

تاثیر اجرای مدل تعالی سازمانی بر توسعه منابع انسانی سازمان مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو

دکتر رضا رادفر^۱، رضا وریج کاظمی^۲

چکیده

امروزه مدل‌های تعالی سازمان به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده‌اند. نکته حائز اهمیت در بکارگیری این مدل‌ها، پیاده‌سازی یکسری از معیارها براساس چرخه بهبود مستمر دمینگ است. یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل تعالی سازمانی، منابع انسانی سازمان می‌باشد، اما این بدان معنا نیست که با اجرای مدل مذکور لزوماً با توسعه و بهره‌وری نیروی انسانی مواجه می‌شویم. به عبارت دیگر میزان توسعه نیروی انسانی براساس معیارهای مدل تعالی سازمانی وابسته به توانایی سازمان در بکارگیری چرخه دمینگ است.

بر این اساس شاخص‌های ساختاری و عملکردی کارکنان از برنامه‌های بهبود شرکت ایران خودرو استخراج شد تا با روش علی-مقایسه‌ای، یعنی مقایسه شاخص‌ها قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی، در مورد رشد و بهبود شاخص‌های منابع انسانی اظهار نظر شود. نتیجه تحقیق حاضر چنین است که ۳ شاخص "روشنی هدف‌ها"، "ایجاد روحیه" و "رفتار عادلانه" با عدم بهبود و ۵ شاخص "شناخت و قدردانی"، "کار گروهی"، "مشارکت"، "ارتباطات" و "ایجاد محیط کار سالم" با بهبود و رشد همراه بودند و در نهایت برآیند کل شاخص‌ها حاکی از رشد و توسعه منابع انسانی بر اثر اجرای مدل تعالی سازمانی است.

واژگان کلیدی

سیستم مدیریت کیفیت، مدل تعالی سازمانی^۳، چرخه بهبود مستمر دمینگ^۴، توسعه منابع انسانی

^۱ - استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

^۲ - مربی، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس

^۳ - EFQM

^۴ - PDCA

مقدمه

با مروری بر مباحث کیفیت به نظر می‌رسد که ورود به مباحث کیفیت یک حرکت تکاملی و تدریجی است که سازمان باید با تمام وجودش توان جذب و پذیرش آنرا داشته باشد که در این مورد تعیین سطح بلوغ کارکنان و آمادگی آنها برای اجرای مفاهیم کیفیت بسیار ضروری و حیاتی است، چرا که اغلب در سازمان‌ها این نوع حرکت‌ها تبدیل به یک موج فراگیر و گسترده نمی‌شود و دقیقاً به این علت رفته رفته صدای تحول خواهان و تحول جویان نیز رو به خاموشی می‌گراید. (نجمی، ۱۳۸۲) مدیران بسیاری هستند که با انرژی و علاقه بسیار در پی تحول سازمانی بوده‌اند، اما به واسطه فراهم نبودن بنیان‌های رفتاری و فکری کارکنان و همچنین ضعف در وجود مدل‌های فراگیر و کارآمد، مایوس و ناامید شده و نتوانسته‌اند گامی در جهت بهبود سازمانی بردارند. (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۴) در همین راستا با انگیزه بهبود وضعیت نیروی انسانی، با دیدی جدید به این موضوع پرداخته شده است.

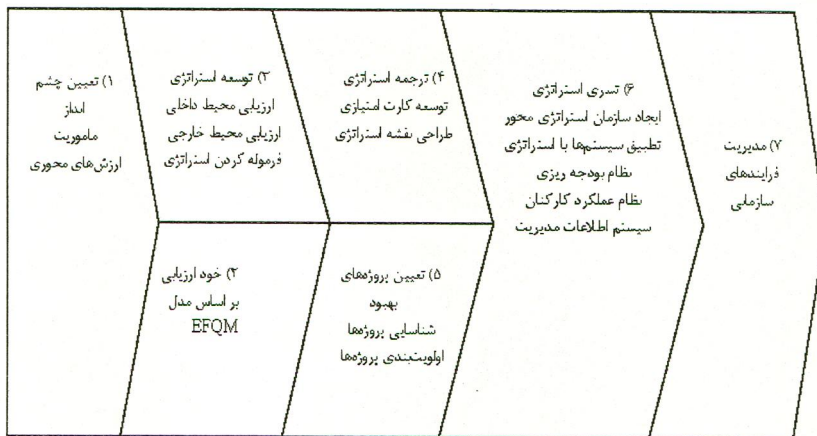
تحقق توسعه در کشورها، مستلزم برنامه‌ریزی وسیعی است که تمامی منابع را بکار گرفته و با مدیریت صحیح و استفاده بهینه از آنها حداکثر ارزش افزوده را در سطح ملی ایجاد کند. سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در این زمینه اجزای اصلی پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه بشمار می‌روند و رشد و توسعه آنها در تعامل با برنامه‌های ملی، رشد و توسعه ملی را به دنبال دارد. نیروی انسانی در این سازمان‌ها نقش محوری را برعهده دارد و به عنوان نیروی محرکه بشمار می‌آید. (ساندبروک، ۲۰۰۱)

