

Organizational effectiveness model in Police

Received: 2023-05-29

Pp. 191-222

Accepted: 2023-08-08

Mahdi Alizadeh*¹, Aghil Ghorbani²

Abstract

Background and purpose: Measuring organizational effectiveness and performance is essential in making strategic decisions and evaluating organizational success. The purpose of this study is to design an model of effectiveness in the public sector studied by police with a thematic analysis approach.

Method: The method of this qualitative research is thematic analysis. Data collection is field and library and with the tools of interview and documentary review. The participants of the study were police experts who were selected by non-random-purpose sampling method and numbered 21 people. Data analysis was performed by Clark-Brown thematic analysis method.

Findings: After implementing the data text, 227 primary codes, 64 sub-themes, 18 main themes were identified, including: systemic, achievement, strategic stakeholders, process, human-centered dignity, knowledge-based, vision-oriented, internal stakeholders, external stakeholders and reduction, external stakeholders, reduction Crimes are the improvement of evaluation scores, the promotion of safety in the workplace, the promotion of trust and public participation, the promotion of stakeholder satisfaction, the promotion of organizational health, the improvement of the quality and quantity of inspections, and the promotion of a culture of self-control. The effectiveness model of the organization was designed using the obtained themes.

Conclusion: In the inspection effectiveness model, there are four systemic approaches, reaching the goal, strategic stakeholders and a focused process with the core values of human dignity, knowledge, and perspective.

Keywords: The model of effectiveness the general inspection of the police command, thematic analysis.

Citation (APA): Alizadeh, M & Ghorbani, A. (1402). Organizational effectiveness model in Police, *Quarterly of Supervision and Inspection*, 17 (64), 191-222.

DOI: [10.22034/SI.2023.100684](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100684)

1. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran (corresponding author). (Email: Mah.alizadeh@ut.ac.ir)
2. Ph.D. in Public Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Email: Aghil.ghorbani92@gmail.com)



الگوی اثربخشی سازمانی در بازرسی فراجا^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷

صص ۱۹۱-۲۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

مهدی علی زاده*^۲، علی قربانی پاچی^۳

چکیده

زمینه و هدف: سنجش اثربخشی و عملکرد سازمانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و ارزیابی موفقیت سازمانی بسیار ضروری است. هدف پژوهش پیش‌رو، طراحی الگوی اثربخشی بازرسی فراجا با رویکرد تحلیل مضمونی است.

روش: روش این تحقیق، کیفی از نوع تحلیل مضمونی است. داده‌ها به روش میدانی و کتابخانه‌ای و با ابزار مصاحبه و بررسی اسنادی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۲۱ نفر از خبرگان بازرسی فراجا بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمونی - کلارک و براون انجام شد.

یافته‌ها: با پیاده‌سازی متن داده‌ها ۲۲۷ کد اولیه، ۶۴ مضمون فرعی، ۱۸ مضمون اصلی شناسایی شد که شامل «سیستمی، نیل به هدف، ذی‌نفعان استراتژیک، فرایندی، کرامت انسان‌محوری، دانایی‌محوری، چشم‌اندازمحوری، ذی‌نفعان داخلی، ذی‌نفعان خارجی، کاهش نرخ تخلفات و جرائم، ارتقای نمرات ارزیابی، ارتقای ایمنی در محیط کار، ارتقای اعتماد و مشارکت مردمی، ارتقای رضایت ذی‌نفعان، ارتقای سلامت سازمانی، ارتقای کیفیت و کمیت بازرسی و ارتقای فرهنگ خودکنترلی» است.

نتیجه‌گیری: الگوی اثربخشی سازمان، با استفاده از مضامین به‌دست‌آمده طراحی شد. در الگوی اثربخشی بازرسی فراجا چهار رویکرد سیستمی، نیل به هدف، ذی‌نفعان استراتژیک و فرایندی با تمرکز بر ارزش‌های محوری، کرامت انسان‌محوری، دانایی‌محوری و چشم‌اندازمحوری حاکم است.

کلیدواژه‌ها: الگوی اثربخشی، بازرسی کل فرماندهی انتظامی و تحلیل مضمونی.

استناد (APA): علی زاده، مهدی و قربانی پاچی، علی. (۱۴۰۲). الگوی اثربخشی سازمانی در بازرسی فراجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۷(۶۴)، ۱۹۱-۲۲۲.

DOI: [10.22034/SI.2023.100684](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100684)

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی بازرسی است.

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: Mah.alizadeh@ut.ac.ir)

۳. استادیار گروه حقوق دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا. (رایانامه: Aghil.ghorbani92@gmail.com)

۱. مقدمه

عملکرد به‌عنوان فعالیتی ارزشمند در سطح اجتماع می‌باشد و از چهار عنصر به‌هم‌پیوسته تشکیل شده است: نتایج مالی، کارایی عملیاتی، رضایت ذی‌نفعان و توانایی رقابت. سنجش چهار عنصر در عملکرد سازمانی به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و بررسی تأثیر همه این موارد در بهبود عملکرد سازمانی می‌تواند مؤثر باشد (پالاسیوس - مارکوئز و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۴۲۷). سنجش عملکرد برای بقا و موفقیت سازمانی ضروری است و به‌تبع آن، سنجش عملکرد بازخوردهای لازم سازمان را در مورد کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و تلاش‌های آن‌ها فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری‌های بهتر را امکان‌پذیر خواهد کرد (دورست و همکاران^۲، ۲۰۱۹: ۲). سازمان‌ها معمولاً برای افزایش مشتری و منابع خود، تلاش بیشتری برای ساختن ساختارهای مؤثر در مدیریت دانش برای توسعه افراد و دارایی‌های اجتماعی انجام می‌دهند و خود را برای کارایی و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر خواسته‌های اعضا آماده می‌کنند؛ از این‌رو، فرایند ایجاد، ذخیره، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش از آنجاکه ابزاری اساسی برای اهرم عملکرد سازمان و ارائه مزیت‌های رقابتی به سازمان‌ها است، مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد (دلشاب و همکاران^۳، ۲۰۲۱: ۱۶۰). با توجه به نوع سازمان‌دهی، عملکرد ممکن است شامل عناصری از قبیل خدمات، مدیریت هزینه، کیفیت، بهره‌وری و عملکرد مدیریت دارایی باشد. عملکرد، یعنی واسطه عملکردهای زیرین سازمانی که بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (هوآنگ و همکاران^۴، ۲۰۲۰: ۱۱۴).

اثربخشی موضوع بحث‌انگیزی در سازمان‌ها است. از بُعد نظری، اثربخشی سازمانی در مرکز و محور تمامی مدل‌های سازمانی قرار دارد؛ یعنی همه مفهوم‌سازی‌ها از ماهیت سازمان‌های اثربخش در تصور و برداشت این مدل‌ها از ماهیت سازمانی اثربخش و تفاوت‌های موجود بین سازمان‌های اثربخش و غیر

1. Palacios -Marqués et al
2. Durst et al
3. Delshab et al
4. Huang et al

اثربخش است. از بُعد تجربی، اثربخشی سازمانی متغیر وابسته نهایی در تحقیق سازمانی است. نیاز به نشان دادن این که ساختار، سیستم پاداش، سبک رهبری، سیستم اطلاعات و یا هر مورد دیگر، در برخی شیوه‌ها نسبت به بقیه بهتر است، موضوع اثربخشی را تبدیل به یک مسئله تجربی اصلی می‌کند. گفته می‌شود که موفقیت یک سازمان از منظر اثربخشی و کارایی سنجیده می‌شود. اثربخشی عمدتاً به میزان تحقق اهداف و کارایی به نسبت خروجی به ورودی سازمان محاسبه می‌گردد (دوا^۱، ۱۹۸۵: ۹۴). در موقعیت اقتصادی اخیر که تحت تأثیر بحران‌های مختلفی قرار گرفته و منجر به این شده است تا دولت‌های کشورهای در حال توسعه به دنبال اجرای سیاست‌های جدیدی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک باشند تا به اهداف خود با رویکرد افزایش اثربخشی دست یابند و به دنبال ساده‌سازی فرایندهای مربوط به درآمدزایی دولت از طریق بودجه دولت و توزیع مجدد آن بر اساس اصل عملکرد و کارایی اقتصادی باشند. دولت‌ها به منظور ارزیابی اثربخشی خود نیازمند برآورد هزینه‌ها، منابع مصرفی یا تلاش‌های انجام‌شده، برآورد نتایج و خروجی‌ها و مقایسه این دو هستند (سلاس^۲، ۲۰۱۸: ۱).

