

## بررسی تأثیر مدل بومی تعالی سازمانی (طراحی شده) در سازمانهای دولتی ایران

محمد طاهری روزبهانی<sup>۱</sup>، رضا نجف بیگی<sup>۲\*</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۳</sup>، غلامرضا معمارزاده<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: تیر ماه ۱۳۹۸، اصلاحیه: مهر ماه ۱۳۹۸، پذیرش: آبان ماه ۱۳۹۸

### چکیده:

هدف اصلی این تحقیق بررسی مدل بومی تعالی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران می باشد. تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی و از نظر هدف، کاربردی و بنیادی بوده که مبتنی بر تحقیقات میدانی و کتابخانه ای می باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان رسمی وزارت صنعت، معدن و تجارت (۵۸۳ نفر) و نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان و تاکنم برابر ۲۳۴ نفر تعیین شده است. روش نمونه گیری در این پژوهش، تصادفی ساده و داده های مربوط به متغیرها از طریق پرسش نامه محقق ساخته (آلفای کرونباخ = ۰/۹۸۸) جمع آوری گردیده شده است. بررسی داده های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار (Spss و Lisrel و PLS) و با انجام آزمون  $t$ -value، آزمون مجذور کای، ضرایب همبستگی، روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) برای پاسخ به فرضیات انجام پذیرفته شده است. نتایج حاصله بیان می کنند که پیش‌رانه‌ها بر سامانه‌ها تأثیر معناداری دارد. پیش‌رانه‌ها بر نتایج تأثیر معناداری ندارد و سامانه‌ها بر نتایج تأثیر معناداری دارد.

**واژه‌های اصلی:** مدل بومی، تعالی سازمان، پیش رانه ها، سامانه ها، نتایج، وزارت صنعت و معدن و تجارت

### ۱- مقدمه

اجرای آنها تعیین کند. این مدل بیشتر به خودارزیابی فرایندها بهبود مستمر فرایندها متمرکز است. نگرش مدل تعالی سازمانی درباره چگونگی مدیریت فرایندها در سطح سازمان تشریحی و جامع است و در واقع مدل تعالی سازمانی مبتنی بر شواهد، عینیات و داده های جمع آوری شده از سازمانهاست، به همین دلیل با استقبال زیادی مواجه شده است. هدف از مدل تعالی سازمانی، استفاده از آن به عنوان ابزاری برای الگوبرداری است، به گونه ای که مقایسه سازمانها با شرکتهایی با عملکرد برتر، در هر حوزه‌های تسهیل شود. همچنین چارچوب توزیع امتیازات و نحوه امتیازدهی معیارها به دقت طراحی شده اند. به بیانی می توان گفت این مدل، هدفمند و مبتنی بر واقعیت است و تا حدود زیادی تجویزی است.

به این معنا که بر اساس مشاهده رفتار سازمان های مختلف در کشورهای مختلف تکامل یافته است. این مدل، سازمانها را بر آن می دارد که تنها بر اساس واقعیت های به دست آمده از اطلاعات جمع آوری شده آن را به کارگیرند و از آنجا که معیارهای مدل برای تمام سازمانها یکسان است، بستر مناسبی برای الگوبرداری سازمان ها از شرکت های برتر، فراهم می آورد [۴]

در عصر حاضر، توفیق و خوشبختی ملل به یکدیگر وابسته است و فناوری اطلاعات موجب شده تا رخدادها در هر گوشه از جهان به سرعت به اطلاع همه ی مردم در سایر نقاط گیتی برسد. امروزه، به راحتی می توان به یافته ها و تجربیات علمی موجود در جهان دست یافت و در جهت بهبود نظام و مدیریت اداری سازمان ها موفق شد [۱۰].

ارزیابی عملکرد سازمان ها و بازنگری برنامه‌ها و استراتژی‌ها برای هر سازمان الزامی است و تحقق اهداف سازمانی بدون ارزیابی و بازنگری امکان پذیر نبوده و رهبران سازمان نمی‌توانند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از فعالیتها، مدیریت مؤثری بر فرآیندها اعمال کنند. برای ارزیابی عملکرد روش‌های متفاوتی وجود دارد که هر کدام مزایا و معایب خود را دارد.

