

مدیریت تولید و عملیات، دوره چهارم، پیاپی (۶)، شماره (۱)، بهار و تابستان، ۱۳۹۲

پذیرش: ۹۱/۴/۱۳

دریافت: ۹۰/۱۱/۵

صص: ۸۵ - ۱۰۲

## بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس مدل پیترز و واترمن

علی عطا فر<sup>۱</sup>، بتول فروزان<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن در شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان است. متغیرهای مورد ارزیابی در این مدل هشت متغیر تعصب به عمل، توجه به نیازهای مشتریان، استقلال و کارآفرینی کارکنان، افزایش بهره‌وری از طریق کارکنان، توجه به ارزش‌های مشترک، پایبندی به کار اصلی، استفاده از ساختارهای ساده و انعطاف‌پذیری است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی پیمایشی می‌باشد، جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنان شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بوده که نمونه‌ای به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به حجم ۸۹ نفر محاسبه شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با تعداد ۴۵ سوال از نوع پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل آماری از آزمون  $t$  یک طرفه،  $T^2$  هتلینگ و تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شد. نتایج نشان دهنده آن است که  $t$  مشاهده شده در خصوص هشت متغیر مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن در این شرکت بالاتر از سطح متوسط قرار دارد و در نتیجه، این شرکت بر اساس مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن، سازمان متعالی است. در نهایت، با در نظر گرفتن الگوی تحقیق، مقاله حاضر به مدل سیستمی از مدل مورد نظر دست یافت.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، مدل پیترز و واترمن، شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان

## ۱- مقدمه

یکی از ضرورت ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضور فعال و پویا داشته باشد، عبارت از حرکت در مسیر پیشرفت، ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی است، که از دیدگاه علمی توسعه نامیده می‌شود. توسعه مدیریت فرایندی است که طی آن سطح دانش و مهارت و اطلاعات سطوح سه‌گانه مدیریت ارتقا یافته، موجبات استقرار شرایط لازم برای تکامل مجموعه استعدادها و توانایی های این رده فراهم خواهد آورد. مدل تعالی سازمانی نیز یک ابزار عملیاتی قوی است که می‌تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان ها به کار گرفته شود، اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی برداشتی نظری و تئوریک نیست، بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد (جعفری، ۱۳۸۴).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۹ مدل های تعالی سازمانی را به عنوان یک ابزار فراگیر می‌داند که با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری کنند. این مدل ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان ها به کار می‌روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف ارزیابی کنند و این امکان را نیز فراهم می‌کنند تا عملکرد خود را با سایر سازمان ها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۹۹۹). مدل های متفاوتی برای تعالی سازمانی ارائه شده است که از آنها در سطح ملی و برخی دیگر در سطوح بین المللی مورد توجه قرار

دارند، از جمله مهمترین آنها مدل جایزه دمینگ، مدل پیترز و واترمن، مدل مالکوم بالدريج و مدل تعالی اروپایی است. موضوع پژوهشی که در پیش روست، بر مبنای یافته های پیترز و واترمن است. اساس این نظریه بر پایه کارهای پژوهشی است که از آغاز دهه ۱۹۸۰ توسط پیترز و واترمن انجام گرفته و اکنون در گستره ای وسیع ریشه دوانده است که با برخورداری از تجربه بسیاری از سازمان های بزرگ و کوچک برجسته و موفق به زبانی ساده بسیاری از نظریه های تازه دانش رفتاری و شیوه مدیریت امروزی را آشکار می‌سازد. پیترز و واترمن (۱۹۸۲) بر اساس تجربیات به دست آمده از شرکت های برجسته مدل در جستجوی تکامل خود را بر مبنای هشت حیطه عنوان کردند: ۱. تعصب به عمل؛ ۲. توجه به نیازهای مشتری؛ ۳. استقلال و کارآفرینی؛ ۴. افزایش بهره وری به وسیله کارکنان؛ ۵. توجه به ارزش های مشترک؛ ۶. تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود (پایبندی به کار اصلی)؛ ۷. ساختارهای ساده (به کارگیری ستاد اداری کم) و ۸. انعطاف پذیری (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). مدل تعالی پیترز و واترمن که مدل مورد استفاده در این پژوهش است، به عنوان نخستین مدل تعالی سازمانی مطرح در دنیا و به لحاظ در برداشتن اصول، مفاهیم، فضا و قانونمندی های عام می‌تواند برای سایر جوامع و سازمان هایشان، بخصوص برای جامعه رو به پیشرفت ما مؤثر باشد. از طرفی، با توجه به بحث پیوستن به سازمان تجارت جهانی، صنعت کشور به ناچار باید هر چه زودتر با استفاده از چارچوب های علمی، این روند را آغاز یا تکمیل کند و مدیران به عنوان تصمیم گیری نهایی، نقش اصلی را در حرکت به سمت بهره وری و ارتقا و تعالی سازمان ها بر عهده دارند (فرقانی، ۱۳۸۵). با

مادرید اسپانیا انجام گرفت، محقق دریافت که سرمایه عقلانی به عنوان چارچوب اصلی مدل های تعالی سازمانی به حساب می آید. شارما و تالور (۲۰۰۷) دریافتند که تاکید مدل های تعالی سازمانی جهانی بر سود به عنوان هدف نهایی تجارت مبتنی نیست، اما این به معنای دستیابی به موفقیت نهایی است. علاقه مندی ها، حرفه ای های گروه های سنی مختلف، کشورهای مختلف، و زمینه های کاری مختلف می توانند مفاهیم متفاوتی از تعالی سازمانی و مدل های متفاوت آن برداشت کنند. داهگارد و داهگارد پارک (۲۰۰۷) در پژوهشی با هدف معرفی و بحث برخی چارچوب ها و مدل های معروف تعالی سازمانی برای درک و توسعه محتویات تعالی در ۲۵ سال قبل و درک مشکلات یا محدودیت هایی که هنوز برای بعضی از این مدل ها وجود دارد، دریافتند که مدل ها و چارچوب های تعالی از عملکرد ژاپنی ها الهام شده است و همچنین، مهمترین بعد سازمان ها، بعد نرم سازمان است که همان توجه به انسان است. جاکوبس و ساکلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که چگونه مدل تعالی مدیران را به طور مؤثر بر خود ارزیابی از معیارهای عملکردی در ارتباط با مشتری مداری قادر می سازد و همچنین، دریافتند که چگونه ارزیابان با استفاده از مفاهیم بنیادین مدیریت کیفیت خدمات می توانند عوامل تاثیرگذار بر روی مشتریان را شناسایی و رتبه بندی کنند. ویکاک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶) دریافتند که کاربرد ابزارهای تعالی سازمانی در کانادا تابعی از اندازه و موقعیت سازمان است. میگوئل (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان داد که معرفی چارچوب مدیریت کیفیت پایه ای برای جایزه ملی کیفیت است و همچنین، نقش بسزایی در افزایش کیفیت و بهبود کیفیت خدمات و

توجه به این نکته که پذیرش و روان سازی دگرگونی ها و حرکت به سوی تعالی می تواند زندگی سازمان ها را حیات مجدد ببخشد، در این تحقیق تعالی سازمانی از دیدگاه پیترز و واترمن در صنعت فولاد کشور در شرکت سرمایه گذاری قائم سپاهان اصفهان که امروزه بخصوص در صنایع زیربنایی کشور، نقش بسزایی در سازندگی و خوداتکایی به دوش دارد، بررسی شده است و پیشنهادهایی در برای دستیابی به تعالی سازمانی در این شرکت ارائه خواهد شد. با توجه به این نکته که نهادهای اقتصادی، اجتماعی ما امروزه به شدت نیازمند سازمان دهی مجدد و یک نیروی محرکه جدید هستند، امید است که موضوع پیشنهادی بتواند مورد استفاده این سازمان قرار گیرد. در این مقاله، با توجه به متغیرهای مورد ارزیابی در مدل پیترز و واترمن، ابتدا به تشریح مبانی نظری این موضوع پرداخته شده و سپس میزان تعالی سازمانی در شرکت قائم سپاهان اصفهان ارزیابی می شود.

