

## طراحی الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی سپاه (با رویکرد تحقیقات دفاعی نرم)

علی محمد احمدوند <sup>۱</sup>	تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۹/۱۷
عبدالرحمن کشوری <sup>۲</sup>	تاریخ تأیید مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۰۴
غلامحسین نیکوکار <sup>۳</sup>	صفحات مقاله: ۴۳ - ۷۲
حمیدرضا حاتمی <sup>۴</sup>	
منصور صادقی مال‌امیری <sup>۵</sup>	

### چکیده:

هدف این مقاله ارائه الگوهای ارزیابی عملکرد و به ویژه الگوهای ارزیابی تحقیقات دفاعی در سپاه است. در این راستا، مقاله حاضر به نقد و بررسی الگوهای مرتبط پرداخته و از بین الگوهای رایج با به‌کارگیری هم‌زمان چهار الگوی BSC، EFQM، تحلیل ذی‌نفعان و ماتریس ارزیابی عملکرد، مدلی ارائه نموده که نقاط قابل توسعه سایر الگوها را بهبود می‌بخشد. در این الگو ۵ معیار به عنوان توانمندساز و ۲ معیار به عنوان نتایج ارائه شدند. از این معیارها، چهار معیار توانمندساز درون سازمانی است که عبارتند از: «رشد و یادگیری»، «ظرفیت و توان تحقیقاتی»، «فرآیندهای داخلی پژوهش» و «بودجه و اعتبارات تحقیقاتی» و یک معیار توانمندساز خارجی با عنوان «سیاست‌ها و قوانین»، هم‌چنین این الگو دارای دو بُعد «رضایت ذی‌نفعان» و «سرمادی و تأثیرگذاری اجتماعی» به عنوان نتایج است. نتیجه‌ای که از اولویت‌بندی مؤلفه‌ها حاصل شد این است که؛ مؤلفه‌های «سرمادی داخلی، سرمایه انسانی، سرمادی خارجی، قابلیت‌سازی و فرآیندهای عملیاتی» اولویت‌های اول تا چهارم را به خود اختصاص می‌دهند و مؤلفه‌ی «راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی» از کمترین اولویت

<sup>۱</sup>- دانشیار دانشگاه فنی مهندسی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

<sup>۲</sup>- دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه جامع امام حسین (ع).

<sup>۳</sup>- استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

<sup>۴</sup>- استادیار دانشکده علوم اجتماعی و فرهنگی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

<sup>۵</sup>- استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

برخوردار است. همچنین رابطه بین ابعاد الگو نشان می‌دهد که میان بعد «سیاست‌ها و قوانین» با دو بعد «ظرفیت و توان تحقیقاتی» و «وجه رضایت ذی‌نفعان» ارتباط معنی‌داری وجود نداشت. همین‌طور میان مؤلفه‌ی «قوانین و مقررات کشوری» با مؤلفه‌ی «ذی‌نفعان کلیدی» رابطه‌ی معنی‌دار و معکوس وجود دارد و مؤلفه‌ی «سرآمدی و تأثیرگذاری داخلی» با مؤلفه‌ی «سرآمدی و تأثیرگذاری خارجی» رابطه‌ی معنی‌دار بسیار قوی وجود دارد.

\* \* \* \* \*

## واژگان کلیدی

چشم‌انداز، راهبرد، تحقیقات دفاعی، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن.

## مقدمه

ویژگی‌های هزاره سوم و آغازین سده‌ی آن بیان‌گر گذار از عصر اطلاعات به عصر معرفت و دانایی است. این واقعیت که در دو سده‌ی اخیر گروهی از جوامع با جهش در بیشتر عرصه‌های حیات اجتماعی و بشری، میان خود و سایر ملل شکافی به وجود آورده‌اند و این که ما چگونه ما شدیم و این که چرا ما این‌گونه نشدیم، تلاش‌های درخور تأملی را در پی داشته است. به تعبیر مقام معظم رهبری ما روزی در دنیای علم و مدنیت استاد بودیم حالا به مرحله‌ی شاگردی تنزل پیدا کردیم؛ مدتی هم شاگرد بسیار تنبلی بودیم.

واقعیتی که جز شکاف عقب‌ماندگی و پیشرفت چیزی نیست و این که پیشرفت این کشورها بیش از هر چیز و قبل از هر چیز ویژگی این علم در این کشورها و مؤید پیوند جدایی‌ناپذیر علم، فناوری و توسعه است. علم امروز فناوری فردا است و بدون این دو پیشرفت ممکن نیست هر چند تنها با این دو به سرمنزل مقصود نمی‌رسد (بازرگانی، ۱۳۸۷).

در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا در مورد ایجاد تحول در سپاه، ضرورت ایجاد می‌نماید تا تحول تحقیقاتی در سپاه به عنوان یکی از اولویت‌ها و گام‌های اساسی به نحو مطلوب سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا گردد؛ به‌ویژه این که امروزه مأموریت و وظایفی که بر عهده‌ی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی قرار گرفته به‌طور کامل گسترده و همه‌جانبه است و برای انجام کامل و درست آنها به پشتوانه اکثر علوم و فناوری‌ها نیازمند است.

خوشبختانه اقدامات لازم جهت ایجاد تحول در تحقیقات سپاه شروع شده و اصول اولیه‌ی این امر مشخص و به تأیید رسیده است. این امور زمانی به نتیجه‌ی مطلوب منجر خواهد شد که بستر لازم برای انجام تحقیقات فراهم و ارزیابی مناسبی از برنامه‌ها به عمل آید. بنابراین، ایجاد مکانیزم ارزیابی عملکرد جهت شفاف‌سازی واقعیت‌های عملکرد راهبردهای تحقیقاتی دفاعی نرم سپاه اجتناب‌ناپذیر است، از این‌رو، به دلیل نقص‌هایی که در روش‌های موجود ارزیابی وجود دارد، عملکرد آن به درستی ارزیابی نمی‌شود.

بنابراین، برنامه‌ریزان و فرماندهان سپاه باید به صورت شفاف، چشم‌انداز، رسالت، مأموریت، اهداف بلندمدت، میان‌مدت و برنامه‌های این نهاد را مبتنی بر علم و دانش به‌طور همه‌جانبه روشن کرده باشند. در این زمینه بخش بنیادینی از برنامه‌های کلان سپاه به اهداف راهبردی در قالب نهضت نرم‌افزاری و مدیریت دانش اختصاص یافته است که برنامه‌های تحقیقات علوم انسانی و اجتماعی (تحقیقات نرم) قسمت عمده‌ای از آن را شامل می‌شود.

از این رو، انتظار می‌رود پس از تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی سپاه در حوزه‌ی تحقیقات به ویژه تحقیقات دفاعی نرم و اجرای آن، هدف‌های برنامه تحقق پیدا کنند و هنگام پیاده کردن برنامه اطمینان وجود داشته باشد که حرکت دقیقاً به سوی هدف‌های تعیین شده باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف باشد و ما را از هدف دور کند. بنابراین، لازم است سپاه در سطح کلان مکانیسمی را برای سنجش میزان موفقیت برنامه‌های تحقیقاتی تدوین نماید.

از این رو، یکی از دغدغه‌ها دستیابی به شیوه‌ی ارزیابی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر از عملکرد تحقیقات دفاعی نرم سپاه است تا به وسیله‌ی آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه پژوهشی امروز سپاه به دست آمده و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیریم. کوتاه‌ترین راه رسیدن به اهداف اساسی آن است که روش فوق در راستای راهبرد سازمان باشد.

در واقع، مسأله اصلی تحقیق این است که چه الگویی برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی نرم سپاه مطلوب است؟

رسیدن به این الگو نیاز به شناسایی متغیرهای اصلی و فرعی و روابط بین آنها دارد. از این رو، می‌بایست این متغیرها را شناسایی و اهمیت و میزان تأثیر هر کدام را تعیین نمود. بنابراین، ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی سپاه نقش کلیدی در تحقق اثربخشی و جهت‌گیری‌های اساسی تحقیقات دفاعی سپاه را دارد، که در ادامه به تشریح مسأله و به ابعاد آن پرداخته می‌شود.

اگرچه راهکارهایی برای طراحی یک نظام اندازه‌گیری عملکرد می‌توان ارائه نمود اما سازمان‌ها بایستی با توجه به شرایط خاص خود برای کل سازمان یا بخش‌هایی از آن و یا برنامه‌های آن به این کار اقدام نمایند. به عبارت دیگر، نظام ارزیابی عملکرد را نمی‌توان از بیرون به سازمان تزریق نمود، بلکه بایستی در سازمان طراحی، توسعه و بهبود داده شود. بنابراین، در برنامه‌های تحقیقات نرم دفاعی نیز معیارهای ارزیابی عملکرد باید بومی گردد.

#### اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد تحقیقات دفاعی

ممکن است از دیدگاه مدیران ارشد، ارزیابی برنامه‌های راهبردی تنها عبارت است از سنجش میزان موفقیت سازمان، یعنی اینکه سازمان رشد داشته است و یا آیا برنامه‌های از پیش تعیین شده درست است یا خیر. اگر این سؤال‌ها مثبت باشد، آن‌گاه ادعا می‌شود که لابد راهبرد مؤسسه درست بوده است. اگر چه نمی‌توان به این ساده‌اندیشی، انتقادی سخت کرد، اما از این نکته اساسی و راهبردی عاری است که عوامل مؤثری در کیفیت نتایج بدست آمده نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، اغلب به طور مستقیم قابل مشاهده یا سنجش نیستند، و همچنین وقتی که فرصت‌ها و خطرهای راهبردی بخواهند به طور مستقیم بر نتایج در حال تکوین اثر بگذارند، ممکن است زمانی برای عکس‌العمل اثربخش باقی نمانده باشد. بنابراین، ارزیابی برنامه‌های راهبردی تلاشی است برای مشاهده فراسوی واقعیت‌های آشکاری که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت سازمان هستند، و از این‌رو، تلاشی برای ارزیابی عامل‌ها و روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ می‌باشند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد دستگاه‌ها را فراهم نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری

عملکرد موجب هوشمندی نظام و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود. با توجه به این مطلب، ارزیابی عملکرد می‌تواند بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه دهد:

- ۱) میزان اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های تدوین شده؛
- ۲) میزان صحیح تدوین سیاست‌ها؛
- ۳) ارائه شاخص رشد سازمانی؛
- ۴) کسب اطلاعات از وضعیت موجود سازمانی و این‌که در چه مرحله از دستیابی به اهداف است؛
- ۵) شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود هستند یا بایستی برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار سازمان تنظیم شوند؛
- ۶) کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛
- ۷) اطمینان از روند مستمر بهبود عملکرد؛
- ۸) شناخت مشکلات، فرصت‌ها و محدودیت‌ها؛
- ۹) چشم‌انداز آینده و سمت و سوی برنامه‌ها در فضای ملی و بین‌المللی؛
- ۱۰) نحوه‌ی تخصیص منابع، امکانات و منابع انسانی و میزان مشارکت کارکنان در اجرای برنامه‌ی مصوب؛
- ۱۱) میزان پاسخگویی.

بنابراین، بدون وجود سیستم ارزیابی عملکرد، نه تنها بهبودی اتفاق نمی‌افتد، بلکه تحقق اهداف نیز در حاله‌ای از ابهام قرار می‌گیرد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲: ۲۶). پس از تدوین و اجرای راهبردها، ارزیابی مستمر بر نحوه‌ی اجرای برنامه‌های راهبردی و تشخیص سریع و به موقع انحرافات آن، از ضروری‌ترین وظایف سازمان سپاه است که در محیط پیچیده و با وجود توطئه‌های گسترده انجام وظیفه می‌نماید.

کسب آگاهی از میزان پیشرفت برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی سپاه و آخرین وضعیت برنامه‌های اساسی آن، به حصول اشراف کلی بر سازمان سپاه و تصمیم‌گیری‌های بجا و مناسب در بازنگری مأموریت‌های پژوهشی سازمان کمک می‌نماید و هم‌چنین ارائه روشی مدون و معین

درحوزهی ارزیابی راه برنامه‌ریزی درست را به برنامه‌ریزان سازمان نشان می‌دهد که این مباحث از اهم ضرورت‌های پژوهش حاضر به‌شمار می‌آید.

با توجه به این مطلب، در راستای سند چشم‌انداز بیست ساله‌ی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، اهداف راهبردی سپاه تدوین و ابلاغ گردیده و براین اساس، برنامه‌های راهبردی (اصلی و پشتیبان) مربوط به هر هدف از جمله حوزه‌ی تحقیقات تهیه و در حال اجرا می‌باشد، اما ارزیابی این برنامه‌ها از انسجام و استمرار لازم برخوردار نبوده و الگوهایی که برای ارزیابی عملکرد این برنامه به کار گرفته می‌شود عمدتاً گذشته‌نگر<sup>۱</sup> هستند. با توجه به گستردگی و همه‌جانبه بودن مأموریت‌های تحقیقاتی سپاه و پویایی آنها، برنامه‌ریزی این مأموریت‌ها اغلب مبتنی بر طراحی و ابداع (یعنی عمل و آفرینش) است و هدف آن خلق آینده است. بنابراین، می‌بایستی الگویی جامع برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های آن طراحی نمود که علاوه بر آینده‌نگر<sup>۲</sup> بودن بتواند پاسخگوی شرایط ویژه و پیچیده‌ی این مأموریت باشد. لازمه‌ی طراحی این الگو شناخت کامل معیارها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار در آن و تعیین روابط بین این عوامل می‌باشد. از این رو، ضروری است این متغیرها شناسایی و اهمیت و الویت هر کدام تعیین گردد.

### چارچوب نظری:

#### الف) مفاهیم ارزیابی عملکرد

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدها آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. اما مطالعات نشان می‌دهد

1- Last oriented

2- Post oriented

فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است.

ارزیابی نتایج، محصول قضاوت است. ما نمی‌دانیم چگونه فرایند قضاوت‌های ارزشی را برنامه‌ریزی کنیم. در واقع، به نظر می‌رسد که نمی‌شود در این خصوص برنامه‌ریزی کرد. از سوی دیگر، تعیین کارآمدی اغلب قابل برنامه‌ریزی است؛ زیرا کارآمدی هر عمل مستقل از عامل آن است. درحالی که در مورد اثربخشی این گونه نیست. ارزش نتیجه یک عمل هرگز مستقل از عامل آن عمل نیست و کمتر در مورد دو عامل یکسان است، حتی در زمانی که آنها به یک روش و در محیط واحد عمل می‌کنند. حتی ممکن است در محیط‌های گوناگون یا در یک محیط و در زمان‌های مختلف برای همان عامل یکسان نباشند. برعکس، کارآمدی یک عمل در یک محیط مشخص بدون در نظر گرفتن زمان وقوع عمل ثابت است (راسل. ال. ایکاف، ۱۳۸۴).

صاحب‌نظران و محققین معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد مشکل است. صاحب‌نظران توجه به موضوع سازمانی را باعث توسعه‌ی نظریه سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. پس می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می‌خواهد از عملکرد خوبی برخوردار باشد باید کارکردش را مورد ارزیابی قرار دهد.

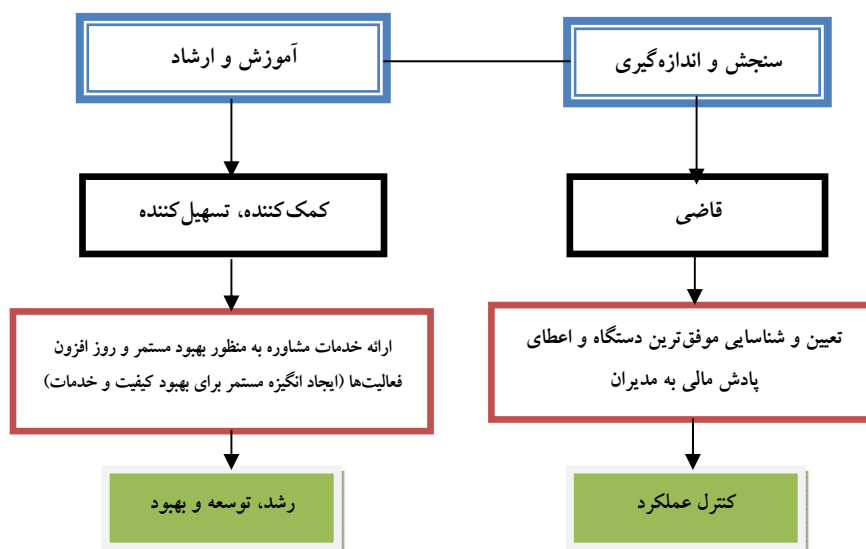
### ب) رویکردهای ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد:

- ۱) دیدگاه سنتی؛
- ۲) دیدگاه نوین.

در نگرش سنتی مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عمل کرد بوده، در حالی که در نگرش نوین، فلسفه وجودی ارزیابی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز می باشد.

ارزیابی دستگاهها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت های اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی سنتی، بهبود کارکرد و در نهایت اثربخشی فعالیت های سازمان است. بنابراین، لازم است دیدگاه نوین در ارزیابی دستگاه های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. مطالعه دیگری که در اروپا انجام شده است حکایت از گرایش فزاینده ارزیابی کنندگان سازمان های دولتی به دیدگاه دوم دارد. نمودار شماره ۱ به صورت خلاصه تفاوت ها را نشان می دهد.



