

ارزیابی عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا با بهره گیری از مدل اندازه گیری کسب و کار کانجی

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۰۵

اصغر آقایی^۱، محسن امیری مقدم^۲

از صفحه ۳۹ تا ۵۶

چکیده

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و بلوغ و میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در رسیدن به آرمانها و راهبردهای کسب و کار خود مورد سنجش و ارزیابی مجدد قرار دهد؛ چراکه بهبود مستمر، دریچه ارزشمندی به سوی تعالی و موفقیت سازمانها در آینده خواهد بود. این تحقیق با هدف ارزیابی عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا و درصدد پاسخ گویی به این سؤال که " بهره گیری از مدل کسب و کار کانجی تا چه میزان بر ارزیابی عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا تأثیرگذار خواهد بود؟" تدوین گردیده است.

روش تحقیق، توصیفی- پیمایشی و از نظر نوع، کاربردی است. جامعه آماری مورد مطالعه، دانش آموختگان و دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آماد دانشگاه علوم انتظامی امین در سال ۱۳۹۳ و روش نمونه گیری به صورت تمام شماری شامل ۳۷ نفر می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش نامه می باشد که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه گردیده است. برای تجزیه و تحلیل، از آمار استنباطی T تک نمونه ای استفاده شده است.

نتایج به دست آمده بیانگر تأثیرات مثبت بهره گیری مدل کسب و کار کانجی در سطح معاونت آماد و پشتیبانی ناجا دارد که این تأثیرات در برخی از شاخصه های عملکرد معاونت نظیر "رضایتمندی مشتریان، رضایتمندی کارکنان و اثربخشی مأموریتها" با توجه به سطح معنی دار به دست آمده از تجزیه تحلیل فرضیه ها به سرعت مشهود، و در مورد کاهش هزینه ها، در دراز مدت نمایان خواهد شد.

کلید واژه ها

کیفیت، عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدل کسب و کار کانجی.

۱- استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آماد و پشتیبانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) m.amirimoghadam18@chmail.ir



مقدمه

همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی نظام ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و راهبردها استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند. امروزه سخن از کیفیت خدمات و محصول، بحث روز هر سازمانی می‌باشد، با مطالعات علمی باید به این پرسش پاسخ داد که چگونه می‌توان رضایتمندی مشتریان را بهبود بخشید، صاحب‌نظران معتقدند که یکی از راه‌های افزایش رضایتمندی، بهبود کیفیت خدمات و منظور از آن، تأمین نیازها و انتظارات مشتریان است (اصغرپور، ۱۳۷۹). دمی‌نگ، یکی از پیشگامان نهضت مدیریت کیفیت جامع، کیفیت را با رضایت مشتری یکی می‌داند؛ بنابراین با افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتریان بالا می‌رود و به همین خاطر می‌توان یکی از شاخصه‌های اثربخشی هر سازمانی را رضایت مشتری دانست (خیاطزاده، ۱۳۸۲). سازمان‌ها به شدت بر روی فعالیت‌هایی که باعث افزایش رضایتمندی مشتریان می‌گردد، سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ اما بایستی در نظر داشت با توجه به محدودیت منابع و امکانات و نیز ضرورت تأمین رضایت مشتری، سازمان‌ها بایستی ابتدا عوامل مؤثر بر رضایت مشتری را شناسایی، و اولویت بندی نمایند، سپس با توجه به منابع و امکانات محدود سازمان و بر اساس اهمیت و اولویت عوامل، اقدامات لازم به منظور بهبود رضایت مشتریان را انجام دهند (اصغرپور، ۱۳۷۹). تحقیقات رضایت مشتری که به صورت صحیح تدوین و تنظیم شده باشد، درصدد یافتن پاسخ به این پرسش هستند که آیا چیزی وجود دارد که سازمان نسبت به انجام آن متعهد باشد، ولی در حال حاضر آن را انجام نمی‌دهد؟ این پرسش میزان اثربخشی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد و این یعنی بررسی جنبه راهبردی اقدامات سازمان، آیا کاری هست که ما باید آن را به انجام برسانیم، ولی در حال حاضر انجام نمی‌شود؟ پرسش دوم مربوط به سازمانی است که در مسیر صحیح اداره می‌شود؛ چراکه انجام تحقیقات رضایت مشتری نشان می‌دهد که امور سازمان در

جهت مطلوب مشتریان سازمان و با هدف جلب رضایتمندی آنان هدایت می‌شود (کاووسی، ۱۳۸۴: ۸۴-۸۳).