در زمینه بررسی وضعیت تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن تا جایی که محقق جستجو کرده پژوهش مستقلی صورت نگرفته است ولی تحقیقات ذکر شده تا حدودی و با توجه به دیگر جنبه های تعالی سازمانی به بررسی آن پرداخته است، از جمله می توان به موارد زیر در داخل و خارج از کشور اشاره کرد:

آنتونی و باتاچاریا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تعالی سازمانی را به عنوان توانایی یا ظرفیت یکی از متغیرهای عملکرد بر روی دیگر متغیرهای عملکرد سازمانی در سازمان ها تاثیرگذار دانستند. در تحقیقی که با هدف تجزیه و تحلیل مفهومی روابط در بین تعالی سازمانی و سرمایه های عقلانی توسط کاستیلا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در

شرایط، ابزارهای سنجش مختلفی به صورت مداوم سازمان‌ها را از بیرون پایش می‌کنند و همین امر بر شفافیت فضای کسب و کار می‌افزاید. یکی از این ابزارهای پایش، رتبه بندی کسب و کارهای مختلف است که سالیان سال است در دنیا به عنوان یک ابزار شفاف سازی، رقابتی و حتی انگیزشی مطرح شده است. در این زمینه کشورهای در اکنون توسعه اقدام به تدارک جوایزی با عنوان جایزه ملی کیفیت نموده و سازمان‌هایی که بتوانند در فرایند ارزیابی‌ها امتیازات مناسب را کسب نمایند، جایزه ملی کیفیت را بر اساس مدل استقرار یافته دریافت می‌کنند. مدل‌های ارزیابی پس از سال‌ها کار کارشناسی تهیه و تدوین شده و در واقع، نقش یک استاندارد مانند استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را ایفا می‌کنند با این تفاوت که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به صورت یک مدل اجرایی بوده، در اکنونی که مدل‌های تعالی (همانند مدل پیترز و واترمن) زمینه‌های تغییر فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای مدیران را فراهم می‌آورند (پناهیان، ۱۳۸۴).

در نتیجه تضمین دستیابی به تعالی سازمانی مستلزم استفاده و به کارگیری مدل و روش مناسبی برای تعالی و ایجاد مکانیسم و ارزیابی آن است. سازمانی که می‌خواهد به تولید در سطح جهانی دست پیدا کند، باید روش ارزیابی را برای خود برگزیند که به وسیله آن قادر باشد علاوه بر شناخت صحیح از وضعیت موجود، موقعیت خود را نیز نسبت به سایر سازمان‌ها (رقبا) درک کند. زیرا پیش فرض رقابت در عرصه جهانی، پی بردن سازمان به فاصله‌ها و تفاوت‌های خود، با رقباست (فرهی یزدی، ۱۳۸۸). مدل تعالی پیترز و واترمن که مدل

عملکرد سازمان‌ها دارد. به علاوه، استفاده از این چارچوب در بیمارستان‌ها رهبری سازمان‌ها را در پیشبرد به سمت تعالی سازمانی حمایت می‌کند. میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۸) دریافتند که بعد ابتکار فردی و هدایت رهبری نسبت به سایر ابعاد از وضعیت بهتری برخوردار است. در مطالعه ای که توسط حری و همکاران (۱۳۸۸) صورت گرفت، محققان دریافتند که هر دانشگاه باید مدلی را انتخاب کند که بیشترین همخوانی را با نیازهایش داشته باشد. همچنین، بیان کردند که عدم به کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌های کشور در اکنونی است که در جهان بیش از ۷۰ مدل درآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد. نتایج پژوهش تقی زاده و همکاران (۱۳۸۸) حاکی از آن بود که در جامعه آماری مورد مطالعه، اصل پروردن و اختیار دادن و اصل کم لایه بودن ساختار سازمانی نسبت به سایر اصول سازمان‌های تعالی از اولویت بالاتری برخوردارند. ملکی و ایزدی (۱۳۸۸) دریافتند که الگوی تعالی سازمانی در برطرف کردن نارسایی موجود در بخش بهداشت و درمان از توانایی بالایی برخوردار است. اقبال و همکاران (۱۳۸۷) دریافتند که دانشگاه علوم پزشکی اصفهان یکی از سازمان‌های تعالی است. سجادی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیق خود نشان دادند که توجه به نتایج برتری سازمان، به ویژه در دو معیار نتایج کارکنان و نتایج جامعه ضروری است.

## ۲- بیان مساله

فضای کسب و کار در این چند دهه آنچنان رقابتی شده است که سازمان‌ها برای تداوم حیاتشان، بیش از توجه به مولفه‌های درون سازمانی، ناگزیر از رصد کردن تحولات پیرامونی خود شده‌اند. در این

#### ۴- مدل های تعالی سازمانی

بنا بر نظریه بنیاد کیفیت اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۳) مدل های تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد توازن هستند. این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود تفاوت ها را شناسایی و سپس بر اساس این یافته ها (عارضه ها) و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تامین و آنها را اجرا کنند. به کار گیری مدل های تعالی سازمانی می تواند به تشویق سازمان ها برای خود ارزیابی و شناسایی، شفاف کردن و تبیین نگرش های مرتبط با نتایج عملکرد به خوبی توجه به درون داده ها و فرایندها منجر شود (قربانی و نوری، ۱۳۸۳).

همچنین، مدل تعالی سازمانی یک ابزار عملیاتی قوی است که می تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان ها به کار گرفته شود؛ از جمله (همایونفر، ۱۳۸۲):

- ۱- ابزارهایی برای خودارزیابی و سنجش اینکه در مسیر تعالی در کجا قرار گرفته اند؛
  - ۲- جلوگیری از دوباره کاری ها و هماهنگ کردن برنامه های بهبود در یک چارچوب تعریف شده؛
  - ۳- به عنوان ساختار جامعی برای سیستم مدیریت سازمان؛
- از طرفی، برای مدل های تعالی مزایایی ذکر کرده اند، برای مثال، سالک زمانی (۱۳۸۴) مزایای استفاده از مدل های تعالی سازمانی را این گونه بیان می کند:
- ۱- کمک به بهبود کاربست های عملکرد سازمانی، توانمندی ها و نتایج آنها؛

مورد استفاده در این پژوهش است، به عنوان نخستین مدل تعالی سازمانی مطرح در دنیا و به لحاظ در برداشتن اصول، مفاهیم، فضا و قانونمندی های عام می تواند برای سایر جوامع و سازمان هایشان بخصوص برای جامعه رو به پیشرفت ما مؤثر باشد.

#### ۳- مفهوم تعالی سازمانی

بالندگی یا تعالی ترجمه لغت Excellence است که از ریشه لاتین Exceller به معنی «بر-بالای چیزی صعود کردن» مشتق شده است. در ادبیات مدیریت؛ اصطلاح تعالی معانی متفاوتی به خود گرفته است که این مفاهیم جنبه های متفاوت تعالی را نشان می دهد. از جمله تعاریف تعالی سازمانی می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایتمندی مطلوب کلیه ذی نفعان و ایجاد تعادل بین آنها، احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت افزایش یابد (فرهی یزدی، ۱۳۸۸).

