

## طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد مدل تعالی سازمانی

(مطالعه موردی: صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون)

مالک دلیر<sup>۱</sup>، \*سعید عابسی<sup>۲</sup>، محمدرضا دارائی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۱۳۹۵/۹/۱۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۳/۱۳)

Developing a Strategic Planning Model using the Approach of EFQM Model  
(Case Study: Cooperative Investment Guarantee Fund)Malek Dalir<sup>1</sup>, \*Saeed Abesi<sup>2</sup>, Mohammadreza Daraei

1. Ph.D Student of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Professor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (3/Dec/2016)

Accepted: (6/Jun/2017)

## Abstract

Using of Corporate Performance Management and supporting the vision by scientific methods are required in order to evolve and develop, improve performance and turn a Cooperative Investment Guarantee Fund to the strategy-based Investment Guarantee Fund. This study aims to provide the strategic planning model with the approach of EFQM excellence model to improve the performance of Cooperative Investment Guarantee Fund. Therefore, the proposed model leads to acquire effectiveness and productivity, and these two factors ultimately lead to increase efficiency in the Cooperative Investment Guarantee Fund. According to research subject, this is a qualitative, applied, and descriptive study that the data have been collected by documentary and field. The literature of strategic management, organizational performance evaluation, and EFQM model is expressed. The objectives and characteristics of Investment Guarantee Fund and the mission of Cooperative Investment Guarantee Fund have been presented. Finally, strategic planning model of cooperative investment Guarantee Fund has been proposed that the set of objectives and evaluation criteria that have acquired the most points have the special effects in the strategic planning model.

**Keywords:** Strategic Management, EFQM, Strategic Map.

## چکیده

استفاده از مدیریت عملکرد سازمانی و پشتیبانی از تحقق چشم‌انداز، به روش علمی و پژوهشی موجب تحول و توسعه، بهبود عملکرد و تبدیل سازمان به یک نهاد استراتژی محور خواهد شد. هدف این تحقیق ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد مدل تعالی سازمانی به منظور بهبود عملکرد صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون می‌باشد. بدین منظور، مدل پیشنهادی باعث تحقق دو عامل اثربخشی، کارایی می‌شود، که نهایتاً این دو عامل منجر به افزایش بهره‌وری در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون می‌شود. این تحقیق با توجه به نوع پژوهش و موضوع مورد مطالعه، کیفی، کاربردی و توصیفی است که با بهره‌گیری از روش‌های اسنادی و میدانی به گردآوری داده‌های مورد نیاز پرداخته شده است. ابتدا ادبیات موضوع مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد سازمانی و سپس مدل EFQM بیان شده است. اهداف صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون و کارکردها و ویژگی‌های صندوق‌های ضمانت سرمایه‌گذاری و همچنین مأموریت، رسالت، سند انتظار و چشم‌انداز صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون، ارائه شده است. در آخر مدل برنامه‌ریزی راهبردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون ارائه گردید که مجموعه اهداف و معیارهای ارزیابی عملکرد که بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند تأثیر ویژه‌ای در مدل برنامه‌ریزی راهبردی دارند.

## واژه‌های کلیدی

مدیریت استراتژیک، مدل تعالی سازمانی، نقشه استراتژیک.

## مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی بایستی به محیطی که در آن قرار دارند توجه خاص داشته باشند (شارف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). محیط هر سازمان متشکل از اجزاء و عواملی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارد این تاثیرات در غالب فرصت‌ها و تهدیدات محیطی ظهور می‌یابند و ابزار سازمان برای مواجهه با این تغییرات مدیریت راهبردی است و سازمان می‌کوشد بین توانمندی‌ها و ضعف‌های درونی خود و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی توازن برقرار کند (النعمیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

امروزه با توجه به رقابت شدید و سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی، داشتن مدل‌های ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد (والنتین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بروز چنین نیازی و عدم کارایی و ضعف سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شده است. (ملماسی و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک در اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها با مشکلات جدی روبرو است و ارزیابی استراتژی همیشه یکی از فعالیت‌های دشوار و وقت‌گیر مدیران ارشد است (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸).

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (سارکار و سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

ارزیابی استراتژی‌ها، فرایند کاملاً پویایی است، بدین علت که سازمان‌ها در محیط‌هایی قرار گرفته‌اند که دائماً در حال تغییر و تحول هستند و شرط بقا در این محیط پر تلاطم، پویایی در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است. از آنجایی که استراتژی به صورت مستمر ارزیابی می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند معیار یا شاخصی به‌دست آورند و به کمک

آن پیشرفت‌ها را مشخص نماید و دریابد که تا چه اندازه به هدف موردنظر نزدیک‌تر شده‌اند (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸).

به منظور ایجاد زیر ساخت‌های لازم و جهت‌گیری برای استفاده از مکانیزم برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از موثرترین دیدگاه مدیریتی جایگاه ویژه در سازمان‌های بزرگ و کوچک پیدا نموده است (الشهری و دریو، ۲۰۱۰). در حال حاضر اکثر پروژه‌های مدیریتی در سطح دنیا ماهیت برنامه‌ریزی داشته و واژه استراتژیک در ادبیات بسیاری از دست اندرکاران مشهود است اما در سازمان‌های داخل کشور ما توجه و نگرش کمتری به زیر ساخت‌های استراتژیک می‌گردد (افشار کاظمی و همکاران، ۱۳۸۸). لذا به علت عدم حمایت مناسب و درک درست در انجام پروژه‌ها فعالیت‌های انجام پذیرفته چندان موثر نبوده و مباحث مدیریتی استراتژیک به صورت کتابخانه در سازمان‌ها درآمده و از رویکرد مناسب در سازمان‌ها خبری نیست (کارتیلا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). عدم حمایت و مشارکت مدیران، درگیر نشدن کارکنان و واحدهای عملیاتی، عدم تخصیص منابع با استراتژی‌ها، عدم پایش و پیشرفت، عملیاتی نمودن پروژه‌ها از جمله موارد قابل توجه در بروز این معضل در سطح سازمان‌ها می‌باشند (لی و لین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

بنابراین بر همین اساس هدف اصلی و بالطبع اهداف فرعی پژوهش حاضر به صورت زیر ارائه می‌گردد:

ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون با رویکرد مدل تعالی سازمانی اهداف فرعی:

- تهیه چشم‌اندازها و اهداف بلندمدت صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون
- بررسی و تحلیل نقاط قوت و ضعف مدل EFQM
- تعیین ابعاد، معیارها، زیرمعیارها و شاخص‌های مرتبط با چشم‌انداز و اهداف، مبتنی بر مدل یکپارچه EFQM
- با نظر خبرگان در صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون.

