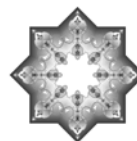


تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی و آرایه راهبردها



دکتر کیامرث فتحی هفشجانی^۱
دکتر ایمان عطارزاده^۲
مصطفی کلاهدوزی^۳

از صفحه: ۱۰۱-۱۱۶
تاریخ آرایه: ۹۳/۱/۲۵
تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۱۲

چکیده

امروزه سازمان‌ها بهبود و ارتقاء عملکرد را به جد در مسیر تعالی سازمانی مورد پیگیری و پژوهش قرار می‌دهند. سازمان‌ها برای مدیریت موثر خود می‌توانند از مدل‌های نوین و کارآمد به منظور ارزیابی و اصلاح و پیشرفت برنامه‌هایشان استفاده نمایند. به همین دلیل در این مطالعه به تجزیه و تحلیل سیستم مدیریت عملکرد موجود در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از مدل EFQM پرداخته‌ایم تا با تجزیه و تحلیل شرایط موجود، مدلی کارآمد و منطبق با ساختار سازمانی این معاونت آرایه شود. برای دستیابی به هدف پژوهش، اطلاعات مربوط به جامعه آماری متشکل از ۶۰ نفر از مدیران و کارشناسان مربوطه در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی که به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده بودند جمع‌آوری شد. سپس از نرم افزارهای Excel و SPSS جهت آنالیز داده‌ها و محاسبه شاخص‌های آماری از قبیل فراوانی، درصد، میانگین و ترسیم نمودار در حوزه آمار توصیفی و انجام آزمون t استفاده گردید. به طور کلی در این پژوهش، میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی سازمان مبتنی بر مدل EFQM از منظر مدیران، کارشناسان و کارمندان مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور ابتدا امتیازات هریک از مؤلفه‌ها تعیین شد و معناداری تفاوت‌ها در حوزه‌های توانمندسازها و نتایج بررسی شد. نتایج حاصل از تجزیه تحلیل‌های انجام شده در این مطالعه با استفاده از روش‌های آماری نشانگر وجود تفاوت معناداری میان وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب بودند. براین اساس پیشنهادهای کارآمد و منطبق بر ساختار معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی آرایه گردید که امید است در آینده نزدیک شاهد پیشرفت‌ها و توسعه‌های چشمگیری در این زمینه باشیم.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، مدیریت عملکرد، EFQM، مدل تعالی سازمانی

۱ استادیار، دکتری، مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب fathikiamars@yahoo.com

۲ استادیار، دکتری مهندسی نرم افزار مدیریت پروژه‌های نرم افزاری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول

attarzadeh.std@gmail.com

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی (نویسنده مسئول)

mostafa_kolahdozi@yahoo.com

مقدمه

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد. ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (مهرگان، ۱۳۸۸، ۱۷).

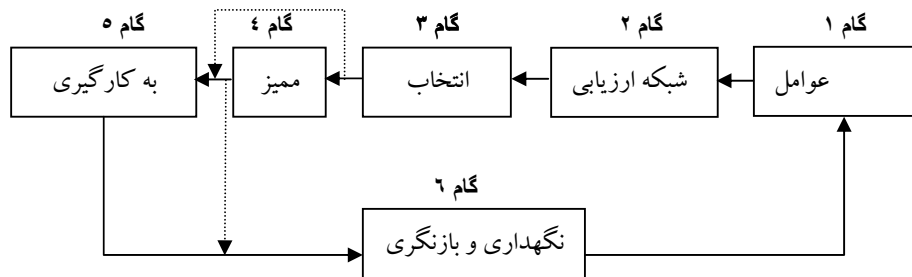
به لحاظ آن که همواره کمبود منابع، به عنوان یکی از موانع عمده اجرای برنامه های کیفیت مطرح است، مدیریت عملکرد، سازمان را قادر می سازد که ضمن جلوگیری از افت کیفیت، منابع مالی محدود در دسترس را به نحوی بهتر تخصیص دهد تا عملکرد سازمان، بهبود و کیفیت خدمات نیز ارتقا یابد (دو وال، ۲۰۱۳، ۱۸). مدیریت عملکرد این امکان را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه‌گیری و براساس یافته‌های حاصل نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنان خود را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید (ژوزه تاری، ۲۰۰۵، ۱۸).

