

## تأثیر سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناجا

حاجیه رجبی فرجاده، علی رضا عباس آبادی<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۰۱ تا ۱۲۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۸، تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۳۰

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناجا در پلیس یگان ویژه در سال ۱۳۹۷ انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمام کارکنان پایور و پیمانی یکی از یگانهای تابع یگانهای ویژه ناجا است که براساس فرمول کوکران ۲۳۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه الگوی سامانه کنترلی رضائیان (۱۳۸۰) و عملکرد کارکنان، هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰) است. روایی آن از طریق محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه‌های سامانه کنترلی و عملکرد سازمانی ۰٫۸۲۵ محاسبه شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سامانه کنترلی برحسب سابقه خدمت و درجه یا رتبه بر عملکرد کارکنان پلیس تأثیرگذار است؛ اما سن و تحصیلات بر متغیر عملکرد کارکنان تأثیر معنی‌داری ندارد. متغیرهای سامانه کنترل تشخیصی، سامانه کنترل تحدیدی، سامانه کنترل ارزشی و سامانه کنترل تعاملی بر متغیر عملکرد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد و این بدین معنی است که با افزایش سامانه‌های کنترلی، سطح عملکرد کارکنان نیز که تابعی است از محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح و توانایی، افزایش می‌یابد.

### واژگان کلیدی

سیستم کنترلی، عملکرد کارکنان ناجا، یگان ویژه

۱. دانشیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول، hajieh\_rajabi@yahoo.com)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

## ۱. مقدمه

امروزه سازمانها نیاز به شناخت کارکنان و فرایندهای آن دارند تا بر اساس آن وضعیت منابع انسانی، سرمایه و اطلاعات خود را بهبود بخشند و به این ترتیب بر کیفیت تولید و یا عرضه خدمات خود بیفزایند و بتوانند در روند حرکت خود، تحولات مثبت ایجاد کنند. این امر با بهره‌گیری از ابزارها و روشهای نوین مدیریت صورت می‌گیرد. از طرفی، انسان به دلیل ویژگی اختیار و توانایی تمرد به نظارت نیازمند است. منطقاً اهمیت نظارت و کنترل کارکنان و مدیران باید به صورت مضاعف دیده شود؛ زیرا همواره احتمال سوء استفاده آنان از قدرت وجود دارد؛ بنابراین کنترل و نظارت در دستگاه اداری وظیفه اجتناب‌ناپذیر فرماندهان و مدیران تلقی می‌شود. ضمن اینکه اصولاً مفهوم و لفظ سازمان تلویحاً به کنترل اشاره می‌کند. فرایندهای کنترل به محدود کردن رفتارهای سلیقه‌ای شخصی کمک می‌کند و آنها را متناسب با عقلانیت سازمانی منطبق نگه می‌دارد (خاشعی، حسینی، حاجی کریمی، رضائیان و لشکر بلوکی، ۱۳۹۱، ص ۶).

هر سازمان و نهادی اعم از دولتی یا خصوصی برای رسیدن به اهدافی ایجاد شده است. تمام سعی و تلاش مدیران آن نیز در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی بنیانگذاران آن سازمان یا نهاد است. بنابراین موفقیت آنها نیز بر اساس میزان دستیابی به اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به همین دلیل مدیران هر سازمانی باید با ایجاد سیستمی، فعالیتها را پیوسته بررسی کنند تا از نتیجه اقدامات تشکیلات متبوع خود اطمینان یابند که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی بوده یا خیر و در صورت وجود انحراف و همسو نبودن اقدامات، برنامه‌های اصلاحی لازم را اجرا کنند. این فرایند را در علم مدیریت اصطلاحاً "سیستم کنترلی" می‌نامند.

سایموز سیستم‌های کنترل مدیریت را برای اجرای بهتر و اثربخش کنترل مطرح می‌سازد. وی نظام کنترل مدیریت را نظامهای مبتنی بر اطلاعات و شیوه‌هایی می‌داند که مدیران به منظور حفظ یا تغییر الگوها در فعالیتهای سازمانی به کار می‌گیرند (سایموز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۵).

بر اساس یک نظریه مدیریتی، "کنترل را در سلسله وظایف مدیر و می‌توان از مهمترین وظایف دانست؛ زیرا مسئولیت نهایی مدیر حفظ سازمان است و با توجه به اینکه هر سامانه ای که ساخته دست بشر باشد، اگر کنترل نشود دیر یا زود متلاشی می‌شود ملاحظه می‌گردد که سرنوشت سازمان تا چه حد به این وظیفه مهم مدیریت وابسته خواهد بود" (صادق پور، ۱۳۷۲، ص ۳۹)؛ بنابراین هر فعالیت جمعی مستلزم کنترل است.

سازمانهای انتظامی نیز از این امر مستثنی نیستند. شاید به دلایلی کنترل در آنها حساستر

باشد. با توجه به وظایف یگان ویژه ناجا به کارگیری سامانه کنترلی در تمام مراحل عملیاتی آنها ضروری است و عملکرد کارکنان باید مورد کنترل قرار گیرد.

منظور از عملکرد، آن دسته از فعالیتها و رفتارهایی است که کارکنان سازمان بر اساس وظایف خود باید نسبت به اجرای آن اقدام کنند و عملکرد کارکنان میزان و صحت اجرای این وظایف است.

## ۲. بیان مسئله

براساس اصول کلی، اعمال مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت، توجه به کارایی و اثربخشی نظارت و کنترل بیش از پیش مشخص می‌شود. کنترل، یکی از موضوعاتی است که هر نظام اجتماعی؛ اعم از سیاسی، فرهنگی، اداری و اقتصادی نیازمند به آن است. در این پژوهش کنترل سازمان و راهبردهای آن با انسجام چهار سامانه کنترل ارزشی، تحدیدی، تشخیصی و تعاملی محقق می‌شود (سایمونز، ۱۹۹۵، ص ۳۰۱).

سازمانها همیشه به شناخت کارکنان و فرایندهای آن نیاز دارند تا براساس آن وضعیت منابع انسانی، سرمایه و اطلاعات خود را بهبود بخشند و به این ترتیب بر کیفیت تولید و یا عرضه خدمات خود بیفزایند و بتوانند در روند حرکت خود تحولات مثبت ایجاد کنند. این امر با بهره‌گیری از ابزارها و روشهای نوین ارزیابی عملکرد مدیریت و سازمانها صورت می‌گیرد. در این بین تشویق، آموزش، بهسازی و بعضاً مواخذه مدیران یا کارکنان با روشهای صحیح می‌تواند مؤثر واقع شود. در گذشته ارزیابیها بیشتر بر اساس قضاوتهای شخصی بود ولی در دیدگاه نوین جهتگیری به رشد و توسعه از حالت مچگیری تغییر یافته است و مدیریت کارای نظارت به کمک و مشاوره، توجه بیشتری نشان می‌دهد. در سالهای اخیر از راهبردهای مختلفی برای نظارت و ارزیابی مؤثر استفاده شده است که مناسب است راههای اجرای صحیح هر یک از این موارد مورد بررسی قرار گیرد (قصری، ذوالفقاری و فعال، ۱۳۸۹، ص ۲۳-۵۰).

عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که هر سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (اسدی، قنبریور، نصرتی، قربانی و دوستی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۷-۲۴۷).

یگان ویژه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان پلیس تخصصی با مأموریت اصلی کنترل اجتماعات، مقابله با اغتشاشات، مبارزه با جرائم خشن و آدم ربایی و تأمین نظم و امنیت ورزشگاه‌ها، نقش مؤثری در تأمین نظم و استمرار آسایش جامعه دارد و به منظور حفظ

این جایگاه و بهبود وضع فعلی در مأموریتها و وظایف ذاتی با استفاده از فرمانها و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) مبنی بر ضرورت توجه ویژه به سرانگشتان به عنوان اولین جایگاه تماس و ارتباط مردم با پلیس با کنترل و بررسی عملکرد کارکنان از نظر رفتار، سطح آمادگی و ارتقای سطح آموزش، ضمن تحکیم نمایش اقتدار ناجا و اجرای فرمانهای ابلاغی، تحول همه جانبه را در یگان ویژه با راهبردهای ششگانه (آموزشهای نوین، تجهیزیات بازدارنده، اشراف اطلاعاتی، رویکرد اجتماعی، عملیات روانی و توسعه ۱ به ۳) ایجاد می‌کند. طبیعی است که این حجم از مأموریتها و خدمات انتظامی نیازمند سامانه پایش و کنترلی بسیار دقیق و به روز است. با توجه به مأموریتهای حساس یگانهای ویژه، انواع سامانه های کنترلی تشخیصی، تحدیدی، ارزشی و تعامل را با تنظیم شیوهنامه بازرسی محسوس و نامحسوس از عملکرد واحدها به منظور ارزیابی واحدهای عمل کننده، بررسی و ارزیابی وضعیت حضور و آمادگی و سرعت عمل واحدهای عامل در اجرای مأموریتهای ابلاغی، اصلاح روشها و بهینه‌سازی تجهیزیات و آموزشهای نوین برای ارتقای کارایی و اثربخشی عملکرد یگان، بررسی میزان اجرا و تعیین اثر بخشی اهداف و مصوبات جلسات تعاملی و دیگر اقدامات در راستای مأموریتهای متفرقه و گسترش اشراف اطلاعاتی و ارتقای توان نظارت و پایش ستادی با رویکرد شناخت نقاط ضعف، موانع و چالشهای موجود در یگان فراهم کرده است. بنابراین هدف این پژوهش پاسخگویی به این سؤال است که سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان پلیس یگان ویژه چه تأثیری دارد.

### ۳. اهداف پژوهش

#### ۳-۱. هدف اصلی

- تعیین تأثیر سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناجا

#### ۳-۲. اهداف فرعی

- تعیین تأثیر سامانه کنترلی تشخیصی بر عملکرد کارکنان ناجا
- تعیین تأثیر سامانه کنترلی تعاملی بر عملکرد کارکنان ناجا
- تعیین تأثیر سامانه کنترلی ارزشی بر عملکرد کارکنان ناجا
- تعیین تأثیر سامانه کنترلی تحدیدی بر عملکرد کارکنان ناجا

#### ۴. سؤالات پژوهش

##### ۴-۱. سؤال اصلی

- سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناها چه تأثیری دارد؟

##### ۴-۲. سؤالات فرعی

- سامانه کنترل تشخیصی بر عملکرد کارکنان ناها چه تأثیری دارد؟

- سامانه کنترل تعاملی بر عملکرد کارکنان ناها چه تأثیری دارد؟

- سامانه کنترل ارزشی بر عملکرد کارکنان ناها چه تأثیری دارد؟

- سامانه کنترل تحدیدی بر عملکرد کارکنان ناها چه تأثیری دارد؟

#### ۵. پیشینه پژوهش

عامری (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "نظارت و کنترل در مدیریت پیشگیری انتظامی از جرم" با استفاده از پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ داده‌های لازم را از فرماندهان، رؤسا و مدیران صفی و ستادی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۱۵ نفر و به روش نمونه‌گیری به دست آورد. یافته‌های تحقیق نشان داد که هر سه نوع نظارت بر پیشگیری از جرائم تأثیر دارد و در رتبه‌بندی این عوامل مشخص شد که نظارت آینده‌نگر، بیشترین تأثیر را در پیشگیری از جرائم دارد. روح الهی و رجیبی فرجاد (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با انتخاب ۴۲۶ نفر بر اساس جدول مورگان از یکی از دانشگاه‌های نظامی برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه (خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی) استفاده کرد و روایی پرسشنامه از طریق صوری و محتوایی تأیید شد و پایایی از طریق محاسبه مقدار کرونباخ برای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی (۰/۹۶) و برای عملکرد سازمانی (۰/۹۱۰) به دست آمد. این تحقیق نشان داد که عوامل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان همراه با جبران خدمات با عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم دارد. همچنین بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت، معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. اگر دانشگاه بخواهد عملکرد خود را افزایش دهد، باید بر عوامل استخدام و آموزش تأکید بیشتری کند. به علاوه از دیگر عوامل همچون ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات به منظور بهبود عملکرد خود استفاده کند. گریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر جامعه در سامانه‌های

کنترل مدیریت" با مطالعه در مورد سه گروه اجتماعی-فرهنگی و زمینه‌های سازمانی مربوط (یک گروه انگلوساکسون، یک گروه مرکزی اروپایی و یک گروه اروپایی شمالی) و MCS (کنترل اعمال شده، کنترل خروجی منتخب و کنترل خروجی قابل برنامه‌ریزی) با استفاده از داده‌های منحصر به فرد از یک نظرسنجی نشان می‌دهد تمایل به انطباق MCS ها با وضعیت اجتماعی-فرهنگی دارد. در این مطالعه حمایت تجربی هیچ تفاوت معنی‌داری در توزیع MCS ها بین سه گروه اجتماعی-فرهنگی ندارد؛ با این حال او دریافت که کنترل خروجی قابل برنامه‌ریزی بر سلامت در فرهنگهای انگلوساکسون تأثیر بیشتری دارد در حالی که کنترل خروجی منتخب در عوامل اقتصادی در اروپای شمالی تأثیر بیشتری دارد. این یافته‌ها با هم نشان می‌دهد که تفاوت‌های متمایز بین انجمن‌ها یک طراحی خاص MCS را در جامعه ای مشخصتر، مناسبتر می‌کند؛ اما در مواردی که چنین اختلاف‌هایی نیست، دراماتیک (همان طور که در مورد کنونی)، طرح‌ای متعدد MCS را می‌توان در جامعه یافت. سیسکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان مفهوم سامانه کنترل مدیریت و ارتباط آن با اندازه‌گیری عملکرد با پاسخ به دو سؤال تحقیق، معنای سامانه کنترل مدیریت MCS چیست و آیا تفاوتی بین MCS و مفهوم مشابه آن یعنی اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد. برای پاسخ به این سؤالات تحقیق، بهترین مقالات براساس تعداد بازنشر در سایتها و کتابهای معتبر، که در تحقیقات Straub و Zecher ذکر شده بود، مورد توجه قرار گرفت. بررسی تعاریف غالب MCS آشکار می‌کند که MCS به عنوان مجموعه‌ای از کنترل‌ها شناخته می‌شود که مدیران در اختیار دارند تا سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین شده رهبری کنند.

