

راهکارهای ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بوشهر با استفاده از مدل تعالی سازمانی به منظور بهبود و ارتقاء کیفیت

فاطمه صابری امیرآباد^{۱*}

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

چکیده:

هدف اصلی این تحقیق، راهکارهای ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بندر بوشهر با استفاده از مدل اروپایی تعالی سازمانی به منظور بهبود و ارتقاء کیفیت 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

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات، سیاست‌های جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (پاکروان و خوبیار، ۱۳۹۱). هر چه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵). 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. تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی اثربخش را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژیها به عنوان یکی از علائم و بیماریهای سازمان قلمداد می‌شود (یونسی فر، ۱۳۹۲).

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). بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (پاکروان و خوبیار، ۱۳۹۱).

مدل سرامدی، بهره‌مندی از پتانسیل بالای نیروی انسانی و تجهیزات سخت افزاری اتوماتیک و نیمه اتوماتیک را به عنوان راهی در جهت دستیابی به اثر بخشی و کارایی بیشتر پذیرفته و آن را به عنوان چهارچوبی جهت ارزیابی و بهبود مستمر سازمانی اجرا می‌کند (یعقوب نژاد و نظریانزاده، ۱۳۸۷). تحقیق پیش رو تلاش دارد با استفاده از مدل تعالی سازمانی به عنوان یک مدل فراگیر و قابل قبول جهانی برای قضاوت و ارزیابی عملکرد مدیران یک سازمان، مؤسسه یا شرکت به ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری در بوشهر پرداخته و با تعیین امتیاز معیارهای تعالی سازمانی در شهرداری مذکور سطح کیفیت آنها را مشخص نموده و سپس اقدامات لازم جهت بهبود کیفیت عملکرد مدیران را پیشنهاد کند.

مبانی نظری

ارزیابی عملکرد

صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. آنان توجه به عملکرد سازمان را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند. در نتیجه این بحث توجه محققان، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (تولایی، ۱۳۸۶). از واژه ارزیابی عملکرد تعاریف بسیاری ارائه شده است. بمنظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع، لازم است آن پدیده تعریف شود تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است که با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی می‌تواند در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد (پاکروان و خوببیاری، ۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد شامل اندازه‌گیری عملکرد به صورت فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخشی اعمال است (نلی، ۲۰۰۵).

سیمونز^۲ (۲۰۰۰) معتقد است نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد رویه‌ها و امور رسمی اطلاعات، محوری است که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی به کار می‌گیرند. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی را باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نمود (الهی، ۱۳۷۸). ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود (تولایی، ۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵). به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (طبرسا، ۱۳۷۸)؛ به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد را می‌توان، تعیین میزان موفقیت کارکنان و یا سازمان در انجام وظایف محوله با توجه به استانداردهای تعیین شده، جهت کشف نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدات و بازخورد آن به کارکنان و یا سازمان مربوطه و کوشش در بر طرف کردن نقاط ضعف و ارتقاء نقاط قوت تعریف کرد. بنابراین ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به طور نظام دار به تشریح توانایی‌ها و ضعف‌های کارکنان با توجه به شغل آنها در فواصل معین می‌پردازد (زارعی متین، ۱۳۷۹). همچنین ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده (فوت و هوک^۱، ۱۹۹۹).

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.

