

## بررسی تاثیر اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM بر بهبود بهره وری و تفکر های مدیریتی برنامه های سازمان جهاد کشاورزی فارس

اسماعیل خانی پور<sup>۱</sup> حسن سلطانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد، مرودشت، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

نویسنده مسئول: اسماعیل خانی پور (kiani-0136@gmail.com) (09175630136)

**چکیده:** این مطالعه با هدف بررسی تاثیر اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM بر بهبود بهره وری و تفکر های مدیریتی برنامه های سازمان جهاد کشاورزی فارس انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و شکل اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارمندان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان فارس می باشد، که از این میان، نمونه ای متشکل از ۳۳۵ نفر با استفاده از جدول مورگان انتخاب شده است. در این مطالعه برای جمع آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیات از پرسشنامه های استاندارد شده استفاده شده است. برای آزمون فرضیات از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM بر بهبود بهره وری برنامه های سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد. اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM بر تفکر های مدیریتی برنامه های سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** اجرای برنامه های EFQM، بهبود بهره وری، تفکر مدیریتی

### ۱. مقدمه

روش جدید مدیریتی است، مدیریتی که توانایی پاسخگویی نیاز جامعه و همچنین رشد و تعالی درون سازمان باشد. در این بین مدل تعالی سازمانی به عنوان یک الگوی متناسب و کاربردی توسط سازمان ها و نهاد های اجرایی پذیرفته شده و توانسته نتایج مطلوب ارائه دهد [1]. اگرچه امروزه ابزارها و روش های مدیریتی متعددی مورد استفاده قرار می گیرد، مدل سرآمدی EFQM دیدی جامع و کل نگر به سازمان دارد و می تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد که چگونه این روش های متنوع و مختلف می توانند به صورت مکمل و هماهنگ به کار روند. در نتیجه این مدل بسته به ماهیت و نیاز سازمان ها، می تواند با هر تعداد از روش ها و ابزارهای مدیریتی دیگر مورد استفاده قرار گرفته تا یک چارچوب فراگیر به منظور دستیابی به شرایط محیطی سازگار ایجاد نماید [2]. مدل های تعالی سازمانی برای کمک به سازمان ها جهت جلوگیری از دوباره کاری و هماهنگ کردن برنامه های بهبود در یک چارچوب تعریف شده بوجود آمده اند. در این میان، مدل EFQM، به دلیل دیدگاه سیستماتیک قوی و نتیجه گرایی منطقی از بیشترین کاربرد در میان سازمان ها برخوردار است [3]. لذا می توان اذعان داشت که این مدل به طور کلی این امکان را برای افراد و کارکنان فراهم می آورد تا به خوبی رابطه بین "کاری که سازمان انجام می دهد" و "نتایجی که بدست می آیند" را درک و تحلیل نمایند. کارایی و نقطه قوت اصلی این مدل، از جمع آوری تجربیات خوب و مفید موجود در سازمان ها و یکپارچه سازی آن ها را برای رسیدن به اهداف خود حاصل شده است. امروزه سازمان های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان های دیگر و با خط کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تضمین نمایند. سازمان ها علاوه بر اینکه به الگویی برای دستیابی به تعالی سازمانی نیاز دارند، به چارچوب نیز احتیاج دارند تا موقعیت خود را در مسیر تعالی سازمانی مشخص کنند و برای سرعت دادن به چرخه بهبود مداوم، اقدام عاجل نمایند تا هر چه سریعتر به موفقیتی که همان برتری رقابتی در جهان امروزی است دست یابند.

تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که شامل بهره وری نیز می شود. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (این مدل توسط اصلاحات آموزشی که در مدل های قدیمی تر تعالی سازمانی مانند TQM صورت گرفت، ایجاد گردیده است)، ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، عوامل مؤثر بر بهره وری سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد آن است. رویکرد این مدل بر استفاده مؤثر از فرآیند خود ارزیابی به منظور تاملی همه جانبه بر سازمان توسط افراد آن و در نتیجه واقع بینی و تسلط آن ها در ارزیابی خود با رویکردی است که به دنبال بهبود خود و نه مقایسه و انتخاب واحدهای قوی و ضعیف باشد (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). نظر به این که در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس از حدود دو سال پیش تاکنون مدل تعالی سازمانی اجرا شده است، باید بررسی شود که آیا واقعا اجرای این مدل توانسته است در بهبود بهره وری و برنامه های توانمندسازی تاثیر گذار باشد؟ لذا انجام این پژوهش دارای اهمیت می باشد. زیرا ارتقای بهره وری سازمان جهاد کشاورزی، می تواند تضمین کننده رشد هر چه بیشتر این سازمان باشد. در نتیجه می توان گفت که پژوهش حاضر با تاکید بر اجرایی ساختن

