

## تدوین مدل خودارزیابی به منظور افزایش رضایت مشتری (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات شهری)

حسین محمدپور زرنندی<sup>۱</sup>

جعفر قادری<sup>۲</sup>

سید محسن طباطبایی مزدآبادی<sup>۳</sup>

### چکیده

کوچکتر شدن بدنه دولت و اجرای قانون خصوصی‌سازی موجب شده بسیاری از فعالیت‌هایی که در گذشته بر عهده دولت بود، به شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی واگذار شود. خدمات شهری از جمله فعالیت‌هایی است که با زیاد شدن سازمان‌های خدمات‌رسانی، رقابت شدیدی را بین این سازمان‌ها جهت بالا بردن کیفیت و رضایت‌مندی مشتریان و در نتیجه کسب سهم بیشتری از بازار، به وجود آورده است. در این پژوهش به تدوین مدل خودارزیابی مؤثر در افزایش رضایت مشتریان این سازمان‌ها پرداخته خواهد شد. جامعه آماری این تحقیق را ممیزان سازمان‌های خدمات شهری موجود در شهر تهران تشکیل می‌دهند که از بین آنها تعداد ۷۰ نفر به صورت تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌ای که محققان تدوین کرده‌اند، استفاده شده است و بر اساس روش‌های استاندارد، پایایی و روایی آن مورد تأیید می‌باشد. برای آزمون فرضیات، از آزمون میانگین جامعه استفاده شده است که در نهایت مشخص گردید مدل خودارزیابی موجود در این سازمان‌ها، اثربخشی لازم برای جلب رضایت مشتریان را دارا نمی‌باشد. در حالی که مدل خودارزیابی پیشنهادی تحقیق، مدلی مؤثر در بالا بردن رضایت مشتریان است.

**واژه‌های کلیدی:** خود ارزیابی، مدل تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتری، خدمات شهری

۱- رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران و پژوهشگر

۲- استادیار گروه اقتصاد دانشگاه شیراز

۳- پژوهشگر اقتصاد و مدیریت شهری، مسئول مکاتبات: mo.tabatabaei@gmail.com

## ۱- مقدمه

کیفیت خدمات در سازمان‌هایی که به ارائه خدمات شهری مشغول هستند بسیار مهم می‌باشد. با اجرای قوانین خصوصی‌سازی و اصلاح ساختار سازمان‌های دولتی، این نوع سازمان‌ها رونق گرفته و برای ارائه خدمات بهتر، در حال رقابت می‌باشند. با اجرایی شدن این قوانین، نوع نظارت بر کیفیت خدمات ارائه شده نیز تغییر کرده است. تا زمانی که این نوع سازمان‌ها به عنوان بدنه دولت به حساب می‌آمدند، بیشتر نظارت‌ها به صورت بیرونی صورت می‌گرفت اما امروزه این سازمان‌ها به عنوان بخش خصوصی فعال هستند و با توجه به گسترش آنها، نظارت و ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده از درون سازمان، کنترل و ارزیابی می‌گردد. به عبارتی، رویکرد بیرونی به رویکرد خودارزیابی تغییر پیدا کرده است. انجام این نوع ارزیابی از آنجا اهمیت می‌یابد که سازمان‌ها می‌دانند که با کاهش کیفیت خدمات ارائه شده، رضایت مشتریان کاهش یافته و رفته‌رفته مشتریان خود را از دست خواهند داد و این امر باعث عقب افتادن از سایر رقبای بالقوه و بالفعل بازار خواهد شد.

با توجه به دلایلی که ذکر شد، امروزه ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد کنند، بیش از هر زمان دیگری محسوس است (شاهرودی، ۱۳۹۰).

## ۱-۱- خودارزیابی

موضوع خودارزیابی در سال‌های اخیر به عنوان یکی از مهمترین تکنیک‌های بهبود مستمر قابلیت فرایندها و رضایت مشتری در سازمان‌ها سایه گسترده است. طراحی مناسب و اجرای دقیق نظام خودارزیابی در سازمان این امکان را به مدیریت می‌دهد که به جای تکیه بر ذهنیات و حدسیات، براساس واقعیات تصمیم‌گیری نماید. خودارزیابی همچون آیین‌های شفاف، تصویری واقعی و بی‌کم و کاست از فرایندهای سازمانی و روابط علت و معلولی آنها نشان می‌دهد و نقاط قوت و فرصت‌های بهبود را در جلوی روی ما می‌گذارد و چون این

نقش با کمک تیم‌های خودارزیابی درونی ایجاد می‌شود و پروژه‌های بهبود براساس اجماع همه اعضا تعریف می‌شود، سبب پایداری، استقرار و نهادینه شدن فرهنگ بهبود مستمر می‌گردد. بنابراین، خودارزیابی از این جهت که زمینه‌های بهبود را مشخص و ما را به اصلاح آنها رهنمود می‌نماید، بسیار با اهمیت بوده و موجب رضایت بیشتر مشتری می‌گردد.

