



ارزیابی عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا با رویکرد کارت امتیازی متوازن؛ ص ۴۷-۶۹

اصغراقایی^۱، حسن کولیوند^۲، علی محمدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۵

چکیده

پوشاک همواره به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی نوع بشر شناخته می‌شود. در نیروهای نظامی و انتظامی پوشاک، علاوه بر فلسفه ذاتی خود (پوشش بدن) دارای کارکردهای خاص دیگری نیز هست. برابر ابلاغیه‌های ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، نیروهای مسلح موظف به تأمین و توزیع البسه خدمتی کارکنان می‌باشند. در ناجا نیز برابر تدابیر و دستورالعمل‌های موجود این مأموریت به آمدو پشتیبانی محول شده است. توزیع پوشاک در ناجا با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اداره کل آمداد در مرکز و ادارات و دوایر آمداد در رده‌های ناجا صورت می‌پذیرد. عملکرد سیستم توزیع پوشاک از آن جهت که مستقیماً با یکایک کارکنان در ارتباط می‌باشد، دارای اهمیت بسیار زیادی است. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا و در پاسخ به این سؤال اصلی که عملکرد سیستم توزیع پوشاک ناجا در چه سطحی ارزیابی می‌شود؟ به‌صورت کاربردی، توصیفی و به روش پیمایشی تدوین شده است. ابتدا جامعه آماری ۱۱۵ نفره به‌صورت تمام شمار، متشکل از مدیران و کارشناسان امر در مرکز و رده‌های تابعه ناجا انتخاب، سپس با بررسی‌های به‌عمل آمده مدل ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن به‌عنوان مدل پایه تحقیق انتخاب شد. بر مبنای چهار بعد مشتری، مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، مؤلفه و شاخص‌ها از طریق منابع معتبر و مصاحبه با خبرگان استخراج و مورد پرسش و سنجش قرار گرفت. روایی و پایایی پرسشنامه با روش‌های رایج و با استفاده از خبره سنجی و نیز بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS-۱۶ اندازه‌گیری شد. نتایج حاصله با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، مد و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون T) تحلیل شد که بیانگر عملکرد نامطلوب سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مشتریان می‌باشد. که عمده دلایل آن بازمی‌گردد به رضایتمندی پایین کارکنان و عدم پاسخگویی سیستم به ایشان. در خصوص فرآیندهای داخلی سیستم نیز نامطلوب ارزیابی می‌شود که عمده دلیل آن بازمی‌گردد به موازی بودن برخی از فرآیندها و وجود فرآیندهای زائد در سیستم. همچنین عملکرد سیستم از منظر مالی و رشد و یادگیری مطلوب ارزیابی شد.

واژگان کلیدی: ناجا، آمدادو پشتیبانی، پوشاک، توزیع، ارزیابی، عملکرد، کارت امتیازی متوازن

۱- استاد یار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲- کارشناس ارشد مدیریت آمدو پشتیبانی

۳- کارشناسی ارشد مدیریت آمدو پشتیبانی (نویسنده مسئول)

مقدمه

در طول تاریخ، مسئله پوشش امری معمول بوده است هرچند که در مرور زمان، فراز و نشیب‌های زیادی طی کرده و روزبه‌روز به اهمیت آن افزوده شده و اینک لباس به نمادی از شخصیت فردی، اجتماعی و ملی تبدیل شده است. تولید البسه به شاخه‌های تخصصی مانند لباس‌های راحتی، تشریفات، ورزشی، نظامی و... تقسیم شده که هر یک تعریف جداگانه و خاص خود را دارند. نیروهای مسلح یک کشور، سازمان‌ها و قوای آفندی و پدافندی هستند که توسط دولت پشتیبانی می‌شوند. این نیروها به آن دلیل به وجود آمده‌اند که سیاست‌های داخلی و خارجی طبقه حاکم کشورهای متبوع خود را به پیش برده و از آن طبقه و ملت خود در برابر تجاوزگران داخلی یا بیگانه دفاع کنند. در جمهوری اسلامی ایران برابر ماده سه قانون تأسیس ناجا، برقراری نظم و امنیت، تأمین آسایش عمومی و فردی و حفظ و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب مرزهای جمهوری اسلامی ایران به عهده نیروی انتظامی می‌باشد. برابر شرح وظایف مصوب رده‌های تابعه ناجا تأمین پوشاک کارکنان جزئی از وظایف معاونت آماد و پشتیبانی ناجا می‌باشد.

بیان مسئله

برابر دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های ابلاغی، فرم‌ها و جداول استحقاقی پوشاک در سقف اعتبارات پیش‌بینی شده تهیه و استحقاق پوشاک کارکنان ناجا که نوع اقلام آن در جدول ذیل آمده تحویل کارکنان می‌گردد:

ردیف	نوع پوشاک	ردیف	نوع پوشاک
۱	پیراهن و شلوار کار	دو	کلاه کار
۳	اورکت	چهار	فرنج و شلوار
۵	کفش بدون بند	شش	پلیور
۷	کمر بند	هشت	کاپشن
۹	پوتین زیپ‌دار	۱۰	جوراب

بدیهی است در خصوص پلیس‌های تخصصی، البسه متناسب تحویل و در خصوص کارکنان آموزشی نیز نرم‌های خاص اعمال می‌گردد. با توجه به گستردگی کشور و پراکنش نیروهای انتظامی در سراسر این پهنه وسیع چگونگی رساندن کالا به محل دسترسی کارکنان مصرف‌کننده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و سهم بالایی در عملکرد کلی آماد و پشتیبانی به‌عنوان متولی امر تأمین و توزیع پوشاک در سطح ناجا دارا

می‌باشد. به زبان ساده عملکرد سیستم توزیع پوشاک در ناجا را می‌توان به شکل زیر بیان نمود:

"رساندن استحقاق پوشاک به کارکنان مصرف‌کننده در زمان و مکان خواسته‌شده با حداقل هزینه."

