

## ارزیابی عملکرد دانشگاه علمی کاربردی استان گیلان بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM

علی اکبر قهرمانی<sup>۱</sup>، لیلا تقوایی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران.  
<sup>۲</sup>مربی، دانشگاه علمی کاربردی گیلان، گروه مدیریت، گیلان، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۵، اصلاحیه: تیر ۱۳۹۵، پذیرش: مرداد ۱۳۹۵

### چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد دانشگاه علمی کاربردی استان گیلان بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM صورت گرفته است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. و از حیث روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان و مدرسان دانشگاه جامع علمی کاربردی استان گیلان سال می‌باشد. تعداد کل جامعه آماری ۱۵۷ نفر بوده است. حجم نمونه آماری برحسب جدول مورگان ۱۰۸ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری ابتداتصادفی طبقه‌ای و سپس تصادفی ساده بوده است و عامل طبقه‌بندی شعبه دانشگاه هر شهر می‌باشد. ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه است. این پرسشنامه توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت طراحی گردیده است تا سازمان‌ها بدین وسیله خود را با یک سازمان متعالی مورد ارزیابی و مقایسه قرار دهند. این پرسشنامه ۵۰ سوال دارد و هر یک از ۵۰ سوال مطرح شده در پرسشنامه، از سهمی برابر در امتیازدهی نهایی برخوردارند. برای تحلیل داده‌ها ابتدا با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف وضعیت نرمال بودن داده‌های مورد آزمون قرار گرفت و سپس برای تعیین اینکه وضعیت موجود مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه علمی کاربردی مطلوب است یا خیر، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج بدست آمده در سطح توصیفی اولویت شاخص‌ها را بدین صورت نشان می‌دهد که شاخص‌های رهبری، استراتژی، نتایج منابع انسانی و نتایج جامعه، منابع انسانی، شراکت، فرآیندها، نتایج حاصله از دانشجویان و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب در نمونه آماری دارای اولویت می‌باشند. نتایج تحلیل استنباطی در همه مولفه‌ها نشان داد که وضعیت همه مولفه‌ها با آزمون t بالاتر از حد متوسط برآورد شده است که می‌تواند مطلوب باشد ولی تا نقطه مطلوبی که مدل تعالی در نظر دارد فاصله وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** الگوی تعالی سازمانی، دانشگاه علمی و کاربردی استان گیلان، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

### ۱- مقدمه

می‌شود این است که؛ صورت استفاده از آنها تا چه حد باید در آنها تغییر ایجاد کرد؟ به عبارتی، زبان کسب‌وکار، زبانی بین‌المللی و جهانی است که سازمانها ایرانی پیشرو، برای استفاده از آن، باید آن را بیاموزند و آشنایی با مدل‌های درآمدی معتبر، اصلی‌ترین قدم در این راه است. کیفیت آموزش عالی و تطابق آن با رسالت، هدف و انتظارات افراد ذی‌نفع و ذی‌علاقه در امور دانشگاهی در عصر کنونی دارای اهمیت می‌باشد. بنابراین به منظور ارتقاء کیفیت آموزشی، بررسی وضع موجود از طریق ارزشیابی ضرورت دارد تا با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، تصمیم‌های لازم برای رفع نواقص اتخاذ گردد. امید به ارتقاء کیفیت برنامه‌های آموزشی، زمانی به وجود می‌آید که با استفاده از نتایج ارزشیابی برنامه‌ها در روش‌ها و تدابیر مورد عمل، تغییرات لازم معمول گردد. ارتقاء کیفیت آموزشی یک ضرورت اساسی در سیستم‌های آموزشی می‌باشد و رسیدن به آن مستلزم مدیریتی آگاه و حساس به مسائل جاری سیستم و اعضاء آن از جمله اعضاء هیئت علمی هستند. به

شمارش معکوس برای پیوستن ما به سازمان تجارت جهانی آغاز شده است، پیوستنی که چندان نیز از روی اختیار نیست. چشم‌های خیرگان صنعت و اقتصاد این خاک، نگران آثار این پیوستن است. آیا سازمان‌های ما، توان رقابت در این فضا را دارند؟ در چه معیارهایی ضعیف هستیم؟ سازمان ما چگونه باید باشد تا در رقابت، پیروز میدان باشیم؟ تفاوت سازمان ما با یک سازمان درآمد در مقیاس جهانی چیست؟ این‌ها همان سؤال‌هایی است که در کشورهای پیشرفته امروز، سال‌ها قبل و در دوران رکود اقتصاد جهانی، مطرح شد. کشورهای این سؤالات را طرح کردند و کوشیدند که الگویی از یک سازمان موفق و درآمد آرایه کنند. سازمانی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می‌کند و در این راه درآمد دیگر سازمان‌هاست. به الگوهایی که از این سازمانها آرایه گردید، مدل‌های درآمدی کسب‌وکار می‌گویند که به ادعای بسیاری از صاحب نظران، نقش اساسی در جهت‌گیری صحیح سازمانها در این کشورها داشته است. سؤالی که عموماً در اینجا مطرح

\*leila\_taghvace@yahoo.com

تعالی سازمانی، روش کلی کار است که منتهی به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان می‌شود. بنابراین سبب افزایش احتمال موفقیت نظام آموزشی خواهد شد [۲۳]. سازمان‌هایی که در پی بهبود مستمر خود هستند، همواره درصدد شناسایی وضعیت خود می‌باشند زیرا با این روش می‌توانند برای آینده برنامه‌ریزی درستی داشته باشند. صاحب‌نظران و پژوهشگران بر این باورند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. آنان توجه به «عملکرد سازمان» را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوعی اصلی در فضای عملی می‌دانند. در نتیجه، این بحث توجه پژوهشگران، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است [۱۳].

سوال اصلی تحقیق:

عملکرد دانشگاه جامع علمی - کاربردی استان گیلان با توجه به معیارهای الگوی تعالی سازمانی (EFQM) چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱ تعالی سازمانی

اندیشمندان مدیریتی از تعالی سازمانی تعاریف متعددی ارائه داده‌اند. همه این تعاریف وجوه مشترک نزدیکی به یکدیگر را دارا می‌باشند. در ادامه تعاریفی از تعالی سازمانی بیان می‌گردد: «تعالی سازمانی یعنی تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری سازمان در محیطی ملی فراگیر و حمایت‌کننده [۲۰]. الگوی تعالی بنیاد اروپایی یک چارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌گردد. مدل EFQM یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) می‌باشد.

این مدل نسبت به سایر مدل‌های برتری سازمانی، از توانایی بیشتری در تعیین نواحی قابل بهبود و امتیازدهی واحدهای تولیدی و خدماتی برخوردار می‌باشد [۲۸]. کمپتلی و همکاران در سال ۲۰۱۱ بیان می‌کنند که اصول مدیریت کیفیت جامع TQM چندین سال است که به طور موفقیت‌آمیزی در شرکتهای خصوصی به کار برده شده‌اند. چالش کنونی کاربرد این رویه به‌طور مؤثر و نیز کاربرد آن در ادارات عمومی برای بهبود بازده فرایند آنها است.