## ۲. پیشینه پژوهش

### ۱.۲. پیشینه داخلی

خطیری علیانی و همکاران [4] بیان کرده اند که هدف از این پژوهش بررسی تاثیر اجرای مدل EFQM در اداره واحد فناوری اطلاعات شهرداری تهران است. این پژوهش بدنبال بررسی اثرات مدل EFQM است، ابتدا لیستی از معیارهای EFQM را گردآوری شد. نتایج نشان داد که به جز معیار S (۱) اثرات بر ذینفعان، بقیه معیارها دارای میانگین بالای ۳، آماره T بیشتر از ۹۶/۱ و مقدار عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ می باشند، با این تفاسیر نتیجه می گیریم EFQM سبب بهبود عملکرد مناطق شهرداری در سایر موارد شده است.

دائمی و انوری [5] به بررسی و ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی شیراز بر اساس مدل تعادلی پرداخته اند و بیان کرده اند که "هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی شیراز بر اساس مدل ارزیابی عملکرد EFQM بود. نتایج پژوهش نشان داد که میانگین معیارهای نه گانه و همچنین میانگین کل بالاتر از میانگین معیار است و عملکرد بیمارستان شهید رجایی شیراز بر اساس این معیارهای نه گانه در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین، امتیازهایی که بیمارستان شهید رجایی شیراز در مجموع از معیارهای توانمندسازی الگوی تعالی سازمانی EFQM کسب کرد نشان داد که در بین معیار توانمندسازها بیشترین فاصله با وضعیت مطلوب را معیار نتایج کلیدی عملکرد (۱۳ / ۴۸٪) و کمترین فاصله را معیار رهبری (۹ / ۳۶٪) دارا بود. معیارهای توانمندسازها در بیمارستان شهید رجایی شیراز در مقایسه با معیارهای توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی با کسب مجموع ۵۴۵،۵ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز، حدودا ۵۴،۵۵ درصد از امتیاز مطلوب را کسب کرد و تقریبا ۴۵،۴۵ درصد از وضعیت مطلوب فاصله داشت.

دیده ور و تاب (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین اجرای مدل تعالی سازمانی (EFQM) و ارتقای بهره وری نیروی انسانی پرداخته اند و بیان کرده اند که در این پژوهش یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی مطرح گردیده است. فرضیه اصلی بیان می کند که بین اجرای مدل تعالی سازمانی (EFQM) و ارتقای بهره وری نیروی انسانی در شعب بانک ملت شهرستان دزفول رابطه مثبت وجود دارد. دوره زمانی انجام مطالعه اسفند ماه سال ۱۳۹۴ تا اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۵ و جامعه آماری پژوهش، مدیران، معاونان و کارمندان شعب بانک ملت شهرستان دزفول بوده اند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای، و حجم نمونه ۵۰ نفر (۳۵ نفر از کارمندان و ۱۵ نفر از مدیران و معاونان) بوده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی صورت پذیرفته است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات وجود رابطه مثبت بین اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره وری نیروی انسانی در شعب بانک ملت شهرستان دزفول را تایید می کند. در پایان پیشنهادهایی برای عملی ساختن یافته های پژوهش ارائه شده است.

