

ارزیابی عملکرد شعب بانک مسکن براساس مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی: شهرستان کرمانشاه)

سمیراسیف^۱، افشین ابراهیمی شاملو^۲

چکیده

مدل‌های تعالی، روش مناسبی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها هستند. با به‌کارگیری این مدل‌ها، سازمان می‌تواند عملکرد خود را با سایر رقبا در سطح ملی و بین‌المللی مقایسه کند. هدف پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد شعب بانک مسکن شهرستان کرمانشاه بر اساس مدل تعالی سازمانی و حوزه‌های نه‌گانه مندرج در دو گروه نتایج و توانمندسازها است. از نظر روش، پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری، کارمندان و روسای شعبات بانک مسکن شهرستان کرمانشاه در سال ۱۳۹۶ است. برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از پرسش‌نامه استفاده شده است. این پرسش‌نامه ۳۶ سوال بسته و هم‌وزن دارد. فرضیه‌ها با استفاده از آزمون تی‌تک نمونه‌ای آزمون شد که نتایج بیانگر این واقعیت است که تعالی سازمانی بانک مسکن در تمامی معیارهای مدل EFQM شامل معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، به مدیریت کارکنان، مشارکت منابع، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد در سطح ۵۰٪ و خوبی قرار دارند، ولی به وضعیت کاملاً مطلوبی نرسیده است. لذا پرداختن به زمینه‌های بهبود و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها می‌تواند سبب ارتقای تعالی بانک شود. در همین راستا به مدیران ارشد بانک پیشنهاد می‌شود با توجه به کارآمد بودن این مدل با بررسی مفاهیم و زیرمعیارهای آن سعی در جهت بهبود هر یک از معیارها EFQM کنند. پس از برنامه‌ریزی و اجرای آنها، بررسی و بازبینی مجدد، کلید اصلی برای موفقیت خواهد بود.

واژه‌های کلیدی

EFQM، ارزیابی عملکرد، توانمندسازها، نتایج، بانک مسکن

۱. دانشجوی دکترا حسابداری، عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور واحد نهاوند، ایران (نویسنده مسئول)، samira.seif@yahoo.com

۲. دانشجوی دکترا حسابداری، کارشناس ارشد مالی بانک مسکن، کرمانشاه، ایران، Shamlu37404@gmail.com

مقدمه

دنیایی که تغییرات آن به طور دائم و مستمر است، ضرورت انطباق و همگامی با این تغییرات را به منظور پایایی و رشد و تعالی سازمان‌ها متذکر می‌شود؛ سازمان‌ها امروزه با دو عامل سرعت تحول و عمق تحول در محیط کسب و کار مواجه هستند. هر چه این تغییرات پیچیده تر باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند، تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. از آنجا که ارزیابی عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت‌گر کلیه فعالیت‌های مدیریتی مطرح است و رشد و توسعه پایدار سازمان‌ها و مؤسسات کشور مرهون سنجش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است، مبحث ارزیابی عملکرد روز به روز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است. (امیران، ۱۳۸۲)

کارآمدی سازمان‌های عمومی ارائه دهنده خدمات مانند بانک‌ها، نقش مهمی در ایجاد ظرفیت‌های توسعه در هر جامعه دارد. اما داوری صحیح در مورد این توان، زمانی میسر است که عملکرد آنها با استفاده از روش‌های دقیق مورد ارزیابی قرارگیرد. مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روز افزونی پیدا کرده اند. این مدل‌ها به عنوان زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها نیز به کار می‌روند و به این لحاظ مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته اند که در کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای در حال توسعه به سازمان برتر اعطاء می‌شود. (نجمی، ۱۳۸۳)

از آنجایی که بانک مسکن، با هدف توسعه اقتصادی از طریق فعالیت در بخش صنایع و اشاعه ابزارهای مالی و پولی نوین ایجاد شده است، ضرورت دارد در عصر دانایی و رقابت نه تنها از کاروان علم و تکنولوژی عقب نماند، بلکه در سطح ملی و منطقه ای نیز به عنوان یک بنگاه اقتصادی پیشرو در امور بانکداری و پولی و علوم اقتصادی و سرمایه ای مطرح شود؛ لذا باید خود را با تغییر و تحولات حال و آینده تطبیق داده و موجباتی را فراهم آورد تا راه رسیدن به سوی تعالی سازمان را هموار کند. از اینرو سازمان با کمک یک روش نظام مند و نظام یافته می‌تواند مسیر بهبود و جهت گیری خود را به سمت تعالی ترسیم نماید. این تحقیق به دنبال بررسی ارزیابی عملکرد شعب بانک مسکن (شهرستان کرمانشاه) بر اساس شاخص‌های مدل تعالی سازمانی EFQM است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

