

ارزیابی عملکرد بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM

محمود رضایی زاده^۱ و حمید مطهری^۲

چکیده

هدف این مقاله اولویت بندی عوارض (آسیب ها) بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM است. ساختار مدل تعالی سازمانی EFQM دارای دو حوزه توانمندسازها و نتایج است. حوزه توانمندسازها که بیان کننده اجزای تشکیل دهنده سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم است، شامل ۵ معیار رهبری - خط مشی و راهبرد - کارکنان - شرکتهای و منابع و فرآیندها است. حوزه نتایج حاصل از اجرای توانمندسازها است. این حوزه از ۴ معیار نتایج مشتریان - نتایج منابع انسانی - نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در ادارات مرکزی بانک مسکن واقع در شهر تهران در سال ۱۳۹۴ (۱۳۳۵ نفر) می باشد. نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۳۰۰ نفر برآورد شد که به روش نمونه گیری ساده انتخاب گردیدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی سازمان (EFQM) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان تأیید گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰,۹۸۹ بدست آمد که حاکی از هماهنگی درونی گویه ها و پایایی قابل قبول پرسشنامه است. در نهایت داده ها با استفاده از آزمون تی تک نمونه و آزمون فریدمن ای با کاربرد نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد: عوارض (آسیب ها) بانک مسکن در حوزه نتایج بیشتر از حوزه توانمندسازها می باشد. با توجه به میانگین رتبه معیار نتایج مشتری (۵,۸۰)، نتایج منابع انسانی (۵,۶۹)، رهبری (۵,۵۴)، منابع انسانی (۵,۳۷)، نتایج جامعه (۵,۰۹)، خط مشی و راهبرد (۴,۹۰)، نتایج کلیدی عملکرد (۴,۷۸)، فرآیندها (۴,۰۸) و شرکت ها و منابع (۳,۷۵) در اولویت اول تا نهم آماری عوارض (آسیب ها) بانک مسکن از نظر پاسخگویان بودند.

کلید واژه ها: EFQM، توانمندسازها، نتایج، منابع انسانی، آسیب ها، بانک مسکن

^۱ دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه:

در جهان امروز، نیروی انسانی به عنوان اولین عامل توسعه جوامع شناخته شده است. کشورهای زیادی که با ثروت و منابع سرشار طبیعی و زیرزمینی در توسعه نیافتگی و فقر نسبی به سر می برند، در مقابل کشورهایی که با فقر منابع در بهترین وضعیت توسعه یافتگی قرار گرفته اند شاهد این مدعا می باشند. نگاهی به پژوهش‌ها و بررسی سیر تکاملی رشد کشورهای جهان نشان می دهد که اکثر کشورهای پیشرفته در سالیان گذشته با عزمی ملی روی منابع انسانی خود از طریق آموزش و پرورش و سایر جنبه های بهسازی سرمایه گذاری کرده اند و اکنون برنامه ریزی های آنان به ثمر نشسته است، به عبارت دیگر در نیم قرن اخیر نوعی انقلاب آموزش و نرم افزاری در راه تربیت و آماده سازی انسانها در جوامع شکل گرفته و به اجرا درآمده که این قرن را از سایر قرون متمایز ساخته است (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵). کارشناسان بر این باورند که نیروی انسانی کارآمد و ماهر عامل اصلی موفقیت کشورها در فرآیند تحول و رشد اقتصادی هستند و سایر منابع در صورت استفاده صحیح و به هنگام از نیروی انسانی است که به مزیت رقابتی تبدیل می شوند. فرآیند توسعه از تلاش انسان شکل می گیرد، انسانها خود مولد توسعه و هدایت گر آن هستند (George, et al, ۲۰۰۳).

در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی EFQM در پاسخ به نیاز بهبود و رقابت پذیری سازمانهای اروپایی، توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی در کمیسیون اروپا مورد توافق اعضا واقع گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکتهای اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمانهای خدمات عمومی و صنایع کوچک هم به استفاده از آن علاقه نشان می دهند (Tari, ۲۰۰۶). مدل بنیاد مدیریت کیفیت فراگیر اروپا EFQM با محوریت قرار دادن کیفیت در تمامی امور و مراحل کار یکی از بهترین، به روزترین و موثرترین مدل‌های تعالی و سرآمدی در سطح دنیا می باشد. این مدل با افزایش کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضای سازمان می تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج می کند و باعث بهبود مستمر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. ماموریت این مدل این است که بر اساس شناخت وضع موجود سازمان و مقایسه آن با اهداف، شاخص و استانداردهای عملکرد باعث بهبود مستمر و فراگیر عملکرد سازمانی خواهد شد. همچنین با اجرای مراحل خود ارزیابی به سازمان اجازه می دهد که به صورت شفاف نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند و با استفاده از منطق رادار تمامی مراحل آن را امتیاز بندی و وضعیت بهبود مستمر را با انجام مراحل آن مشخص کرده و سیکل زمانی آن را برنامه ریزی کند (ورزشکار، ۱۳۸۷).

