

بررسی حوزه منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی

براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM)

The examination of elevation of west Azerbaijan electric distribution company employees on the basis of EFQM model

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۵/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۸۹/۱۱/۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۲/۱۲

M.kaffash., (M.A.), A.Heydari., (M.A.), M. H. Pardakhtchi., (Ph.D)

Abstract: The purpose of this study was to apply the (EFQM) to the Human Resource Management of Power Dispatching Company in the Western Azarbaijan Province. Statistical population in this study included all managers and experts of the company. A random sample of 70 was approached for data collection. A questionnaire was administered to the sample with a Cronbach's alfa coefficient of 0.98. T-test and one-way ANOVA were used for data analysis. Results showed that planning, management, recovery criterion of human resources was well below average. Employees' knowledge and competence recognition were about average. Employees' participation in organization problems were about average. Organization and employees mutual contact were low. Whereas staff recognition and encouragement were high. Regarding to results managers must pay more attention to planning, management, human resource recovery and mutual interaction between organization and employees.

Key words: European Foundation for Quality Management, human resources.

مهدی کفاش^۱، علی حیدری^۲، محمد حسن پرداختچی^۳

چکیده: هدف از پژوهش حاضر بررسی حوزه منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) می‌باشد پژوهش حاضر توصیفی و از نوع پژوهش‌های کاربردی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه ۷۰ نفر می‌باشد. جهت پایایی پرسش‌نامه از روش برآورد ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. مقدار بدست آمده ۰/۸۹ بود. جهت آزمون سؤالات تحقیق از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون t و تحلیل واریانس یک راهه) استفاده شده است بدین صورت که در سؤالات ۱ تا ۶ از آزمون t و سؤالات ۷ و ۸ تحقیق از تحلیل واریانس یک راهه استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که امتیاز شاخص‌های برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی در سطح پایین بوده است. شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان در حد متوسط انجام می‌شود. مشارکت کارکنان در مسائل سازمان در حد متوسط ارزیابی شده است. نحوه ارتباط و گفت‌وگو متقابل بین کارکنان و سازمان در سطح پایین ارزیابی شده است. میزان تقدیر و تشویق سازمان از کارکنان در حد بالایی مورد ارزیابی قرار گرفته است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش، مدیران سازمان باید نسبت به شاخص‌های برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی و نحوه ارتباط متقابل بین سازمان و کارکنان، توجه بیشتری را مبذول دارند.

کلید واژه‌ها: حوزه منابع انسانی و مدل کیفیت بنیاد اروپایی.

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بردسکن.

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

۳. دانشیار دانشگاه شهید بهشتی تهران.

مقدمه

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید: همان‌طور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند. بدون شک اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند، اما فراموش نکنیم که گردش هریک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین، به نظر ما در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن به‌کارگیری اثربخش، نگهداری کنند. تغییرات به‌وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش‌های انجام شده توسط سازمان جهانی (WTO) در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت‌پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند. مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب‌وکار، به‌عنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به‌کارگیری این‌گونه مدل‌ها، ضمن این‌که یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود، در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آن‌ها مقایسه نماید. تمامی نظام‌های تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها معطوف گردانیده‌اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می‌رسد، نگاه کم و بیش این نظام‌ها به منابع انسانی و نقش آن‌ها در تحقق اهداف مورد نظر است. چنان‌که مدل تعالی سازمانی توسعه و مشارکت کارکنان و هم‌چنین یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را جزء مفاهیم بنیادین خود قلمداد کرده و اشاره دارد که سازمان‌های سرآمد، اهمیت روزافزون سرمایه‌های فکری کارکنان خود را دریافته‌اند و از دانش آن‌ها در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می‌برند. این سازمان‌ها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می‌دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. هم‌چنین سازمان‌های سرآمد براساس مدل تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت‌های فردی‌شان نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد، لذا ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه‌های فکری‌شان و حمایت از توسعه آن‌ها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه‌ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می‌کنند (خلاصه اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص الف). برآی آن‌که بدانیم مشتریان ما از ما چه می‌خواهند و چه نیازهایی دارند و نیز برای مقابله با رقبای خود باید

کیفیتی بیاندیشیم. مشتریان ما علاقه دارند تا خواسته‌هایشان برآورده شود. اگر چنین شود به‌سوی ما جذب خواهند شد و مبلغ ما خواهند بود. سازمانی موفق‌تر است که بتواند به مشتریان خود آگاهی دهد و اثر برجای مانده به مشتریان خود را با خط‌کش کیفیت بسنجد. امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر (ژاپن، آمریکا و اروپا) اصلی‌ترین نمونه این جوایز عبارتند از: جایزه دمی‌نگ در ژاپن، جایزه بالدريج در آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است و عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان کسب نموده است. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. جهانی شدن از مهم‌ترین مباحث مطرح در دنیای امروز است. این امر علاوه بر نیازمندی بر عزم و اراده راسخ مستلزم اجرای یک‌سری برنامه‌های منسجم در مقوله کاهش هزینه، بهبود کیفیت، توجه به خواست مشتریان، بازاریابی نوین، توسعه صادرات و چالاک شدن کلیه بخش‌ها می‌باشد. در روند جهانی شدن، کسب رضایت مشتریان و کارکنان به‌عنوان یک مبنای اساسی لحاظ می‌شود. امروزه برای رقابت در عرصه جهانی باید به دانش فردا مجهز شد، تا بتوان به سمت پیشرفت و تعالی حرکت نمود. بر اساس این موارد نیروی انسانی رشد یافته با بهره‌وری بالا یکی از عوامل اساسی دستیابی کشورها به پیشرفت‌های علمی و صنعتی و در نهایت توسعه اقتصادی است (کاوت، ۱۹۹۳). تحقیق حاضر درصدد این است که میزان اثربخشی مدل تعالی سازمانی (EFQM) را در حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی مورد ارزیابی قرار داده و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی و پیشنهادات لازم را جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف ارائه دهد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

سال‌های آغازین قرن بیست و یکم، سال‌هایی که بشر متمدن، سال‌ها چشم انتظار رسیدن آن بوده است، نویدبخش آسایش نیست و چالش‌های پیش روی انسان‌ها و تمدن‌ها، در این سال‌ها بیش از همیشه تاریخ به چشم می‌آید. کشورها و تمدن‌ها می‌کوشند در آشوب‌ها و دگرگونی‌های نامنتظره‌ای که پیش می‌آید، کمترین زیان را ببینند و بیشترین بهره را نصیب خود کنند. نبردی آرام و بی‌وقفه به سوی برتری که در آن پیروزی با قدرتمندترین‌هاست. بی‌شک ثروت ملی و توان اقتصادی، یکی از بارزترین عوامل سرآمدی کشورهاست و ثروت آفرینی از

