

بررسی ارتباط بین رهبری اثر بخش با تعالی سازمانی بر اساس مدل تعالی EFQM

عزت الله بالوئی جامخانه^۱، مسعود یعقوب پور^۲، مهدی عزنی^۳

چکیده

هدف تحقیق حاضر، بررسی ارتباط رهبری اثر بخش با تعالی سازمانی بانک ملی استان مازندران با استفاده از مدل EFQM است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد بانک ملی استان مازندران تشکیل می‌دهند که بر اساس آخرین اطلاعات موجود برابر با ۸۴ نفر می‌باشند. تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۶۹ نفر می‌باشد. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد ارزیابی EFQM ارائه شده از سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده است که کلیه ابعاد تعالی همبستگی نسبتاً مناسبی با رهبری اثر بخش دارند و همچنین در برخی از ابعاد به لحاظ دستیابی به تعالی، نقاط قوت و ضعفی وجود دارد. امتیاز محاسبه شده برای تعالی بانک ملی استان مازندران برابر ۵۲۷ از ۱۰۰۰ می‌باشد که این سازمان را در سطح ۳ تعالی جای می‌دهد و نمره ی تعالی متوسط تا خوبی را برای این بانک نشان می‌دهد.

کلید واژه‌ها: رهبری اثر بخش، تعالی سازمانی، مدل EFQM.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۵/۲

^۱ دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، گروه آمار، قائمشهر، ایران (نویسنده مسئول) e_baloui2008@yahoo.com

^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر

^۳ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر

مقدمه

دنیایی که در آن به سر می‌بریم بسیار پیچیده و در عین حال پویا و واجد دو ویژگی عمده منابع محدود و نیازهای نامحدود می‌باشد. همین محدودیت در تامین نیازها و خواسته‌های بشر است که موجب توجه روز افزون به بهره‌وری گردیده است. از یک سو جمعیت رو به ازدیاد و گسترده، نیازهای بشری را سیر تصاعدی داده و از سوی دیگر، برای انسانهایی که هر لحظه به جهان قدم می‌گذارند، استفاده و بهره‌برداری بهینه از منابع را ضروری ساخته است که این امر مستلزم، رهبری اثربخش سازمانی و ارزیابی دقیق عملکرد مدیران می‌باشد. بر این اساس ارزیابی عملکرد سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می‌باشد. ارزیابی عملکرد به صورت فرآیند سنجش جامع عملکرد مدیران سازمان‌ها در قالب معیارهایی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی در چهارچوب اصول و مفاهیم مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی تعریف شده است. در عصر کنونی با توجه به تحولات شگرف در زمینه صنعت و مدیریت وجود نظام ارزیابی عملکرد اجتناب ناپذیر می‌باشد. در این بین مدل تعالی سازمانی کسب و کار که بطور اختصار EFQM^۴ خوانده می‌شود، بعنوان یکی از جامع‌ترین ارزیابی عملکرد شناخته شده است. مدل EFQM الگویی از یک سازمان ارائه می‌کند که در ایده و عمل سرآمد سازمان‌های دیگر است و نشان می‌دهد در فضای رقابتی برای رشد ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کرد و راه تعالی را طی کرد. بعبارت دیگر مدل EFQM تصویری کلان از نقشه‌ای است که هر سازمان می‌تواند از آن بهره‌گیرد تا ابعاد مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در قالبی یکپارچه و جامع بهبود و تعالی بخشد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸).

در این تحقیق رابطه‌ی بین رهبری اثربخش مدیران و تعالی سازمانی را، با استفاده از مدل EFQM مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهیم. در واقع در این تحقیق عملکرد بانک ملی مازندران با توجه به شاخصهای مشخص شده در مدل EFQM و چگونگی امتیاز دهی مشخص شده در آن مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و میزان ارتباط رهبری با ابعاد نه گانه‌ی مدل سنجیده خواهد شد و نقاط قوت و ضعف آن شناسایی، راهکارهای بهبود عملکرد ارائه خواهد شد. از آنجا که بهبود

