

## ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰

حسین ادب\*  
مرتضی گل آور\*\*

### چکیده

مدل‌های تعالی، روش مناسبی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها می‌باشند. با بکارگیری این مدل‌ها، سازمان می‌تواند عملکرد خود را با سایر رقبا در سطح ملی و بین‌المللی مقایسه کند. این مدل‌ها نشان می‌دهند که برتری سازمان یک برداشت نظری نیست بلکه بدست آوردن نتایج عملی است که مبتنی بر شواهد است و قابل سنجش می‌باشد.

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل EFQM را برای تعیین میزان رشد و تعالی سازمان و ترسیم راه رسیدن به تعالی سازمانی تدوین کرده است.

پژوهش حاضر به منظور بررسی ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰ انجام گرفته است. جامعه آماری و نمونه آماری تحقیق را مدیران و کارشناسان شرکت مذکور تشکیل داده‌اند؛ جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از پرسش‌نامه استاندارد تعالی سازمانی استفاده گردید و همچنین برای برآورد پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد که با مقدار ۰,۹۸۳ مورد تأیید قرار گرفت.

بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه، اطلاعات به دست آمده از طریق تحلیل‌های آماری به روش‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و پس از خلاصه و دسته‌بندی اطلاعات و بهره‌گیری از آزمون تی استیودنت، تمام ۹ معیار تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران پیشرفت کمی داشتند.

همچنین در ارزیابی معیارهای رهبری و راهبرد شرکت ملی گاز ایران، میان نظر مدیران و کارشناسان تفاوت معنی‌داری وجود داشت.

واژگان کلیدی: مدل تعالی سازمانی، ارزیابی، شرکت ملی گاز ایران.

\* عضو استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی Morteza\_golavar@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۱

## مقدمه

تحولات مدیریتی اخیر و ظهور مدیریت کیفیت به عنوان شیوه مناسب حضور در دنیای رقابتی، پیام آور این موضوع مهم است که «مدیریت در قرن بیست و یکم همانند حرفه پزشکی کاری تخصصی و فوق تخصصی است» و برای این منظور مدیران نه تنها باید با محیط کار خود آشنا باشند و پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های آن را بشناسند بلکه باید با اشراف به اصول مدیریت و قابلیت کامل در استفاده از ابزارها و فنون مدیریتی مورد نیاز، سازمان خود را اداره نمایند (نورتون، ۱۳۸۱، ص ۱).

از جمله مفاهیم جدید مدیریتی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل‌های تعالی کسب و کار است که بر اساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می‌نماید.

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و خدمات به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده است که از مهمترین این مدل‌ها می‌توان به مدلی که بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) معرفی کرده است اشاره کرد (نجمی، ۱۳۸۹، ص ۹).

مدل EFQM در صورتی که بدرستی بکار گرفته شود ابزاری کارآمدی است که می‌تواند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، بکارگیری روش‌های خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازد.

این مدل در مقاطع زمانی مختلف بر اساس بازخوردهای دریافتی از سازمان‌های متقاضی، صاحب نظران، اعضاء و ارزیابان جهت بهبود مورد بازنگری قرار گرفته است. آخرین ویرایش این مدل، ویرایش ۲۰۱۰ می‌باشد.

امروزه بسیاری از سازمان‌های ایرانی به ضرورت خودارزیابی منظم و نظام‌مند پی‌برده‌اند و بر اساس آن پروژه‌های بهبود تعریف کرده‌اند. آنها دریافته‌اند که تشخیص به موقع تغییر و مدیریت علمی تغییر در دنیای امروز خود یک مزیت رقابتی است (نجمی، ۱۳۸۵، ص ۲).

## بیان مسئله پژوهش

امروزه شاهد تغییر فضای کسب و کار سازمان‌های کشور از محیط حمایتی به رقابتی هستیم. در چنین محیطی سازمان‌ها برای بقا و کسب موفقیت پایدار نیازمند مدیریت مدبرانه منابع می‌باشند. مدل‌های تعالی سازمانی در این راستا با الگوبرداری از شرکت‌های موفق در دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند. از جمله این مدل‌ها، مدل ارائه شده از سوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است که شرکت‌های بسیاری در جهان بخصوص در اروپا از آن به عنوان یک الگو مناسب برای راهبری کسب و کار خود استفاده می‌نمایند. مدل فوق بعنوان مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان‌های کشور انتخاب شده است و سازمان‌های ایرانی نیز از آن استقبال خوبی داشته‌اند (امیری، ۱۳۸۷، ص ۱۰).

سفر تعالی بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم الگوی مدیریتی شان را با الگوی معرفی شده از سوی مدل، محک زده و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را جهت رسیدن به مقاصد و برتری در کسب و کار اجرا می‌نمایند (Allur, 2010, p.974).

تجزیه و تحلیل‌های فاصله با اهداف با استفاده از خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM، از طریق بازنگری منظم و نظام‌مند فرآیندهای سازمان و نتایج، موجب ارتقای تعالی سازمان می‌گردد (اُکلند، ۱۳۸۶، ص ۱۲۳).

شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۴۴ تأسیس گردیده است. این شرکت از بدو تأسیس تا کنون متناسب با روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور و بهره‌گیری از گاز به عنوان یکی از منابع مهم در تأمین سوخت و تولید انرژی و تحصیل بخشی از ارز مورد نیاز تدریجاً با قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و منابع و امکانات مختلفی از جمله نیروی انسانی متخصص و کارآمد با دانش و بینش علمی و نظری و ماشین‌آلات متعدد و متنوع پیشرفته و مدرن دست یافته است.

اکنون شرکت ملی گاز ایران یکی از ده شرکت بزرگ فعال در عرضه گاز در خاور میانه و یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت است که وظیفه تأمین بیش از ۶۱ درصد از سوخت مورد نیاز کشور را به عهده دارد.

