

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۲۹۸.۸



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش

مدیریت تحول

میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در گروه صنعتی قدس نجف آباد برمبنای

مدل EFQM

استاد راهنما:

دکتر مهدی ابزری

استاد مشاور:

دکتر آرش شاهین

پژوهشگر:

مجید محمد شفيعی

گروه اقتصاد و مدیریت
دانشگاه اصفهان

۱۳۸۸/۱۰/۲۷

شهریور ماه ۱۳۸۸

۱۲۹۸۰۸

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات
و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان‌نامه
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش

مدیریت تحول آقای مجید محمدشفیعی تحت عنوان

میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در گروه صنعتی قدس نجف آباد بر مبنای

مدل EFQM

در تاریخ ۱۳۸۸/۰۶/۲۳ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر مهدی ایزری با مرتبه‌ی علمی دانشیار امضا

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر آرش شاهین با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۳- استاد داور داخل گروه دکتر علی شائمی با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۴- استاد داور خارج از گروه دکتر کریم آذربایجانی با مرتبه‌ی علمی دانشیار امضا



سپاسگزاری

بحمدالله،

این پژوهش پس از نزدیک به ۵ ماه مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی میدانی در شهریورماه ۱۳۸۸ به اتمام رسید. امید است نتایج آن مورد استفاده جامعه علمی قرار گرفته، بتواند راهنمایی برای بهبود سازمان‌ها و راهگشای آنها در مسیر تعالی باشد.

اما پس از حمد و ثنای الهی،

طبق این حدیث شریف که "عَنْ أَمِّ يَشْكُرُ الْمَخْلُوقَ لَمْ يَشْكُرِ الْخَالِقَ" برخود لازم می‌دانم از راهنمایی‌های اساتید گرامی، آقای دکتر مهدی ابزری و آقای دکتر آرش شاهین کمال تشکر را داشته باشم و مراتب سپاس خود را نسبت به هر دو بزرگوار اعلام دارم.

بعلاوه،

از آقایان دکتر آذربایجانی و دکتر شائمی که داوری این تحقیق را عهده‌دار بودند سپاسگزارم. و از جناب آقای مهندس احمدی مدیر محترم اداری و منابع انسانی و همچنین سرکار خانم مهندس جابری، معاونت محترم مالی و توسعه منابع انسانی در گروه صنعتی قدس نجف آباد، که زمینه انجام این پژوهش را در آن شرکت بوجود آوردند، سپاسگزارم.

و بویژه،

از پدر و مادر عزیز و بزرگوارم و نیز از اساتید گرامی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان و کلیه کسانی که در طول دوران تحصیل به هر نحوی بنده را راهنمایی نمودند کمال تشکر را دارم.

مجید محمدشفیعی - شهریورماه ۱۳۸۸

چکیده:

تعالی کسب و کار و تغییر متناسب با شرایط محیطی به عنوان عاملی مهم در بقای هر سازمانی شناخته شده است. در این راستا سازمان ابتدا باید وضعیت موجود خود را شناسایی کند تا بهتر بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی برد. در پیشروی به سمت تعالی مشکلات و موانع زیادی آشکار می شوند که این، اهمیت توجه به خود ارزیابی را نشان می دهد. فرآیند خود ارزیابی، سازمان را با نقاط قوت و ضعف خود بیش از پیش آشنا می سازد. از جمله مدل های مشهور در راستای خود ارزیابی مدل تعالی EFQM است. از آنجایی که این مدل در اکثر سازمان های داخلی و خارجی به عنوان مدل اصلی تعالی شناخته می شود، ارزیابی سازمان با آن می تواند داده های ارزشمندی را برای سازمان فراهم کند و مبنایی برای مقایسه خود با سایر سازمانها بدست دهد. از آنجاییکه افراد درون هر سازمانی بیش از سایرین از اوضاع آن آگاهی دارند، نگرش مدیران و کارکنان نسبت به معیارهای تعالی مورد بررسی قرار می گیرد تا میزان حاکمیت مؤلفه های تعالی در سازمان، سنجیده شود و متناسب با نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، پروژه های بهبود تعریف شود. به همین منظور پرسشنامه استاندارد خودارزیابی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت استفاده می گردد. این پرسشنامه ۵۰ سؤال دارد که ۹ معیار رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، فرایندها، منابع و شراکتها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، را ارزیابی می نماید. برای آزمون پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برابر ۰/۸۹ بدست آمد.

فرضیه یا سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیارهای تعالی در گروه صنعتی قدس نجف آباد بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟ این فرضیه به چند فرضیه فرعی که هر کدام به یکی از معیارهای تعالی اختصاص دارد، تقسیم می شود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - پیمایشی و از نوع میدانی می باشد. برای بررسی فرضیات و تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده می شود. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۷ نفر شامل مدیران، سرپرستان، و کارکنان گروه صنعتی قدس نجف آباد بوده، و ۱۱۲ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری بطور تصادفی انتخاب می شوند. با توجه به اینکه جامعه از طبقات مختلفی تشکیل شده، از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده می شود.

