



ارزیابی کیفیت سازمانی براساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و سنجش رابطه این مدل با اثربخشی سازمانی

مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی

مصطفی کاظمی

استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد،

سید علی ناجی نصرآبادی یزد

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی،

بهنوش شجاع

دانشجوی کارشناسی، دانشگاه پیام نور مرکز مشهد،

چکیده

مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. این مدل مزیت‌های پایداری را مشخص می‌کند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد [۱]. در این تحقیق در مرحله اول با استفاده از آزمون مقایسه میانگین‌ها (تی تک نمونه) به ارزیابی کیفیت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی از منظر معیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی پرداخته شد. در مرحله دوم رابطه بین این مدل تعالی سازمانی و اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه مورد بررسی شامل ۱۸ نفر از مدیران و کارمندان این سازمان بود. نتایج این پژوهش نشان داد که به جز در دو معیار (مشارکت‌ها و منابع و نتایج جامعه) که دارای مقدار مناسبی بودند، در بقیه معیارها، سازمان مذکور در شرایط متوسطی قرار دارند. همچنین در بررسی رابطه بین مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی مشخص شد که از نظر جامعه تحقیق این دو متغیر دارای رابطه ای مستقیم و قوی می‌باشند.

کلمات کلیدی: سنجش کیفیت، تعالی سازمانی، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، اثربخشی سازمانی



۱. مقدمه

تلاش مستمر سازمان‌ها برای رسیدن به الگوی جامع ارزیابی و رفع معایب شیوه‌های ارزیابی سنتی، باعث مطرح شدن مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز کیفیت ملی در کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان گردید [۲].

یکی از الگوهای تعالی سازمانی که برای شناسایی میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد بهتر وجود دارد، مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است. این مدل مدیران سازمان را قادر می‌سازد تا اثربخشی ظرفیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های خود را افزایش داده و یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نماید و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را از طریق این الگو فراهم سازد [۳]. با توجه به اهمیت سیستم‌های تعالی سازمانی در ارتقا سطح کیفیت در ابعاد مختلف در سازمان‌ها و لزوم بررسی رابطه بین این سیستم‌ها و مفاهیم سازمانی از جمله اثربخشی که راه درست در رسیدن به این اهداف را ترسیم می‌کند، در این تحقیق ابتدا کیفیت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی با توجه به ابعاد مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بررسی شده و در ادامه به تعیین رابطه بین ابعاد این مدل تعالی سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداخته خواهد شد.

۲. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)^۱ یک چارچوب خود ارزیابی است که موجب بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان می‌شود. این مدل یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع می‌باشد [۴]. در واقع مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت یکی از انواع مدل‌های تعالی سازمانی است که سازمان‌ها می‌توانند برای هدایت سازمان خود به سمت اهداف متعالی از آن بهره‌گیرند. این مدل مسیری را برای تعالی در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا در نهایت نه تنها بتواند در محیط کسب و کار باقی بماند بلکه رشد و توسعه یابد [۵].

امروزه بسیاری از سازمان‌های ایرانی به ضرورت خودارزیابی منظم و نظام مند پی برده‌اند و بر اساس آن برنامه‌های بهبود را به سمت جلو هدایت می‌نمایند. آنها دریافته‌اند که تشخیص به موقع تغییر و مدیریت علمی تغییر در دنیای متلاطم امروز خود یک مزیت رقابتی است [۶]. روند تعالی بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم الگوی مدیریتی‌شان را با الگوی معرفی شده از سوی مدل، محک زده و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را جهت رسیدن به مقاصد والاتری در کسب و کار اجرا می‌نمایند [۷].

¹ European Foundation for Quality Management



۱.۲. معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

الگوی تعالی سازمانی EFQM که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از این توانمندسازهاست، چارچوبی روشن و شفاف دارد. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت است از تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند [۸].

مدل تعالی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، اصول و ستون‌های این مدل هستند و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می‌باشند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند [۹]:

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده (شامل رهبری، کارکنان، استراتژی و خط مشی، منابع و شرکا و فرایندها) که عواملی هستند که اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم را بیان نموده و سازمان را برای رسیدن به اهداف و نتایج مناسب، توانمند می‌کند.

ب) نتایج: نتایجی هستند که سازمان متعالی، در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند (شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) که بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مطلوب توانمندسازها هستند.