مبانی نظری

مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام ارزیابی، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده کهولت و نهایتاً مرگ سازمانی

است (گارسیا مورالز و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۸). از این رو طی چند دهه گذشته در دستگاه‌های اجرایی، تلاش‌های بسیاری برای تعریف شاخص و ارایه مدل‌هایی در این خصوص صورت گرفته است. مدل‌های مطرح شده هر کدام دارای نقاط قوت وضعفی هستند و به فراخور دانش، تجربه و مهارت جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. در ادامه به تعدادی از این مدل‌ها اشاره می‌کنیم:

چارچوب مدوری و استیپل یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است. مانند اغلب چارچوب‌های دیگر، نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند (گام ۱). سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته می‌شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می‌شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می‌پردازد (گام ۶).



(شکل شماره ۱) متد ممیزی و ارتقاء سیستم عملکرد (کریمی، ۱۳۸۴)

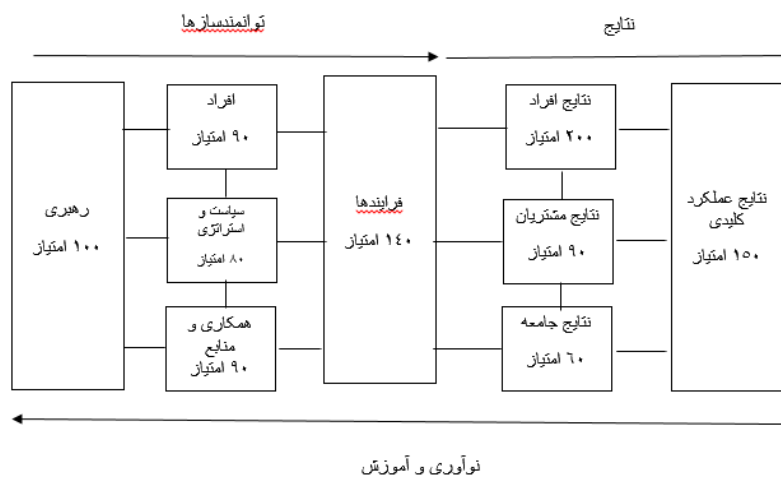
مدل ارزیابی متوازن عملکرد^۱ (در سال ۱۹۹۲ در مجله هاروارد بیزینس ریویو) توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ارایه گردید. این مدل با ابعاد ۴ گانه حیاتی مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری، و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و استراتژی‌های بلند مدت آن است. لذا سازمان تاکید خود را بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌سازد. ابعاد اصلی این مدل عبارتند از: بعد مشتری، بعد فرآیندهای داخلی و بعد رشد و یادگیری. ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی (۱) گذشته، (۲) حال و (۳) آینده در ارزیابی‌ها تاکید می‌نماید، چرا که ممکن است عملکرد گذشته‌ای منجر به نتیجه‌ای در امروز شده یا فردا گردد، عملکرد امروز منجر به نتیجه‌ای در امروز یا فردا گردد. همچنین در این مدل، شاخص‌ها به ۲ نوع شاخص‌های محرک عملکردی و پیامد دسته‌بندی می‌گردند. این مدل می‌کوشد استراتژی‌های سازمانی را از طریق تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شاخص‌های استراتژیک با عملیات سازمانی مرتبط نموده و میان آنها پیوند برقرار نماید (شاوول و بیلینگ، ۲۰۱۴، ۱۸).

یکی از رایج‌ترین مدل‌های ارزیابی مدیریت کیفیت که اخیراً توسط سازمان‌های سرآمد و پیشرفته مورد استفاده قرار گرفته است، مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است که پایه آن در واقع همان مدیریت کیفیت جامع است (گوتش و دیویس، ۲۰۱۴، ۱۸).