⁴ European Foundation for Quality Management

عملکرد دستگاه‌های دولتی و غیردولتی باعث ایجاد نیروی عظیمی می‌گردد، دولت‌ها و سازمان‌ها، تلاش‌های زیادی در این راستا به عمل آوردند ولی تلاش در جهت بهبود عملکرد، بدون آگاهی از میزان پیشرفت نمی‌تواند مشکلات را برطرف کند. در این راستا استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱، ۱۰). برای ارزیابی تعالی سازمانی، علل مختلفی بیان شده است:

• شناسایی موقعیت

• ارزیابی تعالی سازمانی مشخص می‌کند که مشکل در کجاها وجود دارد و کجاها نیاز به

بهبود دارد

• ارزیابی تعالی سازمانی، سازمان‌ها را کمک می‌کند تا فرایندهایش را به خوبی بشناسد و به

این شناخت برسد که چه چیزی را می‌دانند و چه چیزی را نمی‌دانند

• اطمینان از اینکه تصمیمات مبتنی بر واقعیت هستند نه مفروضات و حدسیات

تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم، تغییر نقش دولت‌ها از تصدی‌گری مستقیم به نقش‌های هدایتی و ارشادی، ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، وضع قوانین سخت‌گیرانه بر علیه انحصار طلبی‌ها و فعالیت‌های ضد رقابتی، از عوامل اصلی در تلاش سازمان‌ها برای حفظ برتری و حضور موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی می‌باشد اما آنچه که بعنوان سوال چالش برانگیز مطرح می‌باشد، این است که چگونه می‌توان در این مسیر بی‌انتها، بدون ارزیابی وضعیت موجود و شناخت نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود، برای رسیدن به نیروی انسانی توانمند، قدم گذاشت؟

بدیهی است رویکردهای مختلفی جهت مهیا شدن برای این حرکت حیاتی وجود دارد، اما نباید فراموش کرد که آنچه عامل اصلی در انتخاب این راهکارها می‌باشد، جامعیت، نظام‌مندی، پویایی، روزآمدی و پشتوانه‌های حمایتی آنها به لحاظ علمی و مدیریتی می‌باشد. همچنین مدل EFQM به دلایل متعددی از جمله دلایل زیر، اهمیت بیشتری برای صنایع و سازمان‌های پیش‌تاز در کشور ایران دارد:

تحقیقات نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان، بیش از دیگر مدل‌ها به عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب شده است. از آنجا که این مدل در اکثر کشورهای اروپایی به عنوان مدل مرجع

انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌ها در کشورهای مختلف اروپایی با شرایط و ویژگیهای متفاوت وجود دارد و امکان مراجعه و بازدید از سازمان‌های سرآمد در برخی از این کشورها مثل ترکیه برای متخصصین کشور ما آسانتر است. روابط کشور ما با کشورهای اروپایی، عموماً روابط خوبی بوده است که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM، برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است (امیری و سکاکی، ۱۳۸۷، ۷).

از طرف دیگر با توجه به هماهنگی‌های انجام شده با مسئولین بانک ملی استان مازندران و نیز با توجه کادر کارشناسی فعال که بستر لازم برای خود ارزیابی را فراهم می‌آورد این سازمان به عنوان قلمرو مکانی استفاده شده است. با توجه به مواردی که در بالا ذکر شد و اهمیت رهبری اثربخش سازمانی برای نیل به تعالی، اهمیت و ضرورت اجرای تحقیق حاضر را به خوبی نشان می‌دهد.

نخستین پژوهش درباره رهبری، در سال ۱۹۰۴ میلادی منتشر شد و مهم‌ترین رویکردهای اولیه آن، در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست. (همان منابع) در فاصله میان جنگ‌های جهانی اول و دوم، بیشترین توجه، به صفات رهبری و شیوه‌های رفتاری رهبری بود، به گونه‌ای که افراد با استفاده از آن، به رهبری دست می‌یافتند. در ادامه این پژوهش‌ها نیز دانشمندان غربی و شرقی کوشیده‌اند، تا پاسخی مناسب برای این پرسش بیابند که چه کسی می‌تواند رهبر اثر بخش باشد یا به عبارت دیگر، چه عواملی سبب اثربخشی رهبر است؟ سیر تکاملی این نظریه پردازی‌ها شامل هفت رویکرد است.