نمودار شماره ۱- تفاوت نگرش های سنتی و نوین در ارزیابی

برخی از صاحب نظران تفاوت این دو رویکرد را در این می دانند که در سیستم های سنتی تأکید بر روی افراد به عنوان کلید ارزیابی است ولی در سیستم های مدرن تأکید بر روی فرایندها است. که جدول شماره (۱) تفاوت های عمده بین آن دو و برتری نسبی سیستم ارزیابی مدرن را نشان می دهد (زالی، ۱۳۸۲).



جدول شماره ۱- ارزیابی عملکرد به روش سستی و مدرن

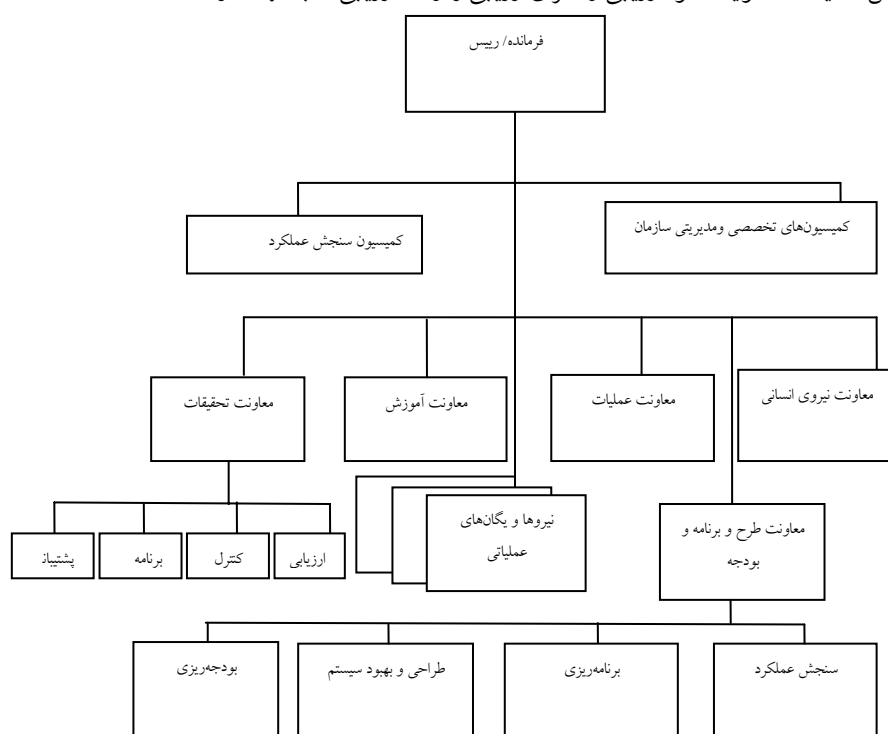
ارزیابی عملکرد به روش سستی	ارزیابی عملکرد به روش مدرن (راهبردی)
تأکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	تأکید بر ارزیابی عملکرد فرایندها
تأکید بر ارزیابی بعد مالی	تأکید بر ارزیابی ابعاد گوناگون سازمان
تأکید بر کنترل	تأکید بر بهبود
تأکید صرف بر ارزیابی عملکرد	تأکید بر تفهیم اهداف و راهبرد سازمان قبل از ارزیابی عملکرد
تأکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)	تأکید بر هم‌جهتی عملکردها با راهبرد (راهبردگرا)
تأکید بر حصول نتیجه (نتیجه‌گرا)	تأکید بر حصول نتیجه و فرایند رسیدن به آن (روندگرا)
شاخص‌های گذشته‌نگر	شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر
ایجاد جو بی‌اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
کاهش‌دهنده روحیه خلاقیت و نوآوری	ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات
ارزیابی گسسته و دوره‌ای	ارزیابی‌های به صورت پیوسته

به نظر می‌رسد مناسب است که با توجه به نتایج حاصله از مطالعات، مسئولان سازمان‌ها دیدگاه دوم را در دستور کار خود قرار دهند. در صورتی که دستگاه‌های دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آنها است و پدیده قضاوت و مچ‌گیری در آن جایگاهی ندارد در این صورت سازمان‌ها خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به‌طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش‌ها ایجاد نظام خود ارزیابی در سازمان‌ها است که پیامد وجود چنین نگرشی ارتقای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و در نهایت تحقق اهداف سازمانی است. (طبرسا، ۱۳۷۸: ۶)

### ج) واحدهای مسئول و مرتبط با سنجش عملکرد سازمان

واحدهای مسئول و مرتبط با مراحل ایجاد و بکارگیری سیستم سنجش عملکرد به صورت ساختار سازمانی ژنریکی برای سازمان نظامی ارائه می‌شود. ساختار ارائه شده در چارت زیر (شکل شماره ۲) ساختار

مطلوب سازمان مورد مطالعه موردی است که با وضعیت فعلی آن هم تفاوت عملدهای ندارد. در چارت ارائه شده «معاونت طرح و برنامه و بودجه» به علت دارا بودن واحد «سنجش عملکرد» نسبت به بقیه معاونت‌ها تا سطح پائین‌تری نشان داده شده است. در توضیح واحدهای مسئول سنجش عملکرد، لازم به ذکر است که به‌طور کلی سیستم سنجش عملکرد به‌وسیله‌ی گروهی از افراد متخصص و با سابقه که شناخت کافی از کل سازمان دارند ایجاد می‌گردد. بعد از ایجاد سیستم، واحد سنجش عملکرد مستقر در بخش طرح و برنامه و بودجه، به‌طور کلی مسئولیت اجرای سیستم، جمع‌آوری داده و تجزیه و تحلیل آماری و گزارش عملکرد واقعی را عهده‌دار می‌شود. بعد از انجام این امور، کمیسیون سنجش عملکرد مرکب از مدیران ارشد و سطح عملیاتی بخش‌های کلیدی سازمان بر اساس اطلاعات ارسالی از واحد سنجش عملکرد، در خصوص اصلاح عملکردها، اهداف شاخص‌ها اتخاذ تصمیم می‌کند. البته در این تحقیق که به دنبال ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات نرم و دفاعی هستیم بخش تحقیقات، مسئولیت خود ارزیابی و اجرای ارزیابی را واحد ارزیابی آن به عهده دارد.



شکل شماره ۲- چارت سازمانی ژنریک برای سازمان نظامی

#### د) انواع ارزیابی عملکرد و روش‌های ارزیابی

۱) ارزیابی عملکرد کارکنان<sup>۱</sup>؛

۲) ارزیابی عملکرد گروهی و تیمی<sup>۲</sup>؛

۳) ارزیابی عملکرد پروژه‌ها<sup>۳</sup>؛

۴) ارزیابی عملکرد محصولات یا خدمات<sup>۴</sup>؛

انواع روش‌های ارزیابی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود. (غلامی، ۱۳۸۲)

**الف) ارزیابی‌های مالی:** این دسته ارزیابی به وسیله نسبت‌های مالی و گزارش‌هایی نظیر سود

و زیان، ترازنامه، بودجه‌ریزی، تطابق بودجه، ABC و ... صورت می‌پذیرد.

**ب) ارزیابی‌های منابع انسانی:** این دسته ارزیابی به وسیله روش‌هایی نظیر کارسنجی، انتخاب

اجباری، مقیاسی، ثبت وقایع حساس، مقایسه زوجی، مصاحبه‌ی ارزشیابی، گزارش

آزاد/کنترل شده، استفاده از ویژگی‌ها و صفات ارزیابی و ... ارزیابی می‌شود.

**ج) ارزیابی فرآیند تولید:** این دسته ارزیابی به وسیله شیوه‌های آدام اسمیت، تیلور work

study، SPC، کنترل پروژه، SQC، مدل‌های برنامه‌ریزی و کنترل تولید و ... صورت

می‌پذیرد.

**د) ارزیابی فرآیندهای مدیریت:** این دسته ارزیابی به وسیله روش‌های TQM، MBO، ISO،

BALDRIGE، HOSHIN، SELF ASSESMENT، STOCK HOLDER، EFQM و BSC صورت

می‌پذیرد، که این دسته از ارزیابی‌ها به عنوان بخشی از سیستم مدیریتی، ارزیابی عملکرد

را انجام می‌دهند. از بین این روش‌ها، ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن به

عنوان کامل‌ترین و جامع‌ترین روش ارزیابی مدیریتی پذیرفته می‌شود.