## پیشینه پژوهش

هیچ برنامه‌ای را نمی‌توان قطعی دانست زیرا هم پیچیدگی و هم تغییرات در محیط زیاد است. به همین دلیل باید مدیر از دو

1. Shareef
2. Al-Nuaim
3. Valentin
4. Sarkar & Singh

5. Alshehri & Drew
6. Kurttila
7. Lee & Lin

می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی برنامه‌ریزی راهبردی، در سرشت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در چارچوب چنین فرایند و کار گروهی است که اعتقاد و باور به راهبرد سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند نسبت به آن احساس تعلق و مالکیت پیدا می‌کنند (نادری، ۱۳۸۷).

از نظر السن و ادی - که درخصوص سازمان‌های دولتی مطرح کرده است - برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از "یک تلاش نظام‌یافته جهت اخذ تصمیمات بنیادی برای صورت‌بندی ماهیت و سمت‌دادن فعالیت‌های دولتی در محدوده‌ی قانون اساسی". در این تعریف سه نکته مورد تأکید قرار گرفته است:

- اول، تصمیمات راهبردی تصمیماتی بنیادی هستند و از نوع تصمیمات سطح پایین که بنا بر فرض توسط ابزارهای بوروکراتیک معمولی اخذ می‌شوند نیستند.
- دوم، تصمیمات راهبردی تصمیماتی تلقی می‌شوند که بر ماهیت و سمت‌گیری فعالیت‌ها و کل آینده سازمان تأثیر می‌گذارند.
- سوم، محدودیت‌هایی از نوع قانونی و سیاسی در قلمرو برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد.
- از نظر اسپورن و گابلر "برنامه‌ریزی راهبردی به معنای فرایند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک راهبرد برای تحقق آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج است" (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰).

### فرایند مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (شارما و همکاران، ۲۰۱۲).

دریک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه‌ای ثابت و چالش‌های روزانه سر درگم می‌شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را به آن از دست بدهند (وانگ و یانگ، ۲۰۰۷).

یک برنامه استراتژیک نه تنها می‌تواند درک اعضای از اهداف را

ابزار کمی و کیفی که شامل شهامت خطرپذیری، صبر و متانت، در مواجهه با مشکلات برخوردار باشد (شینو و همکاران، ۲۰۱۶).

السن وایدی<sup>۱</sup> برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف نمودند که به موجب آن، این که یک سازمان چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. همچنین از دیدگاه لارنس و کلوک<sup>۲</sup>، مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می‌گردد (علی احمدی، ۱۳۸۸).

"مدیریت راهبردی" عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (دیوید، ۱۹۹۷).

"مدیریت راهبردی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه، که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد، است" (فیض‌بخش و همکاران، ۱۳۸۶).

برنامه‌ریزی راهبردی در بهترین شکل خود نیازمند گردآوری اطلاعات بسیار وسیع، جستجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر نتایج آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. این برنامه‌ریزی، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با هم‌دیگر همسو و منطبق نموده و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸).

برنامه‌ریزی راهبردی به ارزش‌ها، موقعیت فعلی، محیط و عواملی که به آینده مطلوب سازمانی ارتباط دارد می‌پردازد و به‌طور معمول افق آن ده‌ساله است.

برنامه‌ریزی راهبردی روشی مدیریتی است که به سازمان در اجرای بهتر کارها، متمرکز کردن منابع انرژی، اطمینان از هم‌راستابودن تلاش اعضاء و کارکنان و ارزیابی موقعیت و تطبیق درست در رویارویی با محیط متغیر کمک می‌کند. به طور خلاصه برنامه‌ریزی راهبردی یک تلاش سازمان‌یافته، منسجم و منظم برای تصمیم‌گیری و انجام کارهای بنیادین است که به‌عنوان راهنما، پیش‌بینی سازمان از آینده را نشان

1. Olsen wide

2. Lawrence & Klvk

انگیزه ایجاد نماید و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی‌ها را تقویت نماید (مهرگان و دهقان‌نیری، ۱۳۸۸).

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند: (۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند، (۲) محاسبه و سنجش عملکردها (۳) اقدامات اصلاحی (همان).

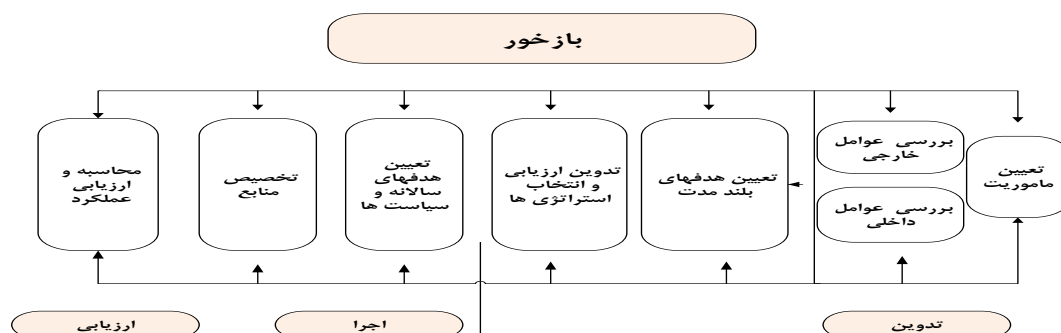
ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی منظم فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به آینده می‌باشد (الوانی، ۱۳۸۰). چارچوب ارائه شده در ذیل یک الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. و برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید.

بیشتر کند بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

مدل‌های مختلفی در باب فرایند مدیریت استراتژیک وجود دارد. برخی روی فرایند و برخی دیگر بر نکات اصلاحی آخر فرایند تأکید دارند. فرد آر دیوید فرایند مدیریت استراتژیک را در برگیرنده سه مرحله می‌داند: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی‌ها.

مرحله تدوین استراتژی آن است که مأموریت شرکت تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند و یا برای سازمان فرصت هستند، شناخته شوند. نقاط قوت و ضعف داخلی بررسی و هدف‌های بلندمدت تعیین گردند. سپس به بررسی استراتژی‌های گوناگون و انتخاب مناسب‌ترین آنها، تعیین نوع فعالیت، حذف فعالیت‌های زاید و تعیین شیوه تخصیص منابع پرداخته می‌شود.

اجرای استراتژی‌ها ایجاد می‌کنند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان



شکل ۱. فرایند مدیریت استراتژیک، فرد، آر، دیوید [جوادین، ۱۳۸۲]

شامل چهار شاخص نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج سایر طرف‌های درگیر و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشد را به عنوان متغیرهای وابسته و همچنین مدیریت پروژه (توانمندسازها) که شامل رهبری، اهداف، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها می‌شود را می‌توان به عنوان متغیرهای مستقل معرفی نمود.

بخش از پرسشنامه شامل ۲ قسمت است:

(الف) سؤالات عمومی: در سؤالات عمومی جنسیت، سن،

وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان مورد

بررسی قرار گرفته شده.

(ب) سؤالات تخصصی: این بخش شامل ۵۵ سؤال است که ۳۲ مورد آن مربوط به توانمندسازها و ۲۳ مورد آن مربوط به نتایج می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به تقسیم‌بندی تحقیقات علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی می‌باشد. تحقیق کاربردی در جستجوی دستیابی به یک هدف علمی است و تأکید آن بر سعادت و رفاه توده مردم و مطلوب بودن فعالیت است. یافته‌های تحقیق کاربردی به میزان بسیار زیادی قایم به زمان و مکان هستند (دلاور، ۱۳۷۳).