خودارزیابی، فرایندی منظم، سیستماتیک و جامع در خصوص مقایسه فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان (توانمندسازها) می‌باشد و نتایج حاصله بر اساس معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است (Jelodari, 2008). با اجرای یک الگوی برتری سازمانی، امکان خودارزیابی و مقایسه فعالیت‌های مؤسسات با یکدیگر و ارائه بازخورد، وجود خواهد داشت (Barati & Nabi Lou, 2004).

مطالعه در زمینه فرایند خودارزیابی، دامنه وسیعی دارد. این سیستم که بر اساس تحقیقات به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت فرد و سازمان به حساب می‌آید (Jose Tari, 2010)، همبستگی مثبت با یادگیری فردی و سازمانی دارد (Cassidy, 2006) و همین امر سازمان‌های یادگیرنده را بر آن داشته تا این فرایند را به دقت و منظم به کار گیرند. با پیشرفت‌های تکنولوژیکی به وجود آمده، سازمان‌ها علاوه بر برقرار کردن این سیستم، پا فراتر گذاشته و سیستم‌های خودارزیابی آن‌لاین را مورد استفاده قرار می‌دهند که بر اساس نتایج تحقیقات، افراد نگرش مثبتی نسبت به این نوع ارزیابی دارند که باعث می‌شود نتایج به واقعیت نزدیکتر باشد (Joglar et al., 2010).

مدل‌های گوناگونی برای ارزیابی سازمان‌ها معرفی شده‌اند که هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارا هستند. از میان این مدل‌ها، آنچه برای ارزیابی عملکرد سازمان، بیشتر مورد تأکید اندیشمندان و متفکران مدیریتی است - با توجه به اهمیت اجرای مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> به عنوان راه‌حل فراگیر افزایش کارآمدی سازمان‌ها، مدل تعالی سازمانی (EFQM)<sup>۲</sup> می‌باشد (Rezayatman, 2005, Razani, 2002).

1- Total Quality Management

2- European Foundation for Quality Management

## ۲-۱- مدل تعالی سازمانی EFQM

یکی از ادعاهای اساسی در مطالعات مدیریت کیفیت جامع که منجر به توسعه دیدگاه جامعی از مدیریت کیفیت شده، وابستگی متقابل میان اصول و مفاهیم بنیادی آن می‌باشد (Dijkstra, 1997). بعضی از صاحب‌نظران، مدیریت کیفیت را به عنوان رویکردی منسجم (Flynn & Schroeder, 1994) و یا فرایندی متحد (Belohlav, 1993) تعریف کرده‌اند. نیاز به توسعه همه‌جانبه مدیریت کیفیت جامع را می‌توان در محتوا و ساختار مدل تعالی EFQM ملاحظه نمود. طبق مدل تعالی، مدیریت کیفیت باید برای ایجاد بهبود مستمر در یک سازمان، بر تمامی فعالیت‌ها و سطوح تمرکز نماید (Nabitz, 1999). مدل تعالی بر این فرض منطقی استوار است که یک ساختار روابط درونی میان معیارهای توانمندساز وجود دارد. معیار رهبری محرک، معیارهای خط‌مشی و استراتژی، مدیریت کارکنان، شرکا و منابع می‌باشد و این سه معیار از طریق معیار و فرایندها، نتایج را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۰).

به طور کلی مدل EFQM شامل مفاهیم و ارزش‌های زیر است:

**نتیجه‌گرایی:** لازمه تعالی، ایجاد تعادل و رضایت در همه ذی‌نفعان مرتبط می‌باشد.

**تمرکز مشتری:** مشتری، قضاوت‌کننده نهایی کیفیت محصولات و خدمات است و وفاداری و حفظ مشتری و کسب سهم بازار از طریق تمرکز بر نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه، بهینه می‌شود.

**رهبری و ثبات اهداف:** رفتار رهبران یک ساختار، منتج به ایجاد نظم و وحدت در اهداف سازمان و محیط می‌شود؛ به گونه‌ای که سازمان و افرادش بتوانند احساس برتری و مزیت نمایند.

**مدیریت براساس فرایندها و حقایق:** وقتی که همه فعالیت‌های مرتبط باهم شناخته شده و به طور نظام‌مند مدیریت شوند و تصمیمات مربوط به عملیات و فعالیت‌های

جاری و بهبودهای برنامه‌ریزی شده با استفاده از اطلاعات معتبری که شامل انتظارات و ادراکات ذی‌نفعان سازمان می‌باشد اخذ شوند، سازمان‌ها اثربخش‌تر عمل می‌کنند.