۳. اثربخشی سازمانی

با توجه به تغییرات وسیع در جهان امروز و شدت یافتن رقابت‌ها، توجه بسیاری از محققان به طراحی استراتژیهای مناسب برای اثربخش بودن سازمان‌ها و اجرای سریع و مؤثر آنها جلب شده است [۱۰].

مفهوم اثربخشی از مهم ترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است [۱۱]. صاحب نظران و محققان بر این اعتقادند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی مشکل است. همچنین صاحب نظران توجه به موضوع اثربخشی را باعث توسعه تئوری‌های سازمانی و موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند [۱۲].

اثربخشی سازمانی یکی از مفاهیمی است که در مدیریت نوین توجه خاصی به آن شده است و اهمیت اساسی در امر بهبود سازمانی دارد. اندیشمندان مدیریت و رفتار سازمانی اثربخشی را میزان دستیابی به اهداف تعریف می‌کنند [۱۳].

رابینز (۱۹۹۰) اثربخشی سازمانی را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه مدت و بلندمدت با توجه به انتظارات ذینفعان، ارزیابی کنندگان و مرحله زندگی سازمانی تعریف می‌کند [۱۴].

ففر و سالانسیک (۱۹۷۸) اثربخشی سازمانی را درجه و میزانی که سازمان نیازها را برآورده می‌سازد یا برآوردن معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می‌کنند [۱۵]. صاحب نظرانی چون گودمن و پنینگ معتقدند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است [۱۶].



اثربخشی به عنوان میزان و حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد، تعریف شده است. در این تعریف ابهامات متعددی وجود دارد که موجب شده تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه ای از ابهاماتی که وجود دارد عبارت است از اینکه [۱۷]:

اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی متعلق به کیست؟

اهداف کوتاه مدت مد نظرند یا اهداف بلند مدت؟

اهداف رسمی سازمان مد نظرند یا اهداف واقعی؟

درک اهداف سازمان سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی باید برداشت. اهداف سازمان باید بیانگر علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد [۱۸].

پیتر دراگر بر این باور است که باید عملکرد مدیر را با دو شاخص یا دو معیار اثربخشی و کارایی مورد ارزیابی قرار داد. اثربخشی یعنی توانایی در انجام کار دریت و کارایی یعنی توانایی انجام کارها به صورت شایسته و مناسب. دراگر از میان این دو شاخص، اثربخشی را مهم تر به حساب می‌آورد. زیرا اگر اهداف نادرستی انتخاب شده باشد، یا هیچ میزانی از کارایی نمی‌توان آن را جبران کرد [۱۹].

در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاشهای انجام شده، و کارایی مرتبط با بهره برداری صحیح از منافع است. ملاحظه می‌شود که کارایی جنبه کمی دارد، ولی اثربخشی دارای جنبه کیفی می‌باشد [۲۰].

اثربخشی سازمان‌ها در فرآیندها و روش‌های مدیریتی نهفته است و سازمان‌های بسیار موفق از نظر طراحی سازمانی دارای سه ویژگی هستند که عبارتند از: شکل ساده، کارکنان اندک، تمرکززدایی با هدف افزایش کارآفرینی. استروف و اشمیت (۱۹۹۳) وجود ارتباطات قوی در سطح افقی و عمودی ساختار سازمانی، تعامل بین واحدهای سازمانی و اعضای آنها را برای افزایش اثربخشی ضروری می‌دانند [۲۱].

نهایتاً اگر ما هدفی را که بیشتر محققان و اندیشمندان سازمانی بر آن اتفاق نظر دارند و شرطی ضروری برای موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود، مدنظر قرار دهیم، آن وقت نقطه نظر ما روشن تر خواهد شد. این هدف بقاء سازمان است، که آن را ضابطه اثربخشی می‌دانند [۲۲].

۴. پیشینه پژوهش

- حکیمی فرد (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذی نفع مبتنی بر نظام‌های تعالی و سرآمدی سازمانها (مورد روش EFQM) به این نتیجه رسیدند که معیارهای رهبری، فرآیندها، خط مشی و راهبرد، مشارکت‌ها، نتایج در ارتباط با جامعه و نتایج کلیدی عملکرد در وضعیت مطلوب قرار دارند در مقابل نتایج مشتریان، نتایج در ارتباط با منابع انسانی و معیار کارکنان در وضعیت مطلوبی قرار ندارند [۲۳].