اگر بتوان روش یکسانی را بین سازمان‌های مختلف به اجرا گذاشت امکان مقایسه نسبی بین آنها فراهم خواهد شد. این رویکرد باید نگاهی سیستمی و جامع به تمامی حوزه‌های عملکرد یک سازمان داشته باشد و کلیه ورودی‌ها و فرآیندهای اجرایی، و خروجی‌های حاصل از فعالیت سازمان و نیز تأثیرات متقابل آنها را در نظر بگیرد [۸].

مدل تعالی سازمانی، مدلی توصیفی و میسوط است که کیفیت اجرا و نحوه مدیریت فرایندهای سازمانی را در اکثر حوزه ها توصیف می کند، بدون اینکه به اولویت بندی اقدامات بپردازد و هیچ گونه برتری در

\* taherim087@gmail.com

منابع انسانی شرکت ها و سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرند. حرفه ای های منابع انسانی براساس معیارها و شاخص های این مدل ها، می توانند وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی سازمان خود را ارزیابی و تحلیل کنند. این مدل ها به شرح زیر هستند:

۱. مدل تعالی سازمانی دمیتر
۲. مدل تعالی سازمانی بالدربچ
۳. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
۴. مدل تعالی سازمانی استاندارد ایزو ۹۰۰۱
۵. مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی) ۶
۶. مدل توسعه گر منابع انسانی
۷. مدل محیط کار عالی
۸. مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی
۹. مدل جوایز بهترین ها ۱۰
۱۰. مدل جوایز رهبری سرمایه انسانی
۱۱. جایزه تعالی منابع انسانی ایران [۱۱]

تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم، تغییر نقش دولتها از تصدی گری مستقیم را به نقش های نظارتی و ارشادی، ترویج فرهنگ رقابت پذیری سوق داده است. بدیهی است رویکردهای مختلفی جهت مهیا شدن برای این حرکت اساسی و جود دارد اما نباید فراموش کرد که آنچه عامل اصلی در انتخاب این راهکارها می باشد جامعیت، نظام مندی، پویایی، روزآمدی و پشتوانه های حمایتی آنها به لحاظ علمی و مدیریتی می باشد. در همین راستا مدل های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی مورد استفاده قرار گیرند. به نظر می رسد نیازمند مدل بومی می باشیم که به گونه ای طراحی شود که هم به عنوان ابزار مناسبی برای کسب امتیاز سازمانی و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه های توسعه سازمانی کاربرد داشته باشد. [۱].

ارزیابی یعنی تطبیق با خاستگاه های آرمانی سازمان هدف از ارزیابی، تولید اطلاعات به منظور بررسی و بازبینی خط مشی ها و برنامه ها توسط سازمان های دولتی است. [۹]

شایسته سالاری محصول ارزیابی، و توازن و تعادل پیامد آن است. شایسته سالاری و انتخاب مدیران شایسته از مهمترین کلیدهای تعالی سازمانی به شمار می رود. از همین روست که این روزها، سازمان های بزرگ جهانی توجه به مدل های شایستگی را سرلوحه برنامه های توسعه پایدار خود قرار داده اند [۵] نهایت اینکه در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد نهفته است [۷].

لذا طراحی مدل بومی تعالی سازمانی ما را در ارزیابی عملکرد معونت و یاری می نماید. گر چه مدل های تعالی سازمانی به گونه ای طراحی شده اند که هم به عنوان ابزار مناسبی برای کسب امتیاز سازمانی و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه های توسعه سازمانی کاربرد داشته و به ما می گویند که سازمان سرآمد چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را پیگیری می کند؟ چه چشم اندازی دارد و آینده را چگونه می خواهد؟ چه ارزش هایی بر رفتار آن حاکم است و چه معیارهایی برای سنجش در اختیار دارد؟

اما این موارد کافی نیست و ما نیازمند مدل بومی شده تعالی سازمانی هستیم تا با ابعاد محتوایی و ساختاری سازمانهای ایرانی وفق داشته باشد. لذا در اهمیت این پژوهش باید اذعان داشت تاکنون مدل تعالی سازمانی به شکل بومی مورد بررسی و مذاقه قرار نگرفته و براساس مدل بومی شده ارزیابی سازمان های دولتی سرآمد در ایران شکل نگرفته است.