1) Employees Performance

2) Teams or Groups Performance

3) Projects Performance

4) Products or Services Performance

## ه) مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند، الگوهای متفاوتی می‌باشند این الگوها که جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند متفاوت می‌باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین‌المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان‌های این کشورها، سیستم منحصر به فردی می‌باشد. با این حال در ادبیات مدیریت جهت ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی الگوهای مختلفی ارائه شده است. در مجموع مدل‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان در دسته‌بندی‌های ذیل مورد تحلیل قرار داد و مهم‌ترین این الگوها را که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته‌اند مورد بررسی قرار داد:

الف) مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه:

۱) الگوی چرخه زمانی مبتنی بر ارزش؛

۲) نمودار نیمه عمر؛

۳) مدل اسکور<sup>۱</sup>؛

۴) الگوی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت<sup>۲</sup>؛

۵) الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۳</sup>؛

ب) مدل‌های برتری سازمانی و خود ارزیابی (جوایز ملی کیفیت):

۱) جایزه دمینگ<sup>۴</sup>؛

۲) الگوی ممیزی کیفیت<sup>۵</sup>؛

۳) الگوی مدیریت کیفیت جامع<sup>۶</sup>؛

- 
- 1- Scor
  - 2- ABC
  - 3- AHP
  - 4- Deming
  - 5- ISO
  - 6- TQM

۴) الگوی جایزه ملی کیفیت بالدريج<sup>۱</sup>؛

۵) الگوی تعالی سازمانی<sup>۲</sup>؛

ج) مدل‌های یکپارچه:

۱) ترازبایی (بنچ مارکینگ)<sup>۳</sup>

۲) سیستم اسمارت<sup>۴</sup>؛

۳) الگوی منشور عملکرد

۴) الگوی مدیریت بر اساس هدف<sup>۵</sup>؛

۵) الگوی کارت امتیاز متوازن<sup>۶</sup>؛

۶) الگوی نظام مدیریت هوشین<sup>۷</sup>؛

۷) الگوی مهندسی مجدد<sup>۸</sup>.

#### روش تحقیق

روش انجام این پژوهش توصیفی - تحلیلی است. زیرا پژوهشگر ضمن بررسی، مطالعه و توصیف واقعیت‌ها و ویژگی‌های ارزیابی عملکرد تحقیقات غیرصنعتی، با تحلیل نظام‌مند ارتباط بین متغیرها را مشخص و از نتیجه آن در طراحی الگوی مناسب استفاده می‌نماید. لذا با روش پیمایشی ابتدا به صورت میدانی سازمان تحقیقاتی سپاه و محیط داخلی آن از جهت عوامل تأثیرگذار بر سیستم ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات غیرصنعتی سپاه شناسایی شده، سپس با توجه به متون، منابع و مبانی نظری چشم‌انداز، اهداف، وظایف و نمودار تشکیلاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت حیطه‌های کلان فعالیت‌های تحقیقاتی سپاه شناسایی می‌شود. سپس برای

1- BALDRIG

2- EFQM

3- BENCHMARKING

4- Smart

5- MBO

6- BSC

7- HOSHIN

8- BPR

عوامل موفقیت و متغیرهای کلیدی که متکی بر مدل مفروض است شاخص‌هایی تعیین می‌گردد و پس از تعیین وزن، ضریب اهمیت و ارتباط هر یک از آنها تعیین خواهد شد.

### یافته‌های تحقیق

#### طراحی مدل مفهومی

با مرور کلی به مبانی نظری ادبیات مربوط به ارزیابی عملکرد و مدل‌های مختلف، محقق با توجه به زمینه‌سازی‌های انجام داده و سازمان مورد تحقیق مدل پیشنهادی خود را ارائه می‌دهد.

#### الف) ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد مطلوب

از مقایسه الگوهای ارزیابی عملکرد چنین بر می‌آید که هر یک از این الگوها بنا به ماهیت و مبانی نظری آن در شرایط و فضایی خاص بهترین و کارآمدترین نتیجه را به بار خواهد آورد. اگر چه این مطلب صحیح می‌باشد. اما باید به خاطر داشت که همواره چنین نیست. به عبارتی نتیجه فوق به‌طور نسبی و نه به‌طور مطلق صحیح می‌باشد. ممکن است در برخی شرایط و موقعیت‌های سازمانی و بنا به دلایل عدیده آشکار و غیرآشکار هیچ یک از الگوهای یاد شده نسبت به دیگری از کارآمدی و اثربخشی ویژه‌ای برخوردار نباشد. به عبارتی دیگر ممکن است هیچ‌گویی به‌طور کامل و یا به‌طور قابل قبول با شرایط خاص آن فضا سازگاری و انطباق نداشته باشد. بلکه برعکس ممکن است تلفیقی از روش‌های گوناگون، کارآمدترین شیوه باشد و مهم‌ترین حالت سازگاری و انطباق را با شرایط موجود ایجاد کند. هم‌چنین گاهی اوقات ممکن است اندکی جرح و تعدیل در یک شیوه با ترکیبی از شیوه‌ها چنین قدرتی از سازگاری و انطباق را در الگوهای جدید و در ارتباط با شرایط و اقتضائات موجود حاصل کند که در تک تک الگوهای موجود و یا ترکیبی از آنها وجود داشته باشد.

بنابراین، با عنایت به رویکرد اقتضایی باید گفت که به‌طور صریح و مشخص نمی‌توان در خصوص کاربرد یک الگو یا الگوهای خاص در ارتباط با سازمانی مشخص، قضاوت کرد؛ بلکه آنچه که تعیین‌کننده بهترین شیوه می‌باشد، اقتضائات مربوطه می‌باشد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از: شناخت کامل، جامع و شفاف، محیط و شرایط سازمانی، دیدگاه‌ها و تفکرات ناظر بر

فرایند ارزیابی عملکرد، نوع و ماهیت اطلاعات در دسترس، نوع و ماهیت نتایج مورد انتظار، نیازهای اطلاعاتی تصمیم‌گیرندگان و مسئولان ذیربط سازمانی، نوع و ماهیت شاخص‌ها و معیارهای تعریف شده و مسائلی از این قبیل که در کنار یکدیگر و با برقراری ارتباط و تعامل بین آنها، انتخاب بهترین الگو را رهنمون می‌شوند.

### ب) ویژگی‌های الگوی ارزیابی عملکرد مفهومی

از بین مدل‌های اشاره شده دو مدل EFQM و BSC از اقبال بیشتری برخوردار شدند و از سوی بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفتند و اجرا شدند. مدل EFQM که مدل سرآمدی اروپایی است، از جانب اکثریت کشورهای اروپایی پذیرفته شده و در هزاران سازمان این کشورها مورد استفاده قرار گرفته است. هم‌چنین از مدل مذکور در طراحی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و نیز جایزه ملی کیفیت ایران<sup>۱</sup> بعنوان الگوی اصلی استفاده شده است. مدل BSC نیز یکی از کاربردترین مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد با مقبولیت جهانی است. به طوری که طبق تحقیقی در سال ۱۹۹۹، ۵۰ درصد شرکت‌های آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکت‌های اروپایی از مدل مذکور استفاده می‌کردند. این مدل نیز در ایران مورد استقبال قرار گرفته و مقالات و کتب گوناگونی در این زمینه به زبان فارسی نگاشته شده است. هرچند این دو مدل در سطح جهانی و ملی مقبولیت بالایی دارند و شباهت سطحی زیاد نیز به یکدیگر دارند، اما با نگاهی دقیق‌تر و شناختی جامع‌تر از دو مدل و به کارگیری هم‌زمان آن‌ها دو نقطه ضعف در مدل تلفیقی به جای خواهد ماند.

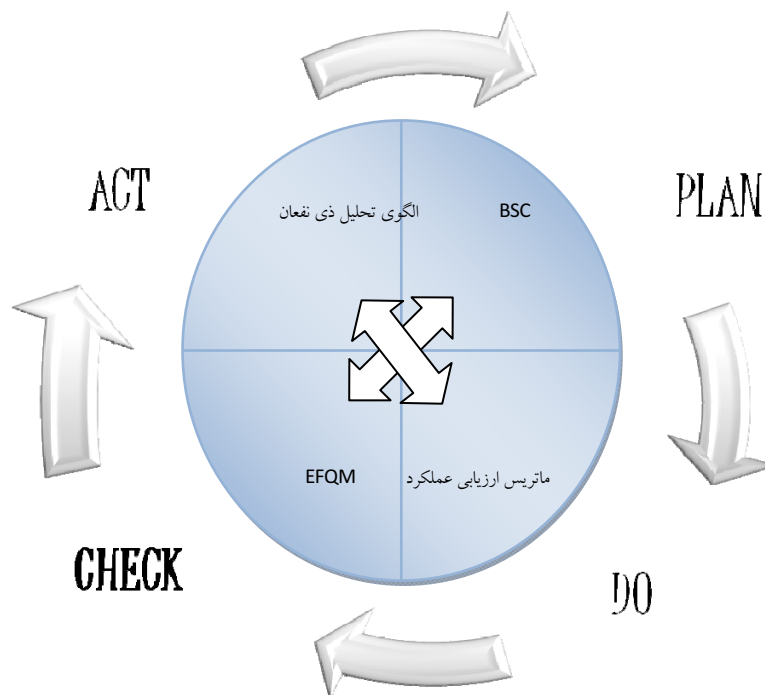
- اول این که وزن و میزان اثرگذاری ذی‌نفعان به یک میزان ارزیابی می‌شود؛
- دوم این که تصویر و تفکیک روشنی از عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی در عملکرد فراهم نیست.