با توجه به جایگاه مهم شرکت ملی گاز ایران در داخل و خارج کشور ضرورت

ارزیابی جهت شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود شرکت که بر اساس آن برنامه‌های بهبود تعریف شود و با اجرای برنامه‌های بهبود، رویکردها ارتقاء یافته و اهداف سازمانی شرکت ملی گاز ایران محقق شود، هر چه بیشتر برای مدیران این شرکت آشکار شده است.

با عنایت به مطالب ذکر شده، اولین هدف محقق در این پژوهش ایجاد حس حرکت به سوی تعالی در بین مدیران ارشد و میانی شرکت ملی گاز ایران است، از دیگر اهدافی که در راستای این هدف، دنبال می‌گردد عبارتند از:

- \* بررسی وضعیت تعالی شرکت ملی گاز ایران
- \* بررسی ارتباط میان ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان با نحوه ارزیابی آنان از شرکت ملی گاز ایران
- \* و در نهایت شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود و ارائه راهکار و پیشنهاد در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد.

#### پیشینه پژوهش

تا کنون تحقیقات نسبتاً گسترده‌ای در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با استفاده از مدل تعالی سازمانی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- \* شارما<sup>۱</sup> و تالوار<sup>۲</sup> در پژوهشی در سال ۲۰۰۷ با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل، عامل آمیختگی مدل تعالی سازمان را با فلسفه ود<sup>۳</sup> نشان داده‌اند که تأکید اصلی رهبری باید مبتنی بر رهبری ارزش مدار جهت رشد پایدار باشد و کلید اصلی مدل تعالی، ارزش‌ها و جریان فرآیندهاست.
- \* اسکیلدسن<sup>۴</sup> و همکاران در مطالعه خود به این نتیجه رسیده‌اند که وزن معیارهای EFQM از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند و آنچه در عمل در شرکت‌ها اتفاق می‌افتد با مدل مطابقت نداشته و از ثبات لازم برخوردار نیستند و وزن آنها در طول سال‌های تغییر می‌کند. به طور مثال وزن نتایج افراد در سال ۲۰۰۱ به طور معنی‌داری کمتر از سال‌های ۱۹۹۹ - ۱۹۹۸ است.

1- Sharma  
2- Talvar  
3- Vedic  
4- Skildsen

\* کلفسیو<sup>۱</sup> و همکاران در پژوهش خود در سال ۲۰۰۸ با مطالعه ادبیات و تحلیل روندهای موجود به بررسی توسعه مدیریت کیفیت پرداختند و بر مفاهیم مدیریت ذی نفعان به عنوان مفاهیم اصلی سیستم‌های مدیریت کیفیت تأکید کرده‌اند و بیان داشته‌اند تعالی باید بر اولویت مشتریان و ذی نفعان باشد. مفاهیمی مانند حقوق انسانی، توسعه جهانی و حفظ محیط می‌تواند در راستای همین انتظارات ذی نفعان در نظر گرفته شود.

\* مارورویدیس<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۷ بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده به وسیله سئوالات ساختار یافته و مصاحبه تلفنی با سازمان‌های نماینده جایزه ملی دریافتند که سیستم‌های تعالی سازمانی متفاوتی بر مبنای تفاوت‌های فرهنگی کشورهای اروپایی وجود دارند و گرایش خاصی به توسعه مدل تعالی سازمانی در دهه‌های جدید توسط مشارکت احزاب و تشکل‌های تجاری خارجی و اجتماعی برای تعالی سازمانی وجود دارد.

\* کالمورا<sup>۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۶ در بررسی توانمندسازهای EFQM به منظور تحلیل ارتباط بین معیارها برای ارائه چارچوب مدیریت بهبود کیفیت در آموزش عالی با استفاده از بررسی ادبیات و روش تجربی در دانشگاه‌های اسپانیا جهت آزمون فرضیه‌ها نشان داده‌اند که بین معیارهای توانمندسازها ارتباط وجود دارد و بر نقش توانمندسازها در رسیدن به تعالی سازمان تأکید می‌کنند.

\* رئیسی و همکاران در تحقیق شان در سال ۱۳۸۸ با موضوع ارزیابی عملکرد الگوی مدیریت کیفیت در بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی استان تهران مشخص کردند؛ که بیمارستان‌های مورد مطالعه با بکارگیری الگوی مدیریت فراگیر، به نتایج مثبتی در زمینه بهبود فرآیندها دست یافته‌اند، اما موفقیت‌های کسب شده پائین‌تر از حد مطلوب خود می‌باشد و لازم است جهت کسب موفقیت بیشتر، سازمان‌ها بهبود مستمر فرآیندها را در زمینه امور مالی و بازاریابی و ارتباط با شرکت‌های تأمین کننده طرف قرارداد را با جدیت دنبال نمایند.

\* حکیمی فرد سال ۱۳۸۹ در تحقیقی با عنوان بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذی نفع مبتنی بر نظام‌های تعالی و

1- Klefsio  
2- Marvroidis  
3- Calvomora

سرآمدی سازمان‌ها (مورد روش EFQM) پس از جمع آوری داده‌ها بوسیله پرسش نامه، اطلاعات بوسیله نرم افزار spss در چرخه تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و در نتیجه مشخص گردیده است که معیارهای رهبری، فرآیندها، خط مشی و راهبرد، مشارکت‌ها، نتایج در ارتباط با جامعه و نتایج کلیدی عملکرد در وضعیت مطلوب قرار دارند در حالی که نتایج مشتریان، نتایج در ارتباط با منابع انسانی و معیار کارکنان در وضعیت نامطلوب قرار داشتند.

### مبانی نظری پژوهش

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی<sup>۱</sup> و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. در حال حاضر حدود ۷۰۰ شرکت اروپایی و غیراروپایی در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت تعالی، و چشم انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. ریاست وقت اتحادیه اروپا<sup>۲</sup> به هنگام امضاء موافقت نامه تأسیس این بنیاد چنین اظهار می‌دارد: "تلاش برای بهبود ارتقاء کیفیت یکی از پیش نیازهای موفقیت برای تک تک شرکت‌ها و برای رقابت پذیری همه ما به صورت جمعی است."