## ۲- مدل های تعالی سازمانی :

مهمترین و معروفترین مدل های تعالی سازمانی که توسط سازمان ها، مؤسسات و انجمن های ملی و بین المللی به منظور ارزیابی سطح تعالی

جدول (۱): جنبه‌های مختلف مدل‌های تعالی سازمانی منبع: (کاکار و همکاران، ۲۰۰۳؛ به نقل از زیوز ۲۰۰۷).

| جنبه‌ها   | مدل میشیگان (۱۹۸۴)   | مدل هاروارد (۱۹۸۴)   | مدل گست (۱۹۸۷)  | مدل وارویک (۱۹۹۲)   |
|-----------|--|--|---|---|
| تمرکز بر  | عملکرد فردی و سازمان   | منابع انسانی (کارکنان)   | دستاوردهای منابع انسانی و سازمانی   | تغییر و توسعه استراتژیک مدیریت منابع انسانی   |
| مبتنی بر  | کنترل استراتژیک و نظام‌های ساختار سازمانی برای مدیریت کارکنان                              | نفوذ افراد، نظام‌های کاری، پاداش‌ها و گردش منابع انسانی  | چهار دستاورد منابع انسانی: یکپارچگی استراتژیک، تعهد، انعطاف پذیری و کیفیت | فرآیندهای تغییر استراتژیک و مدیریت منابع انسانی   |
| توجه به   | مدیریت دارایی‌های انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک   | دستاوردهای کارکنان   | دستاوردهای مطلوب سازمانی  | رابطه متقابل بین استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی   |
| طبقه بندی | هنجاری   | تحلیلی   | هنجاری  | تحلیلی  |
| کمک به    | عملکرد منابع انسانی (کارکنان)  | رفاه فردی و اجتماعی و اثر بخشی سازمانی   | اثر بخشی منابع انسانی و سازمانی   | استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی  |
| رویکرد    | مدیریت منابع انسانی سخت  | مدیریت منابع انسانی نرم  | مدیریت منابع انسانی نرم   | مدیریت منابع انسانی سخت   |
| محتویات   | چرخه منابع انسانی و مدیریت استراتژیک و فشارهای محیطی                                       | نظام منابع انسانی و نقشه حوزه مدیریت منابع انسانی  | خط مشی‌هایی برای تشخیص دستاوردهای منابع انسانی و سازمانی                  | تغییر استراتژیک و مدیریت منابع انسانی   |
| عناصر     | ساختار، مأموریت و استراتژی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، عملکرد، ارزیابی، پاداش‌ها و توسعه | نظام کاری، گردش منابع انسانی، پاداش‌ها، منافع، علایق ذینفعان، عوامل وضعیتی، انتخاب‌های خط مشی مدیریت منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، پی آمدهای بلند مدت | خط مشی‌های مدیریت منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی و سازمانی         | بافت بیرونی (اجتماعی - اقتصادی، تکنولوژی، سیاسی - قانونی، رقابتی)، بافت داخلی (فرهنگ، ساختار، سیاست و رهبری، تکنولوژی - کار، بازارهای کسب و کار)، بافت مدیریت منابع انسانی (نقش، تعریف، سازمان، بازده منابع انسانی، محتوی مدیریت منابع انسانی (نظام‌های پاداش، روابط کارکنان)، محتوی استراتژی کسب و کار (اهداف، بازار - محصول، استراتژی و تاکتیک‌ها). |

### ۳- معیارهای تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی، با بکار گرفتن معیارهای تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آن را پوشش می‌دهد، به سوی تعالی حرکت می‌کنند و به مفاهیم محوری تعالی سازمانی، در فضایی که مبتنی بر اصول ارزشی تعالی سازمانی است، عینیت می‌بخشند. این سازمانها، دستیابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهایی می‌دانند که در چارچوب معیارهای تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند.

۳-۱- معیار رهبری: معیار رهبری نشان می‌دهد که رهبران، به ویژه رهبران ارشد، ضمن تعیین جهت گیری کلی سازمان، چگونه از طریق سامانه‌های مدیریتی، سازمان را در جهت تحقق اهداف و پایداری آن هدایت می‌کنند. رهبران سرآمد چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه‌ی دستیابی به آن‌ها را تسهیل می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و

سیستم‌هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آن‌ها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند [۲]

۳-۲- معیار استراتژی و مدیریت فرایندها: معیار استراتژی و مدیریت فرایندها نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه استراتژی‌ها و خط مشی‌های پشتیبان رابه منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، تدوین، بازنگری و به روز می‌کنند. سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع سازمان پیاده می‌کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می‌کنند، مدنظر قرار می‌گیرد. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف درازمدت و فرآیندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌شود [۲]

۳-۳- معیار سرمایه‌های انسانی: معیار سرمایه‌های انسانی نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را

منظور تحقق مسئولیت های اجتماعی ، به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های ذینفعان ، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب ، اندازه گیری و تحلیل می کنند. [۳]

۳-۱۰- معیار نتایج کلیدی عملکرد: معیار نتایج کلیدی عملکرد نشان می دهد که سازمانهای متعالی در ارتباط با اجرای سامانه ها و فرایندها در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی به چه نتایج مالی و غیر مالی دست یافته اند. آنها به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخصهای کلیدی عملکرد مالی و غیرمالی مرتبط با رویکرد ها و فرایندها را در دوره های زمانی متناسب، اندازه گیری و تحلیل می کنند.

۳-۱۱- معیار دستاوردهای کلیدی استراتژیک: معیار دستاوردهای کلیدی استراتژیک نشان می دهد که سازمانهای متعالی در ارتباط با جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی به چه دستاوردهای مالی و غیر مالی دست یافته اند. آنها شاخص های مالی و غیرمالی مرتبط با دستاوردهای کلیدی استراتژیک را در دوره های زمانی متناسب ، اندازه گیری و تحلیل می کنند [۳]

ایجاد می کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف شخصی و سازمانی میسر می شود. این معیار همچنین به چگونگی توسعه قابلیت ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط ، تشویق، قدردانی و مراقبت کارکنان در جهت ایجاد انگیزه و تعهد به منظور قادر ساختن آنها برای استفاده از دانش و مهارت های خود در راستای منافع سازمان می پردازد. [۳]

۳-۴- معیار منابع سازمانی: معیار منابع سازمانی نشان می دهد که سازمان های متعالی چگونه منابع خود را به منظور پشتیبانی از استراتژی ها و برنامه ها و اجرای اثربخش فرایندها و تضمین موفقیت پایدار سازمان مدیریت می کنند. سازمان های متعالی، دانش و تمامی توان بالقوه کارکنانشان را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می برند. این سازمان ها عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنانشان را توانمند کرده و در کارها مشارکت می دهند [۲]

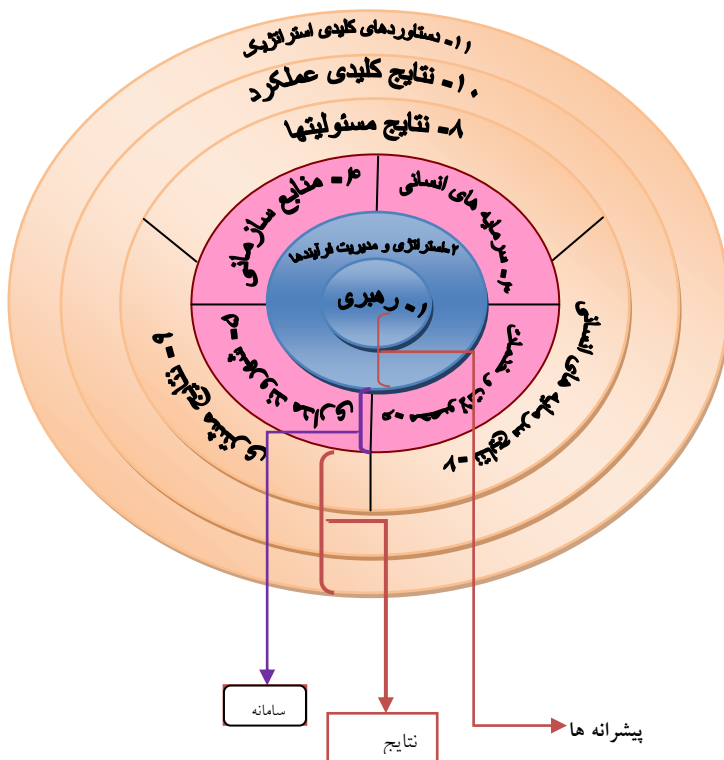
۳-۵- معیار بازاریابی و روابط با مشتری: معیار بازاریابی و روابط با مشتری نشان می دهد که سازمان های متعالی چگونه بازاری را که قصد دارند در آن به فعالیت بپردازند، به خوبی می شناسند و برای آن استراتژی و برنامه بازاریابی ایجاد می کنند. این سازمان ها به روابط با مشتریان نگاه استراتژیک داشته، برای ایجاد رابطه ای سودمند، اهداف و برنامه های تعریف شده ای دارند. [۳]