با توجه به سوابق موجود و کنکاش در سوابق، تاکنون سیستم توزیع پوشاک کارکنان به صورت علمی مورد ارزیابی قرار نگرفته تا عملکرد آن با مدل‌های معتبر موجود سنجیده و میزان اثربخشی و کارایی سیستم مذکور مشخص و بر متولیان امر معلوم شده و به واسطه نتایج حاصله و شناخت نقاط ضعف، قوت و نیز فرصت‌ها و تهدیدات راهبردهای سیستم توسط مدیران ارشد ترسیم گردد. از سویی دیگر نتایج تحقیقاتی که پیرامون موضوع پوشاک نظیر بررسی میزان رضایتمندی کارکنان پایور انتظامی مرد از کیفیت پوشاک استحقاقی که توسط آقای حمید جعفری در سال ۱۳۹۰ و همچنین پژوهش الزام ناجا به تأسیس موسسه تأمین توزیع پوشاک در بنیاد تعاون ناجا که توسط محمود شوقی در سال ۱۳۹۱ انجام گرفت، گواه این موضوع می‌باشد که رضایتمندی کارکنان از کیفیت پوشاک استحقاقی مطلوب نبوده و هزینه‌های تأمین پوشاک نیز در سطح بالایی می‌باشد که مسلماً بخشی از این نارضایتی و بالا بودن هزینه‌ها می‌تواند ناشی از روش و سیستم نامناسب توزیع باشد.

لذا مسئله این تحقیق ارزیابی عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان کادر انتظامی ناجا با سؤال اصلی زیر می‌باشد:

عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان کادر انتظامی ناجا بر اساس مدل‌های ارزیابی عملکرد در چه سطحی قرار دارد؟

همچنین سؤال‌های فرعی تحقیق عبارتند از:

- عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مشتریان چگونه است؟

- عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مالی چگونه است؟

- عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر فرآیندهای داخلی چگونه است؟

- عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر یادگیری و رشد چگونه است؟

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به مفاهیم، ابعاد، معیارها و شاخصه‌ای مطرح‌شده در پژوهش و لزوم پاسخگویی کارشناسان و خبرگان دخیل در موضوع توزیع پوشاک به سؤالات مطرح‌شده، جامعه آماری به صورت تمام شمار به تعداد ۱۱۵ نفر شامل مدیران کل و روسای مراکز و کارشناسان مرتبط با موضوع پوشاک و توزیع کالا در معاونت‌های پشتیبانی ناجا و نیز معاونین و مدیران آماد در رده‌های استانی، معاونت‌ها و پلیس‌های مستقل ناجا انتخاب می‌باشند که از تمامی آنها جمع‌آوری اطلاعات صورت گرفت.

مبانی نظری

در فرهنگ توصیفی علوم تربیتی نوشته محسن فرمهینی عملکرد واژه‌ای است که مفهوم فعالیت برای انجام کار و نتیجه آن فعالیت را یکجا در بردارد. از سویی دیگر عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: "فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته". طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

۱) کارایی، که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ و
 ۲) اثربخشی توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است. عملکرد اثربخش یک شغل عبارت است از حصول نتایج خاص یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص به طوری که مطابق با سیاستها، رویه‌ها و شرایط محیط سازمانی باشد.

با نگرش به تعاریف فوق به زبان ساده عملکرد سیستم توزیع پوشاک در ناجا را می‌توان به شکل زیر بیان نمود:
 "رساندن استحقاق پوشاک به کارکنان مصرف‌کننده با کیفیت مناسب در زمان و مکان خواسته شده با حداقل هزینه"

هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی به معنای کمی ساختن کارایی و اثربخشی عملیات خود را دارد. عدم ارزیابی و به تبع آن کنترل در یک سیستم به معنای عدم ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهنوت و درنهایت مرگ سازمان است. ممکن است پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان احساس نشود، لیکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌سازد که سرانجام این پدیده مرگ سازمان می‌باشد. (عادل، ۱۳۸۴: ۱۲۵)

در منابع معتبر علمی مدل‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است که مهم‌ترین این مدل‌ها عبارتند از: ایزو^۱، مدیریت کیفیت فراگیر^۲، تحلیل پوشش داده‌ها^۳، مدیریت بر مبنای هدف^۴، مدیریت بر مبنای ارزش‌ها^۵، کارت امتیازی متوازن^۶، الگوی تعالی سازمانی بالدريج^۷، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۸، نظام مدیریت هوشین^۹، مدل تعالی سازمانی^{۱۰}

هرکدام از مدل‌های اشاره شده برای ارزیابی عملکرد دارای ابعاد، مؤلفه و شاخصه‌ای خاصی می‌باشند که برابر شرایط مجموعه‌ای که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد می‌توان یک مدل و یا ترکیبی از مدل‌های فوق را انتخاب و بکار بست. نکته قابل توجه آنکه غالب این مدل‌ها بر ابعادی نظیر مشتری مداری، رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود مستمر، توسعه مشارکت‌ها، مسئولیت، تمرکز بر نتایج، کیفیت، ارزشمند سازی کارکنان و مدیریت فرآیندها شکل گرفته‌اند.

اصولا برابر تعاریف آورده شده در منابع معتبر، توزیع به زبان ساده به معنای رساندن محصول تولید شده به مصرف‌کنندگان در زمان و مکان مناسب می‌باشد و عمل توزیع دارای نتیجه‌ای است که عملکرد نامیده می‌شود.

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیرو می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش جلوبرنده‌ای 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

1 - ISO

2 - TQM

3 - DEA

4 - MBO

5 - MBV

6 - BSC

7 - BALDRIGE

8 - ABC

9 - HOSHIN

10 - EFQM

نیست. لرد کلوین^۱ 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: 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.

هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که "چرخه عملکرد" نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید. (الهی، ۱۳۷۸: ۵۲). ضرورت و اهمیت وجود ارزیابی عملکرد در هر سازمان به اندازه‌ای است که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف، راهبردها و... به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان محسوب می‌شود. از این رو، هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد.

پس می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می‌خواهد از عملکرد مناسبی برخوردار باشد باید کارکردش را مورد ارزیابی قرار دهد. ارزیابی عملکرد، مشخص می‌کند مشکل در کجاها وجود دارد و کجاها نیاز به بهبود دارد.

ارزیابی عملکرد، به سازمان کمک می‌کند تا فرآیندهایش را به‌خوبی بشناسد و به این شناخت برسد که چه چیز را می‌داند و چه چیز را نمی‌داند و اطمینان یابد از اینکه تصمیمات مبتنی بر واقعیت هستند و نه مفروضات و حدسیات.

همان‌گونه که در مقدمه پژوهش اشاره شد، نیروی انتظامی در اجرای قانون استخدام ناجا^۱ به جهت حفظ آراستگی ظاهری و تقویت نظم و انضباط و نیز پوشش متحدالشکل بین کارکنان خود موظف به تأمین و توزیع پوشاک مناسب برابر البسه مصوب می‌باشد. از سویی دیگر مطابق ابلاغیه ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران^۲ بجای پرداخت ارزش لباس به پایوران، سربازان وظیفه و پایوران آموزشی، باید پوشاک تحویل آنان شود. لذا برابر شرح وظایف و مأموریت‌های رده‌های تابعه ناجا موضوع تأمین و توزیع پوشاک کارکنان ناجا به معاونت آمادوپشتیبانی ناجا محول شده است. با توجه به مباحث مطرح‌شده می‌توان دریافت که موضوع توزیع پوشاک جزئی لاینفک از زنجیره تأمین ناجا می‌باشد که با عنایت به ارتباط مستقیم آن با یکایک کارکنان، نقش مهمی را در حفظ آراستگی ظاهری و نیز تقویت روحیه ایشان داشته که این مسئله مسلماً در نحوه انجام مأموریت کارکنان و سازمان ناجا مؤثر خواهد بود. از طرفی دیگر با توجه به پهناور بودن کشور و پراکندگی نیروهای انتظامی در سرتاسر این پهنه وسیع، توزیع اقلام آمادی از جمله پوشاک مستلزم هزینه کردن‌های پیدا و پنهان زیادی می‌باشد لذا ارزیابی عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان پایور انتظامی به‌عنوان بخش بزرگی از خانواده نیروی انتظامی، بازخوردهایی را در موارد زیر ارائه می‌کند:

- ۱ - با پیگیری میزان پیشرفت، در جهت اهداف تعیین‌شده، مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به‌صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر. (سیاست‌های ناجا در زمینه پوشاک کارکنان طی دستورالعمل جامع پوشاک به شماره ۱۳۸۸/۰۲/۷۲ مورخ ۱۳۸۸/۰۶/۲۳ ابلاغ شده است).
- ۲ - با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمان و همچنین ارزیابی میزان رضایت کارکنان مشخص می‌شود، آیا سیاست‌ها به‌طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؟
- ۳ - ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی نقاط قوت، ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدات کمک می‌کند.

۱- (فصل هشتم، ماده ۱۷۸)

۲- ابلاغیه شماره ۲۱۱۱/۱۳ ط مورخه ۱۳۸۸/۳/۲۵ ستاد کل

کارت امتیازی متوازن

مدل ارزیابی متوازن عملکرد^۱ در سال ۱۹۹۲ توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون^۲ ارائه گردید. این مدل با ابعاد چهارگانه "مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد" در پی کنترل عملیات کوتاه‌مدت سازمان با چشم‌انداز و راهبردهای بلندمدت آن است. لذا سازمان تأکید خود را بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌سازد. ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی (۱) گذشته، (۲) حال و (۳) آینده تأکید می‌نماید، چراکه ممکن است عملکرد گذشته، منجر به نتیجه در امروز یا فردا گردد. همچنین در این مدل، شاخص‌ها به دو نوع شاخص‌های محرک عملکردی^۳ و پیامد^۴ دسته‌بندی می‌گردند.

دلایل انتخاب کارت امتیازی متوازن

به دلایل ذیل مدل کارت امتیازی متوازن به‌عنوان مناسب‌ترین مدل ارزیابی عملکرد موضوع تحقیق انتخاب می‌گردد.

دلیل اول: کارت امتیازی متوازن یک مفهوم دوبعدی در سیستم‌های مدیریت القاء می‌کند که می‌تواند سیستمی برای مدیریت بر راهبرد سازمان باشد به‌طوری‌که موارد ذیل را منتج شود:

- راهبرد را شفاف نماید و فهم و دیدگاه‌های مدیران و افراد مختلف سازمان را به یکدیگر نزدیک نموده به‌نحوی‌که افراد سازمان همگی تعریف و درک یکسانی از راهبرد و اهداف سازمان کسب نمایند.
- انتقال چشم‌انداز و راهبرد سازمان به سطوح مختلف مدیریت را تسهیل نماید. (از طریق تعیین معیارها و اهدافی که برای فرآیندهای کلیدی در راستای استراتژی تعیین می‌شود).
- برنامه‌های عملیاتی و راهبردی را هم‌راستا و هدفمند نماید. (از طریق تعریف اهداف کمی برای معیارهای چهارگانه و برنامه‌ریزی مدیریتی در راستای این اهداف، جهت بهبود در راهبردی و اجرای آن بازخوردهای مناسب ارائه نماید)