### ۲.۲. پیشینه خارجی

اسکرینگ - تنا و همکاران [6]، به بررسی پیشران ها و روابط درونی مدل EFQM پرداخته اند. هدف از این مقاله ارائه مدلی بود که محرک های درونی سازی واقعی مدل تعالی EFQM را با تمرکز بر نقش انگیزه های درونی و سیستم های ارزیابی و جبران خدمات تحلیل کند. یک مطالعه تجربی بر اساس نمونه ای از سازمان های اسپانیایی که به آنها EFQM اعطا شده بود انجام شد. برای بررسی سؤالات تحقیق از مدل های معادلات ساختاری، تحلیل خوشه ای و ANOVA استفاده شد. نتایج نشان داد که انگیزه های درونی ایجاد سبک مشارکتی اصلی ترین عامل درونی سازی مدل EFQM است. 7 در پژوهش خود به بررسی تاثیر گذاری استفاده از مدل تعالی سازمانی در بهبود ارزیابی سازمان و عملکرد سازمانی پرداخته اند که نتایج نشان داد در سازمان های اروپایی که از این مدل استفاده شده است عملکرد سازمانی بهبود ویژه ای داشته است ولی با این حال باید به توانمندسازهای این مدل تعالی سازمانی توجه ویژه داشته است [8] در پژوهشی به بررسی استفاده از توانمندسازهای مدل EFQM به منظور تحلیل ارتباط بین معیارها برای چارچوب مدیریت بهبود کیفیت در مؤسسات آموزش عالی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل و معیارهای توانمند ساز به عنوان اصرار استقرار یک مدل مدیریتی که دانشگاه را به سوی تعالی هدایت می نمایند، نقش دارند. 9 پژوهشی تحت عنوان چارچوبی برای کاربرد تعالی سازمانی در برنامه های آموزش عالی انجام دادند و نتایج یافته ها نشان داد که برخالف صنایع، برای کاربرد فلسفه تعالی سازمانی در برنامه ها و نهادهای آموزشی و به ویژه آموزش عالی باید چارچوبی ویژه را ایجاد کرد. وی چارچوبی را برای این امر ارائه کرده که مبتنی بر فرایند ارزشیابی مداوم برنامه های آموزشی می باشد.

## ۳. فرضیه های پژوهش

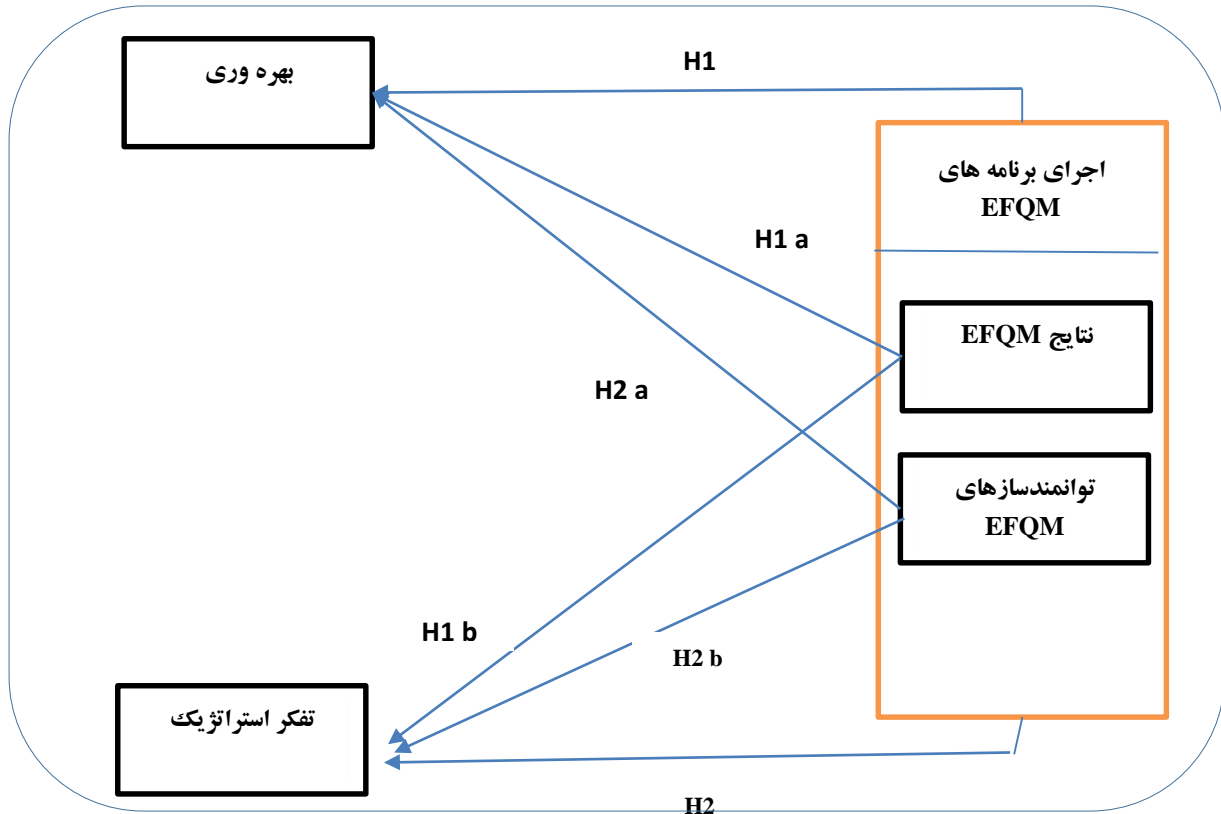
### فرضیه های اصلی:

- ۱- اجرای برنامه های EFQM با بهبود بهروری در سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.
- ۲- اجرای برنامه های EFQM با تفکر های استراتژیک مدیریتی در سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.

### فرضیه های فرعی:

- ۱- توانمند ساز های EFQM (رهبری، خط مشی، استراتژی، کارشناسان، شرکای تجاری و فرآیند ها) با بهبود بهروری در سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.
- ۲- نتایج EFQM (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامع و نتایج کلیدی عملکرد) با بهبود بهروری در سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.

۴- نتایج EFQM (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامع و نتایج کلیدی عملکرد) با تفکر های استراتژیک مدیریتی در سازمان جهاد کشاورزی فارس تاثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش: تریبیوک و مگناقی (۲۰۱۷).

#### ۴. روش شناسی پژوهش

روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش محقق جهت نمونه گیری از جدول مورگان استفاده کرده است در نتیجه حجم جامعه آماری (شامل ۲۶۰۰) نفر از مدیران و کارکنان جهاد کشاورزی استان فارس است که ۳۸۳ نفر به عنوان نمونه آماری گزارش شده است. ابزارهای مورد استفاده در این پرسشنامه استاندارد است که از روایی و پایایی لازم برخوردار است که به شرح زیر در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. پایایی آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ
اجرای فعالیت های EFQM	۰,۷۸۰
تفکر استراتژیک مدیریتی	۰,۸۸۱
توانمندساز های EFQM	۰,۷۰۹
بهبود بهره وری سازمانی	۰,۸۵۶
نتایج EFQM	۰,۸۳۲

با توجه به اینکه میزان آلفای کرونباخ گویه های پژوهش تایید شده است در نتیجه می توان گفت پرسشنامه این پژوهش از روایی و پایایی لازم برخوردار است.

۵. یافته های پژوهش  
روش های آماری مورد استفاده در این پژوهش را می توان به دو دسته روش های آماری استنباطی و روش های آماری توصیفی تقسیم کرد. برای بررسی و توصیف ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان از روش های آمار توصیفی استفاده شده است. روش های آماری استنباطی مورد استفاده نیز در زیر به اختصار توضیح داده شده اند. در این تحقیق برای تحلیل اولیه داده ها از smart pls 13.28 و برای آزمون فرضیه های تحقیق، از مدل رگرسیون خطی استفاده شده است.