به‌علاوه سازمان‌های بخش دولتی و بخش خصوصی از لحاظ اهداف و سیستم‌های انگیزشی متفاوت بوده و سیستم حکمرانی و اصول اداره آن‌ها نیز متفاوت است. در هر دوی این سازمان‌ها، گروه‌های منحصربه‌فردی وجود دارند که بر اقدامات و رویه‌های سازمان نظارت و کنترل دارند که «تیم مدیریتی» نامیده می‌شوند. سازمان‌های بخش دولتی با قوانین و مقررات، سنت‌ها و ساختارهای بوروکراسی اداره و کنترل می‌شود در حالی که سازمان‌های بخش خصوصی دارای آزادی و انعطاف‌پذیری بیشتری بوده و دارای ظرفیت تغییرپذیری بیشتری در امور خود می‌باشد. این دو گونه سازمان از منظر معیارهای جدول زیر متفاوت هستند (سلاس، ۲۰۱۸: ۲):

1. Deva
2. Selase

جدول ۱: معیارهای سازمان‌های بخش دولتی در برابر سازمان بخش خصوصی

سازمان‌های بخش خصوصی	سازمان‌های بخش دولتی
در بازار رقابتی فعالیت می‌کنند	معمولاً انحصاری هستند
به دنبال حداکثرسازی سود هستند	به شهروندان خدمت می‌دهند
رهبران سازمان نسبت به هیئت‌مدیره و سهامدار پاسخگو بوده و آن‌ها به دنبال حداکثرسازی سود هستند	توسط افراد سیاسی جامعه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم هدایت‌شده و باید انعکاسی از منافع شهروندان باشند
مدیریت سازمان منعطف و ساده‌تر بوده و تصمیم‌گیری توسط رهبر انجام می‌شود	در سازمان‌های دولتی فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا خشک و غیرقابل انعطاف است
تولید و توزیع منابع	توزیع، توزیع مجدد و تنظیم منابع
تأمین آن‌ها بر اساس بهره‌وری و یا سرمایه‌گذاری‌ها است	گاهی اوقات با کمبود بودجه مواجه‌اند
سرمایه‌گذاران و سهامداران اطلاعات خوبی داشته و فعالیت‌های جاری شرکت و بازار را پیش می‌کنند	شهروندان غالباً کمتر اطلاعات داشته و نسبت به دولت مشکوک هستند

سازمان‌های بخش دولتی امروزه با بحران‌های مختلفی در حوزه اقتصادی و اجتماعی مواجه‌اند و اگر بخواهند در چنین شرایطی و در فضای جهانی شدن بقا داشته باشند، باید شیوه تفکر و مدیریت خود را تغییر دهند. بخش دولتی با توجه به دلایل زیر فاقد کارآمدی لازم است:

- شرایط رقابتی وجود ندارد، مالکیت خاصی ندارد، فشاری برای سودآوری ندارد، خطر ورشکستگی ندارد، ورودی‌های بخش دولتی به‌آسانی کمی شده اما اندازه‌گیری خروجی آن مشکل است، ورودی آن با قیمت بازار خریداری شده اما خروجی آن به‌صورت رایگان (با قیمت مالیات) یا قیمت تعدیل‌شده (هزینه کاربر) محاسبه می‌شود و فعالیت‌های بخش دولتی متقاضی شایستگی‌های حرفه‌ای است (واورک^۱، ۲۰۱۸: ۷).

سازمان انتظامی سازمانی، اجتماعی بوده و به دنبال استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگرهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چهارچوب قانون اساسی می‌باشد. این سازمان در سال‌های اخیر به دنبال اشراف اطلاعاتی با تأکید بر پیش‌بینی و مدیریت بحران‌های اجتماعی، ارتقای توان و آمادگی عملیاتی، ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌ها و تحول اساسی در مأموریت‌های کلانتری و پاسگاه‌های خود بوده است. با توجه به اهمیت و

1. Vavrek

ضرورت این سازمان در خلق نظم و امنیت کشور تاکنون الگویی برای سنجش اثربخشی این سازمان به صورت پژوهشی طراحی نشده و به صورت میدانی نیز کار قابل توجهی انجام نشده است. در عالم واقعیت، سازمان‌ها با قضاوت در مورد اثربخشی مواجه هستند. این در حالی است که شناخت و تعیین معیارهایی که بر اساس آن‌ها تصمیم‌گیری شود مشکل است اما این ارزیابی انجام می‌شود. به دلیل اهمیت اثربخشی سازمانی در نظریه سازمانی، تحقیق و عمل است که این مفهوم را نباید رها کرد. از جمله مصادیق مسئله می‌توان به نبود چهارچوبی علمی در سنجش اثربخشی بازرسی، مشخص نبودن سهم عملیات بازرسی در رفتار و عملکرد کارکنان و عدم شفافیت پیامدهای برنامه‌های مختلف بازرسی در فراجا اشاره کرد. این تحقیق تلاشی برای بررسی و تجزیه و تحلیل مدل‌های مختلف اثربخشی بوده تا مدلی مناسب برای سنجش اثربخشی سازمانی را طراحی کند. سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی اثربخشی بازرسی فراجا چگونه است؟

۲. پیشینه پژوهش و مبانی نظری

پیشینه پژوهش

آشراف، بات و کادیر^۱ (۲۰۱۲)، معتقدند اثربخشی سازمانی به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی در مؤسسات آموزش عالی است. در طی سال‌های اخیر، مدل‌های مختلفی با معیارهای متفاوتی جهت سنجش اثربخشی سازمانی ارائه شده است. در این تحقیق، چهار مدل اثربخشی سازمانی با نام‌های رویکرد نیل به هدف، رویکرد منابع سیستمی، رویکرد فرایندی و رویکرد تناسب استراتژیک بررسی شده است. این تحقیق مدل کامرون را به صورت تجربی بررسی نموده و در نهایت، مدل کامرون را به عنوان مدل پیشنهادی سنجش اثربخشی آموزش عالی پیشنهاد می‌کند (آشراف و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۳).

هیت^۲، در تحقیق خود متوجه شد که شرکت‌های صنعتی آمریکا با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه‌اند. وجود رقابت خارجی باعث شده تا سهم بازار

1. Ashraf, Bot and kadiyer

2. Hitt

این شرکت‌ها کاهش یابد و این اتفاق برای شرکت‌های با سابقه نیز اتفاق افتاده است. ورشکستگی پدیده‌ای است که این شرکت‌ها با آن مواجه‌اند. دلایل مختلفی برای این مسئله وجود دارد که یکی از دلایل آن بهره‌وری است. وی اشاره می‌کند که مدیران آمریکایی با مسائلی مانند مقررات دولتی، هزینه‌های بالای نیروی انسانی و فرایندهای طولانی مانع اثربخشی آن‌هاست (هیت، ۲۰۱۴: ۲۹).

