

## تحلیل رابطه معیارهای مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) با بهره‌وری نیروی انسانی

(مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان)

زهره مهتری زاده<sup>۱</sup> - مسعود پورکیانی<sup>۲\*</sup> - سعید صیادی<sup>۳</sup> - سنجر سلاجقه<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش با هدف تحلیل رابطه معیارهای کیفیت (EFQM) با بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان انجام شده است.

**روش:** پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و توسعه‌ای-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را در فرآیند ساخت مدل خبرگان آگاه به موضوع، شامل دو دسته اند: افراد متخصص در رشته مدیریت و امور اداری و کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان می‌باشند. نمونه‌گیری در انتخاب خبرگان به روش غیرتصادفی و هدفمند و برای کارکنان به روش طبقه‌ای انجام شد، حجم نمونه پژوهش شامل ۳۰ خبره و ۵۲۴ کارمند است. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از یک پرسشنامه محقق ساخته بهره‌وری نیروی انسانی و یک پرسشنامه استاندارد EFQM استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار استنباطی و رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی، آزمون‌های همبستگی پیرسون و آزمون t تک نمونه‌ای عاملی از طریق نرم افزارهای AMOS و SPSS استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که بین کیفیت و ابعاد آن و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریت و مدل‌های تعالی سازمانی نظیر EFQM در دراز مدت و کوتاه مدت سبب کارایی و اثربخشی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری نیروی انسانی، کیفیت، توانمندسازها، معیارهای نتایج

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت، کرمان، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت، کرمان، ایران (نویسنده مسئول) [pourkiani@iauk.ac.ir](mailto:pourkiani@iauk.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت، کرمان، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت، کرمان، ایران.

## مقدمه

نیروی کار پایین بوده است و بیشترین بهره‌وری در بازه زمانی ۲۰۰۵-۲۰۰۰ با ۳/۵ درصد تحقق یافته است (افروزی و توکلی، ۱۳۹۵). بنابراین افزایش بهره‌وری به ویژه بهره‌وری نیروی انسانی در رفع مشکلات اقتصادی و اجتماعی کشورها به خصوص کشورهای در حال توسعه می‌تواند نقش اساسی داشته باشد. نگرش منطقی به پیشرفت و سودهی سازمان‌های کشور، ما را به این نتیجه می‌رساند که یکی از مهم‌ترین راهکارهای پیشرفت سازمان‌ها، بالا بردن بهره‌وری نیروی انسانی آن‌ها می‌باشد. اکثر محققان در این زمینه بر این باورند که ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی معلول ترکیبی از عوامل گوناگون می‌باشد، که در هر سازمان و با توجه به شرایط خاص آن می‌تواند متفاوت باشد (سنکوی و گایل، ۲۰۱۵).

لئونارد و دنی (۲۰۰۷) معتقدند که برتری سازمان و مدیریت را می‌توان با داشتن یک چارچوب خودارزیابی برای اندازه‌گیری نقاط قوت و زمینه‌هایی برای بهبود سازمان در تمام فعالیت‌های آن به دست آورد. حلقه‌های کیفیت، تیم‌های مدیریتی خود هدایت شده، مدیریت کیفیت کامل، بهبود فرایندها و سیستم‌ها، تمرکز مشتری، بهبود مستمر، نوآوری و خلاقیت، اغلب برای ساختن چارچوبی برای دستیابی به برتری سازمانی استفاده می‌شود (لی، ۲۰۱۵). هر سازمان یک سیستم باز و پیچیده است که شامل بسیاری از متغیرهاست و تمام این عوامل با عوامل محیطی خارجی در ارتباط است. در حال حاضر، کاهش مزیت رقابتی بیشتر و بیشتر مشاهده می‌شود، درحالی‌که محیط کسب‌وکار همیشه تغییر می‌کند سازمان‌ها به دنبال روش‌های کارآمد و کارآمدتر هستند. لازم است به دنبال راه‌حل‌های جدید برای افزایش کارایی کار و تمرکز بر اهداف سازمان، از جمله اهداف مرتبط با بهبود مستمر کیفیت باشیم. روش‌های تغییر در دو دهه گذشته با توجه به اهداف کیفیت، بر افزایش اثربخشی سازمان‌ها متمرکز می‌شود (کول و واکر، ۲۰۱۰).

سازمان‌ها، حتی شرکت‌های بزرگ، شامل انسان‌ها و مهارت‌های انسانی، ویژگی‌ها و انگیزه‌های آنها می‌باشند (پوکالا، ۲۰۱۶). در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پر تلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بهترین بهره‌وری را داشته باشند. بهره‌وری کم نشان دهنده اتلاف منابع استفاده شده توسط یک سازمان است که در نهایت منجر به از بین رفتن رقابت بین‌المللی می‌شود و به این ترتیب کاهش فعالیت‌های تجاری سازمانی انجام می‌شود. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی است. مدیریت سازمانی برای ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد (مورگن و هانت، ۲۰۰۷). به دلیل اینکه در میان عوامل تولید، منابع انسانی، بر خلاف سایر منابع سازمانی، به عنوان منبع ذهنی و هماهنگ کننده عوامل دیگر شناخته شده اند و همچنین اهرم‌های اصلی برای افزایش یا کاهش سازمانی بهره‌وری، یک اولویت خاص دارند و باید مورد توجه خاص قرار گیرند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که دستاوردهای قابل توجهی را به دست آورده اند و کشورهایایی که در میان کشورهای پیشرفته بوده اند، تأکید خود را بر منابع انسانی خود قرار داده اند. بنابراین اگر کارکنان انگیزه، توانا و کارآمد باشند، می‌توانند از منابع دیگر کارآمد و کارآمد و هدف از بهره‌وری سازمانی می‌تواند به دست آورد. در غیر این صورت، رکود و عقب ماندگی نتایج کارکنان منفعل و غیرمنتظره است (فیلی و همکاران، ۲۰۱۹).

مقایسه رشد بهره‌وری نیروی کار در ایران با کشورهای سازمان بهره‌وری آسیایی نشان می‌دهد ایران در میان این کشورها جزء کشورهایایی با رشد بهره‌وری

پیشگامان مدیریت کیفیت جامع مانند دمینگ، جورن، کوزی و فینگ باوم، اهمیت فلسفه کیفیت را به عنوان یک سلاح رقابتی ضروری برای تبدیل به یک سازمان برجسته ضروری می‌دانند (جافر و آل ابدلات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). محصولات و خدمات با کیفیت بالا به سازمان کمک می‌کند تا مشتریان خود را حفظ و تعداد آنها را افزایش دهد و کیفیت پایین منجر به نارضایتی مشتریان و از دست دادن آینده سازمان می‌شود (استریاکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