- رویکرد سنتی
- رویکرد رفتار رهبری
- رویکرد موقعیتی و اقتضایی
- رویکرد جست و جوی جانشین برای رهبری
- رویکرد برداشت یادگیری اجتماعی
- رویکرد ویژگی‌های فردی

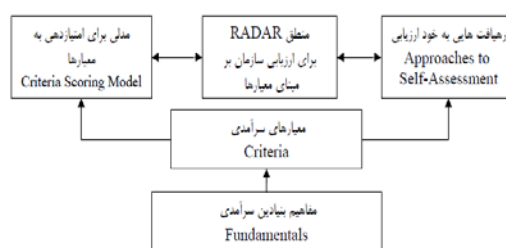
• رویکرد رهبری اصیل

کیفیت و اثر بخشی مدیریت نظام اجرایی، و گام برداشتن در مسیر تعالی سازمانی، عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه ملت‌ها است. بالا بودن هزینه‌های سازمانی و تأمین این هزینه‌ها از محل منابع معمولی که روز به روز محدودتر می‌شود و پایین بودن اثر بخشی این سازمان‌ها، دولت‌ها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمان را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف بهبود مستمر کیفیت، مدیریت و ارزیابی عملکرد را الزامی می‌سازد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۰: ۱). در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. مدل تعالی سازمانی EFQM به گونه ای طراحی شده است که هم به عنوان ابزار مناسبی برای مسابقات و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه‌های توسعه سازمانی کاربرد دارد. مدل‌های تعالی کسب و کار، الگویی از یک سازمان ارائه می‌کنند که در ایده و عمل، سرآمد سازمان‌های دیگر است و نشان می‌دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کرد. امروزه اکثر کشورهای جهان با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را اعطاء می‌کنند که محرک بنگاه‌های کسب و کار برای حرکت به سوی سرآمدی و ثروت آفرینی است. در میان انواع این مدل‌ها، مدل اروپایی EFQM پس از طرح در سال ۱۹۹۴، به دلیل تکامل بیشتر و قابلیت توسعه مدل، عمومیت بیشتری در سطح جهانی یافته و الگوی بسیاری از کشورها در طراحی جوایز ملی بوده است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس گردید؛ در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند که تمام آنها جهت بهبود راندمان و رسیدن به تعالی تلاش می‌کنند. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت تعالی و چشم‌انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است.

مدل تعالی سازمانی در ایران: مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می‌شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل‌های EFQM و بالدریج بوده و به سوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه

جای دنیا یکی است بنابراین موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان گریزی نیست. طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی ملکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که احیانا برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید.

مدل تعالی EFQM. در یک نگاه کلی مدل تعالی کسب و کار EFQM شامل پنج جزء اصلی است که در شکل ۱ این پنج جزء و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شده است.



شکل ۱. اجزاء مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر

سازمان متعالی^۵ بر اساس مدل EFQM: سازمان متعالی چه سازمانی است؟ یک سازمان برتر چه ویژگیهایی دارد؟ سازمان های موفق در صحنه جهانی در مقایسه با سازمان های ناموفق چه برتریهایی دارند و برای موفقیت خود چه برنامه هایی را به اجرا گذاشته اند؟ اگر شما کارمند یک سازمان باشید، بدون درنگ خواهید گفت سازمان برتر سازمانی است که به کارمندان خود حقوق مکفی دهد، از تلاشهای کارمندان تقدیر کند، امکانات رفاهی در اختیار آنان بگذارد و اگر شما مدیر یک سازمان هستید، پاسخ شما متفاوت با نظرات کارکنان خواهد بود. به نظر شما سازمان برتر سازمانی است که برای بلند مدت هدفهای مطلوبی طرح ریزی کرده و راهکارهای رسیدن به اهداف را تبیین و به آنها دست یابد. از نظر مدیران سازمان، موفقیت و برتری آن منوط به عملکردهای بهتر و پاسخگویی مناسب به سهامداران و افزایش میزان سود سهام خواهد بود. حال اگر از دید یک مشتری به سازمان نگاه کنیم، موضوع کمی متفاوت خواهد بود. مشتری از سازمان