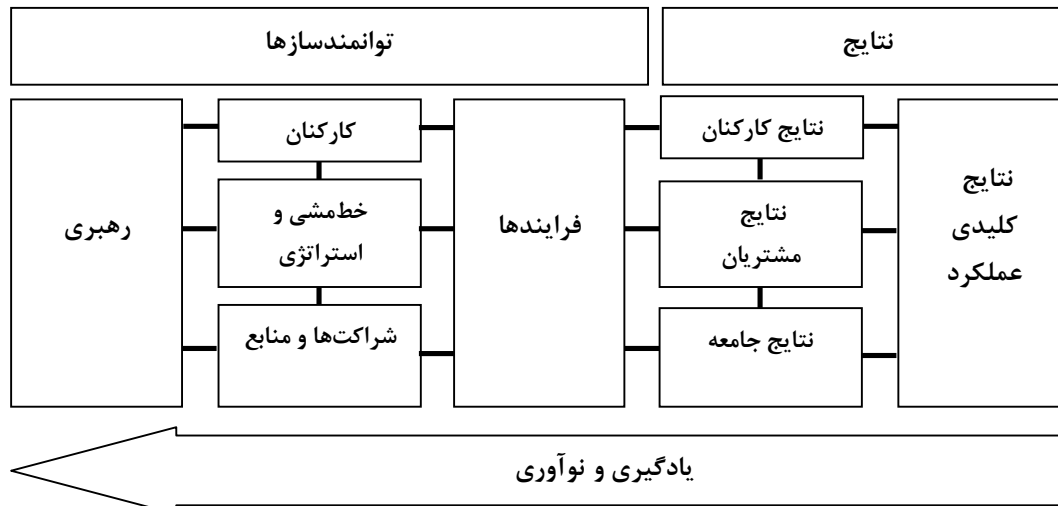
**توسعه و مشارکت افراد:** ظرفیت‌های بالقوه یک فرد در سازمان از طریق ارزش‌های مشترک و در فرهنگ از طریق اعتماد، اختیار و اقتدار به بهترین نحو، آزاد و به کار گرفته می‌شود و منجر به مشارکت همه افراد می‌گردد.

**یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود:** عملکرد سازمانی هنگامی به حداکثر ممکن می‌رسد که سازمان بر پایه مدیریت و تسهیم دانش و اطلاعات بوده و بر یک فرهنگ غنی از یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود بنا شده باشد.

**توسعه مشارکت با شرکا:** هنگامی که یک سازمان با شرکایش دارای ارتباطات سودآور دوطرفه، مبتنی بر اعتماد، تسهیم دانش و اطلاعات بوده و این ارتباطات از انسجام و یکپارچگی برخوردار باشند، به طور مؤثری کار می‌کند.

**مسئولیت‌های عمومی و اجتماعی:** در صورتی که سازمان و افرادش، یک رویکرد اخلاقی داشته و انتظارات، قواعد و قوانین جامعه را به خوبی برآورده سازند می‌توانند مطمئن باشند که از منافع بلندمدت برخوردار خواهند شد (Naylor, 1999).

مدل تعالی برپایه ۹ معیار استوار است که ۵ معیار آن توانمندساز و ۴ معیار دیگر، نتایج می‌باشند. معیارهای توانمندساز هر آنچه را که سازمان انجام می‌دهد در برمی‌گیرند و معیارهای نتایج هر آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهند؛ به عبارتی، نتایج، معلول توانمندسازها هستند. نتایج تعالی در رابطه با عملکرد مشتریان، افراد و جامعه از طریق رهبری، تدوین خط‌مشی و استراتژی، افراد، شرکا، منابع و فرایندها به دست می‌آیند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷). شکل ۱ مدل نمایش تعالی سازمان است که اندیشمندان این حوزه ارائه کرده‌اند:



شکل ۱- مدل سرآمدی EFQM

منبع: (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۰)

کاتلر<sup>۱</sup> رضایتمندی مشتری را این‌گونه تعریف می‌کند: رضایتمندی عبارتست از احساسات خوشایند یا ناخوشایند شخص که از مقایسه عملکرد ذهنی وی در قیاس با انتظارات او ناشی می‌شود.

چنان‌که صریحاً از این تعریف برمی‌آید، رضایتمندی تابع عملکرد ذهنی و انتظارات است. اگر عملکرد کالا کمتر از انتظار باشد، مشتری ناخشنود می‌شود. اگر عملکرد کالا در حد انتظارات ظاهر شود، مشتری راضی و خشنود است و در صورتی که عملکرد کالا از انتظارات پیشی بگیرد، مشتری بسیار خشنود یا به عبارت دیگر مسرور است. هدف بسیاری از شرکت‌ها مسرور ساختن مشتریان است؛ زیرا مشتریانی که فقط خشنود باشند به راحتی و در صورت مواجه شدن با محصول بهتری که توسط فروشنده دیگر عرضه می‌شود فروشنده خود را عوض می‌کنند (فروزنده، ۱۳۸۵).

به طور کلی می‌توان گفت تمام فعالیت‌های سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف می‌باشد، حال این اهداف - انتفاعی یا غیرانتفاعی - بستگی به رضایتمندی مشتریان دارد. ارزیابی‌های صورت گرفته در سازمان‌ها نیز جهت افزایش کیفیت و در نتیجه آن رضایت هر چه بیشتر مشتریان می‌باشد.

