

## حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی)

مهدی ابزری<sup>۱</sup>، آرش شاهین<sup>۲</sup>، مجید محمدشفیعی<sup>۳\*</sup>

۱- استاد دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

۲- استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

### چکیده

در پیشروی به سمت تعالی مشکلات و موانع زیادی آشکار می‌شوند که این مساله، اهمیت توجه به خودارزیابی را نشان می‌دهد. از الگوهای مشهور در راستای خودارزیابی، الگوی تعالی EFQM است. در این پژوهش نگرش مدیران و کارکنان نسبت به معیارهای تعالی بررسی شده تا میزان حاکمیت مؤلفه‌های آن در سازمان، سنجیده شود. فرضیه اصلی پژوهش این است که بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیارهای تعالی در شرکت مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد. این فرضیه به چند فرضیه فرعی، تقسیم شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۷ نفر شامل مدیران، سرپرستان، و کارکنان شرکت بوده، و ۱۱۲ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری بطور تصادفی انتخاب شده‌اند. تمامی فرضیه‌ها به جز فرضیه دوم، چهارم و هشتم (فرضیه‌های مربوط به معیار خط‌مشی و استراتژی، منابع و شرکا، و نتایج جامعه) در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شده است. بعلاوه، تحلیل داده‌ها و نتایج پژوهش، حوزه‌های نیازمند بهبود را مشخص نموده است.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، خود ارزیابی، الگوی تعالی EFQM، نقاط قوت، نقاط ضعف.

## ۱- مقدمه

جانبه، جامع و بلند مدت و از همه مهمتر تعهد مدیران و کارکنان سازمان است.

## ۲- ادبیات پژوهش

پس از اینکه چهارده شرکت بزرگ اروپایی در سال ۱۹۸۸ در راستای ایجاد جایزه‌ای در سطح اروپا بر روی اصول و چارچوبی در زمینه دستیابی به تعالی سازمان به توافق رسیدند، مدلی را ایجاد کردند که این مدل به سرعت، نه تنها در سطح اروپا، بلکه در سایر کشورها مورد توجه و استقبال روزافزون واقع شد و هم اکنون به عنوان پراستفاده‌ترین مدل با بیشترین اقبال جهانی روبه روست. در این مدل نه حوزه مورد توجه‌اند که پنج حوزه در رابطه با رویکردهایی است که ایجادکننده توانمندی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز سازمان هستند و به همین علت به نام توانمندسازها نام‌گذاری شده‌اند و چهار حوزه دیگر به بررسی نتایج حاصل از به کارگیری رویکردها پرداخته و به نام نتایج نامگذاری شده‌اند. با این مدل که بیشتر جنبه تشخیصی دارد، نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایده‌آل اقدام می‌شود. این مدل به عنوان ابزاری قوی برای سنجش و ارتقای مستمر عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها، کاربرد داشته، شرکت‌ها می‌توانند موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود مستمر با بهترین سازمان‌ها مقایسه کنند. همچنین، با به کارگیری این مدل، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت، حوزه‌های قابل بهبود و میزان رشد سازمان را در مسیر تعالی تعیین نمایند.

موفقیت ژاپن در به کارگیری روش‌های علمی کسب و کار، باعث شد که شرکت‌های غربی در

بیش از نیمی از شرکت‌هایی که در دهه اخیر نام آنها در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون<sup>۱</sup> یاد شده بود، نه تنها دیگر در این فهرست جایی ندارند، بلکه نام آنها از صحنه روزگار محو شده است (مثلاً اعلام ورشکستگی کرده یا توسط دیگر شرکت‌ها بلعیده شده‌اند). یکی از مهمترین علل این مسأله را "فقدان سرعت تغییر"<sup>۲</sup> می‌دانند، اما در اینجا هر تغییری مدنظر نیست، بلکه منظور، تغییر به سمت بهبود یا "تغییر تعالی‌گرا"<sup>۳</sup> است که باعث بقا و رشد می‌شود. از پنجاه شرکت برتر که توسط نشریه فاینانشال تایمز<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۱ معرفی شدند، نه شرکت از مدل تعالی EFQM را استفاده کرده‌اند.

سازمان‌ها برای بقا در دنیای "مافوق‌رقابت"<sup>۵</sup> کنونی، باید از شاخص‌های مناسبی برخوردار باشند و همواره به مقایسه خود با سازمان‌های مشابه پردازند و خود را با بهترین‌های صنعت مقایسه کنند؛ یعنی نوعی الگوگیری<sup>۶</sup>. با توجه به اهمیت رشد و تعالی سازمان‌ها، در اختیار داشتن مبنایی برای مقایسه خود با بهترین‌ها و نیز مقایسه خود با گذشته خود، برای سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد تا بدین وسیله، استفاده بموقع از فرصت‌ها و برخورد مناسب با چالش‌ها را در خود بهبود بخشند. در راستای قرار گرفتن سازمان در مسیر تعالی، مشکلات متعددی به وجود می‌آید و تعالی سازمان مستلزم دیدگاه همه

- 1 Fortune Magazine
- 2 The lack of speed of change
- 3 Excellence-oriented Change
- 4 Financial Times
- 5 Hypercompetition
- 6 Benchmarking

در کشورهای مختلف انجام شده است. گرچه قبلاً در غرب مدل‌هایی برای ارزیابی سازمان‌ها به وجود آمد که با ظهور سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ به مقبولیت جهانی نیز رسید، ولی هیچ کدام دیدی فراگیر نسبت به کسب و کار نداشتند. یکی از اولین گام‌ها برای اعطای دید فراگیر به این مدل‌ها، در سال ۱۹۸۳ و در کانادا، با طرح جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا<sup>۷</sup> برداشته شد. به دنبال آن در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت بالدريج و در سال ۱۹۸۸ جایزه کیفیت اروپایی طراحی گردید. این حرکت به سرعت از سوی کشورهای اروپایی و سایر کشورهای جهان استقبال شد.