انتظار دریافت محصول یا خدمت مناسب و در زمان مناسب دارد. او انتظار دارد مورد احترام سازمان قرار بگیرد و به هنگام مراجعه برای دریافت خدمات یا محصول برای وی ارزش قائل شوند و در وهله اول نیازهای او را و سپس انتظارات او را پاسخ دهند. از نگاه مشتری، سازمان متعالی سازمانی است که به صورت پیوسته به رضایتمندی او بیاندیشد، از او نظر خواهی کند و نظرات او را تأمین کند. از طرف دیگر سازمان در محیطی فعالیت می‌کند که فعالیت‌های او بر جامعه اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر سازمان متعالی سازمانی است که مسئولیت اجتماعی داشته و در قبال جامعه به وظایف خود عمل نماید. (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۴)

وستلان (۲۰۰۶) در تحقیق خود به مطالعه و تجزیه تحلیل معیار نتایج جامعه پرداخته است. در تحقیق ایشان بیان شده است که مدل تعالی کسب و کار EFQM که توسط بسیاری از شرکتهای بزرگ اروپایی برای اندازه‌گیری و مدیریت فرآیندهای بهبود کیفیت مورد استفاده قرار گرفته است در یکی از اهداف (یا نتایج)، با نتایج جامعه سر و کار دارد. شاید بتوان گفت مهمترین بعد کیفیت در آن چارچوب، مقوله‌های محیطی می‌باشند. ایشان در تحقیق خود یک شاخص محیطی برای ارزیابی نتایج جامعه معرفی می‌نماید که هدف اصلی این شاخص نشان دادن حمایت از سرمایه‌گذارهای مدیریتی مؤثر در زمینه بهبود شرایط محیطی به جهت تأمین بهتر نتایج مالی می‌باشد. روند اندازه‌گیری پیشنهاد شده در این تحقیق، اطلاعاتی در مورد وضعیت محیطی پذیرش بازار به دست می‌دهد و حتی فراتر از آن، اطلاعاتی را فراهم می‌آورد که نشان می‌دهد بهبودهای محیطی سودآور را چگونه نسبت به هم اولویت‌بندی کرده و رجحان دهیم (وستلان، ۲۰۰۶).

بوالیوسار و همکاران در تحقیق خود به مطالعه تعامل و ارتباطات معیارهای توانمند ساز و معیارهای نتایج در مدل تعالی EFQM پرداخته‌اند. هدف از این تحقیق شناسایی ارتباط و تعامل میان معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج مدل تعالی EFQM و نیز شناسایی اثرات معیارهای توانمند ساز بر حصول معیارهای نتایج مدل EFQM می‌باشد. نتایج تحقیق نشان دهنده ارتباط بسیار قوی میان معیارهای توانمند ساز و معیارهای نتایج مدل سرآمدی EFQM بوده است. همچنین نتایج فرضیات مربوط به شناسایی اثرات معیارهای توانمند ساز بر حصول معیارهای نتایج نشان داده است که توانمندی سازمان‌ها در معیارهای توانمند ساز موجب بدست آمدن نتایج عملکردی بالا در