طی سال‌های گذشته مدل‌های تعالی مختلفی برای بالابردن بهره‌وری (استفاده از حداقل امکانات جهت رسیدن به حداکثر خواسته‌ها) در بخش‌های ناجا عملیاتی گردیده است؛ نظیر مدل تعالی مکننا (مدیریت کیفیت ناجا) در سطح رده‌های ناجا، مدل تعالی EFQM در دانشگاه علوم انتظامی امین و پلیس آگاهی و...؛ لیکن تاکنون در آحاد و پشتیبانی ناجا هیچ‌یک از مدل‌های تعالی، به اجرا در نیامده است و سؤال اصلی این‌جاست که "آیا پیاده‌سازی این مدل‌ها، تأثیری در ارزیابی عملکرد سازمان‌های مجری طرح داشته است یا خیر؟" سؤالی که تاکنون به آن پاسخی داده نشده و بررسی تأثیرات آن نیز در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، مشخص نگردیده است. پژوهشگر بر آن است زمینه یک پژوهش را فراهم آورده و چراغی جهت شناخت و آگاهی مدیران و کارکنان مجموعه در مدیریت ارزیابی سازمان و بهره‌وری آن باشد؛ چراکه نداشتن شناخت درست و همه‌جانبه از نظام یادشده می‌تواند سازمان را در تصمیم‌گیری برای پیاده‌سازی و بهبود آن دچار مشکل کند؛ بنابراین مسئله این مقاله مشخص نبودن تأثیرات پیاده‌سازی مدل کسب و کار کانچی در ارزیابی عملکرد معاونت آحاد و پشتیبانی ناجا بوده و هدف نیز بررسی تأثیرات آن بر عملکردهای اصلی فعالیت‌های معاونت آحاد نظیر پیش‌بینی، برآورد، تأمین، ذخیره‌سازی، توزیع و شناسایی نقاط ضعف و قوت و استفاده بهینه از فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد.

هر سازمانی برای انجام مأموریت اصلی و رسیدن به اهداف مورد نظر، باید از تدارکات و پشتیبانی عملیاتی متناسب برخوردار باشد و همه احتیاجات واحدهای عملیاتی خود را برآورده کند تا این واحدها بتوانند به نحوه مناسب و قابل قبولی به اجرای وظایف و مأموریت محوله بپردازند. بر این اساس، کیفیت تدارک‌رسانی و پشتیبانی از عملیات اصلی، نقش بسیار مهمی در دسترسی به هدف دارد و هرگونه ضعف و ترقی در این زمینه، اثرات خود را بر میزان انجام فعالیت‌ها و مأموریت‌های واحدهای عملیاتی باقی می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۷۷: ۷۹). بدیهی است با توجه به حجم فعالیت‌ها و گستردگی مأموریت‌های معاونت آحاد و پشتیبانی ناجا و اقداماتی که در این زمینه صورت می‌گیرد، ارزش ارزیابی عملکرد را دوچندان می‌نماید و اهمیت آن در این



است که فعالیت‌های اجرایی نظیر پیش‌بینی، برآورد، تأمین، توزیع، نگهداری، تعمیرات و هدفمند و با رویکردی متعالی باشد؛ بنابراین ارزیابی عملکرد با رویکرد مدل کسب و کار کانجی می‌تواند نقاط ضعف و قوت معاونت آماد را برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های آتی تعیین و مشخص می‌نماید. لجستیک به‌عنوان ستون فقرات تمامی عملیات‌های پلیسی محسوب می‌شود، لجستیک، مدیریتی است که به هماهنگ‌سازی فعالیت‌های تأمیننی مثل تدارکات، تولید، فروش و توزیع، با تقاضا می‌پردازد. هدف لجستیک ارتقای قابلیت رقابت سازمان و افزایش ارزش سازمان به‌وسیله درک مقوله‌های تحقیق رضایت مشتریان، حذف سرمایه‌های غیر سودآور و کمینه‌سازی حمل و نقل آن‌ها و کاهش هزینه تأمین می‌باشد. جهت دستیابی به اهداف یادشده بالا، همکاری و همیاری سازمان‌ها ضروری می‌باشد. هم‌چنین نیاز به توسعه لجستیک با استفاده از زنجیره تأمین مطلوب و بهره‌ور به‌شدت احساس می‌شود.

مبانی نظری

سازمان‌های متعالی در حکم سازمان‌های مسئول با ایجاد کردن شفافیت و پاسخ‌گویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را می‌پیمایند. تحقیقات ساریوا و همکارانش (۲۰۰۳) و لورین (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود بخشیدن به کیفیت دارد.

مشتری: مشتری شخص حقیقی و حقوقی است که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند. (رهنورد، ۱۳۸۲: ۲۹). کاپلان و نورتون در سنجش عملکرد سازمان، دیدگاه مشتری را مهم‌ترین دیدگاه و پیترز و واترمن دانستن نیازها و خواسته‌های مشتریان را از ویژگی‌های سازمان‌های موفق بیان کرده‌اند. (خیاط زاده، ۱۳۸۲: ۷۶).