تعالی سازمانی، روش کلی کار است که منتهی به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان (دانش جویان، اساتید، مدیران و کارکنان دانشگاه و سازمان‌های مرتبط و جامعه) می‌شود. بنابراین سبب افزایش احتمال موفقیت نظام آموزشی خواهد شد (شورای عالی بودجه تحصیلات تکمیلی انگلستان، ۲۰۰۳). آن گونه که مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا تعریف می‌کند «تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی، یعنی: نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرآیند، توسعه افراد مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است». در غالب متون تعالی سازمانی امروز، به این تعریف استناد می‌شود (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۲۰۰۲).

این مدل بر اساس ۹ معیار شامل ۵ معیار توانمندساز و ۴ معیار نتایج بنا شده است. معیارهای «توانمندساز» به عملکرد سازمان (کارهایی که سازمان انجام می‌دهد) و معیارهای «نتایج» به دستاوردهای سازمان (چیزهایی که سازمان بدان دست می‌یابد) دلالت دارد. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر خلاف سایر رویکردهای مدیریتی، با القای الگوی بهبود یکپارچه در ابعاد مختلف سازمان شامل نیروی انسانی، رهبری، فرآیندها و استراتژی، ارایه محصول مطلوب به مشتریان، کارکنان و جامعه را تضمین می‌نماید (سوکوویچ، ۲۰۱۰، ۱۸).

رابطه بین این دو حوزه بر اساس رابطه علت و معلولی است (نوروزی و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۰۷۳) این مدل در شکل زیر مشاهده می‌شود:

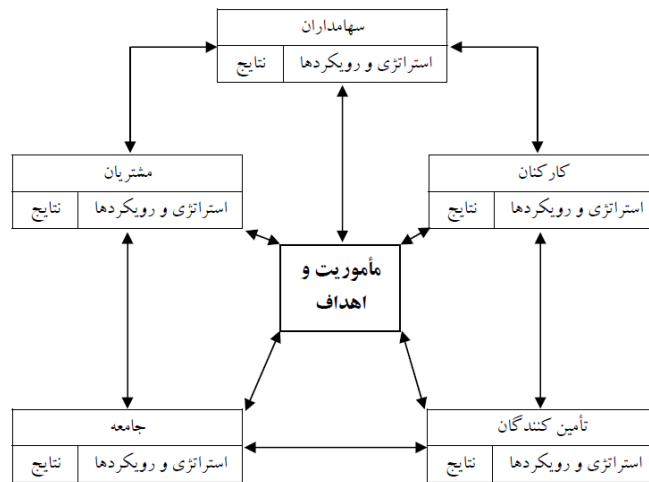


(شکل شماره ۲) مدل کلی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

(نوروزی و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۷)

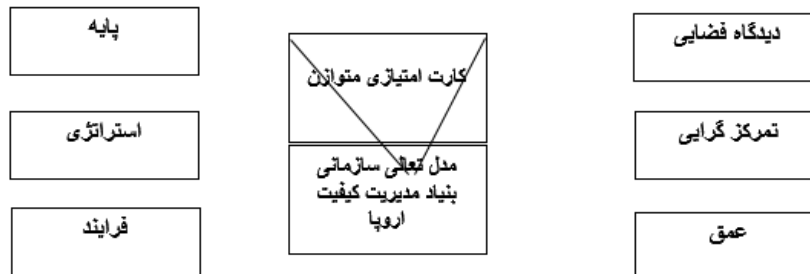
مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر خلاف سایر رویکردهای مدیریتی، با القای الگوی بهبود یکپارچه در ابعاد مختلف سازمان شامل نیروی انسانی، رهبری، فرآیندها و استراتژی، ارایه محصول مطلوب به مشتریان، کارکنان و جامعه را تضمین می‌نماید (سوکوویچ، ۲۰۱۰، ۱۸).