مسیر عافیت‌طلبی نمی‌گذرد. پس باید قرن جدید را قرن رقابت ملتها و کشورها دانست و در این میدان پیروزی با هوشمندترین و پرتلاش‌ترین‌هاست. میدانی که عرصه آن دستیابی سریع به بیشترین بازار محصولات باکیفیت و باصرفه، مطابق سلايق مشتریان است. از این‌روست که بحث کیفیت و دستیابی به آن، مهم‌ترین دغدغه مدیران عصر حاضر گردیده است. کیفیت درجه‌ای از ویژگی‌های ذاتی است که بتواند نیازمندی‌های مشتریان را برآورده کند. بدین سبب، سازمان‌ها با روی آوردن به نظام‌های نوین در امر کیفیت، نظیر مدیریت کیفیت جامع، مدل تعالی سازمانی، شش سیگما و ... تمامی تلاش خود را جهت تحقق مطلوب آن به‌کار گرفته‌اند. اخیراً سمینارهای آموزشی، کتاب‌ها و مقاله‌های متعددی که در زمینه سیستم مدیریت کیفیت فراگیر تألیف شده‌اند به‌طور کامل چرایی نیاز به این سیستم و چگونگی طراحی پیاده‌سازی آن‌ها را تبیین نموده‌اند ولی چیزی که در این میان مورد بررسی قرار نگرفته رابطه مدیریت کیفیت و تأثیرات شاخص‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود عملکرد آنان می‌باشد (بالدوین، ۲۰۰۲). در هر سازمانی منابع دست‌نخورده و نیروی کار بسیاری وجود دارد که مدیران آگاه بایستی در جستجوی این منابع و استفاده مطلوب برآیند. بهره‌وری مطلوب در موسسه زمانی امکان‌پذیر است که مدیریت آن دارای فرهنگ غنی استفاده از کلیه امکانات و منابع موجود باشد و تصمیمات خود را بر مبنای اطلاعات دقیق و دانش روز اخذ نماید (دیتر، ۲۰۰۳). تا کنون تعاریف و روش‌های متعددی برای تضمین کیفیت مطرح شده‌اند که ابتدا در سازمان‌ها و انجمن‌های تخصصی کیفیت ارایه شده و بعدها به کارخانه‌ها، شرکت‌های مشاوره‌ای و اتاق‌های بازرگانی تعمیم یافتند (عبدالمالک، ۲۰۰۰). رویکرد نظام مدیریت کیفیت جامع بر این امر مبتنی است که جهت دستیابی به کیفیت مطلوب، می‌بایست همه اعضای سازمان مشارکت داشته تا اهداف آن که نیل به موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذی‌نفعان است محقق گردد. مدل تعالی سازمانی بر این واقعیت تأکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد در مقیاس جهانی است. این مدل، با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و سرآمدی سازمانی اندازه‌گیری کند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۴: ۱۳).

پیشینه پژوهش

آسار جی ام و لانگ بوتوم (۲۰۰۲) مقاله‌ای را نوشتند که این مقاله، یافته‌های یک مطالعه موردی را توصیف می‌کند که برای بررسی وضعیت مدیریت جامع کیفیت در یک سازمان آموزش عالی بریتانیا (HEI) با استفاده از متد خودارزیابی مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) صورت گرفته بود. استراتژی به‌کار رفته در این مطالعه موردی، ۶ دانشکده موجود در همان مؤسسه HEI را شامل

می‌شد. این استراتژی شامل اجرا (به‌کارگیری) اصول توسعه کارکنان، از قبیل آموزش رؤسای دانشکده، معاونان و تمامی پرسنل فعال در توسعه کیفیت و کارکرد مؤسسه براساس مدل EFQM و ترکیب آن با مؤسسه بهبود کیفیت بریتانیا می‌باشد. در این مطالعه، ارزیابی مدل‌های حاصل برای توسعه و بهبود و اجرا و کیفیت، در مرحله قبل از انتخاب و به‌کارگیری، مورد تأکید قرار گرفته است. این مطالعه، تفاوت بین متدولوژی EFQM را با معیارهای آموزشی (مؤسسه) جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج به‌عنوان یک حوزه کلیدی، مورد شناسایی قرار می‌دهد.

سایز بی توریا و کاسادسو (۲۰۰۶) مقاله خود را تحت عنوان مطالعه دلفی درباره انگیزه در ISO 9000 و EFQM انجام دادند. هدف این مقاله این بود که انگیزه‌های مربوط به اجرای QM (مدیریت کیفیت) را در میان شرکت‌های اسپانیایی و با توجه به مدل‌هایی که اخیراً باب شده‌اند (ISO 9000 و EFQM) با استفاده از یک متدولوژی جدید، یعنی متد دلفی، مورد تحلیل قرار دهد. این مقاله علاوه بر استفاده از متدولوژی دلفی از نتایج ارزیابی‌های دیگری که قبلاً انجام شده و نیز اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های دقیقی که توسط متخصصان حاضر در پانل دلفی جمع‌آوری شده، بهره می‌برد. این مقاله درمی‌یابد که متخصصان مختلف در این نکته اجماع نظر دارند که عوامل بیرونی شرکت‌ها را و می‌دارد که استاندارد ISO 9000 را اجرا نمایند و از سوی دیگر برای اجرای سیستم‌های TQM، دلایل متفاوتی را برمی‌شمارد و نتایج این مقاله، درک عمیق‌تری از دلایل اجرای ISO 9000 و EFQM براساس نظر مدیران، مشاوران، متخصصان و اعضای مؤسسات ارائه می‌دهد.

جویس (۲۰۰۶) مقاله‌ای را نوشت که هدف این مقاله این بود که فرایند کامل خودارزیابی مدل EFQM را در یک دانشگاه دولتی اسپانیایی تحلیل کند. دانشگاه‌ها را می‌توان به‌صورت ویژه در سه بخش مورد بررسی قرار داد: آموزش، تحقیق و خدمات. این مقاله به مطالعه ارزیابی کیفیت در بخش خدمات می‌پردازد. با تحلیلی از فرایند خودارزیابی، و منافع و مشکلات آن و نیز عوامل کلیدی آن می‌توان به علت موفقیت آن پی برد. در این مطالعه موردی، به تحلیل داده‌های اولیه و ثانویه مربوط به پنج بخش خدمات عمده این دانشگاه که در فرایند خودارزیابی موفق عمل کرده است، پرداخته می‌شود.

مقاله با بررسی نوشته‌های مربوط به خودارزیابی در HEIها شروع شده و بعد وارد بخش متدولوژی می‌شود. مطالعه موردی به توصیف مراحل ایجاد مدل خودارزیابی پرداخته، مشکلات سر راه، منافع حاصله و فاکتورهای اصلی دخیل در آن را بر می‌شمارد. با استفاده از این فرایند می‌توان نقاط قوت و نیز حوزه‌هایی را که نیازمند اصلاح می‌باشند، شناسایی کرد تا از این طریق به طراحی یک برنامه عمل پرداخت و آن را به طرحی استراتژیک و سنجش کارکرد مرتبط ساخت.

مک کارتی و گرت بانکس (۲۰۰۶) مقاله خود را تحت عنوان تأثیر الگوی تعالی EFQM در رهبری سازمان‌های آلمانی و بریتانیایی نوشتند؛ هدف این مقاله این است که بداند آیا سازمان‌های آلمانی و بریتانیایی از نظر فعالیت‌های رهبری و نیز مفاهیم مربوط به کاربرد مناسب رهبری با هم‌دیگر تفاوت دارند یا نه. طرح این تحقیق بدین صورت بود که پیمایشی براساس تحلیل اسناد مربوط به خودارزیابی که در اختیار (نهاد) جایزه کیفیت اروپا (European Quality Award) قرار گرفته بود، و یا معادل آن‌ها در آلمان و بریتانیا، در بین ۳۰۰ سازمان این دو کشور توزیع شد. نرخ پاسخ ۲۰ درصدی (در این فرایند) به‌دست آمد. پیمایش در اختیار ۲۰ نفر ارزیاب نیز قرار گرفت.

اهداف پژوهش

هدف کلی

بررسی حوزه منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM).

اهداف جزئی

- ارزیابی نحوه برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی.
- ارزیابی میزان شناخت، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان.
- ارزیابی میزان مشارکت کارکنان در مسایل سازمان.
- ارزیابی ارتباط و گفتمان دوسویه بین کارکنان و سازمان.
- ارزیابی تقدیر و تشویق سازمان از کارکنان.