با اضافه نمودن نقاط قوت دو الگوی تحلیل ذی‌نفعان و ماتریس ارزیابی عملکرد می‌توان مدلی را ارائه نمود که نقاط قابل توسعه فوق را بهبود بخشید و این امکان را مورد مطالعه قرار دهیم.

1- INQA

با توجه به این توضیحات باید گفت که هر کدام از چهار مدل؛ کارت امتیازی متوازن، مدل سرآمدی EFQM، ماتریس ارزیابی عملکرد و تحلیل ذی‌نفعان در گستره‌ی سازمان، جایگاه خاصی دارند و در صورتی که شناخت کاملی از این چهار مدل در سازمان ایجاد شود، می‌توان آنها را به گونه‌ای در یکدیگر تلفیق نمود که ضعف‌های یکدیگر را پوشش دهند و هر یک بعدی جدید به دیگری اضافه کند.

در مدل جدید سعی شده است به گونه‌ای طراحی صورت پذیرد که ضمن برخورداری از تمامی نقاط مثبت و التفاظ به کل‌نگری، اجزای مؤثر در عملکرد را نیز بتوان به دقت ارزیابی نمود و نکته مهم‌تر این که درک و کاربرد آن آسان و به دور از هر گونه ابهام و سردرگمی باشد. برای فهم و شرح کامل این مطلب الگوی مفهومی تلفیقی زیر نشان داده می‌شود.



نمودار شماره‌ی ۲- چارچوب مدل مفهومی با تلفیق چهار الگوی ارزیابی عملکرد



### تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور طراحی الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی سپاه تدوین شده است که با بررسی برنامه‌های کلان تحقیقات سپاه شروع و با ارائه الگوی مطلوب به پایان می‌رسد. سؤال اصلی این تحقیق:

الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی سپاه کدام است؟  
و سؤالات فرعی تحقیق عبارتند از:

- ۱) عناصر اصلی ارزیابی عملکرد برنامه‌های تحقیقات دفاعی سپاه کدام است؟
- ۲) بین عناصر ارزیابی عملکرد چه تعاملاتی وجود دارد؟
- ۳) اهمیت و اولویت هریک از عناصر اصلی چیست؟

برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق ابتدا پرسش‌های فرعی پژوهش تعیین شده سپس الگوی نهایی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی سپاه که سؤال اصلی تحقیق است، تبیین می‌گردد. برای این کار با بررسی ادبیات تحقیق و مطالعات نظری، عناصر اصلی (ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای) آن با الگوگیری از چارچوب چهار مدل کارت امتیازی متوازن، مدل سرآمدی EFQM، ماتریس ارزیابی عملکرد و تحلیل ذی‌نفعان معین و با نظرسنجی از خبرگان، مسئولین و کارشناسان حوزه تحقیقات دفاعی روایی و پایایی آنها تعیین و بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی گردیدند.

### نتایج حاصل از تأیید الگو

نتیجه این‌که تمامی عناصر اصلی (ابعاد) مدل تأیید، یکی از مؤلفه‌ها حذف (مؤلفه سیاست‌های اجرایی) و دو مؤلفه در هم ادغام گردید (مؤلفه «تعامل پذیری» و «مشارکت‌پذیری» که هم‌پوشانی نزدیکی با هم دارند در قالب مؤلفه «تعامل و مشارکت‌پذیری» آمده است)، چهار متغیر پیشنهادی حذف (از مؤلفه «سرمایه انسانی» متغیر «ارزش‌ها» حذف گردید. از مؤلفه «تعامل و مشارکت‌پذیری» دو متغیر «مشارکت همه کارکنان سازمان سپاه در فرایندهای تحقیقات» و «افزایش تعامل با استعدادهای درخشان و نیروهای دانشی مراکز علمی کشور» به دلیل همبستگی کم حذف شدند و از مؤلفه «فرایندهای سازمانی» متغیر «ساختار سازمانی» حذف گردید.) و دو متغیر در

همان بُعد خود جابجا شدند (متغیر «گسترش و به روزآوری خط مشی‌های تحقیقات دفاعی سپاه» و متغیر «تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد»).

### نتایج حاصل از بررسی رابطه ابعاد و مؤلفه‌ها

میزان ارتباط بین ابعاد و مؤلفه‌ها به وسیله آزمون همبستگی اسپیرمن و به کمک نرم افزار SPSS تعیین گردید.

الف) نتیجه‌ی رابطه بین ابعاد الگو نشان می‌دهد که:

بین شش وجه از هفت وجه (بجز وجه سیاست‌ها و قوانین) رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. میان بعد «سیاست‌ها و قوانین» با دو بعد «ظرفیت و توان تحقیقاتی» و «وجه رضایت ذی‌نفعان» از شش بعد دیگر ارتباط معنی‌داری وجود نداشت که ممکن است به دلایل زیر باشد:

۱) عدم ارتباط ظرفیت و توان تحقیقاتی با بعد سیاست‌ها و قوانین از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به این معنی است که قابلیت سازمان تحقیقاتی سپاه برای مشارکت‌پذیری، شبکه‌سازی و تعامل‌پذیری با سایر سازمان‌های تحقیقاتی ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی و قوانین و مقررات تحقیقاتی کشوری ندارد.

۲) عدم ارتباط وجه رضایت ذی‌نفعان با بعد سیاست‌ها و قوانین از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به این معنی است که اهداف و خواسته‌های ذی‌نفعان و همچنین احساسات و نگرش‌های مثبت که ذی‌نفعان از سازمان سپاه دارند، ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی و قوانین و مقررات تحقیقاتی کشوری ندارد.

ب) نتیجه‌ی رابطه‌ی بین ابعاد با مؤلفه‌های الگو نشان می‌دهد که:

۱) تمامی وجوه با مؤلفه‌های خود رابطه معنی‌داری دارند.

۲) وجه رشد و یادگیری با سه مؤلفه خود رابطه معنی‌داری دارد. رابطه آن با مؤلفه سرمایه انسانی قوی‌تر از سایر مؤلفه‌ها است.

۳) رابطه ظرفیت و توان تحقیقاتی با مؤلفه شبکه‌سازی نسبت به سایر مؤلفه‌های خود قوی‌تر است.

۴) رابطه فرایندهای داخلی پژوهش با مؤلفه فرایندهای سازمانی نسبت به مؤلفه‌ی دیگر خود قوی‌تر است.

۵) رابطه بودجه و اعتبارات تحقیقات با راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی نسبت به سایر مؤلفه‌های خود قوی‌تر است.

۶) رابطه سیاست‌ها و قوانین با قوانین و مقررات کشوری نسبت به مؤلفه‌ی دیگر خود بسیار قوی‌تر است.

۷) رابطه وجه رضایت ذی‌نفعان با رضایت ذی‌نفعان خارجی نسبت به مؤلفه‌ی دیگر خود قوی‌تر است.

۸) رابطه وجه سرآمدی و تأثیرگذاری با سرآمدی خارجی نسبت به مؤلفه‌ی دیگر خود قوی‌تر است.

۹) وجه رشد و یادگیری با مؤلفه‌ی بهره‌وری در بودجه پژوهشی رابطه معنی‌دار و معکوس دارد.

ج) نتیجه‌ی رابطه بین مؤلفه‌های الگو نشان می‌دهد که:

از نظر پاسخ‌دهندگان مؤلفه‌ی سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی سرمایه‌ی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد اما با سرمایه‌ی اطلاعاتی رابطه معنی‌دار نیست. این مسأله به این معنی است که هر قدر قابلیت و توانایی نیروی انسانی افزایش یابد قابلیت و توانایی سازمان نیز افزایش می‌یابد. اما توسعه زیرساخت اطلاعاتی سبب افزایش متغیرهای سرمایه سازمانی نمی‌شود.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی فرایندهای عملیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد اما با مؤلفه‌ی فرایندهای سازمانی رابطه معنی‌دار نیست. معنی آن از منظر پاسخ‌دهندگان این است که به هر میزان قابلیت و توان سازمانی سپاه افزایش یابد نظامات موجود و مورد نیاز تحقیقات سازمان توسعه خواهد یافت.