در نگاهی اجمالی به مفهوم خودارزیابی، از مدل EFQM دو نوع ارزیابی کیفیت را می‌توان در نظر گرفت. یکی، ارزیابی با هدف برآورد سطح بلوغ سازمان در مدیریت کیفیت و میزان تناسب آن با هدف و دیگری ارزیابی با هدف بهبود عملکرد به واسطه شناسایی دلایل شکاف‌های موجود در عملکرد یا موانع دستیابی به اهداف موجود (Conti, 2007). انتقادی که بر اساس یک تحقیق در سال ۲۰۱۱ بر این مدل وارد شده است این می‌باشد که اگر عوامل این مدل را بدون جداسازی بر اساس دو متغیر توانمندساز و نتایج، مورد مطالعه قرار دهیم، میان کارکنان، خطمشی، استراتژی و شرکا و منابع ارتباط معناداری نمی‌توان یافت (Gomez et al., 2011). با وجود این انتقاد، اکثر مطالعات صورت گرفته در سال‌های اخیر بر روی این مدل و در جوامع مختلف سازمانی نشان می‌دهد، EFQM رویکردی مناسب برای توصیف و اندازه‌گیری مدیریت کارکنان، مشتریان و سرمایه ساختاری درون‌سازمانی می‌باشد (Eszter & Jonas, 2012).

### ۳-۱- رضایت مشتری

رضایت مشتری یکی از مهمترین مسائلی است که هدف اصلی سازمان‌های پیشرفته و موفق می‌باشد؛ زیرا دستیابی به سود و پیشرفت را در گروهی همین رضایت می‌دانند. فیلیپ

1- Phillip Katler

۴-۱- فرضیات و مدل پیشنهادی تحقیق

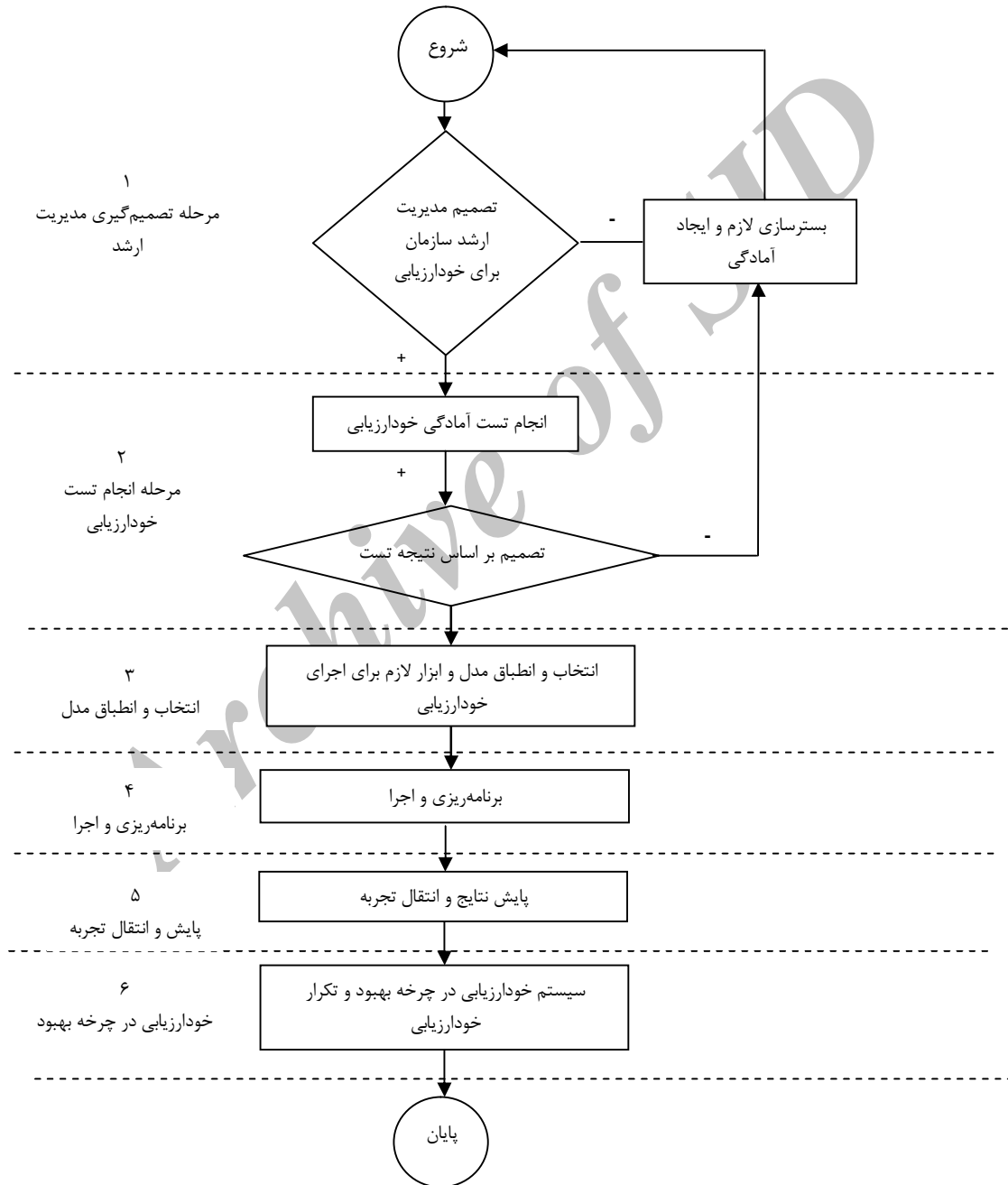
با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته و آنچه در سیستم‌های خودارزیابی سازمان‌های خدمات شهری وجود دارد، دو فرضیه زیر برای این تحقیق مطرح می‌شود که عبارتند از:

H<sub>1</sub>: بین سیستم خودارزیابی موجود در سازمان‌های خدمات شهری و رضایت مشتریان، ارتباط معناداری وجود دارد.

H<sub>2</sub>: بین سیستم خودارزیابی پیشنهادی در سازمان‌های

خدمات شهری و رضایت مشتریان، ارتباط معناداری وجود دارد.

سیستم خودارزیابی پیشنهادی که در برخی از سازمان‌ها نیز به اجرا درآمده است در شکل ۲ مشخص می‌باشد:



شکل شماره ۲- مدل پیشنهادی تحقیق

منبع: (دیدگاه نگارنده)

## ۲- روش تحقیق

رضایت مشتریان مورد سنجش قرار گیرد. جامعه آماری مورد بررسی این تحقیق ممیزان داخلی ۸۵ شرکت ارائه‌دهنده خدمات شهری در شهر تهران هستند که طبق فرمول زیر ۷۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند:

این پژوهش از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. در این پژوهش سعی بر آن است که اثربخشی مدل خودارزیابی موجود و مدل پیشنهادی، در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات شهری در راستای ارتقای

$$n = \frac{N \left( Z \frac{\alpha}{2} \right)^2 \cdot P(1 - P)}{(\epsilon)^2 (N - 1) + \left( Z \frac{\alpha}{2} \right)^2 \cdot P(1 - P)}$$

محدود که ۸۵ نفر است و مقدار P برابر ۰/۵ در نظر گرفته شده است؛ زیرا در این صورت، n حداکثر مقدار ممکن را پیدا می‌کند. بنابراین اندازه نمونه عبارتست از:

در این فرمول Z مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $Z_{\alpha/2} = 1.96$ ) و  $\epsilon$ : مقدار اشتباه مجاز است که مقدار آن با تشخیص محقق و بر اساس احتمال خطای نمونه محاسبه می‌شود ( $\epsilon = 0.06$ )؛ N: اندازه جامعه

$$n = \frac{85(1.96)^2 \cdot 0.5(0.5)}{(0.05)^2(84) + (1.96)^2 \cdot 0.5(0.5)} = 69.75 \cong 70$$

چون تعداد سؤالات برای هر فرضیه زیاد می‌باشد از نوع شبه‌فاصله‌ای به حساب می‌آید. مشخصات پرسشنامه در جدول ۱ بیان شده است:

جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه دارای ۳ سؤال عمومی ۱۶ سؤال مربوط به مدل خودارزیابی موجود و ۱۹ سؤال مربوط به مدل خودارزیابی پیشنهادی می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت بوده و

جدول ۱- مشخصات پرسشنامه

متغیر وابسته	متغیر مستقل	شماره سؤال
اثربخشی در رضایت مشتریان	وضعیت موجود در خودارزیابی (با توجه به ۱۶ معیار که در هر معیار یک متغیر عنوان شده است $X_1, \dots, X_{16}$ ).	۱۹-۴
اثربخشی در رضایت مشتریان	الگوی خودارزیابی پیشنهادی (با توجه به ۱۹ معیار که در هر معیار یک متغیر عنوان شده است $Y_1, \dots, Y_{19}$ ).	۳۸-۲۰

منبع: (پرسشنامه نگارنده)

۱۵ نفر، حداقل ضریب CVR، ۰/۴۹ می‌باشد. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص می‌باشد تمامی شاخص‌های پرسشنامه از نظر روایی تأیید شده است:

برای بررسی روایی پرسشنامه، از آزمون تحلیل محتوا (CVR) استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه بین ۱۵ نفر از استادان و کارشناسان خبره توزیع گردید و از آنها خواسته شد تا درباره پرسشنامه اعلام نظر نمایند. برای تعداد

جدول ۲- محاسبه CVR

ردیف	متغیرها	CVR
۱	وضعیت موجود در خودارزیابی	۰/۵۹
۲	الگوی خودارزیابی پیشنهادی	۰/۶۸

منبع: (محاسبات نگارنده)

