

ارزیابی و انتخاب پایگاه مقاومت نمونه بسیج در سطح ناحیه مقاومت شهرستان فرسان با استفاده از مدل EFQM

میثم بابائی فارسانی
حسین دهقانی فارسانی
رضا عبدو

چکیده:

این تحقیق با هدف، ارزیابی و انتخاب پایگاه مقاومت نمونه بسیج در سطح ناحیه مقاومت بسیج فرسان انجام شده است. برای نیل به این هدف، موضوع تحقیق در قالب ادبیات ارزیابی عملکرد به پژوهش سپرده شد که نتیجه آن دست یابی به مدل مفهومی تحقیق (EFQM) بود. این پرسش نامه بعد از سنجش روایی (محتوایی) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ)، بین جامعه آماری (۴۰۱۷ نفر)، توزیع و پس از تکمیل و جمع آوری، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل توصیفی (جداول فراوانی همراه با نمودار ستونی، میانگین و انحراف معیار)، تجزیه و تحلیل استنباطی (آزمون T تک نمونه ای و X^2)، اولویت بندی معیارها (آزمون فریدمن) و همچنین اولویت بندی پایگاه ها، هم بر اساس کلیه معیارها و هم بر اساس هر کدام از معیارها به تفکیک (آزمون کروسکال والیس) قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیلهای انجام شده، مؤید این مطلب بود که تنها ۲ معیار از معیارهای نه گانه مدل EFQM، به عنوان معیارهای ضعیف، شناخته شدند، که عبارتند از:

۱- معیار نتایج جامعه با رتبه میانگین ۲,۷۲

۲- معیار خط مشی و استراتژی با رتبه میانگین ۲,۹۴

همچنین در ادامه تحقیق، به اولویت بندی پایگاه های مقاومت بسیج شهرستان فرسان، بر اساس معیارهای مدل EFQM پرداخته شد.

واژه های کلیدی:

ارزیابی عملکرد، سازمان (پایگاه)، کیفیت، مدل EFQM، شاخص های نه گانه مدل

۱- مقدمه

امروزه ارزیابی عملکرد یکی از مسائل عمده و ضروری و لاینفک هر سازمانی می باشد. ارزیابی ابزاری است که سازمانها و مدیران و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی خواهد بود.

در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد، این

آگاهی موجب می شود که از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر به کوشش هایش به کار برد. این سازمان توسط افرادی به نام مدیران، اداره و هدایت می شوند. قبل از هر کس، خود اداره کنندگان، حتی خود سازمان نیز، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارند، این آگاهی از طریق نظام ارزیابی عملکرد صورت می گیرد. ارزیابی ابزاری است که سازمانها و مدیران و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی و به نحو صحیح مورد استفاده قرار

گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی خواهد بود.

در همین راستا پایگاه‌های (سازمان) مقاومت بسیج به عنوان صفتی ترین رده نیروی مقاومت بسیج سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران نیز، از این قاعده مستثنی نیست و پایگاه‌ها نیز می‌بایست مورد ارزیابی قرار بگیرند و مشخص شود که تا چه حد به اهداف خود نائل شده‌اند و تا چه حد مأموریت‌های خود را انجام داده‌اند. لذا این تحقیق با موضوع "ارزیابی و انتخاب پایگاه مقاومت بسیج نمونه در سطح ناحیه مقاومت بسیج شهرستان فارس" گام برداشته است.

۲- بیان مسئله تحقیق

بعد از پیروزی انقلاب شکوهمند ایران اسلامی در سال ۱۳۷۵، یکی از نهادهایی که توسط حضرت امام خمینی (ره) پایه‌گذاری شد، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۸ می‌باشد. یکی از نیروهایی که به طور مستقیم با محیط (بیرونی) خود در ارتباط می‌باشد، نیروی مقاومت بسیج می‌باشد، ناحیه مقاومت بسیج فارس از نواحی مقاومت بسیج، در منطقه (استان) چهارمحال و بختیاری می‌باشد. همان‌طور که ذکر شد، هر سازمان برای این که در یابد تا چه حد به اهداف مورد نظرش دست یافته است و تا چه حد اثر بخش و کارآ بوده است، نیازمند این است که در فواصل مشخصی مورد ارزیابی قرار گیرد.

ارزیابی پایگاه‌های مقاومت در سراسر کشور به صورت سالانه صورت می‌گیرد. بدین گونه که شاخصهای مورد نظر نیروی مقاومت بسیج، هر ساله به قسمت برنامه و بودجه نواحی مقاومت ابلاغ می‌شود و نواحی مقاومت، طی یک ماه اقدام به بررسی وضعیت عملکرد کلیه پایگاه‌های مقاومت بسیج می‌پردازند و نتایج حاصل از ارزیابی‌های به عمل آمده، به پایگاه‌ها ابلاغ می‌شود و نهایتاً پایگاه مقاومت بسیج نمونه، انتخاب می‌شود. ولی سیستمی که در ارزیابی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، بر اساس شناخت عینی نبوده و در واقع مسئله اساسی این است که ارزیابی‌هایی که صورت می‌گیرد، به صورت سلیقه‌ای می‌باشد و مدل علمی در این زمینه وجود ندارد، به عبارت دیگر شاخصهایی علمی جهت ارزیابی عملکرد پایگاه‌ها، وجود ندارد.

لذا اولاً: ارزیابی‌های قبلی (وضع موجود) به دلایل زیر دچار مشکلات زیر بوده‌اند:

- ۱- در سیستم کنونی، ارزش‌های ذهنی ارزیاب و ذهنیت‌های وی، کم و بیش نقش دارند، لذا عینیت ندارد.
- ۲- سختگیری، تساهل یا محافظه‌کاری در ارزیابی‌ها.
- ۳- جمع‌آوری نادرست اطلاعات پایگاه‌ها و بالطبع وجود اطلاعات کمی و کیفی و گاه متضاد.
- ۴- نتایج حاصل از یک تحقیق، در یک پایگاه مشخص، توسط دو گروه متفاوت، نتایج یکسانی را حاصل نمی‌کند. موارد فوق‌الذکر از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی و کارایی سیستم ارزیابی کنونی را دچار مشکل می‌کند، همچنین باعث سرخوردگی و کاهش انگیزه در میان پایگاه‌های برتر، به هدر دادن زمان و هزینه زیاد جهت ارزیابی پایگاه‌ها، با استفاده از سیستم جاری، اختصاص بودجه‌ای هنگفت به پایگاهی که به درستی انتخاب نشده است. در نتیجه اولاً: می‌بایست مدلی علمی، قابل تعمیم و قابل اطمینان جهت تصمیم‌گیری اثر بخش و کارآ، طراحی شود که سازمان نتایج عملکردش را از طریق این ارزیابی‌ها حاصل نماید.

ثانیاً: به دلایل زیر، نیاز به ارزیابی‌های علمی و منطقی (وضع مطلوب) خواهیم داشت:

- ۱- ایجاد معیارهایی مناسب، جهت ارزیابی و انتخاب واقعی پایگاه‌های مقاومت بسیج.
 - ۲- ایجاد شاخصهایی مناسب، جهت ارزیابی و انتخاب واقعی پایگاه‌های مقاومت بسیج.
- با توجه به مشکلات سیستم ارزیابی عملکرد جاری، همچنین اهمیت ارزیابی و انتخاب صحیح، علمی، واقعی و قابل تعمیم پایگاه‌های مقاومت، در این تحقیق صورت مسئله، این گونه بیان می‌شود:
- ارائه نمودن مدلی علمی، جهت ارزیابی، اولویت‌بندی و انتخاب پایگاه‌ها، که این مدل، معیارها و شاخصهایی جهت ارزیابی عملکرد پایگاه‌ها، ارائه نماید.

۳- مروری بر چارچوب نظری تحقیق

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که فعالیت‌های سازمان را به گونه‌ای اندازه‌گیری می‌کند تا سازمان در سایه

بهبود فعالیتها، هزینه ها را کاهش داده و نحوه انجام عملیات در سازمان را بهبود بخشد، همچنین از مأموریت سازمان پشتیبانی نماید (شعری و جبل عاملی، ۱۳۸۴: ۱۷۸). همچنین، فرآیند ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به سازمان این فرصت را می دهد که مشکلات را شناسایی کند و عمل صحیح را قبل از این که مشکلات بزرگ شوند، انجام دهد (دانشور، ۱۳۸۵: ۲۲).

مهمترین مدل‌های ارزیابی عملکرد شرکتها را می توان به شرح ذیل عنوان کرد:

۳-۱) مدل‌های ارزیابی مالی شرکتها.

۳-۲) مدل‌های ارزیابی بهره وری شرکتها.

۳-۳) مدل‌های ارزیابی اثربخشی سازمانی شرکتها.

۳-۴) مدل‌های ارزیابی عملکرد متوازن شرکتها^۱ (BSC).

۳-۵) مدل‌های تعالی سازمانها.

۳-۱- مدل‌های ارزیابی عملکرد مالی

از جمله قدیمی ترین و مهم ترین رویکردهای ارزیابی عملکرد شرکتها بوده و غالباً مبتنی بر صورتهای مالی است، تحلیل‌های مالی اطلاعات گرانهایی را در خصوص روندها، همبستگی ها، کیفیت، سود و درآمد هر سهم و در نهایت نقاط قوت وضعف سازمان و چگونگی وضعیت مالی آن ارائه می کند (برازنده جدی، ۱۳۸۶: ۱۷). چهار ابزار اصلی این گونه تحلیلها عبارتند از: تجزیه و تحلیل‌های افقی، تجزیه و تحلیل‌های عمودی، تجزیه و تحلیل‌های روند و تجزیه و تحلیل‌های نسبتها (انواری رستمی، ۱۳۷۸: ۲۱).

۳-۲) مدل‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر سنجش بهره وری

یکی دیگر از رویکردهای ارزیابی عملکرد شرکتها، ارزیابی بهره وری شرکتهاست که از حیث تاریخی هم دارای پیشینه ای طولانی است (خاکی، ۱۳۷۷: ۴۳). تعاریف مختلفی از بهره وری به عمل آمده است و انواع مختلفی از بهره وری (بهره وری جزئی^۲ بهره وری چند عاملی^۳ و

بهره وری کلی)^۴ در سطوح مختلف فردی، خانودگی، سازمانی، منطقه‌ای، ملی و بین المللی مورد توجه تحلیل گران بهره وری قرار گرفته است (طاهری، ۱۳۸۶: ۲۹).

۳-۳- مدل‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزیابی اثر بخشی

رویکردهای مختلفی که تحت عنوان کلی رویکرد اثر بخشی قرار می گیرند، عبارتند از: رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی، رویکرد عوامل استراتژیک و رویکرد ارزشهای رقابتی (رابینز، ۱۳۸۰: ۴۵).

۳-۴- متدولوژی امتیاز دهی متوازن

این مدل توسط کاپلان و نورتن^۵ ارائه شده است. این دو صاحب نظر به عنوان پیشرو در خصوص سنجش عملکرد تلاش کرده اند، یک نوع متدولوژی جهت ارزیابی فرآیندهای سازمانی ارائه نموده اند، در واقع این مدل سنجش عملکرد، عوامل حیاتی موفقیت^۶ در جهت بهبود فرآیند های، توسعه شاخص های عملکرد از چهار منظر یا دیدگاه شناسایی می کند (زالی، ۱۳۸۲: ۶۷). کارت امتیاز متوازن (BSC) مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمانها است. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان و ایجاد تعادل در حوزه های مهم سازمان- امور مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی سازمان و رشد و یادگیری- سعی در مدیریت و ارزیابی سازمانهای پیچیده دارد (الوانی، ۱۳۸۲: ۳).

۳-۵- مدل های تعالی سازمان

۳-۵-۱- مدل تعالی دمینگ

این جایزه از قدیمی ترین جوایز کیفیت و بهره وری در سطح جهان است که با توجه به تئوری های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصاد به منظور بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات، ترویج

1. partial productivity
 2. multi factor productivity
 3. total productivity
 4. Kaplan and Norton
 5. critical success Factors(CSF)

کنترل کیفیت فراگیر در سطح سازمان یا کنترل کیفیت جامع در بین صنایع، شناخت راهبردهای موفقیت آمیز در امر کیفیت و ارتقای آگاهی در خصوص اهمیت و روشهای مدیریت کیفیت شکل گرفت، جایزه کیفیت دمی‌نگ، بارها مورد بازنگری قرار گرفته و این بازنگری ها همچنان ادامه دارد. عمده ترین مفاهیم کلیدی و ارزش در جایزه دمی‌نگ عبارتند از: مشتری گرایی، نگرش سیستمی، بهبود مستمر، مسئولیت پذیری عمومی، ایمنی و قابلیت اطمینان، کنترل فرآیند آماری و فرآیندگرایی (رازانی، ۱۳۸۱: ۴۳).

۲-۵-۳- مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريج

جایزه کیفیت مالکوم بالدريج که ویژه ایالات متحده آمریکا است، مانند جایزه کیفیت اروپایی یکی از جوایز کیفیت معتبر جهان است. بالدريج یک استاندارد نیست؛ بلکه یک مسابقه سالانه شبیه جایزه دمی‌نگ است. این جایزه برای قدر دانی از آن گونه شرکتهای آمریکایی است که در کیفیت و مدیریت کیفیت به موفقیت هایی نائل شده اند. جایزه بالدريج شناخت شرایط کیفیت مطلوب و حضور مؤثر در عرصه رقابت را ترویج می کند؛ همچنین اطلاعات مربوط را به راهبردهای موفق عملکرد را منتشر می نماید. معیارهای این مدل عبارتند از: کیفیت مشتری گرا، رهبری، بهبود مستمر و یاد گیری، اهمیت دادن به کارها، واکنش سریع، کیفیت طراحی و پیشگیری، چشم انداز وسیع آینده، مدیریت با واقعیت، توسعه مشارکت، مسئولیت اجتماعی و شهروندی (ثقه ای، ۱۳۸۵: ۷۶).

۳-۵-۳- مدل تعالی عملکرد اروپایی (EFQM)

در دوران معاصر کمتر کسی یافت می شود که در ارتباط با لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان، تردید داشته باشد، لذا موضوعی است که در اکثر سازمانها به آن پرداخته می شود و هر سازمان می تواند بنا به اهداف ذیل، اقدام به ارزیابی عملکرد نماید:

- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات.
- امکان رتبه بندی شرکتها .

- ارائه مقیاسی جهت کنترل اهداف تعیین شده.
 - افزایش انگیزه (در تمامی سطوح سازمان).
- از بین مدل‌های متعددی که در این زمینه وجود دارد، بهترین مدلی که وجود دارد، عبارت است از مدل EFQM، که در ذیل، به ذکر مزایای این مدل نسبت به سایر مدلها، می پردازیم:
- این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است.

- نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد.

- به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه ای دارد.
- ارزیابی مبتنی بر واقعیات است.
- نقاط قوت زمینه های بهبود پذیر در این مدل قابل شناسایی است.

- زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم می کند.
- شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود.
- نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان.
- محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.
- تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با به کارگیری ابزار الگوبرداری صحیح، صورت می گیرد.

با درک این مفهوم، تمام تلاشها در این پایان نامه در وهله اول معرفی بهترین مدل در این زمینه (مدل EFQM) و سپس معطوف به ارائه شاخصهای استخراج شده از این مدل می باشد.

مروری بر تحقیقات داخلی و خارجی

ارتقای بهره وری در ابعاد مختلف آن در سطح بنگاه و در سطح ملی مستلزم به کارگیری ابزارهای مناسبی است که به کمک آن بتوان به ارتقای بهره وری پرداخت و با استقرار سیستم ها و ارزیابی و اصلاح روش ها و فرآیندها به بهبود مستمر دست یافت؛ یکی از این ابزارها که امروزه در بیش از ۷۰ کشور دنیا و از آن جمله در ۱۳ کشور آسیایی عضو سازمان بهره وری آسیایی به کار گرفته شده، مدل‌های تعالی سازمانی است که دو الگوی اصلی دارد: مدل مالکوم بالدريج در آمریکا و مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا. کشورهای پیشرفته در حال توسعه از این مدل ها برای ارزیابی عملکرد

سازمان ها بهره می گیرند و نظام اعطای بهره وری یا کیفیت اعطا می شوند، معیارها و رویه های خود را بر اساس این الگوها طراحی کرده اند .

مؤسسه EFQM در دو تحقیق راجع به خود ارزیابی همکاری داشته است. تحقیق اول که در سال ۱۹۹۴ که با شرکت دانشگاه های ۶ کشور اروپا صورت گرفته است، اولویت تحقیق اروپایی در مورد خود ارزیابی بود. این تحقیق توسط برنامه COMETT اتحادیه اروپا بنیانگذاری شده و با حمایت و همکاری فعال نمایندگی بروکسل و عضویت مؤسسه EFQM صورت گرفته است.

دومین تحقیق پیرامون خود ارزیابی توسط مرکز اروپایی مدیریت کیفیت جامع، در سال ۱۹۹۵ در برادفورد^۱ صورت گرفت.

مؤسسه EFQM و مؤسسه CIMA^۲ در انگلستان پشتیبان های مالی این تحقیق را به عهده داشتند. این تحقیق از حمایت برنامه و توسعه سازمانی نروژ و همچنین مؤسسه کیفیت انگلستان^۳ نیز بهره مند بود.

صنعت آب و فاضلاب کشور در بعد نیروی انسانی و امکانات از ظرفیت بالایی برخوردار بوده و نیازمند یک تحول ساختاری برای پیشبرد امور است و مدل EFQM از راه کارهای تحول سیستم به شمار می آید و این خود ارزیابی برای جهش و اصلاح ساختار صورت می گیرد که برای پیاده سازی آن باید رویکردهای لازم را با توجه به در نظر گرفتن واقعیت ها، برنامه ریزی کرد (فضلی، ۱۳۸۱: ۸۷). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۴ در سال ۱۹۸۸ به وسیله ۱۴ سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک تأسیس گشت. این بنیاد با مأموریت تعالی سازمانها و شرکتهای اروپایی و یا آرمان تعالی سازمانها در سراسر دنیا به صورت عضو محور و غیر انتفاعی آغاز به فعالیت نمود .

در سال ۱۹۸۸ چهار شرکت بزرگ اروپایی در راستای ایجاد جایزه ای در سطح اروپا بر روی اصول و چارچوبی در زمینه دست یابی به تعالی سازمانی به توافق رسیدند. این چارچوب به سرعت در سطح اروپا و سایر کشورها نیز مورد توجه

و استقبال روز افزون واقع شد. در حال حاضر به عنوان پراستفاده ترین مدل با بیشترین اقبال جهانی رو به رشد است این مدل بر ارزشها و مفاهیم کلیدی زیر بنا شده است (برازنده جدی، ۱۳۸۶: ۳۵).

۴- اهداف تحقیق

۴-۱) ارائه معیارها و شاخص هایی جهت رتبه بندی پایگاههای مقاومت بسیج.

۴-۲) اولویت بندی و انتخاب پایگاه های مقاومت بسیج بر اساس معیارهای مدل EFQM.

۵- سؤالات تحقیق

الف) وضعیت پایگاه ها، بر اساس هر یک از معیار های نه گانه مدل EFQM (به تفکیک)، چگونه است؟

ب) اولویت معیارهای نه گانه مدل EFQM در پایگاهها، چگونه است؟

ج) اولویت پایگاه ها، بر اساس هر کدام از معیار ها، چگونه است؟

د) اولویت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس کل معیارها، چگونه است؟

۶- نوع و روش تحقیق

این تحقیق ، با هدف ارزیابی و انتخاب پایگاه مقاومت بسیج نمونه در سطح شهرستان فارسان ، می باشد و سپس به اولویت بندی پایگاه های مقاومت بسیج به وسیله مدل EFQM، می پردازد، لذا نوع تحقیق، کاربردی است.

روش تحقیق، توصیفی می باشد. که در این تحقیق به دنبال توصیف معیارها و شاخص هایی می باشد که به ارزیابی و انتخاب پایگاه نمونه ، کمک نماید. از میان روشهای توصیفی، از دسته تحقیقات پیمایشی با شیوه مقطعی، که در آن به توصیف نمونه آماری بر اساس مدل EFQM می پردازد.

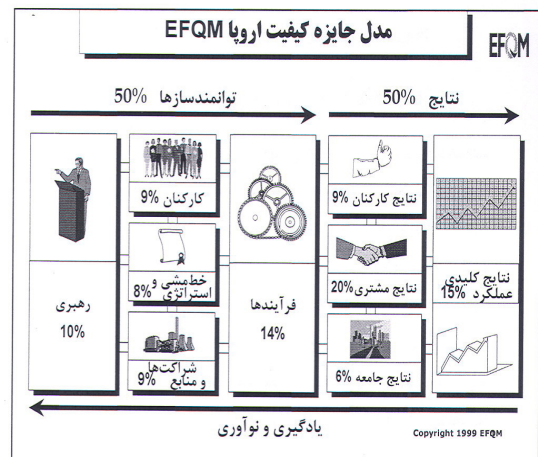
1. Bardford
2. chartred institute of management Accountant
3. BQF
4. EFQM
5. Enablers
6. Results

۷- مدل مفهومی تحقیق

مدل تعالی EFQM چارچوبی غیر اجباری بر پایه ۹ معیار می باشد، که ۵ معیار «توانمندساز»^۵ و ۴ معیار آن «نتایج»^۶ می باشد.

توانمند سازها عبارتند از: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مدیریت منابع و تأمین کنندگان، فرآیندها همچنین، نتایج نیز عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای توانمند ساز، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد. نتایج بر اثر اجرای «توانمند سازها» به دست می آیند و «توانمند سازها» با گرفتن بازخور از «نتایج» بهبود می یابند. شکل (۱)، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می کنند تا توانمند سازها، بهبود نتایج را دنبال کنند (حسین زاده، ۱۳۸۱: ۲۲).



شکل شماره (۱) - مدل EFQM

رهبری^۱: رهبران تعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دست یابی به آنها ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند.

خط مشی و استراتژی^۲: سازمان های تعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند.

کارکنان^۳: سازمان های تعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند.

مشارکت ها و منابع^۴: سازمان های تعالی، مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی، اجرای اثر بخش فرآیندهای شان، برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

فرآیندها^۵: سازمان های تعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند. نتایج مشتری^۶: سازمان های تعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

نتایج کارکنان^۷: سازمان های تعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

نتایج جامعه^۸: سازمان های تعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

نتایج کلیدی عملکرد^۹: سازمان های تعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند (نجمی، ۱۳۸۶: ۱۸ الی ۲۵).

1. leadership
2. Strategy and policy
3. Principle
4. Resources
5. Processes

6. customer Results
7. People Results
8. Society Results
9. Key performance Results

۸- روش و ابزار جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق، جهت جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای با ابزار های: کتب، پایان نامه های دانشگاهی، مقالات علمی، پژوهشی و مجلات و سایتهای اینترنتی استفاده شده است. همچنین از روش های مطالعات میدانی با ابزار پرسش نامه استفاده شده است.

۹- جامعه و نمونه آماری و روش نمونه گیری

این تحقیق، به ارزیابی و انتخاب پایگاه مقاومت بسیج نمونه در سطح شهرستان فارس، می پردازد، لذا جامعه آماری آن شامل فرماندهان پایگاه های مقاومت بسیج، شورای پایگاه ها و بسیجیان فعال پایگاه ها (جمعاً ۴۰۱۷ نفر) می باشد. حجم نمونه آماری این تحقیق ۱۸۷ نفر می باشد. برای بالا بردن اطمینان تحقیق، ضریب خطایی برابر $d=0.07$ با احتمال $\alpha=0.05$ در نظر گرفته شده است (مهرگان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۹) و (ونوس، ۱۳۸۳: ۱۶۸). که تعداد نمونه برای ۱۸۷ نفر محاسبه شده است. روش نمونه گیری نیز طبقه ای تصادفی و یا سیستماتیک می باشد.

۱۰- روش و ابزار جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق، جهت جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای با ابزار های: کتب، پایان نامه های دانشگاهی، مقالات علمی، پژوهشی و مجلات و سایتهای اینترنتی استفاده شده است. همچنین از روش های مطالعات میدانی با ابزار پرسش نامه استفاده شده است.

۱۱- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، جهت تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات جمع آوری شده مدل EFQM، از جدول فراوانی (فراوانی، درصد فراوانی و درصد فراوانی تجمعی همراه با نمودار ستونی) گرایش مرکزی و پراکنندگی (میانگین، انحراف معیار) استفاده شده است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات جمع آوری شده مدل EFQM، از آزمون T تک نمونه ای و X^2 استفاده شده است. علاوه بر اولویت بندی معیارهای مدل، که با استفاده از آزمون فریدمن انجام شد، جهت اولویت بندی پایگاه ها، نیز از آزمون کروسکال

والیس استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده، جهت امور فوق، نرم افزار تجزیه و تحلیل آماری SPSS می باشد.

۱۲- پایایی و روایی ابزار پژوهش

برای تعیین روایی محتوایی پرسش نامه تحقیق، ابتدا پرسش نامه اولیه را که از ادبیات تحقیق مدل EFQM بدست آمده بود و شامل ۹ معیار و ۱۲۰ سوال بوده است، بین ۱۵ نفر صاحب نظر و خبره مرتبط با موضوع تحقیق، که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرصه علم) و کارشناسان و فرماندهان حوزه های مقاومت بسیج (عرصه عمل)، بودند، توزیع شد و از آنها خواسته شده که به این سؤال پاسخ دهند، آیا هر کدام از شاخصها، معیار مربوطه را مورد سنجش قرار می دهد؟

پس از تکمیل و جمع آوری پرسش نامه ها (از میان ۱۵ پرسش نامه ارسالی ۱۴ نفر آن را تکمیل و عودت دادند) و تجزیه و تحلیل اطلاعات اولیه، مشخص شد تمامی معیارهای مدل EFQM (۹ معیار) مورد تأیید قرار گرفتند. و تنها تعداد کمی از شاخص ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفت. که این تعداد معیار و شاخص تأیید شده از سوی کارشناسان، نشان دهنده این مطلب است که پرسش نامه از روایی مناسبی برخوردار است. در انتها با راهنمایی اساتید محترم راهنما و مشاور، نسبت به اصلاح اشکالات وارده و تهیه و تنظیم پرسش نامه، جهت سنجش پایایی اقدام شده است.

در این تحقیق، برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، پرسش نامه ای که روایی محتوایی آن سنجیده شده بود، بین تمامی فرماندهان پایگاه ها (۳۹ نفر و شورای پایگاه (۳۹ نفر) و بسیجیان فعال (۳۹ نفر)، توزیع شد و بعد از گذشت ۲ هفته، پرسش نامه های تکمیل شده، جمع آوری و با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۸۹ درصد به دست آمد. همچنین به صورت جداگانه، برای هر یک از معیارها، این ضریب به شرح ذیل به دست آمده است:

معیار	رهبری	خط مشی و استراتژی	کارکنان	مدیریت منابع و تأمین کنندگان	فرآیندها
ra	۰.۸۴۳	۰.۹۳۶	۰.۹۱۹	۰.۸۴۹	۰.۹۶۹
معیار	نتایج مشتری	نتایج کارکنان	نتایج جامعه عملکرد	نتایج کلیدی عملکرد	۰.۹۶۹
ra	۰.۸۵	۰.۸۸۵	۰.۸۷۲	۰.۸۹۱	۰.۹۶۹

جدول (۱)-آلفای کرونباخ معیارها به تفکیک

۱۳- یافته های پژوهش (بر اساس سؤالات موجود در تحقیق)

الف) تعیین وضعیت پایگاه ها بر اساس هر یک از معیارها، به تفکیک

۱۳-۱- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار رهبری

معیار	فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
رهبری	۳۹	۳.۹۹	۰.۸۹۷	۳۸	۲۳.۸۱	۰.۰۰۰

جدول (۲)-آزمون t معیار رهبری

با توجه به اعداد به دست آمده، این معیار، با میانگین ۳.۹۹، $p = ۰.۰۰۰$ و $t = ۲۳.۸۱$ نشان دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳.۹۹) و میانگین مینا (۳) وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۲- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار خط مشی و استراتژی

معیار	فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
خط مشی و استراتژی	۳۹	۲.۹۴	۱.۰۹	۳۸	-۱۶.۴۳	۰.۰۰۰

جدول (۳)-آزمون t معیار خط مشی و استراتژی

با توجه به آزمون به دست آمده، این معیار، با میانگین ۲.۹۴، $p = ۰.۰۰۰$ و $t = -۱۶.۴۳$ نشان دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۲.۹۴) و میانگین مینا (۳) وجود دارد. بنابراین این معیار دارای عملکرد ضعیفی می باشد و به عنوان اولین نقطه ضعف شناخته می شود.

۱۳-۳- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار کارکنان

معیار	فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
کارکنان	۳۹	۳.۴۷	۰.۹۳	۳۸	۲۳.۵۸	۰.۰۰۰

جدول (۴)-آزمون t معیار کارکنان

این معیار، با میانگین ۳.۴۷، $p = ۰.۰۰۰$ و $t = ۲۳.۵۸$ نشان دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳.۴۷) و میانگین مینا (۳) وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۴- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار مدیریت منابع و تأمین کنندگان

معیار	فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
مدیریت منابع و تأمین کنندگان	۳۹	۳.۵۷	۰.۹۱	۳۸	۲۴.۴۵	۰.۰۰۰

جدول (۵)-آزمون t معیار مدیریت منابع و تأمین کنندگان

این معیار، با میانگین ۳.۵۷، $p = ۰.۰۰۰$ و $t = ۲۴.۴۵$ نشان دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳.۵۷) و میانگین مینا (۳) وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۵- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار فرآیندها

معیار	فرآوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
فرآیندها	۳۹	۳.۴۹	۰.۹۷	۳۸	۱۹.۲۳	۰.۰۰۰

جدول (۶)-آزمون t معیار فرآیندها

این معیار، با میانگین ۳،۴۹، $t = ۱۹,۲۳$ و $p = .۰۰۰$ نشان‌دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳،۴۹) و میانگین مبنا (۳)، وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۶- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار نتایج مشتری

معیار	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
نتایج مشتری	۳۹	۳,۴۶	۱,۰۲	۳۸	۴۱,۵۷	.۰۰۰

جدول (۷)-آزمون t معیار نتایج مشتری

این معیار، با میانگین ۳،۴۶، $t = ۴۱.۵۷$ و $p = .۰۰۰$ نشان‌دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳،۴۶) و میانگین مبنا (۳)، وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۷- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج ، بر اساس معیار نتایج کارکنان

معیار	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
نتایج کارکنان	۳۹	۳.۵۲	۰.۹۷	۳۸	۲۲,۳۶	.۰۰۰

جدول (۸)-آزمون t معیار نتایج کارکنان

این معیار، با میانگین ۳،۵۲، $t = ۲۲,۳۶$ و $p = .۰۰۰$ نشان‌دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳.۵۲) و میانگین مبنا (۳)، وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

۱۳-۸- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج ، بر اساس معیار نتایج جامعه

معیار	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
نتایج جامعه	۳۹	۲.۷۲	۱,۱۶	۳۸	-۱۵,۱۹	.۰۰۰

جدول (۹)-آزمون t معیار نتایج جامعه

این معیار، با میانگین ۲،۷۲، $t = -۱۵,۱۹$ و $p = .۰۰۰$ نشان‌دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۲،۷۲) و میانگین مبنا (۳)، وجود دارد. بنابراین این معیار دارای عملکرد ضعیفی می باشد و به عنوان دومین نقطه ضعف شناخته می شود.

