

چکیده

با وجود کاربرد گسترده مدل‌های تعالی در سازمان‌های امروزی هنوز به روشنی مشخص نشده است، که کدامیک از الگوهای سرآمدی موجود، مناسب‌تراند. هدف این مقاله انتخاب الگوهای سرآمدی مناسب جهت تحقق هر چه سریع‌تر سرآمدی در سازمان‌های تلاشگر می‌باشد.

برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه ادبیات پژوهش از فن دلفی فازی جهت پالایش و انتخاب الگوهای برتری سرآمدی بهره گرفته شده است. ایده‌سنجی بعمل آمده در دو مرحله و با استفاده از رویکرد چنگ و لین مورد پالایش قرار گرفته است. جامعه پژوهش را 30 نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه تشکیل دادند.

جهت بررسی و تحلیل در ابتدا 12 الگوی سرآمدی در حوزه‌های منابع انسانی، آموزش، اخلاق و مدیریت دانش انتخاب گردید، که پس از پالایش نظرات خبرگان دانشگاه و صنعت، 5 مدل تایید و 7 مدل سرآمدی دیگر حذف گردید. تا بدینوسیله مسیر سرآمدی برای سازمان‌ها روشن گردد و بتوانند هر چه سریع‌تر به تحقق سرآمدی در سازمان اقدام نمایند.

کلیدواژه:

تعالی سازمانی؛ جایزه جهانی MAKE؛ مدل تعالی آموزش و توسعه؛ مدل شهاب؛ مدل تعالی اخلاقی؛ مدل تعالی منابع انسانی؛ مدل تعالی EFQM.

مقدمه

امروزه وجود الگوهای سرآمدی متنوع جهت نیل به سرآمدی سبب سردرگمی سازمان‌ها گردیده است. اگرچه مدلها و الگوهای متفاوت و متنوعی از سرآمدی (سازمان، منابع انسانی، اخلاق، دانش، آموزش) وجود دارد که در صنعت فولاد به کار گرفته شده است اما هیچ کدام از آنها نتوانستند به تنهایی نیازهای و خواسته های مورد نظر را تامین ساخته و هر یک از آنها علیرغم داشتن نقاط قوت کاستی هایی را به همراه داشته است. بنابراین مطالعه هریک از این مدلها و در کنار هم قرار دادن نقاط قوت آنها در کنار یکدیگر، پتانسیل بر طرف کردن نقاط ضعف تک تک مدلها را داشته و می تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد به ویژه آن که این مدل با توجه به زمینه ها و شرایط موجود در صنعت فولاد طراحی و تدوین گردد. به طور خلاصه و طبق نظرات مدیران طی

نشست های متعدد مشخص گردید که صنعت فولاد به طور اخص با این سوال اساسی مواجه است که الگوی مناسب

تبیین الگوهای برتری در سرآمدی برای
سازمان‌های تلاشگر

محمدرضا حمیدی زاده

استاد دانشگاه شهید بهشتی

M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir

مریم قلی زاده (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری دانشگاه اصفهان

m.gholizadeh.it@gmsil.com

ایرج سلطانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک برای اینکه بتوانند فعالیت‌های خود را به طور کارآمد و اثر بخش مدیریت نمایند، کدام است؟

برای پاسخ به این سوال ضمن تبیین مفاهیم مختلف تعالی و مدل‌های سرآمدی سازمانی در سازمان‌های تلاشگر با استفاده از فن دلفی فازی الگوهای برتری در سرآمدی برای سازمان‌های تلاشگر مورد پالایش قرار گرفته است. پس هدف این پژوهش شناسایی و استخراج الگوهای برتری در سرآمدی می‌باشد که قادراند بیشترین تاثیر را بر سرآمدی سازمان داشته و به تحقق سرآمدی سازمان‌های تلاشگر منجر گردند. سازمان تلاشگر، سازمانی است که در مسیر استقرار مدیریت دانش و مستندسازی دانش گام برداشته است (حمیدی‌زاده، 1390).

1. مبانی نظری

1.1. تعالی

تعالی¹ دارای سه بعد معنایی است در بعد اول به معنی بلند شدن و برتر شدن است، در بعد دوم تعهد سازمانی است که به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتریان و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده منجر می‌شود. و در بعد سوم نشانگر مسیر برتری و تعالی سازمانی است که، منجر به شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان‌های تلاشگر می‌شود (حمیدی‌زاده، 1393). بنابراین آنچه که می‌توان درباره آن اتفاق نظر را بیان داشت این است که تعالی، در تداوم مسیر کیفیت بوده و آنرا تکمیل نموده است (اسمیت²، 2004).

میرسپاسی (1388) تعالی را نقطه کمال سازمان‌ها تلقی نکرده و گامی دیگر تحت عنوان تمدن سازمانی³ را در مسیر تکامل مفهوم تعالی در سازمان‌ها ترسیم نموده و آن را در ایجاد تعادل منطقی در بروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی سازمانی تعریف نموده است.