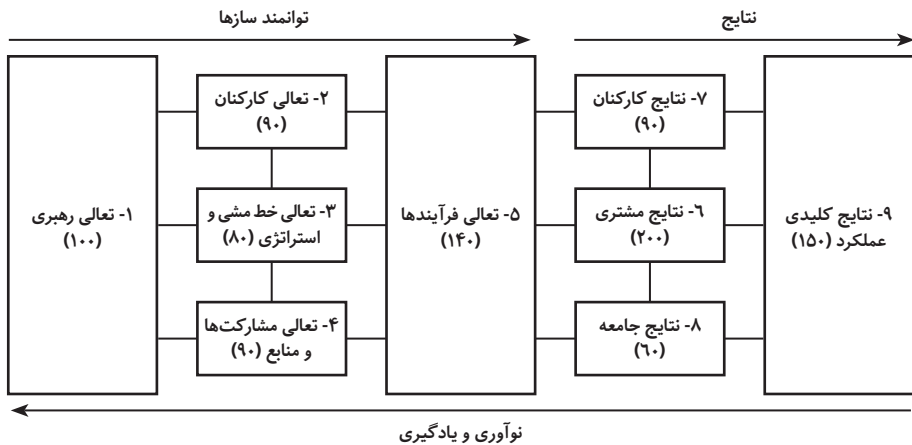
پیشینه نظری

مدل‌های تعالی سازمانی و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد: سنجش نظام‌مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی ۱۳۸۳).

مدل تعالی سازمانی: مدل تعالی سازمانی، چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها ارائه می‌دهد. مدل تعالی سازمانی از دو حوزه توانمندسازها و نتایج تشکیل یافته است. حوزه توانمندسازها بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر است و حوزه نتایج، نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند. رابطه بین این دو حوزه بر اساس رابطه علت و معلولی است (امیران، ۱۳۸۳). سازمان‌ها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی است که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است.

راهارچو و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود بر اساس مدل تعالی EFQM، نه متغیر: تعالی رهبری، تعالی کارکنان، تعالی خط مشی و استراتژی، تعالی مشارکت‌ها و منابع، تعالی فرآیندها و همچنین نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و تعالی نتایج کلیدی عملکرد شاخصی برای متغیر تعالی عملکرد در نظر گرفته‌اند. مدل آنها در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: مدل تعالی سازمانی (منبع: راهارچو و همکاران، ۲۰۱۵)

تعالی: بر اساس تعریف بنیاد کیفیت اروپا تعالی "ایجاد و استقرار تجارب مدیریتی موفق و رسیدن به نتایج مثبت پایدار" تعریف می‌شود (نجمی و حسینی، ۱۳۹۴). تعالی سازمانی میزان توانمندی سازمان در مسیر دستیابی به نیازهای ذی‌نفعان خود است که از قبل تعریف و برنامه‌ریزی شده و تلاشی است که سازمان برای حفظ، تداوم و بهبود این نتایج به عمل می‌آورد (کرباسیان، ۱۳۸۹).

تعالی رهبری: رهبران سرآمد، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند. در دوره‌های تغییر و تحول سازمان، آنها ثبات در مقاصد را حفظ می‌کنند. هر جا که لازم باشد این رهبران قادر به تغییر جهت‌گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۹۴) خط‌مشی و استراتژی: سازمان‌های متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرآیندها به‌منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند (امیری و سکاکی، ۱۳۹۴).

تعالی کارکنان: معیار کارکنان نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه کارکنان خود را به‌عنوان سرمایه‌های انسانی ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود (قناعت، ۱۳۹۱).

تعالی مشارکت‌ها و منابع: تعالی مشارکت‌ها و منابع اشاره به این امر دارد که سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به‌منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندهایشان، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲).

تعالی فرآیندها: این معیار مشخص می‌کند که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت می‌کند و بهبود می‌بخشد تا از خط‌مشی و استراتژی سازمان حمایت شود و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش کند.