پیروز و همکاران در سال ۱۳۸۹ به «طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد با مطالعه موردی ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان» پرداختند. ایشان نتایج کاربردی پژوهش خود را در قالب شش پیشنهاد ارائه دادند. مدل پیشنهادی ایشان برای نظام ارزیابی عملکرد، را در شکل ۳ مشاهده می‌کنیم:



(شکل شماره ۳) مدل پیشنهادی پیروز و همکاران، ۱۳۸۹

جلیلیون و همکاران در سال ۲۰۰۹ به بررسی امکان تلفیق مدل‌های تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیازی متوازن پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که تلفیق این دو مدل برای بهبود سیستم‌های مدیریت عملکرد بسیار مفید خواهد بود. مدل تلفیقی ایشان به شرح شکل ۴ بود:



(شکل شماره ۴) مدل پیشنهادی جلیلیون و همکاران ، ۲۰۰۹

خواجه و سلامی در سال ۲۰۱۳ به بررسی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قم با استفاده از مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا پرداختند. آنان در پایان امتیاز ۴۶۲ را از ۱۰۰۰ امتیاز برای این واحد به دست آوردند که نشانگر جایگاه متوسط این واحد بود. آنان بر اساس بررسی انجام شده، توصیه نمودند که مدیران دانشگاه با تاکید بر نیازهای کنونی، فرآیندها و ذینفعان و کسب اطلاعات دقیق از عملکرد دانشگاه به بازنگری مستمر راهبردهای خود بپردازند، فرایندها بازنگری شده و فعالیت‌های تکراری شناسایی و حذف شود، شایستگی کارکنان شناسایی شده، در مسایل سازمان و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و دانشگاه به طور مستمر نظرسنجی از دانشجویان را سرلوحه کار خود قرار دهند.

ژوزه تاری (۲۰۰۷) در پژوهش خود عنوان «خود ارزیابی مدل‌های تعالی سازمانی اروپایی با استفاده از رویکرد پرسشنامه‌ای» در بخش خدمات آموزشی دانشگاه اسپانیا انجام گرفت، نتایج پژوهش نشان داد که این مدلها در نهادهای آموزش عالی، به خوبی می‌توانند با تعیین نقاط قوت و ضعف به استراتژی دانشگاه قوت بخشند و به گونه سیستمی و همه جانبه، عملکرد دانشگاه‌ها را ارزیابی کنند باعث افزایش کیفیت دانشگاه‌ها شوند.

ابزار و روش

در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه و مشاهده)، داده‌ها جمع‌آوری شدند. سپس با استفاده از معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، سوالات طراحی شده و امتیاز هر یک از معیارها بر مبنای پرسشنامه استاندارد مشخص شدند. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان مربوطه در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد و حجم نمونه در این رابطه ۶۰ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری به شکل نمونه‌گیری تصادفی انجام گرفته است. پس از انجام عمل پرسشگری و پر شدن پرسشنامه‌ها توسط جامعه آماری، داده‌ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس (SPSS) و از طریق آزمون t تجزیه و تحلیل شد.

نتایج و بحث

در این پژوهش، ۹ معیار در قالب ۲۷ سوال و بر مبنای مدل خود ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و پرسشنامه استاندارد بنیاد اروپایی کیفیت، در نظر گرفته شد. امتیازات معیارهای محاسبه

شده به منظور مقایسه با امتیازات استاندارد مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در جدول ۱ ارایه شده اند تا موثرترین حوزه در رابطه با سیستم مدیریت عملکرد مناسب برای معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی مشخص شود.

(جدول شماره ۱) امتیازات محاسبه شده معیارها

رتبف	معیار	امتیاز کسب شده در وضع موجود	امتیاز وضعیت مطلوب
حوزه توانمندسازها	۱ رهبری	40.8	۱۰۰
	۲ خط مشی و استراتژی	38	۸۰
	۳ منابع انسانی یا کارکنان	32.3	۹۰
	۴ منابع و شرکا	33.7	۹۰
	۵ فرآیندها	34.5	۱۴۰
حوزه نتایج	۶ نتایج مشتریان	34	۲۰۰
	۷ نتایج کارکنان	32.8	۹۰
	۸ نتایج جامعه	34.3	۶۰
	۹ نتایج کلیدی عملکرد	52.8	۱۵۰
	∑ جمع امتیازات	333.2	۱۰۰۰
∑ جمع امتیاز حوزه توانمندسازها	۱۷۹/۳	-	
∑ جمع امتیاز حوزه نتایج	۱۵۳/۹	-	

نتایج جدول ۱ نشان می دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه توانمند سازها و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج می باشد. بطوریکه بیشترین امتیاز در حوزه توانمند

سازها مربوط به معیار رهبری با امتیاز ۴۰/۸ می باشد و با توجه به میزان اهمیت این معیار و امتیاز در نظر گرفته شده برای آن (۱۰۰)، از درجه مطلوبیت قابل قبولی برخوردار نیست. با این حال این معیار در حوزه توانمند سازها، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب معیار خط مشی و استراتژی با امتیاز ۳۸ و معیار فرآیندها با امتیاز ۳۴ قرار دارند.

