

## **دانشگاه علامه طباطبایی**

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

### **عنوان پایان نامه:**

رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی

در شرکت مزدا یدک

### **استاد راهنما:**

دکتر داوود حسین پور

### **استاد مشاور:**

دکتر بهروز رضایی منش

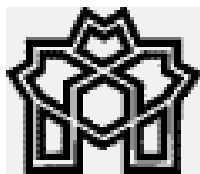
### **استاد داور:**

دکتر میر علی سید نقوی

### **نگارش:**

فاطمه کریمی جعفری

شهریور ۹۰



دانشگاه علامه طباطبایی  
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

## رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی در شرکت مزدا یدک

استاد راهنما

دکتر داوود حسین پور

استاد مشاور

دکتر بهروز رضایی منش

استاد داور

دکتر میر علی سید نقوی

نگارش

فاطمه کریمی جعفری

شهریور ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پرتمان

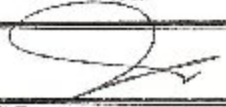


دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده حسابداری و مدیریت  
شماره :  
تاریخ :  
پیوست :

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تقدیرات خواجهد متعال پیرین نامه خانم فاطمه کریمی جعفری دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی تحت عنوان:  
«رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی»  
که به ریاست آقای دکتر حسین پور جلسه سرده ۹۰/۶/۲۹ با حضور اعضاء هیات داوران برگزار گردید. به مناسبت  
تسه نهایی نامبرده به شرح زیر اعلام می گردند:

نمبره پایان نامه از ۱۹	
نمبره مقاله از ۱	احذ پذیرش از مجلات علمی ترویجی: ۱۵-نمبره
	احذ پذیرش از مجلات علمی پژوهشی: انمبره
نمبره نهایی	باعدد: ۱۹ با درجه: نوزدهم

اعضاء هیات داوران :

سمت	نام و نام خانوادگی	امضا
استاد راهنما	آقای دکتر حسین پور	
استاد مشاور	آقای دکتر رضایی منش	
استاد داور نماینده تحصیلات تکمیلی	آقای دکتر سیدنقوی	

نمبره ۱۲ تا ۱۷/۹۹ قابل قبول

نمبره ۱۴ تا ۱۵/۹۹ خوب  
نمبره ۱۰ تا ۱۱/۹۹ غیر قابل قبول

نمبره ۱۸ تا ۲۰ عالی  
نمبره ۱۶ تا ۱۷/۹۹ بسیار خوب

تقدیم با تمام دلتنگی‌ها و امید به صبح

روشنایی بخش ظهور؛

به مهدی فاطمه شکوفه جهان آرای

گل نرگس

## تشکر و قدردانی

شکر و سپاس پروردگار مهربانم را که بی تردید هر چه دارم از مفضل رحمت و نعمت های اوست، باشد که همواره در مسیر رضایت و رحمت او گام بردارم.

به پاس احترام به مقام والای معلم از تمامی اساتید بزرگواری که طی این سال ها از محضرشان بسیار آموختم مراتب سپاس، تقدیر و تشکر خود را ابراز می دارم.

در ابتدا از استاد گرانقدرم دکتر داوود مسین پور که زحمت راهنمایی این پژوهش را متقبل شده اند و با سعه ی صدر اینجانب را در تمام مراحل پژوهش یاری نمودند کمال تشکر و سپاس را دارم. ایشان برای شاگردانشان همواره الگوی تلاش، کسب دانش و معرفت بوده اند.

از استاد بسیار ارجمندم دکتر بهروز رضایی منش که افتخار شاگردی ایشان را داشتم و زحمت مشاوره این پژوهش را صمیمانه بر عهده گرفتند و با ارائه نظرات ارزنده، گرانمایه و عالمانه خویش اینجانب را در لفظه لفظه انجام پژوهش یاری نمودند کمال تشکر و امتنان را دارم.

از استاد فرهیخته و گرانقدرم دکتر میر علی سید نقوی که زحمت داوری این پایان نامه را بر عهده داشتند و در سایه عدالت و انصاف به قضاوت پرداختند و با ارائه نظرات خود ما را مفتخر ساختند کمال تشکر را دارم.

همچنین از جناب آقای فوش افلاق که برای اینجانب مقدمات تکمیل پرسشنامه در گروه بهمن فودرو را فراهم نمودند، نهایت تشکر و سپاس خود را اعلام می دارم.