از دیدگاه وستون⁴ (2009)، تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری بلکه فرا رفتن از انتظارات مشتری نیز می‌باشد. در تعریفی دیگر تعالی عبارت است از برآورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین سطح کیفیت (مولین، 2002).

2.1. مدل‌های سرآمدی سازمانی

مدل‌های سرآمدی سازمانی با تاکید بر پایه ارزش‌های بنیادی همچون نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقصد و هدف، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، نگاهی نظام‌مند و همه جانبه بنا شده‌اند. اما اهمیت و نتایج هر کدام نسبت به دیگری یکسان نمی‌باشد (نجمی و حسینی، 1383). مدل‌های سرآمدی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم‌تنیده می‌توانند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را همچنین تعریف کند، و مدیران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری دهند. بنابراین، مدل‌های



سرآمدی سازمانی به عنوان یک ابزار و تکنیک فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان به کمک مدیران می‌آیند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند (عربشاهی‌کریزی، 1393).

از مهم‌ترین این مدل‌ها می‌توان به جایزه جهانی 5MAKE، مدل مالکوم بالدريج (MBNQA)، مدل دمینگ (PDCA)، مدل سرآمدی آموزش و توسعه (TDEM)، مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، جایزه سرآمدی منابع انسانی تنسی آمریکا، سرآمدی منابع انسانی (HREM)، مدل شهاب، مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)، سرآمدی اخلاقی (EEM) و مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM) اشاره نمود. که بطور خلاصه مورد اشاره قرار می‌گیرند.

در یک جمع‌بندی کلی دلایل انتخاب الگوهای سرآمدی تشریح شده در مبانی نظری را می‌توان در جدول (1) مشاهده نمود.

جدول (1). ابعاد تمایز الگوهای سرآمدی

اهداف مدل	مدل سرآمدی	اهداف مدل	مدل سرآمدی
<ul style="list-style-type: none"> کمک به بهبود رویه‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی از طریق فراهم کردن بازخورد موثر برای بهبود؛ تسهیل ارتباطات و تسهیم اطلاعات تجارب موفق بین سازمان‌های مختلف. 	جایزه سرآمدی منابع انسانی آمریکا	<ul style="list-style-type: none"> هدایت سازمان‌ها در مسیر خلق ارزش از دانش؛ ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش‌محور در کلیه ابعاد و فعالیت‌های سازمانی؛ خلق ارزش برای ذی‌نفعان از طریق تبدیل دانش و سرمایه فکری به محصولات/ خدمات / راهکارهای بهتر؛ هدایت سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری؛ 	جایزه جهانی MAKE
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد فضای رقابتی مناسب میان بنگاه‌ها؛ فراهم آوردن امکان تبادل تجربیات موفق میان آنان؛ انتخاب، معرفی و قدردانی از بنگاه‌های برتر در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ رهبری استراتژیک؛ مشارکت، ارتباطات و انگیزش؛ یادگیری، توسعه و بهبود مستمر؛ مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری؛ تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی. 	مدل سرآمدی منابع انسانی (HEM)	<ul style="list-style-type: none"> تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی؛ نظام‌های کاری؛ یادگیری و انگیزش؛ رفاه و رضایت کارکنان؛ شناسایی میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد؛ میزان رشد آگاهی سازمان‌ها نسبت به اهمیت کیفیت و برتری عملکرد تحت یک قالب رقابتی. 	مدل مالکوم بالدریج (MBNQA)
<ul style="list-style-type: none"> تقویت حافظه سازمانی و سیستم‌های خبره دانش محور؛ دستیابی به مزیت‌های رقابتی؛ ارزش آفرینی دانش؛ ترغیب کارکنان به تسهیم دانش و سطح‌بندی دستیابی به اطلاعات؛ تعالی عملیات. 	مدل شهاب	<ul style="list-style-type: none"> برقراری روش‌های نوین آموزش در حین کار؛ بهبود سرپرستی و مدیریت؛ از بین بردن محیط ارباب و وحشت برای بیان عقاید و انتقادهای سازنده؛ از میان بردن موانع ارتباطی بین واحدهای یک سازمان؛ آموزش مستمر افراد به منظور ایجاد مهارت‌های جدید. 	مدل دمینگ (PDCA)
<ul style="list-style-type: none"> حمایت از رویکرد توسعه‌ای و گام به گام برای انجام ارزیابی؛ دریافت بازخورد از سازمان به صورت مداوم؛ بهبود مستمر منابع انسانی؛ توسعه استراتژی‌های بهبود عملکرد سازمانی؛ انجام اقدامات مناسب در جهت بهبود عملکرد سازمان؛ ارزیابی تاثیر عملکرد کارکنان در موفقیت سازمان. 	مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)	<ul style="list-style-type: none"> توسعه شبکه تعامل سازمان‌ها در عرصه آموزش و امکان تبادل و انشاع تجارب موفق؛ ارتقاء جایگاه حوزه آموزش در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌سازی‌های کلان اقتصادی و سازمانی؛ حرکت و هدایت سازمان‌ها به سمت تعالی آموزش و استقرار نظام آموزش متعالی؛ استانداردسازی فرایندهای آموزشی در محیط کسب و کار. 	مدل سرآمدی آموزش و توسعه (IDEM)
<ul style="list-style-type: none"> ارتقاء کیفیت و اخلاق سازمانی؛ خوشگرفایی و به کمال رسیدن قابلیت‌های کارکنان؛ نهادینه شدن اخلاق حرفه‌ای در سازمان؛ کسب حیثیت اجتماعی؛ ترویج اخلاق و معنویت در سازمان. 	سرآمدی اخلاقی (HEM)	<ul style="list-style-type: none"> بهبود مستمر قابلیت‌های منابع انسانی در سطح دانش، مهارت و توانایی‌های فرایندی موجود برای انجام فعالیت‌های کسب و کار یک سازمان؛ تسری‌بخشی بهترین فعالیت‌ها در کل سازمان؛ حرکت سازمان‌ها به سوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی از راه دیدگاه فرایندی؛ بهبود شایستگی‌های فردی؛ توسعه تیم‌های منسجم و موثر؛ برانگیختن عملکردهای ارزشمند. 	مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)
<ul style="list-style-type: none"> قوت بخشیدن به زیرساخت توسعه منابع انسانی سازمان و افزایش فضای رقابتی آن؛ ایجاد فرایند نظام‌مند برای بازیابی رویه‌های توسعه منابع انسانی به منظور تحقق بهتر نتایج کسب و کار؛ بازنگری مستمر فعالیت‌های کارکنان؛ ایجاد زمینه توسعه و ترقی کارکنان؛ افزایش اثربخشی یادگیری. 	مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM)	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیت‌ها؛ مشارکت و توسعه نیروی انسانی؛ یادگیری، توسعه و بهبود مستمر؛ پرورش خلاقیت و نوآوری؛ کسب نتایج متوازن؛ ارزش آفرینی برای مشتری؛ رهبری و ثبات هدف‌گرای؛ مسئولیت اجتماعی سازمان. 	EFQM