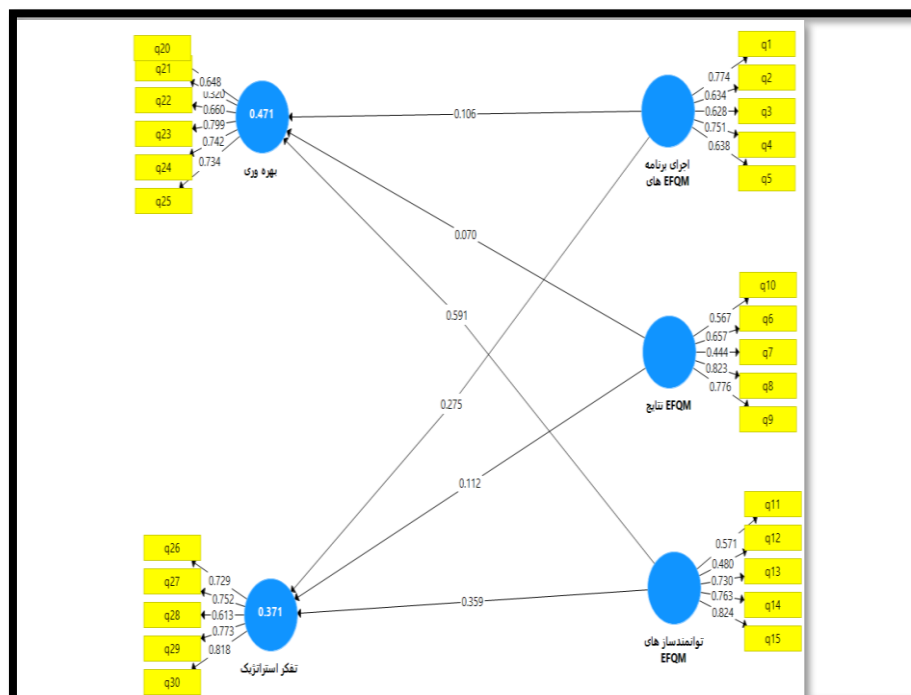
#### ۱.۵. آمار توصیفی

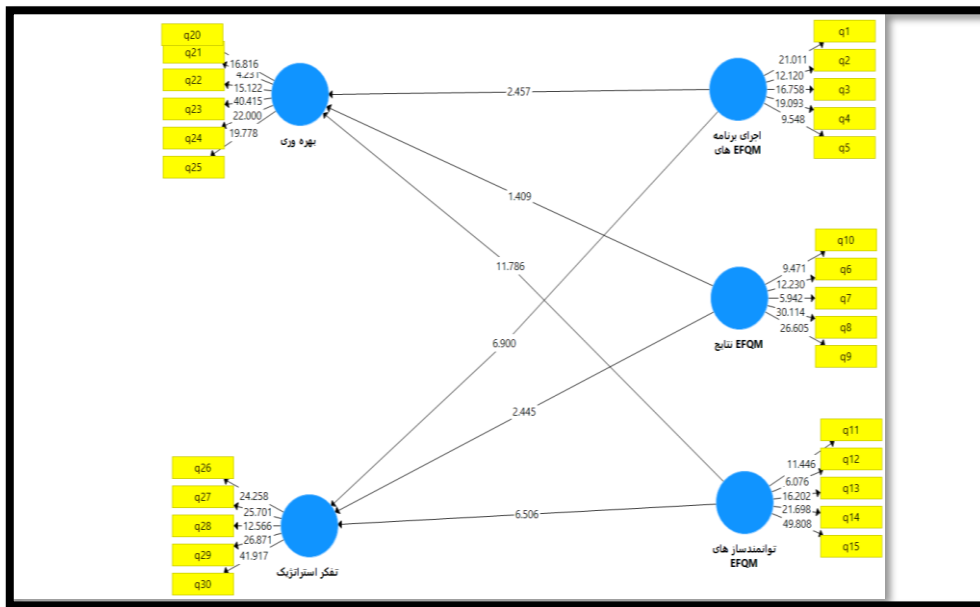
جدول ۲. آمار توصیفی

فراوانی	نمونه	
۰,۲۰	زن	جنسیت
۰,۸۰	مرد	
۳۹,۹	مجرد	وضعیت تاهل
۶۰,۰۱	متاهل	
23.6	دیپلم- فوق دیپلم	سطح تحصیلات
26.2	فوق دیپلم- لیسانس	
31.9	لیسانس به بالا	
۳۶,۷	سال ۲۵-۲۰	شرایط سنی
۲۸,۹	سال ۳۰-۲۵	
۱۶,۴	سال ۳۵-۳۰	
۵,۲	سال ۴۰-۳۵	
۱۵,۲	سال ۴۰ به بالا	

#### ۲.۵. آمار استنباطی

ابتدا مدل پژوهش در نرم افزار Smart PLS اجرا گردید تا بتوان در قالب قوانین آمار استنباطی به کشف الگوها در نمونه و تعمیم آن به جامعه پرداخت. الگوهای کشف شده در نمونه پژوهش حاضر در قالب بیرونی (اندازه گیری) درونی (ساختاری) ارائه می گردد. البته با توجه به ماهیت کوواریانس محور تنها یک مدل در نرم افزار اجرا می گردد و محقق باید یکبار روابط بین سوالات و متغیرهای مکنون را در قالب مدل درونی به سنجش گذارد. بنابراین در این قسمت از پژوهش ابتدا به آزمون مدل بیرونی که به بررسی پایایی و روایی سازه است می پردازیم و یکبار نیز به آزمون فرضیه ها در قالب مدل درونی بر آمده از ادبیات پژوهش می پردازیم.