### ۲-۲ اهمیت توجه به تعالی سازمانی در آموزش عالی

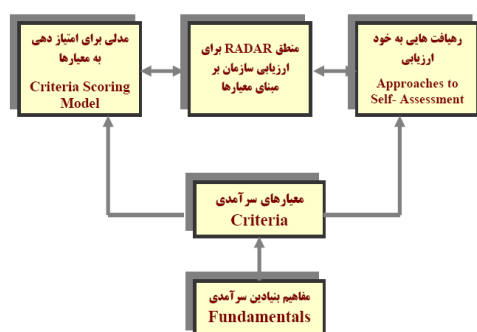
از دیرباز مسئله ارزیابی عملکرد و اثربخشی بنگاه‌های بخش خصوصی از اهمیت شایانی برخوردار بوده و روندی مشابه نیز در بنگاه‌های بخش عمومی دیده می‌شود [۱۴]. هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان

چگونه می‌تواند بدست آید؟ ضروری است که وضعیت موجود کیفیت در دانشگاه‌ها سنجیده شود. دانشگاه باید به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با فعالیت‌های خود را ارزیابی کند تا بتواند یک سازمان متعالی شود. دانشگاه جامع علمی کاربردی یکی از دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است که با هدف ارتقاء سطح مهارت شاغلین بخشهای مختلف اقتصادی و افزایش مهارت‌های حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان مرکز آموزش که فاقد تجربه اجرایی می‌باشند تشکیل و با بکارگیری و سازمان‌دهی امکانات، منابع مادی و انسانی دستگاه‌های اجرایی، نسبت به برگزاری دوره‌های علمی - کاربردی در مقاطع کاردانی و کارشناسی اقدام می‌کند. دانشگاه جامع علمی - کاربردی تنها متولی نظام آموزش عالی علمی کاربردی است که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اداره می‌شود. هدف دانشگاه جامع فراهم آوردن موجباتی چون مشارکت سازمانها و دستگاههای اجرایی دولتی و غیردولتی برای آموزش نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز بخشهای مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور می‌باشد به نحوی که دانش‌آموختگان بتوانند برای فعالیتی که به آنها محول می‌شود. دانش و مهارت لازم را کسب نمایند. مراکز و موسسات آموزش عالی علمی کاربردی زیر نظر دانشگاه، رکن اجرایی آموزشهای علمی - کاربردی و به قصد ارتقای دانش کار و ایجاد مهارت‌های متناسب با حوزه فعالیت شغلی افراد تاسیس شده است. دست‌یابی به اهداف کلان دانشگاه جامع علمی - کاربردی مستلزم پاسخ به این سوالات است که: دانشگاه جامع علمی - کاربردی در چه جایگاهی از لحاظ تعالی قرار دارد؟ چه مشخصه‌هایی در ساختار تشکیلاتی دانشگاه جامع علمی - کاربردی و سطح مدیریتی آن باید وجود داشته باشد که بگوییم این دانشگاه متعالی می‌باشد؟ وضعیت معیارهای رهبری، خطومشی، مشارکت، منابع انسانی، توانمندسازها، فرآیندهای کاری، نتایج کارکنان، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد چگونه باید باشد که بگوییم دانشگاه علمی و کاربردی یک سازمان متعالی است؟ در همین راستا در این پژوهش بدنبال این هستیم که وضعیت عملکرد کارکنان دانشگاه جامع علمی - کاربردی استان گیلان را براساس مدل تعالی سازمانی بسنجیم. تعالی سازمانی را می‌توان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که شامل نیروی انسانی نیز می‌شود. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ابزاری برای کمک به سازمانها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد آن است [۲۴]. نظام‌ها و مدل‌های ارزیابی و نظارتی در سازمانها به منظور سنجش و تحلیل عملکرد و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب به‌کار می‌رود [۱۷]. مدل‌های تعالی سازمانی به سازمان کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود تفاوت‌ها را شناسایی و سپس با شناسایی عارضه‌ها و بررسی علل وقوع آنها، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا نمایند.

سازمانی باشد. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط ضعف، به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می‌باشد. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزار قوی در پاسخگویی به این سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در تعیین مسیر حرکت، جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در بین این مدل‌ها، مدیریت کیفیت بنیاد اروپا (EFQM)<sup>۱</sup> به عنوان یکی از جامع‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد شناخته شده است [۱۱]. امروزه اکثر کشورها با تکیه بر مدل‌ها و جوایزی که در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند، محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و خلق کیفیت و رضایت مشتری هستند. اصلی‌ترین نمونه‌ی این جوایز عبارتند از: جایزه‌ی دمیینگ در ژاپن، جایزه‌ی بالدريج در آمریکا، جایزه‌ی اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد و به مدل EFQM معروف است، دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM از ویژگی‌های آن است. مدلی تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه‌ی فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. در نتیجه مدل تعالی سازمانی مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد کیفی سازمان است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل شامل نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را پیشنهاد می‌کند [۱].

### ۲-۳ مدل درآمدی EFQM در یک نگاه

در یک نگاه کلی، مدل درآمدی کسب و کار EFQM شامل پنج جزء اصلی است که در شکل زیر پنج جزء و ارتباط آنها مشخص شده است:



شکل (۱): اجزای اصلی مدل درآمدی کسب و کار [۲۲].

مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام 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، که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است [۱۸]. بهبود کیفیت آموزشی و مراعات استانداردهای آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی از سوی همه کشورها به‌ویژه کشورهای پیشگام در آموزش عالی در پنجاه سال اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. یافتن معیارهای عینی برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و حمایت‌های مالی از آنها از جمله دلایل این توجه بوده است. به منظور اطمینان از کیفیت آموزش، ارزشیابی آموزشی به عنوان یک رویکرد پذیرفته شده به‌طور وسیعی مورد استفاده قرار گرفته است در نتیجه کشورهای مختلف براساس ساختار اداری و سیاسی خود، الگوهای متفاوتی را برای ارزشیابی کیفیت آموزشی انتخاب کرده‌اند [۶]. آموزش عالی، یکی از مهم‌ترین نهادها در جهت آموزش، توسعه و تأمین منابع انسانی و رکن اصلی در پیشرفت و توسعه همه جانبه هر کشوری می‌باشد. این نهاد دارای کارکردها و وظایف عمده‌ای در راستای رشد و توسعه پایدار است و به‌عنوان یک نهاد ساختارمند، نیازمند ملاحظه علمی تمام بخش‌ها و جنبه‌های مختلف آن می‌باشد. دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، همواره به‌عنوان والاترین مرکز اندیشه و تولید علم محسوب می‌شوند و با حضور و فعالیت اندیشمندان متفکران، دانش پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه، نقش اساسی دارند. خصوصاً گسترش روزافزون فناوری در زمینه‌های ارتباطات و اطلاع‌رسانی، جامعه بشری را با نیازهای جدیدی روبه‌رو ساخته است. در این شرایط، نقش موثری از دانشگاه برای پاسخگویی به این نیازها انتظار می‌رود [۵]. امروزه، موسسات آموزش عالی با چالش‌های مهمی از قبیل توسعه سیستم‌ها، ضرورت پاسخگویی به خواسته‌های متنوع اجتماعی، افزایش مخارج آموزش و نیاز به انطباق با عصر دانش و اطلاعات مواجه هستند. بنابراین، دانشگاه‌ها فرصتی را به منظور نشان دادن توانایی‌شان در انطباق با اجتماع خود و رهبری روشنفکر در مواجهه با محیط جدید به دست آورده‌اند. به هرحال، دانشگاه‌ها باید چالش‌های کیفیت در حال توسعه عملیات‌شان را بپذیرند تا اینکه قادر به انجام دادن فعالیت‌هایشان باشند. از دهه ۱۹۹۰ آگاهی از چالش یاد شده یکی از تأکیدات خط‌مشی‌های موسسات آموزش عالی بیشتر کشورهای اروپایی برای بهبود کیفیت بوده است [۱۲]. دانشگاه‌ها به منظور به انجام رساندن وظایف خطیر و پویایی و ارتقای خود، نیازمند الگو و ابزار مناسب برای ارزیابی و اطمینان کیفی از روند برنامه‌ها و فرایندهای مربوط و کارایی و اثربخشی دانش‌آموختگان خود هستند. از سوی دیگر، دانشگاه برای حفظ پویایی خود نیازمند برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و راهبردی بهبود فرایندها و روش‌ها و کنترل مستمر کیفیت است [۵]. در همین رابطه، یکی از معیارهای عمده برای ارزشیابی دانشگاه‌ها می‌تواند مدل تعالی