دالگار<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، در یک مطالعه موردی تحت عنوان "به سوی مقیاس انسان محور در بهبود و تغییر" با هدف درک اهمیت بعد ناماموس سازمان یعنی بعد انسانی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تغییر با به‌کارگیری مدل تعالی EFQM به این نتیجه رسید که توجه به بعد انسانی در TQM و تغییر سازمانی فرصت‌های جدیدی را برای بسترسازی جهت نیل به تعالی فراهم می‌سازد.

پُدمبیک و دالینسک<sup>۹</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان "رقابتی بودن و بهبود عملکرد: مدل یکپارچه مدیریتی"، در یک شرکت بین‌المللی در اسلونی و با هدف بهبود رقابت‌پذیری و توسعه سازمان، به بیان فایده ترکیب برخی از مدل‌ها از جمله مدل EFQM و کارت امتیاز متوازن<sup>۱۰</sup> پرداختند و مدل جدیدی را برای رقابتی بودن سازمان ارائه دادند. این دو

روش‌های کسب و کار خود تجدید نظر کرده، مدیریت کیفیت جامع را به طور گسترده‌ای به کار گیرند. در واقع، شروع حرکت طراحی مدل‌های تعالی سازمانی را می‌توان به پژوهش‌های جامع کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ در خصوص بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال‌های پس از جنگ نسبت داد. در این تحقیقات، عامل اصلی پایین بودن سطح بهره‌وری و عدم رقابت‌پذیری صنایع در این کشورها در مقایسه با ژاپن، وجود جوایز ملی کیفیت در ژاپن و استفاده از آنها در جهت تحریک رقابت‌ها و افزایش توانمندی شرکت‌های ژاپنی و عدم بهره‌گیری از این ابزار در کشورهای غربی اعلام شد.

مدیریت کیفیت جامع، روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان است که هدف از آن، نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع ذی‌نفعان<sup>۱</sup> و اساس آن محور قرار دادن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان است. نظریات کم و بیش متفاوتی از سوی اندیشمندان این رشته، همچون دمیگ<sup>۲</sup>، جوران<sup>۳</sup>، کرازبی<sup>۴</sup>، ایشی کاوا<sup>۵</sup>، فیگن بام<sup>۶</sup> و... در تعریف مدیریت کیفیت جامع و اصول راهکارهای اجرایی آن، مطرح شده است، اما موضوعی که تمامی اندیشمندان مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند، ضرورت اندازه‌گیری اصول و معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع است. به همین علت در سال‌های اخیر مطالعات و تحقیقات متعددی به منظور شناسایی و اندازه‌گیری معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع

1 Stakeholders Quality Assurance

2 Deming

3 Juran

4 Crosby

5 Ishikawa

6 Feigenbaum

7 Canadian Quality and Business Excellence

8 Dahlgaard

9 Podobnik & Dolinsek

10 Balanced Score Card (BSC)

پژوهشگر با ارائه مدلی تجویزی که ترکیبی از دو مدل EFQM و BSC بود، به بررسی مزایا و معایب هر مدل و فایده ترکیب دو مدل برای رفع معایب آنها پرداختند.

تاری<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود، فرایندی را که در یک خود ارزیابی بر اساس مدل EFQM باید طی کرد، در یک دانشگاه اسپانیایی نشان داد. این مراحل عبارتند از: توسعه تعهد مدیریت، برنامه ریزی برای خود ارزیابی، تشکیل تیم‌هایی برای آموزش و انجام خود ارزیابی، تعیین اقدامات اصلاحی، اجرای اقدامات اصلاحی و بازنگری.

جورج و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "کاربرد مدل EFQM در سازمان" نشان دادند که با یک مدل بی نظیر، مانند EFQM می‌توانند همه کارکنان را در اداره سازمان درگیر کنند و از این رو، نتیجه مناسبی را به دست آورند و به مراحل بعدی در فرایند بهبود دست یابند.

### ۳- مدل تعالی EFQM

مدل تعالی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. این مدل نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. بنا بر نظر بنیاد اروپایی کیفیت (۲۰۰۶) کار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۸ میلادی آغاز شد و مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در

سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمان‌های کوچک<sup>۳</sup> توسعه داده شد. اگر چه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است، اما مهمترین بازبینی که به تغییراتی اساسی در مدل منجر گردید، در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. در سال ۲۰۰۱ مدل سازمان‌های کوچک و متوسط با مدل تعالی EFQM هماهنگی بیشتری پیدا کرد و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شد که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنماست. هم اکنون EFQM اصلی‌ترین منبع تأیید کیفیت برای شرکت‌های اروپایی به شمار می‌رود، به طوری که سال ۲۰۰۴ با موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگی برای EFQM همراه بود، زیرا هم بر تعداد اعضای آن افزوده شد و هم اینکه اعضای مؤسس آن رغبت بیشتری برای کارآمدتر کردن سازمان از خود نشان دادند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۶) معتقد است که مدل تعالی، ساختاری مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خود ارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند. اسکیلدسن و کانجی<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که ضرورت استفاده از مدل تعالی سازمانی عبارت است از:

- افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه با در اختیار داشتن یک متدولوژی اجرایی علمی؛