همچنین بیشترین امتیاز در حوزه نتایج مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد با امتیاز ۵۲/۸ می باشد و با توجه به میزان اهمیت این معیار و امتیاز در نظر گرفته شده برای آن (۱۵۰)، از درجه مطلوبیت قابل قبولی برخوردار نیست. با این حال این معیار در حوزه نتایج، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب نتایج جامعه با امتیاز ۳۴/۳ و معیار نتایج کارکنان عملکرد با امتیاز ۳۲/۸ قرار دارند.

آزمون t برای سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان

(جدول شماره ۲) سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس

مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان

عنوان	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	معنی داری
میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان	۴۱/۵۴	۳۶/۹۸	۱۸/۳	۵۰	*۰.۰۰۰
		۴۶/۰۹			

*= $P < ۰/۰۵$

نتایج جدول ۲ نشان می دهد که t محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان در سطح

۰/۰۵ معنا دار می باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر مطلوب سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. بنابراین فرضیه H_0 مبنی بر تاثیر این سیستم بر عملکرد بهینه سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی پذیرفته و فرضیه H_1 ابطال می گردد.

(جدول شماره ۳) آزمون t برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها

بر بهبود عملکرد سازمان

معنی داری	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان
*۰.۰۰۰	۵۰	۱۸/۳	۳۶/۹۸	۴۱/۵۴	میزان تاثیرگذاری
			۴۶/۰۹		حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان

*= $P < 0/05$

نتایج (جدول ۳ نشان می دهد که t محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان در سطح ۰/۰۵ معنا دار می باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر این حوزه بر بهبود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می گردد.

(جدول شماره ۴) آزمون t برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها

بر بهبود عملکرد سازمان

معنی داری	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان
*۰.۰۰۰	۵۰	۱۷/۴۶	۲۶/۶۷	۳۰/۱۴	میزان تاثیرگذاری حوزه
			۳۳/۶		نتایج بر بهبود عملکرد سازمان

*= $P < 0/05$

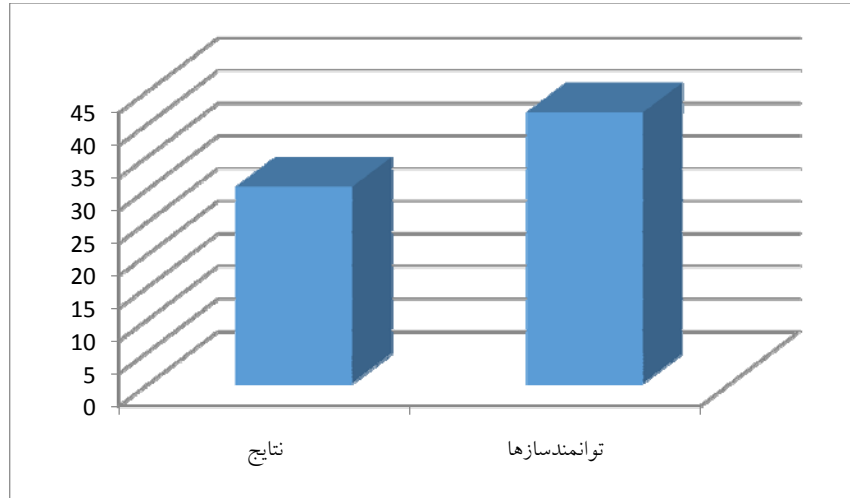
نتایج

جدول شماره ۴ نشان می دهد که t محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه نتایج بر بهبود عملکرد سازمان در سطح ۰/۰۵ معنا دار می باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر این حوزه بر معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می گردد.

