



جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

مرکز آموزش مدیریت دولتی

دستنامه

پژوهش‌های سازمانی



مرکز آموزش مدیریت دولتی

ویرایش اول

پایه ۱۳۹۵

الله أكبر
الله أكبر

فهرست مطالب

اهداف رفتاری	۴
پیشگفتار	۵
مقدمه	۶
۱- ماهیت و فرآیند تحقیق و پژوهش های سازمانی	۶
۱-۱- معرفی فرایند تحقیق	۷
۲- انواع روش های پژوهش سازمانی	۱۱
۱-۲- انواع پژوهش های سازمانی	۱۲
۳- کانون تحقیق و انتخاب طرح پروژه پژوهش	۱۷
۴- ملاحظات مربوط به روش جمع آوری داده ها و نمونه برداری	۲۰
۱-۴- اسناد (استفاده از مواد مکتوب به عنوان مبنای تحقیق)	۲۱
۲-۴- مصاحبه (پرسش و بحث درباره موضوعات با افراد مورد نظر)	۲۲
۳-۴- پرسش نامه (جمع آوری اطلاعات از طریق سؤالات مکتوب)	۲۲
۵- ارزیابی عملکرد سازمان	۲۵
۱-۵- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد	۲۶
۲-۵- ارزیابی عملکرد	۲۷
۳-۵- دیدگاه های سستی و نوین در ارزیابی عملکرد	۲۷
۴-۵- فرایند ارزیابی عملکرد	۲۸
۵-۵- استخراج و تحلیل نتایج	۲۹
۶- تجزیه و تحلیل، نتیجه گیری و گزارش یافته ها	۳۴
نتیجه گیری	۳۶
سؤال های تشریحی	۳۷
منابع و مأخذ	۳۸
الف) فارسی	۳۸
ب) انگلیسی	۳۹
ج) اینترنتی	۳۹

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- ماهیت و فرآیند تحقیق و پژوهش‌های سازمانی را شرح دهند.
- ۲- فرایند تحقیق را بیان نمایند.
- ۳- انواع روش‌های پژوهش سازمانی را نام برده و با یکدیگر مقایسه نمایند.
- ۴- انواع پژوهش‌های سازمانی را با یکدیگر مقایسه نمایند.
- ۵- کانون تحقیق و انتخاب طرح پروژه پژوهش را توضیح دهند.
- ۶- ملاحظات مربوط به روش جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌برداری را با ذکر مثال بیان نمایند.
- ۷- ارزیابی عملکرد سازمان را توضیح دهند.
- ۸- تجزیه و تحلیل، نتیجه‌گیری و گزارش یافته‌ها را بیان نمایند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «پژوهش‌های سازمانی»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح میانی است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

امروزه برای تسریع رشد و توسعه اقتصادی و رسیدن به حداقل‌های توسعه‌یافتگی، پژوهش از نیازمندی‌های پایه به شمار می‌رود. در همین راستا، در سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی اقداماتی را به منظور توسعه کمی و کیفی امر پژوهش انجام داده‌اند که در این مسیر با چالش‌ها و موانعی نیز روبه‌رو شده‌اند (عرب مازار و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳). اثربخش بودن و انجام طرح‌های پژوهشی به صورت برنامه‌ریزی شده، سرلوحه کار تمامی سازمان‌ها و مؤسسات قرار دارد. با این وجود و به رغم صرف هزینه‌های هنگفت، مدیران سازمان‌ها چندان رضایتی از اثربخشی پژوهش‌های انجام شده ندارند (رحیمی‌نژاد و همکاران، ص ۱۳۸۸). از جمله علل این رضایت‌مندی را می‌توان در عدم شناسایی نیازهای اساسی سازمان جهت پژوهش و حل مسئله دانست. هر سازمان مایل است مشکلات و مسائل خود را شناسایی کند و با متمرکز ساختن پژوهش‌ها حول آن‌ها، راهکارهای مناسبی در جهت حل مسئله و بهبود مسائل سازمان پیدا کند. لازمه این امر آگاهی از روش‌شناسی پژوهش و تکنیک‌های در حوزه نیازسنجی پژوهشی است که به شناسایی بهترین اولویت‌های پژوهشی کمک بسزایی می‌کند. اما بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که در سازمان‌ها و نهادهای مختلف به واسطه عدم آگاهی از فرایند مسئله‌یابی پژوهشی و چگونگی انجام آن، پژوهش‌های انجام شده نه تنها دغدغه‌ای را رفع نمی‌سازند، بلکه هزینه‌هایی را نیز به سازمان، تحمیل می‌کنند (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳).

تاکنون نظریه‌ها و دلایل مختلفی از سوی صاحب‌نظران در مورد چالش‌های پیش‌روی تحقیق و پژوهش ارائه شده است که به طور عمده از بعد کلان موضوع، به این مسأله نگرسته‌اند؛ دلایلی از جمله کارا نبودن ساختار نظام تحقیقات، شرایط نامناسب سیاسی و فرهنگی، مدیریت ضعیف مؤسسات علمی و پژوهشی، نبود سیستم کارآمد اطلاع‌رسانی و تبادل علمی، اعتبارات ناکافی تحقیقات، نادرست بودن ساختار نظام آموزش، به ویژه آموزش عالی، انگیزه ضعیف پژوهشگران و محققان، ساختار سازمان‌های دولتی و ... که به طور عمده فارغ از مسائل درون سازمانی مراکز تحقیق و توسعه، به چالش‌های پژوهش و تحقیقات در سازمان‌ها و در سطح ملی پرداخته‌اند (سعیدی‌راد، ۱۳۸۵، ص ۱۲) لذا در این درسنامه با ارائه تعاریف و روش‌های لازم برای انجام طرح‌ها و پژوهش‌های سازمانی و همچنین چگونگی ارزیابی عملکردهای حاصل از این پژوهش‌ها، سعی خواهد شد راهکارهای مناسبی در جهت حل مسئله و مشکلات و چالش‌های موجود ارائه گردد.

۱- ماهیت و فرآیند تحقیق و پژوهش‌های سازمانی

تحقیق^۱ در لغت به معنی بررسی کردن، درست کردن و رسیدگی کردن است و در اصطلاح، فعالیت‌های قدم به قدم فکری است که برای کشف واقعیت‌ها و منطبق کردن اندیشه با واقعیت با هدف حل مسأله و پاسخ به سؤال انجام می‌شود.^۲ تحقیق یک فعالیت سیستماتیک است که به کشف و پروراندن مجموعه‌ای از دانش‌های سازمان‌یافته معطوف است. تحقیق را می‌توان به تجزیه و

۱- Research

۲- شیخ عبدالحمید واسطی، راهنمای تحقیق براساس نگرش اسلام، قم، مؤسسه انتشارات دارالعلم، ۱۳۸۲، ص ۳۴.

تحلیل و ثبت عینی و سیستماتیک مشاهدات کنترل شده که ممکن است به پروراندن قوانین کلی، اصول یا نظریه‌هایی بیانجامد و به پیش‌بینی و یا احتمالاً به کنترل نهائی رویدادها منتج می‌شود، تعریف کرد.^۱ جان دیدی در کتاب «منطق نظریه تحقیق»، تحقیق را چنین تعریف می‌کند: «تحقیق عبارت است از تغییر کنترل و هدایت شده یک موقعیت غیر ثابت یا نامعین به موقعیتی که از لحاظ مشخصات و روابط کاملاً معین و ثابت است و در وضعی قرار دارد که عناصر موقعیت اصلی یا اولی به صورت یک کل متحد تغییر یافته‌اند» (شریعتمداری، ص ۱۳۶۸). علت نیاز به تحقیق، محدودیت دید و ورود توهمات و تخیلات در فضای فکر و اندیشه است. انسان در مسیر تفکر، زمینه ابتلاء به اشتباه دارد و در موقعیت‌های فراوانی از زندگی دچار اشتباهاتی می‌شود که وضعیت بحرانی برای او پدید می‌آورند؛ در بسیاری از مواقع به علت محدودیت در دید نمی‌تواند واقعیت را آنچنان که هست تشخیص دهد و به علت نقص در تشخیص، عکس‌العمل‌های نامناسب و مشکل‌زا از خود بروز می‌دهد.^۲ هدف اصلی تحقیق حل یک مسئله یا پاسخ‌گویی به یک سؤال یا دست‌یابی به روابط علت و معلولی بین متغیرهای پژوهشی است. پژوهش‌های انجام شده، منجر به دست‌یابی به افق‌هایی می‌شود که غایت و هدف فعالیت را روشن می‌سازد و حسب مورد می‌تواند: منجر به شرح، پیش‌بینی و بهبود زمینه پژوهشی مورد نظر باشد.

۱-۱- معرفی فرایند تحقیق

فرایند تحقیق از دیدگاه‌های متفاوت شامل موارد متنوعی است. بنابراین، نمی‌توان دیدگاه مشخصی را به عنوان الگو معرفی کرد. طبق یکی از دیدگاه‌های رایج، تحقیق فرایندی است دوره‌ای یا چرخه‌ای، پایان‌ناپذیر و قابل بررسی مجدد که شمائی از آن در تصویر نشان داده شده است. مهم‌ترین نکته در آغاز فرایند تحقیق انتخاب موضوع می‌باشد. در حقیقت انتخاب موضوع مهم‌ترین تصمیم در فرایند تحقیق است. برای یافتن موضوع مناسب می‌توان از روش‌های ذکر شده در پایین استفاده کرد:

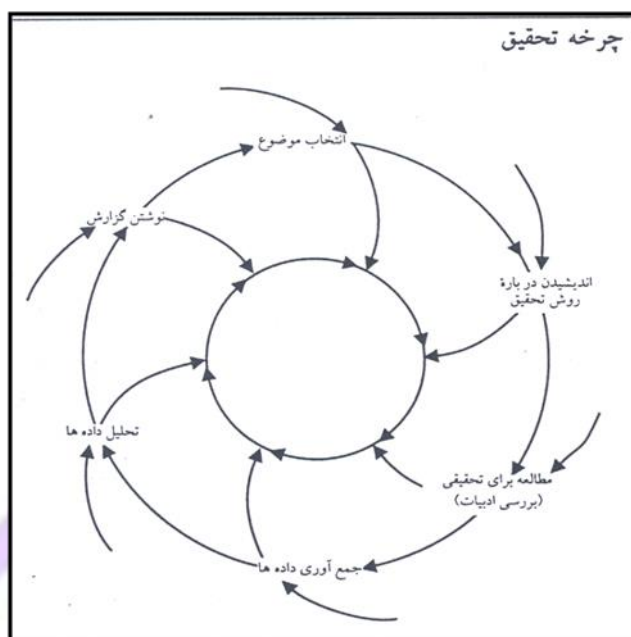
۱. کمک گرفتن از اساتید، مدیران و سایر مؤسسه‌هایی که در این زمینه پژوهشی خبره می‌باشند.