۳-۶- معیار محصولات و خدمات: معیار محصولات و خدمات نشان می دهد که سازمانهای متعالی چگونه محصولات و خدمات خود را توسعه داده و فرایندهای تامین، تولید، فروش و خدمات پس از فروش را به منظور خلق ارزش افزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان و دستیابی به نتایج متوازن و پایدار مدیریت می کنند. [۳]

۳-۷- معیار نتایج مشتری: معیار نتایج مشتری، نشان می دهد که سازمانهای متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های مشتریان، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب ، اندازه گیری و تحلیل می کنند. بدین معناست که سازمانها در ارتباط با مشتریان خارجی خود چه چیزهایی به دست می آورند [۶]

۳-۸- معیار نتایج سرمایه های انسانی: معیار نتایج سرمایه های انسانی نشان می دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان و اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه های انسانی به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های کارکنان ، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب ، اندازه گیری و تحلیل می کنند. [۳]

۳-۹- معیار نتایج مسئولیت های اجتماعی: معیار نتایج مسئولیت های اجتماعی، نشان می دهد که سازمانهای متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان و اجرای رویکردهایی به



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش منبع: محقق ساخته

۵- روش‌شناسی تحقیق

جدول (۳): نتیجه‌ی آزمون پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ)

| تعداد سوالات                   | تعداد پاسخ‌ها | تعداد نام‌ها               | تعداد پاسخ |
|--------------------------------|---------------|----------------------------|------------|
| ضریب آلفای کرونباخ برای هر بعد |               |                            |            |
| رهبری                          | ۰/۹۷۰         | نتایج مشتری                | ۰/۹۶۶      |
| استراتژی و مدیریت فرآیندها     | ۰/۹۷۸         | نتایج سرمایه‌های انسانی    | ۰/۹۴۰      |
| سرمایه انسانی                  | ۰/۹۱۸         | نتایج مسئولیت‌های اجتماعی  | ۰/۹۷۴      |
| منابع انسانی                   | ۰/۹۷۴         | نتایج کلیدی عملکرد         | ۰/۹۳۸      |
| شهروند مداری                   | ۰/۹۶۵         | دستاوردهای کلیدی استراتژیک | ۰/۹۴۴      |
| محصولات و خدمات                | ۰/۹۶۶         |                            |            |
| ضریب آلفای کرونباخ             | ۰/۹۸۸         |                            |            |

تحقیق حاضر براساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی، بنیادی و بر اساس ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان رسمی وزارت صنعت، معدن و تجارت که تعداد آنها ۵۸۳ نفر است در نظر گرفته شده است. برآورد حجم نمونه توسط جدول مورگان و تاکنن برابر با ۲۳۴ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی ساده می‌باشد.

۶- روش گردآوری داده‌ها:

داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق کتابخانه و پرسشنامه‌ای که از متداولترین روشهای میدانی است بر مبنای مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری برای هر سوال درجاتی از خیلی زیاد تا خیلی کم منظور گردیده. پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق دارای ۱۳۲ سؤال به صورت زیر می‌باشد.

جدول (۲): جدول سوالات مربوط به هر بعد

| شماره سوالات | ماهیت متغیر | ابعاد                      | متغیرها            |
|--------------|-------------|----------------------------|--------------------|
| ۲۰-۱         | کیفی        | رهبری                      | رهبری              |
| ۳۶-۲۱        | کیفی        | استراتژی و مدیریت فرآیندها |                    |
| ۵۴-۳۷        | کیفی        | سرمایه انسانی              | سرمایه انسانی      |
| ۶۷-۵۵        | کیفی        | منابع انسانی               |                    |
| ۷۵-۶۸        | کیفی        | شهروند مداری               |                    |
| ۸۵-۷۶        | کیفی        | محصولات و خدمات            |                    |
| ۹۲-۸۶        | کیفی        | نتایج مشتری                | نتایج مشتری        |
| ۱۰۱-۹۳       | کیفی        | نتایج سرمایه‌های انسانی    |                    |
| ۱۱۳-۱۰۲      | کیفی        | نتایج مسئولیت‌های اجتماعی  |                    |
| ۱۲۲-۱۱۴      | کیفی        | نتایج کلیدی عملکرد         | نتایج کلیدی عملکرد |
| ۱۳۲-۱۲۳      | کیفی        | دستاوردهای کلیدی استراتژیک |                    |

۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها:

با استفاده از نرم افزار با استفاده از نرم افزارهای SPSS 19، LISREL8 و PLS صورت گرفته است.

