تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱/۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۲۳
صفحات: ۱۳-۱

ارائه الگوی اجرایی خودارزیابی در سازمان‌های بزرگ

حسین محمدپور زرندی[۱]
سید محسن طباطبایی مزدآبادی[۲]

چکیده

موضوع خودارزیابی در سال‌های اخیر به عنوان یکی از تکنیک‌های بهبود مستمر کلیه فرایندهای سازمان به شمار می‌رود. طراحی مناسب و اجرای دقیق نظام خودارزیابی در سازمان به مدیریت این امکان را می‌دهد تا به جای اینکه با تکیه بر ذهنیات و حدسیات گمان کند، براساس واقعیات تصمیم‌گیری نماید. از این‌رو در این پژوهش به تدوین مدل خودارزیابی اثربخش برای سازمان‌های بزرگ پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق را تمامی مدیران، ممیزان داخلی و افراد خبره شهرداری‌های تهران تشکیل می‌دهند که از بین آنان تعداد هفتاد نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده که بر اساس روش تحلیل محتوا روایی و روش آلفای کرونباخ پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیات از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی خودارزیابی با یک آموزش صحیح می‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: خودارزیابی، مدل تعالی سازمان، آزمون همبستگی اسپیرمن، آموزش، بهبود مستمر
طبقه‌بندی JEL: D23, I25.

۱- رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران و پژوهشگر
۲- پژوهشگر حوزه اقتصاد و مدیریت شهری، مسئول مکاتبات: sm.tabatabaei@ues.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

۱- مقدمه

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، ضرورت در اختیار داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد جو رقابتی شدید در میان سازمان‌ها و تلاش پایان‌ناپذیر آنان در جهت بهبود کیفیت خدمات و محصولات و برآورد ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان سبب شده است تا سازمان‌ها در جست‌وجوی روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر برای ارزیابی عملکرد خود باشند و بتوانند اطلاعات دقیق و جامعی در مورد موقعیت، جایگاه و عملکرد خود در جامعه به دست آورند به علاوه با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های گذشته، مانع از ایجاد خطاهای بیشتر در آینده شده و به این وسیله حیات خود را تضمین نمایند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۷).

برای آنکه این فرایند تحت کنترل قرار گیرد، باید تمامی فعالیت‌ها، در تمام لحظات کنترل شوند که این امر تنها با توسعه فرهنگ خود کنترلی توسط خود کارکنان صورت می‌پذیرد و با استفاده از مکانیزم خودارزیابی[1] امکان‌پذیر می‌شود. در سال‌های اخیر، خودارزیابی به عنوان یکی از مهمترین سازوکارهای مدیریت برای بهبود مستمر تمامی کسب و کارها و قابلیت‌های سازمانی مطرح می‌باشد.

می‌توان گفت بسیاری از سازمان‌ها برای ارزیابی سطح بلوغ سیستم مدیریت کیفیت و شناسایی نقاط بهبود و یا حتی کسب جوایز کیفیت، دست به انجام ارزیابی عملکرد خود می‌زنند. این ارزیابی می‌تواند توسط کارشناسان یا مشاوران خارجی سازمان و یا توسط کارشناسان و تیم ارزیابی داخلی خود سازمان انجام شود (ISO, 2000). اجرای دقیق خودارزیابی این امکان را به مدیریت می‌دهد که به جای تصمیم‌گیری بر اساس برداشت‌های ذهنی بتوان بر اساس واقعیت‌های عینی تصمیم گرفت (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع، خودارزیابی زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که مدیریت تمامی جنبه‌های خود را بهبود بخشد (Arcelay, 1999) و همچنین این مدل یک رویکرد سیستماتیک برای کسب مزایای رقابتی در سازمان‌ها می‌باشد (Johannes, 2001).

با توجه به این توضیحات مشخص می‌گردد که امروزه خودارزیابی سازمان‌ها امری انکارناپذیر بوده و هر چه اندازه سازمان بزرگتر شود این نیاز بیشتر به چشم می‌خورد. از این‌رو، تدوین مدلی جامع و اثربخش ضروری به نظر می‌رسد اما باید به این نکته نیز توجه داشت که وجود مدل کافی نیست و اجرای صحیح، شرط کافی برای موفقیت خودارزیابی است و همچنین یکی از روش‌های مناسب برای اجرای موفق، آموزش صحیح می‌باشد. در این پژوهش به تدوین مدل خودارزیابی برای سازمان‌های بزرگ خواهیم پرداخت و تأثیر آموزش بر اجرای موفق الگوی خودارزیابی را مورد سنجش قرار می‌دهیم.

خودارزیابی: خودارزیابی فرایندی، نظام‌مند و جامع در ارتباط با مقایسه فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان (توانمند سازها) است که نتایج حاصله از آن بر اساس معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارزیابی می‌گردد (جلوداری، ۱۳۸۷). با اجرای یک الگوی برتری سازمانی، امکان خودارزیابی و مقایسه فعالیت‌های مؤسسات با یکدیگر و ارائه بازخورد وجود خواهد داشت (براتی، نبی لو، ۱۳۸۳).

مطالعه بر روی فرایند خودارزیابی دامنه وسیعی دارد. این سیستم بر اساس تحقیقات به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت فرد و سازمان به حساب می‌آید (Jose, 2010) و همبستگی مثبت با یادگیری فردی و سازمانی دارد (Cassidy, 2006)، همین امر سازمان‌های یادگیرنده را بر آن داشته تا این فرایند را به دقت و منظم به کار گیرند. با پیشرفت‌های فناوری به وجود آمده سازمان‌ها علاوه بر برقرار کردن این سیستم، پا فراتر گذاشته و سیستم‌های خودارزیابی آنلاین را مورد استفاده

1- Self-Assessment

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

قرار می‌دهند که بر اساس نتایج تحقیقات، افراد نگرش مثبتی نسبت به این نوع ارزیابی دارند و باعث می‌شود نتایج به واقعیت نزدیکتر باشد (Joglar et al., 2010).