۲. مطالعه کارهای پژوهشی مشابه و مطابقت دادن آنها با طرح پژوهشی مورد نظر.

۳. کمک گرفتن از تجارب دیگر سازمان‌ها.

۴. ترسیم شکل، نمودار یا انگاره، از یافته‌های حاصل.^۲

۱- بست، جان، روش‌های تحقیق در علوم تربیتی، ترجمه: حسن پاشا شریفی؛ نرگس طالقانی، رشد، ۱۳۹۰، ص ۷۶.



شکل ۱-۱- نمودار چرخه‌ای تحقیق و پژوهش

پس از انتخاب موضوع، مسأله مهم دیگر انتخاب روش می‌باشد. انتخاب روش، یک کار کلیدی در فرایند تحقیق به حساب می‌آید. بنابراین، نیاز است تا با کاربردهای هریک از روش‌ها و نقاط ضعف و قوت آن‌ها برای موضوعات متفاوت تحقیق آشنا شده و مهارت‌های خود را در مورد روش‌ها و تکنیک‌های مختلف تحقیق توسعه داد.

گام بعدی در فرایند تحقیق مسئله اساسی و هدف تحقیق است. مسئله اساسی پایه و اساس شکل‌گیری طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی را تشکیل می‌دهد و در فرآیند مسئله‌یابی و مطالعات اکتشافی مشخص می‌گردد. مسئله اساسی وضعیت یا عامل پیچیده‌ای است که وجود آن تحقق کامل پتانسیل تولید و یا دست‌یابی به اهداف مشخصی را غیرممکن ساخته و یا تحت تأثیر قرار داده‌است. تحقق اهداف تحقیق و بکارگیری یافته‌های تحقیق در راستای حل مسئله اساسی در عرصه تولید، موجب افزایش تولید، بهره‌وری عوامل تولید، بهینه‌سازی روش‌های موجود و تغییر نگرش به موضوع تحقیق می‌گردد. پنج سؤال مهم برای تعیین نقطه تمرکز و هدف پروژه تحقیق وجود دارد. یافتن پاسخ این سؤال‌ها می‌تواند در تعیین کانون تحقیق مفید و تأثیرگذار باشد.

۱. ماهیت واقعیت اجتماعی یا پدیده مورد تحقیق چیست؟

۲. دانش و مدارک مورد نیاز در مورد پدیده مورد مطالعه چگونه و از کجا ممکن است به دست آید؟

۳. موضوع تحقیق با کدام رشته از دانش و معارف بشری ارتباط دارد؟

۴. مسئله یا معمای اصلی چیست؟ یعنی سؤال اصلی تحقیق چیست؟

۵. هدف و منظور اصلی تحقیق چیست؟^۱

قدم بعدی، شناسایی سؤال‌های تحقیق است. طرح سؤال، آشکارترین نقطه شروع یک پروژه پژوهشی محسوب می‌شود.

سؤال‌ها در اغلب موارد با واژه‌های سؤال‌ی چرا، چگونه، چه کسی، چه چیزی، در چه زمانی (کی) و در چه مکانی (کجا) آغاز

می‌شود. مرحله بعدی تعیین فرضیه‌های تحقیق است. فرضیه‌ها، همان پاسخ‌های فرضی به سؤال‌های تحقیق است که محقق از راه حدس منطقی، آن‌ها را در نظر می‌گیرد که این فرضیه‌ها در جریا تحقیق تأیید یا رد می‌شوند. فرضیه حدسی آزمایشی در باره چستی پدیده‌ها، تغییر امور یا نحوه پیوند متقابل رویدادها است. فرضیه گمانی است که باید آزمون گردد و به طور منطقی با یک پرسش پژوهش یا یک تئوری مرتبط است. محقق قبل از اجرای تحقیق بر مبنای مطالعات اکتشافی بعمل آمده در باره موضوع تحقیق، فرضیه یا فرضیاتی را مطرح نموده، با تکیه بر آمار و اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله اجرای تحقیق، آن‌ها را آزمون و در مورد «رد» و یا «قبول» آن‌ها تصمیم‌گیری می‌نماید. در مواردی که دامنه شناخت محقق از موضوع، ارائه فرضیه یا فرضیاتی را در مورد پدیده‌ها و یا متغیرهای تحقیق با محدودیت روبه رو می‌سازد، فرضیه جای خود را به سؤال‌های تحقیق می‌دهد. مرحله بعد تعریف مفاهیم کلیدی، جستارها و زمینه‌ها می‌باشد و مرحله آخر، تهیه طرح اولیه یا طرح کلی تحقیق قرار دارد. بیان موضوع تحقیق به زبانی ساده و غیر تخصصی و با استفاده از کلمات و اصطلاحات روزمره می‌تواند محقق را در معرفی آشناهای ناآشنا و همچنین ناآشناهای آشنا به وضوح و روشنی، کمک نماید.^۱

تعریف برخی از مفاهیم پژوهشی به اختصار در پائین گنجانده شده است.

برنامه تحقیقاتی

برنامه تحقیقاتی مجموعه‌ای منسجم از فعالیت‌هایی با اهداف مشخص است که به وسیله محققین اجرا می‌گردد. دستیابی به اهداف برنامه متضمن انجام تعدادی طرح، پروژه و یا فعالیت تحقیقاتی است که با یکدیگر ارتباط محتوایی و زنجیره‌ای دارند.

طرح کلان تحقیقاتی

طرح کلان ملی، طرح پژوهشی-کاربردی با ماهیت توسعه‌ای و مسئله محور و ترجیحا محصول‌گرا و شامل حلقه‌های کلان به هم پیوسته از پژوهش، فناوری و توانمندسازی مدیریت چند شاخه‌ای که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

۱. در راستای اهداف سند چشم‌انداز و اسناد بالادستی ملی باشد.
۲. نتایج حاصل از آن در مقیاس ملی و یا فرا ملی تاثیرگذار باشد.
۳. در راستای کاهش وابستگی باشد.
۴. حداقل منجر به حل یک معضل عمده کشور شود.
۵. در راستای تأمین امنیت غذایی و ارتقاء سلامت عمومی کشور باشد.
۶. منجر به حفظ، احیا و توسعه پایدار منابع پایه شود.
۷. منجر به تولید ثروت ملی و یا توسعه صادرات در کشور شود.

طرح تحقیقاتی

طرح تحقیقاتی مجموعه‌ای است هماهنگ از فعالیت‌های علمی و فنی، با هدف مشخص تحقیق و توسعه که سرپرست علمی واحدی داشته و توسط جمعی از محققین از تخصص‌های مختلف تحقیقاتی اجرا می‌شود. دست‌یابی به هدف اصلی طرح منوط به انجام مجموعه‌ای از پروژه‌های تحقیقاتی (به نام پروژه‌های طرح) با اهداف و روش‌های تحقیق متفاوت است که نهایتاً منجر به حل یک مسئله اساسی گردیده و در افزایش بهره‌وری موضوع تحقیق و افزایش کمی و کیفی محصولی خاص نقش اصلی ایفاء می‌نماید. در هر طرح تحقیقاتی ارتباط پروژه‌های طرح با هم، یک ارتباط محتوایی و ناگسستنی است. به منظور دستیابی به هدف اصلی طرح ضرورت دارد کلیه پروژه‌های طرح‌ها انجام شوند.

پروژه تحقیقاتی

پروژه تحقیقاتی مجموعه‌ای است منسجم از اقدامات خاص که طی آن با استفاده از روش علمی که کارآیی آن‌ها قبلاً به اثبات رسیده یا کاربرد آن‌ها از نظر علمی توجیه پذیر باشد، فرضیه یا فرضیه‌های مورد نظر را آزمون می‌نماید و یا به سؤالات فراروی موضوع تحقیق پاسخ می‌دهد.

پروژه تحقیقاتی مشترک

پروژه تحقیقاتی مشترک پروژه‌ای است که دست‌یابی به هدف یا اهداف آن منوط به حضور محققینی از زمینه‌های تخصصی متفاوت از یک مؤسسه/پژوهشکده/مرکز تحقیقاتی ملی و یا بیش از یک مؤسسه/پژوهشکده/مرکز تحقیقاتی ملی/مراکز آموزشی/دانشگاهی/مرکز بین‌المللی است که تماماً دارای نقش مؤثر و تعیین کننده در اجرای تحقیق هستند. پروژه مشترک در هر زمینه اصلی تحقیق دارای یک مجری می‌باشد. در بین مجریان یک نفر به عنوان مجری مسئول پروژه را رهبری می‌نماید.

پروژه تحقیقاتی ملی

پروژه تحقیقاتی ملی پروژه‌ای است که در یک زمینه تحقیقاتی انجام می‌شود، یک روش تحقیق دارد، ولی حجم عملیات در تعامل با وسعت محل اجرای آن اقتضاء می‌کند که دارای بیش از یک مجری باشد. لذا، این نوع پروژه‌ها می‌توانند به ازای هر استان، شهرستان یا منطقه دارای یک مجری و تعدادی همکار باشند. در پروژه‌های ملی، یکی از مجریان می‌تواند به عنوان مجری مسئول، پروژه را رهبری نماید.

۲- انواع روش‌های پژوهش سازمانی

از جمله راه‌کارهایی که می‌توان برای کسب دانش و شناخت‌های لازم از آن‌ها بهره‌جست شامل موارد زیر می‌باشند:

۱. تجربه

تجربه ابتدایی‌ترین و در عین حال فراگیرترین روش کسب اطلاعات است که این روش اطلاعات بی‌واسطه و به طور مستقیم توسط فرد استفاده‌کننده از اطلاعات حاصل می‌شود. از جمله محدودیت‌هایی که به این روش وارد می‌شود، این است که دانش حسی حاصل می‌تواند به واسطه خطای احساسی غیرقابل اطمینان و ناقص باشد؛ زیرا تجربه شدیداً تحت تأثیر ذهنیت افراد است.^۱ تحقیق تجربی آنچه را که در نتیجه تغییر متغیرهای خاص و دقیقاً کنترل و دست‌کاری شده روی خواهد داد توصیف می‌کند. توجه تحقیق به ارتباط میان متغیرها معطوف است. به گونه‌ای که در اینجا تعریف می‌شود، دست‌کاری متغیرها به شیوه‌ای سنجیده و دقیق همیشه بخشی از روش تجربی است.^۲

۲. استناد به مقام صلاحیت‌دار

رجوع به کارشناسان، متخصصان و مراکز ذیصلاح در زمینه‌های پژوهشی مورد نظر نیز می‌تواند دانش و آگاهی لازم را در همان زمینه پژوهشی برای سازمان فراهم نماید. اما اختلاف نظر صاحب‌نظران در امری واحد و عدم اطمینان از صحت دانش و اطلاعات بدست آمده از افراد ذیصلاح، از جمله محدودیت‌های وارد بر این روش می‌باشد.