مقایسه موثرترین حوزه بر عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی

(جدول شماره ۵) مقایسه میانگین های حوزه های تاثیرگذار بر عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	حوزه	میانگین
۱	حوزه توانمنداها	۴۱/۵۴
۲	حوزه نتایج	۳۰/۱۴



(شکل شماره ۵) نمودار مقایسه میانگین های حوزه های مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

مطابق با جدول و نمودار مربوطه، بیشترین میانگین حوزه تاثیرگذار مربوط به توانمندسازها می‌باشد و با استفاده از مولفه های این حوزه و استراتژی های آن می توان موجب بهبود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش در دانشگاه آزاد اسلامی گردید. طبق نتایج محاسبه شده امتیازات نیز، میانگین این حوزه موثرتر برآورد شده است که با مقایسه میانگین به دست آمده از آزمون t نیز برابری می کند.

همان‌طور که از نتایج این پژوهش معلوم گردید، در خصوص حاکمیت مولفه های موثر تعالی سازمان بر عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی، حوزه توانمندسازها با امتیاز ۱۷۹ و میانگین ۴۱/۵۴ مناسب ترین و مطلوب ترین حوزه در این رابطه می باشد. در حالیکه در پژوهش «حاکمیت مؤلفه های تعالی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در رابطه با گروه صنعتی» که توسط ابزری و همکاران در سال ۱۳۹۰ انجام شده است، نشان می دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج جامعه و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج مشتریان است و حوزه توانمند سازها ۲۰۸/۷۷ امتیاز و حوزه نتایج ۱۵۷/۳۸ امتیاز را به خود اختصاص دادند. همچنین دالگار^۱ (۲۰۰۹) در یک مطالعه موردی تحت عنوان «به سوی مقیاس انسان محور در بهبود و تغییر» با هدف درک اهمیت بعد انسانی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تغییر با به کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به این نتیجه رسید که توجه به بعد انسانی در مدیریت کیفیت جامع و تغییر سازمانی فرصت های جدیدی را برای بسترسازی جهت نیل به تعالی فراهم می سازد.

همین‌طور پدینک و دالینسک (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان «رقابتی بودن و بهبود عملکرد: مدل یکپارچه مدیریتی»، در یک شرکت بین المللی در اسلونی و با هدف بهبود رقابت پذیری و توسعه سازمان، به بیان فایده ترکیب برخی از مدل ها از جمله مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیاز متوازن ۱۰ پرداختند و مدل جدیدی را برای رقابتی بودن سازمان ارائه دادند. این دو پژوهشگر با ارائه مدلی تجویزی که ترکیبی از دو مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیاز متوازن بود، به بررسی مزایا و معایب هر مدل و فایده ترکیب دو مدل برای رفع معایب آنها پرداختند.

1 Dahlgaard

به نظر می‌رسد با تکیه و تاکید بر حوزه توانمند سازها که در این پژوهش حاصل آمد، تدوین و تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان، اولویت بندی فعالیت‌های بهبود و حضور فعال در این فعالیت‌ها ارتقاء یابد.

نتیجه‌گیری و ارایه پیشنهادها و راهبردها:

در این پژوهش یکی از مهمترین و نخستین گام‌هایی را که هر سازمانی به منظور قرار گیری مسیر تعالی باید طی کند، بررسی گردید، به همین منظور وضعیت موجود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی قرار گرفته و در این راستا از معروفترین مدل خودارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا استفاده شد. در این پژوهش میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی از مدیران، کارشناسان و کارمندان مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا به تعیین امتیازات هریک از مؤلفه‌ها پرداخته شد و سپس معناداری تفاوت‌ها هم در حوزه توانمندسازها و هم در حوزه نتایج، بررسی شد. آزمون فرضیه‌های این پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از روش‌های آماری، حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب وجود دارد. به عبارت دیگر، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در سازمان مورد بررسی چندان مطلوب نیست. بر این اساس پیشنهادها راهبردی و کارآمد و منطبق بر ساختار معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی به شرح ذیل ارایه گردید که امید است در آینده نزدیک شاهد پیشرفت‌ها و توسعه‌های چشمگیری در این زمینه باشیم.

