

بررسی رابطه عوامل آسیب‌شناختی منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با استفاده از مدل EFQM

عبدالمحمد مهدوی^۱، بهروز موسی‌زاده^{۲*}

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه الزهرا تهران

۲- کارشناس ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مالی دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

هدف از این مطالعه بررسی رابطه عوامل آسیب‌شناختی منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب با استفاده از مدل EFQM است. جامعه آماری شامل همه کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب است، که شامل ۱۸۵۰ نفر بودند و از میان آنان ۱۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرضیات پژوهش با استفاده از آزمون t استیودنت مورد بررسی قرار گرفتند و تمامی آنان تأیید شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که امتیاز هر کدام از معیارها بدین صورت است، رهبری ۶۲/۸٪، خط‌مشی و استراتژی ۶۲٪، کارکنان ۵۸/۶٪، منابع و شرکا ۶۱٪، فرآیند ۶۳٪، نتایج مشتری ۶۰/۶٪، نتایج کارکنان ۵۶/۵٪، نتایج جامعه ۶۰٪ و نتایج کلیدی عملکرد ۶۰/۹٪. در پایان پیاده‌سازی و رعایت استانداردهای مدل EFQM در جهت بهبود معیارهای توانمندساز و نتایج پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناختی، منابع انسانی، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز، EFQM، تعالی سازمانی.

مقدمه

امروزه سازمان‌هایی که خواستار سرآمد شدن و موفق بودن در محیط رقابتی هستند باید روش و متد مناسب برای ارزیابی و آسیب‌شناسی منابع انسانی خود بکار گیرند. سازمان پویا و بالنده سازمانی است که ضمن توجه به مسائل درون، گوشه چشمی هم به مسائل محیطی خود داشته و با رصد کردن دائمی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات، شرایط بهبود مستمر را فراهم نموده برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود نقاط ضعف را تبدیل به قوت نماید و از تهدیدها پلی برای تبدیل شدن به فرصت بسازد. در این میان تحلیل و بررسی نیروی انسانی و روابط میان آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا چنانچه نیروی انسانی را بعنوان منبع اصلی سازمان و موتور محرکه و ایجادکننده سایر منابع بدانیم تاثیر مضاعفی در سرنوشت سازمان خواهد داشت.

از این رو آسیب‌شناسی یک ضرورت مدیریتی است. البته شرایط زمانی و مکانی و نیز تنوع سازمان‌ها و پیچیدگی آنها ایجاب می‌کند که در هر دوره‌ای از مدل متناسب با آن برای آسیب‌شناسی سازمانی استفاده شود. از این رو ارائه‌ی الگوهای جامع که بتواند تمام ابعاد و جوانب سازمان را از نظر عملکرد مورد سنجش واقع‌بینانه و نسبتاً دقیق قرار دهد و متناسب با شرایط سازمان‌های کنونی کشور باشد، امری ضروری است (زالی و دیگران، ۱۳۸۵: ۶۰).

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل گردیده است نقش و رسالت این منبع استراتژیک به عنوان مهمترین عامل تأمین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و بازرگانی و نهایتاً زیربنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. به همین مناسبت در نمودار سازمانی اغلب موسسات بزرگ، مدیران ارشد منابع انسانی در سطوح بالای سازمان‌ها و بلافاصله بعد از مدیر عامل قرار گرفته‌اند و متناسب با وظایفشان در تصمیم‌گیری استراتژیک، مداخله مستقیم می‌نمایند (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۴۵).

مدل‌های تعالی سازمانی و جایزه کیفیت

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی، تلاش‌های انجام شده توسط سازمان تجارت جهانی (WTO)^۱ در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت جهانی، به طور کل کشورهای مختلف (اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه) را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان رقابتی و قابلیت رقابت‌پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند.

از این رو کشورهای مختلف، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، به منظور بهبود عملکرد آنها انجام داده‌اند. جوایز ملی کیفیت و مدل‌های سرآمدی سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است و بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال‌های اخیر آن را در سطح سازمان‌های کسب و کار خود جاری ساخته‌اند. جایزه دمنینگ ژاپن (۱۹۵۱)، جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا (۱۹۸۳)، آمریکا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا (۱۹۸۳)، جایزه مالکوم بالدريج آمریکا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت استرالیا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت اروپا (۱۹۹۱)، جایزه کیفیت راجیو گاندی هند (۱۹۹۱) و... نمونه‌هایی از تلاش‌های انجام شده در این زمینه است.

مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)^۲

بنیاد اروپایی کیفیت (۲۰۰۶) کار طراحی این مدل، بصورت جدی از سال ۱۹۹۸ میلادی آغاز شد و مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم، علاقه دارند از آن استفاده کنند. مهمترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل گردید، در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. مهمترین تغییرات عبارت بودند از توجه بیشتر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مربوط به مشتریان را به دنبال داشته باشد و نیز توجه بیشتر به بحث شراکت و مدیریت دانش.

1 World Trade Organization

2 European Foundation for Quality Management (EFQM)

در سال ۲۰۰۱ مدل سازمان‌های کوچک و متوسط با مدل تعالی EFQM هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام مدل تعالی EFQM معرفی گردید. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدید از مدل EFQM ارائه شده است که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنما است.

در حال حاضر EFQM اصلی‌ترین منبع تایید کیفیت برای شرکت‌های اروپایی به شمار می‌رود، به‌طوری‌که سال ۲۰۰۴ با موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگی برای EFQM همراه بود، زیرا هم بر تعداد اعضای آن افزوده شد و هم اینکه اعضای مؤسس آن رغبت بیشتری برای کارآمدتر کردن سازمان از خود نشان دادند. گرچه بازهم فضا برای ایجاد تغییرات بنیادی این سازمان وجود دارد. در همین راستا، EFQM درصدد است تا برای تجدید و نوسازی ساختار خود دست به یک باریک‌بینی استراتژیک بزند که مبنای این تغییر و تحول جدید، تمرکز بنیاد EFQM به این محرک‌های واقعی برای گسترش رقابت در تمام ابعاد کسب و کار به منظور دستیابی به نتایج جدید پایدار است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۶) معتقد است که مدل تعالی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند.

اسکیلدسن و کانجی^۱ (۱۹۹۸) معتقدند که ضرورت استفاده از مدل تعالی سازمانی عبارت است از:

افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه با در اختیار داشتن یک متدلوژی اجرایی عملی.

- امکان ارزیابی برای سازمان‌ها بر اساس معیارهای علمی عملکرد.

- امکان خودارزیابی سیستماتیک توسط سازمان‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف خویش و همچنین مقایسه با سایر سازمان‌ها.

- امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمان‌ها به منظور الگوبرداری.

معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیاز دهی به آنها

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. قبلاً ذکر شد که مفاهیم بنیادی، اهدافی را نشان می‌دهند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست پیدا کند. اهداف و آرمانها معمولاً بلند پروازانه و دوردست هستند، لذا برای این که سازمان‌ها بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه در عمل، کار و فعالیت کنند، نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آنها در سازمان، موجب رسیدن به اهداف شود. همانطور که در مقدمه مدل EFQM آمده است. مفاهیم بنیادین سرآمدی، در معیارهای این مدل گنجانده شده‌اند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف ° توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.

ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

در مدل EFQM معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان‌های اروپایی می‌توانند به طور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، به عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت (لازم به ذکر است که گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت‌های با کلاس جهانی است) (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸: ۱۱۵).

هر کدام از معیارها در مدل EFQM به صورت زیر هستند لازم به ذکر است که معیارهای توانمند ساز در کل ۵۰۰ امتیاز و معیارهای نتایج نیز در کل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. که به این صورت هستند: رهبری (۱۰۰)، منابع پرسنل (۹۰)، خط مشی و استراتژی

(۸۰)، مشارکت‌ها (۹۰)، فرایندها (۱۴۰)، نتایج پرسنل (۹۰)، نتایج مشتری (۲۰۰)، نتایج جامعه (۶۰)، نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰).

منابع انسانی در مدل تعالی EFQM

سازمان‌های متعالی، توانایی بالقوه منابع انسانی‌شان را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و توسعه می‌دهند. انصاف و برابری را افزایش می‌دهند، منابع انسانی را مشارکت می‌دهند و توانمند می‌سازند. آنها به منابع انسانی خود توجه می‌کنند، با آنها ارتباط برقرار می‌کنند و به خاطر خدمات‌شان پاداش می‌دهند و قدردانی می‌کنند به گونه‌ای که به منظور استفاده از مهارت‌ها و دانش‌شان برای منافع سازمان، آنها را بر می‌انگیزانند و در آنها تعهد ایجاد کنند.