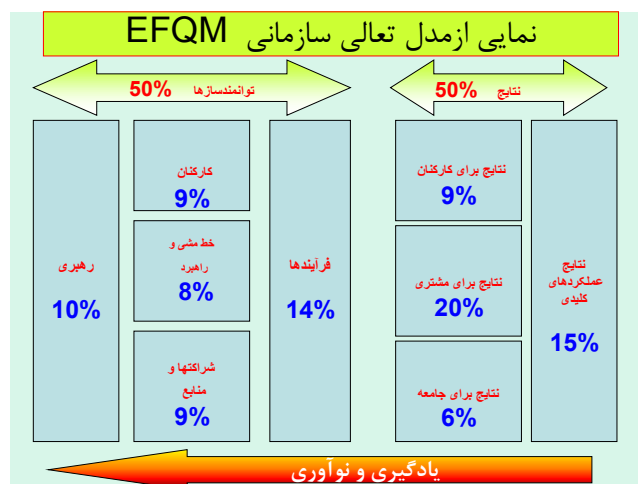
حوزه‌های مختلف نتایج می‌شود (بوالیوسار^۷ و همکاران، ۲۰۰۵). کاریلو و دیگران، طی تحقیقی به تحلیل جزئیات مدل کیفیت اروپایی پرداخته و با ذکر دلایلی اثبات نموده‌اند که این مدل آشکارا از یک تئوری سازمانی نوین به عنوان بنیان خود استفاده کرده است که همان دیدگاه مبتنی بر منابع^۸ است. این تحقیق مفید بودن مدل EFQM را برای مشخص کردن بارزترین منابع و توانمندی‌های سازمان نشان داده و تحلیل می‌کند که مدل تعالی سازمانی EFQM ما را قادر می‌سازد تا تشخیص دهیم که کدام بخش از ساختار سازمان، منابع کلیدی را به منظور رسیدن به مزیت‌های اقتصادی و رقابتی فراهم می‌آورد. این موضوع، ارزش مدل کیفیت EFQM را به عنوان یک ابزار مؤثر برای اندازه‌گیری اساس مزیت رقابتی یک سازمان، تأیید می‌کند (کاریلو^۹، ۲۰۰۵).

کارول و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۳) به پیاده سازی مدل سرآمدی EFQM در سازمان‌های محلی اقدام نموده و عنوان کرده‌اند که این نهادها برای بهبود در عملکرد خود اقدام به پیاده سازی مدل نموده‌اند. هدف این تحقیق ارائه روشی به منظور پیشگیری از مقاومت کارمندان در مقابل تغییر و مشارکت دادن و درگیر نمودن این نیروی حیاتی در فرآیند بهبود عملکرد بوده است. ایشان بیان می‌دارند که نقطه ضعف و دلیل اصلی عدم موفقیت سازمان‌ها در پیاده سازی سیستم‌های مدیریتی و مقاومت کارکنان آنها می‌باشد که در تحقیق کارول و همکارانش راهکارهایی برای رفع این مشکل ارائه شده است. مهمترین راهکار در این خصوص، مشارکت دادن کارکنان در تمامی مراحل پیاده سازی سیستم‌های مختلف مدیریتی معرفی شده است. کوبا، کامون و بن عاید (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان رهبری در آموزش عالی کشور تونس از منظر مدل عالی EFQM، اقدام به بررسی اثر رهبری در تعالی سازمان‌های آموزش عالی کشور تونس می‌پردازند، هدف این مقاله ارزیابی سبک‌ها و اعمال رهبری آموزش عالی کشور تونس با استفاده از مدل عالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) است. این تحقیق با توزیع پرسشنامه‌های نظرسنجی در میان تمامی مدیران موسسات آموزش عالی در دانشگاه اسفکس صورت گرفت. یافته‌ها این را آشکار ساخت که مدیران هنوز آمادگی حرکت به سمت تعالی را به علت وجود برخی شکاف‌ها

-
1. Boa-Liusar.
 2. Resource-based view.
 3. Carillo.
 2. Caroll

در اعمال و رفتارشان ندارند. مک کارتی^{۱۱} و گریبنکر^{۱۲} (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر مدل مزیتی EFQM بر رهبری سازمانها در بریتانیا و آلمان اقدام به بررسی اثرگذاری تعالی سازمانی و رهبری کردند.