ژائو، ماریا و آلبرتو (۲۰۰۳) در مقاله خود به بررسی "خودارزیابی از موسسات آموزش عالی براساس مدل تعالی سازمانی" پرداخته و به این نتیجه رسیدند که مدل تعالی سازمانی یک ابزار خودارزیابی است، ولی برای استفاده از مدل تعالی سازمانی به عنوان یک مدل خودارزیابی باید احتیاط زیادی باید بکار برد، زیرا ارزیابی براساس این مدل، خیلی تابع تجربه و نقطه نظرات و دیدگاه‌های ارزیابان آن است.

اگنزیو (۲۰۰۵) در مقاله خود به بررسی "بنیان نظری مدل تعالی سازمانی با نگرش مبتنی بر منابع" پرداخته و به این نتیجه رسیده است که مدل تعالی سازمانی ارتباط بین توانمندسازها و منابع سازمان را نشان می‌دهد، ولی به علت اینکه مدل به صورت حوزه‌ای ارائه شده است، امکان مرتبط کردن کامل حوزه‌ها و معیارهای آنها با ساختارهای موجود در سازمان‌ها مشکل است.

نابیتز و کلازینگا (۲۰۰۳) در مقاله خود به بررسی "نگرش مدل تعالی سازمانی و جایزه کیفیت هلند" پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مدل اصلی تعالی سازمانی و مدل هلندی برگرفته از آن برای ارزیابی سازمان‌ها دارای معیارهای اقتصادی هستند، به طوری که این معیارها غیرتجویزی بوده و الزام‌آور نمی‌باشد و در صورتی که با منطق چرخه دمینگ بکار گرفته شود باعث تعالی و رشد سازمانی خواهد شد.

قندآرایی (۱۳۸۰) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی "توسعه یک متدولوژی بکارگیری همزمان مدل کارت امتیازی متوازن^۱ و مدل تعالی سازمانی" پرداخته و نتیجه آن بطور شماتیک در شکل ۱ خلاصه شده است.



شکل ۱: بررسی چگونگی یکپارچه سازی و بکار گیری رویکرد کارت امتیازی متوازن با مدل تعالی سازمانی

بیرالوند (۱۳۸۱) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی "چگونگی یکپارچه سازی و بکارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن با مدل تعالی سازمانی" پرداخته و نتیجه بدست آمده وی از مقایسه تطبیقی دو مدل به این شرح است که تعداد و گستره پوشش معیارهای مدل تعالی سازمانی از کارت امتیازی متوازن بیشتر است، به طوری که در کارت امتیازی متوازن بسیاری از حوزه‌های موثر بر عملکرد یک سازمان نظیر رهبری و خطمشی‌ها و استراتژی‌های سازمان نیاز به توجه دقیق‌تر و کامل‌تری دارند. علاوه بر آن بنظر می‌رسد وجه یادگیری و رشد در کارت امتیازی متوازن می‌تواند توسعه بیشتری یابد.