3 Small and Medium Enterprises (SME)

4 Eskildsen & Kangi

1 Tari

2 George et al.

موجب رسیدن به اهداف شود. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند:

**الف- توانمندسازها<sup>۲</sup>:** پنج معیار اول این مدل بوده، عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.

**ب- نتایج:** نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

در مدل EFQM معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی، اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود تحقق بخشد، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان‌های اروپایی می‌توانند به طور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، به عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت، شایان ذکر است که گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت‌هایی با کلاس جهانی است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

طبق مدل EFQM، امتیازات وضعیت مطلوب برای معیارهای مختلف عبارتند از (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۴، صص ۷۵-۹۲):

۱- معیار رهبری: ۱۰۰ امتیاز؛

۲- معیار خط مشی و استراتژی: ۸۰ امتیاز؛

۳- معیار کارکنان: ۹۰ امتیاز؛

- امکان ارزیابی برای سازمان‌ها بر اساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد؛

- امکان خود ارزیابی سیستماتیک توسط سازمان‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف خویش و همچنین، مقایسه با سایر سازمان‌ها؛

- امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمان‌ها به منظور الگوبرداری.

بنا بر نظر مولین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مدل تعالی رهیافتی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند و با محور قرار دادن و ایجاد ارتباط به وسیله حلقه‌های تشکیلات سازمانی و فرآیندها با کارکنان، مشتریان، ذی‌نفعان و جامعه، رضایت هریک از آنها را تأمین می‌کند. بنابراین، پیام کلیدی مدل تعالی بر پاسخ دادن به دو سؤال متکی است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباطات و تعاملات، نقش اساسی را ایفا کنند.

### ۳-۱- معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها

مدل سرآمدی EFQM از نه معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. اهداف و آرمان‌ها معمولاً بلندپروازانه و دوردست هستند، لذا برای این که سازمان‌ها بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه در عمل، کار و فعالیت کنند، به معیارهایی نیاز دارند که اجرای آنها در سازمان،

۴- معیار منابع و شرکا: ۹۰ امتیاز؛

۵- معیار فرآیند: ۱۴۰ امتیاز؛

۶- معیار نتایج مشتری: ۲۰۰ امتیاز؛

۷- معیار نتایج کارکنان: ۹۰ امتیاز؛

۸- معیار نتایج کلیدی عملکرد: ۱۵۰ امتیاز؛

۹- معیار نتایج جامعه: ۶۰ امتیاز.

مجموع کل امتیازات برابر ۱۰۰۰ است. سازمانی که برای نخستین بار اقدام به خودارزیابی می‌نماید و پیشتر برنامه خاصی برای قرار گرفتن در این مسیر نداشته، ممکن است کسب ۵۰ درصد امتیازات از هریک از معیارها را برای خود مطلوب بدانند. در این پژوهش نیز از آنجایی که شرکت مورد بررسی شرایط مذکور را دارد، همین مبنا در نظر گرفته شده است. در مراحل بعدی و پس از اجرای پروژه‌های بهبود که از خود ارزیابی اولیه به دست آمده، ممکن است این مبنا برای سازمان تغییر کند و آنرا به ۶۶ درصد برساند و همین‌طور، در مراحل و گام‌های بعدی مبنا ۷۵ درصد و بیشتر را به عنوان مبنا مقایسه برای خود در نظر بگیرد.

این پژوهش به مقایسه وضعیت موجود (که از طریق پرسشنامه سنجیده می‌شود) با وضعیت مطلوب (که حداکثر امتیازی است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تعریف شده) در شرکت مورد بررسی می‌پردازد. البته، از آنجایی که حداکثر امتیازات تعریف شده از سوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مبین حالت آرمانی است و کمتر سازمانی توان نزدیک شدن به این حالت را دارد و از طرفی، شرکت مورد بررسی برای نخستین بار است که گام در مسیر تعالی نهاده، و مقایسه وضعیت موجود آن با وضعیت آرمانی، نامعقول جلوه می‌کند؛ از این‌رو،

وضعیت مطلوب برای این سازمان در نخستین گام تعالی، بر مبنا ۵۰ درصد حالت آرمانی در نظر گرفته شد. بدیهی است در ارزیابی‌های آتی و پس از رفع نقاط ضعف شناسایی شده و اجرای پروژه‌های بهبود تعریف شده در گام نخست، این مبنا افزایش خواهد یافت و در ارزیابی‌های آتی می‌تواند بسته به شرایط سازمان و تشخیص ارزیاب، مبنا ۶۶ درصد، ۷۵ درصد و حتی بالاتر، برای آن در نظر گرفته شود. این مسأله ما را به این نکته رهنمون می‌کند که تعالی، بهبود و تغییر را فرایندی یکباره و کوتاه مدت نپنداریم، بلکه آن فرایندی است بلند مدت که تعهد اعضای سازمان را می‌طلبد.

در مدل EFQM معیارها به شرح زیر هستند:

**رهبری:** در این معیار مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز را فراهم می‌سازند و چگونه ارزش‌ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می‌گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند.

**خط مشی و استراتژی:** این معیار مشخص می‌کند که 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 فرآیندها پشتیبانی می‌شود.