- فتحی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور براساس مدل EFQM، دریافتند که در رابطه با معیارها، بیشترین امتیاز



دانشگاه‌ها مربوط به معیار فرایندها با اخذ ۹۱ درصد و در بقیه معیارها به ترتیب ۶۷ درصد معیار منابع و شراکتها، ۶۵ درصد سیاست و استراتژیها، ۴۲/۹۳ درصد نتایج کلیدی عملکرد، ۴۲/۷ درصد رهبری، ۳۸/۱۳ درصد نتایج مشتری و ۳۵/۵۶ درصد معیار کارکنان می باشد [۲۴].

- توفیقی و همکاران (۱۳۹۰) تحقیقی پیرامون "تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی" که بر روی ۵۹ نفر از پایوران یک واحد نظامی که به روش سرشماری انتخاب شده بودند، انجام دادند. در این مطالعه که از نوع توصیفی و با نرم افزار SPSS تحلیل شده بود، به این نتیجه رسیدند که اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت، مستقیم و معناداری با شاخصهای سلامت سازمان دارد [۲۵].

- در پژوهشی دیگر (محمدپور و قادری، ۱۳۹۳) با عنوان ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران براساس مدل EFQM، به ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی شهرداری تهران پرداخته شد. نتایج نشان دهنده آن بود که ارزیابی در قالب مدل توصیف شده، ابزار مناسبی برای شناسایی وضعیت عملکرد و نقاط قوت و قابل بهبود شهرداری تهران است و اجرای بهتر برنامه‌ها و دستیابی به تعالی، با همکاری مستمر، امکانپذیر خواهد بود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که در خصوص ارزیابی مدیران منابع انسانی در زمینه معیارهای کیفیت برحسب متغیرهای سابقه کار و سطح تحصیلات، تفاوت معنی داری وجود ندارد [۲۶].

- در پژوهش دیگری کالوو- مورا و همکاران در سال ۲۰۰۶ به بررسی توانمندسازهای EFQM به منظور تحلیل ارتباط بین معیارها برای ارائه چارچوب مدیریت بهبود کیفیت در آموزش عالی پرداختند و در این راستا با استفاده از بررسی ادبیات و روش تجربی در دانشگاه‌های اسپانیا جهت آزمون فرضیه‌ها نشان داده اند که بین توانمندسازها ارتباط وجود دارد و بر نقش مهم آنها در رسیدن به تعالی سازمان تأکید می کنند [۲۷].

- هرگت و هیرل در سال ۲۰۰۷ در پژوهشی با عنوان تعالی در کتابخانه‌ها؛ رویکردی نظام مند و یکپارچه، به بررسی ۷ رویکرد موجود در ارزیابی کتابخانه‌ها پرداختند و به نقایص هر روش اشاره نموده و اذعان کردند که مدل تعالی سازمانی EFQM مدلی کامل برای ارزیابی کتابخانه‌ها می باشد. آنها با استفاده از این مدل، دو کتابخانه رو مورد ارزیابی قرار دادند و سازگاری مدل تعالی EFQM را با محیط کتابخانه به اثبات رساندند [۲۸].

- کارتمل و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان بخش گسترده رهبری تحولی؛ چگونه می توان مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را در بخش آموزشی به طور مؤثر مورد استفاده قرار داد، به این نتیجه رسیدند که بین استفاده از این مدل در بخش آموزشی و بهبود وضعیت مالی، رابطه مثبت وجود دارد؛ به طوری که استفاده از این مدل، باعث تعادل انتظارات ذینفعان و بهبود فرایندها شده است [۲۹].

- مانزور (۲۰۱۱)، در تحقیقی به بررسی تأثیر تحریک کارکنان بر اثربخشی سازمانی در کشور پاکستان انجام داد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها که با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد، حاکی از آن بود که رابطه مثبتی بین تحریک و انگیزش کارکنان بر اثربخشی سازمانی وجود دارد [۳۰].



- شیوا و دامودار (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی و نتایج برنامه‌ها در سازمان‌های غیردولتی که در هند پرداختند. یافته‌های تحقیق که روش تحقیق آن از نوع توصیفی-همبستگی بود، آنها نشان داد که رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی را به وجود می‌آورد و فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی را در سازمانهای غیردولتی افزایش می‌دهد. درواقع رهبری تحولی به طور مستقیم بر اثربخشی سازمانی تأثیر ندارد. به علاوه اثربخشی سازمانی، نتایج تضمین شده برنامه‌ها را بهبود می‌بخشد [۳۱].