سؤالات پژوهشی

سؤال اصلی

استفاده از مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) تا چه حد در توانمندسازی منابع انسانی (کارکنان) مؤثر است؟

سؤالات فرعی

- تا چه اندازه منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند؟
- دانش و شایستگی کارکنان تا چه اندازه شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌شود؟
- کارکنان تا چه اندازه در مسایل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند؟

بین کارکنان و سازمان تا چه اندازه گفتمان و ارتباط دوسویه برقرار است؟
 کارکنان تا چه اندازه مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند؟
 آیا تعالی کارکنان بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) از نظر زنان و مردان تفاوت وجود دارد؟

آیا تعالی کارکنان بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) بر حسب سابقه خدمت تفاوت وجود دارد؟

آیا تعالی کارکنان بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) بر حسب مدرک تحصیلی تفاوت وجود دارد؟

روش تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق که بررسی تعالی منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی بر اساس مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) است، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی، کاربردی است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای توصیف و استنباط سؤالات مربوط به مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی (کارکنان)، اطلاعات به صورت جداول توزیع فراوانی و درصد و همچنین جداول میانگین و انحراف معیار، به تفکیک ترسیم شده است. در سؤالات ۱ تا ۶ تحقیق که تعالی منابع انسانی (کارکنان) را بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) می‌سنجد؛ از آمار استنباطی، آزمون t و در سؤالات ۷ و ۸ تحقیق که تفاوت بین سابقه خدمت و مدرک تحصیلی را با تعالی کارکنان بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) می‌سنجد؛ از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان (کارکنانی که در پست کارشناسی کار می‌کنند) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی می‌باشد که بر اساس آمار پرسنلی شرکت مذکور، به شرح ذیل می‌باشد:

مدیران شرکت توزیع نیروی برق شامل: مدیر عامل، قائم مقام مدیر عامل، مشاوران، معاونین و مدیران هست که تعداد آن‌ها به ترتیب ۱- ۱- ۳- ۵- ۱۴ می‌باشد.

کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق که تعداد آن‌ها ۵۹ نفر است. برای انتخاب نمونه در این تحقیق از جدول مورگان استفاده شده است که به منظور پیش‌گیری از کاهش تعداد نمونه‌ها (افت نمونه) تعداد ۷۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی این تحقیق انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق با توجه به نمونه‌های آماری به شرح ذیل بوده است: به همه مدیران شرکت توزیع نیروی برق پرسش‌نامه داده شد و در نتیجه نیاز به نمونه‌گیری نداشت. انتخاب نمونه از بین کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شده است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌های و میدانی استفاده شده است. در بخش میدانی در مدل کیفیت بنیاد اروپایی پرسش‌نامه‌ای مرتبط با سؤالات پنج‌گانه پژوهش طراحی شد. پرسش‌نامه مذکور شامل ۲۵ سؤال است که براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شده است و شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد است که در هنگام نمره دادن به هر یک از گزینه‌ها به ترتیب نمره‌های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ اختصاص داده شده است.

روایی (اعتبار) این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از اعتبار صوری به‌دست آمده است که محقق با مطالعه اسناد و مدارک و پیشینه تحقیق به تهیه پرسش‌نامه اقدام کرده و سپس پرسش‌نامه مذکور به رؤیت چند تن از اساتید مجرب در این زمینه رسیده است. برای محاسبه و تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش برآورد ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. به منظور تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده گردید که ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۰/۸۹ محاسبه گردید.

یافته‌ها

تحلیل سؤالات پژوهش

سؤال اول: تا چه اندازه منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند؟

جدول ۱. مقایسه میانگین های مربوط به گویه های برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی با ملاک تاثیر

EFQM									
شاخص گویه ها	تعداد	میانگین	میانگین وزنی	انحراف معیار	ملاک اثر EFQM	اختلاف میانگین	t	درجات آزادی	سطح معناداری
۱	۷۰	۳/۰۳	۳/۰۲	۰/۸۳۴	۳	۰/۰۲۹	۰/۲۸۷	۶۹	۰/۷۷۵
۲	۷۰	۲/۸۹	۲/۸۸	۰/۸۲۶	۳	-۰/۱۱۴	-۱/۱۵۷	۶۹	۰/۲۵۱
۳	۷۰	۲/۷۱	۲/۶۴	۰/۷۶۴	۳	-۰/۲۸۶	-۳/۱۲۸	۶۹	۰/۰۰۳
۴	۷۰	۲/۵۳	۲/۴۵	۰/۸۴۷	۳	-۰/۴۷۱	-۴/۶۵۹	۶۹	۰/۰۰۰
۵	۷۰	۲/۶۳	۲/۶۲	۰/۷۴۵	۳	-۰/۳۷۱	-۴/۱۶۹	۶۹	۰/۰۰۰
۶	۷۰	۳/۲۶	۳/۲۶	۰/۷۱۶	۳	۰/۲۵۷	۳/۰۰۵	۶۹	۰/۰۰۴
جمع کل	۷۰	۱۷/۰۴	۲/۸۱	۳/۱۰۹	۱۸	-۰/۹۵۷	-۲/۵۷	۶۹	۰/۰۱۲

با توجه به جدول ۱، میانگین نمونه با میانگین اثر EFQM مورد مقایسه قرار گرفته است.

با توجه به فرمول های زیر:

$$S = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n-1}} \quad (I)$$

$$S_{\bar{x}} = \frac{s}{\sqrt{n}} \quad (II)$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_{\bar{x}}} \quad (III)$$

در گویه ۱ از آنجا که $\bar{x} - \mu > 0$ است، می توان نتیجه گرفت که میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM بیشتر است و لذا با توجه به فرمول t مقادارش مثبت خواهد بود. در گویه ۱ از آنجا که t به دست آمده برابر با ۰/۲۸۷ و با درجه آزادی ۶۹ از t جدول کوچک تر است در نتیجه می توان ادعان داشت که بین میانگین ها اختلاف معناداری وجود ندارد. همین مسأله در مورد گویه ۲ هم صادق است و تفاوت معناداری بین میانگین ها مشاهده نشده است. با توجه به فرمول I از آنجا که S همیشه مثبت است پس $S_{\bar{x}}$ هم همواره مثبت است و در نتیجه t زمانی مثبت

خواهد بود که $\bar{x} - \mu > 0$ باشد و اگر $\bar{x} - \mu < 0$ باشد، t منفی خواهد بود. در گویه ۳ از آنجا که t به‌دست آمده (۳/۱۲۸) با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ بزرگ‌تر است، می‌توان اذعان داشت که تفاوت بین میانگین‌ها در این گویه از لحاظ آماری معنادار می‌باشد و چون $\bar{x} - \mu < 0$ است لذا سطح ارزیابی کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی اول در سطح پایین بوده است. در گویه ۴ و ۵ هم با توجه به این که t به‌دست آمده بزرگ‌تر از t جدول است لذا تفاوت بین میانگین‌ها از لحاظ آماری معنادار می‌باشد و با توجه به اینکه $\bar{x} - \mu < 0$ است لذا ارزیابی کیفی این گویه‌ها هم در رابطه با سؤال پژوهشی اول در سطح پایین است (یعنی پایین‌تر از میزان مورد انتظار ما است).

در گویه ۶ از آنجا که t به‌دست آمده (۳/۰۰۵) از t جدول ۲ بزرگ‌تر است لذا می‌توان نتیجه گرفت که بین میانگین‌ها تفاوت معناداری وجود دارد و با توجه به اینکه $\bar{x} - \mu < 0$ است می‌توان اذعان داشت که ارزیابی سطح کیفی این گویه در رابطه با سؤال پژوهشی اول بالا یا بالاتر از انتظار قرار دارد.