بمنظور برنامه ریزی جهت اجرای تحقیق حاضر، می توان از مدل های مفهومی مختلفی استفاده کرد. مدل هایی که در ارزیابی تعالی سازمانی وجود دارند معمولاً سازمان را بطور جامع بررسی نمی کنند. مثلاً پیتر کانج بر روی فرآیندها تاکید کرده است (کیونگ، ۲۰۰۰) و یا مثلاً روش های سنتی، سازمان را فقط از بعد مالی ارزیابی می کنند.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

در تحقیق حاضر سعی شده با استفاده از مدل EFQM که مدلی جامع در ارزیابی تعالی سازمانی می باشد (شکل ۲)، میزان ارتباط رهبری را با تعالی سازمانی در بانک ملی مازندران را مشخص نموده و نقاط قوت و ضعف حوزه های فعالیت آن را در حیطه های مختلف شناسایی نماییم. مدل تعالی سازمانی EFQM بر اساس ۹ حوزه پایه گذاری شده است. پنج حوزه این مدل مربوط به توانمندسازها بوده و بیان کننده اجزاء تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها

11 Mccartie
12 Greenbanker

با هم است. چهار حوزه بعدی نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می‌دهند و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کنند.

فرضیات تحقیق

- ۱- بین رهبری اثر بخش با بهبود خط مشی‌ها و استراتژی‌ها در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۲- بین رهبری اثر بخش با بهبود حوزه کارکنان در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۳- بین رهبری اثر بخش با توسعه منابع سازمان در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۴- بین رهبری اثر بخش با بهبود فرایندها در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۵- بین رهبری اثربخش با نتایج حوزه مشتریان در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۶- بین رهبری اثر بخش با حوزه نتایج کارکنان در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۷- بین رهبری اثربخش با نتایج حوزه جامعه در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.
- ۸- بین رهبری اثربخش با نتایج حوزه عملکرد در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.

روش

روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر را با توجه به این امر که برای ارزیابی عملکرد نیاز به افراد متخصص و دارای سطح بالای سازمانی داریم مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد بانک ملی شعبه مازندران تشکیل می‌دهند که بر اساس آخرین اطلاعات موجود برابر با ۸۴ می‌باشند. تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۶۹ نفر می‌باشد. در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده است. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بر اساس مدل EFQM بر اساس خودارزیابی صورت می‌پذیرد. در تحقیق حاضر به منظور افزایش دقت گردآوری داده‌ها از یک رویکرد ترکیبی برای سنجش تعالی استفاده شده است که این رویکرد بر اساس رهیافتهای پرسشنامه، شکل گرفته است. بدین ترتیب که پایه و اساس ابزار گردآوری داده‌ها روش پرسشنامه است لیکن با توجه به سؤالات

مطرح شده در پرسشنامه، و با در نظر گرفتن روش پروفورما^{۱۳}، اعضای تیم ارزیابی به گردآوری شواهد موجود در مورد معیارهای مختلف مدل پرداخته و بصورت کارگاهی^{۱۴} به سؤالات مختلف امتیاز مناسب را اختصاص دادند. به این ترتیب که ابتدا هر یک از افراد امتیاز خود را ارائه نموده، سپس تیم ارزیابی بر روی آن اعمال نظر نموده و نهایتاً امتیاز نهایی به هر آیتم موجود در پرسشنامه تخصیص داده شده است. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد ارائه شده از جانب سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه استاندارد ارزیابی EFQM می باشد، استفاده شده است و این امر خود گواه بر اعتبار پرسشنامه می باشد. با توجه به اینکه داده های جمع آوری شده بر اساس شواهد موجود در مورد معیارهای مختلف می باشد و همچنین برای امتیازدهی نیز از روش کارگاه استفاده شده است و طی آن اعضای تیم ارزیابی بر روی امتیازات تخصیص داده شده به اجماع رسیده اند، می توان بیان نمود که داده های جمع آوری شده دارای پایایی هستند و در صورتی که در شرایط یکسان و مشابه، دوباره ارزیابی عملکرد صورت پذیرد نتایج مشابهی بدست خواهد آمد و این امر بیشتر به این علت است که داده ها بر اساس شواهد موجود و نه بر اساس عقاید ذهنی ارزیابان جمع آوری شده است. آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی نیز برابر ۰/۹۵ است.

یافته ها

پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات، محاسبات مربوط به ارزیابی دستیابی به تعالی سازمانی با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شده است. بمنظور محاسبه میزان تعالی بانک ملی مازندران و بررسی میزان اثرگذاری رهبری اثر بخش در تعالی سازمانی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که برای مقایسه آن با میزان پیش بینی شده در مدل تعالی سازمانی EFQM از منطق امتیاز دهی مدل استفاده گردیده است.