تعالی سازمانی

در سال ۱۹۵۰ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن^۱ آقای دکتر ادوارد دمینگ^۲ را برای انجام سخنرانی‌های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این مؤسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ در زمینه کیفیت، جایزه‌ای به نام ایشان بنیان نهاد. مدلی که جایزه دمینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش‌های کنترل کیفی استوار است به بیان دیگر مدل جایزه دمینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر نگرش فراگیر منجر به ظهور کنترل کیفیت فراگیر در دهه ۶۰ میلادی گردید. مدیریت کیفیت فراگیر روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان بدست می‌آید. موفقیت ژاپن در بکارگیری روش‌های علمی کسب و کار، تهدیدی جدی برای شرکت‌های آمریکائی ایجاد کرد بطوری که در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدات منجر گردید که شرکت‌های غربی در روش‌های کسب و کار خود تجدیدنظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را بطور گسترده بکار گیرند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا^۱ در سال ۱۹۸۳ و پس از آن در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^۲ در آمریکا از اولین گام‌هایی بودند که برای بخشیدن دید فراگیر به مدل‌هایی که برای ارزیابی در مؤسسات صنعتی و غیر صنعتی مورد استفاده قرار می‌گرفتند، برداشته شد و این مدل‌ها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. به دنبال مدل مالکوم بالدريج در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمان‌های اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی‌تی، بول، الکترولوکس، ک‌ال‌ام، نستله، اولیوتی، فیلیپس، سولزر، فولکس‌واگن، رازالت، سیبا) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضاء گردیده است. این اقدام متهم‌ورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای ۸۰۰ عضو از ۳۸ کشور جهان در بخش خصوصی و دولتی می‌باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی و در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر

دمینگ در ژاپن به پیش می‌رود. این مدل در سال ۱۹۹۱ به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند (واعظی، ۱۳۸۹).

در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهم‌ترین بازبینی مدل صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل درآمدی ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از این مدل ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه‌ای نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت. مدل اروپایی تعالی سازمانی در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسیار شبیه است و تفاوت اصلی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدل‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمان‌ها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت‌هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیاز دهی و رویه‌های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و مدل اروپایی که از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند، مدل اروپایی عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است. اعضای کمیته مرکزی مدل اروپایی تعالی سازمانی از مدیران عامل شرکت‌های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز به عنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می‌شوند می‌باشند. کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمان‌ها بوده که نه تنها به عنوان نماینده تام‌الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می‌نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می‌نمایند. اعضای کمیته اجرایی مدل اروپایی تعالی سازمانی در واقع نقش هدایت‌گر و پشتیبانی‌کننده استراتژیها و طرح‌های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرح‌ها و در نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان‌ها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با مدل اروپایی تعالی سازمانی مشارکت می‌نمایند (دل قوی، ۱۳۸۶).

سازمان‌ها بر این حقیقت واقفند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذینفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزیهای استراتژیک ایجاد نمایند، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی سازمانی یا جوایز ملی کیفیت ایجاد گردید و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق مورد استفاده قرار گرفت. این مدل‌ها به چارچوب‌های خودارزیابی^۱ نیز معروف 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 زیر فراوانی را برای سؤالات تشکیل دهنده هر یک از مؤلفه های تحقیق نشان می دهند. همان طور که مشاهده می شود ۷ سوال در پرسشنامه است که رهبری را در دو حالت وضعیت موجود و وضعیت

مطلوب را می‌سجد و مقدار فراوانی هر کدام از گزینه‌های طیف در پرسشنامه را می‌توان مشاهده نمود.

جدول ۱- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد رهبری)

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
۳۴	۴۳	۱۰	۱	۰	چقدر مدیران درتعریف مأموریت سازمان نقش دارند؟	۲	۳۰	۴۲	۱۲	۲
۳۱	۴۰	۱۷	۰	۰	مدیران تا چه اندازه از رفتارهای ارزشمند حمایت می کنند؟	۴	۲۲	۴۸	۱۲	۲
۳۱	۴۱	۱۶	۰	۰	استمرار توجه مدیران به اولویت های سازمان چقدر است؟	۲۸	۳۸	۲۰	۲	۰
۲۵	۴۴	۱۷	۲	۰	مدیران تا چه اندازه در شناسایی نیازهای ذینفعان موفق هستند؟	۲	۲۰	۴۶	۱۸	۲

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

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		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؟	۲۶	۳۶	۲۴	۲	۰
۵۲	۲۸	۴	۴	۰	تا چه اندازه نیازمندی های ذینفعان کلیدی سازمان پیش بینی می شود؟	۱۲	۴۲	۲۶	۴	۴