یکی از مقولات سنجش کارآمدی نظام اداری، رضایت مردم از کیفیت خدمات ارائه شده است و اگر کارکنان به طور کامل از کیفیت و اهمیت خدمات آگاه نشده باشند، همین امر منجر به افزایش نارساییهای ایجاد شده بین انتظارات مردم و کیفیت خدمات ارائه شده می‌شود. ارتقای بهره‌وری و دست یابی به کیفیت مطلوب محصولات در هر سازمان با مدیریت نیروی انسانی کارا، اثربخش و هوشمند ارتباط نزدیک دارد. چرا که بهره‌وری عامل رشد و بالندگی سازمان است. ارتقای بهره‌وری سبب افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، و رضایت شغلی آنها شده و از طرفی کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بورکراسی اداری و پشت میزنشینی را به دنبال دارد. به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور علاوه بر ارائه خدمات با کیفیت می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی نیز به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید، انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق ساخته و نهایتاً سازمان را بهره‌ور سازد. از آن جا که سازمان‌های دولتی بیش از آنکه تولید کننده کالا باشند، ارائه کننده خدمات هستند و از طرفی بیش از آنکه به نیازهای بازار واکنش نشان دهند به تصمیمات دولت پاسخگو هستند. یادآور این مهم است که بهره‌وری نیروی انسانی موضوعی پیچیده است. طبق ماده ۱۲ و ۷۹ برنامه پنجم توسعه و سیاست‌های کلی نظام، دستگاههای اجرایی بایستی تغییرات بهره‌وری در

دستگاه خود را به طور مستمر منتشر نمایند و ضمن شناسایی متغیرهای اثرگذار بر بهره‌وری موظف به توانمند سازی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشند. اما در وضعیت فعلی کم توجهی مدیران به نیروی انسانی به عنوان شرکای استراتژیک و نیز توجه کمتر به طراحی مدل‌ها و تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی، باعث شده است تا سازمان‌های دولتی نتوانند به طور شایسته بهره‌وری نیروی کار را محقق سازند. بنابراین پژوهش حاضر متمرکز بر بستر سازی جهت پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱) آیا بین کیفیت و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۱-۱) آیا بین شاخص رهبری و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۲-۱) آیا بین شاخص استراتژی و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۳-۱) آیا بین شاخص کارکنان و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۴-۱) آیا بین شاخص شراکت‌ها و منابع و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۵-۱) آیا بین شاخص فرآیندها و خدمات و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۶-۱) آیا بین شاخص نتایج مشتریان و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟
- ۷-۱) آیا بین شاخص نتایج کارکنان و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟

با ارضای نیاز مشتری است. در طول سال‌ها کیفیت و سیستم‌های کیفیت نسل‌های متعددی را به شرح جدول زیر پشت سر گذاشته‌اند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸).

#### • کیفیت خدمات

کیفیت خدمات به عنوان «ارزیابی جهانی یا نگرش برتری کلی خدمات» تعریف شد؛ به عبارت دیگر، این تفاوت بین ادراک مشتری یا انتظار خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های خدماتی با استفاده از نظریه تائید یا عدم تائید است (آفتارنوهان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

با توجه به اهمیت تأثیرگذاری و ارتباط عوامل مذکور، پژوهش‌ها و مطالعات پیشین به بررسی روابط و تأثیرات میان این عوامل پرداخته‌اند. حسینی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک (ANP) مطالعه موردی: مدیران و سرپرستان شرکت سیمان شهرستان درود» به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را بر ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل فردی و محیطی به ترتیب رتبه‌های دیگر را به خود اختصاص داده‌اند. شکرچی و اسماعیلی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «مروری بر مدل‌های بهره‌وری نیروی انسانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی و دولتی» دریافتند که ارتقا کیفیت خدمات یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی است. فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی» به این نتیجه دست یافتند که بین تمام معیارهای مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ترت دوست (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «الزامات مدیریت کیفیت و ارتقای

۸-۱) آیا بین شاخص نتایج جامعه و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟

۹-۱) آیا بین شاخص نتایج کسب و کار و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟

#### • بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور هدایت آنان به سمت اهداف سازمانی با صرف کمترین زمان و هزینه (جاجری و راهما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

مفهوم بهره‌وری کارکنان و اقدامات آن را می‌توان به روش‌های مختلف توضیح داد، این توضیحات بر طبق نظر گوپتا (۲۰۰۸) به شرح زیر است: نقطه نظر، کیفیت کار، مشاهده کارکردهای فرد، بررسی متقابل نگرش کارکنان، بازبینی ارائه خدمات شخصی کارکنان، زمان انجام کار، دستیابی به اهداف، کیفیت کار، همکاری کارکنان، کیفیت کار کارکنان، بهره‌وری و سطوح خروجی یا بهره‌وری (چبچی بت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

#### • کیفیت و مفهوم کیفیت (نظریه کلاسیک و مدرن)

به طور کلی در بررسی مفهوم کیفیت با دو تعریف کاملاً متفاوت روبرو هستیم که هر یک بر اساس فلسفه‌ای خاص تدوین شده‌اند.

۱) نظریه کلاسیک‌ها: بر اساس این نظریه کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان درجه تطبیق آن با استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت است و حد نهایی کیفیت در این تعریف میزان تطبیق محصول یا خدمت با مشخصات اعلام شده آن محصول است.

۲) نظریه مدرن: در این نظریه، عامل مهم تعیین‌کننده مشخصات محصول، خواست مصرف‌کننده است و لذا کیفیت یک محصول یا خدمت میزان تطبیق آن

بهره‌وری در سازمان نیروی انتظامی از نگاه‌آیات و روایات دریافت که توجه به کیفیت به شکل مطلق در عمل، درستی و استقامت در کار و دوری از سستی، تدبیر نیکو و استفاده از فرصت‌ها می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری گردد. شیروانی و ایرانبان (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان "ارتقای عملکرد تعالی سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی: یک مطالعه موردی در شرکت نفت و گاز زاگرس جنوبی ایران" دریافتند که نیروی انسانی به طور قابل توجهی به متغیرهایی چون رهبری، استراتژی، کارکنان، بنگاه‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی مربوط می‌شود. در میان شاخص‌های برجسته سازمانی نشان می‌دهد که دو شاخص استراتژی و رهبری مؤثرترین معیارهای تعالی سازمانی هستند که بر میزان بهره‌وری نیروی انسانی است. چویی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "کیفیت خدمات و بهره‌وری در صنعت هواپیمایی ایالات متحده: مدل DEA با کیفیت خدمات" به این نتیجه رسیدند که میان کیفیت خدمات و بهره‌وری رابطه وجود دارد، در بلند مدت تمرکز بر کیفیت خدمات می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد، بنابراین بهبود بهره‌وری خدمات و عملکرد کلی سازمانی را به دنبال دارد. چان و نما<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش مدیریت کیفیت جامع در افزایش بهره‌وری در بخش بیمه هند» دریافتند که نتایج مطالعه نشان می‌دهد که TQM نقش مهمی در افزایش بهره‌وری در بخش بیمه دارد. این نشان می‌دهد که اقدامات کیفیت پس از بخش بیمه که عبارت‌اند از: اطلاعات کیفی، معیار سنجش، کنترل فرایند آماری و غیره. استفاده از مفاهیم TQM در سازمان، بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد با کاهش تقلید از کار، تلفات و همچنین به حداقل رساندن اشتباهات.

اولین متغیری که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی (به عنوان

متغیر ملاک) می‌باشد. متغیری که تلاش می‌شود تغییرات آن توسط متغیر کیفیت و معیارهای آن (به عنوان متغیر پیش بین) تعبیر، تفسیر و تشریح شود. با توجه به چند وجهی بودن بهره‌وری، همواره از ابعاد و مدل‌های مختلف به آن نگریسته شده است. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی به عنوان یک روش ابزار سازی روایی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته که با بهره‌گیری از مدل‌های مختلف بررسی شده است.