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، نقش اساسی در جهت ترغیب و کمک به شرکت‌های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت در اروپا داشته است. شرکت‌های اروپایی پذیرفته‌اند که مدیریت کیفیت جامع، راهی برای مدیریت کردن فعالیت‌ها در جهت دستیابی به کارآیی، اثربخشی و مزیت‌های رقابتی است که تضمین کننده موفقیت در بلند مدت بوده و این راه مگر با تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذی نفعان سازمان میسر نمی‌گردد؛ این عقیده روز به روز در بین شرکت‌های اروپایی بیشتر رواج می‌یابد. مدل تعاملی EFQM، به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی بهبود سازمان‌ها معرفی شده است، مدلی که نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد.

1- Bosch, BT, Bull, Ciba – Geigg, Dassault, Electrolux, Fiat, KIM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen.

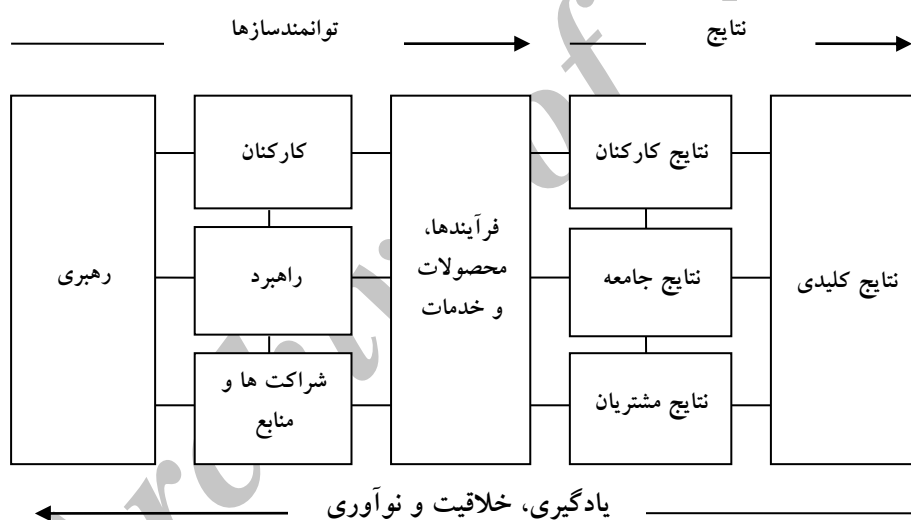
2- Jacques Delors

### معیارها در مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی سازمانها قرار می‌گیرند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف - توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌کند.

ب - نتایج: نتایجی هستند که سازمان متعالی، در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (Faraji, 2012, p.361).



شکل. مدل تعالی EFQM (نجمی، ۱۳۸۹، ص ۴۹)

### رهبری<sup>۲</sup>

عنصر رهبری را آنگاه در می‌یابیم که کارکنان خود را از قید مقررات جاری رها

1- Enablers  
2- leadership

کرده و در خلق شرایط و مقررات جدید مشارکت نمایند پیتز سنگه<sup>۱</sup> (گرامی، ۱۳۸۴، ص ۵۹).

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل داده و آن را محقق می‌سازند و همانند الگوهایی برای ارزش و اخلاقیات آن عمل می‌کنند و همواره الهام بخش اعتماد هستند.

### راهبرد<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک راهبرد متمرکز بر ذی نفعان پیاده می‌کنند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق راهبرد، توسعه داده شده و جاری می‌شوند.

### کارکنان<sup>۳</sup>

سازمان‌های متعالی، کارکنانشان را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که تحقق اهداف فردی و سازمانی همراه با منافع متقابل را ممکن می‌سازد. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند.

### شراکت‌ها و منابع<sup>۴</sup>

سازمان‌های متعالی شراکت‌های خارجی، تأمین کنندگان و منابع داخلی را به منظور پشتیبانی از راهبرد و خط‌مشی‌ها و عملیات اثر بخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

### فرآیندها، محصولات و خدمات<sup>۵</sup>

سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات را به منظور خلق ارزش افزوده

---

1- Peter M. senge  
2- Strategy  
3- People  
4- Partnerships & Resources  
5- Processes ,Products & Services



برای مشتریان و سایر ذی نفعانشان طراحی و مدیریت کرده و بهبود می دهند.

#### ۶) نتایج مشتریان<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را بر مبنای نیازها به انتظارات مشتریانشان برای تعیین جاری سازی موفق راهبرد و خط‌مشی‌های پشتیبان، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند.

#### ۷) نتایج کارکنان<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را بر مبنای نیازها و انتظارات کارکنانش برای تعیین جاری سازی موفق راهبرد و خط‌مشی‌های پشتیبان، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند.

#### ۸) نتایج جامعه<sup>۳</sup>

سازمان‌های متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را بر مبنای نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی مرتبط برای تعیین جاری سازی موفق راهبرد مربوط به جامعه و محیط زیست و خط‌مشی‌های پشتیبان مرتبط، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند.

#### ۹) نتایج کلیدی<sup>۴</sup>

توجه: نتایج کلیدی برای مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷، ۸ پوشش داده می شوند.

سازمان‌های متعالی مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را بر مبنای نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی‌شان برای تعیین جاری سازی موفق راهبردی، توسعه داده و در مورد آنها توافق می کنند (امیری، ۱۳۸۹، ص ۳۴).