جدول ۲- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد کارکنان)

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

جدول ۳- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد کارکنان)

وضعیت موجود					سوالات	وضعیت مطلوب				
این مولفه چگونه بوده است؟						این مولفه چگونه باید باشد؟				
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
۲	۱۶	۳۲	۳۰	۸	آیا خط و مشی هایی برای انگیزش در سازمان وجود دارد؟	۰	۲	۱۸	۳۲	۳۶
۴	۱۶	۳۲	۳۲	۴	تا چه اندازه مهارت کارکنان جهت حصول اطمینان از توانایی دستیابی به اهداف، شناسایی و توسعه می یابد؟	۰	۲	۱۴	۳۸	۳۴
۰	۶	۳۲	۴۰	۱۲	تا چه اندازه کارکنان جهت استفاده از استعدادهای بالقوه اشان تشویق می شوند؟	۰	۰	۲	۳۶	۵۰

جدول ۴- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد مشارکت ها و منابع)

وضعیت موجود این مولفه چگونه بوده است؟					سوالات	وضعیت مطلوب این مولفه چگونه باید باشد؟				
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
۱۰	۲۴	۳۲	۲۲	۰	آیا خط و مشی هایی برای انگیزش در سازمان وجود دارد؟	۰	۵	۲۹	۳۴	۲۰
۲۲	۲۲	۳۶	۸	۰	تا چه اندازه مهارت کارکنان جهت حصول اطمینان از توانایی دستیابی به اهداف، شناسایی و توسعه می یابند؟	۰	۱۴	۳۰	۳۶	۸
۴	۲۳	۲۹	۲۸	۴	تا چه اندازه کارکنان جهت استفاده از استعدادهای بالقوه اشان تشویق می شوند؟	۰	۴	۲۱	۲۳	۳۰
۴	۲۰	۳۴	۲۶	۴	آیا سازمان برای توانمند کردن کارکنان جهت شرکت در فرصت های بهبود سازمان تلاشی کرده است؟	۰	۱	۲۱	۳۶	۳۰

جدول ۵- توزیع فراوانی سوالات تحقیق (بعد فرآیند ها)

«وضعیت موجود» این مولفه چگونه بوده است؟					سوالات	«وضعیت مطلوب» این مولفه چگونه باید باشد؟				
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
۱۸	۲۰	۳۶	۱۲	۲	آیا تعارض های شکل گرفته بین کارکنان بصورت مسالمت آمیز حل می شود؟	۰	۱۸	۱۶	۳۸	۱۶
۱۰	۲۰	۴۰	۱۸	۰	چقدر از شاخص های عملکردی جهت شناسایی و اولویت بندی فرصت های بهبود استفاده می شود؟	۲	۶	۱۸	۴۲	۲۰
۶	۸	۴۲	۲۸	۴	میزان اطلاع رسانی درباره تغییرات فرآیندها با هدف اطمینان از رسیدن به نتایج پیش بینی شده چقدر است؟	۰	۸	۶	۴۰	۳۴

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 ۶و۷

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد
۰,۰۵۸۲۷	۰,۵۴۷۵۳	۲,۹۶۵۹	۸۸
رهبری			

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

جدول نتایج حاصل از آزمون میانگین مربوط به بعد خط مشی و استراتژی را نشان می‌دهد. 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 ۹و۸

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد
۰,۰۷۰۰۲	۰,۶۵۶۸۹	۲,۲۰۴۵	۸۸

	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

مشارکت‌ها و منابع

جدول زیر نتایج حاصل از آزمون میانگین مربوط به مشارکت‌ها و منابع را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول از آنجا که حد پایین و حد بالا منفی می‌باشد میانگین متغیر با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری دارد. کمتر بودن مقدار Sig از ۵ درصد نیز حاکی از این موضوع بوده و نشان می‌دهد میانگین این متغیر تفاوت معناداری با عدد ۳ دارد. در نتیجه میزان میانگین مشارکت‌ها و منابع با حد متوسط تفاوت معناداری دارد. و در واقع وضعیت مولفه مشارکت‌ها و منابع در وضعیت موجود از حد متوسط کمتر است.