بخشی جغنا ب و بجانی (۱۴۰۰) در تحقیقی به سنجش اثربخشی عملکرد کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی با تأکید بر رضایت اجتماعی پرداختند. این تحقیق با روش توصیفی - پیمایشی با جامعه آماری شهروندان ساکن در غرب تهران انجام شد. روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای بوده و ۳۸۲ نفر انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد در مدل اثربخشی کلانتری‌ها به ترتیب انجام وظایف انتظامی، قضایی و خدماتی، تجهیزات و امکانات فیزیکی، پاسخگویی، رفتار کارکنان و فرایندهای اطلاع‌رسانی اولویت دارند (بخشی جغنا ب و بجانی، ۱۴۰۰: ۱۷۰).

عیدی و همکارانش در تحقیق خود به بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران پرداختند. در این تحقیق از رویکرد ارزش‌های رقابتی برای بررسی الگوهای اثربخشی چهار فدراسیون بسکتبال، هندبال، وزنه‌برداری و تکواندو استفاده شد؛ و نتایج تحقیق نشان داد که از بین چهار الگوی اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، الگوی اهداف عقلانی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) در هر چهار فدراسیون منتخب ورزشی نشان داد که در عامل انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، تعامل سازمانی و انسجام نیروی انسانی فدراسیون بسکتبال، در عامل منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص فدراسیون تکواندو و در عامل ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری در وضعیت بهتری نسبت به دیگر فدراسیون‌ها قرار داشتند (عیدی، رضانی‌نژاد، یوسفی و سجادی، ۱۳۹۱: ۱۱۹).

باقری و همکارانش در تحقیق خود به طراحی الگوی سنجش اثربخشی دانشگاه‌های سازمانی دولتی پرداختند. در این تحقیق از روش مرور نظام‌مند و

بر اساس رویکرد الگویی متشکل از سه بُعد، یازده مؤلفه و ۲۹ موضوع طراحی کردند. نتیجه این تحقیق نشان داد که دانشگاه از لحاظ میانگین اثربخشی متوسط رو به بالا بوده و در موضوعاتی مانند شرایط کاری، توان علمی استاد، سلامت سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی استادان، کیفیت دانش‌آموختگان، رضایت شغلی استادان و مدیران عملکرد مثبت و در موضوعاتی مانند جایگاه عمومی دانشگاه و سطح حقوق و دستمزد کارکنان و استادان نامطلوب است (باقری، عباسی و خدایی، ۱۳۹۷: ۱۰۰).

جلالیان و کتولی‌نژاد (۱۳۹۷) در تحقیقی به ارزیابی عوامل مؤثر بر اثربخشی صیانت و پیشگیری یگان‌های ناجا پرداختند. این تحقیق با جامعه آماری مدیران ناجا در سراسر کشور و با روش توصیفی - پیمایشی انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه ساختاریافته بود و داده‌ها از طریق الگوسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد مهم‌ترین شاخص در اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری، شاخص‌های انضباطی و مکتبی است. (جلالیان و کتولی‌نژاد، ۱۳۹۷: ۲۰).

با مرور ادبیات و آثار پیشین در حوزه اثربخشی، نقش و اهمیت اثربخشی در سازمان به‌وضوح مشخص شد. پژوهش‌های متعددی در حوزه اثربخشی سازمانی انجام شده اما در حوزه بازرسی فراجا کمتر به این موضوع پرداخته شده است. درک فقدان پژوهش‌های مناسب می‌تواند به تقویت ارزش پژوهش کمک کرده و بر اهمیت این پژوهش تأکید کند.

مبانی نظری

تلاش اولیه در خصوص کشف مفهوم اثربخشی به‌عنوان، دستیابی به اهداف یا معیارهای نهایی در سال ۱۹۴۹، انجام شد. تورندیکو^۱ آن را با معیارهای بهره‌وری، سود خالص، تحقق مأموریت و رشد و ثبات سازمانی معرفی کرد. کمپل^۲ در سال ۱۹۷۳، شاخص‌هایی را معرفی کرد که شامل پدیدار شدن واژگانی مانند تعارض - انسجام، درونی‌سازی اهداف داخلی، ارزیابی محیط

1. Turendiku
2. Kampbeel

خارجی، استفاده از محیط، بهره‌وری، کارایی، کیفیت، سود، غیبت، رشد و توسعه کارکنان بود که مهم‌ترین این شاخص‌ها بهره‌وری، رضایت شغلی کارکنان، بازگشت سرمایه و کناره‌گیری کارکنان می‌باشد (کمپل، ۱۹۷۳: ۱۹). استیر^۱ در سال ۱۹۷۷، رویکرد مبتنی بر روابط بین متغیرها را که بر روی موفقیت سازمان تأثیرگذار است، معرفی کرد. وی هفده مورد از مدل‌ها و معیارهای مهم را شناسایی کرد که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری، رضایتمندی، اکتساب منابع و عدم فشار. بنابراین مسائل و مشکلات بسیاری در خصوص تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی وجود دارد که برخی از این مشکلات عبارت‌اند از: روایی سازه، ثبات معیار، چشم‌انداز زمانی، معیارهای چندگانه، دقت ارزیابی، تعمیم‌پذیری، روابط تئوریک و سطح تحلیل است. اثربخشی به‌طور کلی میزان تحقق هدف است (استیر، ۱۹۷۷). برنارد^۲ (۱۹۳۸)، اثربخشی را به‌عنوان تحقق اهداف از طریق تلاش همکارانه معرفی می‌کند و بر روی میزان تحقق آن تأکید دارد؛ اما این اهداف برای تعریف و اندازه‌گیری مشکل بوده و از نظر اعضا نیز متفاوت بیان می‌شود. علاوه بر این، استیر بیان می‌کند که بین اهداف اجراشده (آنچه سازمان‌ها واقعاً انجام می‌دهند) و اهداف رسمی (آنچه آن‌ها ادعا می‌کند) تفاوت وجود داشته و آنچه مهم است اهداف اجراشده است (برنارد، ۱۹۳۸). با توجه به این کمبودها، زاموتو^۳ (۱۹۸۴) رویکرد ذی‌نفعان را برای تعریف اثربخشی معرفی کرد؛ اما در طول زمان، ذی‌نفعان تغییر کرده، ترجیحات ذی‌نفعان تغییر کرده و جامعه نیز تغییر می‌کند (زاموتو، ۱۹۸۴: ۲).

سازمان‌ها می‌توانند به اهداف خود دست پیدا کنند، اگر آن‌ها بقا داشته باشند و همچنین سودآوری کافی برای حفظ قابلیت‌های خود داشته باشند. اگر یک سازمان سودآور نباشد نمی‌تواند بقا داشته باشد. همچنین الزامات اساسی برای ثبات سازمانی، قابلیت پیش‌بینی و بقا وجود دارد که شامل اکتساب منابع، کارایی، تولید یا ستاده، هماهنگی منطقی، تجدیدپذیری و انطباق و رضایتمندی می‌باشد. موضوع پیچیده‌تر می‌شود زمانی که رابینز و کولتر^۴