<sup>۱</sup> - European Foundation for Quality Management

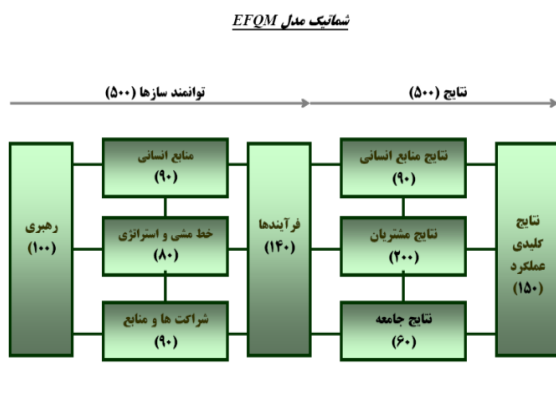
بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه در عمل، کار و فعالیت کنند، نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آنها در سازمان، موجب رسیدن به اهداف شود. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند:

**الف- توانمندسازها:** پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.

**ب- نتایج:** نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

در مدل EFQM معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج) به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان‌های اروپایی می‌توانند بطور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، به عنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت (گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت‌های با کلاس جهانی است)

در شکل ۲ این معیارها، نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر و امتیاز هر کدام را ملاحظه می‌کنید:



شکل (۲): نحوه تعامل معیارهای مدل تعالی

۴-۲-۱ معیارها در مدل EFQM:

**رهبری:** در اینجا مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز را فراهم می‌سازند و چگونه ارزش‌ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می‌گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند؛ **خط‌مشی و استراتژی:** در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان سازمان محقق می‌سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف،

مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا نهاده شده است و در واقع پایه و اساس مدل‌اند. نظریات اندیشمندان و عملکرد سازمانهای سرآمد در قرن بیستم، تصویری از یک سازمان سرآمد رقم زده است که در این مفاهیم گنجانده شده است. لذا شرط اساسی سرآمدی، اعتقاد و عمل به این مفاهیم در تمامی سازمان و بویژه در بین مدیران ارشد آن است. در مدل EFQM این مفاهیم بنیادین به شرح زیر هستند:

**نتیجه‌گرائی:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به‌گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را بطور متوازن، جلب کند. مشتری‌مداری: از آنجا که دآوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازار، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است. رهبری و ثبات در مقاصد: رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان. در سازمان سرآمد، مدیران در حرف و عمل، الهام‌بخش کارکنان برای تلاش جهت سرآمدی سازمان هستند، چشم‌انداز دقیقی از آینده سازمان برای آنها رسم می‌کنند، در رسیدن به اهداف سازمانی با ثبات هستند و محیطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان نیز بتوانند بخوبی کارکنند. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به کمک مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود؛ توسعه و مشارکت کارکنان: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد [۲۲]. توسعه شراکتها: شراکت، یک رابطه تجاری درازمدت است. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. برای این که بین شرکا، رابطه سودمند و درازمدت ایجاد شود، باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دو جانبه باشد. مسوولیت اجتماعی شرکت: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است [۲۲].

۴-۲-۲ بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به آنها

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. مفاهیم بنیادین، اهدافی را نشان می‌دهند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست پیدا کند. اهداف و آرمانها معمولاً بلند پروازانه و دوردست هستند، لذا برای اینکه سازمانها

ارائه کنند. استفاده از این روش، نیاز به صرف زمان توسط مدیران سازمان دارد و یکی از مزایای آن این است که مدیران به وحدت نظر در مورد نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان می‌رسند؛ **رهیافت پروفورما**: در این روش برای ارزیابی سازمان تعدادی فرم تهیه می‌شود. هر فرم برای ارزیابی یک زیر معیار استفاده می‌شود که در بالای آن، توصیفی از معیار مربوطه و در زیر آن نام بخش‌ها و قسمت‌هایی که در این زمینه در سازمان ارزیابی و مشاهده شده‌اند، آورده می‌شود. بقیه صفحه برای بیان نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسیم می‌شود. برای تکمیل و دقیق کردن ارزیابی در این روش، هر جا نیاز باشد می‌توان از مصاحبه و بازدید از محل استفاده کرد؛ **رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه**: این رهیافت، دشوارترین و دقیق‌ترین روش خودارزیابی است که در آن فرآیند اخذ جایزه اروپایی کیفیت از ابتدا (یعنی تهیه و تکمیل مدارک لازم مطابق آن چه در بروشور اطلاعاتی جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده) تا انتها (یعنی ارزیابی، تهیه گزارش نهایی و اعلام نتایج ارزیابی سازمان توسط یک تیم از ارزیابان آموزش دیده و مستقل) در سازمان اجرا می‌شود [۳].

#### ۲-۶ تشریح معیارها و زیرمعیارها در مدل EFQM

مدل سرآمدی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده است که هسته و قلب این مدل هستند. مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند و به دو دسته تقسیم می‌شوند: الف- توانمند سازها ب- نتایج [۲۲].

#### ۲-۷ ساختار مدل EFQM

در توانمند سازها هر کدام از معیارها به تعدادی زیرمعیار و هر کدام از زیرمعیارها به تعدادی نکات راهنما تقسیم می‌شوند. رعایت کردن تمامی نکات راهنما و ارجاع دادن به تمامی آنها در سازمان اجباری نیست و هر سازمانی می‌تواند با توجه به ماهیت و فعالیت خود به آنها توجه کند. ساختار معیارهای نتایج با توانمند سازها قدری متفاوت است معیارهای ۶ و ۷ از نتایج، به شکلی مشابه به دو زیر معیار تقسیم می‌شوند: الف- شاخص‌های برداشتی ب- شاخص‌های عملکردی. معیار ۹ نیز به دو زیرمعیار تقسیم می‌شوند: الف- دستاوردهای کلیدی عملکرد ب- شاخص‌های کلیدی عملکرد. البته برای هر کدام از زیرمعیارهای مربوط به نتایج نیز تعدادی نکات راهنما ارائه شده است. ساختار معیارهای نتایج به صورت کلی در شکل زیر نشان داده شده است.

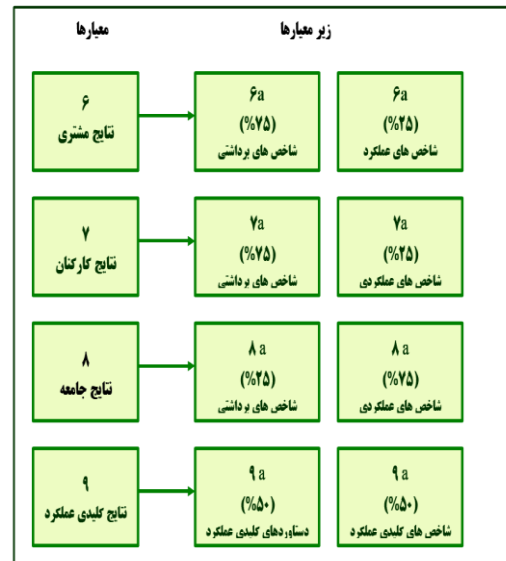
مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد؛ منابع انسانی: در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را به‌طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و آنها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌نماید که خطمشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند؛ **شراکت‌ها و منابع**: در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌نماید تا از خطمشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد؛ **فرآیند ها**: در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌دهد تا از خطمشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان به‌طور روزافزون برای آنها ایجاد نماید؛ **نتایج مشتریان**: در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می‌آورد؛ **نتایج منابع انسانی**: در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می‌آورد؛ **نتایج جامعه**: در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می‌آورد؛ **نتایج کلیدی عملکرد**: در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

#### ۲-۵ رهیفتهای مختلف خود ارزیابی در مدل EFQM

خود ارزیابی، یعنی بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایجی است که سازمان به آنها دست می‌یابد. فرآیند خودارزیابی به سازمان کمک می‌کند که به‌طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کند. برای خود ارزیابی، روشها (یا رهیفتهای) مختلفی وجود دارد. هر کدام از این رهیفتهای، برحسب اینکه سازمان می‌خواهد چه میزان وقت و هزینه برای خود ارزیابی صرف کند و چقدر دقت در نتایج خود ارزیابی مدنظر سازمان است بر رهیفتهای دیگر برتری دارد، ولی به صورت عمومی نمی‌توان گفت کدام روش بهتر است.