از نظر پاسخ‌دهندگان بین مؤلفه‌ی سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی راهبرد رشد اعتبارات رابطه معنی‌داری وجود دارد اما با مؤلفه‌ی راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی رابطه

معنی دار نیست. یعنی به هر میزان قابلیت سازمان افزایش یابد بودجه‌های تحقیقاتی و فرصت‌های درآمدی آن افزایش می‌یابد.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی داخل‌ذی‌نفعان کلیدی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد اما با مؤلفه‌ی خارجی ذی‌نفعان غیرکلیدی رابطه معنی‌دار نیست. معنی آن از منظر پاسخ‌دهندگان این است که به هر میزان قابلیت و توان سازمانی سپاه افزایش یابد، رضایت ذی‌نفعان داخلی بیشتر خواهد شد.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی سازمانی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمد و تأثیرگذاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. یعنی به هر میزان قابلیت سازمان افزایش سازمان سرآمدتر و تأثیرگذارتر خواهد بود.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی اطلاعاتی بر خلاف سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد، اما با مؤلفه‌ی راهبرد رشد اعتبارات رابطه‌ی معنی‌دار نیست. به نظر پاسخ‌دهندگان زیرساخت اطلاعاتی سبب بهره‌وری بیشتر در بودجه‌های پژوهشی می‌شود، اما سبب افزایش بودجه پژوهشی نمی‌شود.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی اطلاعاتی بر عکس سرمایه‌ی سازمانی با مؤلفه‌ی سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی در وجه سیاست‌ها و قوانین رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما با مؤلفه‌ی قوانین و مقررات کشوری رابطه معنی‌دار نیست. یعنی به نظر پاسخ‌دهندگان سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی سبب گسترش زیرساخت‌های اطلاعاتی می‌شود. اما قوانین و مقررات کشوری این ویژگی را ندارند.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی اطلاعاتی بر عکس سرمایه‌ی سازمانی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمدی و تأثیرگذاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود نداشت. یعنی به اعتقاد پاسخ‌دهندگان زیرساخت اطلاعاتی رابطه‌ای با سرآمدی سپاه و تأثیرگذاری آنها در جامعه ندارد.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی انسانی با مؤلفه‌های وجوه ظرفیت و توان تحقیقاتی، فرایندهای داخلی پژوهش و بودجه پژوهشی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به این معنی است که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان میزان دانش و مهارت افراد ارتباطی با سه وجه یاد شده ندارد.

مؤلفه‌ی سرمایه‌ی انسانی همانند سرمایه‌ی سازمانی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمد و تأثیرگذاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. به این معنی است که به نظر پاسخ‌دهندگان هر قدر

زیرساخت منابع انسانی در تحقیقات توسعه یابد سبب سرآمدی بیشتر و تأثیرگذاری بیشتر خواهد شد.

از منظر پاسخ‌دهندگان بین مؤلفه‌ی قابلیت‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه فرایندهای داخلی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. با مؤلفه‌ی فرایندهای عملیاتی رابطه‌ی آن بسیار قوی است. یعنی اصلاح و بهبود فرایندها سبب افزایش قابلیت سازمان برای رشد کمی و کیفی تحقیقات و ایجاد توازن در رشته‌ها و حوزه‌های تحقیقاتی می‌شود.

مؤلفه‌ی قابلیت‌سازی با مؤلفه‌ی راهبرد رشد اعتبارات رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما با مؤلفه‌ی راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی رابطه معنی‌دار نیست. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با افزایش بودجه قابلیت سازمان برای رشد کمی و کیفی تحقیقات و ایجاد توازن در حوزه‌های تحقیقاتی افزایش می‌یابد.

مؤلفه‌ی قابلیت‌سازی با مؤلفه‌ی سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی در وجه قوانین و مقررات رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما با مؤلفه‌ی قوانین و مقررات کشوری رابطه معنی‌دار نیست. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با توسعه سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی قابلیت سازمان برای رشد کمی و کیفی تحقیقات و ایجاد توازن در حوزه‌های تحقیقاتی افزایش می‌یابد.

بین مؤلفه‌ی قابلیت‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمدی و اثرگذاری رابطه معنی‌داری وجود دارد. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با رشد کمی و کیفی تحقیقات و ایجاد توازن در حوزه‌های تحقیقاتی اثرگذاری اجتماعی و سرآمدی سازمان نیز بیشتر می‌شود.

بین مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه فرایندهای داخلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. یعنی اصلاح و بهبود فرایندها سبب افزایش ارتباط بین مراکز مطالعاتی و توسعه‌ی ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی می‌شود.

مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با مؤلفه‌ی راهبرد رشد اعتبارات رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما با مؤلفه‌ی راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی رابطه معنی‌دار نیست. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان افزایش بودجه‌های تحقیقاتی سبب افزایش ارتباط بین مراکز مطالعاتی و توسعه‌ی ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی می‌شود.

بین مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه رضایت ذی‌نفعان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. به این معنی که افزایش ارتباط بین مراکز مطالعاتی و توسعه‌ی ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی سبب افزایش رضایت ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان می‌شود.

بین مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمدی و اثرگذاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود نداشت. به این معنی که، افزایش ارتباط بین مراکز مطالعاتی و توسعه‌ی ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی سبب افزایش رضایت ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان می‌شود.

بین مؤلفه‌ی مشارکت و تعامل با هر دو مؤلفه‌ی وجه رضایت ذی‌نفعان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

بین مؤلفه‌ی فرایندهای عملیاتی با مؤلفه‌های وجه بودجه پژوهشی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. اما با مؤلفه‌ی رشد اعتبارات رابطه‌ی بسیار قوی دارد. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با افزایش بهره‌وری در بودجه‌های پژوهشی و بالاخص رشد اعتبارات تحقیقاتی فرایندهای عملیاتی نیز بهبود می‌یابند.

بین مؤلفه‌ی فرایندهای سازمانی با مؤلفه‌های وجوه بودجه پژوهشی و سیاست‌ها و قوانین رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

بین مؤلفه‌ی بهره‌وری در بودجه با مؤلفه‌ی سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی رابطه‌ی معنی‌دار است، اما با مؤلفه‌ی قوانین و مقررات کشوری رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. یعنی بهبود سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی سبب افزایش بهره‌وری در بودجه تحقیقات می‌شود.

از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، مؤلفه‌ی قوانین و مقررات کشوری با مؤلفه‌ی داخلی ذی‌نفعان کلیدی رابطه‌ی معنی‌دار و معکوس دارد. این امر به این دلیل می‌باشد که هرچه میزان اعمال قوانین و آیین‌نامه‌های علمی و پژوهشی کشور، قوانین مالی و مالیاتی و سایر قوانین بیشتر شود، میزان رضایت ذی‌نفعان داخلی کاهش می‌یابد.

رابطه‌ی مؤلفه‌ی قوانین و مقررات کشوری با مؤلفه‌ی سرآمدی داخلی معنی‌دار نیست، اما با مؤلفه‌ی سرآمدی خارجی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. یعنی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان با افزایش سرآمدی سپاه در جامعه و کشور اعمال و رعایت قوانین کشوری نیز بیشتر می‌شود.

مؤلفه‌ی سرآمدی و تأثیرگذاری داخلی با مؤلفه‌ی سرآمدی و تأثیرگذاری خارجی رابطه‌ی معنی‌دار بسیار قوی دارد. این نتیجه ناشی از این است که به نظر پاسخ‌دهندگان، هرچه قدرت داخلی سپاه افزایش یابد سرآمدی و تأثیرگذاری اجتماعی سپاه در جامعه نیز افزایش می‌یابد.

### نتایج حاصل از اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها

مصاحبه با خبرگان نشان می‌دهد که فلسفه‌ی وجودی و ارزشهای سازمانی هر واحد پژوهشی می‌تواند عامل مؤثرتری در وزن و اولویت دادن به معیارها برای هر صاحب نظر باشد. اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرها با استفاده از آزمون رتبه‌دهی فریدمن و به کمک نرم افزار SPSS صورت پذیرفته است. نتیجه‌ای که از این تحلیل حاصل می‌شود این است که وجوه سرآمدی و تأثیرگذاری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی پژوهش، اولویت‌های اول تا سوم را به خود اختصاص می‌دهند و وجه سیاست و قوانین از کمترین اولویت برخوردار است. جدول شماره‌ی (۲) نتایج اولویت‌بندی ابعاد (عوامل اصلی) تأثیرگذار بر الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی را نشان می‌دهد.