در مدل EFQM نه معیار وجود دارد که پنج مورد آن مربوط به توانمندسازها بوده و چهار معیار دیگر آن مربوط به نتایج می باشد که در چرخه خود ارزیابی هر کدام از این آیتم ها امتیاز خاص خود را دارند یعنی از هزار امتیاز موجود پانصد امتیاز مال توانمندسازها و پانصد امتیاز دیگر از نتایج است. بر اساس امتیازی که هر شرکت به دست می آورد موفق به طی مرحله ای می شود، اخذ جوایز از پایین ترین مرحله به بالاترین مرحله عبارت است از: ۱- اخذ گواهینامه "شروع به انجام مراحل مدیریت کیفیت"، ۲- تقدیر نامه "کسب حداقل امتیاز ۴۰۰"، ۳- تندیس بلورین "کسب حداقل امتیاز ۵۵۰"، ۴- تندیس سیمین "کسب حداقل امتیاز ۶۳۰"، ۵- تندیس زرین "کسب حداقل امتیاز ۷۰۰".

معیارهای نه گانه این مدل عبارتند از: الف- توانمند سازها: ۱- رهبری، ۲- خط مشی و استراتژی، ۳- کارکنان، ۴- شرکای تجاری و منافع، ۵- فرآیندها. ب- نتایج: ۱- نتایج مشتریان، ۲- نتایج کارکنان، ۳- نتایج جامعه، ۴- نتایج کلیدی عملکرد (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۰۰۶).

امروزه نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان ها به خوبی شناخته شده است، ارزیابی عملکرد سازمان ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی 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 زیاد در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در واقع، مدل تعالی سازمانی پاسخی به این سؤال می باشد که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی را دنبال می کند، چه معیارهایی حاکم بر رفتار آن است و همچنین با بکارگیری درست این مدل ها سازمان ها می توانند میزان موفقیت خود را با سایر سازمان ها بویژه بهترین آنها مقایسه کنند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۵).

در همین راستا مدل های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. مدلی تعالی سازمانی به گونه ای طراحی شده است که هم به عنوان ابزار مناسبی برای مسابقات و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه های توسعه سازمانی کاربرد دارد. با این تفصیل هدف این مقاله اولویت بندی عوارض (آسیب ها) بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM است.

پیشینه تجربی تحقیق

آرتور کالومورا و همکاران (۲۰۰۶)، در دانشکده علوم اقتصادی و بازرگانی دانشگاه سویل اسپانیا در سال ۲۰۰۶ کاربرد طی تحقیق با عنوان عوامل توانمند ساز مدل EFQM در مدیریت مؤسسات آموزش عالی هدف از تحقیق تجزیه و تحلیل روابط پیچیده مابین عوامل توانمند ساز مدل EFQM و بکارگیری این مدل به عنوان چارچوبی برای مدیریت و بهبود کیفیت در مؤسسات آموزش عالی بیان شده است. این پژوهش دارای ۸ فرضیه می باشد که برای آزمون این فرضیه ها از روش مصاحبه استفاده شده است. که منجر به تایید تمام فرضیه ها گشت. همچنین این پژوهش در جامعه آماری که متشکل از ۱۱۱ مرکز دانشگاهی ملی اسپانیا می باشد صورت گرفته است و نتیجه مطالعات آن ها نشان داده که تمام عوامل توانمند ساز های این الگو جهت تعالی و بهبود و شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه ها مفید و مؤثر بوده است (به نقل از مولین، ۲۰۰۷).

آسواولانگ (۲۰۰۲)، تحت یک تحقیق موردی در آموزش عالی ایالت بریتانیا، با استفاده از الگوی تعالی سازمانی فرآیند خود ارزیابی را بر شش دانشکده مشابه با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود دانشکده انجام داده و با استفاده از روش پرسشنامه ای نمرات مربوط به نه معیار این الگو را جمع آوری نموده و سپس با مقایسه نمرات و در صد های حاصل با شاخص های الگو نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود این دانشکده را تعیین نموده و سپس پیشنهاد لازم جهت بهبود نقاط ضعف ارائه نموده اند (به نقل از اوبری).

یار محمدیان و همکاران (۱۳۸۹) طی طرح تحقیقاتی با عنوان شناسایی حوزه های بهبود بر اساس مدل تعالی در بیمارستان امام موسی کاظم (ع) ضمن بررسی و خودارزیابی حوزه نتایج و توانمند ساز ها بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از روش پرسشنامه ای و با توجه به محدودیت منابع این بخش انجام گردید، در نتیجه اطلاعاتی از نقاط ضعف و قوت در ۹ معیار و تعیین امتیاز بر اساس مدل تعالی سازمانی بدست آمد و با استفاده از منطق رادار و حوزه های بهبود مورد مداخله قرار گرفت و ضرورت پایش عملکرد، حیاتی بودن خدمات، اهمیت رعایت کیفیت آن و حوزه های بهبود پروژه های بهبود تعیین شد (به نقل از نجمی، ۱۳۸۹).

— صمصامی (۱۳۸۴)، با موضوع تدوین فرآیند اجرایی عارضه یابی سازمانی ضمن پژوهش مکان استقرار یک مدل کارا که بتواند به شناخت عوارض سازمان کمک کند و آن ها را اولویت بندی و طبقه بندی نماید، به استقرار یک روش نظام مند جهت رفع عوارض موجود پرداخته است که برای اندازه گیری اولویت هر عارضه ۴ شاخص اهمیت، فشار زمانی، تداوم و آشکار بودن را مورد مطالعه قرار داده

و بدین نتیجه دست یافت که می توان از روش تصمیم گیری مشابه تکنیک QFD و استفاده از مدل تعالی EFQM بهره گرفت (قویدل، ۱۳۸۶).