رضایتمندی: رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه کننده یا مصرف محصول حاصل می‌گردد. رضایت، از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود (کاووسی، ۱۳۸۴: ۵).

رضایتمندی مشتری: سوان و کومبز رضایتمندی را انگیزش بعد از خرید تعریف می‌کنند (سوان و کومبز، ۱۹۷۶). وست بروک رضایت مشتری را حاصل عوامل شناختی و

احساسی در زمان پیش از خرید، حین خرید و بعد از خرید کالاها و خدمات تعریف می‌کند (وست بروک، ۱۹۸۰).

عملکرد: به انجام عملی که قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد، اطلاق می‌شود. در حقیقت عملکرد نتیجه عمل است. واژه‌ای است که مفهوم فعالیت برای انجام کار و نتیجه آن فعالیت را یک‌جا در بردارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵، ۴۸). تبدیل یادگیری به رفتار آشکار (رضائیان، ۱۳۹۰: ۲۸)، نتیجه یادگیری است، نه خود یادگیری. به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه‌گیری "عملکرد" گفته می‌شود (فرمیپنی فراهانی، ۱۳۹۰: ۲۵۸).

عملکرد سازمان: عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲: ۸) ارائه شده است: «فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته»؛ طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

(۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛

(۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹).

(بویاتزیس، ۱۹۸۲)، تعریف جالبی درباره عملکرد اثربخش ارائه نمود؛ بدین ترتیب که عملکرد اثربخش یک شغل عبارتست از حصول نتایج خاص یا دست‌یابی به نتایج خاص از پیش تعیین‌شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص، به طوری که مطابق با سیاست‌ها، رویه‌ها و شرایط محیط سازمانی باشد.

مدل کسب و کار کانجی: ساختار نظام تعالی کسب و کار کانجی به میزان قابل توجهی به عوامل بحرانی موفقیت (CSF)^۱ وابسته است. که عبارتند از: «تعداد محدودی از عوامل (یا حوزه‌ها) که به شرط رضایت‌بخش بودن نتایج آنها، عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان، تضمین‌شده خواهد بود (روکارت و برن^۲، ۱۹۸۴)؛ بنابراین، عوامل بحرانی موفقیت با

1 -Critical success factors

2 - Rockart&brun



موتورهای کلیدی عملکرد مطابقت دارند؛ نقش این عوامل در مدل هر می کانجی به خوبی لحاظ گردیده است، به نحوی که با مدل مفهومی تعالی کسب و کار سازگاری کافی و وافی دارد. با توجه به اصول کلی و مفاهیم محوری آن، برای مدل، دو ساختار مجزا تدوین شده است (کانجی،^۱ ۱۹۹۸).

۱- مدل تعالی کسب و کار (کانجی، ۱۹۹۸)؛

۲- کارت امتیاز تعالی (کانجی و سا^۲، ۱۹۹۸).

نقش مدل کانجی به سنجش عملکرد سازمانی از منظر ذی‌نفعان داخلی اختصاص یافته است، در حالی که کارت امتیاز کسب و کار کانجی^۳ عملکرد سازمان را از نقطه نظر ذی‌نفعان خارجی مورد بررسی قرار می‌دهد. از تلفیق امتیازات داخلی و خارجی، در نهایت شاخص تعالی عملکرد سازمان OPI^۴ محاسبه می‌گردد. همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌کنید، سیستم اندازه‌گیری کسب و کار از چهار اصل و هشت مفهوم اساسی تشکیل شده است (کانجی، ۱۳۸۱).

جدول (۱): مفاهیم و اصول مدیریت از دیدگاه کانجی

اصول	مفاهیم
تأمین رضایت مشتریان	رضایت مشتری - مشتریان درون سازمانی واقعی هستند
مدیریت از طریق مفاهیم	فرایندی بودن تمام کارها - اندازه‌گیری و سنجش فرایندها
مدیریت مبتنی بر کارکنان	کار گروهی - کیفیت توسط کارکنان ایجاد می‌شود
بهبود مستمر	چرخه بهبود مستمر - پیش‌گیری

مقایسه مدل‌های تعالی کسب و کار: در ابتدا به مقایسه سه مدل (EFQM,^۵ MBNQA,^۶ KBEMS) خواهیم پرداخت.