تعالی سازمانی عبات است از: معرفی تعمدی و منطقی، ایجاد، تقویت و اشاعه تغییر به منظور بهبود اثربخشی سازمان (لوتانز، ۲۰۰۰).<sup>۵</sup>

«تعالی سازمانی روشی کل گرا برای بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان است.» (هارینگتون، ۲۰۰۵)<sup>۶</sup>

بنابراین، هرگاه سازمانی در راه راست، پایداری و ایستادگی کرده، سعی کند در مسیر رشد خود به گمراهی نیفتد، گفته می شود آن سازمان در اکنون بالندگی یا بالیدگی است (مهرداد، ۱۳۸۰).

پیترز و واترمن (۱۹۸۲) در پی طرح پژوهشی گسترده ای درباره کارگردانی و دگرگونی سازمانی و تازه گردانی، سیاهه ای از پانصد شرکت در ۵۳ قلمرو صنعتی را انتخاب نمودند که دو ویژگی همگانی داشتند: نخست در شمار بهترین های قلمرو کار یا صنعت های خود بودند؛ دوم همه آنها خود را تازه گردان و نتوان ساخته بودند. آنها به هشت ویژگی شرکت های موفق دست یافتند که این هشت ویژگی به صورت خلاصه، شامل: ۱- تعصب به عمل؛ ۲- توجه به نیازهای مشتری؛ ۳- استقلال و کارآفرینی؛ ۴- بهره وری از طریق کارکنان؛ ۵- توجه به ارزش ها؛ ۶- پایبندی به کار اصلی؛ ۷- ساختارهای ساده و ۸- انعطاف پذیری است. اکنون به شرح این هشت ویژگی معرفی شده توسط پیترز و واترمن که اساس کار این پژوهش است پرداخته خواهد شد:

- **تعصب به عمل**: دست به کار زدن و از بی حرکتی در برابر دشواری ها پرهیز کردن به معنی آزمودن است و این از ویژگی های شرکت های برجسته است که به سود گیری برای شروع به کار کردن شناخته شده اند. وظیفه مدیریت آن است که روحیه آزمودن را در شرکت پرورش دهد و اندک شکست و ناکامی را بپذیرد و برای آزمایش ها وزن و ارزش کافی قایل گردد و خود پشتیبان مشوقان کار آزمایشی باشد. می توان گفت که تعصب به عمل در شرکت های موفق دارای زیر معیارهای: روانی سازمانی، خرد کردن کارها و استفاده از تجربیات دیگر سازمان هاست (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

- **توجه به نیازهای مشتری**: پیترز و واترمن توجه به نیازهای مشتری را از مهمترین ویژگی های سازمان های موفق دانسته اند. نزدیک کردن کسب و کار با خواست و نیاز مشتریان یک اندرز و پیام

۲- تسهیل ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات با بهترین کاربست ها در سازمان ها؛

۳- عمل به عنوان ابزاری کاری برای درک و مدیریت عملکرد؛

۴- راهنمایی برای برنامه ریزی راهبردی و فرصت هایی برای یادگیری.

با توجه به اهمیت و مزایای ذکر شده در مورد مدل های تعالی سازمانی، صاحب نظران مختلف مدل های متفاوتی را برای تعالی سازمانی ارائه کرده اند؛ از جمله مدل های مشهور تعالی سازمانی عبارتند از:

۱- مدل جایزه دمیگ در ژاپن (۱۹۵۱)

۲- مدل پیترز و واترمن (۱۹۸۲)

۳- جایزه مالکوم بالدريج آمریکا (۱۹۸۷)

۴- مدل تعالی اروپایی (EFQM)<sup>۶</sup> (۱۹۹۲).

#### ۵- مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن

از زمان های بسیار قدیم، جستجو برای تعالی و رشد همه جانبه از مهمترین مسایل نوع بشر بوده است. فرایندهای ذهنی انسان با عنوان تئوری های متفاوت مدیریت ارائه شدند، و عمل به آن تئوری ها به تعالی نائل شد. اگرچه تئوری های مدیریت در محیط ها و زمان های متناسب خود ارائه شدند، اما تئوری های مشابه در جوامع مختلف نتایج متفاوتی به بار آورد. این علت به پیشرفت دیگر تئوری های مدیریتی برای غلبه بر کمبود دیگر انواع منجر شد. با این اکنون، با عمل به هر تئوری، مدیریت درس های جدیدی را برای دستیابی به تعالی فرا گرفت. به عنوان یک مثال ثابت شده، کتاب معروف پیترز و واترمن با عنوان «در جستجوی تعالی» - درس هایی از شرکت های موفق آمریکایی، پیشنهاد های زیادی را به عنوان معیارهای موفق تعالی ارائه کرد (شارما و تالور، ۲۰۰۷)<sup>۸</sup>.

ارزشی جستجو کرد، زیرا سازمان ها برای پایایی خود و دستیابی به کار تکامل باید از مجموعه ای از باورهای راستین برخوردار باشند که بر روی آنها همه سیاست ها و کوشش های خود را پایه گذاری کنند. پس مهمترین عامل در پیروزی یک شرکت پایبندی و پیروی راستین این باورهاست و اگر سازمانی می خواهد چالش جهان پر از دگرگونی را بپذیرد، باید آماده باشد در مسیر حرکت خود به جلو، همه چیز جز آن مجموعه باورها را دگرگون سازد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

**توجه به مزیت رقابتی (پایبندی به کار اصلی):**  
در نظر پیترز و واترمن مزیت یعنی پایبندی به کار اصلی؛ به نظر آنها موفق ترین شرکت ها آنهایی هستند که برگرد یک مهارت اصلی به افزایش حیطه کاری خود دست زده اند و به طور کلی سیاست آنها در برابر توسعه کار و بر حیطه کار استوار است و هرگز خود را درگیر دام تنوع و بزرگ شدن نمی کنند. به طور کلی، شرکت های تازه گردان به بزرگ کردن خود دست می زنند، ولی همواره این افزودن و گسترش و متنوع کردن را به شیوه ای تجربی صورت می دهند.

**- ساختارهای ساده و شمار اندک کارکنان ستادی:** ساختار شرکت های موفق، در نهایت سادگی است و تعداد مقام های ارشد این شرکت ها به گونه حیرت آوری اندک است. در شرکت های موفق، شرایط کار و ساختار به گونه ای است که همه از فرایند کارها آگاهی دارند. این شرکت ها با توجه به حجم کوچک واحدهای خود با سادگی بیشتری با شرایط کنار می آیند و در نتیجه می توانند به سادگی به تکرار و با انعطاف پذیری و روانی بیشتری در کار خود تجدید سازمان دهند. بنابراین، برای بقای شکل ساختاری شده یک شرکت برجسته یک عامل اساسی

شرکت های برجسته است. شرکت های موفق بسیاری از شیوه های کامیابی را از مشتریان خود می آموزند؛ آنها در بهبود کیفیت کالا، خدمت به مشتری و قابلیت اعتماد بی نظیرند و به طور کامل در خدمت مشتریان هستند و به عبارتی می توان گفت نوعی از قالب دادن به کوشش های شرکت است که در حقیقت، پیدا کردن راه مناسب ویژه ای که ضمن آن یک شرکت می تواند بهتر از دیگران به مشتریان خدمت کند.