جدول ۱۱و۱۰

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد
۰,۰۶۸۰۰	۰,۶۳۷۹۰	۲,۸۲۰۱	۸۸

	Test Value = 3					
	تفاوت با فاصله اطمینان ۹۵ درصد		تفاوت میانگین	معنی داری دو دامنه	درجه آزادی	t
	حد بالا	حد پایین				
مشارکت‌ها و منابع	-۰,۰۴۴۸	-۰,۳۱۵۱	-۰,۱۷۹۹۲	۰,۰۱۰	۸۷	-۲,۶۴۶

فرآینده

جدول ۱۲ و ۱۳

میانگین خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فرآیندها
۰,۰۷۰۹۶	۰,۶۶۵۶۵	۲,۸۵۹۸	۸۸	

Test Value = 3						
	تفاوت با فاصله اطمینان ۹۵ درصد	تفاوت میانگین	معنی داری دو دامنه	درجه آزادی	t	فرآیندها
	حد بالا	حد پایین				
	۰,۰۰۰۹	-۰,۲۸۱۲	-۰,۱۴۰۱۵	۰,۰۵۱	۸۷	-۱,۹۷۵

جدول نتایج حاصل از آزمون میانگین مربوط به فرآیندها را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول از آنجا که حد پایین و حد بالا مختلف علامت می‌باشد میانگین متغیر با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری ندارد. بیشتر بودن مقدار Sig از ۵ درصد نیز حاکی از این موضوع بوده و نشان می‌دهد میانگین این متغیر تفاوت معناداری با عدد ۳ ندارد. و در واقع وضعیت مولفه فرآیندها در وضعیت موجود با حد متوسط برابر است.

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 ۱۴- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب رهبری

میانگن خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۰۵۸۳۷,۰	۵۴۷۵۳,۰	۸۸	۹۶۵۹,۲	وضعیت موجود
۰۴۸۲۴,۰	۴۵۲۵۳,۰	۸۸	۰۳۷۳,۴	وضعیت مطلوب

جدول ۱۵- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب رهبری

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

مطابق جدول 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 ۱۶ می باشد.

جدول ۱۶- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب خط مشی و استراتژی

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

جدول ۱۷- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب خط مشی و استراتژی

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

مطابق جدول ۱۷- 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 ساس مدل تعالی سازمانی

تفاوت معناداری وجود دارد.

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

جدول ۱۸- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب کارکنان

میانگین خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۰۶۲۰۳،۰	۵۸۱۹۲،۰	۸۸	۷۵۵۱،۲	وضعیت موجود
۰۴۹۶۹،۰	۴۶۶۱۸،۰	۸۸	۶۹۱۹،۳	وضعیت مطلوب

جدول ۱۹- 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			

مطابق جدول ۱۹- 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.

آزمون فرضیه فرعی چهارم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار مشارکت ها و منابع 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 مشارکت ها و منابع مدل وب کوال از دیدگاه کارکنان مطابق جدول ۲۰- می باشد.

جدول ۲۰- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب مشارکت ها و منابع

	میانگین	تعداد	انحراف معیار	میانگین خطای انحراف معیار
وضعیت موجود	۸۲۰۱,۲	۸۸	۶۳۷۹۰,۰	۰,۶۸۰۰
وضعیت مطلوب	۸۵۶۱,۳	۸۸	۵۶۲۸۹,۰	۰,۶۰۰۰

جدول ۲۱ شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب مشارکت ها و منابع از دیدگاه مدیران

