

## مقایسهٔ تشکلهای آببران استان خوزستان بر اساس مدل EFQM

منصور غنیان<sup>۱\*</sup>، عرفان علیمیرزایی<sup>۲</sup>، منا درانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۲/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۸/۱۹

### چکیده

بی‌شک عملکرد بهره‌برداران در قالب نظام‌های آبیاری مدیریت‌شده توسط کشاورزان و اجتماعات محلی مصرف‌کننده نقش بسزایی در رفع مشکلات طرح‌های آبیاری و زهکشی و کارایی و اثربخشی آبیاری دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف ارزیابی و مقایسهٔ وضعیت تشکلهای آببران استان خوزستان بر اساس بعد توانمندسازی مدل EFQM انجام گرفت. رویکرد حاکم بر پژوهش کمی و از نوع توصیفی پیمایشی بود. واحد مورد مطالعه دو تشکل نصر و کشتگران در ساحل چپ شهرستان رامشیر و تشکل نوین دز در محدوده شهرستان دزفول و تشکل شهید نصوحی در محدوده شهرستان شوشتر را در بر گرفت. جامعهٔ مورد مطالعه را بهره‌برداران تشکلهای ذکرشده تشکیل دادند که از هر تشکل به‌طور تصادفی تعداد ۴۵ بهره‌بردار به‌عنوان نمونه شناسایی شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته‌ای بر مبنای بعد توانمندسازی مدل EFQM بود که پایایی آن با محاسبهٔ ضریب آلفای کرونباخ و روایی آن با توجه به نظر تعدادی از کارشناسان حیطهٔ مطالعه بررسی و تأیید شد. از نرم‌افزارهای SPSS و Excell به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که در مجموع در بین تشکلهای، به ترتیب معیارهای توانمندسازی مدل EFQM شامل شراکت‌ها و منابع؛ فرایندها، محصولات و خدمات؛ منابع انسانی در بالاترین سطح قرار گرفتند. همچنین در بین تمامی زیرمعیارها و معیارهای مدل EFQM، به تفکیک تشکلهای، تفاوت آماری معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** تشکل آببران، مدیریت کیفیت، EFQM، مدل تعالی سازمانی، تعاونی

۱. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان  
\*نویسندهٔ مسئول  
E-mail: M\_ghanian@yahoo.com

۲. دانش آموختهٔ دکتری توسعهٔ روستایی، دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری ترویج کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

## مقدمه

امروزه بحران‌های ناشی از پیامدهای کمبود منابع آب تهدیدی جدی در فرایند تحقق توسعه پایدار است و در این باره نظام‌های بهره‌برداری همواره به‌عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه کشاورزی پایدار در ایران و از زوایای مختلفی مورد توجه بوده است. محدودیت آب و ضرورت مدیریت بهینه استفاده از آن در طول زمان موجب پیدایش و تکامل نظام‌های بهره‌برداری متعددی در شرایط گوناگون طبیعی و اجتماعی روستاهای ایران شده است به‌گونه‌ای که اصلاح، ایجاد و بسط تشکلهای نوین و مناسب کشاورزی، اصلی‌ترین حرکتی است که بیش از هر عامل دیگری می‌تواند در افزایش بهره‌وری و ارتقای همه‌جانبه عملکرد و به‌تبع آن توسعه پایدار بخش کشاورزی و توسعه متوازن جامعه روستایی مؤثر واقع شود (احسانی و خالدی، ۱۳۸۲).

به دنبال اجرای برنامه اصلاحات ارضی در دهه ۱۳۴۰، ساختارهای اجتماعی و مناسبات اقتصادی روستاها دچار دگرگونی‌های بنیادین شده و شرکت‌های تعاونی روستایی و سایر تعاونی‌ها به جایگزین الگوبرداری شده این تشکلهای تبدیل شده‌اند به‌گونه‌ای که امروزه دیگر نقش حساس و مؤثر گروه‌های محلی و افراد ذی‌نفع در موفقیت برنامه‌های مدیریت و توسعه شبکه‌های آبیاری محرز شده است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱). لذا تاکنون سرمایه‌گذاری‌های ویژه‌ای در خصوص ظرفیت‌سازی و کمک به ایجاد زیرساخت‌های اجتماعی در سیستم آبیاری انجام شده که یکی از مهم‌ترین آنها، ایجاد تشکلهای آب‌بران است. تشکلهای آب‌بران از راهبردهای اصلی مدیریت منابع آب شناخته می‌شود و کشورهای مختلف به انتقال مدیریت آبیاری به این تشکلهای توجه ویژه‌ای کرده‌اند (تقی پور و همکاران، ۱۳۹۴). این‌گونه تشکلهای، یا تکامل تعاونی‌های آب‌بران و واگذاری مدیریت شبکه‌های آبیاری به کشاورزان، دخالتی راهبردی با آثار چندگانه در اقتصاد روستایی است. به اعتقاد اکثر کارشناسان، پایین بودن راندمان آبیاری در کشورهای در حال توسعه به علت عدم مشارکت واقعی بهره‌برداران در امر تصمیم‌گیری، اجرا، مدیریت و نگهداری از شبکه‌های آبیاری است. از آنجاکه تدوین نظام بهره‌برداری منابع آب و مصرف آب جز با تفکر و برنامه سیستمی و

استفاده از دانش بومی و مشارکت جوامع محلی امکان‌پذیر نمی‌باشد، توجه به سازوکارهای تشکل‌های آب‌بران امری اساسی است که پیوسته باید بدان توجه نمود (حیدریان، ۱۳۸۲).

از آنجا که امروزه در کشور، تنوعی از نظام‌های بهره‌برداری جمعی منابع آب از قبیل تعاونی‌های تولید، تعاونی‌های آب‌بران، انجمن‌های صنفی، تشکل‌های آب‌بران و غیره را می‌توان مشاهده نمود، هریک از این نظام‌های بهره‌برداری جمعی دارای اساسنامه و شرح وظایف خاص خود می‌باشند، اما نکته حائز اهمیت آن است که کدامیک از این نظام‌های بهره‌برداری موفق‌تر عمل نموده‌اند؟ یا به عبارتی، میزان موفقیت یا کیفیت هریک از این نظام‌های بهره‌برداری تا چه حد می‌باشد؟ در این باره، مطابق با نظر سولو (۱۹۹۳)، می‌توان گفت: «صحبت کردن درباره توسعه پایدار بدون در نظر گرفتن اندازه‌گیری، تفسیر و تبیین، فاقد هرگونه ارزشی است». کیفیت از مفاهیم علم مدیریت است که در ارزیابی سازمان‌ها و مدیران مورد توجه است. در واقع، اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که بقا و حیات آنها به جای مشتریان راضی یا خشنود در گروی داشتن مشتریان وفادار می‌باشد و این امر نکته کلیدی در ادامه فعالیت سازمان‌ها می‌باشد (رضائی و شکاری، ۱۳۸۵). این موضوع می‌تواند روی تمامی جنبه‌های آن سازمان اثر بگذارد. سازمانی بقا و تعالی خواهد داشت که به کیفیت در همه سطوح سازمان توجه کند. پس می‌توان گفت کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. از این رو، نظام‌های بهره‌برداری از منابع آب سازمان‌هایی جمعی هستند که همانند دیگر سازمان‌ها باید دارای مشتریان وفادار (بهره‌برداران یا اعضای نظام آب) و بقای مستمر و مداوم باشند. لذا ضروری است تا کیفیت این سازمان‌ها و یا به عبارتی، تعالی سازمانی آنها مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان موفق‌ترین سازمان را از دیدگاه بهره‌برداران آن مشخص نمود. لذا مطالعه حاضر، که در نوع خود مطالعه‌ای بدیع می‌باشد، کوشیده است تا با به کارگیری الگوی تعالی سازمانی (EFQM)، ضمن بررسی میزان موفقیت هریک از نظام‌های بهره‌برداری از منابع آب، مبنایی برای ارزیابی کیفیت نظام‌های بهره‌برداری از منابع آب در کشور باشد.