**استقلال عمل و کارآفرینی:** شرکت های نوآور در درون سازمان خود به پرورش بسیاری از رهبران و مبتکران دست می زنند و با باز گذاشتن میدان عمل افراد را به آفریدن تشویق می کنند و با تشویق خطرجویی، آزمایش های شایسته را پشتیبانی می کنند. اجرای برنامه های نوآور و تازه گردان اصول مسلم شرکت های برجسته است و با ایجاد روحیه خطرجویی در میان کارکنان استقلال عمل را به شیوه ای شگفت انگیز در همه رده های سازمانی روان می سازند. با نامتمرکز کردن کارها، آسان بودن ارتباطات و نبودن موانع بر سر راه سخن گفتن با یکدیگر زمینه را برای نوآفرینی مهیا می سازند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

**بهره وری از طریق کارکنان:** بر اساس نظر پیترز و واترمن شرکت های موفق کارکنان عادی خود را منبع اساسی بالا رفتن کیفیت کار و بهره وری به شمار می آورند و کارگر را سرچشمه اندیشه های تازه می شناسند و معتقدند که هرگاه با کارکنان بر پایه بالندگی رفتار شود، آنان با رفتار خود پاسخ مناسب خواهند داد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

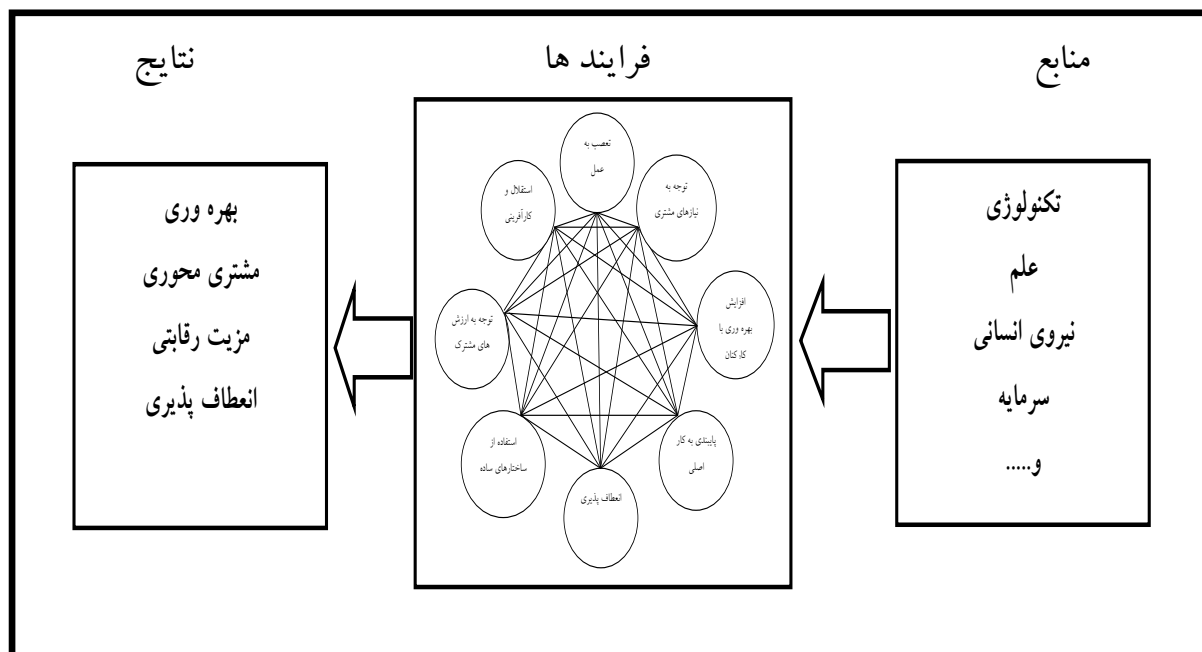
**توجه به ارزش ها:** یکی دیگر از ویژگی های بارز شرکت های متعالی را باید در اعتقاد آنها به نظام

به انضباط، پرداختن به جزییات کار و اجرای وظایفی که بر عهده افراد گذاشته می شود، می تواند زمینه را برای استقلال عملی که به طور منظم و مرتب رخ می دهد، فراهم آورد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

اکنون در اینجا نکته ای که به ذهن می رسد، این است که آیا این ویژگی ها را می توان برای سازمان ها در شرایط متلاطم کنونی و عصر حاضر پیاده کرد؟ تام پیترز در مصاحبه ای در سال ۲۰۰۱ بیان کرد ویژگی های بیان شده در سال ۱۹۸۲ برای شرکت های موفق همچنان پا برجاست و نباید این ویژگی ها را تغییر داد، اما می توان یک مورد دیگر به آن اضافه کرد و آن «توانایی های مربوط به عقاید، آزادی و سرعت» است (پیترز، ۲۰۰۹). همچنین، بنیاد در جستجوی تعالی (۲۰۱۰) عامل «راز تناسب فرهنگی» را به عنوان یکی دیگر از ویژگی های سازمان های موفق بیان کرده است

- ضرورت دارد: کارمندان دفتری اندک، به خصوص در واحدهای ستادی شرکت و تعداد اندک رده های سازمانی. (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲).

- **انعطاف پذیری:** بنا بر نظر پیترز و واترمن (۱۹۸۲) شرکت های موفق در آن واحد هم متمرکز و هم غیر متمرکز هستند، در بسیاری از موارد کارکنان خط مقدم تولید، گروه تحقیق و توسعه، استقلال و خودمختاری فراوان دارند و با این اکنون و به طور همزمان، مدیریت شرکت نسبت به معدودی از ارزش های مورد باور خود به شدت علاقه نشان می دهند. این شرکت ها از یک سو در نهایت سخت گیری هستند و از سوی دیگر حداکثر خود مختاری و استقلال و نوآوری را برای کارکنان خود فراهم می سازند. آنها به ارتباطات به شدت منظم و بازخوردهای سریع معتقدند؛ هرگز اجازه نمی دهند که ارزش زیر پا گذاشته شود. در نزد شرکت های برجسته مجموعه ای از ارزش ها و مقررات مربوط



شکل (۱) مدل سیستمی تعالی پیترز و واترمن (منبع: محقق ساخته)



۶- روش تحقیق

با در نظر گرفتن مدل مورد نظر محققان و الگوی تحقیق، مقاله حاضر می‌کوشد تا از طریق بررسی تعالی سازمانی پیترز و واترمن چارچوبی به منظور ارزیابی تعالی سازمانی در صنعت فولاد ایران با تاکید بر شرکت مهندسی قائم سپاهان ارائه دهد. در مجموع

می‌توان مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن را از نگاه سیستمی به صورت شکل (۱) نشان داد مشارکت کنندگان این تحقیق ۸۹ نفر (۸ زن و ۸۱ مرد) از کارکنان و مدیران شرکت قائم سپاهان هستند... اطلاعات مربوط به مشارکت کنندگان این تحقیق در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- بررسی وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد	تعداد	وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان
<b>سن پاسخ دهندگان:</b>		
۲۹/۲	۲۶	۲۰-۳۰ سال
۶۰/۶	۵۴	۳۱-۴۰ سال
۶/۸	۶	۴۱-۵۰ سال
۳/۴	۳	۵۰ سال به بالا
<b>جنسیت پاسخ دهندگان:</b>		
۹۱/۱	۸۱	مرد
۸/۹	۸	زن
<b>سطح تحصیلات پاسخ دهندگان:</b>		
۲۹/۲	۲۶	دیپلم
۲۴/۷	۲۲	فوق دیپلم
۳۹/۳	۳۵	کارشناسی
۶/۸	۶	کارشناسی ارشد و دکترا
<b>پست سازمانی پاسخ دهندگان:</b>		
۱۴/۶	۱۳	مدیر
۳۱/۵	۲۸	سرپرست
۵۳/۹	۴۸	کارمند
<b>سابقه کاری پاسخ دهندگان:</b>		
۳۹/۳	۳۵	زیر ۵ سال
۳۸/۳	۳۴	۵-۱۰ سال
۱۰/۲	۹	۱۰-۱۵ سال
۷/۸	۷	۱۵-۲۰ سال
۲/۲	۲	۲۰-۲۵ سال
۲/۲	۲	۲۵-۳۰ سال