۱۳-۹- وضعیت پایگاه های مقاومت بسیج، بر اساس معیار نتایج کلیدی عملکرد

معیار	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	سطح معناداری
نتایج کلیدی عملکرد	۳۹	۳.۱۵	۱,۰۲	۳۸	۱۹.۵۴	.۰۰۰

جدول (۱۰)-آزمون t معیار نتایج کلیدی عملکرد

این معیار، با میانگین ۳،۱۵، $t = ۱۹,۵۴$ و $p = .۰۰۰$ نشان‌دهنده این مطلب است که تفاوت معناداری بین میانگین حاصل شده (۳،۱۵) و میانگین مبنا (۳)، وجود ندارد. بنابراین این معیار از عملکرد خوبی برخوردار است.

ب) اولویت بندی و نتیجه گیری معیارهای نه گانه مدل EFQM در پایگاه ها :

ردیف	اولویت بندی معیارها	رتبه بندی آزمون فریدمن
۱	رهبری	۳,۹۹
۲	مدیریت منابع و تأمین کنندگان	۳.۵۷
۳	نتایج کارکنان	۳.۵۲
۴	فرآیند	۳.۴۹
۵	کارکنان	۳,۴۷
۶	نتایج مشتری	۳,۴۶
۷	نتایج کلیدی عملکرد	۳,۱۵
۸	خط مشی و استراتژی	۲,۹۴
۹	نتایج جامعه	۲.۷۲

جدول (۱۱) -رتبه بندی معیارهای مدل EFQM بر اساس آزمون فریدمن

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود، میانگین

رتبه های کسب شده معیار های مدل EFQM به تفکیک ذکر شده است. رتبه میانگین معیارهای نتایج جامعه و خط مشی و استراتژی، کمتر از ۳ می باشد و سایر معیارها بیشتر از ۳ می باشند. بنابراین به طور کلی می توان گفت پایگاهها تنها در معیارهای نتایج جامعه و خط مشی و استراتژی، دارای عملکرد ضعیفی (نقاط ضعف) می باشند و سایر معیارها به عنوان نقاط قوت پایگاه ها، شناسایی شده اند و در واقع می توان گفت پایگاه ها در این معیارها دارای عملکرد خوبی، می باشند. با توجه به این جدول، معیار نتایج جامعه، به عنوان مهمترین نقطه ضعف و سپس معیار خط مشی به عنوان دومین نقطه ضعف پایگاه ها، شناخته می شوند (که با وضع مطلوب هم فاصله دارند) و سپس سایر عوامل که به عنوان نقاط قوت می باشند (که با وضع مطلوب هم فاصله ندارند)، به ترتیب، رتبه بندی شده اند.

ج) اولویت بندی و نتیجه گیری معیارها به تفکیک:

در این قسمت با توجه به اطلاعات جداول ۱۳ و ۱۴ (که در پیوست موجود می باشند) وضعیت هر یک از پایگاهها به تفکیک معیارها مشخص و اولویت آنها نیز تعیین شده است.

د) اولویت بندی و نتیجه گیری کلیه معیارها:

با توجه به کلیه معیارها، پایگاهها به شرح ذیل، رتبه بندی می شوند:

ردیف	نام پایگاه مقاومت بسیج	امتیاز کلیه معیارها	رتبه کسب شده
۱	پایگاه شهید همت فارسان	۳۳,۹۴	۱
۲	پایگاه شهداء فارسان	۳۳,۵۵	۲
۳	پایگاه فاطمیه فارسان	۲۳,۱۶	۳
۴	پایگاه محدثه گوجان	۳۱,۵۵	۴
۵	پایگاه بیت الزهراء فارسان	۲۸,۲۰	۵
۶	پایگاه صاحب الزمان (عج) باباحیدر	۲۷,۵۴	۶
۷	پایگاه امام خمینی (ره) فارسان	۲۷,۴۱۶	۷
۸	پایگاه مالک اشتر جوتقان	۲۵,۹۴	۸
۹	پایگاه امام علی (ع) جوتقان	۲۵,۷۹	۹
۱۰	پایگاه شهید نوروزی چلیچه	۲۵,۰۸	۱۰
۱۱	پایگاه صاحب الزمان (عج) فارسان	۲۴,۶۹	۱۱

ردیف	نام پایگاه مقاومت بسیج	امتیاز کلیه معیارها	رتبه کسب شده
۱۲	پایگاه مالک اشتر باباحیدر	۲۴,۴۵	۱۲
۱۳	پایگاه الزهراء جوتقان	۲۳,۰۸	۱۳
۱۴	پایگاه مطهره فارسان	۲۳,۰۵	۱۴
۱۵	پایگاه امام سجاد (ع) فیل آباد	۲۲,۲۳	۱۵
۱۶	پایگاه شهید مدرس گوجان	۲۲,۱۲	۱۶
۱۷	پایگاه زینب کبری چلیچه	۲۲,۰۹	۱۷
۱۸	پایگاه یا زهراء (س) پردنجان	۲۱,۵۶	۱۸
۱۹	پایگاه شهداء باباحیدر	۲۱,۲۸	۱۹
۲۰	پایگاه امیر المومنین (ع) فارسان	۲۰,۶۴	۲۰
۲۱	پایگاه آیت ا... خامنه ای فارسان	۱۹,۹۰	۲۱
۲۲	پایگاه شهداء پردنجان	۱۹,۵۲	۲۲
۲۳	پایگاه شهداء جوتقان	۱۸,۸۳	۲۳
۲۴	پایگاه حضرت معصومه فارسان	۱۸,۴۰۸	۲۴
۲۵	پایگاه مرضیه کران	۱۸,۲۸۴	۲۵
۲۶	پایگاه هاجر عیسی آباد	۱۸,۱۸	۲۶
۲۷	پایگاه زینبیه ده چشمه	۱۷,۴۱	۲۷
۲۸	پایگاه منتظران مهدی فیل آباد	۱۵,۵۵	۲۸
۲۹	پایگاه محبان الزهراء راستاب	۱۴,۸۴	۲۹
۳۰	پایگاه نرجس فارسان	۱۴,۳۱	۳۰
۳۱	پایگاه شهید دستغیب کران	۱۳,۹۷	۳۱
۳۲	پایگاه امام رضا (ع) عیسی آباد	۱۳,۵۷	۳۲
۳۳	پایگاه سید الشهداء ده چشمه	۱۳,۳۹	۳۳
۳۴	پایگاه امام خمینی (ره) پردنجان	۱۳,۳۰	۳۴
۳۵	پایگاه علی اکبر (ع) راستاب	۱۰,۸۵	۳۵
۳۶	پایگاه صاحب الزمان (عج) جوتقان	۱۰,۸۴	۳۶
۳۷	پایگاه کوثر باباحیدر	۹,۴۵	۳۷
۳۸	پایگاه ابوالفضل (ع) گوشه	۸,۵۶	۳۸
۳۹	پایگاه امام حسن (ع) هیرگان	۷,۵۵	۳۹