عوامل بدست آمده عبارتند از عوامل فردی برگرفته شده از مدل‌های کیاکجوری ۱۳۸۵، شریفی پور و همکاران ۱۳۸۸، میرزایی ۱۳۹۰، فنجانچی صدی ۱۳۹۲، حسینی و همکاران ۱۳۹۵، نظری و همکاران ۱۳۹۵، کاملی و همکاران ۱۳۹۳، سلاجقه و همکاران ۲۰۱۵، هرشاوروراش ۱۹۷۸، دسلر ۱۹۸۰، سازمان بین‌المللی کار (سالتر ۱۹۸۰)، کاپلمن ۱۹۸۶، گودین ۱۹۷۸، می‌باشد. عوامل سازمانی و سازمانی مکمل بر گرفته شده از مدل‌های کیاکجوری ۱۳۸۵ ساعتچی ۱۳۸۶، شریفی پور و همکاران ۱۳۸۸، میرزایی ۱۳۹۰، فنجانچی و صدی ۱۳۹۲، کاملی و همکاران ۱۳۹۳، حسینی و همکاران ۱۳۹۵، نظری و همکاران ۱۳۹۵، سلاجقه و همکاران ۲۰۱۵، هرشاور و راش ۱۹۷۸، دسلر ۱۹۸۰، سازمان بین‌المللی کار (سالتر ۱۹۸۰)، کاپلمن ۱۹۸۶، بناماباس، گودین ۱۹۷۸، اویج و همکاران ۲۰۱۲، بوده و عوامل شغلی بر گرفته از مدل‌های میرزایی ۱۳۹۰، فنجانچی و صدی ۱۳۹۲، نظری و همکاران ۱۳۹۵، سلاجقه و همکاران ۲۰۱۵، کاپلمن ۱۹۸۶، گودین ۱۹۷۸ و عوامل برون سازمانی که از مدل‌های ساعتچی ۱۳۸۶، کیاکجوری ۱۳۸۵، شریفی پور و همکاران ۱۳۸۸، میرزایی ۱۳۹۰، افجه و اصل ۱۳۹۰، فنجانچی و صدی ۱۳۹۲، حسینی و همکاران ۱۳۹۵، سلاجقه و همکاران ۲۰۱۵، سازمان بین‌المللی کار (سالتر ۱۹۸۰)، بناماباس، گنگزید و همکاران ۲۰۰۶. استفاده شده است.

طراحی، کیفیت سازگاری و کیفیت در عمل می‌باشند. هدف، رسیدن به بالاترین سطح کیفیت است (طاهری، ۱۳۹۰:۲۸۱). بسیاری از سازمان‌ها به چالش‌هایی که با استراتژی‌های مبتنی بر کیفیت در سازمان‌ها در رویکرد مدیریت تغییر خود دارند، پاسخ داده اند. تعهد به کیفیت می‌تواند باعث افزایش قابل ملاحظه‌ای در سودآوری، بهره‌وری و رقابت شود. مدیریت ارشد کیفیت، به طور ماهیتی مکانیسمی است پر ثبات، نظم و انضباط و شامل فرآیندهای مانند طراحی کار و کنترل فرایند آماری (بورک و راپر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷:۱۵۱۰). بنا بر استدلال مولر تمرکز اصلی مدیریت منابع انسانی بایستی در جهت کمک به موفقیت و برتری سازمانی باشد. کلید ارتقاء عملکرد سازمانی اطمینان از حمایت منابع انسانی در جهت تمرکز بر بهره‌وری، خدمت و کیفیت است. بهبود مستمر بهره‌وری به عنوان یکی از عوامل مهم رقابتی است. بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر نظام‌ها، برنامه‌ها و تلاش‌های مدیریتی است و کیفیت خدمات به طور قابل ملاحظه‌ای برتری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و تاکید بر کیفیت مستلزم تغییرات مستمر بهبود فرآیند کار است. بنابراین ارزش دریافتی مشتری و رضایت آن، به همراه معیارهای عملکرد و کارایی انسانی مبنایی برای قضاوت در مورد برتری و موفقیت سازمان‌ها است (حیدری و جهانگیری، ۱۳۸۹:۱۶۷).

ارزیابی سازمان بر اساس مجموعه‌ای از معیارها و زیرمجموعه‌ها است، که به صورت امضا نمره از پیش تعیین شده است (سانتوس و آبرو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۹:۱۰۳). معیارهای برگرفته از این مدل در این پژوهش شامل:

معیارهای توانمندسازی: معیارهای عبارتند از برنامه ریزی و توسعه رویکردی که ایجاد شرایط لازم برای دستیابی به نتایج استثنایی سازمان به همراه دارد. برای اینکه سازمان بتواند پیشرفت در بهبود مستمر، توزیع، ارزیابی و بهبود خدمات را توانمند سازد (استیفان مارکلیک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷:۲).

عوامل فردی عواملی هستند که ریشه در ویژگیها، شخصیتها، نوع نگرش افراد به مشاغل و همچنین سن، جنس، تحصیلات و سابقه و سنوات دارد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۳:۳۱ به نقل از قربانی، ۱۳۹۰).

عوامل سازمانی شامل عواملی هستند که سازمان مسئولیت ایجاد و اجراء آن را به عهده دارد و به عواملی چون نوع شغل، ساختار، فرهنگ سازمانی و... به عوامل داخلی یا محیط داخلی سازمان تعبیر میشود که در ماندگاری یا ترک فرد از سازمان تأثیر دارند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۳:۳۱ به نقل از قربانی، ۱۳۹۰).

عوامل سازمانی مکمل شامل دسته‌ای از عوامل هستند که باعث می‌گردند تا رهبری و مدیریت سازمان بتواند منابع انسانی را به شیوه‌ای اثر بخش و در جهت دستیابی به هدف اصلی هر سازمان که همان بهره‌وری بهینه است، به فعالیت درآورد (ساعتچی، ۱۳۸۲:۸۶).

عوامل شغلی شامل کانال‌هایی است به منظور اصلاح نتایج به موقع و دقیق عملکرد بر اساس معیارهای عینی، برنامه‌های کاری و برنامه ریزی شغل که شامل انواع مهارت‌ها، هویت کار، اهمیت کار، استقلال، بازخورد، شناخت شغلی و درک روشنی از نقش آنها و دانش در مورد اهداف شغلی، توصیف وظایف روشن و به موقع اطلاع از نتایج عملکرد آنها است (سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۵:۲۸).

عوامل برون سازمانی شامل عوامل خارجی هستند که می‌توانند بر عملکرد سازمان تاثیر بگذارند. عوامل کلیدی خارجی عبارتند از: عوامل فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و دولتی (سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۵:۲۸).

متغیر کیفیت (متغیر پیش بین) با استفاده از مدل EFQM (2016) و با هدف اندازه گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مدل یک ابزار پیشرفته برای سازمان‌های خود ارزیابی کیفیت است و شامل تعریف دستورالعمل‌ها و الزامات است (ژانگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹:۳). بنگاهها درصدد تکامل خود در کیفیت

و سایر طرف‌های ذینفع توصیف می‌کند(استیفان مارکلیک، ۲۰۱۷:۳).

