

ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی (بر اساس مدل تعالی سازمانی بالدريج) و بررسی رابطه آن با سلامت اداری کارکنان دستگاه های دولتی فیروزکوه

اسماعیل اسفندیار، مجید جهانگیرفرد، سید مهدی حسینی

چکیده

موضوع تحقیق حاضر ارزیابی عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه بر اساس مدل مالکوم بالدريج می باشد. در این تحقیق 7 بعد از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه مورد ارزیابی قرار گرفت. روش انجام تحقیق به صورت میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد می باشد. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان زبده ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه جامعه آماری ما را تشکیل می دهند که تعداد آنها جمعا 105 نفر می باشد و جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. تکنیک آماری مورد استفاده در این تحقیق، آمار توصیفی می باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با کمک نرم افزار spss انجام شده است. نتایج بدست آمده نشان می دهد از نظر کارشناسان زبده ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه، در معیار رهبری، این سازمان، 72 درصد؛ در معیار کارکنان، 77 درصد؛ در معیار خط مشی و راهبرد 78 درصد؛ در معیار فرایندها 48 درصد؛ در معیار شراکتها و منابع 74 درصد؛ در معیار نتایج جامعه 94 درصد؛ در معیار نتایج کارکنان 71 درصد؛ در معیار نتایج مشتریان 27 درصد و در معیار نتایج کلیدی عملکرد 45 درصد موفق بوده است. با توجه به نتایج به دست آمده، بیشترین و کمترین میزان عملکرد (امتیاز کسب شده) توسط سازمان به ترتیب در معیارهای، نتایج جامعه 94٪ و نتایج مشتریان 27٪ بوده است. با وجود این که کمترین درصد عملکرد در حوزه نتایج بوده و آن هم مربوط به معیار نتایج مشتریان می باشد، میزان امتیاز کسب شده و نهایتاً درصد عملکرد در این حوزه (48.18٪ = نتایج) کمتر از حوزه توانمند سازها (67.5٪ = توانمند سازها) می باشد در پایان پیشنهاداتی جهت بهبود ارائه شده است همچنین نتایج نشان داد بین هفت بعد مدل با سلامت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل تعالی بالدريج، معیارها

مقدمه:

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی خواهد شد. یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می کند (رضایی، 1391) این فصل به کلیات تحقیق می پردازد.

اندازه گیری عملکرد از جمله بهترین راههای بدست آوردن اطلاعات برای تصمیم گیری سازمانها می باشد. سازمانها همواره علاقه دارند ارزیابی کنند که "چگونه هستند" زیرا چنین تصور می شود که اگر بدانیم چگونه ایم بهتر می توانیم برای آینده برنامه ریزی کنیم و

تصمیم بگیریم که "چگونه باشیم". (افشار جهانشاهی، 1385)

سازمانها جهت ارزیابی و سنجش عملکرد و مقایسه جایگاه خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می باشند که مدلهای تعالی دارای این ویژگی می باشند. بنابر این پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به 2 سؤال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی میتوانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. مدلهای تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکتهای موفق دنیا توانسته اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمانها در محیط رقابتی ارائه نمایند. ویژگی بارز این مدلها، نوع نگرش به سازمان (کل نگر) است که به مدیریت این امکان را می دهد تا ضمن ارزیابی و مذاقه سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمانهای مشابه مقایسه نماید. از سوی دیگر، مدلها معمولاً بگونه ای طراحی شده اند که امکان استفاده از تکنیکهای مختلف را برای سازمان فراهم می سازند، با توجه به مباحث مطرح شده چارچوب نظری زیر بعنوان شروع کار تدوین شده است. در این مدل ابتدا هدف آن است بین سیستم عملکرد دستگاههای دولتی فیروزکوه با شاخص های مدل تعالی بالدریج مقایسه تطبیقی صورت گیرد و در نهایت رابطه عملکرد این سازمانها با سلامت سازمانی بررسی شود.

اهمیت و ضرورت تحقیق

ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی امروزه در کشورهای توسعه یافته به صورت مداوم صورت می گیرد و در نظام برنامه ریزی این کشورها جایگاهی شایسته دارد. در صورتی که این امر در کشورهای در حال توسعه

سیستمهای ارزیابی عملکرد و پیشینه تحقیق در زمینه موضوع شاخصها و سیستمهای ارزیابی عملکرد و سلامت اداری در کشور است .

هدف کلی تحقیق :

هدف کلی تحقیق عبارتست از بررسی رابطه بین ارزیابی عملکرد با سلامت اداری در دستگاههای اجرایی دولتی شهرستان فیروزکوه می باشد. علاوه بر هدف آرمانی و کلی تحقیق حاضر ، اهداف ویژه زیر مد نظر می باشد:

1. بررسی و شناسایی وضعیت شاخص رهبری سازمانی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه.
2. بررسی و شناسایی وضعیت مسئولیتهای اجتماعی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه
3. بررسی و شناسایی وضعیت توسعه استراتژی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه
4. بررسی و شناسایی وضعیت گسترش استراتژی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه
5. بررسی و شناسایی وضعیت دانش و آگاهی در مورد مشتری و بازار بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه
6. بررسی و شناسایی وضعیت رضایت مشتری و روابط کاری بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

همچنان مغفول مانده و یا به صورت نا کارآمد به آن نگریسته می شود بر همین اساس نیز نتایج ارزیابی های انجام گرفته نتایج قابل استفاده و مطلوبی نمی باشد. (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی، 1381، 35)

مدلهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار بعنوان ابزار قوی برای سنجش میزان استقرار در سازمانهای مختلف به کار گرفته می شوند . با بکارگیری این مدلها سازمانها می تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند. ارزیابی عملکرد در بهبود مستمر در سازمانهای دولتی بسیار موثر می باشد. مدلها سرآمدی کسب و کار پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است ؟ چه اهدافی و مفاهیمی را دنبال می کند و چه معیارهایی بر رقبای آنها حاکم هستند؟

با توجه به اینکه شهرستان فیروزکوه فاقد پیشینه و سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد و اثر بخش در سطح دستگاهها و سازمانهای دولتی میباشد و با توجه به تنوع ماموریتها و اهداف دستگاههای اجرایی ، ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد واحد برای کلیه دستگاهها با معضلات و مشکلاتی مواجه است که در این تحقیق بدنبال بررسی سیستم ارزیابی عملکرد موجود و ارائه پیشنهاد روشی جدید با استفاده از مدل تعالی سازمانی بالدريج و بررسی رابطه آن با سلامت اداری میباشیم .

اهداف پژوهش:

تحقیق حاضر اهداف مختلفی را دنبال می کند هدف آرمانی تحقیق افزایش سلامت اداری با استفاده از

17. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج منابع انسانی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

18. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج اثر بخشی سازمان بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

19. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج مسئولیت پذیراجتماعی و مدیریت بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

20. بررسی شدت اثر گذاری هر یک از شاخص ها بر سلامت اداری.

اهداف کاربردی:

این پژوهش امکان ارزیابی عملکرد با استفاده از این مدل و رابطه آن با سلامت اداری را در ادارات شهرستان فیروزکوه ممکن می سازد

سوالات تحقیق:

سوال اصلی:

در این تحقیق این سؤال مطرح می شود که چقدر شاخص ها و معیارهای سیستم ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه با شاخص ها و معیار مدل تعالی سازمانی بالدريج همخوانی دارد؟

سوالات فرعی:

1. وضعیت مولفه و شاخصهای رهبری در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

2. وضعیت مولفه و شاخصهای طرح ریزی استراتژیک در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

7. بررسی و شناسایی وضعیت اندازه گیری عملکرد سازمان بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

8. بررسی و شناسایی وضعیت تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

9. بررسی و شناسایی وضعیت سیستمهای کاری بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه.