جدول (۳۱) - رتبه بندی پایگاهها بر اساس آزمون کروسکال والیس (کلیه معیارها)

نهایتاً همان طور که در جدول بالا مشاهده می شود، با توجه به کلیه معیارهای مدل EFQM، بهترین عملکرد، مربوط به پایگاه مقاومت بسیج شهید همت فارسان (با امتیاز

۳۳,۹۴) و ضعیف ترین عملکرد، مربوط به پایگاه مقاومت بسیج امام حسن (ع) هیرگان (با امتیاز ۷۰.۵۵)، می باشد.

۱۴- نتیجه گیری و پیشنهادات

در این قسمت، با توجه به شاخصهای مربوط به عملکرد ضعیف مدل EFQM، پیشنهادات و راهکارهای اجرایی به ترتیب اولویت، بیان می شود.

۱-۱۴- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار نتایج جامعه:

معیار نتایج جامعه؛ ضعیف ترین عملکرد، در بین تمامی معیارهای مدل EFQM را به خود اختصاص داده است. با توجه به این که هر سازمانی برای بقا در دنیای رقابتی امروز، نیازمند برقراری ارتباط و تعامل با محیط بیرونی خود می باشد، لذا پایگاه های مقاومت بسیج نیز از این امر مستثنی نیستند، بنابراین مهمترین مشکل پایگاه ها در امر برقراری ارتباط با محیط بیرونی خود می باشد و ضعف این معیار، نیز ناشی از شاخصهای این معیار می باشد، که به ترتیب اولویت؛ مشکلات، پیشنهادات و راهکارهای اجرایی ذیل، ذکر می شود:

الف) ضعیف ترین عملکرد این معیار مختص به شاخص، تعامل با دانشگاه های حوزه استحفاظی هر پایگاه می باشد، که پیشنهاد می شود، از طریق اجرای برنامه های علمی در پایگاه ها، از توان دانشگاه ها هم در این زمینه استفاده گردد. ب) ضعف دیگر این معیار مختص به شاخص، تعامل با شهرداری می باشد، که پیشنهاد می شود، از طریق اجرای برنامه های مشترک در مناسبت های طول سال، از توان تبلیغاتی و پشتیبانی شهرداری، در این زمینه استفاده گردد. ج) ضعف دیگر این معیار مختص به شاخص، تعامل با اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی می باشد، که پیشنهاد می شود، از طریق اجرای برنامه های فرهنگی هنری (نظیر؛ اجرای گروه تئاتر، سرود، اجرای نمایشگاه و ...) از توان این اداره در راستای اهداف پایگاه ها، استفاده گردد.

د) ضعف دیگر این معیار مختص به شاخص، تعامل با حوزه علمیه می باشد، که پیشنهاد می شود، از طریق اجرای برنامه های عقیدتی سیاسی (نظیر؛ شرکت در نماز جماعت، برگزاری مسابقات قرآنی و ...) از توان این سازمان، در

راستای اهداف پایگاه ها، استفاده گردد.

و) ضعف دیگر این معیار مختص به شاخص، تعامل با مراکز ورزشی می باشد، که پیشنهاد می شود، از طریق اجرای برنامه های ورزشی، همچنین استفاده از محیط های ورزشی این مراکز، بهره برد.

۲-۱۴- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار خط مشی و استراتژی

معیار خط مشی و استراتژی؛ بعد از معیار نتایج جامعه، به عنوان ضعیف ترین عملکرد، در بین تمامی معیارهای مدل EFQM را به خود اختصاص داده است. عدم مشارکت کارکنان (شورای پایگاه) در تدوین برنامه های سازمان (پایگاه)، عدم شناسایی فرصت ها و تهدیدات سازمان و نهایتاً عدم اطلاع رسانی مأموریت سازمان (پایگاه) با توجه به شاخص های مربوط به ترتیب اولویت؛ مشکلات، پیشنهادات و راهکارهای اجرایی ذیل، ذکر می شود:

الف) عدم مشارکت (شورای پایگاه) در تدوین برنامه های پایگاه، که پیشنهاد می شود، با توجه به وضعیت تحصیلاتی و مقطع تحصیلاتی بالایی که در شورای پایگاه ها، وجود دارد، از توان این نیروهای توانمند، جهت تدوین برنامه های پایگاه، استفاده شود.

ب) عدم شناسایی فرصت ها و تهدیدات پایگاه، که پیشنهاد می شود، با توجه به این که آگاهی داشتن از فرصت ها و تهدیدات، از ضروریات هر سازمانی می باشد، با تشکیل تیمی پژوهشی در پایگاه اقدام به شناسایی فرصت ها و تهدیدات نمایند.

ج) عدم اطلاع رسانی مأموریت پایگاه، که پیشنهاد می گردد، اگر پایگاه، مأموریت پایگاه را به خوبی تدوین، نماید اما در امر اطلاع رسانی و اجرای آن اقدامی انجام ندهد، عملاً این فرآیند با شکست موجه خواهد شد، لذا پیشنهاد می گردد در طی سال، در جلسات عمومی پایگاه، مأموریت پایگاه، اطلاع رسانی شود.

۱۵- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی در خصوص اولویت بندی پایگاه ها

در این قسمت، امتیازات تمامی پایگاه های مقاومت

بسیج (۳۹ پایگاه) شهرستان فارس (که بر اساس آزمون کروسکال والیس، به دست آمده است) را می توان به تفکیک معیارها و همچنین به صورت کلی، نشان داد. و برای ارائه پیشنهادات می توان، با استفاده از این آزمون این گونه بیان کرد: حداکثر امتیاز هر معیار (بر اساس آزمون کروسکال والیس) ۳۸،۵ (وضع مطلوب) می باشد، لذا، پایگاه ها را به سه گروه؛ عملکرد خوب (۲۵،۶۶ تا ۳۸،۵)، متوسط (۱۲،۸۳ تا ۲۵،۶۶) و ضعیف (۰ تا ۱۲،۳۸) می توان طبقه بندی نمود، بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به عملکرد ضعیف (طبقه بندی نوع سوم) پایگاه ها، پیشنهادات و راهکارهای اجرایی به ترتیب اولویت، بیان می شود.