در پایان از تمامی عالمین و عاملین خیر اندیش که به عنوان مظاهر الطاف الهی به شکل های گوناگون و با یاری های خویش این پژوهش را ممکن ساختند و ذکر نام همگی آن ها مقدور نمی باشد قدردانی به عمل می آورم.

فاطمه کریمی جعفری

شهریور ۱۳۹۰

## چکیده

الگوی تعالی سازمانی EFQM که چند سالی است جایگاه مناسبی در صنعت کشورمان پیدا کرده است از استانداردهای قوی و برتر مدیریت در صحنه جهانی به شمار می رود. بعلاوه تعهد سازمانی یکی دیگر از ویژگی های تعالی سازمانی می باشد. افزایش تعهد کارکنان نسبت به وظایفشان مستقیماً بر رضایت مشتریان از خدمات و محصولات تاثیر گذاشته و باعث افزایش سهم بازار، افزایش سود و در نتیجه موجب رشد، توسعه و تعالی سازمان می گردد. امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمدی استفاده می کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. اجرای تدابیری چون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی، استانداردهای ایزو و تعالی سازمان جز با بررسی فرهنگ سازمانی میسر نمی شود.

در تحقیق حاضر سعی شده است تا ضمن ارائه تعاریف و مفاهیم، تعالی سازمانی، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی از نظر دیدگاه ها و تئوری های مختلف مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. همچنین تحقیق حاضر به منظور بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی EFQM و نیز شناخت مرتبط ترین بعد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی با تعالی سازمانی پی ریزی شده است. بدین منظور محقق ۴ فرضیه اصلی و ۷ فرضیه فرعی را مطرح نموده است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه و نمونه آماری تحقیق حاضر را، مدیران و کارشناسان شرکت مزدا یدک تشکیل داده است. و از روش های آماری تجزیه و تحلیل همبستگی پیرسون، الگوریتم کمترین توان دوم جزئی، تحلیل عاملی تاییدی، نرم افزار لیزرل و آمارهای توصیفی چون جداول فراوانی استفاده شده است.

نتایج تحقیق نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق مدل تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به ضریب همبستگی و ضریب مسیر می توان گفت که سهم متغیر فرهنگ سازمانی در پیش بینی تعالی سازمانی بیشتر از سهم تعهد سازمانی می باشد. با توجه به ضریب مسیر می توان گفت که بیشترین تاثیر را بر تعالی سازمانی، متغیر انطباق پذیری فرهنگ سازمانی و کمترین تاثیر را تعهد عاطفی دارا است.

واژه های کلیدی: مدل تعالی سازمانی EFQM، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، توانمندسازها، تعالی.

## فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۱
۲-۱- بیان مساله.....	۲
۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۴
۴-۱- اهداف تحقیق.....	۵
۵-۱- فرضیات تحقیق.....	۶
۶-۱- متغیرهای تحقیق.....	۷
۷-۱- روش تحقیق.....	۷
۸-۱- روش گردآوری اطلاعات.....	۷
۹-۱- قلمرو تحقیق.....	۸
۱۰-۱- جامعه و نمونه آماری.....	۸
۱۱-۱- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۸
۱۲-۱- تعریف مفهومی واژه ها و اصطلاحات تخصصی.....	۹
۱۳-۱- تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات تخصصی.....	۱۰
۱۴-۱- خلاصه فصل.....	۱۲
فصل دوم: ادبیات تحقیق.....	۱۳
بخش اول - مدل تعالی سازمانی (EFQM).....	۱۳
۱-۱-۲- مقدمه.....	۱۳
۲-۱-۲- مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM).....	۱۴
۳-۱-۲- اهداف مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۱۷
۴-۱-۲- کاربردهای مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۱۷
۵-۱-۲- مزایای مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۱۸
۶-۱-۲- تشریح مفاهیم بنیادین در مدل تعالی کسب و کار EFQM.....	۱۸
۱-۶-۱-۲- نتیجه گرایی.....	۱۸
۲-۶-۱-۲- مشتری مداری.....	۱۹
۳-۶-۱-۲- رهبری و ثبات در مقاصد.....	۲۰
۴-۶-۱-۲- مدیریت به وسیله فرآیندها.....	۲۱
۵-۶-۱-۲- توسعه و مشارکت کارکنان.....	۲۲
۶-۶-۱-۲- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر.....	۲۳
۷-۶-۱-۲- توسعه شراکت ها.....	۲۴
۸-۶-۱-۲- مسئولیت اجتماعی.....	۲۴