جدول (۴): نتایج بارهای عاملی (Loading factor)

| سطح  | متغیر        | بارهای عاملی |
|------|--------------|--------------|
| ۰-۰۱ | رهبری ۱      | ۰.۷۱۲        |
| ۰-۰۱ | رهبری ۲      | ۰.۹۰۵        |
| ۰-۰۱ | رهبری ۳      | ۰.۸۳۷        |
| ۰-۰۱ | رهبری ۴      | ۰.۸۲۳        |
| ۰-۰۱ | رهبری ۵      | ۰.۹۰۰        |
| ۰-۰۱ | C.H.Capital1 | ۰.۷۸۷        |
| ۰-۰۱ | C.H.Capital2 | ۰.۸۴۹        |
| ۰-۰۱ | C.Social1    | ۰.۷۱۰        |
| ۰-۰۱ | C.Social2    | ۰.۷۰۲        |
| ۰-۰۱ | Customer1    | ۰.۷۱۴        |
| ۰-۰۱ | Customer2    | ۰.۷۸۳        |
| ۰-۰۱ | Str.M1       | ۰.۸۱۸        |
| ۰-۰۱ | Str.M2       | ۰.۸۱۸        |
| ۰-۰۱ | Str.M3       | ۰.۸۳۶        |
| ۰-۰۱ | Str.M4       | ۰.۸۰۶        |
| ۰-۰۱ | Str.M5       | ۰.۸۵۷        |
| ۰-۰۱ | C.Str1       | ۰.۸۹۸        |
| ۰-۰۱ | C.Str2       | ۰.۷۸۸        |
| ۰-۰۱ | Citizen1     | ۰.۶۴۷        |
| ۰-۰۱ | Citizen2     | ۰.۶۱۴        |
| ۰-۰۱ | Citizen3     | ۰.۸۸۹        |
| ۰-۰۱ | H.Capital1   | ۰.۶۴۲        |
| ۰-۰۱ | H.Capital2   | ۰.۵۱۰        |
| ۰-۰۱ | H.Capital3   | ۰.۳۴۹        |
| ۰-۰۱ | H.Capital4   | ۰.۲۲۱        |
| ۰-۰۱ | H.Capital5   | ۰.۶۰۵        |
| ۰-۰۱ | S.Capital1   | ۰.۷۲۹        |
| ۰-۰۱ | S.Capital2   | ۰.۶۰۶        |
| ۰-۰۱ | S.Capital3   | ۰.۵۴۰        |
| ۰-۰۱ | S.Capital4   | ۰.۶۶۱        |
| ۰-۰۱ | Service1     | ۰.۶۹۴        |
| ۰-۰۱ | Service2     | ۰.۸۲۴        |
| ۰-۰۱ | Service3     | ۰.۵۱۹        |
| ۰-۰۱ | C.Turnover1  | ۰.۷۹         |
| ۰-۰۱ | C.Turnover2  | ۰.۷۹         |

۱-۶- سنجش روایی و پایایی پرسشنامه: پرسشنامه در اختیار اساتید مربوطه، و افراد صاحب‌نظر قرار داده شد و با روش روایی محتوایی پس از اخذ نظرات آنها، روایی پرسشنامه بررسی شد در این پژوهش پرسشنامه استفاده شده بصورت محقق ساخته می‌باشد. به منظور تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که به صورت زیر می‌باشد.

است متغیر پیش‌رانه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر سامانه‌ها تأثیر معناداری دارد. (آماره  $t$  خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بالا رفتن پیش‌رانه‌ها، سامانه‌ها نیز افزایش پیدا کند و با پایین آمدن پیش‌رانه‌ها، سامانه‌ها نیز کاهش پیدا می‌کند. و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می‌گردد.

فرضیه دوم: پیش‌رانه‌ها بر نتایج تاثیر معناداری دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ و همچنین نمودارهای ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب، مشخص شده است متغیر پیش‌رانه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری ندارد. (آماره  $t$  درون بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌گردد.

فرضیه سوم: سامانه‌ها بر نتایج تاثیر معناداری دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ و همچنین نمودارهای ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب، مشخص شده است متغیر سامانه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری دارد. (آماره  $t$  خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بالا رفتن سامانه‌ها، نتایج نیز افزایش پیدا کند و با پایین آمدن سامانه‌ها، نتایج نیز کاهش پیدا می‌کند. و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می‌گردد.