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا چهار رهیفتهای را برای انجام خودارزیابی ارائه کرده است. انتخاب هر یک از این رهیفتهای برحسب اینکه سازمان می‌خواهد چه میزان منابع برای آن صرف نماید یا چه اهدافی را از اجرای آن دنبال می‌نماید، متفاوت خواهد بود. عناوین این رهیفتهای عبارتند از: **رهیفتهای پرسشنامه**: در این رهیفتهای، تعدادی سوال مطرح می‌شود که پاسخ به آنها نشان می‌دهد سازمان تا چه حد در پیاده کردن معیارهای مدل موفق بوده است؛ **رهیفتهای کارگاه**: در این روش، اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات مربوط به میزان انطباق سازمان با معیارهای مدل EFQM را جمع‌آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر

Succeeding through the Talent of people موفقیت از طریق استعداد کارکنان	Succeeding through People موفقیت از طریق کارکنان	People Development & Involvement مشارکت و توسعه منابع انسانی
Harnessing Creativity & Innovation بهره برداری از خلاقیت و نوآوری	Nurturing Creativity & Innovation پرورش خلاقیت و نوآوری	Continuous Learning Innovation & Improvement یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم
Developing Organizational Capability توسعه قابلیت های سازمانی	Building Partnerships ساختن مشارکت ها	Partnership Development توسعه شراکت ها
Creating a Sustainable Future خلق آینده ای پایدار	Taking Responsibility for asustainable Future مسئولیت پذیری برای آینده پایدار	Corporate Social Responsibility مسئولیت اجتماعی بنگاه



### ۳- پیشینه پژوهش

امیرحسین خالقی و عباسعلی حاج کریمی در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با عنوان "بومی سازی نظام وزن دهی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران" که در بین ۴۶ سازمان از جامعه سازمان های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام گرفت نتیجه گرفتند که چهارچوب وزن دهی سازمان های جامعه پژوهش با چهارچوب استاندارد مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا متفاوت است و وزن ادراکی توانمندیها در چهارچوب وزنی تدوین شده به شکل قابل ملاحظه ای از وزن نتایج بیشتر است. به عبارتی بایستی نظام امتیازدهی متفاوتی را برای این سازمان ها تدوین نمود. [۱۰].

میرفخرالدینی در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با عنوان "ارائه یک مدل مفهومی تعالی کیفیت برای موسسات آموزش عالی مبتنی بر EFQM" بیان داشت که دانشگاهها به منظور انجام رساندن وظایف و ارتقای کیفیت خود نیازمند چهارچوب مناسبی برای مدیریت و انطباق با محیط جدید هستند. او نتیجه گرفت که رهبری و تعهد مدیران ارشد در مراکز به عنوان نیروی محرکه همه فرآیندهای بهبود کیفیت و مدیریت کیفیت هستند [۱۱]. مظلومی در سال ۱۳۹۰ در تحقیقی با عنوان "بهینه سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن" نتیجه گرفت که می توان از کارت امتیازی متوازن با شاخص هایی که متشکل از زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی است به عنوان مدلی بهینه جهت ارزیابی عملکرد صنعت بیمه استفاده کرد. [۱۹]. جعفری و همکاران در سال ۱۳۹۰ تحقیقی با عنوان "مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان براساس مدل تعالی سازمانی EFQM" انجام دادند. روش بکاررفته در پژوهش تحلیلی- توصیفی بود. جامعه آماری پژوهش ۶۰ نفر از کارکنان، معاونان و روسا ادارت کل تربیت بدنی

شکل (۳): تشریح اجزای ساختار مدل EFQM

### ۸-۲ سیرتغییرات ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمانی در بازه سه ساله از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ با توجه به تغییرات سازمان ها، جوامع، تجارب کسب شده و جامعه پیش روی سازمان ها، به روزرسانی شده است. این مدل به عنوان یک ابزار علمی و عملی قادر است سازمان ها را به جایگاه تعالی برساند. بنابراین سازمان ها با درک سازمان و موقعیت فعلی شان، خود را با سازمان های متعالی مقایسه می کنند و در اهداف استراتژیک خود، رسیده به آن جایگاه را مدنظر قرار می دهند. در جدول ۱ نحوه تحول ارزشها و مفاهیم ذکر گردیده است.

جدول (۱): سیر تحولات ارزشها و مفاهیم مدل تعالی سازمانی [۶].

ویرایش ۲۰۱۳	ویرایش ۲۰۱۰	ویرایش ۲۰۰۳
Sustaining Outstanding Results پایداری در نتایج برجسته	Achieving Balanced Results دستیابی به نتایج متوازن	Results Orientation نتیجه گرایی
Adding Value for Customer ارزش آفرینی برای مشتریان	Adding Value for Customer ارزش آفرینی برای مشتریان	Customer Focus مشتری مداری
Leading with vision , Inspiration & Integrity رهبری با دوراندیشی ، الهام بخشی و درستی	Leading with vision , Inspiration Integrity رهبری با دوراندیشی ، الهام بخشی و درستی	Leadership & Constancy of Purpose رهبری و ثبات در مقاصد
Managing by Agility مدیریت بوسیله چابکی	Managing by Processes مدیریت بوسیله فرآیندها	Management by Processes & Facts مدیریت بر اساس فرآیند و واقعیت ها

گاهی و فهم عمیق از کیفیت در سطح سازمان‌های آموزشی، ایجاد فرهنگ تعالی و بالندگی برای تسهیل در ایجاد تغییرات سازمانی، مدیریت حمایت از دانشجو (به‌عنوان مشتری)، فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان، کنترل فرآیندهای یاددهی-یادگیری اندازه‌گیری مستمر و منظم میزان عملکرد. در واقع با محور قرار دادن این جنبه‌ها می‌توان مقدمات پیاده‌سازی EFQM را در دانشگاه فراهم آورد. در این راستا، همکاری و مشارکت گسترده مدیران، اساتید و دانشجویان برای درک و عمل به معیارهای EFQM بسیار حائز اهمیت است [۳۳].