10. بررسی و شناسایی وضعیت آموزش و پرورش و توسعه کارکنان بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

11. بررسی و شناسایی وضعیت رضایت و رفاه کارکنان بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

12. بررسی و شناسایی وضعیت فرآیندهای محصول و خدمت بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

13. بررسی و شناسایی وضعیت فرآیندهای پشتیبانی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

14. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج مشتری گرایی بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

15. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج کالا و خدمات بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه.

16. بررسی و شناسایی وضعیت نتایج مالی و بازار بر اساس مدل بالدريج در سازمانهای دولتی شهرستان فیروزکوه

عملکرد، نیل به دستاوردها توسط فرد، تیم، سازمان یا فرآیند است.

عملکرد به چگونگی انجام وظایف و فعالیت ها و نتایج حاصله از آنها اطلاق می شود (انوار رستمی و حسینی آذر: 1384)

عملکرد هم به معنی نتایج است و هم رفتارها. رفتارها از ایفاکننده نشأت می گیرند و عملکرد را از مجرد به فعل تبدیل می کنند. رفتارها نه تنها وسیله ای برای دستیابی به نتایج هستند بلکه به نوبه خود نتیجه (خروجی) می باشند و می توانند جدا از نتایج مورد قضاوت قرار گیرند (رجائیان، 1384).

تعاریف بالا این نتیجه را می رساند که برای ارزیابی هم ورودی ها (رفتارها) و هم خروجی ها (نتایج) باید مورد توجه قرار گیرند.

تعریف ارزیابی

ارزیابی تلاشی است برای بدست آوردن اطلاعات عینی و معتبر در مورد عملکرد و رفتارهای شغلی کارکنان و در نتیجه سازمان. این اطلاعات پایه و اساس تصمیم گیری و قضاوت در مورد افراد و سازمان خواهد بود. نکته حائز اهمیت این است که در موارد متعدد واژه های اندازه گیری و ارزیابی معادل با هم در نظر گرفته می شوند حال آنکه ارزیابی فراتر از اندازه گیری است و علاوه بر اینکه شامل اندازه گیری می شود، تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری را نیز در بر می گیرد. (جزایری، 1387) ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرور های گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته از چندوچون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد آگاه نباشند انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع گرایانه است

3. وضعیت مولفه و شاخصهای تمرکز بر مشتری و بازار در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

4. وضعیت مولفه و شاخصهای اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

5. وضعیت مولفه و شاخصهای تمرکز بر منابع انسانی در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

6. وضعیت مولفه و شاخصهای مدیریت فرآیند در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

7. وضعیت مولفه و شاخصهای نتایج کسب و کار در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه چگونه است؟

8. آیا بین عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه و سلامت اداری رابطه وجود دارد؟

تعریف عملکرد

مروری بر فرهنگ های لغات نشان دهنده تنوع معانی واژه عملکرد است. به نظر می رسد منطقی است که ابتدا برگزیده ای از تمام این معانی ضمنی ارائه شود و از تجمیع آنها بتوان یک تعریف قابل استفاده برای عملکرد ارائه داد:

عملکرد، نتیجه یک عمل است (ارزش قابل اندازه گیری ایجاد می شود).

عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا مرجع انتخاب شده یا تحمیل شده داخلی یا خارجی است.

عملکرد، نتایج مقایسه با انتظارات است. (عمید، 1384،

ج 3)

تعریف ارزیابی عملکرد

✓ ارزیابی عملکرد : فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی ، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد . (سعادت، 1375)

✓ ارزیابی عملکرد فرایندی است رسمی که کارگر را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می کند . (سعادت، 1379)

✓ ارزیابی به معنای سنجش مقدار و چگونگی بهره وری یک فرد و قضاوت در باره آن است . (آر، کی، جین) نقل از (سرحدی، 1381)

✓ ارزیابی عملکرد عبارتست از: اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد. و یا بررسی قوتها و ضعفهای مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان . (کاسیو، 1998) نقل از (عباس پور، 1384)

✓ ارزیابی عملکرد عبارت است از : روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف می باشد . (سیدجوادین، 1281)

✓ ارزیابی عبارت است از :سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین ، در مقایسه با استانداردار انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها . (حاج شریف، 1371) نقل از (دعائی، 1381).

✓ ارزیابی عملکرد عبارت است از: سنجش و قضاوت در رفتارها ، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی. (کمالان، 1386)

✓ به فرایند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، معناداری، توانمندسازی قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق می‌شود.

✓ ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سازمان این فرصت را می دهد که مشکلات را شناسایی کند و عمل صحیح را قبل از اینکه مشکلات بزرگ شوند انجام دهد¹.

مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريچ

پس از نمایان شدن تاثیر بسزای جایزه دمنینگ در بهبود عملکرد سازمانهای ژاپنی، رشد وارتقاء سطح کیفیت محصولات آنها و نهایتا تسخیر بازارهای بین المللی، بر دولتمردان و مدیران صنایع با توجه به بررسی ها و مطالعات ، مالکوم بالدريچ وزیر وقت بازرگانی آمریکا، پیشنهاد تاسیس جایزه ای را به کنگره آمریکا ارائه کرد که نهایتا در سال 1987 و به عنوان یک قانون و به یاد مالکوم بالدريچ (که قبل از تصویب قانون، فوت کرده بود)، جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريچ تاسیس و از سال 1988 به سازمانهای پیشرو و متعالی در بخش صنعت و خدمات واز سال 1999 نیز به سازمانهای فعال در بخشهای بهداشت و آموزش اهدا شد (آذر، 1381). معیارهای مدل تعالی مالکوم بالدريچ بر مبنای یک سری ارزش های محوری و مفاهیم اساسی است. این ارزشها عبارتند از:

سبک رهبری آینده نگر و دوراندیش، سرآمدی در مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، بهادادن به کارکنان و شرکا، سرعت عمل و چالاکی سازمانی، تمرکز بر

1-¹ Kueng, 2000

این جایزه بوسیله بخش خصوصی مورد استفاده قرار گرفت^۴ اهداف استفاده از این جایزه عبارتند از:

- ✓ افزایش آگاهی نسبت به مفاهیم، روشها و راهبردهای مدیریت کیفیت
- ✓ درک الزامات و راهبردهای پیشبرد مدیریت کیفیت به سمت مراحل پیشرفته تر
- ✓ تبادل تجارب در زمینه راهبردهای موفق ارتقاء کیفیت و مزایای حاصله 5

این جایزه دارای مجموعه ای از استانداردهای ملی برای کیفیت می باشد و صدها شرکت بزرگ این معیار را به عنوان راهنمای مدیریت برای برنامه های بهبود کیفیت به کار می برند. این جایزه، معیاری برای کیفیت در صنایع آمریکایی است^۵. جایزه مالکوم بالدریج دارای هفت معیار می باشد. چارچوب جایزه بالدریج و روابط بین معیارهای آن در شکل زیر نشان داده شده است.

آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت مبتنی بر واقعیات، مسئولیت اجتماعی و شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش ها، نگرش سیستمی^۱.

معیارهای ارزیابی مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدریج به شرح زیر است (صفری، 1382):

. رهبری / برنامه ریزی راهبردی / تمرکز بر مشتری و بازار / اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن / تمرکز بر منابع انسانی / مدیریت فرایند / نتایج کسب و کار در یک نگاه کلی معیارهای مدل تعالی عملکرد بالدریج دارای ویژگیهای کلی زیر هستند:

- ✓ در زمینه های کلیدی به نتایج توجه دارند.
- ✓ از نوع تجویزی نمی باشند.
- ✓ قابل تطبیق هستند.
- ✓ یک نگرش نظام مند برای همسو سازی هدف در سراسر سازمان ارائه می دهند.
- ✓ امکان آسیب شناسی بر اساس نتایج را فراهم می کند.

✓ نظام امتیاز دهی به تمامی معیارهای مدل تعالی عملکرد بالدریج در هر حوزه بر سه بخش استوار است: رویکرد- فراگیر سازی- نتایج (فرهادی، 1387).

جایزه بالدریج بعد از جایزه دمینگ به عنوان جایزه کیفیت آمریکایی و بخشی از استراتژی ملی جهت افزایش رقابت کیفیت نامگذاری شد و در کنگره 1987 برای برآورد آگاهی کیفیت در ایالات متحده ایجاد شد. این جایزه نتیجه چندین سال تبلیغ بوسیله سازمانهایی چون مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC)^۲، جامعه آمریکایی برای کنترل کیفیت (ASQC)^۳ می باشد و بوسیله بسیاری از متخصصان کیفیت نامگذاری شده است.

1-Heras Inaki2006

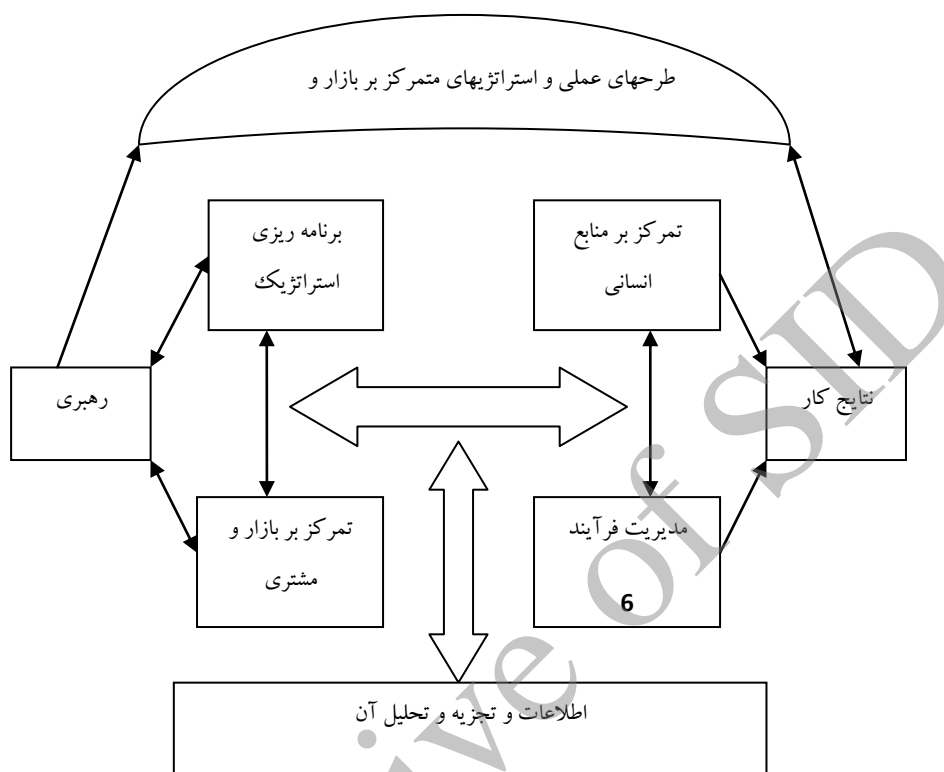
3-Mahoney & Thor, 1994, p: 12

4- US Department of Commerce, 1998, p: 33

5-Ross, 1999, p: 15

۲ . American Productivity and Quality Center

۳ . American Society for Quality Control



شکل 1) معیارهای جایزه بالدريج و رابطه بين آنها¹

¹ -Ross, 1999, p: 18

در جدول زیر معیارهای اصلی و فرعی جایزه بالدریج و امتیاز هر کدام نشان داده شده است:

جدول (1-2): معیارهای اصلی و فرعی جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج¹

امتیاز	معیارهای فرعی	معیارهای اصلی
90 35	رهبری سازمان مسئولیت سازمانی و مدنی	رهبری
45 50	تدوین راهبرد فراگیری راهبرد	برنامه ریزی استراتژیک
45 50	شناخت مشتری و بازار برقراری ارتباط با مشتری	توجه به مشتری
45 50	اندازه گیری عملکرد سازمانی تحلیل عملکرد سازمان	اطلاعات و تحلیل آن
35 30 30	نظامهای کاری آموزش و توسعه کارکنان سلامت و رضایتمندی کارکنان	توجه به منابع انسانی
50 20 25	فرآیندهای مربوط به کالا و خدمات فرآیندهای پشتیبانی فرآیندهای مربوط به تأمین کنندگان و برقراری مشارکت	مدیریت فرآیند
75 75 75 125 50	نتایج مربوط به منابع انسانی نتایج مربوط به شرکا و تأمین کنندگان نتایج اثربخشی سازمانی نتایج حاصل از توجه به مشتری نتایج عملکرد مالی	نتایج

¹-US Department of Commerce, 1998, p: 34-35

روش تحقیق :

تحقیق و توسعه، فرآیندی است که به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی (طرحها، روشها و برنامه های درسی) انجام می شود (بازرگان و دیگران، 1378، ص 79). از آنجایی که نتایج این تحقیق برای سایر بخشهای خدماتی قابل استفاده می باشد، تحقیق از نوع کاربردی است. روش تحقیق به کار گرفته شده نیز، روش توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. این تحقیق از این جهت توصیفی است که به توصیف جزء به جزء یک موقعیت و یا یک رشته از شرایط پرداخته است و تحقیق همبستگی نیز نوعی از تحقیق توصیفی است که در آن رابطه بین دو یا چند متغیر مورد مطالعه قرار می گیرد (پاشا شریفی و شریفی، 1383، ص 98). تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می باشد.

