



V. ۲۸۹



دانشگاه مازندران
دانشکده علوم اقتصادی و اداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی (گرایش تولید)

عنوان:

ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجاء با استفاده از
مدل تعالی سازمانی EFQM

استاد راهنما:

آقای دکتر حسنعلی آقاجانی

استاد مشاور:

آقای دکتر عبدالحمید صفایی قادیکلایی

نگارش:

مریم رحمتی

۱۳۸۶ / ۱۰ / ۲۳

سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵

۷۰۳۸۹

پیشگفتار

امروزه نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. ارزیابی عملکرد سازمانها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می باشد. در همین راستا مدل های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در بین این مدلها، مدل EFQM، بعنوان یکی از جامع ترین مدلهای ارزیابی عملکرد شناخته شده است.

بنابراین، در تحقیق حاضر، با هدف بررسی و شناخت مدل تعالی سازمانی EFQM و ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجاء با استفاده از مدل مذکور پس از مرور ادبیات موضوعی مربوطه، از میان جامعه آماری ۶۰ موردی کارکنان شرکت قطارهای مسافری رجاء، تعداد ۱۵ مورد بعنوان نمونه آماری انتخاب، سپس با جمع آوری دادهها و اطلاعات لازم با استفاده از ابزار پرسشنامه، در قالب روش تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی، و استفاده از نرم افزار Excell به ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجاء با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM پرداخته شده است. نتیجه تحقیق نشان داده است که نمره عملکردی شرکت قطارهای مسافری رجاء ۱۹۴/۳۲ از ۱۰۰۰ امتیاز موجود در مدل EFQM می باشد که این نمره نشاندهنده عملکرد ضعیف شرکت رجاء در حوزه های مختلف عملکرد می باشد. در پایان مقاله نیز در قالب جمع بندی، بحث، نتیجه گیری، پیشنهاداتی چند در رابطه با کاربردهای نتایج مذکور در دنیای واقعی و نیز ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

بطور کلی، گزارشی که در اختیار دارید در پنج فصل به شرح زیر تنظیم شده است:

در فصل اول، طرح تحقیق ارائه می شود.

در فصل دوم، به مبانی نظری ارزیابی عملکرد، سابقه تحقیقات مشابه و معرفی شرکت رجاء پرداخته می شود.

در فصل سوم، روش تحقیق، نمونه آماری، جامعه آماری، ابزار جمع آوری داده ها و اطلاعات، روایی داده های

جمع آوری شده، پایایی داده های جمع آوری شده و روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات معرفی می شود.

در فصل چهارم، به توصیف و تحلیل محاسبات انجام شده بر روی داده ها، خواهیم پرداخت.

در فصل پنجم، به نتیجه گیری، پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج تحقیق، پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده می پردازیم.

در پایان، بر خود لازم می دانم از تمام کسانی که در تهیه این رساله مرا یاری رساندند، تشکر و قدردانی نمایم.

واژه های کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمانی EFQM، شرکت قطارهای مسافری رجاء.

تقدیم به:

پدر بزرگوارم، او که وجودش مایه افتخارم و تداوم سایه اش، آرزوی من است.
مادرم، او که اقیانوس بی کران محبت و دوستی است.
و همسرم، او که همیشه اسطوره ای از بردباری و گذشت است.
به وجود دریایی تان یک آسمان سپاس
ای بهترین های من.

ای که با نامت جهان آغاز شد دفتر من هم بنامت باز شد

خدایا :

به من توانی عطا کن تا بر آنچه مرا از دانش بخشیده‌ای، شکر گزار باشم.

و به آنانکه زوایای تیره اندیشه‌ام را با آموزگاری خویش روشن نموده‌اند اجر فراوان ده.

و مرا آن شایستگی عنایت فرما تا در بازمانده حیات خویش، سزاوار دانشی فزونتر از جانب تو باشم.

و عنایتی کن تا آموخته‌هایم بی بهره نباشند.

و بتوانم به یاری علمی که مرا داده‌ای بنده‌ای شایسته برای تو و یآوری توانا برای بندگانت باشم.

از آنجا که در تهیه و تنظیم این پایان نامه از الطاف و محبت‌های بسیاری از اساتید و دوستان بهره مند

شدم، از باب حدیث " من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق " وظیفه خود می دانم مراتب سپاس و قدردانی

خویش را از آن بزرگواران اعلام نمایم.