2. پیشینه پژوهش

در زمینه الگوهای سرآمدی و پیامدهای ناشی از آن در سازمان‌ها، می‌توان به برخی از مطالعات اشاره نمود از جمله: حمیدی‌زاده (1390)، در پژوهشی به تبیین الگوی سرآمدی ارزش آفرینی دانش بر پایه مدل "شهاب" پرداخت. در این مدل چهار محور بنیادی برای جستجوگری ارزش‌های خلق دانش برای کاربران، دانشکاران و سازمان را ارائه می‌دهد. این



چهار محور مبتنی بر حوزه‌های شناخت، هدایت، ارزش و برآورد پیامدها است. در مطالعه‌ای دیگر، هُلاکوپور (1394)، به بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک براساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) با استفاده از تئوری داده‌بنیاد در شرکت گاز استان خوزستان پرداخت. و در نهایت الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک در سه مولفه (راهبرد، فرایند، نتایج)، 19 معیار، 139 زیرمعیار، 4 متغیر زمینه‌ساز و 4 متغیر بازدارنده به عنوان مدلی پیشنهادی جهت سرآمدی شرکت گاز استان خوزستان ارائه گردید. تا بدینوسیله سازمان بتواند ضمن تحلیل وضعیت دانشی و آموزشی خود، اقدام به ارائه طرح‌ها و اقدامات بهبود نمایند و مسیر سرآمدی را طی نماید. در پژوهشی دیگر پوررضا و نیلی‌پور طباطبائی (1394)، به بررسی و تبیین تاثیراتی که فرایند مدیریت دانش و اجزای آن بر روی معیارهای نه‌گانه، به ویژه در حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها، به عنوان دو جزء تعیین کننده مدل تعالی سازمانی دارند، پرداختند. نتایج نشان داد که، فرایندهای اجرایی، عملیاتی و حتی پشتیبانی سازمان‌های متأثر از مدیریت دانش همیشه رهوارتر و نتیجه بخش‌تر از سازمان‌هایی است که در آن‌ها مدیریت دانش صورت نگرفته است. ماشین‌چی و جهانیان (1394)، در پژوهشی به مرور بر مدل‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM پرداختند. و عنوان نمودند که، کلیه سازمان‌ها برای حرکت به سمت تعالی، ناگزیر از استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی هستند. از جمله فنونی که در دو دهه اخیر از اروپا آغاز شده و در عرصه مدیریت کشور موضوعیت یافته مدل‌های تعالی سازمانی است که ارزیابی عملکرد سازمان به واسطه آن‌ها، سیستم اطلاعاتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و سرآمدی سازمانی اندازه‌گیری نموده و با اقدامات مؤثر، در مسیر تعالی با سرعت هرچه تمام‌تر گام بردارند.

3. روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که این پژوهش به انتخاب مدل تعالی سازمانی اثربخش در سازمان‌های ایران می‌پردازد و طرحی نوین از اهمیت و ویژگی‌های تعالی ارائه می‌نماید و در صدد توسعه مجموعه دانسته‌های موجود درباره مدل‌های تعالی مختلف است، بر حسب هدف یک پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. و از آنجایی که نتایج حاصل از آن در انجام اقدامات و اصلاحات مربوط به سرآمدی سازمانی، قابلیت بکارگیری دارد و سازمان‌های ایرانی را قادر می‌سازد تا با استفاده از این مدل‌ها اقدام به خود ارزیابی و آسیب شناسی وضع موجود نموده و بر این اساس اقدام به برنامه ریزی و بهبود فعالیت‌ها و تحقق سرآمدی نمایند، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. و بر حسب داده‌ها، نیز جزء تحقیقات کیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل 30 نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در زمینه پیاده‌سازی و بکارگیری مدل‌های سرآمدی بودند، می‌باشد.

جدول (2). توزیع جامعه آماری پژوهش

درصد فراوانی	تعداد (نفر)	نمونه مورد مطالعه
36 %	11	خبرگان دانشگاه
63 %	19	خبرگان صنعت
100 %	30	کل

4. ویژگی جامعه آماری

جامعه آماری را خبرگان صنعت و دانشگاه، که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در زمینه مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک بوده‌اند و افراد صاحب فرایند در صنعت که نقش مدیریت و رهبری دانش سازمان در یک بخش مشخص از صنعت را دارند به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. تعداد این افراد 30 نفر می‌باشد. از بعد آکادمیک افرادی که مقالات متعدد یا کتب در حوزه مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک تدوین نموده‌اند و از بعد تجربی این افراد در صنعت، مدیران و رؤسایان قسمت‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان هستند که نقش رهبری و پشتیبانی و اطمینان از سازنده بودن فعالیت‌ها را بر عهده دارند و دارای ویژگی پاسخگویی، عدم مقاومت در برابر تغییر، آگاهی از استراتژی‌های کسب و کار، آگاهی از شایستگی‌های کارکنان، متخصص در حیطه کاری خود می‌باشند مورد هدف قرار گرفته‌اند. دلیل انتخاب این جامعه دستیابی به اطلاعات مفید تر و دقیق تر در زمینه مدیریت دانش استراتژیک می‌باشد چرا که جامعه مذکور با الگوهای سرآمدی سروکار دارند و دارای تجربه زیسته در این زمینه می‌باشند. از این رو تجربیات بیشتر و درک بهتری از الگوهای سرآمدی و مزایای آن‌ها دارند. از طرفی راحتی دسترسی و همچنین وجود شناخت و ارتباط موثر با این مجموعه از دلایل انتخاب این جامعه بوده است.

1.4. اعتبار داده‌های مربوط به تکنیک دلفی فازی

با توجه به آنکه اعضای پانل (خبرگان دانشگاهی و صنعت) نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر هستند، اعتبار محتوا تضمین می‌شود. در پژوهش حاضر از معیار اعتبار اعضا در شیوه اعتباریابی نیومن استفاده گردید. اعتبار اعضا در معیار اعتباریابی نیومن زمانی اتفاق می‌افتد که یک محقق نتایج حاصله را به اعضا برمی‌گرداند تا در مورد کفایت آن داوری نمایند. در پژوهش حاضر با توجه به آنکه نتایج مربوط به هر مرحله به خبرگان برگشت داده می‌شود و نظر آن‌ها مجدداً دریافت می‌گردد، اعتبار اعضا برقرار است.

5. یافته‌های پژوهش

جهت تبیین الگوهای برتری در سرآمدی علاوه بر استفاده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از فن دلفی فازی با طی مراحل زیر استفاده شده است:

1.5. نظر سنجی مرحله اول

پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در این مرحله الگوهای سرآمدی سازمانی ارائه شده همراه با شرح هر یک از الگوها به اعضای گروه خبره ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها با هر کدام از مدل‌ها و نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع بندی شده است.