1 Steer

2. Bernard

3. Zamuto

4. Robbins and coulter

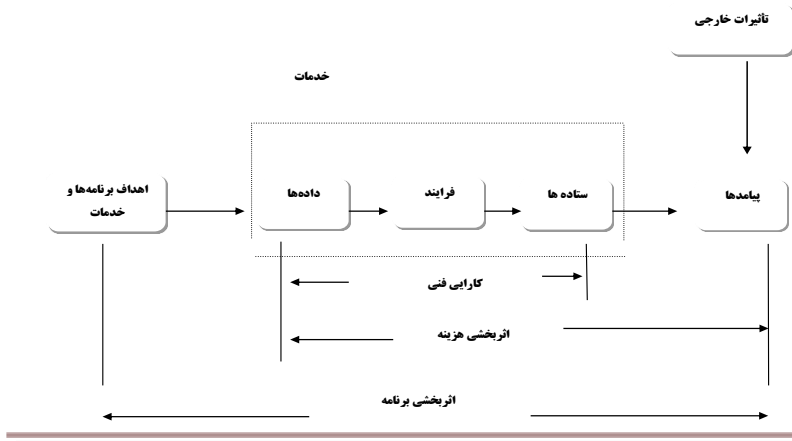
(۲۰۰۲)، ابعاد دیگری را اضافه کردند: اثربخشی با توجه به «اهداف چه میزان مناسب هستند»، این واقعیت که تناسب ذهنی و ارزشی مطرح است. این مناسب بودن از منظر چه کسانی مطرح است و باید لحاظ شود؟ در تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی، باید اصول اولیه لحاظ شود و فرایندی چندبعدی است. فریدلاندر و پیکل^۱ (۱۹۷۶)، بیان کردند زمانی که معیارهای اثربخشی مطرح است باید سودآوری سازمان، درجه رضایت اعضا و درجه‌ای که برای جامعه بزرگ‌تر ارزش‌آفرینی می‌کند، در نظر گرفته شود. این سه دیدگاه شامل نگهداری و رشد سیستم (سودآوری سازمان)، تحقق سیستم‌های فرعی (رضایت اعضا) و تحقق محیطی (ارزش‌آفرینی برای جامعه) است (اوقوجافور، مؤو و آدولوگو، ۲۰۱۲: ۸۷). اثربخشی بیان میزان دستیابی به اهداف رسمی است. این اهداف می‌تواند وسیع یا محدود باشد، اعم از خروجی‌ها (افزایش تعداد تولید) و با نتایج (بهبود استاندارد زندگی اجتماعی) باشد. در چهارچوب اندازه‌گیری بخش دولتی، شاخص‌های اثربخشی در دو سطح تعریف می‌شود:

۱. اثربخشی هزینه: به‌عنوان کارایی فنی است و این شاخص هزینه هر واحد تولید نتایج را تخمین می‌زند.

۲. اثربخشی برنامه: شاخص عملکردی است که بر مبنای معیارهای دسترسی، تناسب و کیفیت است.

این شاخص‌ها بیانگر این نکته هستند که اهداف دولت با چه میزان هزینه تحقق می‌یابد. این چهارچوب در بخش دولتی کاربرد داشته و در اثربخشی بر میزان تحقق اهداف باکیفیت مناسب و دسترسی آسان ارباب‌رجوع توجه دارد. شکل زیر بیانگر این دو شاخص است (کمیسیون بهره‌وری استرالیا، ۲۰۱۳: ۶):

1. Friedlander and Pickle
2. Oghojafor, Mu, and Aduloju



شکل ۱: چهارچوب الگوی اثربخشی (کمیسون بهره‌وری استرالیا، ۲۰۱۳: ۷)

در تعریف اثربخشی باید به دو محور توجه شود: اهدافی که باید تحقق یابد و ابزارهایی که از طریق آن خود را حفظ و ماندگار کرده و اقتدار را خود نگه می‌دارد. به‌طور کلی اثربخشی، مطالعه اهداف و ابزار است. اثربخشی به معنای دستیابی به اهداف است بدون اینکه ضعف یا ناتوانی در منابع و ابزار باشد و فشارهای مخربی به اعضا وارد شود. در این تعریف به معیارهای بهره‌وری سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی جهت انطباق با تغییرات خارجی و عدم تنش‌های داخلی و یا تعارض‌های بین گروهی (تانن بوم، ۲۰۱۶: ۵۳۵).

در حوزه اثربخشی در سطح دنیا می‌توان رویکردهای اثربخشی را به شرح زیر معرفی کرد:

۱. رویکرد نیل به هدف: اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود. (اوقوجافور و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۷).
۲. رویکرد سیستمی: بر اساس رویکرد سیستمی، سازمان‌ها داده‌هایی را دریافت می‌کنند و آن‌ها را در فرایند تبدیل وارد نموده و دستاوردهایی تولید می‌کنند. در این رویکرد سازمان بر اساس توانایی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و همچنین تعداد کانال‌های

به‌دست آوردن داده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد. (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۳. رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک: از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌هاست، برآورده کند. این نظریه شبیه به نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی دارد. بر همه سازمان تأکید ندارد بلکه صرفاً می‌خواهد خواسته کسانی را ارضا کند که در محیط سازمان قرار دارند و می‌توانند بقای سازمان را تهدید نمایند. (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۴. رویکرد ارزش رقابتی: این رویکرد، چهارچوب منسجمی به‌منظور شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و ارتباط آن‌ها ارائه داده و به سه دسته معیار انعطاف‌پذیری در برابر کنترل، تأکید روی رفاه و بهسازی افراد در مقابل بهسازی سازمان و وسایل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان می‌پردازد (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۵. رویکرد مبتنی بر فرایند درونی: در این رویکرد، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان اثربخش، فرایند درون سازمان سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ دارد به‌گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می‌کنند و دوایر سازمانی و بخش‌های مختلف مؤسسه دست‌به‌دست هم می‌دهند تا اثربخشی را به بالاترین حد خود برسانند.

۶. رویکرد ترکیبی هدف - منبع: در بررسی و تحلیل اثربخشی سازمانی می‌توان از مدل ترکیبی هدف و منبع سیستم استفاده کرد که اثربخشی در مدل هدف برحسب تحقق اهداف قابل‌دستیابی تعریف می‌شود که به تجهیزات و امکانات فیزیکی، نیروی انسانی، کارکنان و فناوری که می‌تواند با منابع دیگر مبادله شود؛ مربوط است و مدل

تأمین منابع که مبتنی بر مفهوم سیستم است، برای عملکرد موزون عناصر سازمان ارزش زیادی قائل است؛ یعنی توانایی سازمان نسبت به انطباق، رهبری سازمان، تصمیم‌گیری و فراگردهای ارتباطات.

۷. رویکرد فرهنگی در اثربخشی سازمانی: بر اساس این الگو، کارکرد فرهنگ‌سازمانی بر کارکردهای دیگر یعنی کارکرد انسانی، تطبیقی، کسب هدف و ایجاد یکپارچگی تأثیر دارد. سازمان‌های اثربخش می‌توانند با بهبود کارکرد فرهنگ‌سازمانی متناسب با مدل‌هایی که مورد استفاده قرار می‌دهند، کارکردهای دیگر را بهبود بخشند (اوقوجافور و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۷).

۸. رویکرد چهاروجهی در اثربخشی سازمانی - گوئل کهن: اثربخشی با استناد به معیارهای گوناگون قابل‌تعریف است. این معیارها با توجه به نوع فعالیت سازمان، مقیاس فعالیت، فناوری، منابع انسانی و جایگاه سازمان در دو بخش دولتی یا خصوصی متفاوت بوده و توسط افراد سازمان تعریف می‌شود (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۹. رویکرد ایمنی - بحرانی: این دیدگاه پس از بحران‌های صنعتی پیش‌بینی‌نشده در سال ۱۹۸۰، فاجعه هسته‌ای چرنوبیل، مطرح شد. با توجه به افزایش توجه به ایمنی، اهمیت پیشگیری و واکنش سازمان‌ها به این حوادث، این چشم‌انداز ظاهر شد و به‌عنوان معیار واحدی برای اثربخشی است.

۱۰. رویکرد محدودیت‌ها و اهداف چندگانه پنینگ و گودمن^۱: چشم‌انداز پنینگ و گودمن (۱۹۷۷) در اثربخشی بر اساس محدودیت‌ها و اهداف چندگانه است. تحت این چشم‌انداز سازمان اثربخش است اگر باوجود محدودیت‌های سازمانی، به اهداف تقریبی یا فراتر از آن که به‌صورت چندگانه است دست یابد. محدودیت‌های سازمان شامل

1. Pennings and Goodman's

رویه‌ها یا سیاست‌های سازمانی است که به‌عنوان رهنمودهای تصمیم‌گیری و رفتار سازمانی می‌باشد.