شکل ۳. تصویر مدل اولیه بیرونی در حالت تخمین ضریب معناداری

### ۳.۵. آزمون‌های مدل بیرونی

پس از مشاهده‌ی بارهای عاملی در مدل مربوط به بارهای عاملی ملاحظه می‌شود همه سوال ها بارعاملی بالاتر از ۰,۴ را دارند بنابراین این قسمت پژوهش تأیید شده است.

### ۴.۵. بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

#### ۱.۴.۵. روایی واگرا

پایایی شاخص توسط سه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی مورد سنجش قرار می‌گیرد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، اکنون نوبت بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها بیانگر نسبت واریانس بین هر سازه و شاخص‌هایش به واریانس کل سازه می‌باشد. ضریب پایایی بالاتر از ۰/۷ به‌عنوان میزان قابل قبول شناخته شده است. نتایج بررسی ضرایب پایایی زیر شده است. مطابق با نتایج قابل مشاهده در جدول زیر، تمامی عامل‌ها ضریب پایایی ترکیبی قابل قبولی دارند. همچنین ضریب پایایی کرونباخ نیز در حد قابل قبول می‌باشد؛ پایایی اشتراکی که به معنای تعمیم پذیری یک سوال توجه می‌کند یعنی معنای واقعی پایایی محسوب می‌شود که مقدار قابل قبول باید بالاتر از ۰/۵ باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. در نتیجه مناسب بودن مدل اندازه‌گیری نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳. ضرایب پایایی پرسشنامه

پایایی اشتراکی COMMUNALITY > 0,5	پایایی ترکیبی CR > 0	آلفای کرونباخ $\alpha > 0.7$	متغیر
۰,۸۸۶	۰,۶۴۰	۰,۷۸۰	اجرای فعالیت های EFQM
۰,۸۶۵	۰,۵۳۱	۰,۸۸۱	تفکر استراتژیک مدیریتی
۰,۸۲۳	۰,۵۲۳	۰,۷۰۹	توانمندساز های EFQM
۰,۶۳۲	۰,۵۰۹	۰,۸۵۶	بهبود بهره وری سازمانی
	۰,۶۱۰	۰,۸۳۲	نتایج EFQM

همانطور که در جدول قابل مشاهده است، مقدار خروجی حاصل از انجام برای تمامی سازه‌های مدل مقدار ملاک حداقل برابر ۰,۵ بدست آمده است، در نتیجه مدل و برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

### ۲.۴.۵. روایی همگرا

الف) روایی همگرای سازه های مدل بر اساس AVE

متغیر	AVE
اجرای فعالیت های EFQM	۰.۶۰۵
تفکر استراتژیک مدیریتی	۰.۶۳۸
بهبود بهره وری سازمانی	۰.۶۸۸
توانمندساز های EFQM	۰.۶۵۴
نتایج EFQM	۰.۶۱۰

خوشبختانه کلیه ضرایب روایی همگرا در این قسمت پژوهش بزرگتر از ۰/۵ گزارش شده است بنابراین روایی همگرایی پژوهش توسط این آزمون نیز تأیید می شود.

ب) آزمون مقایسه AVE, CR که  $CR > AVE$  باشد.

نتایج حاصل از این دو آزمون به گونه ای باشد که به خوبی نشان دهد که  $CR > AVE$  است و ضریب همبستگی بین این متغیرها بین -۱ و +۱ است.

#### جدول ۵. آزمون مقایسه AVE, CR

ردیف	گویه ها	آزمون میانگین واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی
۱	اجرای فعالیت های EFQM	۰.۶۰۵	۰.۶۴۰
۲	تفکر استراتژیک مدیریتی	۰.۶۳۸	۰.۵۳۱
۳	بهبود بهره وری سازمانی	۰.۶۸۸	۰.۵۲۳
۴	توانمندساز های EFQM	۰.۶۵۴	۰.۵۰۹
۵	نتایج EFQM	۰.۶۱۰	۰.۶۱۰

خوشبختانه نتایج حاصل از انجام این آزمون نشان می دهد که ضرایب CR کلیه متغیرها از AVE بزرگتر است.