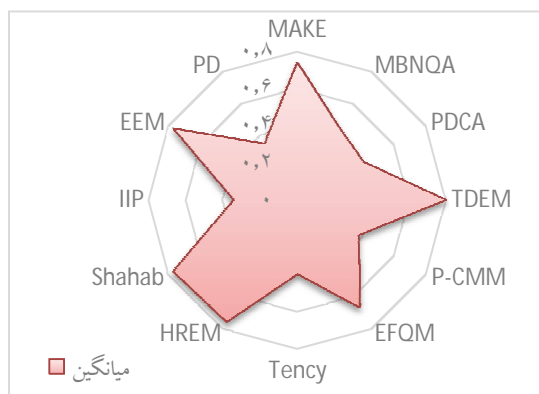


جهت آگاهی از نظر خبرگان در مورد اینکه، در راستای تبیین الگوهای برتری در سرمایه‌گذاری، کدامیک از الگوهای سرمایه‌گذاری مناسب بوده و کاربرد بیشتری دارد، محقق به توزیع 30 پرسشنامه پرداخت، که تمامی 30 پرسشنامه نیز جمع‌آوری گردید.

جدول (3). توزیع میانگین فازی مثلثی ایده‌های خبرگان در مرحله نخست ارزیابی و انتخاب مدل‌ها

مدل‌های سرمایه‌گذاری	میانگین فازی مثلثی (m, a, B)						میانگین فازی زدایی شده (X)	شاخص بالای 70 درصد
	(m	a	B)	,	,		
جایزه جهانی MAKE	(0,12	0,21	0,76	,	,	0,74	*
مدل مالکوم بالدربیع (MBNQA)	(0,19	0,18	0,45	,	,	0,45	-
مدل دمینگ (PDCA)	(0,21	0,20	0,41	,	,	0,41	-
مدل سرمایه‌گذاری آموزشی و توسعه (TDEM)	(0,09	0,20	0,83	,	,	0,80	*
مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)	(0,21	0,19	0,38	,	,	0,38	-
EFQM	(0,15	0,20	0,68	,	,	0,67	*
جایزه سرمایه‌گذاری منابع انسانی تنسی آمریکا	(0,21	0,21	0,40	,	,	0,40	-
سرمایه‌گذاری منابع انسانی (HREM)	(0,11	0,20	0,79	,	,	0,76	*
مدل شهاب	(0,10	0,21	0,80	,	,	0,77	*
مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)	(0,20	0,18	0,34	,	,	0,34	-
سرمایه‌گذاری اخلاقی (EEM)	(0,11	0,20	0,79	,	,	0,77	*
مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM)	(0,20	0,18	0,35	,	,	0,35	-

نتایج فوق با کمک نرم‌افزار Excel محاسبه گردید. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از مدل‌های سرمایه‌گذاری می‌باشد.



نمودار(1). توزیع شکاف الگوی برتری در سرآمدی براساس ایده‌های خبرگان در مرحله نخست

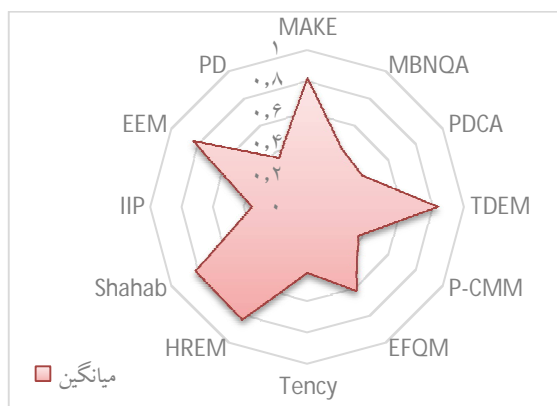
همانطور که در جدول(3) و نمودار(1) نشان می‌دهد بیشترین میزان موافقت خبرگان با مدل‌های: جایزه جهانی MAKE، مدل سرآمدی آموزش و توسعه، سرآمدی منابع انسانی، مدل شهاب و مدل سرآمدی اخلاقی بوده و کمترین میزان موافقت با مدل‌های: مالکوم بالدريج، دمینگ، مدل بلوغ قابلیت افراد، EFQM، جایزه سرآمدی منابع انسانی تنسی آمریکا، مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و مدل توسعه‌گر منابع انسانی می‌باشد.

5.2. نظرسنجی مرحله دوم

محقق جهت اطمینان از نتایج به دست آمده، مجددا اقدام به نظرسنجی نمود. در این مرحله نیز 30 پرسشنامه را توزیع گردید، اما در نهایت 26 پرسشنامه جمع‌آوری شد.

جدول (4). توزیع میانگین فازی مثلثی ایده‌های خبرگان در مرحله نخست ارزیابی و انتخاب مدل‌ها