به این جهت کاربردی می باشد، چون می توان از نتایج آن برای بهبود و بهینه سازی ابزارها، روشها و الگوها در جهت رفع نیازمندی های کارکنان و همچنین ارتقای سطح عملکرد ادارات استفاده نمود، و از نظر روش، توصیفی می باشد زیرا وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف آنچه هست بدون هیچ گونه دخل و تصرف در آن، می پردازد. و از این جهت که گردآوری داده ها از طریق نمونه گیری از جامعه، تحقیق میدانی و تجزیه و تحلیل پاسخهای جامعه به سوالات پرسشنامه صورت می گیرد، از نوع پیمایشی یا زمینه یابی می باشد. (اکبری، 1382، ص 46). پس به طور کلی تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می باشد

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش کلیه ی کارکنان ادارات شهرستان فیروزکوه به تعداد 140 بوده است که از آنجایی که باانتخاب نمونه در یک پژوهش میتوان با اطمینان، نتایج آن را به یک جامعه بزرگتر تعمیم داد، میبایست از شیوه نمونه گیری مناسبی استفاده شود. به منظور رعایت ویژگی های مذکور تحقیق حاضر از روش تصادفی ساده استفاده شده است. به منظور تعیین تعداد نمونه و با توجه به جدول جامعه آماری، از مدل تصمیم گیری کرجسی و مورگان که رهنمود علمی و قابل تعمیمی را ارائه نموده اند (مهدیزاده اشرفی، حسینی، 88، 171-170) استفاده گردید و با توجه به تعداد جامعه آماری و جدول مورگان 105 نمونه برای کارکنان انتخاب شد. از این رو تعداد 105 پرسشنامه تهیه و میان آنها توزیع گردید که از این تعداد 105 پرسشنامه عودت داده شد و کار تجزیه و تحلیل و تحلیل اجرا گردید. روش نمونه گیری تصادفی ساده با شانس برابر می باشد.

ابزارهای جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق جهت جمع آوری داده ها و اطلاعات، با توجه به کارایی بیشتر پرسشنامه در تحقیقات مدیریتی قابل انجام در ایران (آذر، 1373)، بیشترین داده ها و اطلاعات لازم جهت تجزیه و تحلیل سوالات از طریق پرسشنامه استاندارد جمع آوری گردیده است، نمونه ای از پرسشنامه در قسمت پیوستها (پیوست شماره 2) آورده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

اطلاعات جمع آوری شده در مورد جامعه آماری توسط پرسشنامه، ابتدا در محیط spss طبقه بندی و استخراج می گردد. سپس داده های حاصل از آن از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

توصیف داده های مربوط به معیار کارکنان

این سازمان از 90 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار کارکنان اختصاص داده شده تنها 70 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 77٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، سازمان تنها 77٪ در معیار کارکنان؛ یعنی اطمینان از انطباق کارکنان استخدامی با نیازهای سازمانی، فرایندی جهت مشارکت دادن همه کارکنان در ایجاد بهبود، برقراری ارتباطات دو طرفه موثر با کارکنان، اطلاع رسانی خوب و ارزش قائل شدن برای نظرات کارکنان، موفق بوده است.

این سازمان از 80 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار خط مشی و راهبرد اختصاص داده شده، امتیاز 62.5 را کسب نموده، که این مقدار برابر با 78٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، سازمان توانسته 78٪ در معیار خط مشی و راهبرد؛ یعنی استفاده سازمان از داده های مناسب و گسترده جهت تدوین استراتژی و کسب و کار مناسب، حمایت خط مشی ها از اهداف استراتژیک، توانایی سازمان در شناخت زمان مناسب اعمال تغییر در استراتژی ها، موفق عمل نماید.

توصیف داده های مربوط به معیار فرایند ها

این سازمان از 140 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار فرایند ها اختصاص داده شده تنها 67.1 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 48٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، این سازمان تنها 48٪ در معیار فرایند ها؛ یعنی کنترل تمامی فعالیتهای به کار گرفته شده جهت

در این تحقیق از رویکرد تجزیه و تحلیل های توصیفی در نتیجه گیری از سوالات بهره گیری شده، به این ترتیب که در ابتدا جداول و نمودارهای جمعیت شناختی در مورد جامعه آماری تهیه شده، سپس برای آنکه بتوان داده های جمع آوری شده را توسط کلیه پرسشنامه ها به صورت یک پرسشنامه ارائه نمود، از هر یک از سوالات به صورت جداگانه، توسط نرم افزار SPSS، میانگین گرفته شد. در مرحله بعد میزان فراوانی امتیازات تخصیص داده شده به هر سوال، در مورد هر حوزه مشخص شد و سپس ارزش آنها محاسبه گردید، که از ضرب کردن فراوانی امتیازها بر ضریب آنها در مدل مالکوم بالدریج به دست می آید. در نهایت برای معین نمودن میزان عملکرد سازمان (ادارات) در هر حوزه، ارزش بدست آمده، بر تعداد سوالات مربوط به هر حوزه، تقسیم شد و با مقدار پیش بینی شده در مدل مالکوم بالدریج مقایسه شد جهت آزمون تاثیر عملکرد بر ابعاد سلامت سازمانی از ضریب همبستگی اسپیرمن و یا پیرسون (بستگی به نرمال بودن داده ها) استفاده خواهد شد.

توصیف داده های مربوط به معیار رهبری

این سازمان از 100 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به فرایند رهبری اختصاص داده شده 72 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 72٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل میباشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، سازمان تنها 72٪ در معیار رهبری؛ یعنی مشارکت شخصی و مشهود در تهیه و تدوین بیانیه استراتژیک، اطمینان از استقرار سازمانی سیستم مدیریت فرایند، حمایت از ارزشهای سازمان، حضور در بین کارکنان و قدر دانی سازنده از تلاش افراد و اقدام در جهت ملاقات با مشتریان و دیگر طرفهای خارج از سازمان، موفق بوده است.

انجام خدمات، بهبود مستمر فرایندها، اطمینان نمودن از بهبود مستمر فعالیتهای پشتیبانی، موفق بوده است.

توصیف داده های مربوط به معیار شراکتها و منابع اطلاعاتی اطلاعاتی

این سازمان از 90 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار شراکتها و منابع اطلاعاتی اختصاص داده شده تنها 66 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 74٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، این سازمان تنها 74٪ در معیار شراکتها و منابع اطلاعاتی؛ یعنی همکاری های تجاری از طریق یک رویکرد آینده نگر و ساخت یافته برای توسعه، شناسایی و دستیابی به فرصتهای بیشتر در زمینه خدمات بهتر، دسترسی و استفاده سریع و مناسب از اطلاعات و مدیریت دارایی های فیزیکی سازمان، موفق بوده است.

توصیف داده های مربوط به معیار نتایج مشتریان

این سازمان از 200 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار نتایج مشتریان اختصاص داده شده تنها 53.33 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 27٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، این سازمان تنها 27٪ در معیار نتایج مشتریان؛ یعنی ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری، قابل قبول بودن سطح شاخصهای درون سازمانی، نظر سنجی جهت تعیین میزان رضایت مشتریان، به کار گرفتن نتایج نظر سنجی جهت بهبود خدمات، موفق بوده است.

توصیف داده های مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد

این سازمان (اداره کل) از 150 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار نتایج کلیدی عملکرد اختصاص داده شده تنها 67 امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با 45٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می باشد، بدین معنی که از نظر جامعه آماری، این سازمان تنها 45٪ در معیار نتایج کلیدی عملکرد؛ یعنی رو به بهبود بودن دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی، دارا بودن مزیت رقابتی در دستاوردهای سازمان، اندازه گیری عملکرد همه فرایندهایی که به طور مستقیم بر ارائه خدمات دخالت دارند، رو به بهبود بودن فعالیتهای پشتیبانی و اداری، موفق بوده است.

عملکرد معیارهای مختلف ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در جدول زیر آورده شده، پس از جمع بندی آنها، عملکرد این سازمان، با مجموع امتیازات پیش بینی شده در مدل مالکوم بالدريج مقایسه شده است.