نتیجه	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	بررسی فرضیه‌های پژوهش
$H_1$ تائید	2.457	0.106	اجرای برنامه های EFQM -> بهره وری
$H_1$ تائید	6.900	0.275	اجرای برنامه های EFQM -> تفکر استراتژیک
$H_1$ تائید	11.786	0.591	توانمندساز های EFQM -> بهره وری
$H_1$ تائید	6.506	0.359	توانمندساز های EFQM -> تفکر استراتژیک
$H_1$ رد	1.409	0.070	نتایج EFQM -> بهره وری
$H_1$ تائید	2.445	0.112	نتایج EFQM -> تفکر استراتژیک

### ۶. بحث و نتیجه گیری

در حال حاضر عوامل عمده ای بر سیر تکاملی سازمان ها جهت دستیابی به تعالی تاثیر گذارند. مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری قدرتمند در ارزیابی عملکرد سازمان ها به شمار می آید. بسیاری از سازمان ها در جهان، از این ابزار ها بهره می جویند. در این سال ها سازمان های ایرانی مانند جهاد کشاورزی استان فارس هم برای ارزیابی عملکرد خود، یکی از رایج ترین این مدل ها یعنی مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) را به کار گرفته اند. به کار گیری مدل های تعالی سازمانی (EFQM)، برقراری مکانیزم های ارتباطی قوی و هم راستا بین مدل ها و سیستم مدیریت کیفیت بوده و در پایان نیز بومی سازی آن ها با توجه به موقعیت و شرایط مکانی و زمانی می باشد. در شرایط اقتصاد کنونی، کیفیت در سازمان ها به عنوان یک عامل تعیین کننده برای رقابت در بازار، تاثیر عمده ای دارد و در حال حاضر میلیون ها سازمان در سراسر جهان به منظور افزایش بهره وری و عملکرد خود، از یک مدل مدیریت کیفیت استفاده می کنند. لذا، برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده می گردد که یکی از راهبردهای نیل به تعالی توجه به نیروی انسانی کارآمد می باشد. نیروی انسانی، عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان های امروزی است. شهرت و عظمت سازمان های امروزی، تنها به دلیل دارایی های مالی و فیزیکی نیست، بلکه به دلیل داشتن سرمایه انسانی ماهر و با دانش است. از جمله مفاهیم جدید مدیریتی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه ویژه ای دارد، سازماندهی مدل های تعالی کسب و کار است که بر اساس آن سازمان ها و بنگاه های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آن ها تقویت می نماید. براساس نتایج آزمون فرضیه اول می توان بیان نمود که برنامه های EFQM در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود بهره وری دارد (با ضریب مسیر ۰/۸۹۶). همچنین آزمون فرضیه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر وجود رابطه علی میان برنامه های EFQM و بهبود بهره وری در سازمان جهاد کشاورزی فارس می باشد. نتایج این بررسی نشان می دهد که ۸۰ درصد از بهبود بهره وری در سازمان جهاد کشاورزی فارس را می توان با استفاده از برنامه های EFQM تبیین کرد. به صورت کاملاً منطقی می توان تحلیل کرد که زمانی که برنامه های EFQM در سطح سازمان به اجرا در می آید، واضح است که نسبت به آن در سازمان تعهد ایجاد شده. و افراد سعی می کنند کارها را سریع تر و بهتر انجام دهند. از طرفی خود برنامه های EFQM نیز به منظور بهبود بهره وری ایجاد شده اند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات [5] تطابق دارد. آن ها برای شناخت مسیر نیل به تعالی سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استانداردها و شاخصهای تعالی سازمانی تحقیقی را انجام داده اند. در این تحقیق پس از مطالعه گسترده کتابخانه ای به بیست الگو و مدل و اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی دست یافتند و به اقتضای نوع صنعت، اهداف سازمان و توجه به الگوی تعالی سازمانی (EFQM) دلی تحت عنوان "مدل اسکیمویی فرهنگ- تعالی" را مطرح کردند. در این راستا، دستیابی به یک مدل بومی- کاربردی برای نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی میسر گردید. اجرای برنامه های EFQM در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معناداری بر میزان تفکر های استراتژیک مدیریتی آنان دارد (با ضریب مسیر ۰/۸۶۹). همچنین آزمون فرضیه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر وجود رابطه علی میان برنامه های EFQM و تفکر های استراتژیک مدیریتی در سازمان جهاد کشاورزی فارس می باشد. نتایج این بررسی نشان می دهد که ۷۵ درصد از نوسانات تفکر های استراتژیک مدیریتی را می توان با استفاده از اجرای برنامه های EFQM تبیین کرد. نتایج کلی حاصل از انجام این پژوهش نشان داده است که اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM بر بهبود بهره وری و تفکر های مدیریتی برنامه های سازمان جهاد کشاورزی فارس تأثیر بسیاری دارد.