جدول شماره‌ی ۲- رتبه‌بندی ابعاد (عوامل اصلی) الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی

ردیف	وجوه	رتبه وجه (عامل)	اهمیت نسبی	اولویت وجه (عامل)
۱	وجه سرآمدی و تأثیرگذاری	۶/۰۷	۱	یک
۲	رشد و یادگیری	۴/۹۰	۰/۸۰۷	دو
۳	فرایندهای داخلی پژوهش	۴/۳۸	۰/۷۲۲	سوم
۴	ظرفیت و توان تحقیقاتی	۳/۶۶	۰/۶۰۳	چهارم
۵	وجه رضایت ذی‌نفعان	۳/۳۹	۰/۵۵۹	پنجم
۶	بودجه و اعتبارات تحقیقات	۲/۸۸	۰/۴۷۵	ششم
۷	سیاست‌ها و قوانین	۲/۷۳	۰/۴۵۰	هفتم

نتیجه‌ای که از این تحلیل حاصل می‌شود این است که مؤلفه‌ی سرآمدی داخلی (محیط نزدیک)، سرمایه‌ی انسانی، سرآمدی خارجی (جامعه کشورها و نهضت‌ها)، قابلیت‌سازی و فرایندهای عملیاتی اولویت‌های اول تا چهارم را به خود اختصاص می‌دهند و مؤلفه‌ی راهبرد

بهره‌وری در بودجه پژوهشی از کمترین اولویت برخوردار است. جدول شماره‌ی (۳) نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی را نشان می‌دهد.

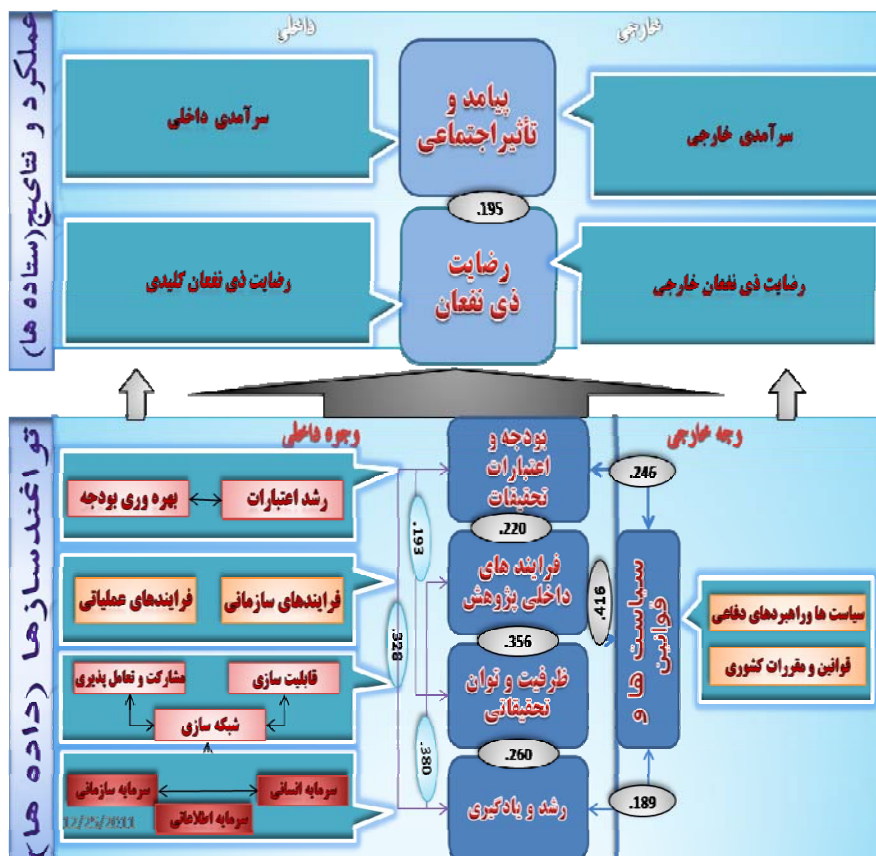
جدول شماره‌ی ۳- رتبه بندی مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات دفاعی

نام مؤلفه	رتبه مؤلفه	اهمیت نسبی	اولویت مؤلفه
سرآمدی داخلی (محیط نزدیک)	۱۳/۱۲	۱	یکم
سرمایه‌ی انسانی	۱۲/۲۹	۰/۹۳۷	دوم
سرآمدی خارجی (جامعه کشورها و نهضت‌ها)	۱۱/۳۰	۰/۸۶۲	سوم
قابلیت‌سازی	۱۰/۸۰	۰/۸۲۳	چهارم
فرایندهای عملیاتی	۱۰/۶۷	۰/۸۱۳	پنجم
سرمایه‌ی سازمانی	۹/۹۸	۰/۷۶۰	ششم
ذی‌نفعان کلیدی	۹/۸۲	۰/۷۴۹	هفتم
سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی	۷/۳۸	۰/۵۶۳	هشتم
فرایندهای سازمانی	۶/۹۱	۰/۵۲۷	نهم
راهبرد رشد اعتبارات	۶/۶۱	۰/۵۰۴	دهم
سرمایه‌ی اطلاعاتی	۶/۵۸	۰/۵۰۲	یازدهم
قوانین و مقررات کشوری	۶/۳۵	۰/۴۸۴	دوازدهم
شبکه‌سازی	۶/۲۷	۰/۴۷۸	سیزدهم
مشارکت و تعامل	۶/۱۹	۰/۴۷۲	چهاردهم
ذی‌نفعان غیرکلیدی	۶/۱۲	۰/۴۶۷	پانزدهم
راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی	۵/۶۲	۰/۴۲۹	شانزدهم

نتیجه‌ای که از رتبه‌بندی متغیرها حاصل می‌شود این است که متغیرهای دانش، قدرت دفاعی، فرهنگ و معنویت، سرآمدی در عرصه‌های تعارض، رهبری، توسعه‌ی پایدار نیروهای دانشی سپاه، اصلاح و بهبود روش‌ها و نظامات موجود سازمان تحقیقات، رشد ظرفیت تحقیقاتی سپاه، سرآمدی سپاه در هم‌افزایی علمی و کار تیمی به ترتیب اولویت اول تا دهم را به خود اختصاص می‌دهد و متغیرهای مشارکت مستمر و حداکثری ذی‌نفعان خارج از سازمان در



تحقیقات دفاعی سپاه، توسعه‌ی قابلیت هماهنگی بین پژوهشگران سپاهی و توسعه‌ی فرصت‌های درآمدی در تحقیقات اولویت‌های پنجاه و پنج تا پنجاه و هفت را به خود اختصاص داد. جدول نتایج اولویت‌بندی متغیرها به دلیل جلوگیری از طولانی شدن مطلب ارائه نمی‌شود. با این وجود، الگوی نهایی ارزیابی عملکرد برنامه‌های تحقیقات دفاعی سپاه و رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌ها مطابق با نمودار شماره‌ی (۳) است:



نمودار شماره‌ی ۳- الگوی نهایی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات دفاعی سپاه

## پیشنهادها

- (۱) قوانین و ضوابط اساسی برای توسعه‌ی پایدار نیروهای دانشی سپاه، پژوهشگران دفاعی و کارکنان مراکز تحقیقاتی به تصویب مراجع ذیصلاح رسانده شود. از جمله:
- نظام پرداخت جداگانه‌ای برای محققین و کارکنان مراکز تحقیقاتی طراحی و اجرا شود؛
  - آیین‌نامه ویژه‌ای برای ارتقای علمی پژوهشگران سپاه تدوین شود؛
  - ارتقای سازمانی محققان دفاعی متناسب با فعالیت‌های پژوهشی آنها انجام شود؛
  - فرصت‌های مطالعاتی سالیانه برای پژوهشگران ایجاد شود.
- (۲) به منظور افزایش قابلیت تحقیقات دفاعی پیشنهاد می‌شود:
- سامانه‌های کلان در حوزه‌های مأموریتی سپاه طراحی شود؛
  - در نظام شاخص‌گذاری ارزیابی عملکرد تحقیقات دفاعی سپاه بازنگری صورت پذیرد؛
  - حوزه‌های تحقیقات دفاعی متناسب با مأموریت سپاه مورد بازنگری قرار گرفته و در آنها توازن ایجاد شود.
  - فرایندهای کیفی سازی پروژه‌های تحقیقاتی ترسیم، تصویب و مطابق آن اقدام شود.
  - برنامه مدونی برای افزایش سالیانه پروژه‌های تحقیقاتی مورد نیاز مأموریت‌های سپاه تدوین شود.
- (۳) به دلیل این‌که بین مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با هر دو مؤلفه‌ی وجه فرایندهای داخلی و مؤلفه‌ی راهبرد رشد اعتبارات و هر دو مؤلفه‌ی وجه رضایت ذی‌نفعان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین، برای توسعه‌ی ارتباطات بین مراکز مطالعاتی پیشنهاد می‌شود:
- جلسات هم‌اندیشی مشترک بین مسئولین، کارشناسان و محققین مراکز تحقیقاتی در برنامه‌های سالیانه قرار گیرد؛
  - پروژه‌های تحقیقاتی به ویژه پروژه‌های بین رشته‌ای در بین مراکز تحقیقاتی به صورت مشترک اجرا شود.
- (۴) پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای منظم و مداوم برای ارتقای سطح علمی و دانشی نیروی انسانی در حوزه‌های تحقیقات دفاعی تدوین و اجرا شود.