در نهایت از آنجا که مقدار t به‌دست آمده کل (-۲/۵۷) با درجه آزادی ۶۹ از t بزرگ‌تر است، می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود دارد و از آنجا که $\bar{x} - \mu < 0$ است بنابراین به‌طور کلی سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی اول پایین بوده است، یعنی برنامه‌ریزی، مدیریت، بهبود منابع انسانی در حد پایین ارزیابی شده است.

سؤال دوم: دانش و شایستگی کارکنان تا چه اندازه شناسایی شده، توسعه یافت و حفظ می‌شود؟

جدول ۲. مقایسه میانگین‌های مربوط به شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان با ملاک تاثیر

EFQM									
شاخص	تعداد	میانگین	میانگین وزنی	تحرک معیار	ملاک اثر EFQM	اختلاف میانگین	t	درجات آزادی	سطح معناداری
۷	۷۰	۲/۹۴	۲/۸	۰/۸۳۴	۳	-۰/۰۵۷	-۰/۱۵۶۳	۶۹	۰/۵۷۵
۸	۷۰	۳/۰۶	۳/۰۶	۰/۸۲۶	۳	-۰/۰۵۷	-۰/۱۵۲۲	۶۹	۰/۶۰۳
۹	۷۰	۳/۱۰	۳/۱	۰/۷۶۴	۳	۰/۱۰۰	۱	۶۹	۰/۳۲۱
۱۰	۷۰	۲/۷	۲/۷	۰/۸۴۷	۳	-۰/۳۰۰	-۳/۵۳	۶۹	۰/۰۰۱
۱۱	۷۰	۲/۶۶	۲/۳۷	۰/۷۴۵	۳	-۰/۳۴۳	-۳/۶۰۲	۶۹	۰/۰۰۱
جمع کل	۷۰	۱۴/۴۶		۰/۷۱۶	۳	-۰/۱۶۴	-۱/۶۴	۶۹	۰/۱۰۴

با توجه به جدول ۲، میانگین نمونه با میانگین ملاک اثر EFQM مورد مقایسه قرار گرفته است. در گویه ۷ از آنجا که $\bar{x} - \mu < 0$ است، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM کوچک‌تر است و لذا مقدار t با توجه به فرمول (III) منفی خواهد بود، چون صورت کسر $(\bar{x} - \mu)$ منفی است. در این گویه از آنجا که t به‌دست آمده $(-0/563)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ کوچک‌تر است در نتیجه می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود ندارد. این مسأله در مورد گویه شماره ۸ هم صادق است.

در رابطه با گویه شماره ۹، $\bar{x} - \mu > 0$ است اما t به‌دست آمده ۱ از t جدول کوچک‌تر است و لذا می‌توان بیان داشت که اختلاف معناداری بین میانگین‌ها مشاهده نشده است. در گویه ۱۰ از آنجا که t به‌دست آمده $(-3/53)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ بزرگ‌تر است، لذا می‌توان اذعان داشت که تفاوت معناداری بین میانگین‌ها در این گویه وجود دارد و چون $\bar{x} - \mu < 0$ است لذا سطح ارزیابی کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی دوم در سطح پایین ارزیابی شده است.

در گویه شماره ۱۱ از آنجا که $\bar{x} - \mu < 0$ است و t به‌دست آمده $(-0/343)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ کوچک‌تر است لذا می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین میانگین‌ها در این گویه وجود ندارد و ارزیابی کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی دوم در سطح پایین است. در نهایت از آنجا که t به‌دست آمده کل $(-1/64)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ کوچک‌تر است، می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود ندارد.

بنابراین به‌طور کلی سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی دوم در سطح متوسط است؛ یعنی شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

سؤال پژوهشی سوم: کارکنان تا چه اندازه در مسائل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند؟

جدول ۳. مقایسه میانگین‌های مربوط به گویه‌های مشارکت و توانمندی کارکنان در مسائل سازمان با ملاک تأثیر

EFQM									
شاخص گویه‌ها	تعداد	میانگین	میانگین وزنی	انحراف معیار	ملاک اثر EFQM	اختلاف میانگین	t	درجات آزادی	سطح معناداری
۱۲	۷۰	۲/۸۱	۲/۸۱	۰/۶۶۶	۳	-۰/۱۸۶	-۲/۳۳	۶۹	۰/۰۲۳
۱۳	۷۰	۲/۷۹	۲/۷۸	۰/۷۲۰	۳	-۰/۲۱۴	-۲/۴۸	۶۹	۰/۰۱۵
۱۴	۷۰	۲/۹	۲/۹	۰/۸۸۷	۳	-۰/۱۰۰	-۰/۹۴۳	۶۹	۰/۳۴۹
۱۵	۷۰	۳/۰۶	۳/۰۵	۰/۶۵۷	۳	۰/۰۵۷	۰/۷۲۸	۶۹	۰/۷۲۸
جمع کل	۷۰	۱۱/۵۶	۲/۰۸۳		۳	-۰/۴۴۳	-۱/۷۷	۶۹	۰/۰۸۰

با توجه به جدول شماره ۳، میانگین نمونه با میانگین ملاک اثر EFQM مورد مقایسه قرار گرفته است.

از آن‌جا که S همیشه مثبت است (I)، پس $S_{\bar{x}}$ هم همواره مثبت خواهد بود (II)، لذا زمانی t مثبت است که $\bar{x} - \mu > 0$ باشد و اگر $\bar{x} - \mu < 0$ باشد t منفی خواهد بود. در گویه شماره ۱۲ از آن‌جا که $\bar{x} - \mu < 0$ است پس می‌توان نتیجه گرفت که میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM کمتر است و لذا مقدار t منفی می‌باشد؛ هم‌چنین با توجه به این‌که در گویه شماره ۱۲، t به‌دست آمده (-۲/۳۳) با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ بزرگ‌تر است لذا بین میانگین‌ها اختلاف معناداری مشاهده می‌شود و چون $\bar{x} - \mu < 0$ است می‌توان اذعان داشت سطح ارزیابی کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی سوم در سطح پایین است. این مسأله در رابطه با گویه شماره ۱۳ هم صدق می‌کند.

در مورد گویه شماره ۱۴ از آن‌جا که t به‌دست آمده (-۰/۹۴۳) با درجه آزادی ۶۹ از t جدول کوچک‌تر است لذا می‌توان نتیجه گرفت که بین میانگین‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. این مسأله در مورد گویه شماره ۱۵ هم صدق می‌کند.

در نهایت از آن جا که مقدار t به دست آمده کل $(-۱/۷۷)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ کوچک تر است لذا می توان اذعان داشت که تفاوت بین میانگین ها از لحاظ آماری معنادار نیست و از آن جا که $\bar{x} - \mu < 0$ است، می توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه ها در رابطه با سؤال پژوهشی سوم در حد متوسط است؛ یعنی مشارکت و توانمندی کارکنان در مسائل سازمان در حد متوسط ارزیابی می شود.