معیارهای نتایج: معیارهای ارزیابی نتایج و محدوده ارزش‌های ارائه شده توسط سازمان برای طرفین، و نیز میزان اثربخشی و کارایی سازماندهی را می‌سنجد(استیفان مارکلیک، ۲۰۱۷:۳).

نتایج مشتریان: سازمان‌های عالی به دست آوردن نتایج برجسته‌ای که برابر و یا بیش از نیاز و انتظارات مشتریان خود می‌باشد را حفظ می‌کنند(گوکتاس ۱۹، ۲۰۱۷:۲۱۹).

نتایج کارکنان: تمرکز سازمان بر مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد و نتایج مرتبط با آن برای تعیین کاربرد موفقیت آمیز استراتژی خود و حمایت از شیوه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان سازمان را ایجاد و تأیید می‌کنند(استیفان مارکلیک، ۲۰۱۷:۳).

نتایج جامعه: سازمان‌های متعالی به دست آوردن و حفظ نتایج بالایی که برابر یا فراتر از نیازهای و انتظارات ذینفعان مربوط است(آلتامونی ۲۰، ۲۰۱۷:۹۰۳ به نقل از بنیاد کیفیت اروپا، ۲۰۱۷).

نتایج کسب و کار: بهترین سازمان‌ها نتایج عملکردی با کیفیت بالا را به دست می‌آورند تا نتایج و ارقام مورد انتظار خود را برآورده می‌کنند(آلتامونی، ۲۰۱۷:۹۰۳ به نقل از بنیاد کیفیت اروپا، ۲۰۱۷).

رهبری: رهبر در پیاده سازی بهبود به عنوان یک فرآیند مستمر در سازمان دخیل است و ماموریت، دیدگاه و ارزش‌های سازمان را برای همه پرسنل مشخص می‌کند.

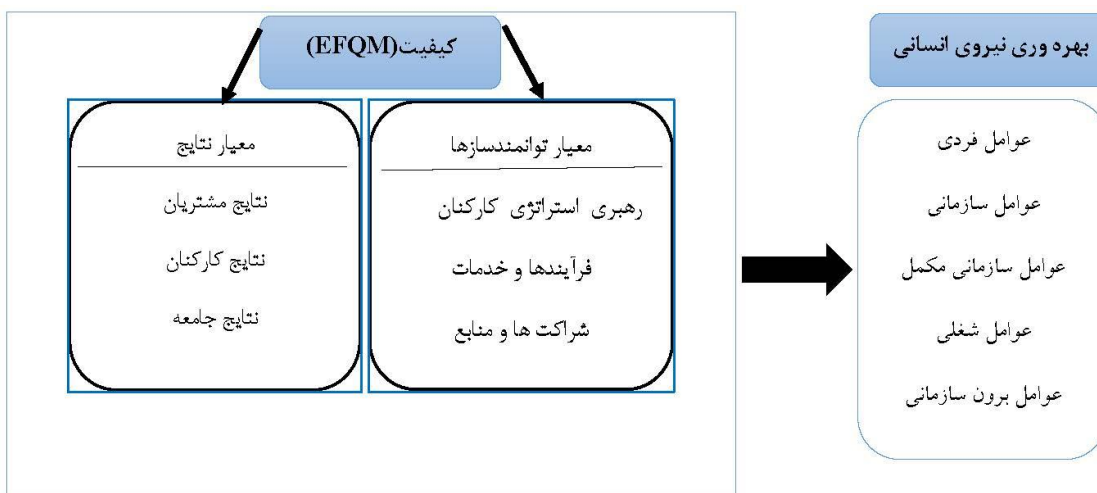
استراتژی: سیاست‌ها و استراتژی‌ها به طور پیوسته مورد بازبینی، تحلیل و اجرای قرار می‌گیرند(رامیرز و همکاران ۱۶، ۲۰۱۸:۸۴).

کارکنان: فاکتور انسانی ستون ضروری یک سازمان خوب است که بدون آن یک سازمان قادر به ایجاد تغییرات مناسب نیست. کارکنان پاسخگوی تغییرات شرایط محیطی در موثرترین و بهترین راه است و همیشه بهترین نتایج ممکن را بدست می‌آورند کارکنان، راننده اصلی برای سازمان‌های عالی هستند(وارگا و کاسیر ۱۷، ۲۰۱۹:۸۲۳).

شراکت‌ها و منابع: چگونه یک شرکت برنامه ریزی و مدیریت مشارکت و منابع داخلی خود را برای حمایت از سیاست و استراتژی خود و عملکرد موثر فرایندهای خود ارزیابی می‌کند. هدف از این معیار ارزیابی میزان شرکت به طور موثر و کارآمد مدیریت منابع آن است(ناگیوا و پاکایو ۱۸، ۲۰۱۸:۵).

فرآیندها و خدمات: این معیار نحوه سازماندهی استراتژی‌ها را برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

### مدل مفهومی



## روش شناسی پژوهش

روز توزیع شد و ۵۲۴ پرسشنامه برگشت داده شد که مبنای تحلیل قرار گرفت. نمونه گیری به روش طبقه‌ای انجام شد و متناسب با حجم هر یک از طبقات (دستگاه‌های اجرایی) نمونه‌ها انتخاب شد. نتایج حاصل از نمونه گیری در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: حجم جامعه و نمونه

ردیف	دستگاه اجرایی	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	گروه خدماتی	۲۶۱۸	۱۳۷
۲	فرهنگی-آموزشی	۱۷۹۲	۹۴
۳	ستادی-وزارتخانه‌ای	۱۰۷۹	۵۶
۴	شرکت‌های دولتی	۲۱۸۰	۱۱۴
۵	بانک و بیمه	۲۳۴۰	۱۲۳
	کل	۱۰۰۰۹	۵۲۴

در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز از جامعه آماری کارکنان از دو پرسشنامه جهت شناسایی و سنجش متغیر بهره‌وری نیروی انسانی و یک پرسشنامه جهت سنجش متغیر کیفیت استفاده شد. به منظور شناسایی ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی از تحلیل عاملی اکتشافی به روش تجزیه به ابعاد اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۴۲ زیر بُعد (شاخص) مربوط به مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در ۵ عامل خلاصه شده‌اند. بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه‌گیری برابر با ۰/۹۴۷ است که مقدار قابل قبولی است. این ۵ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع ۵۳/۷۸۱ درصد از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند. همچنین به منظور سنجش ابعاد متغیر کیفیت با توجه به مدل (EFQM) بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۵۱ زیر بُعد (شاخص) مربوط به کیفیت در ۹ عامل خلاصه شده‌اند. بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه‌گیری برابر با ۰/۹۷۷ است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت

تحقیق حاضر از نظر غایت، توسعه‌ای، از لحاظ رویکرد، تحقیقی کمی و از نظر استراتژی پژوهشی تبیینی و به لحاظ شیوه تحقیق، تحقیقی توصیفی از نوع موردی-پیمایشی است. در خصوص بحث نمونه گیری برای دسته اول از خبره ترین افراد این حوزه استفاده شود که از تعداد ۳۰ خبره بر اساس روش تصادفی و هدفمند استفاده شد و برای دسته دوم، جامعه آماری کلیه کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان می‌باشند. منظور از دستگاه‌های اجرایی، کلیه دستگاه‌های موضوع بند (۱۱) ماده (۱) قانون برنامه‌بودجه و ماده ۱۶۰ قانون برنامه چهارم توسعه بوده که به نحوی از بودجه عمومی منتفع می‌شوند و همچنین مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند. تعداد این دستگاه‌ها در سطح شهر کرمان بر اساس آمار معاونت منابع انسانی و توسعه مدیریت استانداری کرمان برابر ۵۷ دستگاه می‌باشد که فهرست آن‌ها در جدول (۱-۳) مشخص شده است. به منظور امکان مقایسه صحیح وضعیت متغیرها در دستگاه‌های شهر کرمان، سازمان‌ها را در قالب ۵ گروه ۱- خدماتی، ۲- فرهنگی-آموزشی، ۳- ستادی -وزارتخانه‌ای، ۴- شرکت‌های دولتی و ۵- بانک و بیمه مورد بررسی قرار گرفته است. گروه ششم طبقه‌بندی دستگاه‌های قضایی-انتظامی بوده‌اند که به علت مباحث اطلاعاتی و امنیتی هماهنگی لازم صورت نگرفت.

در خصوص بحث نمونه‌گیری با توجه به استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی حجم نمونه بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد پرسشنامه‌ها (وستلن، ۲۰۱۰) به تعداد ۵۲۴ کارمند استفاده شد. این تعداد با توجه به مقدار گفته شده بین ۲۵۵ تا ۵۱۰ قابل تغییر است. با در نظر گرفتن احتمالات مربوط به غیرقابل استفاده بودن تعدادی از پرسشنامه‌های تکمیل شده، در مجموع ۵۴۰ پرسشنامه در محدوده موردنظر به صورت اتفاقی و در ساعت‌های مختلف



( $p < 0/05$ -مقدار) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است. این ۹ عامل که ارزش ویژه بیشتر از یک دارند در مجموع  $73/543$  درصد از واریانس مفهوم کلی را تبیین می‌کنند. به گونه‌ای که روایی پرسشنامه‌های بهره‌وری نیروی انسانی  $0/947$  و پرسشنامه کیفیت  $0/977$  به دست آمد. همچنین متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی برابر با  $0/755$  و برای متغیر کیفیت  $0/845$  می‌باشد. برای برآورد ضریب پایایی، از روش ثبات درونی استفاده شد. در برآورد پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ در پرسشنامه مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی  $0/953$  برای پرسشنامه کیفیت  $0/981$  است. با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از  $(0/7)$  قرار گرفته است پایایی درونی تمامی بُعدها مورد تأیید قرار گرفت. مقدار این آماره‌ها نشان می‌دهد که پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردارند. مقدار پایایی درونی در جدول ۲ نشان داده شده است.

میزان پایایی مرکب (CR) هم برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی  $0/938$  و برای متغیر کیفیت  $0/980$  است. به دلیل اینکه میزان پایایی مرکب (CR) بیشتر از  $0/7$  و (CR) بیشتر از متوسط واریانس استخراج شده است و این مقدار بیشتر از  $0/5$  است، بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. در پرسشنامه مدیریت بهره‌وری منابع انسانی از آلفای کرونباخ  $0/953$  استفاده شد. مدل تخمین می‌زند که عامل مرتبه دوم بهره‌وری منابع انسانی، به ترتیب  $7/75$ ،  $1/94$ ،  $2/92$ ،  $2/65$  و  $3/59$  درصد از واریانس عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل سازمانی مکمل، عوامل شغلی و عوامل سازمانی خارجی را به خود اختصاص داده است. شاخص‌های مدل تناسب کافی را نشان می‌دهند.

سوگیری نمونه معمول برابر است با:  $0/289 = (0/17)^2$

نتایج حاصل از قابلیت اطمینان کامپوزیت برای هر شاخص از متغیر بهره‌وری نیروی انسانی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲: پایایی پرسشنامه ابعاد پژوهش

بُعد	آلفای تعداد سؤالات	
	کرونباخ	هر بُعد
رهبری	0/901	8
استراتژی	0/909	6
کارکنان	0/879	7
شراکت‌ها و منابع	0/927	6
فرآیندها-محصولات-خدمات	0/945	7
نتایج مشتریان	0/893	3
نتایج کارکنان	0/903	6
نتایج جامعه	0/900	4
نتایج کسب و کار	0/943	4
کیفیت	0/981	51
عوامل فردی	0/848	11
عوامل سازمانی	0/925	14
عوامل سازمانی مکمل	0/864	7
عوامل شغلی	0/817	7
عوامل برون سازمانی	0/746	8
مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی	0/953	47

جدول ۳: قابلیت اطمینان کامپوزیت برای هر شاخص از متغیر بهره‌وری نیروی انسانی

شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی	قابلیت اطمینان کامپوزیت
عوامل فردی	0/821
عوامل سازمانی	0/933
عوامل سازمانی مکمل	0/899
عوامل شغلی	0/847
عوامل برون سازمانی	0/760

### یافته‌های پژوهش

آیا بین کیفیت و ابعاد آن با مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد؟

نتایج برازش الگوی پرسشنامه پرسشنامه کیفیت در نمودار (۱) نشان داده شده است و با توجه به شاخص‌های ارائه شده در جداول می‌توان گفت که الگوهای اندازه‌گیری از برازش مناسبی برخوردار هستند.

نمودار ۲: شاخص برازش الگوی کیفیت

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص
۰/۰۵۸	برابر یا کوچکتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۲/۷۸۳	برابر یا کوچکتر از ۳	کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۰۶	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۸۶	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۱۴	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۸۹۸	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۰۹	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص تاکر-لونیس (TLI)
۰/۹۱۵	برابر یا بزرگتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

نرمال). نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که در دستگاه‌های اجرایی استان کرمان میان رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها- محصولات-خدمات، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب‌وکار با مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$  - مقدار) (جدول ۵)

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار کیفیت بر مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی (۰/۴۳۸) در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان است. به عبارتی با افزایش کیفیت در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان، مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی نیز بهبود و افزایش پیدا خواهد کرد (جدول ۴).

جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است (داده‌ها کمی و

جدول ۴: ضریب مسیر و معنی‌داری آن و بررسی سؤال پژوهش در مدل تحلیل مسیر اصلی

سؤال	ضریب مسیر	t مقدار	نتیجه	نوع رابطه
مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی ← کیفیت	۰/۴۳۸	۴/۵۳۸	تأیید سؤال	افزایشی (مستقیم)

\*\* مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ معنادار در سطح ۰/۰۵، \* مقادیر بزرگتر از ۱/۶۴ معنادار در سطح ۰/۱

جدول ۵: بررسی رابطه میان مؤلفه‌های کیفیت و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی	۱									
رهبری	۰/۷۴۲**	۱								
استراتژی	۰/۷۲۲**	۰/۸۳۳	۱							
کارکنان	۰/۷۱۷**	۰/۸۰۵	۰/۸۱۷	۱						
شراکت‌ها و منابع	۰/۷۲۳**	۰/۷۷۵	۰/۸۱۵	۱/۸۶۶	۱					
فرآیندها-محصولات-خدمات	۰/۷۴۲**	۰/۷۵۷	۰/۸۰۴	۰/۸۱۳	۰/۸۴۴	۱				
نتایج مشتریان	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۶	۰/۶۶۷	۰/۶۸۲	۰/۶۷۱	۰/۷۶۴	۱			
نتایج کارکنان	۰/۷۲۹**	۰/۷۵۹	۰/۷۸۸	۰/۸۱۰	۰/۸۲۳	۰/۷۷۴	۰/۶۵۱	۱		
نتایج جامعه	۰/۶۹۲**	۰/۶۹۶	۰/۷۲۵	۰/۷۴۱	۰/۷۵۷	۰/۷۵۴	۰/۷۰۱	۰/۷۷۴	۱	
نتایج کسب‌وکار	۰/۷۲۲**	۰/۷۴۰	۰/۷۸۱	۰/۸۰۳	۰/۸۰۸	۰/۷۵۸	۰/۶۶۳	۰/۸۲۵	۰/۷۹۲	۱

\*\* معنی‌دار در سطح ۰/۰۱، \* معنی‌دار در سطح ۰/۰۵

سازمان دانست که شامل نیروی انسانی نیز می‌شود (واعظی و وثوقی، ۱۳۸۹).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که کیفیت تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان دارد. این یافته‌ها با نتایج عترت دوست (۱۳۹۰)، شکرچی زاده و اسماعیلی (۱۳۹۴)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۳)، مبینی (۱۳۸۸)، ناسوشن و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۶)، چان هان و نما (۲۰۱۷)، دردیو و باکار<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۴) انطباق دارد.

تحلیل مناسب این نتیجه و همسویی آن یا تحقیقات ذکر شده به این شرح است که کیفیت با بهره‌گیری از مدل EFQM و با ابعاد رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، محصولات و خدمات، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب و کار می‌تواند تأثیری مثبت و افزایشی بر مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشد. بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریت و مدل‌های تعالی سازمانی نظیر EFQM در دراز مدت و کوتاه مدت سبب کارایی و اثربخشی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود.

ارزیابی کیفیت خدمات به منظور درک مناسب از خدماتی است که سازمان باید ارائه کند و در صورتی که رضایت مشتری را جلب کند باعث بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی ارتقا کیفیت خدمات و شناسایی ادراکات و انتظارات نیروی انسانی سازمان می‌باشد. سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی خود موفق‌تر است که شکاف بین انتظارات و ادراکات نیروی انسانی و کیفیت خدمات خود را بهتر شناسایی کند. در هر صورت بهره‌وری و کیفیت دو روی یک سکه اند که نمی‌توان یکی از این دو عنصر را در نظر گرفته ولی نسبت به دیگری بی توجه بود. در این پژوهش سنجش کیفیت خدمات دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمان با استناد به مدل بنیاد کیفیت اروپایی

جهت بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است (داده‌ها کمی و نرمال). نتایج حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که در دستگاه‌های اجرایی استان کرمان میان رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها-محصولات-خدمات، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب و کار با مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد ( $p < 0/05$ -مقدار).

با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی محاسبه‌شده، این رابطه‌ها از نوع مستقیم (افزایشی) هستند. به عبارتی با افزایش هر یک از مؤلفه‌های کیفیت، متغیر مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی افزایش خواهد یافت.

با توجه به ضرایب همبستگی محاسبه‌شده می‌توان گفت رابطه میان رهبری و فرآیندها-محصولات-خدمات و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی از شدت بیشتری برخوردار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بهره‌وری منابع انسانی به عنوان یک ابزار استراتژیک برای به دست آوردن مزایای رقابتی یکی از برنامه‌های اصلی و مهم در سازمان‌ها است؛ بهره‌وری منابع انسانی به طور تصادفی ارتقا نمی‌یابد، بلکه باید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن فراهم و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد. به منظور تامین پیش نیازهای سازمانی و ساختاری و در پی آن ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، نقش نظام‌های بهبود و تعالی سازمانی کاملاً شناخته شده است. در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، ناکارآمدی برخی نظام‌های فعلی، نه تنها بهبود سازمان را موجب نمی‌گردند، بلکه باعث بدتر شدن شاخص‌های عملکردی، رضایت و در نتیجه بهره‌وری کارکنان می‌شوند. بنابر این تعالی سازمان را می‌توان رشد و ارتقا سطح یک

مدل القایی برتری سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند سازمان را به نتایجی دلخواه مانند ایجاد ارزش افزوده بیشتر، بهبود کارایی و اثربخشی، افزایش نوآوری در محصولات و خدمات، حفظ و انتشار دانش، و در نهایت دستیابی به چابکی رهنمون می‌سازد.

همچنین استفاده از منطق خود ارزیابی که این مدل بر اساس آن بنا نهاده شده است، موجب می‌گردد که رویکردهایی مناسب و یکپارچه تعریف شود و این رویکردها به گونه‌ای نظام‌مند در سازمان جاری شوند. در دوره‌های زمانی معین، سازمان رویکردها و جاری سازی آنها را مورد ارزیابی قرار داده و بر اساس نتایج حاصله و با استفاده از یادگیری و نوآوری، توانمندسازهای خود را بهبود داده و نتایج مطلوبی بدست می‌آورد.

#### پیشنهادهای مبتنی بر آزمون سوالات تحقیق

- با توجه به اینکه بین کیفیت و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهرستان کرمان رابطه وجود دارد پیشنهاد می‌شود: مدیران دستگاهها باید نسبت به لزوم انجام دادن ارزیابیهای دوره‌ای به منظور بهسازی مستمر فعالیت سازمانها و در نهایت ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده تدابیر لازم را بیاندیشند. همچنین با ایجاد یک نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد حول محور پاسخگویی به نیازهای نیروی انسانی و انتظارات مراجعین، درک بهتری از این انتظارات داشته و شکاف بین انتظارات و ادراکات نیروی انسانی و کیفیت خدمات خود را بهتر شناسایی کنند.

- با توجه به اینکه بین رهبری و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاههای اجرایی شهر کرمان رابطه مستقیم و افزایشی وجود دارد پیشنهاد می‌گردد: مدیران با اتخاذ سبک رهبری متناسب با جو سازمان از حداکثر ظرفیت دانش و مهارت نیروی انسانی و مشارکت آن در سازمان در جهت بهبود و نوآوری،