۳. منطق

اگر دانش حسی بدست آمده با کمک عقل و منطق توسعه داده شود، اطلاعات و دانش قابل اعتمادتری حاصل می‌گردد. منطق از دو طریق برای رسیدن به شناخت به انسان کمک می‌کند:

الف) روش قیاسی

قیاس در لغت به معنای سنجش و اندازه‌گیری است. استدلال قیاسی، نتیجه‌گیری با دلایل کافی از کل به جزء است که از کنار هم گذاشتن واقعیات پذیرفته شده و استنتاج یک نتیجه از آن، حاصل می‌شود.

تاریخ دسترسی: ۲۰۱۴/۰۳/۰۴ - www.madsg.com/wp-content/ ۱-

۲- بست، جان، روش‌های تحقیق در علوم تربیتی، ترجمه: حسن پاشا شریفی؛ نرگس طالقانی، رشد، ۱۳۹۰ ص ۴۴.

ب) روش استقرایی

استقراء در لغت به معنای جست‌وجو کردن و کنجکاوی کردن است. استدلال استقرایی یعنی رسیدن ذهن از جزء به کل، که موجب بررسی اجزاء یک قضیه به طور کامل و رسیدن به یک حکم کلی می‌گردد.^۱

۴. پژوهش‌های علمی

تحقیق علمی فرآیند جستجوی منظم برای مشخص کردن موقعیت نامعین است. که به این روش، روش حل مسئله، روش عقلانی، روش استدلال قیاسی - استقرایی و یا روش آزمایشی نیز گفته می‌شود. طی این روش، تغییر کنترل و هدایت شده یک موقعیت غیر ثابت یا نامعین به موقعیتی که از لحاظ مشخصات و روابط کاملاً معین و ثابت است، صورت می‌پذیرد.^۱

۱-۲- انواع پژوهش‌های سازمانی**۱-۱-۲- پژوهش‌های سازمانی برحسب هدف**

این پژوهش‌ها به سه قسم طبقه‌بندی می‌شوند:

۱-۱-۱-۲- تحقیق بنیادی

هدف اساسی این نوع تحقیقات آزمون نظریه‌ها، تبیین روابط بین پدیده‌ها و افزودن به مجموعه دانش موجود در زمینه خاص است. تحقیقات بنیادی، نظریه‌ها را بررسی کرده، آن‌ها را تأیید، تعدیل یا رد می‌کند. با تبیین روابط میان پدیده‌ها، تحقیق بنیادی به کشف قوانین و اصول علمی می‌پردازد. با این اهداف، تحقیقات بنیادی، در صدد توسعه مجموعه دانسته‌های موجود درباره اصول و قوانین علمی است. این نوع تحقیقات نتیجه‌گرا بوده و در رابطه با نیازهای تصمیم‌گیری انجام نمی‌شود.^۲ همچنین، هدف از این نوع تحقیقات «گسترش مرز علم و دانش» است. این نوع از تحقیقات منجر به «تولید علم» شده، یا نظریه و نظریه‌های قبلی در آن زمینه را تکمیل می‌کند و یا به نقد نظریه‌های قبلی پرداخته و افق جدیدی را به روی انسان باز می‌نماید.

۱-۱-۲-۲- تحقیق کاربردی

هدف از این نوع تحقیق، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. پژوهش پایه‌ای می‌تواند زمینه «پژوهش کاربردی» را فراهم آورد، اما در وهله اول متوجه کاربرد آن در زندگی انسان‌ها نیست. درحالی‌که پژوهش‌های کاربردی دارای جنبه عملی و مستقیماً متوجه حل مشکلات جامعه و بشریت می‌باشند. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد علمی دانش هدایت می‌شود. نتایج این نوع تحقیقات در تعلیم و تربیت، مثلاً در طراحی برنامه‌های درسی و کمک به اتخاذ تصمیم‌های مربوط به نظام

تاریخ دسترسی: ۲۰۱۴/۰۳/۰۴ - www.madsg.com/wp-content/

۲- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، ص ۷۹.

آموزشی به کار می‌رود. به عنوان مثال کاربرد نظریه‌های مربوط به فراشناخت در حل مسئله را می‌توان در زمره تحقیقات کاربردی قرار داد.^۱

۲-۱-۱-۳- تحقیق توسعه‌ای

فرایندی است که به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی (طرح‌ها، روش‌ها و برنامه‌های درسی) انجام می‌شود. هدف اساسی این نوع تحقیقات تدوین یا تهیه برنامه‌ها، طرح‌ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص شده و براساس یافته‌های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین و تولید می‌شود.^۱

۲-۱-۲- پژوهش‌های سازمانی برحسب نحوه گردآوری اطلاعات یا طرح تحقیق

۲-۱-۲-۱- تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی)

این دسته از پژوهش‌ها دارای صورتی «گزارشی» بدون تأکید بر علت‌یابی مسأله می‌باشند. مانند: گزارش یک واقعه و یا یک اندیشه که در آن تنها به آنچه موجود است و نه چرایی امر موجود توجه می‌شود. برخی از محققان، مطالعات توصیفی در حوزه وقایع تاریخی (زمان گذشته و نه زمان کنونی) را تحت عنوان پژوهش‌های تاریخی جدا از پژوهش‌های توصیفی مورد مطالعه قرار می‌دهند. صرف نظر از جنبه روش‌شناسی خاص مطالعات تاریخی، بسیاری از آن‌ها هم واجد ویژگی گزارشی بودن می‌باشند. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:^۱

۱. تحقیق پیمایشی^۲
۲. تحقیق همبستگی^۳
۳. اقدام پژوهی^۴
۴. بررسی موردی^۵
۵. تحقیق پس-رویدادی^۶

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، ص ۷۹-۱۰۰.

۲- Survey Research

۳- Correlational Research

۴- Action Research

۵- Case Study

۶- Ex-post Facto Research

۲-۱-۲-۱-۱- تحقیق پیمایشی

برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری روش تحقیق پیمایشی به کار می‌رود. این نوع تحقیق می‌تواند برای پاسخ به سؤال‌های پژوهشی از نوع زیر مورد استفاده قرار گیرد:

۱. ماهیت شرایط موجود چگونه است؟

۲. چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد؟

۳. وضعیت موجود چگونه است؟

تحقیق پیمایش را بر حسب حجم جامعه مورد مطالعه می‌توان به تحقیق پیمایشی در مقیاس کوچک یا در مقیاس بزرگ نام نهاد. برخی از نویسندگان از جمله بورگ و گال در سال ۱۹۸۹ تحقیقات تحولی را زیرمجموعه‌ای از تحقیقات پیمایشی دانسته‌اند درحالی که برخی دیگر تحقیقات تحولی را زیرمجموعه‌ای از تحقیقات توصیفی محسوب می‌کنند. تحقیقات تحولی به بررسی روندها و تحول پدیده‌های مورد بررسی در طول زمان می‌پردازد. بورگ و گال تحقیق پیمایشی را به سه دسته به شرح زیر تقسیم می‌کنند:

۱. روش مقطعی: به منظور گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع زمانی (مثلاً در یک روز، یک هفته، ماه یا سال) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. این گونه پژوهش به توصیف جامعه براساس یک یا چند متغیر می‌پردازد.
۲. روش طولی: در بررسی‌های پیمایشی طولی، داده‌ها در طول زمان و یا به عبارت دیگر در زمان‌های مختلف گردآوری می‌شود. تا تغییرات برحسب زمان بررسی شده و به رابطه این متغیرها از نظر تغییرات در طول زمان پی‌برده شود.
۳. روش دلفی: زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر درباره یک موضوع خاص به بحث پردازیم از روش دلفی استفاده می‌شود.^۱

۲-۱-۲-۱-۲- تحقیق همبستگی

در این نوع تحقیق رابطه میان متغیرها براساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد. تحقیقات همبستگی را می‌توان برحسب هدف به سه دسته تقسیم کرد: الف) مطالعه همبستگی دو متغیری، ب) تحلیل رگرسیون^۲، ج) تحلیل ماتریکس همبستگی یا کواریانس. در مطالعات همبستگی دو متغیری، هدف بررسی رابطه دوه‌دو متغیرهای موجود در تحقیق است. در تحلیل رگرسیون هدف پیش‌بینی تغییرات یک یا چند متغیر وابسته (ملاک) با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل (پیش‌بین) است. در بعضی بررسی‌ها از مجموعه همبستگی‌های دو متغیری متغیرهای مورد بررسی در جدولی به نام ماتریس همبستگی یا کواریانس استفاده می‌شود. از جمله تحقیقاتی که در آن‌ها ماتریس همبستگی یا کواریانس تحلیل می‌شود، تحلیل عاملی^۳ و مدل معادلات ساختاری^۴ است. در

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، ص ۷۹-۱۰۰.