مدل‌های سرآمدی	میانگین فازی مثلثی (m, a, B)	میانگین فازی زدایی شده (X)	شاخص بالای 70 درصد
جایزه جهانی MAKE	(0,08 ، 0,20 ، 0,85)	0,82	*
مدل مالکوم بالدريج (MBNQA)	(0,20 ، 0,19 ، 0,43)	0,43	-
مدل دمینگ (PDCA)	(0,21 ، 0,20 ، 0,40)	0,40	-
مدل سرآمدی آموزش و توسعه (TDEM)	(0,07 ، 0,20 ، 0,86)	0,83	*
مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)	(0,21 ، 0,19 ، 0,36)	0,37	-
EFQM	(0,18 ، 0,2 ، 0,62)	0,62	-
جایزه سرآمدی منابع انسانی تنسی آمریکا	(0,21 ، 0,21 ، 0,42)	0,42	-
سرآمدی منابع انسانی (HREM)	(0,08 ، 0,19 ، 0,86)	0,83	*
مدل شهاب	(0,08 ، 0,20 ، 0,85)	0,82	*
مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)	(0,20 ، 0,18 ، 0,34)	0,35	-
سرآمدی اخلاقی (EEM)	(0,07 ، 0,20 ، 0,87)	0,84	*
مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM)	(0,19 ، 0,19 ، 0,36)	0,36	-



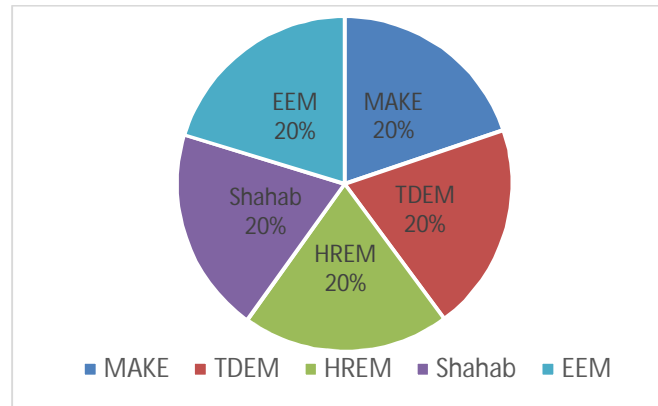
نمودار (2). توزیع شکاف الگوی برتری در سرآمدی براساس ایده های خبرگان در مرحله دوم

در مرحله دوم گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه، مجدداً به سوالات ارائه شده پاسخ دادند که نتایج آن در جدول (4) ارائه شده است. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (0,1) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، 2002) 6. میزان اختلاف بین مرحله اول و دوم در جدول (5) ارائه شده است.

جدول (5). توزیع شکاف در دیدگاه های خبرگان در ایده‌سنجی مرحله اول و دوم

اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	مدل‌های سرآمدی	
0,08	0,82	0,74	جایزه جهانی MAKE	1
0,02	0,43	0,45	مدل مالکوم بالدریج (MBNQA)	2
0,01	0,40	0,41	مدل دمیگ (PDCA)	3
0,03	0,83	0,80	مدل سرآمدی آموزش و توسعه (TDEM)	4
0,01	0,37	0,38	مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)	5
0,05	0,62	0,67	EFQM	6
0,02	0,42	0,40	جایزه سرآمدی منابع انسانی تنسی آمریکا	7
0,07	0,83	0,76	سرآمدی منابع انسانی (HREM)	8
0,05	0,82	0,77	مدل شهاب	9
0,01	0,35	0,34	مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP)	10
0,07	0,84	0,77	سرآمدی اخلاقی (EEM)	11
0,01	0,36	0,35	مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM)	12

همانطور که جدول (5) نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (0,1) می‌باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. بنابراین مدل‌های: جایزه جهانی MAKE، مدل سرآمدی آموزش و توسعه (TDEM)، سرآمدی منابع انسانی (HRM)، مدل شهاب (SHAHAB) و مدل سرآمدی اخلاقی (EEM) به عنوان مدل‌هایی جهت تحقق هرچه سریع‌تر سرآمدی سازمانی در سازمان‌های ایرانی انتخاب گردیدند.



نمودار (3). الگوهای برتری در سرآمدی برای سازمان‌های تلاشگر

از بین الگوهای سرآمدی سازمانی، مدل مالکوم بالد ریچ (MBNQA)، مدل دمینگ (PDCA)، مدل بلوغ قابلیت افراد (P-CMM)، جایزه سرآمدی منابع انسانی تنسی آمریکا، مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (IIP) و مدل توسعه‌گر منابع انسانی (PDM) بدلیل مخالفت اکثریت خبرگان و کسب امتیاز زیر 70 درصد از فرایند پژوهش حذف گردید. بنابراین در طی دو مرحله ایده‌سنجی از 12 مدل سرآمدی سازمانی 5 مدل تایید و 7 مدل حذف گردید. لازم به ذکر است که، خبرگان مدل EFQM را به عنوان مبنایی برای سایر مدل‌های سرآمدی انتخاب نمودند و اظهار داشتند که مدل مذکور پایه و اساس تحقق سرآمدی در سازمان‌ها می‌باشد.

نتیجه‌گیری

با توجه به تغییرات روز افزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذینفعان سازمان‌ها، به نظر می‌رسد جهت تحقق سرآمدی، پیاده‌سازی تمامی الگوهای سرآمدی موجود برای سازمان‌ها امکان‌پذیر و مقرون به صرفه نیست. و در این میان بهره‌گیری از الگوهای خاصی، می‌تواند تا حد زیادی زمان و هزینه را کاهش داده و منجر به تحقق هرچه سریع‌تر سرآمدی در سازمان‌ها گردد (هلاکوپور، 1394).