۱- The Balanced Score Card: BSC

۲- Kaplan and Norton

۳- Performance Drivers

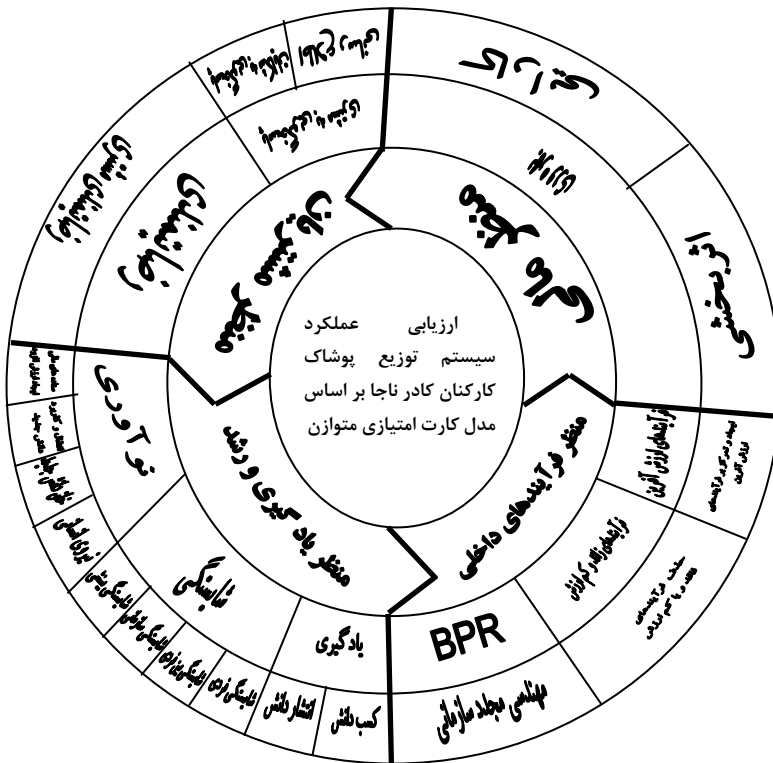
۴- Outcomes Measures

دلیل دوم: کارت امتیازی متوازن با تمامی مدل‌های ارزیابی عملکرد ارتباط برقرار نموده و به‌نوعی از تجربه‌های همه آن روش‌ها در خود استفاده می‌نماید و می‌تواند به رفع دغدغه‌های مدیریتی سازمان‌های صنعتی در انتخاب و استفاده از مناسب‌ترین روش، کمک کند و بین اهداف و فرآیندهای سازمان در راستای اهداف برنامه‌های راهبردی سازمان همگرایی ایجاد نماید. از شاخص‌های آینده‌نگر و گذشته‌نگر به‌طور موازی استفاده نماید. به رشد و یادگیری سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر مؤثر بر عملکرد سازمان توجه نماید و نسبت به کاهش و یا افزایش منظرها با توجه به شرایط هر سازمان انعطاف‌پذیر باشد.

دلیل سوم: استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ساده بوده و برای تک‌تک افراد سازمان قابل‌درک می‌باشد و نگهداری و ابقاء آن برای سازمان‌های صنعتی، اقتصادی است. از طرفی بر مشتریان و مشتری مداری متمرکز است و به صاحبان فرآیندها برای بهبود عملکردشان قدرت و اختیار می‌دهد و تسهیل‌کننده ارتباطات و همچنین تسریع‌کننده تغییرات فرهنگی در یک سازمان است.

دلیل چهارم: تحقیقی وجود دارد که در آن ابتدا سیستم‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد (سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و...) بررسی و شاخصه‌ای مقایسه این سیستم‌ها نیز مشخص گردید. سپس امتیاز هر سیستم در شاخصه‌ای مختلف با استفاده از نظرات خبرگان و برای شرایط موجود در سازمان‌های ایرانی تعیین شده است. چون این امتیازات توسط خبرگان بیان می‌شود دارای عدم اطمینان است و از این‌رو برای نشان دادن آن از متغیرهای زبانی فازی استفاده شده است. نهایتاً سیستم‌ها با استفاده از روش TOPSIS فازی، رتبه‌بندی و بهترین سیستم اندازه‌گیری عملکرد انتخاب شده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بهترین سیستم اندازه‌گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن می‌باشد. (مهرزاد، ۱۳۹۳: ۴۹)

دلیل پنجم: با عنایت به مطالعات و بررسی‌های به‌عمل‌آمده و با نگرش به ساختار ناجا و نوع مأموریت‌های معاونت آمادوپشتیبانی در زمینه تدارک و پشتیبانی رده‌های ناجا، همچنین عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی مانند نیروی انتظامی (در اغلب مدل‌های ارزیابی عملکرد معیارهای مالی اصلی‌ترین معیار سنجش می‌باشد.) و با مصاحبه و کسب مشورت از خبرگان امر مدل BSC به‌عنوان مدل پایه پژوهش انتخاب شد.



تعاریف مفاهیم اصلی تحقیق

بعد مالی

تعریفی که در منابع معتبر جهت مقوله مالی آمده عبارت است از مجموعه‌ای از واقعیت‌ها، اصول و نظریه‌هایی که با تأمین و به‌کارگیری منابع مالی توسط افراد و واحدهای مختلف ارتباط دارد. جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها از منظر مالی مؤلفه‌های گوناگونی نظیر سودآوری، بهره‌وری، نگاه سهامداران، قابلیت توسعه منابع مالی و... وجود دارد لیکن در سازمانی همچون ناجا که سازمانی غیرانتفاعی می‌باشد مؤلفه‌های مالی به‌طور غالب محدود به بهره‌وری است، بهره‌وری نیز خود دارای دو شاخص عمده کارایی و اثربخشی می‌باشد.

کارایی: مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می‌کند. بدین‌صورت که مقایسه خروجی‌های به‌دست‌آمده با ورودی‌های مصرف‌شده میزان کارایی را

مشخص می‌کند. برای سنجش کارایی هزینه تأمین منابع انسانی، هزینه استفاده از تجهیزات، نگهداری تسهیلات و نرخ بازگشت سرمایه و نظایر آن مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

اثربخشی: اثربخشی درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد.