۲- Regression Analysis

۳- Factor Analysis

۴- Structural Equation Model

تحلیل عاملی هدف تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها یا رسیدن به متغیرهای مکنون^۱ (سازه) و در مدل معادلات ساختاری آزمودن روابط ساختاری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های تحقیقاتی موجود است.^۲

۲-۱-۲-۱-۳- اقدام پژوهی

همانطور که اشاره شد، اقدام پژوهی در زمره روش‌های تحقیق توصیفی است. هدف از این نوع پژوهش، توصیف شرایط یا پدیده‌های مربوط به نظام آموزشی است. با استفاده از اقدام پژوهی می‌توان موقعیت‌های نامعین ملموس مربوط به اقدام‌ها و عملیات آموزشی را مشخص کرد و در بهبود آن کوشید (بازرگان، ۱۳۷۳). بنابراین هریک از افرادی که در نظام آموزشی دست‌اندرکار فعالیت‌های آموزشی می‌باشند و به ویژه با فرایند یاددهی-یادگیری سروکار دارند، می‌توانند برای شناخت «مشکلات مبتلا به» آموزشی و پی بردن به راه‌های کاهش این مشکلات، اقدام پژوهی را به طور انفرادی یا گروهی بکار برند. این نوع تحقیق می‌تواند بازخورد لازم برای بهبود واحدهای آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری و نیز ارزیابی آموخته‌ها، را فراهم آورد. یکی از مزیت‌های اقدام پژوهی آن است که پژوهش‌گر براساس نتایج به دست آمده می‌تواند تعدیل یا تغییر لازم را بلافاصله به عمل آورد.^۵

۱-۲-۱-۲-۴- بررسی موردی

در پژوهش به روش مطالعه موردی، برخلاف پژوهش‌های آزمایشی، پژوهش‌گر به دست‌کاری متغیر مستقل و مشاهده اثر آن بر متغیر وابسته نمی‌پردازد. همچنین همانند پژوهش‌گری که در تحقیق پیمایشی با انتخاب نمونه‌ای با حجم وسیع و معرف از جامعه درباره تعدادی از متغیرها به بررسی می‌پردازد، عمل نمی‌کند. پژوهش‌گر مطالعه موردی به انتخاب یک «مورد» پرداخته و آن را از جنبه‌های بی‌شمار بررسی می‌کند. این «مورد» می‌تواند یک «واحد» یا سیستم با حدود مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. از این جمله در تعلیم و تربیت می‌توان هریک از عوامل نظام آموزشی مانند دانش‌آموز، معلم، مدیر آموزشگاه، برنامه درسی، و امثال آن را به عنوان «مورد» تحت مطالعه منظور داشت و مشخصه‌های آن را از جنبه‌های متعدد به طور عمیق بررسی کرد (بازرگان و مرادی، ۱۳۷۴). هدف کلی در هر مطالعه موردی مشاهده تفصیلی ابعاد «مورد» تحت مطالعه و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌گرا است. از این رو مطالعه موردی بیشتر به روش کیفی و با تأکید بر فرایندها و درک و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود. «مورد» چنان انتخاب می‌شود که نمایان‌کننده وضعیت یا حالت کلی تحت مطالعه، یا مثالی از پدیده‌های منظور نظر باشد که پژوهش‌گر می‌خواهد در مورد آن‌ها به درک عمیقی دست یابد.^۳

۱- Latent Variables

۲- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، صص ۷۹-۱۰۰.

۳- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، صص ۷۹-۱۰۰.

۱-۲-۱-۵- تحقیق پس رویدادی (علی-مقایسه ای)

روش‌های پس رویدادی معمولاً به تحقیقاتی اطلاق می‌شود که در آن‌ها پژوهش‌گر با توجه به متغیر وابسته به بررسی علل احتمالی وقوع آن می‌پردازد. به عبارت دیگر تحقیق علی-مقایسه ای گذشته‌نگر بوده و سعی بر آن دارد که از معلول به علت احتمالی پی‌برد. به تحقیقات علی-مقایسه ای پس- رویدادی نیز گفته‌اند، زیرا علت و معلول (متغیر مستقل و وابسته) پس از وقوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. استفاده از این طرح به این دلیل است که در برخی مواقع علت «خصیصه‌ای» بوده و قابل دست‌کاری نمی‌باشد، مانند جنسیت. در بعضی مواقع دیگر علت خصیصه‌ای نیست ولی دست‌کاری آن‌ها از کنترل محقق خارج و یا غیرانسانی است، مانند موفقیت در کنکور سراسری یا طبقه اجتماعی دانش‌آموزان.^۱

۱-۲-۲-۲- روش‌های تحقیق آزمایشی

به منظور برقراری رابطه علت-معلولی میان دو یا چند متغیر از طرح‌های آزمایشی استفاده می‌شود. ویژگی‌های این نوع تحقیق آن است که:

۱. متغیرهای مستقل دست‌کاری می‌شود.
۲. سایر متغیرها به جز متغیر وابسته ثابت نگه داشته شده و کنترل می‌شود.
۳. تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مشاهده می‌شود.^۱

۱-۲-۳- دسته‌بندی پژوهش‌ها بر مبنای داده‌ها و تحلیل آن

برای بررسی محتوای آشکار پیام‌های موجود در یک متن می‌توان از روش تحلیل محتوا استفاده کرد. در این روش محتوای آشکار و پیام‌ها به طور نظام‌دار و کمی توصیف می‌شود. از این رو این روش را می‌توان روش تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی دانست. تحلیل محتوا روشی مناسب برای پاسخ‌دادن به سؤال‌هایی درباره محتوای یک پیام است. مهم‌ترین کاربرد تحلیل محتوا توصیف ویژگی‌های یک پیام است. دومین کاربرد این روش، استنباط درباره فرستندگان پیام و دلایل یا پیش‌آیندهای پیام است. تحلیل محتوا برای استنباط جنبه‌های فرهنگی پیام و تغییرات فرهنگی نیز به کار می‌رود. استفاده از تحلیل محتوا به عنوان یک تکنیک تحقیقی، از اوایل قرن حاضر آغاز شد و تاکنون تحولات زیادی را شاهد بوده است. برای تحلیل محتوا مراحل مختلفی طی می‌شود. از جمله این مراحل می‌توان سه مرحله عمده زیر را ذکر کرد:

۱. مرحله قبل از تحلیل (آماده‌سازی و سازمان‌دهی): در تحلیل محتوا انتخاب موضوع باید با انتخاب محتوای مورد تحلیل هماهنگ باشد. بهتر آن است که سؤال تحقیق را ابتدا مشخص کرده و مجموعه‌ای از اسناد یا پیام‌ها را که می‌توان با کمک آن به این سؤال پاسخ داد جمع‌آوری نمود. برای مثال اگر هدف، بررسی نظرات بیان شده در مورد نظام جدید آموزشی در یک سال اخیر باشد باید تمام مقاله‌های منتشر شده و مدارک انتشار یافته درباره این موضوع را که در طول مدت مورد نظر منتشر و یا

تدوین شده است جمع‌آوری کرده و مورد بررسی قرار داد. در گردآوری اسناد باید ملاک خاصی را مورد نظر قرار داد به طوری که اسناد گردآوری شده از منطق خاصی پیروی کند.

۲. بررسی پیام: پس از گردآوری اسناد باید به بررسی آن‌ها پرداخت. بررسی مواد یعنی رمزگذاری آن‌ها. رمزگذاری فرایندی است که به وسیله آن داده‌های خام به صورت منظم در واحدهایی که امکان توصیف دقیق محتوا را فراهم می‌آورد، قرار می‌گیرد.

۳. پردازش نتایج: آخرین مرحله در تحلیل محتوا، پردازش داده‌های رمزگذاری شده است. این عمل را می‌توان به دو شیوه انجام داد: دستی و کامپیوتری. براساس نتایج آماری بدست آمده، محقق می‌تواند به بحث و تفسیر نتایج پردازش^۱.

۳- کانون تحقیق و انتخاب طرح پروژه پژوهش

نقطه آغاز هر پژوهشی مسئله‌یابی است و تا زمانی که مسئله اساسی شناسایی نشود، صرف زمان و هزینه جهت انجام پژوهش، صرفاً اتلاف منابع انسانی و مادی خواهد بود (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳). مسئله‌شناسی یا نیازسنجی پژوهشی، جزء اولین فعالیت‌هایی است که باید مرکز انجام دهد تا پیرو آن برای رفع آنها مراکز علمی کشور، امکانات خود را بسیج کنند. همچنین، به منظور تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، مهم‌ترین اقداماتی که مرکز باید انجام دهد تهیه اطلاعات، ایجاد ارتباطات و تقویت انگیزه‌های دانشمندان و نخبگان در ایده‌پردازی و نظریه‌پردازی است (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴). لازمه شناسایی مسائل اساسی و انجام پژوهش‌های اثربخش حول این مسائل، نیازسنجی پژوهشی است زیرا این مقوله بواسطه اینکه سرمایه‌های دانشی بشر را به حل مسائل واقعی زندگی معطوف می‌کند، می‌تواند مثمر ثمر واقع شود. به کمک فرایند نیازسنجی پژوهشی، دغدغه‌های سازمان‌ها و نهادهای مختلف جامعه شناسایی می‌شوند؛ پژوهشگران تلاش خود را به حل مسائل اولویت بندی شده جامعه بشری اختصاص می‌دهند؛ و نوعی عقلانیت در استفاده از منابع و ابزار پژوهش تسری پیدا می‌کند. اما امروزه علی‌رغم نقش بسزایی که نیازسنجی پژوهشی در تبیین و پیش‌برد سطح وسیع و متنوعی از فعالیت‌های علمی، پژوهشی و آموزشی دارد، مغفول واقع شده است. (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳)

فرایند نیازسنجی از طریق جمع‌آوری اطلاعات از افراد ذیربط و تحلیل آن‌ها، به شناسایی نیازهای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک قابل ملاحظه‌ای می‌کند (کوکس، ۲۰۰۳) که نتیجه آن از سویی رضایت‌مندی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از وضعیت موجود و از سویی دیگر صرفه‌جوئی و تخصیص هرچه بهتر منابع و امکانات به مهمترین نیازها و اولویت‌ها است. در طی دو دهه اخیر نیازسنجی به واسطه نقشی که در مسأله‌یابی سازمانی داشته، از توجه بسزایی برخوردار شده است (سازمان جهانی بهداشت، ۲۰۰۰). نیازسنجی پژوهشی ریشه در نیازسنجی و پژوهش دارد و ارائه تعریفی از آن به واسطه جوان بودن و عدم برخورداری از

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، صص ۱۳۶-۱۳۲.

ادبیات نظری و پژوهشی غنی، بسی دشوار است. لیکن با وجود تمامی این محدودیت‌ها، نیازسنجی پژوهشی را فرایند شناسایی نیازهای پژوهشی بالقوه، تعیین اولویت در بین پروژه‌های تحقیقاتی مختلف و تصمیم‌گیری مناسب در زمینه تخصیص منابع به بهترین و مهم‌ترین پروژه‌ها می‌داند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۵). در این تعریف، فرایند شناسایی نیازهای پژوهشی به شناسایی تمامی طرح‌ها و عناوین پژوهشی صرف‌نظر از کیفیت، درجه اهمیت و اولویت آن‌ها اشاره کرد (امین‌الرعایا، ۱۳۸۹، ص ۱۳۱). بنابراین در این فرایند، هدف اصلی دستیابی به حداکثر عناوین پژوهشی مستخرج از مسائل سازمان می‌باشد. تعیین اولویت‌های پژوهشی نیز فرایندی پیچیده جهت گزینش از بین مجموعه متنوعی از عناوین پژوهشی، به منظور تصمیم‌گیری برای استفاده اثربخش از منابع موجود می‌باشد. تعیین اولویت‌ها به طراحی پروژه‌های تحقیقاتی و تخصیص منابع کمک قابل توجهی می‌کند (فالکونی، ۱۹۹۳) اما عدم اتفاق نظر در مورد یک روش‌شناسی مناسب جهت تعیین و تنظیم اولویت‌های پژوهشی، مانعی برای پیشرفت و ترقی می‌باشد (دروموند و همکاران، ۲۰۰۰)، تا زمانی که درک و دانش روشنی از روش‌شناسی تعیین اولویت‌ها در پژوهش‌گران ایجاد نشود، چنین انتظاری که محققان اطلاعات مناسبی در مورد تعیین اولویت‌های پژوهشی در پیشنهاد مالی، خودشان ذکر کنند، غیرواقعی و غیرقابل قبول خواهد بود (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۵). انتخاب بهترین روش برای تعیین اولویت‌های پژوهشی به هدف تحلیل، میزان در دست بودن منابع، ظرفیت و قابلیت منحصر به فرد بودن پژوهش، میزان درک و دانش شرکت‌کنندگان یا مراجعان در فرایند اولویت‌سنجی بستگی دارد (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۵). تعیین اولویت‌ها فرایندی مهم در مدیریت پژوهش می‌باشد که به طراحی برنامه‌های پژوهشی و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع پژوهشی و همچنین تقویت ظرفیت بومی مناطق کمک خواهد کرد (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۲) این فرایند اولویت‌یابی به طور صریح یا ضمنی در تمامی برنامه‌های پژوهشی از طریق شناسایی اختصاص منابع پژوهشی برای محصولات متنوع، نواحی مختلف، رشته‌ها، برنامه‌ها و انواع فناوری‌ها انجام می‌پذیرد. تنظیم اولویت‌ها اغلب در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و اکثراً در سطح ملی، برنامه‌ای، خرده برنامه‌ها و سطح پروژه انجام می‌پذیرد. بنابراین با توجه به نقشی که اولویت بندی نیازهای اساسی و بحرانی هر سازمان و نهادی ایفاء می‌کند و همچنین با توجه به کمبود بودجه و تنوع نیازها و عناوین پژوهشی، ضروری است که در تعیین فرایند اولویت‌ها به سه عنصر شناسایی گروه‌های ذینفع، تحلیل وضعیت و شناسایی حیطه‌های پژوهش، به دقت توجه شود. در میان عناصر سه‌گانه نیازسنجی پژوهشی، عنصر شناسایی گروه‌های ذینفع، به شناسایی افرادی چون پژوهش‌گران و تصمیم‌گیرندگان در سطح مختلف نیازسنجی اشاره دارد (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۴) تحلیل وضعیت در فرایند نیازسنجی پژوهشی نیز به تهیه فهرستی از منابع و امکانات موجود، وسعت بخشیدن به درک افراد مشارکت‌کننده و فراهم آوردن تصویری از وضعیت فعلی در افراد اشاره دارد، که نتیجه آن فهرستی از نیازها و خواسته‌های احساس شده و بیان شده از سوی استفاده‌کنندگان می‌باشد. در این مرحله از نیازسنجی استفاده از روش نیازسنجی‌ای چون فنون بررسی نیازهای سازمانی یا شخصی همچون روش‌های مشاوره مستقیم، استفاده از پرسش‌نامه، مشاوره با افراد کلیدی یا افراد با معلومات ویژه، مرور منابع مربوطه، مصاحبه، بحث‌های متمرکز گروهی، مطالعه یادداشت‌ها، اسناد و گزارش‌ها جهت آشنایی با نیازها و خواسته‌های

ذینفعان ضروری است. معمولاً توصیه می‌شود که در فرایند نیازسنجی برای شناسایی نیازها و مسائل واقعی از روش‌های ترکیبی استفاده شود و صرفاً به یک روش واحد و مشخص تکیه و تأکید نشود. در مرحله آخر از فرایند اولویت‌یابی، براساس اطلاعات بدست‌آمده از مراحل قبلی، به شناسایی و ترسیم حیطه‌های پژوهش با هدف توجه به ضرورت‌های ملی، برابری، اجتناب از دوباره‌کاری پرداخته می‌شود. این مرحله منتج به فهرستی از حیطه‌های وسیع پژوهشی می‌گردد که براساس تحلیل وضعیت، نیاز به تفکیک آن‌ها به موضوعات و برنامه‌های پژوهشی ویژه، تعیین نوع پژوهش، شناسایی منابع و گروه‌های پژوهشی موردنیاز برای عملی کردن و اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های پژوهشی ضروری است (یزدان پناه و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۷). در فرایند نیازسنجی پژوهشی، پس از شناسایی نیازهای پژوهشی و تعیین اولویت‌ها، باید براساس ملاک و معیار مشخصی، بودجه معینی را به طرح‌ها و اولویت‌های پژوهشی اختصاص داد که مهمترین معیار مورد قبول در اختصاص بودجه به طرح یا اولویت پژوهشی می‌تواند اهمیت و نقش اولویت پژوهشی در رفع مشکلات و دغدغه‌های گروه‌ها و سازمان‌های ذینفع، و تحلیل هزینه فایده باشد (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶). به عبارتی طرح‌های پژوهشی که اجرای آن‌ها منجر به رفع بخش عظیمی از مشکلات افراد و گروه‌های ذینفع در فرایند نیازسنجی می‌شود و همچنین هزینه بهینه و مطلوبی را برای سازمان، افراد و مؤسسات مختلف مجری این طرح به همراه دارد، در اولویت و ارجحیت قرار می‌گیرند. اجرای دقیق و مطلوب این فرایند مستلزم برنامه‌ریزی منسجم و سازمان‌یافته‌ای می‌باشد که در جریان آن باید تمامی جوانب امر در نظر گرفته شود به گونه‌ای که کمترین آسیب و محدودیت را به همراه داشته باشد. در عرصه پژوهش به این فرایند برنامه‌ریزی پژوهشی گویند. برنامه‌ریزی پژوهشی که رویکردی مشارکتی در تحقیق به وجود می‌آورد، فرایندی است که به وسیله آن محتوای یک برنامه پژوهشی در افق زمانی کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت به طور جزئی تعریف و تصریح می‌شود. در جریان برنامه‌ریزی پژوهشی، مدیران و کلیه شرکت‌کنندگان در فرایند تحقیق و پژوهش مشارکت می‌کنند. فرض بنیادی رویکرد مشارکتی پژوهش این است که به منظور تناسب هرچه بیشتر اولویت‌ها و طرح‌های شناسایی شده با نیازسنجی‌های سازمانی، پژوهش باید توسط یک تیم میان‌رشته‌ای مفهوم‌سازی و اجرا شود. تیمی که اعضای آن مجموعه‌ای از دانش‌ها، تجارب، مهارت‌ها و نقش‌ها را مفهوم‌سازی و اجرا می‌کنند (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷). بنابراین به واسطه اهمیت و حساسیت مسأله نیازسنجی پژوهشی و تعیین اولویت‌های پژوهشی لزوم طراحی برنامه‌ای از پیش تعیین شده و بهره‌گیری از تکنیک‌ها و رویکردهای مناسب بیش از پیش احساس می‌شود.

انجام فرایند نیازسنجی پژوهشی و مثمر‌تر واقع شدن آن در گرو برنامه‌ریزی دقیق و انسجام‌یافته و بهره‌گیری از تکنیک‌ها و فنون خاص نیازسنجی است که در این بین تکنیک دلفی جزء رایج‌ترین و پرکاربردترین تکنیک‌ها است. این تکنیک به مجموعه‌ای از پرسش‌نامه‌های متوالی یا راندهایی توأم با بازخورد اشاره دارد که از طریق کاستن قضاوت‌های فردی، به دنبال دست‌یابی به حداکثر توافق در میان گروهی از متخصصین است. فقدان چارچوب نظری باعث شده که افراد مختلف واژه‌های مختلفی را برای توصیف مطالعات دلفی به کار ببرند. مهم‌ترین شرایط مورد نیاز برای کاربرد تکنیک دلفی، نیاز به قضاوت متخصصان و نظرات گروه وسیع، توافق گروهی در دست‌یابی به نتایج، وجود مشکل پیچیده، بزرگ و بین‌رشته‌ای و عدم توافق

یا ناکامل بودن دانش، در دسترس بودن متخصصین باتجربه و از نظر جغرافیایی پراکنده، لزوم گمنامی در جمع‌آوری داده‌ها، عدم محدودیت زمانی، عدم وجود روش هزینه اثربخش دیگری است (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷).

تکنیک فیش‌پاول نیز زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد شرکت‌کننده در فرایند نیازسنجی محدود و دسترسی به آن‌ها و تجمع آن‌ها در یک مکان ممکن باشد. همچنین برای نیازسنجی با محدودیت زمانی مواجه باشیم. شیوه اجرای این تکنیک به کارگاه آموزشی شبیه است. در این روش افراد موردنظر به مکان خاصی دعوت شده و به گروه‌های کوچک ۶ تا ۸ نفری تقسیم می‌شوند و به تبادل نظر درباره نیازها می‌پردازند و در پایان هر گروه فهرستی از نیازها را تدوین می‌نماید. سپس نمایندگان گروه‌ها به بحث و تصمیم‌گیری درباره نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها می‌پردازند. نتیجه این فعالیت فهرستی از نیازهای آموزشی، پژوهشی، خدماتی و غیره بر حسب اولویت می‌باشد (رحیمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۲۲).

تکنیک تل استار^۱: از این تکنیک زمانی استفاده می‌شود که تعداد افراد شرکت‌کننده در فرایند نیازسنجی زیاد و به لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند و همچنین داده‌های نگرشی و ذهنی از اهمیت بالایی برخوردار باشد. برای اجرای این فن، ابتدا گروه فرعی در محل کار خود موضوع را بررسی و نتیجه‌گیری یا اعلام‌نظر می‌کنند. سپس نماینده‌ای از جانب هر گروه در جلسه نمایندگان شرکت می‌کنند. گروه اصلی تصمیم‌نهایی را درباره موضوع اتخاذ می‌کند (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷).

تکنیک هزینه فایده^۲: این تکنیک به کاربر امکان می‌دهد تا کمک یک پروژه به تحقق اهداف را برآورد کند. این تکنیک اغلب زمانی به کار برده می‌شود که دو یا چند پروژه وجود داشته باشد اما منابع کافی برای اجرای تمامی آن‌ها در دسترس نباشد. در چنین شرایطی مدیران پژوهش مجبور به گزینش و انتخاب پروژه‌ای هستند که موجب افزایش بهره‌وری پایدار می‌شود. در این راستا تحلیل هزینه فایده مطلوب است (ارفع بلوچی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷).

