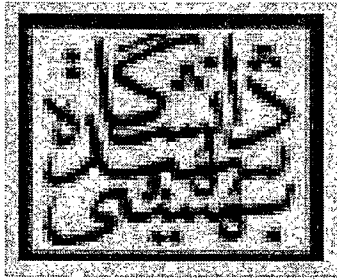


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۳۷۵

۱۰۵۷۷۷



دانشگاه شهید بهشتی
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

عنوان پایان نامه:

بررسی تعالی حوزه کارکنان (منابع انسانی) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان
غربی بر اساس مدل «EFQM»

اطلاعات در آزمون علمی لازم
توسعه مدیریت

استاد راهنما:

دکتر محمد قهرمانی

استاد مشاور:

دکتر محمدحسن پرداختچی

۱۳۸۷ / ۱۱ / ۲۷

اساتید داور:

دکتر محمود ابوالقاسمی

دکتر رضا ساکی

پژوهشگر:

علی حیدری

پاییز ۱۳۸۶

۱۰۴۷۷۷

نه ا نمی شود رفت و گذشت و ندید ا

هنوز چشمی پشت پنجره منتظر است.

تقدیم به

پدر و مادر عزیزه

و

قواهران مهربان و دلسوزه

که معنای بلند یک اساس را

در قالب کلامی از پنس تنفس واژه ها

با لویه طلوع این گیتی بی انتها به من هدیه کردند.

به پاس زحمات بی دریغشان

شرط جان راه پیمای دیده ایم

رهنما را در طریق زندگی

بشکو این از ما که دنیا دیده ایم

نیست کار اهل دنیا را ثبات

با سپاس فراوان از اساتید فرزانه و بزرگوار

جناب آقای دکتر محمد قهرمانی که با راهنماییهای ارزنده شان روشنائی راه و یاری
دهنده من بودند و همچنین جناب آقای دکتر محمد حسن پرداختچی که مشاوره دلسوز
در انجام این تحقیق بوده و همراهی ام کردند.

علی میدری

پاییز-86

۱۳۸۷ / ۱ / ۲۱

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر بررسی حوزه منابع انسانی (کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی براساس مدل (EFQM) بوده است. بدین منظور هشت فرضیه تدوین شده است که پنج فرضیه اول ارزیابی کیفی معیارهای کارکنان را در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بررسی می کند و سه فرضیه آخر رابطه شاخص های عمومی در استفاده از مدل EFQM در تعالی منابع انسانی را بررسی می کند. پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کاربردی است همچنین یک پژوهش توصیفی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی می باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه 70 نفر می باشد. جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسش نامه محقق ساخته استفاده گردیده که با استفاده از زیر معیارهای منابع انسانی مدل EFQM تهیه گردیده است. روایی پرسشنامه با استفاده از اعتبار صوری به دست آمده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ 89٪ بدست آمده است. جهت پاسخگویی به سئوالات تحقیق در سئوالات 1 تا 5 تحقیق که تعالی منابع انسانی (کارکنان) را می سنجد؛ از آمار استنباطی، آزمون خی دو و t استفاده شده است. در سئوالات 6، 7 و 8 تحقیق که تفاوت بین جنسیت، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی را با تعالی کارکنان بر اساس مدل (EFQM) می سنجد؛ از تحلیل واریانس یکراه استفاده شده است.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که امتیاز شاخص های برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی در سطح پایین بوده است. شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان در حد متوسط انجام می شود. مشارکت کارکنان در مسائل سازمان در حد متوسط ارزیابی شده است. نحوه ارتباط و گفت‌وگو متقابل بین کارکنان و سازمان در سطح پایین ارزیابی شده است. میزان تقدیر و تشویق سازمان از کارکنان در حد بالایی مورد ارزیابی قرار گرفته است. با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش، مدیران سازمان باید نسبت به شاخص های برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی و نحوه ارتباط متقابل بین سازمان و کارکنان، توجه بیشتری را مبذول دارند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : کلیات تحقیق
۱.....	مقدمه
۲.....	بیان مساله
۴.....	ضرورت و اهمیت تحقیق
۷.....	اهداف پژوهش
۷.....	سئوالات پژوهش
۸.....	تعاریف نظری و عملیاتی

فصل دوم : ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیق

بخش اول : مدیریت منابع انسانی

۱۴.....	مقدمه
۱۵.....	مدیریت منابع انسانی چیست ؟
۱۶.....	وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۷.....	اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۸.....	عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی
۱۸.....	ویژگی فعالیت های مدیریت منابع انسانی

بخش دوم : مدل تعالی سازمانی

- ۲۰..... مقدمه
- ۲۱..... نخستین گام برای رسیدن به سازمان سرآمد
- ۲۲..... مروری بر جوایز کیفیت و اهداف آنها
- ۲۴..... بررسی سه مدل جایزه دمینگ ، جایزه بالدريج و EFQM
- ۲۴..... جایزه دمینگ
 - ۲۷..... جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
 - ۲۸..... مدل سرآمدی عملکرد EFQM
- ۳۰..... مطالعه تطبیقی جوایز کیفیت از نظر کاربردی
- ۳۲..... مقایسه سه مدل جایزه دمینگ ، جایزه بالدريج و EFQM با یکدیگر
- ۳۴..... مدیریت منابع انسانی در مدل های تعالی سازمانی
- ۳۴..... ارزشهای محوری دمینگ با تاکید بر منابع انسانی
 - ۳۵..... ارزشهای محوری بالدريج با تاکید بر منابع انسانی
 - ۳۷..... ارزشهای محوری EFQM با تاکید بر منابع انسانی

بخش سوم : مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM)

- ۳۸..... نیاز به مدل
- ۳۸..... مدل برتری EFQM
- ۴۰..... منطق RADAR

۴۲.....	بکارگیری منطق رادار
۴۳.....	معیارها
۴۴.....	حوزه های مدل
۴۴.....	۱- حوزه رهبری
۴۶.....	۲- حوزه خط مشی و راهبرد
۴۹.....	۳- عنصر کارکنان
۵۳.....	۴- عنصر شراکت ها و منابع
۵۸.....	۵- حوزه فرآیند
۶۱.....	۶- معیار نتایج مشتری
۶۵.....	۷- معیار نتایج کارکنان
۷۱.....	۸- معیار نتایج عملکرد
۷۵.....	خود اریایی

بخش چهارم : تحقیقات انجام شده

۷۸.....	تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۸۳.....	تحقیقات انجام شده در خارج کشور
۸۷.....	خلاصه و نتیجه گیری

فصل سوم : روش تحقیق

مقدمه	۸۹
روش تحقیق	۸۹
جامعه آماری	۹۰
نمونه آماری و روش نمونه گیری	۹۰
تعیین روایی و پایایی	۹۱
روش جمع آوری اطلاعات	۹۲
ابزار و روش اندازه گیری داده ها	۹۲
روش تجزیه و تحلیل داده ها	۹۳

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داد ها

مقدمه	۹۵
تجزیه و تحلیل داده ها	۹۵
بخش اول : آمار توصیفی	۹۵
الف : مشخصات عمومی نمونه های تحقیق	۹۵
ب : تحلیل مولفه های تعالی کارکنان	۹۹
بخش دوم : آمار استنباطی	۱۰۸
تحلیل سوالات پژوهش	۱۰۸

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۲۱.....	مقدمه
۱۲۱.....	بحث و نتیجه گیری
۱۲۵.....	پیشنهادات
۱۲۵.....	• پیشنهادات اجرایی
۱۲۷.....	• پیشنهادات پژوهشی
۱۲۷.....	محدودیت های تحقیق
۱۲۸.....	فهرست منابع

ضمائم و پیوست ها

فهرست جداول و نمودارها

- جدول (۱-۲): معیارهای منابع انسانی در مدل دمینگ ۳۵
- جدول (۱-۲): نمایی از حوزه های مدل EFQM ۳۹
- شکل (۲-۲): چرخه منطق رادار ۴۱
- شکل (۳-۲): فرایند خودارزیابی ۷۶
- شکل (۴-۲): الگوی خود ارزیابی ۷۷
- جدول (۱-۳): تعداد و شماره سئوالات مربوط به سئوالات پژوهش ۹۲
- جدول (۱-۴): توزیع نمونه ها به تفکیک سطح تحصیلات و جنسیت ۹۵
- نمودار (۱-۴): مقایسه سطح تحصیلی کارکنان به تفکیک جنسیت ۹۶
- جدول (۲-۴): توزیع نمونه ها به تفکیک سابقه خدمت و جنسیت ۹۷
- نمودار (۲-۴): مقایسه سابقه خدمت کارکنان به تفکیک جنسیت ۹۸
- جدول (۳-۴): توزیع پاسخ نمونه ها به معیار مدیریت، برنامه ریزی و بهبود منابع انسانی ۹۹
- جدول (۴-۴): توزیع پاسخ نمونه ها به معیار شناسایی و توسعه دانش و شایستگی کارکنان ۱۰۱
- جدول (۵-۴): توزیع پاسخ نمونه ها به معیار توانمندسازی و مشارکت کارکنان در امور سازمان ۱۰۳

جدول (۶-۴): توزیع پاسخ نمونه ها به معیار گفتمان و ارتباط دوسویه بین کارکنان و

سازمان ۱۰۴

جدول (۷-۴): توزیع پاسخ نمونه ها به معیار تشویق و تقدیر کارکنان ۱۰۶

جدول (۸-۴): مقایسه میانگین های مربوط به گویه های سئوال پژوهشی اول با

میانگین نظری ۱۰۸

جدول (۹-۴): آزمون T کل سئوال پژوهشی اول ۱۰۹

جدول (۱۰-۴): مقایسه میانگین های مربوط به گویه های سئوال پژوهشی دوم با

میانگین نظری ۱۱۰

جدول (۱۱-۴): آزمون T کل سئوال پژوهشی دوم ۱۱۱

جدول (۱۲-۴): مقایسه میانگین های مربوط به گویه های سئوال پژوهشی سوم با

میانگین نظری ۱۱۲

جدول (۱۳-۴): آزمون T کل سئوال پژوهشی سوم ۱۱۳

جدول (۱۴-۴): مقایسه میانگین های مربوط به گویه های سئوال پژوهشی چهارم با

میانگین نظری ۱۱۳

جدول (۱۵-۴): آزمون T کل سئوال پژوهشی چهارم ۱۱۴

جدول (۱۶-۴): مقایسه میانگین های مربوط به گویه های سئوال پژوهشی پنجم با

میانگین نظری ۱۱۵

جدول (۱۷-۴): آزمون T کل سئوال پژوهشی پنجم ۱۱۶

جدول (۴-۱۸): آیا بین دیدگاه کارکنان زن و مرد درباره تعالی کارکنان تفاوت وجود

دارد؟ ۱۱۷

جدول (۴-۱۹): توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار مربوط به سابقه خدمت

کارکنان ۱۱۸

جدول (۴-۲۰): نتایج تحلیل واریانس یکراهه در مورد استفاده از مدل EFQM در

تعالی سازمانی کارکنان از نظر کارکنان برحسب سابقه خدمت ۱۱۸

جدول (۴-۲۱): جدول فراوانی، میانگین و انحراف معیار نظر کارکنان در مورد

استفاده از مدل EFQM در تعالی کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی ۱۱۹

جدول (۴-۲۲): نتایج تحلیل واریانس یکراهه در مورد استفاده از مدل EFQM در

تعالی سازمانی کارکنان از نظر کارکنان برحسب مدرک تحصیلی ۱۱۹

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

امروزه اکثر کشورهای دنیا، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمان ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر (ژاپن - آمریکا - اروپا) اصلی ترین نمونه این جوایز عبارتند از: جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدريج در آمریکا، جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM¹ معروف است و عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان کسب نموده است. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه گرایی مدل EFQM برای سازمان های ایرانی که معمولاً در این حوزه ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. جهانی شدن از مهمترین مباحث مطرح در دنیای امروز است. این امر علاوه بر نیازمندی برعزم و اراده راسخ مستلزم اجرای یکسری برنامه های منسجم در مقوله کاهش هزینه، بهبود کیفیت، توجه به خواست مشتریان، بازاریابی نوین، توسعه صادرات و چالاک شدن کلیه بخش ها می باشد. در روند جهانی شدن، کسب رضایت مشتریان و کارکنان بعنوان یک مبنای اساسی لحاظ می شود. امروزه برای رقابت در عرصه جهانی باید به دانش فردا مجهز شد، تا بتوان به سمت پیشرفت و تعالی حرکت نمود.

¹ - European Foundation for Quality Management

بیان مسئله

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد می گوید: همان طور که کارخانه ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می شوند، سرمایه های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند. بدون شک اموری چون فناوری، ائتلافهای جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می گذارند، اما فراموش نکنیم که گردش هریک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین، به نظر ما در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن به کارگیری اثربخش، نگهداری کنند.

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش های انجام شده توسط سازمان جهانی (WTO)^۱ در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت پذیری صنایع و سازمان های خود را افزایش دهند. مدل های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، بعنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. با بکار گیری اینگونه مدل ها، ضمن اینکه یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می دهد، می تواند عملکرد خود را با سایر سازمان ها و به ویژه بهترین آنها مقایسه نماید.

^۱ - World Trade Organization

تمامی نظامهای تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و کسب مزیت رقابتی سازمانها معطوف گردانیده اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می رسد، نگاه کم و بیش این نظامها به منابع انسانی و نقش آنها در تحقق اهداف مورد نظر است. چنانکه مدل تعالی سازمانی توسعه و مشارکت کارکنان و همچنین یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را جزو مفاهیم بنیادین خود قلمداد کرده و اشاره دارد که سازمانهای سرآمد، اهمیت روزافزون سرمایه های فکری کارکنان خود را دریافته اند و از دانش آنها در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می برند. این سازمانها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. همچنین سازمانهای سرآمد براساس مدل تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیتهای فردی شان نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد، لذا ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه های فکری شان و حمایت از توسعه آنها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می کنند (خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۲، ص الف).

مدل EFQM دارای ۹ معیار است که پنج معیار نخست را توانمندیها تشکیل می دهند، توانمندیها آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و عبارتند از: ۱- رهبری، ۲- خط مشی و استراتژی، ۳- کارکنان، ۴- مشارکت ها و منابع و ۵- فرایندها.

چهار معیار دیگر در حوزه نتایج قرار می گیرند، نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد پوشش می دهند و رآثر اجرای توانمندیها بدست می آیند و عبارتند از: ۶- نتایج مشتریان، ۷- نتایج کارکنان، ۸- نتایج جامعه و ۹- نتایج کلیدی عملکرد.

هر یک از معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی دارای زیرمعیارهایی هستند که در مجموع تعداد ۳۲ زیرمعیار را تشکیل می دهند. با توجه به اهمیتی که هر یک از معیارها در مقایسه با دیگر معیارها دارند، ضرایب وزنی برای آنها در نظر گرفته شده و در مجموع یک هزار امتیاز را تشکیل می دهند.

معیار کارکنان (حوزه سوم مدل EFQM) از این زاویه به اهمیت کارکنان می نگرد که سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند.

تحقیق حاضر درصدد این است که میزان اثر بخشی مدل تعالی سازمانی (EFQM) را در حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی مورد ارزیابی قرار داده و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی و پیشنهادات لازم را جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف ارائه دهد.

ضرورت و اهمیت تحقیق:

پارادایم های حاکم بر سازمان ها با سرعتی فزاینده در حال تغییر و تحول اند و این امر بهره وری و عملکرد سازمان ها را با چالش های عمده ای روبرو ساخته است. به همین خاطر، سازمان های موفق هزاره سوم سازمان هایی هستند که با تولید دانش، نوآوری، و برخورداری از خاصیت انعطاف پذیری بتوانند خود را با چرخش پارادایم ها همگام کنند.

در دنیای پیچیده، متغیر، و رقابتی امروز و فردا دیگر نمی توان با ساختارهای سلسله مراتبی، تصمیم گیری بالا به پایین، برنامه ریزی خطی، روابط رسمی بین افراد، الگوهای یادگیری سلیقه ای و فردمحور، نگاه ابزاری و محدود به آموزش، سرمایه فیزیکی، و دسترسی محدود به اطلاعات سازمان ها را به شکلی اثربخش اداره کرد. به عبارت دیگر، مدیریت اثربخش سازمان ها در محیطی پیچیده، ناشناخته، و پر تحول مستلزم تغییر نوع نگاه ها است: تلقی منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین دارایی سازمان ها، اتخاذ تصمیمات بصورت گروهی یا حتی الامکان به صورت پایین به بالا، در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک موجود زنده، برقراری روابط غیررسمی میان افراد، فراهم آوردن امکان دسترسی اعضای سازمان به اطلاعات مورد نیاز، برنامه ریزی فراگیر و نتیجه گرا، و استفاده از الگوهای یادگیری مبتنی بر استراتژی سازمان، به عبارت دیگر، باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروز تنها عاملی که می تواند موجب بقا و رقابت پذیری سازمان ها شود، برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر (سرمایه فکری) است.

ظهور مفاهیم و ابزارهای جدیدی چون سازمان یادگیرنده، استانداردهای توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، تفکر استراتژیک، مدیریت کیفیت فراگیر، و ... نیز در این راستا است و همه آنها بر منابع انسانی سازمان (سرمایه فکری) به عنوان مزیت رقابتی سازمان های امروز و فردا تاکید دارند. بنابراین، توسعه کارکنان یکی از استراتژی های تحول سازمان و لازمه برخورداری از یک رویکرد آینده نگر نسبت به تحولات محیط پیرامون است (پورصادق، علی میرزایی، ۱۳۸۴، ص ۲).