به عبارت ساده‌تر اثربخشی به معنای انجام دادن کار صحیح و کارایی انجام دادن صحیح کار می‌باشد. حاصل ترکیب این دو بهره‌وری می‌باشد. بهره‌وری در منابع علمی بدین شکل تعریف شده است: مقدار کالا و یا خدمات تولیدشده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده با حفظ و ارتقا کیفیت.

بعد مشتریان

از دیدگاه بازرگانی، خریدار یا مشتری به کسی می‌گویند که تمایل به معاوضه دارایی خود با دارایی دیگری را دارد. این دارایی می‌تواند کالایی مشخص، یا یک موضوع معنوی باشد، لیکن در سازمان‌های غیرانتفاعی که مأموریت محور می‌باشند، مشتری مصرف‌کننده کالا یا خدمت ارائه شده است. لذا در این تحقیق منظور از مشتری، کارکنان ناجا به‌عنوان خدمت‌گیرنده سیستم توزیع پوشاک می‌باشد.

رضایتمندی مشتریان: رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه‌کننده یا مصرف محصول حاصل می‌گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول ما و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان عرضه‌کننده، در شکل‌دهی انتظارات وی، نقشی اساسی ایفا می‌کند. پاسخگویی و اطلاع‌رسانی به مشتریان: پاسخگویی در اساسی‌ترین مفهوم خود، به جوابگویی در برابر مشتری، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می‌شود. پاسخگویی و اطلاع‌رسانی به مشتری در سازمان‌ها در دو حوزه قبل و بعد از فروش یا انجام خدمت صورت می‌پذیرد. همان‌گونه که ذکر شد اطلاع‌رسانی در مورد نحوه انجام خدمت‌رسانی می‌تواند به افزایش کیفیت درک شده توسط مشتری بیانجامد. ضمن اینکه اطلاع‌رسانی در مورد مقدرات و محدودیت‌های موجود سبب شکل‌دهی و تلطیف نمودن سطح انتظارات مشتری می‌گردد که این موضوع افزایش رضایتمندی مشتری را به دنبال خواهد داشت. همچنین رسیدگی به شکایات و بازخورگیری و نظر سنجی نیز موجب ایجاد اطمینان خاطر در ایشان خواهد شد.

بعد فرآیندهای داخلی

این بعد متمرکز بر عملیات درون‌سازمانی است، که با ایجاد ارزش برای مشتریان، دیدگاه مشتری و با افزایش ثروت سهام‌داران، دیدگاه مالی را به‌پیش می‌برد. در این منظر سازمان باید فرآیندهایی را مشخص کند که با برتری یافتن در آن‌ها بتواند برای مشتریان و نهایتاً سهام‌داران خود ارزش بیافزیند. و فرآیندهایی را که زائد و کم‌ارزش هستند و باعث هدر رفت منابع می‌گردد را حذف نماید.

مهندسی مجدد: به معنی آغازی دوباره، از نو متولد شدن، از نو شروع کردن است. مهندسی مجدد یعنی دگرگون‌سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها، در ساختار و سازماندهی و در روش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها است. در مهندسی مجدد، طراحی ریشه‌ای فرایندها، تشکیلات و فرهنگ یک سازمان برای دستیابی به جهش‌هایی خارق‌العاده در عملکرد آن سازمان صورت می‌گیرد و به کنار نهادن شیوه‌های قدیمی و سنتی و نگرشی جدید به کار برای به وجود آوردن محصول و یا خدمتی مناسب و نیز ارزش دادن به مشتری مدنظر است. در مهندسی مجدد، هدف دستیابی به نیازهای امروزی همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف‌پذیری و هزینه‌های پایین است و در نتیجه باید فرایندها را ساده نمود. تعاریف فوق نشان می‌دهند که مهندسی مجدد معمولاً در کل پیکره یک سازمان و یا شرکت صورت می‌پذیرد و اقدام به آن تنها در یک بخش سازمان را نمی‌توان مهندسی مجدد نامید، اگرچه می‌توان فرایندهای کاری مختلف یک زیرمجموعه را نیز مهندسی مجدد نمود اما شاید اعمال نمودن این بحث مدیریتی در تمام آن مجموعه با توجه به چالش‌های پیش رو، لازم باشد. عصر حاضر به‌گونه‌ای است که در معرض تغییرات سریع و مداوم قرار دارد و این تغییرات بر رفتار و نیازهای مشتریان نیز اثر می‌گذارد بنابراین، سازمان‌ها نیز لازم است که این تغییرات را و اثر آن را بر مشتری تجزیه و تحلیل کرده و در فرآیندهای خود اعمال نمایند.

بعد یادگیری و رشد

رشد به تغییرات پی‌درپی و منظمی گفته می‌شود که از زمان تولد تا مرگ اتفاق می‌افتد. این تغییرات در ابعاد گوناگون جسمانی، عاطفی، شناختی و اجتماعی به وجود می‌آید و دارای الگو و نظم خاصی است و دارای آثار بلندمدتی در زندگی فرد می‌باشد. یادگیری عبارت است از تغییر نسبتاً پایدار در احساس، تفکر و رفتار فرد رفتارگرایانی از قبیل جان واتسون و اسکینر^۱ سرشت انسان را انعطاف‌پذیر می‌دانستند، و معتقد بودند که در رشد، یادگیری نقش اصلی را ایفا می‌کند. روان‌شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. طبق تعریف ارائه‌شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. شایستگی دارای جنبه‌های مختلفی نظیر شایستگی فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی می‌باشد. شایستگی فردی دلالت بر دانش و قابلیت‌های فردی، مهارت‌های بالقوه کارکنان دارد. شایستگی سازمانی از ترکیب شایستگی‌های فردی با دیگر منابع سازمان مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری و رویه‌ها حاصل می‌شود. شایستگی بین فردی نیز بر ارتباط افراد درون سازمان محوریت دارد و شایستگی بینشی نیز ناظر بر پایداری افراد سازمان به ارزش‌ها و باورها می‌باشد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه (پیمایشی) استفاده شده است. در مطالعات میدانی با توجه به اینکه جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات می‌بایست مستقیماً با نمونه‌های تحقیق سروکار داشت و با حضور در محیط تحقیق (جامعه تعریف‌شده) به بررسی و جمع‌آوری داده‌ها پرداخت لذا پس از ارزیابی تحقیقات و نظریات مرتبط با موضوع به تدوین شاخص‌ها و مؤلفه‌های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با استفاده از گونه‌سازی، پرسشنامه تحقیق ساخته شد. در جریان تنظیم و طراحی پرسشنامه و شکل‌دهی قسمت‌های مختلف آن که ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های این تحقیق را تشکیل می‌دهد از راهنمایی‌ها و نظرات کارشناسی استادان مشاور و راهنما و دیدگاه‌های خبرگان آمادو پشتیبانی ناجا استفاده شد.