بالتو و بندل در سال ۲۰۰۵ تحقیقی را با عنوان " اثر پیاده‌سازی موثر استراتژی‌های سرآمدی سازمانی بر نتایج کلیدی عملکرد" انجام دادند. در این تحقیق ۱۲۰ شرکت برنده جایزه کیفیت و برای یک دوره ۱۱ ساله مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. جامعه آماری شامل شرکت‌های برنده جایزه و شرکت‌های مشابه (به‌عنوان کنترل نتایج) بود. دوره ارزیابی شامل بر ۵ سال قبل از سال برنده شدن و دوره ۶ سال بعد از برنده شدن جایزه است (درحقیقت رشد شاخص‌ها برای دوره ۱۱ ساله ارزیابی شده). همچنین دو دسته معیار شامل بر ارزش سهم و معیارهای حسابداری همچون فروش و سودآوری به‌عنوان متغیرهای مورد تحقیق، بررسی شدند. تحقیق مذکور نشانگر این است که ارزش سهام شرکت‌های مورد بررسی پس از یکسال ۶٪ و پس از سه سال ۳۶٪ رشد داشته است. همچنین فروش این شرکت‌ها پس از یکسال، سه سال و پنج سال به ترتیب ۸٪، ۱۷٪، ۷۷٪ رشد داشته و نسبت فروش به دارایی‌ها نیز ۴٪، ۶٪، ۸٪ رشد پیدا کرده است. بطور کلی در شرکت‌هایی که مدل تعالی سازمانی بصورت موفقیت‌آمیز اجرا گردیده و تعهد به آن ادامه داشته باشد، بهبود شاخص‌های عملکردی در کوتاه مدت و بلندمدت قابل توجه است. از جمله سایر متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق می‌توان به هزینه‌های فروش، هزینه‌های سرمایه‌ای به فروش و نیز به کل دارایی‌ها اشاره کرد [۲۵]. سکینه ولی‌قزوینی و همکاران در سال ۱۳۹۱ نشان داد که بیمارستان شهید رجایی قزوین از نظر معیارهای الگوی سرآمدی در وضعیت متوسطی قرار دارد. البته نتایج یافته‌های پژوهش حاضر در حد متوسط به بالاست. فرجی و پورسلطانی در سال ۱۳۹۰، طی پژوهشی به این نتیجه رسیدن که معیار رهبری با نرخ ۵۰/۷۳ درصد امتیاز، در ردیف اول و معیار کارکنان با نرخ ۳۸/۷۴ درصد امتیاز، در ردیف آخر قرار دارد. مولر در سال ۲۰۱۱ نتایج ارزیابی عملکرد را به شرح زیر اعلام کرد: رهبری ۵۸ درصد، سیاستگذاری ۴۵ درصد، کارکنان ۴۰ درصد، منابع ۶۹ درصد، فرایندها ۴۴ درصد، نتایج مشتری ۵۵ درصد، نتایج کارکنان ۴۶ درصد، نتایج جامعه ۶۳ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد.

#### ۴-مدل پژوهش

مدل EFQM، دارای نه معیار می‌باشد. پنج معیار آن، اطلاعاتی در مورد توانمندسازها و چهار معیار دیگر اطلاعاتی در مورد نتایج می‌دهند

استان لرستان بودند. نتایج پژوهش نشان داد که بین مولفه رهبری و تعالی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین سایر مولفه‌ها اعم از خطمشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج عملکردهای کلیدی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج نشان می‌دهد میانگین نمره تعالی سازمانی کل کارکنان اداره تربیت استان لرستان براساس مدل EFQM برابر با ۵۵/۰۶ است و در میان معیارهای نه‌گانه تعالی سازمانی، معیار فرآیندها دارای کمترین میزان و معیار رهبری دارای بیشترین میزان است. نتایج کلی تحقیق بیانگر آن است که شهرستان بروجرد از نظر ارزیابی تعالی سازمانی در بالاترین جایگاه و شهرستان کوهدشت در پایین‌ترین جایگاه قرار دارد [۹].

در پژوهشی که در آن یورک به بررسی و مقایسه وضعیت استفاده از مدل تعالی سازمانی در سازمان‌های صنعتی و آموزشی پرداخته بود به این نتیجه می‌رسد که در مراکز آموزشی نوعی دوگانگی در برخی از جنبه‌ها وجود دارد که در سازمان‌های صنعتی چنین مواردی وجود ندارد. به‌عنوان مثال مدرسان مراکز آموزشی هم نقش رهبری و مدیریت در کلاس درس را بر عهده دارند و هم خود به‌عنوان کارکنان آموزشی محسوب می‌شوند و این امر باعث ایجاد دشواریهایی در زمینه بکارگیری EFQM می‌شود زیرا آنها دارای یک نقش دوگانه و متفاوت هستند که هر نقش برای آنها مسئولیتهایی ایجاد می‌کند. دانشجویان مراکز آموزشی هم محصول فرآیندهای دانشگاه هستند و هم مشتری دانشگاه و از طرف دیگر در فرآیندهای دانشگاه هم نقش دارند و باید به عنوان همکار در فرایند آموزش و یادگیری مشارکت داده شوند و استاد و دانشجویان باید در شروع هر ترم تحصیلی در حصول اهداف و مقاصد مورد نظر به بحث و تبادل نظر بپردازند [۳۴]. دایزو دیگران در سال ۲۰۰۵، در هفتاد و یکمین کنفرانس عمومی ایفلا بر این نکته تأکید داشتند و کتابخانه‌های دانشگاهی اسپانیا را از اولین واحدهایی برشمردند که پس از پذیرش طرح ارزیابی ملی کیفیت در سال ۱۹۹۶ در این کشور، شروع به تدوین رهنمودهایی برای سنجش کیفیت عملکرد خود نمودند. آنها علت به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی را، تأثیر فزاینده و قابل توجه آن در بسیاری از واحدهای خدماتی و غیرانتفاعی در سطح اروپا ذکر نمودند [۱۵]. کالو مورا و دلان در سال ۲۰۰۶ الگوی تعالی سازمانی را در ۱۱ دانشگاه دولتی اسپانیا با یک مطالعه میدانی انجام دادند و نتیجه مطالعه آنها نشان داد که تمام عوامل توانمندساز این الگو جهت تعالی و بهبود و شناسایی نقاط قوت دانشگاهها مفید و موثر بوده است میته در پژوهشهای خود به تشریح زمینه‌های مورد نیاز جهت پیاده‌سازی مدل در سازمانهای آموزشی پرداختند. وی در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافت که مهمترین جنبه‌های متصور در بکارگیری EFQM در سازمانهای آموزشی عبارتند از:

فرضیه ۷: وضعیت معیار نتایج منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۸: وضعیت معیار نتایج جامعه در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۹: وضعیت معیار نتایج کلی عملکرد در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

#### ۵- روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از حیث روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارمندان سطوح عالی، میانی و عملیاتی و همچنین مدرسان دانشگاه جامع علمی- کاربردی استان گیلان می‌باشد. کل جامعه آماری ۱۵۷ نفر می‌باشد. (شعبه رودسر ۳۰ نفر، لنگرود ۳۶، انزلی ۲۷، فومن ۲۴، رشت ۴۰ نفر). روش نمونه‌گیری تصادفی نسبی، ساده طبقه‌ای بوده و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. حجم نمونه آماری برابر است با ۱۰۸ نفر (شعبه رودسر ۲۱ نفر، لنگرود ۲۵، انزلی ۱۹، فومن ۱۶ و شعبه رشت ۲۷ نفر). سپس با استفاده از پرسشنامه ساختارمند، مطالعه میدانی از متغیرهای تحقیق در نمونه آماری مورد سنجش قرار گرفته است. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه ساختارمند استفاده شده است، این پرسشنامه توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت طراحی گردیده است تا سازمان‌ها بدین وسیله خود را با یک سازمان متعالی مورد ارزیابی و مقایسه قرار دهند. پرسشنامه حاوی ۵۰ سوال است و هر یک از سوالات از سهمی برابر در امتیازدهی نهایی برخوردارند. به منظور فراهم آوردن زمینه عملی برای امتیازدهی توسط خود افراد، برای هریک از سوالات گزینه‌های چهاررزشی در نظر گرفته شده است. گزینه‌ها بدین ترتیب جواب داده می‌شوند؛ گزینه A کاملاً به نتیجه رسیده است، گزینه B پیشرفت قابل توجه و خوبی رخ داده است، گزینه C مقدار کمی پیشرفت کرده است و گزینه D شروع نشده است. برای روایی ابزار پژوهش، از پرسشنامه ساختارمند تعالی سازمانی استفاده شده است. و مقدار آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۸۶۳ بدست آمده است و نشان می‌دهد که پرسشنامه دارای پایایی بالا است.

#### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی از فراوانی، میانگین، واریانس و انحراف معیار استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی ابتدا با آزمون کولموگروف- اسمیرنوف وضعیت نرمال بودن داده‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و سپس برای تعیین اینکه وضعیت

توانمندسازها شامل مجموعه اطلاعاتی در خصوص ۵ معیار اطلاعاتی از قبیل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، و فرآیندهاست؛ نتایج شامل مجموعه اطلاعاتی در خصوص ۴ معیار اطلاعاتی از قبیل مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. معیارهای «توانمندساز»، اطلاعاتی در زمینه آن چه یک سازمان انجام می‌دهد را پوشش می‌دهد و معیارهای «نتایج»، اطلاعاتی است در زمینه آن چه یک سازمان به دست می‌آورد. «نتایج» بر اثر اجرای «توانمندسازها» به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن «بازخورد» از نتایج بهبود می‌یابند. با توجه به اینکه مدل سرآمدی EFQM، چهارچوبی اولیه برای



شکل (۴): مدل تعالی سازمان (مدل تحقیق)

بر اساس مدل تحقیق فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

فرضیه ۱: وضعیت معیار رهبری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۲: وضعیت معیار استراتژی و خط‌مشی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۳: وضعیت معیار منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۴: وضعیت معیار شراکت در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۵: وضعیت معیار فرآیندها در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۶: وضعیت معیار نتایج مشتری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.



۰/۲۰۹	۱/۰۶۲	منابع انسانی
۰/۳۱۱	۰/۹۶۴	شرکت
۰/۴۷۶	۰/۸۴۳	فرآیندها
۰/۱۰۰	۱/۲۲۳	نتایج مشتری
۰/۰۶۰	۱/۳۹۷	نتایج منابع انسانی
۰/۱۸۲	۱/۰۹۴	نتایج جامعه
۰/۲۰۷	۱/۰۶۴	نتایج کلیدی عملکرد

با توجه به اینکه مقدار sig در همه مولفه‌ها بیشتر از سطح خطای در نظر گرفته شده ۰/۰۵ می‌باشد لذا دلیلی برای رد فرضیه صفر وجود ندارد و می‌توان گفت داده‌ها دارای توزیع نرمال می‌باشند. فرضیه ۱: وضعیت معیار رهبری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۴): نتیجه آزمون t برای معیار رهبری

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
رهبری	۵۸/۱۴۸۱	۱۱/۵۱	۷/۳۵۶	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه رهبری بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار رهبری (۵۸/۱۴) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۵۰ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار رهبری بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار رهبری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۲: وضعیت معیار استراتژی و خطمشی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۵): نتیجه آزمون t برای معیار استراتژی و خطمشی

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
استراتژی و خطمشی	۴۸/۴۷	۱۱/۹۰	۷/۳۹	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه استراتژی و خطمشی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار استراتژی و خطمشی (۴۸/۴۷) که بالاتر از

موجود مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه علمی و کاربردی مطلوب است یا خیر، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است.

#### ۶-۱ تحلیل توصیفی داده‌ها

جدول (۲): مقایسه وضعیت معیارهای تعالی سازمانی با وضعیت موجود

کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	
۱۰	۸۵	۵۸/۱۴	۱۱/۵۱	رهبری
۱۰	۸۰	۴۸/۴۷	۱۱/۹۰	استراتژی و خطمشی
۲۷	۹۰	۵۵/۱۱	۱۲/۰۷	منابع انسانی
۲۷	۹۰	۵۵/۹۵	۱۳/۳۷	شراکت
۵۰	۱۴۰	۸۶/۳۸	۱۵/۸۸	فرآیندها
۶۱/۰۵	۱۹۹/۸۰	۱۲۲/۴۶	۲۳/۸۴	نتایج مشتری
۱۸	۹۰	۵۷/۶۵	۱۳/۴۹	نتایج منابع انسانی
۱۵	۶۰	۳۸/۲۲	۱۰/۷۱	نتایج جامعه
۴۸	۱۵۰	۹۴/۴۴	۱۸/۳۱	نتایج کلیدی عملکرد

مقایسه وضعیت مطلوب با وضعیت موجود معیارهای تعالی سازمانی نشان می‌دهد که در معیارهای فرآیندها، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد فاصله وضعیت مطلوب و موجود نسبت به سایر معیارها بیشتر است و سازمان باید در این معیارها تجدید نظر نماید تا بتواند سطوح بالاتری از حد متوسط این معیارها را بدست آورد.

#### ۶-۲ تحلیل استنباطی

فرض صفر در آزمون یک نمونه‌ای کلموگوروف- اسمیرنوف این است که، بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوتی وجود ندارد، به عبارت دیگر توزیع جامعه نرمال است. فرض مخالف هم در این آزمون این است که بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوت وجود دارد، به عبارت دیگر توزیع جامعه نرمال نیست.

$H_0$ : توزیع جامعه نرمال است

$H_1$ : توزیع جامعه نرمال نیست

جدول (۳): نتیجه آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف

حالات	متغیر	مقدار آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف	سطح معناداری
	رهبری	۱/۲۸۶	۰/۰۷۳
	خطمشی و استراتژی	۱/۲۹۸	۰/۰۶۹

جدول (۸): نتیجه آزمون t برای معیار فرآیندها

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
فرآیندها	۸۶/۳۸۸۹	۱۵/۸۸	۱۰/۷۲۴	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه فرآیندها بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار فرآیندها (۸۶/۳۸) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۷۰ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار فرآیندها بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار فرآیندها در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۶: وضعیت معیار نتایج مشتری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۹): نتیجه آزمون t برای معیار نتایج مشتری

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
نتایج مشتری	۱۲۲/۴۶	۲۳/۸۴	۹/۷۹۴	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه نتایج مشتری بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار نتایج مشتری (۱۲۲/۴۶) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۱۰۰ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار نتایج مشتری بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار نتایج مشتری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۷: به نظر می‌رسد وضعیت معیار نتایج منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۱۰): نتیجه آزمون t برای معیار نتایج منابع انسانی

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
نتایج منابع انسانی	۵۷/۶۵	۱۳/۴۹	۹/۷۴۴	۰/۰۰۰

سطح میانگین نظری ۴۰ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار استراتژی و خط‌مشی بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار استراتژی و خط‌مشی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۳: وضعیت معیار منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی مطلوب است. از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه منابع انسانی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار منابع انسانی (۵۵/۱۱) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۴۵ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار منابع انسانی بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۶): نتیجه آزمون t برای معیار منابع انسانی

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
منابع انسانی	۵۵/۱۱	۱۲/۰۴	۷/۷۲۴	۰/۰۰۰

فرضیه ۴: وضعیت معیار شراکت در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۷): نتیجه آزمون t برای معیار شراکت

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
شراکت	۵۵/۹۵	۱۳/۳۷	۸/۵۱۳	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه شراکت بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار شراکت (۵۵/۹۵) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۴۵ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار شراکت بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار شراکت در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۵: وضعیت معیار فرآیندها در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نموده‌اند. میانگین معیار نتایج کلی عملکرد (۹۴/۴۴) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۷۵ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار نتایج کلی عملکرد بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار نتایج کلی عملکرد در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