پرسشنامه تعالی سازمانی که توسط محققان، براساس مدل پیترز و واترمن طراحی شد، دارای دو بخش است: بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی و بخش دوم شامل ۴۵ سؤال که با هدف سنجش هشت بعد تعالی سازمانی (تعصب به عمل، توجه به نیازهای مشتری، تعصب به عمل، استقلال و کارآفرینی کارکنان، افزایش بهره وری از طریق کارکنان، توجه به ارزش های مشترک، پایبندی به کار اصلی، استفاده از ساختارهای ساده و انعطاف پذیری) مرتبط با چهارچوب پژوهش بود. جدول (۲) تناظر هر یک از سؤال های پرسشنامه را بر حسب متغیرهای پژوهش نشان می دهد.

جدول ۲- تناظر هر یک از سؤالهای پرسشنامه بر حسب متغیرهای پژوهش

متغیرها	سؤال های متناظر	شماره سوال
تعصب به عمل	علاقه کارکنان به کارهای تخصصی، یادگیری از تجربه های قبلی، تعهد کامل به بیانیه ماموریت سازمان، نظارت بر فرایندها تا حصول نتایج اعمال	۱، ۹، ۱۷، ۲۵
توجه به نیازهای مشتری	تعهد پاسخگویی به نیازهای مشتری از بالاترین رده سازمان، تمایل به خدمتگزاری به مشتریان از اهداف اصلی سازمان، حضور فعال مدیر ارشد در برنامه ارائه خدمت به مشتریان، طبقه بندی مشتریان بر اساس نیازها، درک کامل نیازهای مشتریان توسط کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان از جمله مهمترین نگرانی های سازمانی	۲، ۳۳، ۲۶، ۱۸، ۱۰، ۳۸
استقلال و کارآفرینی	برخوردای کارکنان از آزادی عمل نسبت به انجام وظایف شغلی، تقویت روحیه کار آفرینی با تفویض اختیار، ایجاد فرصت مناسب برای نوآوری و ابتکار عمل، لحاظ کردن میزان نوآوری هر قسمت به عنوان ضریبی در پاداش، تحمل خصوصیات منفی افراد خلاق توسط سازمان، تقویت روحیه تحمل شکست، استقبال از نظرات متفاوت از سوی کارکنان، افزایش اختیارات کارکنان متناسب با توانایی های آنها	۴۴، ۴۲، ۳۹، ۳۴، ۲۷، ۱۹، ۱۱، ۳
افزایش بهره وری با استفاده از کارکنان	اعتقاد به کیفیت گرایی، ارائه برنامه های جامع و عملی برای افزایش بهره وری، ایجاد فرایندهایی برای مشارکت تمام کارکنان، پرداخت پاداش بر اساس عملکرد هر فرد، همسویی و هماهنگی اهداف و آموزش های فردی با نیازهای سازمان، تقدیر از افزایش تلاش کارکنان در ایجاد بهبود و گسترش موفقیت سازمان	۴۰، ۳۵، ۲۸، ۲۰، ۱۲، ۴
ارزش های مشترک	اهمیت ارزش های اساسی حاکم بر جامعه، هماهنگی بین ارزش های کارکنان و اهداف سازمان، تحکیم ارزش های سازمان با نصب شعارهایی در سازمان، اعتماد و اطمینان به کارکنان، احترام به ارزش های مشتریان، اهمیت ارزش های مرتبط با سود آوری، حمایت و تاکید بر ارزش های سازمان توسط مدیران ارشد، حمایت کامل از ارزش های سازمان توسط خط مشی ها	۱۳، ۵، ۴۳، ۴۵، ۴۱، ۳۶، ۲۹، ۲۱
مزیت رقابتی	سرمایه گذاری در فعالیت های گوناگون در برای پایبندی به کار اصلی، همسویی چشم انداز سازمان در برای پایبندی به کار اصلی، خودداری از انجام فعالیت هایی که مدیریت با آن آشنایی ندارد، توسعه فعالیت های مرتبط با توانایی های اصلی	۶، ۳۰، ۲۲، ۱۴
ساختارهای ساده	اطلاع کامل کارکنان از فرایندها کارها به علت ساختار ساده، واگذاری اختیارات به رده های پایین سازمان، ابلاغ اهداف کلی به صورت دستورالعمل به کلیه قسمت ها، تدوین برنامه های اساسی توسط واحدهای ستادی، انجام کارهای اجرایی توسط واحدهای صفی	۳۷، ۳۱، ۲۳، ۱۵، ۷
انعطاف پذیری	تدوین اهداف سازمان به گونه ای که قابل تغییر در شرایط متغیر محیطی باشند، احترام به ارزش های کارکنان توسط مدیر، انجام وظایف به بهترین نحو توسط کارکنان، انعطاف پذیر بودن ضوابط کار	۳۲، ۲۴، ۱۶، ۸

تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده. به منظور مشخص نمودن اینکه هر یک از سؤالات پرسشنامه، کدام یک از عوامل مربوط به تعالی سازمانی را می‌سنجد، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. نتایج این آزمون به صورت خلاصه در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- آزمون کی ام ا و بارلت برای شرکت قائم

سپاهان	
عامل KMO	۰/۵۴۰
مقدار $\chi^2$	۱۴۸۴/۴۳۲
درجه آزادی	۹۹۰
sig	۰/۰۰۰
آزمون Bartlett	

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، محققان به انجام تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم با استفاده از ۴۵ آیتم از تحلیل عاملی اکتشافی پرداختند. مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم پرسشنامه تعالی سازمانی به همراه بارهای عاملی آن در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. علاوه بر آن، خلاصه ای از شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵- بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\chi^2$	-	۱۲۶۳/۷۰	
P-Value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۹۶۳۹	برازش مدل مناسب است
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش مدل مناسب است
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۸	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۰۱	برازش مدل مناسب است