از نظر ماهیت و روش، تحقیق حاضر از نوع توصیفی، همبستگی می‌باشد.

در این تحقیق دو نوع متغیر در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از معیارهای مدیریت پروژه (توانمندسازها) و نتایج می‌باشند. با توجه به مدل مفهومی تحقیق می‌توان نتایج را که

### جدول ۱. شکل کلی و امتیازبندی پرسشنامه

مدیریت (توانمندسازها)	شکل کلی	کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	خیلی مخالفم
	امتیازبندی	۹	۷	۵	۳	۱
نتایج	شکل کلی	خیلی مهم	مهم	نظری ندارم	غیر ضروری	کاملاً غیر ضروری
	امتیازبندی	۹	۷	۵	۳	۱

بررسی و حذف برخی سؤالات، سؤالات پنج گزینه‌ای تدوین شد، که در جدول ۲ تقسیم‌بندی سؤالات بر اساس متغیرها ارائه گردیده است.

برای طراحی پرسشنامه، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. شکل کلی و امتیازبندی این طیف در جدول ۱ نشان داده شده و برای این منظور، بر اساس متغیرهای مورد

### جدول ۲. سؤال‌های مربوط به متغیرها

شاخص‌ها	ساختارهای کلیدی
Q1 ... Q 6	L رهبری
Q 7 ... Q 12	SP اهداف
Q 13 ... Q 19	PP کارکنان
Q 20 ... Q 26	R&P منابع و شراکت‌ها
Q 27 ... Q 34	Pr فرایندها
Q 35 ... Q 40	CR نتایج مشتریان
Q 41 ... Q 46	PPR نتایج کارکنان
Q 47 ... Q 50	SR نتایج سایر طرف‌های درگیر
Q 51 ... Q 55	KPR نتایج کلیدی عملکرد

که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

از جمع‌آوری کلیه داده‌ها پس از تحلیل عاملی توسط نرم‌افزار LISREL نیز یکبار دیگر این آزمون با کلیه داده‌ها انجام گرفت که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ نشان‌دهنده آن است

### جدول ۳. مقادیر پایایی پرسشنامه

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.864	.864	55

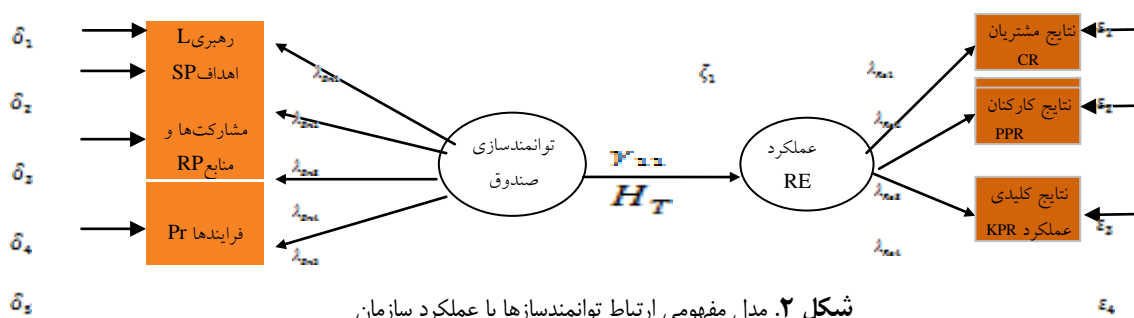
بهرتر است ابتدا از لایه‌ای بالاتر به موضوع نگاه شود به طوری که بررسی‌های لازم بر روی این مطلب باشد که آیا معیارهای توانمندساز به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه قادر به تبیین و تشریح نتایج معرفی شده در مدل EFQM خواهند بود یا نه؟ به همین منظور می‌توان فرض زیر را مطابق با شکل ۲ در نظر گرفت:

HT: فعالیت‌های صندوق ضمانت مطابق با مدل EFQM تأثیر مثبت معنی‌داری بر روی عملکرد سازمان در معیارهای نتایج مدل دارد.

جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارشناسان در صندوق ضمانت تعاون سرمایه‌گذاری تعاون در شهر تهران می‌باشد که تعداد این افراد ۱۷۴ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه آماری به ۱۲۰ نفر رسید که به آن تعداد پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید.

### یافته‌های پژوهش

برای این که روابط درونی کل مدل را مورد تحلیل قرار دهیم

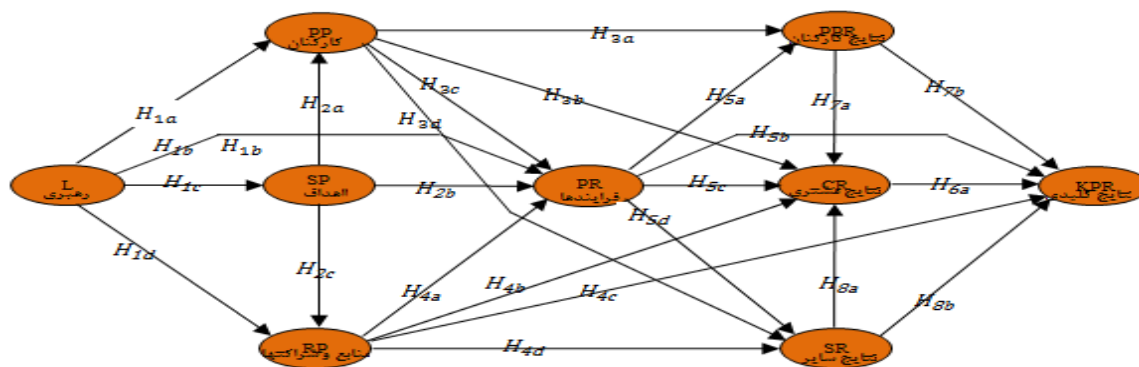


شکل ۲. مدل مفهومی ارتباط توانمندسازها با عملکرد سازمان

### فرضیات مدل کلی تحقیق (روابط درونی مدل)

است که روابط فرضی در نظر گرفته شده در قالب ۲۴ فرض به نمایش درآمده است.