سؤال پژوهشی چهارم: بین کارکنان و سازمان تا چه اندازه گفتمان و ارتباط دو سویه برقرار است؟

جدول ۴. مقایسه میانگین های مربوط به گویه های گفتمان و ارتباط دوسویه بین کارکنان و سازمان با ملاک تاثیر

EFQM

گویه ها	شاخص	تعداد	میانگین	میانگین وزنی	انحراف معیار	ملاک اثر EFQM	اختلاف میانگین	t	درجات آزادی	سطح معناداری
۱۶	۷۰	۲/۷۴	۲/۷۴	۰/۶۵۲	۳	-۰/۲۵۷	-۳/۲۹	۶۹	۰/۰۰۲	
۱۷	۷۰	۲/۶	۲/۶	۰/۶۴۶	۳	-۰/۴۰۰	-۵/۱۸	۶۹	۰/۰۰۰	
۱۸	۷۰	۲/۴۷	۲/۴۷	۰/۷۱۷	۳	-۰/۵۲۹	-۶/۱۷	۶۹	۰/۰۰۰	
۱۹	۷۰	۲/۷۶	۲/۷۶	۰/۸۴۲	۳	-۰/۲۴۳	-۲/۴۱	۶۹	۰/۰۱۸	
جمع کل	۷۰	۱۰/۵۷	۱۰/۵۷	۲/۰۹۶	۳	-۱/۴۲	-۵/۷۰۲	۶۹	۰/۰۰۰	

با توجه به جدول ۴، میانگین نمونه با میانگین ملاک اثر EFQM مورد مقایسه قرار گرفته است. در گویه شماره ۱۶ از آن جا که $\bar{x} - \mu < 0$ است یعنی میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM کوچک تر است و با توجه به این که t به دست آمده در گویه شماره ۱۶ $(-۳/۲۹)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول ۲ بزرگ تر است لذا می توان اذعان داشت که t مثبت بوده و تفاوت بین میانگین ها از لحاظ آماری معنادار است. لذا سطح ارزیابی کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی چهارم در سطح پایین است.

در مورد گویه های ۱۷، ۱۸ و ۱۹ هم به همین ترتیب صادق است، یعنی در تمام این گویه ها $\bar{x} - \mu < 0$ است و به عبارت دیگر میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM کوچک تر است، بنابراین t هم با توجه به فرمول (III) منفی خواهد شد؛ . با توجه به این که t به دست آمده در این

سه گویه با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است، لذا تفاوت بین میانگین‌ها در این گویه‌ها از لحاظ آماری معنادار است و سطح ارزیابی این سه گویه پایین ارزیابی می‌شود. در نهایت از آن‌جا که t به‌دست آمده کل برابر با $(-۵/۷۰۲)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است و هم‌چنین $\bar{x} - \mu < 0$ است، لذا t منفی است که نشان می‌دهد میانگین نمونه از میانگین ملاک اثر EFQM کوچک‌تر است. بنابراین تفاوت معناداری بین میانگین‌ها مشاهده شده و می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی چهارم در سطح پایین ارزیابی می‌شود.

سؤال پژوهشی پنجم: کارکنان تا چه اندازه مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند؟

جدول ۵. مقایسه میانگین‌های مربوط به گویه‌های تشویق و تقدیر کارکنان با ملاک تاثیر EFQM

گویه‌ها	شخصی	تعداد	میانگین	میانگین وزنی	انحراف معیار	ملاک اثر EFQM	اختلاف میانگین	t	درجات آزادی	سطح معناداری
۲۰	۷۰	۳/۷۱	۳/۷۱	۰/۷۸۳	۳	۰/۷۱۴	۷/۶۳	۶۹	۰/۰۰۰	
۲۱	۷۰	۳/۵۱	۳/۰۴	۰/۸۳۰	۳	۰/۵۱۴	۵/۱۸	۶۹	۰/۰۰۰	
۲۲	۷۰	۳/۱۶	۳/۱۵	۰/۷۵۴	۳	۰/۱۵۷	۱/۷۴	۶۹	۰/۰۸۶	
۲۳	۷۰	۲/۹۶	۲/۹۵	۰/۸۹۲	۳	-۰/۰۴۳	-۰/۴۰۲	۶۹	۰/۶۸۹	
۲۴	۷۰	۲/۴۴	۲/۴۴	۰/۶۰۲	۳	-۰/۵۵۷	-۷/۷۰۲	۶۹	۰/۰۰۰	
۲۵	۷۰	۲/۹۶	۲/۹۶	۰/۸۲۴	۳	-۰/۰۴۳	-۰/۴۳۵	۶۹	۰/۶۶۵	
جمع کل	۷۰	۱۸/۷۴	۳/۷۱	۳/۳۲	۱۸	۰/۷۴۳	-۱/۸۶	۶۹	۰/۰۶۶	

با توجه به جدول ۵، میانگین نمونه با میانگین ملاک اثر EFQM مورد مقایسه قرار گرفته است. در گویه‌های شماره ۲۰ و ۲۱ از آن‌جا که $\bar{x} - \mu > 0$ است، می‌توان نتیجه گرفت میانگین نمونه از میانگین ملاک بیش‌تر است و با توجه به فرمول (II) مقدار t مثبت است. از آن‌جا که t به‌دست آمده در گویه‌های ۲۰ و ۲۱ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول (۲) کوچک‌تر است می‌توان ادعا داشت که تفاوت بین میانگین‌ها در این گویه‌ها از لحاظ آماری در سطح $0/05$ معنادار نمی‌باشد، لذا سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها مربوط به به سؤال پژوهشی پنجم در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

در گویه‌های شماره ۲۲ و ۲۳، t از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد، یعنی تفاوت معناداری بین میانگین‌ها وجود ندارد.

در گویه شماره ۲۴ با توجه به اینکه $\bar{x} - \mu < 0$ است، می‌توان گفت t هم منفی است و از آن‌جا که t به دست آمده با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معناداری بین میانگین‌ها در این گویه وجود دارد و سطح کیفی این گویه مربوط به سؤال پژوهشی پنجم پایین ارزیابی می‌شود.

در مورد گویه شماره ۲۵ هم مانند گویه‌های ۲۲ و ۲۳، t از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد، یعنی تفاوت معناداری بین میانگین‌ها مشاهده نمی‌شود.

در نهایت با توجه به این‌که میانگین کل از میانگین ملاک اثر EFQM کل بیش‌تر است یعنی $\bar{x} - \mu > 0$ است، در نتیجه t هم مثبت خواهد بود و با توجه به اینکه t به دست آمده با درجه آزادی ۶۹ از t جدول (۲) کوچک‌تر است، می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود ندارد و از آن‌جا که $\bar{x} - \mu > 0$ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی پنجم در حد متوسط است، یعنی تشویق و تقدیر کارکنان در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

سؤال ششم: آیا تعالی کارکنان براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) از نظر زنان و مردان تفاوت دارد؟

جدول ۶. آیا تعالی کارکنان براساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی EFQM از نظر زنان و مردان تفاوت دارد؟

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری	متغیر
سؤال اول	۶۱	۱۷/۰۰	۳/۲۱	-۰/۲۹۸	۶۸	۰/۷۶۶	مرد
زن	۹	۱۷/۳۳	۲/۳۹				
سؤال دوم	۶۱	۱۴/۵۶	۲/۸۵	۰/۷۸۹	۶۸	۰/۴۳۳	مرد
زن	۹	۱۳/۷۸	۱/۹۸				
سؤال سوم	۶۱	۱۱/۵۶	۲/۱۸	۰/۰۰۲	۶۸	۰/۹۹۸	مرد
زن	۹	۱۱/۵۶	۱/۲۳				
سؤال چهارم	۶۱	۱۰/۵۲	۲/۱۶	-۰/۴۸۴	۶۸	۰/۶۳۰	مرد
زن	۹	۱۰/۸۹	۱/۶۱				
سؤال پنجم	۶۱	۱۸/۷	۳/۳۷	-۰/۲۴۷	۶۸	۰/۸۰۶	مرد
زن	۹	۱۹	۳/۱۲				
تعالی	۶۱	۷۲/۳۴	۱۰/۷۲	-۰/۰۵۷	۶۸	۰/۹۵۵	مرد
کارکنان	۹	۷۲/۵۶	۷/۶۸				زن