شیرشمسی (۱۳۸۱) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی "بازآرایی (بازنگری امتیازات) معیارهای مدل تعالی سازمانی برای صنعت لاستیک ایران (با مطالعه موردی شرکت لاستیک‌سازی دنا)" پرداخته بطوری که با مقایسه دو مدل می‌توان نتیجه گرفت که در مدل اصلی تعالی سازمانی حوزه توانمندسازها و حوزه نتایج بطور مساوی هر کدام ۵۰۰ امتیاز (برای صنعت لاستیک ایران) حوزه توانمندسازها ۶۴۰ امتیاز و حوزه نتایج ۳۶۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز را بخود اختصاص می‌دهند در حالی که در مدل بازآرایی شده تعالی سازمانی (برای صنعت لاستیک ایران) حوزه توانمندسازها ۶۴۰ امتیاز و حوزه نتایج ۳۶۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز را بخود اختصاص می‌دهند و این بیانگر اهمیت بیشتر معیارهای حوزه‌های توانمندسازها در صنعت لاستیک ایران است.

تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی

سه مدل اصلی برای مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد.

۱. مدل دمینگ که تنها در ژاپن استفاده می‌شود، بیشتر به سمت پیامدهای تولیدی نظر دارد. (استوارت، ۲۰۰۳)

۲. مدل مالکوم بالدريج که در آمریکا مطرح شده است و بر روی رضایت تمامی ذینفعان به ویژه مشتریان متمرکز است، ولی بیش از حد بر رقابت و محیط بازار پایه‌گذاری شده است. (دین و براون، ۲۰۰۳)

۳. مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ که یک وسیله عملی جهت کمک به سازمان‌ها در اندازه‌گیری وضعیت موجود در مسیر تعالی، دانستن فاصله‌ها، شبیه‌سازی راه‌حل‌ها و مشاهده پیشرفت به طور پیوسته می‌باشد. (کاستکا، بامبر و شارپ، ۲۰۰۳) این مدل بیشتر بر ایده خودارزیابی و تشخیص نقاط قوت و ضعف از طریق معیارهای کلیدی تاکید دارد و بسیاری از کشورهای اروپایی و غیراروپایی از آن پیروی می‌کنند.

اگرچه مدل‌های دمینگ، بالدريج و تعالی سازمانی معروف‌ترین مدل‌های تعالی عملکرد هستند ولی کشورهای دیگری هستند که مدل‌های خاصی را برای خود توسعه داده‌اند. البته مدل‌های توسعه داده شده غالباً از مدل‌های فوق الهام گرفته‌اند. (رضایتمند، ۱۳۸۴) برای مثال جایزه کیفیت ایران برگرفته شده از مدل تعالی سازمانی می‌باشد.

اصول مدل تعالی سازمانی

اصول حاکم بر مدل تعالی سازمانی تاکید بر رشد متوازن سازمان‌ها براساس دو معیار اصلی و اساسی زیر دارد:

➤ معیار اول نتایج حاصل از عملکرد سازمان است (معیارهای عملکردی)

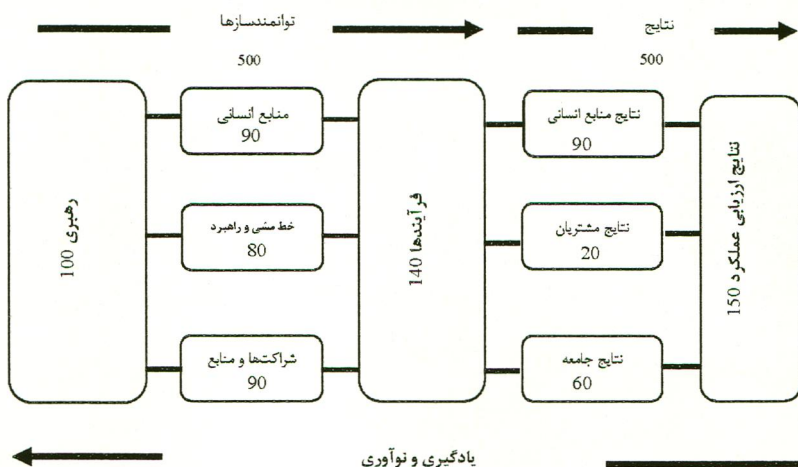
➤ معیار دوم شامل اجزا و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان است (معیارهای ساختاری)

که مثلاً در مدل تعالی سازمانی از آنها به عنوان توانمندسازها یاد می‌شود؛ (رضایتمند، ۱۳۸۴)

از اینرو، معمولاً مدل‌های تعالی سازمانی رشد سازمان را هم در قالب مفاهیم نتیجه‌ای (معیارهای عملکردی) و هم در قالب اجزای تشکیل‌دهنده سازمان (معیارهای ساختاری) مدنظر قرار داده‌اند. (امیران، ۱۳۸۴) دقت شود که مدل تعالی سازمانی فقط به بیان شاخص‌های ساختاری و عملکردی کارکنان اکتفا می‌کند و زیرشاخص‌های مشخصی را تجویز نمی‌کند، بلکه زیرشاخص‌های ساختاری و عملکردی با توجه به خودارزیابی سازمان و تعیین نقاط ضعف و قوت سازمان مشخص می‌شود.