**منابع انسانی:** در این معیار مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه می‌بخشد و از آنها بهره‌برداری می‌کند و آنها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌نماید که

شناسایی این حوزه‌ها، می‌توان تمرکز خود را صرف بهبود آنها نمود و اولویت‌ها را متناسب با آنها تعریف کرد. به‌طور کلی، این پژوهش به سؤال‌های زیر پاسخ می‌دهد:

- میزان دستیابی به سرآمدی در شرکت مورد بررسی بر اساس معیارهای مختلف مدل EFQM چقدر است؟

- نقاط قوت و ضعف و حوزه‌های نیازمند بهبود در شرکت مورد بررسی کدامند؟

#### ۴-۲- کاربرد پژوهش

با انجام این پژوهش و با به‌کارگیری این مدل، سازمان می‌تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد و از سوی دیگر، عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها، به‌ویژه بهترین آنها مقایسه کند. مدل‌های تعالی با محور قراردادن کیفیت فراگیر و مشارکت همه اعضای سازمان می‌توانند رضایت مشتری را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم نموده، در عین حال، یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند. با استفاده از نتایج این پژوهش که با هدف شناسایی الزامات تغییر در حرکت به سمت تعالی در سازمان‌هاست، شرکت مورد بررسی و به‌طور کلی هر سازمانی که در اندیشه تحقق بخشیدن فرآیندهای مدیریتی تغییر است، می‌تواند زمینه فرهنگی لازم برای استقرار فرایندهای تعالی را مهیا سازد. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان برنامه‌هایی را برای بهبود وضعیت موجود از طریق تعریف پروژه‌های بهبود متناسب با نقاط و حوزه‌های قوت و ضعف شناسایی شده و

خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندها پشتیبانی شوند.

**شراکت‌ها و منابع:** این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان، شرکای خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.

**فرآیندها:** این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت می‌کند و بهبود می‌بخشد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان به‌طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.

**نتایج مشتریان:** این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی به‌دست می‌آورد.

**نتایج منابع انسانی:** این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی به‌دست می‌آورد.

**نتایج جامعه:** این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌الملل چه نتایجی به‌دست می‌آورد.

**نتایج کلیدی عملکرد:** این معیار مشخص می‌کند که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود، چه نتایجی به‌دست می‌آورد.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

##### ۴-۱- هدف پژوهش

هدف پژوهش، شناخت حوزه‌های قوت و ضعف و تعریف پروژه‌های بهبود متناسب با آنهاست. با

#### ۴-۴-۴- فرضیه‌های پژوهش

##### ۴-۴-۱- فرضیه اصلی

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیارهای تعالی سازمانی در شرکت مورد بررسی بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

##### ۴-۴-۲- فرضیه‌های فرعی

۱- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار رهبری در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار خط مشی و استراتژی در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۳- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار کارکنان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۴- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار شراکت‌ها و منابع در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۵- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار فرآیندها در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۶- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج مشتریان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

اولویت بندی آنها تعریف و ارائه نمود و از این طریق، حرکت به سمت تعالی با مدیریت موثر تغییر و برقراری فرهنگ تغییر در سازمان‌ها را تسهیل بخشید.

#### ۴-۳- اهداف پژوهش

##### ۴-۳-۱- هدف اصلی

تعیین امتیاز معیارهای تعالی سازمانی در شرکت مورد بررسی در وضعیت موجود و مقایسه آن با وضعیت مطلوب بر اساس مدل تعالی EFQM

##### ۴-۳-۲- اهداف فرعی

۱- تعیین امتیاز معیار رهبری در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۲- تعیین امتیاز معیار خط مشی و استراتژی در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۳- تعیین امتیاز معیار کارکنان در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۴- تعیین امتیاز معیار شراکت‌ها و منابع در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۵- تعیین امتیاز معیار فرآیندها در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۶- تعیین امتیاز معیار نتایج مشتریان در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۷- تعیین امتیاز معیار نتایج کارکنان در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۸- تعیین امتیاز معیار نتایج جامعه در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب؛

۹- تعیین امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد در سازمان مورد مطالعه و مقایسه آن با وضعیت مطلوب.



میانگین، انحراف معیار و ترسیم نمودار به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

#### ۴-۶- روش‌های گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای، نظیر کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به تأیید و رد فرضیه‌های پژوهش، از روش پیمایشی و پرسشنامه استاندارد EFQM استفاده گردید و برای اطلاعات تکمیلی از بررسی مستندات استفاده شد. گرچه در ارزیابی تعالی سازمان، روش‌های مختلفی ارائه شده، از جمله پرسشنامه، روش کارگاهی، روش ماتریسی، پروفورما، شبیه‌سازی جایزه، عمدتاً در سازمان‌هایی که برای نخستین بار به اجرای خودارزیابی اقدام می‌نمایند، از روش‌های کلی و ساده‌تر استفاده می‌شود که معمولاً خودارزیابی براساس پرسشنامه انتخاب می‌شود. پرسشنامه خودارزیابی شامل ۵۰ سؤال استاندارد است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت طراحی شده است. بدین ترتیب، وضعیت موجود سازمان مورد بررسی، از طریق پرسشنامه و رهیافت‌های تکمیلی، شناسایی می‌شود و این وضعیت با وضعیت مطلوب که در بیان مسأله تشریح شد، مقایسه می‌شود. تعداد ۳۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد تا بررسی‌های اولیه درخصوص پایایی مورد سنجش قرار گیرد.