## مبانی نظری

فقدان نظام ارزیابی، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند و در نهایت، کهنوت و مرگ سازمانی را موجب می‌شود (Garcia - Morales et al., 2012). بنابراین، درک سطح، بلوغ سازمان، شیوه اجرای فعالیت‌ها و شناسایی فرصت‌های بهبود، نقش اساسی در پایداری سازمان دارد (Belvedere, 2016). از این رو، هر سازمانی صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، به مدلی نیاز دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خویش را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب‌وکارش مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. یکی از انواع مدل‌های سنجش تعالی، مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است که سازمان‌های بسیاری در جهان، به‌خصوص اروپا، از آن به‌عنوان الگویی مناسب برای مدیریت کسب‌وکار خود استفاده کرده‌اند. در سال ۱۹۸۸، کمیسیون اروپا با مطرح نمودن مدل EFQM، از آن به‌عنوان چارچوب مدیریتی غیرتجویزی نام برد (Hemsworth, 2016). در این راستا، گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقه‌مندی مدیران به بهبود مستمر منتج به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده که مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا<sup>۴</sup> یکی از مهم‌ترین مدل‌ها در جهت تحقق این مهم می‌باشد (نجمی، ۱۳۸۹) به‌گونه‌ای که امروزه به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده بیش از ۳۰ هزار سازمان بخش دولتی و خصوصی در جهان قرار می‌گیرد و می‌توان از آن برای به دست آوردن یک دید کلی و جامع از سازمان برای شناسایی جنبه‌های اصلی رسیدن به تعالی و بهبود بهره‌گرفت (Hemsworth, 2016). این مدل یکی از رایج‌ترین مدل‌های ارزیابی مدیریت کیفیت می‌باشد که بر پایه مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۵</sup> بنا نهاده شده است (Goetsch & Davis, 2014).

مدل تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان‌ها به منظور سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند با شناخت وضع موجود خود بر مبنای الگوی تعالی سازمانی مشکلات و علل وقوع آنها را شناسایی کرده و بر این اساس، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند. تعالی سازمانی رسیدن به شرایطی

4. EFQM

5. Total Quality Management

است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم برای تأمین و ارتقای سطح منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). نقش سیستم‌های ارزیابی در تعالی سازمانی در دنیای کسب‌وکار امروزی منجر به استفاده بهینه از منابع خواهد شد (Abdolshah et al., 2016). این مدل با ارزیابی‌ای که از مدیریت پروژه دارد، شرایط را برای مدیران جهت سازماندهی امور و توسعه فعالیت‌ها فراهم می‌کند (Heart et al., 2012) به‌گونه‌ای که به عقیده گومزولوپز و همکاران (Gómez-López et al., 2016)، انگیزه‌های تعالی درونی و بیرونی بر مدیران شرکت‌ها حاکم است که آنها مجاب به استفاده از این مدل می‌کند. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، از ۲ بعد نتایج و توانمندی‌ها تشکیل شده که هر یک دارای تعدادی معیار است. بعد توانمندسازها شامل رهبری؛ استراتژی؛ شراکت‌ها و منابع؛ فرایندها، محصولات و خدمات؛ منابع انسانی است (Van Huizen & Ahaus, 2017). بعد توانمندساز جزو ملزوماتی است که سازمان به‌منظور دستیابی به تعالی لازم دارد و وابستگی متقابلی بین تمام اجزای این بعد وجود دارد (Hemsworth, 2016). دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل، در نهایت با تشخیص توانمندی‌های سازمان و زمینه‌های قابل بهبود، فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را پیشنهاد می‌کند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۱). درواقع، برخلاف سایر رویکردهای مدیریتی، با القای الگوی بهبود یکپارچه در ابعاد مختلف سازمان شامل نیروی انسانی، رهبری، فرایندها و استراتژی، ارائه محصول مطلوب به مشتریان، کارکنان و جامعه را تضمین می‌نماید (Sokovic et al., 2010)

در کل، می‌توان چنین گفت که مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ابزاری برای خودارزیابی به‌منظور تعیین موفقیت سازمان‌ها در مسیر تعالی، اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب سازمان‌ها به یافتن راه‌حلی برای بهبود خدمات می‌باشد و از سویی مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزه‌های عملکردی است (مشهدی تفرشی، ۱۳۸۶).

از این‌رو، سازمان‌ها با خودارزیابی منظم، الگوی مدیریتی‌شان را با مدل معرفی‌شده محک زده و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را جهت رسیدن به برتری در کسب‌وکار اجرا

می‌نمایند (Allur, 2010). در واقع، یک چارچوب ارزیابی برای سازمان مهیا می‌سازد که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌گردد (Zárraga-Rodríguez & Álvarez, 2014).

مطالعات بسیاری از این مدل به منظور تبیین وضعیت سازمان‌ها بهره گرفته‌اند؛ برای مثال، مطالعه گارسیا مورالز و همکاران (Garcia – Morales et al., 2012) بر پیامدهای پذیرش EFQM بر عملکرد تمرکز کردند و نتایج مطالعه وان و همکاران (Van et al., 2016) بهبود عملکرد بیمارستان در صورت حاکمیت ابعاد این مدل را در پی داشت و یا مطالعات دیگر تلفیقی از سنجش EFQM و سیستم اطلاعاتی داشته‌اند (Sadeh et al., 2013) در پژوهش ریحانی فرد و همکاران (Reihanifard et al., 2012) سیستم مدیریت ارتباطات مصرف‌کنندگان در بین بنگاه‌های کوچک اقتصادی در نظر گرفته شد. پژوهش‌های دیگر نیز به ارزیابی مصرف‌کنندگان با تمرکز بر مدل EFQM درون دولت‌های محلی پرداختند (Jacobs & Suckling, 2017).

پرتی (۱۹۹۵) عقیده دارد که وقتی پارامترها و معیارهای شفافیت در ارتباط با رویداد خاصی انتخاب می‌شوند، امکان رصد نمودن تغییرات جاری در حوزه مورد بررسی و قضاوت در مورد سکون، رشد و یا افول آن پدیده را فراهم می‌آورند حتی اگر ارزیابی دقیق پدیده مورد بررسی امکان‌پذیر نباشد. معیارهای ارزیابی همچنین سیاست‌گذاران را نسبت به وضعیت جاری و روند تغییرات عملکرد یک بخش خاص مطلع می‌سازند (علی میرزایی و همکاران، ۱۳۹۶) و با مشخص نمودن نقاط ضعف و قوت، امکان اصلاح و ارتقای ساختار موجود و کارکردهای مورد انتظار از آن را فراهم می‌آورند. با این حال، نقص عمده اغلب ارزیابی‌ها وجود رویکرد بالا به پایین است که این موضوع ارزیابی در سطح محلی را با مشکل مواجه می‌سازد (مسجدی، ۱۳۸۱). در این راستا، مطالعه غنیان و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که از دیدگاه آب‌بران مشارکت آنان در ارزیابی، بررسی و انجام مطالعات اجتماعی برای محیط پیرامون و وضوح شرح وظایف آنان بسیار حائز اهمیت است.

بر اساس بررسی‌های انجام شده تاکنون هیچ مطالعه‌ای تشکیل‌های آب‌بران را بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) ارزیابی نکرده است. تشکیل‌های آب‌بران، سازمان‌های جمعی هستند که

وظیفه توزیع آب در میان بهره‌برداران را بر عهده دارند. این سازمان‌ها اهرم‌های مدیریت مصرف آب کشاورزی می‌باشند که می‌توانند کمک شایان توجهی به دولت در زمینه مدیریت آبیاری نمایند. این سازمان‌ها دارای تنوع بسیار بالایی در کشور می‌باشند؛ برای مثال، می‌توان به سه نمونه رایج‌تر آنها یعنی تعاونی تولید، تعاونی آب‌بران و انجمن آب‌بران اشاره نمود. هریک از این تعاونی‌ها دارای شرح وظایف و اساسنامه خاص خود می‌باشند؛ به عنوان مثال، تعاونی‌های تولید، وظیفه عمل در تمامی بخش‌های کشاورزی از تأمین نهاده تا فروش محصولات را بر عهده دارند که تأمین و توزیع آب نیز یکی از وظایف آنان می‌باشد، اما تعاونی‌های آب‌بران تنها مسئول تأمین و توزیع آب در میان بهره‌برداران هستند. حال نیاز به ارزیابی کیفیت تمامی این اشکال نظام‌های بهره‌برداری جمعی از منابع آب در کشور یکی از ضروریات است تا بتوان در مسیر مدیریت منابع آبی کشور گامی عملیاتی و درست برداشت. مدل تعالی سازمانی گرچه تا کنون در زمینه ارزیابی کیفیت نظام‌های بهره‌برداری جمعی از منابع آب مورد استفاده قرار نگرفته است، اما می‌تواند مبنایی جهت تحقق تعالی سازمانی در این نظام‌های بهره‌برداری جمعی باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