نتایج مشتری: سازمان‌های متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را بر مبنای نیازها به انتظارات مشتریان برای تعیین جاری‌سازی موفق راهبرد و خط‌مشی‌های پشتیبان، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند (ادب و گل‌آور، ۱۳۹۲).

نتایج کارکنان: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر، نتایج مهم و برجسته مرتبط با کارکنان

خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست پیدا می‌کند.

تعالی نتایج جامعه: سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. از بین این نتایج می‌توان به تصویر سازمان، عملکرد به‌عنوان شهروند پاسخگو، مشارکت با سازمان‌ها و نهادها، کاهش آلودگی هوا و عوامل زیان آور تقدیر نامه‌ها و جوایز دریافت شده اشاره کرد (هادیان، ۱۳۹۲).

تعالی نتایج کلیدی عملکرد: سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر، نتایج مهم و برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست پیدا می‌کند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

پیشینه پژوهش

اسمعیل پور و همکارانش (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان به روش EFQM انجام داده‌اند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و برای مدیران این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوانند در مسیر تعالی گام برداشته، وضعیت سازمان خود را شناسایی و براساس یافته‌های حاصله، نسبت به بهبود وضعیت آن اقدام کنند. نتایج پژوهش نشان داد: عملکرد شهرداری منطقه ۸ اصفهان با کسب ۹۳۱،۳۳۳ امتیاز از ۳۱۱۱ امتیاز کل به صورت نسبتاً میانه است. این شهرداری ضعیف‌ترین عملکرد را در معیار نتایج مشتریان با ۷۹،۹۵۵ امتیاز از ۱۱۰ امتیاز و قوی‌ترین عملکرد را در معیار نتایج جامعه با کسب ۷۸،۱۱۱ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز دارد.

ایمانی نسب و همکارانش (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان ارزیابی کیفیت بخش اورژانس بیمارستان‌های دولتی خرم‌آباد براساس الگوی EFQM انجام داده‌اند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که بخش‌های مورد مطالعه بیشترین امتیاز را در معیار فرایندها و کمترین آن را در معیار خط‌مشی و استراتژی کسب کردند. همچنین یافته‌ها پژوهشگران نظام کنونی ارزشیابی و نظام فعلی ارزشیابی وزارت بهداشت است، لذا EFQM بیانگر اختلاف زیاد بین نتایج ارزشیابی براساس مدل وزارت بهداشت را نیازمند بازنگری اساسی می‌دانند.

ولی قزوینی و همکارانش (۱۳۹۱) در طی پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM بدین نتیجه رسیده‌اند که بالاترین امتیاز مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد و پایین‌ترین امتیاز مربوط به معیار نتایج کارکنان است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که این بیمارستان از نظر معیارهای الگوی سرآمدی

در وضعیت متوسطی قرار دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که داشتن دیدگاه نظام مند قوی، توجه به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه گرایی، استفاده از این مدل، برای بیمارستان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است.

ترابی پور و رکاب اسلامی زاده (۱۳۹۰) طی پژوهشی با عنوان خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز به این نتایج دست یافته اند که، پایین‌ترین امتیاز را در معیار نتایج کارکنان گزارش می کنند و امتیازات داده شده توسط مدیران بیمارستان‌ها تا حدودی غیر واقعی به نظر می رسد، اما با توجه به نتایج می توان نقاط قوت و نواحی برای بهبود را در بیمارستان مشخص کرد. نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که از دیدگاه مدیران در بیمارستان‌های مورد مطالعه باید به معیارهای نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کارکنان توجه بیشتری شود و زمینه‌های بهبود این معیارها را در بیمارستان‌ها فراهم آورند.

پاکدل بناب و طالبی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان خودارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی را انجام داده اند. هدف پژوهش حاضر، خودارزیابی عملکرد اداره کل تعاونی استان آذربایجان شرقی (ایران) بر مبنای مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۳۹۰ است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عملکرد سازمان مورد مطالعه در معیارهای رهبری، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد بالاتر از حد متوسط همان معیار بوده اما در معیار خط مشی و استراتژی کمتر از حد متوسط همان معیار است.

فاضل (۱۳۹۱) طی پژوهشی با عنوان امکان سنجی اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM در اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان به این نتایج رسیده که اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان در محورهای توانمندسازها، محور رهبری (بامیانگین ۱،۱) و فرایندها (بامیانگین ۱،۳۳) دارای نقاط قوت است. اما در محورهای خط مشی و استراتژی با (۲،۱۳)، کارکنان با (۲،۳۷)، مدیریت منابع و تأمین کنندگان با میانگین (۲،۳۳) نیازمند تدوین برنامه‌های اجرایی بهبود است. از دیدگاه کارکنان، چهار مولفه تحقیق نقش موثری در اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM دارند و تعهد مدیریتی با ۱،۱۳ بالاترین میانگین و نظام‌های مشارکتی با ۱،۲۲ پایین‌ترین میانگین رابه خود اختصاص داده‌اند.

اسفندیاری مقدم و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد اداره کل آرشووها و کتابخانه‌های صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی تعالی سازمانی به این نتایج دست

یافته اند که این سازمان با امتیاز ۲۹۵٫۸۳ پایین ترین سطح تعالی را کسب کرده و در میان هیچ یک از سطوح تقدیرنامه برای تعالی قرار ندارد. یافته‌ها حاکی از آن است که بیشترین امتیاز متعلق به نتایج جامعه است و بین امتیازهای کسب شده هریک از معیارها تفاوت معناداری وجود دارد. اقبال و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به کاربرد مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداخته اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در این ارزیابی ۵۱۶ امتیاز (بیشترین امتیاز) به خود اختصاص داده و کمترین امتیاز به معیار نتایج کارکنان اختصاص داده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش، پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارمندان و روسای شعب بانک مسکن شهرستان کرمانشاه در سال ۱۳۹۶ بوده که تعداد آنها ۸۶ نفر است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود است، کل جامعه آماری به‌عنوان جامعه مورد بررسی قرار گرفته است. برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و به‌منظور آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه ۳۶ سوال بسته و هم وزن دارد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی و آزمون، تک گروهی و از SPSS شده است. برای اینکه بانک بتواند به تعالی سازمانی برسد باید بیش از ۳۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز مدل تعالی سازمانی (بیش از ۳۰ درصد کل امتیازات) را کسب کند. بنابراین بانک باید در هر یک از معیارها (فرضیه‌ها) امتیاز بیش از ۳۰ درصد را کسب کند.

فرضیه‌های پژوهش

۱. عملکرد رهبری و مدیریت شعب بانک مسکن کرمانشاه برای تحقق اهداف خود با معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM انطباق دارد.
۲. وضعیت خط‌مشی‌ها و راهبردهای شعب بانک مسکن کرمانشاه در راستای تحقق اهداف آن مطابق با معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM است.
۳. مدیریت کارکنان شعب بانک مسکن کرمانشاه مطابق با معیارهای تعالی سازمانی EFQM است.
۴. شعب بانک مسکن کرمانشاه در جهت جذب منابع و مشارکت با عوامل بیرونی با معیارهای مدل تعالی سازمانی انطباق دارد.

۵. وضعیت فرآیندهای شعب بانک مسکن کرمانشاه در راستای تحقق اهداف و بر اساس معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM مناسب است.
۶. وضعیت شعب بانک مسکن کرمانشاه، از حیث نتایج ارباب رجوع مطابق با مدل تعالی سازمانی مناسب است.
۷. وضعیت شعب بانک مسکن کرمانشاه، از حیث نتایج کارکنان مطابق با مدل تعالی سازمانی مناسب است.
۸. معیارهای ارزیابی پاسخگویان جامعه در خصوص عملکرد شعب بانک مسکن کرمانشاه مطابق با معیارهای مدل تعالی سازمانی است.
۹. وضعیت شعب بانک مسکن کرمانشاه، از حیث نتایج کلیدی عملکرد مطابق با مدل تعالی سازمانی مناسب است.
- در این پژوهش جهت بررسی تعالی سازمانی از نه معیار (EFQM) استفاده شده است که پنج مورد آن مربوط به توانمند سازی و چهار معیار آن نیز مربوط به حوزه نتایج است.
- معیارهای توانمند سازی عبارتند از: رهبری (شامل ۴ سوال)، منابع انسانی (شامل ۴ سوال)، خط مشی و استراتژی (شامل ۴ سوال)، شراکت و منابع (شامل ۴ سوال) و فرآیندها نیز شامل ۴ سوال. همچنین معیارهای نتایج شامل نتایج منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد که جهت بررسی و تعیین میزان اثرگذاری ۵ معیار ذکر شده در بند فوق یعنی توانمند سازی سازمانها است، طراحی شده که آنها نیز هر کدام شامل ۴ سوال هستند و از روش لیکرت جهت پاسخدهی و جمع آوری آنها استفاده شده است. همچنین از پاسخ دهندگان خواسته شده تا جهت پاسخ دهی به سوالات از بین درصدهای ۰ تا ۱۰۰ یکی را جهت پاسخ به سوال انتخاب کنند که به تبع آن هر کدام از گزینه‌های انتخابی از خیلی کم تا خیلی زیاد دارای ۲۰ درصد بوده و نتیجه گیری آنها به صورت تجمعی انجام شده است.
- این پرسشنامه‌ها توسط مدیران عامل و یا مدیران/کارشناسان تعالی سازمانی شعب بانک مسکن کرمانشاه که در ارتباط مستقیم با خودارزیابی‌های مدل تعالی بوده و با مفاهیم مطرح در آن نیز آشنایی مناسبی دارند تکمیل شده اند. در این پرسشنامه ادراکات پاسخ دهندگان نسبت به اهمیت و اولویت‌های معیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا استخراج می شود.
- جهت پایایی پرسشنامه نیز از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است که این ضریب برای هر یک از معیارها به طور جداگانه بیش تر از ۷۰ درصد بوده برای کل پرسشنامه نیز این ضریب در حدود ۹۱ درصد است و نشان از هماهنگی درونی بالای گویاها و قابلیت اعتماد

پرسشنامه دارد (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱: آلفای کرونباخ سوال‌های بررسی کننده هر یک از متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	تعداد سوال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	تعالی رهبری	۴ سوال	۰/۹۳
۲	تعالی خط‌مشی و استراتژی	۴ سوال	۰/۹۰
۳	تعالی منابع انسانی یا کارکنان	۴ سوال	۰/۹۱
۴	تعالی مشارکت و منابع	۴ سوال	۰/۸۵
۵	تعالی فرآیندها	۴ سوال	۰/۹۱
۶	تعالی نتایج مشتری	۴ سوال	۰/۹۰
۷	تعالی نتایج کارکنان	۴ سوال	۰/۸۴
۸	تعالی نتایج جامعه	۴ سوال	۰/۹۱
۹	تعالی نتایج کلیدی عملکرد	۴ سوال	۰/۸۸
-	کل متغیرها	۳۶ سوال	۰/۹۱

در ادامه بحث با توجه به نرمال بودن متغیرها و تایید روایی و پایایی پرسشنامه به بررسی نتایج پرداخته خواهد شد. با توجه به خروجی‌های آزمون نرمال بودن و نظریه‌های آماری، تمامی معیارها نرمال بوده که جهت بررسی تحلیل نتایج از خروجی‌های نرم افزار SPSS استفاده شده است و آزمون تی تست تک نمونه‌ای بهره گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

قبل از پاسخگویی به فرضیه‌های پژوهش به بررسی امتیازهای معیارهای نه گانه الگوی تعالی سازمانی (EFQM) در بانک مسکن با استفاده از دو دسته عامل توانمند ساز و نتایج پرداخته و نتایج آنها با وضعیت مطلوب مقایسه شده است. در مقدمه تحلیل نتایج اشاره به این موضوع ضروری است که هر کدام از معیارهای این پژوهش با درصد متوسط و مساوی برای هر کدام از معیارهای مورد آزمون قرار گرفته و با توجه به حد مطلوب نشان داده شده در شکل مفهومی الگوی تعالی سازمانی برای هر یک از

معیارها و فرضیات مورد تحلیل واقع شده است. نتایج مربوط به تحلیل نتایج فرضیات در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

معیارها در بانک مسکن کرمانشاه مطابق با معیارهای مدل تعالی سازمانی است و میانگین هر کدام از معیارها برابر ۳ است. H_0 :

معیارها در بانک مسکن کرمانشاه مطابق با معیارهای مدل تعالی سازمانی نیست و میانگین هر کدام از معیارها برابر ۳ نیست. H_1 :

جدول شماره ۲: نتایج مربوط به کلیه فرضیات

ردیف	معیار	مقدار + آزمون	درجه آزادی	سطح معنا داری	تفاوت میانگین	ارزش مقایسه شده	
						پایین	بالا
۱	رهبری	-۷/۴۸۳	۸۵	۰/۰۰۱	-۰/۸۶۶۲۸	۳	-۱/۰۹۶۴
۲	خط مشی و استراتژی	-۵/۱۶۹	۸۵	۰/۰۰۱	-۰/۵۰۵۸۱	۳	-۰/۷۰۰۴
۳	منابع انسانی یا کارکنان	-۳/۷۷۰	۸۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۸۰۸۱	۳	-۰/۵۸۱۷
۴	مشارکت و منابع	-۲/۵۸۱	۸۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۳۴۳	۳	-۰/۵۱۹۹
۵	فرآیندها	۰/۵۰۳	۸۵	۰/۶۱۷	۰/۵۵۲۳	۳	-۰/۱۶۳۳
۶	نتایج مشتری	۶/۱۸۹	۸۵	۰/۰۰۱	۰/۶۵۴۰۷	۳	۰/۴۴۳۹
۷	نتایج کارکنان	۹/۱۹۰	۸۵	۰/۰۰۱	۰/۸۲۸۴۹	۳	۰/۶۴۹۲
۸	نتایج جامعه	۵/۸۸۰	۸۵	۰/۰۰۱	۰/۶۴۵۳۵	۳	۰/۴۲۷۱
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۷/۴۴۷	۸۵	۰/۰۰۱	۰/۷۶۴۵۳	۳	۰/۵۶۰۴

منبع: محاسبات نرم افزار

بر اساس داده‌های جدول شماره ۲ با توجه به اینکه سطح معناداری در این آزمون‌ها به جز معیار پنجم (تعالی فرآیندها) صفر به دست آمده است و کوچک تر از ۰/۰۵ است تفاوت بین امتیاز کسب شده در این معیارها برای بانک‌های مسکن با امتیاز تخصیص یافته به این معیار در مدل تعالی سازمانی EFQM معنادار است. به این ترتیب تمامی مفروضات و H_0 ها به جز معیار پنجم رد می‌شود. و امتیاز کسب شده برای معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی یا کارکنان و مشارکت و منابع کم تر از امتیاز مورد نظر پژوهش بوده و برای معیارهای نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد بیش تر از امتیاز مورد نظر پژوهش بوده است.

با توجه به میانگین معیار رهبری (۲/۱۳) امتیاز مربوط به آن از امتیاز تخصیص یافته پژوهش کم تر است که برای هر کدام از معیارهای خط مشی کارکنان، مشارکت و منابع، این مقدار به ترتیب ۲/۴۹، ۲/۱۶ و ۲/۶۶ است. دامنه مورد نظر هر کدام از این معیارها از لحاظ مقداری از سطوح پایین تر

قرار گرفته‌اند اما امتیازهای مربوط به معیارهای نتایج با میانگین‌ها به ترتیب از ۳/۶۴، ۳/۸۲، ۳/۶۵ و ۳/۷۶ به جز معیار پنجم که در فواصل مثبت و منفی امتیاز مورد نظر پژوهش قرار می‌گیرند. نسبت به معیارهای توانمند ساز در سطوح مطلوب تری از این لحاظ اثرگذاری قرار دارند.

نتیجه‌گیری

جمع امتیاز عملکرد بانک مسکن با توجه به شکل و محتوای امتیازات ارائه شده بخش‌های فوق از ۱۰۰۰ امتیاز EFQM ۶۳۴/۶ (۶۳ درصد) بوده که به‌طور کلی نشان دهنده وضعیت مطلوب عملکرد بانک‌های مسکن شهرستان است. از معیارهای نه‌گانه تعالی سازمان در این پژوهش معیارهای توانمند ساز از امتیاز کلی ۵۰۰ امتیاز (۲۶ درصد) را کسب کرده‌اند که این مقدار برای معیارهای نتایج ۳۷۱/۶ (۳۷ درصد) است و نشان از مطلوب بودن و بهتر بودن وضعیت نتایج نسبت به توانمند سازها دارد.

نتایج مربوط به هر کدام از معیارهای نه‌گانه الگوی تعالی سازمانی بانک‌های مسکن نیز در مقایسه با امتیاز تعیین شده در شکل مفهومی پژوهش به ترتیب معیار رهبری ۴۲/۶ از امتیاز ۱۰۰، خط مشی و استراتژی ۳۹/۹۰ از امتیاز ۸۰، منابع انسانی یا کارکنان ۴۷/۱ از ۹۰، مشارکت و منابع ۴۷/۹ از ۹۰، فرآیندها ۸۵/۵ از ۱۴۰، نتایج مشتری ۱۴۶/۱ از امتیاز ۲۰۰، نتایج کارکنان ۶۸/۹ از امتیاز ۹۰، نتایج جامعه امتیاز ۴۳/۷ از ۶۰ و نتایج کلیدی عملکرد ۱۱۲/۹ از امتیاز ۱۵۰ است که در این قسمت نیز به صورت تحلیل جزئی مطلوب بودن وضعیت معیارهای نتایج به اثبات می‌رسد، ترتیب این معیارها از لحاظ درجه مطلوبیت نیز عبارت خواهد بود از: نتایج کارکنان، نتایج کلیدی عملکرد، نتایج مشتری، نتایج جامعه، فرایندها، مشارکت و منابع، منابع انسانی و کارکنان، خط مشی و استراتژی و تعالی رهبری.

نتایج به این صورت شد که با توجه به اینکه شعب بانک مسکن کرمانشاه از لحاظ معیارهای تعالی سازمانی از نظر معیارهای نتایج نسبت به توانمند سازها امتیاز بهتر کسب کرده نشان‌دهنده اینست که عملکرد کلی بانک‌ها (از لحاظ عملکرد کارکنان، روابط با مشتریان، جامعه) در حد مطلوب بوده با اینکه در زمینه‌های مدیریتی و رهبری، کارکنان، مشارکت و منابع، فرایندهای سازمانی مشکلات و نارسایی‌هایی وجود داشته، لذا اگر سعی در برطرف کردن این مشکلات بر اساس مدل تعالی سازمانی شود، عملکرد به سطح مطلوبتر ارتقا می‌یابد. لذا پرداختن به زمینه‌های بهبود و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها می‌تواند سبب ارتقای تعالی بانک شود. در همین راستا به مدیران ارشد بانک پیشنهاد می‌شود با توجه به کارآمد

بودن این مدل، مفاهیم و زیرمعیارهای مدل EFQM بررسی کنند، زیرا بررسی و بازبینی مجدد طرح ها و برنامه ریزی ها کلید اصلی برای موفقیت خواهد بود.

منابع و ماخذ

الف) منابع فارسی

- ادب، ح. و گل آور، م. (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمان شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل (۷۰). ۴۶-۲۵ ویرایش ۲۰۱۳، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ ویرایش ۲۰۱۳، تهران: نشر طراحان هومن به سفارش EFQM
- امیری، محمد رضا، سکاکی، سید محمد رضا. (۱۳۸۴). راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM، چاپ اول، انتشارات سرآمد، تهران، صص ۲۲۶.
- امیران، حیدر، (۱۳۸۳) راهنمای گام به گام سرامدی سازمانی بر اساس مدل های EFQMINQA، شرکت مشاورین کیفیت ساز.
- اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمد حسین؛ سیادت، سید علی، (۱۳۸۸). کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفرما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت (۶)، صص ۳۱-۴۸.
- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. (۱۳۸۴). تعالی سازمان‌ها، محمد رضا گرامی و حمیدرضا علیزاده (مترجمان)، تهران: انتشارات موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، صص ۲۶-۱۱.
- نجمی، منوچهر و همکاران (۱۳۸۲). استراتژی توسعه صنعتی کشور. تهران: انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.

ب) منابع انگلیسی

- Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York: John Wiley and sons.
- Bou-Llusar, J. C.; Escrig-Tena, A. B.; Roca-Puig, V. & Beltran-Martin, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- Eskildsen, J. K.; Kristensen, K. & Juhl, H. J. (2000). The causal structure of the EFQM excellence model. *Proceedings of the 1st international maaoc conference on organizational excellence*. Estes park.
- Eskildsen, J. K.; Kristensen, K. & Juhl, H. J. (2002). Trends in EFQM criterion weights, The case of denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 22-28.
- Rodríguez, Marta., Álvarez, M. Jesús. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? *Journal of Social and Behavioral Sciences*, vol 109, 716-721.
- Najmi, M. & Hosseini, S. (2004). EFQM excellence model (2003 version), from idea to practice. Tehran: Ronas Publishers (in Persian).