برخوردار است. این مدل در شکل شماره (۲) نشان داده شده است

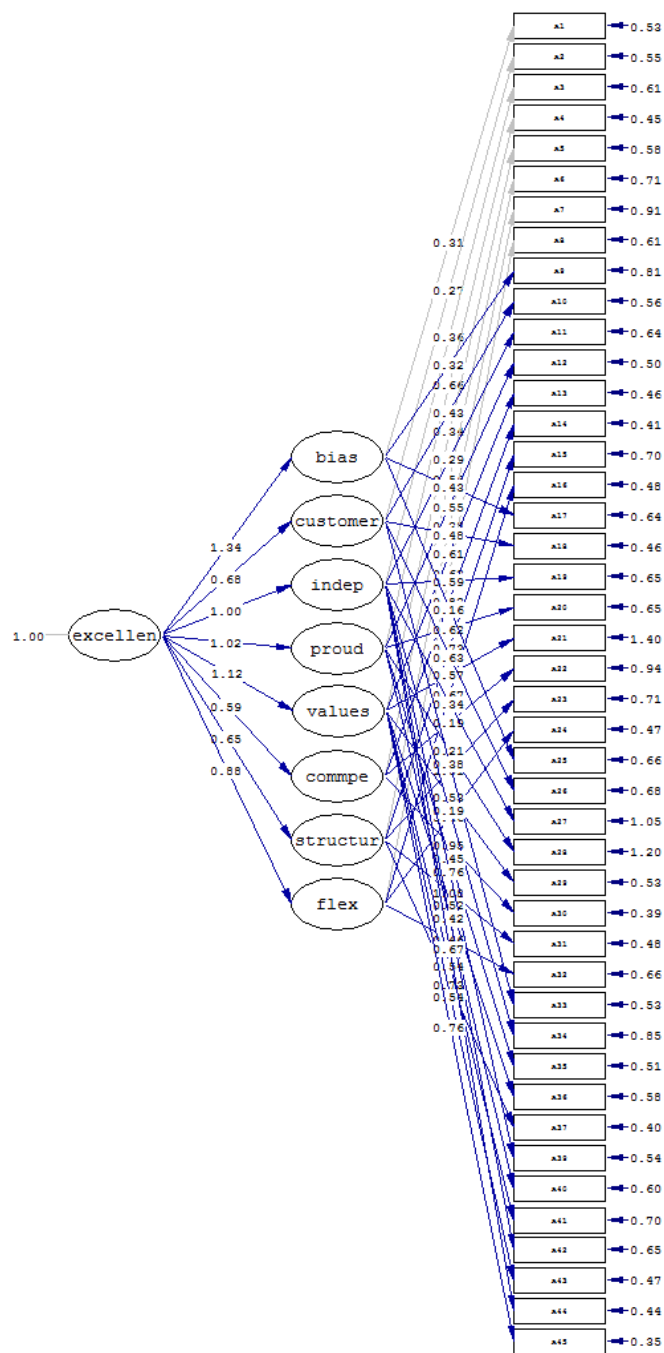
در ابتدا میزان پایایی پرسشنامه محاسبه شد. نتایج حاصل از روش آلفای کرونباخ نشان دهنده پایایی مطلوب برای ابزار اندازه گیری است. نتایج حاصل از بررسی پایایی در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- پایایی ابزار اندازه گیری و ابعاد آن

متغیرهای مورد بررسی	پایایی محاسبه شده	مقدار استاندارد
تعصب به عمل	۰/۷۳	بیشتر از ۰/۷
توجه به نیازهای مشتری	۰/۸۷	بیشتر از ۰/۷
استقلال و کارآفرینی	۰/۸۱	بیشتر از ۰/۷
افزایش بهره وری توسط کارکنان	۰/۷۷	بیشتر از ۰/۷
ارزش های مشترک	۰/۷۸	بیشتر از ۰/۷
مزیت رقابتی	۰/۷۶	بیشتر از ۰/۷
ساختارهای ساده	۰/۷۴	بیشتر از ۰/۷
انعطاف پذیری	۰/۷۶	بیشتر از ۰/۷
پایایی محاسبه شده برای کل ابزار اندازه گیری	۰/۹۴۶	بیشتر از ۰/۷

اعتبار محتوای ابزار با بررسی پرسشنامه تعالی سازمانی توسط اساتید دانشگاه، صاحب نظران و محققان دیگر در ایران بررسی شد که پس از انجام اصلاحات و تغییرات مورد نظر خبرگان تایید گردید. اعتبار عاملی پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی و

باتوجه به کلیه شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل می توان نتیجه گیری کرد که مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم پرسشنامه تعالی سازمانی از برازش مناسبی



شکل ۲- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم تعالی سازمانی و ابعاد آن

استقلال و کارآفرینی، افزایش بهره وری با استفاده از پرورش کارکنان، ارزش های مشترک، پایبندی به کار

۷- یافته ها  
در این بخش فرضیات پژوهش درمورد متغیرهای مستقل، تعصب به عمل، توجه به نیازهای مشتری،

اصطفاپذیری از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است. در نتیجه فرض  $H_0$  رد می شود. و همچنین، میانگین این متغیرها بالاتر از سطح متوسط است. بنابراین، در شرکت قائم سپاهان اصفهان متغیرهای تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن بالاتر از سطح متوسط قرار دارد.

اصلی، ساختارهای ساده و انعطاف پذیری تجزیه و تحلیل می گردد.

بر اساس نتایج جدول (۶)،  $t$  مشاهده شده متغیرهای تعصب به عمل، توجه به نیازهای مشتریان، استقلال و کارآفرینی کارکنان، افزایش بهره‌وری توسط کارکنان، توجه به ارزش های مشترک، پایبندی به کار اصلی، استفاده از ساختارهای ساده، و

جدول ۶- مقایسه میانگین متغیرهای تحقیق با میانگین فرضی ۳

متغیر	آماره	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	df	sig
تعصب به عمل	۴/۰۵	۰/۴۶	۰/۰۵	۲۱	۸۸	۰/۰۰۰	
توجه به نیازهای مشتریان	۳/۸۲	۰/۴۶	۰/۰۵	۱۶/۴	۸۸	۰/۰۰۰	
استقلال و کارآفرینی کارکنان	۳/۷۶	۰/۴۶	۰/۰۵	۸/۷۶۳	۸۸	۰/۰۰۰	
افزایش بهره وری توسط کارکنان	۳/۸۵	۰/۵۴	۰/۰۶	۱۴/۱۶	۸۸	۰/۰۰۰	
توجه به ارزش های مشترک	۴/۰۱	۰/۸۹	۰/۰۹	۱۱/۲۲	۸۸	۰/۰۰۰	
پایبندی به کار اصلی	۳/۸۶	۰/۵۷	۰/۰۶	۱۴/۳۳	۸۸	۰/۰۰۰	
استفاده از ساختارهای ساده	۳/۶۶	۰/۶۲	۰/۰۶	۱۱	۸۸	۰/۰۰۰	
انعطاف پذیری	۳/۸۰	۰/۵۶	۰/۰۶	۱۳/۳۳	۸۸	۰/۰۰۰	
تعالی سازمانی	۳/۸۵	۰/۱۳					

فرضیه اصلی: تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن در شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد.

بر اساس یافته های جدول (۷)،  $f$  مشاهده شده در سطح ( $P \leq 0/005$ ) معنی دار بوده است. بنابراین، بین میانگین متغیرهای تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه

جدول ۷- بررسی تعالی سازمانی در شرکت مهندسی قائم سپاهان

sig	f	$T^2$
۰/۰۰۴۶	۲/۵۵	۲۲/۹۵

به جدول (۶) از بین این متغیرها بیشتر میانگین مربوط به تعصب به عمل با میانگین ۴/۰۵ و کمترین میانگین مربوط به ساختارهای ساده با میانگین ۳/۶۶ است. به طور کلی، با توجه به میانگین کلی تعالی

در نهایت، اثرات متغیرهای جمعیت شناختی بر متغیرهای تحقیق بررسی شد.

هیچ یک از خصوصیات جمعیت شناختی کارکنان بر میزان تعالی سازمانی در این شرکت تاثیر گذار نیست. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱- با توجه به یافته های حاصل از جدول (۶) با توجه به اینکه در این شرکت میزان تعصب به عمل بالاتر از سطح متوسط قرار دارد، پیشنهاد می شود که در این شرکت، کارهایی متناسب با تخصص افراد به آنها واگذار شود تا انگیزه بیشتری برای فعالیت در کارکنان بوجود آید. همچنین، سعی شود از تجربه های افراد با سابقه و از تجربه های دیگر سازمان ها در دستیابی به موفقیت استفاده شود.

۲- درک کامل نیازهای مشتریان توسط کارکنان نیز طبق یافته ها تاثیر فراوانی بر تعالی سازمانی در شرکت قائم سپاهان دارد، لذا پیشنهاد می شود که به کارکنان سازمان آموزش داده شود که از زمان ورود مشتری به سازمان تا زمان ترک سازمان، تمامی نیازهای مشتری را مورد توجه قرار دهند و تعهد کامل به پاسخگویی به نیازهای مشتریان داشته باشند.