هدف از مطالعه حاضر، که در سال ۱۳۹۴ - ۹۵ انجام شد، ارزیابی و مقایسه وضعیت تشکل‌های آب‌بران استان خوزستان بر اساس بعد توانمندسازی مدل EFQM است. رویکرد حاکم بر این مطالعه کمی و از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. به لحاظ هدف، این مطالعه در رده تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. واحد مورد مطالعه شامل دو تعاونی آب‌بران نصر و کشتگران در ساحل چپ رودخانه جراحی در شهرستان رامشیر و تعاونی تولید روستایی نوین دز در محدوده شهرستان دزفول و انجمن آب‌بران شهید نصوحی در محدوده شهرستان شوشتر و جامعه مورد بررسی کلیه بهره‌برداران چهار تشکل ذکر شده بودند. به منظور تعیین حجم نمونه از هر تشکل، به‌طور تصادفی، تعداد ۴۵ بهره‌بردار به‌عنوان نمونه شناسایی شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه، پرسش‌نامه محقق‌ساختی بود که در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بر مبنای بعد توانمندسازی مدل EFQM

تدوین شد. پرسش‌نامه طراحی شده در مجموع به سنجش ۵ معیار بعد توانمندسازی مدل EFQM می‌پردازد. این ۵ معیار عبارت‌اند از: رهبری؛ استراتژی؛ شراکت‌ها و منابع؛ فرایندها، محصولات و خدمات؛ منابع انسانی. میزان پایایی هر یک از معیارهای بعد توانمندسازی نیز به تفکیک بیشتر از ۰/۷ محاسبه شد. روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز بر اساس نظر تعدادی از کارشناسان حیطه مذکور مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS و Excell تجزیه و تحلیل شد.

### نتایج و بحث

نتایج آمار توصیفی مطالعه حاضر نشان داد که کلیه پاسخ‌دهندگان (۱۸۰ نفر) متأهل بودند. از این تعداد نزدیک به ۴/۵٪ مجرد و ۹۵٪ مرد بودند. میانگین سن افراد پاسخ‌دهنده ۴۸ سال و به ترتیب کمینه و بیشینه سن پاسخگویان مطالعه ۲۴ سال و ۱۰۰ سال بود. از لحاظ سطح تحصیلات نیز فوق‌دیپلم با ۲/۲٪ کمترین فراوانی و راهنمایی با ۲۸/۳٪ دارای بیشترین فراوانی بود. کمترین میزان مساحت اراضی کشاورزی پاسخگو ۵ هکتار و بیشترین میزان آن ۵۰ هکتار و میانگین آن ۱۷/۴۲ هکتار بوده است. از لحاظ وضعیت مالکیت، نوع مالکیت شخصی دارای بیشترین فراوانی با ۹۳/۹ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مالکیت اجاره‌ای با ۳/۳ درصد بوده است.



جدول ۱. رتبه‌بندی گویه‌ها به تفکیک معیارها بر اساس درصد

اولویت	اصلاً کم	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	گویه‌ها
۱	-	۲/۲	۶/۷	۱۳/۹	۳۴/۴	۳۴/۴	اخذ تصمیمات مدیریت اجرایی درون تشکلهای (نوبت آبیاری، زمان آبیاری و...)
۲	۱/۷	۵/۰	۷/۸	۲۷/۸	۳۵/۶	۱۳/۹	اخذ تصمیمات کلان (تعیین حجم آب تحویلی، زمان تحویل، مقدار آب بها و...)
۳	۱۰/۶	۳/۳	۳/۳	۱۱/۱	۴۳/۹	۱۶/۷	هماهنگی برنامه انتقال مدیریت آبیاری با سایر سیاست‌های کلان کشاورزی در منطقه
۴	۲/۸	۱۳/۹	۸/۹	۱۳/۹	۳۶/۱	۱۵/۶	اجرای تصمیمات اتخاذشده در زمینه مدیریت اجرایی
۵	۶/۱	۱۸/۳	۲۲/۸	۲۷/۸	-	-	دخالت در منازعات و اختلافات و حل‌وفصل موارد اختلافی
۶	۱۳/۳	۱۵/۶	۲۰/۰	۲۸/۳	-	-	مشاوره حقوقی به اعضای تعاونی
۷	۷/۲	-	۳/۳	۴/۴	۳۲/۸	۳۵/۰	شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌های دستگاه‌های دولتی در قبال تشکلهای نوپای آب بران
۸	۲/۲	-	۷/۸	۱۷/۲	۴۰/۰	۲۰/۶	پاسخگویی به اعضا و الزامات دولت در این زمینه
۹	۲/۲	-	۱۲/۲	۱۸/۹	۳۸/۳	۱۸/۳	ایجاد رضایت در مسئولین و کارگزارهای دولتی محلی (سازمان آب و برق و جهاد کشاورزی)
۱۰	۱۰/۰	۵/۶	۱۲/۸	۱۵/۶	۳۰/۰	۱۵/۰	ارائه اطلاعات و مشاوره با دستگاه‌های دولتی برای اخذ تصمیمات
۱۱	۲/۸	-	۶/۷	۱۰/۰	۴۱/۷	۳۱/۱	تقویت روحیه مشارکت و تعاون در جامعه روستایی
۱۲	۸/۳	-	۲/۲	۱۳/۹	۳۵/۰	۲۷/۲	کاهش تعارضات و درگیری‌های رایج محلی بر سر آب آبیاری
۱۳	۵/۶	۲/۲	۹/۴	۱۱/۷	۴۰/۶	۲۰/۰	وجود برنامه راهبردی بلندمدت در زمینه واگذاری مدیریت نظام آبیاری
۱۴	۷/۸	۴/۴	۲/۲	۲۱/۷	۲۸/۹	۲۳/۳	اعتماد اعضا نسبت به یکدیگر
۱۵	۱۰/۶	۷/۸	۲/۲	۱۵/۰	۲۸/۹	۲۲/۲	اشتغال‌زایی و کاهش مشکل بیکاری در نواحی روستایی
۱۶	۹/۴	۹/۴	۶/۷	۱۴/۴	۱۸/۹	۳۳/۳	افزایش بهره‌وری کشاورزی و کسب درآمد بیشتر
۱۷	۱۰/۰	۱۱/۱	۸/۳	۶/۱	۳۴/۴	۲۱/۷	تغییر رویه مرسوم در گذشته و وابستگی مردم به دولت برای تدارک و مدیریت شبکه آبیاری
۱۸	۱۰/۰	۱۴/۴	۷/۲	۱۵/۰	۲۵/۶	۲۰/۰	افزایش راندمان آبیاری و جلوگیری از تلفات زیاد آب
۱۹	۳/۹	۳/۹	۱۱/۷	۱۱/۷	۳۲/۸	۲۵/۰	کاهش هزینه‌های دولت در ارتباط با بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری و زهکشی
۲۰	۵/۶	۶/۷	۱۲/۲	۵/۶	۳۵/۰	۲۱/۱	جلوگیری از بهره‌برداری‌های غیرمجاز از آب آبیاری
۲۱	۱/۷	۱۳/۳	۶/۷	۱۲/۸	۴۰/۶	۱۶/۷	کاهش مسئولیت و وظایف دولت در ارتباط با بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری و زهکشی