تمامی فرضیه ها به جز فرضیه دوم، چهارم و هشتم (فرضیات مربوط به معیار خطمشی و استراتژی، منابع و شرکا، و نتایج جامعه) در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد. بعلاوه تحلیل داده ها و نتایج پژوهش به آشکار کردن حوزه های نیازمند بهبود پرداخت و نشان داد که سازمان مورد بررسی در معیارهایی همچون رهبری، کارکنان، فرایندها و نتایج مشتریان چندان مطلوب عمل نکرده هرچند در معیارهای خطمشی و استراتژی، شرکا و منابع، و نتایج جامعه، عملکرد مناسبی داشته. در پایان این پژوهش نیز پیشنهادهایی (از جمله توسعه در زمینه فن آوری اطلاعات، ارتقاء فرهنگ مشارکت، تعاملات با مشتریان از طریق انجام نظرسنجی، مقایسه شاخص های داخلی سازمان با سایر سازمان ها، و تکیه بر کار گروهی) جهت بهبود سازمان و قرار گرفتن آن در مسیر تعالی ارائه گردید.

کلید واژه ها: تعالی سازمان، خود ارزیابی، مدل تعالی EFQM، نقاط قوت، نقاط ضعف.

فصل اول: کلیات پژوهش

۱	مقدمه
۳	۱-۱- بیان مسئله پژوهش
۶	۲-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش
۸	۳-۱- کاربرد پژوهش
۹	۴-۱- اهداف پژوهش
۹	۱-۴-۱- هدف اصلی
۹	۲-۴-۱- اهداف فرعی
۹	۵-۱- فرضیه های پژوهش
۹	۱-۵-۱- فرضیه اصلی
۱۰	۲-۵-۱- فرضیه های فرعی
۱۰	۶-۱- قلمرو پژوهش
۱۰	۱-۶-۱- قلمرو موضوعی
۱۱	۲-۶-۱- قلمرو مکانی
۱۱	۳-۶-۱- قلمرو زمانی
۱۱	۷-۱- تعاریف واژه ها
۱۱	۱-۷-۱- تعریف نظری واژه ها
۱۴	۲-۷-۱- تعریف عملیاتی واژه ها
۱۶	۸-۱- خلاصه

فصل دوم: ادبیات پژوهش

۱۷	مقدمه
۱۸	۱-۲- تاثیر فرهنگ سازمان بر تغییر تعالی گرا
۲۱	۱-۱-۲- جو سازمانی و تغییر تعالی گرا
۲۲	۲-۲- کیفیت
۲۳	۱-۲-۲- مدیریت کیفیت
۲۷	۳-۲- تفاوت EFQM و ISO
۳۰	۴-۲- نگاهی به مدل های تعالی سازمانی
۳۰	۱-۴-۲- مدل جایزه دمینگ

عنوان	صفحه
مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج.....	۲-۴-۲ ۳۲
جایزه کیفیت کانادا.....	۳-۴-۲ ۳۶
جایزه کیفیت استرالیا.....	۴-۴-۲ ۳۸
مدل تعالی EFQM.....	۵-۴-۲ ۳۹
اجزاء مدل تعالی EFQM.....	۱-۵-۴-۲ ۴۱
مفاهیم بنیادین تعالی/سرمآمدی در مدل EFQM.....	۲-۵-۴-۲ ۴۱
معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها.....	۳-۵-۴-۲ ۴۳
بررسی منطق RADAR و فرآیند کلی ارزیابی در مدل EFQM.....	۴-۵-۴-۲ ۴۵
معیارها و زیرمعیارها در مدل EFQM.....	۵-۵-۴-۲ ۴۷
خود ارزیابی با مدل EFQM.....	۵-۲ ۵۰
تعریف خود ارزیابی.....	۱-۵-۲ ۵۰
مزایای خود ارزیابی برای سازمان.....	۲-۵-۲ ۵۲
فرایند عمومی خود ارزیابی.....	۳-۵-۲ ۵۲
رهیافته‌ها/رویکردهای خودارزیابی در مدل EFQM.....	۴-۵-۲ ۵۵
انتخاب روش مناسب خود ارزیابی.....	۵-۵-۲ ۶۰
تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در خودارزیابی.....	۶-۵-۲ ۶۳
سطوح تعالی/سرمآمدی در مدل EFQM و فرآیند دریافت جایزه.....	۶-۲ ۶۴
جوایز مشهور مدیریت کیفیت.....	۱-۶-۲ ۶۷
جایزه ملی کیفیت ایران.....	۲-۶-۲ ۶۸
سطوح تعالی جایزه ملی کیفیت ایران.....	۱-۲-۶-۲ ۶۸
گروه صنعتی قدس نجف آباد.....	۷-۲ ۷۰
پیشینه پژوهش و برخی مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش.....	۸-۲ ۷۲
تاریخچه مدل های تعالی سازمانی.....	۱-۸-۲ ۷۲
مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش.....	۲-۸-۲ ۷۵
مطالعات داخلی.....	۱-۲-۸-۲ ۷۵
مطالعات خارجی.....	۲-۲-۸-۲ ۷۶
جمع بندی.....	۹-۲ ۷۸
فصل سوم: روش پژوهش	
مقدمه.....	۷۹