به‌طور طبیعی سازگاری مطلوبی بین جایزه بالدريج و مدل کانجی وجود دارد. مدل کانجی فاقد معیاری با عنوان "برنامه‌ریزی راهبردی" است؛ لیکن اغلب موضوعات مطرح

1- Kanji

2- Kanji & sa

3 - Kanji's business score card

4- Organizational permance indet

5- European foundation for quality management

6- Malcolm Baldrige national quality aword

7- Kanji's business excellence model

در مدل جایزه بالدریج، در بعد رهبری مدل کانجی پوشش داده شده است. از سویی دیگر مدل جایزه بالدریج به صراحت رضایت مشتریان داخلی را مورد توجه قرار نمی‌دهد، که به نظر می‌رسد این مطلب یک نقطه ضعف مهم برای مدل به حساب آید؛ افزون بر این، مدل کانجی از طریق ترکیب دو معیاری که به این جنبه توجه دارند (چرخه بهبود مستمر و پیشگیری) تأکیدی افزون‌تر بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارد. به طریق اولی اشتراکات بسیاری بین بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل کانجی وجود دارد (کانجی، ۲۰۰۲).

توجه به این نکته ضروری است که به لحاظ تفاوت در ساختار مدل‌ها همیشه نمی‌توان بین معیارها، یک تناظر یک‌به‌یک ایجاد کرد. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به‌طور شفاف معیار توانمندسازها را از معیار نتایج تفکیک کرده است و بنابراین، در چندین حوزه (نظیر کارکنان) دارای دو معیار است. در مدل کانجی تعالی کسب و کار پیامد بنیادی معیارهایی است که به استثناء احتمالی «نتایج جامعه»، اغلب شاخص‌های بخش نتایج را در بنیاد اروپایی کیفیت تحت پوشش قرار می‌دهند. به‌هرحال این مطلب بدین معنا نیست که اهمیت «اثرات بر جامعه» در مدل کانجی مدنظر گرفته نشده باشد. نکته این‌جاست که لحاظ نمودن آن در «خط مشی و راهبرد» سازمان الزامی است. از سویی دیگر، مدل کانجی شامل اصولی نظیر «پیش‌گیری» و «کار گروهی» است که به قدر کافی در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بدان پرداخته نشده است.

برخلاف این، سیستم کانجی با شبیه‌سازی دقیق ابعاد حیاتی که به نظر می‌رسد اثرات عمده‌ای بر روی عملکرد سازمانی داشته باشند، از طریق یک مرور ادبیات گسترده و سپس لحاظ کردن آنها در سنجش تعالی سازمانی (OE) گام بلندی را در این زمینه برداشته است. بسیاری از عوامل/متغیرها عملکرد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند، برخی از آنها خارج از حیطه کنترل مدیریت هستند؛ لیکن بسیاری دیگر می‌توانند از طریق اقدامات مدیریتی شکل داده شوند. طبیعتاً توجه ما می‌بایست معطوف به مورد اخیر گردد، تعالی عملکرد نتیجه یک بازی پیچیده است که ناشی از اثرات این عوامل بر یکدیگر است. این واقعیت توجه بیشتری، بر روی نیازهای مخاطبان یک رویکرد فراگیر در هنگام سنجش عملکرد سازمانی، می‌طلبد.



مدل کانجی به‌صراحت توانسته بین CSF ها ارتباط برقرار کرده و یک روش‌شناسی دقیق برای تخمین اندرکنش بین محرک‌های کلیدی عملکرد سازمانی ایجاد کند؛ بنابراین، امکان تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیرات هر یک از ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر سنجش تعالی سازمانی مهیا گردیده و اولویت‌بندی تلاش‌های به‌عمل‌آمده را بسیار معنی‌دارتر خواهد کرد. به علاوه، ضرایب مدل بر اساس مجموعه داده‌های واقعی به‌دست آمده از هر سازمان برآورد شده، و بنابراین نمونه بسیار مطلوب‌تری از واقعیت خود نسبت به هر سیستم استاندارد وزن‌دهی ارائه می‌دهد.

پیشینه تحقیق

کانجی با بررسی خود از سه کشور آمریکا، انگلیس و مالزی نشان داده که تفاوت‌های فرهنگی در شاخص‌های تعالی سازمانی مؤثر است. او معتقد است یکی از مشکلات مدل‌های تعالی سازمانی از قبیل مدل اروپایی، بالدریچ و دمی‌نگ این است که برنامه‌ریزان شرکت‌های بزرگ، مدل‌های تعالی سازمانی را با دید تجاری و خاص خودشان به‌منظور دریافت جوایز طراحی کرده‌اند. شرکت‌های متعالی همراه با ایجاد هر شغل، وظایفی را تدارک می‌بینند تا متصدی آن شغل احساس کند بر آنچه انجام می‌دهد، مشرف و تأثیرگذار بوده و در تحقق اهداف جامع سازمان نقشی غیرقابل انکار دارد. در حقیقت تمام تلاش مدیران این‌گونه سازمان‌ها بر این است تا توازنی منطقی از کار و زندگی در ذهن کارکنانشان ایجاد کنند (امیری، ۱۳۸۴).