ادامه جدول ۱								
۱	-	۲/۲	۸/۳	۲۵/۰	۳۰/۶	۲۳/۳	اصلاحات مفید در مدیریت شبکه آبیاری و زهکشی	استراتژی
۲	-	۶/۱	۱۱/۱	۱۸/۳	۳۳/۳	۱۹/۴	تغییر در پایگاه قدرت اجتماعی برخی از افراد صاحب نفوذ محلی	
۳	۱/۷	۹/۴	۸/۹	۲۱/۱	۳۰/۰	۲۰/۶	تضعیف نقش و اهمیت تشکل‌ها و یا مناسبات اجتماعی قدیمی در زمینه مدیریت آبیاری	
۴	۰/۶	۱۲/۸	۱۶/۱	۱۵/۰	۲۵/۰	۲۱/۱	افزایش رضایت کلی بهره‌برداران از وضعیت نظام آبیاری	
۵	-	۲/۲	۸/۳	۲۵/۰	۳۰/۶	۲۳/۳	استفاده مناسب تشکل‌ها از منابع و کنترل تبعات زیست‌محیطی	
۶	۱/۷	۹/۴	۸/۹	۲۱/۱	۳۰/۰	۲۰/۶	خط‌مشی تبعات زیست‌محیطی فعالیت‌های تشکل‌ها	
۷	۴/۴	۹/۴	۲/۸	۱۴/۴	۴۳/۳	۱۵/۶	کنترل و دفع سیلاب‌ها	
۸	۹/۴	۶/۷	۱۱/۱	۱۲/۲	۲۸/۹	۲۲/۸	بهبود حفاظت و نگهداری از محیط زیست	
۹	۱۱/۱	۱۵/۰	۱۲/۸	۳۷/۲	-	-	دادن مشاوره و حمایت‌های فنی به اعضا	
۱	۱/۷	۲/۲	-	۶/۷	۲۳/۳	۵/۰	ارائه گزارش منظم از وضعیت بهره‌برداری و نگهداری شبکه به سازمان دولتی	منبع انسانی
۲	۴/۴	۹/۴	۲/۸	۱۴/۴	۴۳/۳	۱۵/۶	نظارت و ارزشیابی از برنامه واگذاری انتقال مدیریت آبیاری	
۳	۸/۹	۵/۶	۱۵/۰	۱۷/۸	۲۴/۴	۲۰/۰	ارزشیابی از نتایج برنامه واگذاری مدیریت آبیاری	
۴	۱۷/۲	۱۱/۱	۱۹/۴	۲۸/۳	-	-	برگزاری منظم مجمع عمومی و ارائه گزارش اعضا	
۵	-	۱/۷	۸/۹	۱۱/۷	۲۹/۴	۳۳/۳	ترویج نیاز نوآوری‌ها و ایده‌های جدید و علمی کشاورزی در بین اعضا	
۶	۱/۴	۱/۱	۱/۷	۱۶/۱	۲۳/۳	۲۴/۴	ایجاد نگرش در ارتباط با پذیرش مسئولیت مدیریت نظام آبیاری	
۷	-	۱/۷	۵/۰	۲۰/۰	۴۳/۹	۱۵/۶	آگاهی بهره‌برداران از نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های خویش در مدیریت آبیاری	
۸	۱/۷	۲/۸	۹/۴	۱۹/۴	۳۶/۷	۱۴/۴	آموزش اعضا با همکاری سازمان‌های مرتبط مانند جهاد کشاورزی و ...	
۹	۱۳/۳	-	۱/۱	۲۶/۱	۳۲/۸	۱۸/۳	تأمین نیروی کار مورد نیاز برای عملیات تعمیر و نگهداری شبکه	
۱۰	۵/۶	۱۵/۶	۸/۳	۱۵/۰	۲۱/۱	۲۵/۰	دریافت خدمات فنی - مشاوره‌ای در زمینه آبیاری	
۱۱	۱۰/۰	۱۲/۸	۷/۸	۱۷/۲	۲۲/۲	۲۲/۸	کسب و افزایش دانش و اطلاعات در خصوص فرایندها و مسائل فنی نظام آبیاری	
۱۲	-	۳/۹	۱/۷	۱۰/۰	۵۹/۴	۱۰/۶	برخورداری بهره‌برداران از دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت شبکه‌های آبیاری و زهکشی	

## ادامه جدول ۱

۱۳	-	-	۲/۲	۲۹/۴	۳۱/۷	۲۵/۶	انعکاس نیازها، اولویت ها و مشکلات بهره برداران شبکه آبیاری به دستگاه های دولتی ذی ربط
۱۴	۴/۴	-	۷/۸	۱۱/۱	۴۱/۱	۲۳/۹	وجود توافقنامه های صریح میان دستگاه های دولتی و تشکل آب بران
۱۵	-	۱/۷	۵/۰	۲۰/۰	۴۳/۹	۱۵/۰	کمک و تسهیل امور به منظور اخذ مجوزهای قانونی در موارد مورد نیاز
۱۶	۱/۷	-	۶/۷	۱۷/۲	۳۷/۲	۱۶/۷	مطالعات اجتماعی در زمینه برنامه واگذاری مدیریت آبیاری به مردم محلی
۱۷	۶/۱	۱/۷	۲/۲	۸/۹	۴۲/۸	۲۰/۶	فراهم بودن بستر قانونی و شفافیت مقررات مرتبط با واگذاری مدیریت آبیاری
۱۸	۳/۹	۲/۸	۳/۹	۲۲/۲	۳۴/۴	۲۰/۰	واگذاری مدیریت و انتقال حق مالکیت بر آب
۱۹	۶/۵	۱۱/۱	-	۱۲/۸	۳۶/۱	۱۸/۳	کسب قدرت تأثیرگذاری بر تصمیمات دستگاه های دولتی در زمینه آبیاری و دفاع از حقوق خود
۲۰	۶/۱	۱/۷	۴/۴	۷/۲	۳۸/۹	۲۷/۸	انتخابات و انتصابات نمایندگان تشکل از سوی دولت
۲۱	۳/۳	-	۱/۱	۲۶/۱	۳۲/۸	۱۸/۳	تأمین و توزیع آب بین اعضا و رعایت عدالت در این زمینه
۲۲	۱۰/۶	۱۱/۷	۶/۱	۱۴/۴	۳۰/۰	۱۴/۴	کنترل بر منابع آب محلی و توزیع عادلانه آن میان بهره برداران
۲۳	۵/۰	۱/۷	۶/۷	۱۰/۶	۳۵/۶	۳۰/۰	تشویق بهره برداران به مشارکت در ابعاد مختلف برنامه مدیریت آبیاری به ویژه در تصمیم گیری
۲۴	۵/۶	۲/۸	۳/۳	۹/۴	۳۸/۳	۲۶/۷	وجود مشوق های مناسب به ویژه در مراحل اولیه واگذاری مدیریت آبیاری
۱	-	۳/۹	۱/۷	۱۰/۰	۵۹/۴	۱۰/۶	تعمیر و نگهداری از کانال ها و تأسیسات آب رسانی
۲	۲/۸	۵/۶	۲/۸	۱۴/۴	۳۸/۳	۲۱/۱	نظارت بر بهره برداری منابع آب
۳	۲/۲	۶/۷	۱۱/۱	۱۱/۷	۳۳/۳	۲۲/۲	حراست و نگهداری از کانال ها و تأسیسات آبیاری
۴	۲/۸	۳/۳	۱/۷	۱۵/۶	۳۶/۷	۲۵/۰	حمایت مالی از اعضا
۵	-	۴/۴	۹/۴	۱۵/۰	۳۲/۸	۲۲/۲	اعطای تسهیلات بانکی مناسب به بهره برداران شبکه آبیاری در جهت بهبود
۶	۷/۲	۶/۱	۶/۷	۱۱/۷	۳۹/۴	۱۸/۹	جذب تسهیلات دولتی مربوط به تشکل های آب بران
۷	۱۳/۳	-	۱/۱	۲۶/۱	۳۲/۸	۱۸/۳	پرداخت وجه یا کالا جهت پوشش بخشی از هزینه های خدمات آبیاری شبکه
۸	-	۳/۳	۸/۳	۱۵/۰	۴۶/۱	۲۰/۰	افزایش مساحت اراضی فاریاب (آبی)
۹	۹/۴	۵/۰	۳/۳	۱۴/۴	۴۰/۰	۱۸/۳	انجام کامل بهره برداری و نگهداری از شبکه های آبیاری

تأمین و توزیع

تعمیر و نگهداری

## ادامه جدول ۱

۱۰	۸/۹	۱۲/۲	۱۰/۰	۱۱/۱	۲۷/۲	۲۰/۶	حفاظت بیشتر و نگهداری بهتر از تأسیسات فیزیکی شبکه آبیاری
۱۱	-	-	۴/۴	۱۰/۶	۴۲/۲	۳۶/۷	فرهنگ مشارکت در زمینه اقدامات همیارانه و گروهی در جامعه محلی
۱۲	۴/۴	۱/۱	۱/۷	۱۶/۱	۳۳/۳	۲۴/۴	دانش و اطلاعات بهره‌برداران در زمینه اهمیت مدیریت مشارکتی آب و پیامدهای مثبت آن
۱۳	۸/۳	۱/۷	۴/۴	۱۲/۲	۳۸/۹	۲۰/۶	وجود اطلاعات و آمار دقیق در ارتباط با حجم ذخیره آب، تناسب زمان و مکان توزیع و...
۱۴	۸/۳	۴/۴	۲/۸	۱۹/۴	۳۶/۷	۱۵/۰	برنامه آموزش و برنامه‌های ترویجی در زمینه مدیریت مشارکتی آبیاری
۱	۷/۲	۲/۲	۶/۱	۱۶/۷	۲۷/۸	۳۱/۱	دستیابی به امنیت خاطر بیشتر در زمینه تأمین به‌موقع حبابه
۲	۱۳/۳	۱/۷	۸/۹	۱۱/۱	۳۱/۷	۲۳/۳	کنترل بر منابع آب محلی و توزیع عادلانه آن میان بهره‌برداران
۳	۲/۸	۱۵/۶	-	۱۲/۸	۲۸/۹	۲۷/۸	تسهیل فرایند جمع‌آوری آب‌بها و تحویل آن به دولت
۴	۳/۳	۱۳/۹	۳/۹	۲۱/۷	۲۲/۲	۲۲/۲	کاهش هزینه آب بها و برقراری تناسب میان آن با حجم آب مصرفی
۵	۲۸/۹	-	-	-	-	-	قیمت‌گذاری مناسب آب‌بها و خدمات آبیاری
۶	۶/۱	۱/۷	۴/۴	۷/۲	۳۸/۹	۲۷/۸	همکاری بیشتر سازمان‌های دولتی و غیردولتی در امور مختلف
۷	-	۴/۴	۹/۴	۱۵/۰	۳۲/۸	۲۲/۲	قدرت اثرگذاری اعضا بر تصمیمات دستگاه‌های دولتی در زمینه آبیاری و دفاع از حقوق بهره‌برداران
۸	۲/۲	۶/۷	۱۱/۱	۱۱/۷	۳۳/۳	۲۲/۲	همکاری کارشناسان دولتی با اعضای تشکل‌ها در زمینه واگذاری مدیریت آبیاری به بهره‌برداران
۹	۵/۰	۶/۱	۷/۲	۲۱/۷	۲۹/۴	۲۲/۲	مشارکت و داشتن حق رأی تمامی اعضای تعاونی در تصمیم‌گیری‌ها
۱۰	۷/۲	۶/۱	۶/۷	۱۱/۷	۳۹/۴	۱۸/۹	توجه دولت به علایق و نیازهای واقعی مردم محلی (اعضا) در زمینه آبیاری

خابندها، محصولات و خدمات

مأخذ یافته های پژوهش

به منظور بررسی وضعیت هر یک از زیر معیارها، میانگین رتبه‌ای آنها محاسبه شده که نتایج

در جدول ۲ قابل مشاهده است.

## جدول ۲. اولویت بندی زیر معیارهای هر یک از معیارهای مدل EFQM

میانگین	زیر معیارها	معیارها
۳/۶۳	رهبران مأموریت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقی را ایجاد نموده و خود به عنوان یک الگو رفتار می نمایند (F13)	رهبری (F1)
۳/۵۹	رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند (F12)	
۳/۳۱	رهبران فرهنگ سرآمدی را با همکاری کارکنان تقویت می نمایند (F14)	
۲/۹۷	رهبران عملکرد و وضعیت بهبود سیستم های مدیریتی را تعیین و آنها را پایش، بازنگری و هدایت می کنند (F11)	
۳/۴۸	استراتژی با درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط بیرونی و درک عملکرد و قابلیت های داخلی ( سازمان ) پایه ریزی می گردد (F21)	استراتژی (F2)
۳/۱۵	استراتژی و خط مشی های پشتیبان جهت اطمینان از پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، ایجاد، بازنگری و به روز و از طریق برنامه ها، فرایندها و اهداف دوره ای اجرا می شوند (F22)	
۳/۷۷	اعضا مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می گیرند (F35)	منابع انسانی (F3)
۳/۶۹	اعضا (با اهداف سازمانی) همسو شده، مشارکت داده شده و (از طریق تفویض اختیار و ...) تقویت می شوند (F33)	
۳/۴۵	دانش و توانایی های کارکنان توسعه می یابد (F32)	
۳/۳۵	اعضا در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط دارند (F34)	
۲/۹۸	برنامه های منابع انسانی جهت پشتیبانی از استراتژی تشکلهای طرح ریزی می شوند (F31)	
۳/۷۱	فناوری، اطلاعات و دانش جهت پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و توانمندسازی سازمان مدیریت می شوند (F44)	تشریحاتها و منابع (F4)
۳/۶۸	شرکای تجاری و تأمین کنندگان برای دستیابی به منافع پایدار مدیریت می شوند (F41)	
۳/۵۵	منابع مالی برای اطمینان از موفقیت پایدار مدیریت می شوند (F42)	
۳/۴۰	ساختمانها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به صورتی پایدار مدیریت می شوند (F43)	
۳/۵۷	روابط با مشتری (اعضا) مدیریت شده و بهبود می یابد (F53)	فرایندها، محصولات و خدمات (F5)
۳/۴۶	فرایندها جهت بهینه سازی ارزش برای ذی نفعان طراحی مدیریت می شوند (F51)	
۳/۳۳	محصولات و خدمات برای ایجاد بالاترین ارزش برای مشتریان توسعه می یابند (F52)	

مأخذ یافته های پژوهش

تذکر: کدهای درون پرانتز مربوط به کد زیر معیارها در پرسش نامه است.

همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، در اولین معیار (معیار رهبری) به ترتیب زیرمعیار F13 با عنوان "رهبران مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را ایجاد نموده و خود به‌عنوان یک الگو رفتار می‌نمایند" بیشترین میانگین رتبه‌ای و زیرمعیار F11 با عنوان "رهبران عملکرد و وضعیت بهبود سیستم‌های مدیریتی را تعیین و آنها را پایش، بازنگری و هدایت می‌کنند" کمترین میانگین رتبه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند. در بین زیرمعیارهای معیار استراتژی بیشترین میانگین را زیرمعیار F21 و کمترین میانگین را زیرمعیار F22 به دست آوردند. نتایج در زیرمعیارهای معیار سوم (منابع انسانی) نیز نشان داد که زیرمعیار F35 بیشترین میانگین و زیرمعیار F31 کمترین میانگین را به خود اختصاص دادند. در بین زیرمعیارهای معیار چهارم (شراکت‌ها و منابع) بیشترین میانگین مربوط به زیرمعیار F44 و کمترین آن مربوط به زیرمعیار F43 است. آخرین معیار بررسی‌شده، معیار فرایندها، محصولات و خدمات بود (F5) که زیرمعیار F53 آن بیشترین میانگین و زیرمعیار F52 آن کمترین میانگین را به خود اختصاص دادند. در مجموع، نتیجه بررسی میانگین رتبه‌ای ۵ معیار نشان می‌دهد که به ترتیب معیار "شراکت‌ها و منابع" با میانگین ۳/۵۸ در رده اول و معیار "استراتژی" با میانگین ۳/۳۱ در رده آخر دارد (جدول ۳).

جدول ۳. اولویت‌بندی معیارهای بعد توانمندی مدل EFQM

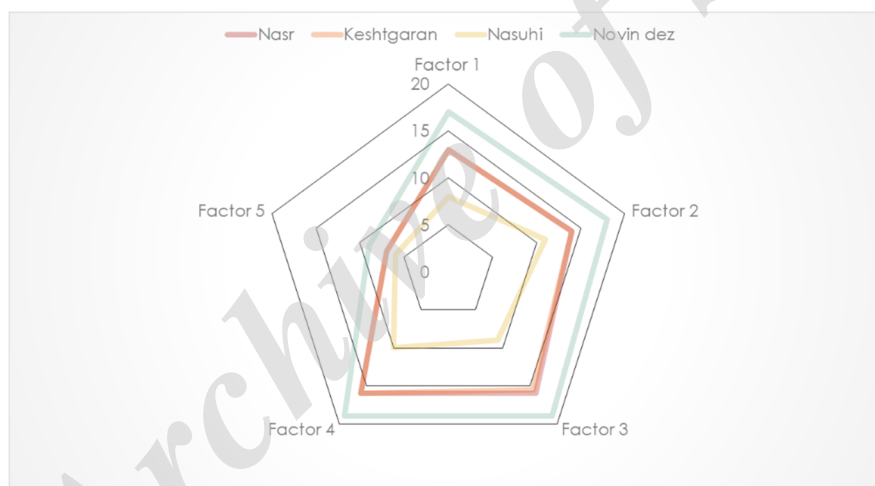
اولویت	میانگین	معیارها
۱	۳/۵۸	شراکت‌ها و منابع
۲	۳/۴۵	فرایندها، محصولات و خدمات
۳	۳/۴۴	منابع انسانی
۴	۳/۳۷	رهبری
۵	۳/۳۱	استراتژی

مأخذ یافته‌های پژوهش

بی شک موفقیت طرح‌ها و برنامه‌های توسعه در گروهی مشارکت آگاهانه تمامی اقسام و کسب رضایت اکثریت آنان است. از این رو، نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که در بین تشکلهای معیار

شراکت‌ها و منابع با بیشترین میانگین در رده اول قرار دارد که می‌توان از آن به عنوان یکی از عوامل دارای نقش اساسی در موفقیت این تشکلهای نام برد. ریشه این مهم را می‌توان در مسائل مرتبط با روان‌شناسی اجتماعی حاکم بر جوامع روستایی کشور جست و جو کرد. در واقع، اولویت برتر شاخص‌های مورد اشاره از نظر پاسخگویان می‌تواند حاکی از رشد و توسعه معیارهای اخلاقی و اجتماعی در بین آنان باشد که این معیارها را برتر از معیار کسب سود اقتصادی دانسته‌اند، هرچند کسب منافع برای آنان حائز اهمیت است.

به منظور تبیین وضعیت هر یک از تشکلهای مورد مطالعه از منظر معیارهای بعد توانمندسازی مدل تعالی سازمانی، میانگین هر یک از معیارها به تفکیک تشکلهای مورد مطالعه محاسبه و در نمودار ۱ نشان داده شد.



نمودار ۱. وضعیت هر یک از تشکلهای مورد مطالعه بر اساس EFQM (مأخذ: یافته‌های تحقیق) همان‌گونه که در نمودار فوق مشاهده می‌شود، تشکل نوین دز از نظر تمامی معیارهای تعالی سازمانی در بالاترین سطح و تشکل نصوحی در پایین‌ترین سطح قرار دارد. همچنین تشکلهای نصر و کشتگران از این نظر تقریباً با یکدیگر برابرند. نتایج نشان می‌دهد که در تشکل نوین دز معیار پنجم (فرایندها، محصولات و خدمات) در پایین‌ترین سطح نسبت به سایر معیارها قرار دارد. این نتیجه در مورد سایر تشکلهای نیز صادق است. همچنین یافته قابل توجه دیگری که از این نمودار می‌توان

استنباط کرد آن است که در میان وضعیت معیارهای تشکل نصحی - که در کل، دارای پایین ترین سطح ممکن نسبت به سایر تشکل ها می باشد- معیار دوم دارای وضعیتی مطلوب تر است. به منظور بررسی این مهم که آیا بین ۴ تشکل مورد مطالعه (نصحی، کشتکاران، نصر و نوین دز) به لحاظ زیر معیارهای مدل EFQM، تفاوت آماری معنی داری وجود دارد یا خیر از آزمون مقایسه میانگین F و همچنین آزمون دنباله ای دانکن بهره گرفته شد. نتایج در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقایسه میانگین تشکل های آب بران برحسب زیر معیارهای مدل EFQM

Sig	آماره F	نوین دز	نصر	کشتکاران	نصحی	تشکل ها
						زیر معیارهای EFQM
۰/۰۰۰**	۸/۰۵۰	۲۲/۴۴ <sup>c</sup>	۱۶/۳۵ <sup>b</sup>	۱۶/۲۰ <sup>b</sup>	۱۰/۸۷ <sup>a</sup>	F11
۰/۰۰۰**	۸۰/۰۳۱	۱۷/۱۱ <sup>c</sup>	۱۳/۴۶ <sup>b</sup>	۱۳/۵۷ <sup>b</sup>	۷/۷۷ <sup>a</sup>	F12
۰/۰۰۰**	۷۷/۲۷۳	۲۱/۶۶ <sup>c</sup>	۱۶/۹۷ <sup>b</sup>	۱۶/۵۱ <sup>b</sup>	۹/۷۷ <sup>a</sup>	F13
۰/۰۰۰**	۳۷/۶۰۳	۱۳/۳۱ <sup>c</sup>	۹/۲۲ <sup>b</sup>	۹/۲۰ <sup>b</sup>	۴/۶۸ <sup>a</sup>	F14
۰/۰۰۰**	۱۵/۶۲۵	۱۲/۵۷ <sup>b</sup>	۹/۳۱ <sup>a</sup>	۸/۸۶ <sup>a</sup>	۸/۶۲ <sup>a</sup>	F21
۰/۰۰۰**	۲۰/۲۸۰	۱۶/۹۱ <sup>b</sup>	۱۲/۶۲ <sup>a</sup>	۱۲/۴۴ <sup>a</sup>	۱۱/۵۹ <sup>a</sup>	F22
۰/۰۰۰**	۴۶/۳۹۵	۱۹/۷۳ <sup>c</sup>	۱۴/۶۲ <sup>b</sup>	۱۴/۲۶ <sup>b</sup>	۱۰/۵۳ <sup>a</sup>	F31
۰/۰۰۰**	۶۵/۰۱۷	۱۳/۲۰ <sup>c</sup>	۹/۵۱ <sup>b</sup>	۹/۴۴ <sup>b</sup>	۳/۸۱ <sup>a</sup>	F32
۰/۰۰۰**	۱۱/۴۲۱	۳۳/۹۵ <sup>c</sup>	۲۶/۸۸ <sup>b</sup>	۲۵/۹۵ <sup>b</sup>	۱۵/۵ <sup>a</sup>	F33
۰/۰۰۰**	۷۰/۰۳۶	۳۰/۰۴ <sup>c</sup>	۲۳/۸۲ <sup>b</sup>	۲۳/۲۴ <sup>b</sup>	۱۴/۷۶ <sup>a</sup>	F34
۰/۰۰۰**	۵۸/۰۴۶	۱۲/۷۵ <sup>c</sup>	۹/۳۳ <sup>b</sup>	۸/۹۵ <sup>b</sup>	۵/۸۲ <sup>a</sup>	F35
۰/۰۰۰**	۱۱/۹۳۵	۸/۶۰ <sup>c</sup>	۷/۵۳ <sup>b</sup>	۷/۱۳ <sup>b</sup>	۵/۶۵ <sup>a</sup>	F41
۰/۰۰۰**	۱/۴۱۹	۱۲/۸ <sup>b</sup>	۱۰/۱ <sup>a</sup>	۱۰/۰ <sup>a</sup>	۸/۷۶ <sup>a</sup>	F42
۰/۰۰۰**	۹/۷۱۶	۲۹/۹ <sup>c</sup>	۲۲/۰۸ <sup>b</sup>	۲۳/۰۰ <sup>a</sup>	۱۴/۳۱ <sup>a</sup>	F43
۰/۰۰۰**	۴/۲۲۸	۱۷/۰ <sup>c</sup>	۱۳/۷ <sup>b</sup>	۱۳/۴۶ <sup>a</sup>	۸/۷۱ <sup>a</sup>	F44
۰/۰۰۰**	۳/۷۵۶	۸/۹۱ <sup>c</sup>	۷/۰۶ <sup>b</sup>	۶/۸۶ <sup>a</sup>	۳/۴۸ <sup>a</sup>	F51
۰/۰۰۰**	۲/۰۶۰	۸/۷۷ <sup>b</sup>	۶/۰۲ <sup>a</sup>	۵/۹۷ <sup>a</sup>	۵/۰۰ <sup>a</sup>	F52
۰/۰۰۰**	۳/۲۲۱	۷/۰۸ <sup>c</sup>	۱۳/۲۴ <sup>b</sup>	۱۳/۲۰ <sup>a</sup>	۹/۳۶ <sup>a</sup>	F53

مأخذ: یافته های پژوهش \*\*\*: معنی داری با اطمینان ۹۹ درصد



با عنایت به جدول ۴ می‌توان دریافت میان میانگین تمامی زیرمعیارهای مدل EFQM به تفکیک تشکل‌ها، تفاوت آماری معنی‌داری با اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. با دقت در نتیجه آزمون دنباله‌ای دانکن جدول ۴ مشخص می‌شود که از میان تمامی چهار زیرمعیار مربوط به معیار رهبری، میان دو تشکل کشتگران و نصر تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده نمی‌شود، اما این دو تشکل با دو تشکل مورد مطالعه دیگر، یعنی نصر و نصوحی، تفاوت آماری معنی‌داری دارند. نتایج همچنین نشان داد که میانگین دو زیرمعیار مربوط به معیار استراتژی تفاوت آماری معنی‌داری در سه تشکل نصوحی، کشتگران و نصر ندارد، اما میان این سه تشکل و تشکل نوین دز، تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده می‌شود.