معیارهای مدل (توانمند سازها)	امتیاز کسب شده سازمان	درصد عملکرد سازمان نسبت به امتیاز مدل
1 رهبری	72	72٪

2	کارکنان	70	٪ 77
3	خط مشی و راهبرد	62.5	٪ 78
4	فرایندها	67.1	٪ 48
5	شراکتها و منابع	66	٪ 74
جمع		337.6	٪ 69.8
نسبت عملکرد سازمان به کل امتیاز مدل در حوزه توانمندسازها : ٪ 67.5			

جدول 2) نتایج عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه توانمند سازها

جدول 3- نتایج عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه نتایج :

معیارهای مدل (نتایج)		امتیاز کسب شده سازمان	درصد عملکرد سازمان نسبت به امتیاز مدل
2	نتایج کارکنان	64	٪ 71
3	نتایج مشتریان	53.33	٪ 27
4	نتایج کلیدی عملکرد	67	٪ 45
جمع		240.93	٪ 58.5
نسبت عملکرد سازمان به کل امتیاز مدل در حوزه نتایج : ٪ 54.18			

جدول 4- عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه

میزان انحراف	امتیاز مدل	امتیاز کسب شده سازمان	معیارهای مدل	
28	100	72	رهبری	1
20	90	70	کارکنان	2
17.5	80	62.5	خط مشی و راهبرد	3
72.9	140	67.1	فرایندها	4
24	90	66	شراکتها و منابع اطلاعاتی	5
146.67	200	53.33	نتایج مشتریان	6
83	150	67	نتایج کلیدی عملکرد	7
392.07	850	457.93	جمع	
نسبت عملکرد سازمان به کل امتیاز مدل : ٪ 53.87				

آیا بین عملکرد سازمانهای دولتی فیروزکوه و سلامت

آزمون سوال هشتم تحقیق

اداری رابطه وجود دارد؟

{	$H_0: \rho = 0$	فرض های آماری:	بین شاخص رهبری و سلامت اداری در ادارات دولتی
	$H_1: \rho \neq 0$	آزمون انجام شده:	شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد فرض های پژوهشی اول : فرض صفر : بین شاخص رهبری و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود ندارد فرض یک: بین شاخص رهبری و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد

جدول 5- ضریب همبستگی بین متغیرها

Correlations			
Spearman's rho	رهبری	Correlation Coefficient	.642
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	105
سلامت	سلامت	Correlation Coefficient	.642
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	105

متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
رهبری	سلامت اداری	0.03	0.64

نتیجه آزمون :

رهبری و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که
سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است
($sig \leq 5\%$) لذا فرض صفر رد می گردد. بین شاخص
به منظور خلاصه سازی جدول 4-19- خلاصه نتایج
مربوط به آزمون دیگر متغیرهای تحقیق را نشان می دهد

جدول 6- خلاصه ضریب همبستگی بین متغیرهای دیگر تحقیق

نتایج آزمون	ضریب مشاهده شده	H ₁	H ₀	شماره فرضیه
H ₀ رد	0.642	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص رهبری و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.309	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص طرح ریزی استراتژیک و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.843	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص تمرکز بر مشتری و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.368	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص تمرکز بر منابع انسانی و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.418	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص مدیریت فرآیند و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.822	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص شراکت منابع اطلاعاتی و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد
H ₀ رد	0.712	$\rho \neq 0$	$\rho = 0$	بین شاخص نتایج عملکرد و سلامت اداری در ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه رابطه معنی داری وجود دارد

نتایج تحقیق

با توجه به اینکه این پژوهش بر مبنای مدل تعالی سازمانیمالکوم بالدریج انجام گرفته است اطلاعات مورد نیاز با توجه به اهداف پژوهش توسط پرسشنامه استاندارد مالکوم بالدریج در حوزه های توانمند سازها و نتایج به دست آمد. که نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل آنها به شرح زیر می باشد:

نتیجه گیری برای معیار رهبری

سوال : عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در

معیار رهبری چگونه است؟

فرآیند رهبری یا هدایت عمل یا رفتاری است که موجب تغییر در گروه می شود. در واقع رهبری اثری است که یک فرد به گروهی از افراد برای دستیابی به هدف

مشترک عمومی می گذارد. (افجه ، 1385 ، ص 368)
 ، مقصود از فرآیند رهبری در این پژوهش این بوده که مدیران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به ماموریت و چشم انداز را فراهم می سازند و چگونه ارزش ها تدوین و محقق می گردد؛ این معیار فعالیت ها و رفتار کلیه رهبران (مدیران) شرکت را ارزیابی می نماید و نقش مدیران ارشد را در ایجاد اهداف روشن ، ارزشهای کیفی و فراهم آوردن ساختار لازم و نظام مدیریت برای اطمینان از استقرار و اشاعه آنها در سرتاسر سازمان ، مورد ارزیابی قرار می دهد .

معیار رهبری به مشارکت و اقدام عملی مدیریت ارشد تاکید دارد و نه صدور دستورات شفاهی . همچنین چگونگی انتشار و تقویت اهداف و ارزش ها از طریق تمامی

مدیران و راههای مشارکت فعال آنها در ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان ارزیابی می گردد، که بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه رهبری، توانسته به 72 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 100 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به فرایند رهبری اختصاص داده شده، با توجه به درصد دستیابی به اهداف، 72 امتیاز را دریافت کند. در حقیقت این معیار می تواند از نقاط ضعف سازمان (اداره کل) به حساب آید که باید علل آن کشف و زمینه های بهبود آن فراهم گردد.

نتیجه گیری برای معیار کارکنان

سوال: عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار کارکنان چگونه است؟

با نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت در می یابیم که موفقیت هر سازمانی در گرو تلفیق منابع وارده به سازمان است. در این میان نیروی انسانی مهمترین عامل استراتژیک بوده و از آن به عنوان با ارزش ترین دارایی سازمان در سده 21 یاد شده است. در حقیقت، این نیروی انسانی است که سازمان ها را به اهدافشان می رساند. (ابطحی، 1385، 4).

مقصود از مدیریت نیروی انسانی در این پژوهش این بوده است که سازمان چگونه دانش و توانایی های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت نموده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرایندها مورد پشتیبانی قرار گیرد.

این معیار چگونگی مشارکت و توسعه منابع انسانی جهت دست یابی به اهداف و بهبود را ارزیابی می کند. ارزیابی سازمان (اداره کل) در این بخش وابسته به جذب

کارکنان مناسب و توسعه مهارت های آنها جهت دستیابی به اهداف سازمان و حصول اطمینان از توانایی انجام تغییرات مورد نیاز و همچنین موفقیت سازمان است. این معیار اشاره دارد به چگونگی هم راستا بودن آرزوها و اهداف کارکنان با اهداف سازمان ها (از طریق ارزیابی عملکرد) و این که آیا فرایندهای مرتبط با کارکنان مثل ارزیابی عملکرد و آموزش، از نظر آنها موثر و مطلوب است یا خیر؟ این که آیا به کارکنان جهت تصمیم گیری و اقدام، اختیار لازم تفویض شده و آنها در بهبود مستمر سازمان مشارکت دارند. در این حوزه مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. که بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار کارکنان توانسته به 70 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 90 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار منابع انسانی اختصاص داده شده، 70 امتیاز را دریافت کند. این نتیجه نشان از این امر دارد که سازمان در این معیار، نسبت به معیار رهبری، امتیاز بالا تری کسب نموده است، اما باید زمینه های بهبود بیشتر فراهم آید.