تمام پرسشنامه‌ها از اعضای نمونه نیز این ضریب محاسبه گردید. چون میزان این ضریب از ۰/۷ بیشتر می‌باشد، پایایی پرسشنامه نیز تأیید می‌گردد. جدول ۳ نتایج حاصل را نشان می‌دهد:

همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کربناخ استفاده گردید. برای این منظور، پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه، توزیع و پس از جمع‌آوری، ضریب آلفای کربناخ برای آنها محاسبه شد و در نهایت پس از جمع‌آوری

جدول ۳- محاسبه ضریب آلفای کربناخ

آزمون	تعداد نمونه	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کربناخ
پیش‌آزمون	۳۰	۳۸	۰/۹۰
آزمون نهایی	۷۰	۳۸	۰/۸۶۲

منبع: (محاسبات نگارنده)

سن: ۰/۰٪ زیر ۲۰ سال، ۳۶/۴۲٪ بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۵٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۵/۹۸٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲/۶٪ بالاتر از ۵۰ سال.

برای آزمون فرضیات، از آزمون فرض آماری میانگین جامعه استفاده شده است که نتایج هر فرضیه در جداول زیر مشخص می‌باشد:

✓ فرضیه اول

$$H_0 : \mu \geq 3$$

$$H_1 : \mu < 3$$

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق، از آزمون فرض آماری میانگین جامعه استفاده گردید. که بدین منظور از نرم‌افزار Minitab 16.2.2 بهره‌گیری شد.

۳- یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌ها، به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شد که اطلاعات عمومی پاسخ‌دهندگان به صورت زیر می‌باشد:

➤ جنسیت: ۹۲ درصد مرد، ۸ درصد زن

➤ تحصیلات: ۰٪ زیر دیپلم، ۰٪ دیپلم و فوق‌دیپلم،

۴۵٪ لیسانس، ۳۰٪ فوق‌لیسانس، ۲۵٪ دکترا و بالاتر

جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیه اول

مقدار آماره آزمون	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	فرضیه فرعی (معیارها)
-۳/۷۴	۰/۳۶۷۹	۲/۶۵۶۲	$C_f$

منبع: (محاسبات نگارنده)

$$T = -3.75$$

$$t(\alpha, n - 1) = t(0.05, 15) = 1.753$$

است؛ پس فرضیه رد می‌شود. به عبارتی، مدل خودارزیابی موجود، اثربخشی لازم جهت افزایش رضایت مشتریان را ندارد. مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی برای فرضیه اول در جدول ۵ مشخص می‌باشد:

با توجه به فرضیه  $H_0$  و  $H_1$  تعریف شده،  $H_0$  زمانی رد خواهد شد که رابطه  $T < -t(\alpha, n - 1)$  برقرار باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این فرضیه این رابطه برقرار

جدول ۵- مقایسه آمار آزمون محاسبه شده با مقدار بحرانی برای فرضیه اول

فرضیه اول				
معیار	متغیرهای پرسشنامه	آماره آزمون	ناحیه بحرانی	نتیجه
				رد نمی‌شود
$C_f$	X1	۱/۵۹	-۱/۶۴	•
	X2	-۱/۳۴	-۱/۶۴	•
	X3	-۲/۷۶	-۱/۶۴	•
	X4	-۴	-۱/۶۴	•
	X5	-۳/۷۷	-۱/۶۴	•
	X6	-۵/۸۵	-۱/۶۴	•
	X7	-۶/۷۳	-۱/۶۴	•
	X8	-۷/۷۷	-۱/۶۴	•
	X9	-۴/۱۲	-۱/۶۴	•
	X10	-۴/۶	-۱/۶۴	•
	X11	-۵/۸۷	-۱/۶۴	•
	X12	-۴/۵۳	-۱/۶۴	•
	X13	۲/۸۳	-۱/۶۴	•
	X14	۰/۶۸	-۱/۶۴	•
	X15	-۰/۳۵	-۱/۶۴	•
	X16	۱/۷۳	-۱/۶۴	•

منبع: (محاسبات نگارنده)

✓ فرضیه دوم

$$H_0 : \mu \geq 3$$

$$H_1 : \mu < 3$$



جدول ۶- نتیجه آزمون فرضیه دوم

مقدار آماره آزمون	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	فرضیه فرعی (معیارها)
۱۳/۰۳	۰/۳۹۲۹	۴/۱۷۴۷	$C_f$

منبع: (محاسبات نگارنده)

$$T = 13.03$$

$$t(\alpha, n - 1) = t(0.05, 18) = 1.734$$

نیست؛ پس فرضیه رد نمی‌شود. به عبارتی، مدل خودارزیابی پیشنهادی، اثربخشی لازم جهت افزایش رضایت مشتریان را دارد.

