



ORIGINAL RESEARCH PAPER

The relationship between organizational culture and enabler of EFQM model emphasizing the role of employee's affective commitment

F. Karimi Jafari<sup>1,\*</sup>, M. Haghghi Kafash<sup>2</sup>, A. Bahrami<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Human Resource Management, Alborz Campus of Tehran University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Business Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Department of Business Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History

Received: 22 December 2013

Revised: 10 January 2014

Accepted: 27 January 2014

Keywords

*Excellence Model; Corporate Culture; Emotional Commitment; Insurance.*

In the last decade, the attention of organizations and researchers to the study and application of the EFQM model has increased. By providing a comprehensive and non-prescriptive framework, this model provides the possibility of self-evaluation and comparison with other competitors. In the meantime, the organizational culture plays an important role in the acceptance and ease of implementation of such a project due to the inclusion of the company's fundamental values. The purpose of this research is to investigate the effect of organizational culture on the enablers of the excellence model with regard to the role of emotional commitment of insurance industry employees. The research method is descriptive-survey, so that 265 senior and middle managers and senior experts of private insurance companies in the city of Tehran were selected as a statistical sample, and after collecting information with the help of a questionnaire, the hypotheses of the research were determined using the structural equation model method. It was analyzed. The results of the research showed that the organizational culture had a significant effect on the enablers of the excellence model. Also, the results showed that although the emotional commitment of employees can be effective as a mediator in the relationship between culture and enablers of the excellence model, the effect of emotional commitment on enablers has been at a relatively low level.

\*Corresponding Author:

Email: [karimi\\_jafari@yahoo.com](mailto:karimi_jafari@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2014.01.07



## رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه

فاطمه کریمی جعفری<sup>۱\*</sup>، مهدی حقیقی کفاش<sup>۲</sup>، امیر بهرامی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup>گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

### چکیده:

در یک دهه اخیر توجه سازمان‌ها و محققان به مطالعه و به‌کارگیری مدل EFQM افزایش یافته است. این مدل با ارائه یک چهارچوب جامع و غیرتجویزی، امکان خودارزیابی و مقایسه با دیگر رقبا را فراهم می‌آورد. در این میان، فرهنگ سازمانی به دلیل در بر گرفتن ارزش‌های بنیادین شرکت، نقش مهمی در پذیرش و سهولت اجرای چنین پروژه‌های ایفا می‌کند. هدف این پژوهش بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازهای مدل تعالی با توجه به نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه است. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است، به طوری که تعداد ۲۶۵ نفر از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان ارشد شرکت‌های خصوصی بیمه در سطح شهر تهران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردید و پس از جمع‌آوری اطلاعات به کمک پرسش‌نامه، فرضیات پژوهش با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر توانمندسازهای مدل تعالی داشته است. همچنین نتایج نشان داد، اگرچه تعهد عاطفی کارکنان می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه بین فرهنگ و توانمندسازهای مدل تعالی اثرگذار باشد، اما تأثیر تعهد عاطفی بر توانمندسازها در سطح نسبتاً پایین قرار داشته است.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۰۱ دی ۱۳۹۲

تاریخ داوری: ۲۰ دی ۱۳۹۲

تاریخ پذیرش: ۰۷ بهمن ۱۳۹۲

### کلمات کلیدی

مدل تعالی

فرهنگ سازمانی

تعهد عاطفی

بیمه

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [karimi\\_jafari@yahoo.com](mailto:karimi_jafari@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2014.01.07

رشد جهانی شدن، پویایی و پیچیدگی اقتصاد و افزایش رقابت، نیاز به یک مدل مدیریتی یکپارچه را ضروری می‌سازد. لذا سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه، ساختار و سطح بلوغ، برای موفق‌بودن و دستیابی به تعالی نیازمند انتخاب مدل‌های مناسب مدیریتی هستند. مدل EFQM<sup>1</sup>، ابزاری عملی جهت رسیدن به این هدف است. این مدل توانسته با جهت‌دهی جدید به برنامه‌های کیفیت، باعث تغییر عمیق و دائمی در سازمان‌های مشارکت‌کننده شود. اصلاح دوره‌ای این مدل، نشان روشنی از قابلیت انطباق و توجه مداوم این مدل به تغییراتی است که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند. خودارزیابی (شناسایی نقاط ضعف و قوت)، روشی جهت الگوبرداری و ایجاد زبان مشترک بین مدیران و کارکنان از جمله کاربردهای این ابزار به‌شمار می‌رود.

اگرچه بحث منابع انسانی به عنوان یک عامل مستقل در بین معیارهای این مدل مطرح است، اما باید توجه داشت، معناداری دیگر معیارها نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به این عامل بستگی دارد. لذا با توجه به اهمیت منابع انسانی در پذیرش و اجرای پروژه‌های کیفیت از جمله EFQM، انتظار می‌رود، تعهد سازمانی آنها، رابطه قوی و معنادار با EFQM داشته باشد.

#### بیان مسئله

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و خدمات به بهبود مستمر منجر به افزایش تقاضا برای استقرار EFQM شده است. شناسایی توانمندی سازمان‌ها و نتایج حاصل از به‌کارگیری رویکردهای ساختاریافته به عنوان فعالیت‌های مدیریت نوین شناخته شده و سازمان‌ها برای تعیین نقاط قوت، حوزه‌های بهبود و مسیر تعالی به‌طور گسترده از این مدل استفاده می‌کنند.

مدل‌های تعالی سازمانی در صورتی که به‌درستی به‌کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به‌کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاوی را فراهم سازند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

از آنجایی که نادیده پنداشتن فرهنگ سازمان باعث مقاومت در برابر اجرای مدل می‌شود و تا زمینه فرهنگی در سازمان فراهم نباشد موفقیت در پیاده‌سازی حاصل نمی‌شود باید به بررسی وضعیت فرهنگی در صنعت بیمه بپردازیم.

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی سازمانی، مدیران سطوح بالای سازمان از راهبردهای نوین و کارآمدی استفاده می‌کنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب است. اجرای تدابیری چون مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود سازمانی<sup>۲</sup>، استانداردهای ایزو و تعالی سازمان جز با بررسی فرهنگ سازمانی میسر نمی‌شود (دلوی و ابزری، ۱۳۸۸).

در واقع یکی از دلایل مهم حفظ هر سازمانی - که مسلماً موجب افزایش بهره‌وری آن هم می‌شود- برخورداری از انسجام در ارزش‌ها و باورها و به‌طور کلی فرهنگ سازمانی آن است. به‌عبارت‌دیگر، در صورت عدم وجود وحدت در ارزش‌ها و باورهای حاکم و پایبندی به اصول و قواعد پیش‌نیاز بهره‌مندی از مزیت‌های امروزی یا وجود نوعی پراکندگی آرا در افراد، فرهنگ سازمان آسیب‌پذیر می‌گردد و حصول به اهداف را مشکل می‌سازد. از این‌رو، برای سازمانی که به دنبال دستیابی به نوعی مزیت است، اطمینان از چگونگی فرهنگ سازمانی موجود و توجه به راه‌های کاربردی برای انسجام در آن از اولویت‌های اصلی به‌شمار می‌رود (Parsons, 1986).

تعهد سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های تعالی سازمانی است. تعهد سازمانی عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست و عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کارند (استرون، ۱۳۷۷). محققان زیادی تلاش کرده‌اند تا فاکتورهایی را تعیین کنند که ممکن است به توصیف تعهد سازمانی، رضایت شغلی و متعاقباً به ایجاد جو بهتر سازمانی کمک کند و از آن در راستای اثربخشی و عملکرد سازمانی بهره‌جویند (Tutuncu and Kuckusta, 2006).

بررسی تجربی نقش هم‌زمان فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در بهبود توانمندسازهای مدل تعالی، کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. در این راستا، با توجه به تعاریف و ابعاد مدل تعالی، فرهنگ و تعهد سازمانی، در این پژوهش تلاش شده است، تا چگونگی ارتباط فرهنگ با توانمندسازهای مدل EFQM در کنار نقش میانجی تعهد سازمانی در صنعت بیمه بررسی شود. در ادامه پس از مرور اجمالی مباحث نظری

1. European Foundation of Quality Management

2. Organizational Development

پیرامون مدل EFQM، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، روش‌شناسی مقاله توضیح داده می‌شود و سپس یافته‌های تحقیق مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج مقاله بیان می‌گردد.

#### ضرورت و اهمیت تحقیق

امروزه سازمان‌های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر و با خط‌کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تضمین نمایند. این سازمان‌ها تنها بررسی داده‌های پس‌نگر مالی را معیاری برای تصمیم‌گیری برای آینده قرار نداده و خواهان دستیابی به شناختی جامع از کلیه ابعاد وجودی خود می‌باشند. چنین سازمان‌هایی استقرار مدل تعالی EFQM را به عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد انتخاب و استقرار آن را به صورت اثربخش در دستور کار خود قرار داده‌اند.

از سویی استقرار ناقص و ناآگاهانه این نوع سیستم‌ها، علاوه بر آنکه اثربخشی لازم را به همراه نداشته، اغلب منجر به تحمیل هزینه‌های گزاف و ناخواسته بر دوش سازمان‌ها نیز می‌شوند.

اولین قدم در راه پیاده‌سازی مدل این است که آیا سازمان و افراد آن آماده حمایت از این مدل هستند یا خیر؟ و این امر نیازمند فرهنگ حمایت‌شده‌ای است که بین تمام سازمان‌های متشکل تقسیم شده باشد. زیرا فرهنگ سازمان، بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود (زارعی متین، ۱۳۷۹). بنابراین لزوم توجه به فرهنگ سازمان به علت تأثیری است که بر تمام ابعاد سازمان می‌گذارد.

برای ایجاد هرگونه دگرگونی و تغییر در درون یک سازمان ضروری است که نخست فرهنگ سازمانی توانمندی به‌وجودآید و دستیابی به چنین فرهنگی به پدیدآوردن و پایدارکردن پیوند روانی و تعهد افراد به ارزش‌های سازمانی وابسته است.

مدل تعالی سازمانی EFQM شامل دو بعد توانمندسازها و نتایج است. توانمندسازها، پنج معیار اول مدل EFQM بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند. نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲).

در این پژوهش به ارتباط فرهنگ و تعهد سازمانی در تحقق توانمندسازهای مدل تعالی سازمان در صنعت بیمه پرداختیم، از آنجایی که دستیابی به نتایج مشتریان و نتایج صنعت بیمه با محدودیت روبه‌روست و از طرفی پیش‌نیاز دستیابی به نتایج، دستیابی به توانمندسازهاست، لذا در هر جا که به مدل تعالی سازمانی اشاره می‌شود منظور همان توانمندسازهاست.

با توجه به دیدگاه سیستماتیک و قوی مدل تعالی سازمانی که مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی است، استفاده از آن برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی مواجه هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. بررسی وضعیت این مدل در صنعت بیمه می‌تواند زمینه استفاده از این تجارب را در سایر سازمان‌های خدماتی فراهم سازد.

#### مبانی نظری پژوهش

##### مدل تعالی سازمانی

مدل EFQM به‌عنوان چهارچوبی برای ارزیابی سازمان‌ها جهت دریافت جایزه کیفیت اروپا در سال ۱۹۸۸ معرفی گردید و درحال حاضر پرکاربردترین ابزار سازمانی در اروپا محسوب می‌شود. این مدل که ریشه در مدیریت کیفیت جامع و جایزه ملی بالدريج<sup>۱</sup> دارد، به عنوان یک چهارچوب چند بعدی برای مدیریت کیفیت در نظر گرفته می‌شود که در تمامی سازمان‌ها قابلیت کاربرد دارد. یکی از جنبه‌های مثبت این مدل، کاربرد خودارزیابی آن است. این خودارزیابی، سازمان‌ها را از نقاط ضعف و قوت خود آگاه می‌سازد.

از ابتدای ظهور این مدل، با توجه به تغییرات محیطی و نگرشی، ویرایش‌های اصلاحی از سوی بنیاد کیفیت اروپا ارائه می‌شود. این مسئله، گواه روشنی بر توجه این مدل به نیازهای روز سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. آخرین نسخه این مدل در سال ۲۰۱۰ ارائه گردید که نسبت به نسخه‌های پیشین خود، تغییراتی در عمق مفاهیم، نام‌گذاری و همچنین وزن‌دهی و ارزیابی معیارها صورت گرفته است. این مدل از سه پایه

1. Baldrig a World

اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از مفاهیم بنیادین، معیارها و منطق ارزیابی. مفاهیم بنیادین عبارت‌اند از: دستیابی به نتایج متوازن، ارزش‌آفرینی برای مشتریان، رهبری آرمانگرا، مدیریت بر مبنای فرایند، موفقیت بر مبنای کارکنان، تقویت خلاقیت و نوآوری، گسترش مشارکت‌ها، مسئولیت‌پذیری نسبت به آینده پایدار.

معیارها نیز به دو دسته کلی تقسیم‌بندی شده‌اند: توانمندسازها (آنچه که سازمان انجام می‌دهد) و نتایج (آنچه که سازمان کسب خواهد نمود). معیارهای توانمندساز که جهت دستیابی به نتایج معرفی شده‌اند، عبارت‌اند از رهبری، استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها، منابع، فرایندها، کالاها و خدمات. معیارهای نتایج عبارت‌اند از: نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی. بازخورد حاصل از نتایج نیز معیارهای توانمندساز را اصلاح و بهبود می‌بخشد. وزن تمامی معیارها به جزء نتایج کلیدی و نتایج مشتری، با یکدیگر برابر می‌باشند. معیارهای این مدل، عوامل کلیدی موفقیت را در راستای اصول مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> نشان می‌دهد. همچنین این معیارها با اثرگذاری بر عملکرد، به سازمان‌ها در رسیدن به تعالی سازمانی کمک می‌کند (Tutuncu and Kucukusta, 2006) (شکل ۱). مدل EFQM، با تحکیم روابط بین کارکنان و هدایت آنها به سوی اهداف مشترک، فرایند بهبود مستمر را تقویت می‌کند. این امر موجب جهت‌گیری بهینه مدل تعالی به سمت مدیریت استراتژیک سازمان می‌شود (Martin- Castila and Rod'iguez-Ruiz, 2008). منطق ارزیابی معیارها نیز از چهار عنصر تشکیل شده که با عنوان رادار<sup>۲</sup> شناخته می‌شود. نتایج مورد نیاز، رویکرد، جاری‌سازی<sup>۳</sup>، سنجش و اصلاح:

- نتایج مورد نیاز

داده‌های نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان، درست و به شکل مناسبی بخش‌بندی شده و با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، سازگار باشد. روابط بین نتایج مرتبط و تأثیرات آنها بر یکدیگر باید درک شده باشد.

- رویکرد

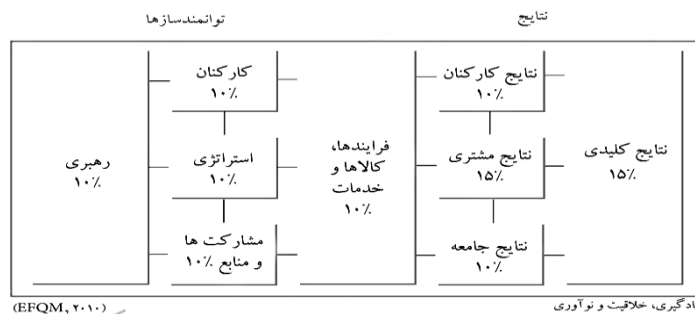
آنچه که یک سازمان برای انجام آن برنامه‌ریزی کرده و دلایلی که برای انجام آن دارد را در برمی‌گیرد. یک رویکرد مناسب، منطق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می‌کند؛ از طریق فرایندهایی که به خوبی تعریف شده‌اند، عینیت می‌یابد و این رویکردها، به طور روشن بر نیازهای ذی‌نفعان تمرکز دارد.

- جاری‌سازی

آنچه را که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می‌دهد را در برمی‌گیرد. در یک سازمان متعالی، رویکردها به روشی نظام‌مند در نواحی مرتبط اجرا می‌شوند. اجرای نظام‌مند، به خوبی برنامه‌ریزی شده و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب باشد، ارائه می‌شود.

- سنجش و اصلاح

آنچه را که یک سازمان برای سنجش و اصلاح توأمان رویکردها و جاری‌سازی آنها انجام می‌دهد، در برمی‌گیرد. در یک سازمان متعالی، رویکرد و جاری‌سازی آن، مورد اندازه‌گیری منظم اثربخشی و کارایی قرار می‌گیرد. برون‌داد اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود و نوآوری استفاده خواهد شد.



شکل ۱: مدل تعالی سازمانی

تعهد عاطفی

1. Total Quality Management (TQM)

2. Required result, Approach, Deployment, Assess and Refine (RADAR)

3. Deployment

تعهد سازمانی از موضوعاتی است که به دلیل اهمیت برون‌دادهای آن برای محققان و مدیران سازمان‌ها، تحقیقات متعددی در ارتباط با آن صورت گرفته است. تحقیقات نشان داده است، تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت با رضایت شغلی، انگیزش و رابطه‌ای منفی با غیبت از کار و چرخش شغلی دارد (WeiBo et al., 2010). از دهه ۶۰ تا به حال تعاریف و تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از تعهد سازمانی ارائه شده است. بکر<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را به‌عنوان تئوری شرط جانبی<sup>۲</sup> تعریف کرد. به‌طوری‌که رابطه یک فرد با سازمان را بر مبنای رفتار اقتصادی می‌سنجد. اگرچه این مفهوم‌سازی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما هنوز در چهارچوب‌های نظری دیگر محققان همچون آلن و میر<sup>۳</sup> تحت عنوان تعهد مستمر وجود دارد. پورتر و همکاران<sup>۴</sup> تعهد سازمانی را به‌عنوان میزان تعلق فرد به سازمان تعریف می‌کنند که دارای سه مشخصه است:

- پذیرش و باور عمیق به اهداف و ارزش‌های سازمان؛
- اشتیاق به نشان‌دادن تلاش زیاد در سازمان؛
- خواسته قلبی به ادامه عضویت در سازمان.

تقسیم‌بندی‌های ذکر شده، تک بعدی محسوب می‌شد. بعد از آنها، اوریلی و چتمن<sup>۵</sup> و آلن و میر<sup>۶</sup>، رویکرد چند بعدی تعهد سازمانی را تعریف کردند. درحال حاضر چهارچوب آلن و میر از محبوبیت بیشتری برخوردار است. به اعتقاد آنها تعهد سازمانی یک حالت روان‌شناختی است، به‌طوری‌که رابطه فرد با سازمان را بر مبنای رویکرد سه‌گانه عاطفی، مستمر و هنجاری مشخص می‌کند. البته در رویکرد جدیدتر کوهن<sup>۷</sup>، با توجه به بعد زمان و مبنای تعهد، یک الگوی چهارگانه برای تعهد سازمانی تعریف کرده است، که هنوز نیاز به بررسی‌های بیشتر دارد. دمینگ<sup>۸</sup> تعهد فرد به کار باکیفیت را عامل اساسی در موفقیت پروژه‌های مدیریت کیفیت جامع در نظر می‌گیرد. توتانکو و کاکوکاستا<sup>۹</sup>، رابطه بین تعهد سازمانی و مدل تعالی سازمانی را در سازمان‌های ترکیه که موفق به دریافت جایزه EFQM شده بودند، بررسی نمودند. آنها دریافتند که از بین سه بعد رایج تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بالاترین همبستگی معنادار را با مدل تعالی سازمانی دارد. شهنواز و رویال<sup>۱۰</sup>، رابطه‌ای منفی بین تعهد مستمر و عملکرد و دیگر برون‌دادهای کاری گزارش کرده‌اند. با توجه به ماهیت موضوع تحقیق و همچنین نتایج تحقیقات ارائه‌شده، در این تحقیق تمرکز بر تعهد عاطفی کارکنان است.

#### فرهنگ سازمانی

رویکردهای متعددی نسبت به فرهنگ سازمانی اتخاذ شده است. یکی از این رویکردها که از جامعیت بیشتری برخوردار است، رویکرد طرح‌ریزی ذهنی<sup>۱۱</sup> است. از مهم‌ترین حامیان این رویکرد، هافستد<sup>۱۲</sup> است. وی فرهنگ را "یک طرح‌ریزی جمعی ذهن که اعضای یک گروه را از گروه دیگر متمایز می‌سازد" تعریف می‌کند. طبق این تعریف فرهنگ سازمانی:

- جمعی است و نه شامل ویژگی‌های فردی؛
- ذهنی است؛ بنابراین قابل مشاهده و لمس نیست.
- گروه‌ها را از هم متمایز می‌سازد (Maul et al., 2001).

فرهنگ سازمانی دو نقش مهم را در سازمان ایفا می‌کند: اولاً با یکپارچه‌کردن رفتار افراد، به آنها می‌آموزد چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند و ثانیاً به سازمان در انطباق با محیط بیرونی یاری می‌رساند (Denison and Mishra, 1995). مدل‌های مختلفی برای سنجش

1. Becker

2. Side-Bet Theory

3. Allen and Meyer

4. Porter et al., 1974

5. O'Reilly and Chatman

6. Allen and Meyer, 1997

7. Cohen, 2007

8. Deming, 1986

9. Tutuncu and Kucukuusta, 2006

10. Shahnawas and Ruyal, 2006

11. Mental Programming

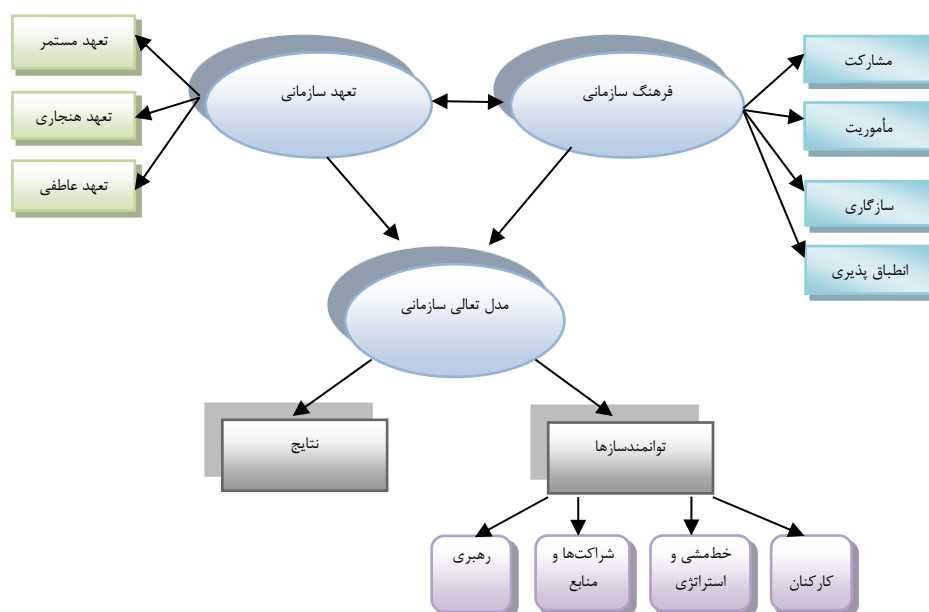
12. Hofstede

فرهنگ سازمانی معرفی شده است. یکی از این مدل‌ها که بین محققان از محبوبیت بالایی برخوردار است، مدل دنیسون و میشر<sup>۱</sup> است. به اعتقاد آنان، فرهنگ سازمانی از چهار بعد اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیرشدن و مأموریت. انطباق‌پذیری به میزانی اشاره دارد که یک سازمان توانایی تغییر رفتار، ساختار و سیستم خود را برای بقا در تغییرات محیطی دارد (عوامل اصلی: ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی). سازگاری به میزانی اشاره دارد که ارزش‌ها، عقاید و انتظارات دائماً توسط افراد نگه داشته می‌شود (عوامل اصلی: ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی). درگیرشدن به میزان مشارکت اعضای یک سازمان در تصمیم‌گیری اشاره دارد (عوامل اصلی: توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها) و مأموریت به وجود یک تعریف مشترک از هدف سازمانی اشاره دارد (عوامل اصلی: جهت استراتژیک، اهداف و چشم‌انداز).

فرهنگ سازمانی بر افکار و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد، به طوری که درک کارکنان از جنبه‌های کاری‌شان از جمله کیفیت کار تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار می‌گیرد. تحقیقات پیشین نیز بر ارزیابی فرهنگی قبل از اجرای پروژه‌های TQM و مشابه آن، تأکید داشته‌اند. اجرای این گام جهت شناسایی موانع و طراحی اثربخش برنامه اجرا ضروری است. ورمولن<sup>۲</sup> اعتقاد دارد که تشخیص و تحلیل ویژگی‌های یک سازمان، موانع محتمل جهت تغییر را کاهش می‌دهد. همچنین تحقیق باردول و سوهال<sup>۳</sup> نشان می‌دهد، یک تحلیل سازمانی از جمله ابزارهای سنجش فرهنگی، طراحی موفقیت‌آمیز برنامه اجرای پروژه‌های TQM را موجب می‌شود. در نتیجه همانطور که داویس و همکاران<sup>۴</sup> بیان کرده‌اند، بین کیفیت و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

#### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق که نشان‌دهنده روابط میان فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و مدل EFQM است در شکل ۲ آورده شده است. فرهنگ سازمانی در این الگو برگرفته از فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۵</sup>، تعهد سازمانی به‌کارگرفته‌شده در این مدل، همان مدل آلن و میر و تعالی سازمانی، مدل EFQM است. ضمناً در مدل تعالی سازمانی از دو معیار توانمندسازها و نتایج به علت محدودیت‌های تحقیق، فقط معیار توانمندسازها بررسی شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

1. Denison and Mishra  
 2. Vermeulen, 1997  
 3. Bardoel and Sohal, 1999  
 4. Davies et al., 2007  
 5. Denison

## مروری بر پیشینه پژوهش

- دلوی و ابزری (۱۳۸۸) برای شناخت مسیر نیل به تعالی سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استانداردها و شاخص‌های تعالی سازمانی تحقیقی را انجام داده‌اند. در این تحقیق پس از مطالعه گسترده کتابخانه‌ای به بیست الگو و مدل و اجزای تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی دست یافتند و به اقتضای نوع صنعت، اهداف سازمان و توجه به الگوی تعالی سازمانی (EFQM) مدلی تحت عنوان "مدل اسکیمویی فرهنگ- تعالی" را مطرح کردند. در این راستا، دستیابی به یک مدل بومی- کاربردی برای نیل به تعالی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی میسر گردید.

- میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش به عارضه‌یابی فرهنگ سازمانی براساس مدل تعالی سازمانی در مراکز خدمات درمانی بیمارستان‌های یزد پرداختند. نتیجه‌گیری اینکه برای حرکت به سمت تعالی، ناگزیر از استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی هستیم. رهبری سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتقا و رضایت کارکنان، استفاده بهینه از منابع و تدوین و به‌کارگیری فرایندها از جمله عواملی هستند که طراحی و استقرار برنامه‌های بهبود مرتبط با آنها می‌تواند سازمان‌ها را در جهت رشد و تکامل به پیش ببرد.

- ساده و ارومگام<sup>۱</sup> در پژوهشی به بررسی رابطه متقابل بین معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایرانی پرداخته و بر اساس ادبیات تحقیق ۱۲ فرضیه مطرح کرده‌اند. برای بیان ارتباط متقابل بین مفاهیم تعالی از تکنیک DEMATEL استفاده شده که مبتنی بر نظرات ۱۰ نفر از خبرگان است. نتایج تحقیق علاوه بر تأیید تمامی فرضیات، نشان می‌دهد که معیار رهبری به عنوان مؤثرترین معیار، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن معیارهای منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دیگر معیارهای تعالی دارند.

- آنتونی و سانمیترا<sup>۲</sup> به ارائه چهارچوبی مفهومی به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و تعالی سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. در راستای ارائه چهارچوب مورد نظر ۷ متغیر نوآوری، خلاقیت، رقابت، کارایی، بهره‌وری، سودآوری و اثربخشی در سطح کلی را معرفی کرده‌اند. با استفاده از نظرات نمونه‌ای به حجم ۸۰ از بنگاه‌های کوچک و متوسط و طی یک آزمون اولیه اعتبار، مدل پیشنهادی با استفاده از تحلیل‌های آماری سنجیده شده است. فرضیات بیان‌شده در تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفتند.

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه‌های اصلی

- فرضیه ۱: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه ۲: بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه ۳: بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه ۴: بین تعهد سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

- فرضیه فرعی ۱: بین تعهد عاطفی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۲: بین تعهد مستمر و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۳: بین تعهد هنجاری و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۴: بین بعد مشارکت فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۵: بین بعد انطباق‌پذیری فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۶: بین بعد مأموریت فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد؛
- فرضیه فرعی ۷: بین بعد سازگاری فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه رابطه معناداری وجود دارد.

1. Sadeh and Arumugam, 2010

2. Antony and Sanghamitra, 2010



#### اهداف تحقیق

- بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در تحقق توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه؛
- بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در صنعت بیمه؛
- بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه؛
- بررسی رابطه تعهد سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه؛
- شناسایی مؤلفه‌های تعهد سازمانی در صنعت بیمه؛
- شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در صنعت بیمه؛
- شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی در صنعت بیمه.

#### روش شناسی پژوهش

به لحاظ طبقه‌بندی تحقیق بر مبنای هدف، این تحقیق کاربردی است. زیرا به دنبال تعیین ارتباط معنادار بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی با تعالی سازمانی به شیوه‌ای نظام‌مند است. به لحاظ طبقه‌بندی تحقیق بر مبنای روش، این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است. زیرا محقق می‌کوشد در رابطه با موضوع، آنچه را که هست توصیف و تفسیر کند و برای انجام بهینه آن به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرایندهای جاری، آثار مشهود و رویدادهای در حال گسترش توجه دارد (افجه و منصوری مؤید، ۱۳۸۴).

#### قلمرو تحقیق

موضوع این تحقیق در حوزه مباحث رفتار سازمانی، مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد است. در حوزه رفتار سازمانی در سطح گروهی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی مطرح می‌شود، در حوزه مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد، مباحثی همچون مدل TQM، EFQM، دمیینگ<sup>۱</sup> و ... مطرح می‌شود که در این تحقیق EFQM بررسی شده است. تحقیق حاضر در ساختمان‌های مرکزی و شعب اصلی کلیه بیمه‌های خصوصی در سطح شهر تهران انجام پذیرفته است. این تحقیق در بهار و تابستان ۱۳۹۰ الی تابستان سال ۱۳۹۱ صورت پذیرفته است.

#### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت‌اند از کلیه مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره ساختمان‌ها و شعب مرکزی شرکت‌های بیمه خصوصی در سطح شهر تهران.

#### روش نمونه‌گیری

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای (چند مرحله‌ای) استفاده شده است، بدین صورت که در ابتدا تعدادی شرکت بیمه به صورت تصادفی انتخاب شده و سپس با مراجعه به شرکت‌ها، پرسش‌نامه میان مشتریان آن که به شرکت مراجعه نموده بودند توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری گردید.

#### حجم نمونه

با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق نامحدود است لذا با محاسبات انجام شده تعداد نمونه، ۲۶۵ نفر انتخاب شده است.

1. Deming

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق جهت گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوهای اینترنتی، بررسی اسناد و مدارک و تحلیل مستندات و پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه متشکل از ۵۷ سؤال است. سؤالات ۱ الی ۲۷ مربوط به توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی، سؤالات ۲۸ الی ۴۵ مربوط به تعهد سازمانی و سؤالات ۴۶ الی ۵۷ مربوط به فرهنگ سازمانی می‌باشند.

### آزمون روایی و پایایی داده‌ها

#### - روایی پرسش‌نامه

پرسش‌نامه‌های تعهد سازمانی آلن و میر، فرهنگ سازمانی دنیسون و مدل تعالی سازمانی EFQM به لحاظ تکرار در تحقیقات متعدد داخلی و خارجی و برخورداری از روایی و پایایی لازم جزء پرسش‌نامه‌های استاندارد محسوب می‌شوند. در این تحقیق از روایی صوری (مراجعه به اساتید و خبرگان) استفاده شد و علاوه بر آن به منظور روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شده است.

#### - پایایی پرسشنامه

در تحقیق حاضر برای پایایی از روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شده است. (جدول ۱)

جدول ۱: ضرایب پایایی و آلفای کرونباخ بین متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	ضرایب پایایی	آلفای کرونباخ
تعالی سازمانی	۱			۰/۹۱۴	۰/۹۰۳
تعهد سازمانی	۰/۴۰۳**	۱		۰/۸۰۳	۰/۷۸۶
فرهنگ سازمانی	۰/۸۰۳**	۰/۴۶۰**	۱	۰/۸۷۶	۰/۸۹۶

\*\* سطح معناداری

همه ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و نشان از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری است. در ضمن آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۷۱ است.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

داده‌های مورد نیاز از طریق توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه بین مدیران و کارشناسان صنعت بیمه به دست آمده است. بررسی و سنجش این پرسش‌نامه از طریق روش‌های زیر صورت گرفته است:

- برای آمار توصیفی شامل نمودارها، فراوانی و درصد برای ویژگی‌های جمعیت شناختی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.
- به منظور تأیید مدل از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده که ابتدا مدل به وسیله روش تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد و سپس برای پاسخ به فرضیات از الگوریتم کمترین توان دوم جزئی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

## نتایج و بحث

### بخش ساختاری مدل

در بخش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی سؤالات تحقیق (با حذف یکسری سؤالات) بررسی و تأیید شد. در ادامه مدل اصلی تحقیق که شامل بخش ساختاری است، آزمون گردد. روش تخمین مورد استفاده، حداکثر راست‌نمایی (بیشینه احتمالات)<sup>۳</sup> است. این روش شاخص‌های

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

2. Cronbach's alpha

3. Maximum Likelihood (ML)

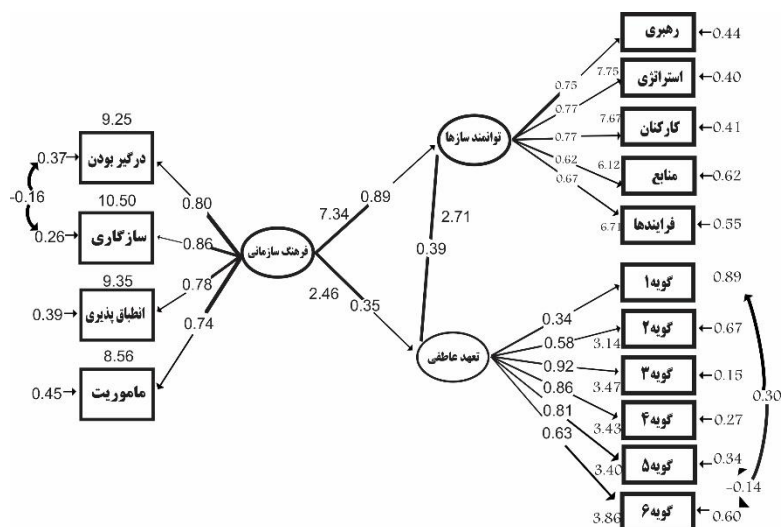
مناسب‌تری را نسبت به دیگر روش‌های تخمین گزارش می‌کند. البته در این روش باید پیش‌شرط‌هایی از جمله نرمال بودن چندمتغیره<sup>۱</sup>، داده‌های پرت و نمونه مناسب بررسی شود. داده‌های پرت (۴ مورد) حذف گردید، نرمال بودن چندمتغیره با استفاده از چولگی و کشیدگی متغیرها، تأیید شد. در ارتباط با نمونه مناسب، نظرات متفاوتی ارائه شده است، ولی در مجموع، برخی از محققان، حداقل نمونه ۱۰۰ نفره را تأیید کرده‌اند (کلانتری، ۱۳۸۸) که در این تحقیق رعایت شده است. شاخص‌های برازش که در جدول ۳ آمده است، مناسب بودن مدل مفهومی را تأیید می‌کند. نسبت کای اسکور<sup>۲</sup> به درجه آزادی (۲/۲۸) کمتر از مقدار استاندارد ۳ است. مقدار شاخص‌های CFI و AGFI نیز تقریباً در حد استاندارد قرار دارند.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR
مدل ساختاری	۱۹۴/۲۲	۸۵	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۰۵۶

شکل ۳، بارهای عاملی استاندارد و همچنین روابط معناداری بین متغیرهای تحقیق را پس از اصلاحات مربوط به کوواریانس‌های خطا نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازهای مدل تعالی ( $\gamma=۰/۸۹, T=۷/۳۴$ ) و تعهد عاطفی ( $\gamma=۰/۳۵, T=۲/۴۶$ ) داشته است. مقدار  $R^2$  برای متغیر توانمندسازهای مدل تعالی ۷۴٪ گزارش گردید. البته سهم واریانس متغیر تعهد عاطفی پایین بوده است (حدود ۱۰٪). به عبارت دیگر متغیرهای فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی در مجموع توانسته‌اند سطح بالایی از تغییرات توانمندسازها را پیش‌بینی کنند و بقیه تغییرات، خطا محسوب می‌شود و به متغیرهایی برمی‌گردد که در مدل در نظر گرفته نشده‌اند.

با توجه به اثر معنادار تعهد عاطفی بر توانمندسازها ( $\beta=۰/۳۹, T=۲/۷۱$ )، فرض میانجی بودن تعهد عاطفی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی نیز تأیید می‌گردد. برای اینکه مشخص گردد، این اثرگذاری نسبی و محدود بوده است یا کامل، کافی است رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازها را ثابت کنیم. چنانچه مقدار تفاوت کای اسکور دو مدل معنادار گردد، مدلی انتخاب می‌گردد که مقدار کای اسکور کمتری دارد. در غیر این صورت، مدلی انتخاب می‌گردد که از روابط کمتری برخوردار است. تأیید شدن حذف این رابطه مستقیم به معنای کامل بودن اثر متغیر میانجی است. مدل دوم با حذف رابطه مستقیم بین فرهنگ و توانمندسازها اجرا گردید. حذف این رابطه باعث افزایش درجه آزادی به اندازه یک واحد شد. اما مقدار کای اسکور به ۲۴۱/۶۳ واحد افزایش یافت.



شکل ۳: مقدار بارهای عاملی استاندارد و اعداد معناداری بین متغیرهای اصلی تحقیق

1. Multivariate Normality

2. Chi-Square

تفاوت کای اسکور دو مدل با توجه به تفاوت درجه آزادی (1=85-86)، 47/41 است. با توجه به اینکه این مقدار از مقدار بحرانی 3/84 بیشتر است، تفاوت دو مدل معنادار است و از آنجایی که مدل اول از مقدار کای اسکور کمتری برخوردار است، لذا مدل اول به عنوان مدل با برزش بهتر انتخاب می‌گردد. در نتیجه، متغیر تعهد عاطفی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی، اثر نسبی و محدودی دارد. به عبارت دیگر، متغیرهای دیگری نیز قابل تعریف و بررسی است.

#### آزمون فرضیات

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان داد، فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازهای مدل تعالی ( $\gamma=0/89, T=7/34$ ) و تعهد عاطفی ( $\gamma=0/35, T=2/46$ ) دارد. همچنین تعهد عاطفی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازها داشته است ( $T=2/71, \beta=0/39$ ). لذا فرضیه‌های 1، 2 و 3 تأیید شد. همچنین فرضیه 4 که بر نقش میانجی تعهد عاطفی بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی اشاره دارد، بر مبنای مدل ساختاری و تفاوت دو مدل تأیید گردید. همچنین نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری و توانمندسازهای مدل تعالی سازمان رابطه معنی داری وجود دارد در نتیجه فرضیه‌های فرعی 1 و 2 و 3 نیز تأیید شدند. در مورد رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمان نتایج نشان داد که بین بعد مشارکت و سازگاری و توانمندسازهای مدل تعالی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. در حالی که بین بعد مأموریت و انطباق‌پذیری و توانمندسازهای مدل تعالی سازمان رابطه معناداری وجود ندارد. در نتیجه فرضیه‌های 4 و 7 تأیید و 5 و 6 رد شدند. آزمون‌های مطرح‌شده، روابط بین متغیرهای اصلی را سنجیده است، اما برای اینکه مشخص شود کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی بر توانمندسازهای مدل تعالی اثرگذار بوده، از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. جدول 3، نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول 3: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازها

متغیرهای مستقل	T	Sig	Beta	تولرانس <sup>1</sup>	نتیجه آزمون
مقدار ثابت	6/5	0/00			
درگیر بودن	5/2	0/00	0/42	0/58	تأیید
سازگاری	3/8	0/00	0/36	0/43	تأیید
انطباق‌پذیری	0/71	0/48	0/06	0/42	رد
مأموریت	0/67	0/05	0/06	0/45	رد

متغیر وابسته: توانمندسازهای مدل تعالی

سطح معناداری دو متغیر «درگیر بودن» و «سازگاری» کمتر از 0/05 قرار دارد، اما این مقدار برای دو متغیر دیگر بیشتر از 0/05 است. به عبارت دیگر، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، تنها دو بعد «درگیر بودن» و «سازگاری» بر توانمندسازهای مدل تعالی اثرگذار بوده‌اند. مقدار T نیز نشان می‌دهد، نقش بعد درگیر بودن بیشتر از سازگاری است. موضوعی که در اینجا حائز اهمیت است، بحث استقلال متغیرهای مستقل است. این بحث تحت عنوان هم‌خطی<sup>2</sup> شناخته شده است. بر این اساس، نباید بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود داشته باشد (بیشتر از 0/7). زیرا هم‌خطی بالا، حتی در صورت مقدار  $R^2$  بالا، منجر به کاهش اعتبار مدل می‌شود. برای سنجش این موضوع از ضریب تولرانس استفاده شده است. مقدار این ضریب، عددی بین صفر و یک است که هرچه به صفر نزدیک می‌شود، رابطه هم‌خطی افزایش و هر چه به یک نزدیک می‌شود، رابطه هم‌خطی کاهش می‌یابد (حبیب‌پور و صفری، 1388). همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌شود، مقدار این ضریب برای تمامی متغیرها، تقریباً در حد متوسط قرار دارد. به عبارت دیگر، وجود رابطه هم‌خطی تا حدی مشاهده می‌شود. وجود همبستگی بین کوواریانس‌های خطا در مدل ساختاری نیز حاکی از این امر است که چنین قابلیت در مدل‌های ساده رگرسیونی وجود ندارد (این قابلیت یکی از مزیت‌های مدل معادلات ساختاری به‌شمار می‌رود). چنانچه به تعاریف این ابعاد (فرهنگ سازمانی) و عوامل اصلی آنها توجه شود، مشاهده

1. Tolerance

2. Collinearity

می‌شود، این همبستگی آماری، به لحاظ تئوریک نیز وجود دارد. به‌عنوان مثال، کلیدواژه اصلی در تعریف سازگاری، ارزش‌هاست و این در حالی است که بحث ارزش‌ها در تعریف چشم‌انداز نیز مطرح است.

### جمع‌بندی و پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان داد، فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر توانمندسازهای مدل تعالی دارد. با توجه به مقدار بالای بار عاملی، انتظار می‌رود، فرهنگ سازمانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست پروژه‌های کیفیت از جمله مدل تعالی سازمان داشته باشد که در این تحقیق، این اثرگذاری از نوع مثبت بوده است. این نتیجه در راستای تحقیق دوایس و همکاران<sup>۱</sup> و باردول و سوخال<sup>۲</sup> قرار دارد که سنجش فرهنگی را عاملی مهم در طراحی موفقیت‌آمیز اجرای پروژه‌های می‌دانند. بنابراین به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود، جهت سهولت اجرای و گسترش پروژه‌های کیفیت از جمله EFQM به اهمیت فرهنگ سازمانی توجه نمایند و از هم‌راستایی فرهنگ سازمانی با برنامه‌های کیفیت اطمینان حاصل نمایند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و ساختاری نشان داد، رهبری، استراتژی، کارکنان، منابع و فرایندها پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای EFQM محسوب می‌شود. اگرچه طبق مفهوم EFQM، معیارهای توانمندساز اهمیت یکسانی دارند، اما نتایج این تحقیق نشان داد، بعد رهبری، استراتژی و کارکنان نسبت به منابع و فرایندها از اهمیت نسبتاً بیشتری برخوردارند.

اگرچه تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر توانمندسازها تأیید شد، نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد، عمده این اثر حاصل از ابعاد "درگیر بودن" و "سازگاری" است. به‌عبارت‌دیگر، توجه به نشر ارزش‌های بنیادین، توانمندسازی کارکنان و تیم‌سازی، ارتباط تنگاتنگی با نهادینه‌سازی مدل EFQM دارد. ضریب تولرانس ابعاد فرهنگ سازمانی، تقریباً در حد متوسط بوده است که نشان از وجود رابطه هم‌خطی نسبتاً بالا دارد. این امر دلالت بر وجود اشتراک معنایی در ابعاد فرهنگ سازمانی دارد. این اشتراکات معنایی هم به لحاظ آماری و هم به لحاظ اجرایی، موانعی را ایجاد می‌کند که طرح این بحث از حیطه این مقاله خارج است. لذا به محققان آینده توصیه می‌شود، مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی را که در آنها افتراق معنایی ابعاد، بیشتر رعایت شده برای سنجش مدنظر قرار دهند.

تعهد عاطفی تأثیر مثبت، معنادار و نسبتاً پایینی بر توانمندسازهای مدل تعالی داشته است. این نتیجه تا حدی در راستای تحقیق توتانکو و کاکوکاستا<sup>۳</sup> است. آنان در تحقیق خود با روش همبستگی کنونیکال<sup>۴</sup> و با متغیرهای کمتری این موضوع را مورد سنجش قرار دادند. اگرچه در تحقیق آنان بالاترین همبستگی معنادار بین تعهد عاطفی و EFQM یافت شد، اما در این تحقیق نشان داده شد، درنظرگرفتن نقش متغیرهای دیگر (در اینجا فرهنگ سازمانی) منجر به کاهش شدت این رابطه می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، اگرچه به لحاظ مفهومی فرهنگ سازمانی و تعهد عاطفی دو سازه متمایز محسوب می‌شوند، اما جامعیت مفهومی فرهنگ سازمانی نقش عوامل نگرشی همچون تعهد را کم‌رنگ و بی‌تأثیر می‌کند. به لحاظ آماری نیز نشان داده شد، با توجه به متغیر وابسته، سهم واریانس‌ی که تعهد عاطفی پیش‌بینی می‌کند در مقایسه با فرهنگ سازمانی ناچیز است.

اجرای دو مدل جداگانه و بررسی شاخص‌های برازش و تفاوت کای اسکوئر آنها نشان داد، مدلی که اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر توانمندسازها را درنظرگرفته، به دلیل داشتن شاخص‌های برازش بهتر و کای اسکوئر کمتر، مدل مناسب‌تری است. در نتیجه فرض میانجی‌بودن متغیر تعهد عاطفی با شرط محدود و نسبی مورد تأیید قرار گرفت.

### منابع و ماخذ

- استرون، ح.، (۱۳۷۷). تعهد سازمانی. مدیریت در آموزش و پرورش، (۵) ۱۷، صص ۴-۷۳.
- افجه، ع.الف. و منصوروی مؤید، ف.، (۱۳۸۴). ارزشیابی اثربخشی آگهی‌های بازرگانی مربوط به خدمات بانکی بانک مسکن. مجله مطالعات مدیریت، ش ۴۷.
- جلوداری ممقانی، ب.، (۱۳۸۵). تعالی سازمان EFQM. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چ ۲.
- حبیب‌پور، ک. صفری، ر.، (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی، تهران: انتشارات متفکران.

1. Davies et al., 2007

2. Bardoel and sohal, 1999

3. Tutuncu and kucukusta, 2006

4. Canonical Correlation

دلوی، م.ر. ایزری، م.، (۱۳۸۸). نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی. جامعه شناسی کاربردی، سال بیستم، (۱) ۳۳، صص ۹۶-۱۷۱.

زارعی متین، ح.، (۱۳۷۹). خلاقیت و نوآوری. فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت، ش ۲۴.  
کلانتری، خ.، (۱۳۸۸). مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.  
گرامی، م.ر. نورعلیزاده، ح.ر.، (۱۳۸۷). تعالی سازمانها، تهران: انتشارات سرآمد، چ ۲.  
میرفخرالدینی، ح.، فرید، د. صیادی تورانلو، ح.، (۱۳۸۸). به کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی. مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی شهید صدوقی یزد، (۲) ۱۷.  
نجمی، م. حسینی، س.، (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران: انتشارات روناس، چ ۲.

- Allen, N.J.; Meyer, J.P., (1997). Commitment in the work place: Theory, research and application, ThousandOaks, CA: Sage.
- Bardoel, E.A.; Sohal, A.S., (1999). The role of the cultural audit in implementing qualityimprovement programs. International Journal of Quality & Reliability Management, 16(3), pp. 263-76.
- Cohen, A., (2007). Commitment before and after: A reconceptualization of organizational commitment. Hum. Res. Manage. Rev., 17, pp. 336-54.
- Davies, J.; Dougals, A.; Dougals, J., (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM excellence model in UK universities. Quality Assurance in Education, 15(4), pp. 382-401.
- Deming, W.E., (1986). Out of crisis: quality, productivity and competitive position, Cambridge University Press.
- Denison, D.R.; Mishra, A.K., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization science, 6, pp.204-23.
- Jacobs, A.E.; Dolmans, D.H.; Wolfhagen, I.H.; Scherpbier, A.J.J.A., (2003). Validation of a short questionnaire to assess the degree of complexity and structuredness of PBL problems. Medical Education, 37, pp. 1001-7.
- Job, P.A.; Sanghamitra, B., (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 1: a conceptual framework, Measuring Business Excellence, 14(2), pp.3 – 11.
- Martin-Castila, J.I.; Rodríguez-Ruiz, O., (2008). EFQM model: Knowledge governance and competitive advantage. Journal of Intellectual Capital, 9(1), pp.133-56.
- Maul, R.; Brown, P.; Cliffe, R., (2001). Organizational culture and quality improvement. International Journal of Operations & Production Management, 21(3), pp. 302-26.
- McKinnon, J.L.; Harrison, G.L.; Chow, C.W.; Wu, A., (2003). Organizational culture: Association withcommitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. International Journal of Business Studies, 11(1), pp.25-44.
- Meade, A.W.; Watson, A.M.; Kroustalis, C.M., (2007). Assessing common methods bias in organizational research. Paper Presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Parsons, T., (1986). Power and the social system. In Power Steven Lukes(Ed), New York University Press, pp.94-143.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P.V., (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. J. Appl. Psychol. 59, pp.603-9.
- Rajulton, F., (2001). The fundamentals of longitudinal research: An overview, special issue on longitudinal methodology. Canadian Studies in Population, 28(2), pp.169-85.
- Richard, O.C.; McMillan-Capehart, A.; Bhuian, S.N.; Taylor, E.C., (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?. Journal of Business Research, 62.
- Sadeh, E.; Arumugam, V.C., (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 19, pp.155-67.

- Shahnawas, M.G.; Juyal, R.C., (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3).
- Tutuncu, O.; Kucukusta, D., (2006). Relation ship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners, *TotalQuality Management & Business Excellence*, 18(10), pp.1083-96.
- Tutuncu, O.; Kucukusta, D., (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18(10), pp. 1083-96.
- Vermeulen, W., (1997). Cultural change: Crucial for the implementation of TQM. *Training for Quality*, 5(1), pp. 40-5.
- WeiBo, Z.; Kaur, S.; Jun, W., (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), *African Journal of Business Management*, 4 (1), pp. 12-20.