

بررسی اثربخشی معیارهای نه گانه مدل EFQM در شرکت سایپا

شیمای قاسم زاده مقدم

کارشناس ارشد مهندسی صنایع (گرایش صنایع) دانشگاه دولتی بجنورد

shimaghasemzadeh@yahoo.com

چکیده

در این پژوهش به بررسی میزان اثربخشی معیارهای نه گانه مدل EFQM در شرکت سایپا پرداخته شده است. منظور از اثربخشی بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان است. به طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست و شاخص‌ها و روش‌های متعددی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان وجود دارد. یکی از روش‌های ارزیابی سازمانی، خودارزیابی است که در مدل EFQM یا تعالی سازمانی به آن توجه ویژه‌ای شده است. در این مدل، ۹ مؤلفه وجود دارد که با استفاده از این مؤلفه‌ها پنج فرضیه برای تحقیق در نظر گرفته شد. روش‌های ارزیابی در مدل به عنوان رهیافت شناخته می‌شوند که ابزار پرسشنامه به عنوان یک رهیافت مدل برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که نشان داد پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. جامعه آماری این پژوهش ۴۳۲ نفر از کارمندان اداری و ستادی این سازمان است. پرسشنامه‌ها با نظرات نمونه آماری که ۲۰۳ کارمند اداری و ستادی شرکت سایپا تکمیل گردیدند و داده‌ها در نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و تحلیلی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج این آزمون‌ها به تایید تمامی فرضیه‌ها انجامید و اثربخشی شاخص‌های مدل در سازمان را نشان داد. با توجه به این تحقیق نقاط ضعف و قوت سازمان در بحث اثربخشی سازمانی مشخص گردید.

واژگان کلیدی

اثربخشی سازمانی، مدل تعالی EFQM، شرکت سایپا

مقدمه

امروزه سازمان های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، ارتقا روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی خود هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت موثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تعیین نمایند. بنابراین استقرار مدل تعالی EFQM را به عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد در دستور کار خود قرار داده اند (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳).

سازمان ها به رغم بخش مربوطه، اندازه، ساختار یا بلوغشان، برای اینکه موفق باشند نیاز به استقرار نظام مدیریت صحیح و مناسب دارند. مدل های تعالی سازمان ابزار مناسبی برای کمک به سازمان هاست تا از طریق سنجش دقیق، جایگاه خود را در مسیر تعالی مشخص کنند (قربانی و نوری، ۱۳۸۳).

مدل های تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی و رشد متوازن هستند. این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت ها را شناسایی و سپس بر این اساس راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آن ها را اجرا کنند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

یکی از مطرح ترین مدل های سرآمدی، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است. با بکارگیری مدل تعالی در سازمان، تمام فعالیت های سازمان از لحاظ کیفی بررسی شده و فرصت های بهبود شناسایی می شود. این فرصت ها به صورت طرح های بهبود برای سازمان برنامه ریزی می شود. هم چنین ابزارهای خودارزیابی نظیر مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ هر چه با فرآیندهای سازمانی یکپارچه تر شود، بکارگیری آن ها از کارآمدی بیشتری برخوردار خواهد بود (Davis, 2008).

مدل های سرآمدی یا تعالی کسب و کار^۲، پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم است چیست. امروزه اکثر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدل 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. جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدريج^۳ در ایالات متحده آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت^۴ که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۵ ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر یعنی ژاپن، آمریکا و اروپا اصلی ترین نمونه از این جوایز هستند. در بین این مدل ها، مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است و الگویی برای بسیاری کشورهای دیگر در طراحی این جوایز بوده است. از سویی تعداد کشورهای اروپایی که این مدل را پذیرفته اند و سازمان هایی که در شرایط مختلف اقتصادی و اجتماعی در این کشورها، با بهره گیری از این مدل ها به موفقیت دست یافته اند، موجب می گردد که جذابیت این مدل برای الگوبرداری توسط شرکت ها و سازمان های ایرانی بیشتر شود (دل قوی، ۱۳۸۶).