## ۶. مبانی نظری پژوهش ۶-۱. سامانه کنترلی

سامانه‌های کنترل باید با توجه به واقعیت‌های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری موجود طراحی شود. این سامانه‌ها باید سازمان را قادر سازند تا در صورت روبرویی با هرگونه تهدیدی در زمینه بحران، از عهده تشخیص بموقع مشکل و ارائه واکنش سریع برای رفع آن برآید (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۵۲۲).

برنامه‌های کنترل بحران، نیروهای قدرتمندی را به حرکت در می‌آورد که تقویت‌کننده یکدیگر است. هر چه سازمانها پیچیده‌تر می‌شوند، احتمال اینکه مدیران با فرصتها و تهدیدهای فزاینده و نیروهای رقابتی قوی‌تر و فرصت کمتری برای واکنش رو به رو شوند، افزایش می‌یابد.

در این حالت ممکن است بر بی توجهی کارکنان نیز افزوده شود؛ بنابراین مدیران ناگزیرند تا از تمام ابزارها و روشهای موجود استفاده کنند تا بتوانند اوضاع را تحت کنترل درآورند. مدیران باید مطمئن شوند که افزایش خلاقیت و نوآوری به قیمت از دست رفتن کنترل کارها، حاصل نشده است (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۵۲۲).

مدیران با استفاده از سامانه‌های کنترلی، اهداف و مقاصد گوناگونی را دنبال می‌کنند. سامانه‌های کنترل را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد:

سامانه‌های کنترل تشخیصی: نتایج عملکرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

سامانه‌های کنترل ارزشی: ارزشهای اساسی سازمان را به کارکنان ارائه می‌کنند.

سامانه‌های کنترل تحدیدی: با استفاده از عبارتهای نهی کننده، حداقل استانداردهای قابل قبول را معین می‌کنند.

سامانه‌های کنترل تعاملی: جلب توجه و همکاری همه کارکنان برای کسب اطلاعات و بررسی آنها به منظور استفاده مدیران

روشهای کنترلی که در مواقع بحران نیز کاربرد دارد به چهار نوع تقسیم می‌شود:

**الف- سامانه کنترل تشخیصی:** همانند پزشک که با معاینه بیمار براساس شاخصهای هشدار دهنده، وضعیت وی را از حیث عملکرد و سلامتی کنترل می‌کند.

**ب- سامانه کنترل ارزشی:** مدیران عالی اهداف و ارزشهای اساسی سازمان را برای کارکنان دقیقاً تبیین می‌کنند به گونه‌ای که کارکنان مشتاقانه، آنها را بپذیرند و در جهت اسقرار آنها تلاش کنند.

**ج- سامانه کنترل تحدیدی:** در این روش با تعیین کارهایی رفتار را کنترل می‌کنیم که کارکنان باید با همان استانداردها انجام دهند. در این نوع کنترل قلمرو مجاز را برای آنها مشخص می‌کنیم. در این سامانه با نهی کردن، حداقل استانداردهای قابل قبول را مشخص و تعیین می‌کنیم.

**د- سامانه کنترل تعاملی:** این سامانه همانند سامانه‌های رسمی است که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد تا به طور منظم، مدیران، کارکنان را در جریان تصمیم‌ها قرار دهند. این نوع سامانه برای محیط‌هایی مناسب است که عدم اطمینان شدید (بسیار زیاد) دارد (ابیلی، ۱۳۸۱).

## ۶-۲. مشکلات سامانه کنترلی

معمولاً در مسیر اجرای برنامه‌های سامانه کنترلی در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می‌کند که برخی از آنها عبارت است از:

**مقاومت کارکنان:** با توجه به اینکه سامانه کنترلی معمولاً بر شناسایی نقاط ضعف، نارسایی‌ها و کمبودها تأکید، و کمتر به نقاط قوت و عملکردهای مثبت توجه می‌کند بتدریج کارکنان چنین می‌پندارند که کنترل فقط برای یافتن نقاط ضعف و سرزنش کردن آنها انجام می‌شود؛ به همین

دلیل نسبت به سیستم کنترل بدبین می‌شوند و در برابر آن مقاومت می‌کنند. در چنین مواقعی، مدیران باید کوشش کنند تا کنترل به منزله اقدامات اصلاحی تلقی شود و سامانه را به‌گونه‌ای طراحی کنند که نقاط قوت و ضعف کارکنان را در کنار هم، مد نظر قرار دهد.

**تأخیر در ارائه نتایج کنترل:** نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولان قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سامانه را داشته باشند؛ اگر نتیجه کنترل با تأخیر در اختیار مدیران قرار گیرد، ممکن است دیگر برای اصلاح عملکرد قابل استفاده نباشد.

**استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه:** باید دقت شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد کارکنان به کار گرفته شود که از نظر آنان منصفانه و واقع‌بینانه باشد. استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه، موجب بی‌اعتماد شدن کارکنان به کنترل خواهد شد (استونر و ونکل<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶، ص ۵۸۸ و ۵۸۷).

### ۳-۶. عملکرد

#### ۱-۳-۶. مفهوم عملکرد

در ضرورت و تشریح مفهوم عملکرد هولتون و بیتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) خاطر نشان ساخته اند که مفهوم عملکرد، ساختاری چند بعدی دارد که ارزیابی آن، بسته به انواع عوامل، متفاوت است. آنها هم‌چنین به اهمیت این موضوع، که هدف ارزیابی، نتایج عملکرد است یا رفتار، اشاره می‌کنند. در مورد اینکه عملکرد چیست، نگرشهای متفاوتی وجود دارد. می‌توان عملکرد را فقط سابقه نتایج تلقی کرد. از نظر فردی، عملکرد، معادل سابقه موفقیت‌های هر فرد است. تعاریف متفاوتی از عملکرد شده که عبارت است از:

- کین<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) معتقد است عملکرد، چیزی است که فرد به جا می‌گذارد و جدای از هدف است.