۱۱. رویکرد کارکرد اجتماعی: مدل کارکرد اجتماعی تالکوت پارسونز^۱ (۱۹۶۰) اشاره می‌کند که همه سیستم‌های اجتماعی باید چهار مسئله مهم را حل کنند: انطباق‌پذیری، اکتساب اهداف، انسجام و نهفتگی. زمانی سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی اثربخش است که دارای چهار کارکرد مذکور باشد (اوقوجافور و همکاران ۲۰۱۲: ۹۷).

۱۲. رویکرد تناقضات هال^۲: هال پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها با توجه به درجه محدودیت‌ها، اهداف، اجزاء و چهارچوب‌های زمانی، می‌توانند اثربخش یا غیر اثربخش باشند. وی همچنین نتیجه‌گیری می‌کند که تلاش در جهت اثربخشی شامل بخش کمی از عقلانیت کامل و در عوض بخش زیادی از مصالحه در فشار محدودیت‌ها، اهداف، اجزاء و چهارچوب زمانی است (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۱۳. رویکرد کارایی کاتز و کانس^۳: آن‌ها استدلال می‌کنند که معیار نهایی اثربخشی سازمانی، حداکثرسازی بازدهی توسط ترکیبی از کارایی «به‌عنوان یک سیستم» و موفقیت در کسب منابع است (اوقوجافور و همکاران: ۹۷).

۱۴. رویکرد ابعاد زمانی ایوانسویچ و ماتسونس^۴: ایوانسویچ و ماتسونس (۲۰۰۲) مدل ابعاد زمانی را که ریشه در نظریه سیستمی دارد، ارائه کردند. از چشم‌انداز سیستمی معیارهای اثربخشی باید بیانگر حلقه داده - فرایند - ستاده باشد و محدود به ستاده نبوده و ارتباط بین سازمان و محیط بیرونی را نشان دهد. سازمان با توجه به شرایط و واقعیت محیطی، رشد، توسعه و افول می‌کند؛ بنابراین، آن‌ها متناسب

1. Talcott Parsons

2. Hall's

3. Katz and Kahn,s

4. Ivancevich and Matteson's

با چرخه زندگی خود فعالیت کرده و معیارهای اثربخشی باید منطبق بر مراحل چرخه زندگی سازمان تدوین شود.

۱۵. رویکرد چهارگانه منسجم رابی و سلز^۱: رابی و سلز مدل منسجمی که شامل چهار رویکرد برای اثربخش سازمانی را طراحی کردند که شامل: رویکرد هدف - خروجی، رویکرد فرایند داخلی، رویکرد منابع سیستمی و رویکرد ذی‌نفعان است.

۱۶. رویکرد چندبعدی استیر: در این رویکرد باید به بهینه‌سازی هدف، دیدگاه سیستمی و تأکید رفتاری توجه کرد و مجموعه متغیرهای ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های محیطی، ویژگی‌های کارکنان، سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی در اثربخشی سازمانی اثرگذار است (اوقوجافور و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۷).

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس الگوی ساندرز، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری؛ از لحاظ رویکرد، استقرایی؛ و از لحاظ صبغه پژوهش، کیفی است. همچنین راهبرد پژوهش، تحلیل مضمونی بوده است. تحلیل مضمونی یکی از روش‌های مبنایی تحلیل کیفی است. این روش، روشی کاربردی برای درک، تحلیل و تفسیر الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از متن یا مصاحبه است که داده‌های گوناگون و پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (پوراحمدی، مختاریان‌پور و حسنقلی‌پور یاسوری، ۱۳۹۷: ۳۳۸). به‌منظور گردآوری داده‌ها از اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و در تحلیل داده‌ها نیز از تحلیل مضمونی استفاده شده است. روش نمونه‌گیری، غیر تصادفی و هدفمند بوده و از افرادی با ویژگی‌های داشتن تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد و بالاتر، دارا بودن تجربه بالای ۲۰ سال در سازمان و دارا بودن مسئولیت مدیریتی در سازمان استفاده شده که به‌صورت جدول زیر است:

جدول ۲: مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سطح مدیریتی	تعداد
۱	معاون	۳
۲	مشاور	۵
۳	فرمانده	۶
۴	مدیر	۴
۵	رئیس	۳

به‌منظور افزایش قابلیت اعتماد پژوهش، پروتکل مصاحبه در حوزه انجام مصاحبه تنظیم و از پراکنده‌گویی جلوگیری شده و همچنین شبکه مضامین به‌دست‌آمده در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات اصلاحی نیز اعمال شد.

۴. یافته‌های پژوهش

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی اثربخشی سازمان بر اساس اسناد و مدارک و شناسایی ایده‌های خبرگان در حوزه اثربخشی سازمان بوده از روش تحلیل مضمونی استفاده شده است. همچنین در این تحقیق از رویکرد تحلیل مضمونی کلارک و براون در قالب فرایند شش مرحله‌ای استفاده شده است.

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

برای آنکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است که خود را در آن‌ها تاندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (جست‌وجوی معانی و الگوها) هست. در این تحقیق به بررسی داده‌های اسناد زیر پرداخته شد.



شکل ۲: اسناد مورد بررسی تحقیق

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی شروع شده می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کند. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. هر کد، یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کند که از نظر تحلیل‌گر جالب به نظر می‌رسد. توجه شود که داده‌های کدگذاری شده با واحدهای تحلیل (مضامین) تفاوت دارند. در این مرحله ۲۲۷ کد اولیه احصا شده است. با توجه به هر یک از اسناد، کدهای استخراجی به شرح زیر ارائه می‌شود:

جدول ۳. الف) چشم‌انداز، رسالت، مأموریت، وظایف، ارزش‌ها، اهداف و راهبردهای بازرسی کل فراجا

کدها	اسناد
ولایی و انقلابی بودن (۳ م)	اهداف، مأموریت و چشم‌انداز و وظایف بازرسی کل
شایسته‌سالاری (۸ م)	
مشارکت عمومی (۴ م)	
خدامحوری (۲ م)	
پاسخگویی (۲ م)	
انسان‌محوری (۱ م)	
قانون‌مداری (۱ م)	
عدالت‌محوری (۲ م)	
تحلیل‌گری (۲ م)	

اسناد	کدها
	عزت و اقتدار (۱ م)
	به روز بودن (۴ م)
	توجه به کارکنان (۱ م)
	توجه به مدیران (۱ م)
	شهروند محوری (۱ م)
	توجه به سازمان‌های نیروهای مسلح (۱ م)
	توجه به نظم و امنیت (۱ م)
	صیانت و سلامت (۱ م)
	اعتماد عمومی (۳ م)
	نظارت و پیشگیری (۴ م)
	تعالی سازمانی (۲ م)
	ایمنی در محیط کار (۲ م)
	پاسداری از ارزش‌ها (۲ م)
	جدیدیت در کار (۲ م)
تعداد کدهای احصاشده	۵۱

جدول ۴. ب) فرامین فرمانده معظم کل قوا

اسناد	کدها
	نظم (۱ م)
	جدیدیت (۳ م)
	سلامت اداری (۷ م)
	خودکنترلی (۱ م)
	قانون‌مداری (۱ م)
	نظارت و پیشگیری (۱ م)
	کنترل رفتار ناهنجار (۲ م)
	تعالی سازمانی (۱ م)
تعداد کدهای احصاشده	۱۷