۳- استقلال و کارآفرینی کارکنان نقش اساسی در کلیه فعالیت های هر سازمانی دارد، اگر زمینه لازم برای کارآفرینی کارکنان بوجود آید، کارکنان تعهد و مسئولیت پذیری بیشتری در قبال اهداف سازمانی پیدا خواهند کرد. یافته نشان می دهد که از نظر کارکنان این شرکت استقلال و کارآفرینی کارکنان در سطح بالایی قرار دارد. در نتیجه پیشنهاد می شود مدیران سازمانی سعی در ایجاد فضایی در سازمان کنند، که کارکنان از آزادی عمل بیشتری نسبت به انجام وظایف شغلی خود برخوردار شوند، روحیه کار آفرینی کارکنان با تفویض اختیار تقویت شود،

جدول ۸- آزمون معنی داری تحلیل واریانس چند

متغیره ( مانوا )

ویژگی، جمعیت شناختی	لامبدای ویلکز	F	سطح معنی داری	توان آماری
جنسیت	۱/۰۰	-	-	-
تحصیلات	۰/۵۷۰	۰/۷۳	۰/۷۴۶	۰/۲۴۵
سابقه خدمت	۰/۱۸۳	۰/۹۷	۰/۵۳۲	۰/۲۸۸
سن	۰/۳۳۶	۱/۰۰۵	۰/۴۷۷	۰/۳۰۵
سمت	۰/۶۴۴	۰/۵۵۵	۰/۸۹۶	۰/۱۹۸
رشته تحصیلی	۰/۲۸۵	۱/۱۹۴	۰/۲۹۰	۰/۳۴۲

براساس یافته های جدول (۸)، F مشاهده شده در خصوص متغیرهای تعالی سازمانی بر حسب جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت، سمت و رشته تحصیلی در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار نبوده است.

#### ۸- بحث

با توجه به یافته های تحقیق t مشاهده شده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است، بنابراین، متغیرهای تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن در شرکت قائم سپاهان اصفهان بالاتر از سطح متوسط هستند. که ارزیابی این هشت شاخص در سطحی بالاتر از سطح متوسط نشان دهنده تعالی بودن این شرکت است و حاکی از توجه به تعالی سازمانی به عنوان شاخص برتری سازمان در این شرکت است. نتایج این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات اقبال و همکاران (۱۳۸۷) و سجادی و همکاران (۱۳۸۷) مبنی بر استفاده کردن از تعالی سازمانی در سازمان ها و شرکتها مطابقت دارد. شایان ذکر است با توجه به یافته های جدول (۷) بین متغیرهای تعالی سازمانی تفاوت وجود دارد. همچنین،

کارکنان سازمان شود، اعتماد و اطمینان به کارکنان از طرف مدیران و سرپرستان در حد بالایی افزایش یابد، به ارزش های مشتریان توسط کلیه کارکنان سازمان اهمیت داده شود، ارزش های مرتبط با سود آوری مانند دیگر ارزش ها از اهمیت بالایی برخوردار شود، حمایت و تاکید بر ارزش های سازمان توسط مدیران ارشد انجام گیرد، ارزش های سازمان توسط خط مشی ها و استراتژی ها حمایت شود .

۶- با توجه به نتایج مبنی بر اینکه شرکت قائم سپاهان از لحاظ پایداری به کار اصلی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد پیشنهاد می شود در این شرکت برای دستیابی بیشتر به مزیت رقابتی شرکت در فعالیت های گوناگون که در برای پایداری به کار اصلی آن است، سرمایه گذاری نماید، چشم انداز سازمان در جهت پایداری به کار اصلی تدوین شود، از انجام فعالیت هایی که مدیریت با آن آشنایی ندارد خودداری شود، فعالیت های مرتبط با توانایی های اصلی سازمان توسعه داده شود .

۷- با توجه به اینکه نتایج حاکی از این بود که میزان استفاده از ساختارهای ساده در این شرکت بالاتر از سطح متوسط قرار دارد، بنابراین، با توجه به این نکته که ساختار ساده یکی از مولفه های اصلی در دستیابی به تعالی سازمانی است پیشنهاد می شود که این شرکت از افزایش دیوانسالاری در سازمان خود با کاهش سلسله مراتب ، استفاده از ساختار تخت، کاهش نیروهای ستادی، واگذاری اختیارات به رده های پایین سازمان و عدم تمرکز گرایی جلوگیری کند .

۸- نتایج جداول هم چنین، نشان دهنده انعطاف پذیری بالای این سازمان است. بنابراین، پیشنهاد

فرصت های مناسب برای نوآوری و ابتکار عمل ایجاد گردد، میزان نوآوری هر قسمت به عنوان ضریبی در پاداش لحاظ شود، توجه بیشتری به نظرات کارکنان شود تا به کارآفرینی کارکنان افزوده شود که این خود یکی از عوامل دستیابی به تعالی سازمانی است .

۴- با توجه به نتایج مشاهده شد که افزایش بهره وری از طریق کارکنان در این شرکت بالاتر از سطح متوسط است. با توجه به این یافته ها پیشنهاد می شود کیفیت گرایی به عنوان یک ارزش در سازمان بیان شود، برنامه های جامع و عملی برای افزایش بهره وری به طور مستمر ارائه گردد ، فرایندهایی برای مشارکت تمام کارکنان در کارها ایجاد شود، پاداش و تشویق بر اساس عملکرد هر فرد پرداخت شود ، همسویی و هماهنگی لازم بین اهداف و آموزش های فردی با نیازهای سازمان برقرار شود ، از افزایش تلاش کارکنان در ایجاد بهبود و گسترش موفقیت سازمانی تقدیر به عمل آید.

۵- ارزش های سازمانی موجود در شرکت نقش اساسی در کلیه فعالیت های سازمان دارد، اگر به ارزش های سازمانی توجه کافی و لازم شود زمینه های لازم را در سازمان ها برای دستیابی به عملکرد بهتر فراهم می آورد. با توجه به نتایج حاصل پیشنهاد می شود در شرکت قائم سپاهان زمینه های لازم برای اقدامات ذیل فراهم آید:

به ارزش های اساسی حاکم بر جامعه اهمیت داده شود به خصوص ارزش های مذهبی کارکنان مورد توجه قرار گیرد، اهداف سازمان در برای ارزش های کارکنان تدوین و پایه گذاری شود، ارزش های سازمان با نصب شعارهایی در سازمان ملکه ذهن

مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن بالاتر از سطح متوسط قرار دارد. در نتیجه، این شرکت بر اساس مدل پیترز و واترمن شرکت متعالی است.

تحقیق انجام شده همانند سایر تحقیقات به دور از محدودیت نیست محدودیت های این تحقیق در برگیرنده موارد زیر است:

اول از همه در ایران به علت شرایط فرهنگی و اجتماعی محقق نمی تواند دامنه وسیعی از سازمان ها را بررسی کند لذا محققان در تحقیق مذکور تلاش کردند با انتخاب نمونه ای مناسب به بررسی تعالی سازمانی در صنعت فولاد ایران پردازند. به همین علت، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه است تا بتوان به نتایج دقیق تری دست یافت. علاوه بر این، در این تحقیق فقط مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن بررسی شده است در صورتی که مدل های دیگری هم وجود دارد.