مدل‌های گوناگونی برای ارزیابی سازمان‌ها معرفی شده‌اند که هریک ویژگی‌های خاص خود را دارا هستند. از میان این مدل‌ها، آنچه برای ارزیابی عملکرد سازمان بیشتر مورد تأکید اندیشمندان و متفکران مدیریتی است، مدلی است که بتواند علاوه بر اهمیت پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان راه‌حل فراگیر افزایش کارآمدی سازمان‌ها، مدل تعالی سازمانی نیز به شمار رود (رازانی، ۱۳۸۱؛ رضایتمند، ۱۳۸۴).

برای انجام خودارزیابی سازمان‌ها ۴ رویکرد مختلف وجود دارد که عبارتند از:

■ رویکرد پرسشنامه‌ای: در این رویکرد معیارهای مدل تعالی سازمانی به صورت سؤالاتی مطرح شده و پاسخ‌دهندگان بایستی با توجه به شواهد موجود به تکمیل آن اقدام نمایند.

■ رویکرد کارگاهی: این رویکرد عموماً در سطح تیم مدیران شرکت برگزار می‌شود. اعضای این تیم باید نسبت به جمع‌آوری اطلاعات موجود در رابطه با معیارهای مدل تعالی سازمانی اقدام نمایند. به منظور اتفاق نظر در رابطه با اطلاعات جمع‌آوری شده، جلسه‌ای تحت عنوان «جلسه اتفاق نظر[1]» برگزار می‌شود.

■ رویکرد استفاده از پروفرما: این روش نسبت به روش شبیه‌سازی جایزه ساده‌تر می‌باشد. با توجه به اینکه برای هر زیر معیار یک پروفرما تهیه می‌شود، یک گزارش حداقل ۳۲ صفحه‌ای آماده خواهد شد. مصاحبه‌کنندگان باید صرفاً به جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با زیرمعیار و حوزه مربوط به خود پرداخته و از تبدیل جلسه به بررسی مشکلات فردی اجتناب نمایند.

■ رویکرد شبیه‌سازی اخذ جایزه: این روش رونوشتی از فرایند اخذ جایزه است که می‌تواند برای ارزیابی سازمان استفاده شود. در این روش، سازمان گزارش و مدارکی را تهیه می‌نماید و تیمی متشکل از ارزیابان آموزش‌دیده این گزارش را ارزیابی می‌نمایند. توصیه می‌شود در این فرایند از تعدادی ارزیاب خارجی نیز استفاده گردد (رازانی، ۱۳۸۱).

مدل تعالی سازمانی EFQM[2]: یکی از ادعاهای اساسی در ادبیات مدیریت کیفیت جامع که منجر به توسعه دیدگاه جامعی از مدیریت کیفیت شده، وابستگی متقابل میان اصول و مفاهیم بنیادی آن می‌باشد (Dijkstra, 1997). بعضی از صاحب‌نظران مدیریت کیفیت را، به عنوان رویکردی منسجم و یا فرایندی متحد تعریف کرده‌اند (Flynn, Schroeder, 1994). نیاز به توسعه همه‌جانبه مدیریت کیفیت جامع را می‌توان، در محتوا و ساختار مدل تعالی EFQM ملاحظه نمود. بر طبق مدل تعالی، مدیریت کیفیت باید برای ایجاد بهبود مستمر در یک سازمان، بر تمامی فعالیت‌ها و سطوح تمرکز نماید (Nabitz, 1999). مدل تعالی بر این فرض منطقی استوار است که یک ساختار روابط درونی میان معیارهای توانمندساز وجود دارد که این معیارها شامل، رهبری محرک، معیارهای خط‌مشی و راهبرد، مدیریت کارکنان، شرکا و منابع، می‌باشند و این سه معیار از طریق فرایندها، نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهند (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۰).

به طور کلی مدل EFQM شامل مفاهیم و ارزش‌های زیر است:

■ نتیجه‌گرایی: لازمه تعالی، ایجاد تعادل و رضایت در همه ذی‌نفعان مرتبط می‌باشد.

■ تمرکز مشتری: مشتری قضاوت‌کننده نهایی کیفیت محصولات و خدمات است و وفاداری و حفظ مشتری و کسب سهم بازار از طریق تمرکز بر نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه، بهینه می‌شود.

1- Consensus Meeting

2- European Foundation for Quality Management

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

■ رهبری و ثبات اهداف: رفتار رهبران یک ساختار منتج به ایجاد نظم و وحدت در اهداف سازمان و محیط می‌شود به گونه‌ای که سازمان و کارکنان آن بتوانند احساس برتری و مزیت نمایند.

■ مدیریت براساس فرایندها و حقایق: هنگامیکه کلیه فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر به طور نظام‌مند مدیریت شوند و تصمیمات مربوط به عملیات و فعالیت‌های جاری و بهبودهای برنامه‌ریزی شده با استفاده از اطلاعات معتبری که شامل انتظارات و ادراکات ذی‌نفعان سازمان می‌باشند اخذ شوند، سازمان‌ها اثربخش‌تر عمل می‌کنند.