### رهیافت‌های مختلف خودارزیابی در مدل EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت چهار رهیافت را برای انجام خودارزیابی ارائه نموده

---

1- People Results  
2- Customer Results  
3- Society Results  
4- Key Results

است. انتخاب هر یک از این رهیافت‌ها بر حسب این که سازمان می‌خواهد چه میزان منابعی برای آن صرف نماید یا چه اهدافی را از اجرای آن دنبال می‌نماید، متفاوت خواهد بود. عناوین این رهیافت‌ها عبارتند از:

الف) رهیافت پرسش نامه

ب) رهیافت کارگاه

ج) رهیافت پیش فاکتور

د) رهیافت شبیه سازی جایزه

این نکته حائز اهمیت است که این رهیافت‌ها تنها روش‌های خودارزیابی نیستند و سازمان می‌تواند بر اساس نیاز، شرایط و بلوغ سازمانی خود، رهیافت‌های خود ارزیابی را با مقتضیات خود تطبیق دهند. برای این تطبیق لازم است سازمان ضمن تعیین هدف خود ارزیابی، درک عمیق از مدل و تجربه به کارگیری آن داشته باشد و مشخص نماید چگونه با اعمال تغییرات و تطبیق روش خودارزیابی با شرایط خود، این اطمینان را حاصل می‌نماید که تغییرات اعمال شده در روش خودارزیابی باعث اثربخشی آن خواهد شد.

سازمان‌ها می‌بایست از متناسب بودن روش انتخابی با سطح درک سازمان از مدل، حصول اطمینان نمایند و آن را به طور منظم مورد ارزیابی قرار دهند. زیرا خودارزیابی بر اساس مدل تعالی، ابزاری ایستا و میکانیکی نیست و بستگی به درک و مهارت افراد و تمایل سازمان به آزمودن روش‌های جدید دارد. البته باید توجه داشت که نتایج کسب شده توسط شرکت‌های برتر و برندگان جایزه، صرفاً با انجام خودارزیابی حاصل نشده است و تکرار خودارزیابی بر اساس مدل به عنوان یک استاندارد و چک لیست، به طور خودکار سازمان را به سمت مدیریت کیفیت فراگیر هدایت نخواهد کرد؛ بلکه خودارزیابی همراه با عزم، خواست و اراده سازمان از طریق بازنگری‌های نظام مند و مستمر همراه با یادگیری و نوآوری است که عامل اصلی بهبود سازمان است (امیری، ۱۳۸۹، ص ۷۷).

سازمان‌های در مسیر استقرار با توجه به تازه وارد بودن یا قدیمی بودن و پیشینه تاریخی فعالیت‌های کیفی می‌توانند از جدول راهنمای ذیل برای انتخاب روش ارزیابی استفاده نمایند:

جدول ۱. راهنمای انتخاب روش ارزیابی

رشد تلاش	اندک	متوسط	زیاد
در ابتدای راه	پرسش نامه مقدماتی	پرسشنامه استاندارد	پرسش نامه بصورت تشریحی (با جزئیات زیاد)
در مسیر تعالی	پرسش نامه و کارگاه	پرسش نامه و کارگاه	روش شبیه سازی جایزه، پیش فاکتور و کارگاه
در مرحله بلوغ	پرسش نامه ابداعی	پیش فاکتور	روش شبیه سازی جایزه

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است در صورتی که سازمان هیچ سابقه اجرایی در استقرار مدل EFQM را نداشته باشد، توصیه می شود از روش پرسش نامه استفاده نماید. اگر سازمان در سالهای گذشته نسبت به خودارزیابی اقدام کرده است و کارکنان و مدیران با مفاهیم آشنایی دارند در این صورت روش کارگاهی و در مراحل آتی روش پیش فاکتور و جایزه به کار گرفته می شود (جلوداری، ۱۳۸۹، ص ۹۰).

### روش شناسی پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش:

تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

فرضیه های فرعی پژوهش:

۱- معیار رهبری شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۲- معیار راهبرد شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۳- معیار کارکنان شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۴- معیار شراکت ها و منابع شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۵- معیار فرآیندها، محصولات و خدمات شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۶- معیار نتایج مشتریان شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۷- معیار نتایج کارکنان شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۸- معیار نتایج جامعه شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۹- معیار نتایج کلیدی شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

۱۰- بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد شرکت ملی گاز ایران برحسب ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، جایگاه شغلی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی می باشد. برای جمع آوری اطلاعات در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده است. تعداد ۷۷۰ نفر کارکنان شرکت ملی گاز ایران اعم از روسا، معاونین، کارشناسان ارشد و کارشناسان جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می دهند. با استفاده از فرمول کوکران:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$

تعداد نمونه مورد نیاز برای پژوهش حاضر ۸۵ برآورد شد، که برای این منظور تعداد ۱۳۰ نسخه پرسشنامه تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بین مدیران و کارشناسان شرکت توزیع گردید، که از این تعداد ۸۶ پرسش نامه تکمیل و عودت داده شد.

لازم به توضیح است با توجه به توصیه مدل، از آنجایی که شرکت هیچ سابقه اجرایی در استقرار مدل EFQM را نداشت، جهت گردآوری داده ها از روش پرسش نامه استفاده گردید.

برای روایی پرسشنامه پژوهش حاضر از پرسشنامه استاندارد تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰ که توسط استاد راهنما و استاد مشاور مورد تأیید قرار گرفته شد، استفاده گردید و برای برآورد پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰,۹۸۳ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده های پژوهش بوسیله شاخص های آماری مانند جداول فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد انجام گرفت و آزمون تی استیودنت تک گروهی برای هر یک از معیارهای رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی محاسبه شده است که پس از بررسی میانگین هر یک از معیارها در نهایت وضعیت کلی شرکت ملی گاز ایران با توجه به میانگین های به دست آمده قضاوت شده است. مقیاس پاسخ گویی به سؤالها به صورت طیف ۵ تایی (کاملاً به نتیجه رسیده، پیشرفت قابل توجه، مقدار کمی پیشرفت، شروع نشده و بی نظر) در نظر گرفته شده است، که فایل آماری وضعیت پیشرفت خوب و قابل توجه، کد ۴ و فایل آماری وضعیت کاملاً به نتیجه رسیده، کد ۵ بوده است. ما برای بررسی فرضیه های یک تا نه وضعیت مطلوب را پیشرفت خوب و قابل توجه (کد ۴) در نظر گرفته و

آزمون‌ها را انجام داده‌ایم. زیاد بودن تعداد سوالات و زمانبر بودن پاسخ دهی به آنها و همچنین کمبود زمان کافی جهت برگزاری دوره‌های توجیهی و آموزشی از مشکلات و محدودیت‌های اصلی در اجرای این پژوهش بوده است.