در مجموع با بررسی پیشینه موضوع این نکته مشخص شد که پژوهش‌های بسیار اندکی در زمینه رابطه پیاده سازی مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و ارتقا اثربخشی انجام شده است. همچنین تا به حال هیچ پژوهشی به طور همزمان به ارزیابی کیفیت سازمانی از منظر معیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در یک سازمان و تعیین رابطه بین این معیارها با اثربخشی سازمانی اقدام نکرده است.

۵. پرسش‌های تحقیق

۱. وضعیت عامل رهبری به عنوان توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۲. وضعیت عامل استراتژی و خطمشی به عنوان توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۳. وضعیت عامل کارکنان به عنوان توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۴. وضعیت عامل مشارکت‌ها و منابع به عنوان توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۵. وضعیت عامل فرآیندها به عنوان توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۶. وضعیت عامل نتایج مشتریان به عنوان یکی از معیارهای مرتبط با نتایج در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۷. وضعیت عامل نتایج کارکنان به عنوان یکی از معیارهای مرتبط با نتایج در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۸. وضعیت عامل نتایج جامعه به عنوان یکی از معیارهای مرتبط با نتایج در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟
۹. وضعیت عامل نتایج کلیدی عملکرد به عنوان یکی از معیارهای مرتبط با نتایج در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چه صورتی می باشد؟



۱۰. آیا بین مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی رابطه معناداری وجود دارد؟

۶. روش شناسی تحقیق

۱.۶. جامعه و نمونه تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۸ نفر از کارمندان و مدیران شاغل در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می باشد، که چون تعداد جامعه محدود است، بنابراین نمونه گیری انجام نمی شود.

۲.۶. روش جمع آوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات این پژوهش به دوصورت کتابخانه ای و روش میدانی خواهد بود. برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه ای (مراجعه به کتابخانه، استفاده از پایگاه مقالات، پایگاه پایان نامه‌ها، سایت‌های معتبر و غیره) استفاده خواهد شد. در روش میدانی محقق بطور مستقیم به اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی مراجعه و پرسشنامه‌های مربوطه را در بین کارکنان و مدیران توزیع نموده و پرسشنامه‌های تکمیل شده را جمع آوری می نماید. به منظور بررسی وضعیت سازمان بر پایه معیارهای مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، از پرسشنامه استاندارد خود ارزیابی این بنیاد که دارای ۵۰ سوال است، بهره گرفته شده است. جهت سنجش اثربخشی سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد پارسونز^۲ با ۲۸ سوال استفاده می گردد.

۳.۶. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

روایی تحقیق از آن جهت اهمیت دارد که اندازه گیری‌های نامناسب و ناکافی هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا می سازد. همچنین منظور از ثبات و پایایی این است که نتایج حاصل از کاربرد آن آزمون در ارزش یابی یکنواخت باشد (دلاور، ۱۳۸۰) [۳۲].

² Parsons



روایی پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسنز در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. شریفی و اسلامی (۱۳۹۳)، روایی پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسونز از نظر محتوایی و سازه بررسی و مورد تایید قرار دادند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسنز را برابر ۰/۸ تعیین نمودند. [۳۳] روایی پرسشنامه خودارزیابی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نیز در چند مطالعه بررسی و تایید شده است. از جمله این مطالعات می توان به پژوهش ولی قزوینی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان ارزیابی عملکرد بیمارستان رجایی قزوین براساس الگوی تعالی کیفیت بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت اشاره کرد. در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه خودارزیابی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ محاسبه نمودند [۳۴].

۴،۶. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش از روش‌های موجود در آمار توصیفی (جداول توزیع فراوانی، میانگین، غیره) و آمار استنباطی شامل همبستگی (به این دلیل که ارتباط بین دو متغیر بررسی می شود) و ضریب همبستگی پیرسون (به دلیل نرمال بودن داده‌ها) برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده خواهد شد. در تحلیل این پژوهش نیز از نرم افزار SPSS ویراست ۲۲، استفاده شده است.

