

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شمال

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع - گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری

عنوان پایان نامه:

تدوین رویکردی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها با تلفیق تکنیکهای تصمیم‌گیری

چند معیاره و مدل تعالی EFQM

(مطالعه موردی: بانک ملی ایران)

استاد راهنما:

دکتر احمد جعفرزاده افشاری

استاد مشاور:

دکتر محمد محمد پور عمران

نگارش:

سمیه عباسی

زمستان ۹۲

تقدیم به

مهربان فرشتگانی که:

مخاطات ناب بارور بودن، لذت و غرور دانستن، جسارت خواستن،

عظمت رسیدن و تمام تجربه های مکتا و زیبای زندگیم، مدیون حضور سبز آنهاست.

تقدیم به خانواده عزیزم

من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق

حال که به حول قوه‌ی الهی، انجام این تحقیق به پایان رسیده و فصل دیگری از تحصیلاتم روبه‌تمام است، جا دارد از اساتیدی که من را در طی این سالها هدایت کرده‌اند، تقدیری ناچیز بنمایم.

در ابتدا از استاد محترم جناب آقای دکتر احمد بن‌حضرزاده افشاری که زحمت راهنمایی این تحقیق را بر عهده داشتند و در مراحل مختلف بدون هیچ‌گونه محدودیتی قبول زحمت فرموده و از هرگونه کلی‌دینغ نمودند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نمایم.

از استاد محترم جناب آقای دکتر محمد محمد پور عمران که زحمت مشاوره بنده را در این تحقیق بر عهده داشته و با مشاوره‌های دقیق خود بنده را در مسیر سودن راه درست یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

در خاتمه لازم است مراتب تقدیر و تشکر خود را از تمامی مسئولین و کارشناسان محترم بانک ملی جمهوری اسلامی ایران به خاطر بکارگیری و مساعدت در انجام این پژوهش، اعلام نمایم.

چکیده:

جایزه تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا یکی از معتبرترین جایزه تعالی کسب و کار است. ارزیابی جایزه، بر مبنای مدل تعالی EFQM تدوین می گردد. تلاش مستمر سازمانها برای دستیابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع شدن معایب شیوه های ارزیابی سنتی منجر به مطرح شدن مدل های تعالی سازمان و جوایز ملی کیفیت در سطح کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان گردید. شرایط ذهنی و عدم قطعیت قضاوت ارزیابان از یک سو و مساله الویت بندی زمینه های قابل بهبود از طرف دیگر، باعث شد با بهره گیری از فنون ریاضی و مدل های کمی (مدل تصمیم گیری چند معیاره) اثرات ذهنی را کاسته و از بروز خطاهای قضاوتی در مدل تعالی EFQM راکاهش دهیم. در این تحقیق ضمن تشریح مفهوم مدل تعالی سازمانی و ارتباط آن با خودارزیابی، چهار شعبه مستقل بانک ملی انتخاب شده در تحقیق بر اساس معیار نتایج مشتری مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (AHP FUZZY) مورد ارزیابی قرار گرفته و رتبه بندی شده است. داده های اصلی این تحقیق بر اساس شاخص های موجود در مدل تعالی سازمانی EFQM تنظیم شده است. در این تحقیق از دو پرسشنامه جهت میزان مشتری محور بودن شعب مورد مطالعه، مقایسات زوجی معیارها و زیر معیارها و در نهایت ارزیابی و نمره دهی به شعب های مورد مطالعه استفاده شد. پرسشنامه اول، مربوط به مشتریان چهار شعبه مورد مطالعه است که شامل خصوصیات دموگرافی افراد نمونه و تعداد ۲۳ سوال مربوط به میزان مشتری محور بودن شعب می باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۸۴ نفر تعیین شد. تعداد نمونه های شعب به نسبت مساوی ۹۶ نفر تعیین گردید. پرسشنامه دوم، پرسشنامه مربوط به AHP است که برای انجام مقایسات زوجی و توسط ۸ نفر از کارشناسان بانک تنظیم شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss18, Excel 2010 استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد که میزان رضایتمندی در تمامی شعب مورد مطالعه در حد خیلی مطلوب می باشد. و رتبه بندی نهایی شعبه های مورد مطالعه به صورت زیر حاصل گردید:

۱. شعبه بازار
۲. شعبه اسکان
۳. شعبه حافظ
۴. شعبه سعدی

کلیدواژه: ارزیابی عملکرد، جایزه تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، مدل EFQM، تئوری

فازی

فهرست مطالب:

فصل اول: کلیات

- ۱-۱ مقدمه ۲
- ۲-۱ بیان مساله ۳
- ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق ۴
- ۴-۱ اهداف تحقیق ۴
- ۱-۴-۱ هدف اصلی تحقیق: ۴
- ۲-۴-۱ اهداف فرعی تحقیق: ۴
- ۵-۱ سوالات تحقیق: ۵
- ۶-۱ روش گردآوری داده های تحقیق ۵
- ۷-۱ قلمرو تحقیق: ۵
- ۱-۷-۱ قلمرو مکانی تحقیق: ۵
- ۲-۷-۱ قلمرو زمانی تحقیق: ۵
- ۳-۷-۱ قلمرو موضوعی تحقیق: ۵
- ۸-۱ جنبه های کاربردی تحقیق: ۶
- ۹-۱ نوآوری تحقیق: ۶
- ۱۰-۱ محدودیت های تحقیق: ۶
- ۱۱-۱ تعاریف نظری واژگان کلیدی تحقیق: ۶
- ۱۲-۱ تعاریف معیارهای نه گانه الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت: ۷
- ۱۳-۱ جمع بندی: ۹

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- ۱-۲ مقدمه ۱۱

- ۲-۲ ارزیابی عملکرد: ۱۲
- ۳-۲ تعریف تعالی سازمان: ۱۲
- ۴-۲ تاریخچه ی جایزه های کیفیت: ۱۳
- ۱-۴-۲ توصیف کلی جوایز کیفیت: ۱۳
- ۵-۲ انواع جوایز کیفیت: ۱۴
- ۱-۵-۲ جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج: ۱۴
- ۲-۵-۲ جایزه دمینگ: ۱۶
- ۳-۵-۲ جایزه کیفیت اروپا: ۱۶
- ۴-۵-۲ جایزه ملی کیفیت ایران ۱۷
- ۶-۲ انواع مدل های تعالی سازمان: ۱۷
- ۱-۶-۲ مدل تعالی شرکت زیراکس: ۱۷
- ۲-۶-۲ مدل ۴p برای تعالی سازمان: ۱۸
- ۳-۶-۲ مدل BEST جهت تعالی سازمانی: ۱۸
- ۴-۶-۲ مدل تعالی کانجی: ۱۸
- ۵-۶-۲ مدل الماس تعالی: ۱۹
- ۷-۲ مدل تعالی EFQM ۱۹
- ۱-۷-۲ ارزشها و مفاهیم بنیادی مدل EFQM ۲۰
- ۲-۷-۲ تشریح معیارها، زیر معیارها در مدل تعالی EFQM ۲۲
- ۳-۷-۲ مزایای مدل EFQM نسبت به سایر مدل های تعالی سازمانی: ۲۶
- ۴-۷-۲ مزایای به کار گیری: ۲۶
- ۵-۷-۲ مزایای مدل تعالی سازمانی: ۲۷
- ۸-۲ خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM ۲۷