### یافته‌های پژوهش

از مجموع افراد مورد مطالعه در این پژوهش، ۲۶,۷ درصد زن و ۷۲,۱ درصد مرد بودند که بیشتر افراد مورد مطالعه (۳۴,۹ درصد) ۴۶ سال به بالا سن داشتند؛ ۴۸,۸ درصد افراد این پژوهش مدرک لیسانس و بیشتر افراد (۴۱,۸ درصد) دارای سابقه کار ۲۰ سال به بالا بودند؛ همچنین شرکت کنندگان در این پژوهش را ۲۹,۱ درصد کارشناس، ۵۲,۳ درصد کارشناس ارشد، ۱,۲ درصد معاون و ۱۲,۸ درصد ریاست تشکیل می‌دادند که اکثر افراد کارشناسان ارشد شرکت ملی گاز بودند. فرضیه اول پژوهش: معیار رهبری تعالی سازمانی در شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

$H_0$  = معیار رهبری شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

$H_1$  = معیار رهبری شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار ندارد.

زمانی که سطح معنی داری کمتر از مقدار خطا ۰,۰۵ باشد فرض صفر رد می‌شود و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و زمانی که بیشتر از ۰,۰۵ باشد فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. با توجه به آزمون فرض‌ها ناحیه رد فرض صفر بصورت  $|t| > t_{(85, \alpha/2)}$  تعریف می‌شود. بنابراین در صورتی که تی استیودنت معیارهای مختلف در این ناحیه قرار گیرد منجر به رد فرض صفر می‌شود. مقدار تی استیودنت با ۸۵ درجه آزادی و سطح معنی داری ۰,۰۲۵ برابر با تقریباً ۱,۹۹ می‌باشد.

جدول ۲. معیار رهبری

معیار یا متغیر تعالی	میانگین	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معنی داری
رهبری	۲,۹۱۱۳	۰,۷۴۶۵۳	-۱۳,۵۲۴	۰,۰۰۰

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار تی استیودنت معیار رهبری ۱۳,۵۲- و سطح معنی داری ۰,۰۰ که کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد و همچنین مقدار تی استیودنت معیار رهبری که  $| -۱۳,۵۲ | > ۱,۹۹$  می‌باشد، فرض صفر رد می‌شود و

فرض  $H_1$  تأیید می شود یعنی فرضیه معیار رهبری شرکت ملی گاز ایران در وضعیت مطلوب قرار ندارد، تأیید می شود.

بقیه فرضیه داده‌های معیارهای تعالی نیز به صورت معیار رهبری بررسی شده‌اند و نتایج آن در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳. سایر معیارها

معیارها یا متغیرهای تعالی	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
راهبرد	۲,۷۶۷۴	۰,۷۲۹۷۶	-۱۵,۶۶۳	۰,۰۰۰
کارکنان	۲,۶۵۹۹	۰,۷۰۰۷۵	-۱۷,۷۳۵	۰,۰۰۰
شراکت‌ها و منابع	۲,۷۴۵۸	۰,۸۴۹۶۶	-۱۳,۶۸۸	۰,۰۰۰
فرآیندها، محصولات و خدمات	۲,۷۸۲۴	۰,۸۴۲۰۹	-۱۳,۴۰۹	۰,۰۰۰
نتایج مشتریان	۲,۶۴۵۳	۰,۸۸۶۵۵	-۱۴,۱۷۰	۰,۰۰۰
نتایج کارکنان	۲,۵۶۱۰	۰,۷۳۷۰۸	-۱۸,۱۰۴	۰,۰۰۰
نتایج جامعه	۳,۱۵۷۸	۱,۰۹۹۹۱	-۷,۵۱۰	۰,۰۰۰
نتایج کلیدی	۲,۶۳۹۵	۰,۹۱۳۲۲	-۱۳,۸۱۵	۰,۰۰۰

همانگونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، تمامی سطوح معنی‌داری ۰,۰۰۰ کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد شرکت ملی گاز ایران را در هر یک از نه معیار رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی پایین‌تر از پیشرفت قابل توجه و خوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین امتیاز عملکرد رهبری از نظر کارشناسان شرکت ملی گاز ایران ۲,۹۱۱۳ ارزیابی شده است که نشان دهنده سطح نامطلوب آن می‌باشد و بیانگر این واقعیت است که مدیران شرکت ملی گاز ایران بعنوان الگوی کارکنان عمل نمی‌کنند. مدیران از ارزشهای سازمانی با قاطعیت دفاع نکرده و برای یکپارچه سازی در داخل و خارج از سازمان ایفای نقش نمی‌کنند. رهبران ظرفیتهای سازمان را درک نکرده و توسعه نداده‌اند. مدیران شرکت با طرفهای برون سازمانی تعامل ندارند. میانگین امتیاز راهبرد ۲,۷۶۷۴ برآورد شده که نشان دهنده سطح نامطلوب آن می‌باشد و بیانگر این است که هیچگونه برنامه‌ای جهت جمع آوری نیازها و انتظارات ذی نفعان به منظور بکارگیری آنها در