با توجه به داده‌های جدول ۶ از آنجا که t به دست آمده در سؤال پژوهشی ۱ (۰/۲۹۸-) با درجه آزادی ۶۸ از t جدول (۲) کوچک‌تر است لذا از نظر زنان و مردان در ارزیابی برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی (کارکنان) تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین با توجه به t به دست آمده در سؤالات پژوهشی ۲، ۳، ۴ و ۵ با درجه آزادی ۶۸ و مقایسه آن با t جدول می‌توان اذعان داشت که در ارزیابی این سؤالات بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. از آنجا که t به دست آمده در تعالی کارکنان (۰/۰۵۷) با درجه آزادی ۶۸ از t جدول (۲) کوچک‌تر است و چون نمی‌توان فرض صفر را رد کرد پس سؤال تحقیق رد می‌گردد. بنابراین در استفاده از مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی EFQM در تعالی منابع انسانی (کارکنان) از نظر مردان و زنان تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال هفتم: آیا تعالی منابع انسانی (کارکنان) بر اساس مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) بر حسب سابقه خدمت آن‌ها تفاوت وجود دارد؟

جدول ۷. نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه در مورد استفاده از مدل کیفیت اروپایی در تعالی سازمانی کارکنان از نظر کارکنان بر حسب سابقه خدمت

شاخص منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۴۵۵/۰۰۸	۴	۱۱۳/۷۵۲	۱/۰۶۸	۰/۳۷۹
درون گروهی	۶۹۲۱/۳۳۵	۶۵	۱۰۶/۴۸۲		
جمع کل	۷۳۷۶/۳۴۳	۶۹			

با توجه به داده‌های جدول ۷ و با توجه به این که F به دست آمده (۱/۰۶۸) با درجه آزادی ۴ و درون گروهی ۶۵ از F جدول (۲/۵۱) کوچک‌تر است، لذا سؤال پژوهشی از لحاظ آماری در سطح $P < ۰/۰۵$ معنادار نیست و رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در استفاده از مدل بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) در تعالی سازمانی منابع انسانی در نزد کارکنان بر حسب سابقه خدمت آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال هشتم: آیا استفاده از مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) در تعالی منابع انسانی از نظر کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آن‌ها تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۸. نتایج تحلیل واریانس یک راهه در مورد استفاده از مدل کیفیت اروپایی در تعالی سازمانی کارکنان از نظر کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی

شاخص منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجات آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۷۵۴/۶۸	۳	۲۵۱/۵۶	۲/۵۰۷	۰/۰۶۶
درون گروهی	۶۶۲۱/۶۵۷	۶۶	۱۰۰/۳۲۸		
جمع کل	۷۳۷/۳۴۳	۶۹			

با توجه به داده‌های جدول ۸ و با توجه به این که F به دست آمده (۲/۵۰۷) با درجه آزادی بین گروهی ۳ و درون گروهی ۶۶ از F جدول (۲/۷۵) کوچکتر است، لذا سؤال پژوهشی از لحاظ آماری در سطح $P < ۰/۰۵$ معنادار نیست، بنابراین چون دلایل کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد، فرض تحقیق رد می‌گردد. به عبارت دیگر بین نظرات کارکنان در استفاده از مدل کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) بر حسب مدرک تحصیلی آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

نتیجه‌گیری

سؤال اول: تا چه اندازه منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و بهبود می‌یابد؟
با توجه به جدول ۱ و مشاهده میانگین وزنی می‌توان نتیجه گرفت از میان گویه‌های ۱ تا ۶، گویه ۱ با میانگین وزنی ۳/۰۲ و گویه ۶ با میانگین وزنی ۳/۲۶ نسبت به سایر گویه‌ها در ارزیابی کیفی سؤال پژوهشی اول نقش بیشتری داشته‌اند.

با توجه به t کل به دست آمده، از آن جا که t (-۲/۵۷) با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگتر است لذا می‌توان ادعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود دارد و از آن جا که میانگین نمونه از میانگین ملاک کوچکتر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی اول پایین ارزیابی شده است.

سازمان‌های متعالی، دارای سیستم مدیریت مؤثری هستند که بر مبنای آن خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می‌شود. این فرآیندها به گونه‌ای مؤثر جاری‌سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند.

رازانی عنوان می‌کند با توجه به اینکه برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی، یک امر مهم تلقی می‌شود باید موارد و معیارهای زیر را در نظر داشت:

۱- تعیین خط مشی، راهبرد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی

۲- مشارکت کارکنان و نمایندگان آن‌ها در تهیه و توسعه خط مشی‌ها، راهبردها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی

۳- همسو کردن برنامه‌های توسعه منابع انسانی با خط مشی، راهبرد و چهارچوب فرآیندهای کلیدی و ساختار سازمانی

۴- مدیریت کارکنان جدیدالاستخدام و توسعه مشاغل موجود

۵- اطمینان خاطر از وجود انصاف در تمامی مقاطع استخدامی از جمله در اختیار گذاشتن و ایجاد فرصت‌های مساوی شغلی

۶- استفاده از نظرسنجی کارکنان و سایر روش‌های اخذ بازخورد جهت بهبود خط مشی‌ها، راهبردها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی

۷- استفاده از روش‌های سازمانی ایجاد خلاقیت جهت بهبود روش‌های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تأمین‌کنندگان، انجام کارهای ماتریسی، تشکیل تیم‌های کاری انعطاف‌پذیر و تیم‌های کاری دارای عملکرد بالا و مطلوب.

سؤال دوم: دانش و شایستگی کارکنان تا چه اندازه شناسایی شده و توسعه یافته و حفظ می‌شود؟

با توجه به جدول ۲ و مشاهده میانگین وزنی می‌توان نتیجه گرفت از میان گویه‌های ۷ تا ۱۱، گویه ۸ با میانگین وزنی ۳/۰۶ نسبت به سایر گویه‌ها در ارزیابی کیفی سؤال پژوهشی دوم نقش بیش‌تری داشته است. لذا با توجه به t کل به‌دست آمده، از آن‌جا که $(-۱/۶۴) < t$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول کوچک‌تر است و از آن‌جا که میانگین نمونه از میانگین ملاک کوچک‌تر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی دوم متوسط ارزیابی شده است.

سازمان‌های موفق هزاره سوم سازمان‌هایی هستند که با تولید دانش، نوآوری و برخورداری از خاصیت انعطاف‌پذیری بتوانند خود را با چرخش پارادیم‌ها همگام کنند. باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروز تنها عاملی که می‌تواند موجب بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شود، برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر (سرمایه فکری) است.

سازمان‌های متعالی، شایستگی‌های لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آن‌ها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به‌گونه‌ای همه‌جانبه حمایت می‌نمایند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت‌هایشان را ممکن می‌سازند.

این سازمان‌ها کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت‌های فردی آماده می‌کنند. اهمیت فزاینده سرمایه‌های فکری‌شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می‌گیرند. در جستجوی روش‌هایی برای توجه، پاداش‌دهی و تقدیر از کارکنان هستند که به ایجاد و اجرای ایده‌های بهبود استفاده می‌کنند.