آنچه به نظر می رسد این است که سازمان ها ناچارند با برنامه ریزی دقیق از دریای متلاطم تهدیدها، فرصت های گران بها را صید نمایند و این میسر نخواهد شد مگر با برنامه استراتژیکی که با دقت عملیاتی شده و مرحله به مرحله همانند یک مسابقه

1. European Foundation for Quality Management

2. Business Excellence Models

3. Baldrige

4. European Quality Award "EQA"

5. European Foundation For Quality Management "EFQM"

دوی امدادی انجام شود. با درک این موضوع مهم و حیاتی اجرای این تحقیق می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای جلب توجه سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و صنعتی به سوی اجرای اهداف اصلی و سرآمدی EFQM باشد.

با توجه به موارد پیش‌گفته؛ در این پژوهش محقق بر آن است تا یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدی صنعتی خودروساز ایران را با شاخص‌های EFQM ارزیابی کند، در واقع شرکت سایپا را از دیدگاه EFQM ارزیابی و میزان وجود اثربخشی سازمانی را با توجه به معیارهای EFQM در این شرکت خودروساز بررسی می‌نماید و می‌توان گفت: هدف از انجام این کار، شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود و ارائه راهکارهای عملی در جهت افزایش اثربخشی سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا است.

ادبیات پژوهش

مدل تعالی EFQM

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن می‌باشد و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده می‌باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است (بیک زاد و علی زاده، ۱۳۸۸).

تعالی، مسیری بی‌انتهاست و سازمان‌هایی که در این مسیر گام برمی‌دارند، با بهره‌گیری از مدل‌های تعالی مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگوبرداری از تجارب خوب سازمان‌های نمونه همواره سعی در بهبود عملکرد خود دارند (امیری و سکاکی، ۱۳۸۷).

سازمان‌ها برای جلب توجه مشتریان و دستیابی به حس وفاداری آنها که همان کیفیت است، باید سیستم‌های مدیریت کیفیت را به صورت جامع در کلیه سطوح سازمانی خود استقرار دهند. به این منظور لازم است مراحل شامل بازرسی، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت را طی کنند (مه پیکر، ۱۳۸۲).

بر اساس تعریف بنیاد کیفیت اروپا، تعالی به عنوان ایجاد و استقرار تجارب مدیریتی موفق در رسیدن به نتایج مثبت پایدار تعریف می‌شود. با استفاده از مدل EFQM می‌توان گفت خودارزیابی در مسیر تعالی از موقعیت فعلی سازمان به وضعیت مطلوب در حرکت است (مقتدایی و تاجی، ۱۳۹۶). مفهوم بنیادین تعالی از مفاهیمی است که این مدل بر آن بنا شده است که در واقع پایه و اساس مدل هستند. این مفاهیم عبارتند از (مقتدایی و تاجی، ۱۳۹۶):

مفهوم نتیجه‌گرایی: سازمان متعالی به نتایجی دست می‌یابد که تمامی ذینفعان سازمان را مشعوف می‌کند.

مفهوم مشتری‌مداری: سازمان‌های متعالی مشتریان را می‌شناسند و از نزدیک با آنان آشنا هستند زیرا آنان می‌دانند، مشتریان تنها داوران نهایی درباره کیفیت خدمات سازمان هستند.

رهبری و ثبات در مقاصد: سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که جهت‌گیری شفاف برای سازمانشان وضع کرده و آن را اشاعه می‌دهند.

مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت ها: تعالی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرایندها و واقعیت های مرتبط به هم و وابسته.

مفهوم توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی یعنی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آنها در کار.

مفهوم یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی به معنای بر چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است.

توسعه شراکت ها: تعالی یعنی توسعه و حفظ مشارکت هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.

مسئولیت اجتماعی سازمان: تعالی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آن ها فعالیت می کند و تلاش برای درک و برآوردن انتظاراتی که ذینفعان سازمان در جامعه دارند.

معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM:

این مدل بر اساس ۹ معیار پایه گذاری شده است. پنج معیار این مدل مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری، خط مشی و استراتژی، شرکای تجاری و منابع، فرایندها) که بیان کننده اجزا تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم میباشند و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج بوده (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامع و نتایج کلیدی عملکرد) که نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می کند. در این مدل که اطلاعات معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۷).

معیار ۱ - رهبری: رهبری سازمان، موتور محرکه و هدایت کننده تمامی فعالیت های کارکنان در مسیر تعالی سازمان است. رهبری موفق سازمانی زمینه های ابداع و خلاقیت کارکنان را فراهم آورده و فرهنگ سازمان را در مسیر تعالی دست خوش تغییرات و تحولاتی می نماید که کارکنان به صورت خودجوش در بهبود مستمر مشارکت می نمایند (بیک زاد و علی زاده، ۱۳۸۸).

معیار ۲ - استراتژی: سازمانی که فاقد هدف و استراتژی باشد همانند کشتی است که در تاریکی دریا و در میان امواج پرتلاطم مسیر خود را گم کرده باشد. این گونه سازمان ها همواره تحت تاثیر کوچکترین تغییرات محیطی، قدرت مدیریت و رهبری خود را از دست می دهند. کارکنان این گونه سازمان ها تبدیل به ابزار و دستگاه امضا می شوند.

معیار ۳ - کارکنان: در سازمان های متعالی میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران متعالی کارکنان را در امور سازمان مشارکت می دهند، ایده های آنان را از طریق خلاقیت و نوآوری به روش های نو تبدیل می کنند و مدیران برتر از کارکنان خود قدردانی می کنند. هم چنین در سازمان های متعالی، محور توسعه سازمان کارکنان هستند و بدون چرخش پره های مولد کارکنان، انرژی جنبشی و سینرژی افتاق نمی افتد (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

معیار ۴ - شرکای تجاری و منابع: سازمان های متعالی، مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهای یکسان برنامه و مدیریت می کنند.

معیار ۵- فرایندها: سازمان های متعالی، فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند(امیری و سکاکی، ۱۳۸۴).

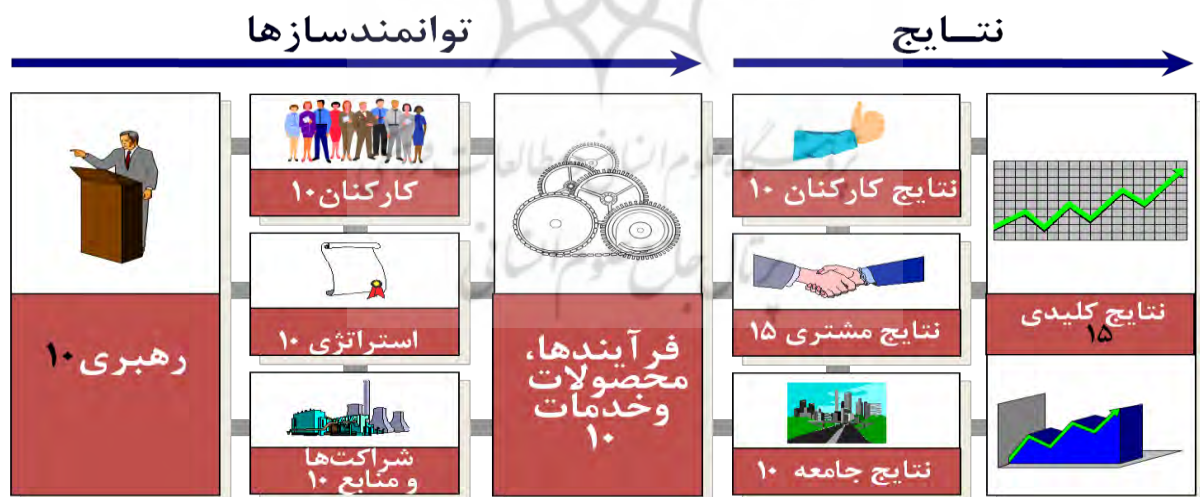
معیار ۶- نتایج مشتریان: در فرهنگ تعالی، سازمان بدون مشتری وجود خارجی ندارد. حتی در انحصاری ترین سازمان ها، مشتری همواره حاضر است. در سازمان های متعالی مشتری است که میزان تعالی را مشخص می کند. تحولات نوین مدیریتی نشان می دهد که در آینده دو نوع سازمان وجود خواهد داشت. اول سازمان هایی که مشتری را هدف قرار داده و بر اساس نیازها و انتظارات آنان حرکت می کنند و دوم سازمان هایی که به دلیل عدم توجه به نیازها و انتظار مشتریان مجبور به تعطیلی سازمان خود هستند(جولداری ممقانی، ۱۳۸۵).