توجه به کارکنان سازمان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. در نتیجه توسعه منابع انسانی در سازمان بسیار حائز اهمیت می‌باشد (میرسپسی، 1382) مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم با نیروی انسانی سازمان در ارتباط است و این نیروها عامل رساندن سازمان به اهداف می‌باشند. اگر این ارتباط یک ارتباط سالم و اثرگذار باشد قطعاً این سازمان به اهدافش خواهد رسید و اگر این ارتباط مبنی بر رفتارهای غیر اخلاقی باشد قطعاً اثرات و پیامدهای آن سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد. پس مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان



گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط موثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف استراتژیک سازمان دست یابند. (کاسوندا و استیلی، 2017) 7 از طرفی رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند. از مهمترین خصیصه سازمانهای امروزی تغییر و تحول میباشد، درچنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را هم گام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است (محمود صالحی، امیری، مالی تفتی، 2017) 8. به گونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر آموزش در بهره وری سازمانی را نشان داده است. در این راستا لازم است فرایند، منابع و اقدامات لازم توسعه منابع انسانی، اخلاقی و آموزشی و دانشی در سازمان شناسایی و در یک مدل علمی متناسب برنامه ریزی شود. چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت مندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود توسعه سازمان می شود (ابیلی و همکاران، 2015) 9. همچنین از فواید مدیریت اخلاق در سازمان میتوان به موارد زیر اشاره کرد: در زمان وقوع بحرانها و شرایط آشفته، سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند. باعث شکل گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره وری میشود. دستورالعملهای اخلاقی را وارد تصمیم گیریها می کند. - مکانیسم هایی را ایجاد می کند تا معضلات اخلاقی حل و فصل شوند - برنامه ای برای ارزیابی جاری نیازمندیهای اخلاقی تدوین می کند (والومبوا و همکاران، 2011) 10.

پژوهش حاضر با استفاده از مرور مبانی نظری و الگوهای سرآمدی، به کمک فن دلفی فازی منجر به تبیین الگوهای سرآمدی برتر در سرآمدی مناسب گردید. ایده این پژوهش با تاکید بر الگوهای سرآمدی حاصل شده است. امروزه تمرکز بر الگوهای سرآمدی ضروری است زیرا سرآمدی به عنوان یک عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به طور کلی، به عنوان یک عامل تعیین کننده برای شرکتهایی با آمال جهانی شناخته شده است. در پیش روی به سمت سرآمدی، مشکلات و موانع زیادی آشکار می‌شوند که این مساله، اهمیت توجه به خودارزیابی و الگوهای سرآمدی را نشان می‌دهد. چرا که مدل‌های سرآمدی به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده‌اند (هلاکوپور، 1394).

براساس نتایج، از میان 12 مدل بررسی شده، جایزه جهانی MAKE، مدل سرآمدی آموزش و توسعه، سرآمدی منابع انسانی، مدل شهاب و مدل سرآمدی اخلاقی به عنوان مدل‌هایی جهت تحقق هرچه سریع‌تر سرآمدی سازمانی در سازمانی‌های تلاشگر انتخاب گردیدند.

الگوی‌های سرآمدی برگزیده شده در این پژوهش به ویژه برای سازمان‌هایی که در ابتدای راه سرآمدی می‌باشند می‌توانند بسیار مفید باشند زیرا سازمان را از سردرگمی و پاسخ به اینکه در ابتدا کدام مدل سرآمدی را می‌بایست اجرا نماید، یاری می‌رساند. همچنین برای سازمان‌هایی که تا حدودی مسیر سرآمدی را طی نموده‌اند مثمر ثمر است زیرا مسیر را برای آنان مشخص می‌نماید و از اتلاف وقت جلوگیری می‌کند.

همچنین الگوهای انتخاب شده در این پژوهش قادراند زمینه را جهت توسعه و تحقق سرآمدی در سازمان‌های تلاشگر فراهم نموده و آن‌ها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع فرایندهای خود، طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند سرآمدی مورد ارزیابی قرار دهند. الگوهای سرآمدی انتخاب شده در این پژوهش، ضمن برخورداری از یک ساختار سیستمی جامع دارای جهت‌گیری نوین در الگوهای سرآمدی می‌باشند. زیرا از یک پشتوانه نظری کافی و قوی برخوردار بوده، و توسط خبرگان صنعت و دانشگاه نیز مورد پالایش قرار گرفته است. الگوهای ارائه شده در این پژوهش قادرند بهتر از سایر الگوهای سرآمدی، عملکرد واحدهای سازمان در زمینه سرآمدی را مورد ارزیابی قرار دهند براساس نتایج این تحقیق می‌توان گفت سازمان‌هایی، سرآمد خواهند بود که قادر باشند تمامی الگوهای سرآمدی انتخاب شده در این پژوهش را به نحو مطلوب پیاده‌سازی و توسعه نمایند.