نمای کلی معیارها

معیارهای مدل سرآمدی بنیاد اروپا بر مبنای مدیریت کیفیت فراگیر^۱ شکل گرفته است. در مدل تعالی سازمانی^۲ سال ۲۰۰۱ معیارهای ارزیابی در قالب ۹ معیار اصلی و ۳۲ معیار فرعی تشکیل شده است که پنج معیار اول تحت عنوان توانمندسازها^۳ و چهار معیار دوم تحت عنوان نتایج^۴ سازماندهی شده است. (بولوسار، ۲۰۰۵) معیارهای اصلی مدل سرآمدی بنیاد اروپا و ارتباط بین بخش‌ها و نیز امتیاز هر بخش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل سرآمدی بنیاد اروپایی و ارتباط بین بخش‌ها (بولوسار، ۲۰۰۵)

امتیازهای هر حوزه در هنگام اعطای جایزه کیفیت مدنظر قرار خواهد گرفت، به طوری که امتیازهای بالاتر از اعتبار بالاتری برخوردار است. به طور کلی ۵۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز مربوط به نتایج هستند. معیارهای مربوط به توانمندسازها، کارهایی که یک سازمان باید انجام دهد را نشان می‌دهد و معیارهای مربوط به نتایج چیزهایی را که سازمان باید به آن دست یابد مشخص می‌نماید. (بولوسار، ۲۰۰۵)

نتایج در واقع منتج از توانمندسازها هستند و توانمندسازها با استفاده از بازخورهای دریافتی از نتایج بهبود می‌یابند. پیکان‌های نشان داده شده در شکل به طبیعت پویای مدل تاکید دارند. آنها نشان می‌دهند که یادگیری و نوآوری به بهبود توانمندسازها کمک می‌کنند و این به نوبه خود باعث هدایت بسمت نتایج بهبود یافته می‌شود. (مه پیکر، ۱۳۸۲)

1- Total Quality Management

2- EFQM

3- Enablers

4- Results

اهداف تحقیق

با توجه به موضوع و هدف تحقیق که به بررسی رشد و بهبود شاخص‌های نیروی انسانی در طی اجرای مدل تعالی سازمانی می‌پردازد، باید خاطر نشان کرد که در این مدل کارکنان (نیروی کار) یکبار بعنوان توانمندساز یعنی یک جزء ساختاری سازمان و یکبار به عنوان عامل نتیجه‌ای یعنی یک جزء از محیط (چون خانوارها صاحبان عوامل تولید از جمله نیروی کار هستند) که تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار می‌گیرد، بررسی می‌شود.

هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر اجرای مدل تعالی سازمانی بر توسعه منابع انسانی در سطح مدیران شرکت ایران خودرو است. در همین راستا هدف ویژه تحقیق - که براساس شاخص‌های ساختاری و عملکردی استخراج شده از برنامه بهبود شرکت ایران خودرو می‌باشد - عبارتست از:

- بررسی تاثیر اجرای مدل تعالی سازمانی بر شاخص‌های "روشنی هدف‌ها، ایجاد روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات و ایجاد محیط کار سالم" برای مدیران شرکت ایران خودرو.
- شایان ذکر است که برای انسجام تحقیق، شاخص‌های ۸ گانه در یک هدف بیان شده‌اند.

فرضیه‌های تحقیق

در راستای اهداف تحقیق دو فرضیه زیر مطرح می‌شود

۱. اجرای مدل تعالی سازمانی بر توسعه منابع انسانی در سطح مدیران شرکت ایران خودرو تاثیر دارد؛

۲. اجرای مدل تعالی سازمانی بر "روشنی هدف‌ها، ایجاد روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات، ایجاد محیط کار سالم" در سطح مدیران شرکت ایران خودرو تاثیر دارد.