معیار ۷- نتایج کارکنان: سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. از بین این نتایج می توان به مشارکت آموزش و فرصت های یادگیری، حقوق و دستمزد، شرایط محیط کار، امنیت شغلی و رضایتمندی اشاره کرد.

معیار ۸- نتایج جامعه: سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. از بین این نتایج می توان به تصویر سازمان، عملکرد به عنوان شهروند پاسخگو، مشارکت با جوامع و گروه های محلی، کاهش آلودگی هوا و گواهینامه ها و... اشاره نمود(جاویدی، ۱۳۸۵).

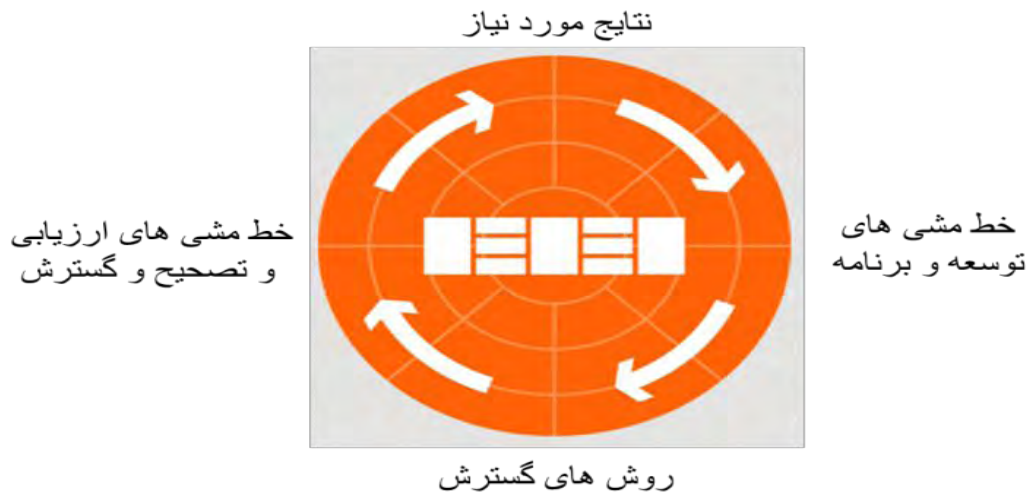
معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد: نتایج کلیدی عملکرد سازمان دستاوردهایی هستند که سهامداران از سازمان انتظار دارند. این دستاوردها می تواند دستاوردهای مالی مانند میزان سود، هزینه سود و... بوده و یا دستاوردهای غیرمالی مانند میزان تولید، حجم فروش و... باشند(جلودارمقانی، ۱۳۸۵).

این مدل با امتیازاتش به شرح زیر است:



منطق RADAR و جایگاه آن در مدل تعالی EFQM

منطق RADAR چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که خطمشی سازمان یافته‌ای جهت مورد پرسش قرار دادن عملکرد یک سازمان ارائه می‌دهد("تارنمای رسمی EFQM").



منطق RADAR در بالاترین سطح، بیان می کند که یک سازمان به موارد زیر نیاز دارد:

- مشخص کردن نتایجی که سازمان به عنوان بخشی از استراتژی قصد دارد به آن ها دست یابد. یعنی: "سعی داریم به چه چیزی دست یابیم؟"
- برنامه ریزی و توسعه مجموعه ای از خط مشی های یکپارچه برای رسیدن به نتایج مورد نیاز هم در زمان حال و هم در آینده. یعنی: "چگونه می توانیم سعی کنیم تا به آن دست یابیم؟"
- به کارگیری خط مشی ها به یک روش نظام مند برای تضمین پیاده سازی. یعنی: "چگونه/کجا/کی این خط مشی پیاده سازی شده است؟"

رهیافت های ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمان EFQM را می توان برای فعالیت های مختلفی از جمله عارضه یابی و خودارزیابی مورد استفاده قرار داد، اما باید توجه نمود که نباید انتظار داشت این مدل همه واقعیات و شرایط خاص سازمان را در بر بگیرد. در راستای تحقق این اهداف و به منظور استفاده از EFQM در راهنمای ارزیابی باید بر اساس این شش ابزار زیر عمل کرد ("تارنمای رسمی EFQM"):

- خودارزیابی ساده
- پرسشنامه
- بررسی سریع
- ماتریس تعالی کسب و کار
- ماتریس تعالی
- شبیه سازی بازدید محل

مفهوم اثربخشی و اثربخشی سازمانی

تعریف متداولی که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثربخشی انجام داده‌اند عبارت است از: اثربخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند (گیوریان، ۱۳۷۹). سازمان می‌تواند اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد. اهدافی مانند: رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کیفیت تولیدات و خدمات و ... و اثربخشی خود را با میزان تحقق اهداف تعیین شده بسنجد.

اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است. اثربخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. اثربخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق یابد (رضائیان، ۱۳۸۷):

۱. حذف کارهایی که هیچ کس نباید انجام دهد.

۲. تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.

۳. کارهایی که یاقی می‌ماند باید توسط شما مدیر انجام شود.

اثربخشی میزان دستیابی به اهداف سازمان را می‌سنجد. به بیان دیگر، اثرات خدمات/ محصول را بر جامعه، کمی کرده و مشخص می‌کند که خدمات/ محصول ارائه شده تا چه میزان با استانداردها و اهدافی که آن سازمان به خاطر آن به وجود آمده مطابقت می‌کند. اثربخشی، یک مفهوم کیفی است و میزان رضایت مشتری را از خدمات/ محصول ارائه شده نشان می‌دهد. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نائل می‌آید (سلطانی، ۱۳۸۰).

اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می‌بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود، ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود، ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و سپس ارزیابی مناسبی از فرآیند آموزش و درنهایت دستیابی به اهداف مشخص گردد. (رضائیان، ۱۳۸۲).

به‌طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست و شاخص‌ها و روش‌های متعددی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان ارائه شده است (رابینز، ۱۳۸۱). توسعه صلاحیت و شایستگی، اثربخشی زمان کار را بهبود خواهد داد و افزایش اثربخشی زمان کار، شاخص‌های دیگر اثربخشی سازمانی را ارتقاء خواهد داد.

به‌واقع، رضایت درونی، شادکامی و ترغیب، مولد کارکنان است که در کارایی و اثربخشی در سازمان و هدایت به بالاترین حد بهره‌وری مؤثر است. اثربخشی سازمانی، نقش مهمی را در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. به واقع سازمانی اثربخش است که قادر به مدیریت ابهام‌ها، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندهی یادگیری باشد و حیطة اصلی شغلی و توانمندسازی بالای کارکنان را بشناسد. اثربخشی سازمانی را با چند رویکرد می‌توان مورد بررسی قرار داد:

- رویکرد تحقق هدف
- رویکرد سیستمی منابع
- رویکرد رضایت ذینفعان استراتژیک
- رویکرد ارزش‌های رقابتی

• رویکرد فرایندهای درونی

فرضیه های پژوهش

- فرضیه اول: بر اساس ارزیابی EFQM، شاخص‌های مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.
- فرضیه دوم: بر اساس ارزیابی انجام شده، شاخص رهبری مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.
- فرضیه سوم: بر اساس ارزیابی انجام شده، شاخص‌های کارکنان، استراتژی و شرکا و منابع مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.
- فرضیه چهارم: بر اساس ارزیابی انجام شده، فرایندهای مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.
- فرضیه پنجم: بر اساس ارزیابی انجام شده نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه‌ی مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.
- فرضیه ششم: بر اساس ارزیابی انجام شده، نتایج کلیدی عملکرد مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

ابزار و روش تحقیق

با توجه به مطالعات انجام شده این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس روش جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع میدانی است. در تحقیقات توصیفی از نوع کمی، محقق به دنبال توصیف متغیرهای مورد مطالعه است و می‌خواهد بداند متغیرهای مورد مطالعه دارای چه توزیعی هستند. در این مدل، ۹ مؤلفه وجود دارد که با استفاده از این مؤلفه‌ها پنج فرضیه برای تحقیق در نظر گرفته شد. روش‌های ارزیابی در مدل به عنوان رهیافت شناخته می‌شوند که ابزار پرسشنامه به عنوان یک رهیافت مدل برای جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که نشان داد پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. جامعه آماری این پژوهش ۴۳۲ نفر از کارمندان اداری و ستادی این سازمان است. پرسشنامه‌ها با نظرات نمونه آماری که ۲۰۳ کارمند اداری و ستادی شرکت سایپا تکمیل گردیدند و داده‌ها در نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و تحلیلی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پرسشنامه‌های این تحقیق محقق ساخته بوده که برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ که در جدول زیر نمایش داده می‌شود:

Error! No text of specified style in جدول

document. پایایی پرسشنامه کلی.

فرضیه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
اول	۱۰	۰/۹۳۵
دوم	۱۰	۰/۸۴۱
سوم	۱۰	۰/۷۷۹
چهارم	۱۰	۰/۹۰۳

فرضیه	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
پنجم	۱۰	۰/۸۷۵

تجزیه و تحلیل داده ها و نتایج

در این فصل از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی خواهیم پرداخت، جهت آزمون نرمال بودن داده‌ها از کولموگروف-اسمیرنوف، همچنین جهت آزمون فرضیات از میانگین موردانتظار و جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل این موارد بسته نرم‌افزاری SPSS بکار گرفته شد. برای انجام آزمون نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌کنیم.

جدول آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

معیارها	رهبری	کارکنان، استراتژی و شرکا و منابع	فرآیندها	نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه	نتایج کلیدی عملکرد
میانگین	۷۰/۲۹۶۱	۶۱/۶۱۰۷	۶۷/۹۹۸۶	۷۳/۱۱۱۷	۷۳/۰۰۲۶
انحراف معیار	۶۰/۰۸۸۷	۷۶/۰۹۱۱	۷۳/۹۱۴۵	۶۹/۵۵۱۸	۸۰/۰۱۲۳
Z کولموگروف اسمیرنوف	۰/۷۹۱۵	۰/۸۲	۰/۷۹۱۱	۰/۶۴۸۰	۰/۷۴۹
سطح معناداری	%/۰/۰۰۰	%/۰/۰۰۰	%/۰/۰۰۰	%/۰/۰۰۰	%/۰/۰۰۰

بر طبق جدول فوق به دلیل اینکه در تمامی متغیرهای تحقیق سطح معناداری آزمون از $\alpha=۰/۰۵$ کوچک‌تر هستند، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع‌ها رد و در نتیجه تمامی این توزیع‌ها غیر نرمال هستند. جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون میانگین مورد انتظار استفاده می‌شود؛ در این آزمون اگر میانگین به دست آمده از میانگین موردانتظار ($۰/۶۰$) بیشتر بود فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه اول: شاخص‌های مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص‌های مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
۰/۶۰	میانگین موردانتظار
۰/۶۹/۲۰۳۹	میانگین

تعداد	۲۰۳
-------	-----

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص های مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخشند.

فرضیه دوم: شاخص رهبری مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص رهبری مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
٪۶۰	میانگین موردانتظار
٪۷۰/۲۹۶۱	میانگین
۲۰۳	تعداد

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص رهبری مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

فرضیه سوم: شاخص های کارکنان، استراتژی و شرکا و منابع مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص های کارکنان، استراتژی و شرکا و منابع مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
٪۶۰	میانگین موردانتظار
٪۶۱/۶۱۰۷	میانگین
۲۰۳	تعداد

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص های کارکنان، استراتژی و شرکا و منابع مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

فرضیه چهارم: شاخص فرآیندها مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص فرآیندهای مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
٪۶۰	میانگین موردانتظار

میانگین	۶۷/۹۹۸۶٪
تعداد	۲۰۳

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص فرآیندهای مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

فرضیه پنجم: شاخص نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
۶۰٪	میانگین موردانتظار
۷۳/۱۱۱۷٪	میانگین
۲۰۳	تعداد

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص نتایج کارکنان، مشتریان و جامعه مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

فرضیه ششم: شاخص نتایج کلیدی عملکرد مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

جدول میانگین شاخص نتایج کلیدی عملکرد مدل EFQM در شرکت سایپا

مقدار	معیار
۶۰٪	میانگین موردانتظار
۷۳/۰۰۲۶٪	میانگین
۲۰۳	تعداد

با توجه به جدول فوق می توان گفت که شاخص نتایج کلیدی عملکرد مدل EFQM در شرکت سایپا اثربخش است.

منابع و مآخذ

۱. دل قوی، علی. (۱۳۸۶). اصول و مبانی مدل تعالی (سرآمدی) سازمانی. EFQM.
۲. رایبیز، استیفن. (۱۳۸۱). تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی) (چاپ پنجم). تهران: نشر صفار.

۳. رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ پنجم). تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۴. رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) (چاپ سوم). تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۵. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۰). اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی. مجله تدبیر، ۱۱۹، صفحه ۴۰-۴۴.
۶. کریمی جعفری، ف؛ حقیقی کفاش، م و بهرامی، ا (۱۳۹۳)، رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی های مدل تعالی سازمانی با تاکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه، پژوهشنامه بیمه، شماره ۱۱۳: ۱۵۳-۱۷۹.
۷. قربانی، محمد جواد و نوری، محمد (۱۳۸۳)، تعالی سازمانی در بخش دولتی، نشریه تحول اداری شماره ۴۷: ۱۷-۳۶.
۸. نجمی، م و حسینی، س (۱۳۸۷)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، انتشارات سرآمد، چاپ هفتم.
۹. بیک زاده، جعفر و علی زاده، جیرائیل (۱۳۸۸)، ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۱۲: ۵۰-۵۷.
۱۰. امیری، م؛ سکاکی، م (۱۳۸۷)، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۱۱. مه پیکر، محمدرضا و یاری، راحله (۱۳۸۲)، تعالی سازمانی و جوایز کیفیت EFQM & MBNQA، نشر سنبله، چاپ اول.
۱۲. مقتدایی، لیلا و تاجی، مریم (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی با نقش میانجی تعالی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه اصفهان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی سال ۱۱، شماره ۲: ۸۵-۱۰۸.
۱۳. اقبال و همکاران (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، شماره ۴۹: ۲۴-۶۰.
۱۴. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۵)، تعالی سازمانی EFQM، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ دوم.
۱۵. امیری، محمدرضا و سکاکی، سیدمحمدرضا (۱۳۸۴)، راهنمایی ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، تهران انتشارات آهار، چاپ اول.
۱۶. گیوریان، حسین (۱۳۷۹). عوامل موثر در بهره‌وری سازمان، تعاون، شماره ۱۰۵، ۶۱-۵۴.
۱۷. جاویدی، حسین (۱۳۸۵)، آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM، دنیای کیفیت برتر، شماره ۸: ۷۴-۹۰.
۱۸. تارنمای رسمی <http://www.efqm.org/efqm-model>
19. Davis J.; "Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence model"; International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 25, No. 4, 2008.