- برناردین<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود؛ چون نتایج

قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتری و نقشهای اقتصادی دارد.

- کمپ بل<sup>۵</sup> معتقد است که عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود؛ زیرا عوامل

سیستمی می‌تواند نتایج را منحرف کند. در صورتی که عملکرد به‌گونه‌ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در بر گیرد، دیدگاه جامعتری به دست می‌آید.

عملکرد برآوردی کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف سازمان است. شناخت کارکنان از جمله

1. Stoner , James A.F. and Charls Wankel

2. Holton & Bates

3. Kane

4. Bernardin

5. Campbell



علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. پاول هرسی و مارشال گلد اسمیت معتقدند در عملکرد نه تنها لازم است فرد بداند که چه کاری باید انجام دهد، بلکه نیاز است پیوسته بداند که چه کارها چقدر خوب است انجام دهد. دیگر اینکه نیاز دارد برای تصمیم‌ها پشتوانه قانونی داشته باشد. آنها نهایتاً عملکرد را تابعی می‌دانند از توان شناخت سازمانی، حمایت سازمانی، تمایل یا انگیزش، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶).

### ۲-۳-۶. الگوی آچیو

الگوی آچیو توسط هرسی و گلد اسمیت به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد راهبردهای تغییر برای حل این مشکلات طرحریزی شده است. اولین قدم برای تدوین الگو، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد؛ عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی این است که مدیران این عوامل را به گونه‌ای که بتوان آنها را به یاد سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کنند. عوامل اصلی این الگو بر اساس تابع زیر مشخص شده است:

$$P = f(A, C, H, J, F, V, E)$$

### عملکرد تابعی است از محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح و توانایی

با توجه به ویژگیهایی که الگوی آچیو از لحاظ توان کاربرد و امکانپذیری دریافت اطلاعات در برداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه‌یابی مشکلات و تعیین راهبرد رفع آنها ایجاد می‌کند، این الگو در پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

### ۳-۳-۶. ابعاد الگوی آچیو هرسی و گلد اسمیت

این ابعاد از این عوامل اصلی تشکیل شده است: توانایی، شفافیت، حمایت، تشویق، ارزیابی، اعتبار و محیط.

**توانایی<sup>۲</sup> (دانش و مهارت):** این واژه به دانش و مهارتهای کارکنان اشاره دارد. توانایی برای اجرای موفقیت‌آمیز کاری که در سازمان واگذار شده است. این مهم است که فراموش نکنیم همه افراد دارای صلاحیت نیستند. مجموعه مواردی که می‌تواند به توانایی فرد در کار منجر شود شامل مواردی چون آموزشهای رسمی و غیررسمی مرتبط، تجربه کاری قبلی و استعداد فردی است.

**شفافیت<sup>۳</sup> (تفهیم یا درک نقش):** به گزارش عصر بانک دات آی آر. این عامل به میزان درک

1. Hershey & Blanchard

2. Ability

3. Clarity

فرد از کار اشاره دارد. زمانی که به فردی کاری واگذار می‌کنید نیاز است بخوبی موضوع را تفهیم کنید. باید به او بگویید چه کاری را باید انجام دهد و چه کاری را نباید انجام دهد. برای رسیدن به شفافیت کامل کار، فرد نیاز دارد تا اهداف و دلایل اصلی کار را بخوبی درک کند. اگر احساس می‌کنید فرد مورد نظر در درک کار دچار مشکل شده است، شاید نیاز باشد تا یک بار دیگر مسیر تفهیم کار را با وی طی کنید. در بسیاری از موارد، توافق شفاهی در اهداف مورد نظر کافی نیست. شاید لازم باشد تا اهداف مدنظر خود را در فعالیتهای تعریف شده پس از شفاف کردن مکتوب کنید و به تأیید برسانید.

**کمک<sup>۱</sup> (حمایت سازمانی):** گام بعدی به کمک و حمایت از فرد برای پایان موفقیت‌آمیز فعالیت مربوط است. برخی حمایت‌های سازمانی می‌تواند شامل مواردی چون بودجه مناسب، امکانات و تجهیزات کافی، همراهی دیگر واحدهای سازمانی و مواردی مشابه برای اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت باشد. در صورتی که کمک و حمایت سازمانی نباشد، مدیران باید به وضوح آنها را مورد شناسایی قرار دهند و درباره تأمین آن اقدام کنند.

**تشویق<sup>۲</sup> (ایجاد انگیزش):** واژه تشویق به پاداش (مستقیم و غیرمستقیم) برای ایجاد انگیزش در افراد اشاره دارد. باید به یاد داشته باشیم که همه افراد دارای انگیزه‌های کافی برای تکمیل موفق هر فعالیت تعریف شده نیستند. بسیاری از کارکنان با استفاده از رویکردهای مستقیم و غیرمستقیم جبران خدمات، انگیزه‌های بیشتری برای اجرای موفقیت‌آمیز کار به دست می‌آورند. اگر احساس می‌کنید کارکنان فاقد انگیزه‌های کافی هستند، شاید اولین گام برای رفع این مسئله بررسی روشهای پاداش و تنبیه سازمان است. کارکنان باید بخوبی درک کنند که اجرای کار صحیح آنها با میزان پرداختی، ارتقا و امنیت شغلی آنها ارتباط مستقیم دارد.

**ارزشیابی<sup>۳</sup> (مربیگری و بازخورد عملکرد):** این بخش از ابزار به بازخوردهای غیررسمی روزانه و همچنین بررسیهای دوره‌ای رسمی از عملکرد فرد اشاره دارد. فرایند ارائه بازخورد مؤثر به فرد این امکان را می‌دهد تا بخوبی از وضعیت عملکردی خود آگاه شود. وقتی فردی از چگونگی عملکرد خود آگاه نباشد، غیرمنطقی است که انتظار داشته باشید بتواند آن را بهبود دهد. اغلب مشکلات عملکردی از چگونگی ارائه بازخورد عملکرد و مربیگری ناشی می‌شود.

**اعتبار<sup>۴</sup> (قوانین مرتبط با کارکنان):** این واژه به اعتبار تصمیمات مدیر از نظر درستی و قانونی

1. Help

2. Incentive

3. Evaluation

4. Validity

بودن در حوزه منابع انسانی اشاره دارد. مدیران باید اطمینان یابند تمامی تصمیمات آنها در مورد افراد منطبق با قوانین و ضوابط و منطبق بر سیاستهای سازمان گرفته می‌شود. مدیر باید مطمئن شود در چگونگی ارزیابی عملکرد افراد دچار تبعیض نمی‌شود و تصمیمات وی از اعتبار کافی برخوردار است.