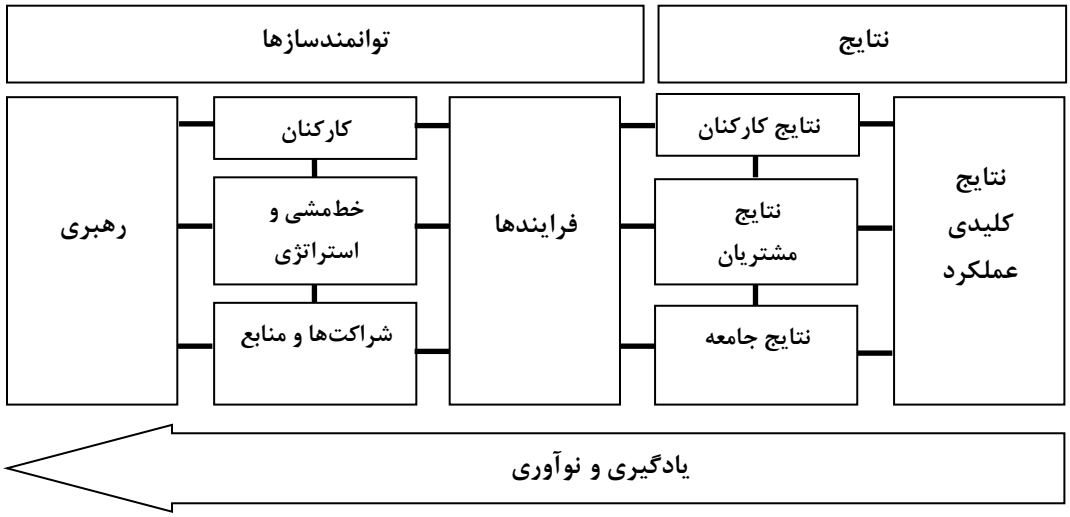
■ توسعه و مشارکت افراد: ظرفیت‌های بالقوه یک فرد در سازمان از طریق ارزش‌های مشترک به همراه یک فرهنگ حاکی از اعتماد، اختیار و اقتدار است که به بهترین نحو به کار گرفته می‌شود و منجر به مشارکت همه افراد می‌گردد.

■ یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود: عملکرد سازمانی هنگامی به حداکثر مقدار ممکن می‌رسد که سازمان بر پایه مدیریت و تسهیم دانش و اطلاعات و بر یک فرهنگ غنی از یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود بنا شده باشد.

■ توسعه مشارکت با شرکا: هنگامی که یک سازمان با شرکایش دارای ارتباطات سودآور دوطرفه، مبتنی بر اعتماد تسهیم دانش و اطلاعات بوده و این ارتباطات از انسجام و یکپارچگی برخوردار باشند، به صورت اثربخش‌تر عمل می‌کند.

■ مسئولیت‌های عمومی و اجتماعی: در صورتی که سازمان و افرادش، یک رویکرد اخلاقی داشته و انتظارات و قواعد و قوانین جامعه را به خوبی برآورده سازند می‌توانند مطمئن باشند که از منافع بلندمدت برخوردارند (Naylor, 1999).

مدل تعالی بر پایه ۹ معیار استوار است که ۵ معیار آن توانمندساز و ۴ معیار باقی نتایج می‌باشند. معیارهای توانمندساز هر آنچه را که سازمان انجام می‌دهد، در بر می‌گیرند و معیارهای نتایج هر آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد؛ به عبارتی، نتایج معلول توانمندسازها هستند. نتایج متعالی در رابطه با عملکرد مشتریان، افراد و جامعه از طریق رهبری، تدوین خط‌مشی و راهبرد، افراد، شرکاء و منابع و فرایندها به دست می‌آیند (نجمی، حسینی، ۱۳۸۷). شکل ۱ برای تعالی سازمان توسط اندیشمندان این حوزه ارائه شده است:



شکل ۱- مدل سرآمدی EFQM

منبع: (شاهرودی و همکاران، ۱۳۹۰)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

در نگاهی اجمالی به مفهوم خودارزیابی از مدل EFQM دو نوع ارزیابی کیفیت را می‌توان در نظر گرفت. یکی ارزیابی با هدف برآورد سطح بلوغ سازمان در مدیریت کیفیت و میزان تناسب آن با هدف و دیگری ارزیابی با هدف بهبود عملکرد به واسطه شناسایی دلایل شکاف‌های موجود در عملکرد و یا موانع دستیابی به اهداف موجود (Conti, 2007).

انتقادی که بر اساس یک تحقیق در سال ۲۰۱۱ بر این مدل وارد شده این است که اگر عوامل این مدل را بدون جداسازی بر اساس دو متغیر توانمندساز و نتایج مورد مطالعه قرار دهیم، میان کارکنان، خط‌مشی و راهبرد و شرکا و منابع ارتباط معناداری نمی‌توان یافت (Gomez et al., 2011). با وجود این انتقاد، اکثر مطالعات صورت گرفته در سال‌های اخیر بر روی این مدل و در جوامع مختلف سازمانی نشان می‌دهند، EFQM رویکردی مناسب برای توصیف و اندازه‌گیری مدیریت کارکنان، مشتریان و سرمایه ساختاری در درون سازمان است (Eszter, Jonas, 2012).

در بطن این مدل، منطقی نهفته است که RADAR نامیده می‌شود. کلمه RADAR شامل چهار عامل است که به ترتیب عبارتند از:

نتایج[1]، رویکرد[2]، گسترش و به کارگیری[3]، ارزیابی و بازنگری [4] است. منطق فوق بیان‌کننده این امر است که یک سازمان به موارد زیر نیازمند می‌باشد:

- تعیین و هدف‌گذاری نتایج به عنوان بخشی از فرایند خط‌مشی و تدوین راهبرد، که این نتایج، هر دو جنبه مالی و عملیاتی عملکرد و ادراکات و انتظارات ذی‌نفعان سازمان را پوشش می‌دهد.
- برنامه‌ریزی و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای صحیح و دقیق جهت برآورده کردن نتایج مورد انتظار حال و آینده.
- گسترش این رویکردها به طور نظام‌مند؛ به منظور اطمینان از به کار گرفته شدن این رویکردها به صورت کامل.
- ارزیابی و بازنگری این رویکردها از طریق پایش و تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری مداوم که در نهایت، منجر به شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و به کارگیری بهبودهای ضروری در رویکردهای اتخاذ شده می‌شود.

هنگام استفاده از این مدل در یک سازمان به عنوان مثال، به منظور انجام خودارزیابی، عوامل منطق RADAR همچون رویکرد گسترش و به کارگیری ارزیابی و بازنگری، باید برای هر یک از زیرمعیارهای توانمندساز مورد خطاب واقع شود و عامل نتایج این منطقه نیز باید برای همه زیرمعیارهای مربوط به نتایج کسب شده توسط سازمان مورد توجه قرار گیرد.

آموزش ضمن خدمت: آموزش ضمن خدمت، فرایندی است که بهره‌وری آتی را افزایش می‌دهد و متفاوت با برنامه تعلیمی مدارس است. به عبارت دیگر، فرایند کسب نظام‌دار مهارت‌ها، قوانین و نگرش‌هایی است که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود. برخی دیگر آموزش ضمن خدمت را عبارت می‌دانند از بهبود بخشیدن فعالیت‌ها و وظایف افراد در ارتباط با شغل و حرفه تخصصی آنها، که عمدتاً به منظور افزایش دانش، مهارت و تغییر نگرش‌های حرفه‌ای آنان صورت می‌پذیرد، تا به وسیله آن افراد بتوانند به گونه‌ای مؤثر وظایف‌شان را به انجام رسانند. بررسی‌ها نشان داده اجرای آموزش‌های ضمن خدمت باعث اثربخشی و افزایش بهره‌وری شده از طرفی کارایی را بالا برده و سطح توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد (یغمایی، ۱۳۹۱). به عنوان مثال در سال ۲۰۰۴ پس از سنجش اثر بخشی دوره‌های آموزشی در شرکت موتورولا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان ۳۳ دلار بازده به همراه داشته است (Durbin, 2004).

اجرای الگو یا طرحی جدید در یک سازمان می‌تواند

1- Results
2- Approach
3- Development
4- Assessment and Review

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

با مقاومت افراد مواجه شود. یکی از دلایل مقاومت، عدم آگاهی لازم افراد از آن الگو یا طرح جدید می‌باشد که می‌توان با آموزش لازم آگاهی را بالا برده و مقاومت را کاهش داد. در این تحقیق تأثیر آموزش بر اثربخشی الگوی خودارزیابی در سازمان مورد سنجش قرار می‌گیرد تا نقش متغیر آموزش در اجرای صحیح خودارزیابی بررسی گردد.

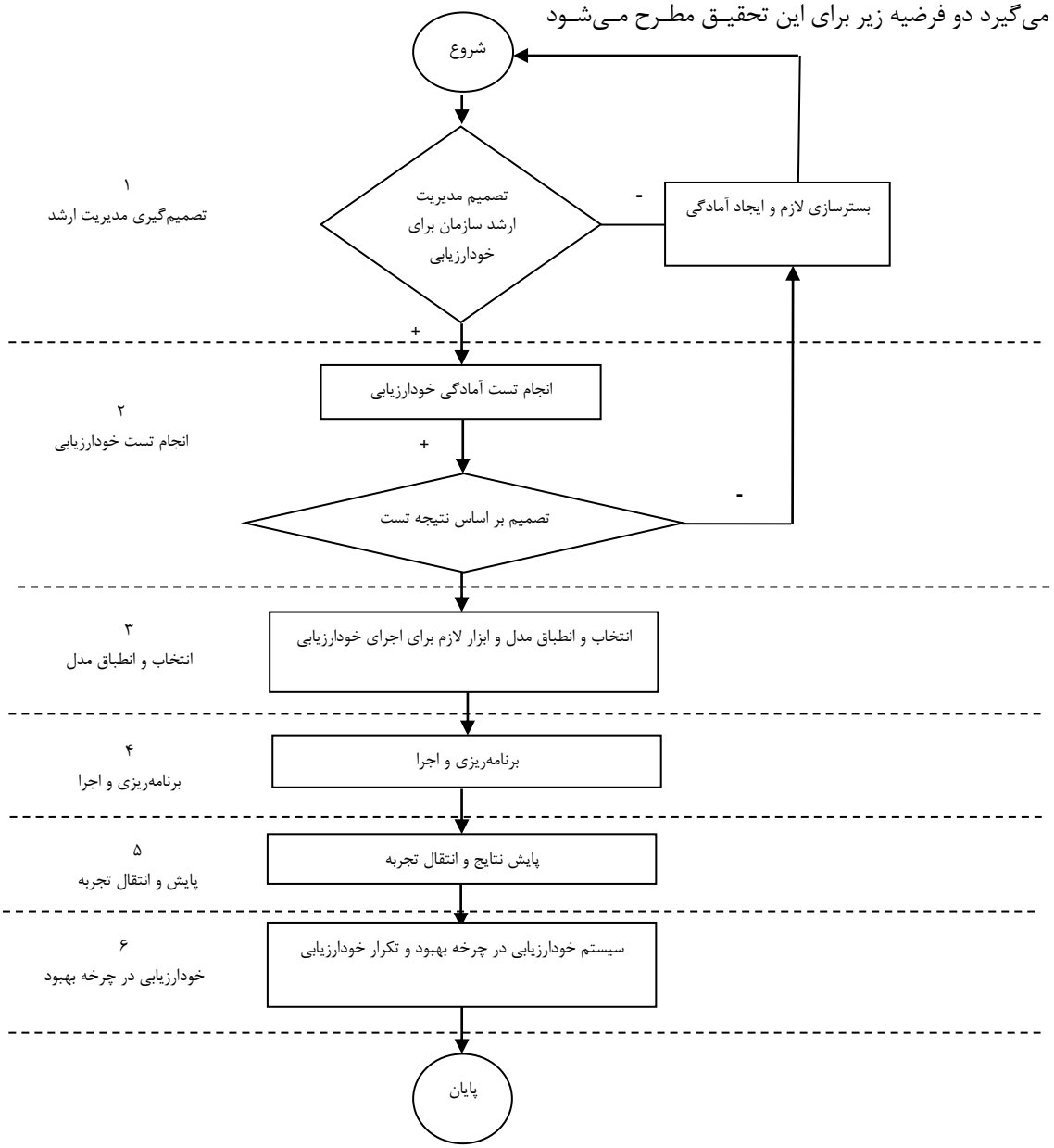
۱-۱- تدوین فرضیات و مدل پیشنهادی

با توجه به ادبیات نظری تحقیق و آنچه در سیستم‌های خودارزیابی سازمان‌های بزرگ صورت می‌گیرد دو فرضیه زیر برای این تحقیق مطرح می‌شود که عبارتند از:

H_1: بین الگوی پیشنهادی خودارزیابی برای سازمان‌های بزرگ و اثربخشی خودارزیابی ارتباط معناداری وجود دارد.

H_2: بین آموزش ضمن خدمت و اثربخشی خودارزیابی ارتباط معناداری وجود دارد.

سیستم خودارزیابی پیشنهادی که در برخی از سازمان‌ها نیز به اجرا در آمده است در شکل ۲ مشخص شده است:



شکل ۲- مدل پیشنهادی تحقیق

منبع: (مطالعات نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

فرایند ایجاد سیستم مکانیزه خودارزیابی، مستلزم طی نمودن مراحلی است که این مراحل، منطبق با مراحل ایجاد سیستم‌های خبره است. مراحل یاد شده، عبارتند از: فاز اول: تعریف مسأله، فاز دوم: انتخاب منابع کسب دانش، فاز سوم: طراحی مفهومی و امکان‌سنجی، فاز چهارم: انتخاب محیط نرم‌افزار و سخت‌افزار، فاز پنجم: ساخت سیستم نمونه اولیه، فاز ششم: ایجاد سیستم، فاز هفتم: معتبرسازی، صحه‌گذاری و پذیرش سیستم (Durkin, 1994). اگر بخواهیم از دیدگاه مفهومی به موضوع خودارزیابی نگاه کنیم، می‌توان آن را به شش مرحله عمده زیر تقسیم کرد. مفهوم کلان هر مرحله را به اختصار بیان می‌کنیم. این مراحل عبارتند از:

۱- تصمیم‌گیری مدیریت ارشد: در این مرحله مدیریت ارشد هر سازمان یا واحدی که می‌خواهد خودارزیابی را به عنوان روش بهبود مستمر در پیش گیرد باید با عزمی راسخ و همراه با باور قبلی تصمیم گرفته و این تصمیم را به طور آشکار و علنی به عنوان یکی از راهبردهای عملیاتی سازمان خود اعلام نماید. این تصمیم باید با آگاهی کامل اتخاذ شود و در گردنه‌ها و فراز و نشیب‌های این راه طولانی، آمادگی آن را داشته باشد که بهای خود را اعم از هزینه، زمان، نیروی انسانی و غیره، بپردازد؛ زیرا رمز موفقیت این الگو در تکرار و بهبود دائمی آن است و اگر چنین آمادگی را ندارد، باید موضوع را به زمان دیگری موکول نماید.

۲- انجام تست آمادگی: اگر در مرحله اول نتیجه تصمیم مثبت بود باید به عنوان اولین گام، یک آزمون آمادگی، برای شروع این موضوع داشته باشد که این آزمون به صورت استاندارد موجود است و شامل دوازده سؤال می‌باشد. اگر سازمان یا واحدی حداکثر به ۳ سؤال از این ۱۲ سؤال پاسخ منفی دهد این بدان معنی است که نیروهای انسانی، آمادگی لازم را ندارند و سازمان آماده اجرای این تصمیم نیست و باید کار بسترسازی فرهنگی به ویژه تشکیل تیم‌های کاری و گروه‌های حل مسأله انجام شود و با آموزش، آنها را با کار تیمی آشنا نمود. همچنین پس از یک دوره مشخص، آزمون را مجدداً انجام داد و پس از اخذ نتیجه مورد انتظار از آن، به مرحله بعدی کار وارد شد.

۳- انتخاب و انطباق مدل: در این مرحله، سازمان باید با توجه به شرایط، از جمله سطح اطلاعات و دانش نیروی انسانی، نظامات کیفی مستقر در سازمان، فرهنگ سازمانی و نوع هدف‌گذاری و آموزه‌های سازمانی، یک الگوی مناسب را از روش‌های خودارزیابی موجود که با شرایط سازمان تطابق بیشتری داشته باشد، انتخاب نموده و آن را به عنوان ابزار اجرای خودارزیابی معرفی نماید.

۴- برنامه‌ریزی و اجرا: حال که یکی از روش‌های خودارزیابی را متناسب شرایط سازمان انتخاب نمودیم (مثلاً EFQM) باید با یک برنامه دقیق و مشخص که در آن اهداف، زمان‌بندی اجرا و سازمانی که قرار است خودارزیابی در آن سطح اجرا شود و به صورت روشن و شفاف تدوین شده، به عنوان نظام‌نامه اجرایی خودارزیابی، تصویب و ابلاغ گردد.

۵- پایش و انتقال تجربیات: نتیجه اجرای خودارزیابی باید تبیین نقاط قوت، شناسایی فرصت‌های بهبود سازمان و تعریف پروژه‌های بهبود باشد و قطعاً باید این پروژه‌های بهبود در فرایند برنامه‌های اجرایی سازمان به شدت مطرح و خودنمایی کنند. به منظور حصول اطمینان از اجرای قطعی و درست این پروژه‌ها، یک نظام پایش در سازمان اجرا شود تا از صحت اجرای آن اطمینان حاصل شده و چنانچه اجرا با مشکلی مواجه شود، سریعاً به مسئولان سازمانی منتقل و مشکلات برطرف گردند. از سوی دیگر، در جریان خودارزیابی در هر سازمان، واحدهای مختلف سازمانی تجربه‌های خوب، موفق و بعضاً ناموفقی را آزمون کرده‌اند که این موارد نیز باید به یک مکانیزم انتقال تجربیات به دیگران منتقل شود و سایر واحدها نیز تجربه‌های موفق را به کار گرفته و تجربه‌های ناموفق را آگاهانه کنار بگذارند تا سرمایه‌ها و

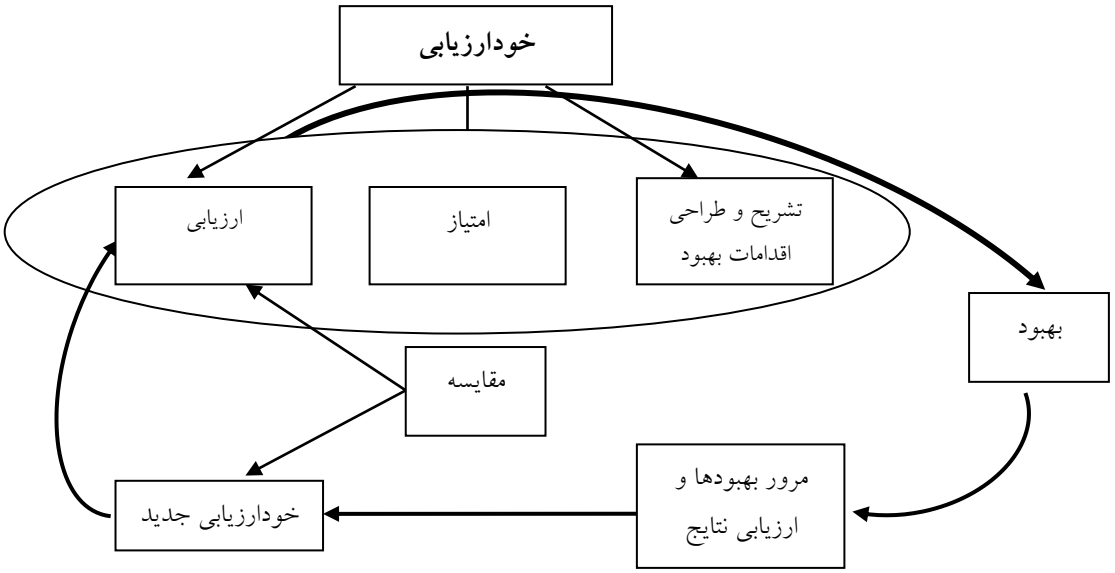
[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

منابع محدود سازمان تلف نشوند و صرف موارد مفیدتر گردند.

۶- سیستم بهبود خودارزیابی در چرخه RADAR یا PDCA[1]: این مرحله یکی از مهمترین مراحل است و باید به آن توجه کافی نمود. تکرارپذیری از ویژگی‌های مهم خودارزیابی است ولی باید این تکرار به گونه‌ای باشد که در هر بار اجرا، شاخص‌های مهم سازمان در جهت مطلوب تغییر نماید؛ به عبارت دیگر باید اثبات نمود که خودارزیابی چرخه‌ای است که هر چرخه در سطحی بالاتر فعال می‌شود (حلزون‌وار).

بنابراین در پایان هر بار که خودارزیابی انجام می‌شود باید مکانیزم اجرایی خودارزیابی نیز در چرخه PDCA یا RADAR قرار گرفته و اصلاح گردد و نقاط ضعف برطرف و نقاط قوت تقویت شود (شکل ۳).



شکل ۳- چرخه بهبود خود ارزیابی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

۲- روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش، توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. در این مقاله سعی بر آن است تا اثربخشی الگوی خودارزیابی پیشنهادی در سازمان‌های بزرگ مورد سنجش قرار گیرد. جامعه آماری مورد سنجش این تحقیق را مجموعه مدیران، ممیزان داخلی و افراد خبره فعال در سازمان‌های تحت پوشش شهرداری تهران تشکیل می‌دهند که سه پیش فرض زیر در مورد آنان حاکم می‌باشد:

- همگی با مجموعه سازمان آشنایی دارند.
- همگی مستقیماً درگیر مسائل و مباحث کیفیت در سازمان هستند و به نوعی مسئول و پاسخگوی این مهم می‌باشند.
- همگی با ابزارهای نوین کیفیت جامع آشنایی دارند.

کل تعداد افراد جامعه آماری ۸۵ نفر می‌باشد که با توجه به اینکه تمام‌شماری در تحقیقات کاری وقت‌گیر و پرهزینه است، از جامعه آماری نمونه‌گیری صورت گرفته است. حجم نمونه بر اساس فرمول زیر محاسبه شده است:

1- PDCA (Plan, Do, Check, Act)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

$$n=\frac{N\left(Z\frac{\alpha}{2}\right)^2.P(1-P)}{(\varepsilon)^2(N-1)+\left(Z\frac{\alpha}{2}\right)^2.P(1-P)}$$

در این فرمول Z مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد ($z_{\frac{\alpha}{2}}=1.96$)؛ مقدار اشتباه مجاز می‌باشد که مقدار آن با تشخیص محقق و بر اساس احتمال خطای نمونه محاسبه می‌شود. N، اندازه جامعه محدود که ۸۵ نفر است؛ مقدار P برابر ۰/۵ در نظر گرفته شده است؛ زیرا در این صورت، کمترین مقدار ممکن را پیدا می‌کند؛ بنابراین، اندازه نمونه عبارت است از:

$$n=\frac{85(1.96)^2.0.5(0.5)}{(0.05)^2(84)+(1.96)^2.0.5(0.5)}=69.75\cong 70$$

جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۳ سؤال عمومی، ۱۹ سؤال مربوط به مدل خودارزیابی پیشنهادی می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت بوده و ۱۰ سؤال مربوط به تأثیر آموزش بر اثربخشی مدل است (جدول ۱).

جدول ۱- مشخصات پرسشنامه

شماره سؤال	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۴-۲۲	الگوی خودارزیابی پیشنهادی (با توجه به ۱۹ معیار که در هر معیار یک متغیر عنوان شده است).	اثربخشی الگوی خودارزیابی
۲۳-۳۲	آموزش‌های ضمن خدمت	اثربخشی الگوی خودارزیابی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای بررسی روایی پرسشنامه از روش تحلیل محتوا[1] (CVR) استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه بین ۱۵ نفر از اساتید و کارشناسان خبره توزیع شد و از آنان خواسته شد، تا درباره پرسشنامه اعلام نظر نمایند. برای تعداد ۱۵ نفر حداقل ضریب CVR، ۰/۴۹ می‌باشد. همانطور که در جدول ۲ مشخص می‌باشد تمامی شاخص‌های پرسشنامه از نظر روایی تأیید می‌شود:

جدول ۲- محاسبه ضریب CVR

ردیف	متغیرها	CVR
۱	الگوی خودارزیابی پیشنهادی	۰/۶۸
۲	آموزش ضمن خدمت	۰/۷۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

1- Content Validity Ratio

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه توزیع و پس از جمع‌آوری، ضریب آلفای کرونباخ برای آنها محاسبه شد نهایت پس از جمع‌آوری تمام پرسشنامه‌ها از اعضای نمونه نیز این ضریب محاسبه گردید. چون میزان این ضریب از ۰/۷ بیشتر می‌باشد پایایی پرسشنامه نیز تأیید می‌شود. جدول ۳ نتایج حاصل را نشان می‌دهد:

جدول ۳- محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

آزمون	تعداد نمونه	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
پیش‌آزمون	۳۰	۲۹	۰/۸۶
آزمون نهایی	۷۰	۲۹	۰/۸۳

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که بدین منظور از نرم‌افزار SPSS 20 بهره‌گیری شده است.

۳- یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شد که اطلاعات عمومی پاسخ‌دهندگان به صورت زیر می‌باشد:

- جنسیت: ۸۹٪ مرد، ۱۱٪ زن
- تحصیلات: ۰٪ زیر دیپلم، ۰٪ دیپلم و فوق‌دیپلم، ۴۸٪ لیسانس، ۲۲٪ فوق لیسانس، ۳۰٪ دکترا و بالاتر
- سن: ۰٪ زیر ۲۰ سال، ۳۶/۴۲٪ بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۵٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۵/۹۸٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال، ۲/۶٪ بالاتر از ۵۰ سال

برای آزمون فرضیات از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج هر فرضیه در جداول ۴ و ۵ مشخص می‌باشد:

جدول ۴- ضرایب همبستگی اسپیرمن

	الگوی پیشنهادی	آموزش	اثربخشی
الگوی پیشنهادی	۱		
آموزش	۰/۳۲۵**	۱	
اثربخشی	۰/۶۰۹**	۰/۳۸۶**	۱

*p<0.05,**p<0.01

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا مشخص می‌باشد بین الگوی پیشنهادی و میزان اثربخشی رابطه معناداری در سطح p<۰/۰۱ وجود دارد و مقدار آن برابر است با ۰/۶۰۹ همچنین بین آموزش و اثربخشی رابطه معناداری، با مقدار ۰/۳۸۶ و در سطح p<۰/۰۱ وجود دارد. دو فرضیه این تحقیق با توجه به نتایج زیر به اثبات می‌رسد:

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

جدول ۵- نتایج فرضیات

فرضیات	سطح معناداری	Sig	نتیجه
H_1	۰/۰۱	۰/۰۰	تأیید
H_2	۰/۰۱	۰/۰۰	تأیید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در فرضیه اول با توجه به اینکه $Sig < 0.01$ می‌باشد، پس در نتیجه H_0 رد شده و مشخص می‌شود بین الگوی پیشنهادی خودارزیابی و اثربخشی آن ارتباط معناداری وجود دارد؛ به عبارتی فرضیه H_1 که فرضیه اول تحقیق می‌باشد، پذیرفته می‌شود. در فرضیه دوم نیز چنین حالتی وجود دارد. یعنی به علت اینکه $Sig<0.01$ می‌باشد، پس H_0 رد شده و مشخص می‌شود بین آموزش و اثربخشی الگوی خودارزیابی ارتباط معناداری وجود دارد؛ به عبارتی فرضیه H_2 که فرضیه دوم پژوهش می‌باشد، اثبات می‌شود.

۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش در موضوع خودارزیابی انجام شد که امروزه به طور جدی توسط محققان بسیاری مورد بحث قرار گرفته است. اهمیت خودارزیابی و مطالعات مستمری که بر روی آن صورت می‌گیرد نشان می‌دهد که نظارت‌های معمول به خوبی صورت نگرفته و استفاده از ابزار خودارزیابی و اجرایی نمودن آنها بیشتر از عمل نظارت صورت می‌گیرد (مجدزاده و همکاران، ۱۳۸۱). هدف اصلی خودارزیابی عملکرد سازمان، در وهله اول شناخت وضعیت فعلی سازمان و شناخت نقاط قوت و ضعف آن و در مرحله بعد، تلاش در جهت تقویت قوت‌ها، رفع کاستی‌ها و بهبود وضعیت سازمان می‌باشد (صادقی و حجازی، ۱۳۹۱).

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در این مقاله، یکی از بهترین روش‌های ارتقا و تضمین کیفیت در سطوح سازمانی به ویژه سازمان‌های بزرگ، استفاده از مکانیزم خودارزیابی است. بر اساس نتایج تحقیق، انجام فرایند خودارزیابی در مرحله نخست مستلزم تصمیم‌گیری مدیر ارشد، مرحله دوم انجام تست آمادگی، مرحله سوم انتخاب و انطباق مدل برای ارزیابی، مرحله چهارم برنامه‌ریزی و اجرا، مرحله پنجم پایش و در مرحله آخر تکرار ارزیابی می‌باشد. بررسی‌های صورت گرفته در این تحقیق نشان می‌دهد اجرای چنین الگویی برای خودارزیابی می‌تواند اثربخشی لازم را داشته باشد. در این میان همان‌طور که قبلاً اشاره شد مشکلاتی برای اجرای الگوهای جدید وجود دارد که یکی از آنها عدم شناخت و آگاهی پرسنل سازمان می‌باشد. نتایج حاصل از بررسی فرضیات نشان می‌دهد، که آموزش مناسب پرسنل می‌تواند بر اثربخشی اجرای این الگو نیز تأثیر گذاشته و آن را افزایش دهد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می‌توان پیشنهادات زیر را جهت اجرای این الگو ارائه داد:

- اجرای دوره‌های آموزشی قبل از اجرای الگو برای سطوح مختلف سازمان؛
- ورود تدریجی الگو به سازمان و جایگزین نمودن آن با سیستم نظارت؛
- تهیه کتابچه‌ها و پوسترهای راهنمای سیستم خودارزیابی؛
- برقرار نمودن سیستم بازخورد مناسب جهت اصلاح اشکالات شناسایی شده پس از پایش؛
- ایجاد جو انگیزشی مناسب برای همکاری هر چه بیشتر پرسنل سطوح مختلف سازمان در اجرای الگو.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

۵- منابع

براتی، احمد؛ نبی لو، بهرام. (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی الگوهای برتری سازمانی در نظام بهداشت و درمان کشورهای منتخب: ارائه الگو برای ایران، *نشریه مدیریت سلامت*، (۱۸) ۱۰، ۱۹-۱۴.

جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۷). *تعالی سازمان EFQM*، چاپ سوم، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

رازانی، عبدالحمید. (۱۳۸۱). *آشنایی با مدل‌های برتر سازمانی*، چاپ اول، تهران: انتشارات مام.

رضایتمند، علیرضا. (۱۳۸۴). *ابزارهای مسئولیت اجتماعی سازمانی برای سرآمدی*، چاپ دوم، تهران: انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین.

سجادی، حانیه سادات؛ حریری، محمدحسین؛ کریمی، سعید؛ برات‌پور، سارا. (۱۳۸۷). خودارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها و مراکز خدمات درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان با استفاده از مدل تعالی سازمان، *پژوهش در پزشکی*، (۳) ۳۲، ۲۳۱-۲۲۷.

شاهرودی، کامبیز؛ امیر تیموری، علیرضا؛ رکن شریفی، امیر. (۱۳۹۰). پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها با استفاده از معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM (مورد مطالعه: گروه خودرو سازی)، *فصلنامه مدیریت*، ۸(۲۳)، ۱۳-۱.

صادقی، احمد؛ حجازی، علی. (۱۳۹۱). خودارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی شهر بجنورد بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM ، *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، (۴) ۲، ۲۰۷-۲۰۱.

مجدزاده، سیدرضا؛ صدیقی، ژیلا؛ کلاهدوز، ماشاءالله؛ یونسیان، مسعود؛ نورایی، سیدمهدی؛ جندقی، جعفر؛ نورایی، نجمه؛ حیدریان، نرگس؛ مالکی نژاد، محسن. (۱۳۸۱). مقایسه پایش به شیوه خودارزیابی و نظارت معمول در برنامه مراقبت از مادران باردار مراکز بهداشتی درمانی شهری استان سمنان، *فصلنامه پایش*، (۱) ۲، ۳۳-۲۵.

نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس. (۱۳۸۷). *مدل سرآمدی EFQM/از ایده تا عمل*، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سرآمد.

یغمایی، مهسا. (۱۳۹۱). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های شغلی کارکنان کتابخانه‌های عمومی شهر تبریز، *فصلنامه دانش‌شناسی*، (۱۷) ۵، ۱۱۶-۱۰۵.

Arcelay A. (1999). Self-assessment of the health center of public health service through the European model of Total Quality Management. *International Journal of Health care quality assurance,* 2(12), 54-59.

Cassidy, S. (2006). Learning style and student self-assessment skill, *Education Training,* 4(2,3), 170 – 177.

Conti, T, A. (2007). A history and review of the European quality award model, *The TQM Magazine,* 19(2), 112-128.

Dijkstra, L. (1997). An empirical interpretation of the EFQM framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 6(3), 321-341.

Durkin, J. (1994). *Expert Systems: Design and Development*. MacMillan: Publishing Company.

Durbin, S. (2004). *Review of workplace skill, Technology Adoption and firm productivity: A review,* New Zealand treasury working paper 04/16, Wellington: [n-n]. Available at: http://www.treasury. govt.nz.

Eszter Z. and Jonas, T. (2012). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: Evidence from Hungary, *International Journal of Quality and Service Sciences,* 4(4), 316 – 331.

Flynn, B. B. and Schroeder, R. G. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operation Management,* 11(4), 339-366.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

Gomez J., Micaela M. C., Ángel R. and Martinez L. (2011). A critical evaluation of the EFQM model, *International Journal of Quality & Reliability Management,* 28(5), 484 -502.

ISO 9004. (2000). Quality Management Systems–Guidelines for Performance Improvements. International Organization for Standardization.

Johannes M. (2001). The EFQM Excellence Model, German experiences with the EFQM approach in health care. *International journal for Quality in Health Care,* 13(1), 45-49.

Joglar, N., Diego M. J., Manuel C., Ivan Martinez, J. and Ignacio H. (2010). iTest: Online assessment and self-assessment in mathematics, *Interactive Technology and Smart Education*, 7(3), 154-167.

Jose, T. J. (2010). Self-assessment processes: The importance of follow-up for success, *Quality Assurance in Education,* 18(1), 19- 33.

Nabitz, U. W. (1999). EFQM approach and the Dutch quality award, *International Journal of Health Care Quality Assurance,* 12(2), 65-70.

Naylor, G. (1999). Using the business excellence model to develop a strategy for a healthcare organization. *Int J Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv,* 12(2,3), 37-44.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.2.1.9] [Downloaded from iueam.ir on 2026-11-19]