جدول ۵. ج) دستورات فرماندهی و هیئت‌رئیسه محترم فراجا

اسناد	کدها
	تحلیل‌گری (۳ م)
	به روز بودن (۲ م)
	اعتماد عمومی (۲ م)
	شایسته‌سالاری (۴ م)
	دانش‌محوری (۱ م)
	شهروند محوری (۱ م)
	هدف محوری (۱ م)
	کنترل رفتار ناهنجار (۱ م)
دستورات فرماندهی و هیئت‌رئیسه محترم فراجا	



اسناد	کدها
	نظارت و پیشگیری (۲ م)
	تعالی سازمانی (۱ م)
	جدیت (۳ م)
	بهره‌وری (۱ م)
	سلامت اداری (۱ م)
	توجه به سازمان‌های نیروهای مسلح (۱ م)
تعداد کدهای احصاشده	۲۴

جدول ۶.۵: فرامین ابلاغی از اشراف کلی فرماندهی فراجا

اسناد	کدها
	قانون محوری (۱ م)
	شهروند محوری (۴ م)
	عدالت محوری (۱ م)
	تحلیل‌گری (۱ م)
	کنترل رفتار ناهنجار (۲ م)
	نظارت و پیشگیری (۲ م)
	توجه به سازمان‌های نیروهای مسلح (۱ م)
	جدیت (۱ م)
تعداد کدهای احصاشده	۱۳

فرامین ابلاغی از اشراف کلی فرماندهی فراجا

جدول ۷.۵: سیاست‌های کلی امنیت ملی

اسناد	کدها
	دانش محوری (۲ م)
	عدالت محوری (۴ م)
	نظم و امنیت (۲ م)
	انسان محوری (۲ م)
	قانون محوری (۱ م)
تعداد کدهای احصاشده	۱۱

سیاست‌های کلی امنیت ملی

جدول ۸.۸: و) نظرخواهی از خبرگان

حوزه‌ها	مفاهیم	کدها
اثربخشی	تعریف اثربخشی	کارایی (۳ م)
		دقت (۱ م)
		کاهش هزینه (۱ م)
		تحقق اهداف (۵ م)
		کیفیت محوری (۴ م)
		تأمین نیاز ذی‌نفعان (۱ م)

حوزه‌ها	مفاهیم	کدها
	تعداد کد احصاشده	۱۵
		اهداف نهایی (۷ م)
		تحول سازمانی و استراتژیک (۳ م)
		رعایت ایمنی در محیط کار (۳ م)
		توجه به ذی‌نفعان (۳ م)
	معیار اثربخشی	پیامد برنامه‌ها (۳ م)
		فرایند روشن و شفاف (۲ م)
		کیفیت (۵ م)
		توسعه سازمانی (۶ م)
		کاهش هزینه‌ها (۳ م)
	تعداد کد احصاشده	۳۵
		کارایی (۳ م)
	ارزش‌های محوری	رعایت سلسله‌مراتب و اجرای تدابیر فرماندهی (۳ م)
		هدف محوری (۳ م)
	تعداد کد احصاشده	۹
		ریشه‌یابی رفتاری (۲ م)
		نظارت و کنترل (۳ م)
		پیشگیری (۵ م)
		شایسته‌سالاری (۱ م)
		تعالی سازمانی (۵ م)
		رضایتمندی ذی‌نفعان (۶ م)
	اهداف بازرسی کل	صیانت (۲ م)
		ایمنی و سلامت در محیط کار (۱ م)
		کاهش نرخ جرائم (۲ م)
		توسعه مشارکت مردمی (۲ م)
		اعتمادسازی (۲ م)
		سلامت اداری (۱ م)
	تعداد کد احصاشده	۳۲
		کاهش جرائم و تخلفات (۱ م)
		کاهش سوانح و حوادث (۱ م)
	شاخص‌ها	ارتقای نمره ارزشیابی (۱ م)
		افزایش تقدیر از کارکنان (۱ م)
		تحقق اهداف (۱ م)



حوزه‌ها	مفاهیم	کدها
		کاهش هزینه (۱ م)
	تعداد کد احصاشده	۶
		کارکنان (۴ م)
		فرماندهان و مدیران (۴ م)
		شهروندان (۵ م)
		سازمان‌های نظامی (۱ م)
	تعداد کد احصاشده	۱۴

مصادیق مصاحبه

چه اهدافی را در بازرسی دنبال می‌کنید؟

- در بازرسی فراجا به دنبال حفاظت و صیانت از کارکنان و فرماندهان سازمان در جهت انجام مأموریت‌های محوله سازمان هستیم. در کنار این اقدام به آموزش و توجه کارکنان می‌پردازیم.
- در بازرسی تلاش می‌شود تا موارد و رفتارهای انحرافی شناسایی و پیش از بروز، اقدامات لازم انجام شود.
- در بازرسی به دنبال شناسایی و انتخاب مدیران آینده سازمان هستیم؛ افرادی که با هنجارها و ارزش‌های سازمانی همسو بوده و دارای تعهد سازمانی بالا باشند.
- ما به دنبال به حداقل رساندن رفتارهای ناپه‌نجا و کاهش نرخ تخلفات کارکنان هستیم تا به جامعه نشان دهیم دارای پلیس شایسته و توانمند هستیم.
- در بازرسی به دنبال خلق اعتماد میان کارکنان و جامعه هستیم زیرا اعتماد مبنای برقراری تعامل سازنده با کارکنان و فرماندهان است.

جدول ۹. ۲۲۷ کد اولیه استخراج‌شده از اسناد و مصاحبه مذکور

منبع استخراجی	تعداد کدهای احصاشده
اهداف، مأموریت و چشم‌انداز و وظایف بازرسی کل	۵۱
فرمان‌های فرمانده معظم کل قوا	۱۷
دستورات فرماندهی و هیئت‌رئیس محترم فراجا	۲۴

تعداد کدهای احصاشده	منبع استخراجی
۱۳	فرمان‌های ابلاغی از اشراف کلی فرماندهی فراجا
۱۱	سیاست‌های کلی امنیت ملی
۱۱۱	خبرگان
۲۲۷	جمع کدهای احصاشده

مرحله ۳. جست‌وجوی مضامین

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مضامین بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری‌شده در قالب مضامین مشخص شده است. در واقع، تحلیل کدها شروع شده و کدهای متفاوت برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب می‌شوند. در این مرحله، ۶۴ کد گزینشی به دست آمد. همچنین کدهای ناقص یا نامرتبط و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشته تا به این تعداد کد گزینشی دست یابیم.

مرحله ۴. بازبینی مضامین

مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که مجموعه‌ای از مضامین ایجاد شده و آن‌ها مورد بازبینی قرار گیرند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه مضامین است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم نیز اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۰. مضامین استخراجی

مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اصلی	حوزه‌ها
توجه به منابع	رویکرد سیستمی	مدل اثربخشی
تأمین منابع مورد نیاز		
تعریف فرایند روشن و سالم		
هدف محوری	رویکرد نیل به هدف	مدل اثربخشی
پیامد برنامه‌ها		
بقا سازمانی		
اهداف نهایی	رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک	مدل اثربخشی
رضایتمندی ذی‌نفعان		
انسان محوری		