صفحه	عنوان
۸۰	۱-۳- مدل پژوهش.....
۸۰	۲-۳- نوع مطالعه و روش پژوهش.....
۸۱	۳-۳- متغیرهای پژوهش.....
۸۲	۱-۳-۳- متغیرهای توانمندسازها.....
۸۲	۲-۳-۳- متغیرهای نتایج.....
۸۲	۴-۳- روش های گردآوری اطلاعات.....
۸۳	۱-۴-۳- روش کتابخانه‌ای.....
۸۳	۲-۴-۳- روش های میدانی.....
۸۳	۵-۳- جامعه آماری.....
۸۴	۶-۳- ابزار گردآوری دادهها.....
۸۴	۱-۶-۳- پرسشنامه استاندارد EFQM.....
۸۶	۲-۶-۳- طراحی و تنظیم پرسشنامه.....
۸۸	۳-۶-۳- آزمایش مقدماتی پرسشنامه.....
۸۸	۴-۶-۳- شیوه توزیع پرسشنامه.....
۸۸	۷-۳- روایی و پایایی پرسشنامه.....
۸۸	۱-۷-۳- روایی پرسشنامه.....
۸۹	۲-۷-۳- پایایی پرسشنامه.....
۹۱	۸-۳- روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه.....
۹۱	۹-۳- ابزار تجزیه و تحلیل و روشهای آماری مورد استفاده.....
۹۲	۱-۹-۳- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف.....
۹۲	۲-۹-۳- آزمون t.....
۹۳	۱۰-۳- جمع بندی.....
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها	
۹۴	مقدمه.....
۹۵	۱-۴- توزیع فراوانی.....
۹۵	۱-۱-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی سن در نمونه.....
۹۶	۲-۱-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی جنسیت در نمونه.....
۹۷	۳-۱-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی سابقه خدمت در نمونه.....
۹۸	۴-۱-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی تحصیلات در نمونه.....

عنوان

صفحه

۹۹.....	۲-۴- امتیاز معیارها براساس رهیافت پرسشنامه.....
۱۰۴.....	۱-۲-۴- شاخص توصیف داده های مولفههای تعالی.....
۱۰۴.....	۱-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای متغیرهای سنجش رهبری.....
۱۰۵.....	۲-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای متغیرهای سنجش خطمشی و استراتژی.....
۱۰۵.....	۳-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای متغیرهای کارکنان.....
۱۰۶.....	۴-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای متغیرهای سنجش منابع و شراکتها.....
۱۰۶.....	۵-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای متغیرهای فرایندها.....
۱۰۷.....	۶-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای مولفه های نتایج مشتریان.....
۱۰۷.....	۷-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای مولفه های نتایج کارکنان.....
۱۰۸.....	۸-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای مولفه های نتایج جامعه.....
۱۰۸.....	۹-۱-۲-۴- شاخص توصیف داده ها برای مولفه های نتایج کلیدی عملکرد.....
۱۰۹.....	۳-۴- آزمون نرمال بودن توزیع جامعه آماری.....
۱۱۰.....	۴-۴- آزمون فرضیه های پژوهش.....
۱۱۰.....	۱-۴-۴- آزمون فرضیه اصلی.....
۱۱۱.....	۲-۴-۴- آزمون فرضیه های فرعی.....
۱۱۴.....	۱-۲-۴-۴- فرضیه فرعی اول.....
۱۱۵.....	۲-۲-۴-۴- فرضیه فرعی دوم.....
۱۱۶.....	۳-۲-۴-۴- فرضیه فرعی سوم.....
۱۱۷.....	۴-۲-۴-۴- فرضیه فرعی چهارم.....
۱۱۸.....	۵-۲-۴-۴- فرضیه فرعی پنجم.....
۱۱۹.....	۶-۲-۴-۴- فرضیه فرعی ششم.....
۱۲۰.....	۷-۲-۴-۴- فرضیه فرعی هفتم.....
۱۲۱.....	۸-۲-۴-۴- فرضیه فرعی هشتم.....
۱۲۲.....	۹-۲-۴-۴- فرضیه فرعی نهم.....
۱۲۳.....	۵-۴- رتبه بندی مؤلفه های تعالی.....
۱۲۴.....	۶-۴- جمع بندی.....
	فصل پنجم: نتایج و پیشنهادها
۱۲۵.....	مقدمه.....
۱۲۷.....	۱-۵- نتیجه گیری.....

عنوان	صفحه
۲-۵- تفسیر یافته ها	۱۲۸
۳-۵- تعیین نقاط قوت سازمان و نواحی نیازمند بهبود	۱۲۹
۴-۵- مروری بر نتایج	۱۳۶
۱-۴-۵- معیار رهبری	۱۳۶
۲-۴-۵- معیار خطمشی و استراتژی	۱۳۷
۳-۴-۵- معیار کارکنان	۱۳۸
۴-۴-۵- معیار مشارکتها و منابع	۱۳۸
۵-۴-۵- معیار فرآیندها	۱۳۹
۶-۴-۵- معیار نتایج مشتریان	۱۳۹
۷-۴-۵- معیار نتایج کارکنان	۱۴۰
۸-۴-۵- معیار نتایج جامعه	۱۴۱
۹-۴-۵- معیار نتایج کلیدی عملکرد	۱۴۱
۵-۵- محدودیت های پژوهش	۱۴۲
۶-۵- پیشنهادها	۱۴۳
۱-۶-۵- پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش	۱۴۳
۲-۶-۵- پیشنهادهایی به پژوهشگران آینده	۱۴۶
پیوست (۱) پرسشنامه EFQM	۱۴۷
پیوست (۲) خطمشی کیفیت شرکت	۱۵۱
پیوست (۳) برخی از افتخارات شرکت	۱۵۲
پیوست (۴) چارت سازمانی شرکت	۱۵۴
منابع و مأخذ	۱۵۵

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۳۰	شکل ۱-۲- چارچوب ساده شده جایزه دمینگ
۳۲	شکل ۲-۲- معیارهای ده گانه جایزه دمینگ
۳۴	شکل ۳-۲- چارچوب جایزه مالکوم بالدريج
۳۷	شکل ۴-۲- نقشه راه برای تعالی
۳۹	شکل ۵-۲- الگوی معیارهای جایزه کیفیت استرالیا
۴۱	شکل ۶-۲- اجزاء مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر
۴۴	شکل ۷-۲- شماتیک مدل EFQM
۵۱	شکل ۸-۲- تصویر کلی مراحل خودارزیابی
۵۳	شکل ۹-۲- مراحل عمومی انجام خودارزیابی
۶۱	شکل ۱۰-۲- انتخاب روشهای ارزیابی بر اساس میزان بلوغ فعالیتهای برتری خواهی
۶۲	شکل ۱۱-۲- نحوه انتخاب روشهای ارزیابی بر اساس داده‌های قابل اندازه‌گیری
۶۵	شکل ۱۲-۲- سطوح سرآمدی EFQM
۸۰	شکل ۱-۳- مدل پژوهش
۹۶	شکل ۱-۴- نمودار دایره ای متغیر جمعیت شناختی سن در نمونه
۹۷	شکل ۲-۴- نمودار دایره ای متغیر جمعیت شناختی جنسیت در نمونه
۹۸	شکل ۳-۴- نمودار دایره ای متغیر جمعیت شناختی سابقه خدمت در نمونه
۹۹	شکل ۴-۴- نمودار دایره ای متغیر جمعیت شناختی تحصیلات در نمونه
۱۰۱	شکل ۵-۴- امتیازهای اخذ شده در هر حوزه بر اساس رهیافت پرسشنامه
۱۰۲	شکل ۶-۴- درصد امتیاز کسب شده در حوزه توانمند سازها بر اساس رهیافت پرسشنامه
۱۰۲	شکل ۷-۴- امتیازهای اخذ شده در حوزه توانمندسازها بر اساس رهیافت پرسشنامه
۱۰۳	شکل ۸-۴- درصد امتیاز کسب شده در حوزه نتایج بر اساس رهیافت پرسشنامه
۱۰۴	شکل ۹-۴- امتیازهای اخذ شده در حوزه نتایج بر اساس رهیافت پرسشنامه
۱۱۰	شکل ۱۰-۴- مسیر تعالی
۱۱۳	شکل ۱۱-۴- درصد حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در گروه صنعتی قدس در مقایسه با وضعیت آرمانی
۱۱۴	شکل ۱۲-۴- درصد حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در گروه صنعتی قدس در مقایسه با وضعیت تعریف شده
۱۱۵	شکل ۱۳-۴- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار رهبری
۱۱۶	شکل ۱۴-۴- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار خط مشی و استراتژی
۱۱۷	شکل ۱۵-۴- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار کارکنان
۱۱۸	شکل ۱۶-۴- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار شراکتها و منابع

عنوان	صفحه
شکل ۴-۱۷- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار فرایندها	۱۱۹
شکل ۴-۱۸- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار نتایج مشتریان	۱۲۰
شکل ۴-۱۹- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار نتایج کارکنان	۱۲۱
شکل ۴-۲۰- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار نتایج جامعه	۱۲۲
شکل ۴-۲۱- مقایسه میانگین زیر معیارها در معیار نتایج کلیدی عملکرد	۱۲۳
شکل ۵-۱- چالش‌ها در مسیر تعالی	۱۲۶