#### ۷- نتیجه گیری

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بالا رفتن پیش‌رانه‌ها، سامانه‌ها نیز افزایش پیدا کند و با پایین آمدن پیش‌رانه‌ها، سامانه‌ها نیز کاهش پیدا می‌کند. و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می‌گردد. بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ متغیر پیش‌رانه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری ندارد. (آماره  $t$  درون بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفته است). و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌گردد. بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ متغیر سامانه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری دارد. (آماره  $t$  خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد. بنابراین در

به منظور ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق در جدول ۳ خلاصه شده‌اند. تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند. پاسخ به فرضیات پژوهش بر اساس روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) نوع دیگر از روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم<sup>۱</sup> می‌باشد. اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزاء سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت داری<sup>۲</sup> را میان دو متغیر نشان می‌دهد. این نوع روابط عمدتاً به وسیله آنالیز واریانس یک طرفه<sup>۳</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این نوع اثر در واقع بیانگر تأثیر خطی علیّ فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می‌تواند متغیر مستقل باشد و برعکس. در این تحقیق برای تست مدل از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم افزار LISREL و به دلیل وجود اندازه نمونه پایین برای پاسخ به فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به روش کمترین توان دوم جزئی<sup>۴</sup> (PLS) با استفاده از نرم افزار SMARTPLS استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی، را پیش بینی نماید. نتایج حاصله از این روش به قرار زیر است:

جدول (۵): اثرات مستقیم، آماره  $t$  و نتیجه فرضیه تحقیق

| فرضیات تحقیق            | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | آماره $t$ | سطح معناداری | نتیجه فرضیه محفل |
|-------------------------|-----------------------|-----------|--------------|------------------|
| پیش‌رانه‌ها → سامانه‌ها | 0.675                 | 10.889**  | <0.01        | تایید می‌شود     |
| پیش‌رانه‌ها → نتایج     | -0.077                | -1.146    | >0.05        | رد می‌شود        |
| سامانه‌ها → نتایج       | 0.841                 | 13.329**  | <0.01        | تایید می‌شود     |

فرضیه اول: پیش‌رانه‌ها بر سامانه‌ها تاثیر معناداری دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$  که در جدول ۴ و همچنین نمودارهای ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب، مشخص شده

Direct Effect<sup>۱</sup>  
Directional<sup>۲</sup>  
ANOVA<sup>۳</sup>  
Partial Least Square<sup>۴</sup>

نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک متأثر از سرمایه‌های انسانی، منابع سازمانی، شهروندمداری و محصولات و خدمات می‌باشند در واقع در اینجا باید به مدیران سازمانی اکیداً توصیه کرد که هنگامی درباره نتایج سرمایه‌های انسانی، نتایج مسئولیتها، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک صحبت به میان می‌آید و می‌خواهند برنامه ریزی درباره آنها کنند و حتی آنها را پیش‌بینی نمایند حتما سرمایه‌های انسانی و منابع سازمانی و شهروندمداری و محصولات و خدمات خود مورد توجه قرار داده و اول برنامه برای سامانه‌ها و استراتژیک‌ها بسیار دقیق حساب شده و منظم را داشته باشند تا از نتایج کاملاً مطمئن باشند.

### منابع و مآخذ

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردی کلیدی و راهمانی عملی. ترجمه سعید صفری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، ویرایش اول.
- [۲] حاجی کریمی، عباسعلی. کریمی جعفری، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی در شرکت مزدا یدک، کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران، انجمن مدیریت ایران، دانشگاه خاتم.
- [۳] حسن زاده دستجردی، کورش. (۱۳۹۵). ارائه مدلی برای تعالی در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در قالب مدل تعالی سازمانی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
- [۴] صفری، حسین. صادقی مقدم، محمدرضا. عبادی ضیایی، علی. (۱۳۹۵). مدل‌سازی علی روابط میان معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بانک توسعه تعاون. مجله مدیریت صنعتی. مقاله ۵، دوره ۸، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۴۲۳-۴۴۶.
- [۵] مالکی، علی. (۱۳۹۷). شایستگی مدیران (ارزش)، ناشر: ایده نگار. تهران: ویرایش اول.
- [۶] محمدی، حامد. (۱۳۹۶). چالش‌های استقرار الگوی تعالی سازمانی (EFQM) به عنوان یک چارچوب بهبود عملکرد در نظام اداری ایران، فصلنامه علمی-ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت سال هفتم- شماره ۲- پیاپی ۲۴. ص ۴۸ تا ۶۴.
- [۷] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات ترمه، تهران، چاپ چهارم، ویرایش سوم
- [8] Shahin, A., Zairi, M. (2005). **Strategic Management, Bench Marking and the Balanced Scorecard Integrated Methodology**. Management Journals, 2005.
- [9] Pegum, R. (2011). **Organizational Specific that affect the Use of Corporate Performance Measurements Process in the Banking Sector**, Journal of Performance Management, 3(23), 5-23.
- [10] Tesoro, F., AND Tootson, J. (2000). **Implementing Global performance**. Measurement System Jossey Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000.
- [11] Ruiz, A. (2007). **Improving Quality at The hospital Psychiatric Ward Level Through the use of the EFQM Model**. Int J Qual Health Care 2007; 19(2): 74-79.

سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بالا رفتن سامانه‌ها، نتایج نیز افزایش پیدا کند و با پایین آمدن سامانه‌ها، نتایج نیز کاهش پیدا می‌کند. و در نتیجه فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹٪ تایید می‌گردد.

### ۱-۷- پیشنهاد

با توجه به نتایج حاصله از فرضیات پژوهش پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- از آنجا که مدل بومی تعالی سازمانی (طراحی شده) متناسب سازمانهای دولتی ایران می‌باشد. در نتیجه به مدیران و برنامه ریزان سازمان‌ها توصیه می‌شود که از این مدل، به جای استفاده از مدل EFQM در سازمانها خود استفاده کنند و آنگاه نتایج مطلوب آنرا در سازمان و اداره خود دریابند زیرا این مدل با توجه به شرایط و امکانات، فرهنگها، آداب و رسوم ها، ارزشها و باورهای سازمانها و مردم ایران طراحی شده در نتیجه می‌توانند در سازمان‌ها راحت‌تر و با هزینه پایین‌تر به اجرا درآید و هم‌اینکه کاربردی‌تر خواهد بود.

- از آنجا که متغیر پیش‌رانه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر سامانه‌ها تأثیر معناداری دارد. در نتیجه سرمایه‌های انسانی، منابع سازمانی، شهروندمداری و محصولات و خدمات از فرایندهای رهبری و استراتژی‌ها و مدیریت فرآیندها تأثیر پذیر می‌باشند در واقع در اینجا باید به مدیران سازمانی اکیداً توصیه کرد که هنگامی درباره سرمایه‌های انسانی و منابع سازمانی و شهر و نگهداری و محصولات و خدمات خود در سازمان برنامه ریزی می‌کنند و یا خط‌مشی‌هایی ارائه می‌دهند و حتی تقسیم وظایف و شرح وظایف ارائه می‌دهند مهمترین فاکتوری که باید در نظر بگیرند فرایند مدیریت کلی سازمان و علی‌الخصوص استراتژی‌های طراحی شده سازمان است و بعد از درک و بررسی کامل این استراتژیها به برنامه ریزی درباره سامانه‌ها بپردازند.

- از آنجا که متغیر پیش‌رانه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری ندارد. در نتیجه نتایج سرمایه‌های انسانی، نتایج مسئولیتها، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک از فرایندهای رهبری و استراتژی‌ها و مدیریت فرآیندها تأثیر پذیر نمی‌باشند مگر اینکه پل ارتباطی سامانه‌ها (سرمایه‌های انسانی و منابع سازمانی و شهروندمداری و محصولات و خدمات) در این میان دخالت نمایند وگرنه با وجود رهبری و استراتژی قوی در سازمان بدون حضور سامانه‌ها این فرایند مدیریت نمی‌تواند هیچ اثری بر نتایج بگذارد در واقع سامانه‌ها یک پل ارتباطی بین پیش‌رانه‌ها و نتایج ایجاد می‌کند که این خود نقش سامانه‌ها را پررنگ‌تر کرده و مدیران باید بدانند که سامانه‌ها نقش حیاتی در سازمان دارند و دقیقاً کار رگها را در خون رسانی تمامی اعضای بدن دارند.

- از آنجا که متغیر سامانه‌ها در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر نتایج تأثیر معناداری دارد. در نتیجه نتایج سرمایه‌های انسانی، نتایج مسئولیتها،