#### ۷- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص وضعیت معیارهای مدل مفهومی پژوهش در تعالی سازمانی با برخی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین به نحوی همراستاست و در برخی موارد نیز تفاوتی دارد که خلاصه‌ای از آن عبارت است، از جمله؛ جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، بین مؤلفه رهبری و تعالی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و بین سایر معیارها و تعالی سازمانی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. معیار فرایند دارای کمترین میزان و معیار رهبری دارای بیشترین میزان است نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که معیارهای فرآیندها، نتایج مشتری و نتایج کلیدی عملکرد فاصله وضعیت مطلوب و موجود نسبت به سایر معیارها بیشتر است و سازمان باید در این معیارها تجدیدنظر نماید تا بتواند سطوح بالاتری از حد متوسط این معیارها را بدست آورد. سکینه ولی‌قزوینی و همکاران (۱۳۹۱)، یافته‌های این مطالعه نشان داد که این بیمارستان از نظر معیارهای الگوی سرامدی در وضعیت متوسطی قرار دارد. کاتو مورا و والدان (۲۰۰۶)، نشان داد که تمام عوامل توانمندساز این الگو برای تعالی و بهبود و شناسایی نقاط قوت دانشگاهها مفید و موثر است. بالنریتدل (۲۰۰۵)، نشان داد که استفاده از مدل تعالی بهبود شاخص‌های عملکردی در کوتاه مدت و بلند مدت قابل توجه است. رودریگز والوارز (۲۰۱۴)، به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات به‌طور مستقیم متاثر از نتایج است. کارتمل و همکاران (۲۰۱۱)، نتایج نشان داد که، استفاده از این الگو در بخش آموزشی و بهبود وضعیت مالی، رابطه مثبت وجود دارد. یافته‌های، مولر (۲۰۱۱) نتایج ارزیابی عملکرد را به شرح زیر اعلام کرد: رهبری ۵۸ درصد، سیاستگذاری ۴۵ درصد، کارکنان ۴۰ درصد، منابع ۶۹ درصد، فرایندها ۴۴ درصد، نتایج مشتری ۵۵ درصد، نتایج کارکنان ۴۶ درصد، نتایج جامعه ۶۳ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد. درمقایسه با نتایج مولر، پژوهش حاضر با برخی از نتایج مولر همراستا بوده و با نتایج برخی از معیارها تفاوت را نشان می‌دهد میانگین ارزیابی عملکرد پژوهش حاضر براساس الگوی تعالی سازمانی عبارت است از؛ رهبری ۵۸/۱۴، استراتژی و خط‌مشی، ۴۸/۴۷، منابع انسانی ۵۵/۱۱، شراکت ۵۵/۹۵، فرآیندها، ۸۶/۳۸، نتایج مشتری، ۱۲۲/۴۶، نتایج منابع انسانی ۵۷/۶۵، نتایج جامعه ۳۸/۲۲، نتایج کلیدی عملکرد، ۹۴/۴۴.

#### ۸- نتیجه‌گیری

در این تحقیق هدف اصلی تبیین عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی استان گیلان براساس مدل EFQM بوده است.

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه نتایج منابع انسانی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار نتایج منابع انسانی (۵۷/۶۵) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۴۵ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار نتایج منابع انسانی بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار نتایج منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۸: وضعیت معیار نتایج جامعه در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۱۱): نتیجه آزمون t برای معیار نتایج جامعه

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
نتایج جامعه	۳۸/۲۲	۱۰/۷۱	۷/۹۴۲	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه نتایج جامعه بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. میانگین معیار نتایج جامعه (۳۸/۲۲) که بالاتر از سطح میانگین نظری ۳۰ می‌باشد نشان می‌دهد که معیار نتایج جامعه بالاتر از حد متوسط می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت وضعیت معیار نتایج جامعه در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

فرضیه ۹: وضعیت معیار نتایج کلی عملکرد در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

جدول (۱۲): نتیجه آزمون t برای معیار نتایج کلی عملکرد

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معناداری
نتایج کلی عملکرد	۹۴/۴۴	۱۸/۳۱	۱۱/۰۳	۰/۰۰۰

از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آماره‌های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد دانشگاه جامع علمی- کاربردی را در مولفه نتایج کلی عملکرد بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی

فرضیه اول: وضعیت معیار رهبری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

برای تایید یا رد فرضیه اول در بخش استنباطی با آزمون T فرضیه اول را مورد بررسی قرار دادیم و نتایج تحلیل آماری استنباطی برای مولفه رهبری نشان داد که پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه رهبری بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. این نشان می‌دهد که مدیران ارشد سازمان حمایت خود را نسبت به ارزشها از راه کردارها و اقدام‌های عملی نشان می‌دهند و در دسترس کارکنان و تعامل با آنها هستند. همچنین از آنجایی که رهبری نشان‌دهنده فرایند نفوذ در افراد نیز هست، نتیجه پژوهش می‌تواند بیانگر آن باشد که نفوذ در کارکنان سطوح پایین‌تر نیز در این دانشگاه انجام می‌گیرد و از طریق فرایند نفوذ می‌توان بر هرچه بهتر اجرا شدن دستورات و کارها نیز تاکید نمود.

فرضیه ۲: وضعیت معیار استراتژی و خطمشی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج حاصله از آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه استراتژی و خطمشی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. این نشان می‌دهد که کارکنان دانشگاه علمی و کاربردی باور دارند که اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان به وسیله خطمشی‌ها و طرح‌ها و مقاصد حمایت می‌شود.

فرضیه ۳: وضعیت معیار منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج نشان می‌دهد که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه منابع انسانی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. وضعیت مناسب منابع انسانی در سازمان می‌تواند برای دانشگاه علمی و کاربردی یک مزیت رقابتی نیز فراهم نمایند و باعث می‌گردد تا منابع انسانی سازمان بتواند خدمات بهتری را به دانشجویان ارائه دهند.

فرضیه ۴: وضعیت معیار شراکت در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

برای تایید یا رد فرضیه چهارم در بخش استنباطی با آزمون T فرضیه چهارم را مورد بررسی قرار دادیم، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه شراکت بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. باتوجه به نتیجه بدست آمده می‌توان عنوان داشت که مدیریت مراکز، کارکنان خود را در امور تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند و در حقیقت روحیه کار تیمی در این مراکز جریان دارد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری باعث می‌گردد که ارتباط دوسویه میان کارکنان و مسئولان مراکز بوجود آید، این ارتباط دوسویه نقش مهمی در ارتقاء و بهبود هرچه بیشتر روابط انسانی و کاری سالم‌تر در سازمان دارد.

فرضیه ۵: وضعیت معیار فرآیندها در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه پنجم حاکی از این است که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه فرآیندها بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند.

فرضیه ۶: وضعیت معیار نتایج مشتری در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج نشان داد که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه نتایج مشتری بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. امروزه دنیای کسب و کار بر پایه مشتری مداری و رضایتمندی مشتریان استوار شده است به گونه‌ای که گسترش و ارایه خدمات بدون در نظر گرفتن این اصل نه تنها مشکل بلکه غیرممکن است. سازمانهای مشتری مدار درک این سخن که همیشه حق با مشتری است را سر لوحه برنامه‌های خویش می‌دانند، برای همین است که احترام به ارباب رجوع و تکریم مشتریان سالهاست که در دنیا رواج پیدا کرده است.

فرضیه ۷: وضعیت معیار نتایج منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج حاکی از این است که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه نتایج منابع انسانی بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه علمی و کاربردی توانسته است مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد را برای کارکنان تبیین نماید تا از این طریق کارکنان بتواند عملکرد بهتری را داشته باشند. همچنین سازمان توانسته اهداف روشنی را مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان فراهم سازد.