۷. یافته‌های پژوهش

۱،۷. بررسی سوال اول

برای بررسی وضعیت عامل رهبری به عنوان یکی از فاکتورهای توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با استفاده از آزمون t تک نمونه ای، میانگین نمرات پاسخگویان برای این معیار را با مقدار میانگین که عدد ۳ می‌باشد، مقایسه می نماییم. در جدول ۱، پارامترهای توصیفی شامل تعداد، میانگین، حد بالا و حد پایین بازه اطمینان تفاوت و سطح معنی داری آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، از آنجایی که سطح معنی داری برابر با ۰/۲۳۶ و از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل رهبری با میانگین تفاوت معنی داری ندارد.

جدول ۱- پارامترهای توصیفی عامل رهبری

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی داری
۱۸	۳/۱۱۱	۰/۳۰۱۷	-۰/۰۷۹۵	۰/۲۳۶



۲.۷. بررسی سوال دوم

وضعیت عامل استراتژی و خط مشی به عنوان یکی از فاکتورهای توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، در جدول ۲، آمده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری برابر با ۰/۹۰۷ و از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل استراتژی و خط مشی با میانگین تفاوت معنی‌داری ندارد.

جدول ۲- پارامترهای توصیفی عامل استراتژی و خط مشی

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۰۱۳	۰/۲۶۰۶	-۰/۲۳۲۸	۰/۹۰۷

۳.۷. بررسی سوال سوم

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، از آنجایی که سطح معنی‌داری برابر با ۰/۶۶۸ و از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل کارکنان نیز با میانگین تفاوت معنی‌داری ندارد.

جدول ۳- پارامترهای توصیفی عامل کارکنان

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۰۵۵	۰/۳۲۳۷	-۰/۲۱۲۶	۰/۶۶۸

۴.۷. بررسی سوال چهارم

نتیجه مقایسه وضعیت عامل مشارکت و منابع به عنوان یکی از فاکتورهای توانمندساز در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با مقدار میانگین که عدد ۳ می‌باشد، در جدول ۴، آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، چون سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۴۶ و از ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل مشارکت ها و منابع از میانگین بالاتر است.

جدول ۴- پارامترهای توصیفی عامل مشارکت ها و منابع

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۲	۰/۳۹۶	۰/۰۰۴	۰/۰۴۶

۵.۷. بررسی سوال پنجم

با توجه به داده‌های جدول ۵، چون سطح معنی‌داری برابر با ۰/۳۱۱ و از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل فرآیند با میانگین تفاوت معنی‌داری ندارد.



جدول ۵- پارامترهای توصیفی عامل فرآیند

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۰۷۹۴	۰/۲۳۹۶	-۰/۰۸۰۸	۰/۳۱۱

۶,۷. بررسی سوال ششم

همانطور که مشاهده می‌شود، از آنجایی که سطح معنی‌داری برابر با ۰/۸ است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل نتایج ارباب رجوعان هم با میانگین تفاوت معنی‌داری ندارد.

جدول ۶- پارامترهای توصیفی عامل نتایج ارباب رجوعان

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۰۲	۰/۲۲۶۶	-۰/۱۷۷۳	۰/۸

۷,۷. بررسی سوال هفتم

با مقایسه میانگین نظرات درباره عامل نتایج کارکنان با میزان معیار که عدد ۳ می باشد، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که میزان میانگین نظرات با مقدار معیار که ۳ تفاوت معناداری ندارد.

جدول ۷- پارامترهای توصیفی عامل نتایج کارکنان

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۲/۹۱۱	۰/۱۴۳	-۰/۳۲۰۸	۰/۴۳

۸,۷. بررسی سوال هشتم

برای بررسی وضعیت عامل نتایج جامعه به عنوان یکی از فاکتورهای مرتبط با نتایج در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، میانگین نمرات پاسخگویان برای این معیار را با مقدار میانگین که عدد ۳ می‌باشد، مقایسه می‌نماییم. همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، به این دلیل که سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۳ و از ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل نتایج جامعه از میانگین بالاتر است.

جدول ۸- پارامترهای توصیفی عامل نتایج جامعه

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۳/۲۹۶۳	۰/۴۷۵۱	۰/۱۱۷۵	۰/۰۰۳



۹.۷. بررسی سوال نهم

از آنجایی که سطح معنی‌داری در این بخش برابر با ۰/۳۷۳ و از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین میانگین نظرات درباره عامل عملکردهای کلیدی با میانگین تفاوت معنی‌داری ندارد.