چارچوب نظری تحقیق

مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت یک مدل غیر تجویزی است که ساختار آن بر پایه ارزشهای هشت گانه و درنه معیار و ۳۲ زیر معیار شکل یافته است . چارچوبی روش مند برای ارزیابی عملکرد سازمانها در دو حوزه فرآیند ها و نتایج حاصل از این فرآیند ها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان زمینه های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می کند. توجه به ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه به شرح زیر لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان ها است:

- نتیجه گرایی
- مشتری مداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها
- توسعه و مشارکت کارکنان
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه همکاری های تجاری
- مسئولیت های اجتماعی سازمان

ارزش ها و مفاهیم هشت گانه فوق پایه های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم ها را تشکیل می دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق الذکر داشته باشند.

مدلی که جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی بر آن استوار است، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. معیارهای «توانمندساز»، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان به دست می آورد. «نتایج» بر اثر اجرای «توانمندسازها» به دست می آیند و «توانمندسازها» با گرفتن بازخورد از «نتایج» بهبود می یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است.

نوآوری و یادگیری کمک می کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. هر یک از معیارهای نه گانه مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد.

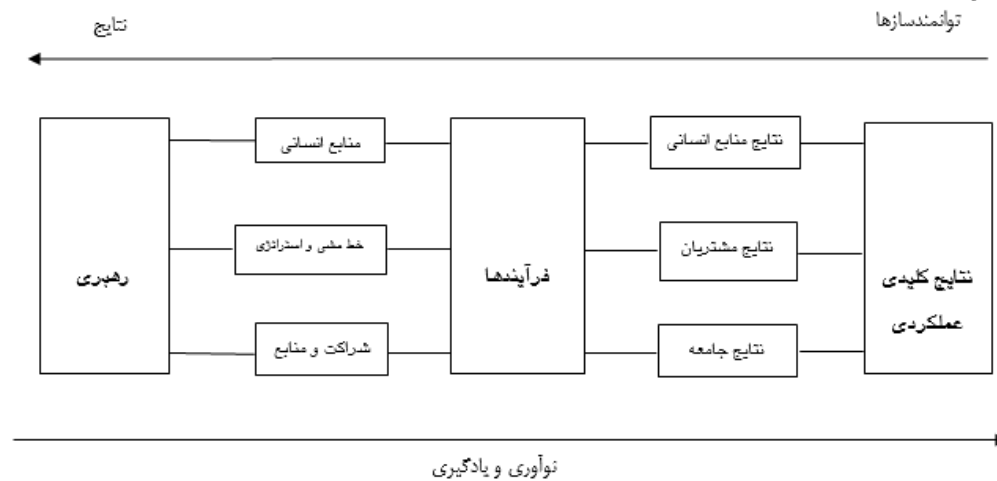
این مدل به گونه ای است که معیارها و زیرمعیارها بر هم تأثیر دارند و با هم مرتبط هستند و در حقیقت یک سیستم را تشکیل می دهند. این معیارها هسته و قلب مدل هستند و مبنای عارضه یابی و ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. (همایونفر، ۱۳۸۴، کتابچه ارزیابی)

در مدل تعالی سازمانی معیارها به شرح زیر هستند:

- ۱- رهبری
- ۲- خط مشی و استراتژی
- ۳- منابع انسانی
- ۴- شراکت و منابع
- ۵- فرآیندها
- ۶- نتایج مشتریان
- ۷- نتایج منابع انسانی
- ۸- نتایج جامعه
- ۹- نتایج کلیدی عملکرد

مدل تحلیلی تحقیق

بر اساس تئوری فوق و طبق چارچوب نظری و همچنین براساس اهداف تحقیق، مدل تحلیلی این تحقیق به شکل زیر است.



شکل ۱- مدل تعالی عملکرد اروپایی (Dale, ۱۹۹۹: ۴۴۰)

سوالات تحقیق

عوارض (آسیب‌ها) بانک مسکن در حوزه توانمندسازها بیشتر است یا در حوزه نتایج؟
اولویت بندی عوارض (آسیب‌ها) بانک مسکن چیست؟

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در ادارات مرکزی بانک مسکن واقع در شهر تهران در سال ۱۳۹۴ می باشد که تعداد آنها ۱۳۳۵ نفر می باشد، نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۳۰۰ نفر برآورد شد که به روش نمونه گیری ساده انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی سازمان (EFQM) استفاده شد. در این پرسشنامه برای سنجش‌های رهبری (۵ سؤال)، خط مشی و استراتژی (۴ سؤال)، منابع انسانی (۵ سؤال)، شرکت‌ها و منابع (۵ سؤال)، فرآیندها (۷ سؤال)، نتایج مشتری (۹ سؤال)، نتایج منابع انسانی (۵ سؤال)، نتایج جامعه (۳ سؤال)، نتایج کلیدی عملکرد (۷ سؤال) در نظر گرفته شده است. نحوه امتیاز دهی به پرسشنامه حاضر این گونه است که پرسش شونده یکی از امتیازات ۰ تا ۱۰۰ را بر اساس جدول ۱- انتخاب می کند. از آنجا که هر سوال سهمی مساوی در ارزیابی نهایی برخوردار است، امتیازات داده شده به هر قسمت یا کل پرسشنامه به جمع امتیازات هر ستون به دست می آید.