رازانی برای توسعه و حفظ شایستگی کارکنان یک سری معیارها را عنوان می‌کند:

- توسعه و استفاده از آموزش و برنامه‌های توسعه‌ای جهت اطمینان از انطباق کارکنان و نیازهای حال و آینده سازمان

استفاده از آموزش و برنامه‌های توسعه جهت آماده سازی کارکنان متناسب با ظرفیت‌های مورد نیاز فعلی و آتی سازمان

طراحی و ترویج و توسعه فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی

توسعه کارکنان از طریق تجارب کاری

توسعه مهارت‌های تیمی

همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان

بازنگری و به روز کردن اهداف فردی و تیمی

ارزیابی و کمک به کارکنان جهت بهبود عملکردشان

سؤال سوم: کارکنان تا چه اندازه در مسائل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند؟

با توجه به جدول ۳ و مشاهده میانگین وزنی می‌توان نتیجه گرفت از میان گویه‌های ۱۲ تا ۱۵، گویه ۱۵ با میانگین وزنی ۳/۰۵ نسبت به سایر گویه‌ها در ارزیابی کیفی سؤال پژوهشی سوم نقش بیش‌تری داشته است و می‌توان اذعان داشت که تعداد زیادی از کارکنان معتقد بودند که برنامه‌هایی جهت تواناسازی کارکنان تدوین و اجرا می‌شود و تدابیر لازم در این زمینه اتخاذ می‌گردد.

با توجه به t کل به‌دست آمده، از آن‌جا که $t (1/77-)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است لذا می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود دارد و از آن‌جا که میانگین نمونه از میانگین ملاک کوچک‌تر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی سوم پایین ارزیابی شده است.

سازمان‌های متعالی، تشخیص می‌دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاست، دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه همکاری‌ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری‌ها با دیگر سازمان‌ها هستند. این همکاری‌ها، آن‌ها را به ایجاد ارزش افزون‌تر برای ذی‌نفعانشان از طریق بهینه نمودن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های محوری قادر می‌سازد. این همکاری‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه، تأمین‌کنندگان و حتی رقبا بر

مبنای بهره‌مندی دو جانبه‌ای که به روشنی، شناسایی و تعریف شده است، انجام پذیرد. می‌توان با ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان از تلاش‌های همکاران خود جهت نیل به اهداف سازمان حمایت کرده و منابع و امکانات لازم را برای این مهم فراهم آورد.

رازانی اعتقاد دارد که مشارکت کارکنان در مسائل سازمان بسیار لازم و ضروری است و معیارهایی را عنوان می‌کند تا با استفاده از آن‌ها مشارکت هر چه بیش‌تر کارکنان در مسائل سازمان صورت گیرد:

تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیت بهبود
تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌های داخلی
ایجاد فرصت‌های ایجاد کننده انگیزه برای مشارکت کارکنان و حمایت از رفتار نوآورانه و خلاقانه
توانمندسازی کارکنان جهت انجام اقدامات اصلاحی
تشویق کارکنان برای مشارکت در گروه‌های کاری

سؤال چهارم: بین کارکنان و سازمان تا چه اندازه گفت‌وگو و ارتباط دو سویه برقرار است؟
با توجه به جدول ۴ و مشاهده میانگین وزنی می‌توان نتیجه گرفت از میان گویه‌های ۱۶ تا ۱۹، گویه ۱۶ با میانگین وزنی ۲/۷۴ نسبت به سایر گویه‌ها در ارزیابی کیفی سؤال پژوهشی چهارم اهمیت بیشتری داشته است و می‌توان اذعان داشت که تعداد زیادی از کارکنان معتقد بودند نیازهای ارتباطی جهت تعیین نوع و کیفیت کانال‌های ارتباطی داخل سازمان مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

با توجه به t کل به‌دست آمده، از آن‌جا که t به‌دست آمده $(-۵/۷۰۲)$ با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است لذا می‌توان اذعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود دارد و از آن‌جا که میانگین نمونه از میانگین ملاک کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی چهارم پایین بوده است. لازم است در این زمینه رهبران برنامه‌هایی برای ارتباط مستمر و رو در رو با کارکنان تهیه و آن‌ها را ایجاد کنند و ایشان خود شخصاً در جلسات هدف‌گذاری و تشریح این اهداف برای همکاران خود حضور یابند.

رازانی معیارهایی را عنوان می‌کند تا از طریق آن بتوان گفت‌وگو و ارتباط دوسویه بین کارکنان و سازمان را برقرار کرد:

- ۱- تعیین و شناسایی نیازهای اطلاعاتی
- ۲- ایجاد، توسعه و استفاده از کانال‌های ارتباطی افقی و عمودی (از بالا به پایین و بالعکس) در سطح سازمان
- ۳- ایجاد امکان استفاده همگانی از مهارت و دانش‌های ایجاد شده

سؤال پنجم: کارکنان تا چه اندازه مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند؟

با توجه به جدول ۵ و مشاهده میانگین وزنی می‌توان نتیجه گرفت از میان گویه‌های ۲۰ تا ۲۵، گویه ۲۰ با میانگین وزنی ۳/۷۱ نسبت به سایر گویه‌ها در ارزیابی کیفی سؤال پژوهشی پنجم اهمیت بیشتری داشته است و می‌توان ادعان داشت که تعداد زیادی از کارکنان معتقد بودند نظام پرداخت حقوق و مزایا براساس دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمان صورت می‌گیرد. با توجه به t کل به دست آمده، از آن جا که t به دست آمده (۱/۸۶) با درجه آزادی ۶۹ از t جدول بزرگ‌تر است، می‌توان ادعان داشت که بین میانگین‌ها اختلاف معناداری وجود دارد و از آن جا که میانگین نمونه از میانگین ملاک بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در کل سطح ارزیابی کیفی این گویه‌ها در رابطه با سؤال پژوهشی پنجم بالا بوده است.

رازانی عنوان می‌کند رهبران با ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان شرکت، از آن‌ها قدردانی می‌نمایند که می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

شخصاً مأموریت‌ها، آرمان‌ها، ارزش‌ها، خط‌مشی و راهبردها، برنامه‌ها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان را برای کارکنان شرکت تبیین می‌کنند
در دسترس بودن، گوش دادن و پاسخ‌گویی به کارکنان شرکت
کمک و پشتیبانی از کارکنان سازمان جهت دسترسی به برنامه‌ها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت آنان

تشویق و ایجاد قابلیت‌های لازم در کارکنان جهت مشارکت در فعالیت‌های بهبود
قدردانی به موقع و مناسب از تلاش‌های فردی و گروهی در تمامی سطوح سازمان
هم‌ساز کردن حق الزحمه‌ها، به‌کارگیری مجدد، تعدیل نیرو و سایر امور استخدامی با خط مشی و راهبرد

برای تشویق و تقدیر کارکنان لازم است که به معیارهایی توجه شود:
قدردانی از کارکنان برای پایداری آن‌ها در مشارکت و توان‌افزایی
ارتقاء آگاهی‌ها و مشارکت در امور بهداشت، ایمنی، محیط زیست و نشر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

برقراری مزایایی نظیر، برنامه‌های بازنشستگی، مراقبت‌های بهداشتی، مهد کودک
گسترش فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی
ارائه امکانات و خدمات از قبیل ساعات کار انعطاف‌پذیر یا سرویس ایاب و ذهاب.
سؤال ششم: آیا تعالی کارکنان بر اساس مدل کیفیت اروپایی EFQM از نظر زنان و مردان تفاوت دارد؟

با توجه به داده‌های جدول ۶ از آن‌جا که t به‌دست آمده (۰/۲۹۸) در سؤال اول از t جدول با درجه آزادی ۶۸ کوچک‌تر است، لذا ارزیابی برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی از نظر زنان و مردان تفاوت معناداری ندارد و از آنجا که t به‌دست آمده در تعالی سازمانی با درجه آزادی ۶۸ از $t = 2$ جدول کوچک‌تر است، لذا فرض تحقیق رد می‌گردد و می‌توان نتیجه گرفت که در استفاده از مدل کیفیت بنیاد اروپایی EFQM از نظر زنان و مردان تفاوتی وجود ندارد یا به عبارت دیگر جنسیت در استفاده و ارزیابی این مدل تأثیری ندارد.