جدول ۹- پارامترهای توصیفی عامل نتایج جامعه

تعداد	میانگین	حد بالا	حد پایین	سطح معنی‌داری
۱۸	۲/۸۸۸۹	۰/۱۴۵۱	-۰/۳۶۷۳	۰/۳۷۳

۱۰.۷. بررسی سوال دهم

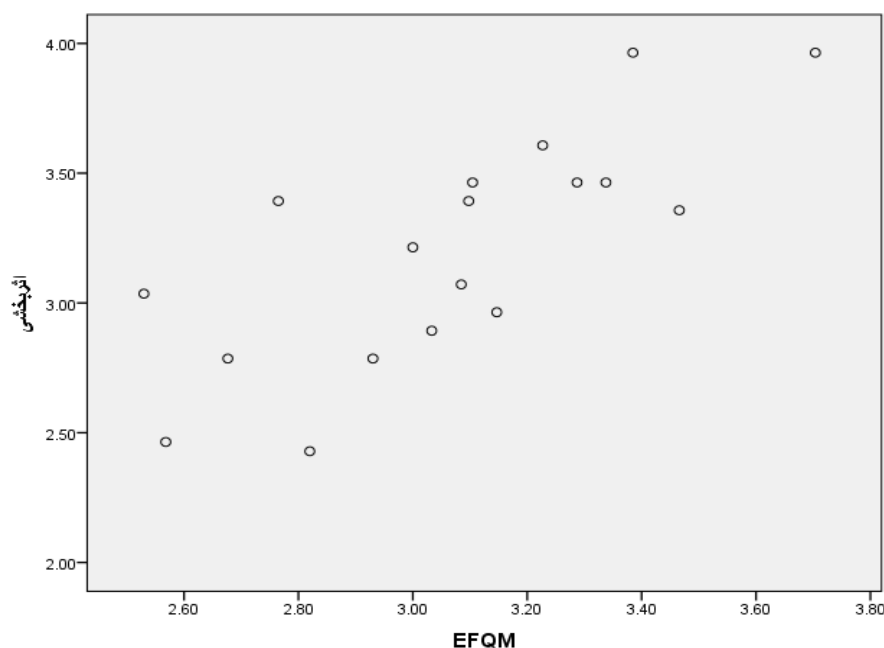
برای بررسی رابطه بین ابعاد مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان از ضریب همبستگی پیرسون^۳ استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰- ضریب همبستگی پیرسون مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی

نوع رابطه	وجود رابطه	تعداد	سطح معنی‌داری (p-مقدار)	مقدار ضریب همبستگی	آماره همبستگی
مستقیم	قوی	۱۸	۰/۰۰۱	۰/۷۶	اسپیرمن

بر اساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی، ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۷۶ است، که نشان دهنده این است بین ابعاد مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی رابطه معنی‌داری وجود دارد ($p < 0.05$). همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، رابطه بین این دو متغیر مستقیم و قوی می‌باشد. این مطلب به این مفهوم است که ابعاد مدل بنیاد اروپایی کیفیت با اثربخشی سازمان در ارتباط هستند، که مثبت بودن ضریب آزمون پیرسون دلیل افزایشی و مثبت بودن جهت این ارتباط است. همچنین به این دلیل که مقدار عددی این ضریب به یک نزدیک است، نشان‌دهنده یک رابطه قوی می‌باشد. این مساله با توجه به نمودار پراکنش ذیل قابل تایید است:

۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف درباره این دو متغیر انجام و نتیجه نشان داد این دو متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشند



۸. بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش در بخش اول تحقیق به بررسی وضعیت معیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی پرداخته شد. نتایج حاکی از آن بود که به جز در دو معیار مشارکت‌ها و منابع و نتایج جامعه که دارای مقدار مناسبی بودند، در بقیه معیارها، سازمان مذکور در شرایط متوسطی قرار دارد. این موضوع به این معناست که برای رسیدن به سازمانی کاملاً متعالی از نظر مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت باید به معیارهایی که در سطح متوسط قرار دارند (شامل ابعاد رهبری، استراتژی و خط مشی، کارکنان، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد) توجه بیشتری شود. در بخش دوم ارتباط بین تعالی سازمانی و اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که همانطور که بخش قبلی بیان شد، بین این دو متغیر رابطه مستقیم و قوی وجود دارد. به این معنی که با ارتقا سطح تعالی سازمانی، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