جدول ۱- مقیاس پرسشنامه

هنوز شروع نشده			پیشرفت جزئی			پیشرفت قابل ملاحظه			کاملاً به نتیجه رسیده	
۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰

برای محاسبه امتیاز هر یک از معیارها از منطق رادار برای امتیاز دهی به عناصر رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری استفاده شد. عنصر رویکرد با ویژگی های مناسب بودن و یکپارچگی، عنصر جاری سازی با ویژگی های استقرار و نظام مندی و نهایتاً عنصر ارزیابی و بازنگری با ویژگی های اندازه گیری، یادگیری و بهبود مورد سنجش قرار گرفت. به هریک از ویژگی ها امتیاز صفر تا ۱۰۰ در ۴ منطقه درصد، ۲۵درصد، ۷۵درصد، و ۱۰۰ درصد اختصاص یافت. روابی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان تأیید گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰٫۹۸۹، بدست آمد که حاکی از هماهنگی درونی گویه ها و پایایی قابل قبول پرسشنامه است. در نهایت داده ها با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای و فریدمن با کاربرد نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت

یافته های تحقیق

سوال اول- عوارض (آسیب ها) بانک مسکن در حوزه توانمند سازها بیشتر است یا درحوزه نتایج؟
برای مقایسه چالشهای بانک مسکن در هر دو حوزه تعداد آسیب های شناسائی شده به تفکیک تعداد آنها در هر معیار، در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲: آزمون t یک نمونه ای عوارض (آسیب ها) بانک مسکن در هر دو حوزه

	معیارها	آماره t	DF	سطح معنی داری
توانمندسازها	رهبری	۳۹٫۰۴	۲۹۵	۱٫۳۵
	خط مشی و راهبرد	۳۶٫۲۹	۲۹۶	۱٫۳۸
	کارکنان	۳۶٫۹۲	۲۹۵	۱٫۴۰
	شراکت ها و منابع	۲۸٫۲۹	۲۹۷	۱٫۴۷
	فرآیندها	۳۲٫۰۳	۲۹۸	۱٫۳۷
نتایج	نتایج مشتری	-۴۱٫۴۰	۲۸۸	۱٫۳۱
	نتایج منابع انسانی	۴۵٫۳۶	۲۸۹	۱٫۱۹
	نتایج جامعه	۳۶٫۰۶	۲۸۳	۱٫۴۰
	نتایج کلیدی عملکرد	۱۷٫۲۶	۲۸۹	۲٫۹۴

جدول ۳: مقایسه تعداد عوارض (آسیب ها) بانک مسکن در هر دو حوزه

حوزه نتایج		حوزه توانمندیها	
تعداد عارضه ها	معیار	تعداد عارضه ها	معیار
۳	نتایج مشتری	۱	رهبری
۱	نتایج منابع انسانی	۱	خط مشی و راهبرد
۱	نتایج جامعه	۱	کارکنان
۳	نتایج کلیدی عملکرد	۱	شراکت ها و منابع
	*****	۲	فرآیندها
۸	مجموع	۶	مجموع

همانطور که در جدول ۳- مشاهده می شود تعداد عوارض (چالشها) در حوزه نتایج بیشتر از حوزه توانمند سازها می باشد .

سوال دوم: اولویت بندی عوارض (آسیب ها) بانک مسکن چیست؟

جدول ۴-آزمون آماری تحلیل واریانس فریدمن را نشان می دهد. چون سطح معنی داری از میزان خطا کمتر است ($0/000 > 0/05$) پس می توان وجود تفاوت بین میانگین هر نه بعد مورد نظر را نتیجه گرفت. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان اظهار نمود که رتبه میانگین هر یک از عوامل چالشی بانک با هم برابر نیست و بعضی از آنها نسبت به سایرین از اولویت بالاتری برخوردار است.

جدول ۴- اندازه های آماری عوارض (آسیب ها) بانک مسکن

سؤالهای پژوهشی	میزان خطا	سطح معنی داری	درجه آزادی	کای دوی محاسبه شده
آیا رتبه میانگین هر ۹ بعد با هم برابر است؟	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۵	۳۲/۷۷۴

جدول ۵-رتبه میانگین و اولویت بندی عوارض (آسیب ها) بانک مسکن را نشان می دهد. با توجه به میانگین رتبه معیار نتایج مشتری (۵,۸۰)، نتایج منابع انسانی (۵,۶۹)، رهبری (۵,۵۴)، منابع انسانی (۵,۳۷)، نتایج جامعه (۵,۰۹)، خط مشی و راهبرد (۴,۹۰)، نتایج کلیدی عملکرد (۴,۷۸)، فرآیندها (۴,۰۸) و شرکت ها و منابع (۳,۷۵) در اولویت اول تا نهم آماری عوارض (آسیب ها) بانک مسکن از نظر پاسخگویان می باشند.

جدول ۵- اندازه های آماری عوارض (آسیب ها) بانک مسکن

ردیف	عوارض (آسیب ها) بانک	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	رهبری	۵,۵۴	۳
۲	خط مشی و راهبرد	۴,۹۰	۶
۳	منابع انسانی	۵,۳۷	۴
۴	شرکت ها و منابع	۳,۷۵	۹
۵	فرآیندها	۴,۰۸	۸
۶	نتایج مشتری	۵,۸۰	۱
۷	نتایج منابع انسانی	۵,۶۹	۲
۸	نتایج جامعه	۵,۰۹	۵
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۴,۷۸	۷

جدول ۶-رتبه میانگین و اولویت بندی عوارض (آسیب ها) بانک مسکن با توجه به نمره کسب شده در هر گویه مرتبط با ۹ معیار رهبری - خط مشی و راهبرد - کارکنان - شرکتهای و منابع و فرآیندها، نتایج مشتریان - نتایج منابع انسانی - نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد نشان می دهد.