حوزه‌ها	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
ارزش‌های محوری	رویکرد فرایندی	تأمین نیاز ذی‌نفعان
		شهروندمحوری
		توجه به سازمان‌های نیروهای مسلح
		سلامت اداری
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
	کرامت انسان محوری	اعتمادسازی
		شایسته‌سالاری
		دانش محوری
		عدالت محوری
		شایسته‌سالاری
ارزش‌های محوری	داناایی محوری	انسان محوری
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		قانون محوری
		عدالت محوری
		شهروندمحوری
	چشم‌انداز محوری	کیفیت محوری
		دانش محوری
		مشارکت محوری
		توسعه و تحول استراتژیک
		انطباق‌پذیری محیطی
ذی‌نفعان داخلی	ذی‌نفعان داخلی	به‌روز بودن
		تحلیل‌گری
		هدف محوری
		سلسله‌مراتب محوری
		خدمات محوری
	ذی‌نفعان خارجی	ولایت‌مداری
		تفکر انقلابی و جهادی
		عزت و اقتدار
		توجه به کارکنان
		توجه به مدیران
شاخص‌های اثربخشی	کاهش نرخ تخلفات و جرائم	شهروندمحوری
		توجه به سازمان‌های نیروهای مسلح
		پیشگیری
		کنترل رفتار
		جدیت و دقت در رفتار
		کنترل ناهنجاری‌ها
		ریشه‌یابی رفتار



حوزه‌ها	مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
	ارتقای نمرات ارزیابی	دانش محوری تقدیر از کارکنان نمونه شایسته‌سالاری
	ارتقای ایمنی در محیط کار	ترویج فرهنگ ایمنی توجه به ایمنی، بهداشت و سلامت محیط کار
	ارتقای اعتماد و مشارکت مردمی	شهروندمحوری مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
	ارتقای رضایت ذی‌نفعان	تأمین نیاز ذی‌نفعان رضایتمندی ذی‌نفعان
	ارتقای سلامت سازمانی	سلامت اداری تعالی سازمانی کارایی
	ارتقای کیفیت و کمیت بازرسی	کاهش هزینه‌ها توجه به کیفیت ایجاد خودکنترلی
	ارتقای فرهنگ خودکنترلی	دقت کنترل رفتار نظارت

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از مضامین وجود داشته باشد. در این مرحله، مضامینی را که برای تحلیل ارائه شده، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفته است، سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شود. به‌وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر مضمون، کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. درنهایت، پس از رفت‌وبرگشت‌های متعدد ۲۸ مضمون اصلی شناسایی شد.

مرحله ۶. تهیه گزارش

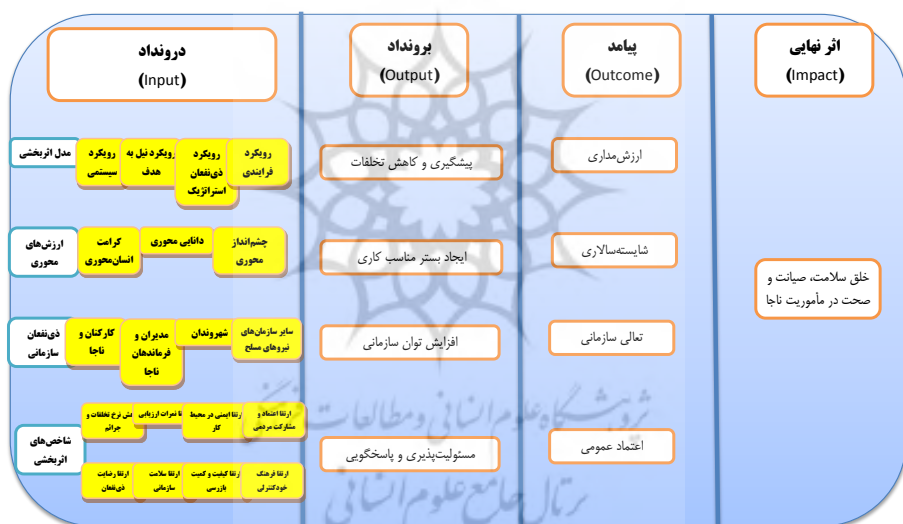
مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که مجموعه‌ای از مضامین کاملاً آبدیده را در اختیار داشته باشید. این مرحله تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. در شکل زیر، شبکه مضامین حاصل از تحقیق ارائه شده است:



شکل ۳. شبکه مضامین حاصل از تحقیق

۵. بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق مستخرج از طرح پژوهشی بازرسی بوده و در بخش اول به دنبال طراحی الگوی اثربخشی بازرسی کل فراجا است. بدین منظور پژوهشگر با بهره‌گیری از اسناد و مدارک مربوط به بازرسی کل فراجا - سند استراتژیک بازرسی، فرمان‌های فرمانده معظم کل قوا، دستورات فرماندهی و هیئت‌رئیسه فراجا، فرمان‌های ابلاغی از اشراف کلی فرماندهی فراجا، سیاست‌های کلی امنیت ملی، الگوهای اثربخشی در سطح دنیا و بهره‌گیری از گروه کانونی بازرسی کل فراجا و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمونی، مدل را طراحی کرد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به شکل‌گیری ۲۲۷ کد اولیه، ۶۴ مضمون فرعی و ۲۸ مضمون اصلی شده است.



شکل ۴. الگوی اثربخشی بازرسی کل فراجا

در این تحقیق با بهره‌گیری از اسناد و مدارک و گروه‌های کانونی تلاش شد تا مدل اثربخشی بازرسی کل فراجا، در چهار بخش درون‌داد، برون‌داد، پیامد و اثر نهایی تشریح شود. از حیث درون‌داد، مدل از چهار بخش مدل اثربخشی، ارزش‌های محوری، ذی‌نفعان سازمانی و شاخص‌های اثربخشی تشکیل شده است. در حوزه مدل اثربخشی با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند

تأکید بر اهداف نهایی، پیامد برنامه‌ها، تعریف فرایند شفاف و روشن، شناخت و تأمین نیازهای ذی‌نفعان، بهبود کیفیت، توسعه سازمانی و بررسی اسناد بازرسی هر چهار رویکرد سیستمی، نیل به هدف، ذی‌نفعان استراتژیک و فرایندی حاکم می‌باشد. در حوزه ارزش‌های محوری با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند تأکید بر اجرای صحیح تدابیر، طرح‌ها و برنامه‌ها، رسیدن به اهداف، توسعه سازمانی و انطباق‌پذیری و بررسی اسناد بازرسی سه ارزش محوری کرامت انسان‌محوری، دانایی‌محوری و چشم‌اندازمحوری است. در حوزه ذی‌نفعان سازمانی با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند کارکنان، مردم، رده‌های فراجا و سازمان‌های نیروی‌های مسلح و بررسی اسناد بازرسی چهار ذی‌نفع «کارکنان، مدیران و فرماندهان، شهروندان و سایر سازمان‌های نیروهای مسلح» وجود دارد. در حوزه شاخص‌های اثربخشی با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند کاهش جرائم و تخلفات در سطح فراجا، کاهش سوانح و حوادث، ارتقای نمره ارزشیابی عملکرد سالیانه فرماندهان و مدیران و افزایش تقدیر از کارکنان و کاهش تخلفات و بررسی اسناد بازرسی هشت شاخص «کاهش نرخ تخلفات و جرائم، ارتقای نمرات ارزیابی، ارتقای ایمنی در محیط کار، ارتقای اعتماد و مشارکت مردمی، ارتقای رضایت ذی‌نفعان، ارتقای سلامت اداری، ارتقای کیفیت و کمیت بازرسی و ارتقای فرهنگ خودکنترلی» تعریف شده است. از حیث برون‌داد، با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند توسعه نظارت و بازرسی، ارتقای رضایتمندی ذی‌نفعان، توسعه صیانت از کارکنان، ترویج فرهنگ سلامت، ایمنی و محیط‌زیست و بررسی اسناد بازرسی چهار برون‌داد «پیشگیری و کاهش تخلفات، ایجاد بستر مناسب کاری، افزایش توان سازمانی و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی» تعریف شده است. از حیث پیامد، با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مانند اعتمادسازی، ارتقای رضایتمندی اجتماعی، سلامت سازمانی و بررسی اسناد بازرسی چهار پیامد «ارزش‌مداری، شایسته‌سالاری، تعالی سازمانی و اعتماد عمومی» تعریف شده است. از حیث اثرنهایی، با توجه به بررسی مصاحبه‌ها و اسناد استراتژیک بازرسی، خلق سلامت، صیانت و صحت مأموریت‌های فراجا به‌عنوان اثر نهایی اقدامات بازرسی

کل تعریف شده است. وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده در جدول زیر ذکر شده است.