در این تحقیق مدل مفهومی جزئی به صورت شکل ۳ بر اساس اصول و محورهای اصلی مدل EFQM معرفی گردیده



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق و روابط فرضی

جدول ۴. معادلات مدل مفهومی بررسی وزن معیارها

$$L = \lambda_1(EXC) + \varepsilon_1$$

$$SP = \lambda_2(EXC) + \varepsilon_2$$

$$PP = \lambda_3(EXC) + \varepsilon_3$$

$$RP = \lambda_4(EXC) + \varepsilon_4$$

$$PR = \lambda_5(EXC) + \varepsilon_5$$

$$CR = \lambda_6(EXC) + \varepsilon_6$$

$$PPR = \lambda_7(EXC) + \varepsilon_7$$

$$SR = \lambda_8(EXC) + \varepsilon_8$$

$$KPR = \lambda_9(EXC) + \varepsilon_9$$

### برازش مدل مفهومی ارتباط توانمندسازها با عملکرد سازمانی

نشان می‌دهد مقدار برآورد استاندارد نشده برابر با ۱/۶۵، خطای استاندارد برابر با ۰/۱۱ و مقدار t برابر با ۱۱/۸۷ خواهد بود. برآوردهای استاندارد نشده پارامترها، نشان می‌دهد که هر واحد تغییر در متغیر مستقل در صورتی که سایر متغیرهای مستقل ثابت فرض شوند چه میزان تغییر در متغیر وابسته ایجاد می‌کند

در هر معادله برای هر پارامتر آزاد، سه نوع اطلاعات ارائه شده است که عبارت‌اند از: (۱) تخمین مقدار استاندارد نشده پارامتر (۲) خطای استاندارد و (۳) مقدار t. به عنوان مثال در معادله‌ای که ارتباط بین متغیر اهداف (SP) و متغیر رویکردهای SWOT را

واحد اندازه‌گیری نمی‌باشد مبنای قضاوت قرار می‌گیرد. برای این‌که یک پارامتر خاص در جامعه آماری به طور معنی‌داری با صفر تفاوت دارد یا نه از مقدار  $t$  استفاده می‌شود و در اینجا مقدار  $t$  این فرض که یک پارامتر برابر با صفر است را مورد آزمون قرار می‌دهد. زمانی که مقدار  $t$  بین  $-۱/۹۶$  و  $+۱/۹۶$  باشد نشان می‌دهد که پارامتر مورد نظر در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری با صفر ندارد. همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است مقادیر  $t$  برای تمامی پارامترها مربوط به متغیرهای آشکار بزرگتر از  $+۱/۹۶$  می‌باشد و این نشان‌دهنده این موضوع است که تمامی پارامترهای تخمین شده معنی‌دار می‌باشند (تفاوت معنی‌داری با صفر دارد).

جهت تغییر نیز از طریق علامت مثبت یا منفی پارامتر مربوطه مشخص می‌گردد به نحوی که علامت مثبت نشان‌دهنده افزایش در مقدار متغیر وابسته و علامت منفی بیانگر کاهش در مقدار آن است.

در پایین معادلات تخمین پارامترها، خطای استاندارد مربوط به آنها در داخل پرانتز نشان داده شده است این آماره نشان می‌دهد که مقدار پارامتر با چه دقتی برآورد شده است. هرچه خطای استاندارد کوچک‌تر باشد نشان‌دهنده این است که برآورد انجام شده دقیق‌تر می‌باشد. البته بزرگی و کوچکی خطای استاندارد بستگی به واحد اندازه‌گیری متغیرهای آشکار و پنهان دارد به همین دلیل در عمل اغلب مقدار  $t$  که تحت تأثیر

جدول ۵. کواریانس شاخص‌های اندازه‌گیری

	CR	PPR	SR	KPR	L	SP	PP	RP	PR
CR	1.91								
PPR	1.13	2.25							
SR	0.55	0.68	1.26						
KPR	0.97	0.82	0.41	1.24					
L	1.16	1.18	0.64	0.98	2.29				
SP	1.66	1.59	0.89	1.39	2.19	3.70			
PP	1.11	1.34	0.63	0.92	1.47	1.89	2.02		
RP	0.84	1.24	0.72	0.87	1.45	1.99	1.34	2.01	
PR	1.34	1.29	0.71	1.00	1.54	1.83	1.56	1.24	2.10

مقدار  $R^2$  برای سایر معادلات به غیر از معادله مربوط به نتایج جامعه بزرگتر از  $۰/۵$  می‌باشد که خود تأییدکننده این موضوع است که درصد بالایی از تغییرات در معیارهای توانمندساز (رهبری، کارکنان، اهداف، منابع و شراکت‌ها و فرایندها) و نتایج (نتایج کارکنان، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد) به ترتیب عوامل پنهان توانمندسازها و نتایج تشریح می‌گردد و به بیان دیگر مشخص‌کننده این موضوع خواهد بود که شاخص‌های مشخص‌کننده توانمندسازها دارای اعتبار بالایی بوده و در بخش نتایج نیز به غیر از شاخص‌های مربوط به معیار نتایج سایر طرف‌های درگیر ( $R^2 = 0.25$ ) سایر شاخص‌ها اعتبار قابل قبولی را دارند. از طرفی همان‌طور که در معادلات مربوط به هر یک از متغیرهای آشکار بیرونی (توانمندسازهای مدل) و متغیرهای آشکار درونی (نتایج مدل) مشاهده می‌گردد.

این آماره خطای اندازه‌گیری را برای بخش اندازه‌گیری مدل و کمیته‌های باقیمانده را برای بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد. اینها در واقع خطاهای موجود در متغیرها و خطای موجود در معادلات می‌باشد که در دیاگرام مسیر نیز مشخص شده است. آماره دیگر مجذور همبستگی چندگانه  $R^2$  است که شبیه  $R^2$  در تحلیل رگرسیون است و نشان می‌دهد که چه میزان از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل موجود در مدل تبیین می‌شود. به عنوان نمونه در معادله مربوط به نتایج مدل (RE) بیان می‌کند که ۸۹ درصد از واریانس نتایج مدل (RE) متغیر رویکردهای SWOT توانمندسازها (EN) تشریح می‌گردد. این بدان معنی است که توانمندسازها به طور کلی بیش از ۸۹ درصد از تغییرات در حوزه نتایج را تبیین می‌نمایند. این می‌تواند به عنوان شاهی برای ارتباط قوی بین توانمندسازها و نتایج در مدل EFQM تفسیر شود.

مشخص است که تمامی برآوردهای استاندارد نشده پارامترها از نظر آماری معنی‌دار می‌باشد زیرا تمامی مقادیر  $t$  برای این پارامترها بزرگتر از  $1/96$  می‌باشد. برای ارزیابی برازش کل مدل برنامه LISREL برخی از شاخص‌های برازش را تولید می‌کند که تحت عنوان Goodness of Fit Statistics ارائه می‌شود. آماره کای اسکویرو روشی سنتی برای ارزیابی برازش کل مدل می‌باشد. بر اساس این آماره فرض صفر این است که «مدل به‌طور کامل با داده‌های جامعه آماری برازش دارد.» زمانی که این آماره از نظر آماری معنی‌دار باشد منجر به رد شدن فرض می‌گردد و نشان‌دهنده این است که مدل از برازش کامل برخوردار نیست و مدل رد می‌شود. در خروجی LISREL حاصل از تحلیل نرم‌افزار دو ماتریس ابتدایی (ماتریس LAMBDA-Y و LAMBDA-X) مقادیر تخمین پارامترها، خطای استاندارد و مقادیر  $t$  برای متغیرهای  $X$ ,  $Y$  (یعنی برای شاخص‌های مربوط به متغیرهای نهفته بیرونی و درونی) نشان داده شده است. خلاصه این دو ماتریس در جدول ۶ بیان شده است. دیده می‌شود که همگی بارهای عاملی شاخص‌ها، معنی‌دار هستند و قدر مطلق مقادیر  $t$  بسیار بزرگتر از  $1/96$  می‌باشد (جدول THETA-EPS و