نتیجه گیری برای معیار خط مشی و راهبرد

سوال: عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار خط مشی و راهبرد چگونه است؟

استراتژی عبارتست از تعیین اهداف و آرمانهای بلند مدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه ای اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به اهداف و آرمانها. (علی فرهادی، 1387)

مقصود از معیار خط مشی و استراتژی در این پژوهش این بوده که سازمان چگونه ماموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منابع ذینفعان سازمان محقق می سازد و چگونه این استراتژی را

اتلاف منابع و عدم تحقق اهداف سازمانی می شود. در واقع فرایند، به نحوه انجام یک فعالیت از ابتدا تا انتها را گویند که باید به درستی طراحی و اجرا شود. این معیار چگونگی شناخت و درک سازمان از نیازهای حال و آینده مشتری و تبدیل آنها به محصولات و خدمات با ارزش را مورد ارزیابی قرار می دهد. این بخش شامل الزامات کنترلی فرایندها نیز می گردد که ممکن است در برگزیده فعالیت هایی چون نوآوری، ارائه خدمات، روابط با تامین کننده و ارباب رجوع، کسب و کار و فعالیتهای پشتیبانی (مثلا حسابداری، کارگزینی و ...) باشد.

هدف از معیار فرایندها در این پژوهش این بوده که سازمان چگونه فرایندهای خود را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مراجعه کنندگان و دیگر ذینفعان به طور روز افزون برای آنها ایجاد ارزش نماید. سیستم کیفیت برای کنترل فرایندها می تواند شامل مواردی همچون مستند سازی و ممیزی باشد به نحوی که برای اثر بخشی، درک شدن و مورد استفاده قرار گرفتن، روش های اجرایی و اجرای هر گونه اقدام اصلاحی یا بهبود را تأیید کند.

تمامی الزامات مذکور باید در فرایندهای کسب و کار و پشتیبانی همان گونه که در فرایند اصلی محصول و خدمات مطرح شده است، به کار گرفته شود. که بر اساس نتایج بدست آمده، از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه فرایندها توانسته به 48 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 140 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار فرایندها اختصاص داده شده، 67.1 امتیاز را دریافت کند. بنابراین درصد دستیابی به اهداف در این معیار، بسیار پایین بوده است. در واقع عملکرد ادارات دولتی شهرستان

از طریق خط مشی ها، برنامه ها، اهداف، مقاصد و فرایندها مورد پشتیبانی قرار می دهد.

این حوزه به بررسی و ارزیابی این موضوع می پردازد که آیا استراتژی و طرح ریزی بر مبنای داده های مطمئن صورت می گیرد و یا این که آیا طرح مدیریت سطوح بالا با طرح های واقع بینانه و قابل حصول سطوح عملیاتی سازمان هم خوانی دارد؟. همچنین بهره گیری از بهینه کاوی برون سازمانی را برای تعیین اهداف آتی (به جای برآورد با استفاده از اطلاعات سالهای گذشته) و قابلیت سازمان برای تشخیص اینکه در چه زمان و چگونه اهداف و استراتژی باید تغییر یابد را مورد ارزیابی قرار می دهد. در واقع در این معیار چگونگی هم راستا شدن اهداف و ارزشهای سازمان با کلیه سطوح استراتژی و طرح ریزی فعالیتهايش مورد ارزیابی قرار می گیرد، که بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه خط مشی و استراتژی توانسته به 84 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 80 امتیازی که در مدل مالکوم بالدريج به معیار خط مشی و استراتژی اختصاص داده شده، 62.5 امتیاز را دریافت کند.

در واقع سازمان می تواند، این معیار را به عنوان نقطه قوت خود تلقی کند، سازمان در این معیار امتیاز قابل قبولی را کسب کرده است، اما باز هم باید زمینه های بهبود بیشتر فراهم آید.

(3-4) نتیجه گیری برای معیار فرایندها

سوال: عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار فرایندها چگونه است؟
دانش مدیریت در سازمانهایی موفق خواهد بود که در کنار نگرش سیستمی به مسائل، نگرش فرایندی را هم مدنظر داشته باشد. زیرا فقدان نگرش فرایندی منجر به

فیروزکوه، از نظر جامعه آماری، در این معیار ضعیف بوده است.

نتیجه گیری برای معیار شراکتها و منابع

سوال: عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار شراکتها و منابع چگونه است؟

هر سازمان دارای منابع داخلی و منابع خارجی همانند شرکاء می باشد که برای ادامه حیات و حفظ بقای خود در محیط رقابتی باید آنها را مدیریت کند تا بتواند حداکثر بهره برداری را از این منابع و شراکتها در جهت تحقق اهداف به عمل آورند. این معیار چگونگی مدیریت سازمان را بر منابع خارجی کلیدی اش (مثل همکاری های تجاری با تامین کنندگان، توزیع کنندگان و سایرین) و منابع داخلی اش (مثل منابع مالی، اطلاعاتی، شامل IT، دارایی های مادی مثل ساختمان ها، تجهیزات، تکنولوژی های نو و دانش)، ارزیابی می نماید. در این معیار ارزیابی می شود که آیا منابع کلیدی برای دستیابی به استراتژی جامع سازمان هم راستا شده، به طور موثر مورد استفاده قرار گرفته، با ارزشهای سازمان سازگار بوده، به طور موثر مدیریت شده و مستمرا در حال بهبود است، یا خیر؟ در واقع مقصود این پژوهش در معیار شراکتها و منابع این بوده است که ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه چگونه با سایر سازمانها ارتباط برقرار می نماید، تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرایندهای آن حمایت کند. که بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در حوزه منابع و شرکاء توانسته به 74 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 90 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار منابع و شرکاء اختصاص داده شده، 66 امتیاز را دریافت کند.

نتیجه گیری برای معیار نتایج کارکنان

سوال: عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار نتایج کارکنان چگونه است؟

نتایج کارکنان عبارت است از آنچه سازمان در ارتباط با کارمندان خود بدست می آورد. این معیار بیان کننده چگونگی اطلاع کارکنان یک سازمان از آن می باشند و از طریق نظرخواهی ها، گروه های کاری ویژه، مصاحبه ها و ارزیابی های منظم قابل بررسی است که عمدتاً مرتبط با انگیزش و رضایت مندی کارکنان می باشد. این معیار به صورت داخلی برای پایش، درک یا پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان مورد استفاده قرار می گیرد و براساس نوع اهداف سازمان و شاخصهای عملکرد کارکنان می تواند شامل نکات مرتبط با دستاوردها، انگیزه، مشارکت، رضایتمندی و خدمات ارائه شده به کارکنان سازمان باشد (تقوی، 1381). در این معیار ارزیابی می شود که نتایج کارکنان برای دستیابی به استراتژی جامع سازمان هم راستا شده، با ارزشهای سازمان سازگار بوده، به طور موثر مدیریت شده و مستمرا در حال بهبود است، یا خیر؟ در واقع معیار نتایج کارکنان در این پژوهش به اندازه گیری و اهمیت دادن به غیبت، بیماری، میزان تحصیلات و میزان حوادث، دریافت بازخورد از نظرات کارکنان در مورد موضوعات مختلف سازمانی و همچنین تعیین نمودن شاخصهای مربوطه، اشاره دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار نتایج کارکنان توانسته به 71 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 90 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار نتایج کارکنان اختصاص داده شده، 64 امتیاز را دریافت کند. این معیار هم می تواند از نقاط ضعف سازمان به حساب آید که باید علل آن کشف و زمینه های بهبود آن فراهم گردد.