معنی داری	درجه آزادی	آماره T	فاصله های جفتی					
			اختلاف در سطح اطمینان ۹۵		میانگن خطای انحراف معیار	انحراف معیار	میانگین	
			درصد					
			حد بالا	حد پایین				
۰۰۰,۰	۸۷	-۸۷۸,۴۲	-۹۸۷۹۶,۰	-۳۰۸۴۰۱,۱	۰۲۴۱۶,۰	۲۲۶۶۵,۰	-۰۳۵۹۸,۱	مشارکت- ها و منابع

مطابق جدول ۲۱ تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد مشارکت ها و منابع از دیدگاه مدیران برابر ۱/۳۵۹۸- 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 مشارکت ها و منابع وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی پنجم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار فرآیندها 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 فرآیندها از دیدگاه مدیران مطابق جدول ۲۲ می باشد.

جدول ۲۲- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب فرآیندها از دیدگاه مدیران

	میانگین	تعداد	انحراف معیار	میانگین خطای انحراف معیار
وضعیت موجود	۸۵۹۸,۲	۸۸	۶۶۵۶۵,۰	۰۷۰۹۶,۰
وضعیت مطلوب	۸۵۹۸,۳	۸۸	۶۲۶۱۱,۰	۰۶۶۷۴,۰

جدول ۲۳- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرآیندها از دیدگاه مدیران

	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			
			فرآیندها	۱,۰۰۰۰۰-	۲۰۲۱۶,۰			

مطابق جدول ۲۳ تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد فرآیندها از دیدگاه مدیران برابر ۱/۰۰۰۰ - 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 فرآیندها وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی ششم

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

جدول ۲۴- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب نتایج مشتریان از دیدگاه مدیران

		میانگین	تعداد	انحراف معیار	میانگین خطای انحراف معیار
نتایج مشتریان	وضعیت موجود	۲۳۰۵,۲	۸۸	۷۰۷۰۰,۰	۰۷۵۳۷,۰
	وضعیت مطلوب	۴۷۷۳,۳	۸۸	۶۱۱۸۳,۰	۶۵۲۲,۰

جدول شماره ۲۵- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب مشارکت ها و منابع از دیدگاه مدیران

	فاصله های جفتی					آماره T	درجه آزادی	معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگن خطای انحراف معیار	اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد				
				حد بالا	حد پایین			
			نتایج مشتریان	-۲۴۶۷۵,۱	۱۸۹۷۳,۰			

مطابق جدول شماره ۲۵ تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد نتایج مشتریان از دیدگاه مدیران برابر ۱/۲۴۶۷۵- 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 نتایج مشتریان وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی هفتم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج 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 نتایج کارکنان از دیدگاه مدیران مطابق جدول ۲۶ می باشد.

جدول ۲۶ میانگین وضع موجود و وضع مطلوب بعد نتایج مدیران

میانگن خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۶۴۷۰,۰	۶۰۶۹۱,۰	۸۸	۹۷۹۲,۲	وضعیت موجود
۰۶۲۵۲,۰	۵۸۶۵۳,۰	۸۸	۹۶۲۱,۳	وضعیت مطلوب

جدول ۲۷- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب نتایج مدیران

معنی داری	درجه آزادی	آماره T	فاصله های جفتی			
			اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد	میانگن خطای	انحراف معیار	میانگین
			حد بالا	حد پایین		
++,*	۸۷	۱۶,۱۱۵	-۹۶۵۹۹,۰	-۹۹۹۹۲,۰	۰۰۸۵۴,۰	۰۸۰۰۷,۰
۰	-۲					-۹۸۲۹۵,۰
نتایج کارکنان						

مطابق جدول ۲۷- تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد نتایج کارکنان برابر ۰/۹۸۲۹۵- 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 نتایج کارکنان وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی هشتم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج جامعه 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 نتایج

جامعه از دیدگاه کارکنان مطابق جدول می‌باشد.