جدول ۶- اولویت بندی عوارض (آسیب ها) شناسائی شده با توجه به نمره کسب شده در هر گویه

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
۱	۳۱,۷۱	آیا بانک مسکن، جهت تدوین استراتژی و طرح های کاری خود از داده های گسترده و مناسب استفاده می کند؟ و آیا این دروندادها شامل عملکرد فرآیندهای داخلی، عملکرد تأمین کنندگان نیازمندی ها و رضایت مشتری و داده های مرتبط با بانکهای رقیب می باشد	خط مشی و راهبرد
۲	۳۰,۳۰	آیا نتایج فعالیت های پشتیبانی و اداری (شامل برنامه ریزی فناوری اطلاعات، امور حقوقی، امنیتی، مالی) نشان دهنده روند رو به بهبود می باشند؟ و می توان قابل مقایسه شدن یا بهتر بودن آنها را نشان داد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۳	۳۰,۶۷	آیا اهداف استراتژیک و ارزش های بانک شما، به وسیله خط مشی ها، طرح ها، مقاصد و تخصیص منابع به طور کامل حمایت می گردد و آیا اطمینان دارید که طرح ها و مقاصد سطح عالی بانک، امکان پذیر و قابل قبول بوده و در طرح ها و اهداف سطوح پایین تر به کار گرفته شده اند؟	خط مشی و راهبرد

ارزیابی عملکرد بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM □ ۱۰۹

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
۴	۲۹,۱۵	آیا نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی بانک شما (مانند: سود، سود ناخالص، حجم خدمات ارائه شده، سهم بازار و غیره) روند رو به بهبود را نشان می‌دهد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۵	۲۸,۸۳	آیا فعالیت‌های پشتیبانی بانک (مانند حسابداری، فن آوری اطلاعات، ارسال و پردازش داده‌ها، امور دفتری، تدارکات و...) مستند و کنترل شده و مستمراً حداقل به اندازه سایر بخش‌ها بهبود می‌یابد؟	نتایج مشتری
۶	۲۸,۵۳	آیا نتایج این فعالیت‌های مربوط به خدمات، روند رو به بهبودی را نشان می‌دهد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۷	۲۸,۴۲	آیا شاخص‌های مذکور (شاخص‌های مرتبط با رضایت و وفاداری مشتریان) روند رو به بهبود و یا سطح پایدار و بالایی از عملکرد را نشان می‌دهد؟	نتایج مشتری
۸	۲۸,۲۱	آیا بانک مسکن رویکردی دارد که اطمینان دهد تخصیص و بکارگیری منابع مالی در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش‌های بانک مسکن بوده و موفقیت پایدار آن را تضمین نماید؟	فرآیندها
۹	۲۸,۲۰	آیا مدیران ارشد، از طریق رفتارها و اقدامات عملی حمایت و تأکید خود را نسبت به ارزش‌های بانک نشان می‌دهند؟ و آیا این ارزش‌ها به طور گسترده در سطح بانک مورد قبول و عمل قرار گرفته است؟	رهبری
۱۰	۲۸,۱۱	آیا این دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی، نتایجی را به همراه دارد که قابل مقایسه یا بهتر از بانک‌های هم‌تراز باشد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۱۱	۲۸,۱۰	آیا تمامی مدیران ارشد بانک، مشارکت شخصی و مشهود در تهیه و تدوین بیانیه استراتژیک برای اهداف کلی، مسیر حرکت و فرهنگ بانک (شامل ارزش‌های کیفی و اولویت‌های آن) و نیز مطلع ساختن کارکنان از بیانیه داشته‌اند؟	رهبری
۱۲	۲۷,۵۶	آیا بانک می‌تواند از طریق نتایج نظرخواهی‌ها یا دیگر روش‌ها نشان دهد که همسایگان و جامعه برداشت عمومی خوبی از آنها داشته و حسن شهرت آنها رو به بهبود است؟	نتایج کلیدی عملکرد
۱۳	۲۷,۵۲	آیا دارایی‌های فیزیکی نظیر ساختمان، تجهیزات، مواد اولیه و ذخیره موجودی کالا، در راستای منافع بانک و با ملاحظه اهداف استراتژیک، مقاصد و حفظ منابع، مدیریت شده و بصورت مستمر بهبود می‌یابند؟	فرآیندها

۱۱۰ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفتم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۵