نتیجه گیری برای معیار نتایج مشتریان

سوال : عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار نتایج مشتریان چگونه است؟

معیار نتایج مشتریان بیان کننده تصورات مشتریان از سازمان میباشد (که از طریق نظرسنجی مشتریان، گروه های ویژه، تشویقها و شکایات بدست می آید). براساس اهداف سازمان برداشتهای مشتریان می تواند شامل موضوعات: برداشتهای کلی مشتریان از کانا لهای ارتباطی و تغییرپذیری محصولات، خدمات و وفاداری باشد.

در این معیار، سازمان از آنچه که در ارتباط با مشتریان بیرونی خود بدست می آورد، مطلع می شود و در واقع معیار نتایج مشتریان در این پژوهش به ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری، قابل قبول بودن سطح شاخصهای درون سازمانی، نظر سنجی جهت تعیین میزان رضایت مشتریان، به کار گرفتن نتایج نظر سنجی جهت بهبود خدمات، اشاره دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار نتایج مشتریان توانسته فقط به 27 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 200 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار نتایج مشتریان اختصاص داده شده، فقط 53.33 امتیاز را دریافت کند. این امتیاز پایین ترین امتیاز کسب شده توسط سازمان می باشد، بنابراین نقطه ضعف اصلی سازمان به حساب می آید که باید علل آن کشف و زمینه های بهبود آن فراهم گردد.

نتیجه گیری برای معیار نتایج کلیدی عملکرد

سوال : عملکرد ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه، در معیار نتایج کلیدی عملکرد، چگونه است؟

معیار نتایج عملکرد عبارتست از آنچه که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود بدست می آورد. بر

اساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها در فصل چهارم، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه در معیار نتایج کلیدی عملکرد توانسته به 32 درصد از اهداف دست پیدا کند. و از 150 امتیازی که در مدل مالکوم بالدریج به معیار نتایج کلیدی عملکرد اختصاص داده شده، فقط 67 امتیاز را دریافت کند. این معیار هم می تواند از نقاط ضعف سازمان به حساب آید که باید علل آن کشف و زمینه های بهبود آن فراهم گردد.

مع الوصف، ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه، توانسته در حوزه توانمند سازهای مدل مالکوم بالدریج به 45٪ از اهداف و نتایج مطرح شده در معیارهای این حوزه دست پیدا کند. و از 500 امتیازی که مدل به 5 معیار حوزه توانمند سازها اختصاص داده است، توانسته 337.6 امتیاز را دریافت کند.

بنابراین از توضیحات فوق مشخص می شود که ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه، از میان معیارهای حوزه توانمند سازهای مدل مالکوم بالدریج، به معیار خط مشی و راهبرد، توجه قابل قبولی داشته و امتیاز خوبی کسب نموده، که این امر موجب ارتقاء و بهبود نسبی عملکرد سازمان شده است و به سایر معیارها مانند: رهبری، منابع انسانی یا مدیریت نیروی انسانی، فرآیندها و شراکتها، نسبت به معیار خط مشی و راهبرد توجه کمتری داشته است.

همچنین این سازمان توانسته در حوزه نتایج مدل مالکوم بالدریج به 48.18٪ از اهداف و نتایج مطرح شده در معیارهای این حوزه دست پیدا کند. و از 500 امتیازی که مدل به 4 معیار حوزه نتایج اختصاص داده است، توانسته 240.93 امتیاز را دریافت کند.

بنابراین از توضیحات فوق مشخص می شود که ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه، از میان معیارهای حوزه نتایج

منابع و مراجع

- مدل مالکوم بالدريج، به معيار نتايج جامعه، توجه قابل قبولی داشته و امتياز خوبی کسب نموده و به ساير معيارها مانند: نتايج کارکنان، نتايج مشتريان و نتايج کلیدی عملکرد، نسبت به معيار نتايج جامعه توجه کمتری داشته است.
- البته در حال حاضر، در بیشتر سازمانهایی که دارای شناسنامه کیفیت هم هستند، به اکثر سوالات در پرسشنامه، امتياز B (پیشرفت قابل ملاحظه است) و به برخی، امتياز A (کاملاً محقق شده) می دهند و حتی به برخی دست آوردهای مهم، هنوز امتياز C (پیشرفت جزئی بوده است) می دهند. سازمانهایی که فقط گواهی سیستم مدیریت کیفیت گرفته اند (مثلاً استاندارد ISO 9000) به احتمال زیاد هنوز در رتبه C و D قرار دارند. همچنین پرسشنامه ای که به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات از آن استفاده شد مبنی بر یک مدل سر آمدی دشوار و پرچالش به همراه یک سیستم امتياز دهی وظیفه مدار است (نجمی و حسینی، 1384، 106). بنابراین در صورتی که امتياز کلی سازمان (578.53 از 1000 امتياز)، در سطح بالایی که احتمالاً انتظار داشتیم، نبود، نباید تعجب کرد.
- 1- آر.کی.جین، اچ.سی.ترایانديس، (1381)، "مدیریت بر مدیریت ناپذیر" ترجمه و نشر مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، چاپ دوم، تهران.
 2. ابطحي، حسين، (1385)، "مدیریت منابع انسانی" مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ چهارم.
 3. اخوان زنجانی، محمد حسين، (1380)، "بررسی فرهنگ سازمانی در ارتباط با اصول مدیریت کیفیت فراگیر: مورد کاوی در یکی از شرکتهای قطعه ساز خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس".
 4. آذر، عادل، (1373)، "فنون آمار استنباطی در پژوهشهای مدیریتی و رفتاری"، دانش مدیریت.
 5. آذر، عادل. سعید، صفری، (تابستان 1381)، "مدل سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده ها". مجله مجمع آموزش عالی قم. سال چهارم. شماره 13.
 6. اسماعیلی، مهدی، (1384)، "تاثیر فناوری اطلاعات بر تعالی سازمانی در سازمانهای ایرانی". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
 7. اشرفی، مهدی زاده، حسینی، سید مهدی، "روش تحقیق در علوم انسانی"، (1385).
 8. افجه، علی اکبر، (1385)، "مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی" انتشارات سمت، چاپ چهارم.
 9. اکبری، ابوالقاسم، (1382) "روشهای مطالعه و تحقیق، یادگیری و امتحان" نشر فیض کاشانی.
 10. امینی زاده، سعید، (1385)، "بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع در شرکت لوله سازی اهواز بر اساس مدل مالکوم بالدريج". مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت. انتشارات قاصد.