امیری (۱۳۸۴) در تحقیق «ارائه الگویی برای توسعه پایدار با استفاده از مدل تعالی کسب و کار»، به این نتایج دست‌یافت که از میان سیستم‌های موجود، سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی برخلاف سایر سیستم‌های سنتی به‌جای پرداختن به یک نگرش سیستمی ناقص درباره عملکرد، موجبات دستیابی به درجه بالاتری از یکپارچگی و وحدت رویه را فراهم می‌سازد. در ضمن از یک روش‌شناسی بسیار دقیق استفاده می‌کند که امکان تخمین هم‌زمان کلیه پارامترهای مدل را می‌دهد؛ بنابراین، مدل کانجی رویکردی کلی‌گرا و فراگیر است. کل سیستم توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزش‌های سازمانی راهبری می‌شود، مدل کاجی از یک نگرش متعادل شده در مدیریت عملکرد پشتیبانی می‌کند، ذی‌نفعان داخلی و خارجی به‌طور فعال در

فرآیند ارزیابی مشارکت دارند و ارزیابی بسیار بهتری از هر دو جهت چشم‌انداز ذی‌نفعان داخلی و خارجی به‌منظور دستیابی به توسعه پایدار و تعالی کسب و کار فراهم می‌کند؛ بنابراین نگرشی واقع‌گرایانه و منطقی‌تر از عملکرد، به دست می‌دهد.

امیری (۱۳۸۴) در مطالعه موردی تحقیق اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها، در اندازه‌گیری تعالی کسب و کار در مجموعه بیمارستان‌های خصوصی یکی از استان‌ها، به مقایسه دو مدل، بنیاد اروپایی و کانجی پرداخته است که نتایج به‌دست‌آمده، تأکیدی مضاعف بر اعتبار هر دو مدل است. با توجه به نقاط قوت (تمرکز به روی مشتری و نتایج جامعه) و حوزه‌های قابل‌بهبود (مدیریت فرآیند، مشارکت‌ها و منابع) این نکته برداشت می‌شود که امتیازات هر دو قسمت تقریباً با یکدیگر برابر بوده که بیانگر آن است که ارزیابی به‌عمل‌آمده یکپارچه و منسجم بوده است؛ باوجود این، می‌توان نتیجه گرفت، مدیرانی که از مدل بنیاد اروپایی کیفیت استفاده می‌کنند، عملکرد خود را کمتر از حد معمول برآورد کرده‌اند. اگر آنها مدل کانجی را که یک مدل کلی‌گراتر با روش‌شناسی سنجش متفاوت است، اتخاذ کرده بودند، بهبود نتایجی در حدود ۱۵ درصد، حالت ایده آل می‌گرفتند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد بنیاد اروپایی کیفیت، اثرات قدرت‌افزایی، که ممکن است یک جنبه بر سایرین داشته باشد را کمتر از حد واقعی آن ارزش‌گذاری می‌کند.

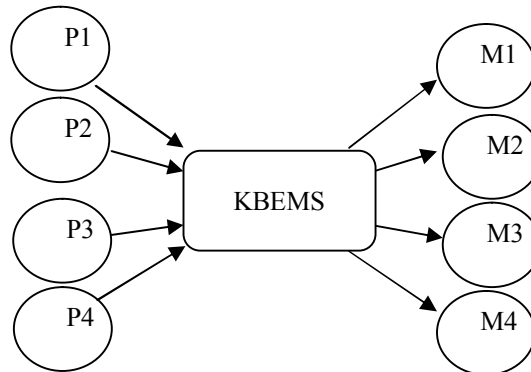
نظری (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «ضرورت اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دولتی»، به این نتایج دست‌یافته است که امروزه سازمان‌های دولتی برای رهایی از چالش‌های پیش‌رو (پاسخ‌گویی‌ها، مسئولیت اجتماعی، جهانی شدن، توسعه و بهره‌وری پایدار و کاهش هزینه‌ها) می‌بایست نگاهی به رویکردهای نوین مدیریت دولتی و استفاده از ابزارهایی همچون مدیریت عملکرد و به‌تبع آن اندازه‌گیری عملکرد داشته باشند، اندازه‌گیری عملکرد در دهه نود در بخش دولتی رشد کرده و به‌طور کلی دیدگاه راهبردی اندازه‌گیری عملکرد در پی توسعه اندازه‌گیری عملکرد بوده و شامل چهار گام اساسی می‌باشد: ۱- بازنگری و ارزیابی مأموریت و اهداف کنونی سازمان ۲- شناسایی حیطة عملکرد سازمان ۳- تعریف اهداف حیطة خدمات ۴- شناسایی شاخص‌های اندازه‌گیری پیشرفت اهداف، بر این اساس اندازه‌گیری عملکرد باید بخشی از راهبرد سازمانی، برنامه‌ریزی و فرآیند گزارش‌دهی باشد.