THETA-DELTA) این مقادیر خود شواهدی برای اعتبار متغیرهای آشکار استفاده شده در اندازه‌گیری‌ها می‌باشد. به منظور بررسی اعتماد و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری می‌توان مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) را بررسی نمود. مقادیر  $R^2$  سهم واریانس هر شاخص را که به وسیله متغیر نهفته مربوطه تبیین می‌شود را نشان می‌دهند (بقیه واریانس ناشی از خطای اندازه‌گیری می‌باشد) مقدار  $R^2$  برای متغیرهای  $X$ ,  $Y$  به‌طور مجزا در ماتریس Completely Standardized Solution تحت عنوان LAMBDA-Y, LAMBDA-X مشخص گردیده است و این مقادیر به‌طور خلاصه در جدول ۶ بیان شده است. بررسی بارهای استاندارد شده در این جدول مشخص‌کننده این موضوع است که متغیر نتایج کلیدی عملکرد KPR با بار عاملی برابر  $0.758$  معتبرترین شاخص برای اندازه‌گیری متغیر نهفته نتایج (RE) می‌باشد و متغیر نتایج سایر طرف‌های درگیر (SR) ضعیف‌ترین شاخص برای اندازه‌گیری متغیر نهفته درونی نتایج می‌باشد. به‌طور مشابه دیده می‌شود که متغیر اهداف (SP) بیشترین اعتبار را برای اندازه‌گیری متغیر توانمندسازها (EN) دارد ( $R^2 = 0.856$ ). اطلاعاتی که در دیگر ماتریس‌ها آمده عیناً همان اطلاعاتی می‌باشد که در معادلات خروجی SIMPLIS وجود دارد.

جدول ۶. مقادیر پارامترهای خروجی LISREL

ماتریس	ارتباط	ضریب مسیر	خطای استاندارد	مقدار $t$	$R^2$	تأییدیه
LAMBDA-Y	RE → CR	1.040			0.752	Yes
	RE → PPR	1.076	(0.134)	8.006	0.718	Yes
	RE → SR	0.565	(0.103)	5.501	0.504	Yes
	RE → KPR	0.845	(0.099)	8.497	0.758	Yes
LAMBDA-X	EN → L	1.262	(0.111)	11.387	0.834	Yes
	EN → SP	1.647	(0.139)	11.872	0.856	Yes
	EN → PP	1.197	(0.103)	11.576	0.843	Yes
	EN → RP	1.115	(0.107)	10.414	0.786	Yes
	EN → PR	1.215	(0.106)	11.493	0.839	Yes
GAMMA	EN → RE	0.945	(0.104)	9.080	0.945	Yes
PSI	RE	0.106	(0.060)	1.777		
THETA-EPS	CR	0.832	(0.125)	6.635		
	PPR	1.091	(0.158)	6.905		
	SR	0.938	(0.123)	7.647		
	KPR	0.528	(0.080)	6.577		



جدول ۷. اثرهای ترکیبی متغیرها

مقدار t	خطای استاندارد	میزان اثر	ارتباط متغیرها	نوع اثر
		1.040	RE → CR	Total Effects of ETA on Y
8.006	(0.134)	1.076	RE → PPR	
5.501	(0.103)	0.565	RE → SR	
8.497	(0.099)	0.845	RE → KPR	
		0.984	EN → CR	Total Effects of KSI on Y
8.549	(0.119)	1.017	EN → PPR	
5.658	(0.094)	0.534	EN → SR	
9.177	(0.087)	0.799	EN → KPR	
9.080	(0.104)	0.945	EN → RE	Total Effects of KSI on ETA

به‌طور خلاصه، نتایج به دست آمده دلالت بر موارد زیر دارد:

۱- ارتباطات بین توانمندسازها و نتایج معنی‌دار می‌باشد.

۲- مجموعه معیارهای توانمندسازها یک اثر مثبت قوی بر روی مجموعه نتایج اعمال می‌کنند.

این نتایج فرضیه اصلی مدل EFQM را که "توانمندسازها نتایج مدل را تشریح می‌نمایند" را اثبات می‌نماید.

جدول ۸. شاخص‌های برازش قسمت ساختاری مدل

ارتباط	ضریب مسیر	خطای استاندارد	مقدار t	وضعیت تأیید فرض
SP → PP	0.055	(0.221)	0.25	
SP → RP	0.348	(0.189)	1.835	
SP → PR	0.216	(0.173)	1.248	
PP → PR	0.792	(0.181)	4.371	✓
PP → CR	-0.650	(0.338)	-1.924	
PP → PPR	0.744	(0.257)	2.899	✓
PP → SR	0.294	(0.109)	1.999	✓
RP → PR	-0.095	(0.166)	-0.569	
RP → SR	0.392	(0.181)	2.170	✓
RP → KPR	0.501	(0.172)	2.906	✓
PR → CR	0.896	(0.279)	3.209	✓
PR → PPR	0.067	(0.240)	0.279	
PR → SR	0.377	(0.252)	1.493	
PR → KPR	0.246	(0.217)	1.135	
CR → KPR	0.375	(0.182)	2.063	✓
PPR → CR	0.320	(0.172)	1.864	
PPR → KPR	0.066	(0.141)	0.470	✓
SR → KPR	-0.274	(0.176)	-1.563	
SR → CR	-0.084	(0.092)	-0.59	
L → SP	0.892	(0.094)	9.431	✓
L → PP	0.821	(0.238)	3.446	✓
L → RP	0.585	(0.195)	3.006	✓
L → PR	0.19	(0.27)	0.69	✓