۷- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کارکنان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۸- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج جامعه در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۹- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کلیدی عملکرد در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

#### ۴-۵- روش‌های آماری مورد استفاده

این پژوهش به این علت که از نمونه برای تعمیم یافته‌ها به جامعه استفاده کرده، پیمایشی از نوع میدانی و به دلیل آنکه مطالعه آنچه هست می‌پردازد، توصیفی و به این علت که می‌توان نتایج حاصل از این پژوهش را در تعالی و بهبود سازمان به کار برد، از نوع کاربردی است. در این پژوهش برای پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به جواب پرسش‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده، از چند نرم‌افزار، از جمله SPSS، Microsoft Excel، و نرم‌افزار تخصصی خودارزیابی EFQM استفاده شده است. همچنین، از روش‌های مختلف آمار توصیفی برای بررسی و مقایسه اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه، استفاده گردیده است. در بخش مربوط به آمار استنباطی از آزمون T استفاده شده است. به علاوه، با استفاده از این نرم‌افزارها، امتیاز هر کدام از عناصر نه‌گانه تشکیل دهنده مدل، محاسبه شد و با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد،



گروه‌هایی با تفاوت بین گروهی تقسیم شده باشد، مناسب است. بعلاوه از آنجایی که نسبت آزمودنی‌های برخی طبقات (مثل مدیران) کم است، لذا از نمونه گیری طبقه‌ای نامتناسب استفاده می‌شود (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۴: ۴۱۳).

تعیین حجم نمونه از اهمیت بالایی در قابلیت تعمیم نتایج آزمون به جامعه برخوردار است. از آنجا که پژوهش، یک بررسی چند متغیره است، از جدول معروفی که توسط "کرجسی، مورگان، و کوهن" (۱۹۷۰)، برای نمونه گیری در بررسی‌های چند متغیره طراحی شده، براحتی می‌توان استفاده کرد (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۴: ۴۳۶-۴۳۴). طبق این جدول، حجم نمونه مناسب برای جامعه ۱۵۷ نفری، برابر است با ۱۱۲ نمونه و این تعداد نمونه با توجه به نسبت طبقات نامتناسب جامعه تخصیص می‌یابد.

#### ۵- امتیاز معیارها بر اساس رهیافت پرسشنامه

در این پژوهش ۹ معیار در قالب ۵۰ سؤال و بر مبنای مدل خودارزیابی EPQM و پرسشنامه استاندارد بنیاد اروپایی کیفیت، در نظر گرفته شده است که در قسمت قبل با ذکر متغیرهای مربوط به هریک به تبیین آنها پرداخته شد. در این بخش، ابتدا امتیاز معیارها و سپس درصد امتیاز معیارها در حوزه توانمند سازها و حوزه نتایج همراه با جدول و نمودار توصیف می‌گردد.

#### ۴-۸- جامعه آماری، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش را همه مدیران، سرپرستان و کارکنان شرکت مورد بررسی تشکیل می‌دهند. طبق آمار دریافتی تعداد کل مدیران، سرپرستان و کارکنان این شرکت در اوایل سال ۱۳۸۸، ۱۵۷ نفر بوده که از این میان ۸ نفر را مدیران، ۷ نفر را سرپرستان، ۹۷ نفر را کارکنان صف و ۴۵ نفر را کارکنان ستادی تشکیل می‌دهند. با استفاده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> نرمال بودن جامعه بررسی شد و نتیجه این آزمون نرمال بودن توزیع جامعه را نشان داد.

روش نمونه گیری که در این پژوهش استفاده شده است روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای است؛ بدین صورت که ابتدا واحدهای مختلف سازمان (یا فرآیندهای مختلف موجود در سازمان) شناسایی و کل جامعه به گروه‌ها یا طبقاتی (متناسب یا نامتناسب) تقسیم و هر طبقه از افرادی تشکیل می‌شود که دارای ویژگی‌های مشابه هستند (آذر و مومنی، ۱۳۸۴: ۶).

به دلیل اینکه جامعه آماری را مدیران، سرپرستان و همه کارکنان اعم از صف و ستاد تشکیل می‌دهند، از این رو، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده می‌شود. طبقه بندی بر اساس پست سازمانی و سطوح سازمانی صورت می‌گیرد. استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای در شرایطی که جامعه به

1 Kolmogorov-Smirnov

جدول ۲- درصد و امتیاز حوزه‌های تعالی شرکت مورد بررسی براساس رهیافت پرسشنامه

رتیف	معیار	امتیاز کسب شده در وضعیت موجود	درصد (در مقایسه با وضعیت مطلوب تعریف شده)	درصد (مقایسه با وضعیت آرمانی)	امتیاز وضعیت مطلوب با توجه به درصدی که سازمان در نظر گرفته (۵۰٪)
۱	رهبری	۳۶,۰۷	٪۷۲,۱	٪۳۶,۱	۵۰
۲	خط مشی و استراتژی	۳۹,۳۳	٪۹۸,۳	٪۴۹,۲	۴۰
۳	کارکنان	۳۲,۲۴	٪۷۱,۶	٪۳۵,۸۲	۴۵
۴	منابع و شرکا	۴۹,۶۴	٪۱۱۰,۳	٪۵۵,۲	۴۵
۵	فرآیندها	۵۱,۴۹	٪۷۳,۶	٪۳۶,۷۸	۷۰
۶	نتایج مشتریان	۴۲,۱۸	٪۴۲,۲	٪۲۱,۱	۱۰۰
۷	نتایج کارکنان	۲۷,۶۳	٪۶۱,۴	٪۳۰,۷	۴۵
۸	نتایج جامعه	۳۹,۵۳	٪۱۳۱,۸	٪۶۵,۹	۳۰
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۴۸,۰۴	٪۶۴,۱	٪۳۲,۰	۷۵
Σ	جمع امتیازات	۳۶۶,۱۵	٪۷۳,۲	٪۳۶,۶۲	۵۰۰
Σ	جمع امتیاز حوزه توانمندسازها	۲۰۸,۷۷	٪۸۳,۵	٪۴۱,۷۵	۲۵۰
Σ	جمع امتیاز حوزه نتایج	۱۵۷,۳۸	٪۶۳,۰	٪۳۱,۴۸	۲۵۰
II	میانگین معیارها	۴۰,۶۸			