سنایی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رابطه آن با وابستگی شغلی»، به این نتایج دست یافته است که رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌هایشان باشد؛ از این رو آگاهی از آنها برای مدیران سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد، طبق تحقیقات به عمل آمده سه نگرش عمده (رضایت شغلی، وابستگی شغلی، تعهد سازمانی) بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان در مدیریت ارزیابی سازمان‌ها به خود جلب کرده‌اند.

مدل مفهومی پژوهش

در این مقاله از مدل مفهومی ارائه شده توسط محقر و همکاران (۱۳۸۹)، به عنوان مدل پایه استفاده و الگو برداری شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی مورد استفاده شده در تحقیق

تشریح متغیرهای مدل

KBEMS : مدل کسب و کار کانجی.

P1.....P4 : اهداف اصلی مدل کسب و کار کانجی شامل (رضایت مشتریان، مدیریت از طریق مفاهیم، مدیریت مبتنی بر کارکنان، بهبود مستمر).

M1.....M4 : اهدافی که از راهبرد و چشم‌اندازهای معاونت استخراج شده شامل (مشتري-مداری، رضایت کارکنان، اثربخشی مأموریت‌ها، کاهش هزینه‌ها)

فرضیه اصلی

اجرائی نمودن مدل کسب و کار کانجی بر تمامی عملکردهای معاونت آآمد ناجا مؤثر می‌باشد.

فرضیه فرعی

- عملی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود مشتری‌مداری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا کاملاً مؤثر است؛
- به اجرا گذاشتن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود رضایت کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا کاملاً مؤثر است؛
- اجرائی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود اثربخشی مأموریت‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا کاملاً مؤثر است؛
- اجرائی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود کاهش هزینه‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا کاملاً مؤثر است.

روش

این مقاله از نظر هدف تحقیق کاربردی و به لحاظ نوع روش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. شیوه گردآوری اطلاعات در این تحقیق از دو طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه می‌باشد. روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده گردید؛ لذا با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات در این زمینه و جستجو در اینترنت، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردید. هم‌چنین در مطالعه میدانی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از ابزار پرسش‌نامه بهره‌گرفته شده است. روایی پرسش‌نامه به‌صورت دلفی و با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان حوزه عالی و ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه و مصاحبه بوده است، پایائی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه گردیده است که نشان‌دهنده این است که پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است و جامعه آماری دانشجویان و دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آآمد دانشگاه علوم انتظامی امین در سال ۱۳۹۳ می‌باشد که روش نمونه‌گیری تمام شماری شامل ۳۷ نفر می‌باشد. پس از



جمع‌آوری اطلاعات که از طریق پرسش‌نامه انجام شده برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، از آزمون T تک نمونه‌ای (t-test) استفاده شده است و انجام محاسبات آماری توسط نرم‌افزار spss18 صورت گرفته است.

یافته‌ها

فرضیه اول: اجرایی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود مشتری‌مداری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا مؤثر است.

جدول (۲): آزمون T تک نمونه‌ای بهبود مشتری‌مداری

آزمون T	تعداد	میانگین	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
فرضیه اول	۳۷	۳/۴۲۱	۳	۳۶	۰/۰۰۰

از آنجا که سطح معنی‌دار به دست آمده از آزمون T تک نمونه‌ای کمتر از خطای آزمون آلفا (۰/۰۵) است، فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود؛ بنابراین فرضیه اول تحقیق که مبنی بر اجرایی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود مشتری‌مداری (با شاخص‌های تکریم مشتری، اعتمادبخشی به مشتری، تحویل خدمت و کالای باکیفیت، به میزان کافی و زمان مناسب) به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا مؤثر است، تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: اجرایی نمودن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود رضایت کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا مؤثر است.

جدول (۳): آزمون T تک نمونه‌ای بهبود رضایت کارکنان

آزمون T	تعداد	میانگین	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
فرضیه اول	۳۷	۳/۱۴۰	۳	۳۶	۰/۰۰۰

از آنجا که سطح معنی‌دار به دست آمده از آزمون T تک نمونه‌ای کمتر از خطای آزمون آلفا (۰/۰۵) است، فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود و بنابراین فرضیه دوم تحقیق که مبنی بر اجرایی نمودن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود رضایت کارکنان (با شاخص‌های تمایل کارکنان به ادامه حضور در سازمان، میزان وفاداری به سازمان، ارائه پیشنهادها، بهبود توسط کارکنان، ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد

کارکنان (نمرات عملکرد، اعطای تشویق، کارانه، پاداش بر اساس نمرات)) به عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است، تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: اجرایی کردن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود اثر بخشی مأموریت‌ها به عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است.