## جدول ۹. نتایج حاصل از فرضیات مرتبط با ارتباطات درونی مدل EFQM پس از اصلاح مدل

فرضیات	تأیید فرضیه	عدم تأیید فرضیه
H <sub>1a</sub> : رهبری اثر مثبت معنی‌داری بر روی مدیریت کارکنان دارد.	✓	
H <sub>1b</sub> : رهبری اثر مثبت معنی‌داری روی منابع و مشارکت‌ها دارد	✓	
H <sub>1c</sub> : رهبری اثر مثبت معنی‌داری روی مدیریت فرایندها دارد.		✓
H <sub>1d</sub> : رهبری اثر مثبت معنی‌داری روی اهداف دارد.	✓	
H <sub>2a</sub> : اهداف اثر مثبت معنی‌داری روی مدیریت کارکنان دارد.		✓
H <sub>2b</sub> : اهداف اثر مثبت معنی‌داری روی مدیریت فرایندها دارد.	✓	
H <sub>2c</sub> : اهداف اثر مثبت معنی‌داری روی منابع و مشارکت‌ها دارد.	✓	
H <sub>3a</sub> : مدیریت کارکنان اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج کارکنان دارد.	✓	
H <sub>3b</sub> : مدیریت کارکنان اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج مشتریان دارد.	✓	
H <sub>3c</sub> : مدیریت کارکنان اثر مثبت معنی‌داری روی مدیریت فرایندها دارد.	✓	
H <sub>3d</sub> : مدیریت کارکنان اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج سایر طرف‌های درگیر دارد.	✓	
H <sub>4a</sub> : شراکت‌ها و منابع اثر مثبت معنی‌داری روی مدیریت فرایندها دارد.	✓	
H <sub>4b</sub> : شراکت‌ها و منابع اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج مشتریان دارد.	✓	
H <sub>4c</sub> : شراکت‌ها و منابع اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج کلیدی عملکرد دارد.	✓	
H <sub>4d</sub> : شراکت‌ها و منابع اثر مثبت معنی‌داری روی نتایج سایر طرف‌های درگیر دارد.	✓	
H <sub>5c</sub> : مدیریت فرایندها اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج مشتریان دارد.	✓	
H <sub>5a</sub> : مدیریت فرایندها اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج کارکنان دارد.	✓	
H <sub>5b</sub> : مدیریت فرایندها اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج کلیدی عملکرد دارد.	✓	
H <sub>5d</sub> : مدیریت فرایندها اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج سایر طرف‌های درگیر دارد.	✓	
H <sub>6a</sub> : نتایج مشتریان اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج کلیدی عملکرد دارد.	✓	
H <sub>7a</sub> : نتایج کارکنان اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج مشتریان دارد.	✓	
H <sub>7b</sub> : نتایج کارکنان اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج کلیدی عملکرد دارد.	✓	
H <sub>8a</sub> : نتایج سایر طرف‌های درگیر اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج مشتری دارد.	✓	
H <sub>8b</sub> : نتایج سایر طرف‌های درگیر اثر مثبت معنی‌داری بر روی نتایج کلیدی عملکرد دارد.	✓	

## بحث و بررسی

تا اینجا برخی شاخص‌های کلی مدل مورد بررسی قرار گرفت ولیکن برای قضاوت بهتر بایستی این شاخص‌ها همراه با یک-سری از اندازه‌گیری دیگر در قسمت ساختاری مدل همراه گردد. همان‌طور که در بالا دیده شد معیار کل برازش کل مدل، تصویر غیرقابل قبولی از برازش مدل ارائه داده ولیکن برخی از شاخص‌ها وجود مشکلی در مدل را مشخص می‌کنند که در این صورت لازم است تا مشخص گردد که دلایل برازش ضعیف چیست، زیرا اندازه‌گیری برازش کل مدل ممکن است نشان دهد که مشکلی در مدل وجود دارد ولیکن نشان نمی‌دهد که این مشکل چیست و در کدام قسمت مدل قرار دارد.

در اینجا هدف تشخیص این موضوع می‌باشد که آیا روابط تئوریکی فرض شده بین معیارهای تعالی، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده‌اند یا نه. در رابطه با این موضوع سه مسئله مدنظر قرار می‌گیرد.

۱) علائم (مثبت و منفی) پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته نشان می‌دهند که آیا پارامترهای محاسبه شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده‌اند.

۲) مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده قوی می‌باشند. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی‌دار باشند (یعنی مقدار قدر مطلق  $t$  بایستی بزرگتر از ۱/۹۶ باشد) هر چه قدر مقادیر  $t$  بزرگتر باشند مشخص‌کننده رابطه قوی بین دو متغیر می‌باشد و تأییدکننده فرض در نظر گرفته شده خواهد بود.

۳) مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) برای معادلات ساختاری، مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی که به وسیله متغیرهای نهفته مستقل (بیرونی) تبیین می‌شود را نشان می‌دهد. هر چه مقدار ( $R^2$ ) بزرگتر باشد قدرت تبیین بالای واریانس را بیان می‌کند.

در خروجی LISREL حاصل از تحلیل نرم‌افزار دو ماتریس ابتدایی (ماتریس LAMBDA-Y و LAMBDA-X) مقادیر تخمین پارامترها، خطای استاندارد و مقادیر  $t$  برای متغیرهای  $Y, X$  (یعنی برای شاخص‌های مربوط به متغیرهای نهفته بیرونی و درونی) مشخص می‌نماید که به صورت خلاصه در جدول ۸ ارائه شده است و مطابق با معادلات تخمینی خروجی SIMPLIS که قبلاً ارائه شده بود می‌باشد.

به عنوان مثال در معادله‌ای که ارتباط بین اهداف (SP) و شاخص نهم (PP) را نشان می‌دهد مقدار برآورد استاندارد نشده برابر با ۰/۰۵۵، خطای استاندارد برابر با ۰/۲۲۱ و مقدار  $t$  برابر با ۰/۲۵ خواهد بود.

همان‌طور که در جدول ۸ دیده می‌شود قدرتمندترین ارتباط بین معیار رهبری با معیارهای اهداف و معیار کارکنان برقرار است و این موضوع با توجه به مقادیر  $t$  بر معیار اهداف به شدت مورد تأیید قرار گرفته، این موضوع به نحوی تأییدکننده فرض‌های  $H_{1a}$  و  $H_{1c}$  خواهد بود البته رابطه بین رهبری با منابع و

شراکت‌ها (فرض  $H_{1b}$ ) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

بر اساس اطلاعات جدول مشخص است که تأثیر معیار اهداف بر روی معیارهای کارکنان، فرایندها و منابع و شراکت‌ها (فرض‌های  $H_{2a}$ ،  $H_{2c}$ ) معنی‌دار نمی‌باشد، دلیل این موضوع شاید این باشد که در ساختار فعالیت‌های صندوق

ضمانت مفاهیم مدیریت استراتژیک و جاری‌سازی آن از طریق اقدامات و ابتکارات استراتژیک مورد توجه جدی قرار نمی‌گیرد و استراتژی‌های تدوین شده به خوبی متناسب با ساختار عملیاتی سازمان‌ها نمی‌باشد یا این که استراتژی‌ها به خوبی تعریف می‌گردد ولیکن در مرحله پیاده‌سازی استراتژی‌ها در قالب فرایندهای سازمان این موضوع تقویت و اجرایی نگردیده است که برای بررسی بیشتر بایستی به سراغ تأثیر هر یک از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوط به معیار اهداف بر روی سایر متغیرهای نهفته درونی مدل برویم که از حوصله این مقاله خارج می‌باشد.