فهرست جدول‌ها

صفحه

عنوان

۵۸	جدول ۱-۲- نمونه‌ای از یک پروفرما	
۶۱	جدول ۲-۲- ارتباط سطح بلوغ سازمان با میزان تلاش برای خود ارزیابی	
۸۵	جدول ۱-۳- طیف هر یک از امتیازات بر اساس اعداد صفر تا ۱۰۰	
۸۵	جدول ۲-۳- امتیاز دهی معیار رهبری	
۸۶	جدول ۳-۳- کارنامه سازمان به روش پرسشنامه	
۸۷	جدول ۴-۳- بخش‌های پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل EFQM	
۹۰	جدول ۵-۳- آلفای کرونباخ سوال‌ها بررسی کننده هر یک از متغیرهای پژوهش	
۹۵	جدول ۱-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی سن در نمونه	
۹۶	جدول ۲-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی جنسیت در نمونه	
۹۷	جدول ۳-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی سابقه خدمت در نمونه	
۹۸	جدول ۴-۴- توزیع فراوانی متغیر جمعیت شناختی تحصیلات در نمونه	
۱۰۰	جدول ۵-۴- درصد و امتیاز حوزه‌های تعالی گروه صنعتی قدس نجف آباد براساس رهیافت پرسشنامه	
۱۰۱	جدول ۶-۴- درصد امتیاز کسب شده درحوزه توانمندسازها با رهیافت پرسشنامه	
۱۰۳	جدول ۷-۴- درصد امتیاز کسب شده در حوزه نتایج بر اساس رهیافت پرسشنامه	
۱۰۴	جدول ۸-۴- شاخص توصیف داده برای ۵ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به رهبری	
۱۰۵	جدول ۹-۴- شاخص توصیف داده برای ۴ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به خطمشی و استراتژی	
۱۰۵	جدول ۱۰-۴- شاخص توصیف داده برای ۵ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به امور کارکنان	
۱۰۶	جدول ۱۱-۴- شاخص توصیف داده برای ۵ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به منابع و شراکتها	
۱۰۶	جدول ۱۲-۴- شاخص توصیف داده برای ۷ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به فرایندها	
۱۰۷	جدول ۱۳-۴- شاخص توصیف داده برای ۹ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به نتایج مشتریان	
۱۰۷	جدول ۱۴-۴- شاخص توصیف داده برای ۵ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به نتایج کارکنان	
۱۰۸	جدول ۱۵-۴- شاخص توصیف داده برای ۳ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به نتایج جامعه	
۱۰۸	جدول ۱۶-۴- شاخص توصیف داده برای ۷ متغیر سنجش نگرش افراد نسبت به نتایج عملکرد	
۱۰۹	جدول ۱۷-۴- بررسی نرمال بودن توزیع جامعه آماری	
۱۱۱	جدول ۱۸-۴- آزمون t تک متغیره برای فرضیه اصلی	
۱۱۲	جدول ۱۹-۴- آزمون تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب هریک از مولفه‌های تعالی	
۱۲۳	جدول ۲۰-۴- آزمون فریدمن برای بررسی معناداری تفاوت‌ها در رتبه‌ها	
۱۲۴	جدول ۲۱-۴- آزمون مقایسه رتبه معیارهای تعالی با آزمون فریدمن	
۱۳۰	جدول ۱-۵- نقاط قوت و نواحی نیازمند بهبود تعیین شده در ارزیابی شرکت با مدل EFQM	

فصل اول

کلیات پژوهش

مقدمه

بیش از نیمی از شرکتهایی که در دهه اخیر نام آنها در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون^۱ یاد شده بود، نه تنها دیگر در این فهرست جایی ندارند بلکه نام آنها از صحنه روزگار محو شده است؛ یعنی دیگر وجود ندارند (مثلا اعلام ورشکستگی کرده یا توسط دیگر شرکتهای بلعیده شده‌اند). یکی از مهمترین عللی که برای این مسئله ذکر شده را "فقدان سرعت تغییر"^۲ می‌دانند. اما در اینجا هر تغییری مد نظر نمی‌باشد، بلکه منظور، تغییر به سمت بهبود یا به اصطلاح "تغییر تعالی‌گرا"^۳ است که باعث بقا و رشد می‌شود. از ۵۰ شرکت برتر که توسط نشریه فاینانشال تایمز^۴ در سال ۲۰۰۱ معرفی شدند، ۹ شرکت مدل تعالی EFQM را مورد استفاده قرار داده‌اند. از این - رو موضوع پژوهش، پیرامون تعالی انتخاب شد.

1 Fortune Magazine

2 The lack of speed of change

3 Excellence-oriented Change

4 Financial Times

سازمانها برای بقا در دنیای "ما فوق رقابت"^۱ کنونی، باید از شاخص‌های مناسبی برخوردار باشند و همواره به مقایسه خود با سازمانهای مشابه پردازند و به نوعی خود را با بهترین‌های صنعت مقایسه کنند؛ یعنی نوعی الگوگیری^۲. با توجه به اهمیت رشد و تعالی سازمانها، در اختیار داشتن مبنایی برای مقایسه خود با بهترین‌ها و نیز مقایسه خود با گذشته خود، برای سازمانها ضروری به نظر می‌رسد تا بدین وسیله، استفاده بموقع از فرصت‌ها و برخورد مناسب با چالش‌ها را در خود بهبود بخشند.

سازمان‌هایی که توان تغییر خود، مطابق با شرایط و نیازهای محیطی را ندارند، رفته رفته از سوی محیط رانده و مهجور می‌شوند و طبق دیدگاه یا تئوری نهادی، نمی‌توانند مشروعیت لازم^۳ را از محیط کسب نمایند. بخصوص این امر در مورد سازمانهای جا افتاده و قدیمی مصداق دارد. آنها همچون موجودیتهای دایناسورگونه شده‌اند که توان حرکت سریع را ندارند. این سازمانها را چه شده است؟ ریشه‌های این درختان کهنسال چنان در خاک گذشته قوام یافته و چنان ریشه دوانیده‌اند که تغییر را بسی دشوار می‌پندارند. برخی از آنها دچار نوعی اینرسی یا سکون استراتژیک^۴ گشته‌اند به نحوی که هنوز به استراتژی‌های قدیمی خود پایبند بوده و قصد دل‌کندن از آن را ندارند (واکر و دیگران^۵، ۱۳۸۳، ص ۴۸). شاید گذشته موفقیت آمیز آنها، چنین التزامی را در آنها ایجاد کرده و شاید هم ترس از تغییر، آنها را به ادامه وضع کنونی ترغیب می‌نماید. آیا آنها دچار نوعی تله یا دام استراتژیک^۶ نشده‌اند. آیا دچار این تصور غلط نشده‌اند که رقبا همچنان راه گذشته را می‌پیمایند (پیرس و رایبسون^۷، ۱۳۸۳، ص ۹۱)؛ و در نتیجه احساس خطر نمی‌کنند.

تمامی سازمان‌ها با چالش تغییر روبه‌رو هستند و این چالش فقط دز کسب و کارها دیده نمی‌شود. مدارس، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی، همگی با تغییرهای شگرفی مواجه می‌شوند که ذینفعان متنوع آنها انتظار می‌کشند. در نهایت نیز، فشار برای تغییر در تمامی سطوح بالا، میانی و پایین رو به افزایش است. در گذشته، مدیران عامل و هیئت‌های مدیره با این مسئله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند؛ اما امروز بیشتر آنها متوجه شده‌اند که نحوه تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند. مطالعه برنامه‌های تغییر عمده‌ای مثل مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار^۸ و یا شیوه‌های متعدد تحول رهبری نشان می‌دهند که

1 Hypercompetition

2 Benchmarking

3 Requisite Legitimacy

4 Strategic Inertia

5 Walker et al.

6 Strategic Pitfall

7 Pearce & Robinson

8 Business Process Reengineering (BPR)

کمتر از یک سوم آنها اثراتی ماندگار به جا می‌گذارند و تعداد بسیار کمتری به تغییری بنیادی که مطلوب و مورد نیاز است، دست می‌یابند (سنگه^۱، ۱۳۸۵، ص ۱۹).

در این فصل به بیان مسئله پژوهش، ضرورت پژوهش و کاربرد پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین اهداف، فرضیه‌ها، قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی پژوهش، تعریف واژه‌ها و چگونگی انجام پژوهش در قسمتهای بعدی این فصل مورد اشاره قرار می‌گیرد.

۱-۱- بیان مسئله پژوهش

جامعه متعالی نیازمند خلق سازمانهای متعالی است. از نظر پیتر دراگر^۲ (۱۹۹۳) جوامع غربی در حال انتقال از جامعه سرمایه‌داری و صنعتی به جوامعی متعالی هستند که در آنها دانش به یک منبع حیاتی تبدیل می‌شود. سازمانها برای تعالی ناگزیر از بکارگیری دانش روز می‌باشند. برقراری فرهنگ تعالی در سازمانها، می‌تواند تاثیر به‌سزایی در این امر داشته باشد. اما چگونه می‌توان میزان تعالی یک سازمان یا جامعه را اندازه‌گیری کرد؟

فقدان یک استاندارد رسمی بین‌المللی برای مدیریت کیفیت فراگیر که مشخص کند چگونه می‌توان یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد کرد، و نبود خطوط راهنمای یکسان و هماهنگی که چگونگی استقرار و به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر را اندازه‌گیری و ارزیابی کند و نیز نبود سازمان یا مرجع رسمی صدور گواهینامه که قادر باشد استقرار و دستیابی به مدیریت کیفیت فراگیر را بر اساس استاندارد های بین‌المللی گواهی نموده و به رسمیت بشناسد، باعث پیدایش مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر گردید که مدل EFQM از شناخته‌شده‌ترین آنهاست و کمبودهای فوق‌الذکر را منتفی ساخته‌است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ص ۱۴).

در سالهای اخیر ادامه فعالیت‌های شرکتهای تولیدی در سطح بین‌المللی مشروط به اخذ گواهی مطابقت با ضوابط و معیارهای بین‌المللی که از یک نظام کیفی معتبر و پذیرفته شده برخوردارند شده است. پیش از ظهور استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در اواخر دهه ۸۰، مدل‌هایی برای ارزیابی بنگاههای صنعتی و غیر صنعتی غرب بوجود آمده بود که با ظهور سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ به مقبولیت جهانی نیز رسیدند ولی هیچکدام دیدی فراگیر نسبت به کسب و کار نداشتند. در سال ۱۹۸۳ یکی از اولین گامها برای بخشیدن دید فراگیر به این مدلها با طرح جایزه کیفیت کانادا برداشته شد. سپس در ۱۹۸۷ پس از چندین سال کار مستمر، مدل کسب و کار "جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج" در امریکا مطرح شد که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار و با در نظر

1 Senge

2 Peter Drucker

گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. در پی مدل بالدريج مدل "جایزه کیفیت اروپا" توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در ۱۹۹۱ ارائه شد. این مدل به سرعت مورد توجه کشورهای اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

پس از این که TQM در سال ۱۹۸۰ به شهرت رسید، سازمان های مختلفی برای پیاده سازی آن تلاش صرف کردند و روشهای متفاوتی برای استقرار آن ایجاد کردند. یکی از این روشها "روش دستوری یا تجویزی" است که باید بر طبق چهارده اصل دمینگ یا ده اصل دکتر جوران یا چهارده اصل فیلیپ کرازبی عمل کنند. روش دیگر، روش "ابزاری" است که در آن ابزار و تکنیک هایی مانند ۷ ابزار کیفیت برای رسیدن به TQM معرفی می شوند. اما روش دیگری وجود دارد که به "روش ارزیابی" معروف است. مدل های EFQM و مالکوم بالدريج از اینگونه اند. با ارزیابی مستمر می توانیم در یک دوره زمانی، امیدوار باشیم که در مسیر پیاده سازی TQM حرکت می کنیم. پس مدل EFQM یک روش ارزیابی مستمر برای پیاده سازی TQM می باشد (اینکی^۱، ۲۰۰۵).

در این پژوهش از مدل تعالی EFQM استفاده می شود. بنا بر نظر مولین^۲ (۲۰۰۷) مدل تعالی رهیافتی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند و با محور قرار دادن و ایجاد ارتباط به وسیله حلقه های تشکیلات سازمانی و فرآیندها با کارکنان، مشتریان، ذینفعان و جامعه، رضایت هریک از آنها را تأمین می کند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سؤال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می شود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباطات و تعاملات، نقش اساسی را ایفا کنند.

این مدل بهترین و کاملترین رویکرد به سازمان تاکنون بوده بطوریکه سازمان در صورت التزام بلند مدت بدان، به اهداف تعالی خود نایل خواهد شد. البته تعالی سازمان براحتمی، در کوتاه مدت و صرف شعار، قابل حصول نخواهد بود بلکه مستلزم تعهد بلندمدت کل سازمان می باشد. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان تعالی باید به آنها دست یابد. این مدل دارای یک دید سیستماتیک و بلندمدت بوده و مجموعه ای از بررسی ها را شامل می شود. ابتدا باید سازمان مورد نظر تحت کاوش قرار گیرد و نوعی آسیب شناسی در آن صورت گرفته، نقاط قوت و ضعف آن شناخته شود. با آسیب شناسی جامع توسط مدل های سرآمدی کسب و کار برای این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است پاسخی فراهم می شود. این پژوهش

1 Inaki

2 Moullin

به مقایسه وضعیت موجود (که از طریق پرسشنامه سنجیده می‌شود) با وضعیت مطلوب (که حداکثر امتیازی است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تعریف شده) در گروه صنعتی قدس نجف‌آباد می‌پردازد. البته از آنجاییکه حداکثر امتیازات تعریف شده توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مبین حالت آرمانی می‌باشد و کمتر سازمانی توان نزدیک شدن به این حالت را دارد، و از طرفی گروه صنعتی قدس نجف‌آباد برای نخستین بار است که گام در مسیر تعالی نهاده، و مقایسه وضعیت موجود آن با وضعیت آرمانی، نامعقول جلوه می‌کند؛ از این رو وضعیت مطلوب برای این سازمان در نخستین گام تعالی، بر مبنای ۵۰ درصد حالت آرمانی در نظر گرفته شد. بدیهی است در ارزیابی‌های آتی و پس از رفع نقاط ضعف شناسایی شده و اجرای پروژه‌های بهبود تعریف شده در گام نخست، این مبنا افزایش خواهد یافت و در ارزیابی‌های آتی می‌تواند بسته به شرایط سازمان و تشخیص ارزیاب، مبنای ۶۶ درصد، ۷۵ درصد و حتی بالاتر، برای آن در نظر گرفته شود. این مسأله ما را به این نکته رهنمون می‌کند که تعالی، بهبود و تغییر فرایندی یکباره و کوتاه مدت نیست. بلکه، آن فرایندی است بلند مدت که تعهد اعضای سازمان را می‌طلبد.

هدف پژوهش، شناخت حوزه‌های قوت و ضعف و تعریف پروژه‌های بهبود متناسب با آنهاست. با شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود، می‌توان تمرکز خود را صرف بهبود آنها نمود و اولویت‌ها را متناسب با آنها تعریف کرد. بطور کلی، این پژوهش به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱. میزان دستیابی به سرآمدی در گروه صنعتی قدس نجف‌آباد بر اساس معیارهای مختلف مدل EFQM چقدر است؟

۲. نقاط قوت و ضعف و حوزه‌های نیازمند بهبود در گروه صنعتی قدس نجف‌آباد کدام اند؟

برای پاسخ به این سؤالات از پرسشنامه استاندارد EFQM برای سنجش وضعیت موجود استفاده می‌شود که این موضوع در بخش روش تحقیق بیشتر تشریح می‌گردد. بدلیل استاندارد بودن پرسشنامه و امتیازات آن، سازمان نه تنها می‌تواند، وضعیت فعلی خود را با گذشته خود (به شرطی که قبلاً نیز از این روش امتیازدهی استفاده کرده باشد) مقایسه کند، بلکه می‌تواند خود را با سایر سازمانهای مشابه که از این روش برای خود ارزیابی استفاده کرده‌اند، نیز مقایسه کند؛ یعنی در واقع نوعی بنچ مارکینگ^۱ (مقایسه با بهترین‌ها) را انجام دهد.

نظر به اینکه مهمترین رکن سازمان را انسانهای درون آن تشکیل می‌دهند و نظرات آنان در شناسایی وضعیت موجود سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است، در این پژوهش از روش پیمایش و نظر سنجی از مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان مورد بررسی استفاده شده است. باشد تا شناسایی وضعیت موجود و شناخت نقاط و

حوزه‌های قوت و ضعف، سازمان بتواند، به ترسیم مسیر مطلوب برای قرار گرفتن در مسیر تعالی و کمال بپردازد. این امر بدان معناست که سازمان قصد یا نیت استراتژیک^۱ خود را تبیین نماید و پس از اینکه با کمک مدل EFQM به شناسایی وضعیت فعلی خود نایل آمد، به تحلیل شکاف استراتژیک^۲ بین وضع موجود و وضع مطلوب بپردازد. و پروژه‌هایی را برای کاهش و رفع شکاف تعریف نماید. از این رو، نگرش مدیران و کارکنان به عنوان عوامل اصلی در تعهد به حرکت به سمت تعالی، مهم و توجه به آن بعنوان آغاز کار در مسیر تعالی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود سازمان پرداخته می‌شود و پس از شناخت حوزه‌های قوت و ضعف، پیشنهادهایی در راستای پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت تعالی گرا یا کمال‌گرا مورد بررسی قرار می‌گیرد. از طرف دیگر با توجه به گسترش بحث‌های تغییر و تحول در میان سازمان‌های ایرانی و آشنا شدن آنان با مدل‌های تعالی فرایندهای مدیریت کیفیت جامع، به نظر می‌رسد با انجام پژوهش‌های بنیادی و نیز کاربردی می‌توان راه کارهایی جهت ایجاد فرهنگ مناسب تعالی و تغییر طراحی و ارائه نمود.

۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

مدل EFQM به عنوان یک رویکرد جهت اطلاع یافتن از نقاط قوت و ضعف و تعیین حوزه‌های بهبود سازمان شناخته شده است. این مدل بعنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکردی سازمانها، از طریق ارزیابی جامع سازمان، میزان تحرک سازمان را در طراحی مطلوب مسیر خود، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله و سنجش اثر بخشی اقدامات انجام شده، مورد تحلیل قرار داده و سطح کامیابی سازمان‌ها را در نیل به تعالی مشخص می‌سازد. بدیهی است تعریف فعالیت‌های خود ارزیابی بصورت مستمر و تعیین نقاط قوت و ضعف و انجام پروژه‌هایی برای تقویت نقاط مثبت و مرتفع نمودن نقایص و کاستی‌ها می‌تواند در گذر زمان و با حمایت و تعهد مسئولین سازمان، دسترسی چشم انداز تعیین شده را محقق سازد. اگر سازمانی قصد تعالی دارد، باید کار خود را با روشی علمی و نظام‌مند آغاز کند. در این راستا می‌توان از پژوهش موردی و بطور کلی هر نوع پژوهشی که بتواند دیدی نظام‌مند به سازمان دهد، استفاده کرد. نظام‌مند کردن تعالی‌گرایی به سازمان اجازه می‌دهد تحت شرایط تغییر، بهتر برنامه‌ریزی و تناسب ایجاد کند و از هدر رفتن زمان و بلا تکلیفی و اقدامات احساساتی همچون خشم، اضطراب، ترس، و... جلوگیری نماید.

1 Strategic Intent

2 Strategic Gap