- ۲۸-۲-۱ فرآیند عمومی خود ارزیابی..... ۲۸
- ۲۸-۲-۲ رویکردهای خود ارزیابی (نجمی، ۱۳۸۳):..... ۲۸
- ۲۹-۲-۳ سطوح سرآمدی در مدل EFQM (فرایند اخذ جایزه)..... ۲۹
- ۳۱-۲-۹ مدل تعالی سازمانی در ایران..... ۳۱
- ۳۲-۲-۱۰ تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره..... ۳۲
- ۳۳-۲-۱۰-۱ تکنیک های تصمیم گیری چند هدفه..... ۳۳
- ۳۳-۲-۱۰-۲ تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه..... ۳۳
- ۳۴-۲-۱۱ تکنیک تحلیل سلسله مراتبی..... ۳۴
- ۳۵-۲-۱۱-۱ اصول اساسی تفکر تحلیلی (آذر، ۱۳۹۱)..... ۳۵
- ۳۶-۲-۱۲ تصمیم گیری گروهی با فرایند تحلیل سلسله مراتبی..... ۳۶
- ۳۷-۲-۱۲-۱ مسائل خاص جلسات AHP..... ۳۷
- ۳۷-۲-۱۳ استفاده از پرسشنامه..... ۳۷
- ۳۸-۲-۱۴ مقدمه ای بر نظریه مجموعه های فازی..... ۳۸
- ۳۸-۲-۱۴-۱ منطق فازی..... ۳۸
- ۳۹-۲-۱۴-۲ فرایند تحلیل سلسله مراتب فازی..... ۳۹
- ۴۱-۲-۱۵ پیشینه تحقیق..... ۴۱
- ۴۷-۲-۱۶ آشنایی با بانک ملی ایران (تاریخچه)..... ۴۷
- ۴۷-۲-۱۷ جمع بندی:..... ۴۷

فصل سوم: روش تحقیق

- ۴۹-۳-۱ مقدمه..... ۴۹
- ۵۰-۳-۲ روش تحقیق..... ۵۰
- ۵۲-۳-۳ مراحل انجام تحقیق..... ۵۲

- ۴-۳ مدل نهایی تحقیق ۶۰
- ۵-۳ متغیرهای تحقیق ۶۱
- ۶-۳ تعریف متغیرهای تحقیق ۶۳
- ۷-۳ ابزار و روش جمع آوری داده ها ۶۴
- ۸-۳ جامعه آماری ۶۵
- ۹-۳ شیوه نمونه گیری و حجم نمونه ۶۵
- ۱۰-۳ روایی و پایایی پرسشنامه ۶۷
- ۱۱-۳ معرفی نرم افزار مورد استفاده ۶۸
- ۱۲-۳ جمع بندی: ۶۸

فصل چهارم: ارائه مدل پیشنهادی

- ۱-۴ مقدمه ۷۰
- ۲-۴ داده های توصیفی ۷۱
- ۳-۴ تحلیل استنباطی داده ها ۷۳
- ۴-۴ پیاده سازی روش ۷۵

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱-۵ مقدمه ۸۳
- ۲-۵ بررسی یافته های تحقیق ۸۳
- ۳-۵ نتایج حاصل از AHP FUZZY ۸۴
- ۴-۵ پیشنهادات ۸۵
- ۵-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آینده ۸۶
- ۶-۵ محدودیت ها و مشکلات تحقیق ۸۷

منابع و ماخذ

الف: منابع فارسی ۸۹

ب: منابع لاتین و خارجی ۹۱

پیوست ها ۹۴

چکیده انگلیسی ۱۰۴

فهرست جداول:

جدول ۱-۳	وزن معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی EFQM	۵۱
جدول ۲-۳	نرخ مقایسات معیار اصلی	۵۳
جدول ۳-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۲۰	۵۴
جدول ۴-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۲۵	۵۴
جدول ۵-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۷۵	۵۵
جدول ۶-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۱۱۲,۵	۵۵
جدول ۷-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۳۷,۵	۵۶
جدول ۸-۳	نرخ مقایسات زیر معیار با مقیاس ۰ - ۵۰	۵۶
جدول ۹-۳	شاخص های برداشتی تحقیق برای بررسی میزان مشتری محور بودن بانک	۶۲
جدول ۱۰-۳	اطلاعات مربوط به کارشناسان مورد استفاده در مقایسات زوجی	۶۵
جدول ۱۱-۳	جدول جمعیت شناختی تحقیق	۶۷
جدول ۱-۴	آماره های توصیفی متغیرهای برداشتی تحقیق	۷۲
جدول ۲-۴	جدول آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	۷۳
جدول ۳-۴	ضریب همبستگی بین متغیرهای برداشتی و رضایت مشتری	۷۳
جدول ۴-۴	آزمون t تک نمونه جهت بررسی مشتری محور بودن شعب	۷۴
جدول ۵-۴	آزمون t تک نمونه جهت بررسی مشتری محور بودن شعب	۷۴
جدول ۶-۴	مقایسات زوجی شعب نسبت به شاخص تصویر ذهنی مشتریان	۷۶
جدول ۷-۴	میانگین امتیازات شعب نسبت به شاخص تصویر ذهنی مشتریان	۷۷
جدول ۸-۴	تبدیل اعداد فازی منفی به اعداد فازی مثلثی مثبت	۷۷
جدول ۹-۴	نرمال سازی ماتریس شعب نسبت به متغیر تصویر ذهنی مشتریان	۷۸
جدول ۱۰-۴	بردار ضرایب فازی شعب نسبت به متغیر تصویر ذهنی مشتریان	۷۸

جدول ۴-۱۱ بردار ضرایب فازی شاخص برداشتی.....	۷۸
جدول ۴-۱۲ بردار ضرایب فازی شاخص عملکردی.....	۷۹
جدول ۴-۱۳ بردار ضرایب فازی زیر معیار شاخص عملکردی.....	۷۹
جدول ۴-۱۴ بردار ضرایب فازی زیر معیارهای نتایج برداشتی مدل تعالی نسبت به شعب.....	۸۰
جدول ۴-۱۵ ضرایب اهمیت معیارها و گزینه ها با استفاده از AHP فازی.....	۸۱

فهرست اشکال و نمودارها:

شکل ۲-۱ معیارهای بالدریج برای تعالی عملکرد.....	۱۵
شکل ۲-۲ شماتیک مدل EFQM.....	۲۰
شکل ۳-۱ ساختار سلسله مراتب جایزه تعالی EFQM.....	۵۲
شکل ۳-۲ زیر معیارهای نتایج مشتری مدل تحقیق.....	۶۱

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

سرعت فزاینده رقابت جهانی به علت ظهور تکنولوژی های جدید، سبب برجسته شدن نقش ارزیابی مستمر عملکرد به عنوان نیاز رقابتی و استراتژیک در بسیاری از سازمانهای جهان شده است. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد. امروزه با توجه به رشد و اهمیت سازمانها در اجتماع، ارزیابی عملکرد سازمانها و مدیران در سازمان مطرح می باشد و اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد آن چنان محرز گردیده که در هر نظام و دستگاه اداری به عنوان امری ضروری و اجتناب ناپذیر مطرح و لازمه یک مدیریت صحیح و پویا به شمار می رود (موتمنی، ۱۳۸۱). بررسی رویکردهای مختلف نسبت به ارزیابی عملکرد بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمانها بوده و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد آنها باشد. رهبری سازمانی مناسب، توسعه تکنولوژی، رقابت داخلی و جهانی، مزیت نسبی، کیفیت کالا و خدمات ارائه شده به مشتریان و غیره از جمله عواملی هستند که امروزه باید در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸). از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورها در ادامه ی مدیریت کیفیت در سازمانها برای کسب موفقیت بوجود آمده است، استقرار سیستم تعالی سازمانی است که بر اساس آن سازمانها و نگاههای مختلف، مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته تا با ایجاد فضای رقابتی به نقاط قوت و ضعف خویش پی ببرند و هر چه سریعتر در جهت تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف و نیل به تعالی بکوشند. مدل‌های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی بکار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که میتوانند مفاهیم ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، بکارگیری روشهای خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر را در سازمانها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاری را فراهم می سازند. ارزیابی در قالب مدل تعالی سازمانی در سالهای اخیر بعنوان یکی از مهمترین تکنیکهای بهبود مستمر فرایندها و فعالیتها در سازمان سایه گسترده است. طراحی مناسب و اجرای دقیق نظام ارزیابی در قالب فوق به مدیریت سازمانها این امکان را می دهد تا بجای تکیه بر ذهنیات و حدس و گمانها بر اساس واقعیات تصمیم گیری نمایند. تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایت مندی مطلوب کلیه ذینفعان و ایجاد تعادل بین آنها احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت افزایش یابد. مدل تعالی EFQM^۱ یکی از علمی ترین و کاربردی ترین مدل‌های تعالی می باشد که امکان دستیابی سازمان به تعالی و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود را فراهم می آورد و با محاسبه روابط علی بین اجزا و انجام ممیزی و تجزیه و تحلیل معیارهای نه گانه این مدل، سازمان را بطور عملی به تعالی رهنمون می سازد. مدل EFQM به عنوان یکی از جامع ترین مدل های ارزیابی عملکرد شناخته شده است. (رحمتی، ۱۳۸۵). در این راستا تحقیق کنونی به ارزیابی عملکرد شعب مستقل بانک ملی بر مبنای مدل تعالی EFQM و تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه جهت رتبه بندی شعب خواهد پرداخت.