[1] شهرکی، علیرضا و شیروانی، شیماء، (۱۳۹۷)، تاثیر مدل تعالی سازمانی (EFQM) بر چابکی کارکنان و نقش آن در سازمان، دومین همایش بین المللی

مهندسی مکانیک، صنایع و هوافضا، همدان، ۷-۵۰۳-۵۶۱

[2] سلطانی، مریم و شهامت، نادر، (۱۴۰۰)، الگوی EFQM، دومین همایش ملی مدرسه آینده، ۴-۱۲۵-۱۶۵

[3] جلیلیان، رحمان، (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر سرمایه فکری IC بر الگوی تعالی EFQM، نخستین همایش ملی رویکرد های نوین مدیریت در مطالعات میان رشته ای، گنبد، ۹-۱۱۱-۱۱۸

[4] خطیری علیائی، مهسا و خطیری علیائی، عباسعلی و خادم، محسن، (۱۴۰۰)، تاثیر اجرای مدل EFQM در اداره واحد فناوری اطلاعات شهرداری ها (مطالعه موردی: شهرداری تهران)، چهارمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران، ۵-۳۰۴-۳۴۴

[5] دائمی، سیدمحمد و انوری، علیرضا، (۱۴۰۰)، ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی شیراز بر اساس مدل تعادلی EFQM، نخستین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز، ۶-۱۰۸-۱۱۸

[6] Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3), 398-419.

[7] Trébucq, S., & Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42, 522-531.

[8] Jiang, Weiping, Zhao, Xianbo, Ni, Jiongbina (2017), The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)

[9] Johnston, M.W. and Marshall, G.W., (2016), Sales force management: Leadership, innovation, technology



# Investigating the effect of implementing EFQM organizational excellence model on improving productivity and managerial thinking of Fars Jihad Agricultural Organization's programs

*Ismail Khanipour ,Hassan Soltani*

\*<sup>1</sup> Department of Business Management, Marketing Orientation, Azad University, Marvdasht, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Date of Receipt: 2018/00/00    Date of Issue: 2018/00/00

## Abstract

Investigating the effect of implementing EFQM organizational excellence model on improving productivity and managerial thinking of Fars Jihad Agricultural Organization's programs

The aim of this study was to investigate the effect of implementing the EFQM organizational excellence model on improving the productivity and managerial thinking of Fars Jihad Agricultural Organization's programs. This research is descriptive-survey in terms of applied purpose and in terms of nature and form of implementation. The statistical population of this study includes all employees and managers of the Agricultural Jihad Organization of Fars Province, from which a sample of 335 people was selected using Morgan table. To test the hypotheses, structural equation modeling technique and Smart PIs software were used. The results of this analysis showed that the implementation of the EFQM organizational excellence model has a significant effect on improving the productivity of Fars Jihad Agricultural Organization programs. Implementation of EFQM organizational excellence model has a significant effect on the management thinking of Fars Jihad Agricultural Organization programs.

## Keyword

Implementation of EFQM organizational excellence model , improving productivity, managerial thinking of organizational programs

1. Faculty of Education & Psychology, University of Tehran, Iran (Kiani@gmail.com).

2. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Rasht, Rasht, Iran (\*Corresponding Author: Shahmohammadi@majournal.ir).

3. Department of Management, Faculty of Humanities, University of Esfahan, Esfahan, Iran (Z.Aliyari@gmail.com).