توسعه و بازنگری راهبردها و خط مشی‌ها در شرکت ملی گاز وجود ندارد. در شرکت مقایسه عملکرد سازمانهای برتر برای درک نقاط قوت و حوزه‌های بهبود آن صورت نگرفته است. مکانیزم موثر برای درک وضعیت‌های آتی و مدیریت ریسک‌های راهبردی بکارگیری نشده است. اهداف و مقاصد برای ابداع و پالایش راهبردها در مسیری که منجر به ایجاد خلاقیت شود تدوین نگردیده است. میانگین امتیاز معیار سوم که مربوط به کارکنان است ۲,۶۵۹۹ برآورد شده که بیانگر سطح نامطلوب آن می‌باشد. بیشتر کارشناسان شرکت ملی گاز بیان داشته‌اند که شرکت، فرهنگی را ایجاد نکرده که با توجه به آن اهداف فردی و سازمانی همراه با منافع متقابل محقق شود. در شرکت عدالت و برابری ترویج نمی‌شود. کارکنان و نمایندگان آنان در توسعه و بازنگری راهبرد کارکنان، خط مشی‌ها و برنامه‌ها مشارکت داده نشده‌اند. فرهنگی ایجاد نشده تا مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان توسعه داده شود. میانگین ۲,۷۴۵۸ به دست آمده برای معیار شراکت‌ها و منابع نشان می‌دهد این معیار در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و بیانگر این مطلب است که شرکت ملی گاز ایران ارتباط پایداری را با شرکا بر اساس اعتماد ایجاد نکرده است. شرکت فعالیت‌های عملیات سازمانی مضر بر جامعه و محیط زیست و کارکنان را مدیریت نمی‌کنند. از کارکنان و ذی‌نفعان مرتبط در توسعه و استقرار فن‌آوری‌های جدید به منظور حداکثرسازی مزیت‌های ایجاد شده استفاده نمی‌نماید. شبکه‌هایی برای شناسایی خلاقیت در محیط داخل و خارج سازمان ایجاد نشده است. همچنین میانگین ۲,۷۸۲۴ برای معیار فرآیندها، محصولات نشان دهنده سطح نامطلوب آن در شرکت است و بیانگر این مطلب است که فرآیندها براساس یک سیستم مدیریتی به منظور مدیریت موثر تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و الویت‌بندی نمی‌شود. از خلاقیت در طراحی و توسعه خدمات جدید با مشتریان، شرکا و سایر ذی‌نفعان استفاده نمی‌شود. مدل‌های کسب و کار را در قالب قابلیت‌های متعالی، فرآیندها، شرکا و ارزش حاصله تعریف نمی‌کنند. کارکنان، شرکا و تامین‌کنندگان را در جهت بهینه‌سازی اثربخشی و کارایی زنجیره تامین بکار نمی‌گیرند و مشتریان و گروه‌های مختلف مشتریان و نحوه پاسخگویی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مختلف آنان را نمی‌شناسند. نتایجی که شرکت در

حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندی‌ها می‌باشد و با توجه به اینکه در بخش توانمندی‌ها شرکت ملی گاز ایران در سطح مطلوبی نمی‌باشد در بخش نتایج نیز وضعیت شرکت مطلوب نمی‌باشد.

فرضیه دهم: بین ارزیابی پاسخگویی در خصوص عملکرد شرکت ملی گاز ایران بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، جایگاه شغلی) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

برای بررسی تفاوت پاسخ به سئوالات معیارهای تعالی، میان خانم‌ها و آقایان شرکت‌کننده در تحقیق، از آزمون من ویتنی<sup>۱</sup> استفاده شده است. و زمانی که سطح معنی‌داری کمتر از ۰,۰۵ باشد فرض صفر رد می‌شود و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و زمانی که بیشتر از ۰,۰۵ باشد فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. که فرضیه معیار رهبری به صورت زیر مطرح گردید:

$H_0$  = میانگین پاسخ به معیار رهبری میان خانم‌ها و آقایان شرکت‌کننده برابر است.

$H_1$  = میانگین پاسخ به معیار رهبری میان خانم‌ها و آقایان شرکت‌کننده برابر نیست.

جدول ۴. آزمون جنسیت معیار رهبری

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه‌گیری
معیار رهبری	۰,۸۲۰	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در خانم‌ها و آقایان

همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، در آزمون من ویتنی معیار رهبری بین خانم‌ها و آقایان با توجه به مقدار سطح معنی‌داری ۰,۸۲۰ که بیشتر از مقدار ۰,۰۵ می‌باشد، فرض برابری میانگین معیار رهبری در میان خانم‌ها و آقایان رد نمی‌شود و فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. در ادامه سایر معیارها همانند معیار رهبری مورد بررسی قرار گرفتند که با توجه به سطح معنی‌داری، میانگین هیچ‌یک از معیارها در میان خانم‌ها و آقایان تفاوت معنی‌داری ندارند.

برای بررسی این که میانگین پاسخ به سئوالات در سطوح مختلف تحصیلات برابر است، از آزمون کراسکال والیس<sup>۲</sup> استفاده شد. و زمانی که سطح معنی‌داری کمتر از

1- Mann-Whitney

2- Kruskal-Wallis



۰,۰۵ باشد فرض صفر رد می شود و فرض  $H_1$  تأیید می شود و زمانی که بیشتر از ۰,۰۵ باشد فرض  $H_0$  تأیید می شود. فرضیه معیار رهبری به صورت زیر مطرح شده است:  
 $H_0$  = میانگین معیار رهبری در سطوح مختلف تحصیلات برابر است.  
 $H_1$  = میانگین معیار رهبری در سطوح مختلف تحصیلات برابر نیست.

جدول ۵. آزمون تحصیلات معیار رهبری

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
معیار رهبری	۰,۵۸۳	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سطوح مختلف تحصیلات

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود در آزمون کراسکال والیس معیار رهبری در سطوح مختلف تحصیلات، با توجه به سطح معنی داری ۰,۵۸۳ که بیشتر از مقدار ۰,۰۵ می باشد فرض برابری میانگین معیار رهبری در میان خانم‌ها و آقایان رد نمی شود و فرض  $H_0$  تأیید می شود. در ادامه سایر معیارها هم همانند معیار رهبری مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به سطح معنی داری، میانگین هیچ یک از معیارها در سطوح مختلف تحصیلات تفاوت معنی داری ندارند.

برای بررسی این که میانگین پاسخ به سئوالات در سمت‌های مختلف برابر است، نیز از آزمون کراسکال والیس استفاده شد و فرضیه معیار رهبری به صورت زیر مطرح گردید:

$H_0$  = میانگین معیار رهبری در سمت‌های مختلف برابر است.  
 $H_1$  = میانگین معیار رهبری در سمت‌های مختلف برابر نیست.