مدل پژوهش

با توجه به ادبیات و مطالعات تجربی مرور شده، مدل مفهومی زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل استاندارد بنیاد اروپایی کیفیت (مدل EFQM)

فرضیات پژوهش

بر اساس مباحث مطرح شده در ادبیات نظری و مدل مفهومی (شکل ۱)، دوازده فرضیه زیر در این مطالعه بررسی شده است. در این مدل پنج معیار (منابع پرسنل، خط مشی و استراتژی، رهبری، مشارکت‌ها و منابع و فرآیندها) به عنوان عوامل توانمند ساز و چهار معیار (نتایج پرسنل، نتایج مشتری، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) نیز به عنوان معیارهای نتایج مطرح شده‌اند. دوازده فرضیه‌ای را که در این مقاله بررسی می‌شوند به صورت زیر می‌باشند.

۱- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار رهبری در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار خط‌مشی و استراتژی در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۳- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار کارکنان در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۴- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار شراکتها و منابع در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۵- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار فرایندها در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۶- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج مشتریان در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۷- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کارکنان در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۸- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج جامعه در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

۹- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کلیدی عملکرد در سازمان مورد مطالعه، بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که مدارک آنها بالاتر از کاردانی و سمت آنها نیز بالاتر کاردان بود می‌باشد. تعداد جامعه آماری ۱۸۵۰ نفر تشکیل می‌دادند که از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه میان آنها توزیع شد. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۸۰ پرسشنامه به صورت کامل تکمیل و به دست محقق رسیده است که نرخ بازگشت ۹۰ درصد بوده و نرخ بازگشت مناسبی برای پژوهش است. این پژوهش از نیمه دوم سال ۱۳۸۸ و تا پایان نیمه اول ۱۳۸۹ است.

در این پرسشنامه از طیف ۱۰ تایی استفاده شده است. علیرغم پژوهش‌های قبلی که از طیف لیکرت استفاده و بعداً آن را در مقیاس ده تایی حساب کرده بودند. یعنی برای هر سوال نمره یک معادل عالی، ۵ معادل متوسط و ده معادل خیلی ضعیف در نظر گرفته شده است. که این امر منجر به دقت بیشتر پژوهش شده و محقق را در ارزیابی بهتر کمک می‌کند. در شکل زیر طیف ده تایی پرسشنامه نشان داده شده است.

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

شکل ۱- طیف ده تایی پرسشنامه استاندارد پژوهش

برای اطمینان از پایایی پرسشنامه از ضریب پایایی آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است. نتایج بررسی پایایی به صورت جدول زیر است.

1 Alpha cronbach

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای مختلف پژوهش

| ردیف | نام متغیر | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|------|--------------------|------------|---------------|
| ۱ | رهبری | ۶ | ۰/۸۹ |
| ۲ | خط‌مشی و استراتژی | ۵ | ۰/۸۹ |
| ۳ | کارکنان | ۷ | ۰/۹۲ |
| ۴ | مشارکت‌ها و منابع | ۶ | ۰/۷۹ |
| ۵ | فرایندها | ۸ | ۰/۹۱ |
| ۶ | نتایج مشتری | ۱۰ | ۰/۸۷ |
| ۷ | نتایج کارکنان | ۶ | ۰/۹۲ |
| ۸ | نتایج جامعه | ۴ | ۰/۸۷ |
| ۹ | نتایج کلیدی عملکرد | ۸ | ۰/۸۷ |
| | مجموع متغیرها | ۶۰ | ۰/۸۸ |

بر اساس جدول فوق از آنجا که مقدار آلفای مربوط به هر متغیر و آلفای کل از ۰/۸ بیشتر است تمامی متغیرها به طور مجزا و کل متغیرها با یکدیگر دارای پایایی می‌باشند. پرسشنامه این پژوهش با داشتن آلفای ۰/۸۸ دارای پایایی است.