## ۶- آزمون فرضیه‌های پژوهش

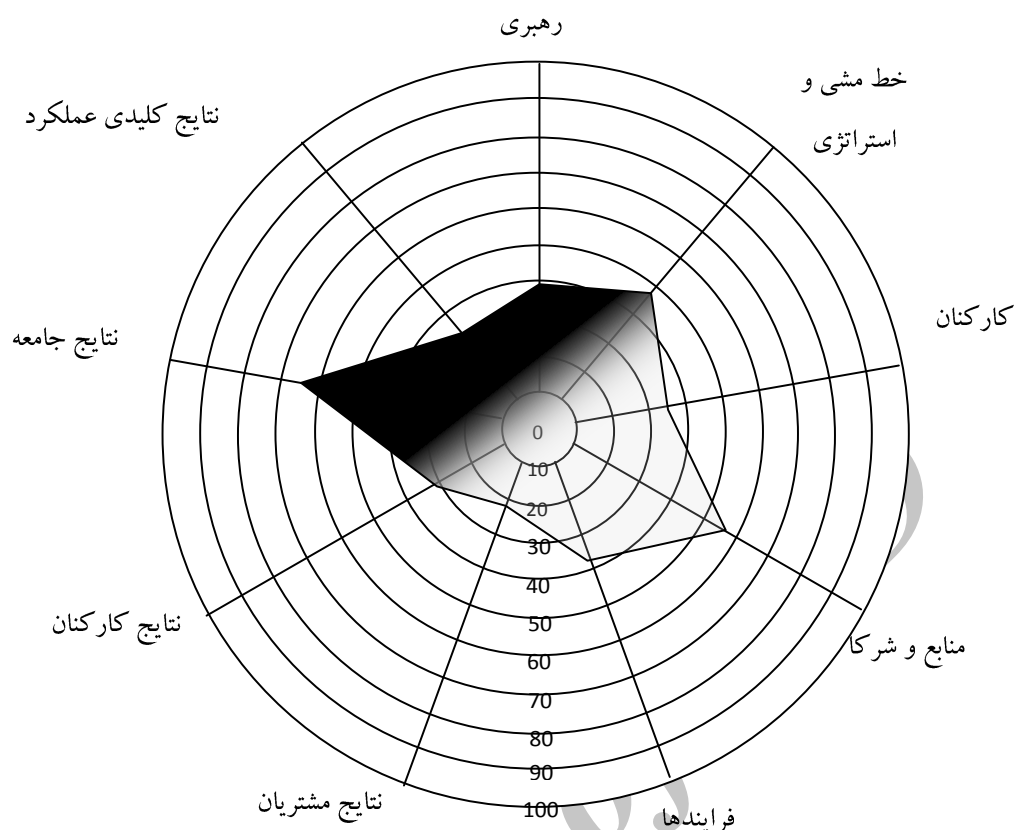
## ۶-۱- آزمون فرضیه اصلی

فرضیه اصلی این پژوهش که از عنوان پژوهش برگرفته شده، عبارت است از:

میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در وضعیت موجود شرکت مورد بررسی، در مقایسه با وضعیت مطلوب بر اساس مدل EFQM، تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد.

نتایج جدول نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز

کسب شده مربوط به حوزه نتایج جامعه و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج مشتریان است و حوزه توانمند سازها ۲۰۸,۷۷ امتیاز و حوزه نتایج ۱۵۷,۳۸ امتیاز را به خود اختصاص دادند. شکل شماره ۱ نمایانگر قوت و ضعف حوزه‌های تعالی در مقایسه با حالت آرمانی است.



شکل ۱- امتیازهای اخذ شده در هر حوزه بر اساس رهیافت پرسشنامه

جدول ۳- آزمون t تک متغیره برای فرضیه اصلی

حد بالا	حد پایین	t	Std.Error	Std.Deviation	$\bar{X}$
-۱۰,۴۴	-۱۹,۳۰	-۵,۵۴	۲,۶۹	۸,۰۶	۴۰,۶۸

#### ۶-۲- آزمون فرضیه‌های فرعی

بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول ۴ و مشاهده حدود اطمینان می‌توان چنین نتیجه گرفت که در مورد تمام مولفه‌های تعالی به جز مولفه دوم، چهارم و هشتم وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، دارای تفاوت معنادار است. واضح است که منفی بودن حدود بالا و پایین، بیانگر کمتر از متوسط بودن میانگین امتیاز معیار است، از طرفی، مثبت بودن هر

با توجه به جدول ۳ و مشاهده حدود اطمینان، آشکار است که به علت منفی بودن حدود، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم. بنابراین میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در وضعیت موجود، در مقایسه با وضعیت مطلوب تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد؛ یعنی با اطمینان ۹۵ درصد فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود.

علامت نباشند، بیانگر عدم تفاوت معنادار با مقدار متوسط است. در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم.