جدول ۱۱. مقایسه نتایج تحقیق با سایر تحقیقات

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج	یافته‌های پژوهش حاضر
عیدی و همکاران	بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران	رویکرد غالب اثربخشی سازمانی، الگوی اهداف عقلایی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) است	رویکردهای سیستمی، فرایندی، ذی‌نفعان استراتژیک و نیل به هدف
باقری و همکاران	طراحی الگوی سنجش اثربخشی دانشگاه‌های سازمانی دولتی	مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی شامل جذب منابع، شهرت سازمانی، کیفیت زندگی کاری، حقوق و دستمزد، فرایندهای آموزشی، فرایندهای سازمانی، نتایج عملکردی، مسئولیت اجتماعی، توسعه آکادمیک دانشجو، توسعه مسیر شغلی و رضایت شغلی، است	کاهش نرخ تخلفات و جرائم، ارتقای ایمنی، ارتقای سلامت سازمانی، ارتقای رضایت ذی‌نفعان و...
سید اصفهانی و کاظمی	طراحی الگوی اثربخشی سازمانی با تأکید بر فرهنگ سازمانی	الگوی اثربخشی غالب ارزش‌های رقابتی چندگانه است	الگوی ترکیبی
امینی فسخودی و هادی‌نژاد	سنجش اثربخشی سازمانی با رویکرد مدل معادله‌های ساختاری	مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی شامل رضایت از وضعیت ظاهری، تضمین، قابلیت اطمینان، همدلی و پاسخگویی، اهداف ساختاری، اهداف عملیاتی، اهداف پرسنلی و اهداف اجتماعی است	رویکردهای سیستمی، فرایندی، ذی‌نفعان استراتژیک و نیل به هدف
حسینی و سامری	بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه	رویکرد ترکیبی هدف - منبع سیستم و الگوی چهارگانه پارسونز	رویکردهای سیستمی، فرایندی، ذی‌نفعان استراتژیک و نیل به هدف
رفیع‌پور و همکاران	ارزیابی اثربخشی شهرداری قاین	مؤلفه‌های رضایت شهروندی، خدمات شهری، خدمات عمرانی، عملکرد نظارتی و اطلاع‌رسانی	کاهش نرخ تخلفات و جرائم، ارتقای ایمنی، ارتقای سلامت سازمانی، ارتقای رضایت ذی‌نفعان و...

۶. پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به محوریت ارزش‌های کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم‌انداز-محوری در فراجا، این ارزش‌ها در سازمان، از طریق سیستم‌های آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش نهادینه‌سازی شود؛
- با توجه به تنوع ذی‌نفعان سازمانی، نیازها و انتظارات آن‌ها شناسایی و تأمین شود؛
- شاخص‌های مختلف اثربخشی سازمان، به‌صورت سنجه عملیاتی در سازمان تعریف و میزان تحقق آن‌ها به‌صورت سالانه ارزیابی شود؛
- با توجه افق‌های مختلف زمانی در رویکرد سنجش اثربخشی، اهداف کوتاه‌مدت (برونداد)، میان‌مدت (پیامد) و بلندمدت (اثر نهایی) براساس مدل سنجیده شود.

سپاسگزاری

در آخر بر خود لازم می‌دانیم از کلیه خبرگانی که در ارائه اطلاعات و انجام تحقیق در سطح بازرسی فراجا با ما همکاری کرده‌اند، تشکر کنیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



منابع

- باقری، مسلم، عباسی، عباس و خدائی، هانیه (۱۳۹۷). طراحی الگوی اثربخشی دانشگاه‌های سازمانی دولتی، *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، (۲)۱، ۹۵-۱۱۲. قابل بازیابی از:
https://www.jipas.ir/article_84218.html
- بخشی جغناپ، قدیر و بجانی، حسین (۱۴۰۰). سنجش اثربخشی عملکرد کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی با تأکید بر رضایت اجتماعی. *نشریه نظارت و بازرسی*، ۱۵(۵۶)، ۱۴۷-۱۷۶. قابل بازیابی از:
http://si.jrl.police.ir/article_96755.html
 doi:10.22034/SI.2021.96755
- پوراحمدی، معین، مختاریان‌پور، مجید و حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های خصوصی‌سازی در ایران. *مدیریت دولتی*، (۳)۱۰، ۳۳۳-۳۵۶. قابل بازیابی از:
https://jipa.ut.ac.ir/article_65832.html
 Doi: 10.22059/JIPA.2018.256015.2254
- جلالیان، سعید و کتولی‌نژاد، خدابخش (۱۳۹۷). ارزیابی عوامل مؤثر بر اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری یگان‌های ناجا. *نشریه نظارت و بازرسی*، ۱۲(۴۵)، ۱۳-۳۶. قابل بازیابی از:
http://si.jrl.police.ir/article_91874.html
- عیدی، حسین، رضائی‌نژاد، رحیم، یوسفی، بهرام و سجادی، سیدنصرالله (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی. *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۲(۴)، ۱۱۹-۱۳۴. قابل بازیابی از:
<http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-1606-fa.html>
- Ashraf, G. Suhaida, B. & Suhaida Add, k. (2012) "Areview on the Models of organizational Effectiveness: A Look at Camerons model in higher education", *International education studies*, 5(2), 80-89
<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v5n2p80>
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/12729>
- Bernard, C.I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, Mass, *Harvard University Press*

- Campbell, J.P. (1973) Research into the nature of organizational effectiveness: An endangered species? *Unpublished Manuscript, University of Minnesota*
- Delshab, V., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*.24(1), 156-178.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.001>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1016/j.smr.2020.02.001>
- Deva, S. (1985), Effectiveness and efficiency in public administration: A Theoretical framework, *Economic and political weekly*, 20(35), 93-96.
<https://www.epw.in/journal/1985/35/review-management-review-issues-specials/effectiveness-and-efficiency-public>
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319304618>
- Friedlander, F. and Pickle, H. (1967), Components of effectiveness in small organizations, *Administrative Science Quarterly*, 13, 289-304.
<https://doi.org/10.2307/2391456>
- Hitt, M.A. (2014), "The Measuring of organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", *Management International Review*, 28(2), 28-40.
<http://dx.doi.org/10.2307/40227880>
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S102931321830527X>
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.001>
- Oghojafor, B.E.A, Mu, F.I, Aduloju, S.A. (2012), "Organizational Effectiveness: Whom and What Do We Believe?" *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 81-108.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300943>

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>

- Productivity Commission, (2013), "On Efficiency and Effectiveness: Some Definitions", *Australian Government*, 1-14
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2002), *Management*, 7th ed. Upper Saddle River, *New Jersey, Pearson educational*
- Selase, A.E. (2018), Comparative study of managerial effectiveness on the principles of public and private enterprises, *Asian research journal of art & social science*, 7(3), 1-12.
https://www.researchgate.net/publication/328940500_Comparative_Study_of_Management
- Steers, R.M. (1977), *Organizational effectiveness: a Behavioural view*; Santa Monica, *Good Year Publishing*
- Vavrek, R. (2018), Efficiency and inefficiency of public administration, *journal of Economic Development, Environment and people*, 7(1), 6-14
<http://ojs.spiruharet.ro/index.php/jedep/article/view/jedep.v7i1.569>
<https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.569>
- Zamuto, R.F. (1984), A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness, *Academy of Management Review*, 9(4), 1-16.
<https://www.jstor.org/stable/258484>
<https://doi.org/10.2307/258484>