۵) با توجه به این‌که وجه بودجه و اعتبارات رابطه‌ی معنی‌داری با سایر وجوه الگو دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود:

- به‌منظور حمایت از تحقیقات، سهم پژوهش از بودجه سالیانه سپاه و هم‌چنین سرانه‌ی پژوهشی در سپاه تعیین و ابلاغ گردد؛
- روش‌ها و نظامات موجود سازمان تحقیقات سپاه مورد بازنگری قرار گیرد؛
- نظامات مورد نیاز تحقیقات سپاه طراحی و اجرا شود.

۶) با توجه به این‌که قوانین و آیین‌نامه‌های علمی و پژوهشی کشور حاصل تجربیات اندیشمندان این حوزه بوده و از اتقان ویژه برخوردار است و از طرفی پاسخ‌دهندگان رابطه‌ی آن را با میزان رضایت ذی‌نفعان داخلی معنی‌دار و معکوس می‌دانستند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود، این قوانین و آیین‌نامه‌ها در سپاه بومی‌سازی و تسهیل‌سازی شده، سپس اجرا شوند.

۷) با توجه به این‌که مؤلفه‌ی سرمایه‌سازمانی با هر دو مؤلفه‌ی وجه سرآمد و تأثیرگذاری رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و متغیر فرهنگ و معنویت از نظر پاسخ‌دهندگان به‌عنوان اولویت سوم شناخته شده است، پیشنهاد می‌شود:

- برنامه‌هایی برای توسعه‌انگیزه‌های معنوی و ترویج فرهنگ پژوهش در سپاه به اجرا در آید؛
- برنامه‌هایی برای حمایت از کارهای تیمی پژوهشگران ارائه شود؛
- ارکان جهت‌ساز تحقیقات دفاعی سپاه تبیین شود.

۸) مؤلفه‌ی سرمایه‌اطلاعاتی با هر دو مؤلفه‌ی وجه فرایندهای داخلی، راهبرد بهره‌وری در بودجه پژوهشی و مؤلفه‌ی سیاست‌ها و راهبردهای دفاعی در وجه سیاست‌ها و قوانین رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد، از این رو، پیشنهاد می‌شود:

- شبکه‌های اطلاعاتی تحقیقات با تأکید بر ارتباط امن، مستقل و پایدار توسعه یابد؛
- پایگاه داده‌های تحقیقاتی در حوزه پژوهش‌های دفاعی طراحی شود.

- ۹) بین وجه فرایندهای داخلی با مؤلفه‌ی فرایندهای سازمانی و با وجه بودجه پژوهشی و سیاست‌ها و قوانین رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود:
- برنامه‌هایی برای تجهیز و توزیع مناسب امکانات و منابع مراکز تحقیقاتی سپاه متناسب با وظایف و حجم مأموریت هر مرکز ارائه شود؛
  - ساختار سازمانی تحقیقات، مراکز و واحدهای پژوهشی بازنگری و اصلاح شود.
- ۱۰) با توجه به این‌که وجه سرآمدی و تأثیرگذاری مهم‌ترین وجه تعیین شده و رابطه‌ی معنی‌داری با تمام وجوه دارد و مؤلفه‌ی سرآمدی محیط داخلی اولویت اول و مؤلفه‌ی سرآمدی خارجی (جامعه، کشورها و نهضت‌ها) اولویت سوم را دارند، پیشنهاد می‌شود:
- سپاه برای مدیریت دانش و بسیج نیروهای دانشی خود نظامات مربوطه را تدوین نماید؛
  - سپاه برای پیش‌بینی به موقع تهدیدات، پروژه‌های تحقیقاتی با موضوع آسیب‌شناسی و دشمن‌شناسی تعریف و اجرا نماید؛
  - سپاه برنامه‌هایی را برای حمایت علمی از کشورها و نهضت‌های اسلامی و انقلابی تدوین نماید؛
  - همکاری‌های تحقیقات دفاعی با نیروهای نظامی و انتظامی کشور تقویت شود؛
  - برنامه‌هایی برای ارتباط علمی با نیروهای مسلح کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمتعارض تدوین شود.
- با عنایت به این‌که متغیر اصلاح و بهبود روش‌ها و نظامات موجود در تحقیقات سپاه اولویت هفتم را بین پنجاه و هفت متغیر دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود فرایندهای سازمانی تحقیقات بازنگری و اصلاح شود.

## منابع

### فارسی

- ۱- ابن الرسول، علی اصغر، (۱۳۸۲)، «توسعه BSC برای سیستم‌های مدیریت تحقیقاتی»، دانشگاه علم و صنعت ایران - دانشکده صنایع، پایان‌نامه دکتری.
- ۲- الوانی، سیدمهدی و سید نقوی، میر علی، (۱۳۸۲)، «مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸.
- ۳- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، «مثلث عملکرد سازمانی»، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۴- امینی زاده، سعید، (۱۳۸۵)، «ارائه نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن در شرکت لوله سازی اهواز»، تهران، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک.
- ۵- بازرگانی، محمد، (۱۳۸۷)، «نقشه علمی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی»، معاونت تحقیقات غیرصنعتی سپاه، ۱۳۸۸.
- ۶- خداداد حسینی، حمید و انوار رستمی، آذر، (۱۳۸۰)، «طرح تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های ناجا»، تهران، مرکز مطالعات و مدیریت و بهره‌وری ایران، (وابسته به دانشگاه تربیت مدرس).
- ۷- دیواندری، علی، «بررسی اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد در مراکز تحقیقاتی و پژوهشی با رویکرد کارت امتیاز متوازن».
- ۸- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۲)، «ارزیابی عملکرد»، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- ۹- طبرسا، غلامرضا، (۱۳۷۸)، «بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی»، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۱۰- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید، (۱۳۸۶)، «همسویی استراتژیک، ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن» مترجم: زنده دل، بابک، تهران: آسیا.
- ۱۱- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید، (۱۳۸۶)، «نقشه استراتژیک: تبدیل دارایی‌های نا مشهود به پیامدهای مشهود» مترجم: اکبری، حسین، تهران: آسیا.

- ۱۲- گوران، نیلس؛ (۱۳۸۴)، «*کارت امتیازی متوازن*»، مترجم: علیرضا علی سلیمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۱۳- نجمی، منوچهر و زارعی، حسین، (۱۳۸۱)، «*تعامل و تقابل، BSC، EFQM*» مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران؛ جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

#### انگلیسی

- 14-Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (1997), "*A stakeholder Approach to strategic performance Measurement*", Sloan Management Review Spring, 25-37.
- 15-Kaplan,R.S. &Norton,D.P.(1996),"*Translating strategy into Action- The Balanced Scorecard*", Harvard Business Sched press,Boston,Mass,USA
- 16-Lobkowitz, Theory & Practice, p. 4.
- 17-Neely, A.D., Gregory ,M., Platts, K.W. (1995), "*Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda*", International Journal of Operations &Production Management, Vol.15 , No.4, pp 80-116
- 18- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "*The Balanced scorecard: Measures that Drive performance*", Harvard Business Review ,January-February, pp.71-9
- 19-La Rouché, Lyndon H. Jr,(2004) "*Reductionism as Mental slavery, when Even*" scientists were Brain washed, Executive intelligence Review, April ;pp 30-33
- 20- Li, p. (2001), "*Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework*", The Academy of Management Review. Mississippi State, April
- 21- Marr, B. and Schiuma, G. (2003) , "*Business performance Measurement: past, present and Future*", Management Decision 41/8 ,pp 680-87 –Medori, D. and Steeple, D. (2000), "*A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20 No.5,pp 520-33
- 22-Nicholas Lobkowitz "*Theory & Practice: The History of the Concept from Aristotle to Max*", University of Notre Dame Press, ed., 1997, p. 7
- 23-Tangen, S. (2004), "*Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice*", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8,pp726-37
- 24-<http://argess.blogfa.com>.
- 25-<http://iranfilm2.freeforums.org>.
- 26-<http://www.andisheqom.com>.
- 27-[www.divandari.com](http://www.divandari.com).