۱۵-۱- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار خطمشی و استراتژی

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۱۱ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان اولین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف اصلی پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد؛ پایگاه های (با کدهای ۲، ۴، ۱۰، ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۸، ۳۳ و ۲۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۵-۲- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار نتایج کلیدی عملکرد

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۱۱ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان دومین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف اصلی پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۴، ۱۰، ۱۷، ۲۲، ۲۴، ۲۸، ۳۳ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۵-۳- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار نتایج جامعه

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۸ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان

سومین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۱۰، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۹، ۳۳ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۵-۴- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار کارکنان

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۸ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان چهارمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است، و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه ها (با کدهای ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۵-۵- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار نتایج کارکنان

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۷ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان پنجمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد. که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۴، ۱۰، ۱۷، ۲۲، ۲۴، ۲۵ و ۳۴) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۵-۶- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار رهبری

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۷ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان ششمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۲، ۴، ۱۷، ۲۴، ۲۹، ۳۳ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۷-۱۵- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار نتایج مشتری

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۶ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان هفتمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۲۲، ۲۲، ۳۲، ۴۲، ۹۲ و ۵۳) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۸-۱۵- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار فرآیند

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۶ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان هشتمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است، و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها، در این معیار می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۹-۱۵- ارائه پیشنهادات و راهکارهای اجرایی معیار مدیریت منابع و تأمین کنندگان

بر اساس رتبه بندی که در این معیار صورت گرفته است، ۶ پایگاه در طبقه بندی نوع سوم، قرار گرفته اند و به عنوان نهمین مشکل (عملکرد ضعیف) شناخته شده است و این بدان معنی است که یکی از نقاط ضعف پایگاه ها در این معیار، می باشد، که پیشنهاد می گردد، پایگاه های (با کدهای ۱۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۳۳ و ۳۵) نقاط ضعف خود را در این معیار، بهبود بخشند.

۱۶- ارائه دستاوردهای تحقیق

۱-۱۶- ارائه معیارهایی جهت ارزیابی و اولویت بندی پایگاه های مقاومت بسیج در سطح ناحیه مقاومت بسیج فارس (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مدیریت

منابع و تأمین کنندگان، فرآیند، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

۲-۱۶- ارائه پیشنهاداتی در زمینه استفاده از مدل EFQM جهت ارزیابی پایگاه های مقاومت بسیج سراسر کشور.

۳-۱۶- در صورت استفاده از مدل EFQM جهت ارزیابی عملکرد پایگاه های مقاومت بسیج سراسر کشور، ارزیابی های حاصله بیشتر با واقعیات منطبق خواهد بود و اعتباراتی که عاید هر پایگاه (نمونه) خواهد شد، عینی و واقعی می باشد.

۱۷- منابع

۱. الوانی، مهدی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۳۷-۳۸، صص ۱۳-۱.
۲. انواری رستمی، علی اصغر؛ قدرتیان کاشان، سید عبدالجابر (۱۳۸۳). طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد و رتبه بندی شرکت ها. تهران: فصلنامه علمی پژوهشی مدرس. شماره ۳۶، صص ۱۵-۲۶.
۳. برازنده جدی، محمد (۱۳۸۶). آذر، عادل، شناسایی و اولویت بندی شاخص های اثربخش در ارزیابی عملکرد نمایندگی های فروش و خدمات پس از فروش ایران خودرو با استفاده از تکنیک MADM، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس دانشکده علوم انسانی.
۴. نقه ای، احسان (۱۳۸۵). تعالی سازمانی. قابل دسترس در سایت به نشانی:
۵. حسین زاده، سیداحمد (۱۳۸۱). دکتر نورالنساء، ارائه (WWW.iie.ir)

- چارچوبی جهت خود ارزیابی سازمان با استفاده از مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و روش های تصمیم گیری، پایان نامه کارشناسی ارشد صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران دانشکده مهندسی صنایع.
۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۷). آشنایی با مدیریت بهره وری. تهران، انتشارات سایه نما. چاپ دوم.
۷. دانشور، مریم (۱۳۸۵). آذر، عادل، طراحی و تبیین مدل ارزیابی عملکرد شعب بیمه دانا با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده ها، رساله دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
۸. رایبیز، استیفن. تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)؛ ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد (۱۳۸۰). تهران، انتشارات نشر صفار اشراقی.
۹. رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۱). آشنایی با مدل EFQM. تهران، انتشارات امام.
۱۰. زالی، محمد رضا (۱۳۸۲). مهرگان، محمدرضا، طراحی و تبیین سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی صنعتی کشور، رساله دکتری مدیریت، گرایش سیستم ها. دانشگاه تهران دانشکده مدیریت.
۱۱. شعری، صابر؛ جیل عاملی، محمد (۱۳۸۴). اندازه گیری عملکرد با استفاده از تولید سریع طبق درخواست. تهران، دومین کنفرانس مدیریت عملکرد. دانشکده مدیریت تهران.
۱۲. طاهری، شهنام (۱۳۸۶). بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها. تهران، نشر دهستان، چاپ سیزدهم.
۱۳. فضلی، صفر (۱۳۸۱). آذر، عادل، طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیر در سازمان های دولتی- رویکرد تحلیل پوششی داده ها، رساله دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۴. مهرگان، محمد رضا؛ اصغری زاده، عزت ا...؛ صفری، حسین (۱۳۸۷). طراحی مدلی برای بررسی رقابت پذیری در سطح بنگاه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختار یافته. تهران: فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه بازرگانی. شماره ۴۶، بهار، ۲۲-۱۲.
۱۵. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۶). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران، انتشارات

سرآمد، چاپ هفتم.

۱۶. ونوس، داور؛ صالحی ممان، محمود (۱۳۸۳). شناسایی عوامل موثر برگرایش مشتریان بانک با استفاده از سیستم های خود پرداز بانکی. تهران: فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت. شماره ۶۷. زمستان، ۱۷۴-۱۶۲.