در مورد تمامی پنج زیرمعیار مربوط به معیار منابع انسانی نتایج نشان داد که به تفکیک هر پنج زیرمعیار، تفاوت آماری معنی‌داری بین دو تشکل کشتگران و نصر وجود ندارد، اما میان میانگین این زیرمعیارها در این دو تشکل و تشکل‌های نصر و نوین دز تفاوت معنادار قابل مشاهده است. در میان زیرمعیارهای مربوط به معیار شراکت و منابع، در زیرمعیار F41 تفاوت آماری معنی‌داری بین دو تشکل کشتگران و نصر مشاهده نشد، اما این زیرمعیار بین این دو تشکل و تشکل نصوحی و نوین دز متفاوت ارزیابی شد. در زیرمعیار F42 تفاوت آماری معنی‌داری میان سه تشکل نصوحی، کشتگران و نصر با تشکل نوین دز وجود دارد، اما تفاوت معنی‌داری در این زیرمعیار در بین سه تشکل نصوحی، کشتگران و نصر دیده نشد. در دو زیرمعیار F43 و F44، میان دو تشکل نصوحی و کشتگران تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده نشد، اما میان این دو تشکل و تشکل‌های نصر و نوین دز، از لحاظ آماری به تفکیک هر دو زیرمعیار تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده می‌شود.

در دو زیرمعیار F51 و F53، در بین تشکل‌های نصوحی و کشتگران تفاوت آماری معنی‌داری به تفکیک هر یک از زیرمعیارها مشاهده نشد، اما بین این دو تشکل و تشکل‌های نوین دز و نصر تفاوت آماری معنی‌داری دیده می‌شود. در زیرمعیار F52 نیز نتایج نشان داد که تفاوت آماری معنی‌داری بین تشکل‌های نصوحی، نصر و کشتگران دیده نمی‌شود، اما این سه تشکل تفاوت آماری معنی‌داری با تشکل نوین دز در این زیرمعیار دارند.

با توجه به نتایج جدول ۵، در بین تمامی معیارهای مدل EFQM به تفکیک تشکل‌ها، تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده می‌شود. در بین ۴ معیار رهبری، استراتژی، منابع انسانی و شراکت و منابع به تفکیک تفاوت معنی‌داری بین تشکل کشتگران و نصر وجود ندارد، اما در این ۴ معیار بین تشکل‌های کشتگران و نصر با تشکل‌های نصوحی و نوین دز تفاوت آماری معنی‌داری وجود دارد. در معیار فرایندها، محصولات و خدمات نیز بین سه تشکل نصوحی، نصر و کشتگران با یکدیگر تفاوت آماری معنی‌داری مشاهده نشد. تشکل نوین دز در این معیار با سه تشکل دیگر تفاوت آماری معنی‌داری دارد.

جدول ۵. مقایسه میانگین تشکل‌های آب بران برحسب معیارهای مدل EFQM

تشکل‌ها	معیارهای EFQM	F1	F2	F3	F4	F5
	(رهبری)	(استراتژی)	(منابع انسانی)	(شراکت‌ها و (فرآیندها، محصولات و خدمات)	(منابع)	(خدمات)
نصوحی	۸/۰۱ <sup>a</sup>	۱۱/۰۶ <sup>a</sup>	۹/۱۹ <sup>a</sup>	۱۰/۲۰ <sup>a</sup>	۵/۹۶ <sup>a</sup>	
کشتگران	۱۲/۸۷ <sup>b</sup>	۱۳/۴۴ <sup>b</sup>	۱۴/۹۴ <sup>b</sup>	۱۵/۵۲ <sup>b</sup>	۸/۸۱ <sup>a</sup>	
نصر	۱۳/۰۶ <sup>b</sup>	۱۳/۵۳ <sup>b</sup>	۱۵/۴۱ <sup>b</sup>	۱۵/۶۲ <sup>b</sup>	۸/۸۵ <sup>a</sup>	
نوین دز	۱۷/۴۲ <sup>c</sup>	۱۸/۳۲ <sup>c</sup>	۱۹/۷۱ <sup>c</sup>	۱۹/۹۳ <sup>c</sup>	۱۱/۵۹ <sup>b</sup>	
آماره F	۱۲۹/۰۱۶	۳۵/۳۶۷	۱۲۹/۸۴۴	۱۱۵/۹۶۷	۸۱/۴۸۶	
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از معضلات عمده تشکل‌های آب بران در کشور، عدم پایش و رصد مداوم فعالیت‌های این تشکل‌ها بعد از شکل‌گیری به‌منظور ادامه حیات آنهاست. در این راستا، در پژوهش حاضر به مقایسه و سنجش وضعیت کنونی تشکل‌های آب‌بران به عنوان سازمان اجتماعی بر مبنای بعد توانمندسازی مدل EFQM پرداخته شد. بر همین اساس، معیارهای توانمندسازی مدل EFQM

مورد بررسی قرار گرفت که این بُعد از مدل بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده سازمان‌ها، چگونگی تعامل آنها باهم و در واقع، تبیین‌کننده وضعیت کنونی عملکرد سازمان می‌باشد.

نتایج مطالعه نشان داد از میان معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی اروپایی، معیار شراکت‌ها و منابع در بالاترین اولویت از دیدگاه پاسخگویان قرار دارد که این موضوع نشان‌دهنده اهمیت این معیار در میان پاسخگویان می‌باشد. این موضوع اشاره به حداکثر نمودن مشارکت اعضا از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های هنری و همکاران (۱۳۹۲) و فتحی و همکاران (Fathi et al., 2014) همخوانی دارد.

با عنایت به اولویت‌بندی انجام‌شده، معیار رهبری در رده چهارم با مقدار میانگین ۳/۳۷ قرار گرفت. این بعد به رهبری هوشمندانه و اثربخش با تدوین خط‌مشی و راهبردهای مناسب اشاره دارد و با یافته‌های مطالعه (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳؛ ادب و گل آور، ۱۳۹۲) که در پژوهش‌هایشان معیار رهبری کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است همخوانی دارد. درنهایت، کمترین مقدار را بعد استراتژی به خود اختصاص داد که مشخص می‌کند چگونه سازمان مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان سازمان محقق می‌سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف، مقاصد و فرایندها پشتیبانی می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش فتحی و همکاران (Fathi et al., 2014) همخوانی دارد.

نتایج مطالعه همچنین نشان داد که تعاونی تولید نوین دز در بالاترین سطح از منظر تمامی معیارهای تعالی سازمانی قرار دارد. سپس تعاونی‌های آب‌بران کشتگران و نصر جای دارند و انجمن آب‌بران شهید نصوحی در پایین‌ترین سطح قرار دارد. گفتنی است نظام‌های بهره‌برداری جمعی از منابع آب قدیمی‌ترین تشکل‌ها در استان خوزستان می‌باشند که در زمینه مدیریت آب فعالیت دارند. شاید بتوان مهم‌ترین دلیل ایجاد این تفاوت میان تعاونی‌های استان را در ساختار و وظایف هریک از تعاونی‌های مورد مطالعه جستجو نمود. تعاونی نوین دز، تعاونی تولید است که وظایف مرتبط با مدیریت آب را هم‌زمان با سایر وظایف کشاورزی از قبیل تأمین نهاد تا فروش محصولات بر عهده دارد. این تعاونی ارائه‌دهنده خدمات وسیع‌تر و متنوع‌تری است. علاوه بر این، بهره‌برداران منطقه به

علت تنوع فعالیت‌های این تعاونی، مراجعات بیشتری به آن دارند و تعاونی مذکور مرجع تأمین بسیاری از نیازهای بهره‌برداران منطقه است. در این باره می‌توان به وضوح دریافت که شاید رضایت بالاتر بهره‌برداران منطقه از این تعاونی به علت تأمین نیازهای متنوع آنان است. لذا می‌توان این نوع تعاونی را دارای کیفیت بالاتر دانست، اما این تعاونی دارای مشکلی ساختاری است و آن نظارت دو ارگان دولتی یعنی سازمان جهاد کشاورزی و سازمان آب و برق بر آن است که این موضوع منجر به سردرگمی و بلا تکلیفی این نظام بهره‌برداری از منابع آب در برخی موارد می‌شود. در این راستا می‌توان پیشنهاد نمود که تعاونی‌های آب‌بران، علاوه بر مسئولیت توزیعی خود، برخی مسئولیت‌های تولیدی را نیز بر عهده بگیرند تا از این رهگذر گامی مؤثر در راستای تعالی سازمانی آنها برداشته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که از مدل تعالی سازمانی مورد استفاده در این مطالعه، در مطالعات آتی با هدف ارزیابی تعالی سازمانی نظام‌های بهره‌برداری جمعی از منابع آب استفاده شود تا بتوان با ارزیابی این نظام‌ها، گامی مؤثر در راستای پایدارسازی آنان برداشت

## منابع

- احسانی، م. و خالدی، ه. (۱۳۸۲). شناخت و ارتقای بهره‌وری آب کشاورزی به منظور تأمین امنیت آبی و غذایی کشور. مجموعه مقالات یازدهمین همایش کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، ۶۷۴-۶۸۴.
- اخوان، ف.، حسینی، م. و چیدری، م. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای تعاونی آب‌بران در مدیریت منابع آب کشاورزی استان قزوین. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۶(۲۴)، ۱۱۷-۱۳۵.
- ادب، ح.، گل‌آور، م. (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۰)، ۲۵-۴۶.

تقی پور، م.، عباسی، ع.، و چیدری، م. (۱۳۹۴). شناسایی پیامدهای عضویت در تعاونی های آب بران (مورد مطالعه: دشت لیشر در شهرستان گچساران). *فصلنامه تحقیقات و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)*، ۶(۱)، ۱۲۱-۱۳۰.

جعفری، س.، گودرزی، م.، فراهانی، ا. و ملک نیا، ح. ر. (۱۳۹۱). مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان براساس مدل تعالی سازمانی EFQM. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴، ۷۷-۸۸.

حیدریان، ا. (۱۳۸۲). *انتقال مدیریت؛ روش ها، موانع و راهکارها*. سومین کارگاه فنی مشارکت آب بران در مدیریت شبکه های آبیاری. کمیته ملی آبیاری و زهکشی. ایران، تهران.  
رضایی، ک. و شکاری، ا. (۱۳۸۵). *ارایه مدل علی و معلولی با تمرکز بر محور مشتری گرایی در چارچوب مدل EFQM*. نشریه دانشکده فنی دانشگاه تهران، ویژه مهندسی صنایع. دوره ۴۰ شماره ۴.

علی میرزایی، ع.، حسینی، م.، حجازی، ی.، موحد محمدی، ح. (۱۳۹۶). نشانگرهای ارزشیابی بنگاه های خصوصی تدارک بیننده خدمات ترویجی و مشاوره ای کشاورزی. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*. دوره ۲-۴۸، شماره ۳، ۴۹۱-۵۰۵.

غنیان، م.، برادران، م.، علی میرزایی، ع.، سلیمانی هارونی، خ. و پاشا، س. (۱۳۹۲). مدیریت مشارکتی منابع آب کشاورزی و مؤلفه های مؤثر بر آن: مطالعه استان خوزستان. *پژوهش آب در کشاورزی (علوم خاک و آب)*، ۲۷(۲)، ۱۸۱-۱۹۰.

کاظمی، م.، ناجی نصرآبادی یزد، ع. و شجاع، ب. (۱۳۹۵). *ارزیابی کیفیت سازمانی بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و سنجش رابطه این مدل با اثربخشی سازمانی*، مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و چهارمین کنفرانس بین المللی کارآفرینی و نوآوری های باز. مرکز همایش های بین المللی رازی.

کریمی جعفری، ف.، حقیقی کفاش، م.، بهرامی، ا. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تاکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. *پژوهشنامه بیمه*، ۲۹(۱)، ۱۵۳-۱۷۹.

مسجدی، ف. (۱۳۸۱). سنجش توسعه‌یافتگی کشورها. *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران*، شماره ۱۰. ۶۷-۱۰۳.

مشهدی تفرشی، ش. (۱۳۸۶). ارزیابی سطح کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن. پایان نامه دکتری کتابداری و اطلاع رسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

نجمی، م. (۱۳۸۹). *مدل جایزه EFQM 2010*. چاپ دوم. تهران: انتشارات سرآمد.

هنری، ح.، محمدی، ل.، غفوری، ف. و افشاری، م. (۱۳۹۲). کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکردهای EFQM. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، شماره ۲، ۱۲۳-۱۳۸.

Abdolshah, M., Moghimi, M., Azin, M., & Najafian, P. (2016). Mehr Iran Bank's performance evaluation using EFQM excellence Model: a case study of Alborz province branches. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies (IJPMAT)*, 4(1), 15-27.

Allur, E. (2010). The dissemination of the EFQM self-evaluation model across Europe. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 971-979.

Belvedere, V., Grando, A., & Legenvre, H. (2016). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19.

- Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337-353.
- De Waal, A. (2013). *Strategic performance management: a managerial and behavioral approach*. Palgrave Macmillan.
- Fathi, H., Atarzadeh, E., & Kollahdozi, M. (2014). Analysis and design of the performance management system based on the model of organizational excellence in the Lib assessment and acceptance of Islamic Azad University and offering guidance. *Strategic Management Research*. 20 (54).
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2016). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1224-1245.

- Hemsworth, D. (2016). An empirical assessment of the EFQM excellence model in purchasing. *The International Business & Economics Research Journal* (Online), 15(4), 127.
- Herat, A. T., Noorossana, R., & Serkani, E. S. (2012). Using DEMATEL-Analytic network process (ANP) hybrid algorithm approach for selecting improvement projects of Iranian excellence model in healthcare sector. *African Journal of Business Management*, 6(2), 627.
- Jacobs, B., & Suckling, S. (2007). Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case. *The TQM Magazine*, 19(4), 368-378.
- Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C., & Sousa, C. M. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 115-152.
- Reihanifard, P., Aminilari, M., Moghadam, R. A., Vahdat, D., & Mozaffari, S. (2012). Providing a pattern to evaluate CRM systems based on EFQM model in SMEs. In *Advanced Materials Research* (Vol. 463, pp. 1141-1146). Trans Tech Publications.
- Sadeh, E., Arumugam, V. C., & Malarvizhi, C. A. (2013). Integration of EFQM framework and quality information systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 188-209.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal*



- of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
- Van Huizen, L. S., & Ahaus, C. K. (2017). *The road to excellence: A case study of the application of GMP, ISO 9001 and the EFQM excellence model in a nuclear medicine department*. In *Quality in Nuclear Medicine* (pp. 3-21). Springer International Publishing.
- Van Schoten, S., De Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM model as a framework for total quality management in healthcare: results of a longitudinal quantitative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(8), 901-922.
- Zad, H. P., Sekkeh, S. M. H., & Asadi, N. (2013). A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province. *Life Science Journal*, 10(5), 382-386.
- Zárraga-Rodríguez, M., & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 716-721.

## Comparison of Water Cooperation Based on EFQM Model in Khuzestan Province

*M. Ghanian*<sup>1\*</sup>, *E. Alimirzae*<sup>2</sup>, *M. Dorani*<sup>3</sup>

Received: May 20, 2017 Accepted: Nov 10, 2017

### **Abstract**

The experience of the irrigation systems managed by farmers and local communities around the world showed that such systems have great potential for advancing the sustainability of irrigation system's productivity. Farmers' performance in the framework of these irrigation systems, played a significant role in solving the problems of irrigation and drainage problems both efficiently as well as effectively. In this regards, the main purpose of the present study was to evaluate and compare the water cooperation in the Khuzestan province based on the empowerment dimension of the EFQM model. The dominant approach of this research study was quantitative in the form of a descriptive survey. The study area included two cooperation by the name of Nasr and Keshtgaran in Ramshir Township, "Novin Dez" in the Dezful Township and "Nasuhi" in the Shushtar Township. The population consisted of all farmers in the aforementioned cooperation. The sample size included 45 farmers. The data collection tool was a researcher made questionnaire which its reliability confirmed by calculation of alpha coefficient 0.7 and its validity confirmed based on the experts' viewpoints. SPSS and Excel software were used to analyze the data. The results showed that, in total among the water cooperations, the factors of partnership and resources, processes, products and services and human resources were at the highest level. Also between the factors and sub-factors of the EFQM were significant mean difference based on the cooperations.

**Keywords:** Water users' Cooperation, Quality Management, EFQM, Organizational Excellence Model, Cooperatives

1. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture, Natural Resources University of Khuzestan, Khuzestan, Iran

\* Corresponding Author

E-mail: M\_ghanian@yahoo.com

2. Former PhD Student, Department of Rural Development, University of Tehran, Karaj, Iran

3. PhD Student, Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture, Natural Resources University of Khuzestan, Khuzestan, Iran