سؤال هفتم: آیا تعالی منابع انسانی بر اساس مدل کیفیت اروپایی EFQM برحسب سابقه خدمت آن‌ها تفاوت وجود دارد؟

با توجه به داده‌های جدول ۷ از آنجا که F به‌دست آمده (۱/۰۶۸) با درجه آزادی بین گروهی ۴ و درون گروهی ۶۵ از F جدول (۲/۵) کوچک‌تر است لذا سؤال پژوهشی از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد و رد می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در استفاده از مدل بنیاد کیفیت اروپایی در تعالی سازمانی منابع انسانی در نزد کارکنان بر حسب سابقه خدمت آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال هشتم: آیا استفاده از مدل کیفیت اروپایی در تعالی منابع انسانی از نظر کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آن‌ها تفاوت وجود دارد؟

با توجه به داده‌های جدول ۸، از آنجا که F به‌دست آمده (۲/۵۰۷) با درجه آزادی بین گروهی ۳ و درون گروهی ۶۶ از F جدول (۲/۷۵) کوچک‌تر است، لذا فرض پژوهش از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد و رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در استفاده از مدل بنیاد کیفیت اروپایی در تعالی سازمانی منابع انسانی بین نظرات کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

پیشنهادات اجرایی

با توجه به سؤال پژوهشی دوم پیشنهاد می‌شود که نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان به خود آنان انعکاس داده شود و اقدامات لازم جهت بهره‌گیری از نتایج در راستای بهبود و تقویت عملکرد کارکنان صورت بگیرد.

با توجه به سؤال پژوهشی سوم پیشنهاد می‌شود که از کارکنان در امور مختلف سازمان در زمینه‌های رضایت شغلی، انگیزشی و تشکیل گروه‌های تمرکز از کارکنان یا نمایندگان آن‌ها برای

درک نظرات کارکنان در زمینه‌های مختلف از قبیل رضایت‌مندی کارکنان، بهبود برنامه‌های منابع انسانی و سایر تصمیم‌گیری‌های مرتبط نظرسنجی شود و بازخورد دریافت شود.

با توجه به سؤال پژوهشی سوم توسعه نظام پیشنهادات و ایجاد انگیزه در کارکنان جهت مشارکت فعال آن‌ها از طریق انجام اقداماتی از قبیل:

الف: تصویب آئین نامه یا دستورالعملی برای نظام پیشنهادات

ب: بررسی، تصویب و اجرای به موقع پیشنهادات

ج: پرداخت پاداش متناسب به موقع برای پیشنهادات مصوب

د: ایجاد انگیزه و تشویق جهت ارائه پیشنهادات گروهی پیشنهاد می‌گردد.

با توجه به سؤال پژوهشی چهارم از نظرات کارکنان برای تعیین نوع کانال‌های ارتباطی از قبیل نشریه داخلی، اینترنت، جلسات و ... استفاده شود و کانال‌های ارتباطی مورد نیاز کارکنان در سازمان ایجاد شود.

با توجه به سؤال پژوهشی چهارم پیشنهاد می‌شود که تجارب و دانش‌های ایجاد شده در بین شرکت‌ها از طریق برگزاری جلسات مشترک، سمینارهای داخلی، اینترنت و درج در نشریات داخلی به اشتراک گذارده شود و از واحدها و کارکنانی که در این زمینه مشارکت فعال دارند، تشویق و تقدیر به عمل آید.

ارزیابی اثربخشی کانال‌های ارتباطی موجود و ایجاد شده در سازمان و استفاده اثربخش در راستای پیاده‌سازی مدل.

با توجه به سؤال پژوهشی پنجم پیشنهاد می‌شود که کارکنان واجد شرایط بازنشستگی تعیین و مشخص گردند و امور مربوط به بازنشستگان به موقع انجام گیرد و با بازنشستگان جهت استفاده از تجربیات آنان ارتباط مستمر برقرار گردد و اقدامات لازم جهت ایجاد تسهیلات برای بازنشستگان انجام پذیرد.

انجام اقدامات پیش نیاز قبل از پیاده‌سازی این مدل در سامان‌ها از طریق آموزش و تفهیم مدل به کارکنان، شفاف‌سازی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود در زمینه پیاده‌سازی مدل و برگزاری جلسات توجیهی کارکنان جهت تسهیل در پیاده‌سازی مدل.

محدودیت‌های تحقیق

- ۱- عدم وجود و دسترسی محقق به منابع فارسی و انگلیسی کافی
- ۲- عدم وجود امکان تعمیم نتایج به‌دست آمده از تحقیق به سازمان‌های دیگر و حتی سازمان‌های مشابه
- ۳- علی‌رغم دادن توضیحات لازم توسط پژوهش‌گر به کارکنان، احساس می‌شد که برخی از کارکنان در جواب دادن به سؤالات تحقیق به روش محتاط و محافظه کارانه عمل می‌کنند.

منابع

- امیران، حیدر (۱۳۸۳). *راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل‌های EFQM و INQA*. تهران: نشر مؤلف.
- الوانی، سید مهدی، و ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). *آموزه‌هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی*. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ای، نوا، دیوید (۱۳۸۴). *توسعه کارکنان*. ترجمه دکتر ناصر پورصادق و سعید علی میرزایی، تهران: انتشارات سارگل.
- خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی (۱۳۸۲)، تهران، ص الف.
- داونپورت و پروساک (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*. ترجمه حلم سرشت، تهران: انتشارات ساپکو.
- رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۱). *آشنایی با مدل EFQM*. تهران: انتشارات مام.
- شیمون ال. دولان. و رندان اس. شولر (۱۳۸۴). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*. ترجمه دکتر محمد صائبی و دکتر محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- شرمهورن، جان آر. و هانت، جیمز جی (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، بابایی و سبحان الهی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- عباس زادگان، سید محمد (۱۳۷۶). *مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- گراهام، اچ. پی. (۱۳۷۷). *مدیریت منابع انسانی*. ترجمه دکتر سید محمد عباس زادگان، تهران: انتشارات سوره.
- نجمی، منوچهر (۱۳۸۲). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل*. تهران: انتشارات روناس.
- نجمی، منوچهر و همکاران (۱۳۸۲). *استراتژی توسعه صنعتی کشور*. تهران: انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
- هرسی، پال؛ کنت، بلانچارد و جانسون، دیویی ای. (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

وتن دیوید ای. و کیم ای.، کمرون (۱۳۸۱). *مهارت‌های کسب قدرت و اعمال نفوذ*. ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
 وتن، دیوید ای. و کیم اس. کمرون (۱۳۸۱). *توانمندسازی و تفویض اختیار*. ترجمه بدرالدین اورعی یزدی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

McCarthy, G. & Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model on leadership German and UK organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 1068-1091.

Saizarbitoria, H. & Casadesu, M. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 807-827.

Jose, J. (2006). An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university, *Journal of Educational Administration*, Vol. 44, No. 2, pp. 170-188.

Ernest, Osseo-Asare Jr, A. & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 26-36.

-Baldwin, L. (2000). Total Quality in Higher Education: The Implications of Internal and External Perceptions. (Dissertations Abstract Ph.D). New Mexico State University, p.102. AAT 3053637.

-Deter, J. R.; Gschro, R. & Gudeck, R. (2003). The Measurement of Quality Management Culture in School: Development and Validation of the SQMC. *Journal of Operations Management*, Colombia.

-Abdulmalek, K. K. (2000). *TQM In Malaysian Higher Education Institutions*. UK: Sheffield Hallam University Press.

-Coat, E. (1993). An Analysis of Oregon state University's Total Quality Management Pilot Program. *New Direction for Higher Education*, No. 83.