روایی پرسش‌نامه

منظور از روایی، آن است که ابزار اندازه‌گیری برای هدف موردنظر، یعنی اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از کارایی لازم برخوردار باشد به معنای دیگر روایی مستلزم آن است که ابزار پژوهش همان متغیری را اندازه‌گیری کند که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آن را دارد، برای سنجش اعتبار پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه و به تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید حوزه آمادوپشتیبانی ارائه و با مشورت و استفاده از نقطه نظرات آن‌ها و اعمال اصلاحات لازم پرسش‌نامه نهایی تهیه و اعتبار آن به دست آمد.

پایایی پرسش‌نامه

قابلیت اعتماد که واژه‌هایی مانند پایایی، ثبات و اعتبار برای آن به کار برده می‌شود، یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه یا مصاحبه یا سایر آزمون‌های علوم اجتماعی) است. مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد.

برای سنجش پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه استفاده شد. در این روش برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را به دست آورد. در خصوص پرسشنامه پژوهش حاضر گویه‌هایی که همبستگی کمتری باهم داشتند، حذف و اصلاح و گویه‌های متناسب دیگری جایگزین آن‌ها شد و در نهایت ضریب آلفای کرونباخ $0/762$ محاسبه شد که نشانگر برقراری بسیار خوب پایایی پرسشنامه می‌باشد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور بررسی نتایج حاصل از پرسشنامه، ابتدا گزینه‌های مربوط به سؤالات پرسشنامه بر اساس جدول طیف لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) از سمت راست به ترتیب با شماره‌های یک، دو، سه، چهار و پنج کدگذاری و داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. 16^1 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت سپس داده‌ها با تشکیل جدول فراوانی از شاخص‌های مرکزی مانند میانگین، مد، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد فراوانی، توصیف گردیده است.

توصیف و تحلیل جمعیت‌شناسی نمونه آماری

۱) سن پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی	جواب	سن
۷/۸	۷/۸	۹	۳۰ و کمتر از ۳۰ سال
۷۱/۳۰	۶۳/۴	۷۳	۳۱ تا ۴۰ سال
۹۸/۲	۲۶/۹	۳۱	۴۱ تا ۵۰ سال
۱۰۰	۱/۷	۲	بالای ۵۱ سال
۰	۱۰۰	۱۱۵	جمع

۲) میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی	جواب	تحصیلات
۲۱/۷	۲۱/۷	۲۵	دیپلم
۴۰	۱۸/۲	۲۱	کاردانی
۸۸/۶	۴۸/۶	۵۶	کارشناسی
۱۰۰	۱۱/۳	۱۳	کارشناسی ارشد و بالاتر
۰	۱۰۰	۱۱۵	جمع

۳) درجه /رتبه پاسخ دهندگان

درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی	جواب	درجه /رتبه
۱۳	۱۳	۱۵	۹ و کمتر (درجه دار)
۵۳	۴۰	۴۶	۱۰ تا ۱۳ (افسر جز)
۱۰۰	۴۶/۹	۵۴	۱۴ تا ۱۶ (افسر ارشد)
۰	۰	۰	۱۷ و بالاتر
۰	۱۰۰	۱۱۵	جمع

۴) جایگاه شغلی پاسخ دهندگان

درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی نسبی	جواب	جایگاه شغلی
۱۶/۵	۱۶/۵	۱۹	۹ و کمتر
۳۸/۲	۲۱/۷	۲۵	۱۰ تا ۱۳
۶۰/۸	۲۲/۶	۲۶	۱۴ تا ۱۶
۱۰۰	۳۹/۱	۴۵	۱۷ و بالاتر
۰	۱۰۰	۱۱۵	جمع

۵) میزان سابقه پاسخ دهندگان در آآمد و پشتیبانی

سابقه خدمت در آآمد و پشتیبانی	جواب	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
کمتر از ۱۰ سال	۱۳	۱۱/۳	۱۱/۳
۱۱ تا ۲۰ سال	۶۰	۵۲/۱	۶۳/۴
۲۱ سال به بالا	۴۲	۳۶/۵	۱۰۰
جمع	۱۱۵	۱۰۰	۰

تجزیه و تحلیل توصیفی سؤال‌های پرسشنامه

رتبه‌بندی شاخص‌های عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا (که از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و خبره سنجی تعیین شده) بر اساس میانگین نمرات ارزیابی صورت گرفته به شرح جدول ذیل است:

رتبه	شاخص	جمع امتیاز	میانگین
۱	انتشار دانش	۴۸۶	۴/۲۰
۲	شایستگی بین فردی	۴۴۳	۳/۹۰
۳	شایستگی فردی	۴۴۱	۳/۸۰
۴	شایستگی سازمانی	۴۳۶	۳/۸۰
۵	کسب دانش	۴۲۵	۳/۷۰
۶	قابلیت پیاده‌سازی فرآیندهای ارزش‌آفرین	۳۷۶	۳/۳۰
۷	میزان فرآیندهای ارزش‌آفرین	۳۶۸	۳/۲۰
۸	شایستگی بینشی	۳۵۵	۳/۱۰
۹	کارایی	۳۵۴	۳/۰۸
۱۰	اثربخشی	۳۳۸	۲/۹۳
۱۱	شناسایی فرآیندهای زائد و کم‌ارزش	۳۳۶	۲/۹۰
۱۲	اطلاع‌رسانی به مشتریان	۳۳۳	۲/۸۹۰
۱۳	مهندسی مجدد فرآیندها	۳۲۸	۲/۸۵
۱۴	پاسخگویی به مشتریان	۳۲۳	۲/۸۰۸
۱۵	حذف فرآیندهای زائد و کم‌ارزش	۳۲۱	۲/۷۹
۱۶	شناسایی فرآیندهای زائد و کم‌ارزش	۳۱۷	۲/۷۵
۱۷	رضایتمندی مشتریان	۳۱۵	۲/۷۴
۱۸	انتقال و کاربرد دانش جدید	۲۵۹	۲/۳۰
۱۹	نوآوری	۲۴۸	۲/۲۰
۲۰	خلق دانش جدید	۲۳۷	۲/۱۰

تجزیه و تحلیل سؤال های تحقیق

تجزیه و تحلیل عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مشتریان

فاصله اطمینان		میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مینیمم	ماکزیمم	آماره T	سطح معنی دار
کران بالا	کران پایین							
۰/۰۶۴	۲/۶۴۶	۲/۸۱۴۵	۰/۱۸	۱۱۴	۲/۷۴	۲/۹	۱/۰۵۲	۰/۰۵۲

از آنجاکه سطح معنی دار به دست آمده از آماره T بیشتر از خطای آزمون $\alpha = 0/05$ می باشد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. بنابراین مطلوب بودن عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مشتریان رد می گردد. از طرفی میانگین این سؤال ۲/۸۱۴۵ می باشد که در طیف لیکرت پائین تر از میانگین است.

تجزیه و تحلیل عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مالی

فاصله اطمینان		میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مینیمم	ماکزیمم	آماره T	سطح معنی دار
کران بالا	کران پایین							
۰/۹۳۴	۰/۴۴۵۷	۳/۰۰۴	۰/۲۶	۱۱۴	۲/۹۳	۳/۰۸	۳/۰۳۲	۰/۰۰۳

از آنجاکه سطح معنی دار به دست آمده از آماره T کمتر از خطای آزمون $\alpha = 0/05$ می باشد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. بنابراین فرضیه H1 مبنی بر مطلوب بودن عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر مالی تأیید می گردد. از طرفی میانگین این سؤال ۳/۰۰۴ می باشد که در طیف لیکرت بالاتر از میانگین است.

تجزیه و تحلیل عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر فرآیندهای داخلی

فاصله اطمینان		میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مینیمم	ماکزیمم	آماره T	سطح معنی دار
کران بالا	کران پایین							
۰/۰۶۷۸	۰/۱۳۷	۳/۰۴	۰/۳۴	۱۱۴	۲/۸	۳/۳	۰/۶۷۲	۰/۵۰۳

از آنجاکه سطح معنی دار به دست آمده از آماره T بیشتر از خطای آزمون $\alpha = 0/05$ می باشد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. بنابراین مبنی بر مطلوب بودن عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر فرآیندهای داخلی رد می گردد. از طرفی میانگین این سؤال ۳/۰۴ می باشد که در طیف لیکرت در بالاتر از حد میانگین محسوب می گردد.

تجزیه و تحلیل عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر یادگیری و رشد

فاصله اطمینان		میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مینیمم	ماکزیمم	آماره T	سطح معنی دار
کران بالا	کران پایین							
۰/۳۷۵	۰/۰۵۹۲	۳/۲۱۷	۰/۲۱۷	۱۱۴	۲/۱	۴/۲	۲/۷۲۲	۰/۰۰۸

از آنجاکه سطح معنی دار به دست آمده از آماره T کمتر از خطای آزمون $\alpha = 0/05$ می باشد فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. بنابراین مطلوب عملکرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از منظر یادگیری و رشد تأیید می گردد. از طرفی میانگین این سؤال ۳/۲۱۷ می باشد که در طیف لیکرت بالاتر از حد میانگین می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه ارزیابی صورت گرفته در پژوهش پیش رو که با رویکرد کارت امتیازی متوازن صورت پذیرفته می توان از نتایج حاصله برای دستیابی به راهبرد سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا بهره برد. لذا موارد زیر با نگرش به نتایج به دست آمده به عنوان پیشنهاد این تحقیق مطرح می گردد:

- پیشنهاد می‌گردد جهت افزایش رضایتمندی و پسخگویی به مشتریان (کارکنان ناجا) کلال‌های نظیر ارتباط با مشتری، صدای مشتری، سلمه رسیدگی به شکایات ایجاد نمود. به‌واسطه این کلال‌ها می‌توان ضمن جمع‌آوری اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعاتی (شامل ساینز کارکنان و...) از مواردی که باعث نارضایتی می‌شود نظیر عدم تناسب ساینز پوشاک توزیع‌شده با ساینز واقعی موردنیاز مشتری و یا توزیع غیر از فصل مناسب جلوگیری نمود و با ایجاد سلمه رسیدگی به شکایات و ایجاد کلال‌هایی برای تعویض پوشاک و... سطح رضایتمندی مشتریان را افزایش داد.
- پیشنهاد می‌گردد جهت افزایش بهره‌وری در سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا با تشکیل بانک اطلاعاتی قوی نسبت به توزیع عادلانه بر اساس نوع مأموریت (صفی و یا ستادی) متناسب با استهلاک البسه اقدام نمود و با اجرای طرح‌های ارسال مستقیم اقلام پوشاک با صرفه جویی در هزینه‌های بهره‌وری سیستم را افزایش داد. از دیگر پیشنهادهایی که در این زمینه می‌توان داد، استفاده از ظرفیت و توانایی کلال‌های توزیع برون سازمانی موجود در کشور نظیر سیستم‌های توزیع فروشگاه‌های زنجیره‌ای (اتکا، رفاه و...) می‌باشد.
- پیشنهاد می‌گردد سیستم نسبت به مهندسی مجدد فرآیندهای خود به‌صورت مستمر توجه داشته و با تشکیل کارگروه‌هایی این مهم را امکان‌پذیر و اجرایی نماید. در این راستا شناسایی و حذف فرآیندهای زائد و موازی موجب روان‌سازی و ناب‌سازی سیستم خواهد شد. همچنین با بهره‌گیری از پیشرفت‌های روزافزون رویه‌ها و با بهره‌گیری از فناوری بانک‌های اطلاعاتی می‌توان نسبت به ایجاد فرآیندهای ارزش‌آفرین اقدام نمود.
- یادگیری و رشد در سازمان‌ها از طریق کسب دانش امکان‌پذیر می‌باشد. دانش در حقیقت مجموعه‌ای از داشته‌های تئوری، عملی، مهارتی و تجربی بشر است. در طول تاریخ، داشته‌های متعددی نظیر زمین، تجهیزات سخت‌افزاری، منابع طبیعی و اطلاعات، جوهره اصلی کسب‌وکار بشر را تشکیل می‌دادند. در روزگار کنونی، این دانش است که جوهره اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. البته باید در نظر داشت که دانش باید کاربردی شود. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق می‌توان گفت سیستم توزیع پوشاک کارکنان ناجا از حیث دانش و نیروهای دانشی در سطح خوبی می‌باشد و آنچه حلقه مفقوده سیستم می‌باشد کاربردی نمودن دانش موجود می‌باشد. جهت این امر مهم نیز می‌بایست مدیریت دانشی را بر سیستم حاکم و شایستگی سازمانی افراد را به‌واسطه آموزش‌های ضمن خدمت ارتقا و نسبت به فرآیندهای سیستم رویکرد علمی داشت. برای این منظور بهره‌گیری از تجربیات سایر سازمان‌های مشابه (سپاه و ارتش) می‌تواند راهنمای عمل قرارگیرد.

- ابن الرسول، سید اصغر، (۱۳۸۳) ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع، پایان‌نامه دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران
- آذر، عادل، (۱۳۸۸) آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت
- اکبریان، مجتبی، (۱۳۸۸)، هم‌راستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، نشریه مدیریت صنعتی، دوره: ۱، شماره: ۲
- امیران، حیدر، (۱۳۸۲)، راهنمای گام‌به‌گام سرآمدی سازمانی، سازمان مدیریت صنعتی
- انواری رستمی، علی‌اصغر و حسینی، سید حمید، (۱۳۸۴)، بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت فراگیر و تجارت جهانی
- بشیری، مجتبی، (۱۳۸۸) ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی BSC، نشریه مدیریت صنعتی، دوره: ۱، شماره: ۳
- بهمن پور، محمد، (۱۳۸۹) ارزیابی عملکرد شرکت تولیدی و صنعتی ساحل مازندگاز با استفاده از مدل تعالی سازمانی، اولین همایش ملی مدیریت
- پرهیزگار، محمدمهدی، (۱۳۸۹) مطالعه ارزیابی عملکرد پروژه‌های کلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن (موردی پروژه‌های سدسازی)، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه
- پل آر نیون، (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن گام‌به‌گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، مترجمین، پرویز بختیاری و آناهیتا خزاعی، صنم اله قلی، شیما مشایخی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- تبریزی، پرگل، (۱۳۸۶)، بررسی عملکرد و ارائه الگوی مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت شهری
- دلاور، علی، (۱۳۸۲)، روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، انتشارات دانشگاه پیام نور
- رابرت کاپلان و دیوید نورتن (۲۰۰۸)، دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات
- برای دستیابی به مزیت رقابتی، ترجمه محمدرضا عاطفی، انتشارات هاروارد

- رابرت کاپلان و دیوید نورتون (۱۳۸۸)، **سازمان استراتژی محور**، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- رابرت کاپلان، دیوید نورتون، (۱۳۸۸)، **نقشه راهبرد: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود**، مترجمین، حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، انتشارات آسیا
- سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۸۲)، **گزارش متدولوژی عرضه‌یابی سازمان (بخش دوم)**، اردیبهشت
- شاه بندر زاده محمد (۱۳۸۸)، **تدوین مدلی به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به مدل کارت امتیاز متوازن**، نشریه فرهنگ مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۶، شوقی، محمود (۱۳۹۱)، **آمادویشتیبانی**، معاونت تربیت و آموزش ناجا، اداره کل منابع و متون درسی
- غضنفری مهدی، ابن الرسول سید اصغر، نوجوان، مجید، (۱۳۸۳)، **«مقایسه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و انتخاب بهترین آن‌ها با استفاده از روش TOPSIS فازی»**، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی) (نشریه بین‌المللی علوم مهندسی)
- کریمی، تورج (۱۳۸۶)، **مطالعه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- نقیان، محمد (۱۳۸۰)، **راهنمای تدوین گزارش‌های علمی و فنی (به روش تحقیق)**، انتشارات یا مهدی (عج)
- نصرت پناه، سیلوش (۱۳۸۴)، **مدیریت و فرماندهی لجستیک**، مرکز مطالعات و پژوهش‌های پشتیبانی و مهندسی ناجا
- مهرگان، محمدرضا، (۱۳۸۸)، **رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران**، نشریه مدیریت صنعتی، دوره: ۱، شماره: ۲
- یلس یوران اولوه، آنا شوستراند، (۱۳۸۶) **کارت امتیازی متوازن**، ترجمه علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- جلد ۲۱ شماره ۲، صفحات ۵۲-۳۷، سال نشر (۱۳۸۶) **«ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»**، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی).