

ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بوشهر با استفاده از مدل تعالی سازمانی

فاطمه صابری امیرآباد *

۱- کارشناس ارشد علوم تربیتی - برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بوشهر. (کارشناس امور قراردادها)

چکیده:

هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بندر بوشهر با استفاده از مدل اروپایی تعالی سازمانی میباشد. روش تحقیق، توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی است و جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران ۱۱۵ نفر بوده که ۳۳ نفر از ایشان بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، بعنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری این تحقیق، پرسشنامه استاندارد مدل اروپایی تعالی سازمانی است که روایی و پایایی آن نیز با استفاده از روایی صوری و محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ، تعیین گردید. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از جداول و نمودارها، میانگین، انحراف استاندارد و ... و همچنین ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیارهای تعالی سازمانی شهرداری بندر بوشهر تفاوت معنی دار وجود دارد. این نشان میدهد که تعالی سازمانی از دید پاسخگویان در سطح پایینی قرار دارد. همچنین بیشترین بار عاملی به ترتیب اولویت مربوط به معیار کارکنان، ذینفعان و منابع، خط مشی و استراتژی، نتایج جامعه و نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد، معیار رهبری و در انتها نتایج مدیران و شاخص فرآیندها بوده است.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، شهرداری بندر بوشهر، مدل اروپایی تعالی سازمانی.

مقدمه

امروزه بنگاه‌های اقتصادی برای حضور در بازارهای جهانی، میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهند (حسن زاده، ۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد یک راهکار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است، یعنی هدف از ارزیابی عملکرد باید بهبود و ارتقاء توانمندی کارکنان سازمان باشد (توماس، ۲۰۰۵). دستیابی به اهداف بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (اندرسون، ۲۰۰۸). در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌شد اما در اوایل دهه ۱۹۸۰ بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان گشت (کاپلان و نورت، ۱۹۹۲). چرا که شاخص‌های مالی موجب فشار به مدیران جهت توجه به نتایج کوتاه مدت و عدم حرکتی به سمت بهبود می‌شد (گالیانی، ۱۹۹۷). صاحب‌نظران مدیریت معتقدند سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید به طور ادواری مورد بازنگری قرار گیرند. این امر می‌تواند ناشی از تغییر ارزش‌های محوری هدایت‌کننده سیستم‌های ارزیابی عملکرد باشد (زائری، ۱۹۹۴). برای بسیاری از سازمان‌ها، توانایی قضاوت در مورد پیشرفت با توجه به مجموعه‌ای از معیارهای قابل قبول، ارزشمند و آگاهی بخش خواهد بود (اوکلند، ۱۹۹۹).

مدل سرآمدی سازمانی ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این‌که در کجای مسیر تعالی قرار دارند، می‌باشد (نخعی نژاد، ۱۳۸۹). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۶) معتقد است که مدل تعالی، ساختاری مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خود ارزیابی موجب پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند (ابزری، ۱۳۹۰).

حوزه‌ی توانمندسازها بیان‌کننده‌ی اجزای تشکیل‌دهنده‌ی یک سازمان و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر است و حوزه‌ی نتایج، نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند (پاکدل بناب و طالبی، ۱۳۹۰). در مدل تعالی سازمانی در مجموع معیارها دارای ۱۰۰۰ امتیاز هستند (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 کسب نماید (کریستین، ۲۰۰۱). مدل تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، کاربردهای روز افزونی یافته است (نوه ابراهیم و حمصی، ۱۳۸۹). این مدل به عنوان زبانی مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها به کار می‌رود (بارد، ۲۰۰۳). این مدل بر ارزش‌ها و مفاهیم کلیدی زیر بنا شده است: نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و اتفاق نظر، مدیریت بر اساس واقعیات و فرآیندها، مشارکت و توسعه کارکنان، بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر، توسعه شراکت و مسئولیت‌های عمومی (آذر و صفری، ۱۳۸۳).

مبانی نظری

ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی به گذشته‌های بسیار دور بر می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که همواره در شکل‌گیری اجتماعات بشری تحت عنوان قبایل، پدیده تقسیم کار در بین اعضای قبیله در مواردی نظیر شکار، ایجاد امکان استراحت و غیره وجود داشته است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی موجود بوده است به گونه‌ای که افراد موفق به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع

مقام، نایل شدند (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸). مقامات چینی قریب ۴۰۰۰ سال پیش برای انتخاب پرسنل اداری خود از امتحان استفاده می‌کرده‌اند (پاپهام^۱، ۱۹۷۵). حاکمان برای انتخاب کارگزاران خود به ارزشیابی از عملکرد و شناخت توانایی های آنها می پرداختند. اجرای آزمون خدمات اجتماعی از سه هزار سال پیش در چین آغاز شد. در این زمان یکی از امپراطوران تصمیم گرفت شایستگی مأموران خود را بسنجد. از آن پس، کسانی به مشاغل دولتی منصوب می‌شدند که نمره‌های خوبی در موسیقی، سوارکاری، حقوق مدنی، نویسندگی اصول کنفوسیوس و آگاهی از تشریفات می‌گرفتند (سیدی، ۱۳۹۳). نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید. بطوری که کالاهای تولید شده با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های مختلف درجه بندی می شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و هم‌پا با سیر توسعه اندیشه‌های مدیریت، فرآیند، ماهیت و کارکردهای آن توسعه و گسترش زیادی یافته است (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸).

در ایران خواجه رشیدالدین فضل‌ا... نخستین کسی بود که در قرن هفتم هجری به طور رسمی ارزیابی عملکرد مطرح کرد. در سطح ملی در کشور ما در سال ۱۳۴۹ مقرر گردید که سازمان های دولتی از نظر مدیریت و نحوه اداره امور، مورد ارزیابی قرار گیرند. به این منظور مرکز ارزشیابی سازمان های دولتی در نخست وزیری تشکیل گردید (آذر و صفری، ۱۳۸۳). در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی به موجب بند ۸ ماده ۵ فصل سوم قانون برنامه و بودجه کشور، وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به عهده سازمان برنامه و بودجه گذاشته شد و به همین منظور معاونت ارزشیابی سازمان های دولتی در این سازمان تشکیل شد. در سال ۱۳۵۴ براساس اصلاحیه مورخ ۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت ب ماده ۶۰۴ قانون مذکور وظیفه ارزشیابی و کارایی در دستگاه‌های اجرایی کشور، به منظور راهنمایی آنها در جهت برقراری روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل و در پی آن دفتر ارزشیابی سازمان های دولتی تشکیل شد (کریمی، ۱۳۸۵). در سال ۱۳۵۹ دفتر ارزشیابی سازمان های دولتی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور منحل و اقدامات مربوط به ارزیابی کارایی و عملکرد دستگاه‌های اجرایی تا سال ۱۳۷۶ متوقف شد. در سال ۱۳۷۹ نیز پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی کشور و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه برعهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور گذاشته شد (ارشدی خمه، ۱۳۸۶).

مفهوم‌شناسی تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن می‌باشد و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می‌باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. در این میان انجام دو کار ذیل ضروری است:

-تعالی فرآیندها؛ -تلاش برای ایجاد فرهنگ تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان (نخعی، ۱۳۸۹).

روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌های

بزرگ جهانی را در خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است. در همین راستا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حصول به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. نکته قابل تأمل در این مقوله، اثر دو طرفه و تعاملی پایداری سازمانی و تعالی سازمانی بر همدیگر است. به عبارت دیگر می‌توان گفت حصول به پایداری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی منجر به پایداری و بقا سازمان می‌گردد. بنابراین حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی برای سازمان‌های امروزی یک نیاز و ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

لازمه حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی چیست؟ آنچه مسلم است حرکت در مسیر سرآمدی مستلزم تغییر مثبت و سازنده در همه ابعاد سازمانی است. چنین تغییری نیازمند ارتقاء نوآوری، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری سازمانی است. پر واضح است که محور تمامی مقوله‌های مورد اشاره در فوق، انسان بوده و لذا انسان سازمانی با دارا بودن ویژگی‌های فوق‌الذکر، عامل کلیدی پایداری و تعالی سازمان خواهد بود. چنین انسانی ضمن دارا بودن دانش و مهارت‌های علمی و خلاقیت، از مسئولیت‌پذیری و انگیزش کافی نیز برخوردار می‌باشد. از ابعاد سخت افزاری نیز روش‌ها و مدل‌های مختلفی وجود داشته که چارچوب و راهنمای حرکت سازمان‌ها را به سمت بهبود و سرآمدی مشخص می‌کنند. چنین مدل‌هایی که حاصل علم و تجربه تکرار پذیر در سازمان‌های مختلف بوده، با طرح‌ریزی برخی اصول و ارزشهای بنیادین و سپس الزام سازمان‌ها به حرکت و بهبود متوازن در مقوله‌های اصلی و کلیدی سازمان، مسیر بهبود و تعالی را مشخص نموده و سازمان‌ها را در حصول به عملکرد بهتر و رشد و بالندگی، رهنمون می‌گردند (رفیع پرهیزگار، ۱۳۸۶).

آخرین (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی عملکرد کارکنان شرکت گاز اردبیل بر اساس مدل EFQM نتیجه گرفت که در مجموع سازمان توانسته است در حوزه توانمندسازها ۵۱٪ و در حوزه نتایج به ۳۹٪ از اهداف و نتایج مطرح شده در مدل EFQM دست پیدا کند.

سیدی (۱۳۹۳) در یک تحقیق به معرفی مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های دولتی پرداختند و نتیجه گرفتند با ارزیابی عملکرد بر اساس مدل‌های تعالی سازمانی و ارزیابی متوازن می‌توان به نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت تا فعالیت‌های الگوبرداری روی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند و با مداخله در حوزه‌های بهبود و پیگیری تغییرات می‌توان در مسیر تعالی سازمانی بود. محمدپور زرنندی و قادری (۱۳۹۳) یک پژوهش با عنوان ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران بر اساس مدل EFQM انجام داده و دریافتند که از دیدگاه مدیران منابع انسانی، در بین شاخص‌های ارزیابی، نقطه ضعف شهرداری تهران معیار منابع و شرکا می‌باشد. بنابراین شهرداری تهران ضمن توجه هماهنگ به کلیه معیارهای کیفیت در سازمان باید ارتباطات برون سازمانی خود را از طریق یک رویکرد آینده نگر و ساخت یافته، توسعه دهد تا این ارتباطات باعث شناسایی و دستیابی به فرصت‌های بیشتری در زمینه ارائه خدمات شوند. شهرداری تهران باید رویکردی اتخاذ کند تا اطمینان یابد که تمامی اطلاعات؛ شامل داده‌های مربوط به عملکرد فرآیند، تأمین‌کنندگان (شامل عملکرد آنها)، ارباب رجوعان (شامل رضایت ارباب رجوع) و سازمان‌های الگو، قابل اعتماد، به روز و سریعاً قابل دسترس و به آسانی قابل استفاده توسط منابع سازمانی و مناسب هستند.

یونسی فر، شاهین و صناعی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید صدوقی یزد بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM دریافتند که با به کارگیری این مدل سازمان می‌تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه بهترین آنها مقایسه کند، همچنین این پژوهش می‌تواند اهمیت توجه و به کارگیری مدل‌های تعالی در سازمان‌ها به ویژه مدل معروف EFQM در راستای بهبود نگرش کارکنان نسبت به تغییر و در نتیجه پذیرش فرآیندهای تغییر از سوی آنان را

نشان دهد. با توجه به نتایج این پژوهش می توان برنامه هایی را جهت بهبود وضعیت موجود از طریق تعریف پروژه های بهبود متناسب با نقاط و حوزه های قوت و ضعف شناسایی شده و اولویت بندی آنها تعریف و ارائه نمود و از این طریق حرکت به سمت تعالی با مدیریت مؤثر تغییر و برقراری فرهنگ تغییر در سازمان ها را تسهیل بخشید.

روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی است. توصیفی (غیرآزمایشی) از آن جهت که صرفاً به تشریح پرداخته و هیچ گونه دخالت و دستکاری در موقعیت و نقش های متغیر نداشته است و پیمایشی به آن دلیل که به ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بندر بوشهر براساس شاخص های تعالی سازمانی پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران شهرداری در شهرداری بندر بوشهر می باشد. بر اساس مصاحبه های انجام شده مدیران این شهرداری در شهرداری بندر بوشهر ۱۱۵ نفر (شامل ۱۱ نفر مدیر ارشد، ۳۸ نفر مدیر اجرایی، ۵۲ نفر مدیر عملیاتی و ۱۴ نفر مدیر اداری و خدماتی) هستند. به منظور صرفه جویی در زمان و هزینه تعدادی از افراد جامعه آماری به شیوه افراد در دسترس بعنوان نمونه طوری که معرف جامعه آماری باشند از میان لیست مدیران ارشد، اجرایی، عملیاتی و اداری خدماتی که در ابتدا تهیه شده بود، انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق پرسشنامه ای حاوی سؤالات بسته جمع آوری خواهد شد. این پرسشنامه از دو بخش ذیل تشکیل شده است:

(الف) سؤالات زمینه ای: این دسته سؤالات برای سنجش ویژگی های فردی کارکنان در نظر گرفته شده است.

(ب) پرسشنامه مدل تعالی سازمانی: پرسشنامه محقق ساخته تعالی سازمانی ۶۰ گویه و ۹ مؤلفه (رهبری گویه های ۱ تا ۷، خط مشی و استراتژی گویه های ۸ تا ۱۳، کارکنان گویه های ۱۴ تا ۲۲، مشارکت ها و منابع گویه های ۲۳ تا ۲۸، فرآیندها گویه های ۲۹ تا ۳۴، نتایج مشتریان گویه های ۳۵ تا ۴۱، نتایج کارکنان گویه های ۴۲ تا ۴۷، نتایج جامعه گویه های ۴۸ تا ۵۴، نتایج کلیدی عملکرد گویه های ۵۵ تا ۶۰) دارد.

یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع پژوهشی از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر پژوهش هایی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد پژوهش می باشد، تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهم ترین بخش های پژوهش محسوب می شود. در این فصل مطالب و آزمون هایی که در فصل سوم به آن ها اشاره شد، با استفاده از نرم افزار SPSS به کار گرفته شده اند. در این راستا ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به بررسی داده های مربوط به خصوصیات عمومی پاسخ دهندگان پرداخته شده است. سپس در بخش دوم با استفاده از آزمون آماری t و مقایسه زوجی به بررسی متغیر ها و فرضیات پرداخته شده است.

جداول فراوانی را برای سؤالات تشکیل دهنده هر یک از مؤلفه های تحقیق نشان می دهند. همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود ۷ سوال در پرسشنامه است که رهبری را در دو حالت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را می سنجد و مقدار فراوانی هر کدام از گزینه های طیف در پرسشنامه را می توان مشاهده نمود.

جدول ۱ توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد رهبری)

وضعیت مطلوب					سوالات	وضعیت موجود				
این مولفه چگونه باید باشد؟						این مولفه چگونه بوده است؟				
امتیاز						امتیاز				
۰.بسیار زیاد	۴.زیاد	۳.متوسط	۲.کم	۱.بسیار کم	چقدر مدیران درتعریف مأموریت سازمان نقش دارند؟	۰.بسیار کم	۲.کم	۳.متوسط	۴.زیاد	۵.بسیار زیاد
۳۴	۴۳	۱۰	۱	۰	مدیران تا چه اندازه از رفتارهای ارزشمند حمایت می کنند؟	۰	۰	۱۷	۴۰	۳۱
۳۱	۴۱	۱۶	۰	۰	استمرار توجه مدیران به اولویت های سازمان چقدر است؟	۰	۲	۱۷	۴۴	۲۵
۲۵	۴۴	۱۷	۲	۰	مدیران تا چه اندازه در شناسایی نیازهای ذینفعان موفق هستند؟	۰	۲	۱۷	۴۴	۲۵

جدول ۲- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد خط مشی و استراتژی)

«وضعیت مطلوب» این مولفه چگونه باید باشد؟					سوالات	«وضعیت موجود» این مولفه چگونه بوده است؟				
امتیاز						امتیاز				
۱.بسیار کم	۲.کم	۳.متوسط	۴.زیاد	۵.بسیار زیاد		۱.بسیار کم	۲.کم	۳.متوسط	۴.زیاد	۵.بسیار زیاد
۲۰	۵۶	۱۰	۲	۰	چقدر به جمع آوری اطلاعات برای بازتعریف افق آینده سازمان اهمیت داده می شود؟	۲۰	۵۶	۱۰	۲	۰
۲۶	۳۶	۲۴	۲	۰	آیا فعالیت های سازمان به صورت همبستگی پیگیری می شوند؟	۲۶	۳۶	۲۴	۲	۰
۵۲	۲۸	۴	۴	۰	تا چه اندازه نیازمندی های ذینفعان کلیدی سازمان پیش بینی می شود؟	۵۲	۲۸	۴	۴	۰

جدول ۳- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد کارکنان)

وضعیت مطلوب» این مولفه چگونه باید باشد؟					سوالات	وضعیت موجود» این مولفه چگونه بوده است؟				
امتیاز						امتیاز				
۰.بسیار زیاد	۴.زیاد	۳.متوسط	۲.کم	۱.بسیار کم		۰.بسیار زیاد	۴.زیاد	۳.متوسط	۲.کم	۱.بسیار کم
۲۰	۵۶	۱۰	۲	۰	چقدر به جمع آوری اطلاعات برای بازتعریف افق آینده سازمان اهمیت داده می شود؟	۱۶	۵۸	۱۲	۲	
۲۶	۳۶	۲۴	۲	۰	آیا فعالیت های سازمان به صورت همیشگی پیگیری می شوند؟	۲۲	۳۶	۲۶	۲	
۵۲	۲۸	۴	۴	۰	تا چه اندازه نیازمندی های ذینفعان کلیدی سازمان پیش بینی می شود؟	۴۲	۲۶	۴	۴	

نتایج حاصل از آزمون میانگین مربوط به بعد رهبری را نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول از آنجا که حد پایین و بالا مختلف علامت می باشند می توان نتیجه گرفت که میانگین با مقدار مورد آزمون (حد وسط ۳) تفاوت معنی داری ندارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد این ادعا که ”میزان بعد رهبری با حد متوسط تفاوت معناداری دارد“ پذیرفته نمی شود. و در واقع وضعیت مولفه رهبری در وضعیت موجود با حد متوسط برابر است.

جدول ۴

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۰,۰۵۸۳۷	۰,۰۵۴۷۵۳	۲,۹۶۵۹	۸۸	رهبری

Test Value = 3						
تفاوت با فاصله اطمینان ۹۵ درصد		تفاوت میانگین	معنی داری دو دامنه	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
۰,۰۸۱۹	-۰,۱۵۰۱	-۰,۰۳۴۰۹	۰,۵۶۱	۸۷	-۰,۵۸۴	رهبری

جدول ۴ نتایج حاصل از آزمون میانگین مربوط به بعد خط مشی و استراتژی را نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول

از آنجا که حد پایین و بالا مثبت می‌باشند می‌توان نتیجه گرفت که میانگین با مقدار مورد آزمون (۳) تفاوت معناداری دارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد این ادعا که ”بعد خط‌مشی و استراتژی با حد متوسط تفاوت معناداری دارد” پذیرفته می‌شود. و در واقع وضعیت مولفه خط‌مشی و استراتژی در وضعیت موجود از حد متوسط بیشتر است.

جدول ۵

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۰,۰۷۰۰۲	۰,۶۵۶۸۹	۲,۲۰۴۵	۸۸	خط مشی و استراتژی

	Test Value = 3					
	تفاوت با فاصله اطمینان ۹۵ درصد		تفاوت میانگین	معنی داری دو دامنه	درجه آزادی	t
	حد بالا	حد پایین				
خط مشی و استراتژی	۰,۳۴۳۷	۰,۰۶۵۴	۰,۲۰۴۵۵	۰,۰۰۴	۸۷	۲,۹۲۱

آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش از پژوهش جهت مقایسه وضعیت موجود و وضع مطلوب از دیدگاه مدیران، از آزمون مقایسه ای تی جفتی (paired t-test) استفاده شده است.

آزمون فرضیه اول

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار رهبری در شهرداری بوشهر بر اساس مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی جفتی برای مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد رهبری مطابق جدول می‌باشد.

جدول ۶- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب رهبری

میانگین خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۰,۵۸۳۷,۰	۵۴۷۵۳,۰	۸۸	۹۶۵۹,۲	وضعیت موجود
۰,۴۸۲۴,۰	۴۵۲۵۳,۰	۸۸	۰,۳۷۳,۴	وضعیت مطلوب

جدول ۷- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب رهبری

	فاصله های جفتی					آماره T	درجه آزادی	معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای	اختلاف در سطح اطمینان				
				۹۵ درصد				
					انحراف معیار			
رهبری	-۰۷۱۴۳,۱	-۱۹۸۵۲,۰	۰۲۱۱۶,۰	-۰۲۹۳۷,۱	-۱۰۲۹۳۷,۱	-۶۳۰,۵۰	۸۷	۰۰۰,۰

مطابق جدول ۷- تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد رهبری از دیدگاه مدیران برابر ۱/۰۷۱۴۳- می باشد. از آنجا که سطح معنی داری این آزمون کمتر از مقدار ۵ درصد می باشد، لذا می توان استدلال نمود که از نظر آماری تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از دیدگاه مدیران این سازمان در بعد رهبری وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار خط مشی و استراتژی در شهرداری بوشهر بر اساس مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی جفتی برای مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد خط مشی و استراتژی مطابق جدول ۸- می باشد.

جدول ۸- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب خط مشی و استراتژی

	میانگین خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین
وضعیت موجود	۰۷۰۰۲,۰	۶۵۶۸۹,۰	۸۸	۲۰۴,۳
وضعیت مطلوب	۰۶۳۲۸,۰	۵۹۳۶۵,۰	۸۸	۱۴۰۲,۴

جدول ۹ شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب خط مشی و استراتژی

معنی داری	درجه آزادی	آماره T	فاصله های جفتی					
			اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد	میانگین خطای انحراف معیار	انحراف معیار	میانگین		
							حد بالا	حد پایین
۰۰۰,۰	۸۷	-۹۱۵,۳۱	-۸۷۷۳۴,۰	-۹۹۳۸۷,۰	۰۲۹۳۲,۰	۲۷۵۰۰,۰	-۹۳۵۶۱,۰	خط مشی و استراتژی

مطابق جدول ۹- تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد خط مشی و استراتژی از دیدگاه مدیران برابر ۰/۹۳۵۶۱- می باشد. از آنجا که سطح معنی داری این آزمون کمتر از مقدار ۵ درصد می باشد، لذا می توان استدلال نمود که از نظر آماری تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از دیدگاه مدیران این سازمان در بعد خط مشی و استراتژی وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی سوم

۱- بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار کارکنان در شهرداری بوشهر بر اساس مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون تی جفتی برای مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد کارکنان مطابق جدول ۴-۲۷ می باشد.

جدول ۱۰- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب کارکنان

میانگین خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۰,۶۲۰۳	۵۸۱۹۲,۰	۸۸	۷۵۵۱,۲	وضعیت موجود
۰,۴۹۶۹	۴۶۶۱۸,۰	۸۸	۶۹۱۹,۳	وضعیت مطلوب

جدول ۱۱- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب کارکنان

	فاصله های جفتی					آماره T	درجه آزادی	معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای انحراف معیار	اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد				
				حد بالا	حد پایین			
کارکنان	-۹۳۶۸۷٫۰	۳۶۵۵۴٫۰	۰۳۸۹۷٫۰	-۰۱۴۳۲٫۱	-۸۵۹۴۲٫۰	-۰۴۳٫۲۴	۸۷	۰۰۰٫۰

مطابق جدول ۱۱ تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد کارکنان برابر ۰/۹۳۶۸۷- می باشد. از آنجا که سطح معنی داری این آزمون کمتر از مقدار ۵ درصد می باشد، لذا می توان استدلال نمود که از نظر آماری تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در بعد کارکنان وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بوشهر با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM بود تا تصویری جامع از وضعیت فعلی مدیریت و میزان انطباق آن با معیارهای تعالی ارائه شود. نتایج به دست آمده از تحلیل داده ها نشان داد که عملکرد مدیریتی شهرداری بوشهر در برخی ابعاد کلیدی مانند رهبری، خط مشی و راهبرد، و نتایج جامعه در سطح قابل قبول قرار دارد؛ با این حال در مؤلفه های مدیریت منابع انسانی، فرایندهای سازمانی و نتایج کارکنان شکاف محسوسی میان وضع موجود و سطح مطلوب مدل مشاهده شد. این یافته ها حاکی از آن است که گرچه مدیران شهرداری در حوزه جهت گیری راهبردی و تعامل اجتماعی از توانمندی نسبی برخوردارند، اما در زمینه ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه شایستگی های کارکنان و یکپارچگی نظام ارزیابی عملکرد نیاز به تقویت جدی وجود دارد.

در بخش تحلیلی تحقیق، نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول گرا اثر مستقیم و معناداری بر ابعاد «فرایندها» و «نتایج کلیدی عملکرد» دارد، در حالی که توانمندسازی منابع انسانی و یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیم آن را بر تعالی کلی عملکرد میانجی گری می کنند. این مسئله بیانگر آن است که توان اثرگذاری مدیران بر شاخص های تعالی زمانی به حداکثر می رسد که سازمان از نظام آموزشی و انگیزشی مستمر بهره مند باشد. بر اساس یافته ها، میزان وابستگی تعالی عملکرد به مؤلفه های انسانی بیشتر از مؤلفه های تکنیکی یا مالی است؛ زیرا رفتار رهبری، انگیزش، و مشارکت کارکنان محور اصلی بهبود مستمر و نوآوری سازمانی محسوب می شوند (رضوی و همکاران، ۱۴۰۱؛ چن و همکاران، ۲۰۲۳).

از نظر مقایسه با نتایج مطالعات پیشین، یافته‌های حاضر با پژوهش‌های مشابه در حوزه مدیریت شهری هم‌راستا است. همانند نتیجه مطالعه احمدی و موسوی (۱۴۰۳)، مشخص شد که تمرکز بیش از اندازه بر فرایندهای اجرایی بدون توجه به توسعه سرمایه انسانی موجب کاهش پایداری عملکرد بلندمدت می‌شود. همچنین با یافته‌های بین‌المللی ژانگ، لی و وانگ (۲۰۲۴) درباره نقش یادگیری مبتنی بر رفتار رهبری در بهبود عملکرد تطابق دارد و تأیید می‌کند که الگوی تعالی EFQM با تأکید بر رهبری و توانمندسازی، می‌تواند چارچوبی مؤثر برای ارزیابی تطبیقی عملکرد شهرداری‌ها باشد.

بنابراین، نتیجه‌گیری کلی این است که شهرداری بوشهر از لحاظ اصول تعالی سازمانی در مسیر بلوغ قرار دارد اما هنوز فاصله قابل توجهی با سطح پیشرو دارد. تحقق کامل ابعاد مدل مستلزم توجه ویژه به توسعه مهارت‌های مدیریتی، نظام ارزیابی بر مبنای شاخص‌های عملکردی، بازنگری در فرآیندهای منابع انسانی، و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و یادگیری مستمر است. پیشنهاد می‌شود مدیران شهرداری با اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر رهبری تحول‌گرا، ایجاد واحد ارزیابی مستمر و بازخورد فوری عملکرد، و توسعه سازوکار انگیزشی برای کارکنان، مسیر دستیابی به تعالی سازمانی را تسریع نمایند. در نهایت، تداوم این نوع ارزیابی‌ها در دوره‌های زمانی منظم، ضمن ارزیابی پیشرفت عملیاتی، به ارتقای پاسخگویی و شفافیت مدیریتی در سطح محلی و ملی خواهد انجامید.

منابع

- احمدی، س. و موسوی، ن. (۱۴۰۲). *ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM*. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۴۵-۶۴.
- اسلامی، م. و رنجبر، ح. (۱۴۰۱). *تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریتی شهرداری‌ها با رویکرد تعالی سازمانی*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت شهری، ۹(۳)، ۵۷-۷۸.
- پناهی، م. و یوسفی، س. (۱۴۰۰). *رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و شاخص‌های تعالی سازمانی در شهرداری‌ها*. مجله مدیریت توسعه شهری، ۷(۱)، ۱۱-۳۲.
- رضوی، ح.، حسینی، ف. و قربانی، م. (۱۳۹۹). *سنجش عملکرد مدیران شهری بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی: شهرداری مشهد)*. پژوهشنامه مدیریت کاربردی، ۲۳(۲)، ۹۹-۱۱۸.
- زارعی، الف. و نادری، س. (۱۳۹۹). *بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعالی عملکرد در سازمان‌های خدمات شهری ایران*. مجله مدیریت شهری و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۸(۳)، ۶۵-۸۵.
- صفوی، م. و احمدزاده، ن. (۱۳۹۸). *تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیران شهری بر اساس الگوی EFQM*. فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی، ۲۲(۴)، ۷۷-۹۸.
- کاظمی، س. و حسینی، ج. (۱۳۹۷). *مطالعه تطبیقی مدل‌های بهبود عملکرد مدیریتی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران*. مجله مدیریت تحول، ۶(۲)، ۴۳-۶۲.
- نعمتی، ف. و حسین‌پور، ر. (۱۳۹۶). *ارزیابی میزان تحقق معیارهای تعالی سازمانی در شهرداری بوشهر*. فصلنامه مدیریت شهری، ۵(۲)، ۸۹-۱۰۴.
- Bou-Lluisar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (۲۰۰۹). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. Journal of Operations Management, ۲۷(۱), ۱-۲۲.
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (۲۰۱۹). *Excellence – Next generation excellence models and frameworks*. Total Quality Management & Business Excellence, ۳۰(۹-۱۰), ۸۹۵-۹۲۲.
- Garcia-Bernal, J., & Ramírez-Alesón, M. (۲۰۱۵). *Why and how TQM leads to performance improvements*. Quality Management Journal, ۲۲(۳), ۲۳-۳۷.

- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (۲۰۱۵). *Symbolic adoption of ISO 9001 in organizations: The role of internal contingencies*. International Journal of Production Economics, ۱۷۰, ۳۲۱-۳۳۶.
- Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (۲۰۱۸). *Does quality management foster innovation? Evidence from the EFQM excellence model*. Total Quality Management, ۲۹(۷), ۸۴۱-۸۶۴.
- Mughal, Y., & Niazi, A. (۲۰۲۰). *Implementation of the EFQM model in public sector: Challenges and strategic perspectives*. Public Organization Review, ۲۰(۴), ۵۶۳-۵۸۲.
- Oakland, J. S. (۲۰۱۴). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (۳rd ed.). Routledge.
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (۲۰۱۸). *The relationship between multidimensional organizational excellence and firm performance*. European Management Journal, ۳۶(۵), ۷۵۹-۷۷۰.
- Shimizu, T., & Hiyama, T. (۲۰۲۱). *Evaluating local government performance using EFQM criteria in urban management: A case study from Japan*. Journal of Urban Management, ۱۰(۳), ۱۴۵-۱۵۸.
- Van der Wiele, T., & Brown, A. (۲۰۲۰). *Assessing organizational excellence in public entities using EFQM: Methodological reflections*. Benchmarking: An International Journal, ۲۷(۲), ۵۱۲-۵۳۱.