جدول ۶. آزمون سمت‌های مختلف معیار رهبری

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
معیار رهبری	۰,۰۰۵	۰,۰۵	نا برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف

در آزمون کراسکال والیس معیار رهبری در سمت‌های مختلف با توجه به مقدار سطح معنی داری ۰,۰۰۵ که کمتر از مقدار ۰,۰۵ می باشد، فرض برابری میانگین معیار رهبری در میان خانم‌ها و آقایان رد می شود و فرض  $H_1$  تأیید می شود. که در جدول ۶ نشان داده شده است.

در جدول ۷ سایر معیارهای تعالی بررسی شده است.

جدول ۷. آزمون سمت‌های مختلف سایر معیارها

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
معیار راهبرد	۰,۰۰۹	۰,۰۵	نا برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
معیار کارکنان	۰,۱۷۹	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
معیار شراکت‌ها و منابع	۰,۰۹۲	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
معیار فرآیندها، محصولات و خدمات	۰,۲۱۱	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
نتایج مشتریان	۰,۲۵	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
نتایج کارکنان	۰,۸۸۶	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
نتایج جامعه	۰,۷۲۵	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف
نتایج کلیدی	۰,۴۹	۰,۰۵	برابری میانگین‌ها در سمت‌های مختلف

همانطور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود بجز معیارهای رهبری و راهبرد سایر معیارها در سمت‌های مختلف میانگین‌هایشان برابر است. که با توجه به میانگین رتبه‌ای این اختلاف در سمت‌های مختلف به ترتیب برای معیار رهبری که اعتقاد به پیشرفت بهتری هستند، عبارتند از: ریاست (۵۳,۷۳)، کارشناسی ارشد (۴۶,۱)، کارشناس (۲۸,۷۸) و معاون (۱۸) و در معیار راهبرد نیز این ترتیب بدین گونه می‌باشد: ریاست (۴۸,۳۲)، کارشناس ارشد (۴۷,۳۴)، کارشناس (۲۸,۸۸) و معاون (۱۹).

### بحث و نتیجه‌گیری

در جهان امروز، همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فن آوری رخ می‌دهد، تحولات عمیقی نیز در زمینه روش‌ها و سیستم‌های نوین مدیریتی اتفاق می‌افتد و دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمان‌ها حاکم می‌گردد.

از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا نموده است، سازماندهی انواع مدل‌های تعالی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت می‌باشد که بر اساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی، حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت

می‌نماید.

رشد و توسعه و خلق متعالی، پدیده‌ای است که ضرورت آن امروزه بیش از هر زمان دیگر در کشورهای توسعه یافته احساس شده است. همچنین کشورهای در حال توسعه با آگاهی از اهمیت ویژگی‌های جامعه متعالی و نقش آن در تسریع پیشرفت اقتصادی، اقدام به معرفی و به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی نموده‌اند. با نگاهی گذرا به مدل‌های تعالی به این نکته مهم پی می‌بریم که ارتباط تنگاتنگ بین مدل‌های فوق‌الذکر با درجه توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته وجود دارد. این کشورها معتقد هستند که جامعه متعالی نیازمند خلق سازمان‌های متعالی است. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها در قبال کلیه ذی‌نفعان مسئولیت‌پذیر باشند، در این صورت مجموعه‌ای از سازمان‌ها به صورت شبکه‌هایی پدید خواهند آمد و این شبکه‌ها سلول‌های جامعه متعالی را خواهند ساخت.

با مطرح شدن مباحثی مثل جهانی شدن و رقابت جهانی، بدیهی است با روند فعلی، سازمان‌های ایرانی نه تنها در دستیابی به بازار جهانی جایی نخواهند داشت، بلکه چه بسا بازارهای فعلی خود را هم از دست بدهند. این یک چالش اساسی است که باید در پژوهش‌های بعدی بدان پرداخته شود. در این پژوهش قصد بررسی چنین چالش‌هایی نبود، بلکه قصد بر آن بود تا یکی از مهمترین و نخستین گام‌هایی را که هر سازمانی برای قرار گرفتن در مسیر تعالی باید طی کند را بررسی کنیم و آن بررسی وضعیت موجود است و در این راستا، از یکی از معروفترین مدل‌های خودارزیابی یعنی مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شد.

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه و نگرش مدیران و کارشناسان در پیش گرفته شد، نتایج آزمون فرضیه‌های یک تا نه این پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از آزمون تی استیودنت تک‌گروهی، بیانگر این واقعیت است که تعالی سازمانی شرکت در تمامی معیارهای رهبری - راهبرد - کارکنان - شراکت‌ها و منابع - فرایندها، محصولات و خدمات - نتایج مشتریان - نتایج کارکنان - نتایج جامعه - نتایج کلیدی در سطحی پائین‌تر از متوسط قرار دارد. به عبارت دیگر تعالی سازمانی شرکت مورد بررسی وضعیت چندان مطلوبی ندارد، لذا پرداختن به زمینه‌های بهبود و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها می‌تواند سبب ساز ارتقای تعالی شرکت ملی

گاز ایران گردد.

در همین راستا به مدیران شرکت پیشنهاد می شود با توجه به کارآمد بودن این مدل با بررسی مفاهیم و زیر معیارهای مدل EFQM، سعی در بهبود هر یک از معیارها در شرکت نمایند، زیرا جهت نیل به موفقیت و اجرایی نمودن طرح‌ها پس از برنامه ریزی و اجرای آنها، بررسی و بازبینی مجدد کلید اصلی برای موفقیت خواهد بود. به دلیل اینکه این مدل وضعیت عملکرد سیستم را در دو بخش توانمندسازها و نتایج مشخص می سازد، این امکان را به سازمان‌ها می دهد که با درک وضعیت، برای رسیدن به وضعیت بهتر و بهبود مستمر برنامه‌ریزی نمایند.