در این پژوهش برای بررسی تفاوت با میانگین هر یک از معیارها از آزمون تی استیودنت با استفاده از نرم‌افزار SPSS پرداخته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی مربوط به پاسخگویان ۹۵٪ مردان و ۵٪ زنان، که ۱۸٪ این جامعه را کارکنان زیر ۳۰ سال، ۴۳٪ آنان بین ۳۱ تا ۴۰، ۲۵٪ بین ۴۱ تا ۵۰ و ۱۴٪ نیز بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن دارند. بیشترین فراوانی مربوط به ۳۱ تا ۴۰ سال است که میزان ۴۳٪ درصد را به خود اختصاص داده‌اند. اطلاعات مربوط به سطح تحصیلات کارکنان نشان می‌دهد که ۵/۶٪ این جامعه را کارکنان با مدرک کاردانی، ۷۲/۸٪ با مدرک کارشناسی و ۲۱/۷٪ با مدرک کارشناسی ارشد

مشغول به کار هستند. بیشترین فراوانی مربوط کارکنان مدرک کارشناسی با ۷۲/۸٪ است. اطلاعات مربوط به سطح مسئولیت کارکنان نشان می‌دهد که ۵/۶٪ این جامعه را کارکنان کاردان، ۶۵٪ کارشناس، ۲۵٪ سرپرست و ۳/۳٪ را مدیران به خود اختصاص داده‌اند. بیشترین فراوانی مربوط کارکنان کارشناس با ۶۵٪ است. اطلاعات مربوط به نوع کار کارکنان نشان می‌دهد که ۷۵/۶٪ این جامعه را کارکنان بخش فنی و ۲۴/۴٪ را کارکنان بخش اداری و غیره به خود اختصاص داده‌اند. بیشترین فراوانی مربوط کارکنان فنی با ۲۴/۴٪ است.

آزمون فرضیات

در این قسمت با بیان فرضیات پژوهش و استفاده از تی استیودنت در پی آزمون فرضیات پژوهش و تحلیل نتایج حاصل پرداخته شده است. برای مقایسه میان امتیازات کسب شده شرکت در هر معیار با امتیازات استاندارد در نظر گرفته شده مدل تعالی EFQM در ابتدا جدول که نشان دهنده میزان امتیاز مربوط به هر معیار است، آورده شده است.

جدول ۲- نحوه امتیاز دهی معیارها و زیر معیارها در تجزیه و تحلیل داده‌ها

| معیار | تعداد گویه | امتیاز هر گویه | امتیاز کل |
|-------------------------|------------|----------------|-----------|
| معیار رهبری | ۶ | ۱۶,۶ | ۱۰۰ |
| معیار خط مشی و استراتژی | ۵ | ۱۶ | ۸۰ |
| معیار کارکنان | ۷ | ۱۲,۷ | ۹۰ |
| معیار منابع و شرکاء | ۶ | ۱۵ | ۹۰ |
| معیار فرایند | ۸ | ۱۷,۵ | ۱۴۰ |
| نتایج مشتری | ۱۰ | ۲۰ | ۲۰۰ |
| نتایج کارکنان | ۶ | ۱۵ | ۹۰ |
| نتایج جامعه | ۴ | ۳۷,۵ | ۱۵۰ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۸ | ۷,۵ | ۶۰ |
| جمع | | | ۱۰۰۰ |

فرضیه اول: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار رهبری در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳- آزمون فرضیه اول

| ۳۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|-------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | t | |
| ۷/۹۰ | ۷/۹۰ | ۷/۹۰ | ۷/۹۰ | رهبری |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۰/۸۵ | ۱۱/۴۲ | ۳۶/۷۲ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه اول پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۷/۹۰ تایید می‌شود؛ یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار رهبری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار رهبری از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار رهبری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب طبق جدول بالا ۳۶/۷۲ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۶۲/۸ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است. فرضیه دوم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار خط‌مشی و استراتژی در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴- آزمون فرضیه دوم

| ۲۵=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|-------------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | t | |
| ۹/۴۸ | ۹/۴۸ | ۹/۴۸ | ۹/۴۸ | خط‌مشی و استراتژی |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۰/۸۵ | ۱۱/۴۲ | ۳۶/۷۲ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه دوم پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۹/۴۸ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار خط مشی و استراتژی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار خط مشی و استراتژی از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار خط مشی و استراتژی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طبق جدول بالا ۳۱/۰۱ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۴۹/۶ امتیاز از ۸۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه سوم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار کارکنان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵- آزمون فرضیه سوم

| ۳۵=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|---------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | t | |
| ۶/۰۸ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۵/۹۰ | کارکنان |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۱/۰۳ | ۱۳/۸۲ | ۴۱/۰۸ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه سوم پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۵/۹۰ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار کارکنان از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طبق جدول بالا ۴۱/۰۸ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۵۲/۸۱ امتیاز از ۹۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه چهارم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار شراکت‌ها و منابع در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶- آزمون فرضیه چهارم

| ۳۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|------------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی‌داری | درجه آزادی | T | |
| ۶/۶۵ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۶/۵۹ | شراکت‌ها و منابع |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۱/۰۰ | ۱۳/۵۲ | ۳۶/۶۵ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه چهارم پژوهش در سطح معنی‌داری یک درصد با مقدار ۶/۵۹ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار شراکت‌ها و منابع در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار شراکت‌ها و منابع از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار شراکت‌ها و منابع در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب طبق جدول بالا ۳۶/۶۵ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۵۴/۹۷ امتیاز از ۹۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

فرضیه پنجم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار فرآیندها در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷- آزمون فرضیه پنجم

| ۴۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|----------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی‌داری | درجه آزادی | t | |
| ۱۰/۵۱ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۹/۲۶ | معیار فرآیندها |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۱/۱۳ | ۱۵/۲۲ | ۵۰/۵۱ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه پنجم پژوهش در سطح معنی‌داری یک درصد با مقدار ۹/۲۶ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار فرآیندها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار فرآیندها از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار فرآیندها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب طبق جدول بالا ۵۰/۵۱ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۸۸/۳۹ امتیاز از ۱۴۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه ششم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج مشتریان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸- آزمون فرضیه ششم

| ۵۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|---------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی‌داری | درجه آزادی | t | |
| ۱۰/۶۶ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۷/۳۹ | نتایج مشتریان |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۱/۴۴ | ۱۹/۳۴ | ۶۰/۶۶ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه ششم پژوهش در سطح معنی‌داری یک درصد با مقدار ۷/۳۹ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج مشتریان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار نتایج مشتریان از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار نتایج مشتریان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب طبق جدول بالا ۶۰/۶۶ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۱۲۱/۳۲ امتیاز از ۲۰۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه هفتم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کارکنان در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۹- آزمون فرضیه هفتم

| ۳۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|---------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | t | |
| ۳/۹۰ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۴/۰۲ | نتایج کارکنان |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۰/۹۷ | ۱۳/۰۳ | ۳۳/۹۰ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه هفتم پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۴/۰۲ تایید می‌شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار نتایج کارکنان از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار نتایج کارکنان در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب طبق جدول بالا ۳۳/۹۰ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۵۰/۸۵ امتیاز از ۹۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه هشتم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج جامعه در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰- آزمون فرضیه هشتم

| ۲۰=نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|---------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | t | |
| ۴/۰۶ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۵/۹۶ | نتایج کارکنان |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۰/۶۸ | ۹/۱۳ | ۲۴/۰۶ | ۱۸۰ | |

با توجه به جدول بالا، فرضیه هشتم پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۵/۹۶ تایید می شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج جامعه در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین معیار نتایج جامعه از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار نتایج جامعه در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طبق جدول بالا ۲۴/۰۶ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۹۰/۲۲ امتیاز از ۱۵۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

فرضیه نهم: بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کلیدی عملکرد در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱- آزمون فرضیه دهم

| ۴۰= نمره آزمون | | | | معیار |
|-------------------|------------------|------------|-------------|--------------------|
| تفاوت از میانگین | سطح معنی داری | درجه آزادی | T | |
| ۸/۷۲ | ۰,۰۰۰ | ۱۷۹ | ۷/۳۶ | نتایج کلیدی عملکرد |
| انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد نمونه | |
| ۱/۱۸ | ۱۵/۹۰ | ۴۸/۷۲ | ۱۸۰ | |

فرضیه نهم پژوهش در سطح معنی داری یک درصد با مقدار ۷/۳۶ تایید می شود. یعنی بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کلیدی عملکرد در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بر اساس مدل تعالی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

در جدول بالا، میانگین معیار نتایج کلیدی عملکرد از متوسط آن در استاندارد مدل تعالی EFQM بیشتر است. مقدار معیار نتایج کلیدی عملکرد در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب طبق جدول بالا ۴۸/۷۲ شده است که به تناسب استاندارد آن، شرکت موفق به کسب ۳۶/۵۴ امتیاز از ۶۰ امتیاز شده است. که امتیاز نسبتاً خوبی است.

تمامی فرضیات پژوهش در سطح معنی‌داری یک درصد مورد تایید قرار گرفتند. بر اساس یافته‌ها در جدول زیر، مقدار امتیاز مربوط به هر معیار و مقدار امتیاز کسب شده توسط شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب نشان داده شده است. که در تمامی معیارهای نه‌گانه مدل تعالی EFQM شرکت موفق به کسب امتیاز بیشتر از حد متوسط هر معیار شده است. و در کل شرکت موفق به کسب ۶۰۷/۵ امتیاز شده است.

جدول ۱۲- مقدار امتیاز هر معیار و امتیاز کسب شده

| معیار | امتیاز کل | امتیاز کسب شده توسط شرکت |
|-------------------------|-----------|--------------------------|
| معیار رهبری | ۱۰۰ | ۶۲/۸ |
| معیار خط مشی و استراتژی | ۸۰ | ۴۹/۶ |
| معیار کارکنان | ۹۰ | ۵۲/۸۱ |
| معیار منابع و شرکاء | ۹۰ | ۵۴/۹۷ |
| معیار فرایند | ۱۴۰ | ۸۸/۳۹ |
| نتایج مشتری | ۲۰۰ | ۱۲۱/۳۲ |
| نتایج کارکنان | ۹۰ | ۵۰/۸۵ |
| نتایج جامعه | ۱۵۰ | ۹۰/۲۲ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۶۰ | ۳۶/۵۴ |
| جمع | ۱۰۰۰ | ۶۰۷/۵ |

بحث و نتیجه گیری

همانطور که در جدول (۱۲)، مشاهده می‌شود، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، از ۱۰۰۰ امتیاز حالت مطلوب موفق به کسب ۶۰۷/۵ امتیاز شده است. درصد معیارهای نه‌گانه همه بالای ۵۵ درصد هستند. با توجه به امتیاز کل کسب شده و درصدهای کسب شده از هر معیار می‌توان گفت که شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب از وضعیت مناسبی نسبت به حالت مطلوب برخوردار است و در مسیر تعالی سازمانی قرار دارد. درصدهای بدست آمده مربوط به معیارهای کارکنان و نتایج کارکنان نسبت به دیگر معیارها اندکی کمتر است که توصیه

می‌شود شرکت در مسیر ارتقای این معیارها گام برداشته و توجه کافی و درخور به منابع انسانی خود داشته باشد.

در ادامه نتایج فرضیات و درصدهای بدست آمده از جدول (۱۲)، را دیگر نتایج پژوهش‌های قبلی انجام شده مورد مقایسه قرار می‌گیرند. این مقایسه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۳- مقایسه درصدهای کسب شده معیارها با یافته‌های پژوهش‌های قبلی

| پیشینه معیار | پژوهش حاضر | دهنویه و دیگران (۱۳۸۵) | ورنیرو و نایبتر (۲۰۰۷) | اوسیو و لاباتوم (۲۰۰۲) | نایبتر و البورگ (۲۰۰۲) | مولر و سونتگ (۲۰۰۱) |
|--------------------|------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| رهبری | ٪۶۲/۸ | ٪۸۰/۶ | ٪۵۴ | ٪۳۷ | ٪۴۶ | ٪۵۸ |
| خط‌مشی | ٪۶۲ | ٪۷۵/۸ | ٪۵۱ | ٪۳۸ | ٪۵۷ | ٪۴۵ |
| کارکنان | ٪۵۸/۶ | ٪۷۷/۶ | ٪۵۱ | ٪۳۶ | ٪۳۴ | ٪۴۰ |
| منابع و شرکاء | ٪۶۱ | ٪۸۲/۳ | ٪۵۹ | ٪۳۷ | ٪۴۴ | ٪۶۹ |
| فرآیندها | ٪۶۳ | ٪۷۶/۹ | ٪۴۷ | ٪۳۹ | ٪۲۵ | ٪۴۴ |
| نتایج مشتری | ٪۶۰/۶ | ٪۷۵/۵ | ٪۴۶ | ٪۳۸ | ٪۲۵ | ٪۵۵ |
| نتایج کارکنان | ٪۵۶/۵ | ٪۷۱/۳ | ٪۲۲ | ٪۲۷ | ٪۲۸ | ٪۴۶ |
| نتایج جامعه | ٪۶۰ | ٪۶۳/۳ | ٪۴۰ | ٪۳۶ | ٪۶۵ | ٪۶۳ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ٪۶۰/۹ | ٪۸۲/۱ | ٪۵۵ | ٪۳۵ | ٪۵۰ | ٪۳۵ |

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول بالا، همانطور که مشاهده می‌شود نتایج و درصد معیارها از نتایج مشابه دهنویه و دیگران کمتر، و درصدهای پایین‌تری را نشان می‌دهد. اما در مقایسه با نتایج پژوهش‌های خارج از کشور درصدها و نتایج مطلوب‌تری را نشان می‌دهد.

پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

۱- خود ارزیابی با استفاده از مدل EFQM در دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی انجام داد.

- ۲- بررسی دلایل عدم استقرار مدل EFQM در سازمان‌های ایرانی به اندازه سازمان‌های اروپایی.
- ۳- مقایسه میان شرکت‌هایی که مدل EFQM را اجرا کرده‌اند با دیگر شرکت‌ها که هنوز موفق به اجرای آن نشده‌اند.
- ۴- بررسی میزان تاثیر اجرای مدل EFQM در نتایج مالی و عملکردی سازمان‌ها و شرکت‌ها.
- ۵- بررسی موانع اجرای مدل EFQM در سازمان‌های دولتی و خصوصی

منابع

- ۱- ایلی، خدیار و موقی، حسن، (۱۳۸۲)، دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، چاپ اول، تهران، شیوه.
- ۲- اسکات، ریچارد دبلیو، (۱۳۸۸)، سازمان‌ها سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه دکتر محمدرضا بهرنگی (بی‌نا).
- ۳- اقبال، فرزانه، (۱۳۸۶)، ارزیابی عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی (EFQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر علی سادت، دانشگاه اصفهان.
- ۴- بازدار، خلیل، (۱۳۸۱)، نیازسنجی آموزشی مدیران دبستانهای استان ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران دانشکده علوم تربیتی.
- ۵- زالی، محمد رضا، مدهوشی، مهرداد، حسینی، سید ابوالقاسم، (۱۳۸۵)، آسیب‌شناسی در یک سازمان دولتی، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ششم، شماره بیست و یکم.
- ۶- گودرزی، احمد و فراهانی، مصطفی، (۱۳۸۴)، آسیب‌شناسی نیروی انسانی در شرکت واگن پارس، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- ۷- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.
- ۸- نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس، (۱۳۸۸)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، مؤسسه مطالعات و بهره‌برداری و منابع انسانی، تهران، انتشارات روناس.

- 9- Dessler, G. (2001), Management, Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- 10- Eskidsen J. K. Kangi. G. K. (1998). Identifying the Vital few using the European Foundation for Quality Management Model. Total Quality Management. Vol 9.pp. 50- 92.
- 11- European Foundation for Quality Management (2006). EFQM Excellence model. Available at: URL: www.efqm.org.
- 12- Moeller, J. & Sonntag, A. K. (2001). Evaluation of health service organizations-German experience with the EFQM excellence approach in healthcare. The TQM Management Journal, Vol. 13. No. 5. Pp. 361-397.
- 13- Osseeo-Asare, E. A. & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institution. Quality Assurance in Education, Vol. 10. No. 1, pp. 26-36.
- 14- Podobnik. D. & Dolinsek. S. (2008). Competitiveness and performance development: an integrated management model. Journal of Organizational Change Management. Vol. 21. No. 2, pp. 213-229.
- 15- The Fundamental Concepts of Excellence (2003), European Foundation for Quality Management, Brussels Representative Office, Belgium.