محیط<sup>۱</sup> (تناسب محیطی): عوامل محیطی نامتناسب می‌تواند بر عملکرد افراد اثر بگذارد؛ مواردی چون رقبا، وضعیت بازار، مقررات دولتی، تأمین‌کنندگان و غیره. در صورتی که یکی از این عوامل محیطی از کنترل سازمان خارج باشد، کارکنان نباید بابت عملکرد مرتبط با آن دچار تنبیه شوند.

#### ۴-۶. رابطه سامانه کنترلی و عملکرد

یکی از مراحل مهم فرایند کنترل تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملکرد یا عملیات انجام یافته و در حال اجرا است. جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم و پردازش آنها یکی از مراحل اصلی و یکی از اقدامات حیاتی برای هر سامانه کنترلی است به طوری که هیچ سامانه کنترلی بدون در اختیار داشتن اطلاعات و آمار درست و بموقع نمی‌تواند نقش خود را به گونه ای مؤثر در سازمان ایفا کند. بنابراین طراحی شبکه دقیق اطلاعاتی که بتواند اطلاعات لازم را به صورت صحیح و بموقع در اختیار مسئولان و مدیران سازمان قرار دهد، ضرورتی انکار ناپذیر است (سوری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۳).

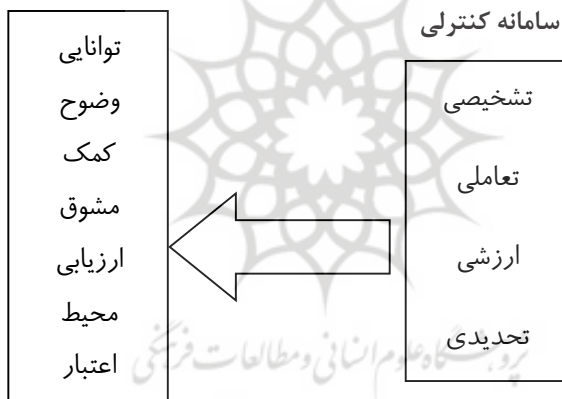
مدیران تنها در سایه داشتن اطلاعات دقیق و بموقع می‌توانند میزان پیشرفت سازمان را در جهت تأمین هدفها مشخص کنند و در صورت مشاهده انحراف و عدم سازگاری حرکت سازمان با اهداف پیش‌بینی شده و استانداردهای تعیین شده به اقدامات اصلاحی دست بزنند. اطلاعات حلقه اتصالی است که همه اجزای تشکیل دهنده سازمان را به هم پیوند می‌زند تا کارها با هماهنگی بیشتری انجام گیرد و موفقیت و بقای سازمان تضمین شود. عوامل و پدیده‌های اثرگذار محیطی مثل قوانین و مقررات دولتی، نگرش کارکنان، برداشتها و نظریات مشتریان و قوانین کارگری - و نیز عوامل و پدیده‌های غیر قابل پیش‌بینی دیگر، باید مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گیرد. مطالعه و بررسی دقیق این عوامل و تعامل مناسب با آنها به اطلاعات نیاز دارد. اطلاعاتی که دانش و آگاهی مدیریت را افزایش و در نتیجه، این امکان را در اختیار او قرار می‌دهد که با استفاده از اطلاعات مفید و کاهش حدس و گمان در زمان وقوع پدیده‌های محیطی، تصمیم مقتضی را بگیرد (سوری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۳).

مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده، مرحله ای مهم از فرایند کنترل است. در این مرحله، اطلاعات از عملکرد با آنچه به صورت استاندارد و معیار پیش‌بینی شده، مقایسه می‌شود. اگر نتیجه مقایسه و تطبیق این باشد که عملکرد واقعی با استانداردها و معیارهای پیش‌بینی شده، مطابقت دارد، برنامه ادامه می‌یابد؛ ولی اگر عملکرد مطابق با استانداردها نباشد و انحراف و مغایرت‌هایی باشد، ضروری است اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت پذیرد (سوری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۳).

## ۷. الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به ابعاد و عوامل سامانه کنترلی که در چارچوب نظری و ادبیات تحقیق اشاره شد و استفاده از الگوی کنترلی رضائیان و الگوی عملکرد آچیو برگرفته از هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰) الگوی تحقیق به این شرح است:

### عملکرد کارکنان



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش (رضائیان، ۱۳۸۰ و هرسی و گلد اسمیت، ۱۹۸۰)

## ۸. روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری یکی از یگانهای تابع فرماندهی یگانهای ویژه ناجاست. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای است که هفت نفر از افسران ارشد یا کارمندان همتراز، ۱۱۳ نفر افسر جزء یا کارمند همتراز و ۱۱۷ نفر درجه دار یا کارمند همتراز جمعاً ۲۳۷ نفر با فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق، پرسشنامه است که پرسشنامه سامانه کنترلی با استفاده از الگوی سامانه کنترلی رضائیان (۱۳۸۰) و محقق ساخته و پرسشنامه عملکرد کارکنان، پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی "هرسی و

گلد اسمیت" (۱۹۸۰) است. پرسشنامه سامانه کنترلی محقق ساخته شامل ۲۰ سؤال طراحی و پرسشنامه استاندارد سازمانی الگوی آچیو هرسی و گلد اسمیت شامل ۴۲ سؤال است که با استفاده از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت درجه بندی شده و این سؤالات در صدد بررسی تأثیر سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناها در پلیس یگان ویژه است. روایی پرسشنامه از طریق نظرخواهی با نخبگان و صاحب نظران پایش و روایی صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی آن از طریق الفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه‌های سامانه کنترلی و عملکرد سازمانی ۰,۸۲۵ محاسبه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی عادی بودن داده‌ها و از نرم‌افزار لیزرل برای بررسی میزان تأثیر متغیرها استفاده شد.

### ۹. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

با توجه به اطلاعات نمونه پژوهش، ۱۴ نفر برابر با ۵/۹ درصد بین ۲۰ تا ۲۵ سال، ۷۵ نفر برابر با ۳۱/۶ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۸۴ نفر برابر با ۳۵/۴ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۴۷ نفر برابر با ۱۹/۸ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۱۷ نفر برابر با ۷/۲ درصد ۴۱ سال به بالا بوده‌اند.

با توجه به اطلاعات، وضعیت تحصیلات در نمونه تحقیق نشان می‌دهد، ۳/۸ درصد افراد مورد بررسی دارای تحصیلات زیردیپلم، ۳۸/۴ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۳۹/۲ درصد دارای تحصیلات کاردانی و ۱۶/۹ درصد نیز دارای تحصیلات کارشناسی بوده‌اند؛ در ضمن ۱/۷ درصد افراد مورد بررسی، تحصیلات ارشد و بالاتر داشته‌اند.