۴- ملاحظات مربوط به روش جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌برداری

کل تحقیق شامل جمع‌آوری و تحلیل داده‌هاست که این جمع‌آوری داده‌ها از طریق خواندن، مشاهده، اندازه‌گیری، پرسیدن یا ترکیبی از این موارد و یا دیگر راهبردها حاصل می‌شود. داده‌های جمع‌آوری شده ممکن است به شکل قابل توجهی از لحاظ ویژگی‌هایشان متفاوت باشند. برای مثال: داده‌ها ممکن است عددی یا اسمی و یا ترکیبی از این دو باشند. همچنین داده‌ها ممکن است «اصیل» باشند، به این معنی که قبلاً هرگز کسی آن‌ها را جمع‌آوری نکرده باشد و یا اینکه داده‌ها ممکن است «موجود» باشند. همچنین داده‌ها ممکن است شامل پاسخی به پرسش‌نامه‌ها، نکات یا دیگر مستندات منتج از مشاهدات یا آزمایش‌ها، اسناد و مدارک یا تمام این چیزها باشند. انجام دادن تحقیق اجتماعی آگاهانه با حفظ اصول اخلاقی می‌بایست یکی از اهداف تمام محقق‌های اجتماعی باشد. مسائل اخلاقی معمولاً به هنگام گردآوری داده‌ها به روش کیفی پیش می‌آید. این به خاطر ارتباط نزدیک‌تر بین محقق و اشخاص مطلع است. محقق ممکن است از یافتن حقایق کلیدی احساس هیجان و در تهیه یک گزارش

۱- Telstar Technique

۲- Benefit-cost Technique

کاملاً حساس غرور کند، اما خوانندگان آن گزارش (به ویژه مسئولان مؤسسه مورد تحقیق) ممکن است از وارد شدن جزئیات خصوصی در گزارش ناراضی باشند. تحقیق اخلاقی شامل حصول رضایت آگاهانه آن‌هایی است که قصد دارید با آن‌ها مصاحبه کنید، سؤال پرسید یا موادی از آن‌ها بگیرید. این موارد حصول توافقی‌هایی راجع به کاربردهای داده‌ها، چگونگی تحلیل آن‌ها، گزارش نتایج و انتشار آن را دربرمی‌گیرد. از جمله مشکلات متداول اخلاقی در جریان تحقیق به طور معمول عبارتند از: محرمانه بودن اطلاعات، محرمانه بودن نام، رعایت قانون، ملاحظات حرفه‌ای یا صنفی، مسائل مربوط به شئون اخلاقی.^۱

از جمله فنون تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها شامل موارد زیر می‌باشد:

۴-۱. اسناد (استفاده از مواد مکتوب به عنوان مبناي تحقیق)

تمام پروژه‌های تحقیقی، کم‌وبیش، از تحلیل اسناد استفاده می‌کنند. از محققان انتظار می‌رود که به صورت انتقادی به خواندن، درک و تحلیل نوشته‌های دیگران (چه محققان قبلی، حقوق‌دانان یا سیاست‌گذاران) اقدام کنند. با وجود این، در بعضی پروژه‌های تحقیقی، تمرکز اصلی جمع‌آوری داده‌ها کلاً بر اسناد گوناگون است. برای مثال، آن‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشند:

- ✓ بر مبنای اسناد موجود در کتابخانه با هدف تولید یک خلاصه انتقادی از نوشته‌های تحقیقی موجود در یک زمینه
 - ✓ بر مبنای اسناد موجود در رایانه شامل تحلیل قسمت عمده مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده قبلی
 - ✓ داشتن یک قانون راهبردی به منظور آزمایش موارد مربوط به مجموعه خاصی از تصمیمات سیاست‌گذاری
 - ✓ داشتن یک جهت‌گیری تاریخی، برای استفاده از اسناد و مدارک یک آرشیو یا مدارک بر جای مانده از یک واقعه
- منابع اسنادی برای تحقیق عبارتند از:

۱. اطلاعات دولتی
۲. قانون دولتی
۳. ثبت‌های تاریخی
۴. اسناد رسانه‌ای
۵. اسناد شخصی
۶. اطلاعات تطبیقی درباره سایر کشورها و خط‌مشی‌ها و برنامه‌های بین‌المللی^۲

تاریخ دسترسی: ۲۰۱۴/۰۳/۰۴ - www.madsg.com/wp-content/ - ۱

۲- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، صص ۱۳۹-۱۸۰.

۴-۲- مصاحبه (پرسش و بحث درباره موضوعات با افراد موردنظر)

مصاحبه یکی از ابزار جمع‌آوری داده‌ها محسوب می‌شود. این ابزار گردآوری داده‌ها، امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه‌شونده را فراهم می‌آورد و با کمک آن می‌توان به ارزیابی عمیق‌تر ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی‌ها پرداخت. از سویی دیگر، مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده، پیگیری پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می‌سازد. اعتقاد بر این است که در جریان مصاحبه بسیاری از حالت‌ها و عکس‌العمل‌های آزمودنی فاش شده و می‌توان به مقاومت مصاحبه‌شونده در برابر برخی سؤال‌ها پی برد. روش مصاحبه شامل پرسش یا بحث کردن موضوعات با افراد است. مصاحبه می‌تواند تکنیک بسیار مفیدی برای جمع‌آوری داده‌ها باشد که با استفاده از تکنیک‌هایی مثل مشاهده یا پرسش‌نامه قابل حصول نیست. مصاحبه را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. مصاحبه ساختاریافته: مصاحبه‌ای ناتوالیستی، زندگی‌نامه‌ای، عمیق، روایتی یا غیرصریح است که به طور غیررسمی بر مبنای گفت‌وگو پایه‌ریزی شده است و مثل گفت‌وگو، یک واقعه اجتماعی است که دو نفر در آن دخیل هستند.^۱

۲. مصاحبه ساختاریافته:

۳. مصاحبه ممکن است کاملاً با توجه به مجموعه‌ای از سؤالات که نیازمند پاسخ‌های مشخص و خاص هستند، ساختاریافته باشد یا ممکن است خیلی نامحدود و گسترده باشد و شکل یک بحث را به خود بگیرد. در حالت دوم، هدف از مصاحبه ممکن است فقط تسهیل گفت‌وگو برای ورود به موضوع باشد.

۴. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته: در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده است. در مصاحبه نیمه سازمان یافته، هر پاسخ با سؤال‌ها و ارسای مورد بررسی بیشتر قرار می‌گیرد و از آزمودنی با سؤال‌های «چرا» خواسته می‌شود توضیح بیشتری در مورد پاسخ‌ها داده شود.^۱

۴-۳- پرسش‌نامه (جمع‌آوری اطلاعات از طریق سؤالات مکتوب)

پرسش‌نامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسش‌نامه مجموعه‌ای از سؤال‌ها است که پاسخ‌دهنده با ملاحظه آن‌ها پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. این پاسخ، داده مورد نیاز پژوهش‌گر را تشکیل می‌دهد. سؤال‌های پرسش‌نامه را می‌توان نوعی محرک پاسخ معرفی کرد. از طریق سؤال‌های پرسش‌نامه می‌توان دانش، علایق، نگرش و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبلی فرد پی برده و به آنچه در حال حاضر انجام می‌دهد، آگاهی یافت. باید توجه داشت که در برخی فرهنگ‌ها با توجه به شرایط اجتماعی، پرسش‌نامه نمی‌تواند داده‌ها را با دقت لازم، همانند یک مصاحبه عمیق، بدست دهد. بنابراین برای بالا بردن دقت داده‌های گردآوری شده، توصیه می‌شود که تکمیل پرسش‌نامه همراه با سایر ابزارهای گردآوری داده‌ها باشد. در غیر این صورت باید داده‌های حاصله را با قید احتیاط به کار برد. ایده فرمول‌بندی سؤالات به صورت مکتوب و دقیق نیز راهبردی روشن برای دستیابی به پاسخ سؤالات است.

در تدوین سؤال‌های پرسش‌نامه توجه به نکات زیر ضروری است:

۱. از طرح سؤالات مبهم یا غیر دقیق یا پرسش‌هایی که نیازمند دانش تخصصی هستند، پرهیز شود.
۲. دو یا سه سؤال ساده بسیار بهتر از یک سؤال پیچیده است.
۳. سؤالاتی طرح نشود که جواب مشخصی را تداعی کنند بلکه سؤال باید به گونه‌ای باشد که تمام پاسخ‌های ممکن را به ذهن تداعی کند.
۴. سعی شود خیلی از سؤالات منفی استفاده نشود.
۵. باید توجه داشت که سؤالات فرضی که مافوق تجربه پاسخ‌گو باشد، بیشتر منجر به پاسخ‌های غیردقیق می‌شوند.^۱
۶. از سؤالاتی که ممکن است حالت تدافعی ایجاد کند اجتناب شود، یا لاقلاً آن‌ها را زمانی مطرح کنید که تأثیری در پاسخ‌های بعدی نداشته باشند (مثلاً در آخر پرسش‌نامه).

۴-۳-۱- تحلیل پرسش‌نامه

داده‌های پرسش‌نامه ممکن است کمی یا کیفی باشد. با وجود این، پرسش‌نامه‌ها بیشتر داده‌های کمی برای تحلیل فراهم می‌آورند. در اصل پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌های مستقل و مجزا طراحی می‌شوند (اعداد یا کلماتی که می‌توان آن‌ها را کدگذاری کرده و به صورت عددی نمایش داد).

۴-۳-۲- تفاوت میان مصاحبه و پرسش‌نامه

۱. مصاحبه در مقایسه با پرسش‌نامه دارای انعطاف‌پذیری بیشتری است. مصاحبه‌گر می‌تواند پاسخ‌ها را پیگیری کرده و با دوباره تعریف کردن سؤال‌ها، ابهام‌ها را رفع نماید. در صورتی که پرسش‌نامه امکان چنین عملی را فراهم نمی‌آورد.
۲. مصاحبه اطلاعات کامل‌تری را در اختیار مصاحبه‌گر قرار می‌دهد.
۳. در مقایسه با پرسش‌نامه، مصاحبه نیاز به زمان و هزینه بیشتری دارد.