همچنین برای بررسی تفاوت بین ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنسیت، تحصیلات و سمت) پاسخگویان به سئوالات پژوهش، ابتدا جهت مشخص شدن تأثیر جنسیت از آزمون من ویتنی استفاده شد، نتیجه آزمون به ما نشان داد که در پاسخگویی به هیچکدام از سئوالات معیارهای تعالی شرکت ملی گاز ایران، میان خانم‌ها و آقایان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

در ادامه برای بررسی تأثیر مدرک تحصیلی در پاسخ گویی به سئوالات از آزمون کراسکال والیس استفاده شد، نتیجه آزمون به ما نشان داد که در پاسخگویی هیچکدام از سئوالات معیارهای تعالی شرکت ملی گاز ایران سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

و در انتها برای بررسی تأثیر سمت‌های مختلف در پاسخگویی به سئوالات از آزمون کراسکال والیس استفاده شد، نتیجه آزمون میان سطوح مختلف شغلی بجز معیار رهبری و راهبرد تفاوت معنی داری دیده نشد.

در ادامه، پیشنهادهایی به شرکت برای ارتقای تعالی سازمانی ارائه می شود.

۱ - با توجه به اینکه معیار رهبری در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بنابراین برای بهبود تعالی موارد زیر توصیه می شود: مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات مدیران توسعه داده شود، سیستم مدیریت شرکت ملی گاز ایران و عملکرد آن تعریف، پایش و بازنگری و در راستای بهبود هدایت شود. مدیران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان شرکت تقویت کنند. مدیران از انعطاف پذیری شرکت اطمینان حاصل کنند و تحول را به شکل اثر بخش مدیریت نمایند.

۲- معیار راهبرد در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بنابراین برای بهبود تعالی موارد زیر توصیه می‌شود: راهبرد بر درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط بیرونی و نیز بر درک عملکرد و قابلیت‌های درونی شرکت ملی گاز مبتنی باشد. راهبرد و خط‌مشی پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز شود و نیز از طریق برنامه‌ها، فرآیندها و اهداف، اطلاع‌رسانی و پیاده‌سازی شود؛ همچنین راهبرد بر درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط بیرونی مبتنی باشد.

۳- با توجه به اینکه معیار کارکنان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بنابر این برای بهبود تعالی موارد زیر توصیه می‌شود: برنامه‌های منابع انسانی از راهبرد شرکت ملی گاز پشتیبانی کند. دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه یابد. کارکنان هم سو، توانمند و مشارکت داده شوند. ارتباط کارکنان در تمامی شرکت به شکل اثربخشی برقرار شود و نیز کارکنان مورد تقدیر، تشویق و پشتیبانی قرار گیرند.

۴- معیار شراکت‌ها و منابع در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بنابراین برای بهبود تعالی موارد زیر توصیه می‌شود: شرکا و تأمین‌کنندگان شرکت ملی گاز برای منافع پایدار مدیریت شوند و منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت شوند. همچنین ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت شوند. فن‌آوری برای پشتیبانی از تحقق راهبرد مدیریت شود و اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثر بخش و ایجاد قابلیت سازمانی مدیریت شوند.

۵- معیار فرایندها، محصولات و خدمات در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، بنابر این برای بهبود تعالی موارد زیر توصیه می‌شود: فرآیندها جهت بهینه‌سازی ارزش برای ذی نفعان شرکت ملی گاز ایران، طراحی و مدیریت شوند. خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه و به شکلی اثر بخش ترویج یابند. ارتباطات با مشتری مدیریت شده و ارتقاء یابد.

## منابع

- امیری، محمد رضا، سکاکی، سید محمد رضا، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعای EFQM، چاپ اول، انتشارات سرآمد، تهران، ۱۳۸۷.
- امیری، محمد رضا، شیخ سجادیه، محسن، مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰، چاپ اول، انتشارات آتی نگر، تهران، ۱۳۸۹.
- اکلند، جان اس، تعالی سازمانی فراگیر (دستیابی به عملکرد کلاس جهانی)، ترجمه محسن الوانی، انتشارات رسا، تهران، ۱۳۸۶.
- جلوداری ممقانی، بهرام، سازمان‌های متعالی، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، ۱۳۸۹.
- حکیمی فرد، احمد، بررسی ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذینفع مبتنی بر نظام‌ها تعای و سرآمدی سازمان‌ها (مورد روش EFQM)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۹.
- رئیمی، پوران، نصیری پور، امیر اشکان، ارزیابی عملکرد الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی استان تهران، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۶، شماره دوم، ۱۳۸۸.
- گرامی، محمد رضا، نورعلیزاده، حمید رضا، تعالی سازمان‌ها، چاپ اول، انتشارات آهار، تهران، ۱۳۸۴.
- نجمی، منوچهر، مدل جایزه EFQM2010، چاپ دوم، انتشارات سرآمد، تهران، ۱۳۸۹.
- نجمی، منوچهر، حسینی، سرویس، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ ششم، انتشارات روناس، تهران، ۱۳۸۵.
- نورتون، باب، تعالی سازمانی، ترجمه بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- Allur , E (2010) The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. *Review of International Comparative Management* , vol 11, No 5 .
- Calvo – Mora , A. Ieda , Antonio & Roldan , Jose , L (2006) using enablers of the EFQM modal to manage in situation of higher education. *quality assurance in education* , vol 14 , No 2 .
- Faraji, R (2012) The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 2 , No 6.
- Klefsio, Bengt , Bergquist, B & Gravate , R (2008) *Quality Management & Business Excellence , Customer & Stake holders* , The TQM journal, vol 20 , No 2.
- Marvroidis, Vasillos, Toliopolou, S, Agoristas, C (2007) A comparative analysis & review of national quality award in Europe: Development of critical success factors. *The TQM magazine* , vol 9. No 5.
- Sharma & Talvar (2007) *Evaluation universal business excellence model: incorporation vedie philosophy business excellence*, vol 11 , No 3.
- Skildsen, Jacobk, Kristensen, Kan John Juhl, Hans (2002), *Trends in EFQM criterion weights : The case of Denmark*.