با توجه به اطلاعات وضعیت سابقه خدمت افراد در نمونه تحقیق نشان می‌دهد، ۳ درصد دارای سابقه ۵ سال و کمتر، ۳۵ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۳۹/۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۵/۶ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۵/۸ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال و ۸ درصد ۲۶ سال به بالا بوده‌اند.

با توجه به اطلاعات وضعیت درجه یا رتبه سازمانی بین حجم نمونه تحقیق نشان می‌دهد، ۵۰ درصد افراد مورد بررسی درجه دار یا کارمند همتراز، ۴۷ درصد افسر جزء یا کارمند همتراز و ۳ درصد نیز افسر ارشد یا کارمند همتراز بوده‌اند.

### ۱۰. یافته‌های پژوهش

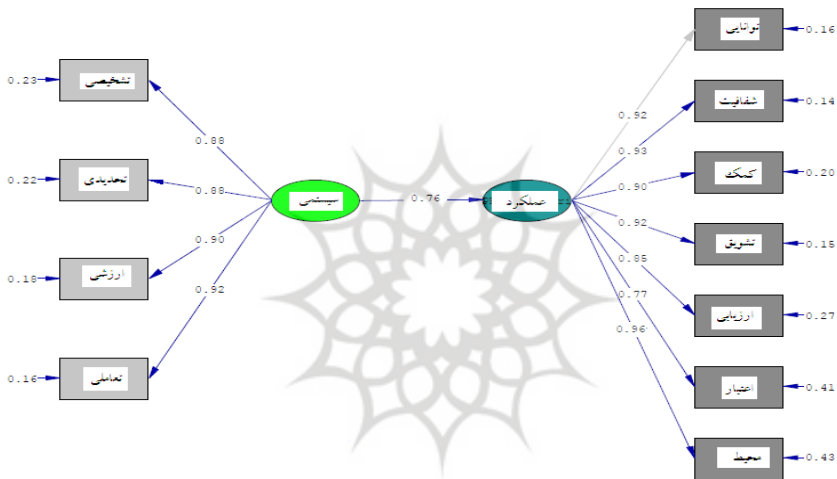
به منظور بررسی عادی بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج آزمون در جدول شماره (۱) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد که آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای هیچ یک از متغیرها معنادار نیست و تمام متغیرها عادی است.

جدول شماره (۱): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرها	کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
سامانه کنترلی	۰/۹۰۳	۰/۳۸۸
عملکرد کارکنان	۰/۸۵۰	۰/۴۶۵

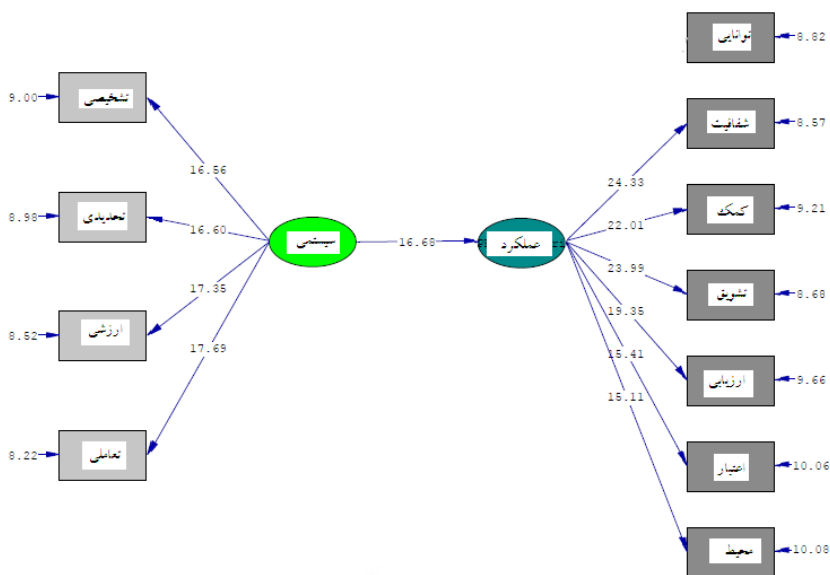
۱-۱۰. الگوی کلی پژوهش برای فرضیه اصلی

در شکل (۱) الگوی آزمون شده همراه با مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضرایب مسیر عنوان شده همگی معنادار است و بر یکدیگر تأثیر مثبتی دارد.



Chi-Square=121.64, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

نمودار (۱): الگوی آزمون شده پژوهش برای ضریب مسیر بین سامانه کنترلی و عملکرد کارکنان



Chi-Square=121.64, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

نمودار (۲): الگوی آزمون شده پژوهش برای مقادیر معناداری بین سامانه کنترلی و عملکرد کارکنان همان‌طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، تأثیر سامانه کنترلی ( $\beta = 0/76$ ) بر عملکرد کارکنان در سطح ( $P < 0/01$ ) مثبت و معنادار است. همچنین رابطه نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی ( $\beta = 0/39$ ) از طریق کارافرینی سازمانی در سطح ( $P < 0/01$ ) مثبت و معنادار است؛ اما شاخصهای برازش الگوی آزمون شده در جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که شاخص RMSEA در الگوی برآورد شده با میزان  $0/054$  از سطح قابل قبولی برخوردار است و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI، NNFI و AGFI به ترتیب برابر با  $0/98$ ،  $0/96$ ،  $0/98$ ،  $0/97$  و  $0/92$  همگی در سطح مناسبی است و این ویژگیهای نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این الگو برازش مناسبی دارد.

جدول شماره (۲): ویژگیهای برازندگی الگوی برازش شده

x/df	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	NFI	AGFI
۲/۸۲	۰/۰۶۲	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۲

### ۱-۲. نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق

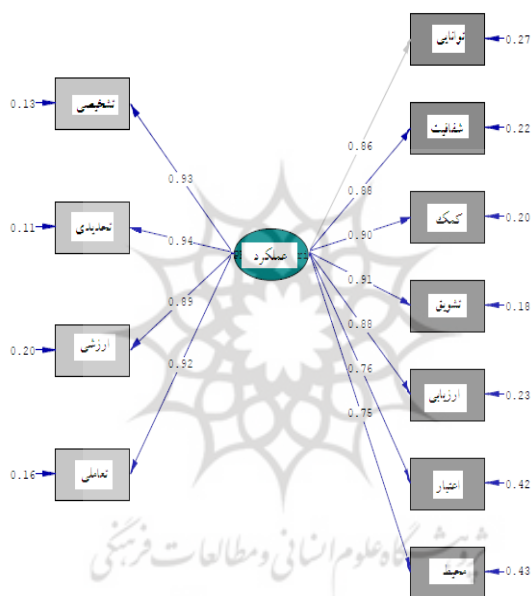
فرضیه اصلی: سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که ضریب تأثیر سامانه کنترل بر عملکرد کارکنان  $\beta = 0/76$  در سطح  $P < 0/01$  مثبت و معنی‌دار است؛ بنابراین سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد.