با وجود بررسی انجام گرفته، به انجام تحقیقات بیشتری نیاز است تا چارچوب جامعتری از تعالی سازمانی در ایران و سازمان های آن حاصل آید. بنابراین، توصیه می شود این پژوهش در سایر سازمان های تولیدی و خدماتی در سطح خصوصی و دولتی انجام شود، پژوهشی در مورد سایر مدل های تعالی سازمانی به عمل آید، پژوهشی با هدف مطالعه دلایل استفاده نکردن سازمان های ایرانی از مدل های تعالی انجام گیرد.

#### منابع:

اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمد حسین؛ سیادت، سید علی. (۱۳۸۷). «ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و

می شود که اهداف سازمان به گونه ای که قابل تغییر در شرایط متغیر محیطی باشد، تدوین شود و ضوابط کار به صورت منعطف تری نوشته و اجرا شود.

#### ۹- نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق به منظور بررسی (a) فرضیه اصلی: تعالی سازمانی بر اساس مدل پیترز و واترمن در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد، و (b) بررسی هشت فرضیه فرعی به شرح زیر بود: (۱) تعصب به عمل در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۲) توجه به نیازهای مشتریان در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۳) استقلال و کارآفرینی در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۴) افزایش بهره وری با استفاده از کارکنان در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۵) ارزش های مشترک در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۶) پایبندی به کار اصلی در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد؛ (۷) استفاده از ساختارهای ساده در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد و (۸) انعطاف پذیری در شرکت قائم سپاهان اصفهان در سطح خوبی قرار دارد. در ابتدا هر کدام از این ابعاد با میانگین فرضی ۳ مقایسه شد تا مشخص گردد هر کدام از این متغیرها در چه سطحی قرار دارد و سپس این آماره ها با یکدیگر مقایسه گردید.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، شرکت قائم سپاهان اصفهان از لحاظ متغیرهای مورد بررسی از دیدگاه پیترز و واترمن در خصوص هشت متغیر



مهرداد، حسین. (۱۳۸۰). «آموزش و بالندگی سازمانی»، نشریه مدیریت، ۴۸، ۳-۷.

میرفخرالدینی، حیدر؛ فرید، داریوش؛ صیادی تورانلو، حسین. (۱۳۸۸). «به کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: بیمارستان های یزد)». مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی شهید صدوقی یزد، ۲، ۴۲-۳۰.

واترمن، ریچارد. (۱۳۷۱). «عامل تازه گردانی و در جستجوی برتری»؛ ترجمه محمد علی طوسی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

همایونفر، مسعود. (۱۳۸۲). «بهره‌وری و تعالی سازمانی». روزنامه دنیای اقتصاد، ۳۲۲، ۴.

Antony, J. Bhattacharyya, S. (2010), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs", *Journal of Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11.

Businessballs .Tom Peters-in search of excellence summary, (2009), Available from: [http://www. Businessballs](http://www.Businessballs). [Accessed 9 feb 2010].

Castilla, J. (2008), "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, 9 ( 1), 133-156.

Dahlgard-Park, SM. Dahlgaard, JJ.( 2007), "Excellence 25 years evolution", *Journal of Management History*, 13( 4),371-393.

European Foundation for Quality Management. (2003). *The EFQM Excellence Mode*, Belgium, Brussels.

Harrington, D. (2005), *The five pillars of organizational excellence*, Handbook of Business Strategy .

In search of Excellence , (2010), Live Your Strengths . Available from : [http://www.insearchofexcellence . ca](http://www.insearchofexcellence.ca) .[Accessed 16 may 2010].

Jacobs, B. Suckling, S. (2007), "Assessing customer focus using the EFQM excellence model : a local government cases", *The TQM Journal* ., 19( 6) , 368-378.

Loutans, F. Richard, H. (2000) ,*International Management Culture ,Strategy and Behavior*, McGraw-Hill , New York.

پروفرما؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت، ۳۴، ۴۹-۵۸.

تقی زاده، هوشنگ؛ تاری، غفار؛ پرستاری، حسن. (۱۳۸۸). «تعیین اولویت اصول سازمان های بالنده در آموزش و پرورش با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی»، مجله مطالعات آموزش و یادگیری دانشگاه شیراز، ۵۶، ۲۵-۱. پناهیان حسین؛ پناهیان، محمدرضا. (۱۳۸۴). طراحی و استقرار مدل تعالی سازمانی بر اساس روش EFQM. فصلنامه بصیرت، ۳۶: ۲۹-۸.

پیترز، تام. ریچارد واترمن. (۱۳۷۲). «به سوی بهترین ها - سیمای شرکت ها و سازمان های موفق»؛ ترجمه م قراچه داغی، چاپ اول، تهران: هم آگاه .

جعفری قوشچی، بهزاد. (۱۳۸۴). «جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان»؛ ماهنامه تدبیر، ۱۶۲، ۴۹-۵۴.

حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره چی، مجید؛ نوری الموتی، صابر. (۱۳۸۸). «بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی»؛ فصلنامه بصیرت، ۴۴، ۹۷-۱۲۴.

سالک‌زمانی، مریم. (۱۳۸۴). «چارچوب های تعالی کسب و کار: ابزار شماره یک بهبود بهره وری»؛ ماهنامه استاندارد، ه ۱۷۱، ۴۱.

سجادی، حانیه.، حریری، محمد حسین، کریمی، سعید.، برات پور، سارا. (۱۳۸۷). « خودارزیابی عملکرد بیمارستان ها و مراکز آموزشی-درمانی با پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی استان اصفهان با استفاده از مدل تعالی سازمانی »، مجله پژوهش در پزشکی. ۳۲، ۲۳۱-۲۲۷.

فرقانی، علی (۱۳۸۵). «ارائه تجارب موفق سازمان ها، تعالی سازمانی، توقف ممنوع»؛ نشریه تدبیر، ۱۶۷، ۸۱-۸۰.

فرهی یزدی، فرشید. (۱۳۸۸). «مدل تعالی: ابزاری برای سنجش سازمان»؛ ماهنامه اکتشاف و تولید، ۶۶، ۲۴-۲۰.

قربانی، محمدجواد؛ نوری، محمد. (۱۳۸۳). «تعالی سازمانی در بخش دولتی»؛ نشریه تحول اداری، ۴۷، ۳۴-۱۷.

ملکی، محمد رضا؛ ایزدی، احمد رضا. (۱۳۸۸). «مقایسه نتایج در دو بیمارستان تامین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی»؛ مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ۴۷، ۶۸-۶۴.

- incorporating Vedic philosoph”, *Journal of Measuring Business Excellence* ,. 11 (3), 4-20.
- Wilcock, A. Karapetrovic, S. Boys, K. Piche, P. (2006) , “Use of ISO9004:2000 and other business excellence tools in Canada” , *International Journal of Quality & Reliability Management* ,. 23(7), 828-
- Miguel, P. (2006), “Quality management through a national quality award framework” , *The TQM Magazine* ,. 18 (6) , 626-637.
- Peters, TJ. Waterman, RH.(1982) , *In Search of Excellence – Lessons from America’s Best – run Companies*, Harper Collins Publishers, London.
- Sharma, AK. Talwar, B .(2007) , “Evolution of “universal business excellence model”

پی نوشت:

- <sup>1</sup>.Antony & Bhattacharyya  
<sup>2</sup>.Castilla  
<sup>3</sup>.Gacobs & Suckling  
<sup>4</sup>.Wilcock  
<sup>5</sup>.Loutans  
<sup>6</sup>.Harrington  
<sup>7</sup> European Foundation for Quality Management  
<sup>8</sup>.Sharma , Talwar

<sup>۹</sup> منظور از فرض  $H_0: \mu \leq 3$ ،  $H_0$  است.