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
۱۴	۲۷,۴۲	آیا می‌توانید نشان دهید که نتایج شاخص های مربوط به رضایت و وفاداری مشتریان، قابل مقایسه یا بهتر از نتایج مشابه در مورد بانک های هم تراز شما است؟	نتایج مشتری
۱۵	۲۷,۳۸	آیا اکثر کارکنان می‌توانند اهداف بانکی مرتبط با فعالیت هایشان را فهرست نمایند و آیا ایشان با برنامه های دستیابی به اهداف بانک در حوزه کاری خود آشنا هستند؟	خط مشی و راهبرد
۱۶	۲۷,۳۴	آیا بانک مسکن مدیریت ارتباط با مشتری را از طریق شاخص های مرتبط مورد ارزیابی قرار می‌دهد؟ (این شاخص ها می‌تواند شامل: پاسخ به موقع و دقیق، مراجعه مجدد، مشتریان از دست رفته، منافع مشتریان و شکایات حقوقی، شکایات و تشکرها و شاخص هایی که وفاداری مشتریان را نشان می‌دهد، باشد)	نتایج مشتری
۱۷	۲۷,۰۸	آیا طرح های مربوط به کارکنان (مانند استخدام، آموزش، توسعه و غیره) مستقیماً از نیاز طرح های استراتژیک و اهداف ناشی می‌شود؟ و آیا این طرح ها، اطمینان از دستیابی به طرح ها و اهداف بانک را ایجاد می‌نمایند؟	کارکنان
۱۸	۲۶,۶۳	آیا نتایج بر اساس بخش‌های مختلف از فعالیت ها و خدمات، برای نشان دادن تفاوت‌های عملکردی تفکیک شده اند؟	نتایج کلیدی عملکرد
۱۹	۲۶,۶۱	آیا نتایج این فعالیت های مربوط به خدمات، با دیگران مقایسه می‌گردند؟ و آیا می‌توان قابل مقایسه بودن یا بهتر بودن آنها را نشان داد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۲۰	۲۶,۳۴	آیا بانک مسکن اطمینان دارد که تمامی اطلاعات مرتبط، شامل داده های مربوط به عملکرد فرآیندها، تأمین کنندگان (شامل عملکرد آنها) و مشتریان (شامل رضایت مشتری) و سازمان های الگو، قابل اعتماد، به روز، قابل دسترس و به آسانی قابل استفاده می‌باشند	فرآیندها
۲۱	۲۶,۱۶	آیا شواهد گویایی وجود دارد که نشان دهد بانک با روشهای شناخت زمان مناسب اعمال تغییر در استراتژی ها و خط مشی ها آشنا است (حتی اگر قرار است که عالی ترین مقام اجرایی از آن سازمان جدا شود)؟	خط مشی و راهبرد

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
۲۲	۲۶,۱۰	آیا مدیران ارشد، اطمینان حاصل نموده اند که در بانک ساختار سازمانی مناسب و سیستم مدیریت فرآیند، مستقر شده و در حصول نتایج پایدار و رو به بهبود مؤثر بوده است؟	رهبری
۲۳	۲۵,۶۶	آیا بهبود مستمر فرآیندها که مبتنی بر شناسایی فرصت ها و نیازها از طریق تحلیل داده های مربوط به مشتریان، داده های عملیاتی و فعالیت سایر بانکها باشد در بانک اتفاق می افتد؟	نتایج مشتری
۲۴	۲۵,۶۶	آیا ارتباطات جهت همکاری (با مشتریان، تأمین کنندگان و...) از طریق رویکردی آینده نگر و ساخت یافته توسعه می یابند؟ و آیا این همکاری ها باعث شناسایی و دستیابی به فرصت های بیشتری در زمینه ارائه خدمات و بازار و عملکرد مالی بانک می شوند؟	فرآیندها
۲۵	۲۵,۵۴	آیا فعالیت های ذکر شده در سوال فوق روند مثبتی را نشان می دهد و آیا می توان نشان داد که نتایج حاصله با دیگر بانک های موجود در آن ناحیه و دیگر سازمانها در همان بخش از فعالیت ها، قابل مقایسه هستند؟	نتایج کلیدی عملکرد
۲۶	۲۵,۱۸	آیا بانک شما اطمینان دارد که ممیزی ها و نتایج آن همواره جهت بهبود فرآیندها، حل ریشه ای مسائل را جهت پیشگیری از بروز مجدد مشکل مدنظر دارد (نه راه حل های مقطعی)؟	نتایج مشتری
۲۷	۲۵,۰۰	آیا بانک مسکن نسبت به انطباق کارکنان با ارزش ها و نیازهای بانک اطمینان دارد؟ و آیا در بانک مسکن برای همسوسازی اهداف و آموزش فردی با نیازهای بانک، یک فرآیند ارزیابی (که از سوی کارکنان با اهمیت تلقی می شود) وجود دارد؟	کارکنان
۲۸	۲۴,۹۷	آیا بانک مسکن جهت تعیین میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات بانک، نظر سنجی منظمی را انجام می دهد؟ و آیا برای اندازه گیری میزان رضایت و وفاداری مشتریان، پارامترهای مرتبط و فراگیری را برقرار نموده است؟	نتایج مشتری
۲۹	۲۴,۹۰	آیا بانک مسکن روشی کاملاً تفصیلی و متداول از طریق ممیزی یا سایر روشها، جهت ارزیابی اجرا و اثربخشی تمامی سیستمها ی بکارگرفته شده برای حرکت و کنترل فعالیت های بانکی در اختیار دارد؟	نتایج مشتری
۳۰	۲۴,۶۷	آیا بانک مسکن برای کسب اطمینان از اینکه تمامی فعالیت های بکار گرفته شده جهت ارائه خدمات، تحت کنترل قراردارند، سیستمی براساس استانداردها	فرآیندها

۱۱۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال هفتم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۵