درخصوص روابط تأثیرگذار معیار نتایج مشتری بر روی معیارهای نتایج کلید عملکرد (فرض  $H_{8b}$ ) و نتایج مشتری (فرض  $H_{8a}$ ) با توجه به مقادیر  $t$  علاوه بر این که این ارتباطات تأیید نشده، جهت ارتباط به‌طور معکوس بیان شده است و مشخص‌کننده این موضوع می‌باشد که در ساختار فعالیت‌های صندوق ضمانت به نظر می‌رسد عاملی که تأثیرگذار بر روی نتایج سایر طرف‌های درگیر باشد دو موضوع برداشت‌های مشتریان و نتایج کلیدی کسب‌وکار خواهد بود، به این صورت که برداشت‌های دیگر طرف‌های درگیر نسبت به صندوق و عملکرد صندوق در قبال سایر طرف‌های درگیر تأثیرپذیر از دستاوردهای کلیدی صندوق و نتایج مشتریان خواهد بود.

از طرفی از بین دیگر معیارهای دیگر که بر روی نتایج جامعه تأثیرگذار می‌باشند معیار منابع و شراکت‌ها بیشترین تأثیر

ضرایب نهایی مسیر مدل پس از اعمال شاخص‌های اصلاح، نتایج زیر مشخص می‌گردد:

فرض‌های و مورد تأیید قرار می‌گیرد. این موضوع با وزن پیشنهادی معیارهای مدل که در بخش ۳-۴ بیان شد در تطابق می‌باشد و اهمیت معیار خط‌مشی و استراتژی را بیشتر مشخص می‌نماید.

ارتباط مستقیم بین معیار رهبری با معیارهای اهداف، معیار کارکنان و معیار منابع و شراکت‌ها مورد تأیید می‌باشد به نحوی که تأییدکننده فرض‌های  $H_{1c}$  و  $H_{1a}$  و  $H_{1d}$  خواهد بود و تنها رابطه مستقیم رهبری با معیار فرایندها مورد تأیید نمی‌باشد البته با توجه به مقادیر جدول ۴-۱۵ که مشخص‌کننده اثرات کل متغیر نهفته بیرونی (معیار رهبری) بر روی متغیرهای نهفته درونی (دیگر معیارهای مدل) می‌باشد دیده می‌شود که معیار رهبری اثر مستقیمی برابر با ۰/۷۹۸ داشته که در حد سایر اثرات مستقیم این معیار می‌باشد و از طرفی دارای بالاترین اثر غیرمستقیم (۰/۷۹۸) می‌باشد. این موضوع مشخص‌کننده این واقعیت می‌باشد که رهبری در هر پروژه هم به طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم بر روی سایر معیارها و رویکردهای مدل تأثیرگذار خواهد بود.

اثر معیار فرایندها تنها بر روی معیار نتایج مشتریان مورد تأیید واقع شده است. (فرض) ارتباط معیار نتایج مشتریان با موضوعاتی که در ارتباط با مشتریان و نظرسنجی و خدمات پس از فروش در آنها مطرح می‌گردد کاملاً منطقی به نظر می‌رسد ولیکن دیده می‌شود که این معیار بر روی دیگر معیارهای حوزه نتایج اثر معنی‌داری ندارد. با توجه به این که کلیه رویکردهای اجرای پروژه در قالب فرایندهای سیستماتیک بایستی نهادینه گردد و نتایج اجرای آنها را در معیار نتایج کلیدی عملکرد و دیگر معیارهای نتایج ظاهر می‌گردد، عدم تأیید فرض‌های فوق به این مفهوم می‌باشد که استقرار و بهبود فرایندها در صندوق ضمانت به طور مناسب و اثربخش تعریف و اجرا نگردیده تا بتواند پشتوانه اجرای سیستماتیک تمامی رویکردهای سازمان باشد.

اثر معیار منابع و شراکت‌ها بر روی معیارهای نتایج دیگر طرف‌های درگیر و نتایج کلیدی عملکرد معنی‌دار بوده و بنابراین فرض‌های  $H_{4c}$  و  $H_{4d}$  مورد تأیید قرار گرفته است. برای تشریح این حالت می‌توان این‌گونه استدلال نمود که معیار شراکت‌ها و منابع دارای زیر معیارهایی می‌باشد که عمده نتایج مرتبط با آنها را می‌توان در معیار نتایج کلیدی عملکرد مشاهده

و قدرتمندترین ارتباط ( $t=۲/۸۹$ ) را داشته و فرض  $H_{4d}$  مورد تأیید قرار گرفته. تأثیر معیارهای کارکنان بر روی معیار نتایج جامعه (فرض) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

اثر معیار فرایندها بر روی معیارهای نتایج کارکنان، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج جامعه (فرض‌های  $H_{5d}$ ،  $H_{5b}$ ،  $H_{5a}$ ) معنی‌دار نمی‌باشد و فرض‌های مربوطه تأیید نشده است. این موضوع که جای تأمل دارد نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که ساختار مدیریت فرایند و رویکردهای دیگری که در قالب معیار فرایندها در فعالیت‌های صندوق ضمانت اجرا می‌گردد، تضمین‌کننده دستیابی به نتایج تعالی و پایدار کسب‌وکار نخواهد بود و با توجه به این موضوع که تأثیر معیار فرایندها بر معیار نتایج مشتری مورد تأیید قرار گرفته، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که فعالیت‌های مربوط به فرایند که عمدتاً مربوط به سیستم‌های مدیریت کیفیت بوده اثربخشی لازم را در صندوق ضمانت نداشته‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که مشخص گردید فرض در نظر گرفته شده جهت سنجش میزان تأثیرپذیری نتایج و عملکرد سازمان از اجرای رویکردهای توانمندساز به طور قوی مورد تأیید قرار گرفته، به نحوی که متغیر پنهانی بنام توانمندساز با ضریب مسیر استاندارد شده در حدود ۰/۹۵ بر روی نتایج سازمان تأثیرگذار خواهد بود و فرض HT که در بخش ۳-۱۳-۱ در نظر گرفته شده بود را مورد تأیید قرار می‌دهد، به این صورت که توانمندسازها ۹۵٪ از تغییرات به وجود آمده در مجموعه نتایج را توجیه می‌نمایند و این نشان می‌دهد که مجموعه معیارهایی که در مدل EFQM به عنوان معیارهای توانمندساز مشخص گردیده است یک اثر مثبت قوی بر روی مجموعه معیارهای نتایج اعمال خواهد نمود و این نتیجه به خوبی فرضیه اصلی مدل تعالی را که "توانمندسازها نتایج مدل را تشریح می‌نمایند" را اثبات می‌نماید.

## نتایج آزمون مدل مفهومی ارتباطات داخلی مدل EFQM

با توجه به بررسی‌ها و آنالیزهای صورت گرفته در فصل چهارم نتایج حاصل از فرضیات مرتبط با ارتباطات درونی مدل EFQM پس از اصلاح مدل در جداول ۹ به‌طور خلاصه ذکر شده است.

معیارهای نتایج نیز به‌خوبی تبیین‌کننده عملکرد صندوق می‌باشند و تنها موردی که در اینجا می‌توان بیان نمود این موضوع است که نقش معیارهای "نتایج دیگر ذی‌نفعان و" نتایج کلیدی عملکرد" نسبت به معیارهای "نتایج مشتریان" و "نتایج کارکنان" در تشریح عملکرد صندوق کمتر بوده و بایستی با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرد. با توجه به نتیجه به‌دست آمده مشخص شده است که رهبری نقش بسیار بزرگ و تعیین‌کننده‌ای در صندوق دارد که بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرد. اثرات معیار کارکنان بر روی معیارها (نتایج) کارکنان، فرایندها و نتایج مشتریان (با توجه به مقادیر t در جدول معنی-داری می‌باشد و فرض‌های  $H_{3a}$  و  $H_{3b}$  و  $H_{3c}$  مورد تأیید می‌باشد. ردپای این موضوع را می‌توان در زیر معیارهای معیار کارکنان و نکات راهنمای ارائه شده در مدل جستجو نمود به-طوری که که با نگاه دقیق‌تر در نکات راهنمای معیار کارکنان مشخص می‌گردد که موضوعاتی مانند افزایش دانش و شایستگی کارکنان، مشارکت و تفویض اختیار به کارکنان، تعامل و ارتباطات کارکنان و مراقبت، تقدیر و حمایت از کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی ارتباط کارکنان با مشتریان و ایجاد برداشت و ادراک مشتری نسبت به مدیریت صندوق تأثیرگذار خواهد بود که می‌توان از آن به نحو شایسته‌ای استفاده نمود. اثر معیار کارکنان بر روی نتایج سایر طرف‌های درگیر معنی‌دار نمی‌باشد و فرض تأیید نشده است. این موضوع با توجه به این‌که موضوعاتی چون حمایت‌ها و مراقبت‌های ایمنی و رضایتمندی و بهداشتی از کارکنان در معیار کارکنان مطرح می‌گردد و نتایج مدیریت و میزان رضایتمندی کارکنان با این معیار در ارتباط می‌باشد بایستی به‌طور دقیق‌تر مورد آزمون قرار گیرد.

خلیلی‌شورینی، سهراب (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. (تألیف پیرس و رابینسون) چاپ دوم. مؤسسه انتشارات یادواره.  
علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۳). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب)، انتشارات تولید، تهران.

نمود و از این‌رو معنی‌دار بودن این فرض منطقی خواهد بود. از طرف دیگر یکی از زیر معیارها که شخص‌کننده تجاری از قبیل بازنگری تمامی جنبه‌های زیست‌محیطی، ایمنی و بهداشتی عملیات سازمان، ایجاد مکانیزم‌های کاهش مصرف انرژی، می‌باشد. فلذا در این مورد نیز معنی‌دار بودن ارتباط بین زیر معیار شراکت‌ها و منابع با نتایج جامعه نیز منطقی خواهد بود.

موضوعی که توجه به آن بایستی مدنظر قرار گیرد این است که ارتباط بین معیار شراکت‌ها و منابع و معیار فرایندها دارای ارتباطی معکوس ضعیف بوده و همین ارتباط معکوس نیز معنی نمی‌باشد.

تأثیر مثبت فعالیت‌های صورت گرفته در خصوص مدیریت منابع انسانی بر روی رضایت کارکنان با تأیید فرض  $H_{3a}$  مشخص می‌گردد، از طرفی بررسی تأثیرات غیرمستقیم معیار کارکنان مشخص می‌نماید که اثر آن بر روی نتایج کلیدی عملکرد و نتایج مشتری به‌طور غیرمستقیم معنی‌داری می‌باشد این موضوع مواردی از قبیل این‌که چگونه کارکنانی که از شغل و محیط کاریشان راضی می‌باشند در رفتار و برخوردشان با مشتریان می‌توانند به مقدار زیادی تأثیرگذار بر رضایت آنها باشند و همچنین مشخص می‌نماید که کارکنان راضی و وفادار با تلاش بیشتر دستیابی به نتایج کلیدی و مالی صندوق را تسهیل می‌نمایند.

### پیشنهادات

مطابق با مقادیر ضرایب مسیر مشخص شده و همچنین مقادیر t، مشخص می‌گردد که تمامی معیارهای در نظر گرفته شده به عنوان توانمندسازها، به خوبی تبیین‌کننده رویکردهای اجرایی صندوق ضمانت بوده و این موضوع با توجه معنی‌دار بودن ضرایب مسیر به‌شدت تأیید خواهد شد. به‌طور مشابه برای

### منابع

اکبریان، مجتبی و نجفی، امیرعباس (۱۳۸۸). هم‌راستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲.  
الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰). مدیریت عمومی. نشرنی، تهران.  
جوادین، سیدرضا (۳۸۲). مبانی سازمان مدیریت، نشر نگاه دانش.

- مهرگان، محمدرضا و دهقان نیری، محمود (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی موسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۲.
- نادری، (۱۳۸۷). انتخاب و بومی‌سازی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت ملی گاز ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته‌ی مهندسی صنایع سیستم‌های اقتصادی اجتماعی، مجتمع علوم و مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه امام حسین(ع).
- Alshehri, M. & Drew, S. (2010). "Challenges of e-Government Services Adoption in Saudi Arabia from an e-Ready Citizen Perspective". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66.
- Al-Nuaim, H. A. (2011). An Evaluation Framework for Saudi E-Government. *Journal of e-Government Studies and Best Practices*.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. & Kajanus, M. (2015). "Utilizing the analytic hierarchy process(AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification". *Forest Policy and economics*, 1(1), 41-52.
- Lee, K. & Lin, S. (2017). "A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center". *Information Sciences*, 178(2), 287-306.
- Sarkar, P.K. & Singh, M. (2013). "Narrowing the digital divide: the Australian situation". *International Journal on Computer Science and Information Systems*, 3(2), 27-35.
- Shareef, S. M. (2012). *Analysis of the e-Government stage model evaluation using SWOT-AHP method*. Available from: [roar.uel.ac.uk/jspui/handle/10552/1314](http://roar.uel.ac.uk/jspui/handle/10552/1314) [Last Accessed on 20th February 2012].
- Sharma, M. J., Moon, I. & Bae, H. (2012). "Analytic hierarchy process to assess and optimize distribution network". *Applied Mathematics and Computation*, 202, 256-265.
- Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S. & Hachiga, S. (2016). "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry". *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251-258.
- Valentin, E. K. (2014). "Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead". *The Journal of Applied Business Research*, 21(2).
- Wang, J. J. & Yang, D. L. (2007). "Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information systems outsourcing". *Computers & Operation Research*, 34(2), 3691-370.
- Yang, C., Chuang, S. & Huang, R. (2011). "Manufacturing evaluation system based on AHP/ANP approach for wafer fabricating industry". *Expert Systems with Applications*, 36, 11369-11377.
- فیض‌بخش، علیرضا؛ اخلاصی، امیر و جامی، سحر (۱۳۸۶). ارائه مدل تلفیقی جهت راهبری سازمان با به‌کارگیری دو مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۸). تبدیل استراتژی از حرف به عمل کارت امتیازی متوازن. ترجمه ملماسی، رامین و سیفی، جمیله، چاپ و نشر بازرگانی.