فرضیه: بین رهبری اثر بخش و ابعاد تعالی سازمانی در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.

فرض صفر: بین رهبری اثر بخش و ابعاد تعالی سازمانی در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود ندارد.

فرض یک: بین رهبری اثر بخش و ابعاد تعالی سازمانی در بانک ملی استان مازندران همبستگی وجود دارد.

جدول ۱. آزمون همبستگی ابعاد تعالی سازمان با رهبری

متغیر	تعداد	Sig سطح معنی داری	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
استراتژی	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۷۴۷	رد فرض صفر
حوزه کارکنان	۶۹	۰.۰۰۵	۰.۴۸۶	رد فرض صفر
منابع	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۶۶۴	رد فرض صفر
فرآیندها	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۷۹۳	رد فرض صفر
نتایج مشتریان	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۵۸۶	رد فرض صفر
نتایج کارکنان	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۲۸۹	رد فرض صفر
نتایج جامعه	۶۹	۰.۰۰۲	۰.۵۳۴	رد فرض صفر
نتایج عملکرد	۶۹	۰.۰۰۰	۰.۷۰۳	رد فرض صفر

$H_0: \rho = 0$

$H_1: \rho \neq 0$

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که سطح معنی دار (sig) محاسبه شده تقریباً برابر است با ۰،۰۰۰ و کمتر از میزان پنج درصد است ($Sig \leq 0.05$)، لذا فرض صفر در تمامی فرضیه‌های فوق رد می‌گردد و همبستگی معنی داری بین دو متغیر رهبری اثر بخش و ابعاد تعالی سازمانی وجود دارد، با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده نیز می‌توان نتیجه گرفت که دو متغیر همیشه همبستگی مثبت دارند. جدول ۲ نیز محاسبه ی امتیاز تعالی سازمانی بانک ملی مازندران را نشان می‌دهد.

جدول ۲. محاسبه ی امتیاز تعالی سازمانی بانک ملی مازندران

نام متغیر	امتیاز محاسبه شده	امتیاز محاسبه شده به درصد	امتیاز محاسبه شده پس از اعمال ضرایب اثر گذاری
حوزه رهبری	۲.۷۸۱	%۵۵	۵۵
حوزه استراتژیک	۲.۷۸۸	%۵۵	۴۴
حوزه منابع	۲.۵۵۰	%۵۱	۴۶
حوزه کارکنان	۲.۸۸۸	%۵۷	۵۱
حوزه فرآیندها	۲.۶۷۳	%۵۳	۷۴
حوزه نتایج کارکنان	۲.۲۶۳	%۴۵	۴۰
حوزه نتایج مشتریان	۲.۶۲۱	%۵۲	۱۰۴
حوزه نتایج جامعه	۲.۷۲۸	%۵۴	۳۲
حوزه نتایج عملکرد	۲.۷۲۳	%۵۴	۸۱
امتیاز محاسبه شده	-	-	۵۲۷ از ۱۰۰۰

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق رابطه ی بین رهبری اثربخش مدیران و تعالی سازمانی را، با استفاده از مدل EFQM مورد بررسی و ارزیابی قرار دادیم. در واقع در این تحقیق عملکرد بانک ملی مازندران با

توجه به شاخص‌های مشخص شده در مدل EFQM و چگونگی امتیاز دهی مشخص شده در آن مورد ارزیابی قرار گرفته و میزان ارتباط رهبری با ابعاد نه گانه ی مدل سنجیده شده و نقاط قوت و ضعف آن شناسایی شده است. از آنجا که بهبود عملکرد دستگاه‌های دولتی و غیردولتی باعث ایجاد نیروی عظیمی می‌گردد، دولت‌ها و سازمان‌ها، تلاش‌های زیادی در این راستا به عمل آوردند ولی تلاش در جهت بهبود عملکرد، بدون آگاهی از میزان پیشرفت نمی‌تواند مشکلات را برطرف کند. در این راستا استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی می‌تواند باعث آگاهی مدیران بانک از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد.