با توجه به فرضیه  $H_0$  و  $H_1$  تعریف شده،  $H_0$  زمانی رد خواهد شد که رابطه  $T < -t(\alpha, n - 1)$  برقرار باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این فرضیه این رابطه برقرار

جدول ۷- مقایسه آماره آزمون محاسبه شده با مقدار بحرانی برای فرضیه دوم

فرضیه دوم				
معیار	متغیرهای پرسشنامه	آماره آزمون	ناحیه بحرانی	نتیجه
				رد نمی‌شود
$C_f$	Y1	۱۳/۴۵	-۱/۶۴	•
	Y2	۲۰/۱۹	-۱/۶۴	•
	Y3	۶/۲۷	-۱/۶۴	•
	Y4	۵/۰۹	-۱/۶۴	•
	Y5	۱۰/۱۱	-۱/۶۴	•
	Y6	۱۴/۵۱	-۱/۶۴	•
	Y7	۱۴/۱۵	-۱/۶۴	•
	Y8	۲۴/۵۳	-۱/۶۴	•
	Y9	۱۱/۵	-۱/۶۴	•
	Y10	۴/۹۸	-۱/۶۴	•
	Y11	۳/۲۸	-۱/۶۴	•
	Y12	۷/۷۶	-۱/۶۴	•
	Y13	۱۰/۹۹	-۱/۶۴	•
	Y14	۳۰/۰۸	-۱/۶۴	•
	Y15	۱۵/۴۳	-۱/۶۴	•
	Y16	۱۱/۳۹	-۱/۶۴	•
	Y17	۱۱/۳۹	-۱/۶۴	•
	Y18	۱۵/۹۹	-۱/۶۴	•
	Y19	۱۱/۶۵	-۱/۶۴	•

منبع: (محاسبات نگارنده)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به سنجش میزان اثربخشی مدل خودارزیابی موجود و مدل پیشنهادی برای سازمان‌های خدمات شهری پرداخته است. بر این اساس، دو فرضیه برای این تحقیق مطرح شد که نهایتاً اثربخشی مدل موجود رد و اثربخشی مدل پیشنهادی تأیید گردید. بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته، از هر یک از فرضیه‌ها نتایج زیر به دست می‌آید:

##### ۴-۱- نتایج حاصل از فرضیه اول

- معیارهای خودارزیابی به میزان قابل توجهی با اهداف و برنامه‌های تحول سازمان‌ها انطباق یافته‌اند.
- معیارهای خودارزیابی سازمان‌ها، جامع و نظام‌مند نبوده و کلیه عوامل تأثیرگذار در موفقیت سازمان را در بر ندارد.
- معیارهای اصلی و فرعی به وضوح تبیین نشده و دستورالعمل‌های آماده اجرایی کار برای تکمیل آنها تهیه نشده است.
- تیم‌های خودارزیابی به میزان لازم در سطح صنایع و گروه‌ها تشکیل نشده و مسئولیت‌های آنها شناسایی و تعریف نشده است.
- آموزش‌های لازم به میزان مناسب برای اعضای تیم خودارزیابی برگزار نشده است.
- ساختار قابل توجهی برای اجرای فرایند خودارزیابی و انتخاب افراد مناسب جایگاه سازمانی و ... تعریف نشده است.
- پروژه‌های بهبود بر اساس نتایج خودارزیابی، اولویت‌بندی و تعیین نشده‌اند.
- سطوح مختلف کارکنان و مدیران به میزان قابل توجهی در فرایند خودارزیابی، مشارکت و دخالت ندارند.
- پیشرفت پروژه‌های بهبود به میزان قابل توجهی توسط مدیران در هیأت‌های اجرایی، مورد پایش و اندازه‌گیری قرار نمی‌گیرد.
- جهت انتقال تجربیات، روش‌های فرهنگی مناسب استفاده نشده است.
- اثربخشی نظام ارزیابی بر شاخص‌های کلیدی موفق سازمان به میزان لازم مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد.
- خودارزیابی به میزان قابل توجهی بر شناخت نقاط قوت و فرصت‌های بهبود مؤثر بوده است.
- خودارزیابی به میزان قابل توجهی بر همگرایی نظارت مسئولان اجرایی و اتفاق نظر آنها مؤثر بوده است.

• خودارزیابی به میزان قابل توجهی به جلب نظر و رضایت مشتریان مؤثر نبوده است.

• خودارزیابی به میزان قابل توجهی بر توسعه تفکر استراتژیک در سازمان مؤثر بوده است.