لازم به ذکر است که هر کدام از شاخص‌های ۸ گانه مطرح شده در فرضیه دوم دارای زیرشاخص‌های تفصیلی بوده که در جدول ۱ آمده و نیز به صورت فرضیه‌های فرعی آزمون و نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر حسب هدف، کاربردی و بر حسب روش، علی-مقایسه‌ای (پس رویدادی) است. با توجه به هدف پژوهش و پرداختن به موضوع تحقیق، جامعه آماری کلیه مدیران شرکت ایران خودرو که شامل معاونان، مدیران (رده‌ای از مدیران که از نظر مقام سازمانی از روسای کل بالاترند)، روسای کل، روسا و سرپرستان می‌باشند، در نظر گرفته شده‌اند. تعداد اعضای جامعه ۱۴۳۵ نفر عنوان شده که براساس آن و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، حجم نمونه ۹۰ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است و کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری

توسط نرم‌افزار آماری^۱ انجام گرفته است. با توجه به نرمال بودن جامعه که از طریق آزمون کولوموگروف-اسمیرنوف^۲ تایید شده و کمی کردن مقیاس کیفی لیکرت، از آزمون‌های پارامتریک برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است، لذا برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق از آزمون t نمونه‌های جفتی (همبسته) استفاده شده است.

مدل تحقیق

برای ارزیابی و اندازه‌گیری میزان توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی از شاخص‌های هشت‌گانه (ساختاری و عملکردی) زیر که برای آنها نیز زیرشاخص‌هایی تعیین گردیده، استفاده شده است. (رضایتمند، ۱۳۸۴)

جدول ۱: شاخص‌های ۸ گانه برنامه بهبود شرکت ایران خودرو

| شاخص | زیر شاخص | شاخص | زیر شاخص |
|--------------------|---|------------------|--|
| روشنی اهداف | آگاهی کارکنان از انتظاراتی که از آنها دارند تعیین وظایف و مسئولیت‌ها بطور واضح سیستم‌ها و روش‌های کار بی نقص آگاهی از علت وجودی سازمان | کار گروهی | کمک کردن کارکنان به یکدیگر توجه عاطفی کارکنان به یکدیگر کارکنان برای سازمان کار می‌کنند نه برای خودشان کارکنان با یکدیگر کار می‌کنند برای حل مشکل |
| روحیه | اعتماد کارکنان به یکدیگر انعطاف‌پذیری خطمی‌ها با توجه به نیازهای شخصی احترام گذاشتن بعنوان یک انسان به کارکنان احترام گذاشتن به ارزش‌ها و تفاوت‌های فردی علاقه به کار کردن در این سازمان حمایت سازمان از کارکنان | مشارکت | موثر بودن نظر کارکنان در تصمیمات سهیم بودن نظر کارکنان در مسائل و مشکلات سازمان کارکنان منابع لازم را برای کار بدست می‌آورند |
| رفتار عادلانه | رفتار مناسب با کارکنان اعتماد به آنچه که سازمان می‌گوید | ارتباطات | آگاهی کارکنان از آنچه که در سازمان می‌گذرد ارتباطات روشن است و سریعاً بین کارکنان انجام می‌شود |
| شناخت و قدردانی | پاداش به تلاش‌های فردی توجه سازمان به توانایی فرد در انجام کار انتظار از کارایی عملکرد کارکنان | محیط کار سالم | توانایی کارکنان در حل و فصل فشارهای کارشان اعمال مدیریت تغییر (تغییر بخوبی اداره می‌شود) دخالت نداشتن کاغذ بازی در انجام دادن امور رشد و یادگیری کارکنان وجود فرصت‌هایی برای توسعه شغلی کارکنان انتظار سازمان از کارکنان در حد توان شان |

اساس انتخاب این شاخص‌های ساختاری و عملکردی کارکنان، برنامه بهبود^۱ شرکت ایران‌خودرو در سال ۱۳۸۶ می‌باشد که حاصل از خودارزیابی‌های انجام شده در این شرکت می‌باشد. در این راستا شاخص‌های مذکور در قالب پرسشنامه‌ای که دارای ۳۰ سوال است و هر سوال شامل ۵ گزینه می‌باشد از مدیران پرسیده شد و آنها نظرشان را در مورد درستی آن شاخص که در سازمان صدق می‌کند در چارچوب مقیاس ۵ گانه (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) در دو حالت قبل از اجرای مدل تعالی سازمانی و بعد از اجرای آن (طی دو نوبت توزیع و جمع آوری پرسشنامه‌ها) بیان کرده‌اند، در نتیجه در صورت رشد شاخص‌ها می‌توان در مورد توانمندسازی کارکنان قضاوت نمود.