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
		و یا الزامات تشریح شده (مثلاً از طریق استفاده از ISO۹۰۰۰ و ISO۱۴۰۰۰) در اختیار دارد؟	
۳۱	۲۴,۴۵	آیا بانک مسکن روشی دارد تا به طور متداول اهداف یا مقاصدی را تعیین کند که در جهت بهبود شاخص‌های عملکرد داخلی خود و ادراکات واقعی در زمینه رضایت و وفاداری مشتریان مؤثر باشد؟	نتایج کارکنان
۳۲	۲۴,۳۳	آیا عملکرد همه فعالیت‌هایی (فرآیندهایی) که به طور مستقیم بر ارائه یک خدمت دخالت دارند، اندازه‌گیری و شناخته می‌شوند؟	نتایج کلیدی عملکرد
۳۳	۲۴,۲۶	آیا روش متداولی برای کسب اطمینان از بکارگیری فن‌آوری‌های جایگزین و جدید وجود دارد؟ و آیا از دانایی و تبحر کارکنان به بهترین شکل در جهت ارائه خدمات مناسب‌تر استفاده می‌شود؟	فرآیندها
۳۴	۲۴,۰۴	آیا برای درک نظرات، نیازها و انتظارات مشتریان و افراد منطقه‌ای که بانک در آن فعالیت می‌نماید، روش جامع و قابل اعتمادی در بانک وجود دارد؟	فرآیندها
۳۵	۲۳,۴۴	آیا ارتباط دو طرفه مؤثر با کارکنان برقرار شده است؟ آیا کارکنان قبول دارند که به خوبی مورد اطلاع‌رسانی قرار گرفته و برای نظراتشان ارزش قائل می‌شوند؟	کارکنان
۳۶	۲۳,۴۰	آیا بانک مسکن فرآیندی جهت مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد بهبود دارد؟ آیا اختیارات کارکنان سازمان مرتباً افزوده شده و صلاحیت تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات بدون ایجاد مخاطره برای بانک را بدست می‌آورند؟	کارکنان
۳۷	۲۳,۲۷	آیا نتایج شاخص‌های داخلی بانک با موارد مشابه در سایر بانک‌ها مقایسه می‌شود؟	نتایج جامعه
۳۸	۲۳,۰۴	آیا بانک مسکن می‌تواند نشان دهد که نتایج نظر سنجی را همواره به طور مؤثر برای بهبود خدمات به کار می‌گیرد؟	نتایج کارکنان
۳۹	۲۲,۹۳	آیا تلاش‌های کارکنان در ایجاد بهبود و گسترش موفقیت بانک، مورد تقدیر قرار گرفته، با ارزش تلقی شده و متناسب با سایر عوامل (سابقه خدمت، مهارت‌ها و ...) پاداش خواهند داشت؟	کارکنان
۴۰	۲۲,۹۲	آیا بانک، بازخورد‌های منظمی (از طریق پرسشنامه، مصاحبه و غیره) در رابطه با نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در زمینه موضوعات مختلف بانکی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات، انتظارات شغلی، پرداخت، ارزیابی و پاداش،	نتایج جامعه

اولویت	رتبه میانگین	گویه	معیار
		آموزش و رضایت دریافت می‌کند و در این ارتباط شاخص های مربوطه را تعیین نموده است؟	
۴۱	۲۲,۷۹	آیا سیستم جامع و قابل اجرایی جهت اطمینان از اینکه نیازمندیهای مشتریان به موقع منجر به ارائه خدمات جدید در بانک شود، وجود دارد؟	نتایج مشتری
۴۲	۲۲,۷۶	آیا نتایج به دست آمده از مشتریان، روند های بهبود و یا پایبندی به سطح بالایی از عملکرد را نشان می دهد؟	نتایج کارکنان
۴۳	۲۱,۲۲	آیا تمامی مدیران اقداماتی در جهت ملاقات با مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر طرف های خارج از بانک خود انجام می دهند؟ و آیا آنها به صورت فعال در برنامه های بهبود همکاری با این گروهها مشارکت می نمایند؟	رهبری
۴۴	۲۱,۲۱	آیا تمامی کارکنان از نتایج حاصل از رضایت کارکنان اطلاع دارند و مدیریت بر اساس آنها عمل می نماید؟	نتایج کلیدی عملکرد
۴۵	۲۱,۰۸	آیا داده هایی در اختیار دارید که نشان دهد نتایج به دست آمده از مشتریان شما، قابل مقایسه و یا بهتر از بانک های همتراز شما می باشد؟	نتایج کارکنان
۴۶	۲۱,۰۵	آیا به طور کلی، نتایج(به ویژه نظرات واقعی رضایت کارکنان) یک روند رو به بهبود و یا سطح پایدار و بالایی را نشان می دهد؟ و آیا می توان نشان داد که این نتایج قابل مقایسه با بانک های همتراز و سایر بانکها می باشد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۴۷	۲۰,۴۵	آیا برای نشان دادن نظرات گروه های مختلف و انواع مشتریان(از جمله مشتریان از دست رفته و یا بالقوه) این گروهها تفکیک شده اند؟	نتایج کارکنان
۴۸	۱۹,۷۵	آیا تمامی مدیران، در دسترس کارکنان هستند و در قدردانی سازنده و به موقع از تلاش افراد و گروه هایی که باعث بهبود می شوند، شخصاً مشارکت می نمایند؟	رهبری
۴۹	۱۹,۱۰	آیا نتایج این فعالیت های مربوط به خدمات، روند رو به بهبودی را نشان می دهد؟	نتایج کلیدی عملکرد
۵۰	۱۹,۰۳	آیا بانک مسکن می تواند نشان دهد که نتایج نظر سنجی را همواره به طور مؤثر برای بهبود خدمات به کار می گیرد؟	نتایج کارکنان

نتیجه گیری

در اینجا خلاصه ای از یافته ها ارائه می گردد:
بر اساس سؤال های مطرح شده در هر دو حوزه توانمند سازها و نتایج بر اساس آزمون T یک نمونه ای می توان نتیجه گرفت: عوارض (آسیب ها) بانک مسکن در حوزه نتایج بیشتر از حوزه توانمند سازها می باشد.