دو حد بیانگر بیش از متوسط بودن میانگین امتیاز معیار است، و بالاخره اگر حدود بالا و پایین هم

جدول ۴- آزمون تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب هریک از مؤلفه‌های تعالی

حدود اطمینان		t		وضعیت مطلوب بر مبنای ۵۰٪	وضعیت آرمانی	وضعیت موجود	مؤلفه‌ها یا متغیرهای تعالی
حد بالا	حد پایین	Sig.	t				
-۱۲,۱۸	-۱۵,۶۸	۰,۰۰	-۱۳,۱۵	۵۰	۱۰۰	۳۶,۰۷	رهبری
۴,۰۸	-۵,۴۲	۰,۴۱	-۰,۲۳	۴۰	۸۰	۳۹,۳۳	خط مشی و استراتژی
-۸,۵۸	-۱۶,۹۴	۰,۰۰	-۵,۳۱	۴۵	۹۰	۳۲,۲۴	کارکنان
۸,۶۵	۰,۶۳	۰,۹۷	۲,۰۱	۴۵	۹۰	۴۹,۶۴	منابع و شرکا
-۱۲,۱۹	-۲۴,۸۲	۰,۰۰	-۴,۸۴	۷۰	۱۴۰	۵۱,۴۹	فرآیندها
-۵۵,۴۱	-۶۰,۲۳	۰,۰۰	-۳۷,۶۵	۱۰۰	۲۰۰	۴۲,۱۸	نتایج مشتریان
-۱۴,۱۵	-۲۰,۵۹	۰,۰۰	-۹,۳۷	۴۵	۹۰	۲۷,۶۳	نتایج کارکنان
۱۲,۰۸	۶,۹۸	۰,۹۹	۶,۱۶	۳۰	۶۰	۳۹,۵۳	نتایج جامعه
-۲۲,۵۷	-۳۱,۳۵	۰,۰۰	-۹,۷۹	۷۵	۱۵۰	۴۸,۰۴	نتایج کلیدی عملکرد
-۱۰,۴۴	-۱۹,۳۰	۰,۰۰	-۵,۵۴	۵۰۰	۱۰۰۰	۳۶۶,۱۵	جمع

بدان پرداخته شود. در اینجا قصد بررسی چنین چالش‌هایی نیست، بلکه قصد بر آن است تا یکی از مهمترین و نخستین گام‌هایی را که هر سازمانی برای قرار گیری مسیر تعالی باید طی کند، بررسی کنیم و آن بررسی وضعیت موجود است و در این راستا، معروفترین مدل خودارزیابی استفاده شد.

در این پژوهش میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی از دیدگاه و نگرش مدیران، سرپرستان و کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا به تعیین امتیازات هریک از مؤلفه‌ها پرداخته شد و سپس معناداری تفاوت‌ها هم در حوزه توانمندسازها و هم در حوزه نتایج، بررسی شد. آزمون فرضیه‌های این پژوهش، و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از

#### ۷- جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروزی که رقابت سرتاسر بازار جهانی را فراگرفته است، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی هستند تا بتوانند توان رقابت پذیری خود را بالا ببرند و به سود مورد نظر خود دست یابند. با مطرح شدن مباحثی مثل جهانی شدن و رقابت جهانی و پیوستن کشورمان به سازمان تجارت جهانی<sup>۱</sup>، 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 چندی

1 World Trade Organization (WTO)

۴- برقراری شرایطی برای تسهیل اجرای برنامه‌های بهبود و ایجاد تعهد نسبت به برنامه‌ها: با توجه به اهمیتی که تعهد برای انجام کارها دارد، ایجاد شرایطی برای جلب اعتماد افراد در مسیر تعالی نقش بسزایی در انجام درست برنامه‌های بهبود توسط آنها دارد. تعهد، می‌تواند نقش مهمی را در مسیر تعالی ایفا نماید.

همچنین، پیشنهادهایی جزئی‌تر، با توجه به یافته‌های پژوهش و با نشست‌های تیم ارزیاب به شرح ذیل بیان می‌گردد:

۱- از آنجایی که امتیاز معیار رهبری در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تدوین و تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به کارکنان و مشتریان و ذی‌نفعان، اولویت بندی فعالیت‌های بهبود و حضور فعال در این فعالیت‌ها.

۲- هرچند امتیاز معیار امتیاز معیار خط مشی و استراتژی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار نیست، ولی توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند جایگاه شرکت را در مسیر تعالی در این خصوص بهبود یخشد: تدوین خط مشی و استراتژی‌های شرکت، روشن نمودن و همسو کردن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، شناسایی و اولویت بندی و پیش بینی نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان، تجزیه و تحلیل عملکرد رقبای تجزیه و تحلیل شاخص‌های عملکرد داخلی و تعیین مکانیزم‌های گزارش‌دهی.

روش‌های آماری، حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب وجود دارد. به عبارت دیگر، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در سازمان مورد بررسی چندان مطلوب نیست. در ادامه، پیشنهادهایی به شرکت مورد بررسی برای ارتقای تعالی سازمانی و در نتیجه تسهیل فرایند پیاده سازی مدیریت تغییر ارائه می‌شود.

۱- توجه به تمام ابعاد تعالی و ارتقاء آنها به موازات همدیگر: مولفه‌های تعالی به طور جداگانه تاثیر معناداری بر یکدیگر دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود این سازمان و هر سازمانی که به استفاده از مدل‌های تعالی در راستای بهبود وضعیت موجود تمایل دارد، همه مولفه‌های تعالی را در سازمان ارتقا بخشد.

۲- تحقق بخشیدن برنامه‌هایی برای ارتقای زیر معیارهای توانمندسازی تعالی سازمان: پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای پذیرش، آموزش و ایجاد تعهد در فرایند تغییر و ایجاد رابطه دوسویه مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران، بتوان به پیاده سازی فرایندهای مدیریت تغییر و تعالی در سازمان کمک کرد.

۳- آشنا کردن کارکنان و مدیران سازمان با اهمیت تعالی در بقا و سودآوری: با توجه به اینکه تعالی سازمان مبحث جدیدی است، هنوز در سازمان‌های ایرانی توجه مناسبی به آن نشده است، ایجاد شرایطی که کارکنان و مدیران بتوانند از آن طریق با این موضوع آشنا شوند، لازم به نظر می‌رسد. ایجاد برنامه یا کلاس‌هایی منظم در این راستا و پیگیری رشد افراد از این جهت نیز می‌تواند مفید واقع شود.