تحلیل یافته‌های تحقیق

فرضیه اول: جهت آزمون این بوده است که اجرای مدل تعالی سازمانی بر توسعه منابع انسانی در سطح مدیران شرکت ایران‌خودرو تاثیر دارد، که نتایج آزمون t همبسته به شرح جدول ۲ می‌باشد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

جدول ۲: آزمون t همبسته برای استنباط در مورد تفاضل میانگین‌ها، قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی

| سطح معنی‌داری (دو طرفه) | درجه آزادی | مقار بحرانی آماره t | اختلافات جفتی | | | | توانمندسازی | |
|-------------------------|------------|-----------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|-------------|-------------------------|
| | | | فاصله اطمینان ۹۵٪ | | خطای معیار میانگین | انحراف استاندارد | | تفاوت میانگین‌ها |
| | | | سطح بالا | سطح پایین | | | | |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | ۱۲۶۹۸ | -۰.۶۷۱ | -۰.۹۲۶ | ۰.۰۶۳ | ۰.۳۹۸ | -۰.۷۹ | قبل و بعد از اجرای EFQM |

با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده برای آماره t ($\alpha/2$) از آنجا که سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ کمتر از ۰.۰۲۵ است، بنابراین شواهد قوی برای رد فرضیه صفر وجود دارد، لذا فرضیه صفر رد شده و فرضیه مقابل قبول می‌شود. از طرفی از آنجا که سطح پایین و بالای فاصله اطمینان هر دو منفی است، بنابراین $\mu_1 < \mu_2$ لذا با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اجرای مدل تعالی سازمانی در شرکت ایران‌خودرو بر توسعه و توانمندسازی مدیران تاثیر مثبت داشته است.

^۱- Action Plan

فرضیه دوم: به این صورت کلی مطرح شد که اجرای مدل تعالی سازمانی بر "روشنی هدفها، ایجاد روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت با مدیران، ارتباطات و ایجاد محیط کار سالم" تاثیر دارد. همان طور که ذکر شد شاخص‌های ۸ گانه بخاطر انسجام تحقیق در یک فرضیه کلی مطرح شده، ولی برای تحلیل دقیق‌تر هر کدام از آنها به صورت جداگانه در ۸ فرضیه فرعی بیان شده است که داده‌های آماری این ۸ فرضیه فرعی در جدول ۳ آمده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

جدول ۳: آزمون t همبسته برای استنباط در مورد تفاضل میانگین‌ها، قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی

| سطح معنی داری (دوطرفه) | درجه آزادی | مقدار بحرانی آماره t | اختلافات جفتی | | | | شاخص‌های هشت گانه | |
|------------------------|------------|----------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|-------------------|--|
| | | | فاصله اطمینان ۹۵٪ | | خطای معیار میانگین | انحراف استاندارد | تفاوت میانگین‌ها | |
| | | | سطح بالا | سطح پایین | | | | |
| ۰.۴۵۲ | ۸۹ | -۰.۴۹۳ | ۰.۴۳۸ | -۰.۱۱۲ | ۰.۰۶۸ | ۰.۴۲۸ | -۰.۲۷ | روشنی هدفها قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۳۴۱ | ۸۹ | -۰.۱۹۹ | ۰.۲۶۷ | -۰.۱۷۵ | ۰.۰۵۱ | ۰.۳۲۶ | -۰.۱۷ | ایجاد روحیه قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۸۷۲ | ۸۹ | -۰.۳۷۶ | ۰.۲۳۵ | -۰.۶۴۰ | ۰.۱۰۰ | ۰.۶۳۲ | -۰.۲۳ | رفتار عادلانه قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | -۷.۴۱۸ | -۰.۶۷۵ | -۱.۱۹۱ | ۰.۱۲۸ | ۰.۸۰۷ | -۰.۹۳ | شناخت و قدردانی قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | -۸.۳۵۹ | -۰.۷۳۹ | -۱.۲۱۱ | ۰.۱۱۷ | ۰.۷۳۸ | -۰.۹۷ | کار گروهی قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | -۸.۸۶۲ | -۰.۷۱۴ | -۱.۱۳۶ | ۰.۱۰۴ | ۰.۶۶۰ | -۰.۹۲ | مشارکت قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | -۱۰.۹۶۴ | -۰.۹۹۹ | -۱.۴۵۱ | ۰.۱۱۲ | ۰.۷۰۷ | -۱.۲۲ | ارتباطات قبل و بعد از اجرای EFQM |
| ۰.۰۰۰ | ۸۹ | -۱۱.۱۹۶ | -۰.۷۷۵ | -۱.۱۱۷ | ۰.۰۸۴ | ۰.۵۳۴ | -۰.۹۴ | محیط کار سالم قبل و بعد از اجرای EFQM |