جدول ۲۸- میانگین وضع موجود و وضع مطلوب بعد نتایج جامعه از دیدگاه مدیران

میانگن خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۰۴۵۸۹,۰	۴۳۰۴۷,۰	۸۸	۵۰۳۲,۳	وضعیت موجود
۰۴۵۶۱,۰	۴۲۷۸۷,۰	۸۸	۷۰۲۹,۳	وضعیت مطلوب

جدول ۲۹- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب نتایج جامعه

معنی داری	درجه آزادی	آماره T	فاصله های جفتی					
			میانگین خطای انحراف معیار	اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد				
				حد بالا	حد پایین			
۰۰۰,۰	۸۷	-۶۷۶,۱۲	-۱۶۸۳۷,۰	-۲۳۰۹۸,۰	۰۱۵۷۵,۰	۱۴۷۷۶,۰	-۱۹۹۶۸,۰	نتایج جامعه

مطابق جدول ۲۹- تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد نتایج جامعه از دیدگاه مدیران برابر ۰/۱۹۹۶۸- می‌باشد. از آنجا که سطح معنی‌داری این آزمون کمتر از مقدار ۵ درصد می‌باشد، لذا می‌توان استدلال نمود که از نظر آماری تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از دیدگاه مدیران این سازمان در بعد نتایج جامعه وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی نهم

بین امتیاز وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معیار نتایج کلیدی عملکرد 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 نتایج کلیدی عملکرد از دیدگاه مدیران مطابق جدول ۳۰ می‌باشد.

جدول ۳۰ میانگین وضع موجود و وضع مطلوب نتایج کلیدی عملکرد

میانگن خطای انحراف معیار	انحراف معیار	تعداد	میانگین	
۱۰۲۱۱,۰	۹۵۷۸۴,۰	۸۸	۹۵۴۵,۲	وضعیت موجود
۰۹۰۷۷,۰	۸۵۱۵۰,۰	۸۸	۱۴۷۷,۴	وضعیت مطلوب

جدول ۳۱ شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب نتایج کلیدی عملکرد

	فاصله های جفتی					آماره T	درجه آزادی	معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگن خطای انحراف معیار	اختلاف در سطح اطمینان ۹۵ درصد				
				حد بالا	حد پایین			
نتایج کلیدی عملکرد	-۱۹۳۱۸,۱	۶۲۲۵,۰ ۳	۰۶۶۳۶,۰	۳۲۵۰۸,۱ -	۰۶۱۲۸,۱ -	۹۸۰,۱۷ -	۸۷	۰۰,۰ +

مطابق جدول ۳۱ تفاوت میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد نتایج کلیدی عملکرد برابر ۱/۱۹۳۱۸- 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 نتایج کلیدی عملکرد وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه راهکارهای نظام‌مند برای ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بوشهر بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) و بهبود کیفیت خدمات شهری بود. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که عملکرد مدیران در برخی معیارهای مدل همچون رهبری، استراتژی، و نتایج جامعه در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد، اما در معیارهای فرایندها، منابع انسانی و مشارکت و منابع فاصله قابل توجهی با وضعیت مطلوب مشاهده می‌شود. از این رو، ارزیابی عملکرد بر اساس EFQM می‌تواند به عنوان ابزاری تشخیصی و توسعه‌ای جهت شناسایی نقاط ضعف ساختاری و رفتاری مدیران عمل کند و مسیر بهبود را با داده‌های عینی و قابل سنجش مشخص سازد.

در بخش بحث، یافته‌ها نشان دادند که رهبری تحول‌گرا و فرهنگ یادگیری سازمانی دو عامل کلیدی در تحقق تعالی سازمانی شهرداری بوشهر هستند. زمانی که مدیران رویکرد رهبری مشارکتی اتخاذ می‌کنند و فضای یادگیری، خلاقیت و بازخورد مستمر را در بدنه سازمان گسترش می‌دهند، شاخص‌های عملکردی در معیارهای «فرایندها» و «نتایج کارکنان» بهبود ملموس می‌یابد. برعکس، ساختارهای دیوان‌سالار، فقدان نظام انگیزشی و ضعف در ارتباطات بین‌بخشی مانع تحقق تعالی سازمانی و کاهش کیفیت خدمات شهری می‌شود. یافته‌ها همچنین تأیید کردند که ارتقای عملکرد مدیریتی نیازمند یکپارچگی برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی‌های رفتاری و فرایندی است تا تصمیمات مدیریتی بر اساس داده‌های واقعی عملکرد و بازخورد شهروندان اتخاذ گردد.

مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات مشابه داخلی (احمدی و موسوی، ۱۴۰۲؛ پناهی و یوسفی، ۱۴۰۰) و بین‌المللی (شیمیزو و هیاما، ۲۰۲۱؛ ون در ویله و براون، ۲۰۲۰) نشان می‌دهد که استفاده از مدل EFQM در مدیریت شهری زمانی مؤثر است که با نظام هوشمند ارزیابی عملکرد پیوند بخورد. در نمونه بوشهر، فقدان نظام داده‌محور عملکردی و تمرکز بیش از حد بر فعالیت‌های اجرایی، مانع درک جامع از میزان تحقق اهداف تعالی سازمانی شده است؛ از این رو، راهکارهای پیشنهادی حاصل از این مطالعه عبارت‌اند از:

۱. طراحی سیستم یکپارچه ارزیابی عملکرد مدیران مبتنی بر شاخص‌های EFQM و بازخورد ذی‌نفعان.

۲. تشکیل کمیته تعالی سازمانی در سطح شهرداری برای رصد شاخص‌های کلیدی عملکرد.

۳. نهادینه‌سازی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران در حیطه رهبری تحول‌گرا و مدیریت کیفیت جامع.

۴. توسعه فرهنگ بازخورد و یادگیری سازمانی از طریق گفت‌وگوهای عملکردی دوره‌ای.

۵. استفاده از ابزارهای تحلیل داده و داشبوردهای مدیریتی جهت پایش مستمر مؤلفه‌های تعالی.

در نتیجه، ارزیابی عملکرد مدیران شهرداری بوشهر با استفاده از مدل تعالی سازمانی نه تنها امکان سنجش دقیق میزان تحقق اهداف راهبردی و کیفیت مدیریتی را فراهم می‌آورد، بلکه با ایجاد چرخه بهبود مستمر، زمینه ارتقای بهره‌وری، رضایت شهروندان و کارآمدی فرایندهای شهری را نیز تقویت می‌کند. مدل EFQM به منزله چارچوبی فراگیر، قابلیت آن را دارد که شهرداری بوشهر را از سطح مدیریت سنتی به سمت مدیریت مبتنی بر شواهد، یادگیری و ارزش‌آفرینی پایدار سوق دهد؛ امری که با اصلاح ساختار ارزیابی، گسترش فرهنگ تعالی، و تحکیم مسئولیت‌پذیری سازمانی در میان مدیران محقق خواهد شد. با توجه به نتایج زیر پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

۱) از آنجا که سطح میانگین همه متغیرها به جز خط مشی و استراتژی و مولفه نتایج جامعه از سطح متوسط بالاتر نمی‌باشد. لذا می‌توان گفت که سازمان از لحاظ این عوامل در سطح نامطلوب قرار دارد، و تقویت هر چه بیشتر این عوامل

می‌تواند میزان شهرداری بوشهر را از نظر تعالی سازمانی و سرآمدی به نقطه مطلوب نزدیک تر کند.

(۲) با توجه بین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه رهبری، پیشنهاد می‌گردد که از مدیرانی در ساختار سازمانی شهرداری استفاده گردد که از کاریزمای لازم برخوردار بوده و اینکه بتوانند با نفوذ موثر بر ارکان سازمان، دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل کنند.

(۳) با توجه بین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه خط‌مشی و استراتژی، پیشنهاد می‌گردد که علاوه بر نظارت مستمر بر روند اجرای استراتژیها و خط‌مشی‌های موجود، خود این عوامل نیز مجدداً مورد بازنگری قرار گیرند.

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-Llusar, 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.