۴-۴- مشاهدات (جمع‌آوری داده‌ها از طریق تماشای شرکت کردن در فعالیت‌ها)

یکی دیگر از ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها مشاهده است، مشاهده عبارت است از شناسایی، نامگذاری، مقایسه، توصیف و ثبت آنچه که روی می‌دهد. روش استاندارد برای مشاهده با پیوستاری میان دو انتخاب سروکار دارد:

قرار گرفتن بین شرکت‌کنندگان و تمرکز کامل بر آنچه مشاهده می‌شود. و یا ایستادن در کنار و گزارش کردن آنچه مشاهده می‌شود. راه‌حل‌های مطلوب نیز در بین دو انتهای پیوستار قرار دارند. ولی هنگامی که راه حل مطلوب وجود ندارد

بهترین و مفیدترین کار ایجاد نوعی مصالحه بین دو طرف این پیوستار است. روش مشاهده مستلزم این است که محقق، وقایع مورد نظر را ببیند و ضبط و تحلیل کند.^۱

نمونه‌گیری

گرچه بیشتر افراد کلمات «نمونه‌گیری» و «گزینش» را با شیوه‌های پیمایشی مرتبط می‌دانند، لیکن هر شیوه‌ای که برای انجام پروژه تحقیقی اتخاذ شود، ممکن است نمونه‌گیری در اجرای آن لازم باشد. برای مثال اگر تحقیق شامل مشاهده باشد، در این صورت امکان اینکه به طور مداوم تمام افراد مورد نظر را تحت نظر داشته باشید، وجود نخواهد داشت. اگر یک مطالعه موردی را انجام می‌دهید، نیازمند انتخاب مورد یا مواردی هستید که بر روی آن‌ها متمرکز خواهید شد. بنابراین، شیوه شما هرچه باشد می‌بایست راجع به جریانات مرتبط با نمونه‌گیری و گزینش، بررسی لازم را انجام دهید. اگر موضوع و راهبرد تحقیق شما کاملاً برایتان تعیین شده باشد، این امر به نظر غیرضروری می‌رسد. با وجود این، در چنین مواردی هنوز هم نیازمند قضاوت راجع به انتخابتان و مرتبط کردن آن با دیگر نمونه‌ها هستید. اگر هنوز موضوعات یا اهداف پروژه تحقیقتان را مشخص نکرده‌اید می‌بایست دقیقاً راجع به چگونگی انتخاب آن‌ها فکر کنید.

به طور کلی متداول‌ترین روش‌های نمونه‌گیری به شرح زیر است:

۱. نمونه‌گیری تصادفی ساده: انتخاب به صورت تصادفی.
۲. نمونه‌گیری نظام‌مند: انتخاب نمونه از طریق تقسیم حجم جامعه به حجم نمونه و تعیین فاصله نمونه‌گیری و انتخاب هر مورد تا سقف موردنظر (نامحدود).
۳. نمونه‌گیری طبقه‌ای: انتخاب نمونه از میان واحدهای جامعه که از نظر صفت مورد مطالعه گروه‌بندی شده‌اند.
۴. نمونه‌گیری خوشه‌ای: انتخاب نمونه از میان افراد جامعه که در دسته‌هایی خوشه‌بندی شده‌اند.
۵. نمونه‌گیری مرحله‌ای: انتخاب خوشه‌ها به طور تصادفی و نمونه‌گیری از خوشه‌های منتخب.
۶. نمونه‌گیری راحت: نمونه‌گیری از آنهایی که از همه راحت‌تر هستند.
۷. نمونه‌گیری داوطلبانه: انتخاب نمونه از میان افرادی که خود داوطلب هستند.
۸. نمونه‌گیری سهمیه‌ای: نمونه‌گیری راحت و آسان از میان گروه‌هایی از جامعه.
۹. نمونه‌گیری هدفمند: گزینش دست‌چین کردن نمونه موردنظر از میان گروه یا موارد مورد علاقه.

دیگر انواع نمونه‌گیری:

۱۰. نمونه‌گیری واقعه‌ای: استفاده از روال یا وقایع عادی جاری یا خاص به عنوان مبنای نمونه‌گیری.

۱۱. نمونه‌گیری زمانی: شناخت این که قسمت‌های متفاوت روز، هفته یا سال ممکن است برجسته باشند.^۱

۵- ارزیابی عملکرد سازمان

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان را، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند.

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 پیامدهای آن کاهل و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. (عادل، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵)

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه «کاپلن و نورتن» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد^۲ که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

از آنجا که شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می‌تواند تنها به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.

معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.

شاخص‌های مالی گزارش دقیقی درباره هزینه‌های فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.

شاخص‌های مالی قادر به تشخیص هزینه‌های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می‌کنند.

۱- زهره سرمد، عباس بازرگان، الهه حجاری، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، آگاه، ۱۳۷۷، صص ۱۳۹-۱۸۰.

نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۵).

۵-۱- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی^۱ ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلودارنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶) علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.

همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.

^۱- Synergy

هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعدارزیابی عملکرد شروع نماید. (الهی، ۱۳۷۸، ص ۵۲)

۲-۵- ارزیابی عملکرد

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات، و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد.

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامیکه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد. کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است. (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

۳-۵- دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.

سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می‌شود.

سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود. (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۹)

۴-۵- فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

۱- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها

شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز^۱، مأموریت^۲، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی، و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد.

۲- تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه

به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوتند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی^۳، روش بوردا^۴، روش انتخاب نظریات کارشناسان^۵ و روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۶ را می‌توان نام برد.

۱- Vision

۲- Mision

۳- NGT

۴- Borda

۵- Expert choice

۶- Analytic Hierarchy Process

۳- استاندارد‌گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی، و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را به عهده دارند جلب نمود.

۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌ها به «ارزیابی شونده»

در روش‌های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی شونده از شاخص‌های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت‌های ارزیابی روبرو می‌شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص‌ها به پرسنل سازمان اعلام گردد تا آنها بتوانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرآیندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

۵- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده

در این مرحله فعالیت‌ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می‌گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می‌کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی‌های لازم انجام می‌شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می‌شوند (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۱۱).

۵-۵- استخراج و تحلیل نتایج

در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب، وگرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت‌یابی هم می‌توان از تکنیک طراحی آزمایش‌ها (DOE) و برای کاهش خطا از Six sigma که در سازمان‌های پیشرو بیشتر عملی می‌باشد، استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند (CPI) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد (BRP) است.

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسي عملکرد؛ و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت.

از جمله مهم‌ترین و متداول‌ترین الگوها و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- الگو فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

اصول اساسی این الگو عبارتند از: اصل ترسیم درخت سلسله مراتب، اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها، و اصل سازگاری منطقی قضاوت‌ها. تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها، برخوردار است.

روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسات، وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روش‌های مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۳۶)

۲- نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO

نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی جامع معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندیها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندیهایی که در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) بر آن تاکید بسیار شده است، اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخصها منجر به بهبود فرآیندها شود (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۱۵).

۳- هرم عملکرد

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان‌کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه‌مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلندمدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند. سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند. در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند. مهم‌ترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۴- نظام کارت امتیازی متوازن BSC

یکی از مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن»^۱ است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصهای مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۱۹)

۵- فرایند کسب و کار

چارچوب‌های توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی هستند. چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریانات افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط آقای «براون» (K.W., Bourne) در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است.

این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخص‌های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و...، شاخص‌های فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخص‌های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخص‌های نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می‌گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرایند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

✓ ورودی‌ها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و...

✓ سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...

✓ خروجی‌ها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...

✓ نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص‌های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج است؛ اما این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوب‌های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب‌های فرایندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است و این مطلب نقطه ضعف این مدل می‌باشد. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۶- چارچوب مدوری و استیپل (Medori and Steeple)

این مدل یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می‌باشد. مانند اغلب چارچوب‌های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند (گام ۲). سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته می‌شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می‌شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع

اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به صورت بازخورد به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد (گام ۶).

برعکس بسیاری از چارچوب‌های دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی‌های ساده بوده و می‌تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می‌تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخص‌های عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می‌دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل‌های دیگر نشان داده شد، شاخص‌های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند. (کریمی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

۷- روش تحلیل ذی نفعان Stok holder

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی‌های سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که مدل کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می‌کند که: «خواسته‌های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می‌کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی‌نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی‌نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی‌توجهی به تفاوت‌های اثرگذاری ذی‌نفعان مختلف در محیط‌های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت‌های بزرگ در استفاده از این مدل است.

این مدل که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده است، ذی‌نفعان را به دو گروه دسته‌بندی می‌کند: ذی‌نفعان کلیدی و غیر کلیدی. ذی‌نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آنها در اهداف سازمان متبلور می‌شود و ذی‌نفعان غیر کلیدی از مکانیسم‌های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند. اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی‌نفعان کلیدی است و ذی‌نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می‌کنند؛ و ذی‌نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی استراتژی‌های سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی‌ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی‌نفعان عمل می‌کند (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۲۱).

۸- نظام مدیریت بر مبنای هدف MBO

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در MBO ابتدا اهداف کلان

سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند. ویژگی‌های MBO را می‌توان این چنین برشمرد:

۹- روش مالکوم بالدريج

روش بالدريج در واقع روشی است که به پیاده‌سازی مفاهیم TQM در سازمان کمک می‌کند. در این روش ۷ معیار و روش اجرای پیاده‌سازی TQM ارائه می‌شود. هر سازمانی که در ممیزی مؤسسه baldrige امتیاز بالایی را کسب کند برنده جایزه^۱ می‌شود در واقع ارزیابی‌هایی که در این روش انجام می‌شود به منظور تعیین میزان پیاده‌سازی معیارهای Baldrige که همان مفاهیم TQM است می‌باشد. این ارزیابی‌ها می‌تواند توسط خود سازمان‌ها به صورت خود ارزیابی انجام شود. ولی برای دریافت جایزه میزان وابسته به مؤسسه بالدريج باید سازمان را ارزیابی کنند. هفت معیار بالدريج عبارتند از: رهبری، مدیریت فرآیند کسب و کار، نتایج مالی، استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع انسانی و تمرکز بر رضایت مشتری می‌باشند. (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۲۰)

۱۰- مدل تعالی سازمان (EFQM)

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. مدل EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از نه معیار تشکیل شده است. ۵ جزء اول آن «توانمندسازها» و چهار جزء آن «نتایج» نامیده می‌شوند (تولایی، ۲۰۰۷، ص ۲۳).

