

بسم الله الرحمن الرحيم

فصلنامه - سال سوم - شماره نهم - ۴۱ صفحه
بهار ۱۳۹۰ - ۱۰۰۰ تومان

Quarterly Journal
Management
Development & Improvement
Vol.3, No. 9, Spring 2011

فهرست مطالب

- اخلاقیات تجارت، تصمیم گیری استراتژیک و کارآیی شرکت ۲
مدیریت ارتباط با مشتری ۵
پرداخت براساس عملکرد و نگرش های کاری: نقش
واسطه ای تطابق ارزشی خدمات کارمند- سازمان ۱۳
کاربرد روش تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) در ارزیابی
موسسات آموزش عالی آزاد ۲۴
مقایسه جنبه های مختلف بهره وری در بریتانیا ۳۶

راهنمای ارسال مقالات:

خواهشمند است در هنگام ارسال مقالات به موارد زیر
توجه شود:

۱. نام و نام خانوادگی کامل نویسنده یا مترجم به همراه
مشخصات میزان تحصیلات، آخرین مدرک تحصیلی،
رشته تحصیلی و آدرس کامل پستی، شماره تماس و
آدرس ایمیل ذکر شود.
۲. معادل انگلیسی واژه های کلیدی به صورت زیرنویس
درج گردد.
۳. همراه مقالات ترجمه اصل متن به زبان اصلی نیز
ارسال گردد.
۴. مسئولیت مطالب هر مقاله به عهده مؤلف یا مترجم آن
خواهد بود.
۵. فصلنامه در اصلاح مقالات و خلاصه کردن آنها با در
نظر گرفتن حقوق مؤلف و مترجم آزاد است.
۶. مطالب به صورت فایل تایپی در word به آدرس ایمیل
فصلنامه ارسال گردد.
۷. مقالات دریافتی به هیچ عنوان عودت داده نمی شوند.
۸. نقل قول از مندرجات فصلنامه با ذکر مأخذ آزاد است.

نوع فصلنامه: آموزشی، پژوهشی، خبری و اطلاع رسانی

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: یوسف رونق

سرمدیر: علاء الدین رفیع زاده بقرآباد

مدیر اجرایی و هنری: مریم رونق

نشانی: تهران، خیابان شریعتی، مقابل خیابان ظفر، پلاک

۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶

تلفن: ۲۲۸۸۸۱۰۴

آدرس پست الکترونیک: mdi_journal@mdi.co.ir

آدرس وب سایت:

<http://mdi.co.ir/Quarterly Journal/index.html>

چاپ: دیجیتال کهن

اخلاقیات تجارت، تصمیم گیری استراتژیک و کار آیی شرکت

ترجمه: بهروز پیری زاده- مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر Bpirizadeh@gmail.com

حامد همتی - هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر hemmati_bizmail@yahoo.com

۱- اهمیت تصمیم گیری استراتژیک

به عنوان اساس و پایه مدیریت استراتژیک موفق می باشد، مخصوصاً در محیط های آشفته و غیر قابل پیش بینی. رسوایی های صنفی به وقوع پیوسته در طی سالیان گذشته منجر به بررسی دقیق و موثکافانه فعالیت های شرکت و فرایند هایی است که توسط آن ها تصمیمات استراتژیک گرفته شده است. گروه های سهام دار زیادی با در نظر داشتن این که منابع تصمیم گیری با چه استواری اتخاذ شده اند و این که تصمیمات به چه نحوی توسط مدیران گرفته شده اند، سعی در متمایل شدن به این تصمیمات دارند. با این حال یک موضوع مهم این است که چه تاثیراتی، در صورت وجود، در ساختن تصمیمات اخلاقی در کارایی شرکت دارد.

در این مقاله برخی از تلاش های انجام گرفته شده برای توسعه روابط فکری و عملی بین اخلاقیات تجاری و کار آیی شرکت مورد بحث قرار گرفته است. ما همچنین به طور مختصر سعی می کنیم تلاش های فکری برای اخلاقیات تجارت را مورد نقد و بررسی قرار دهیم. در نهایت ما با ارایه دادن عقاید و نظرات در مورد چگونگی انجام تحقیقات در آینده در این زمینه نتیجه گیری خواهیم کرد و برخی مسایل حل نشده را برای مجریان مشخص خواهیم نمود.

۲- ارتباط مدیریت استراتژیک و اخلاقیات

با تعریف کلی، اخلاقیات تجارت مربوط است به دسته ای از استانداردها که عملیات های انجام شده توسط شرکت ها و نمایندگان مجاز آنها، توسط سهام داران شرکت تعیین میگردد تا به لحاظ اخلاقی درست باشد. حداقل سازمان ها مجبور هستند تا خود را با مقررات تطبیق بدهند. اغلب، مجریان سوال قانونی بودن را به عنوان حداقل استاندارد برای ارزیابی رفتار اخلاقیشان می دانند. آنجایی که گروه کثیری از سهامداران تاثیرات را بر شکت های هدف اعمال می کنند، با این حال انتظارات رفتار های اخلاقی شرکت اغلب از شرایط قانونی فراتر می رود. شرکت ها مجبور می شوند تا در ارزشیابی های مفصل بیشتری متعهد گردند. بنابراین مجریان می بایست از قضاوت های ذهنی خود استفاده نمایند و تعیین نمایند کدام عملیات ها درست تر می باشد.

در سال های اخیر تحقیقات اخلاقی مشخص بسیاری انجام شده که شامل رفتارهای صنفی چون میان برهای اقتصادی برای نگهداری میزان فزاینده کارایی شرکت می باشد. علاوه بر این سهامداران مسائلی را مثل حقوق مجریان، ساختار های حکومتی، مباشرت محیطی، درگیری های اجتماعی و روابط

یکی از چهارچوب های بسیار کاربردی در مدیریت استراتژیک، مدل آنالیز SWOT (قدرت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات) می باشد. این چهارچوب شامل تشخیص نقاط ضعف و قوت یک شرکت و فرصت ها و تهدیدات موجود در محیط خارج می باشد. آن به مدیران در طراحی استراتژی موثر، با بهره گیری از توان شرکت برای استفاده از فرصت ها و کاهش تهدیدات کمک می نماید. استفاده از این چهارچوب مستلزم آن است که مدیران اطلاعات را از منابع مختلف تشخیص، دریافت و همانند سازی کنند و آن داده ها را قالب یک فرایند تصمیم گیری استراتژیک جمع بندی کنند.

قابلیت توسعه یافته تصمیم گیری داخلی عموماً در تاثیر گذاری تصمیمات استراتژیک شرکت حیاتی می باشد. شواهد بسیاری موجود است که نشان می دهد تصمیماتی با کیفیت بسیار بالا در نتیجه ترکیب دامنه وسیعی از اطلاعات حاصل می شود. برای شرکت هایی که در محیط های رقابتی در حال فعالیت هستند، موثرترین تصمیمات، آنهایی هستند که از منابع بسیاری برای تشخیص عوامل مهم، چون نیاز مشتری، موجودیت فرصت ها در بازار های جدید، روش های اجرایی و منابع حیاتی بهره می برند. بنابراین اهمیت گستردگی دانش و نقش کلیدی که منابع اطلاعاتی در تولید و نگهداری مزیت های رقابتی دارند به خوبی شناخته شده هستند. یکی از چالش های حیاتی که تیم ارشد مدیریت با آن روبه روست، این است که از اطلاعات درست در اتخاذ تصمیم های اتراتژیک استفاده نمایند. مدیرانی که در فرایند تصمیم گیری دخیل هستند، نگران این هستند که چگونه عملیات های حاصل، کارائی شرکت را تحت تاثیر قرار خواهد داد. معمولاً هدف مشترک مدیران استراتژیک توسعه و نگهداری منافع رقابتی می باشد. توسعه چنین منافع رقابتی، به صورت فزاینده ای در محیط های تجاری دشوار می شود، با این حال سهامدار های بی شماری در تلاش هستند تا تصمیمات گرفته شده در داخل شرکت را تحت تاثیر قرار دهند. چالش رو به افزایش که مدیران با آن مواجه هستند، نحوه مطابقت دادن پیش بینی های ناسازگار بین سهامداران زمانی که همزمان نگهداری میزان قابل قبولی از کارایی شرکت می باشد.

سخنان مورد اشاره از ناپلئون بناپارت و پیتر دراگر نشان دهنده قدرت و ارزش تصمیمات با کیفیت بالا می باشد. تصمیمات موثر و استراتژیک گرفته شده توسط مدیران ارشد

کارکنان جز مسایل اخلاقی لحاظ می کنند. علیرغم این که انتظارات اخلاقی سهامداران به وجود آمده فرایند های استراتژیک را در شرکت ها تحت تاثیر قرار دهد، تاثیر تصمیمات استراتژیک در شرکت ها هنوز مورد بحث محققان می باشد. دیدگاه ما درباره این موضوع نشان دهنده دامنه وسیعی از نتایج مختلف و گاه متعارض می باشد. بررسی این تحقیق پتانسیل هایی را برای وضوح فکری ارتقا یافته فراهم می نماید. تحقیقی که اخیرا انجام شده کارایی و نمودار های خطر موسسات متقابل کانادایی را که به عنوان نگهدارنده های معیارهای مرتبط با اخلاق برای سرمایه گذاری اسناد بهادارشان در مقابل موسسات متقابل همسان که به صورت آشکار در این بحث لحاظ نشده اند مورد بررسی قرار داده است. شواهد این تحقیق، حالتی را مورد حمایت قرار می دهد که تفاوت کارایی بین موسسات دوطرفه اخلاقی و همسان های آنها به لحاظ آماری ناچیز می باشد. این نتایج دیدگاهی را حمایت می کنند که به هنگام تصمیم گیری های اخلاقی ممکن است قابل ستایش باشند، این تصمیمات، الزاما کارایی شرکت را بالا نمی برند.

یک بررسی اخیر دیگر منحنی یو شکل از کارایی اقتصادی برای موسسات دوطرفه پیدا کرده است که از اخلاقیات اجتماعی بهره می برند. این تحقیق یک کاهش اولیه در کارایی اقتصادی تعدادی از شرکت ها کشف کرده است، چرا که تعداد پوشش های اجتماعی مورد استفاده توسط آنها افزایش یافته است. تاثیر این پوشش ها مثبت ارزیابی شده است، در حالی که تعادشان رو به افزایش بود. به طور جالبی فهمیده شد که شباهت یک شرکت که به صورت غیر اخلاقی عمل می کند، انتظار می رفت که بالا تر باشد زمانی که مجریان به روابط شخصی به عنوان منبع اولیه تصمیم گیری تکیه می کنند. تکیه بر روابط شخصی ممکن است مانع از آن باشد که مجریان بخواهند به دنبال اطلاعات جدید باشند. این نتیجه گیری ها نشان می دهد که شرکت ها از داشتن فرایند تصمیم گیری که در آن دامنه وسیعی از اطلاعات باهم ترکیب می شوند بهره می برند. یک مشکل عمده بیشتر این مطالعات این است که آنها سعی در توصیف و اندیشه سازی تصمیمات اخلاقی به صورت متفاوت دارند و از چشم انداز های فلسفی متفاوتی برای ارزیابی اعمال برای شرکت استفاده می نمایند.

علاوه بر این بیشتر سازمان های بزرگ اغلب برخی از وظایفشان را و نه همه را آنگونه که سهامداران تعریف کرده اند به درستی انجام می دهند. دیوید وگل می گوید که بیشتر افراد موجودات پیچیده ای هستند و به ندرت کارها را آنگونه که دیگران به عنوان اخلاقی یا مسئولیت پذیر توصیف کرده اند انجام می دهند. نویسندگان مثال هایی از آندره کارنگی و جان

راکفلر بیان می کند که تاجرانی بی رحم شناخته شده بودند ولی بشر دوستان سخاوتمندی بودند. اگر ما ویژگی این افراد را قبول نماییم، سازمان ها با تعداد زیادی از افراد که تصمیم گیری می نمایند، پیچیده تر نیز می شوند بعضی وقتها تصمیمات توسط زیر واحد هایی از کشور های دیگر نیز اتخاذ می شوند، جایی که اخلاقیات و ارزش ها ممکن است تغییر کنند. وگل، نقطه جوش را مثال می زند که عنوان راهبر در اموراتی که مربوط به تغییر دمای جهانی می شود. اما در حال حاضر به خاطر نشت در خط لوله به خاطر نگهداری نامناسب مورد انتقاد قرار گرفته است. آنگونه که پژوهشگران نتیجه گیری می کنند شرکت های درست کار بدون خطا بسیار کم هستند.

در حقیقت شواهد نشان می دهند که بیشتر شرکت ها به طور آشکاری ابتکار عمل هایی را انجام داده است تا اهمیت تصمیم گیری های اخلاقی را نشان دهد. تحقیق قبلی نشان داده است که بالای ۹۰٪ تعاونی ها اخلاق و رفتار های اخلاقی را جز بالاترین امور خود قرار داده اند. در حقیقت ۷۳٪ آنها نوشته های اخلاقی دارند. برای مثال جفری املت معاون شرکت جنرال الکتریک، اخیرا نظارت محیطی را به عنوان یکی از با اولویت ترین ها در مواجهه با نسل اخیر رهبران تجاری می داند. علاوه بر این مجله فورچن از هوندا، تسکو، پاتا گونیا ... و گولد من ساچ به عنوان شرکتهای فعال تقدیر کرد که از فرصت های ارائه شده با نام اخلاقیات محیطی استقبال کرده اند. به طور مهمی فرهنگ موجود در بین شرکت ها به صورت تنگتنگی در ارتباط با توانایی شرکت ها برای توازن دادن موثر تقاضا های اخلاقی سهامداران می باشد. شرکت هایی که به اهدافی توسعه یافته و فرهنگ سهامی را ترویج می کنند باید در توسعه درک جامع از تقاضا ها سهامداران موثرتر باشند. درک مسائل اخلاق محور مرتبط با سهامداران باید شناسایی مزیت ها را برای این شرکت ها فراهم کرده تا فرصت های اقتصادی در ارتباط با این امورات نیز شناخته شوند. تحقیقات جمع آوری شده نشان می دهد که تنوع و کیفیت منابع مورد استفاده در تصمیم گیری به نظر می آید در کارایی شرکت موثر تر از امورات اخلاقی باشد. شرکت هایی که دارای فرهنگ جذب سهامدار و نگرانی های اخلاقی آنها می باشند و از منابع با کیفیت بالا بهره می برند بیشتر فرصت های اقتصادی بیرون آمده از امورات اخلاقی را به دست می آورند. تشخیص چنین فرصت هایی می تواند به رشد تولید و تقویت بهره وری کمک کند. در نتیجه تصمیم گیری اخلاقی می تواند به صورت غیر مستقیم در افزایش کارایی شرکت ها مشارکت نماید.

۳- اخلاقیات تجارت: لازم ولی ناکافی

فرآیند مورد استفاده برای مدیریت شرکت ها به طور حیاتی در توسعه سود دهی رقابتی اهمیت دارد. بنابراین توسعه تصمیم

گیری با کیفیت بالا در داخل یک شرکت این پتانسیل را دارد که اساس سود دهی رقابتی باشد. با این حال دلالت کارایی برای شرکت هایی که از فرایند تصمیم گیری اخلاقی استفاده می نمایند غیر مستقیم به نظر می آید. استفاده از روش های تصمیم گیری اخلاقی توسط رهبران استراتژیک می تواند انتظارات سهام داران را برآورده سازد. علیرغم این که موضع گرفته شده توسط رهبران استراتژیک در قبال مسایل اخلاقی به طور یقین رفتار های ارادی را تحت تاثیر می گذارد، سود دهی رقابتی از مدیریت استثنایی منابع حاصل می شود. چرا که انتظارات با آسانی تمایل دارند به این که قابل مشاهده باشند، توانایی تصمیم گیری که آن انتظارات را برآورده می سازند باید به آسانی قابل تکثیر و تقلید باشند.

پتانسیل موجود می باشد، ولی برای شرکت هایی که می خواهند توانایی های بالا را در تشخیص ترکیب فرصت های اقتصادی در ارتباط با تقاضاهای مربوط به اخلاق ارتقا دهند. از آنجایی که محصولات یا خدمات ممکن است در پاسخ به سلیقه مصرف کننده توسعه یابند، انتظارات اخلاقی سهام داران در حقیقت می توانند نمایانگر نشانه های پنهان فرصت های اقتصادی ترکیب شده باشند. برای مثال سرمایه چند میلیون دلاری گلدمن ساچ در اتانول که از تجهیزات الکترونیکی با نیروی باد، خورشید و سلولز مشتق شده است، نتیجه مستقیم شناخت پتانسیل سود دهی پاسخ دهی فعال به امورات محیطی سهام داران می باشد. توسعه خط اتومبیل های هوندا در صنعت به رشد چندین ساله وی در پی درآمد کمک کرده است. اضافه بر این، سرمایه گذاری شرکت نستله در پروژه های زیر بنایی برای سود دهی مزارع کوچک، شرکت را قادر ساخته است تا به سوددهی رقابتی در چنان بازار هایی دست یابد.

تصمیم گیری های اخلاقی باید به عنوان یک وضعیت لازم ولی ناکافی برای توسعه سود دهی رقابتی از نظر گذرانده شود. مدیران استراتژیک تشویق می شوند تا فرایند هایی را توسعه دهند که اطمینان کسب کنند که در آنها از اطلاعات معتبر بسیاری استفاده شده است. انجام این کار توانایی های شرکت را برای شناخت فرصت های اقتصادی بالا می برد. با توسعه این توانایی مدیران استراتژیک می توانند تمایل شرکت خود را برای اتخاذ تصمیماتی با کیفیت بالا افزایش دهند.

۴- خلاصه و نتیجه گیری

تلاش های مداوم برای توسعه ارتباط میان مدیریت استراتژیک و اخلاقیات تجارت قابل ستایش است. یکی از مرتبط ترین نتیجه گیری ها از این بررسی مختصر این است که فرایند استفاده شده در تصمیم گیری ها، به طور حیاتی برای تاثیر تصمیم مهم می باشد. شرکت هایی که فرایند تصمیم گیری را بر اساس

اطلاعات معتبر و متنوع انجام می دهند، به احتمال زیادی تصمیمات با کیفیت بالایی اتخاذ می کنند. ترکیب این فرایند تصمیم گیری با فرهنگ سهام داری می تواند به توسعه فرصت شناسی در مناطقی که در ارتباط با مسائل اخلاقی سهام داران می باشند، منجر شود. در عوض شرکت هایی که بر اخلاقیات تجارت تمرکز کرده اند می توانند کارایی خود را بهبود بخشند. ما همچنین اعتقاد داریم که دانش در این زمینه می تواند با تحقیقات آتی با توسعه جواب به سوال های زیر تقویت شود.

- رابطه بین تنوع تقاضا های اخلاقی مواجه شده توسط شرکت ها و تمایلات شرکت ها در اتخاذ تصمیمات استراتژیک چیست؟

- توسعه تصمیم گیری آشکار برای مطابقت کردن با اخلاقیات تقاضا چه تاثیری در ریسک پذیری استراتژیک دارد؟
- شخصیت مدیران استراتژیک چه نقشی در تلفیق اخلاقیات تقاضا در مقابل تقاضا های اقتصادی مواجه با شرکت دارد؟

- آیا شرکت یا گروه صنعتی خاصی توسعه اخلاقیات توانایی تصمیم گیری را تشویق یا دلسرد می کند؟
مدیران اجرائی با کمبود منابع، محیط های پیچیده صنعتی، رقابت شدید و تقاضای دینامیک مشتریان مواجه می شوند. در این متن تاثیر گذاری تصمیم گیری مجریان از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. از طریق بررسی ارایه شده در اینجا، ما سعی کرده ایم تا بینشی را با توجه به رابطه بین اخلاقیات تجارت و کارایی شرکت ارایه نماییم. مجریان تشویق می شوند تا از فرهنگ سهامداری در شرکت خود استقبال نمایند. برای انجام این آنها را قادر می سازیم تا حداقل رضایت سهامداران را بدست بیاورند. مهمتر از همه آن می تواند به درک درستی از مسایل اخلاقی سهامداران بیانجامد. به نوبه خود، این درک می تواند بینش ارزشمندی به ما دهد که می تواند از مسایل اخلاقی سهامداران مشتق شود. دیگر سوال هایی که توسط هر شرکت باید جواب داده شوند عبارتند از:

- سهامداری سازمانی به چه وسعتی باید توسط مجریان تعریف شود؟
- شرکت ها چه معیاری را باید برای زمانی که اطلاعات را از سهامداران مختلف اولویت بندی می کنند استفاده نمایند؟
- آیا مسایل اخلاقی و اجتماعی باید در همه تصمیم گیری های استراتژیک لحاظ شوند؟
- آیا داشتن وکیل امورات اجتماعی که در تصمیم گیری های استراتژیک مشارکت می کند مفید و لازم است؟

مدیریت ارتباط با مشتری

محمد یزدان بخش - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آبادیه (مربی) yazd_b@yahoo.com

چکیده

ما در عصر خدمت^۱ زندگی می‌کنیم و از آن جایی که نتیجه‌ی نهایی متعلق به مشتری است، و نظر او شرط اول فایده دار بودن فعالیت مذکور است، بنابراین تمام شرکت‌ها، فعالیت خود را صرفاً برای مشتری انجام می‌دهند و رضایت‌مندی او یکی از شروط اصلی بقای‌شان در بازار به شمار می‌آید، از این رو توجه به مشتری و برقراری ارتباط منطقی با وی رمز بقای هر سازمان می‌باشد، بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری^۲ مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سود آوری روابط مستمر را افزایش دهند در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری کلیه فرایندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. در این مقاله با بیان اهمیت و ضرورت به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری سعی شده اهداف مختلف و سودمند این سیستم بیان شود و با تشریح اجزاء مدیریت ارتباط با مشتری مراحل اجرای آن بیان شود زیرا مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی است که برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و ارتباط با آنان استفاده می‌شود. از سوی دیگر در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتری از مباحثی است که در اقتصاد جهانی امروز، سازمان‌ها را به دوباره اندیشی در راهکارهای برقراری ارتباط با دامنه وسیع مشتریان و تسخیر این دانش گسترده برانگیخته است. در نتیجه مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کاری با این رویکرد است که با مشتریان، متناسب با شرایط و الگوهای رفتاری آن‌ها ارتباطی پایدار و بلند مدت که برای هر دو طرف ایجاد ارزش افزوده کند، برقرار شود. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع یک استراتژی کلی تجاری است که شرکت‌ها را قادر به مدیریت موثر ارتباط با مشتریان‌شان می‌سازد. مدیریت ارتباط با مشتری یک دید و شمای کلی از مشتریان هر سازمان را برای اعضای آن سازمان به تصویر می‌کشد.

واژگان کلیدی

خدمت، مشتری داخلی، مشتری خارجی، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی، مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی، مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی

مقدمه

ما در عصر خدمت زندگی می‌کنیم. طی قرن‌ها بیشتر مردم در دنیای غرب، روی زمین کار می‌کردند. بعد از آن در حدود دو قرن کارخانه‌های تولیدی بوجود آمدند و انسان‌ها به کارهای تولیدی پرداختند. و امروز، با ورود به قرن بیست و یکم بیشتر کارکنان در سازمان‌های خدماتی مشغول به فعالیت هستند، یعنی کارهایی را برای سایر مردم انجام می‌دهند و بابت انجام این کارها پول دریافت می‌کنند.

از سوی دیگر وقتی ما به مسافرت می‌رویم، مشاوره پزشکی داریم، تعمیر کاران را به خدمت می‌گیریم و یا از خدمات بهداشتی استفاده می‌کنیم همه، از خدمات دیگران استفاده می‌نماییم و وقتی خدمت را مشاهده می‌کنیم تفاوت میان خدمت خوب و بد را تشخیص می‌دهیم؛ که این امر وظیفه مؤسسات خدماتی را سنگین تر می‌نماید، چرا که رسالت سازمان‌های خدماتی ایجاب می‌کند تا این گونه سازمان‌ها خدماتی را به مشتریان‌شان ارائه دهند که سلائق متنوع آنها را پاسخگو باشد و ارزش مورد انتظار آنان را نیز برآورده سازد (هاپسون و همکاران، ۱۳۸۱).

بر همین اساس دغدغه مشتری را داشتن یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌هاست و اولین هدف هر سازمان موفق جلب و حفظ مشتری می‌باشد و ناکامی در رسیدن به چنین هدفی به معنای سود نبردن، شکست خوردن در رقابت و محو شدن از صحنه روزگار می‌باشد. در راستای رسیدن به این هدف اندیشمندان مدیریت و بازاریابی، نسخه حفظ مشتری و شیوه‌های صحیح ارتباط با آن را تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری تجویز می‌کنند که از جمله مزایای آن می‌توان به افزایش رشد درآمد، کاهش هزینه‌های فروش و توزیع و حداقل سازی هزینه‌های پشتیبانی از آنان اشاره کرد.

در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که

¹ Service

² Customer Relationship Management (CRM)

سازمان ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتری از مباحثی است که در اقتصاد جهانی امروز، سازمان ها را به دوباره اندیشی در راهکارهای برقراری ارتباط با دامنه وسیع مشتریان و تسخیر این دانش گسترده برانگیخته است (غلامیان، ۱۳۸۵).

مدیریت ارتباط با مشتری، فرایندی تجاری است که مشخصه‌های مشتری را مشخص می‌کند، دانش مشتری را افزایش می‌دهد، روابط مشتری را شکل می‌دهد و برداشت آن ها را از محصولات یا خدمات سازمان، بهبود می‌بخشد.

هزینه راضی نگه داشتن مشتری و ترغیب وی به خرید دوباره از شرکت (یا فروشگاه) از هزینه ها و مشکلاتی که در راه جذب یک مشتری جدید پیش روی ما قرار دارد، بسیار کمتر است. علاوه بر این رضایت هر مشتری می تواند باعث تبلیغ رایگان شرکت توسط وی و در نتیجه جذب مشتریان جدید باشد. از این رو است که شرکت ها در کنار سیاست های خود برای جذب مشتریان جدید توجه ویژه ای را نیز مبذول به حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و قدیمی خود می کنند. تدوین استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری یکی از روش هایی است که شرکت ها در جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان و همچنین بدست آوردن آماری تحلیلی از مشتریان خود بکار می گیرند.

۲- اهمیت و ضرورت به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری

امروزه در عرصه رقابت جهانی شرکت ها برای دستیابی به برتری رقابتی یا حتی تعالی خودشان ناچارند با مشتریان خود ارتباط درست برقرار نمایند. چرا که شرکت های مشابه تقریباً خدمات یکسانی را ارائه می دهند، اما کیفیت خدمات و نوع ارتباط این شرکت ها با هم متفاوت است و یکسان نیست. این کیفیت ارائه خدمات و نوع ارتباط آن با مشتریان است که یک شرکت را از دیگر شرکت های مشابه متمایز می کند و مشتریان واقعی را بوجود می آورد. همچنانکه با افزایش سطح اطلاعات و آگاهی ها، مشتریان دقیق تر و مشکل پسندتر شدند افرادی که به آنان خدمت ارائه می کنند نیز ضروری است مهارت ها و توانایی های خود را برای پاسخگویی و مدیریت نیازها و خواسته های آنان افزایش دهند چرا که سازمان ها با استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری می توانند چرخه فروش را کوتاه تر و وفاداری مشتری به ایجاد روابط نزدیکتر و درآمد را افزایش دهند. مدیریت ارتباط با مشتری می تواند کمک کند تا مشتریان موجود حفظ شوند و مشتریان جدیدی جذب شوند. سازمان ها برخی روش هایی را شامل مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل ارزش مشتری، استراتژی سازمانی و ساز و کارهای خدماتی که کارایی ارتباطات مشتری را بهبود می دهد بکار می برند. مدیریت

ارتباط با مشتری استراتژی ای برای کسب مشتریان جدید و نگه داشتن آن ها است.

بدیهی است از آن جایی که نتیجه‌ی نهایی متعلق به مشتری است، و نظر او شرط اول فایده دار بودن فعالیت مذکور است، بنابراین تمام شرکت‌ها، فعالیت خود را صرفاً برای مشتری انجام می‌دهند و رضایت‌مندی او یکی از شروط اصلی بقای‌شان در بازار به شمار می‌آید. اگر شرکت بهترین محصول را داشته باشد، اما مشتری از آن راضی نباشد، کسب و کار به جایی نمی‌رسد. اصولاً "بهترین" زمانی که رضایت مشتری در آن نباشد، معنا پیدا نمی‌کند. در این راستا یافتن نیاز مشتری، اصلاح و سپس برآورده‌سازی آن یکی از مسیرهای موفقیت شمرده می‌شود و مجموعه‌ای که هنر برقراری ارتباط با مشتری، پیدا کردن نیازهای او، اصلاح آن‌ها و در یک نگاه "مدیریت ارتباط با مشتری" را دارد، امتیاز بزرگی را برای خود ذخیره ساخته است.

با توجه به اهمیت مشتری به عنوان یکی از ارکان حیات یک سازمان و تاکید به این عنصر، دلایل زیر را می توان به عنوان ضرورت های استفاده از مدیریت روابط با مشتری در یک سازمان (با توجه به پیچیدگی و گستردگی فعالیت های هر سازمان) مطرح کرد:

- بهبود خدمات

- رضایت مشتری

- کاهش هزینه ها

- ارتباط فرد به فرد، حتی با میلیون ها مشتری

سازمان مشتری مدار سازمانی است که هدف آن پیشی گرفتن درخواست های مشتریان در مسائلی که بیشترین ارزش را برای آن ها داراست، می‌باشد این سازمان ها رضایت مشتری را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می‌دانند، ارائه خدمات به مشتری همواره سرلوحه تفکرات و برنامه‌ریزی‌های خود قرار می دهند و در زندگی و مشکلات موجود برای کسانی که مسئول راضی نگه داشتن مشتری هستند تعبیر و بهبود حاصل می‌نمایند.

۳- انواع مشتریان سازمان و رضایت مندی آنان

از دیدگاه سنتی، مشتری کسی است که فرآورده های شرکت را خریداری می کند. در دنیای کسب و کار امروزی دیگر این تعریف مورد قبول همگان نیست و مشتری را چنین تعریف می کنند: مشتری کسی است که سازمان با ارزش هایی که می آفریند بر رفتار وی تاثیر می گذارد.

از قرن هفدهم میلادی، پذیرش خواست ها و نیازهای مشتریان به عنوان اصلی اساسی در تولید محصولات مطرح شد، به طوریکه در آغاز این قرن، روحیه تضاد بین خریدار و فروشنده به تدریج به اندیشه، خدمت کردن و کسب رضایت مشتری تبدیل شد.

البته شعار «همیشه حق با مشتری است» تبلور همین دیدگاه است. از این رو در اواخر قرن نوزدهم میلادی، عبارت «مشتری پادشاه است» از زبان «جان نامیکر^۱» پیشکسوت ارائه خدمات در فروشگاه تبلیغات تجاری در فیلادلفیای آمریکا اعلام گردید. البته این پیام سیصد سال پیش از آن، بدین شرح بر زبان نمایش نامه نویس انگلیسی «توماس دکر^۲» رانده شده بود: ما اینجائیم که کلیه مشتریان را راضی کنیم، ایراد گرفتن ها و مشکل پسندی های آنان کسی را آزار نخواهد داد (شفیعا، ۱۳۷۷).

بر همین اساس در مجموع می توان مشتریان سازمان را به دو دسته تقسیم کرد: مشتریان خارجی^۳ و مشتریان داخلی^۴ مشتریان خارجی در بیرون از سازمان بوده، محصولات و یا خدمات سازمان را می خرند. بنابراین تمام کارمندانی که به نوعی در فرآیندهای تهیه و توزیع کالا و یا خدمات نقش دارند، باید اثر کار و وظیفه خود را در بالا بردن سطح رضایت مشتریان خارجی به خوبی درک نمایند. عملکرد آن ها باید به گونه ای باشد که نه تنها مشتریان قدیمی خود را حفظ کنند، بلکه بتوانند روز به روز بر تعداد آن ها نیز بیفزایند.

در برابر مشتریان خارجی هر سازمانی، تعدادی مشتری داخلی نیز وجود دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. زیرا در تمامی مراحل همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می کند، و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می دهد، و هر فرد که در فرآیندی سهم دارد، مشتری عملیات و فرآیند قبلی است و هدف کارکنان هر بخش این است که از برآورده شدن نیازها و کیفیت مطلوب بخش بعدی اطمینان حاصل کنند (جعفری و دیگران، ۱۳۷۹).

بر همین اساس مشتریان خارجی کلیه افرادی هستند که دریافت کننده نهایی کالا یا خدمت هستند، افرادی که در خارج از سازمان قرار دارند از بیرون برای گرفتن خدمت به سازمان مراجعه می نمایند و دریافت کننده پایانی فرآیند ارائه خدمت هستند. بنابراین تمام تلاش سازمان های موفق بدست آوردن رضایت مشتریان سازمان است. از طرفی مشتریان داخلی سازمان نیز نقش بسیار مهمی در حفظ و نگهداری مشتریان بیرونی سازمان ایفا می نمایند. همانطور که بیان شد مشتریان داخلی سازمان افرادی هستند که در فرآیند تولید و ارائه خدمت وابسته به محصولات و خدمات تولید شده در مرحله قبلی هستند. بنابراین به نوعی اکثر کارکنان سازمان در مقطعی از فعالیت های سازمان، مشتریان سایر کارکنان سازمان هستند.

از این رو تغییر نگرش نسبت به همکاران و در نظر گرفتن آنها به عنوان مشتری یا عرضه کننده ممکن است کار آسانی نباشد، اما اگر بخواهیم از مشتریان نهایی به اندازه کافی حمایت کنیم، نمی توانیم حلقه های میانی زنجیره را نادیده بگیریم. همکارانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، نخواهند توانست خدمات مناسبی را در اختیار آن ها قرار دهند مگر آنکه از جانب همکاران خود در زنجیره به طور موثر مورد حمایت قرار گیرند، و همواره احساس امنیت و آرامش کنند (ولمین، ۱۳۸۰).

۴- تعریف مدیریت ارتباط با مشتری

تعاریف متفاوتی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده است که از آن جمله می توان به بازاریابی یک به یک یا به بازاریابی در تمام دوره عمر مشتری اشاره نمود. شاید این تعریف بهترین تعریف باشد: مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرایندها و فناوری های اطلاق می شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می گیرد.

مدیریت ارتباط با مشتری واژه ای برای مجموعه متدولوژی ها، فرایندها، نرم افزار و سیستم هایی است که به موسسات و شرکت ها در مدیریت موثر و سازمان یافته ارتباط با مشتریان کمک می کند (Bennett, 2001).

مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی شده با مشتریان سود آور، از طریق استفاده مناسب از فناوری های اطلاعات و ارتباطات (Ibid, 2001).

مدیریت ارتباط با مشتری، بر مبادله ارزش بین مشتری و سازمان بنا شده و بر ارزش ایجاد شده در این ارتباط تاکید می کند. بنابراین، تلاش سازمان ها برای توسعه ارتباط بلندمدت با مشتریان، بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف از اهداف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است. به عبارت دیگر هدف ارتباط با مشتری ارائه مزایایی از طریق مبادله دو جانبه و عمل به وعده هاست. بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری، یک راهبرد کسب و کار است که با پیشرفت فناوری تقویت می شود و از طریق آن، شرکت ها به ایجاد ارتباطات سودمند بر پایه بهینه سازی ارزش دریافتی و ادراکی مشتریان می پردازند. (شادی و امیر بختائی، ۱۳۸۵)

مدیریت ارتباط با مشتری که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده می شود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایل شرکت ها در برقراری ارتباط یک به یک مداوم و همیشگی با تمام مشتریان بوده است (غلامیان، ۱۳۸۵).

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی است که برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و ارتباط با آنان استفاده می شود. روابط خوب با مشتری رمز موفقیت در کسب و

¹ John Namiker

² Thomas Deker

³ External Customer

⁴ Internal Customer

کار است. مدیریت ارتباط با مشتری روشی است جهت شناسایی مشتریان و راضی نگه داشتن و تبدیل آن ها به مشتریان همیشگی. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سود آوری روابط مستمر را افزایش دهند (همان منبع). از این رو تمام مدیران و کارکنان سازمان های موفق به خوبی می دانند:

۱. مشتریان بزرگترین سرمایه های هر مؤسسه ای هستند.
۲. مشتریان تمام حقوق، دستمزد و مزایای اعضاء را می پردازند.
۳. احترام به مشتری احترام به سازمان است.
۴. مشتریان مجدداً به سازمانی مراجعه می کنند که کارکنان آن سازمان به بهترین وجه به ارائه خدمت مشغولند.
۵. دلیل وجودی سازمان خدمت به مشتریان به بهترین شیوه های ممکن است.
۶. مشتریان حق دارند انتظار داشته باشند که محصول و خدمتی که قصد خرید آن را دارند، از کیفیت مطلوبی برخوردار باشد زیرا آن ها هنگام خرید مشخصات گسترده تری را در نظر می گیرند.

بر همین اساس در عرصه خدمات تلاش در جهت بهبود مستمر، ذاتاً مشکل تر از عرصه صنعت است زیرا هم ارائه خدمت و هم درک کارکنان و مشتریان از اهمیت خدمت بسیار مهم می باشد، که این امر میزان اهمیت خدمت را در جوامع امروزی مشخص می سازد (رجب بیگی، ۱۳۷۳).

۴-۱- اهداف مدیریت ارتباط با مشتری

کلید مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی چیزهایی است که برای مشتریان ایجاد ارزش کرده، سپس ارائه آن به مشتریان است در این دیدگاه در حالی مشتریان دارای نگرش های مختلفی به ارزش هستند، روش های بسیاری برای ارضای هر کدام از آن ها وجود دارد. بنابراین اهداف مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از:

۱. شناسایی ارزش های خاص هر بخش از مشتریان
۲. درک اهمیت نسبی آن نیازها برای هر بخش مشتری
۳. تعیین این که آیا ارائه چنین ارزش هایی به شیوه ای مثبت اثر گذار خواهد بود یا خیر.
۴. ارتباط دادن و ارائه ارزش های متناسب هر مشتری به شیوه ای که آن ها بخواهند اطلاعات را دریافت کنند.
۵. اندازه گیری نتایج و اثبات بازده سرمایه گذاری (شعبان الهی، ۱۳۸۴، ۹).

۴-۲- اهداف دیگر مدیریت ارتباط با مشتری

۱. جابه جایی از کالاگرایی به مشتری گرایی

۲. افزایش قابلیت رقابتی در بازارهای اشباع شده و مشتری های پرتوقع تر از همیشه

۳. تشدید چرخه تولید

هدف عمده یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری این است که با استفاده از فرآیند های قابل اطمینان و رویه های تعامل با مشتریان، شرکت را در خدمات رسانی بهتر به آن ها یاری دهد. یک استراتژی موفق تنها با نصب بسته نرم افزاری که برای پشتیبانی از فرآیند های مربوطه طراحی شده قابل پیاده سازی نیست و رویکردی کلی که شامل آموزش کارکنان، اصلاح روند کاری بر پایه نیاز های مشتریان، گزینش سیستم های مبتنی بر فناوری اطلاعات مربوط (شامل نرم افزار و سخت افزار) در کنار کاربرد این فناوری ها می تواند شرکت را در اتخاذ یک سیاست کارا و موثر در این زمینه یاری دهد.

معمولاً استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری مبتی بر چهار هدف اجرایی است:

۱. تشویق مشتریان دیگر شرکت ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت

۲. تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده اند به خریدهای بعدی

۳. تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار

۴. ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت بدل شوند.

۴-۲- اجزاء اصلی مدیریت ارتباط با مشتری

برای بحث مدیریت ارتباط با مشتری سه جزء اصلی متصور است:

۱. افراد: مجموعه افراد داخل سازمان و خارج از آن

۲. فرآیندها: فرآیندهای جاری سازمان ها از نظر میزان توجه به مشتری

۳. ابزارها: مجموعه نرم افزارها و سخت افزارها^۱ و اتوماسیون مورد نیاز برای پشتیبانی از فرآیند ها.

میزان تاثیر این سه جزء را در موفقیت اجرای طرح مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان معمولاً ۷۰٪ برای افراد، ۲۰٪ برای فرآیندها و ۱۰٪ برای ابزارها می دانند. متخصصان این میزان تاثیر را از روی مشاهده و اندازه گیری های انجام شده روی پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری اجرا شده بدست آورده اند، این امر سختی اجرای پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری را نشان می دهد به شکلی که درصد بالایی از پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری با شکست مواجه شده و یا نتیجه دلخواه اجرا کننده را

¹ - Customer Centric

بدست نمی آورد. به عبارت دیگر برای موفقیت برنامه تغییر به سازمان های مشتری محور، در درجه اول باید استراتژی و فلسفه آن در بین سهامداران، مدیران رده های مختلف و نیروهای عملیاتی کاملا جاافتاده باشد و به یک فرهنگ سازمانی جاری و ساری تبدیل شده باشد. در مرحله بعد فرآیندهای سازمان از این فرهنگ و استراتژی پشتیبانی کنند و سازمان از محوریت یا مرکزیت بر محصول^۱ به سازمان مشتری محور^۲ تبدیل شود و در مرحله نهایی ابزارها (سخت افزارها و نرم افزار) مناسب برای مکانیزه کردن این فرآیندها مستقر گردد. بنابراین در یک شرکت یا بنگاه اقتصادی می توان «مدیریت ارتباط با مشتری» را نهادینه کرد بدون اینکه حتی یک نرم افزار ساده هم در آن نصب شده باشد و بالعکس در یک سازمان می توان حتی ذره ای از این بحث را مشاهده نکرد حتی اگر بهترین نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری و ابزارهای مناسب و گران قیمت را خریداری و راه اندازی کرده باشند.

۳-۴- انواع فناوری مدیریت ارتباط با مشتری

فناوری های مورد استفاده مدیریت ارتباط با مشتری را می توان به سه دسته کلی تقسیم کرد:

الف) مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی: مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی به برنامه های کاربردی مشتری محور مثل فروش خودکار، بازاریابی خودکار موسسه، و خدمت به مشتری اطلاق می شود. این دسته از نرم افزارها بر خود کار سازی افقی فرآیند های یکپارچه مثل فرآیند نقطه تماس با مشتری، مسیرهای ارتباطی، و یکپارچه سازی ادارات پس خوان (سنادی) سازمان تاکید دارند (شعبان الهی، ۱۳۸۴، ۹).

در این روش تمامی مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و دریافت بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می شود؛ البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان رایبه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند.

ب) مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی: برنامه های مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی با استفاده کارآمد و موثر داده ها به منظور فراهم کردن امکان تصمیم گیری به مدیران سروکار دارند. به لحاظ توسعه فناوری اطلاعات و کسب و کارهای الکترونیکی، داده های مربوط به مشتریان روز به روز بیشتر بر روی هم جمع می شوند (همان منبع، ۹). مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی شامل کاربردهایی است که با تاکید بر انبار داده های سازمان و مدیریت دانش، داده های مشتری تولید شده توسط ابزار عملیاتی را به منظور مدیریت عملیات تجاری آنالیز و تجزیه و تحلیل می کند و هدف آن

فراهم آوردن امکان تصمیم گیری برای مدیران می باشد. به لحاظ توسعه فناوری اطلاعات و کسب و کارهای الکترونیکی، داده های مربوط به مشتریان روز به روز بیشتر بر روی هم جمع می شوند. برای مدیریت و پردازش داده ها به بهترین وجه مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی به صورت جدایی ناپذیری با معماری انبار داده ها آمیخته است و از کاربردهای تحلیلی به منظور به کارگیری بهینه قابلیت کارکرد برای آنالیز و گزارش دهی استفاده می کند. از نمونه های مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی می توان به فناوری های انبار داده ها و کاوش داده ها اشاره نمود. انبار داده ها ترکیبی از فناوری هایی است که هدف آن، یکپارچه سازی موثر پایگاه های داده ای عملیاتی در محیطی است که استفاده استراتژیک از داده ها را امکان پذیر می سازد. این فناوری ها شامل سیستم های مدیریت پایگاه های داده ای رابطه ای و چند بعدی، معماری سرویس دهنده سرویس گیرنده هستند و به طور ساده می توان انبار داده ها را نوعی پایگاه داده ای بر شمرد که دارای خصوصیات غیر فرار، یک پارچه و متغیر در زمان است.

نمونه دیگر مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی یعنی کاوش داده ها، نوع جدیدی از فنون تجزیه تحلیل اطلاعات سازمان است. کاوش داده ها با هدف کشف رابطه پنهان بین داده ها از طریق استخراج، تبدیل، تجزیه تحلیل و مدل سازی آن ها از تصاویر عظیمی از داده های مبادلاتی در پایگاه داده ای سازمان صورت می گیرد. هدف کلی کاوش داده ایجاد مدل هایی جهت تصمیم گیری و پیش بینی رفتارها بر اساس تجزیه تحلیل فعالیت گذشته است. در سال های اخیر، از دیدگاه های سازمانی، به کاوش داده ها اهمیت زیادی داده شده است که این امر عمدتاً به علت استفاده شدید از پایگاه داده ای موسسات، انبار داده ها، و نیاز فوری به کسب اطلاعات ارزشمند است. به طور خلاصه، کاوش داده ها می تواند با انبار داده ای بهتر کار کند، چون توانمندی های کاوش داده ها با حمایت انبار داده ها، منبع داده ای مجتمع شده و از قبل تحلیل شده بهینه خواهد شد. در واقع، مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دو طرفه هستند؛ یعنی داده های بخش عملیاتی در اختیار بخش تحلیل قرار می گیرد؛ پس از تحلیل داده ها، نتایج بدست آمده تاثیر مستقیمی بر بخش عملیات خواهد داشت. به کمک تحلیل های این بخش، مشتریان دسته بندی شده و امکان تمرکز سازمان بر روی بخش خاصی از مشتریان فراهم می شود.

ج) مدیریت ارتباط با مشتری تعاملی: مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی شامل فرایندهایی است که مشارکت بین تمام کانال های ارتباط با مشتری را تسهیل می کنند. این فناوری افراد، فرآیندها و داده ها را در کنار هم قرار می دهد و باعث می شود سازمان بهتر و سریعتر به خدمت رسانی به مشتریانش بپردازد که این امر با

¹ Customer Centric

² Customer Centric

یکپارچه شدن مراکز تماس و تعامل چند کانالی و نگرش یکپارچه به مشتری امکان پذیر می‌شود. به عنوان مثال یک کارمند بخش مرکز تماس به تمام اطلاعات مشتریان دسترسی دارد و در این مورد به تمام بخش‌های مربوط به صورت online مرتبط است و هنگامی که مشتری در مورد سفارش خود از وی سوال می‌کند، می‌تواند بر اساس اطلاعاتی که از واحدهای تولید و ارسال کالا دارد بدون اتلاف وقت و بروز اشتباه جوابگوی او باشد.

۴-۴- مزایای استفاده از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری

مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری در یک سازمان را می‌توان با هدف کسب رضایت مشتریان و بقا در محیط رقابتی، در موارد زیر خلاصه کرد:

کاهش هزینه‌های بازاریابی و فروش و امکان شناسایی الگوهای مصرف مشتریان
جلب سریع تر و موثرتر مشتریان و درک بهتر از نیازمندی‌های آن‌ها.

افزایش میزان وفاداری مشتریان به سازمان و فراهم کردن شرایط مراجعه مجدد مشتری

توانایی مدل‌سازی رفتار مشتری درون واحدهای کاری و همسویی عالی منابع کمیاب با راهکارهای راهبردی در سطح سازمان

توانایی توسعه برنامه‌ای برای سرمایه‌گذاری راهبردی و افزایش درآمد حاصله از فروش

افزایش میزان موفقیت در روابط با مشتریان و افزایش میزان رضایت مشتریان

صرفه جویی در هزینه‌های اداری و بازاریابی و فروش و تشخیص مشتریان پرسود و ارتباط موثرتر با آنها

ارائه محصولات صحیح به هر مشتری و ارائه محصولات صحیح از طریق کانال‌های صحیح به هر مشتری

ارائه محصولات صحیح در زمان صحیح به هر مشتری و اکتساب مشتری و حفظ مشتری

ارتباطات شخصی شده و حمایت (خدمات پس از فروش) ارائه خدمات و تخفیفات به مشتریان موجود برای بدست آوردن

مشتریان جدید
تحلیل و پیش بینی زمان و میزان سود رسانی مشتریان بالقوه

تحریک مشتریان به سرمایه‌گذاری بیشتر
آنالیز قطع ارتباط مشتری با شرکت و یافتن راه‌های نگهداری

مشتریان بالقوه
تعیین اجناس و کالاهای دلخواه و مورد نیاز مشتری

پیش بینی کالاهایی که در سبد خرید بعدی مشتری قرار خواهند گرفت

۴-۵- مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای مشتریان

مبنای مدیریت ارتباط با مشتری ارزشی است که به مشتری ارائه می‌گردد و این ارزش، چیزی است که مشتری درک مثبتی از آن دارد. این ارزش می‌تواند مزایایی را برای مشتری فراهم سازد. که عبارتند از: تضمین کیفیت، ایجاد تصور مثبت در قبال محصول، افزایش قابلیت اطمینان، ضمانت مرتبط با علامت مشخصه محصول که از طریق برنامه‌های بازاریابی حاصل می‌شود.

در یک مطالعه موردی که به مزایای حفظ ارتباط با مشتری توجه شده، مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط در سه طبقه به شرح ذیل ارائه گردیده است:

۱. اطمینان: کاهش سردرگمی، اطمینان به ارائه‌دهنده خدمات و احساسی آکنده از اعتماد به او

۲. مزایای اجتماعی: متمایز کردن مشتریان، آشنایی مشتریان با کارکنان و توسعه روابط دوستانه با مشتریان

۳. بهرمندی از خدمات بیشتر: خدمات اضافی، قیمت‌های ویژه و اولویت بالاتر نسبت به دیگر مشتریان

البته باید توجه داشت که مشتریان متفاوتند. در نتیجه ارزش روابط و نوع رابطه برقرار شده با آنان نیز متفاوت است که این امر باید در ایجاد ارتباط مد نظر قرار گیرد.

۴-۶- مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها

مد نظر قرار دادن مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند مزایای بیشماری برای سازمان‌ها فراهم کند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. از آنجاکه یکی از مهمترین دارایی یک سازمان مشتریان آن هستند، با استفاده از این رویکرد، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به خریدهای مجدد، زمینه ساز بقای سازمان است که هدف اصلی هر سازمانی است.

۲. از جنبه دیگر، با ورود فناوری اطلاعات به سازمانها زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری، زمینه‌ای فراهم می‌شود تا سازمانها به سمت سازمانهای هوشمند و دانش محور حرکت کنند و با به کارگیری نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه‌های پردازش اطلاعات را کاهش دهند و ارتباطات با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابتی سازمان در محیط پرتلاطم امروزی است.

۳. مزیت دیگر این است که مدیریت ارتباط با مشتری، با جمع‌آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده، امکان طبقه‌بندی مشتریان را براساس راهبردها و معیارهای سازمان فراهم

۵ - نتیجه گیری

در همین راستا می‌توان به یک نکته مهم اذعان داشت که شرکت‌هایی که موفق شده‌اند به صورت موثری مشتریان خود را جذب کرده، به آن‌ها خدمات مورد نظر را به بهترین نحو ارائه داده، بهترین مشتریان خود را حفظ می‌کنند تاثیر مثبت این امر را در انتهای مسیر سودآوری خود مشاهده کرده‌اند. با ظهور تجارت الکترونیک و شرایط اقتصادی نوین، توسعه ارتباطات قوی تر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کاری با این رویکرد است که با مشتریان، متناسب با شرایط و الگوهای رفتاری آن‌ها ارتباطی پایدار و بلند مدت که برای هر دو طرف ایجاد ارزش افزوده کند، برقرار شود. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع یک استراتژی کلی تجاری است که شرکت‌ها را قادر به مدیریت موثر ارتباط با مشتریان می‌سازد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد جهت موفقیت، سازمان‌ها به کاربرد صحیح مدیریت ارتباط با مشتری توجه نمایند، چرا که مدیریت ارتباط با مشتری یک دید و شمای کلی از مشتریان هر سازمان را برای اعضای آن سازمان به تصویر می‌کشد و بر اساس مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری، هر شخصی در سازمان می‌بایستی روی مشتری و اطلاعات مربوط به او متمرکز بوده و از این رو اطلاعات مشتریان یک سازمان یا یک بنگاه اقتصادی بایستی به طور کامل و یکسان در اختیار تمامی بخش‌های مرتبط با مشتری قرار داده شود. در این راستا، بخش بازاریابی در هر شرکت با تلاشی سازمان یافته می‌بایست در جهت جمع آوری و سازماندهی کردن اطلاعات مشتریان در درون مجموعه فعالیت کند. واحد فروش از این اطلاعات برای تماس با مشتری و ارائه خدمات و کالا به او استفاده می‌کند. بخش خدمات رسانی و پاسخگویی به مشتری نیز با استفاده از همین اطلاعات نیازمندی‌های کاری کاربران و مشتریان را برطرف می‌سازد. بخش‌های پشتیبانی و طراحی تولید نیز از همین اطلاعات در راستای دستیابی به نیازمندیها و تقاضاهای مشتریان استفاده نموده و فعالیتهای خود را بر مبنای این اطلاعات تنظیم می‌کنند و در نهایت مدیریت ارشد سازمان با استفاده از تکنیک‌های آنالیز اطلاعات و تکنیک‌های مختلف آنالیز بازار و فروش نسبت به تعیین استراتژی دقیق سازمان خود اقدام نمایند. تهیه یک سیستم تماس با مشتری بگونه‌ای که نیازمندیهای افراد و موسسات تجاری را پوشش بدهد و به آنها کمک کند تا ارتباط موثرتری با مشتریانشان برقرار نمایند. این سیستم بایستی بتواند با ارائه یک راه حل ساده و موثر قابلیت تصمیم‌گیری‌های مناسب تجاری، بالابردن سهم فروش بیشتر بازار و در نهایت رضایت بالای مشتری را مهیا نماید. مجموعه‌ای از اسلوب‌ها، نرم‌افزارها و امکانات اینترنتی است که به یک شرکت امکان مدیریت ساخت‌یافته‌ی روابط اش با

می‌سازد، که این می‌تواند در رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری یعنی (حذف، کاهش و عدم ترغیب مشتریان غیر سودآور) را تسهیل کند. توضیح اینکه موسسات برای افزایش ارزش‌داری سهامداران و ذینفعان بوجود می‌آیند، لذا حذف مشتریان غیرسودآور می‌تواند منجر به افزایش سود و کاهش هزینه در سازمان‌ها شود، مگر اینکه ملاحظاتی در این میان وجود داشته باشد (همان منبع، ۹).

۴-۷- مراحل ارائه خدمت، مدیریت ارتباط با مشتری

در اولین مرحله ارائه خدمت مدیریت ارتباط با مشتری، پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اطلاعات و داده‌های مشتریان تهیه می‌شود. سپس اطلاعات جمع‌آوری شده در پایگاه اطلاعاتی بر مبنای تکنیک‌های مختلف تحلیل می‌شوند. پس از تحلیل اطلاعات مشتریان، مشتریان هدف براساس معیار سودآوری برای شرکت انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد برای مشتریان هدف، آمیزه بازاریابی مناسب طراحی می‌شود. سپس با استفاده از اطلاعات مراحل قبل با مشتریان ارتباط برقرار شده و درنهایت پس از اجرای بازاریابی رابطه‌مند نتایج حاصله مورد کنترل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

۴-۸- مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری

تمامی مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به چند مرحله زیر تقسیم کرد که عبارتند از:

طراحی و ایجاد راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، طراحی مجدد فعالیت‌ها با در نظر گرفتن راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، مهندسی مجدد فرایندهای کاری و انتخاب نرم افزار مناسب.

هدف از ایجاد راهبردهای کسب و کار مشتری مدارانه، برنامه ریزی برای تعیین راهبردها و فرصت‌هایی است که شرایط برنده-مشتری مدارانه مستلزم ایجاد تغییرات در نحوه انجام تعاملات و به طور کلی ساختار تجاری آن شرکت است. در این راه باید نقش بخش‌ها و واحدهایی که با مشتری تعامل دارند، به درستی روشن و مشخص شود کدام واحد می‌تواند ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری ایجاد کند.

طراحی مجدد فعالیت‌های کاربردی و مهندسی مجدد فرایندها، با هدف کاهش هزینه‌های غیرضروری مشتری و افزایش رو به بهبود میزان خدمات به مشتری انجام می‌شود. در واقع، فرایندهایی که دوباره تعریف شده‌اند باید بتوانند تمام فعالیت‌ها را به سمتی هدایت کنند که مرکز توجه این فعالیت‌ها، رضایتمندی مشتری باشد. بازنگری زنجیره فعالیت‌ها در فرایند باید به طور مرتب تکرار شود؛ در این میان، انتخاب یک نرم افزار مناسب برای تسهیل فرایندها خودکارسازی فرایندها، (تا جایی که امکان دارد) بسیار با اهمیت است.

مشتری را می‌دهد. به عبارت دیگر فن مدیریت روابط با مشتری، عبارت است از "پیاده‌سازی یک راه‌حل جامع که با یکپارچه کردن افراد، فرایندها و فناوری یک ارتباط بی‌نقص، بین تمام فعالیت‌های مربوط به مشتری برقرار می‌کند، تا ارتباط ما را با تمام مشتریانمان بیشینه کند.

۶- منابع

۱. الهی، شعبان و حیدری، بهمن، (۱۳۸۴) «مدیریت دانش در ارتباط با مشتری» شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
۲. جعفری، مصطفی، ابطحی، حسین، شهریاری، حسام، شیرازی منش، مژده، و فهیمی، امیر حسین، (۱۳۷۹) «مدیریت کیفیت فراگیر، ابزارهای استراتژیک فرهنگی»، رسا، تهران.
۳. رجب بیگی، مجتبی، (۱۳۷۷) «ابعاد کیفیت در بخش دولتی» مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰.
۴. شفیعا، محمد علی، (۱۳۷۷) وزارت صنایع سنگین، تهران.
۵. غلامیان، محمدرضا، (۱۳۸۵) «مدیریت دانش در ارتباط با مشتری»، نظام جامع اطلاع رسانی اشتغال، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸. اسفند.

۶. گلچین‌فر، شادی و امیر بختائی، ۱۳۸۵، «کلینیک بازاریابی و تبلیغات، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)» ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲، شهریور،

۷. ولمین، جان، (۱۳۸۰) «حمایت از مشتری در یک هفته»، ترجمه بنفشه نمازی، مدیریت و کیفیت، تهران.

۸. هاپسون، باریه، لوگاری، جک، مورگاتروید، استیو، ریپلی، ترزا، اسکالی، مایک، و سیمپسون، دن، (۱۳۸۱) «مدیریت خدمت: فرهنگ مشتری مداری». ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشرمدیران، تهران.

9. Burnett, K.(2001);Handbook of Key Customer Relationship Management: The DefinitiveGuide to Winning, Managing and Developing Key Account business;Prentice Hall: New Jersey

پرداخت بر اساس عملکرد و نگرش های کاری: نقش واسطه ای تطابق ارزشی خدمات کارمند - سازمان

(International Journal of Hospitality Management 29 (2010) 632-640)

فلورا اف. تی شیانگ (Flora F. T. Chiang)، توماس ای بیرچ (Thomas A. Birch)

مترجم: معصومه عارف - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - گرایش منابع انسانی از دانشگاه پیام نور مرکز تهران

چکیده

این تحقیق تأثیرات واسطه ای تطابق ارزشی خدمات کارمند - سازمان را بر پرداخت بر اساس عملکرد و نگرش های کاری به آزمون گذارده است. با به کار گیری نمونه ای در صنعت هتلداری به این نتیجه رسیدیم که زمانی که کارمندان نسبت PFP بالایی را درک می کردند تمایل به نمایش گرایش به کار مثبت در آنها افزایش می یافت. همچنین مشخص گردید که ارتباط بین نسبت PFP (Pay For Performance) یا همان پرداخت بر اساس عملکرد) و گرایش به کار توسط تناسب P-O تعدیل می شود. این یافته ها افق جدیدی را در مورد نقش مهم فعالیت های تشویقی مانند نقش PFP در همسو کردن ارزش های کیفی خدمات کارمند به سازمان باز می کند. با این کار همچنین راه برای تحقیقات آینده در این زمینه و حوزه مهم تطابق ارزشی خدمات هموار می گردد.

کلید واژه ها: پرداخت بر اساس عملکرد، تناسب P-O، نگرش های کاری، تطابق ارزشی خدمات

مقدمه

کارمندان منبع اصلی امتیاز رقابتی در سازمان های خدمت محور می باشند. (لواتر و استاجکویکو ۱۹۹۱؛ ففر، ۱۹۹۴) خدمات ارائه شده به مشتری به عنوان مثال استراتژی کلیدی و مشخصه در صنعت هتلداری می باشد. (انزوشوگوا، ۲۰۰۰؛ سینگ و دیگران، ۲۰۰۷) بنابراین همسو کردن رفتار کارمند با اهداف و ارزش های استراتژیک یک سازمان نقش اصلی را در موفقیت آن موسسه ایفا می نماید. باکسل و پورسل، ۲۰۰۳؛ وارچ و تریسی، ۲۰۰۴) با تاکید بر ماهیت تعیین کننده کارگران در صنعت، این که افراد به قدر کافی دارای انگیزه باشند و به طور موثری پاداش داده شوند تا سطح دلخواه از کیفیت خدمات را کسب کنند دارای اهمیت می باشد.

برخی از صاحب نظران نقش تعیین کننده فعالیت های منابع انسانی از قبیل پاداش را برای تأثیر در شکل گیری نگرش ها و رفتار کارمندان بسیار حیاتی ذکر نموده اند. (مثل کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶؛ سان و دیگران، ۲۰۰۷) با وجود چنان اهمیتی، مطالعه پاداش و تنبیه در تحقیقات هتلداری بسیار ناچیز بوده است. (کو و دیگران، ۲۰۰۶؛ ناماسیوایام و دیگران، ۲۰۰۷)

گرچه هتلهای به طور فزاینده ای از کارمندان نشان انتظار دارند تا رفتارهای خدماتی را در حد عالی به نمایش بگذارند، ارزش های مورد

نظر آنان با ارزش های کارمندان یکسان نیستند. (کاو، ۲۰۰۹) به این معنا که کارمندان و سازمانها همیشه راجع به اینکه چه رفتارهای خاصی در ارائه خدمات بهترین رفتار است توافق ندارند. این نکته به عنوان عدم تطابق یا یکسانی بین انتظارات ارزشی سازمان - کارمند در ارائه خدمات شناخته می شود. (کریستف، ۱۹۹۶) ادبیات تناسب شخص - سازمان (P-O) نشان می دهد که افراد، سازمان یا محیط کاری را ترجیح می دهند که دارای خصوصیات (ارزشها، اعتقادات) شبیه به مال خودشان باشد. (کروگر، ۱۹۹۵) زمانی که ارزش های سازمان و کارمند با یکدیگر تلاقی می کنند گفته می شود که آنها در تناسب یا تطابق با یکدیگر هستند. (چت من، ۱۹۸۹) توانایی چنین تطابق ارزشی یا تناسب P-O مدتهاست که در ترویج حجم زیادی از نتایج مثبت گرایش به کار از جمله رضایت شغلی، مشارکت سازمانی، ابقاء و عملکرد به اثبات رسیده است. (هافمن و وهر، ۲۰۰۶؛ ورکور و دیگران، ۲۰۰۳) بنابراین هر چه بیشتر بین نظر سازمان و کارمندان از رفتارها و ارزش های مهم در ارائه خدمات شباهت (تطابق) وجود داشته باشد، کیفیت خدمات افزایش پیدا خواهد کرد.

پاداشها مکانیزم مهمی را در همسو سازی رفتار کارمند با انتظارات سازمان ایفا می کنند. (ایزنهارت، ۱۹۸۹) به طور خاص، پرداخت بر اساس عملکرد (PFP)، پاداشی که افزایش پرداخت شخص را در قبال عملکرد او به نمایش می گذارد، می تواند در هدایت، حفظ و دادن انگیزه در جهت رفتارهای مطلوب مانند اشاعه دانش (بارتول و سربواستاوا، ۲۰۰۲)، خلاقیت (ایزنهارت و دیگران، ۱۹۹۸) و کیفیت (کوهرد و لوائن، ۱۹۹۶) مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین PFP نقش تعیین کننده ای در ایجاد همسویی ارزش های سازمان - کارمند (تناسب P-O) ایفا می کند. علاوه بر نقش استراتژیک آن در ترغیب تطابق اهداف کارمند - سازمان (ایزنهارت، ۱۹۸۸)، PFP در بحث دارایی های انگیزشی (تشخیصی) سمبولیک (استازکویک، لواتر، ۲۰۰۱) و هم ابزاری (انگیزه های مالی) کاربرد دارد. PFP معیار رفتاری را بنا می کند که بر اساس آن پاداشها اختصاص می یابند و با انجام این کار همسویی رفتار کارمند با اهداف و ارزش های سازمانی به طور ضمنی با یکدیگر گره می خورند (مانند کیفیت ارائه خدمات). به طور ساده یعنی اگر یک کارمند به اهداف عملکردی خود دست پیدا کند افزایش دستمزد را نیز دریافت خواهد

کرد. این نسبت یا ارتباط شفاف بین دستمزد و عملکرد، کارمند را در سطح خاصی از موفقیت شناسایی می کند و در پی آن نگرش به کار مطلوب مانند رضایت و مشارکت را در پی خواهد داشت. (هنمان و دیگران، ۱۹۹۸) بنابراین PFP تاثیر مستقیمی بر سطح تناسب P-O و توانایی آن در فراخوانی سطوح بالایی از کیفیت خدمات و نگرشهای کاری مطلوب دارد.

از جنبه نظری، PFP یکی از معروفترین اشکال دستمزد انگیزاننده است و توسط سازمانهایی که تلاش می کنند موفقیت ارزش افزوده کارکنانشان را همراه با کاهش هزینه های ثابت افزایش دهند به طور وسیعی به کار گرفته می شود. گرچه شواهد در ارتباط با میزان اثر بخشی آن همچنان مبهم باقی مانده است. (گرهارت وریاتر، ۲۰۰۳؛ ورنر و وارد، ۲۰۰۴) همانطور که اسکات و دیگران (۲۰۰۸، صفحه ۹۶۷) اشاره کرده اند "تحقیقات موجود به طور قاطع تاثیرات ساده اصلی ارتباط بین متغیرهای مرتبط با دستمزد و نتایج را نشان می دهد." در مورد اینکه چگونه میزان درک PFP با نگرش کاری مرتبط است چیز زیادی در دست نیست. نیاز به تحقیقات بیشتر و طرح ادبیات تناسب P-O باعث شد که این مطالعه چگونگی درک PFP را در تاثیر بر تطابق ارزشی کارمند- سازمان و در نهایت اثر گذاری آن بر نگرش کاری آزمایش کند.

علاوه بر موارد بالا، این مطالعه قصد دارد تا شکافهای موجود در ادبیات را پر کند. اول اینکه تحقیقات راجع به تناسب P-O در گذشته تنها به بحث فعالیتهای انتخاب / استخدام و اجتماعی کردن (آموزش و جهت گیری) (مانند کیبل و پارسوتر، ۲۰۰۱؛ چت من، ۱۹۹۱؛ کریستف- براون، ۲۰۰۰) در هزینه درک نقشی که فعالیتهای تنبیه و پاداش در ارتباط با تناسب P-O ایفا می کنند اختصاص داشته اند. چون تناسب P-O به عنوان عامل موثر بر نگرشهای کاری و رفتار کارمند طی دوره کارمندی اش شناخته شده است، (گرگارس و دیفن دورف، ۲۰۰۹) مهم است برای سازمانها که بهترین کاندیداهای مناسب را انتخاب کرده و آنها را اجتماعی نمایند؛ (کیبل و پارسوتر، ۲۰۰۱؛ چت من، ۱۹۹۱) همچنین رفتارهای مطلوب را از طریق استراتژی های موثر پاداش، راهنمایی، حفظ و تقویت کنند. (ایزنهارت، ۱۹۸۹) با مشارکت PFP با تناسب P-O، هدف ما ارائه استدلال قوی تری است از نقشی که ادراک PFP در ایجاد همسوسازی ارزش خدمات کارمند - سازمان ایفا می نماید.

دوم اینکه تناسب P-O برای تصمیمات گزینش شغل و استخدام به میزان زیادی کاربرد دارد. (آرتور و دیگران، ۲۰۰۶؛ کیبل و جاج، ۱۹۹۶) سازگاری بین ارزشهای سازمانی و کارمند در کیفیت شرایط ارائه خدمات بسیار اساسی است. (نسوشن و ماوندو، ۲۰۰۸)

چون تناسب P-O ندرتاً در زمینه ارزشها و رفتارهای مرتبط با ارائه خدمات به آزمون گذارده می شود منجر به محدود کردن کاربرد آن در استراتژی رقابتی اصلی سازمانهای خدماتی می گردد. در نتیجه این تحقیق این سطح از کاوش را با به آزمون گزاردن تناسب P-O در زمینه ارزشهای خدماتی وسعت می بخشد. بالاخره اینکه بیشتر مطالعات پیشین بر تاثیرات اصلی تاکید دارند. تنها تعداد بسیار کمی به طور خاص این نکته را که آیا تناسب P-O واسطه ارتباط بین PFP و نگرشهای کاری (از قبیل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت) کارمند می باشد یا نه را مورد بررسی قرار می دهند. چون ادراک چگونگی دستمزد ارتباط تنگاتنگ و آشکاری با رفتار کارمند دارد، (هنمان و جاج، ۲۰۰۰) و نیز تناسب P-O توسط ادراک PFP شکل می گیرد؛ انسجام این نظریه ها کمک می کند تا یافته های متفاوت را در تحقیقات اولیه در اثرات انگیزشی PFP بر نگرشهای کاری ادغام کرد. با اشاره به کمبودهای بالا، این مطالعه قصد دارد تا ادبیات موجود را گسترش داده و اهمیت درک چرایی و چگونگی تاثیرات PFP را بر نگرشهای کاری مشخص نماید. همچنین این بررسی راهنمای تئوری برای تحقیقات تجربی آینده در این حوزه که تحقیقات راجع به آن در گذشته اندک بوده است را ارائه می دهد.

۲- مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱ پرداخت بر اساس عملکرد (PFP) و تناسب P-O

اثر محرک PFP بر رفتار کارمند به طور وسیعی توسط محققان رفتاری و اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است. در علم اقتصاد، نظریه پردازان سازمان به عنوان مثال فرض می کنند که اهداف کارمند(عامل) و کارفرما (کارگزار) اغلب با هم تلاقی می کنند. (ایزنهارت، ۱۹۸۹) چون عامل و کارگزار با علایق شخصی برانگیخته می شوند، رفتارهای یک کارگزار همیشه به سمت تقویت علایق (اهداف سازمانی) عامل هدایت نمی شود؛ (فاما، ۱۹۸۰) پس هدف طرحهای PFP فراخوانی رفتارهای عملکردی قابل پیش بینی و قابل اعتماد از عوامل می باشد. (جانسون و جیل، ۱۹۹۳) اقتصاد هزینه معاملات به طور مشابهی بیان می کند که علایق احزاب درگیر در تعاملات کارمندی همیشه تطابق ندارند. (ویلیامسون، ۱۹۸۵) بدلیل ناهمگونی اطلاعات، ممکن است کارمندان رفتارهای فرصت طلبانه ای را از خود بروز دهند که لزوماً با علایق سازمان تطابق نداشته باشد. (جنسن و کلیننگ، ۱۹۷۶) PFP به عنوان مکانیزم کنترلی عمل می کند که توسط آن کارمند می تواند رفتار فردی خدمت به خود و بیشینه سازی مطلوبیت را تحت تاثیر قرار داده، کنترل کند و کاهش دهد. (ج نسن و کلیننگ، ۱۹۷۶) در این مورد، PFP نقش اصلی را در کسب تطابق هدف کارمند- کارفرما ایفا می کند. (ایزنهارت، ۱۹۸۸)

بر عکس، دیدگاه رفتاری بیان می‌دارد که دلایل علی‌العمل انسانی در ارتباطات بین متغیرهای محیطی (مانند تقویت کننده‌ها) و رفتارهایی که بر آنها موثرند یافت می‌شوند. (کوماکی و دیگران، ۱۹۹۶) طبق نظریه شرطی شدن عامل (کوماکی، ۲۰۰۳؛ اسکینر، ۱۹۶۹) یک رفتار (مانند کیفیت ارائه خدمات) که تشویق می‌شود بیشتر تکرار شده، تقویت گردیده و دیده می‌شود در حالیکه رفتارهای بدون پاداش کم کم ناپدید می‌گردند. PFP به اولویتهای سازمانی اشاره می‌کند که اهداف عملکرد و تناسبهای آن بیشتر از همه دارای ارزش می‌باشند. (اشنایدر، ۲۰۰۰) همانطور که اسکلسز بیان می‌کند "آنچه که اندازه گیری می‌شود، انجام می‌گردد مخصوصاً زمانی که پاداشها با مقیاسها مرتبط باشند". کارمندان یاد می‌گیرند که در سازمان از طریق معیارهای پاداش و عملکرد فعالیت کنند. با رفتارهایی که به طور شفاف پاداش دریافت می‌کنند، PFP به طور روشنی مشخص می‌کند که کدام رفتارهای خاص توسط سازمان دارای ارزش می‌باشند. PFP به عنوان یک تقویت کننده خارجی رفتارهایی که از نگاه سازمان دارای ارزش می‌باشند عمل می‌کند. (هارل و زافریر، ۱۹۹۹) در نتیجه کارمندان سازگاری بیشتری با ارزشهای سازمانی پیدا می‌کنند و بنابراین یک خط فکری مشترک ایجاد می‌کنند.

همچنین ارتباط بین پاداش و رفتار را می‌توان در نظریه انتظار نیز مشاهده کرد. (وروم، ۱۹۶۴) تئوری انتظار بیان می‌کند که کارمندان تشویق می‌شوند تا رفتارهای مطلوب را کسب کنند در صورتیکه باور داشته باشند که این رفتارها به نتایج تشویقی و با ارزش منجر می‌شوند. (پورتر و لاولر، ۱۹۶۸) نتایج تشویقی، اهمیت درک شده چنین رفتارهایی را ترویج می‌کنند. به عنوان مثال ارتباط مشهود بین دستمزد و کیفیت نتایج عملکرد خدمات کمک می‌کند تا جوی کیفیت محور در ارائه خدمات ایجاد شود. لاولر (۲۰۰۰) بر نیاز به پاداش دادن به کارمندان بر طبق ارزشهایی که آنها به سازمان می‌آورند تاکید کرد. استیج کویک و لوتاتر (۲۰۰۱) در فرا بررسی شان دریافتند که زمانی که پاداشها بر یک پایه محتمل ارائه شوند محرکهای قوی را در توسعه عملکرد کارمند به نمایش می‌گذارند. در غیاب استخدام ایمن، منگوک و بارکر (۲۰۰۳) دریافتند که PFP به طور فرایند ای به عنوان بخشی از سرمایه گذاری سازمانی در سرمایه های انسانی و مشارکت کارمندان به شمار رفته است. اخیراً هم روان شناسان و هم اقتصاد دانان کار اذعان کرده اند که PFP نه تنها محرک و کنترل کننده است، بلکه به عنوان ابزار منظم کننده ای در تشخیص، جذب و حفظ کارمندان با نگرشهای مطلوب می‌باشد. (گدسی و دیگران، ۲۰۰۷؛ گرهارت و رایاتر، ۲۰۰۳؛ جنس، ۲۰۰۳؛ لزیار، ۲۰۰۰) جنسن (۲۰۰۳) مطرح کرد که کارمندان مولدتر انواع مختلفی از جبران خدمات را نسبت به همکارانشان با کارایی کمتر ترجیح می‌دهند. دسته اول PFP را

ترجیح می‌دهد در حالیکه دسته دوم اشکال ثابت تر جبران خدمات را می‌پسندند. گدسی و دیگران (۲۰۰۷) در تحقیقات آزمایشگاهی شان به نتایج مشابهی رسیدند. آنها به این نتیجه رسیدند که تاثیرات PFP دو جنبه دارد: از یکسو کارکنان را برای وادار کردن به تلاشهای بیشتر تشویق می‌کنند (تاثیر محرک) و در عین حال کارکنان بیشتری نسبت به کارمندان با کارایی کمتر جذب می‌شوند (تاثیر تفکیکی). علاوه بر آن لزیار (۲۰۰۰) عنوان کرد که در یک نیروی کار، ناهمگونی دلیل اصلی استفاده از PFP می‌باشد. ناهمگونی بیشتر در نتایج عملکرد می‌تواند از طریق PFP به دست آید. در نتیجه کارگران مولدتر ابقاء می‌شوند در حالیکه کارگرانی که تولید پائینی دارند یا به مرور زمان جایگزین شده و یا کار را ترک می‌کنند. تاثیر تفکیکی PFP با نظریه تناسب P-O هم همخوانی دارد.

متقاضیان شغل سازمانهایی را انتخاب می‌کنند که فکر می‌کنند در آنها هماهنگی بین سرشت و خوی خودشان و سازمان وجود دارد؛ (برتر و جاج، ۱۹۹۴) در حالیکه سازمانها به طور متمایزی کارمندان را بر اساس تناسب P-O شان انتخاب و ابقا می‌نمایند.

طبق نظریه های رفتاری و اقتصادی، هدف اصلی PFP همسوکردن ارزشها و اهداف کارمند- سازمان است. هنگامی که کارمندان برای کسب اهداف شغلی (اهداف سازمانی) مشارکت می‌کنند در نتیجه دستمزد اضافی را دریافت خواهند کرد و این امر نیازها و انتظاراتشان (اهداف شخصی) را برآورده می‌کند. اهداف فردی و سازمانی توسط یک مخرج مشترک که همان PFP می‌باشند به یکدیگر گره خورده اند. بنابراین تا میزانی که کارمندان نسبت PFP مشخص و واضحی را درک می‌کنند، تاثیر عمیق آن بر ادراک تناسب P-O در خدمات مشهود خواهد بود. بنابراین:

فرضیه اول: نسبت پرداخت بر اساس عملکرد با تناسب P-O ارتباط مستقیم دارد.

۲-۲- تناسبات P-O و نگرشهای کاری برتر

سازمانها دارای ارزشهای اصلی می‌باشند که رویه های برتر در انجام صنعت مربوطه را منعکس می‌کنند. (شن، ۲۰۰۴) زمانی که عقاید و ارزشهای کارمندان به طور زیادی با ارزشهای سازمان همسو باشد گفته می‌شود که تناسب P-O به دست آمده است. تناسب P-O "سازگاری بین افراد و سازمانهایی که در آنجا مشغول به کار می‌باشند" است. (کریستف، ۱۹۹۶، صفحه ۱) زمانیکه این تناسب به دست آید نگرشهای مثبت (مثل رضایت شغلی و مشارکت) حاصل خواهد شد. در عین حال عدم سازگاری منجر به نتایج منفی مثل ترک خدمت می‌گردد. (اشنایدر و دیگران، ۱۹۹۵) ارتباط بین تناسب P-O و نگرشهای کاری را می‌توان از نقطه نظر تعاملگرایی (چت من، ۱۹۸۹) فهمید جایی که رفتارها و نگرشهای کاری کارمند تابع

ویژگیهای محیطی و فردی است. تعاملگرا عقاید شخصی و رفتارهای اظهار شده را تصدیق کرده و تقویت می کند. جایی که تناسب هست، محیط از عهده فرد با فرصت ارضای نیازهایش بر می آید (اشنایدر و دیگران، ۱۹۹۷). ارضای نیاز به نگرشهای مثبت (از قبیل رضایت شغلی و مشارکت) منجر می شود. مطالعات تجربی ارتباط مستقیم بین تناسب بالای P-O و رضایت شغلی و مشارکت همچنین ارتباط معکوس تناسب بالای P-O و قصد جابجایی را تایید می کند (کریستف - براون و دیگران، ۲۰۰۵). تطابق ارزشی که معمولترین وجه مطالعه شده تناسب P-O می باشد به شباهت بین ارزشهای سازمانی و کارمند اشاره می کند (کریستف، ۱۹۹۶). این عقیده بیان می کند که انواع مختلف تناسب تاثیرات متمایزی بر نتایج کار می گذارند (آستروف و دیگران، ۲۰۰۵) تحقیقات نشان می دهد که نوع خاصی از تطابق ارزشی (ارزش امنیت) با نگرشهای کارمند ارتباط دارد (کیبل و ادواردز، ۲۰۰۴) به دنبال این منطق به تناسب P-O در بحث تطابق بین ارزشهای کارمند و سازمان در کیفیت ارائه خدمات سوق داده می شویم.

رضایت شغلی اشاره می کند به ارزیابی موثر و کلی کارمند از میزانی که او شغلش را ارضا کننده نیازمندیها و احتیاجات فردی اش می بیند. (لاک، ۱۹۷۶؛ ویس، ۲۰۰۲) یک کارمند خدماتی دارای انتظارات قانونی مشخصی از نقشهای کاری خدمات می باشد. زمانی که ارزشها و نقشهای کاری کارمند شبیه ارزشهای سازمانی می باشد احساس مثبتی نسبت به شغل و سازمان در شخص ایجاد می گردد. به این معنا که هر چه سطح تناسب P-O بالاتر باشد، عکس العمل عاطفی و شخصی در بخش رضایت شغلی (احساسات در رابطه با شغل) و مشارکت سازمانی (احساسات در رابطه با مشارکت) بیشتر خواهد بود. (هارت لاین و فرل، ۱۹۹۶) به عبارت دیگر احساسات کارمندان در رابطه با شغل و سازمانشان زمانی که آنها به این نتیجه برسند که وظایف شغلی شان دارای ارزش هستند و با سازمانشان در تطابق می باشند بیشتر خواهد بود. هنگامی که کارمندان خدمات، ارزشهای سازمانشان را درک می کنند و در آنچه که انجام می دهند مشارکت بیشتری می کنند در نتیجه شغلشان مطلوب تر خواهد شد. در عین حال، کارمندان برای اجرا و نشان دادن انواع رفتارهای خدمات که شخصاً با آنها موافقت دارند و با ارزش می پندارند راضی تر خواهند بود. مطالعه اخیر توسط باسول (۲۰۰۶) تایید می کند که درک کارمند از مقتضیات عملکرد سازمانی در همسو کردن رفتارها نقش مهمی دارد و چنین همسو سازی منجر به نگرشهای کاری مثبت می شود.

به میزانی که کارمندان و سازمانها ارزشها و مفاهیم خدماتی مشترکی دارند، (تناسب P-O) به همان میزان در مشارکت کارمند برای انجام استاندارد های لازم خدمات که مورد انتظار سازمان است تاثیر می گذارد. مشارکت سازمانی اشاره می کند به وابستگی،

وفاداری و همانندی با سازمان. (میروآلن، ۱۹۸۴). کارمندی که در سازمان مشارکت فعال دارند به هدفها و ارزشهای سازمان اعتقاد عمیق دارند و همچنین آنها شدیداً میل دارند تا از هویت سازمان پیروی کرده و عضویت در آن را حفظ نمایند. (پرتر و دیگران، ۱۹۷۴) کارمندی که مشارکت می کنند کار را بهتر انجام داده و کمتر آن را ترک می کنند. (سیلور تورن، ۲۰۰۴؛ تت ومیر، ۱۹۹۳) از جنبه نظری، کارمندی که دارای تناسب P-O بالایی هستند وابستگی (کیبل و درو، ۲۰۰۲) و همانند پنداری قدرتمندی را با سازمانشان توسعه می دهند، (سکس واشنفورد، ۱۹۹۷) ماموریت سازمان را پذیرفته و آن را به عهده می گیرند (کیبل و درو، ۲۰۰۲) و می خواهند که در سازمان باقی بمانند. (لاور و کریستف - براون، ۲۰۰۱) کارمندی که دارای ارزشهای همسو می باشند بیشتر تمایل دارند تا ویژگی انگیزه های مثبت را در رفتارها و عملکرد سازمان در برابر آنان داشته باشند. تا میزانی که کارمندان درک می کنند که ارزشهای سازمانشان ارزشهای شخصی آنها را در نقشهای به عهده گرفته در محیط کار نشان می دهد، همانند سازی شان با سازمان و تمایل به باقی ماندن در آن قویتر می گردد (کیبل و درو، ۲۰۰۲؛ کیبل و جاج، ۱۹۹۶؛ لاور و کریستف - براون، ۲۰۰۱؛ اریلی و دیگران، ۱۹۹۱). گرچه کارمندان با تناسب ضعیف تر، بیشتر تمایل به ترک سازمانشان دارند (سکس واشنفورد، ۱۹۹۷). بنابراین

فرضیه ۲ قسمت الف - تناسب P-O با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۲ قسمت ب - تناسب P-O با مشارکت سازمانی رابطه مستقیم دارد.

فرضیه ۲ قسمت ج - تناسب P-O با قصد ترک خدمت رابطه معکوس دارد.

ترکیب فرضیات فوق تشکیل یک مدل واسطه را می دهد به این معنا که تناسب P-O واسطه نسبت PFP و نگرشهای کاری می باشد. درک کارمند از محیط سازمانی حائز اهمیت است (باباکاس و دیگران، ۲۰۰۳؛ گارد، ۲۰۰۶). PFP انواع رفتارهای مطلوب و ارزشهای مورد نظر سازمان را جهت داده، تحریک نموده و تقویت می کند (استانیش، ۱۹۸۱؛ آلریچ و دیگران، ۱۹۹۵) PFP به سازمان کمک می کند تا رفتارهای ارائه خدماتی را که از کارمندان انتظار دارد جهت داده، مرتبط کرده و توسعه بخشد. هدف ضمنی تشویق کارمندان برای پذیرش ارزشهای ارائه خدمت، تقویت عقاید و نشان دادن رفتارهای مطلوب خدماتی که در سازمان دارای ارزش است می باشد. بنابراین، ادراک PFP بر ارزشهای کارمند تاثیر گذاشته و در نتیجه رضایت شغلی، مشارکت و قصد جابجایی را تحت تاثیر قرار می دهد (هارت لاین و فرل، ۱۹۹۶). کسب سطح بالایی از تناسب P-O بین کارمندان از طریق PFP به عنوان کلید

حفظ نیروی کاری است که از سازمان راضی بوده و در آن مشارکت فعال دارد. بنابراین:

فرضیه ۳: تناسب P-O بین نسبت PFP و (الف) رضایت شغلی (ب) مشارکت سازمانی و (ج) قصد ترک خدمت ارتباط برقرار می سازد.

۳- روش تحقیق

۳-۱ نمونه گیری و شیوه آماری

ما صنعت توریسم و هتل‌های هنگ کنگ را برای نمونه گیری انتخاب کردیم؛ به چند دلیل منجمله اهمیت این جایگاه تجربی در صنعت توریسم بین المللی، اهمیت بخش هتلداری در اقتصاد هنگ کنگ و نقش حیاتی که این بخش خدماتی در صنعت به طور کل ایفا می کند. اول اینکه، هنگ کنگ مقام پانزدهم را در لیست بهترین مقصدهای سازمان توریسم جهانی دارا می باشد (سازمان توریسم جهانی، ۲۰۰۷) این صنعت مقام دوم را در جذب ارز خارجی در کشور دارا می باشد. همچنین در تولید ناخالص داخلی ۳/۴٪ سهم داشته و ۵/۶٪ از کل نیروی کار را در اختیار دارد. (مجله ماهانه آمار هنگ کنگ، ۲۰۰۷) رقابت فزاینده از ناحیه همسایگان (مثل سنگاپور، تایوان، تایلند) و بالا رفتن انتظارات مشتریان چالشهای زیادی را بر صنعت هتلداری هنگ کنگ تحمیل کرده است و در آخر حفظ نیروی کار با کیفیت و افزایش کیفیت ارائه خدمات برای کسب و حفظ امتیاز رقابتی امری ضروری می باشد. (سینگ و دیگران، ۲۰۰۷) در این تحقیق از روشهای کمی و کیفی جهت جمع آوری داده ها و امتحان فرضیات استفاده شده است. قبل از توزیع پرسشنامه ها، ۱۲ مصاحبه انجام گردید. هدف از مصاحبه ها تایید انواع و جامعیت ابعاد کیفیت ارائه خدمات که در ادبیات موضوع به آن اشاره شد همچنین معیار ارائه خدمات به کار رفته برای پاداش دادن به عملکرد کارمند در صنعت هتلداری بود. همچنین اسناد شرکت، سیاستها و روشهای مرتبط نیز بررسی گردید. نمونه های سنجش از آکیابا (۲۰۰۶) کرونین و (۱۹۹۲) اکیسی و دیگران (۲۰۰۳) لی و هینگ (۱۹۹۵) و پاراسو رامون و دیگران (۱۹۸۸ و ۱۹۹۱) گرفته شده و با نظریات به دست آمده از مصاحبه ها بازبینی و اصلاح گردیدند. معیارهای سنجش با نمونه های کوچکی ($n = 32$) از کارمندان هتل آزمایش اولیه گردید. چون موارد در پرسشنامه به زبان انگلیسی نوشته شده بود، از روش ترجمه معکوس استفاده شد تا از معادلهای معنایی اطمینان حاصل شود. (بریسلین ۱۹۸۰) سپس پرسشنامه ها در یک نمونه تصادفی از کارمندان خدمات با کمک واحدهای مختلف هتلها توزیع گردید. کل ۲۵۸ پاسخ دهنده معتبر از ۷ هتل (۳ و ۴ ستاره) در هنگ کنگ بودند. به منظور کشف عمیقتر زمینه هایی که در آن پرداخت بر اساس عملکرد و کیفیت ارائه خدمات در هتل‌های شرکت کننده

عملیاتی شده بود، ۲۷ مصاحبه تکمیلی نیز با یک نمونه تصادفی از پاسخ دهندگان صورت پذیرفت. به طور تصادفی ۷ هتل از میان یک گروه از هتلها انتخاب شدند که در تعداد اتاق (بین ۵۵۰ و ۸۵۰) تعداد کارمندان (بین ۵۰۰ و ۷۵۰) و درجه کیفیت قابل مقایسه بود. این هتلها حدود ۱۰٪ از اعضای ثبت نام شده در اتحادیه هتل‌های هنگ کنگ در سال ۲۰۰۸ را دارا بود. حدود ۱۰۰ پرسشنامه در هر کدام از هتل‌های شرکت کننده توزیع شد و حدود ۳۳ تا ۴۰٪ پاسخ دریافت گردید. به طور کل پاسخ دهندگان از جنبه نژادی، ریشه چینی داشتند و به طور متوسط ۵ سال بود در استخدام یک سازمان بودند. بیشتر پاسخ دهندگان کاراموزان خط اول ۶۶٪ و زنان ۷۰٪ بودند همچنین دارای مدرک دیپلم یا سطوح بالاتر تحصیلی بودند ۶۰٪

۳-۲ معیارهای اندازه گیری

این مطالعه شامل سنجش نسبت پرداخت بر اساس عملکرد (PFP) ارزشهای خدمات و نگرشهای کاری (شامل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت) می باشد.

۳-۲-۱- نسبت PFP

نسبت PFP میزانی را اندازه گیری می کند که در آن کارمندان نسبت محکمی را بین عملکرد و نتایج پرداختشان پیدا می کنند. سوالات از شیانگ و جانگ (۲۰۰۸) و دکاپ و دیگران (۱۹۹۹) به دست آمده بود. از پاسخ دهندگان خواسته شد تا مشخص کنند آیا زمانی که کارشان را درست انجام می دهند دستمزد خوب، پاداش تشویقی، جوایز مالی و افزایش دستمزد دریافت می کنند یا نه؟ دکاپ و دیگران (۱۹۹۹) نشان دادند که نسبت PFP درک شده متغیر توضیحی مهمتری از نسبت PFP واقعی می باشد.

۳-۲-۲ ارزشهای ارائه خدمات

این طرح میزانی را اندازه گیری کرد که در آن کارمندان انجام یک سری رفتارهای خدماتی را مهم می پنداشتند و با استفاده از یک مقیاس ۱۲ موردی که از ادبیات کیفیت خدمات گرفته شده بود مورد سنجش قرار گرفت (آکیابا، ۲۰۰۶؛ کرونین و تیلور، ۱۹۹۲؛ پاراسورامان و دیگران، ۱۹۹۱) ۲ معیار، مقیاس های بکار رفته در این مطالعه را تحت تاثیر قرار دادند. اول اینکه موارد انتخاب شده باید هم با ارائه خدمات به طور کل و هم صنعت هتلداری به طور خاص هماهنگی داشته باشند و دوم اینکه این موارد باید منعکس کننده تلاشها و رفتارهای کارمندان باشند. به عنوان مثال ویژگیهای خدمت خارج از کنترل کارمند مثل تسهیل کننده های فیزیکی و تجهیزات از این امر مستثنی شدند. ابعاد خدمت به ۲ راه مورد سنجش قرار گرفتند: اول اینکه ارزشهای شخصی خدمت با این پرسش از پاسخ دهندگان اندازه گیری شد که مشخص کنند چقدر یک رفتار خدمتی برای آنها مهم است که این امر با یک سنجش ۵

درجه ای از ۱ (کاملاً بی اهمیت) تا ۵ (خیلی مهم) درجه بندی شده بود. دوم اینکه از پاسخ دهندگان خواسته شد تا تعیین کنند که چقدر آنها احساس می کنند رفتارهای مختلف خدمتی برای سازمانشان مهم است. سپس شبیه به روشهای به کار گرفته شده در شمار دیگری از مطالعات (تپسی و بارکلت، ۲۰۰۲؛ ون ویانن، ۲۰۰۰) میزان تناسب توسط ارزیابی اختلاف موجود بین خود ارزیابی پاسخ دهنده و درک او از ارزشهای سازمانی محاسبه گردید.

۱۲ ویژگی خدمت محدود به تجزیه و تحلیل اجزای اصلی با چرخش واریماکس بودند. تمامی موارد بر یک عامل خاص متمرکز بودند بجز سه مورد که بر ۲ عامل دلالت می کردند. این موارد از مقیاس حذف شدند تا اعتبار آن را بهبود ببخشند. یک عامل ۳۷۰/۶۵٪ واریانس را بر عهده داشت.

۳-۲-۳ رضایت شغلی

رضایت شغلی با استفاده از یک مقیاس پنج موردی که از کیم و دیگران (۲۰۰۵) گرفته شده بود اندازه گیری شد. مقیاس شامل این موارد می شد: (۱) به نظرم شغل مطلوبی دارم (۲) از شغل فعلی ام راضیم (۳) کاملاً کارم را دوست دارم (۴) شغل من واقعا جالب است (۵) از کارم لذت کافی را می برم. این موارد در یک طیف ۵ مرحله ای لیکرتی از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) اندازه گیری شدند.

۳-۲-۴ مشارکت سازمانی

مشارکت سازمانی با استفاده از یک مقیاس ۷ موردی که از ماودی و دیگران (۱۹۷۹) گرفته شده بود اندازه گیری شد. مقیاس شامل این موارد می شد: (۱) تمایل دارم خیلی بیشتر از انتظارات سازمان تلاش زیادی انجام دهم تا به موفقیتش کمک کنم. (۲) واقعاً نگران سرنوشت این شرکت هستم. (۳) خوشحالم که بین

جدول ۱- ابزارها، مشتقات استاندارد و همبستگی ها

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
مشتقات استاندارد								
ابزارها								
۱ پست	۰/۶۸							
۲ جنسیت	۰/۴۴	۰/۱۸**						
۳ سن	۰/۸۹	۰/۳۶**	۰/۱۳**					
۴ تحصیلات	۰/۸۷	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۵۲**				
۵ نسبت PFP	۰/۸۶	۰/۲۸**	۰/۰۹	۰/۰۳	۰/۰۱			
۶ تناسب P-O	۰/۴۰	۰/۱۲	۰/۰۴	۰/۲۱**	۰/۲۱**	۰/۲۴**		
۷ رضایت شغلی	۰/۷۷	۰/۲۵**	۰/۱۶**	۰/۳۵**	۰/۱۳**	۰/۴۹**	۰/۳۴**	
۸ مشارکت سازمانی	۰/۸۲	۰/۲۰**	۰/۰۹	۰/۲۶**	۰/۸۳**	۰/۵۸**	۰/۷۲**	
۹ قصد ترک خدمت	۰/۸۶	۰/۱۷**	۰/۱۷**	۰/۲۳**	۰/۰۷	۰/۳۲**	۰/۵۳**	۰/۵۹**

نکته: N=258

تناسب P-O برای هر پاسخ دهنده به عنوان ارزش مطلق تفاوت بین اعتقادات فردی و سازمانی اندازه گیری شد. هر چه ارزش تناسب P-O بالاتر باشد به این معناست که تفاوت بیشتری بین کارمند و کارفرمایان وجود دارد. آزمونهای دو قسمتی $P < 0.05$ *

پست به این صورت کدگذاری شده است ۱- غیر مدیریتی ۲- نیروی مدیریتی. جنسیت ۱- مرد ۲- زن سطوح تحصیلات: ۱- قبل از دبستان ۲- دبستان ۳- دبیرستان ۴- دانشگاه و بالاتر سن: ۱- زیر ۲۴ ۲- ۲۵-۳۴ ۳- ۳۵-۴۴ ۴- ۴۵-۵۴ ۵- بالای ۵۵

بقیه در هنگام پیوستن به شرکت اینجا را برای کار انتخاب کردم. (۴) به دوستانم و دیگران خواهم گفت که این شرکت جای عالی برای کار کردن است. (۵) افتخار می کنم که به دیگران بگویم من هم بخشی از این شرکت هستم. (۶) می دانم که ارزشهای من و سازمان خیلی شبیه هم هستند و (۷) برای من این بهترین شرکت ممکن است که می توانم در آن کار کنم.

این موارد هم در یک طیف لیکرتی از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) مورد سنجش قرار گرفتند.

۵-۲-۳ قصد ترک خدمت

قصد ترک خدمت با استفاده از مقیاس سه موردی کورلاری (۱۹۸۴) اندازه گیری شد (آلفا = ۰/۸۹٪) موارد نمونه شامل اینها می شدند: "اغلب به ترک کارم فکر می کنم." و "قصد دارم طی ۱۲ ماه آینده دنبال یک شغل جدید بگردم."

۴- تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی و ضرائب همبستگی برای تمام متغیرهای تحقیق در جدول ۱ نشان داده شده است. برای اطمینان از وجود اعتبار تشخیصی کافی بین سازه ها، تحلیل عامل موید (سازه کاری موید) CFA با نسبت PFP، تناسب P-O، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت در مدل انجام گرفت. این بررسی نشان داد که هر متغیر یک سازه جدا را به نمایش می گذاشت. اندازه نمونه موثر ۲۵۸ بود. نتایج، یک تناسب قابل قبول برای مدل را نشان دادند.

جدول ۲، $CFI=0.98$, $NNFI=0.98$, $RMSEA=0.065$, $X^2=67439$, $df=315$, $P<0.001$

آزمونهای دو قسمتی $P < 0.01$ **

به طور معنا داری با متغیرهای وابسته (DVs) (مثل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت) ارتباط داشته باشد (فرضیات ۲الف و ۲ب). سوم واسطه (تناسب P-O) باید به طور معنا داری با DVs زمانی که IV به معادله اضافه می شود ارتباط داشته باشد و بالاخره ارتباطات معنی داری بین IV و DVs هنگامی که واسطه در معادله رگرسیون وجود دارد باید غیر معنادار (واسطه کامل) یا ضعیفتر (واسطه جزئی) باشد (فرضیات ۳الف و ۳ج). نتایج رگرسیون برای آزمون واسطه در جدول ۳ نشان داده شده است.

برای آزمون فرضیاتمان ما از روش ۴ مرحله ای بارون وکنی (۱۹۸۶) استفاده کردیم. فرض کردیم که تناسب P-O بین نسبت PFP و نتایج کاری (مثل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت) رابطه ایجاد می کند.

برای آزمون تاثیر واسطه ای اول متغیر مستقل (V) (مثل نسبت PFP) باید به طور معنا داری با واسطه گر (مثل تناسب P-O) ارتباط داشته باشد (فرضیه اول). دوم نسبت PFP (IV) باید

جدول ۲- تجزیه و تحلیل عامل موید

AVE	CR	ارزش t	بهره گیری استاندارد شده	توصیف مورد
۰/۶۵	۰/۹۰	۲۸/۵۲	۰/۷۲	PFP: عملکرد خوب منجر به:
		۲۷/۴۶	۰/۶۹	دستمزد بیشتر
		۳۰/۱۰۷	۰/۷۷	جایزه تشویقی
		۳۶/۸۴	۰/۹۹	انعام
		۳۱/۸۹	۰/۸۳	افزایش حقوق
۰/۵۲	۰/۸۸	۲۸/۳۶	۰/۷۹	فرصت ارتقا
		۲۵/۰۴	۰/۶۹	تناسب P-O
		۲۷/۴۶	۰/۷۷	ارائه خدمت به موقع
		۲۵/۹۶	۰/۷۰	تمایل به خدمت
		۲۶/۶۴	۰/۷۳	دوستانه و مودبانه
		۲۷/۸۹	۰/۷۵	هنگام نیاز در دسترس
		۲۶/۱۴	۰/۷۲	ارائه خدمات درست در اولین بار
		۲۶/۴۶	۰/۷۱	دادن توجه شخصی
		۲۳/۹۹	۰/۶۴	ارائه خدمات همانطور که قول داده شده
		۰/۷۴	۰/۹۴	۳۶/۵۶
۳۶/۴۷	۰/۸۵			درک نیاز های مشتری
۳۸/۲۶	۰/۹۰			رضایت شغلی
۳۴/۵۸	۰/۷۸			لذت بخش بودن کار
۳۹/۴۶	۰/۹۳			احساس رضایت از شغل
۰/۶۰	۰/۹۱	۳۴/۴۰	۰/۷۲	دوست داشتن کار
		۳۵/۴۰	۰/۷۴	جالب
		۳۸/۸۸	۰/۸۳	درک لذت واقعی
		۳۸/۹۹	۰/۸۴	مشارکت سازمانی
		۳۷/۸۳	۰/۸۱	تمایل به تلاش زیاد
		۳۷/۸۹	۰/۸۱	نگران سرنوشت شرکت
		۳۲/۳۹	۰/۶۷	خوشحال از انتخاب این شرکت
۰/۷۴	۰/۸۹	۲۵/۸۸	۰/۸۴	گفتن به دیگران که شرکت مکان خوبی برای کار است
				افتخار به سهم داشتن در شرکت
				شباهت ارزشهای فردی و سازمانی
				بهترین شرکت ممکن
				قصد ترک خدمت
				قصد جستجوی کار جدید
				فکر کردن جدی در مورد ترک کار

	۲۴/۳۶	۰/۷۴	اغلب فکر ترک کار
	۳۶/۳۶	۱/۰۰	

توان دوم کی ۶۷۴/۳۹
 تناسب P-O در نسبت PFP و نتایج کاری مشاهده شدند؛
 همانطور که وزن بتا در تناسب P-O برای رضایت شغلی ($\beta=-$)
 ($0.18, P<0.01$)، مشارکت سازمانی ($\beta=-0.24, P<0.001$) و
 قصد ترک خدمت ($\beta=0.21, P<0.001$) معنا دار بود. گرچه شدت
 نسبت PFP بر رضایت شغلی ($\beta=0.14, n.s$) و مشارکت سازمانی
 ($\beta=0.12, n.s$) دیگر معنا دار نبودند (واسطه کامل)، شدت نسبت
 PFP بر قصد ترک خدمت ضعیف تر بود ($\beta=0.33, P<0.001$)
 در حالیکه تناسب P-O به مدل رگرسیون اضافه شد (واسطه
 جزئی). این نتایج نشان می دهد که ارتباط بین نسبت PFP و
 تمامی این سه گرایش کاری دارای واسطه کامل (فرضیه ۳ قسمت
 الف و ب) و واسطه جزئی (فرضیه ۳ قسمت ج) می باشند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق

هدف از این مطالعه آزمون ارتباط بین پرداخت بر اساس
 عملکرد (PFP)، تناسب P-O (که به عنوان تطابق ارزشی خدمات
 عمل می کرد) و نگرشهای کاری (مانند رضایت شغلی، مشارکت
 سازمانی و قصد ترک خدمت) بود. به طور خاص ما سعی کردیم
 که مشخص کنیم آیا تطابق ارزشی خدمات سازمان - کارمند
 واسطه ارتباط بین پرداخت بر اساس عملکرد و نگرشهای کاری می
 باشد یا نه. علاوه بر آن شواهدی یافت گردید برای این فرضیه که
 نسبت PFP منجر به سطوح بالاتری از رضایت شغلی و مشارکت
 سازمانی و سطوح پایین تری از قصد ترک خدمت میگردد.

RMSEA ۰/۰۶۵
 CFI ۰/۹۸
 NNFI ۰/۹۸
 =CR پایایی مرکب، AVE=متوسط متغیر استخراج شده
 تمامی ارزشهای T در سطح ۰/۰۰۱ معنا دار هستند.

ارتباط بین نسبت PFP و تناسب P-O در فرضیه اول آزمایش
 شد جایی که ما پیش بینی کردیم نسبت PFP تاثیر مثبتی را بر
 تناسب P-O اعمال می کند. ابتدا واسطه (تناسب P-O) را بر IV
 (نسبت PFP) پیش بینی کردیم. همانطور که نتایج در جدول ۳
 نشان می دهد، نسبت PFP به طور معنا داری با تناسب P-O
 ارتباط داشت ($\beta=-0.25, P<0.001$) چون اولین شرط
 واسطه، راضی کننده بود و فرضیه اول راتایید می کرد لذا متغیرهای
 وابسته (مثل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت
 بر متغیر مستقل (نسبت PFP) پیش بینی شد. نسبت PFP به طور
 معنا داری با رضایت شغلی ($\beta=0.29, P<0.001$) مشارکت
 سازمانی ($\beta=0.30, P<0.001$) و قصد ترک خدمت ($\beta=-$)
 ($0.38, P<0.001$) ارتباط داشت و فرضیات ۲الف، ۲ب و ۲ج را
 تایید می کرد.

به منظور آزمون گام سوم برای واسطه، رضایت شغلی،
 مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت رابر تناسب P-O، با وجود
 نسبت PFP در معادله پیش بینی کردیم. (جدول ۳) واسطه گری
 جدول ۳- رگرسیون های سلسله مراتبی نسبت PFP، تناسب P
 - O و نگرشهای کاری

	قصد ترک خدمت		مشارکت سازمانی		رضایت شغلی		P-O تناسب	گام ۰
	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۱	مدل ۲	گام ۰	
گام اول								
پست	۰/۰۴	۰/۰۴	-۰/۰۷	-۰/۰۷	-۰/۰۳	-۰/۰۳	-۰/۰۰	
جنسیت	۰/۱۱*	۰/۱۱	-۰/۰۲	-۰/۰۱	-۰/۰۸	-۰/۰۸	۰/۰۱	
سن	-۰/۲۲**	-۰/۲۵***	۰/۲۴***	۰/۲۷***	۰/۳۵***	۰/۳۷***	-۰/۱۳	
تحصیلات	-۰/۰۹	-۰/۰۶	۰/۰۲	-۰/۰۱	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۱۵*	
گام دوم								
نسبت PFP	-۰/۳۳***	-۰/۳۸***	۰/۱۲	۰/۳۰***	۰/۱۴	-۰/۲۹***	-۰/۲۵***	
گام سوم								
تناسب P-O	۰/۲۱***		۰/۲۴***		-۰/۱۸**			
آمارهای F	۱۴/۰۸***	۱۳/۶۹***	۳۵/۹۵***	۳۳/۰۶***	۲۹/۱۶***			
R2	۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۴۶	۰/۴۰	۰/۴۰	۲۷/۳۴***	۶/۶۶***	
ΔR2	۰/۰۴***		۰/۰۵***		۰/۰۳**	۰/۳۷	۰/۱۲	

* P<0.05

** P<0.01

*** P<0.001

شواهد بیشتر نشان می دهد که این ارتباطات توسط تطابق ارزشی خدمات کارمند- سازمان همانطور که فرضیات ما می گویند تعدیل گردیده اند. بنابراین کسب مطلوبیت مورد نظر PFP و نگرشهای کاری مثبت، درک تاثیر بالقوه تناسب P-O را ضروری می نماید.

به طور خاص به این نتیجه رسیدیم که نسبت مشخص و واضح PFP برای کسب نگرشهای کاری مثبت، اساسی و حیاتی است به این معنا که هر چه کارمندان ارتباط عملکرد و پرداخت را قویتر درک کنند رضایت شغلی و مشارکت بالاتر و قصد ترک خدمت کمتری را به نمایش می گذارند. این یافته ها با آنچه که ویتنر (۲۰۰۱) به آن رسید به آن معنا که فعالیتهای منابع انسانی که انگیزه محور هستند (مثل پاداشها) ارتباط قویتر و معنادارتری با نگرشهای مثبت نشان می دهند تا سایر فعالیتهای (مثل گزینش و آموزش) ارتباط پیدا می کند. تاثیر مثبت PFP بر نگرشهای کاری همچنین با تئوری مبادله همخوانی دارد. در این تئوری ارتباط استخدامی به عنوان مبادله تلاش و وفاداری با دریافت سود مادی و روانی نشان داده می شود (بلو، ۱۹۶۴، مودی و دیگران، ۱۹۸۲) کارمندان رفتار مطلوب کار فرما را با سطوح بالاتری از عملکردشان تلافی می کنند. (گودنر، ۱۹۶۰) بنابراین نتایج نشان می دهد که کارمندان ممکن است PFP را کمتر به عنوان مبادله پولی کوتاه مدت تصور کنند تا عنوان تلاش در جهت پاداش مهمی که توسط سازمانها برای ایجاد یک ارتباط و تبادل اجتماعی طولانی مدت انجام می شود. تحقیقات پیشین از این ایده حمایت می کند که PFP سبب ایجاد حالتی از "سرمایه گذاری دو جانبه در ارتباط کارمند- سازمان" (تسویی و دیگران، ۱۹۹۷) "سرمایه گذاری نیروی انسانی" (منکوک و بارکر، ۲۰۰۳) و نیز عامل مهمی در "ارتباط وسیع و بلند مدت مبادلات اجتماعی" (دکاپ و دیگران، ۱۹۹۳) می باشد. مصاحبه های ما همچنین مشخص کرد که کارمندان به PFP به عنوان یک سرمایه گذاری و تشخیص عملکرد و مشارکتشان نگاه می کردند. هنگامی که کارمندان PFP را سرمایه گذاری از جانب سازمان می بینند در عوض با نگرشهای کاری مثبت به آن توجه می کنند.

نتایج ما همچنین آشکار نمود که نسبت PFP نه تنها بر نگرشهای کاری تاثیر می گذاشت بلکه واسطه این ارتباط با تناسب P-O بود. همترازی ارزشی P-O به طور کامل واسطه تاثیرات نسبت PFP و رضایت شغلی و مشارکت سازمانی بود. این مطالب بیانگر آن است که تنها وجود یک سیستم PFP ممکن است به

خودی خود در ایجاد نگرشهای کاری مثبت کافی نباشد. این یافته تقریباً کمک می کند تا نتایج غیر مسلم گذشته را در ارتباط بین PFP و رضایت شغلی و مشارکت هدف قرار دهد (بیر و کونون، ۲۰۰۴؛ راینز و دیگران، ۲۰۰۴؛ وارنر و وارد، ۲۰۰۴) همچنین این مسئله درک ما را از چگونگی عملکرد PFP در ایجاد نگرشهای کاری مثبت وسعت می بخشد. با مشارکت تناسب P-O در این مطالعه، ما ادبیات موجود PFP را که تنها بر تاثیرات مشوقها (عملکرد) و گروه بندی (استخدام و گزینش) PFP (راینز و دیگران) بر نقش آن در "همترازی" یا تناسب P-O تاکید دارد وسعت بخشیدیم. PFP همترازی ارزشی را ایجاد می کند که منجر به ایجاد نگرشهای مثبت کاری می گردد.

PFP انتظارات سازمانی را راجع به رفتارهای کیفی مطلوب در ارائه خدمات اطلاع داده و مشخص می کند. گر چه آنچه که برای سازمان مهم به نظر می آید ممکن است لزوماً آنچه که مدنظر کارمندان است نباشد. این مسئله نشان می دهد که به منظور اثر موثر طرحهای PFP بر نگرشهای کاری باید ارزشهای سازمانی در کیفیت ارائه خدمات با ارزشهای کارمندان منطبق شده، درونی گردیده و توسط آنان پذیرفته شوند. این یافته که همسو با نقطه نظرات رفتاری و اقتصادی می باشد معین می کند که طرحهای PFP نقش مهمی را در همترازی علایق بالقوه و اجرای کارمند - سازمان، توسط تاثیر بر ارزشهایی که کارمندان به رفتارهای خدماتی مطلوب سازمانی نزدیک می شوند، ایفا می کند. زمانی که کارمندان ایمان داشته باشند که رفتارهایشان پاداش داده شود و مشخص می گردد، اهمیت درک شده آن رفتارها پذیرفته شده و تقویت می گردد. سازمانهایی که برای بهبود و افزایش کیفیت خدمات تلاش می کنند باید نسبت PFP مشخص و واضحی را با رفتارهای خدماتی که مطلوبشان است ایجاد کنند. علاوه بر آن هنگامی که کارمندان تطابق ارزشی خدمات بالایی را درک کنند، به دنبال آن ارزشهای کاری مثبت خواهد آمد. چنین تطابق ارزشی هم به کارمندان (رضایت شغلی) و هم به کارفرما (مشارکت بیشتر سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت) سود می رساند. این نتایج مخصوصاً برای سازمانهایی که استراتژیهای کیفیت خدمات را دنبال می کنند و تاثیر بالقوه منفی که ترک خدمت غیر ضروری بر کیفیت خدمات آنان بر جا می گذارد اهمیت دارد.

به منظور کسب کارایی مورد نظر PFP نیاز است تا مشخص شود چگونه کارمندان تفاوتهای بین ارزشهای مرتبط با سازمانشان را درک می کنند. بنابراین این مطالعه رشته مدیریت منابع انسانی استراتژیک را با تاکید بر نقش مهم جوایز بر درک ارزشی و نگرشهای کاری وسعت می بخشد. همچنین این ادبیات را که تا کنون اساساً محدود به تجزیه و تحلیل سطح شرکت توسط نظرات فردی شاغلین بوده است توسعه می دهد. این مطالعه نشان می دهد

چگونه PFP شرایطی را ایجاد می کند که در آن کارمندان به میزان زیادی در سازمان مشارکت کرده و سخت کار می کنند تا به اهداف و ارزشهای سازمان برسند (دلانی و هاوس لید، ۱۹۹۶؛ هاوس لید، ۱۹۹۵) بنابراین تناسب P-O از شرایط لازم نگرشهای کاری مثبت و PFP موثر می باشد.

نتایج این مطالعه همچنین استنتاج جالبی بر تحقیقات قبلی در مورد تناسب P-O به دست می دهد اول اینکه نشان می دهد که ادراک تناسب توسط عملیات پاداش تحت تاثیر قرار گرفته و شکل داده می شود. تا به حال تحقیقات فقط بر عوامل حالات فردی تاکید داشته است (ریسک و دیگران، ۲۰۰۷؛ اشنایدر و دیگران، ۱۹۹۵) به این معنا که علاوه بر مدیریت فعال استخدام و گزینش، جهت گیری و آموزش و توسعه برای ایجاد تناسب P-O، (کریستف - براون، ۲۰۰۰) سازمانها می توانند رفتارها و یادگیری مطلوب را از طریق یک دوره استخدام با فعالیتهای پاداشی آگاهانه ارتقا بخشند. جوایز کمک می کنند تا ارزشها، هنجارها و رفتار کارمندان اصلاح شده و شکل بگیرند و در عوض با ارزشها هنجارها و انتظارات سازمان در طی زمان منطبق شوند. کارمندان یک ویژگی خدماتی را مهم می پندارند زمانی که یاد می گیرند چنین ویژگی ارزش بالایی دارد و توسط سازمانشان به آن پاداش داده می شود. بنابراین نسبت PFP ادراک شده نقش مهمی را در توسعه تطابق ارزشی خدمات ایفا می کند. یافته ای که، تا آنجا که ما اطلاع داریم به طور تجربی تا کنون مورد آزمون قرار نگرفته بود.

و بالاخره یافته ها درسهای مهمی را برای آنها که در طراحی و به کارگیری سرمایه انسانی و استراتژی های خدماتی مشغول به کار می باشند در بر دارد. علاوه بر فعالیتهای ورودی محور منابع انسانی (مثل گزینش و جهت گیری)، تناسب بالای P-O می تواند با پاداش و فعالیتهای انگیزاننده به وجود آید مثل PFP (وربل و دماری، ۲۰۰۵). به عنوان مثال سازمانهای خدماتی مثل هتلها می توانند به طور آشکار ارزشها و نیازمندیهای خدمات را از طریق ایجاد طرحهای آگاهانه طراحی شده، پرداخت بر اساس عملکرد که در آن پاداشها به طور خاص رفتارهای خدماتی مطلوب را در بر می گیرند القا کرده و ایجاد کنند. تا حدی که کارمندان با ارزشهای سازمانی و هنجارهای آن سهیم شده و آن ها را برای کیفیت خدمات درونی می کنند (فرهنگ خدمات همگون)، بیشتر تمایل دارند که سطح خدمات مورد انتظار سازمانهایشان را ارائه دهند.

با شناسایی نواحی که در آن واگرایی معنادار است سازمانها می توانند به طور مشخص کاستی های اصلی را در خدمات پاداش داده و همزمان تطابق ارزشی خدماتی مشترک کارمند- سازمان را تسهیل بخشیده، حمایت کرده و تشویق کنند. این یافته ها در مورد هر سازمانی که قصد کسب بهترین درجه از ارائه خدمات را دارد صدق می کند.

سهام موثر این مطالعه در سایه برخی از محدودیتهای ممکن قابل مشاهده است. اول اینکه داده های جمع آوری شده برای نسبت PFP و تناسب P-O و نگرشهای کاری از کارمندان بودند. در نتیجه ارتباطات میان این متغیرها ممکن است توسط روش واریانس مشترک که یک سردرگمی بالقوه را در تمام تحقیقاتی ادراکی-ادراکی (Percept-Percept) داراست دچار آشفتگی شود. تحقیقات آینده باید شامل داده هایی از سایر منابع مثل ارزیابی ناظر و سرپرست از مشارکت کارمند، نرخ ترک خدمت و دیگر مسائل باشد. محدودیت دوم ارتباط دارد با طرح تحقیقاتی مقطعی که اجازه نمی دهد ارزیابی علی صورت پذیرد. در این حالت مشخص نیست آیا ارزشهای فرد منجر به نگرشهای کاری می گردد یا برعکس. زمانی که کارمندان در محل کارشان شاد هستند ممکن است بیشتر تمایل داشته باشند که با ارزشهای سازمانشان در کیفیت خدمات سهیم شوند. محدودیت سوم ارتباط دارد با تاثیر بالقوه ای که سایر متغیرها ممکن است بر اهمیتی که کارمندان برای ارزشهای خدمات قائل باشند داشته باشد. به عنوان مثال کارمندان نه تنها با اعضا و سیستمهای داخلی سازمان بلکه با مشتریان خارجی نیز تعامل دارند. کارمندان ممکن است عقاید، ارزشها و رفتارهایشان را در پاسخ به نیازهای مشتریان توسعه بخشیده، کسب نموده و منطبق نمایند. بنابراین تحقیقات بعدی باید با لحاظ کردن این موارد انجام پذیرد.

۷- نتیجه

تحقیق حاضر بر دید گاهی اقتصادی و رفتاری تکیه داشت تا تاثیر تعدیل کننده (واسطه گر) تطابق ارزشی خدمات سازمان - کارمند را بر پرداخت بر اساس عملکرد و نگرشهای کاری (مثل رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و قصد ترک خدمت) را در صنعت هتلداری به منصفه آزمون بگذارد. یافته ها در چندین روش اصلی و مهم در تئوری و عمل کمک کننده بودند. در بحث تئوری، مطالعه حاضر نشان داد که تطابق ارزشی خدمات سازمان- کارمند در حقیقت واسطه بین ارتباط پرداخت بر اساس عملکرد و نگرشهای کاری است. تاکید در ادبیات تناسب P-O تا کنون تا میزان زیادی منحصر به چگونگی استفاده از فعالیتهای HR از قبیل استخدام و گزینش و آموزش و توسعه در ایجاد همگونی بیشتر در ارزشهای مطلوب کارمند بوده است. عنصر غایب همانا نقش مهمی است که پاداشها در ارتباط با تناسب P-O و نگرشهای کاری ایفا می کنند. علاوه بر این کمکهای جدید، این مطالعه ادبیات موجود را با نشان دادن نقش استراتژیکی که پاداشها در ارتباط با تطابق ارزشی خدمت و نگرشهای کاری در سطح فردی ایفا می کنند، توسعه می بخشد. تحقیقات گذشته نتیجه بخش نبوده است و منحصر به تجزیه تحلیل سطح شرکت می باشد و در نتیجه فهم کامل از موضوع را

همگونی ارزش های کیفیت خدمات کارمند- سازمان دارد. علاوه بر ایجاد ارتباط مشهود و مشخص بین پاداش و عملکرد، PFP می تواند رضایت شغلی و مشارکت را افزایش داده و منجر به کاهش قصد ترک خدمت گردد که تمامی اینها موجب بهبود کیفیت خدمات می گردد. بنابراین مطالعه حاضر به بدنه در حال رشد ادبیات پاداش، تطابق ارزشی خدمات و نگرشهای شغلی افزوده می شود و با این کار راه را برای سایر مطالعات در این حوزه مهم در آینده هموار می کند.

محدود می کند. علاوه بر آن این تحقیق نشان می دهد که پرداخت بر اساس عملکرد توسط کارمندان به عنوان سرمایه گذاری سازمانشان روی آنها محسوب می شود که به ازای آن گرایش به کار افزایش پیدا می کند. ضرورت تفکر جدیدی که تاثیر بالقوه ی تناسب P-O را تاکید می کند، دلالت بر کمرنگ کردن نظریه ی رفتاری و اقتصادی پاداش دارد که ریشه در آمریکا و سنت ها و سیستم های ارزش محور غربی دارد. در مقام عمل، این مطالعه دارای درس های مهمی برای سازمان های در جستجوی کیفیت برتر هستند. فعالیت های پاداشی مانند PFP نقش اساسی را در

کاربرد روش تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) در ارزیابی موسسات آموزش عالی آزاد

علی سلطانی - گروه مدیریت بازرگانی شرکت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

مقدمه

در کشور کانادا ارزیابی برونی دانشگاه ها از طرف وزارتخانه مربوطه انجام می شود. براساس ارزیابی های انجام شده توسط این وزارتخانه اگر رشته ای استانداردهای لازم را نداشته باشد در جهت تقویت و بهبود کیفیت آن رشته و یا ادغام آن با رشته های مشابه توصیه هایی ارائه می شود و در صورتی که امکان عملی کردن آن فراهم نباشد رشته مورد نظر تعطیل و پذیرش دانشجو در آن رشته به حال تعلیق درمی آید.

در کشور امریکا فرایند اعتبار سنجی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در ایالت های مختلف متفاوت است. یکی از اولین ایالت های امریکا که از اعتبار سنجی به عنوان وسیله ای برای ارتقاء کیفی دانشگاه ها استفاده نموده است آلاباما است. اعتبارسنجی با برنامه مطالعه فردی توسط کمیسیون کالج ها در سال ۱۹۵۷ آغاز گردید و در سال های بعد بطور موفقیت آمیزی گسترش یافت. در حال حاضر بیش از هشتاد انجمن در سطح منطقه ای یا ملی در امریکا به ارزیابی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی می پردازند. روش اعتبارسنجی بدین صورت است که ابتدا دانشگاه متقاضی به طور داوطلب از یک انجمن ذربیط (منطقه ای یا ملی) درخواست می کند که به ارزیابی آن بپردازد. پس از آن انجمن یاد شده ضمن ارسال دستور العمل ارزیابی از دانشگاه مورد نظر می خواهد که با تکمیل فرم ها و پرسش نامه های مربوط به بازنگری خود پرداخته، گزارشی از وضع موجود تهیه و برای انجمن ارسال کند. در صورتی که امتیازات بدست آمده برای آن نظام دانشگاهی نمایان گر آن باشد که وضع موجود رضایت بخش، بیش از رضایت بخش، خوب، قوی و یا بسیار قوی است، رتبه آن دانشگاه مشخص شده و نتیجه انتشار می یابد. یکی از نشریه هایی که در این باره منتشر می شود گزارش گورمن است.

کشور چین نیز در امر ارزیابی دانشگاه ها پیشرفت زیادی نموده است. بویژه از سال ۱۹۹۹ همگام با تغییر و تحولات صورت گرفته در نظام آموزش عالی چین ارزیابی دانشگاه ها نیز از اهمیت به سزایی برخوردار و دارای ساز و کار مشخصی شده است. از سال ۱۹۹۹ موسسه ای با عنوان نت بیگ که در زمینه های آموزشی و پژوهشی فعالیت می کند ارزیابی و رتبه بندی دانشگاه های چین را براساس ساز و کار مشخص با انتخاب شاخص های ارزیابی، تعیین وزن شاخص های هر طبقه، جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و رتبه بندی دانشگاه ها انجام می دهد. در کشور ما نیز الگوهای فوق بالاخص " روش گورمن " مبنایی برای فعالیت های

ارزیابی و رتبه بندی موسسات آموزشی یکی از مهمترین ابزارهای شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعیین فرصت ها و تهدیدهای آنها می باشد. با حضور روزافزون بخش خصوصی در عرصه آموزش کشور، ضرورت اعتبارسنجی و رتبه بندی موسسات آموزشی بیش از پیش احساس می شود. موضوعی که به دنبال مطرح شدن رویکرد جدید مبنی بر حضور موثرتر و ضرورت تشویق و ترغیب بخش خصوصی اهمیت یافته است. حضور بخش خصوصی در عرصه آموزش عالی کشور در طی سه دهه گذشته به شکل های گوناگون و با شدت و ضعف متفاوت مورد توجه دست اندکاران و صاحب نظران آموزش عالی کشور بوده است. این ایده و رویکرد گاه با قوت فراوان به پیش رفته است و در عرصه جامعه نمود عینی پیدا کرده است و گاه تحت تاثیر دغدغه های گوناگون به شدت ضعیف شده و احیانا به محاق رفته است. گو اینکه هرگز ضرورت و به تبع آن موضوعیت آن در نظر صاحب نظران نادیده گرفته نشده است.

تعریف موضوع تحقیق و مفاهیم مرتبط با آن

مفهوم کیفیت در آموزش

کیفیت مفهومی است با معانی چندگانه. این مفهوم در موضوع آموزش نیز این ویژگی چندگانه را با خود دارد از نگاه اساتید و مدرسین کیفیت یک گونه و از نگاه دانشجویان و یا از منظر جامعه بگونه ای دیگر معنا می شود از آنجایی که در نظریات جدید توسعه سرمایه های انسانی محور اصلی توسعه و منابع انسانی متخصص و ماهر بزرگترین سرمایه جامعه محسوب می گردد پرداختن به آموزش افراد جامعه در همه سطوح بالاخص در سطوح دانشگاهی الویت و اهمیت ویژه ای یافته است و در این راستا تمرکز صاحب نظران بر یافتن مولفه ها و مختصات دانشگاه ها و موسسات آموزشی در دنیای جدید است که متضمن کیفیت آموزش و وافی به مقاصد تعریف شده در نظام آموزشی کشور باشد.

سابقه موضوع تحقیق

موضوع ارزیابی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در کشورهای غربی و برخی کشورهای شرق آسیا سابقه ای طولانی دارد. این ارزیابی ها عموماً در شکل ارزیابی درونی و بصورت خود ارزیابی داوطلبانه آغاز گردید و به دنبال آن به ارزیابی برونی توسعه یافت.

پژوهشی چندی برای ارزیابی موسسات و گروه های آموزشی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور بوده اند. که در ادامه این گزارش به برخی از آنها اشاره می کنیم:

- پژوهشی که توسط دکتر زهره پارسا یکتا و دکتر محمدرضا اشراقیان و همکاران در تابستان ۱۳۸۴ با عنوان ارزیابی درونی در دانشکده پرستاری مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد در این مطالعه دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه تهران با هدف انطباق آموزش با نیازهای جامعه و ارتقاء کیفیت با استفاده از پرسشنامه نظرسنجی از استادان، دانشجویان و دانش آموختگان در سال ۱۳۸۳ مورد ارزشیابی قرار گرفتند. این مطالعه براساس ده گام و هشت حوزه با عوامل مورد ارزشیابی مثل مدیریت، سازماندهی، هیات علمی، فراگیران، نیروی انسانی و پشتیبانی فضاهای آموزشی - پژوهشی، بهداشتی و درمانی تجهیزات، آموزشی - پژوهشی - آزمایشگاهی و تشخیصی، دوره های برنامه های آموزشی، فرایند تدریس و یادگیری و رضایت مندی دانش آموختگان انجام شد. نتیجه ای که از این تحقیق بدست آمد نشان می داد که ارزشیابی آموزش بهترین شاخصی است که میزان رسیدن به هدف ها را نشان می دهد و به تحصیل کیفیت های آموزشی می پردازد. از آن می توان به نتایج منطقی و متعارف دست یافت در این تحقیق برای دو گروه آموزشی پرستاری و مامایی در رشته های کارشناسی ارشد پرستاری و مامایی و دکتری پرستاری رتبه هایی براساس الگوی SWOTS برآورد گردیده است.

- در تحقیق دیگری که توسط خانم مریم سیف و همکاران در دانشگاه علوم پزشکی سمنان، دانشکده پزشکی انجام شد گروه آموزشی اطفال در این دانشگاه مورد ارزشیابی درونی قرار گرفت. این ارزیابی در شش زمینه انجام شد که عبارت بودند از اهداف آموزشی، اهداف درمانی، اهداف پژوهشی، جایگاه سازمانی، فرایند تدریس و عوامل پشتیبانی. برای بررسی اهداف درمانی، امکانات تشخیصی و درمانی و برای اهداف پژوهشی تعداد پایتان نامه ها، میزان شرکت در سمینارها و کنگره ها و نیز تعداد مقالات چاپ شده در مجلات پزشکی توسط اعضای هیات علمی، برای جایگاه سازمانی وضعیت مدیر گروه، شورای گروه و اعضای گروه و برای عوامل پشتیبانی وضعیت نیروها، فضای و تجهیزات موجود در بخش ها مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این ارزیابی که براساس گزارش گورمن انجام شد دانشکده مذکور با در نظر گرفتن هر یک از شاخص های یاد شده در فوق مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت با جمع بندی امتیازها رتبه بیش از رضایت بخش را کسب کرد. در این تحقیق نیز مبنای رتبه بندی گروه آموزشی مذکور میزان برخورداری از عوامل تشکیل دهنده شاخص های کیفیت در نظر گرفته شده بودند.

- فعالیت های پژوهشی مشابه دیگری با اتکا به روش ارزیابی درونی و براساس طبقه بندی گورمن در دانشکده پرستاری سمنان توسط صابریان و همکاران در دانشکده پزشکی اهواز توسط آندویریان و همکاران و در دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران توسط فرزین پور و همکاران انجام گردیده است و نتایج آن در قالب طبقه بندی گورمن ارائه شده است.

متدولوژی تحقیق

با بررسی چگونگی شکل گیری، ماموریت، اهداف و ساختار تشکیلات موسسات آموزش عالی آزاد (غیردولتی و غیرانتفاعی) به نظر می رسد که باید برای ارزیابی و اعتبارسنجی آنها شاخص های کیفیت را به گونه ای متفاوت از دانشگاه ها و موسسات دولتی در نظر گرفت. با مرور بخش های قبلی این تحقیق و در یک جمع بندی کلی به این نتیجه می رسیم که آنچه بطور معمول به عنوان شاخص های کیفیت در آموزش عالی به حساب می آید بعضا در خصوص ارزیابی موسسات آموزش عالی آزاد در کشور ما موضوعیت ندارند و یا باید به صورتی کاملا متفاوت مورد توجه قرار گیرند.

در این تحقیق برای دستیابی به شاخص های مناسب برای ارزیابی و رتبه بندی مراکز و موسسات آموزش عالی آزاد اقدام به نظر سنجی از سه گروه مرجع گردیده است. این نظرسنجی ها ناظر به سه رویکرد استاندارد محور، عملگرا و مشتری محور است. با عنایت به این سه رویکرد سه گروه مرجع به ترتیب زیر انتخاب شده اند:

۱. گروه اول اعضای هیات علمی، صاحب نظران و مدیران و دست اندرکاران بخش های ستادی وزارت علوم و تحقیقات و دانشگاه ها و نیز صاحب نظران آموزش عالی می باشند که نگاهشان به شاخص ها ناظر به استانداردهای قابل قبول برای موسسات آموزش عالی می باشد.

۲. گروه دوم را گروهی از مدیران و دست اندرکاران موسسات و مراکز آموزش عالی بخش های غیردولتی تشکیل می دهند که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم با فعالیت ها، مشکلات و تنگناهای آنها آشنایی دارند و ملاک های موفقیت یک موسسه خوب و قابل قبول را به خوبی می شناسند.

۳. گروه سوم را دانشجویان و فارغ التحصیلان موسسات و مراکز آموزش عالی آزاد و دانش پذیران شرکت کننده در دوره های آموزشی این موسسات تشکیل می دهند که به نوعی مخاطبین و مشتریان مراکز مزبور به حساب می آیند.

در این خصوص از روش تحقیق زمینه یابی با هدف دست یابی به نگرش های سه گروه مرجع یاد شده استفاده کرده ایم بدین معنا که با ارائه پرسشنامه هایی مجموعه شاخص های مرور شده در بخش های قبلی را با هدف کشف نظر و عقیده سه گروه مذکور

قبلی از پارامترهای \hat{p} و \hat{q} حداکثر مقدار $\hat{p} \times \hat{q}$ را با انجام محاسبات ریاضی به شرح زیر در نظر گرفته ایم:
بر این اساس داریم:

$$\text{MAX} \hat{p} = 0/50$$

$$\text{MAX} \hat{q} = 0/50$$

و بنابراین:

$$\text{MAX} \hat{p} \hat{q} = 0/50 \times 0/50 = 0/25$$

و از آنجا:

$$N = \frac{Z_{\alpha/2}^2 (0/25)}{E^2} = \frac{(1/64)^2 (0/25)}{(0/15)^2} = \frac{0/672}{0/022} \cong 30$$

تعداد نمونه

پس از انجام نظرسنجی و دست یابی به فهرستی از شاخص های اصلی و فرعی برای ارزیابی موسسات آموزش عالی آزاد اکنون می بایست اولاً اهمیت شاخص های اصلی بدست آمده در هر رویکرد را نسبت به یکدیگر بسنجیم و وزن مربوط به هر یک از آنها را نسبت به یکدیگر مشخص نماییم ثانیاً هر یک از شاخص ها و معیارهای بدست آمده در هر رویکرد را نسبت به هم مقایسه کرده و وزن هر یک را مشخص نماییم، واضح است که شاخصهای بدست آمده رانمی توانیم بدون دخالت دادن عوامل گوناگون غیر کمی که مبتنی بر فرایندهای ذهنی و پیچیده هستند، مقایسه نماییم.

برای فائق آمدن به این مشکل لازم است به سراغ تکنیک هایی برویم که در مرحله اول امکان مقایسه شاخص ها را با یکدیگر و در مرحله بعد امکان ارزیابی و رتبه بندی مراکز آموزشی مورد نظر را براساس شاخص های مذکور فراهم آورند. کاربرد «روش تحلیل سلسله مراتبی AHP» امکان مناسبی است که در این تحقیق برای مقایسه شاخص های ارزیابی مورد استفاده قرار گرفته است. قبل از آنکه یافته های این تحقیق را به کمک این روش مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهیم، مناسب است که در مورد آن مختصری توضیح ارائه نماییم.

فرایند سلسله مراتب یکی از تکنیکهای نوین تصمیم گیری است که نخستین بار توسط توماس ال. ساتی در سال ۱۹۸۰ معرفی گردید. فرایند سلسله مراتبی (AHP) به ما امکان می دهد که با پیوند دو رویکرد تحلیلی و سیستمی و با ساده کردن فرایندهای تصمیم گیری موضوعات پیچیده ای را بررسی و در مورد آنها تصمیم بگیریم. اساس فرایند سلسله مراتبی بر سه اصل زیر استوار است (۳) (توفیق، فرضی پور، ۱۳۷۸)

- (الف) برپایی یک ساختار و قالب سلسله مراتبی برای مسئله
- (ب) برقراری ترجیحات از طریق مقایسات زوجی
- (ج) برقراری سازگاری منطقی در اندازه گیریها

در معرض قضاوت نمونه های انتخاب شده از سه گروه یاد شده قرار داده و از نظر آنان شاخص های کیفیت را شناسایی و آنها را در مرحله بعد غربال کرده ایم.

روش نمونه گیری و حجم نمونه

همچنانکه متذکر شدیم این تحقیق نوعی تحقیق زمینه یابی است و اعضای سه جامعه نسبتاً گسترده و پراکنده به عنوان آزمودنی های این تحقیق در نظر گرفته شده اند. جامعه اول اعضای هیات علمی دانشگاه ها و مدیران و دست اندرکاران آموزش عالی کشور و جامعه دوم مدیران و مسئولین و نیز کارشناسان موسسات آموزش عالی آزاد و غیردولتی و جامعه سوم دانشجویان شرکت کننده در دوره های آموزشی در این موسسات می باشند. به جهت آنکه پاسخ به پرسشنامه های مرتبط با هر سه جامعه، صرف وقت و دقت قابل توجهی را طلب می کند و بیم آن می رود که در نمونه گیری تصادفی به دلیل امتناع برخی آزمودنی های انتخاب شده از شرکت در تحقیق و یا بی دقتی برخی از آنان در پاسخگویی به سوالات به دلیل عدم علاقمندی باعث بوجود آمدن سوگیری در تحقیق گردد لذا از نمونه گیری داوطلبانه برای انجام این کار استفاده شده است.

با توجه به نوع سوالات پرسشنامه ها (که به شکلی می توان آنها را دو گزینه ای به حساب آورد) توزیع دو جمله ای توصیف کننده پاسخ های آزمودنی های این تحقیق و تعیین نسبت پاسخ های داده شده به موضوع مورد بررسی در آمارگیری مورد نظر می باشد. به عبارتی دقیق تر در این پرسشنامه ها تعدادی از شاخص های شناسایی شده در معرض قضاوت آزمودنی ها قرار می گیرد و نظر آنها در خصوص لازم بودن آن شاخص مورد سوال قرار می گیرد. آنچه در این پرسشنامه مورد توجه است شناسایی نسبت پاسخ های موافق در بین نمونه های انتخاب شده است. هر شاخصی که بیش از ۴۰ درصد پاسخ دهندگان با آن موافق باشند به عنوان یک شاخص قابل قبول در گام اول شناخته می شود. از آنجایی که توزیع این متغیر دو جمله ای است، برای پیدا کردن اندازه نمونه نیاز به برآوردهای قبلی از نسبت موافقان با هر یک از شاخص ها در تحقیقات گذشته یعنی \hat{p} داریم تا بتوانیم با تقریب توزیع مذکور با توزیع نرمال و براساس فرمول

$$N = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \hat{p} \hat{q}}{E^2}$$

برآوردی را ارائه نماییم. در این تحقیق خطای ۱۵ درصد و فاصله اطمینان ۹۰ درصد را برای برآورد نسبت پاسخ موافقان با هر شاخص در نظر گرفته ایم. با توجه به عدم دسترسی به برآوردهای

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

و اگر بخواهیم قضاوت‌های انجام شده را با مقادیری که در اثر قضاوت‌های تصادفی (شاخص تصادفی^۲) بدست می‌آیند مقایسه نمائیم در این صورت می‌توانیم نسبت دیگری را با عنوان نسبت سازگاری^۳ برای تشخیص میزان سازگاری مقایسه انجام شده بدست آوریم:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

اگر CR عددی کوچکتر از ۰/۱ باشد به معنای آن است که در قضاوت‌های انجام شده سازگاری وجود دارد و اگر عدد به دست آمده بزرگتر از ۰/۱ باشد به معنای آن است که در مقایسه‌های انجام گرفته باید تجدید نظر نمائیم.

یافته های تحقیق

در این تحقیق ارزیابی ورتبه بندی ۱۸ موسسه آموزش عالی آزاد که دارای زمینه فعالیت مشابهی هستند با در نظر گرفتن سه رویکرد مختلف در نظر خواهی و لحاظ نمودن ۹ گروه از شاخصهای آموزشی و پژوهشی و رفاهی به کمک روش سلسله مراتبی تحلیلی (AHP) مورد بررسی قرار گرفته است. نمودار سلسله مراتبی این مسئله در چهار سطح در قالب نمودار صفحه بعد ارائه شده است:

بر پایه این تکنیک ابتدا مسئله تصمیم‌گیری را به سطوح مختلف تجزیه می‌کنیم. در سطح اول هدف تصمیم‌گیری، در سطح دوم معیارها و در سطح سوم گزینه‌های تصمیم‌گیری را در نظر می‌گیریم. مطابق این روش مقیاس‌های اصلی برای تعیین اهمیت نسبی گزینه‌ها به شرح زیر است:

درجه اهمیت	تعریف
۱	ترجیح مساوی
۲	ترجیح مساوی تا متوسط
۳	ترجیح متوسط
۴	ترجیح متوسط تا قوی
۵	ترجیح قوی
۶	ترجیح قوی تا خیلی قوی
۷	ترجیح خیلی قوی
۸	ترجیح خیلی قوی تا بی‌نهایت قوی
۹	ترجیح بی‌نهایت

پس از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی آنها را نرمالیزه می‌کنیم برای این منظور هر عنصر را بر مجموع عناصر ستون نظیر آن تقسیم می‌کنیم مثلاً در سطر I ام و ستون J ام، عنصر جدید در ماتریس نرمال شده بصورت زیر محاسبه می‌گردد:

$$\frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^n a_{kj}}$$

بررسی سازگاری قضاوت‌ها

اگر قضاوت‌های ما در مقایسات دودو بین گزینه‌ها با یکدیگر سازگار باشند در این صورت به ازای هر I و J و k خواهیم داشت:

$$a_{ik} \cdot a_{kj} = a_{ij}$$

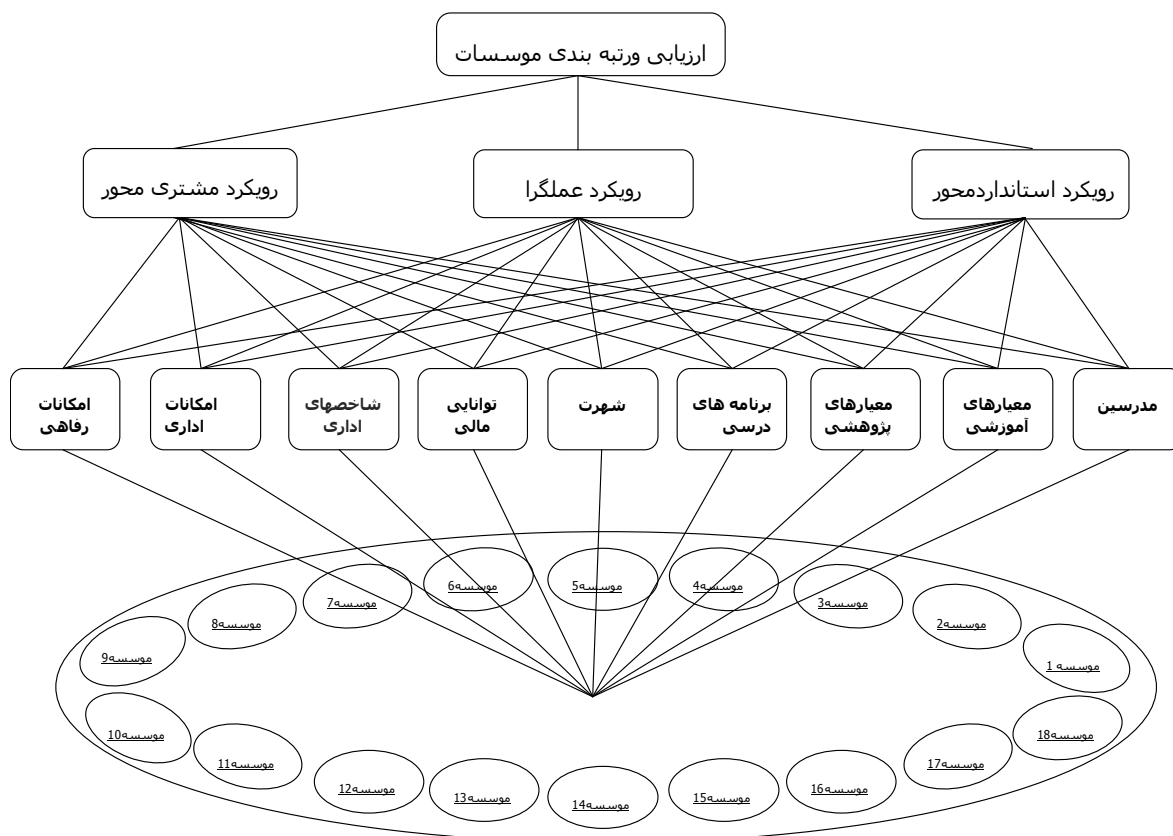
برای تشخیص وجود سازگاری بین قضاوت‌ها باید شاخصی را موسوم به شاخص سازگاری^۱ محاسبه نمائیم. بعد از محاسبه متوسط متوسط مقادیر هر سطر با ضرب ماتریس مقایسات زوجی در بردار مقادیر متوسط (\bar{X}) خواهیم داشت:

$$A \cdot \bar{X} = \lambda \bar{X}$$

چنانچه در ماتریس مقایسات زوجی سازگاری کامل وجود داشته باشد در این صورت $\lambda = n$ (بعد ماتریس است). و در غیر اینصورت می‌توانیم رابطه زیر را به عنوان شاخص سازگاری در نظر بگیریم:

^۲ Random Index
^۳ Consistency Ratio

^۱ Consistency Index



را بر حسب عاملی در یک سطح بالاتر مشخص می سازد. در این تحقیق در مرحله اول رویکردهای سه گانه نسبت به هدفها یکدیگر مقایسه می شوند و ترجیح آنها نسبت به هم مشخص می گردد:

یکی دیگر از قسمتهای روش (AHP) همچنانکه در قسمت قبل توضیح داده شد اجرای مقایسات زوجی به منظور استخراج الویت شاخصها و رویکرد ها نسبت به یکدیگر میباشد. یک مقایسه زوجی فرایندی است که اهمیت یا ترجیح یا احتمال نسبی دو عنصر

Graphical Assessment



	standa	produc	custon
standard based approach		1.0	3.0
productivity based approach			3.0
customer based approach	Incon:		

آنها نیز نسبت به معیار اصلی معلوم گردد. نمودار زیر بخشی از این مقایسات را که با تلفیق نظرات گروههای نمونه حاصل شده است، نشان می دهد:

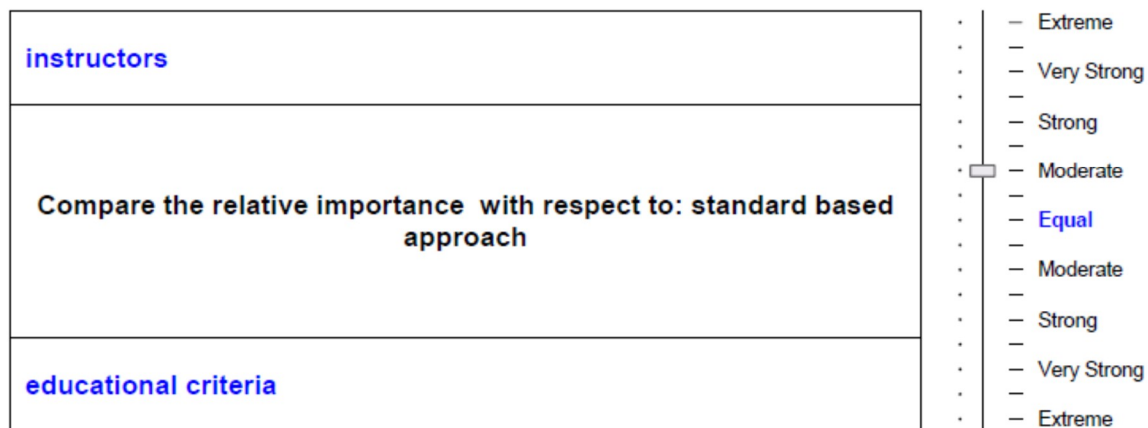
سپس معیارهای ۹ گانه مشخص شده نسبت به رویکرد های سه گانه تعیین شده در این تحقیق با یکدیگر مقایسه شده و درجه اهمیت هر یک مشخص می گردد. این کار در خصوص یکایک شاخصهای تعیین شده برای هر معیار مجدداً تکرار می گردد تا وزن

جداول مذکور محاسبه گردید و جداول مقایسات نهایی برای اعمال ارزیابی ها و رتبه بندی ها آماده گردید. در نمودار زیر جدول مقایسات نهایی با رویکرد استاندارد محور ارائه شده است:

در مرحله بعد می بایست نظرات سه گروه ۳۲ نفری مذکور که اینک نظرات آنان به چهار رشته اعداد تقلیل یافته بود با یکدیگر تلفیق شده و نظرات تلفیقی آنها مبنای اجرای ارزیابی و رتبه بندی قرار گیرد. بدین منظور میانگین هندسی اعداد چهارگانه وارد شده در

Model Name: COLLEGE RANKING

Verbal Assessment

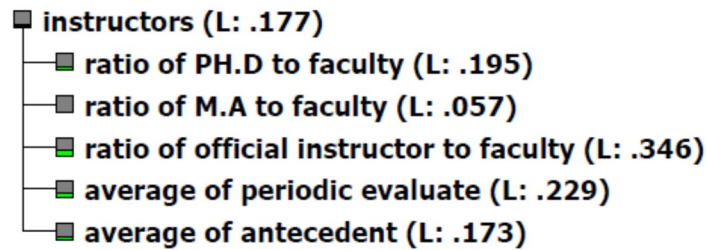


	instruc	educat	resear	curric	reput	financ	admini	educ	welfar
instructors		3.0	3.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	3.0
educational criteria			2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0
research criteria				4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	1.0
curriculum					2.0	1.0	1.0	3.0	1.0
reputation						1.0	1.0	2.0	2.0
financial ability							3.0	2.0	2.0
administrative INDEX								1.0	5.0
educational facilities									6.0
welfare & facilities	Incon:								

افزاری به نام (Expert Choice 2000) انجام گردید و اوزان مربوط به تمامی معیارها و شاخص های مرتبط با در نظر گرفتن هر سه رویکرد به ترتیب جداول و نمودارهایی مانند زیر مشخص گردید:

بعد از آماده سازی جداول مقایسات زوجی برای کلیه معیارهای اصلی و شاخص های فرعی با سه رویکرد تعیین شده می بایست با بکار بردن عملیات محاسباتی لازم وزن یکایک آنها را در فرایند ارزیابی و رتبه بندی مشخص نماییم. این کار با استفاده از نرم

Treeview



Alternatives

F.H Institute	.044
E.Y Institute	.100
G.M Institute	.076
S.A Institute	.049
N.P Institute	.080
B.H Institute	.039
B.D Institute	.048
P.J Institute	.056
K.A Institute	.038
N.H Institute	.113
H.A Institute	.091
M.F Institute	.050
S.D Institute	.030
M.P Institute	.039
D.V Institute	.046
N.A Institute	.043
K.A .E Institute	.035
N.I Institute	.022

هستند. برخی دارای ماهیت افزایشی و برخی دیگر دارای ماهیت کاهشیه هستند. مثلاً مقایسه کیفیت فضای فیزیکی و آموزشی موسسات متکی بر قضاوت‌های ذهنی افراد است در حالی که شاخص مربوط به ظرفیت سایت کامپیوتریک شاخص عدد پذیر است و ...

از اینرو در این مرحله از کار از امکانات تعبیه شده در نرم افزار (EC2000) استفاده کردیم. الویت بندی موسسات ۱۸ گانه مورد نظر در این طرح به ازای هر یک از شاخصها و با بکارگیری

مرحله نهایی اجرای طرح اعمال اوزان تعیین شده برای ارزیابی ورتبه بندی موسسات تعیین شده در این طرح بود. اعمال مقایسات زوجی برای ۱۸ موسسه یاد شده با در نظر گرفتن سه رویکرد و ۹ معیار اصلی و ۴۳ شاخص فرعی عملاً منجر به انجام ۳۶۴۰ مورد مقایسه زوجی می گردد که این کار بسیار دشوار و تلفیق نتایج آنها با یکدیگر در عمل غیر ممکن است بالاخص آنکه تمامی ۴۳ شاخص فرعی بدست آمده همگن نیستند. برخی از آنها از جنس متغیرهای کمی و برخی دیگر کیفی و متکی به قضاوت‌های ذهنی

فرمولهایی برای هر یک و تعیین وضعیت هر موسسه به ازای آن
شاخص و در نهایت اعمال اوزان بدست آمده از مراحل قبلی انجام
گردید و نتایج زیر بدست آمد:

Alternatives

F.H Institute	.041
E.Y Institute	.094
G.M Institute	.103
S.A Institute	.040
N.P Institute	.114
B.H Institute	.037
B.D Institute	.050
P.J Institute	.041
K.A Institute	.032
N.H Institute	.097
H.A Institute	.085
M.F Institute	.046
S.D Institute	.039
M.P Institute	.038
D.V Institute	.033

تابع منحنی مطلوبیت کاهشی (Decreasing utility curve): این فرمول نیز دقیقاً مشابه فرمول قبلی است با این تفاوت که با افزایش ارزش عددی مربوط به هر موسسه امتیاز آن متناسب با شکل منحنی کاهش می یابد.

تابع پله ای (Step function): این فرمول نیز مشابه فرمول تابع رتبه بندی (Rating) است بدین معنا که شامل مقیاس بندی الویت هاست ولی در این فرمول الویت ها بطور اتوماتیک برای هر موسسه محاسبه و به جدول داده ها منتقل می گردد.

تابع مستقیم (Direct formula): این تابع وقتی بکار می رود که بتوانیم برای هر موسسه در ارتباط با شاخص مورد نظر یک ارزش عددی بین صفر و یک در نظر بگیریم.

با بکارگیری فرمول های مذکور برای ۴۳ شاخص تعیین شده در این طرح جدول داده ها برای کلیه موسسات بدست آمد. بخشی از جدول داده ها در اینجا نمایش داده شده است:

در این مرحله از پنج فرمول مختلف با توجه به ماهیت هر شاخص استفاده گردید و مقادیر عددی و کیفیت های مشخص شده به ازای هر یک از شاخص ها و برای هر موسسه به کمک فرمول های مذکور به ارزش های عددی (الویت ها) تبدیل و به جدولی موسوم به جدول داده ها منتقل شدند. فرمولهای استفاده شده عبارتند از:

تابع رتبه بندی (Rating): در این فرمول برای هر یک از عبارتهای توصیفی مثل خیلی خوب - خوب - متوسط - بد - خیلی بد یک فاصله عددی در نظر گرفته و سپس نظرات توصیفی جمع آوری شده از آزمودنی ها را به جدول داده ها منتقل نمودیم.

تابع منحنی مطلوبیت افزایشی (Increasing utility curve): در این فرمول گمترین و بیشترین ارزش عددی مرتبط با شاخص مورد نظر و نیز شکل منحنی مطلوبیت را با در نظر گرفتن ماهیت آن معلوم می کنیم و سپس ارزش نظیر هر موسسه را در جدول داده ها وارد می کنیم.

Alternative	DIRECT		DIRECT		DIRECT		STEP	
	standard based approach instructors ratio of PH.D to faculty (L: .195)	standard based approach instructors ratio of M.A to faculty (L: .057)	standard based approach instructors ratio of official instructor to faculty (L: .346)	standard based approach instructors ratio of official instructor to faculty (L: .346)	standard based approach instructors ratio of official instructor to faculty (L: .346)	standard based approach instructors ratio of official instructor to faculty (L: .346)	standard based approach instructors average of periodic evaluate (L: .229)	standard based approach instructors average of periodic evaluate (L: .229)
✓ F.H Institute	.10	.50	.10	.10	.10	.10	34	34
✓ E.Y Institute	.20	.70	.25	.25	.25	.25	60	60
✓ G.M Institute	.17	.80	.15	.15	.15	.15	55	55
✓ S.A Institute	.05	.50	.08	.08	.08	.08	60	60
✓ N.P Institute	.10	.80	.20	.20	.20	.20	40	40
✓ B.H Institute	.08	.70	.10	.10	.10	.10	35	35
✓ B.D Institute	.08	.40	.05	.05	.05	.05	60	60
✓ P.J Institute	.12	.50	.06	.06	.06	.06	70	70
✓ K.A Institute	.06	.40	.12	.12	.12	.12	40	40
✓ N.H Institute	.10	.70	.25	.25	.25	.25	80	80
✓ H.A Institute	.12	.60	.30	.30	.30	.30	30	30
✓ M.F Institute	.08	.60	.12	.12	.12	.12	50	50
✓ S.D Institute	.04	.50	.05	.05	.05	.05	50	50
✓ M.P Institute	.04	.40	.05	.05	.05	.05	60	60
✓ D.V Institute	.03	.50	.10	.10	.10	.10	65	65
✓ N.A Institute	.03	.40	.15	.15	.15	.15	45	45
✓ K.A .E Institute	.02	.45	.10	.10	.10	.10	55	55
✓ N.I Institute	.02	.45	.02	.02	.02	.02	55	55

نتایج و یافته های تحقیق

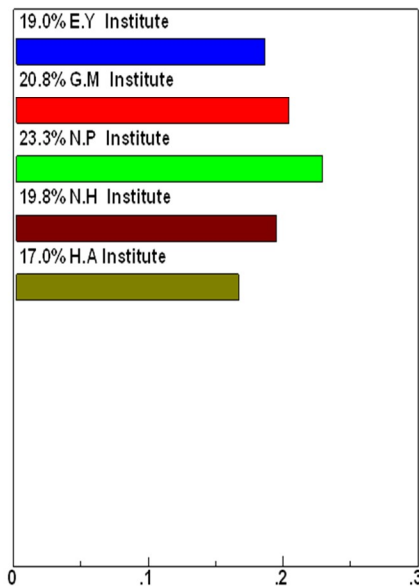
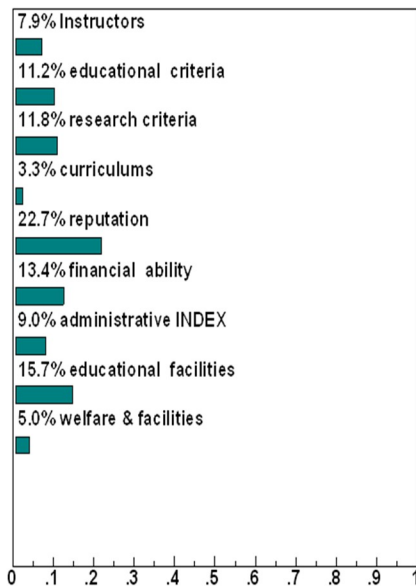
یافته های این تحقیق را می توانیم در چند بخش به شرح زیر ارائه نماییم:

۱) از جمله مهمترین دستاوردهای این طرح مشخص ساختن راهکارها و روشهای اعمال نظارت غیر مستقیم بر موسسات آموزشی است. در این روش با توجه به ماهیت شاخصها و فرمولهای مشخص شده در جدول داده ها و نیز با مشخص بودن گروههای آزمودنی برنامه ریزی لازم برای اخذ نظرات و نیز اطلاعات مورد

نیاز برای تکمیل نمودن جدول داده ها در یک دوره زمانی انجام می شود.

۲) یکی دیگر از یافته های این تحقیق فراهم آمدن امکان مقایسه دقیق موسسات با یکدیگر به صورت دو به دو یا هر چند موسسه با یکدیگر بر اساس یکایک شاخصها و نیز بر اساس رویکردهای مختلف است. نمودار زیر نمونه ای از چنین امکانی را بخوبی نشان می دهند:

Dynamic Sensitivity for nodes below: Goal: institutions and colleges ranking > productivity based approach (L: .200)



۲) وجه اصلی مکانیزم ارائه شده برای ارزیابی و رتبه بندی مراکز آموزشی در این تحقیق وجود وجود عامل پویایی در آن و دارا بودن حساسیت کافی به تغییراتی است که به طور طبیعی و با گذشت زمان رخ می دهد. به عبارت دیگر در این طرح:

- تغییرات دوره ای را می توان در ارزیابی ها لحاظ نمود.

- راهکارهای لازم برای به روز کردن ارزیابی ها در آن پیش بینی شده است.

- با اضافه یا کم شدن موسسات می توان به آسانی عمل ارزیابی را تجدید کرده و با داده های قبلی سازگار نمود.

بعلاوه آنچه در اجرای این طرح بخوبی مشاهده می شود قابلیت تجزیه و یا احیاناً ترکیب فعالیت های ارزیابی برای کلیه موسسات آموزشی هم سنخ با در نظر گرفتن کلیه فعالیت های آموزشی و پژوهشی آنها و یا با جداسازی گروههای آموزشی و فعالیت های خاص آنها و یا انجام رتبه بندی برای دانشکده ها و گروههای آموزشی مشابه است. بنابراین اجرای برنامه جامع و فراگیر ارزیابی و رتبه بندی برای تمامی حوزه های آموزشی دانشگاهی و غیر آن از جمله مدارس - آموزشکده ها - مراکز آموزشی فنی و حرفه ای و مراکز آموزشی علمی و کاربردی توصیه می گردد.

۳) در بسیاری از کشورهای پیشرفته دنیا سازمان ها و موسسات تخصصی برای موضوع ارزیابی و رتبه بندی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی بوجود آمده و از رهگذر فعالیتهای آنها موسسات

۳) یکی از امکانات مهم و ارزشمندی که در این طرح فراهم آمده است آن است که هر موسسه می تواند با داشتن اطلاعات بدست آمده از این طرح به بررسی ضعف ها و کاستی ها و یا احیاناً نقاط قوت خود بپردازد و نقش و تاثیر آنها را بر روی رتبه نهایی موسسه مشاهده و ارزیابی نماید. مدیران موسسات می توانند با بکار گیری امکان تحلیل حساسیت پیش بینی شده در این طرح پتانسیل ها و عملکرد خود را به ازای هر یک از شاخص ها مورد توجه قرار داده و تاثیر تغییرات آنها را در ارتقای رتبه موسسه مشاهده نمایند.

۴) یکی از ویژگیهای مهم این طرح پویایی آن است. به این معنا که براحتمی می توان با افزودن اطلاعات مربوط به هر تعداد موسسه جدید آنها را به جمع گزینه های رتبه بندی افزود و یا چنانکه با ادامه فرایند مستمر نظرسنجی به شاخص های جدیدی دست یافتیم آنها را در طرح اعمال نموده نتایج نهایی و جدید را با لحاظ نمودن این شاخصها بدست آورد.

پیشنهادهات

۱) با مرور یافته ها و نتایج بدست آمده در این طرح به نظر می رسد که مقوله ارزیابی و رتبه بندی موسسات آموزشی در هر ابعاد و اندازه ای امکان پذیر بوده و بلکه انجام آن راهگشای برنامه ریزی و طراحی بسیاری از اقدامات و فعالیت های نظارتی سازمان های ناظر بر این موسسات است.

5. Chia-chang & Liang-Hsuanchen, 2009, A fuzzytopsis decision making model with entropy weight under intuitionistic fuzzy environment, mulyconference of engineers & computer scientists, hong kong
6. Daneshvar, Nayereh, 2005, High Education & Endogenous Development, First Congress in Software Movment
7. Expertchoice, Decision support software, 2000, Inc, Molean, Virginia
8. Hakimipur, Abolghasem (1998) Decision Making in Management, Behnashr Pub. Tehran.
9. Momeni, Mansur, (1994), Operating Research (Probabilistic Models), Samt Pub
10. Saaty T, 1990, Decision Making for Leaders: The Analysis Heirarchy Process for Decision in a Complex World, Vol. H. RWS,
11. Soltani, Ali, 2004, The Use of Analytic Heirarchy Process for Evaluating of Leaders, Tonekabon Azad University
12. Tofigh, Aliasghar & Farzipur, reza, 1999, Analytic Heirarchy Process, Aplied University of Technolojy

ومراکز آموزشی دانشگاهی آنها بطور پیوسته روند رو به بهبود را پیدا کرده است. جا دارد در کشور ما هم با حمایت دستگاههای ذیربط موسسات تخصصی مشابهی ایجاد شوند و با گسترش فعالیتهای خود زمینه پویایی و اعتلای فعالیتهای آموزشی کشور را فراهم آورند. ایجاد چنین موسسات تخصصی به مرور زمان مراکز آموزشی را وادار به متابعت از قوانین و استانداردهای آموزشی و توجه به خواست مخاطبین و دانشجویان و بطور کلی جامعه می نمایند و بدین ترتیب زمینه خود ارزیابی را در آنان فراهم آورده آنها را در مسیر رشد و اعتلای هر چه بیشتر قرار می دهند.

منابع و مأخذ

1. Abbasi-e-vakili, mohammad, 2005, Challenge of College Ranking, keihan, no. 18670
2. Asgharpur, Mohammad javad (1992) Multy Criteria Decision Making, Tehran University Pub
3. Azar, Adel and Rajabzadeh, Ali (2002) Applied Decision Making (M.A.D.M approach), Negahedanesh Pub. tehran
4. Bahmani, N. & Blumberg, 1986, H. An application of the analytical hierarchy process for a consumer choice problem developments in marketing science

مقایسه جنبه های مختلف بهره وری در بریتانیا

منبع: مرکز آمار ملی بریتانیا - نوشته: مایک فلپس (مارس ۲۰۱۰)

مترجم: افسانه سیدی رضوانی - کارشناس معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

۱- خلاصه (MFP) این موضوع در مجله بررسی اقتصاد و بازار نیروی کار به چاپ رسیده است.

- خروجی خالص خدمات دولتی بر اساس هر واحد داده مربوطه (میانگین وزنی کیفیت تنظیمی کار، داده های خریداری شده و سرمایه (مقیاس MFP شامل ورودی های خریداری شده می گردد) که توسط بخش پرداخت دولت چاپ می شوند (برای مثال، وضعیت بهداشت یا آموزش و پرورش که به صورت آزمایشی در یک سری از مقالات به چاپ می رسد).

۱-۷- ONS تخمین های مربوط به ارزش افزوده برای هر فرد و بخش بازار را تخمین می زند. گروه های صنعتی خدمات خود را به قیمت معنی داری به فروش می رسانند و بخش بازار در ارتباط مستقیم با بازار آزاد است. تعریف بخش عمومی از نقطه نظر مقایسه ای کار ساده ای نیست. صنایعی وجود دارد که پیشرو تولید عمومی می باشند این صنایع بهداشت و آموزش را در بر می گیرند؛ در ضمن این صنایع برخی فعالیت بخش بازار (شامل آموزش خصوصی) به همراه خروجی مؤسسات غیرانتفاعی خدماتی شامل امور خیریه و آموزش عالی را در بر می گیرد. بهره وری کارگری ارزش افزوده و رشد مقیاس MFP برای صنایع را شامل می شود. بهره وری ارزش افزوده کارگری و رشد مقیاس های MFP در مورد یک سری از صنایع دیگر هم بکار می رود. بنابراین رشد بهره وری می تواند با توجه به رشد تعداد داده ها افزایش یابد.

۱-۸- MFP تخمین هایی برای خدمات دولتی بیان داشته است. برای مثال یک تعویض مفصل که بخش بهداشت ملی هزینه آن را پرداخت می کند؛ اما توسط یک مرکز درمانی مستقل انجام می گیرد، در زمره این تخمین ها می باشد. این تخمین ها خروجی خالص بوده و ارزش افزوده قلمداد نمی شوند و نباید آنها را با ارزش افزوده MFP یا هر تخمین بهره وری نیروی انسانی مقایسه کرد.

بهترین تخمین مقایسه بهره وری عمومی / خصوصی از ارقام چاپ شده ONS یعنی مقایسه مقادیر ارزش افزوده MFP برای گروه های صنعتی که بیشترین تولید عمومی و خدمات عمومی را دارند، به دست می آید.

۲- بهره وری چیست؟

بهره وری به معنی نسبت میزان خروجی به ورودی می باشد. این تعریف چندین تعریف مختلف بهره وری بر اساس سه عامل مختلف زیر را شامل می شود:

۱-۱- بهره وری به طور کلی به عنوان نتیجه هر واحد ورودی تعریف می شود و شاخص مهم آن کارایی محسوب می شود که توسط آن از منابع استفاده به عمل می آید. بنابراین طبیعی است که افراد بخواهند جنبه های مختلف اقتصاد را به منظور تعیین میزان کارایی مقایسه کنند. علاقه خاصی در مقایسه میان بخش خصوصی و بخش دولتی وجود دارد.

۱-۲- با این وجود، از آنجایی که هم خروجی هم ورودی به اشکال مختلف تعریف می شوند، بایستی دقت کرد که موارد مشابه هم با یکدیگر مقایسه شوند. خروجی می تواند (در تطابق با تورم) ارزش افزوده و کل خرووی (خروجی خالص) تعریف شود. از نقطه نظر سنجش بهره وری، گاهی اوقات یک میانگین قابل اندازه گیری در خصوص تمام موارد مربوط مورد استفاده قرار می گیرد (برای مثال ساختمان ها و ماشین ها). شاخصی که از نیروی انسانی تنها به عنوان داده، استفاده می کند بهره وری کارگری نامیده می شود و مقیاس هایی که سعی می کنند کلیه ورودی ها را مد نظر قرار دهند شاخص های بهره وری چند عاملی (MFP) خوانده می شوند.

۱-۳- اگر میزان داده های غیرکارگری به صورت سرانه افزایش یابد بهره وری کارگری سریع تر از MFP ارتقا می یابد. دلیل این موضوع این است که افزایش میزان ماشین آلات میزان خروجی را افزایش می دهد. بنابراین مقایسه میزان بهره وری کارگری بر اساس مقیاس MFP سرمایه ای (برای مثال تعداد کامپیوترها یا دیگر داده های غیرکارگری) می توانند باعث افزایش میزان کارایی شوند.

۱-۴- مقایسه مقیاس های ارزش افزوده با مقیاس ارزش افزوده کل مناسب نیست چرا که مقیاس ارزش افزوده بیش از مقیاس خروجی خالص تغییر پیدا می کند.

۱-۵- این مقاله به تشریح سه روش مختلف سنجش بهره وری که دفتر آمار چاپ کرده است می پردازد و به سوالات خاص مقایسه بهره وری بخش عمومی و خصوصی می پردازد.

۱-۶- سه روش مختلف اندازه گیری عبارتند از:

- ارزش افزوده بر اساس فرد / فرد - ساعت برای کل اقتصاد و صنعت گروهی (بهره وری کارگری) که در منطقه منتشر می گردد.
- ارزش افزوده هر واحد بر اساس کل داده مربوطه (میانگین وزنی کیفیت - تنظیمی نیروی انسانی و سرمایه بر اساس (مقیاس

الف - چطور خروجی را تعریف کنیم؛ به طور اخص آیا خروجی به معنی ارزش افزوده (کل ارزش فروش کالا و خدمات خریداری شده مورد استفاده به عنوان داده میانی) یا خروجی خالص (ارزش فروش کل) می باشد؟

ب - کدام داده‌ها به منظور ایجاد آمار داده‌ها، مخصوصاً اینکه آیا داده تنها برحسب مقیاس فردی یا فرد - ساعت است یا آیا در عوض آن یک میانگین پیچیده با توجه به همه داده‌های مورد استفاده شامل تجهیزات تعیین شده همچون ساختمان‌ها، ماشین‌آلات بررسی می شود؟ یا آیا میان انواع مختلف داده کاری تمایز قائل می شویم؟ (در نتیجه اهمیت یک ساعت کار تخصصی بیشتر از یک ساعت کار غیر حرفه‌ای قلمداد می‌شود).

ج - کدام بخش از اقتصاد بررسی می‌شود، مخصوصاً اینکه آیا شامل یک تقسیم‌بندی اقتصادی برای مثال ساخت می گردد، یا آیا هزینه نهایی را در بر می‌گیرد؛ برای مثال دیدگاه دولتی خدمات عمومی یا معیار دیگری همچون بخش بازار که خدماتی را در بازار به فروش می‌رسانند، در آن در نظر گرفته می شود؟ بخشی از صنایع برای مثال آموزش ممکن است قسمتی در بخش بازار و قسمتی در بخش غیر بازار انجام شود؛ به همین ترتیب برخی از اشکال مخارج، همچون خدمات بهداشتی ممکن است تا حدودی از طریق تولید غیرتجاری و تا حدی با تنظیم قرارداد انجام گیرد؛ برای مثال تعویض زانو بر اساس قراردادهای بخش خصوصی انجام می شود.

۲-۲ - مقیاس‌هایی که تنها بر حسب اشخاص یا ساعت شخص به عنوان مقیاس بهره‌وری نیروی انسانی بیان می‌گردد (داده بر حسب شخص یا داده برحسب ساعت). مقیاس‌هایی که داده‌های زیادی را به عنوان مقیاس داده مورد استفاده قرار می‌دهند معمولاً چند عاملی یا عامل بهره‌وری کل خوانده می‌شوند.

۳-۳ ONS چه مواردی را منتشر می‌کند؟

۳-۱ - سه نوع بهره‌وری توسط ONS منتشر می‌کند.

نشریه آمار بهره‌وری

۳-۲ - اولین نشریه بهره‌وری آماری که به شکل فصلنامه منتشر می‌شود.^۱

۳-۳ - مقیاس خروجی مورد استفاده ارزش افزوده است که برحسب حساب‌های ملی مربوطه منتشر می‌شود.

۳-۴ - مقیاس ورودی مورد استفاده کارگر است؛ مقیاس‌های بهره‌وری نیروی کار (برحسب نیروی انسانی، شغل، ساعت کار) برای کل اقتصاد نیز ارائه شده است.

۳-۵ - مقیاس‌های بهره‌وری اساساً توسط اقتصاد شکسته می‌شوند. آمار اقتصاد، کشاورزی، جنگل‌بانی و ماهی‌گیری صنایع

تولیدی در دسترس می‌باشد. از میان صنایع تولیدی، ساخت ماشین‌آلات بارز است و از میان خدمات، مواردی همچون پخش، هتل و نگهداری، حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات و خدمات مالی و تجاری بیان شده است. برای تجزیه و تحلیل بخشی، ارقام داده‌ها بر اساس داده‌های واحد گزارش‌دهی از مشاغل نیروی کار برگرفته شده است.

۳-۶ - علاوه بر ارقام بخش صنعتی، ارقام آزمایشی نیز برای بخش بازار منتشر شده است.

۳-۷ - ارقام موجود در نشریه میزان خروجی بر اساس هر کارمند را نشان می‌دهد.

تخمین آزمایش بهره‌وری چند عاملی

۳-۸ - تخمین آزمایشی بهره‌وری چند عامل (MFP) برای کل اقتصاد در نشریه بررسی اقتصاد و بازار کاری به چاپ رسیده است.

۳-۹ - مقیاس خروجی مورد استفاده ارزش افزوده می‌باشد که از حساب‌های ملی مربوط برگرفته شده است.

۳-۱۰ - خروجی‌ها بر اساس کیفیت کار نیروی انسانی (QALI) و خدمات سرمایه می‌باشد؛ بنابراین یک مقیاس چند عاملی بهره‌وری می‌باشد. داده‌های نیروی انسانی بر حسب نحوه ساخت و بر اساس کیفیت کار ایشان می‌باشد. این آمار در نشریه آمار بهره‌وری موجود است.

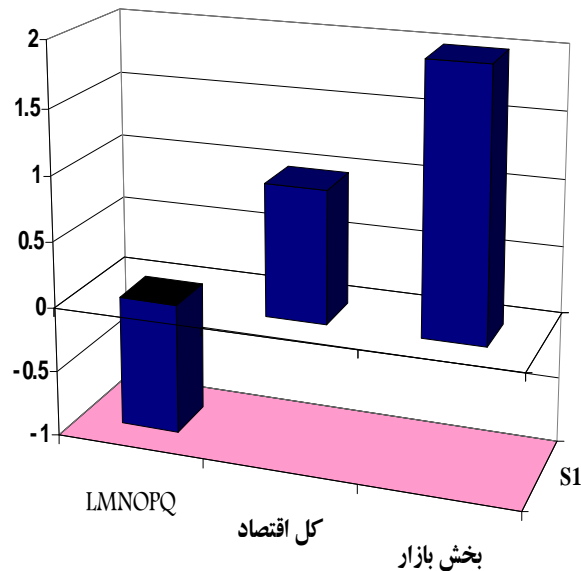
۳-۱۱ - صنعت تخمین‌ها را می‌شکند. تخمین‌های MFP در طول دوره ۲۰۰۷-۱۹۹۸ کل اقتصاد و گروه‌های صنعتی را شامل می‌شود. این شامل اداره امور عمومی و دفاع، آموزش و پرورش، بهداشت و کار اجتماعی و دیگر خدمات اجتماعی و شخصی می‌شود. این گروه در مفهوم به خدمات عمومی شباهت دارد؛ اما آن شامل بخش خصوصی (مدارس و مراکز بهداشتی خصوصی) می‌گردد.

۳-۱۲ - مقاله حاضر علاوه بر تقسیم‌بندی‌های صنعتی تخمین‌های MFP برای بخش بازار برای دوره زمانی ۲۰۰۷-۲۰۰۱ را بیان می‌دارد. بخش بازار به طور گسترده آن بخش اقتصاد است که محصولات خود را به قیمت مناسب عرضه می‌کند. بخش‌های A تا J طبقه‌بندی صنعتی استاندارد (SIC) علاوه بر بخش K که میزان اجاره از مالکین را بیان می‌کند؛ بخشی از قسمت M (آموزش) که دولت هزینه آن را نمی‌دهد (توجه داشته باشید که در نتیجه آن دانشگاه و آموزش عالی را در بر می‌گیرد)، بخش N (بهداشت و کار اجتماعی) به جز بخشی از خدمات بهداشتی و کار اجتماعی و خدمات آزمایشی که توسط کارکنان دولت انجام می‌شود. بخش O (دیگر مجامع و فعالیت‌های خدمات شخصی) به جز دفع زباله‌ها و فاضلاب و فعالیت‌های محیط زیستی، کتابخانه، موزه فعالیت‌های تفریحی و توریستی که توسط دولت

1 - www.stat.gov.uk/pdfdir/pro1909.pdf

محلّی تأمین می‌شود. در نتیجه یک همپوشانی میان بخش بازار و بخش LMNOPQ وجود دارد. توجه به کل اقتصاد و شاخص LMNOPQ است. شکل ۱۳-۳ (۱) نشانگر میانگین رشد سالانه MFP با

شکل ۱ - میانگین رشد بهره‌وری چند عاملی سالانه بریتانیا



دیدگاه QUALI) تقسیم می‌شوند؛ هزینه برحسب هر نوع نیروی انسانی بیان می‌شود. داده‌ها منابع اداری مختلف برحسب مقیاس مستقیم ساعت یا مقدار و برخی از داده‌های مخارج با بکارگیری کاهنده مناسب تنظیم شده‌اند.

۳-۱۷- مقیاس‌های CeMGA بریتانیا، برخلاف مقیاس‌های دیگری که تا به اینجا شرح داده شد، طبقه‌بندی هزینه نهایی را در بخش غیرصنعتی نشان می‌دهد. تخمین‌ها برحسب بخش‌های مختلف دولت همچون بهداشت یا حمایت‌های اجتماعی بزرگسالان تقسیم می‌شوند. این گروه‌بندی‌ها نزدیک هستند؛ اما در تطابق کامل با LMNOPQ نیستند. با این وجود گروه‌بندی‌ها شامل خروجی مورد استفاده در بخش‌های شخصی و WPISH می‌شود و مقیاس CeMGA بریتانیا می‌بایستی به سطوح پایین‌تری تقسیم شود؛ این در حالی است که بهره‌وری چند عاملی ارزش افزوده LMNOPQ تنها برای گروه در کل بیان شده است.

شکل (۲) نشان دهنده درصد خروجی و داده و بهره‌وری از سال ۱۹۹۷ در ارایه خدمات عمومی را نشان می‌دهد.

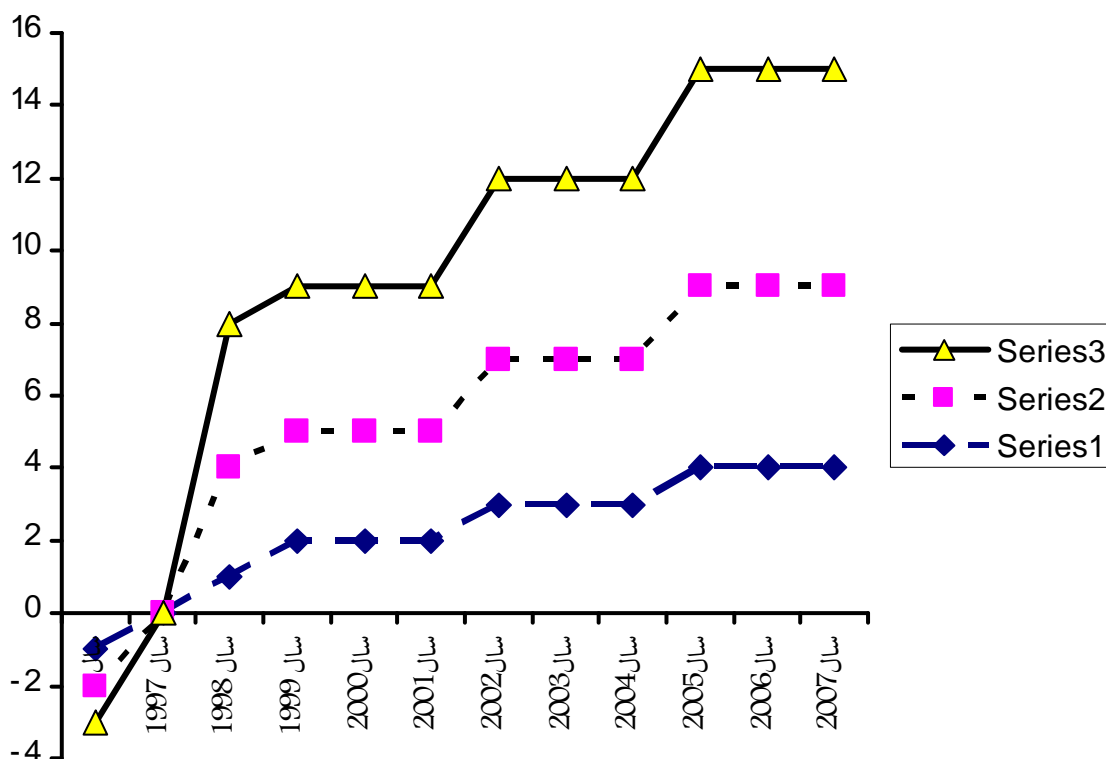
تخمین بهره‌وری خدمات عمومی CeMGA بریتانیا

۳-۱۴- مرکز ارزیابی عملکرد انگلستان (uk CeMGA) چندین مقاله در خصوص بهره‌وری خدمات عمومی منتشر کرده است که آخرین آنها بهره‌وری خدمات عمومی طی سال‌های ۲۰۰۷-۱۹۹۷ می‌باشد.

۳-۱۵- مقیاس ستاده مقیاسی است که حجم خروجی خالص (ارزش افزوده به علاوه داده‌های فوری) خدمات عمومی اما نه برحسب تولید ناخالص داخلی را بیان می‌دارد. این یک مقیاس ارزش افزوده نیست (چرا که تخمین‌ها مقیاس تولید ناخالص همچنین تنظیمات کیفیت را شامل می‌شود که جز حساب‌های ملی قلمداد نمی‌شود و تفاوت گسترده مقیاس‌ها خروجی مورد استفاده در نشریه آمار بهره‌وری را بیان می‌دارد).

۳-۱۶- مقیاس داده‌ها میانگین هزینه‌ای بر اساس داده‌های نیروی انسانی، کالا و خدمات و داده‌های سالانه (که با مقیاس ستاده که در پایین به آن پرداخته می‌شود هماهنگی دارد) را بیان می‌دارد. نیروی کار برحسب کارایی نیروی انسانی (برای مثال پزشکان، پرستاران یا معلمان و همیار معلم بدون در نظر گرفتن

شکل ۲ - تغییر فزاینده در خروجی، داده و بهره‌وری در خدمات عمومی دولتی



بیشتری برای هر نفر ساعت افزایش می‌یابد؛ بنابراین رشد بهره‌وری نیروی انسانی نسبت رشد بهره‌وری چندعامل افزایش می‌یابد.

۴-۲- اگر داده‌های خالص به جای ارزش افزوده استفاده شود، روابط مشابهی وجود خواهد داشت.

۴-۳- رابطه ساده‌ای میان بهره‌وری ناخالص داده‌ها و بهره‌وری ارزش افزوده وجود دارد (فصل سوم بهره‌وری نیروی انسانی OECD). نرخ تغییر ارزش افزوده بر اساس بهره‌وری چند عاملی (MPF) با نرخ تغییر ناخالص ستاده برابر است.

این موضوع بر اساس MPF ضرب در تقسیم اسمی ارزش افزوده بر اساس ستاده ناخالص می‌باشد (با توجه به اینکه هم ارزش افزوده هم ستاده ناخالص به یک بخش تولیدی می‌پردازند و اینکه داده‌های فرضی به یک روش اندازه‌گیری می‌شوند) سهم اسمی ارزش افزوده در ستاده ناخالص (نسبت ارزش افزوده به عکس آن) کمتر از یک می‌باشد؛ در نتیجه عکس آن از یک بیشتر است. در نتیجه ارزش افزوده مقیاس بهره‌وری به نسبت بیشتر از مقیاس‌های

۴- رابطه میان مقیاس‌های مختلف چیست؟

۴-۱- رابطه میان بهره‌وری چندعاملی و بهره‌وری کارگری مستقیم است. برای مثال؛ با استفاده از ارزش افزوده به عنوان مقیاس خروجی، تغییر نسبی در بهره‌وری کارگری با استفاده از ارزش افزوده برای هر نفر ساعت، محاسبه می‌شود که می‌توان آن را به چندین قسمت تقسیم کرد. اول آن بخشی که تغییرات در کیفیت را شرح می‌دهد. اگر کیفیت نیروی انسانی ارتقاء یابد انتظار می‌رود خروجی ارتقاء یابد. حتی اگر داده تعداد ساعت کار نیروی انسانی بدون تغییر باقی بماند. دوم آن بخش است که توسط تغییرات در میزان سرمایه (ابزارهای مشخص همچون کامپیوتر، ماشین‌آلات و غیره) به شکل ساعتی را بیان می‌دارد. افزایش سرمایه و سرمایه‌گذاری بیشتر برای هر نیروی کار خروجی را افزایش می‌دهد. بالأخره رشد بهره‌وری چندعاملی را بایستی بیان کرد. این موضوع کلیه موارد علاوه بر کارایی یک سازمان را شامل می‌شود (برای مثال؛ جریان کار هماهنگ، میزان تلاش، نیروی انسانی). بنابراین، اگر کیفیت نیروی انسانی ارتقا یابد و سرمایه

بهره‌وری ستاده ناخالص تغییر می‌کند و این تفاوت‌ها اگر سهم ارزش افزوده از ستاده ناخالص در طول زمان کاهش یابد، افزایش پیدا می‌کند. (مثل اینکه برون‌سپاری در طول زمان افزایش یابد).

۵- آیا می‌توان تخمین‌های مختلف را به طور مشخصی مقایسه کرد؟

۵-۱- مقایسه بایستی میان موارد مشابه باشد. از مقایسه مقیاس‌های بهره‌وری کارگری یک بخش با مقیاس‌های MPF بخش دیگر نتایج اشتباه برانگیزی کسب می‌شود. برخی از تفاوت‌ها میان مقیاس‌ها نشانگر تفاوت‌ها در ابزار مورد استفاده بر اساس نفر - ساعت و کیفیت کار در عوض کارایی خالص می‌باشد. تا آنجایی که ابزار و کیفیت نیروی انسانی افزایش می‌یابد، در نتیجه رشد بهره‌وری نیروی انسانی برای هر بخش از رشد MPF سبقت می‌گیرد. این موضوع نشان می‌دهد که افزایش سرمایه و کیفیت نیروی کار در طول زمان توسعه می‌یابند؛ در نتیجه رشد بهره‌وری کارگری بر رشد MPF سبقت می‌گیرد.

۵-۲- از آنجایی که همه تخمین‌ها در نشریه آمار بهره‌وری مقیاس‌های بهره‌وری کارگری مختلفی را نشان می‌دهد، هیچ‌کدام از آنها را با تخمین‌های MPF نمی‌توان مقایسه کرد.

۵-۳- تخمین‌های ELMR در خصوص رشد MPF با مقیاس‌های CeMGA بریتانیا از MPF قابل مقایسه نیست؛ چرا که از سه جنبه با یکدیگر فرق دارند.

- در تخمین‌های ELMR ارزش افزوده به عنوان مقایسه ستاده استفاده می‌شود؛ در حالی که CeMGA بریتانیا از ستاده ناخالص استفاده می‌کند و تنظیمات کیفیتی در بهداشت و آموزش که هنوز در حساب‌های ملی نیامده است را در محاسبات خود بکار می‌برد.

- تخمین‌های ELMR یا برای گروه‌بندی SIC یا برای بخش بازار می‌باشد؛ این در حالی است که تخمین‌های CeMGA بریتانیا برای خروجی مورد نیاز خدمات دولتی می‌باشد؛ چه توسط دولت یا بخش تجاری یا تولیدکنندگان NPISH تأمین شود.

۵-۴- توجه داشته باشید که ارزش افزوده رشد MPF برای بخشی به خوبی تعریف شده برابر کل ارزش افزوده در ستاده ناخالص ضرب در رشد بهره‌وری ستاده ناخالص می‌باشد؛ مقیاس‌های بهره‌وری ارزش افزوده برای خدمات عمومی ممکن است منفی‌تر از آنچه که توسط CeMGA بریتانیا منتشر کرده باشد؛ بنابراین شکاف میان بخش عمومی و بخش بازار ممکن است عظیم‌تر از یک مقایسه ساده باشد. در عوض اگر تخمین‌های بخش بازار طوری تنظیم شود که آنها را به ستاده ناخالص نزدیک کند، نرخ رشد بخش بازار کمتر خواهد بود و شکاف میان رشد خدمات عمومی و بازار کمتر از یک مقایسه ساده خواهد بود.

۶- آیا مقیاس ستاده ناخالص یا مقیاس ارزش افزوده را بایستی در مقایسه خود بیان کنیم؟

۶-۱- چنین موضوعی این سؤال مشخص را که کدام مقایسه صحیح است را مطرح می‌کند؟ این موضوع نشان می‌دهد که اگر پیشرفت فنی بر همه داده‌ها به طور نسبی اثر کند در نتیجه مقیاس‌های بهره‌وری ستاده ناخالص تخمین‌های پیشرفت فنی را ارایه خواهد کرد (با این فرض که همه دارای دانش فنی لازم برای آغاز کار هستند). این موضوع در مورد مقیاس ارزش افزوده صدق نمی‌کند. از آنجایی که مقیاس ارزش افزوده به سهم ارزش افزوده از ستاده ناخالص بستگی دارد و شامل فناوری، فرآیند زمانی خروجی‌ها، داده‌ها و قیمت‌ها نیز می‌شود. لذا می‌توان از آن به عنوان مقیاس توانمندی یک صنعت برای بیان تغییرات فنی به درآمد و نیاز نهایی یاد کرد. ارزش افزوده دقیقاً تنها تغییرات فنی را اندازه می‌گیرد. آن هم در صورتی که تغییرات فنی در عوض آنکه بر کلیه داده‌ها به طور یکسان اثر بگذارد، تنها بر داده‌های اساسی سرمایه و نیروی انسانی تأثیر بگذارد. با این حال، این موضوع همیشه اتفاق نمی‌افتد. بنابراین هر کدام از مقیاس‌ها جوابگوی سؤالات مختلفی می‌باشند.

۷- آیا تخمین‌های قابل مقایسه‌ای برای بخش‌های عمومی و خصوصی وجود دارد؟

۷-۱- علاقه زیادی به مقایسه عملکرد بخش عمومی و خصوصی وجود دارد؛ اما مهم این است که بدانیم عوامل تشکیل دهنده بخش‌های عمومی و خصوصی کدام‌ها هستند.

۷-۲- اکثر مردم بخش خصوصی را در ارتباط نزدیک با بخش بازار می‌دانند که شامل آن تولیدکنندگانی می‌شود که تولیدات آنها را به قیمت اقتصادی معنی‌دار می‌خرند. مقیاس‌های بهره‌وری ONS به ارزش افزوده بستگی دارد و بر اساس بهره‌وری کارگری و مقیاس MFP می‌باشد.

۷-۳- تعریف بخش عمومی مشخص نیست. حساب‌های ملی، بخش عمومی را به عنوان یک سری از مؤسسات تعریف کرده؛ این مؤسسات شامل موارد زیر می‌شوند:

دولت مرکزی، دولت محلی و شرکت‌های غیر مالی عمومی این مؤسسات هم به طور مستقیم ستاده تولید می‌کنند؛ برای مثال دیدگاه مسئولین محلی نسبت به آموزش و نیز تنظیم خرید خدمات بر بخش بازار یا بخش NPISH (به قیمت اقتصادی معنی‌دار) که در اختیار افراد (بدون هیچ هزینه یا به قیمت با سوبسید) قرار می‌گیرد؛ برای مثال عمل‌های تعویض استخوان که با هزینه بخش بهداشت ملی توسط مراکز درمانی به بیماران ارایه می‌شود.

۷-۴- یک تعریف برای مقایسه بخش عمومی و بخش بازار این است که ستاده‌هایی که در بخش عمومی استفاده می‌شود دارای قیمت اقتصادی پایینی می‌باشند. ONS مقیاس‌های بهره‌وری را در طبقه‌بندی LMNOPQ (قسمت ۱۱-۳) منتشر کرده است. با وجود این، همان‌طور که در بالا ملاحظه می‌کنید؛ این موضوع شامل فعالیت بخش بازار (فعالیت مؤسسات غیرانتفاعی) می‌گردد. تخمین‌های MFP برای هر دو بخش در نشریه ELMR مارچ ۲۰۰۹ منتشر شد. تخمین نشان می‌دهد که رشد MFP درون بازار بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۷، ۱/۱ درصد بوده است؛ در حالی که رشد LMNOPQ تقریباً زیر ۱ درصد بوده است. در طول این مدت کل رشد MFP ۰/۸ درصد بود.

۷-۵- ارقام CeMGA بریتانیا مربوط است به خروجی که با هزینه عمومی خریداری شده است و در اختیار مردم قرار گرفته است؛ بدون توجه به اینکه چه کسی آن را تولید کرده است. برخی از خروجی مستقیماً توسط بخش عمومی به طوری که در حساب‌های ملی تعریف شده، تولید می‌شود؛ اما برخی دیگر توسط بخش بازار تولید می‌شود. این مقیاس یک مقیاس هزینه نهایی است و در نتیجه مقیاس خروجی ناخالص می‌باشد. هیچ کدام از دیگر ارقام بهره‌وری ONS بر اساس خروجی ناخالص نمی‌باشد.

۸- نتیجه

۸-۱- نشریات ONS موجود نشانگر یک مقایسه روشن رشد بهره‌وری در بخش‌های عمومی و خصوصی نیستند. مخصوصاً اینکه ONS ارقام مربوط به بخش بازار که به طور مستقیم قابل قیاس با ارقام رشد MFP از نقطه نظر خروجی ناخالص خدمات عمومی می‌باشد را منتشر نمی‌کند.

۸-۲- نزدیک‌ترین تخمین به مقایسه بخش عمومی / خصوصی با استفاده ارقام منتشره رشد ارزش افزوده در ارتباط با رشد داده‌های سرمایه‌ای و نیروی انسانی کیفی برای بخش بازار می‌پردازد. این موضوع شامل بیشتر (اما نه همه) خروجی خدمات عمومی به علاوه بخشی از بازار و خروجی بخش NPISH می‌گردد. ONS در مورد این موضوع که آیا مقایسه بهتری برای

رشد بهره‌وری بخش عمومی و خصوصی در دسترس می‌باشد تحقیق به عمل می‌آورد.

انتشارات آمار ملی

آمار ملی در سطح بالایی از استانداردهای تخصصی بر اساس قانون آمار رسمی تنظیم گردیده است و هیچ‌گونه اعمال نظر سیاسی بر روی آن صورت نمی‌پذیرد.

دفتر (مرکز) آمار ملی (ONS)

مرکز آمار ملی (ONS) دفتر اجرایی آمار انگلستان به شمار می‌رود که یک مرکز غیر وزارتی است و به طور مستقیم به مجلس گزارش می‌دهد. ONS به تنهایی بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده آمار انگلستان محسوب می‌شود. این مرکز اطلاعاتی در خصوص جامعه و اقتصاد انگلستان را جمع‌آوری می‌کند و بر اساس شواهد پایه‌ای برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، اختصاص منابع و بودجه و پاسخگویی عمومی محسوب می‌شود. مدیرکل ONS مستقیماً به ذیحساب ملی که رییس اجرایی و یا رییس مرکز خدمات آمار دولتی می‌باشد، گزارش می‌دهد.

مرکز آمار دولتی

مرکز آمار دولتی (GSS) شبکه آمارگران خبره قلمداد می‌شود و کارکنان آن در دفتر (مرکز) آمار ملی و نیز در ۳۰ مؤسسه و سازمان دولتی دیگر کار می‌کنند.

Bruno M (1978) "Duality, intermediate inputs and value added", in Fuss Melvyn and Daniel Mcfadden(eds.) Production Economics: A Dual Approach to Theory and Applications OECD(2001), Measuring Productivity OECD Manual, available at: www.oecd.org/dataoecd/59/29/2352458.pdf ONS(2009), Productivity Statistical Bulletin Q3 2009, available at: www.statistics.gov.uk/artics/nojournal/TotalPublicServiceFinalv5.pdf