با توجه به خروجی‌های تحقیق، در مورد شاخص‌های روشن‌سازی هدفها، ایجاد روحیه و رفتار عادلانه با کارکنان از آنجا که مقدار محاسبه شده t از مقدار بحرانی بیشتر بوده بنابراین فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت شاخص‌ها قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی رد نمی‌شود، پس

می‌توان گفت اجرای مدل در شرکت ایران‌خودرو بر روشنی هدف‌ها، ایجاد روحیه و رفتار عادلانه با مدیران تأثیری نداشته است.

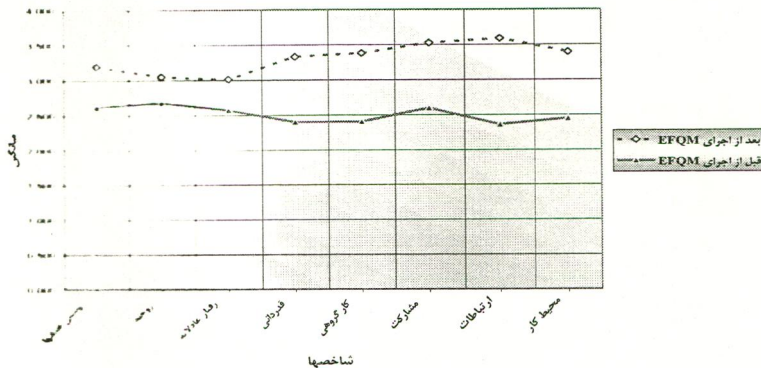
از طرفی برای آزمون ۵ شاخص بعدی با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده برای آماره $t(\alpha/2)$ کمتر از ۰.۰۲۵ است، شواهد قوی برای رد فرضیه صفر وجود دارد، لذا فرضیه صفر رد شده و فرضیه مقابل قبول می‌شود. از طرفی از آنجا که سطح پایین و بالای فاصله اطمینان هر دو منفی است، بنابراین $\mu_1 < \mu_2$ بوده و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت اجرای مدل در شرکت ایران‌خودرو بر شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات، ایجاد محیط کار سالم برای مدیران شرکت تأثیر مثبت داشته است.

نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها بشرح زیر است:

اجرای مدل تعالی سازمانی^۱ بر توسعه منابع انسانی در سطح مدیران شرکت ایران‌خودرو تأثیر دارد. همان‌طور که در بخش یافته‌های تحقیق ملاحظه شد، این فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفت. لذا می‌توان گفت که اجرای مدل منجر به توسعه و توانمندسازی مدیران شده است.