جدول (۴): آزمون T تک نمونه ای بهبود اثر بخشی مأموریت‌ها

آزمون T	تعداد	میانگین	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی دار
فرضیه اول	۳۷	۳/۲۹۶	۳	۳۶	۰/۰۰

از آنجا که سطح معنی دار به دست آمده از آزمون T تک نمونه‌ای کمتر از خطای آزمون آلفا (۰.۰۵) است، فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود و بنابراین فرضیه سوم تحقیق که مبنی بر اجرائی نمودن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود اثر بخشی مأموریت‌ها (با شاخص‌های کوتاه شدن مدت زمان انجام فرآیند (چابک‌سازی)، انجام مؤثر و عاری از اضافه کاری فرآیندها و مأموریت‌ها (ناب سازی)، کاهش تعداد ضایعات (کالاهای بلا تکلیف، خارج از رده، رسوب کالا در مخازن)) به عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است، تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: اجرایی نمودن مدل کسب و کار کانجی بر بهبود کاهش هزینه‌ها به عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آماد ناجا و پشتیبانی مؤثر است.

جدول (۵): آزمون T تک نمونه‌ای بهبود کاهش هزینه‌ها

آزمون T	تعداد	میانگین	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی دار
فرضیه اول	۳۷	۲/۴۷۲	۳	۳۶	۰/۶۶۹

از آنجا که سطح معنی دار به دست آمده از آزمون T تک نمونه‌ای بیشتر از خطای آزمون آلفا (۰.۰۵) است، فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ رد نمی‌شود و بنابراین فرضیه چهارم تحقیق که مبنی بر اجرایی نمودن سیستم کانجی بر بهبود کاهش هزینه‌ها (با شاخص‌های بهینه کردن و اصلاح فعالیت‌ها، نت پیش‌گیرانه، خریدهای به موقع، نظام‌مند کردن فرآیند خرید) به عنوان یکی از مؤلفه‌های عملکرد معاونت آماد و پشتیبانی ناجا مؤثر است، تأیید نمی‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

کل نظام توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزش‌های سازمانی راهبری می‌شود و ذی‌نفعان داخلی و خارجی به‌طور فعال در فرآیند ارزیابی، مشارکت دارند؛ بنابراین نگرشی واقع‌گرایانه و منطقی‌تر از عملکرد، برخلاف سایر مدل‌ها به‌دست می‌دهد؛ بنابراین می‌توان با تقویت و تمرکز بر پیشنهادات ارائه شده در زمینه مدل کسب و کار کانجی هم‌زمان با توجه به بهبود مستمر فعالیت‌های انجام‌گرفته در سطح معاونت‌آمد و پشتیبانی ناجا، در خصوص پیاده‌سازی مدل کسب و کار کانجی و بهره‌گیری از تأثیرات مثبت آن در عملکردهای معاونت، با سازمان‌های سرآمد هم‌سو شد. مدل کسب و کار کانجی، فرآیندی اثربخش است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم‌گیری، همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود مستمر و مداوم واداشته و تضمین‌کننده رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، افزایش اثربخشی مأموریت‌های سازمان و در خصوص مؤلفه کاهش هزینه‌ها با شاخص‌های (بهینه کردن و اصلاح فعالیت‌ها، نت‌پیشگیرانه، خریدهای به‌موقع، نظام‌مند کردن فرآیند خرید)، بیانگر توجه کم معاونت به این حوزه می‌باشد که در صورت عدم توجه به این مهم، سازمان در تعالی خود با مشکل روبرو خواهد شد. تصمیم‌گیری‌ها در این نظام مشارکتی و گروهی، صرف‌نظر از مقام سازمانی و منافع فردی، موجب بهبود مداوم کیفیت خدمات می‌شود، افزایش رضایتمندی کارکنان که خود تأثیرات مثبت فراوانی بر عملکرد و افزایش کیفیت فرآیندهای سازمان دارد، از طریق مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد نظام‌های پاداش و تشویق حاصل می‌شود که با نتایج تحقیقات امیری (۱۳۸۴)، نظری (۱۳۸۸)، سنایی (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد.

طبق تحقیقات به‌عمل آمده سه نگرش عمده «رضایت‌شغلی، وابستگی‌شغلی، تعهد سازمانی»، بیشترین توجه و تحقیق را از سوی محققان در مدیریت ارزیابی سازمان‌ها به‌خود جلب کرده‌اند. پیش‌گیری از بروز بحران و مدیریت، کار تیمی، فرآیندی کردن فعالیت‌ها، جلب رضایت مشتریان بیرونی و سنجش، از نقش‌های برجسته مدل کسب و کار کانجی می‌باشند که مسلماً تأثیرات به‌سزایی در بهبود تصویرمعاونت‌آمد و پشتیبانی ناجا در اذهان عمومی و نگاه‌های برون مجموعه‌ای ناجا خواهد داشت. باید در نظر داشت پیش‌زمینه‌هایی برای پیاده‌سازی مدل کسب و کار کانجی لازم می‌باشد، کمبود تعهد