راهبردها:

- ۱- توجه به تمام ابعاد تعالی و ارتقاء آنها به موازات همدیگر: مولفه‌های تعالی به طور جداگانه تاثیر معناداری بر یکدیگر دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود این سازمان و هر سازمانی که به استفاده از مدل‌های تعالی در راستای بهبود وضعیت موجود تمایل دارد، همه مولفه‌های تعالی را در سازمان ارتقا بخشد.
- ۲- تحقق بخشیدن برنامه‌هایی برای ارتقای زیر معیارهای توانمندساز تعالی سازمان: پیشنهاد می‌شود با پیاده سازی برنامه‌هایی برای پذیرش، آموزش و ایجاد تعهد در فرآیند تغییر و ایجاد رابطه دوسویه مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران، بتوان به پیاده سازی فرآیندهای مدیریت تغییر و تعالی در سازمان کمک کرد.

۳- آشناکردن کارکنان و مدیران سازمان با اهمیت تعالی در بقا و سودآوری:

با توجه به اینکه تعالی سازمان مبحث جدیدی است، هنوز در سازمان‌های ایرانی توجه مناسبی به آن نشده است، ایجاد شرایطی که کارکنان و مدیران بتوانند از آن طریق با این موضوع آشنا شوند، لازم به نظر می‌رسد. ایجاد برنامه یا کلاس‌هایی منظم در این راستا و پیگیری رشد افراد از این جهت نیز می‌تواند مفید واقع شود.

۴- برقراری شرایطی برای تسهیل اجرای برنامه‌های بهبود و ایجاد تعهد نسبت به برنامه‌ها:
با توجه به اهمیتی که تعهد مولفه بسیار مهمی در رابطه با انجام کارها می‌باشد، ایجاد شرایطی برای جلب اعتماد افراد در مسیر تعالی نقش بسزایی در انجام درست برنامه‌های بهبود دارد. تعهد، می‌تواند نقش مهمی را در مسیر تعالی ایفا نماید.

منابع

- ۱- پیروز، الهام؛ رضوی، سیدحسین؛ هاشمی، شیده سادات. (۱۳۸۹). طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد: مطالعه موردی ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان، مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵.
- ۲- مهرگان، محمدرضا. (۱۳۸۸)، رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران، نشریه مدیریت صنعتی، دوره: ۱، شماره ۲
- ۳- کریمی، ت. (۱۳۸۴)، مطالعه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت تولید دانشگاه تهران.
- ۴- ابزری، مهدی؛ شاهین، آرش؛ محمد شفیعی، مجید. (۱۳۹۰)، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی)، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، ۳ (۲)،
- 5- De Waal, A. (2013). Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach. Palgrave Macmillan.
- 6- European Foundation for Quality Management (2002), Modelo EFQM de Excelencia. European Foundation for Quality Management and Club Gestión de Calidad, Madrid.
- 7- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050.
- 8- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. pearson.
- 9- Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2003). Embracing Excellence in Education: A summary of the learning gained from Applying EFQM excellence model in future of Higher Education Sheffield Hallan university.
- 10- Jalaliyoon, N., Taherdoost, H., & Zamani, M. (2010). Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method. International Journal of Business Research and Management, 1(3), 169-182.
- 11- José Tarí, J. (2006). An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. Journal of Educational Administration, 44(2), 170-188.
- 12- José Tarí, J., & de Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. The TQM Magazine, 19(6), 604-616.
- 13- Khajeh, M., & Salami, H. (2013). Performance evaluation of Islamic Azad University, Qom branch, using the EFQM organizational excellence model. Education Strategies in Medical Sciences, 6(1), 43-48.
- 14- Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Towards a human-oriented metrology for improvement and change. Measuring Business Excellence, 13(1), 3-22.
- 15- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge

- management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- 16- Podobnik, D., & Dolinšek, S. (2008). Competitiveness and performance development: an integrated management model. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 213-229.
 - 17- Schawel, C., & Billing, F. (2014). Balanced Scorecard (BSC). In *Top 100 Management Tools* (pp. 27-30). Gabler Verlag.
 - 18- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
 - 19- Stavridis, S., & Tsimpoglou, F. (2012). EFQM in academic libraries: The application of a quality management model at the University of Cyprus library. *Liber Quarterly*, 22(1), 64-77.