20. پیکر، محمدرضا. (1382) "تعالی سازمانی و جوایز کیفیت". نشر سنبله.
21. توکلی مقدم رضا، حسنلی نادر (1380)، "طراحی الگویی ملی جهت ارتقای کیفیت"، مدیریت دولتی، شماره 52
22. جعفری مقدم سعید، (1385) "گلچینی از اندیشه های مدیریت"، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
23. جعفرنژاد، احمد، (1385)، "مدیریت تولید و عملیات نوین"، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
24. جلوداری ممقانی، بهرام، (1384) "تعالی سازمان"، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
25. جهانشاهی، اصغر، (1385)، "ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس مدل تعالی مالکوم بالدريج". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
26. حافظ نیا، محمدرضا، (1377)، "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران: انتشارات سمت.
27. حیدری تفرشی، غلامحسین (1381) "نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان"، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشی.
28. خیاطان یزدی، محمد (1384)، "طراحی الگوی تعالی سازمانهای آموزشی بر مبنای مدل مالکوم بالدريج"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع) - دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
29. دعائی، حبیب الهه؛ (1381)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ پنجم، انتشارات بیان هدایت، مشهد.
30. رازانی، عبدالحمید (1381)، "آشنایی با مدل های مهم برتری سازمانی" (آشنایی با مدل مالکوم بالدريج) انتشارات مام. تهران. چاپ اول.
11. انواری رستمی، علی اصغر، خداداد حسینی، سید حمید و آذر، عادل، (1384)، مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.
12. بازرگان، عباس و دیگران، (1377)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات آگاه.
13. بازرگان عباس، سرمد زهره، حجازی الهه، (1378)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ دوم، تهران: انتشارات آگاه
14. بالوئی، حبیب الهه، (1385)، "تدوین استراتژی و برنامه های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان با استفاده از الگوی تعالی سازمانی مالکوم بالدريج" پایان نامه کارشناسی ارشد. مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
15. برفروشان، سهراب، (1385)، روش امتیازی متوازن (BSC) و مدل تعالی (مالکوم بالدريج)
16. بزاز جزایری، سید احمد، (1378)، "ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان ها"، ماهنامه تدبیر، شماره 98، ص: 36 الی 41.
17. بزرگی ماکرانی، مریم (1385) "ارزیابی عملکرد اداره کل سازمان تامین اجتماعی استان مازندران با مدل مالکوم بالدريج" پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر.
18. پاشا، ابراهیم (1386) "شناسایی مسیر تعالی در نواحی راه آهن با مدل مالکوم بالدريج"، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
19. پاشا شریفی حسن، شریفی نسترن (1383)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ سوم، انتشارات سخن.

31. رحیمی، غفور، (1385)، "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر"، شماره 173، ص 44-41.
32. رجاییان، سعید، (1384)، "استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی عملکرد شرکتهای فناوری اطلاعات" سازمان مدیریت صنعتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.
33. سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران: 1375
34. سکاران اوما (1380)، "روشهای تحقیق در مدیریت"، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- 35- سید جوادین، سیدرضا، (1381) "مدیریت منابع انسانی و کارکنان"، انتشارات نگاه دانش، تهران.
36. شکاری، امیر، (1382) "ارائه مدل داینامیک برای مدیریت انرژی در چهارچوب مدل تعالی کیفیت اروپا مالکوم بالدريج" پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
37. صفری، سعید (1382)، "طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد با تاکید بر شاخص های مدیریت کیفیت در سازمانهای تولیدی، رویکرد تحلیل پوششی داده ها"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
38. طالبی، سعید، (1382) "آشنایی با تعالی سازمانی" سمینار مدیریت کیفیت اروپایی سازمان صنایع.
39. ظهوری، قاسم، (1378) کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر.
40. عباس پور، عباس، (1384) "مدیریت منابع انسانی پیشرفته" چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران.
- 41- عرب، وحید، (1389) "ارزیابی ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه بر اساس مدل مالکوم بالدريج" پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
42. عسگریان مصطفی، (چاپ اول 1361 و چاپ دوم 1376)، "سازمان و مدیریت ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه" انتشارات امیر کبیر،
- 43- عمید، حسن، (1384) "فرهنگ لغات فارسی عمید" جلد: سوم، انتشارات امیرکبیر.
44. فرهادی محلی، علی، (1387) "ارزیابی عملکرد شرکت صنایع فولاد مازندران با مدل مالکوم بالدريج" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد قائم شهر.
45. قربانی، محمد جواد، (1382)، "تعالی سازمانی در بخش دولتی". نشریه تحول ادار ی. شماره 47. دوره هفتم.
46. کمالان، سید مهدی، (1386) "مجموعه قوانین و مقررات استخدامی" انتشارات کمالان.
47. کیوی، ریمون و لوک وان کامپنهود، (1378)، "روش تحقیق در علوم اجتماعی"، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، نشر توتیا، چاپ چهارم
48. محبی مقدم، علی اکبر، (1387)، "مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج تکنیکها و روشهای اجرایی، انتشارات یاس بهشت.
49. مقیمی، سید محمد، (1377)، "سازمان و مدیریت - رویکردی پژوهشی"، نشر ترمه، چاپ اول
50. میرسپاسی، ناصر، (1378)، "ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
51. مینوئی، رضا، (1385)، "مدلها و جوایز تعالی" مجله صنعت خودرو، شماره 102

- Quality Assurance in Educational. Vol. 15 No.1 pp. 77-91.
- model self Jose.J.(2006). "An assessment exercise at a Spanish university", Journal of Educational Administration, Vol .44 no.2 ,pp.170-188
- 59 - Kanji, Gopal (2000), "TQM in Malaysian higher education institution
- 60 -Kueng, Peter, (2000), Process Performance Measurement System, Total Quality Management, Vol.11, No.1.
- 61 -Mahoney Francisx & Thor Carl G. (1994), "the TQM trilogy: using ISO 9000, the Deming prize, Baldrige award, to establish a system for total quality management
- 62 -Male Cristina and Colurcio Maria(2006). "The evolving path ofTQM: towards business excellence and stakeholder value". " International Journal of Quality & Reliability Management." Vol 23 No. 5 pp. 469 -489.
- 63 -Moullian Max (2007). "Performance measurement definitions: linking performance measurement and organizational excellence" International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol. 20 No. 3 pp.181-188.
- 64 -Parker, Charles (2000), Performance Management, the journal available, Vol.49, No.2.
- 65 -Ross, Joel E. (1999), "total quality management: text cases and readings", CRC Press LLC.
- 66 -US Department of Commerce (1998), "Malcolm Baldrige national quality award criteria for performance excellence", Gaithersburg: national institute of standards and <http://www.iranaward.org>
52. نجمی، منوچهر و حسینی سیروس، (1382)، "مدل سرآمدی مالکوم بالدريج از ایده تا عمل"، تهران: موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.
53. نجمی، منوچهر. حسینی، سیروس، (بهمن ماه 1384) "مدل سرآمدی مالکوم بالدريج از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال 2003)". موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی. ناشر روناس. چاپ پنجم.
- 54- نظری، حمید، (1389)، "ارزیابی عملکرد اداره ادارات دولتی شهرستان فیروزکوه منطقه 7 شهر تهران بر مبنای الگوی تعالی سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
54. همایونفر، محمد، (85 و 1384)، "کتابچه ارزیابی؛ کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع".
55. هومن، حیدرعلی (1374)، "استنباط آماری در پژوهش رفتاری"، چاپ سوم نشر پارسا.
- 56 Arjomandi . Maziar, (2009) ,The university of Adelaid Maziar . arjomandi@adelaide.edu.au. "An Excellence model for higher education quality assessment"
- 57 -Heras Inaki and Marti Casadesus (2006). " The impact of quality management in European companies performance " The case of the Spanish companies, European Business Review. Vol 18 No.2 pp. 114-131.
- 58 -Hodgkinson Myra and Kelly Mike (2007). " Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review"

technology.

67 <http://www.iie.tr>

68 <http://www.iraneconomies.net>

69 <http://www.INQA.org>

70 <http://www.IPHRD.org>

71 <http://www.shu.ac.uk>

72 <http://www.amsjv.com>

73 <http://www.مالکوم بالدريج.org>

74 <http://www.euroupa.eu.int>

Archive of SID