EFQM انجام شده است. این مدل یک چارچوب غیر تجویزی است که شامل توانمندسازها و نتایج است که بدنه اصلی این مدل را تشکیل داده و هر سازمانی می‌تواند این معیارها را برای تعالی هر چه بیشتر سازمان استفاده نماید. توانمندسازی، تکنیکی نوین و مؤثر در راستای ارتقای بهره‌وری سازمان با بهره‌گیری از توان کارکنان است. تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌های را برای بهره‌وری از توانایی انسانی که از آنان استفاده‌ی کامل نشده است، در اختیار سازمان سازمانها بایستی این نیروی بالقوه را مهار کنند و مورد استفاده قرار دهند و سازمان با انجام تغییرات برنامه ریزی شده، باید عوامل انسانی را با محیط خارجی سازگار کنند، تعارضات درون سازمانی را از بین ببرند و با مشارکت دادن کارکنان در کلیه فعالیتها و تلاشها، بهره‌وری سازمان را به نحوی مطلوب افزایش دهند. توانمندسازها پنج معیار اول این الگو می‌باشند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و شامل رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها و خدمات است و چهار معیار دیگر این الگو شامل نتایجی است که سازمان‌های سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کنند که شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب و کار است. معیارهای نتایج شامل چیزهایی است که سازمان به دست می‌آورد و حاکی از اثربخشی توانمندسازها است. با توجه به ضرایب همبستگی محاسبه‌شده می‌توان گفت رابطه میان رهبری، فرآیندها و خدمات و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی از شدت بیشتری برخوردار است. اجرای این مدل به عنوان پس زمینه‌ای برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در این تحقیق حاکی از این امر است که پتانسیل متعالی کارکنان در تمام سطوح فرد، گروه و سازمان و جامعه اجرا می‌شود و در نهایت مشارکت و توانمند سازی کارکنان برای توسعه توانایی‌های آنان افزایش می‌یابد. به منظور بهبود سازمانها برای اقدامات مؤثر

• نظر به اینکه بین فرآیندها و خدمات و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد پیشنهاد می‌گردد: به مدیران توصیه می‌شود تا با به کارگیری سیستم منظم جهت تسهیل و بهبود فرآیندها و خدمات و با استفاده از شاخص‌هایی مانند کاهش خطاها و اشتباهات، افزایش استانداردها، تسهیل فعالیت‌های سازمان و ارائه خدمات براساس نیاز مراجعین می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمان و بهره‌وری کارکنان شود.

• نظر به اینکه بین نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد پیشنهاد می‌گردد: به مدیران توصیه می‌شود کارکنان خود را به طور جدی تغییر دهند و از ارزیابی عملکرد بیشتر برای ایجاد انگیزه و تشویق کارمندان خود به غیر از اندازه‌گیری عملکرد استفاده کنند. ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز بایستی بر اساس شاخص‌های ابلاغ شده و مبتنی بر معیارهای شایستگی و به طور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد.

- اعلام دوره‌های نتایج نظارت و ارزشیابی عملکرد به مقامات سازمانی جهت اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی انجام گیرد.

- با توجه به تاثیر چشمگیر نتایج جامعه در ایجاد توسعه و رشد اقتصادی، در وضعیت فعلی اقتصاد کشورمان خصوصا دو معضل اساسی هم زمان بیکاری و تورم مزمن، باعث ایجاد بی انگیزگی و ناامیدی در جوانان شده است. لذا افزایش اعتماد ملی، افزایش دانش و فرهنگ عمومی، قوانین و مقررات دولتی و... می‌تواند سبب انگیزه و بهره‌وری نیروی کار شود.

#### منابع و ماخذ

بهره‌وری خدمات و فرآیندهای سازمانی را تضمین کرده و سبب کسب مزیت رقابتی شود.

• با توجه به رابطه بین استراتژی و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان پیشنهاد می‌شود: با به کارگیری استراتژی مناسب در جهت رسیدن به اهداف نهایی و چشم انداز مورد انتظار سازمان، همچنین با مشخص کردن اهداف کوتاه مدت سازمان برای کارکنان و شناساندن نقش آن‌ها در تحقق این اهداف، احساس مفید بودن را در آنان تقویت کرده و با ایجاد انگیزه در آنان، سازمان را به اهدافش نزدیک تر کند.

• با توجه به ارتباط بین کارکنان و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان پیشنهاد می‌شود: مدیران نسبت به مشارکت کارکنان و به کارگیری ایده‌های آنان در تصمیم‌گیریها و مشارکت آنان در بهبود فرآیندهای سازمان اقدام کنند. همچنین وظایف کارکنان بایستی متناسب با توانایی‌های فیزیکی و حرفه‌ای آنها باشد. غنیسازی شغل نیز می‌تواند با افزایش احساس معنی‌دار بودن کار، احساس مسئولیت بیشتر و امکان آگاهی از نتیجه واقعی کار و امکان کسب مهارت‌ها و توانایی‌های نوین، انگیزه‌ی درونی را در آنان قوی تر کند و فرد را به انجام کار با کمیت و کیفیت مطلوبتر واداشته و میزان بهره‌وری آنان را افزایش دهد.

• نظر به اینکه بین شراکت‌ها و منابع و مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه وجود دارد پیشنهاد می‌گردد: استفاده حداکثری از شراکت‌های راهبردی برای سازمان، همچنین تخصیص منابع می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان شود. علاوه بر این تسهیم و کاربرد دانش و ایجاد مشوق برای بالا بردن دانش کارکنان و استفاده از دانش نیروی انسانی متخصص، در نهایت باعث افزایش بهره‌وری منابع انسانی و سازمان خواهد شد.

- افروزنیا، علی و توکلی، عبدالله. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۱۰۵-۱۲۶.
- حسینی، سید احمد؛ کدخدایی، سلمان و طولایی، مجید. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک ANP (مطالعه موردی: مدیران و سرپرستان شهرستان درود). مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۳۷)، ۲۹-۵۰.
- حیدری، محمد و جهانگیری، اصغر، (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها نویسنده ایزابل رایبسون، مجله راهبرد بومی، شماره ۱۰۷.
- ساعتچی م. ۱۳۸۲. بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمانهای مشمول قانون تامین اجتماعی. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، شماره ۳۷.
- شکرچی زاده، احمدرضا و حاجی اسماعیلی سمیه. (۱۳۹۴). مروری بر مدل‌های بهره‌وری نیروی انسانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی و دولتی. اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد.
- عترت دوست، محمد. (۱۳۹۰). الزامات مدیریت کیفیت و ارتقای بهره‌وری در سازمان نیروی انتظامی از نگاه آیات و روایات. توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۸)، ۷۰-۵۱.
- فراهانی، ابوالفضل؛ کاشف، میرمحمد؛ غلام زاده یامچی، ایوب و خدادادی، محمدرسول. (۱۳۹۳). ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت ورزشی، ۶(۱)، ۱۷-۱.
- طاهری ش. ۱۳۹۰. بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها. انتشارات هستان. چاپ هجدهم.
- کاملی م ج. عزیزی حر. مهدی زاده ح. ۱۳۹۳. بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری کارکنان اجرایی پلیس راهور فرماندهی انتظامی تهران بزرگ. فاتب، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۳۲. مبینی، مهدی. (۱۳۸۸). ارتباط مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران. سومین کنگره ملی مدیریت ورزشی (توسعه و بالندگی منابع انسانی در ورزش)، شهرکرد.
- میر سیاسی ناصر. متقی محمد حسین. سلاجقه سنجر. ۱۳۸۸. بررسی میزان عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران. مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۱. واعظی، رضا و وثوقی، فاطمه. (۱۳۸۹). اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران. مطالعات مدیریت صنعتی، ۸(۱۹)، ۹۶-۷۳.
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24.
- Altamony H. 2017. A Theoretical Perspective View on the Relationship between the EFQM Excellence Model and Innovation Activities in the Public Sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, Vol 8(2), pp.902-911. ISSN:2229- 6247.
- Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3(1), 299-305.
- Bourke J. Roper S. 2017. Innovation, quality management and learning: Short-term and long-term effects. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2017.07.005>
- Chauhan G. Nema G. 2017. Study of the Role of Total Quality Management in Productivity Enhancement in Indian Insurance Sector. *Pacific Business Review International*, Volume 9 Issue 11.
- Chebichii Bett R. (2017). The perceived factors affecting employee productivity at the world vision organization in Kenya. Master of Thesis. School Of Business, University of Nairobi.
- Choi K. Lee D H. Olson D. 2015. Service quality and productivity in the U.S. airline industry: a service quality-adjusted DEA model. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, DOI 10.1007/s11628-013-0221.
- Durdyev, S., Ihtiyar, A., Ismail, S., Ahmad, F. S., & Bakar, N. A. (2014). Productivity and