جدول شماره (۳) نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق

نتیجه	مقادیر T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۱۶/۶۸	۰/۷۶	سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد.

### ۱۰-۳. الگوی کلی پژوهش برای فرضیه‌های فرعی

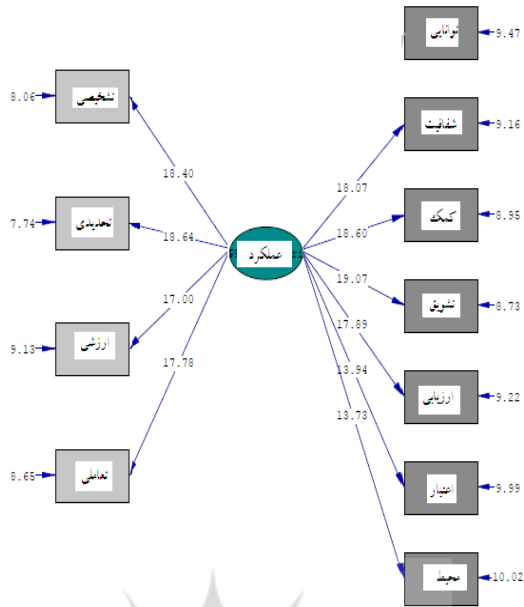
در شکل شماره (۳) الگوی آزمون شده همراه با مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضرایب مسیر عنوان شده همگی معنادار است و بر یکدیگر تأثیر مثبتی دارد.



Chi-Square=108.44, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

نمودار شماره (۳): الگوی آزمون شده پژوهش برای ضریب مسیر بین ابعاد مختلف سامانه کنترلی و عملکرد کارکنان





Chi-Square=108.44, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

نمودار شماره (۴): الگوی آزمون شده پژوهش برای مقادیر معناداری بین ابعاد مختلف سامانه کنترلی و عملکرد کارکنان

همان‌طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، تأثیر بُعد تشخیصی سامانه کنترلی ( $\beta = 0/93$ )، بُعد تحدیدی سامانه کنترلی ( $\beta = 0/94$ )، بُعد ارزشی سامانه کنترلی ( $\beta = 0/89$ )، بُعد تعاملی سامانه کنترلی ( $\beta = 0/92$ ) بر عملکرد کارکنان در سطح ( $P < 0/01$ ) مثبت و معنادار است؛ اما شاخصهای برازش الگوی آزمون شده در جدول ۴-۱۳ نشان می‌دهد که شاخص RMSEA در الگوی برآورد شده با میزان  $0/054$  از سطح قابل قبولی برخوردار است و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI، NNFI و AGFI به ترتیب برابر با  $0/93$ ،  $0/94$ ،  $0/96$ ،  $0/95$  و  $0/91$  همگی در سطح مناسبی است و این ویژگیهای نکویی برازش نشان می‌دهد داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این الگو برازش مناسبی دارد.

جدول شماره (۳): ویژگیهای برازندگی الگوی برازش شده

x/df	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	NFI	AGFI
۲/۵۲	۰/۰۵۴	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۱

## ۱۰-۴. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

جدول شماره (۴) نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴): نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

نتیجه	مقادیر T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۱۸/۴۰	۰/۹۳	سامانه کنترل تشخیصی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۱۸/۶۴	۰/۹۴	سامانه کنترل تعاملی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۱۷/۰۰	۰/۸۹	سامانه کنترل ارزشی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۱۷/۷۸	۰/۹۲	سامانه کنترل تحدیدی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

## ۱۱. نتیجه‌گیری

با توجه به اطلاعات، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سامانه کنترلی بر حسب سابقه خدمت و درجه یا رتبه بر عملکرد کارکنان یگان ویژه خراسان رضوی تأثیرگذار است؛ اما سن و تحصیلات بر متغیر عملکرد کارکنان تأثیر معنی‌داری ندارد.

متغیرهای سامانه کنترل تشخیصی و سامانه کنترل تعاملی بیشترین و سپس سامانه کنترل ارزشی و سامانه کنترل تحدیدی کمترین تأثیر معنی‌دار را بر متغیر عملکرد کارکنان دارد، این بدین معنی است که با افزایش سامانه‌های کنترلی فوق، سطح عملکرد کارکنان نیز که تابعی است از محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح و توانایی افزایش می‌یابد که این نتایج با یافته‌های گودرزی و همکاران (۱۳۹۷) همسو است که رابطه سامانه کنترل مدیریت با مدیریت عملکرد بیمارستان منتخب تأمین اجتماعی تهران رامورد بررسی قرارداد، و به این نتیجه رسیده‌اند که سامانه کنترل مدیریت با ابعاد مدیریت تشخیصی و مدیریت تعاملی با مدیریت عملکرد سازمانی با شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد، سنجش و ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد، رابطه مثبت دارد. در ادامه نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات امینی و فرهادی نهاد (۱۳۹۴)، روح الهی و رجبی فرجاد (۱۳۹۴)، خاشعی و مجرد (۱۳۹۱)، گرجی (۱۳۸۸) و ساکو همکاران (۲۰۱۳) همسو است.

همچنین این نتایج با الگوی آچیو، که توسط هرسی و گلد اسمیت به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد راهبردهای تغییر حل این مشکلات طرح‌ریزی گردیده، همسو است. همان‌طور که اولین قدم برای تدوین این الگو، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد؛ عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی این است که مدیران این عوامل را به‌گونه‌ای ترکیب کنند که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد.

## ۱۲. پیشنهادهای کاربردی

با توجه به موضوع این پژوهش، که به بررسی تأثیر سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان ناجا در پلیس یگان ویژه می‌پردازد و نتایج آن، پیشنهاد می‌شود:

همان‌طور که در این پژوهش مشخص شد سامانه کنترلی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد؛ لذا با توجه به اهمیت و ضرورت افزایش مستمر سطح عملکرد کارکنان نیروهای انتظامی بویژه یگان ویژه، به منظور تحقق این امر، اصول استاندارد سامانه‌های کنترلی به صورت کامل و با توجه به نیاز سنجی مبتنی بر سطح عملکرد کارکنان در دستور کار مسئولان و مدیران قرار بگیرد. در ادامه، نتایج تحقیق نشان می‌دهد سامانه کنترل تشخیصی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد؛ لذا برای اجرای برنامه‌های آموزشی و کارشناسی شده مبتنی بر افزایش سطح آگاهی‌های مدیریتی نسبت به استفاده بهینه از سامانه‌های کنترل عملکرد کارکنان و تشخیص بوموقع و اصولی برنامه‌های پیشگیری و قابل اجرا، برنامه‌ریزی‌های لازم در دستور کار قرار بگیرد. در این زمینه اجرای ریشه برنامه آموزش تفصیلی ابلاغی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت محوری، افزایش توانمندی کارکنان با رزمایشها و استفاده از تجهیزات نوین مانند خودروهای تاکتیکی (فاتق، راتق، جسور و رعد)، خودروهای الکترونیکی (رعد و جسور)، خودروهای آبپاش، انواع مهمات نوین (گلوله‌های سلاح پینت بال، کپسولهای اشک‌آور و کپسولهای گاز بدبو) و سامانه‌های نظارت تصویری (دوربین‌های PVR، دوربین‌های یقه‌ای ویژه فرماندهان و دوربین‌های نصب روی خودروها) مورد تأکید است.