منابع

1. آذر، عادل و فرجی، حجن(1381)، علم مدیریت فازی، مرکز مطالعات و بهره‌وری ایران، تهران: انتشارات اجتماع.
2. پوررضا، محمدسعید و سیداکبر نیلیپور طباطبائی(1394)، تعالی سازمانی و سرآمدی کسب و کار با مدیریت دانش، کنفرانس بین المللی جهت گیری های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان شرقی.
3. حمیدی‌زاده، محمدرضا(1390)، مدیریت دانش و دانایی(ساختار، فرایندها و سازوکارها)، تهران: انتشارات یاقوت.
4. حمیدی‌زاده، محمدرضا(1395)، عوامل مرتبط با دانش‌آفرینی در دانشگاه‌ها: پژوهش کیفی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره 21، شماره 3، صص 121-137.
5. خراسانی، اباصلت. عموزاده، محمد و ملامحمدی، اعظم(1393)، مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی، تهران: نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
6. سلطانی، ایرج(1391)، نقش اخلاق حرفه ای در سرآمدی کسب و کار سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
7. عربشاهی‌کریزی، احمد(1393)، ارائه الگوی سازمان متعالی با تأکید بر رویکرد اسلامی(مورد مطالعه: موسسات آموزش عالی شهر مشهد)، فرایند مدیریت توسعه، دوره 27، شماره 4، صص 23-3.
8. قلیچ‌خانی، بهروز؛ سیدذبیح اله هاشمی. و داریوش غلام زاده(1384)، مدل تعالی منابع انسانی، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
9. ماشین چی، شیده و رمضان جهانیان(1394)، مروری بر مدل‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM، کنفرانس بین المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی، استانبول، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.



10. میرسپاسی، ناصر. رحیمی‌نیک، اعظم. آقایی، تیمور. امیران، حیدر (1389). آشنایی با مدل سرآمدی مدیران و رهبران سازمانی و معرفی جایزه ملی مدیریت، تهران: انتشارات امیران.
11. میرسپاسی، ناصر. طلوعی اشلقی، عباس. معمارزاده، غلامرضا. پیدایی، میرمهرداد، (1389). طراحی مدل سرآمدی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، شماره 87، صص 1-23.
12. میرسپاسی، ناصر (1388). نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی "، اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش.
13. میرسپاسی، ناصر (1382)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ بیست و دوم، تهران: انتشارات میر.
14. نجمی، منوچهر. و حسینی، سیروس (1383)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: نشر روناس.
15. هُلاکوپور، مریم (1394)، بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک براساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) با استفاده از تئوری داده‌بنیاد در شرکت گاز استان خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی: محمدرضا حمیدی‌زاده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، دانشکده مدیریت.
16. Abili, K., Mazari, E., Khabare, K., Maleki, M (۲۰۱۵). *Explanation role of employees's human capital of higher education centers on their tendency to organizational innovation (Case: University of Birjand). Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, ۲۱(۶): ۶۳-۸۴.
17. Cheng, Ching-Hsue & Lin, Yin. (۲۰۰۲) "Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation", *European Journal of Operational Research*, vol. ۱۴۲, p. ۱۴۷.
18. Marjan Maali Tafti, Mahdi Mahmoudsalehi, Mojtaba Amiri, (۲۰۱۷) "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", *Industrial and Commercial Training*, Vol. ۴۹
19. Moullin, M. (۲۰۰۲), *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement*, Open University Press, Buckingham.
20. Musonda Kasondea, Pamela Steeleb (۲۰۱۷), "The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management", *Vaccine*, Elsevier, Vol. ۳۵, P. ۲۱۳-۲۱
21. Tari, J. J. & Espinosa, S. J. (۲۰۰۷). "EFQM model self-assessment using a questionnaire university administrative approach in services". *The TQM Magazine*, ۱۹(۶), ۶۰۴-۶۱۶.
22. Walumbwa, F.O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (۲۰۱۱). *Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Memberexchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. ۱۱۵, ۲۰۴-۲۱۳.
23. Weston, E., (۲۰۰۹), "HR Excellence", *Excellence Media*, San Francisco, California, p ۱۷

- ^۱ . *Excellence*
- ^۲ . *Smith*
- ^۳ . *Organizational Civilization*
- ^۴ . *Weston*
- ^۵ . *Most Admire Knowledge Enterprises*
- ^۶ . *Cheng & Lin*
- ^۷ . *Kasonde & Steele*
- ^۸ . *Mahmoudsalehi, Amiri, Maali Tafti*
- ^۹ . *Abili & et al.*
- ^{۱۰} . *Walumbwa & et al.*