##### ۴-۲- نتایج حاصل از فرضیه دوم

- بیان صریح و روشن خودارزیابی به میزان زیادی بر نتایج آن مؤثر است.
- ابلاغ تعهد و پایبندی مدیریت ارشد و تصمیم او به اجرای این مهم در سازمان به عنوان صاحب فرایند، به میزان زیادی بر تبیین اجرا و نهادینه کردن موضوع مؤثر است.
- توجه به دوره زمانی خاص در شروع خودارزیابی، تأثیر زیادی دارد.
- بیان این مطلب که خودارزیابی در چه سطحی از سازمان انجام می‌شود، در نتایج آن تأثیر زیادی دارد.
- انجام تست آمادگی خودارزیابی در موفقیت اجرای فرایند خودارزیابی تأثیر زیادی دارد.
- تبیین نقش افراد کلیدی در فرایند خودارزیابی تأثیر زیادی دارد.
- انتصاب یک مسئول پروژه قوی جهت هماهنگی‌های لازم برای اجرای سیستماتیک خودارزیابی تأثیر زیادی دارد.
- حضور تسهیل‌کننده داخلی یا مشاور، تأثیر زیادی دارد.
- حضور مشاهده‌گرها در خودارزیابی، تأثیر زیادی بر عملکرد موفق خودارزیابی دارد.
- استفاده از مشاورین خارج از سازمان، بر اجرای بهینه فرایند خودارزیابی تأثیر زیادی دارد.
- اعلام خودارزیابی به عنوان یک استراتژی عملیاتی بر فرایند اجرایی و نتایج آن تأثیر زیادی دارد.
- برنامه زمان‌بندی دقیق و مشخص برای اجرای فرایند خودارزیابی و ابلاغ آن به رده‌ها، تأثیر زیادی دارد.
- مشارکت دادن همه کارکنان در خودارزیابی سازمانی، تأثیر زیادی دارد.
- تدوین کتابچه راهنمای خودارزیابی به منظور هماهنگی و اجرای کار با یک دید مشترک بر همگرایی سازمانی و انجام بهینه فرایند خودارزیابی، تأثیر زیادی دارد.

Belohlav, J. A., 1993. Quality strategy and competitiveness. *California Management Review*, Vol. 35, No. 3, P. 55-67.

Cassidy, S., 2006. Learning style and student self-assessment skill, *Education + Training*. Vol. 48, No. 2/3, P. 170-177.

Conti titi, A., 2007. A history and review of the European quality award model. *The TQM magazine*, Vol. 19, No. 2, P. 124.

Dijkstra, L., 1997. An empirical interpretation of the EFQM framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6, No. 3, P. 321-341.

Eszter, Z., Jonas, T., 2012. Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: evidence from Hungary. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 4, No. 4, P. 316-331.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., 1994. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operation Management*, Vol. 11, No. 4, P. 339-366.

Gomez, J, Micaela Martinez Costa, Ángel, R., Martinez Lorente, 2011. A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, No. 5, P. 484-502.

Joglar, N., Diego Martin, J., Manuel Colmenar, Ivan Martinez, J., Ignacio Hidalgo, 2010. ITest: online assessment and self-assessment in mathematics. *Interactive Technology and Smart Education*, Vol. 7, No. 3, P. 154-167.

Jose Tari J., 2010. Self-assessment processes: the importance of follow-up for success. *Quality Assurance in Education*, Vol. 18, No. 1, P. 19.

Nabitz, U. W., 1999. EFQM approach and the dutch quality award. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 12, No. 2, P. 65-70.

Naylor G., 1999. Using the business excellence model to develop a strategy for a healthcare organisation. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 12, No. 2, P. 37-44.

■ آموزش و تربیت ارزیابان داخلی و ارشد سازمان بر اجرای بهینه خودارزیابی و تعریف پروژه‌های بهبود تأثیر زیادی دارد.

■ تخصیص اعتبار برای خودارزیابی توسط مدیریت ارشد در موفقیت این طرح تأثیر زیادی دارد.

نتایج حاصل از این تحقیق مشخص می‌نماید که اجرای یک سیستم خودارزیابی اثربخش نیازمند تهیه یک مدل مناسب می‌باشد که مدل پیشنهادی، این امر را محقق می‌سازد. اجرای هر یک از گام‌های این مدل می‌تواند معیارهای مربوط به خود را محقق ساخته و در نهایت سطح رضایت مشتریان را افزایش دهد. افزایش سطح رضایت مشتریان دستیابی به سهم بازار بیشتر و رسیدن به اهداف سازمان را به دنبال خواهد داشت.

#### منابع

جلوداری ممقانی، بهرام، (۱۳۸۷). تعالی سازمانی EFQM. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.

رازانی، عبدالمجید، (۱۳۸۱). آشنایی با مدل‌های برتر سازمانی، انتشارات مام، تهران.

رضایتمند، علی‌رضا، (۱۳۸۴)، ابزارهای مسئولیت اجتماعی سازمانی برای درآمدی، انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین، اصفهان.

شاهرودی، کامبیز؛ تیموری، امیر؛ رکن، علیرضا؛ شریفی، امیر، (۱۳۹۰). پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها با استفاده از معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM (مورد مطالعه: گروه خودروسازی)، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۳.

کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی، بهمن فروزنده، چاپ اول، نشر آموخته.

نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس، (۱۳۸۷). مدل درآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ هفتم، انتشارات سرآمد.

Barati, A., Nabi Lou, B., 2004. Comparative patterns of organizational excellence in the health system selected countries (provided the model for Iran). *Journal of Health Management*, Vol. 7, No. 18, P. 9-14.