- Salajeghe S. Hosseini N. Hosseini A. 2015. Explaining Effective Factors on Human Resource Productivity using Multi-Attribute Decision Making Techniques. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, January, Vol(4), No (1), pp. 27-32.
- Santos R S. Abreu F. 2019. EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution. *De Gruyter* Vol.9, pp:99-108. <https://doi.org/10.1515/eng-2019-0012>.
- Salajeghe S. Hosseini N. Hosseini A. 2015. Explaining Effective Factors on Human Resource Productivity using Multi-Attribute Decision Making Techniques. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, January, Vol(4), No (1), pp. 27-32.
- Shirvani A. Iranban J. 2013. Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company. *Iran, European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management. ISSN 1805-3602.
- Sniukiene A. Gaile E. 2015. Impact of information and telecommunication technologies development.
- Štefan Markulík A N. 2017. Practical Experience of The EFQM Model Implementation in The Conditions of Public University. *Internetový časopis o kvalite Vydavatel: Katedra management ukvality, FMMI, VŠB-TU Ostrava*.
- Striukova, L., & Rayna, T. (2008). The role of social capital in virtual teams and organisations: corporate value creation. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 5(1), 103-119.
- Varga J. Csiszárík-Kocsir A. 2019. The Myth of High Performance Organization (HPO): The Top Priorities for Building a More Competitive Company. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 821-833. ISSN 2454-5899.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic commerce research and applications*, 9(6), 476-487.
- Zhang Y. Wei Y. Zhou G. 2018. Promoting firms' energy-saving behavior: The role of institutional pressures, top management support and financial slack. *Energy Policy*, Volume 115.
- service quality: Factors affecting in service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 487-491.
- Feili A. Khodadad A. Ravangard R. 2019. Prioritizing factors affecting the hospital employees' productivity from the hospital managers, viewpoint using integrated decision-making trial and evaluation laboratory and analytic network process. *J Med Sci*, pp:38:91-101.
- Göktaş P. 2017. Approach of EFQM Excellence Model and PDCA (Plan do check act). Cycle in Terms of Human Resource Management, 2nd Congress on International Economic and Administrative Perspectives: Sustainable Global Competition, 5-7.
- Jaafreh, A. B., & Al-Abedallat, A. Z. (2013). The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93-109.
- Jajri I. Rahmah I. 2010. Impact of Labor Quality on Labor Productivity and Economic Growth. *African Journal of Business Management*, Vol. 4(4), 486-495.
- Kull, T. J., & Wacker, J. G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. *Journal of operations management*, 28(3), 223-239.
- Lee P.T. (2015). Christian business management excellence. *Catalyst*, 11(1), 6-16.
- Morgan RM. & Hunt S.D. (2007). HRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1264-1290.
- Nagyova A., Pacaiova H. 2018. Maintenance evaluation based on the EFQM model excellence. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, doi:10.1088/1757-899X/393/1/012005.
- Nasution, A. P., Mahargiono, P. B., & Soesatyo, Y. (2016). Effect of leadership styles, organizational climate and ethos of work on employee productivity (PT. HP Metals Indonesia the Powder Coating). *Jurnal Dimensi*, 5(1). on labour productivity. *Contemporary Issues in Business, Management and Education conference*.
- Pokela S. (2016). Strategic management of personnel productivity Case Study in Finnish healthcare organization, Oulu Business School. Available at: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201606072418>.
- Ramírez F. Vargas Espinoza J. Rengifo L. Saldaña L. 2018. Implementation of The EFQM Excellence Model for The Improvement of The Performance of The Total Distributorse E.I.R.L. Pucallpa, Vicerrectorado de Investigación, Cultura Viva Amazónica - Revista de Investigación Científica, Pucallpa, Perú. 3 (1).

- <sup>1</sup> *pokela*
- <sup>2</sup> *Morgan&Haunt*
- <sup>3</sup> *Snikuine&Gaile*
- <sup>4</sup> *lee*
- <sup>5</sup> *Kull&Wacker*
- <sup>6</sup> *Jaafreh&Al-abadallat*
- <sup>7</sup> *Strikove*
- <sup>8</sup> *Jajri&Rahmah*
- <sup>9</sup> *Chebichii Bett*
- <sup>10</sup> *Afthanorhan et al*
- <sup>11</sup> *Chauhan&Nema*
- <sup>12</sup> *Zhang et al*
- <sup>13</sup> *Bourke &Roper*
- <sup>14</sup> *Santos &Abreu*
- <sup>15</sup> *Štefan Markulik*
- <sup>16</sup> *Ramírez et al*
- <sup>17</sup> *Varga& Kocsir*
- <sup>18</sup> *Nagyova &Pacaiova*
- <sup>19</sup> *Göktaş*
- <sup>20</sup> *Altamony*
- <sup>21</sup> *Nasution et al*
- <sup>22</sup> *Durdyev& Bakar*





## **Analysis of the Relationship between European Quality Management Criteria (EFQM) and Human Resources Productivity** (Case Study of Kerman Executive Agencies)

Zohreh Mehtarizadeh<sup>1</sup>- Masoud Pourkiani<sup>2\*</sup>- Saeed Sayadi<sup>3</sup>- Sanjar Salajegheh<sup>4</sup>

### **Abstract**

**Background and purpose:** The purpose of this study was to analyze the relationship between Quality Criteria (EFQM) and human resource productivity in Kerman executive agencies.

**Method:** The present study is a descriptive correlational and developmental-survey type. The statistical population of this research in the process of making a model of knowledgeable experts, consists of two categories: experts in the field of management and administrative affairs and staff of executive agencies of Kerman city. The sampling method was non-random and purposive sampling of the experts and the stratified sampling method for the staff. The sample size was 30 experts and 524 employees. In this study a researcher made manpower productivity questionnaire and a standard EFQM questionnaire were used to collect the required data. Data were analyzed using inferential statistics, structural equation approach, confirmatory and exploratory factor analysis, Pearson correlation tests and one-sample t-test using AMOS and SPSS software.

**Findings:** Findings showed that there was a positive and significant relationship between quality and its dimensions and HRM.

**Conclusion:** Employing new management systems and organizational excellence models such as the EFQM in the long and short term will increase the efficiency and effectiveness of the employees and thus increase the efficiency of the workforce.

**Keywords:** Labor productivity, Quality, Enablers, Outcome Criteria

---

<sup>1</sup> Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

<sup>2</sup> Member of Faculty of Public Administration, Islamic Azad University, Kerman Branch. (Corresponding author)  
*pourkiani@iauk.ac.ir*

<sup>3</sup> Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

<sup>4</sup> Department of Public Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.