^۱ European Foundation for Quality Management

۱-۲ بیان مساله

آن چه دنیای امروز را از دنیای چنددهه قبل سازمان ها متمایز می نماید، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه ی روزافزون ارتباطات ، و هم چنین، تحولات شگرف دانش مدیریت می باشد که وجود نظام مدیریت عملکرد اثربخش را برای سازمان ها اجتناب ناپذیر نموده است؛ به گونه ای که فقدان ارزیابی یا نقصان در گزارشهای ارزیابی به عنوان یکی از علائم و بیماریهای سازمان قلمداد می شود (شیخ زاده و بهرام، ۱۳۸۷). تلاش مستمر سازمانها برای دستیابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع شدن معایب شیوه های ارزیابی سنتی منجر به مطرح شدن مدل های تعالی سازمان و جوایز ملی کیفیت در سطح کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان گردید. مدل EFQM مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است که به دنبال آن جایزه ملی کیفیت ایران نیز تدوین گردید. مطابق فرمت استاندارد مدل EFQM، این مدل دارای ۹ معیار و ۳۲ زیر معیار می باشد که مشروح آن در صفحات آتی گزارش ارائه خواهد شد. این مدل نشان دهنده مزیت پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آن دست یابد (Macleod&baxter, 2001). این مدل به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان ها معرفی شده است که امروزه در سازمانهای ایرانی نیز مستقر شده و کارایی ارزیابی آن نیز موجب شده تا بسیاری از سازمانها از این مدل، بعنوان مدل ارزیابی استفاده کنند. ارزیابی ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی سیاستها و اهداف، استراتژیها، منابع و امکانات، مشتریان، کارکنان و فرآیندها و ... از ضرورتهای مدیریت سازمانها می باشد. انجام خودارزیابی براساس مدل تعالی، شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و پس از آن پروژه های بهبود تعریف و به اجرا گذاشته می شود. در عین حال با وجود نقاط قوت متعدد این مدل، بررسی کتب، مستندات و مقالات منتشر شده از سوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از سال ۱۹۸۸ تا کنون حاکی از آن است که بنیاد کیفیت اروپا فاقد روش و شیوه ای موثر در رفع ابهامات ارزیابی ها است. از جمله مشکلات در ارزیابی بر اساس مدل تعالی عملکرد این است که تمامی معیارها کیفی و به صورت متغیرهای کلامی بیان شده اند که با ابهام همراه هستند. بنابراین سنجش آنها توسط شیوه های قطعی می تواند به دو دلیل زیر مورد انتقاد قرار گیرد: نخست این که این شیوه های ابهام مرتبط با قضاوت های افراد و تغییرات ارزش آنها هنگام انتقال به اعداد را نادیده می گیرند و دوم آن که قضاوت ذهنی در انتخاب و اولویت ارزیابی کنندگان، تاثیر بسیاری بر نتایج این روش ها دارد و از آنجا که ارزیابی در سازمانهای گوناگون بر مبنای پیش بینی است و اغلب حالت قضاوتی دارد، در نتیجه ارزیابی از این طریق منجر به این میگردد که عوامل زمینه ای مختلفی در ارزیابان اثر گذاشته و امتیاز داده شده آنها با تردید همراه باشد، بنابراین ارزیابی شهودی و ذهنی تلقی می گردد و این مساله رتبه بندی سازمانها را با عدم قطعیت مواجه می سازد و حتی ممکن است اعتراض سازمانها را به دنبال داشته باشد. شرایط ذهنی و عدم قطعیت قضاوت ارزیابان از یک سو و مساله الویت بندی زمینه های قابل بهبود از طرف دیگر، باعث شد با بهره گیری از فنون ریاضی و مدل های کمی (مدل تصمیم گیری چند معیاره مبتنی بر تئوری فازی) اثرات ذهنی را کاسته و از بروز خطاهای قضاوتی در مدل تعالی EFQM را کاهش دهیم. این روش تکنیکی نوین برای ارزیابی عملکرد سازمانها با تمرکز بر چارچوبهای تعالی سازمانی است.

۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

در این تحقیق هدف اصلی، تدوین رویکردی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها با تلفیق تکنیکهای تصمیم‌گیری چند معیاره و مدل تعالی EFQM، رویکردی جدید جهت دستیابی به جوایز تعالی کیفیت اروپایی می‌باشد. از زمانهای بسیار کهن جست و جوی تعالی و رشد همه‌جانبه هدف مهمی برای همه‌ی بشر بوده است (Sharma&talwar,2007). امروزه سازمان‌ها شکل نوینی به خود گرفته‌اند و توجه به ابعاد مختلف سازمانی، زمینه را برای تعالی سازمان‌ها فراهم کرده است. مدل EFQM، ابزاری برای کمک به سازمانها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی و جلوگیری از افول آن، سنجش موقعیت فعلی سازمان، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و نهایتاً ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد سازمانی، توجه به نظامی که در قالب آن، هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گیرد و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک سازوکار مناسب، تأثیرگذار باشد، یکی از مهم‌ترین ضرورت‌های اثربخشی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها می‌باشد (شیخ‌زاده، ۱۳۸۸). ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمانها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد کنند، بیش از هر زمان دیگر محسوس است. دقیق بودن نمره ارزیابی باعث می‌گردد که روند بهبود و نزول عملکرد سازمان به درستی مشخص شود و نمره ارزیابی با میزان تلاش وسیعی از مسئولان جهت بهبود عملکرد رابطه مستقیمی دارد. اکثر تحقیقات در مورد خود ارزیابی متوجه مدلهای جایزه تعالی کیفیت و مقایسه معیارهایشان و رابطه بین برندگان جایزه و نتایج کسب و کار، کارشده‌اند. ضرورت اعطای جوایز کیفیت به یک سازمان در واقع این پیام را دارد که سازمان منتخب نسبت به سازمانهای دیگر بهتر بوده است و این چالشی است که متولیان جوایز کیفیت باید آمادگی مواجهه با آن را داشته باشند. (امیران، ۱۳۸۳)

۱-۴ اهداف تحقیق

اهداف اصلی و فرعی تحقیق به تفکیک در ذیل بیان شده است.

۱-۴-۱ هدف اصلی تحقیق:

یکی از اهداف این تحقیق به کار بستن مدل تعالی EFQM و تکنیک تحلیل سلسله مراتب فازی در بانک ملی جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد.

۱-۴-۲ اهداف فرعی تحقیق:

- استفاده از منطق فازی جهت بیان عقاید
- تعیین اهمیت نسبی هر یک از شاخصهای ارزیابی عملکرد بر اساس رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره در مدلهای تعالی سازمانی

- ارائه راهکار عملی جهت رتبه بندی سازمانها در چارچوب EFQM و با تلفیق نظرات خبرگان
- افزایش آگاهی عمومی نسبت به تعالی سازمان

۱-۵ سوالات تحقیق:

۱. بررسی میزان مشتری محور بودن چهار شعبه مستقل بانک ملی بر اساس شاخص برداشتی.
۲. وضعیت تعالی چهار شعبه مستقل بانک ملی (حافظ، سعدی، بازار، اسکان) از نظر شاخص های برداشتی و عملکردی نتایج مشتری مدل تعالی EFQM چگونه است؟
۳. رتبه بندی شعب مورد مطالعه ی تحقیق از نظر شاخص های برداشتی و عملکردی نتایج مشتری مدل تعالی EFQM به چه ترتیب می باشد؟

۱-۶ روش گردآوری داده های تحقیق

گردآوری اطلاعات تحقیق حاضر از مطالعات کتابخانه ای - میدانی استفاده می شود. بخش اول، مطالعات کتابخانه ای است که شامل مراجع و منابع مرتبط، مقالات معتبر علمی، سایت های معتبر علمی و پایان نامه ها می باشد و بخش دوم میدانی است که جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق مصاحبه با مدیران و بهره گیری از نظرات متخصصان و کارگزاران و کارشناسان مجرب و مشتریان با استفاده از پرسشنامه ماتریسی مدل EFQM و AHP صورت می گیرد.

۱-۷ قلمرو تحقیق:

۱-۷-۱ قلمرو مکانی تحقیق:

در این پژوهش جهت بررسی عملکرد مدل پیشنهادی، چهار شعبه بانک ملی جهت مطالعه موردی انتخاب خواهد شد که جامعه آماری ۸ نفر از کارشناسان و ارزیابان سازمان خواهند بود.

۱-۷-۲ قلمرو زمانی تحقیق:

انجام این تحقیق از نیمه دوم سال ۹۱ شروع شده و در زمستان ۹۲ به اتمام رسید.

۱-۷-۳ قلمرو موضوعی تحقیق:

موضوع تحقیق تدوین رویکردی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها با تلفیق تکنیکهای تصمیم گیری چندمعیاره و مدل تعالی EFQM می باشد.

۸- جنبه های کاربردی تحقیق:

این رویکرد جدید را میتوان برای هر سازمانی به کار برد، از جمله کاربردهای این پژوهش، انتظار می رود موجب ارزیابی ورته بندی سازمانها جهت دستیابی به جوایز تعالی کیفیت اروپایی و آگاهی از نقاط ضعف و قدرت را فراهم کند و نیز بعنوان یکی از مهمترین تکنیکهای بهبود مستمر فرایندها و فعالیتها در سازمان باشد تا بتواند فضای رقابتی سالمی بین سازمانها ایجاد کند. با توجه به این که در کشور ما مدلهای و جوایز مختلفی از قبیل جایزه ملی کیفیت و بهره وری وجود دارد، سازمانهای شرکت کننده در این جشنواره ها می توانند از مدل پیشنهادی برای ارزیابی وضعیت خود از منظر شاخصهای مختلف استفاده نمایند.

۹- نوآوری تحقیق:

بر اساس بررسی های محقق، تا کنون مطالعه داخلی در خصوص طراحی مدل پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد سازمان با تلفیق مدل EFQM و تکنیکهای تصمیم گیری چند معیاره AHP فازی جهت رتبه بندی سازمانها بر اساس تعالی عملکرد انجام نشده است. با توجه به تفاوتی که در الزامات قانونی، شرایط فرهنگی، اجتماعی و رویکرد های مدیریتی وجود دارد این تحقیق به دنبال بومی سازی این مدل برای آگاهی عمومی نسبت به تعالی سازمان میباشد.

۱۰- محدودیت های تحقیق:

۱. محدودیت منابع های موجود
۲. دشواری دسترسی به کارشناسان و افراد مطلع در این زمینه
۳. تازگی موضوع و نبود تحقیقات گسترده در این زمینه

۱۱- تعاریف نظری واژگان کلیدی تحقیق:

تعالی سازمانی:

امروزه سازمانها برای موفقیت باید خود را با نیازهای مشتریان هماهنگ سازند و به نتایج امنیتی، محیطی و اجتماعی عملکرد خود توجه داشته باشند. توجه به این موارد تحت عنوان تعالی سازمانی نام برده می شود. (Boys & et al, 2005)

ارزیابی عملکرد:

سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میر سپاسی، ۱۳۸۱). به فرایند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، معناداری

توانمند سازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه ای و توسعه بلند مدت سازمان، ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق می شود. (تقه ای، ۱۳۸۴)

خودارزیابی:

یعنی بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایجی است که سازمان به آنها دست می یابد. (Hide, 2004)

تئوری فازی:

نظریه فازی، نظریه ای برای اقدام در شرایط عدم اطمینان است. این نظریه قادر است بسیاری از مفاهیم، متغیرها و سیستم هایی را که نادقیق و مبهم هستند، چنانچه در عالم واقع در اکثر موارد چنین است، به شکل ریاضی در آورد و زمینه را برای استدلال، استنتاج، کنترل و تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان فراهم آورد. (مومنی، ۱۳۸۹)

فرایند تحلیل سلسله مراتبی:

فرایند تحلیل سلسله مراتبی به عنوان یک تکنیک تصمیم گیری چند شاخصه، برای حل مسائل تصمیم گیری به کار می رود. فرضیه اصلی در AHP، استقلال سطوح پایین تر نسبت به معیارها و عوامل دیگر در هر سطح می باشد.

تعالی سازمانی:

در این پژوهش، تعالی میزان قرار داشتن در مسیر جهت دست یافتن به اهداف سازمانی و رشد متوازن در شعبه های مختلف بانک انصار که توسط پرسشنامه تعالی سازمانی توسط کارشناسان ارزیابی می شود، در نظر گرفته شده است.

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن سازمان در فواصل معین و به طور رسمی مورد سنجش قرار می گیرد.

۱-۱۲ تعاریف معیارهای نه گانه الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت:

رهبری: به کمک این معیار مشخص می شود که چگونه رهبران سازمان امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم انداز را فراهم می سازند و چگونه ارزشها تدوین و محقق می شوند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای نظام مدیریت سازمان مشارکت می نمایند. (نجمی، ۱۳۸۳: ۳۸)

خط مشی و استراتژی: به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان چگونه مأموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی نفعان سازمان محقق می سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط

مشی ها ، برنامه ها ، اهداف ، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می گیرد. (امیری،سکاکی،۱۳۸۴: ۷۴)

منابع انسانی : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان چگونه ، دانش و توانائی های منابع انسانی خود را به طور انفرادی ، تیمی در سطح سازمان مدیریت کرده ، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند. (نجمی،۱۳۸۳: ۸۴)

شرکتها و منابع : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان چگونه شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیند های سازمان حمایت گردد. (امیری،سکاکی،۱۳۸۴: ۱۰۴)

فرآیندها : به کمک این معیار مشخص می شود که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذینفعان ، به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید. (نجمی،۱۳۸۳: ۵۰)

نتایج مشتریان : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایج بدست می آورد. (نجمی،۱۳۸۳: ۵۳)

نتایج منابع انسانی : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایج بدست می آورد. (امیری،سکاکی،۱۳۸۴: ۱۵۰)

نتایج جامعه : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان در ارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایج بدست می آورد. (نجمی،۱۳۸۳: ۵۹)

نتایج کلیدی عملکرد : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایج بدست می آورد. (امیری،سکاکی،۱۳۸۴: ۱۶۶)

منابع انسانی : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان چگونه ، دانش و توانائی های منابع انسانی خود را به طور انفرادی ، تیمی در سطح سازمان مدیریت کرده ، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند. (نجمی،۱۳۸۳: ۸۴)

شرکتها و منابع : به کمک این معیار مشخص می شود که سازمان چگونه شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیند های سازمان حمایت گردد. (امیری،سکاکی،۱۳۸۴: ۱۰۴)