هم‌چنین یافته‌ها بیانگر این است که سامانه کنترل تعاملی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود برای حفظ و گسترش تعاملات سازمانی تأثیرگذار، نسبت به افزایش روابط سازمانی در قالب عوامل سامانه‌های باز، آموزشها، برنامه‌های تکریم کارکنان و خانواده آنان و اجرای جلسات پرسش و پاسخ و توجه به راهبردهای ششگانه یگانهای ویژه ناجا برای افزایش عملکرد کارکنان به مرحله اجرا گذاشته شود. هم‌چنین توسعه ۱ به ۳ و استفاده از ظرفیتهای برون سازمانی از جمله پلیس افتخاری، تعامل با ارتش و سپاه و شهرداریها و دیگر ادارات و سهیم کردن همه دستگاهها و نهادها در جهت تأمین امنیت، انعکاس فعالیتها و خدمات به مردم در رسانه‌های گروهی، توجه به معیشت کارکنان بویژه تأمین مسکن، انتقال تجربیات فرماندهان به کارکنان مورد تأکید است.

همان‌طور که مشخص شد، سامانه کنترل ارزشی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد؛ بنابراین شناخت دقیق ارزشهای فردی و سازمانی و گسترش فرهنگ سازمانی به عنوان یک اصل،

پیشنهاد می‌شود. اجرای برنامه‌های مدون عقیدتی سیاسی و توجیه سیاسی و مذهبی کارکنان توسط هادیان سیاسی باتجربه، تکریم خانواده شهدا و استفاده از ظرفیت غنی دفاع مقدس با دیدار کارکنان با خانواده معظم شهدا و الگو گیری از شهدا، تکریم بازنشستگان و پیشکسوتان و بهره‌مندی از تجربیات آنان، انضباط معنوی و روحیه خودکنترلی، توجه به ارزشهای انقلابی و ولایی و تصمیم‌گیری مدبرانه و حکیمانه در اتفاقات و وقایع و برگزاری اردوهای زیارتی و تفریحی مورد تأکید است.

در این پژوهش مشخص شد سامانه کنترل تحدیدی بر عملکرد کارکنان یگان ویژه تأثیر دارد؛ لذا اجرای دقیق دستورالعملها و بخشنامه‌های جاری و قوانین و آیین نامه‌های پادگانی، تجزیه و تحلیل مأموریتها پس از هر مأموریت و مشخص کردن نقاط ضعف و قوت، تدوین بانک اطلاعاتی، ابلاغ نتایج ارزیابی و تأثیرگذاری در روند خدمتی کارکنان، جوانگرایی با اختصاص نیروهای جدیدالورود به یگان و پرهیز از اعزام کارکنان به شغل دوم می‌تواند در افزایش عملکرد کارکنان مؤثر واقع شود.

پیشنهاد می‌شود، چنین پژوهشهایی در سطح دیگر یگانها و سپس در سطح منطقه‌ای و ملی نیز انجام شود تا ضمن دریافت اطلاعات مبتنی بر ارزیابی تأثیر سامانه‌های کنترل بر عملکرد کارکنان، نسبت به بازنگری، رفع نواقص، تنظیم راهبردهای جدید و ارتقای سامانه‌های ذکر شده، اقدامات مقتضی و تخصصی صورت پذیرد.

## فهرست منابع

- امینی، محمد تقی؛ فرهادی نهاد، رومینا (۱۳۹۴). تحلیل تجربی اهرم‌های چارچوب کنترل استراتژیک در صنعت هتل داری، کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، ۱۵ و ۱۶ دی ماه ۱۳۹۴، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران.
- اسدی و همکاران (۱۳۸۸). رابطه یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱.
- خاشعی، وحید؛ مجرد، محرم (۱۳۹۱). جستجوی بهبود عملکرد سازمانی از طریق کنترل راهبردی (مورد مطالعه بازرسی کل ناجا)، فصلنامه نظارت و بازرسی، س ششم، ش ۲۱.
- دانشور، غلامرضا (۱۳۸۶). اصول نظارت و کنترل، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز، ص ۵۶-۱.

- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- سوری، فرزاد؛ معرفتی، سید مجتبی؛ امیرخانی، زهرا؛ حبیب نژاد؛ قوسی، ریحانه؛ مهربانی، لیلا (۱۳۸۹). درسنامه نظارت همگانی و سرمایه اجتماعی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عامری، محمدعلی (۱۳۹۵). نظارت و کنترل در مدیریت پیشگیری از جرم، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات پیشگیری از جرم، س یازدهم، ش چهل، پاییز ۱۳۹۵.
- قصری، محمد؛ ذوالفقاری، حسین؛ فعال، صیدال (۱۳۸۹). بررسی تأثیر نظارت و بازرسی در صحت عمل کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی مرزبانی ناجا)، فصلنامه نظارت و بازرسی، س چهارم، ش چهاردهم، بازرسی کل ناجا.
- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد؛ فقیهی، طاهره بیگم (۱۳۹۴). نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی (ع)، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، س ششم، ش ۱، بهار ۱۳۹۴، پیاپی ۲۱، ص ۱۹۱-۲۱۱.
- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت اچ (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، چ ششم، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Greve, J. (2017). The impact of society on management control systems, **Scandinavian Journal of Management**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.08.002>
- Siska,ladislav,(2015), The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement , **Procedia Economics and Finance**, Volume 25, 2015, Pages 141-147
- Sakka,ouafa , Barki,henri , Cote,louise ,(2013), Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance, **Information & Management** 50 ,265-274
- Simons,Robert(1995),levers of.33 control How managers use innovative control systems to drive strategic Renewel , usa , Harvard Business school. 1995
- Stoner , James A.F. and Charls Wankel (1986) , **Management** , 3<sup>rd</sup> ed., Englewood Cliffs , New Jersey: prentice - Hall International,Inc



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني