

مقایسه تعالی عملکرد سازمان‌های کوچک و بزرگ با رویکرد EFQM

اسماعیل فدایی نژاد*، امیر حسین خالقی*، میترا مهاجری***

چکیده

مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری قدرتمند در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بشمار می‌آیند و بسیاری سازمان‌ها در جهان از این ابزارها بهره‌جسته‌اند. در این سال‌ها سازمان‌های ایرانی هم برای ارزیابی عملکرد خود یکی از رایج‌ترین این مدل‌ها یعنی مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) را به کار گرفته‌اند. از آنجا که بررسی تطبیقی نتایج چنین ارزیابی‌هایی می‌تواند در درک و بهبود سازوکارهای ارزیابی عملکرد راهگشا باشد، مقایسه عملکرد سازمان‌ها با ابعاد ساختاری و محتوایی متفاوت (کوچک/بزرگ، دولتی/خصوصی، خدماتی/تولیدی و غیره) اهمیت می‌یابد. این نوشته بنا دارد بررسی مقایسه‌ای نتایج ارزیابی بر اساس مدل EFQM را براساس متغیر اندازه (کوچک/بزرگ) پی‌بگیرد. این پژوهش پیمایشی-توصیفی برای جامعه شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام می‌شود و فرض وجود تفاوت در معیارهای ۹ گانه تعالی سازمانی در سازمان‌های بزرگ و کوچک به آزمون گزارده می‌شود. با توجه به نوع توزیع یافته‌ها، روش آماری مورد استفاده آزمون لُون و آزمون تفاوت میانگین‌های دو جامعه است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در معیارهای توانمندسازهای مدل EFQM بین سازمان‌های بزرگ و کوچک تفاوت معناداری وجود ندارد ولی در معیارهای نتایج می‌توان تفاوت‌هایی را سراغ گرفت.

کلید واژه‌ها: تعالی سازمانی، مدل EFQM، سازمان‌های بزرگ و کوچک، ارزیابی عملکرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۰۳/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۹/۰۲.

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش سیاستگذاری در بخش عمومی، دانشگاه تهران

*** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: m-mohajeri@sbu.ac.ir

مقدمه

از دیرباز مسئله ارزیابی عملکرد و اثربخشی بنگاه‌های بخش خصوصی از اهمیت شایانی برخوردار بوده است و روندی مشابه نیز در بنگاه‌های بخش عمومی دیده می‌شود [۷] و ابزارهایی همچون رویکرد امتیازی متوازن و تجزیه و تحلیل مالی در این راستا به کار گرفته شده‌اند [۶].

مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری جامع و مناسب برای سنجش عملکرد سازمان بشمار می‌آیند که کنترل و بهبود عملکرد را تسهیل می‌کند، این ابزارها با توجه به دسته‌بندی سیمونز از اهرم‌های کنترل در دسته سیستم‌های کنترل تشخیصی جای می‌گیرند [۲۷]. بررسی‌ها هم نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها مؤثر بوده است [۱۸]. با توجه به قوت این گونه مدل‌ها بسیاری از کشورها از مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان مبنایی برای تدوین جایزه‌های کیفیت و بهره‌وری در سطح ملی استفاده کرده‌اند که مقیاسی را برای مقایسه شرکت‌ها در سطح ملی را دست می‌دهد [۴]. در سالهای اخیر در کشور ما نیز این ابزارها اقبال ویژه‌ای یافته‌اند و سازمان‌های ایرانی هم (مانند شرکت‌های گروه مپنا و گروه سایپا) مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (مدل EFQM) را که از متداولترین مدل‌های تعالی در سطح جهان است [۱۵] به عنوان مبنای سنجش و مقایسه عملکرد و کارایی خود مورد استفاده قرار داده‌اند.

از آنجا که سازمان‌های گوناگون با ابعاد ساختاری و محتوایی متفاوت، می‌توانند برای ارزیابی عملکرد خود از این مدل‌ها بهره‌گیری کنند، پرسش‌هایی که به تفاوت/همسانی در معیارهای تعالی عملکرد سازمان‌های گوناگون می‌پردازند، بسیار پررنگ اند: آیا رهبری در سازمان‌های دولتی مطلوب‌تر (با نگرش تعالی سازمانی) از سازمان‌های بخش خصوصی است؟ آیا فرایندها در سازمان‌های کوچک مطلوب‌تر (با نگرش تعالی سازمانی) از سازمان‌های بزرگ مدیریت می‌شوند؟ آیا سازمان‌های دارای نظام برنامه‌ریزی راهبردی به نتایج فرایندی بهتری (با نگرش تعالی سازمانی) از سازمان‌های فاقد این نظام دست می‌یابند؟ و غیره چنانچه دیده می‌شود در تمامی پرسش‌ها تفاوت/همسانی یک بُعد عملکردی (رهبری، فرایندها، نتایج فرایندی) در گروه‌های برآمده از یک متغیر گروه‌بندی (تعدیل‌گر) (مالکیت، اندازه، دارا بودن نظام برنامه‌ریزی) بررسی می‌شود.

در این نوشتار هم چنین رویکردی پی گرفته می‌شود و با نمونه‌گیری از سازمان‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و بهره‌گیری از متغیر تعدیل‌گر اندازه (کوچک / بزرگ) به آزمون فرضیه‌ها مرتبط با سطح تعالی عملکرد پرداخته می‌شود که شرح دقیق مدل پژوهشی و فرضیات در بخش‌های بعدی آورده شده است و در نهایت بر مبنای تجزیه و تحلیل صورت گرفته به نتیجه‌گیری در این زمینه می‌پردازد.

سازمان‌های کوچک و بزرگ

معیارهای متفاوتی برای تعریف سازمان‌های کوچک و بزرگ به کار گرفته شده است. برخی از معیار تعداد کارکنان بهره می‌گیرند و برخی دیگر معیارهایی همچون ابعاد مالی و عملکردی را به کار می‌گیرند [۱۳]. هرچند بیشتر تعریف‌ها بر اساس تعداد کارکنان بیان می‌شوند، در ایالات متحده آمریکا، بنگاه‌ها با کمتر از ۵۰۰ نفر کارمند، کوچک و بیش از آن بزرگ خوانده می‌شوند، در آلمان شرکت‌هایی با کمتر از ۱۰ نفر کارمند را کوچک، از ۱۰ تا ۴۹۹ نفر را متوسط و بالاتر از آن بزرگ بشمار می‌آورند یا در تعریفی دیگر بنگاه‌های بین ۱۰ تا ۱۵۰ نفر کارمند را بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌نامند [۳]. در ایران بر اساس تعریف بانک مرکزی واحدهایی که تعداد کارکنان آن کمتر از ۵۰ نفر باشد صنایع کوچک، با ۵۰ نفر تا ۲۵۰ نفر کارمند، صنایع متوسط و بیش از آن صنایع بزرگ نامیده می‌شوند. در این پژوهش، با استفاده از تعریف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران شرکتهای صنعتی زیر ۵۰ نفر، کوچک و بیشتر از آن بزرگ فرض شده اند.

سنجش عملکرد و مدل‌های تعالی سازمانی

توسعه سازوکارهای جامع و کارآمد سنجش عملکرد از پیش نیازهای تدوین برنامه‌ها و راهبرد-های سازمانی بشمار می‌آید. در این راستا ابزارهای همچون ماتریس تصمیم (MCCDS)، زنجیره ارزش سازمانی و رویکرد ارزیابی متوازن (BSC) پیشنهاد شده‌اند [۲]. ابزارهای نخستین به محورهای محدودی از عملکرد سازمان می‌پرداختند و بیشتر کارایی مالی و ملموس سازمان را نشانه می‌رفتند [۵]. با گذشت زمان و اهمیت یافتن مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر و سرمایه‌های انسانی، ابعاد دیگری هم در نظام‌های سنجش عملکرد مورد توجه قرار گرفت. از اینرو تلاش‌هایی در راستای جستجوی کیفیت در همه سطوح سازمان و همه بخش‌های زنجیره ارزش انجام گرفت که پیدایش استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ دستاورد چنین دیدگاهی بود. هرچند با پیچیده‌تر شدن فضای کسب‌وکار، سازمان‌ها نیازمند سازوکارهای جامع‌تری بودند [۲۹] [۲۴].

مدل‌های تعالی سازمانی با هدف اندازه‌گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد سازمان و دربرگرفتن همه ذی‌نفعان ابداع شدند نمونه‌ای از این مدل‌ها، جایزه دمینگ در آسیا، مدل مالکوم بالدريج در آمریکا و مدل EFQM است، جوایز کیفیت بسیاری در سراسر دنیا با الهام از این مدل‌ها توسعه یافته‌اند. شایان ذکر است از آنجا که گستره فعالیت سازمان‌ها جهانی شده و همگی از شرایط کم و بیش همانندی در رقابت برخوردارند، این مدل‌ها نیز در ویرایش‌های تازه خود تا اندازه زیادی همگرا شده‌اند و مفاهیم و ارزش‌هایی که به کار می‌گیرند به همدیگر نزدیک شده است [۵]. در ایران با توجه به همکاری‌های اقتصادی و تجاری با

کشورهای اروپایی و همچنین جامعیت مدل EFQM در طراحی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از این مدل بهره‌گرفته شد و سازمان‌ها نیز همین مدل را به کار می‌گیرند.

مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا EFQM

مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ از سوی بنیاد کیفیت اروپا ابداع شد و در این سال‌ها بازنگری‌هایی در آن صورت گرفته است که این پژوهش بر اساس ویرایش ۲۰۰۳ مدل EFQM انجام شده است. این مدل با همکاری ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با استفاده از تجربه آنها و همچنین مدل‌های تعالی پیشین توسعه یافت [۱۰]. بر اساس تعریف بنیاد کیفیت اروپا، تعالی "ایجاد و استقرار تجارب مدیریتی موفق و رسیدن به نتایج مثبت پایدار" تعریف می‌شود. این مدل بر پایه مفاهیم هشت گانه تعالی شامل نتیجه‌گرایی، مشتری‌گرایی، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان بنا شده است. ساختار این مدل مشتمل بر نه معیار در دو دسته کلی توانمندسازها و نتایج می‌باشد، معیارها ضوابطی هستند که سازمان متعالی باید در آنها دارای رویکردهای تعریف شده باشد و در واقع بازنمایی مفاهیم بنیادین تعالی هستند. معیارها و وزن‌های آن عبارت‌اند از: رهبری (۱۰۰)، خطمشی و راهبرد (۸۰)، کارکنان (۹۰)، مشارکت‌ها و منابع (۹۰)، فرایندها (۱۴۰) (۵ معیار توانمند ساز)، نتایج مشتری (۲۰۰)، نتایج کارکنان (۹۰)، نتایج جامعه (۶۰) و نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰) (۴ معیار نتایج). چنانچه دیده می‌شود معیارها سرجمع دارای ۱۰۰۰ امتیاز هستند که به تساوی بین توانمندسازها و نتایج تقسیم شده‌اند و وزن هر یک از معیارها متفاوت از دیگری است [۵]. گفتنی است این مدل از دیدگاه منبع محور (RBV) بهره‌گرفته است [۲۶].

رویکرد سنجش در خودارزیابی‌های مدل EFQM بر اساس منطق رادار (RADAR) می‌باشد به این معنی که در تمامی معیارهای مدل، سازمان نخست باید هدفگذاری مناسب انجام دهد و سپس رویکرد منطقی و درخور جهت‌گیری‌های کلان سازمان تعریف کند و برای استقرار نظام‌مند آنها راهکاری ارائه دهد و سازوکاری برای ارزیابی و بهبود رویکرد مورد نظر توسعه دهد [۱]. خروجی ارزیابی‌ها، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان است که بر اساس آنها برنامه‌های بهبود برای افزایش اثربخشی سازمان پیشنهاد می‌شود. چنانچه پیشتر آمد می‌توان مدل EFQM را برای سازمان‌های بخش‌های مختلف همچون بخش آموزش [۸] [۲۵] [۱۶]، سلامت [۲۲] [۲۳] و هتلداری و گردشگری [۹] به کار گرفت.

از آنچه آمد می‌توان دریافت که مدل EFQM ابزاری است که تصویری از عملکرد سازمان در ۹ حوزه را ایجاد می‌کند. این مدل هم‌آنچه در سازمان انجام می‌گیرد (حوزه توانمندسازها) و هم نتایج برخاسته از آنچه انجام شده (حوزه نتایج) را در بر می‌گیرد که این دو حوزه با منطق

رادار نگریسته و سنجیده می‌شوند. در این پژوهش منظور از "عملکرد" یا "تعالی عملکرد" سازمان (چه بزرگ و چه کوچک)، چگونگی عملکرد آن در حوزه معیارهای ۹ گانه تعالی سازمانی است که برآیند آنها تصویری از عملکرد کلان سازمان را دست می‌دهد.

پژوهش‌های انجام شده

در میان پژوهش‌هایی که به نوعی به موضوع اندازه و تعالی عملکرد سازمان پرداخته‌اند بیشتر آنها را می‌توان در دو دسته کلی جای داد:

دسته نخست، پژوهش‌هایی که به این پرسش پاسخ می‌دهند که آیا خود ارزیابی‌های مدل EFQM که بیشتر در سازمان‌های بزرگ به کار گرفته می‌شوند برای سازمان‌های کوچک هم مناسب‌اند یا خیر. در پژوهشی آمده است که مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند هم در سازمان‌های بزرگ و هم سازمان‌های کوچک به کار گرفته شود هرچند روش‌ها و جزئیات اجرای آنها متفاوت است [۱۴]. از این رو شاید بتوان گفت مدل EFQM نیز که از ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر بشمار می‌آید می‌تواند به صورت کلی برای همه سازمان‌ها فارغ از اندازه آنها به کار بسته شود.

همچنین پژوهش‌هایی در بریتانیا و کانادا انجام شده است که نشان می‌دهد سازمان‌های کوچک و متوسط کمتر از سازمان‌های بزرگ از خود ارزیابی‌های مدل EFQM بهره می‌گیرند. این پژوهش‌ها، فرضی ناگفته را تایید می‌کنند که خودارزیابی بر اساس این مدل با توجه به دشواری‌های عملی، هزینه و زمانبری آن چندان در سازمان‌های کوچک اقبالی ندارند [۱۹] [۳۱] [۲۸] و برای سازمان‌های کوچک استانداردهای مدیریت کیفیت مناسب‌تر از مدل EFQM ارزیابی می‌شود [۲۴]. در دیگر پژوهش‌ها آمده است که به کارگیری این مدل‌ها می‌تواند برای سازمان‌های کوچک و متوسط سودمند باشد و در اندازه‌گیری عملکرد، بهینه‌کاو و همسوسازی فرایندها و استراتژی‌ها بکار گرفته شود ولی باید برای بوروکراسی فرایند پیاده‌سازی و کاهش انعطاف سازمان تدبیری اندیشید [۲۱] [۲۰].

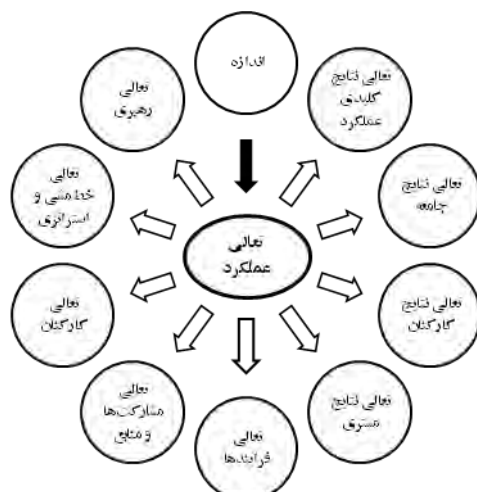
دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که رابطه پیاده‌سازی ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر (از جمله مدل EFQM) و عملکرد سازمان‌ها به ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط را بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های انجام شده بر روی سازمان‌های کوچک و متوسط کشورهای ترکیه و غنا که اثر مثبت به کارگیری این ابزارها در بهبود عملکرد سازمان‌ها را نشان می‌دهند [۱۲]، [۱۱] یا آنها که اثر مثبت یا منفی را تأیید نمی‌کنند [۳۰] در این دسته جا می‌گیرند.

در پژوهش‌های انجام شده به موضوع این پژوهش یعنی مقایسه تطبیقی سازمان‌های بزرگ و کوچک در حوزه‌های مختلف (رهبری، خط‌مشی و راهبرد و غیره) پرداخته نشده و پژوهش حاضر می‌تواند بینشی تازه را در این زمینه فراهم آورد.

در پژوهش حاضر یک پرسش کانونی پی گرفته می‌شود: "آیا سطح تعالی عملکرد سازمان‌ها با اندازه مختلف با یکدیگر متفاوت است؟" و از آنجا که متغیر اندازه را دوحالتی (بزرگ و کوچک) فرض کرده‌ایم پس می‌توان پرسش بالا را به این صورت هم بیان کرد: "آیا سازمان‌های بزرگ و کوچک در معیارهای مختلف تعالی سازمانی عملکردی متفاوت از هم دارند؟" در اینجا ابعاد تعالی سازمانی، ۹ معیار مدل EFQM هستند که بین سازمان‌های بزرگ و کوچک مقایسه می‌شوند. از اینرو پرسش اصلی بالا باید به ۹ پرسش برای هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی شکسته شود و برای هر یک از آنها پژوهش را پیش برد که چنین رهیافتی در تعریف فرضیه‌ها به‌کار گرفته شده است.

هدف از انجام پژوهش مقایسه عملکرد کلان سازمان‌های بزرگ و کوچک است که می‌تواند تصویری تطبیقی و جامع از سازمان‌های بزرگ و کوچک را نشان دهد. با بهره‌گیری از نتایج پژوهش حاضر می‌توان به دریافتی هشیارانه‌تر از وضعیت سازمان‌ها دست یافت و سیاست‌های بهتری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک پیشنهاد کرد. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند یکی از دروندادهای فرایند بازنگری روش‌های خودارزیابی در سازمان‌های ایرانی گرفته شود که تطبیق آن با متغیر اندازه سازمان را بهتر به انجام می‌رساند.

در مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) با الهام از مدل EFQM، ۹ متغیر مستقل تعالی‌های: رهبری، خطامشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها (دسته توانمندسازها) و همچنین تعالی‌های: نتایج مشتری، تعالی نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد (دسته نتایج) که با توجه متغیر تعدیل‌گر اندازه سازمان (بزرگ و کوچک) به تعالی کلی عملکرد می‌انجامد. چنانچه ملاحظه می‌شود در فرضیه‌های این پژوهش از این مدل استفاده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های این پژوهش در قالب ۳ فرضیه اصلی و ۹ فرضیه فرعی تدوین شده است که عبارت-
اند از:

فرضیه اصلی ۱: تعالی عملکرد کلی سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه اصلی ۲: تعالی ابعاد توانمندساز سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۱-۲: تعالی رهبری سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۲-۲: تعالی خط‌مشی و راهبرد سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۲-۳: تعالی کارکنان سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۲-۴: تعالی مشارکت‌ها و منابع سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۲-۵: تعالی فرایند سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه اصلی ۳: تعالی نتایج سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۱-۳: تعالی نتایج مشتری سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۲-۳: تعالی نتایج کارکنان سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۳-۳: تعالی نتایج جامعه سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

فرضیه ۴-۳: تعالی نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌های کوچک و سازمان‌های بزرگ بخش صنعت ایران با یکدیگر متفاوت است.

روش پژوهشی

روش پژوهشی به کار رفته در این مقاله پیمایشی-توصیفی است و در سطح سازمانی انجام می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری

این پژوهش بر مبنای جمع آوری داده‌های از ۴۵ شرکت با اندازه‌های کوچک و بزرگ از ۵۲ شرکت جامعه شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران صورت گرفته است که با توجه به فرمول کرجسی و مورگان [۱۷] معرف جامعه است. از آنجا که نمونه‌ی آماری، سازمان‌های گوناگونی از صنایع کشتی سازی تا صنایع زیست فناوری را دربر می‌گیرد، می‌توان نمونه را حتی معرف خوبی برای جامعه کلیه شرکت‌های بخش صنعت ایران نیز دانست.

روش گردآوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ها استاندارد ارزیابی (۵۰ پرسش) بر اساس مدل EFQM است که با استفاده از رویکرد مصاحبه با مدیران ارشد به خصوص مدیر تعالی سازمانی و مدیر عامل جمع آوری شده است و در بعضی از موارد از گروه کانون (Focus Group) کارکنان نیز استفاده شده است. در هر سازمان دو یا سه ارزیاب آموزش دیده دست‌اندرکار ارزیابی بوده‌اند که پاسخگویی به پرسشنامه را بر پایه شواهد موجود، با اجماع بین خود انجام داده‌اند (در بازه ۰ تا ۱۰ برای هر مورد). مدت زمان گردآوری اطلاعات از دی ماه ۱۳۸۵ تا بهمن ماه ۱۳۸۶ به مدت ۱۳ ماه است. بخشی از پرسش نامه در (جدول ۱) آمده است.

جدول ۱: بخشی از پرسشنامه پژوهش

معیار تعالی	نمونه
رهبری	همه مدیران در ایجاد و اشاعه بیانیه راهبردی برای هدف، مسیر و فرهنگ سازمانی شخصاً و مشهود مشارکت داشته‌اند.
کارکنان	ارتباط دوسویه و اثربخش با کارکنان وجود دارد و کارکنان می‌پذیرند اطلاع‌رسانی به خوبی انجام شده و نظراتشان ارزشمند است.
شراکت‌ها و منابع	سازمان رویکردی دارد که اطمینان می‌دهد تخصیص منابع مالی در راستای اهداف راهبردی و مقاصد و ارزش‌های سازمانی بوده و موفقیت پایدار سازمان را تضمین می‌کند.
نتایج مشتری	نتایج مشتریان روند بهبود یا سطح پایدار و بالایی از عملکرد را نشان می‌دهند.
نتایج کلیدی عملکرد	نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیرمالی مانند سود، حجم تولید و فروش، سهم بازار و غیره دارای روند روبه بهبود است.

یافته‌های پژوهش

داده‌های گردآوری شده از ۴۵ شرکت کوچک و بزرگ بر اساس امتیاز معیارهای تعالی سازمانی شامل: رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد، امتیاز کل، امتیاز توانمندسازها و امتیاز نتایج مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت، آماره‌های توصیفی نتایج به دست آمده به تفکیک اندازه (بزرگ و کوچک) و معیارهای تعالی سازمانی به قرار (جدول) است:

جدول ۲: آماره‌های توصیفی نتایج به دست آمده به تفکیک اندازه

معیار تعالی	اندازه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف استاندارد میانگین
رهبری	بزرگ	۱۹	۲۳/۶۱	۸/۶۲	۱/۹۸
	کوچک	۲۶	۲۴/۵۹	۸/۴۱	۱/۶۵
خط‌مشی و استراتژی	بزرگ	۱۹	۲۰/۹۸	۹/۸۳	۲/۲۶
	کوچک	۲۶	۲۲/۱۵	۱۱/۳۴	۲/۲۲
کارکنان	بزرگ	۱۹	۲۱/۹۳	۷/۸۶	۱/۸۰
	کوچک	۲۶	۲۱/۲۰	۷/۸۶	۱/۵۴
شراکت‌ها و منابع	بزرگ	۱۹	۲۳/۵۸	۷/۰۹	۱/۶۳
	کوچک	۲۶	۲۲/۲۳	۸/۹۷	۱/۷۶
فرایندها	بزرگ	۱۹	۲۳/۴۸	۸/۱۲	۱/۸۶
	کوچک	۲۶	۲۲/۴۱	۷/۹۳	۱/۵۶
نتایج مشتری	بزرگ	۱۹	۱۲/۹۴	۸/۶۹	۱/۹۹
	کوچک	۲۶	۸/۳۵	۶/۴۲	۱/۲۶

۱/۷۶	۷/۶۶	۱۲/۴۵	۱۹	بزرگ	نتایج کارکنان
۰/۹۵	۴/۸۳	۸/۴۹	۲۶	کوچک	
۱/۷۲	۷/۴۸	۱۲/۵۶	۱۹	بزرگ	نتایج جامعه
۱/۳۲	۶/۷۴	۸/۲۹	۲۶	کوچک	
۱/۹۶	۸/۷۰	۱۶/۲۸	۱۹	بزرگ	نتایج کلیدی عملکرد
۱/۴۵	۷/۴۱	۱۳/۷۳	۲۶	کوچک	
۱۵/۵۸	۶۷/۹۱	۱۸۳/۳۵	۱۹	بزرگ	امتیاز کل
۱۱/۱۰	۵۶/۶۲	۱۶۲/۷۰	۲۶	کوچک	
۸/۷۳	۳۸/۰۷	۱۱۴/۲۳	۱۹	بزرگ	توانمندی‌سازها
۷/۵۵	۳۸/۴۸	۱۱۲/۷۸	۲۶	کوچک	
۸/۹۷	۳۹/۰۹	۶۹/۰۴	۱۹	بزرگ	نتایج
۵/۳۳	۲۷/۱۸	۴۹/۸۹	۲۶	کوچک	

با توجه به آماره‌های توصیفی ملاحظه می‌شود به صورت کلی بدون توجه به عامل اندازه، میانگین امتیاز نتایج از میانگین امتیاز توانمندی‌سازها کوچکتر است و همچنین در معیارهای توانمندی‌ساز، سازمان‌های کوچک و بزرگ از امتیاز تقریباً مشابهی برخوردارند. لازم به ذکر است استنباط آماری و دقیق از امتیازهای به دست آمده در بخش آزمون فرضیه‌ها صورت می‌گیرد.

توزیع داده‌های نمونه

هرچند تعداد نمونه‌ها (۴۵) آزمون نرمال بودن داده‌ها را غیرضروری می‌سازد ولی برای اطمینان بیشتر به نتایج تحلیل، آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای آزمون فرض پیروی داده‌ها از توزیع نرمال انجام شد که در همه موارد فرض صفر نرمال بودن داده‌ها پذیرفتنی بود. در تبدیل فرضیه‌های پژوهشی به فرضیه‌های آماری در هر ۱۲ فرضیه، فرض صفر (H_0) تساوی امتیاز تعالی (رهبری، خط مشی و راهبرد و غیره) و فرض مقابل (H_1) عدم تساوی امتیاز تعالی در نظر گرفته شده است.

با توجه به استفاده از آزمون t دو نمونه‌ای در تجزیه و تحلیل نتایج، برای آزمون تساوی واریانس‌ها از آزمون F استفاده شده است در صورت رد فرض صفر در این آزمون، آزمون t دو نمونه‌ای با فرض عدم تساوی واریانس‌های دو جامعه انجام می‌گیرد. سطح معناداری آزمون ۰/۰۵ و درجه آزادی ۴۳ است.

جدول ۲: آزمون فرضیه ها

رد/ قبول فرضیه	فاصله اطمینان ۹۵٪		آزمون t برای برابری میانگین ها- دو طرفه		آزمون یون		رد/ قبول برابری واریانس ها	معیارها
	پایین تر	بالا تر	سطح معناداری	آماره t	سطح معناداری	آماره F		
رد	۵۸/۱۴	(۱۶/۸۴)	-۰/۲۷۳	۱/۱۱۱	-۰/۵۸۳	-۰/۳۰۷	قبول	امتیاز کل
رد	۲۴/۷۸	(۲۱/۸۶)	-۰/۹	-۰/۱۲۶	-۰/۵۷۶	-۰/۳۱۸	قبول	توانمندسازها
رد	۳۹/۰۵	(۰/۷۵۱)	-۰/۰۵۹	۱/۹۴۱	-۰/۰۹۱	۲/۹۹۴	قبول	نتایج
رد	۴/۱۹۷	(۶/۱۴۵)	-۰/۷۰۶	(-۰/۳۸)	-۰/۸۳۱	-۰/۰۴۶	قبول	رهبری
رد	۵/۲۶۵	(۷/۷۰۲)	-۰/۷۲	(-۰/۲۶)	-۰/۲۳۸	۱/۴۳۱	قبول	خطمشی و استراتژی
رد	۵/۵۱۶	۴/۰۵۱	-۰/۷۵۹	-۰/۳۰۹	-۰/۶۵۹	-۰/۱۹۷	قبول	کارکنان
رد	۶/۳۵۹	(۳/۶۷)	-۰/۵۹۱	-۰/۵۴۱	-۰/۱۹۵	۱/۷۳۵	قبول	شرکت ها و فرایندها
رد	۵/۹۴۶	۳/۸۰۶	-۰/۶۶	-۰/۴۴۳	-۰/۶۹	-۰/۱۶۱	قبول	نتایج مشتری
قبول	۹/۱۳۵	-۰/۰۶۱	-۰/۰۴۷	۲/۰۴۴	۰/۲	۱/۶۹۳	قبول	نتایج کارکنان
-	۷/۷۱۳	-۰/۲۰۱	-۰/۰۳۹	۲/۱۲۵	-۰/۰۱۹	۵/۹۴۷	رد	
قبول	۸/۰۴۲	-۰/۱۲۸	-۰/۰۴۸	۱/۹۹۳	-۰/۳۳۲	-۰/۹۶۴	قبول	نتایج جامعه
قبول	۸/۵۶۹	-۰/۰۲۳	-۰/۰۴۷	۲/۰۰۸	-۰/۳۳۲	-۰/۹۶۴	قبول	نتایج کلیدی عملکرد
رد	۷/۴۰۷	۲/۳۰۲	-۰/۲۹۵	۱/۰۶	-۰/۴۲۵	-۰/۶۵	قبول	

رد/ قبول فرضیه	فاصله اطمینان ۹۵٪		آزمون t برای برابری میانگین ها- دو طرفه		آزمون یون		رد/ قبول برابری واریانس ها	معیارها
	پایین تر	بالا تر	سطح معناداری	آماره t	سطح معناداری	آماره F		
رد	۵۸/۱۴	(۱۶/۸۴)	-۰/۲۷۳	۱/۱۱۱	-۰/۵۸۳	-۰/۳۰۷	قبول	امتیاز کل
رد	۲۴/۷۸	(۲۱/۸۶)	-۰/۹	-۰/۱۲۶	-۰/۵۷۶	-۰/۳۱۸	قبول	توانمندسازها
رد	۳۹/۰۵	(۰/۷۵۱)	-۰/۰۵۹	۱/۹۴۱	-۰/۰۹۱	۲/۹۹۴	قبول	نتایج
رد	۴/۱۹۷	(۶/۱۴۵)	-۰/۷۰۶	(-۰/۳۸)	-۰/۸۳۱	-۰/۰۴۶	قبول	رهبری
رد	۵/۲۶۵	(۷/۷۰۲)	-۰/۷۲	(-۰/۲۶)	-۰/۲۳۸	۱/۴۳۱	قبول	خطمشی و استراتژی
رد	۵/۵۱۶	۴/۰۵۱	-۰/۷۵۹	-۰/۳۰۹	-۰/۶۵۹	-۰/۱۹۷	قبول	کارکنان

رد	۶/۳۵۹	(۳/۶۷)	۰/۵۹۱	۰/۵۴۱	۰/۱۹۵	۱/۷۳۵	قبول	شراکت‌ها و منابع
رد	۵/۹۴۶	۳/۸۰۶	۰/۶۶	۰/۴۴۳	۰/۶۹	۰/۱۶۱	قبول	فرایندها
قبول	۹/۱۳۵	۰/۰۶۱	۰/۰۴۷	۲/۰۴۴	۰/۲	۱/۶۹۳	قبول	نتایج مشتری
-	۷/۷۱۳	۰/۲۰۱	۰/۰۳۹	۲/۱۲۵	۰/۰۱۹	۵/۹۴۷	رد	نتایج کارکنان
قبول	۸/۰۴۲	۰/۱۲۸	۰/۰۴۸	۱/۹۹۳				
قبول	۸/۵۶۹	۰/۰۲۳	۰/۰۴۷	۲/۰۰۸	۰/۳۳۲	۰/۹۶۴	قبول	نتایج جامعه
رد	۷/۴۰۷	۲/۳۰۲	۰/۲۹۵	۱/۰۶	۰/۴۲۵	۰/۶۵	قبول	نتایج کلیدی

با توجه به نتایج (جدول ۲) دیده می‌شود که همگی فرضیه‌های آماری به جز فرضیه‌های مربوط به نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه (فرضیه‌های ۱-۳، ۲-۳ و ۳-۳) رد می‌شوند.

نتیجه‌گیری

با توجه به فرضیه‌ها تدوین شده و تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شده نتایجی به شرح ذیل قابل احصا می‌باشند: لازم به ذکر است در توضیح دلایل نتایج پژوهشی به دست آمده، با انجام مصاحبه، از نظرات ۳ نفر از ارزیابان و ۲ نفر از مدیران تعالی شرکت‌های مورد ارزیابی، استفاده شده است که می‌تواند در روشن شدن و تشریح بهتر موضوع یاری رساند. با توجه به این موضوع، دلایل ذکر شده در این جا به صورت حدس‌های قابل بررسی و احتمالی مطرح می‌شوند. امتیاز کل و امتیاز توانمند سازها در حوزه تعالی سازمان‌های بزرگ و کوچک با یکدیگر تفاوت قابل ملاحظه‌ای نشان نمی‌دهد که البته این موضوع باید با توجه به سایر تحلیل‌های صورت گرفته در خصوص تک تک معیارهای تعالی سازمانی مورد توجه قرار گیرد و نمی‌توان یکسانی وضعیت تعالی سازمان‌ها از تمامی ابعاد را نتیجه گرفت، توجه به ضرایب وزنی معیارها و وضعیت تک تک معیارهای تعالی سازمانی می‌تواند این نتیجه کلی را بهتر تشریح کند. در زمینه تعالی نتایج به سختی می‌توان فرض تساوی نتایج در سازمان‌های بزرگ و کوچک بخش صنعت ایران را پذیرفت که با توجه به تفاوت‌های ذکر شده در تک تک معیارهای نتایج و احتساب ضرایب وزنی این معیارها و در نظر گرفتن این مورد که سازمان‌های ایرانی در حوزه تعالی نتایج امتیاز بسیار کمی کسب کرده‌اند، این موضوع قابل بحث است.

در بخش تعالی رهبری سازمان‌های بزرگ و کوچک نیز تفاوت معناداری وجود ندارد از جمله دلایل احتمالی این امر می‌توان به، نوپایی مفاهیم علمی تعالی رهبری و عدم وجود دانش و تجربه کافی در تدوین و اجرای رویکردهای بهبود و توسعه رفتارهای رهبری و همچنین ارزیابی اثربخشی رفتار رهبری در هر دو سطح سازمان‌های بزرگ و کوچک در اشاره کرد. در بخش

تعالی خط‌مشی و راهبرد نیز تفاوتی مشاهده نمی‌شود. دلایل احتمالی می‌تواند به دلیل استفاده گسترده سازمان‌های جامعه پژوهش از ابزارهای اولیه و استاندارد برنامه‌ریزی راهبردی نظیر تجزیه و تحلیل SWOT و به‌کارنگرفتن رویکردهای نوآورانه و قوی‌تر نظیر برنامه‌ریزی سناریو، در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی است و مشاهده می‌شود که استفاده از ابزارهای استاندارد برنامه‌ریزی راهبردی فارغ از اثربخشی در سازمان‌ها چه بزرگ و چه کوچک نهادینه شده است. در بخش تعالی کارکنان نیز به صورت متوسط حدود ۲۰ درصد از امتیاز کل این بخش توسط سازمان‌های نمونه کسب شده است و تفاوتی بین سازمان‌های بزرگ و کوچک مشاهده نمی‌شود. با وجود اقدامات پراکنده در زمینه بهبود سرمایه‌های انسانی، به دلیل (احتمالی) کمبود مهارت و تجربه کافی در زمینه منابع انسانی، فاصله با وضعیت مطلوب قابل توجه است. البته در خصوص سازمان‌های کوچک با توجه به ملاحظات هزینه‌ای، ضرورت توسعه و ارتقای رویکردهای مرتبط با منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در زمینه تعالی مشارکت‌ها و منابع نیز می‌توان وضعیت سازمان‌های بزرگ و کوچک را یکسان فرض کرد. از دلایل احتمالی آن می‌توان توجه نکردن سازمان‌ها به رویکردهای مشخص و مدون کارکردی برای استفاده مؤثر از منابع در دسترس (مالی، دانش، فناوری، فیزیکی و مشارکت‌های ارزش آفرین) و نبود مهارت و تجربه لازم به منظور تدوین آنها در هر دو سازمان‌های کوچک و بزرگ اشاره کرد.

تعالی فرایندها نیز در سازمان‌های بزرگ و کوچک تفاوت قابل توجهی نشان نمی‌دهد. در این مورد نیز دلایل احتمالی قابل طرح است: اکتفا به ابزارهای استاندارد مدیریت فرایند نظیر ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌ها، توجه نکردن به رویکردهای بهبود مستمر فرایندها، توسعه نیافتن سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان و غیره.

در زمینه تعالی نتایج مشتری، کارکنان و جامعه بین سازمان‌های بزرگ و کوچک تفاوتی مشاهده می‌شود. با توجه به این مورد که در کل درصد امتیاز کسب شده در سطح پایینی است (حدود ۱۰ درصد) از جمله دلایل احتمالی این نتیجه را می‌توان به صورت زیر بر شمرد: وجود نتایج بیشتر و گسترده‌تر در سازمان‌های بزرگ‌تر که امتیاز روند و محدوده (مربوط به منطق RADAR) بیشتری را ایجاد می‌کنند و توجه نداشتن به پایش، اندازه‌گیری و سنجش دقیق در سازمان‌های کوچک با توجه به حجم فعالیت آنها. در زمینه تعالی نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود که در این مورد دلایل احتمالی را می‌توان استفاده اغلب سازمان‌ها از شاخص‌های استاندارد کلان مالی و حسابداری و مدیریت فرایندی استاندارد ایزو دانست.

اگر بخواهیم پیش گفته‌ها را جمع بندی کنیم، در یک نگاه کلی باید گفت که متغیر اندازه هرچند در برخی از معیارهای تعالی عملکرد سازمان‌ها مؤثر بوده است ولی باز می‌توان گفت که سطح کلی تعالی عملکرد سازمان‌های جامعه پژوهش به اندازه، وابستگی ندارد و سازمان‌های

کوچک و بزرگ، عملکرد چندان متفاوتی نداشته‌اند. بدیهی است دلایل ذکر شده می‌تواند به عنوان موارد پیشنهادی برای پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

منابع

۱. امیری، محمد رضا و محمد رضا سکاکی (۱۳۸۴)، "راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، تحقیقی از دانشکده مدیریت دانشگاه علوم و تکنولوژی منچستر UMIST"، تهران: سرآمد.
۲. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۵)، *راهنمای مدیریت*، تهران: فن و هنر.
۳. کیمرام و همکاران (۱۳۸۳)، "استراتژیهای توسعه صنایع کوچک و متوسط"، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
۴. مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، "مدیریت استراتژیک، با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر و کلاس جهانی"، تهران: ترمه.
۵. نجمی، منوچهر و سیروس حسینی (۱۳۸۲)، "مدل تعالی EFQM، از ایده تا عمل"، تهران: سرآمد.
۶. نورتون، رابرت و دیوید کاپلان (۱۳۸۶)، "همسویی استراتژیک"، ترجمه: بابک زنده دل، تهران: آسیا.
۷. هیوز، آون (۱۳۸۷)، "مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها"، ترجمه: سید مهدی الوانی و سهراب خلیلی شورینی، تهران: مروارید.
8. Calvo-Mora A., Leal A. & Roldán J.L. (2006), "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", *Quality Assurance in Education*, 14, (2), 99 – 122.
9. Camisón, C. (1996), "Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model", *Tourism Management*, 17, (3), 191-201.
10. Conti, Tito A, (2007), "A history and review of the European quality award model", *the TQM magazine*, 19, (2), 112-128.
11. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus M. and Zaim S. (2006), "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance, Evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, (6), 829 – 847.
12. Fening, F.A., Pesakovic G. and Amaria P. (2008), "Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, (7), 694 – 708.
13. Fernando, A. (2001), "Challenges of growth", employment and decent work country profiles: Srilanka Small and medium enterprise component.
14. Ghobadian, A. & Galear D. (1997), "TQM and organization size", *International Journal of Operations & Production Management*, 17, (2), 121-163.
15. Hakes, H. (1997), "The corporate self-assessment handbook", Bristol quality center ltd, Bristol.

16. Hides M.T., Davies J. and Jackson S. (2004), "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors", *Quality Assurance in Education*, 16, (3), 194 – 201.
17. Krejcie, R.V. and Morgan, D. W. (1970), "Determining sample size for research activities", *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.
18. Kristensen, K., Juhl, H. J. (1999), "beyond the bottom line-measuring stakeholder value".
19. Kumar M. & Antony J. (2008), "Comparing the quality management practices in UK SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, pp 1153 – 1166.
20. McAdam R. (2000), "Quality models in an SME context, A critical perspective using a grounded approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, (3), 305 – 323.
21. McAdam R. & Kelly M. (2002), "A business excellence Approach to generic benchmarking in SMEs", *Benchmarking: An international Journal*, 9, (1), 7–27.
22. Moeller, J., Breilinger-o'Reilly J. and Elser, J. (2000), "Quality management in German health care- The EFQM Excellence Model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13, (6) 254 – 258.
23. Moeller, J., Sonntag, A. K. (2001), "Evaluation of Health Services Organisations-German Experiences with the EFQM Excellence Approach in Healthcare", *The TQM Magazine*, 13, (5), 361 – 366.
24. Monsted, M. and Fons, T. (2000), "A comparative assessment of the EFQM excellence model and the ISO 9001", AARHUS School of Business, AARHUS, Denmark, 2002.
25. Osseo-Asare Jr A. E. and Longbottom D. (2002), "The need for education and training in the use of EFQM model for quality management in UK higher education institutions", *Quality Assurance in Education*, 10, (1), 26 – 36.
26. Ruiz-Carrillo, J. I. C & Fernandez-Ortiz, R. (2005), "Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, (1), 31 – 55.
27. Simons, R. (1988), "Levers Of controls: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal", Harvard Business School press.
28. Sousa, S. D., Aspinwall E. M. and Rodrigues A. G. (2006), "Performance measures in English small and medium enterprises: survey results", *Benchmarking: An international Journal*, 13, (1/2), 120 –134.
29. Taylor, W. A (1995), "organizational differences in ISO 9000 implementation practices", *International journal of quality and reliability management*, 12. (7), 10-27.
30. Thomas A. J. and Webb D. (1996), "Quality systems implementation in Welsh small- to medium-sized enterprises: a global comparison and a model for change", Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 217, (4), 573-579.
31. Wilcock, A., Karapetrovic S., Boys K. and Piche P. (2006), "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, (7), 828-846.