از آزمون فرضیه دوم نیز این نتایج حاصل شده است که وضعیت هر یک از این شاخص‌ها قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی در شکل ۳ نمایش داده شده است:



شکل ۳: میانگین شاخص‌های توسعه و توانمندسازی مدیران، قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی

طبق شکل، در سه شاخص "روشنی هدف‌ها، ایجاد روحیه و رفتار عادلانه" اختلاف بین قبل و بعد از اجرای مدل تعالی سازمانی نسبت به شاخص‌های دیگر کمتر است. لذا این

^۱ - EFQM

شاخص‌ها در طی اجرای مدل رشد و بهبود چشمگیری نداشته‌اند، در حالی که توسعه و بهبود ۵ شاخص "شناخت و قدردانی، کار گروهی، مشارکت، ارتباطات و ایجاد محیط کار سالم" مشهود و ملموس است. (کمترین تفاضل مربوط به شاخص روحیه و بیشترین تفاضل نیز مربوط به شاخص ارتباطات است)

با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشنهادات ذیل برای بهبود هر یک از حوزه‌ها از جمله حوزه نیروی انسانی، ارائه می‌شود:

۱. مدل تعالی سازمانی یک مدل غیرتجویزی است یعنی بیشتر به آنچه که باید انجام شود^۱ (WHAT) توجه داشته و به چرایی^۲ (WHY) و یا نحوه^۳ (HOW) انجام آنها توجه کمتری دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که با یک خودارزیابی دقیق و شفاف توسط چرخه بهبود مستمر دمنینگ^۴ معیارهای دقیق و مناسب هر سازمان تهیه شود.

۲. هر کدام از معیارها و اصطلاحات مندرج در مدل دارای تعاریف و تعابیر متعددی است که ممکن است در هر سازمان معنی خاص خود را داشته باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در هنگام جمع‌آوری اطلاعات براساس معیارهای مندرج در مدل، به نوع سازمان و شرایط خاص سازمانی آن توجه شود.

۳. با توجه به اینکه ارزیابی براساس معیارهای مدل تعالی سازمانی توسط گروه ارزیابان صورت می‌گیرد و این ارزیابی اساس تهیه برنامه بهبود سازمان می‌باشد، لذا باید از هرگونه قضاوت و اظهار نظر شخصی در هنگام ارزیابی براساس مدل پرهیز شود.

منابع

- ۱- امیران، حیدر، راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی براساس مدل‌های EFQM و INQA، انتشارات مشاورین کیفیت ساز، چاپ سوم، ۱۳۸۴.
- ۲- بیرالوند، جعفر، بررسی چگونگی یکپارچه سازی و بکارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن با مدل سازمانی EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۱.
- ۳- جلوداری مقمانی، بهرام، تعالی سازمان، مرکز آموزش و تحقیقات ایران، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- ۴- رضایتمند، علیرضا، ابزارهای سرآمدی، انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین، چاپ دوم، ۱۳۸۴.

1- What

2- Why

3- How

4- PDCA



- ۵- شیرشمسی، عبدالمهدی، بازآرایی معیارهای EFQM برای صنعت لاستیک ایران (با مطالعه موردی شرکت لاستیک سازی دنا)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۱.
- ۶- قنندارایی، مهدی، توسعه یک متدولوژی بکارگیری همزمان مدل BSC و EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۰.
- ۷- مه پیکر، محمدرضا، تعالی سازمان و جوایز کیفیت، انتشارات سنبله، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- ۸- نجمی، منوچهر، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- 9- Bou Llusar, J. Carlos, To What Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? An Empirical Study, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.22, No.4, 2005.
- 10- Castka, P., Bamber, J. M., Sharp, C. J., Measuring Teamwork Culture: The Use of a Modified EFQM Model, Brno University of Technology, Brno, The Czech Republic The University of Salford, UK, Journal of Management Development, Vol.22, No.2 :10-14, 2003.
- 11- Dean, J. W., Bowen, D. E., Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development, Academy of Management Review, 19(3), 18-19, 2003.
- 12- Ignacio, Jose, Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource Based View, Total Quality Management, Vol.16, No.1, pp17-22, January 2005.
- 13- João, R., Maria, A., Alberto A., Self Assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model, Cipes and Universidad de Aveiro, Cipes and Universidad do Porto, pp7-10, 2003.
- 14- Nabitz, U. W., Klazinga, N. S., EFQM Approach and the Dutch Quality Award, International Journal of Health Care Quality Assurance, pp 16-20, 2003.
- 15- Sandbrook, M., Using the EFQM Excellence Model as a Framework for Improvement and Change, Journal of Change Management, 10, 2001.
- 16- Stewart, A., An Investigation of the Suitability of the EFQM Excellence Model for a Pharmacy Development Within an NHS Trust, Journal of the Health Care Quality Assurance, 20-25, 2003.