از استاد گرامی جناب آقای دکتر آقاجانی به عنوان استاد راهنما، که با صبر و راهنمایی‌های ارزشمندشان

مرا یاری کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی نموده و برای ایشان طول عمر با عزت و توفیقات روزافزون از

درگاه خداوند متعال مسئلت می نمایم.

از استاد ارجمند، جناب آقای دکتر صفایی به عنوان استاد مشاور، که با درایت تمام و خلوص نیت مرا

یاری رساندند، کمال تشکر و قدردانی را بعمل می آورم.

و بالاخره، از تمامی مسئولین و دست اندرکاران شرکت قطارهای مسافری رجاء خصوصا جناب آقای

مهندس داوری که صمیمانه با این جانب همکاری داشتند، تشکر و قدردانی می نمایم.

فهرست مطالب

فصل اول - کلیات

۲ (۱-۱) مقدمه
۲ (۲-۱) بیان مسأله و ضرورت انجام تحقیق
۶ (۳-۱) مدل مفهومی
۷ (۴-۱) هدف تحقیق
۷ (۱-۴-۱) هدف اصلی
۷ (۲-۴-۱) اهداف فرعی
۸ (۵-۱) سؤالات/فرضیات
۸ (۱-۵-۱) سؤال اصلی
۸ (۲-۵-۱) سؤالات فرعی
۹ (۶-۱) قلمرو تحقیق
۹ (۱-۶-۱) قلمرو مکانی
۹ (۲-۶-۱) قلمرو موضوعی
۹ (۳-۶-۱) قلمرو زمانی
۹ (۷-۱) تعریف واژه ها و اصطلاحات
۱۱ (۸-۱) محدودیت های تحقیق

فصل دوم - ادبیات موضوعی تحقیق

۱۳-۲۴ (۱-۲) مبانی نظری ارزیابی عملکرد
۱۴ (۱-۱-۱) مقدمه
۱۴ (۲-۱-۲) مفهوم کیفیت

۲۴ مدیریت کیفیت (۳-۱-۲)
۲۶ سیر تکاملی مدل‌های تعالی سازمانی (۴-۱-۲)
۲۹ سیر تکاملی جوایز کیفیت (۵-۱-۲)
۳۱ تاریخچه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۶-۱-۲)
۳۲ مدل تعالی سازمانی در ایران (۷-۱-۲)
۳۲ مدل تعالی EFQM (۹-۱-۲)
۳۳ (۱-۹-۱-۲) سازمان متعالی بر اساس مدل EFQM
۳۴ (۲-۹-۱-۲) بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM
۳۵ (۳-۹-۱-۲) بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM
۳۸ (۴-۹-۱-۲) ارزیابی در مدل EFQM
۴۶ (۵-۹-۱-۲) خود ارزیابی و منطق رادار
۴۷ (۶-۹-۱-۲) ساختار کلی مدل EFQM
۴۹ (۷-۹-۱-۲) تشریح معیارها و زیرمعیارها
۴۹ (۱-۷-۹-۱-۲) رهبری
۵۲ (۲-۷-۹-۱-۲) خط مشی و استراتژی
۵۶ (۳-۷-۹-۱-۲) منابع انسانی
۵۹ (۴-۷-۹-۱-۲) شراکتها و منابع
۶۳ (۵-۷-۹-۱-۲) فرآیندها
۶۴ (۶-۷-۹-۱-۲) نتایج مشتریان
۶۸ (۷-۷-۹-۱-۲) نتایج منابع انسانی
۷۰ (۸-۷-۹-۱-۲) نتایج جامعه
۷۲ (۹-۷-۹-۱-۲) نتایج کلیدی عملکرد
۷۵-۸۹ (۲-۲) سابقه تحقیقات مشابه
۷۶ (۱-۲-۲) مقدمه
۷۶ (۲-۲-۲) مروری بر برخی از تحقیقات مشابه
۸۶ (۳-۲-۲) جمع بندی مطالعات و تحقیقات مشابه
۹۰ (۳-۲) معرفی شرکت قطارهای مسافری رجا

- ۹۱ ۲-۳-۱) تاریخچه شرکت قطارهای مسافری رجاء
- ۹۲ ۲-۳-۲) نمودار سازمانی شرکت قطارهای مسافری رجاء

فصل سوم - روش شناسی تحقیق

- ۹۵ ۳-۱) مقدمه
- ۹۵ ۳-۲) روش تحقیق
- ۹۷ ۳-۳) جامعه آماری
- ۹۷ ۳-۴) نمونه آماری
- ۹۸ ۳-۵) ابزار جمع آوری داده‌ها و اطلاعات
- ۹۹ ۳-۶) روایی داده‌های جمع آوری شده
- ۱۰۰ ۳-۷) پایایی داده‌های جمع آوری شده
- ۱۰۰ ۳-۸) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

- ۱۰۳ ۴-۱) مقدمه
- ۱۰۳ ۴-۲) داده‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری
- ۱۰۴ ۴-۳) محاسبه امتیازات سؤالات مربوط به حوزه‌های مختلف مدل EFQM بر اساس پرسشنامه
- ۱۰۴ ۴-۳-۱) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سؤالات مربوط به معیار رهبری
- ۱۰۷ ۴-۳-۲) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سؤالات مربوط به معیار خط مشی و راهبرد
- ۱۰۹ ۴-۳-۳) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سؤالات مربوط به معیار کارکنان
- ۱۱۱ ۴-۳-۴) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سؤالات مربوط به معیار حوزه شراکتها و منابع
- ۱۱۴ ۴-۳-۵) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سؤالات مربوط به معیار حوزه فرآیندها

- ۱۱۷.....۳-۴-۶) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سوالات مربوط به معیار حوزه نتایج مشتریان
- ۱۲۲.....۳-۴-۷) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سوالات مربوط به معیار حوزه نتایج کارکنان
- ۱۲۵.....۳-۴-۸) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سوالات مربوط به معیار حوزه نتایج جامعه
- ۱۲۶.....۳-۴-۹) محاسبه متوسط امتیاز بدست آمده برای سوالات مربوط به حوزه نتایج کلیدی عملکرد
- ۱۳۰.....۴-۴) محاسبه امتیازات مربوط به هر یک از معیارها
- ۱۳۰.....۴-۴-۱) محاسبه امتیاز معیار رهبری
- ۱۳۰.....۴-۴-۲) محاسبه امتیاز معیار خط مشی و راهبرد
- ۱۳۰.....۴-۴-۳) محاسبه امتیاز معیار کارکنان
- ۱۳۱.....۴-۴-۴) محاسبه امتیاز معیار شراکتها و منابع
- ۱۳۱.....۴-۴-۵) محاسبه امتیاز معیار فرآیندها
- ۱۳۱.....۴-۴-۶) محاسبه امتیاز معیار نتایج مشتریان
- ۱۳۲.....۴-۴-۷) محاسبه امتیاز معیار نتایج کارکنان
- ۱۳۲.....۴-۴-۸) محاسبه امتیاز معیار نتایج جامعه
- ۱۳۲.....۴-۴-۹) محاسبه امتیاز نتایج کلیدی عملکرد
- ۱۳۳.....۴-۴-۱۰) محاسبه امتیاز کل شرکت رجاء بر اساس مدل EFQM
- ۱۳۴.....۴-۵) جمع بندی

فصل پنجم - نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

- ۱۳۷.....۵-۱) مقدمه
- ۱۳۷.....۵-۲) مروری مختصر بر تحقیق
- ۱۳۸.....۵-۳) نتایج و یافته های تحقیق
- ۱۴۲.....۵-۴) نتیجه گیری - پیشنهادهایی مبتنی بر نتایج تحقیق
- ۱۴۲.....۵-۴-۱) پیشنهادات در خصوص بهبود حوزه رهبری
- ۱۴۲.....۵-۴-۲) پیشنهادات در خصوص بهبود حوزه خط مشی و راهبرد

- ۱۴۳ ۳-۴-۵) پیشنهادات در خصوص بهبود حوزه کارکنان
- ۱۴۲ ۴-۴-۵) پیشنهادات در خصوص بهبود حوزه شراکت ها و منابع
- ۱۴۳ ۵-۴-۵) پیشنهادات در خصوص بهبود حوزه فرایندها
- ۱۴۴ ۵-۵) بحث و مقایسه
- ۱۴۵ ۶-۵) پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

فهرست نمودارها

- ۵ ۱-۱) مسئله تحقیق
- ۷ ۲-۱) مدل مفهومی تحقیق
- ۲۸ ۱-۱-۲) سیر تکاملی مفهوم تعالی
- ۲۳ ۲-۱-۲) اجزاء مدل *EFQM* و ارتباط آنها با یکدیگر
- ۳۶ ۳-۱-۲) معیارهای مدل تعالی سازمانی *EFQM* و ارتباط آنها با یکدیگر
- ۳۹ ۴-۱-۲) مراحل ساده خودارزیابی
- ۴۰ ۵-۱-۲) انواع اصلی روشهای خودارزیابی
- ۴۸ ۶-۱-۲) ساختار معیارهای توانمندساز
- ۴۹ ۷-۱-۲) ساختار معیارهای نتایج
- ۸۰ ۱-۲-۲) مدل تعدیل شده تعالی سازمانی با رویکرد تیم مداری

فهرست جداول

- ۴۶ ۱-۱-۲) راهنمای گزینش رهیافت خود ارزیابی
- ۸۶ ۱-۲-۲) جمع‌بندی سابقه تحقیقات مشابه

۱۴۱ ۱-۵) محاسبه امتیاز معیارهای مدل EFQM

۱۴۲ فهرست منابع و مأخذ

۱۴۸ منابع فارسی

۱۵۰ منابع لاتین

۱۵۴ پیوستها

۱۵۵ پرسشنامه تحقیق

۱۷۸ جدول امتیازدهی براساس منطق RADAR

۱۸۱ اطلاعات جمعیت شناختی اعضای جامعه آماری

۱۸۵ خروجی آلفای کرونباخ



فصل اول

کلیات

امروزه نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. ارزیابی عملکرد سازمانها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می باشد. در همین راستا مدل های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در واقع، مدل های تعالی سازمانی، پاسخی به این سؤال هستند که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم هستند، چیستند. با بکارگیری این مدلها ضمن اینکه سازمان می تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می تواند عملکرد خود را با سایر سازمانها بویژه بهترین آنها مقایسه کند. امروزه اکثر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. در بین این مدلها، مدل EFQM، بعنوان یکی از جامع ترین مدل های ارزیابی عملکرد شناخته شده است و الگویی برای بسیاری از کشورهای دیگر در طراحی این جوایز بوده است. مدل EFQM الگویی از یک سازمان ارائه می کند که در ایده و عمل سرآمد سازمانهای دیگر است و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کرد. مدل EFQM بعبارت دیگر تصویری کلان از نقشه ای است که هر سازمان می تواند از آن بهره گیرد تا ابعاد مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در غالبی یکپارچه و جامع بهبود و تعالی بخشد. (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲)

در این فصل به بیان مسأله تحقیق پرداخته و مدل مفهومی تحقیق ارائه خواهد شد. همچنین اهداف اصلی، اهداف فرعی، سؤال اصلی، سؤالات فرعی، قلمرو زمانی، قلمرو مکانی، قلمرو موضوعی تحقیق و در نهایت واژه های کلیدی تحقیق ارائه خواهد شد.

۲-۱) بیان مسأله و ضرورت انجام تحقیق

کیفیت و اثر بخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه های توسعه و رفاه ملت ها است. بالا بودن هزینه های سازمانی و تأمین این هزینه ها از محل منابع معمولی که روز به روز محدودتر می شود و پایین بودن اثر بخشی این سازمان ها، دولت ها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمان را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف بهبود مستمر کیفیت، مدیریت و ارزیابی عملکرد را الزامی می سازد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۰، ۱)

از آنجا که بهبود عملکرد دستگاه های دولتی و غیردولتی باعث ایجاد نیروی عظیمی میگردد، دولت و سازمانها، تلاشهای زیادی در این راستا به عمل آوردند ولی تلاش در جهت بهبود عملکرد، بدون آگاهی از میزان پیشرفت نمی تواند مشکلات را برطرف کند. در این راستا ارزیابی عملکرد می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱، ۱۰)

برای ارزیابی عملکرد، علل مختلفی بیان شده است:

- شناسایی موقعیت
- ارزیابی عملکرد مشخص می کند که مشکل در کجاها وجود دارد و کجاها نیاز به بهبود دارد
- ارزیابی عملکرد، سازمان ها را کمک می کند تا فرایندهایش را به خوبی بشناسد و به این شناخت برسد که چه چیزی را می دانند و چه چیزی را نمی دانند
- اطمینان از اینکه تصمیمات مبتنی بر واقعیت هستند نه مفروضات و حدسیات

تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم، تغییر نقش دولتها از تصدی گری مستقیم به نقش های هدایتی و ارشادی، ترویج فرهنگ رقابت پذیری، وضع قوانین سخت گیرانه بر علیه انحصار طلبی ها و فعالیت های ضد رقابتی، از عوامل اصلی در تلاش سازمانها برای حفظ برتری و حضور موفق در صحنه های رقابت ملی و بین المللی می باشد اما آنچه که بعنوان سوال چالش برانگیز مطرح می باشد،