بنابراین چنین توصیه می‌شود که مدیران سازمان در تعریف، تبیین و تدوین و اشاعه ارزش‌های سازمانی از جمله اخلاق حرفه‌ای، درستی و صداقت کاری، ایجاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رفتار سازمانی مناسب و قدردانی از تلاش‌ها و موفقیت‌های اعضا سازمان فعالانه تر عمل کنند. همچنین آنها می‌بایست در طراحی چشم‌اندازها به تصمیم‌گیری گروهی یا خرد جمعی نیز توجه کنند، که این موضوع باعث افزایش سطح مسئولیت‌پذیری کارکنان، هدف‌گرایی بیشتر در سازمان و عقلایی‌تر شدن رفتارها و جهت‌گیری‌ها می‌شود.



همچنین سازمان باید ماموریت و چشم انداز و استراتژی‌های رسیدن به آن را به طور شفاف و واضح و مستند تعیین کرده و در دسترس ذی‌نفعان قرار دهد. از طرفی توان بلقوه کارکنان باید شناسایی و در سطوح فردی، تیمی و سازمانی در جهت بهبود و ارزش آفرینی هدایت و مدیریت شده و برای توسعه و رشد این توانایی‌ها تلاش شود، که این رشد و توسعه باید با اهداف استراتژیک سازمان هم راستا باشد. فرآیندهای موجود درون سازمان برای ایجاد ارزش باید به صورت روشنی به وسیله دستورالعمل بیان شود و کاملاً براساس استانداردها تحت کنترل قرار داشته باشد. بهبود فرآیندها در سازمان باید بر شناسایی نیازهایی متکی باشد که از تحلیل نظرات ارباب رجوعان، داده‌های عملیاتی و فعالیت‌های سایر سازمان‌ها مشابه، بدست می‌آیند.

از سوی دیگر سیستم مدیریت ارتباط با ارباب رجوعان در سازمان باید مورد وثوق قرار گرفته و نظرات آنها باید تجزیه و تحلیل و بکارگرفته شود. شاخص‌هایی درباره ارزیابی رضایت ارباب رجوعان باید تعریف شود که بتوان با استفاده از این شاخص‌ها عملکرد سازمان را با سازمان‌های مشابه سنجید. باید دقت شود که نظرات ارباب رجوعان نسبت به کارایی و عملکرد سازمان باید روندی پایدار و صعودی داشته باشد.

لازم است در سازمان عملکردها و شرایط حاکم بر محیط کاری کارکنان که قبلاً واقع شده است، مورد بررسی و تجزیه تحلیل دقیق قرار گیرد. در کنار این امر بازخوردهای منظمی از کارکنان در مورد موضوعات مرتبط با محیط کاری اتخاذ شود. با استفاده از این نوع اطلاعات می‌توان درباره اقدامات اصلاحی، تصمیمات لازم را اتخاذ نمود.

همچنین باید نتایج عملکردهای بخش‌های مختلف سازمان به تفکیک، قابل مشاهده و ارزیابی با یکدیگر و با بخش‌های مشابه در سازمان‌های مشابه باشد و نقش هر کدام از آنها در بهبود روند سازمان مشخص شود. در نهایت می‌توان چنین گفت که مدیرانی که قصد ایجاد اثربخشی را در سازمان خویش دارند باید به ارتباط آن با مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توجه نمایند. به عبارت دیگر نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و اثربخشی سازمانی در کنار یکدیگر می‌توانند سازمان را در رسیدن به اهداف خود به بهترین شکل یاری نمایند.