- ۲۶-۱-۲-۷- تشریح معیارها و زیر معیارها در مدل تعالی سازمانی (EFQM)..... ۲۶
- ۲۶-۱-۲-۷-۱- ساختار معیارهای اصلی: توانمندسازها..... ۲۶
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۱- معیار رهبری..... ۲۶
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۲- معیار خط مشی و استراتژی..... ۳۰
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۳- معیار کارکنان..... ۳۲
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۴- معیار شراکت ها و منابع..... ۳۵
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۵- معیار فرآیندها..... ۳۸
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۲- ساختار معیارهای نتایج..... ۴۱
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۱- معیار نتایج برای مشتری..... ۴۲
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۲- معیار نتایج برای کارکنان..... ۴۵
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۳- معیار نتایج برای جامعه..... ۴۸
- ۲۶-۱-۲-۷-۱-۴- معیار نتایج کلیدی عملکرد..... ۵۰
- بخش دوم - تعهد سازمانی..... ۵۳
- ۲-۲-۱- مقدمه..... ۵۳
- ۲-۲-۲- تعهد سازمانی..... ۵۳
- ۲-۲-۳- تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی..... ۵۴
- ۲-۲-۴- نظریه های مربوط به تعهد سازمانی..... ۵۵
- ۲-۲-۴-۱- دیدگاه ریچرز..... ۵۵
- ۲-۲-۴-۲- دیدگاه بکر و بیلینگس..... ۵۶
- ۲-۲-۵- ابعاد تعهد سازمانی..... ۵۶
- ۲-۲-۵-۱- الگوی تک بعدی - تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چند بعدی؟..... ۵۶
- ۲-۲-۵-۲- الگوهای چندبعدی..... ۵۷
- ۲-۲-۵-۱- مدل اریلی و چتمن..... ۵۷
- ۲-۲-۵-۲- مدل آنجل و پری..... ۵۸
- ۲-۲-۵-۳- مدل مایر و شورمن..... ۵۸
- ۲-۲-۵-۴- مدل پنلی و گولد..... ۵۹
- ۲-۲-۵-۵- مدل میر و آلن..... ۵۹
- ۲-۲-۵-۱- تعهد عاطفی..... ۵۹
- ۲-۲-۵-۲- تعهد مستمر..... ۶۱
- ۲-۲-۵-۳- تعهد هنجاری..... ۶۲
- ۲-۲-۶- متغیرهایی که با تعهد سازمانی رابطه دارند..... ۶۶
- ۲-۲-۷- متغیرهایی که با تعهد عاطفی رابطه دارند..... ۶۷
- ۲-۲-۷-۱- ویژگی های فردی..... ۶۷

- ۶۷.....۲-۷-۲-۲-ویژگی های سازمانی.....
- ۶۸.....۸-۲-۲-متغیرهایی که با تعهد مستمر رابطه دارند.....
- ۶۸.....۱-۸-۲-۲-سرمایه گذاری ها.....
- ۶۹.....۲-۸-۲-۲-فرصت های شغلی جایگزین.....
- ۷۱.....۹-۲-۲-متغیرهایی که با تعهد هنجاری رابطه دارند.....
- ۷۴.....بخش سوم- فرهنگ سازمانی.....
- ۷۴.....۱-۳-۲-مقدمه.....
- ۷۴.....۲-۳-۲-تعاریف فرهنگ سازمانی.....
- ۷۵.....۳-۳-۲-کارکردهای فرهنگ سازمانی.....
- ۷۶.....۴-۳-۲-تقسیم بندی انواع فرهنگ سازمانی.....
- ۷۶.....۱-۴-۳-۲-انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابرت کوئین و مایکل مک کارت.....
- ۷۶.....۱-۱-۴-۳-۲-فرهنگ عقلایی.....
- ۷۶.....۲-۱-۴-۳-۲-فرهنگ توسعه ای.....
- ۷۶.....۳-۱-۴-۳-۲-فرهنگ اجتماعی.....
- ۷۷.....۴-۱-۴-۳-۲-فرهنگ سلسله مراتبی.....
- ۷۷.....۲-۴-۳-۲-الگوی ارائه شده توسط رابینز.....
- ۷۸.....۳-۴-۳-۲-انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه چارلز هندی.....
- ۷۸.....۱-۳-۴-۳-۲-فرهنگ باشگاهی.....
- ۷۸.....۲-۳-۴-۳-۲-فرهنگ ایفای نقش.....
- ۷۸.....۳-۳-۴-۳-۲-فرهنگ وظیفه گرایی.....
- ۷۸.....۴-۳-۴-۳-۲-فرهنگ اصالت وجود.....
- ۷۸.....۴-۴-۳-۲-انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه جفری سانن فلد.....
- ۷۹.....۱-۴-۴-۳-۲-سازمان های با فرهنگ علمی.....
- ۷۹.....۲-۴-۴-۳-۲-سازمان های با فرهنگ باشگاهی.....
- ۷۹.....۳-۴-۴-۳-۲-سازمان های با فرهنگ تیمی.....
- ۷۹.....۴-۴-۴-۳-۲-سازمان های با فرهنگ سنگری.....
- ۷۹.....۵-۴-۳-۲-مدل دنیسون.....
- ۸۱.....۱-۵-۴-۳-۲-فرهنگ انعطاف پذیر.....
- ۸۱.....۲-۵-۴-۳-۲-فرهنگ ماموریتی.....
- ۸۲.....۳-۵-۴-۳-۲-فرهنگ مشارکتی.....
- ۸۲.....۴-۵-۴-۳-۲-فرهنگ بروکراتیک.....
- ۸۳.....۵-۳-۲-سطوح فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین.....

۸۴	۶-۳-۲- مدل پویایی های فرهنگی مری جوهج.....
۸۵	۷-۳-۲- الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمان.....
۸۵	۱-۷-۳-۲- الگوی پارسونز.....
۸۶	۱-۱-۷-۳-۲- تطابق.....
۸۶	۲-۱-۷-۳-۲- تحقق هدف.....
۸۶	۳-۱-۷-۳-۲- انسجام.....
۸۶	۴-۱-۷-۳-۲- مشروعیت.....
۸۷	۲-۷-۳-۲- مدل هافستد.....
۸۷	۱-۲-۷-۳-۲- فاصله قدرت.....
۸۷	۲-۲-۷-۳-۲- اجتناب از عدم اطمینان.....
۸۷	۳-۲-۷-۳-۲- فردگرایی.....
۸۸	۴-۲-۷-۳-۲- مردسالاری.....
۹۰	۸-۳-۲- دلایل انتخاب مدل های تحقیق.....
۹۰	۱-۸-۳-۲- دلایل انتخاب مدل دنیسون به عنوان مدل فرهنگ سازمانی در پژوهش.....
۹۰	۲-۸-۳-۲- دلایل انتخاب مدل EFQM به منظور بررسی تعالی سازمانی.....
۹۱	۳-۸-۳-۲- دلایل انتخاب مدل آلن و می یر به عنوان مدل تعهد سازمانی در پژوهش.....
۹۲	بخش چهارم- ارتباط نظری بین متغیرهای تحقیق.....
۹۲	۱-۴-۲- رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی.....
۹۲	۱-۱-۴-۲- پژوهش ریلی، دسلر و شرود.....
۹۳	۲-۱-۴-۲- مطالعات استیرز و پورتر.....
۹۳	۳-۱-۴-۲- مطالعات گوئل لیمیت.....
۹۴	۴-۱-۴-۲- مطالعه ساگاتو لاهیری.....
۹۴	۲-۴-۲- رابطه فرهنگ سازمانی و تعالی سازمانی.....
۹۷	۳-۴-۲- رابطه تعهد سازمانی و تعالی سازمانی.....
۱۰۰	بخش پنجم - مدل مفهومی، الگوی تحلیلی و پیشینه تحقیق.....
۱۰۰	۱-۵-۲- مدل مفهومی تحقیق.....
۱۰۱	۲-۵-۲- الگوی تحلیلی تحقیق.....
۱۰۲	۳-۵-۲- پیشینه تحقیق.....
۱۰۲	۱-۳-۵-۲- پیشینه داخلی.....
۱۰۴	۲-۳-۵-۲- پیشینه خارجی.....
۱۰۶	۴-۵-۲- خلاصه فصل.....
۱۰۷	فصل سوم : روش تحقیق.....
۱۰۷	۱-۳- مقدمه.....

۱۰۷.....	۲-۳- روش تحقیق.....
۱۰۸.....	۳-۳- جامعه و نمونه آماری.....
۱۰۸.....	۴-۳- نحوه گرد آوری اطلاعات.....
۱۰۸.....	۱-۴-۳- ساختار پرسشنامه.....
۱۰۹.....	۲-۴-۳- آزمون روایی و پایایی داده ها.....
۱۰۹.....	۱-۲-۴-۳- روایی.....
۱۰۹.....	۲-۲-۴-۳- پایایی.....
۱۱۰.....	۳-۴-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
۱۱۱.....	۱-۳-۴-۳- آزمون همبستگی پیرسون.....
۱۱۱.....	۲-۳-۴-۳- روش کمترین توان دوم جزئی (PLS).....
۱۱۱.....	۳-۳-۴-۳- روش تحلیل عاملی تاییدی (CFA).....
۱۱۲.....	۴-۳-۴-۳- نرم افزار لیزرل.....
۱۱۲.....	۵-۳-۴-۳- نرم افزار SPSS.....
۱۱۲.....	۵-۳- تحلیل استنباطی داده ها.....
۱۱۳.....	۱-۵-۳- بیان مدل.....
۱۱۳.....	۲-۵-۳- تخمین مدل.....
۱۱۳.....	۳-۵-۳- ارزیابی تناسب مدل.....
۱۱۵.....	۴-۵-۳- تفسیر و تعبیر مدل.....
۱۱۶.....	۶-۳- آشنایی با شرکت مزدا یدک.....
۱۱۸.....	۶-۳- خلاصه فصل.....
۱۱۹.....	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق.....
۱۱۹.....	۱-۴- مقدمه.....
۱۱۹.....	۲-۴- توصیف داده ها.....
۱۲۳.....	۳-۴- ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهشی.....
۱۲۳.....	۴-۴- آزمون برازش الگوی مفهومی.....
۱۲۳.....	۵-۴- تفسیر نتایج.....
۱۲۶.....	۶-۴- معادلات اندازه گیری شده.....
۱۲۶.....	۱-۶-۴- معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه تعهد عاطفی.....
۱۲۷.....	۲-۶-۴- معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه تعهد مستمر.....
۱۲۷.....	۳-۶-۴- معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه تعهد هنجاری.....
۱۲۷.....	۷-۶-۴- معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه فرهنگ سازمانی.....
۱۲۸.....	۸-۶-۴- معادلات اندازه گیری شده مربوط به سازه تعالی سازمانی.....
۱۲۸.....	۷-۴- آزمون برازش الگوی مفهومی.....

۱۲۸.....	۸-۴- تفسیر نتایج ارزیابی تناسب مدل.....
۱۳۲.....	۹-۴- پاسخ به فرضیات پژوهشی با استفاده از معادلات ساختاری.....
۱۳۲.....	۱-۹-۴- فرضیه اصلی اول.....
۱۳۳.....	۲-۹-۴- فرضیه اصلی دوم.....
۱۳۴.....	۳-۹-۴- فرضیه اصلی سوم.....
۱۳۴.....	۴-۹-۴- فرضیه اصلی چهارم.....
۱۳۵.....	۵-۹-۴- فرضیه فرعی اول.....
۱۳۵.....	۶-۹-۴- فرضیه فرعی دوم.....
۱۳۶.....	۷-۹-۴- فرضیه فرعی سوم.....
۱۳۶.....	۸-۹-۴- فرضیه فرعی چهارم.....
۱۳۷.....	۹-۹-۴- فرضیه فرعی پنجم.....
۱۳۷.....	۱۰-۹-۴- فرضیه فرعی ششم.....
۱۳۸.....	۱۱-۹-۴- فرضیه فرعی هفتم.....
۱۳۹.....	۱۲-۹-۴- تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر تعالی سازمانی.....
۱۴۰.....	۱۰-۴- خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها.....
۱۴۱.....	۱۱-۴- خلاصه فصل.....
۱۴۲.....	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات.....
۱۴۲.....	۱-۵- مقدمه.....
۱۴۲.....	۲-۵- مروری بر تحقیق.....
۱۴۳.....	۳-۵- نتایج حاصل از فرضیات.....
۱۴۳.....	۱-۳-۵- فرضیه اصلی اول.....
۱۴۴.....	۲-۳-۵- فرضیه اصلی دوم.....
۱۴۵.....	۳-۳-۵- فرضیه اصلی سوم.....
۱۴۶.....	۴-۳-۵- فرضیه اصلی چهارم.....
۱۴۷.....	۴-۵- یافته های جانبی پژوهش.....
۱۴۷.....	۱-۴-۵- تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به معیار اول؛ رهبری.....
۱۴۸.....	۲-۴-۵- تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به معیار دوم؛ خط مشی و استراتژی.....
۱۴۸.....	۳-۴-۵- تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به معیار سوم؛ منابع انسانی.....
۱۴۸.....	۴-۴-۵- تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به معیار چهارم؛ شراکت ها.....
۱۴۹.....	۵-۴-۵- تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به معیار پنجم؛ فرایندها.....
۱۴۹.....	۵-۵- پیشنهادات حاصل از فرضیات.....
۱۵۵.....	۶-۵- پیشنهادات به سازمان مورد مطالعه.....
۱۵۶.....	۷-۵- پیشنهادات به محققان آتی.....

۱۵۷.....محدودیت های تحقیق ۸-۵

۱۵۷.....خلاصه فصل ۹-۵

## فهرست اشکال

- شکل ۱-۲- چارچوب مدل تعالی سازمانی EFQM..... ۱۷
- شکل ۲-۲- ارزش ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی..... ۲۵
- شکل ۳-۲- ساختار معیارهای اصلی: توانمندسازها..... ۲۶
- شکل ۴-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار رهبری..... ۲۹
- شکل ۵-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار خط مشی و استراتژی..... ۳۲
- شکل ۶-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار کارکنان..... ۳۵
- شکل ۷-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار شراکت ها و منابع..... ۳۸
- شکل ۸-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار فرآیندها..... ۴۱
- شکل ۹-۲- ساختار معیارهای نتایج..... ۴۱
- شکل ۱۰-۲- مدل سه بخشی آلن و میر..... ۶۵
- شکل ۱۱-۲- عوامل سه گانه اثرگذار بر تعهد سازمانی..... ۶۶
- شکل ۱۲-۲- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون ..... ۸۰
- شکل ۱۳-۲- مدل شاین..... ۸۴
- شکل ۱۴-۲- مدل پویایی فرهنگی مری جو هج..... ۸۴
- شکل ۱۵-۲- مدل اسکیمویی فرهنگ - تعالی..... ۹۷
- شکل ۱۶-۲- رابطه تعهد سازمانی با مدل EFQM..... ۹۸
- شکل ۱۷-۲- مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق..... ۱۰۰


## فهرست جداول

جدول ۱-۲- رابطه محیط و استراتژی فرهنگ سازمانی.....	۸۳
جدول ۲-۲- مدل س، ت، ی، م (AGIL).....	۸۶
جدول ۳-۲- الگوی تحلیلی تحقیق.....	۱۰۱
جدول ۱-۳- ضرایب پایایی و آلفای کرونباخ بین متغیرهای تحقیق.....	۱۰۴
جدول ۱-۴- ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان.....	۱۲۳
جدول ۲-۴- شاخص های برازش مدل.....	۱۲۴
جدول ۳-۴- شاخص های برازش مدل.....	۱۲۸
جدول ۴-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه اصلی اول.....	۱۳۲
جدول ۵-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه اصلی دوم.....	۱۳۳
جدول ۶-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه اصلی سوم.....	۱۳۴
جدول ۷-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه اصلی چهارم.....	۱۳۴
جدول ۸-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی اول.....	۱۳۵
جدول ۹-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی دوم.....	۱۳۵
جدول ۱۰-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی سوم.....	۱۳۶
جدول ۱۱-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی چهارم.....	۱۳۶
جدول ۱۲-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی پنجم.....	۱۳۷
جدول ۱۳-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی ششم.....	۱۳۷
جدول ۱۴-۴- ضرایب مسیر، آماره ی T و ضریب تعیین فرضیه فرعی هفتم.....	۱۳۸
جدول ۱۵-۴- تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر تعالی سازمانی.....	۱۳۹
جدول ۱۶-۴- خلاصه یافته های حاصل از آزمون ها.....	۱۴۰



## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۴- ترکیب جنسیتی پاسخ دهندگان..... ۱۲۰
- نمودار ۲-۴- وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان..... ۱۲۱
- نمودار ۳-۴- وضعیت سنوات خدمت پاسخ دهندگان..... ۱۲۱
- نمودار ۴-۴- وضعیت استخدامی پاسخ دهندگان..... ۱۲۲
- نمودار ۵-۴- وضعیت سمت شغلی پاسخ دهندگان..... ۱۲۲
- نمودار ۶-۴- مدل اولیه پژوهشگر ( تخمین ضرایب)..... ۱۲۵
- نمودار ۷-۴- مدل اولیه پژوهشگر ( معناداری ضرایب)..... ۱۲۶
- نمودار ۸-۴- مدل اصلاحی پس از حذف شاخص های بی معنی ( حالت تخمین)..... ۱۲۹
- نمودار ۹-۴- مدل اصلاحی پس از حذف شاخص های بی معنی ( حالت معناداری)..... ۱۳۰
- نمودار ۱۰-۴- مدل کلی تحقیق ( تخمین ضرایب)..... ۱۳۱
- نمودار ۱۱-۴- مدل کلی تحقیق ( معناداری ضرایب)..... ۱۳۱



فصل اول  
کلیات تحقیق

## فصل اول : کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

تحولات توازن قدرت در اقتصاد جهانی و افزایش رقابت در بازارهای هدف، کشورها را بر این باور رسانده است که برای حضور، بقا در بازارهای منطقه ای و جهانی باید توان رقابت پذیری سازمان های خود را افزایش دهند. مدل های تعالی به عنوان ابزارهایی قوی برای سنجش میزان کارایی و اثر بخشی عملکرد سیستم های گوناگون در سازمان ها به کار گرفته می شوند. مدل تعالی سازمان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به عنوان الگویی جامع در سنجش توان عملکرد، از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان ها، میزان تحرک هوشمندانه آن ها در بهینه کاوی و طراحی مطلوب مسیر حرکت، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله و سنجش اثر بخشی اقدامات انجام شده را مورد تحلیل قرار داده و سطوح کامیابی سازمان ها را درنیل به اهداف سازمان و تعالی مشخص می سازد(نجمی و حسینی، ۱۳۸۳: ۱۳-۱۴).

یکی از متغیرهایی که می تواند در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی ایفا کند تعهد سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه مند و وفادار به سازمان عملکرد و بهره وری بالاتری داشته و موافقت و همراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است.

از طرفی در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل استراتژیک و تعیین کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان و سازمان های کسب و کار گردیده اند که قبلا چندان مورد توجه قرار نگرفته است، این موضوع همان فرهنگ سازمان است(هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). سازمان های موفق دنیا به ویژه آن هایی که تا سطح بالای ایمنی راه پیموده اند، مدعی هستند که به بسیاری از این موفقیت ها از راه تقویت فرهنگ سازمانی خود، دست یافته اند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی، نیل به تعالی و موفقیت در جهت اثربخشی سازمانی را تسهیل می نماید.

---

<sup>1</sup> Hill

بدین ترتیب سازمان ها می توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و فرهنگ موجود در سازمان و تغییر در عوامل موثر بر آن اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشیده و در راستای تعالی سازمانی گام بردارند.

## ۲-۱- بیان مسأله تحقیق

در جهان امروز همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک رخ می دهد، تحولات عمیقی نیز در روش ها و سیستم های نوین مدیریت ایجاد شده و دیدگاه های کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمان ها حاکم می گردد. از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل های سرآمدی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت است که بر اساس آن سازمان ها و بنگاه های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقا آن ها را تقویت می نماید.

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و خدمات به بهبود مستمر منجر به افزایش تقاضا برای استقرار EFQM شده است. شناسایی توانمندی های سازمان ها و نتایج حاصله از بکارگیری رویکردهای ساختار یافته به عنوان فعالیت های مدیریت نوین شناخته شده و سازمان ها برای تعیین نقاط قوت، حوزه های بهبود و مشخص نمودن مسیر تعالی بطور گسترده ای از این مدل استفاده می نمایند.

مدل های تعالی سازمانی در صورتی که بدرستی به کار گرفته شوند ابزار های کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به کارگیری روش های خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کوی را فراهم سازند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵: ۱).

از آن جایی که نادیده پنداشتن فرهنگ سازمان باعث مقاومت در برابر اجرای مدل می شود و تا زمینه فرهنگی در سازمان فراهم نباشد موفقیت در پیاده سازی حاصل نمی شود می بایست به بررسی وضعیت فرهنگی در سازمان بپردازیم.

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمدی استفاده می کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. اجرای تدابیری چون