با توجه به نتایج دستیابی به تعالی سازمانی در بانک ملی استان مازندران، (جدول ۲ را ببینید) این بانک به ترتیب در ابعاد نتایج کارکنان (۴۵٪)، منابع (۵۱٪)، نتایج مشتریان (۵۲٪) و فرآیندها (۵۳٪) کمترین نمره ی تعالی را کسب نموده و به ترتیب در ابعاد حوزه کارکنان (۵۷٪)، حوزه رهبری (۵۵٪)، حوزه استراتژی و راهبردها (۵۵٪)، حوزه نتایج عملکرد (۵۴٪) و حوزه نتایج جامعه (۵۴٪) بیشترین نمره را اکتساب نموده است. با توجه به امتیاز کلی تعالی محاسبه شده بر مبنای مدل EFQM این سازمان به ۵۲۷ امتیاز دست یافته که بدین معنی است سازمان در سطح شناخته شده برای سرآمدی می‌باشد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸) و می‌تواند با تغییر و بهبود برخی از ابعاد که در آن نمره ی پایین تری کسب نموده است برای جایزه بنیاد کیفیت اروپا و سطح سه تعالی اقدام نماید.

به طور کلی نتایج تحقیق نشان داده است که کلیه ابعاد تعالی همبستگی نسبتاً مناسبی با رهبری اثربخش دارند، و همچنین در برخی از ابعاد به لحاظ دستیابی به تعالی، نقاط قوت و ضعفی وجود دارد. امتیاز محاسبه شده برای تعالی بانک ملی استان مازندران برابر ۵۲۷ از ۱۰۰۰ می‌باشد که این سازمان را در سطح ۳ تعالی جای می‌دهد و نمره ی تعالی متوسط تا خوبی را برای این بانک نشان می‌دهد.

منابع

امیری، محمدرضا، سکاکی، محمدرضا، (۱۳۸۷)، **راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل**

تعالی EFQM، انتشارات سرآمد.

جلوداری ممقانی، بهرام، (۱۳۸۴)، **تعالی سازمان**، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور / معاونت امور مدیریت منابع انسانی، (۱۳۸۰)، **نگاهی اجمالی به ارزیابی عملکرد.**

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور / معاونت امور مدیریت منابع انسانی، (۱۳۸۱)، **نگاهی اجمالی به ارزیابی عملکرد.**

میرزائی اهرنجانی، حسن، (۱۳۷۷)، **طراحی مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی**، مجموعه مقالات سمینار وجدان کاری و انضباط اجتماعی، قزوین: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، صص ۵-۱.

نجمی، منوچهر و حسینی سیروس، (۱۳۸۸)، **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**، تهران: موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.

Boa-Liusar, Carlos J. & et al, (2005), To What Extent Do Enablers Explain Results in EFQM Model, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 22(4), pp. 337-353.

Carillo, R. et al, (2005), Theoretical foundation of the excellence model: the resource-based view, **Total Quality Management & Business excellence model**, 16(1), pp. 31-55.

Carol et al (2003), Implementing the EFQM Excellence Model in Local Authority, **Managerial Auditing Journal**, 8(2), pp 122-127.

EFQM and EOQ., (1999), **Memorandum of understanding, European Foundation for Quality Management and European Organization for Quality**, March 17th 1999.

Kueng, P., (2002), Process Performance Measurement System – A Tool To Support Process-Based Organizations, **Total Quality Management**, 11(1), p. 68.

McCarthy, Grace , Greatbanks, Richard, (2006) "Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 23 Iss: 9, pp.1068 – 1091

Sautter, E. T. & Leisen, B., (1999), Managing stakeholders: A tourism planning model, **Annals of Tourism Research**, 26(2), pp. 312-328.

Van der Wiele, T & Dale B. G & Williams, A. R. T & Carter, G & Kolb, F & Luzon, D.M & Schimidt, A. & Wallace, M., (1995), Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No. 1, pp. 84-104.

Westlund, A. H., (2001), Measuring environmental impact on society in the EFQM system, **Total Quality Management**, 12(1), pp. 125-135.