۶- تجزیه و تحلیل، نتیجه‌گیری و گزارش یافته‌ها

در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها و نتیجه‌گیری، نوبت به تدوین گزارش می‌رسد. تدوین گزارش تحقیق مرحله نسبتاً دشواری است که نیاز به دقت، توجه و مهارت‌های نوشتاری دارد. هدف اصلی گزارش تحقیق ارائه و انتقال اطلاعات و یافته‌های علمی به خوانندگان و یا سایر استفاده‌کنندگان بالقوه‌است. اگر پژوهش‌گری نتواند نظرات و نتایج تحقیق خود را به صورت روشن و قابل فهم بیان کند به کار علمی وی لطمه وارد خواهد شد. به همین دلیل گزارش تحقیق باید به خوبی سازمان‌دهی شود تا اطلاعات مربوط به فرایند تحقیق به صورت روشن در اختیار همگان قرار گیرد. باتوجه به اینکه در تدوین گزارش تحقیق، اقدامات انجام شده در جهت اجرای طرح تحقیق و نتایج به‌دست‌آمده مورد بحث واقع می‌شود، افعال به کار رفته به صورت ماضی صرف می‌شود. پژوهش‌گر قبل از آغاز نگارش گزارش تحقیق باید یکی از سبک‌های متداول استنادی (ارجاعی) را اختیار کرده و در طول گزارش آن را به طور کامل رعایت کند.

^۱- Molcolm Baldrige

ساختار گزارش نهایی تحقیق

همان‌طور که اشاره شد، برای تدوین گزارش نهایی تحقیق، پژوهش‌گر باید یکی از شیوه‌های استنادی متداول را انتخاب و در طول گزارش آن را رعایت کند. معمولاً گزارش تحقیق از اجزاء زیر تشکیل می‌شود:

۱. صفحه عنوان
۲. چکیده
۳. تشکر و قدردانی
۴. فهرست محتوا
۵. فهرست شکل‌ها و نمودارها و جداول
۶. فصل اول (طرح مسئله)
۷. فصل دوم (پیشینه تحقیق)
۸. فصل سوم (روش تحقیق)
۹. فصل چهارم (یافته‌های تحقیق)
۱۰. فصل پنجم (نتیجه‌گیری و پیشنهادها)
۱۱. منابع



نتیجه‌گیری

در ابتدا قبل از آغاز هر طرح پژوهشی در سازمان‌ها، باید فرایند انجام طرح طی شود تا هدف از انجام کار به صورت صریح بیان شده و سؤال‌ها و فرضیه‌های پیش رو نیز مطرح گردد، تا هدف و مسئله اصلی بیان شود. سپس با توجه به نوع تحقیق انجام شده باید روشی مناسب برای انجام تحقیق انتخاب شود.

مسئله‌شناسی یا نیازسنجی پژوهشی، جزء اولین فعالیت‌هایی است که باید مرکز انجام دهد تا پیرو آن برای رفع آنها مراکز علمی کشور، امکانات خود را بسیج کنند. لازمه شناسایی مسائل اساسی و انجام پژوهش‌های اثربخش حول این مسائل، نیاز سنجی پژوهشی است زیرا این مقوله بواسطه اینکه سرمایه‌های دانشی بشر را به حل مسائل واقعی زندگی معطوف می‌کند، می‌تواند مثمر ثمر واقع شود. به کمک فرایند نیازسنجی پژوهشی، دغدغه‌های سازمان‌ها و نهادهای مختلف جامعه شناسایی می‌شوند؛ پژوهشگران تلاش خود را به حل مسائل اولویت بندی شده جامعه بشری اختصاص می‌دهند؛ و نوعی عقلانیت در استفاده از منابع و ابزار پژوهش تسری پیدا می‌کند. پس از انجام نیازسنجی پژوهشی و تأیید اهم طرح پژوهشی مورد نظر باید اطلاعات و پژوهش‌های مشابه به طرح مورد نظر که قبلاً انجام شده است، مورد مطالعه قرار گیرد تا داده‌ها و اطلاعات لازم برای انجام پژوهش جمع‌آوری گردد. همچنین مطالعه طرح‌های پژوهشی مشابه می‌تواند راهکارهای بسیار مناسبی را برای انتخاب روش و نمونه‌گیری در اختیار سازمان قرار دهد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌گیری از جامعه مورد نظر، برنامه‌ریزی‌های لازم برای انجام مراحل طرح باید صورت پذیرد. همچنین در حین انجام طرح نیز انجام ارزیابی‌های لازم از روند و عملکرد طرح پژوهشی می‌تواند سازمان را از چگونگی تأثیر و میزان پیشرفت طرح پژوهشی آگاه سازد. در مجموع با توجه به مدل‌ها و چارچوب‌های توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد نیز، می‌توان ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند.
۲. متوازن باشد.
۳. در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد.
۴. تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشد.
۵. دسترسی به آن آسان باشد.
۶. شامل شاخص‌های عملکرد جامع باشد.

در نهایت پس از اتمام طرح پژوهشی، نوبت به تدوین گزارش می‌رسد. تدوین گزارش تحقیق مرحله نسبتاً دشواری است که نیاز به دقت، توجه و مهارت‌های نوشتاری دارد. هدف اصلی گزارش تحقیق ارائه و انتقال اطلاعات و یافته‌های علمی به خوانندگان و یا سایر استفاده‌کنندگان بالقوه است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل چشم‌انداز روشنی را برای انجام سایر طرح‌ها پژوهشی ایجاد خواهد کرد.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- علت انجام پژوهش را توضیح دهید.
- ۲- انواع پژوهش‌های سازمانی بر حسب هدف نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۳- تحقیق توصیفی را تعریف و انواع آن را نام ببرید.
- ۴- فرایند نیازسنجی طرح‌های پژوهشی را شرح و علت ضرورت آن را توضیح دهید.
- ۵- در فرایند نیازسنجی پژوهشی، تکنیک هزینه فایده را شرح دهید.
- ۶- پرسش‌نامه و مصاحبه را با یکدیگر مقایسه و مزایا و معایب هر کدام را ذکر نمایید.
- ۷- انواع مصاحبه را نام برده و هر یک را توضیح دهید.
- ۸- در تدوین سؤال‌های پرسش‌نامه، باید به چه مواردی توجه کرد؟
- ۹- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد یک سازمان در چیست؟
- ۱۰- مهم‌ترین و متداول‌ترین الگوها و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد را نام ببرید.

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- احمدی، ف، «تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق»، **مجله آموزش در علوم پزشکی**، شماره ۱، ۱۳۸۷.
- ۲- ارفع‌بلوچی، فاطمه و همکاران، «ضرورت نیازسنجی پژوهشی در پژوهش‌های سازمانی»، **دومین همایش ملی مدیریت پژوهش و فناوری**، ۱۳۹۰.
- ۳- امین‌الرعایا، مهین و همکاران، «اولویت‌های پژوهشی حیطه علوم رفتاری از دیدگاه دست‌اندرکاران بهداشت روان در شهر اصفهان، **مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی ایران** (اندیشه و رفتار)، دوره ۱۶، شماره ۲ (پیاپی از ۶۱)، تابستان ۱۳۸۹.
- ۴- بست، جان، **روش‌های تحقیق در علوم تربیتی**، ترجمه حسن پاشا شریفی، نرگس طالقانی، رشد، تهران، ۱۳۹۰.
- ۵- تولایی، روح‌الله، «رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها»، **فصلنامه توسعه سازمانی پلیس**، شماره ۳ (پیاپی ۱۲)، سال چهارم، مهرداد و شهریور ۱۳۸۶.
- ۶- رحیمی، غفور، «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، **مجله تدبیر**، شماره ۱۷۳، ۱۳۸۵.
- ۷- رحیمی‌نژاد، عباس و همکاران، «نیازسنجی پژوهشی: اجرای مدل تعیین اولویت‌های پژوهشی در سازمان آموزش و پرورش»، **اولین همایش مدیریت آموزش سازمانی**، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ۱۳۸۸.
- ۸- سرمد، زهره، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، آگاه، تهران، ۱۳۷۷.
- ۹- سعیدی‌راد، عبدالرحیم، «بررسی وضعیت اعتبارات پژوهشی طی برنامه‌های توسعه»، **هفته‌نامه برنامه**، شماره ۱۸۴، ۱۳۸۵.
- ۱۰- عادل، علیرضا، **ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی، ۱۳۸۴.
- ۱۱- عرب‌مازار، عباس و همکاران، «آسیب‌شناسی تحقیق و توسعه در سازمان‌های دولتی»، **مجله تدبیر**، شماره ۲۰۷، ۱۳۸۸.
- ۱۲- فتحی‌واجارگاه، ک، **نیازسنجی پژوهشی، مسأله‌یابی پژوهشی و اولویت‌بندی طرح‌های تحقیقاتی ویژه مدیران و کارشناسان واحدهای پژوهشی**، آریز، تهران، ۱۳۸۵.
- ۱۳- کریمی، تورج، «مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی»، **مجله تدبیر**، شماره ۱۷۱، ۱۳۸۵.
- ۱۴- الهی، شعبان، **مثلث عملکرد سازمانی**، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران، ۱۳۷۸.
- ۱۵- واسطی، شیخ‌الحمد، **راهنمای تحقیق براساس نگرش اسلام**، مؤسسه انتشارات دارالعلم، قم، ۱۳۸۲.
- ۱۶- یزدان‌پناه، بهروز و همکاران، تعیین اولویت‌های پژوهشی حوزه سلامت از طریق نیازسنجی در استان کهگیلویه و بویراحمد، **ارمغان دانش**، دوره ۸، شماره ۳۱، پاییز ۱۳۸۲.

ب) انگلیسی

- 1- Browne, N., Robinson, L., Richardson, A. "A Delphi study on the research priorities of European oncology nurses European", **Journal of Oncology Nursing**, 6, 2002, 133-144.
- 2- Cox, D., Lawver, David E., Baker, M., Doerfert, D. "Critical water curriculum needs as perceived by agricultural science teachers in programs located within the boundaries of the Ogallala aquifer", 2003.
<http://www.agedweb.org/WRAEC/2004/WRAEC/Proceedings/Final%20Papers/23Cox.pdf>
- 3- Drummond, Davies L., Papanikolaou, P. "Prioritizing investments in health technology assessment", **International Journal of Technology Assessment in Health Care**, 16, 2000, 73-91.
- 4- Falconi, C., (1993). Methods for priority setting in agricultural biotechnology research.
- 5- Hsu, C., Sandford, Brian A. "The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus", **Practical assessment, research & evaluation**, 12, 2007, 1-8.
- 6- Keeney S., Hasson F. "A critical review of the Delphi technique as a research methodology for Nursing", **International Journal of Nursing**, 38, 2001, 195-200.

ج) اینترنتی

- 1- [http://www.madsg.com/wp-content/\(2014/03/4\)](http://www.madsg.com/wp-content/(2014/03/4))