مدیریت و بیم از تحول آفرینی، مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی و درک و اجرای نادرست یا سر باز زدن از اجرای این نگرش، محیا نبودن زیرساخت‌ها، نگرش کارکنان از جمله موانع عمده و علل اساسی عدم موفقیت این مدل است که حتی الامکان باید به وسیله انجام اقداماتی چند برطرف شوند؛ مثلاً به وسیله آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارت‌هایی در راستای انعطاف پذیری و پذیرش تغییر، تغییر ساختار می‌توان بخشی از این دست اسباب ناکامی را از بین برد یا به حداقل کاهش داد. اندازه گیری عملکرد در دهه نود در بخش دولتی رشد کرده و به طور کلی دیدگاه استراتژیک اندازه گیری عملکرد در پی توسعه اندازه گیری عملکرد بوده و شامل بازنگری و ارزیابی مأموریت و اهداف کنونی سازمان، شناسایی حیطه عملکرد سازمان، تعریف اهداف حیطه خدمات و شناسایی شاخص‌های اندازه گیری پیشرفت اهداف می‌باشد، بر این اساس اندازه گیری عملکرد باید بخشی از استراتژی سازمانی، برنامه ریزی و فرآیند گزارش‌دهی قرار گیرد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی برای اجرایی نمودن مدل کسب و کار کانجی در معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

- تأمین زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدل کسب و کار کانجی؛
- ایجاد فرصت و منابع کافی برای پژوهشگران و کارشناسان این حوزه؛
- استفاده از ابزارهای تقدیر و تشویق (کارانه، پاداش، ارشدیت)؛
- بروز رسانی نظام‌های آموزشی (از نظر نرم‌افزار و سخت‌افزار)؛
- ایجاد زمینه رشد آموزشی کارکنان (از نظر مغز افزار) از طریق دانشگاه‌ها؛
- فرآیند کردن فعالیت‌های سازمانی؛
- ایجاد نظام سنجش و ارزیابی عملکرد سازمان؛
- جلب رضایت ذی‌نفعان داخلی و خارجی؛
- اصلاح و تقویت فرآیندهای سازمان و نظام‌مند کردن آنها؛

- مستندسازی فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان؛
- ایجاد بانک و سامانه‌های اطلاعاتی متناسب؛
- استفاده از سایر فن‌های خودارزیابی نظیر کارگاه، نمودار ماتریسی، پروفرا و شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه که می‌توانند به تضمین اعتبار تحقیقات کمک نمایند؛
- تدوین و اجرای برنامه‌های مدون برای کاهش هزینه‌های سازمانی، تعالی و بهره‌وری بیشتر؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد اتاق فکر؛
- اصلاح ساختار سازمان در جهت رضایت کارکنان.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه سعید صفری. جهاد دانشگاهی.
- اصغرپور، محمد جواد (۱۳۷۹). ماهنامه تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۰۲.
- امیری، فرزاد (۱۳۸۴). ارائه الگویی برای توسعه پایدار با استفاده از مدل تعالی کسب و کار. ماهنامه تدبیر. سال هجدهم. شماره ۱۶۸.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. چاپ اول. انتشارات درایت.
- خیاطزاده ماهانی، اکرم (۱۳۸۲). ماهنامه تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۴۱.
- رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد، چپستی، چرابی و چگونگی، چاپ اول، دانشگاه امام صادق (ع).
- رهنورد، فرج الله (۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان گامی به سوی مشتریمداری. فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، شماره ۵۹.
- رهنورد، فرج الله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران. پژوهش نامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۴.
- سنایی، ناهید (۱۳۹۲). رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رابطه آن با وابستگی شغلی. www.parkedanesh.info/.../
- فصلنامه علمی - تخصصی اندیشه آآمد - شماره ۳۶.
- کاووسی، محمدرضا (۱۳۸۴). روشهای اندازه گیری رضایت مشتری، چاپ دوم، انتشارات سبزان.
- محقر، علی (۱۳۸۹). تأثیر فعالیتهای مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانها. نشریه پژوهشهای مدیریت در ایران. دوره ۱۴. شماره ۴. ص ۱۸۵.
- نخعی زاده، مهدی (۱۳۸۶). مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در ناجا.
- نظری، غلامرضا (۱۳۸۸). ضرورت اندازه گیری عملکرد در سازمانهای دولتی. ghnazari.blogfa.com/post-9.aspx
- Swan, J. E. and Combs, L. J. (1976), Product Performance and customer.
- West brook, R. A. (1980), interpersonal Affective Influences on Customer Satisfaction With Products.