منابع و ماخذ

۱. ابراهیمی، ع ، ساعتی، ص. رئیسی، ص، ۱۳۹۰، ارزیابی عملکرد پژوهشی اساتید با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها کاربردی در دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، (۲)، ۷۱-۸۰.
۲. آذر، عادل و صفری، سعید، ۱۳۸۳، مدلسازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۲.
۳. حیدری، مرضیه؛ سیادت، سید علی؛ هویدا، رضا و شاهین، آرش، ۱۳۹۳، رابطه توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۲۱-۲۸.
4. Rodríguez, M. , Álvarez, M. J. 2014. Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? , Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 109, 716-721.
۵. صالحی، م؛ حاجی زادم، و موسوی، سید علی، ۱۳۹۱، مطالعه ساختار مدل‌های تعالی سازمانی در توانمندسازی پیشبینی در آموزش شهر ساری، مجله رویکردهای نوین در مدیریت آموزش، ۳(۱)، صص ۱۲۱-۱۳۴.
۶. نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس، ۱۳۸۵، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ ششم، انتشارات روناس، تهران.
7. Allur , E ,2010, The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. Review of International Comparative Management , vol 11, No 5.
8. EFQM fundamental concepts, Available from URL:
[http://www.efqm.org/efqmmodel/fundamental concepts](http://www.efqm.org/efqmmodel/fundamental%20concepts)
9. Faraji, R ,2012, The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2 , No 6.
۱۰. دهقان، آیت اله، ۱۳۸۷، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی.
11. Chelladurai, P., & Haggery, T. R. ,1991, Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. Canadian Journal of Sport Science, 16(2), 126-133.
12. Papadimitriou, D., Taylor, P.,2000, Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach, Sport ManagementReview,3,23-46.
13. Mian, Z., Hai, L., & Jun, W. ,2008, Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Front Business Research China*, 2(2), 256-276.
۱۴. سیفی، محمدهادی؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ سیفی، مهدی، ۱۳۹۱، تاثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۱۵-۲۳۶.
۱۵. گوهری پور، محمدصادق، ۱۳۸۸، ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی وزارتخانه‌های منتخب، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.



16. Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh, 1983, A Spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational Analysis, Management Science, 29(3).

۱۷. استیفن پی رابینز، ۱۳۷۳، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: نوبهار، چاپ اول.

۱۸. دفت، ریچارد ال، ۱۳۷۴، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان و اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌ها بازرگانی.

۱۹. استونر، جیمز و فریدمن، ادوارد، ۱۳۷۵، مدیریت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

20. Cameron, K. S. 1979., Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies. In meeting of the Academy of Management.

۲۱. حمیدی، مهرزاد. ۱۳۸۲. ارتباط بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه ستادی سازمان‌های ورزشی کشور. رساله دکتری رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی با گرایش مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۲۲. استیفن پی رابینز، ۱۳۷۴، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

۲۳. حکیمی فرد، احمد، ۱۳۸۹، بررسی ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذینفع مبتنی بر نظام‌ها تعالی و سرآمدی سازمان‌ها (مورد روش EFQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه پیام نور.

۲۴. فتاحی، محمد؛ حسینی پنجکی، سیده اعظم؛ کاظمینی، نسیم؛ یوسفیان، شیوا، ۱۳۸۹، ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور براساس مدل EFQM، مجله طب و تزکیه، ۲۲(۱)، صص ۱۷-۲۴.

۲۵. توفیقی، محمود؛ عامریون، احمد و کریمی زارچی، علی اکبر، ۱۳۹۰، تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخصهای سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی، مجله طب نظامی، ۱۳(۳)، ۱۷۳-۱۷۹.

۲۶. محمدپور زرنندی، حسین و قادری، جعفر، ۱۳۹۳، ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران براساس مدل EFQM، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۷، صص ۱-۱۳.

27. Calvo-Mora, A., Leal A. and Jose´ L. Rolda´n, 2006, Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, Quality Assurance in Education, Vol. 14 No. 2, pp. 99-12.

28. Herget, J and Hierls, S. 2007. Excellence in libraries:a systematic and integrated approach. New Library World, 108(11/12):526-544.

29. Cartmell, J., Binsardi, B., McLean, A. 2011. Sector-Wide Transformational Leadership- How Effectively Is the EFQM Excellence Model Used in the UK FE Sector? Research in Post Compulsory Education, 16(2), 189-214.

30. Manzoor, Q. A. 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Business Management and Strategy .3 (1), 1-12.

31. Shiva, M., Damodar, S. 2012. Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. Social Services And Welfare, 23, 684-710.



۳۲. دلاور، ع، ۱۳۸۰، روش تحقیق در علوم اجتماعی، نشر ارس باران.
۳۳. شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه، ۱۳۹۳، تحلیل روابط بین مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی بر مبنای مدل لیکین و پارسونز، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
۳۴. قزوینی، سکینه، بهرامی، الهام، نظری، یاسر، مرادی، فردین و کلهر، روح اله، ۱۳۹۱، ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۶، شماره ۱.