چون سطح معنی داری آزمون آماری تحلیل واریانس فریدمن از میزان خطا کمتر است ($p < 0.001$) پس می توان وجود تفاوت بین میانگین هر نه بعد مورد نظر را نتیجه گرفت. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان اظهار نمود که رتبه میانگین هر یک از عوامل چالشی بانک با هم برابر نیست و بعضی از آنها نسبت به سایرین از اولویت بالاتری برخوردار است. با توجه به میانگین رتبه معیار نتایج مشتری (۵,۸۰)، نتایج منابع انسانی (۵,۶۹)، رهبری (۵,۵۴)، منابع انسانی (۵,۳۷)، نتایج جامعه (۵,۰۹)، خط مشی و راهبرد (۴,۹۰)، نتایج کلیدی عملکرد (۴,۷۸)، فرآیندها (۴,۰۸) و شرکت ها و منابع (۳,۷۵) در اولویت اول تا نهم آماری عوارض (آسیب ها) بانک مسکن از نظر پاسخگویان بودند.

پیشنهادات

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می گردد:
مدیران بانک مسکن تمرکز بیشتر در حوزه نتایج، به منظور رفع عارضه های شناسائی شده بعمل آورند.

در گام اول با استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان^۱ میزان دقیق رضایت مشتریان با شاخصها مورد بررسی قرار گیرد. در گام بعدی استانداردهای مورد نظر مشتریان تعریف شده و هدف گذاری های لازم جهت نیل به آنها انجام می شود. در گام سوم ضمن بررسی بازخوردها اصلاحات لازم ایجاد شده و از این طریق سطح رضایت و وفاداری مشتریان افزایش می یابد و این چرخه ادامه پیدا خواهد کرد.

یک واحد ارزیابی عملکرد مستقل در سازمان تشکیل شود. وظیفه اصلی این واحد انجام نظر سنجی های مختلف، دسته بندی نتایج، اصلاح رویه ها و تبدیل داده ها به اطلاعات مورد نظر مدیران ارشد می باشد که خروجی این واحد تأثیر به سزایی در بهبود محصولات و خدمات دارد.

^۱ (customer relations ship management)

ارزیابی عملکرد بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM □ ۱۱۵

با برگزاری جلسات منظم هفتگی در سازمان میان مدیران و کارکنان ارتباط موثر هر چه بیشتر برقرار گردد.

با استقرار یک سیستم هوشمند مدیریت پاداش تلاشها و اقدامات افراد مفید سازمان مورد توجه و ارزیابی و تقدیر و تشکر قرار گیرد.

پیشنهاد می گردد برای رفع عارضه های شناسائی شده بر اساس مدل تعالی سازمانی و افزایش هر چه بیشتر عملکرد بانک مسکن:

۱- برای کلیه مدیران و رؤساء و کارشناسان ارشد بانک مسکن جهت آشنائی با مدل تعالی سازمانی جلسات و کلاسهای آموزش برگزار گردد.

۲- مدل تعالی سازمانی به منظور بهبود عملکرد کلیه فرآیندهای بانکی در سیستم بانک مسکن اجرائی گردد.

۳- اعزام تعدادی کارکنان به سازمانی بهره وری منابع انسانی جهت آموزش ارزیاب مدل فوق به منظور اجرائی کردن مدل تعالی سازمانی

منابع

- جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۵). تعالی سازمانی EFQM، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ دوم.
- نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۵). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، نشر روناس، چاپ ششم.
- ورزشکار، احمد (۱۳۸۷). طراحی و تبیین نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات، به راهنمایی دکتر ابوالفضل محمدی، دانشگاه امام حسین (ع). دانشکده مدیریت و برنامه ریزی (دکتری مدیریت منابع انسانی).
- قوی دل، علی (۱۳۸۶) اصول ومبانی مدل تعالی سازمانی -تهران:موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی
- نجمی، منوچهر، ۱۳۸۹، مدل جایزه تعالی ۲۰۱۰efqm، انتشارات سرآمد

-European Foundation for Quality Management (۲۰۰۶). **EFQM Excellence Model**. Available at: *URL: www.efqm.org*

-George, C. & Cooper, F. & Douglas, A. (۲۰۰۳). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, ۱۸. ۲, ۱۲۲-۱۲۷.

-Tari, J. J. (۲۰۰۶). An EFQM Model self- assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Education Administration*. ۴۴. ۲. ۱۸۸-۱۷۰.

-Moullin, M. (۲۰۰۷). Quality Management, Performance Measurement, Organisational Excellence. Center for Individual and Organizational Development. Sheffield Hallam University. City Campus, Harward Street, Sheffield.

Charles Aubrey(۲۰۰۵).” THE ECONOMIC IMPACT OF APPLYING EFQM (۲۰۰۶)”, Asia Pacific Quality Organization & American Society For Quality, USA.