استفاده از تحقیقات بازار و نظرسنجی مشتریان در زمینه‌های محصولات و خدمات، تقویت سیستم پشتیبانی در زمینه خدمات مورد نیاز، تقویت سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه.

۶- از آنجایی که امتیاز معیار نتایج مشتریان در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: بخش‌بندی گروه‌های مختلف مشتریان و ارضای نیازهای هر بخش به شیوه‌ای اثربخش، سنجش و ارزیابی ادواری نیازمندی‌های مشتری به دلیل تغییر این نیازها در طی زمان و با تغییر فناوری، سنجش رضایت و وفاداری مشتریان، مقایسه شاخص‌های خود در مقایسه با رقبا و پایش محصولات آنان.

۷- از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کارکنان در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: بهبود شرایط محیط کار، ارتباطات بین مدیران و کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، سنجش ادواری رضایت و وفاداری کارکنان، بررسی تعهد و انگیزش کارکنان و عوامل بازدارنده تعهد و انگیزش و رفع آنها.

۸- امتیاز معیار نتایج جامعه در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، ولی این تفاوت مطلوب است. گرچه برای حفظ این رویه توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشا باشد: بررسی کارشناسانه تأثیرات متقابل جامعه و سازمان بر یکدیگر و تحلیل آن تأثیرات،

۳- از آنجایی که امتیاز معیار منابع انسانی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تشویق و ترغیب پرسنل، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و تفویض اختیار، توجه به تسهیلات رفاهی و ایمنی و بهداشت کارکنان، آموزش و ارتقای آگاهی و مشارکت پرسنل، ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور مستمر.

۴- امتیاز معیار مشارکت‌ها و منابع در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، ولی این تفاوت مطلوب است چراکه بهتر از وضعیت تعریف شده است. ولی با این حال توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند جایگاه شرکت را در مسیر تعالی در این خصوص حفظ کند: شناسایی و ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌های همکار و تأمین کنندگان، ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و گزارش دهی مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی، تعیین و استقرار مکانیزم‌های گزارش‌گیری، تدوین برنامه‌های بلند مدت جهت اهداف درآمدی، ایجاد و توسعه استراتژی مدیریت فن‌آوری، جمع‌آوری و ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش.

۵- از آنجایی که امتیاز معیار فرآیندها در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: طراحی فرآیندها و چارت تشکیلاتی در جهت اهداف شرکت، بکارگیری سیستم‌های استاندارد در مدیریت (مثل سیستم‌های مدیریت کیفیت)، شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود،



## منابع

- آذر، عادل؛ و مؤمنی، منصور (۱۳۸۴). *آمار و کاربرد آن در مدیریت ۲*. تهران: سمت.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۴). *تعالی سازمانی*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی اصفهان.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ و آذر، عادل. (۱۳۸۴). *روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ و حجازی، الهه. (۱۳۷۶). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگاه.
- سیف، علی اکبر (۱۳۸۱). *روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*. تهران: دوران.
- مومنی، منصور و قیومی، علی. (۱۳۸۶). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*. تهران: کتاب نو.
- نجمی، منوچهر؛ و حسینی، سیروس (۱۳۸۲). *مدل سراسری EFQM*. مؤسسه مطالعات و بهره‌وری و منابع انسانی، تهران: انتشارات روناس
- Dahlgaard, S. M. Park (2009). Towards a human-oriented metrology for improvement and change. *Measuring Business Excellence*. 13, 1. 3-22.
- Eskildsen J. k. Kangi. G. K. (1998). Identifying the Vital few Using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management*. 9. 50-92.
- European Foundation for Quality Management (2006). **EFQM Excellence Model**. Available at: URL: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- George, C. & Cooper, F. & Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18. 2, 122-127.
- Moullin, M. (2007). *Quality Management, Performance Measurement, Organisational Excellence*. Center for Individual and Organizational

شناسایی منابع محیطی مورد نیاز سازمان و نحوه تأمین این منابع به شیوه‌ای غیر زیان‌آور، شناسایی الزامات و خواسته‌های محیط و ذی‌نفعان اجتماعی و برآوردن این خواسته‌ها به شیوه‌ای معقول، ایجاد تصویری مثبت از سازمان در جامعه.

۹- از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: سنجش شاخص‌های مالی و غیر مالی، مثل سودآوری و سهم بازار با روش‌های جدید و دقیق، استفاده از سیستم‌های کنترلی و حسابداری پیشرفته، مقایسه شاخص‌ها و نتایج با متوسط و برترین‌های صنعت.

## تقدیر و تشکر:

- از تحصیلات تکمیلی دانشگاه اصفهان به خاطر حمایت‌هایش سپاسگزاریم.
- از سرکار خانم مهندس جابری، مدیریت محترم منابع انسانی گروه صنعتی قدس نجف آباد که موجبات انجام این پژوهش را در آن شرکت فراهم نمودند، سپاسگزاریم.

(\*) این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، با عنوان "میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM در گروه صنعتی قدس نجف آباد" است.

- Development. Sheffield Hallam University. City Campus, Harward Street, Sheffield.
- Podobnik, D., & Dolinsek, S. (2008). Competitiveness and performance development: an integrated management model. *Journal of Organizational Change Management*. 21, 2, 213-229.
- Tari, J. J. (2006). An EFQM Model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Education Administration*. 44. 2. 188-170.

Archive of SID