فرضیه ۸: وضعیت معیار نتایج جامعه در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج حاصله نشان می‌دهد که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی کاربردی را در مولفه نتایج جامعه بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه علمی و کاربردی در رابطه با جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خطمشی‌های پشتیبان و اجرای رویکردهائی به منظور تحقق مسئولیت‌های اجتماعی، به چه نتایجی قابل قبولی دست یافته است. همچنین دانشگاه علمی و کاربردی توانسته برداشتهای ذینفعان را نیز در نظر بگیرد.

فرضیه ۹: وضعیت معیار نتایج کلی عملکرد در دانشگاه جامع علمی- کاربردی مطلوب است.

نتایج نشان داد که، پاسخگویان، عملکرد دانشگاه علمی- کاربردی را در مولفه نتایج کلی عملکرد بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده اند. این نتیجه نشان می‌دهد که دانشگاه علمی و کاربردی توانسته است با داشتن یک سری از شاخص‌های کلیدی مالی و

- مقایسه وضعیت موجود و مطلوب سازمان‌های دولتی و خصوصی در پیاده‌سازی EFQM  
 - رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی براساس پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی

#### منابع و مآخذ

- [۱] اصغری‌زاده، عزت‌اله امین، فرشته (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد کیفیتی شرکت‌های قطعه‌ساز ایران خودرو براساس مدل EFQM با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، شماره ۳، ۱۲۵-۱۰۷.
- [۲] اقبال، فرزانه. یارمحمدیان، محمدحسین. سیادت، سیدعلی. (۱۳۸۸)، کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفرما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره‌ی ششم، شماره‌ی اول، ۷۴-۶۵.
- [۳] امیری، محمدرضا. سکاکی، سیدمحمدرضا. (۱۳۸۶)، کارایی بخشیدن به خودارزیابی در سازمان، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، چاپ اول، پیشگامان تعالی.
- [۴] امیری، محمدرضا، سکاکی، سیدمحمدرضا، (۱۳۸۷)، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی EFQM، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، چاپ اول، انتشارات سرآمد.
- [۵] ایزدی، صمد. صالحی، ابراهیم. قره‌باغی، محمدمهدی. (۱۳۸۷)، بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل EFQM (مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مازندران)، فصلنامه آموزش عالی ایران، شماره ۳، ۵۸-۲۷.
- [۶] بنی‌داوودی، شهره. مهرعلی‌زاده، یداله. پارسا، عبدالله. (۱۳۹۰)، ارزیابی کیفیت آموزشی گروه‌های پزشکی در بیمارستان‌های آموزشی شهر اهواز با بهره‌گیری از مدل بنیادی مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM)، اولین همایش ملی جایزه تحول و تعالی سازمانی، ۱-۵.
- [۷] پناهیان، حسین. پناهیان، محمدرضا. (۱۳۸۴)، طراحی و استقرار مدل تعالی سازمانی براساس روش EFQM، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۳۶، ۲۹-۷.
- [۸] جعفری‌قوشچی، بهزاد. (۱۳۸۴)، جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمانی، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، شماره ۱۶۲، ۵۵-۴۹.
- [۹] جعفری، سیروس. گودرزی، محمود. فراهانی، ابوالفضل. ملکنیا، حمیدرضا. (۱۳۹۰)، مقایسه مدل تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان براساس مدل تعالی سازمانی EFQM، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۴، ۸۸-۷۷.
- [۱۰] خالقی، امیرحسین. حاج‌کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۰)، بومی‌سازی نظام وزن‌دهی مدل تعالی سازمانی بنیادکیفیت اروپا در شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، ۶۷-۴۴.
- [۱۱] ذاکر شهرک، مینا. ابازری، زهرا. (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از مدل تعالی بنیاد کیفیت

غیرمالی، رسیدن به اهداف استراتژیک را مدنظر قرار دهد و به تامین انتظارات کلیدی ذی‌نفعان نیز بپردازد.

در نهایت می‌توان گفت که این تحقیق مفید بودن مدل تعالی سازمانی را برای مشخص کردن بارزترین منابع و توانمندی‌های دانشگاه علمی و کاربردی نشان داده است و تحلیل می‌کند که مدل تعالی سازمانی ما را قادر می‌سازد تا تشخیص دهیم که کدام بخش از ساختار سازمان، منابع کلیدی را به منظور رسیدن به مزیت‌های رقابتی و اهداف سازمانی فراهم می‌آورد. از آنجکه که دانشگاه علمی کاربردی، رکن سوم آموزش عالی کشور است و متولی آموزش‌های علمی کاربردی است و نقش موثری در اشتغال جوانان دارد، بالا بودن سطح تعالی سازمانی در این دانشگاه نوید این را می‌دهد که دانشگاه علمی کاربردی توانسته در راه رسیدن به هدف خود موفقیت بارزی را کسب نماید.

پیشنهادات کاربردی نیز بصورت زیر می‌باشد

- به منظور اعتباربخشی بیشتر به مدل پیشنهاد می‌شود، پس از اجرای مدل در تعداد محدودی از شعب دانشگاه که توسط محقق صورت گرفته است، اجرای آن به تدریج بسط و توسعه یابد و در سراسر نظام آموزش عالی کشور این مدل مورد مطالعه قرار گیرد و روابط بین عوامل مورد بررسی قرار گیرد.

- تجربه محقق در این پژوهش نشان داده است که عده‌ای کارکنان به دلیل نداشتن تحصیلات دانشگاهی در زمینه مدیریت و نداشتن فرصت لازم، با مفاهیم تعالی سازمانی، مولفه‌های آن و همچنین چگونگی تحقق بخشیدن به آنها آشنایی کافی ندارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که دانشگاه علمی و کاربردی در دوره‌های ضمن خدمتی که برای کارکنان برگزار می‌نماید برمفاهیمی همچون تعالی سازمانی و ضرورت تحقق آن در دانشگاه تاکید نمایند.

- پیشنهاد می‌گردد خودارزیابی‌های مستمر بهبود بخشیدن به کیفیت، براساس مدل تعالی در زمانهای مشخص از طریق مرکز صورت گیرد و شعبات دانشگاه براساس این ارزیابی‌ها رتبه‌بندی شود، سپس جوایزی مناسب دریافت نمایند.

- پیشنهاد می‌گردد تبادل تجربیات موفق با سایر شعبات بعد از ارزیابی‌های که توسط مرکز دانشگاه علمی و کاربردی صورت می‌گیرد انجام شود، چون تبادل تجربیات باعث بهبود یادگیری سازمانی می‌شود که منجر به افزایش تعالی سازمانی در دانشگاه علمی و کاربردی می‌شود.

در خلال این تحقیق، توجه به ابعاد جدیدی از تعالی سازمانی باعث گردید تا در این قسمت پیشنهاداتی را برای انجام کار تحقیقاتی به سایر محققان داشته باشیم که عبارتند از:

- اولویت‌بندی معیارهای تعالی سازمانی از نگاه متخصصان براساس مدل AHP.

- مقایسه نمره‌دهی به معیارهای تعالی سازمانی از دیدگاه متخصصان منابع انسانی با مدل تعالی سازمانی اروپایی.

- پرویش (مدارس مقطع متوسطه نظری)، فصلنامه تعلیم و تربیت، دوره جدید، شماره ۱۰۱، ۲۸-۷.
- [۲۴] واعظی، رضا. وثوقی، فاطمه. (۱۳۸۸)، اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۱۹، ۹۶-۷۳.
- [۲۵] یعقوب نژاد، احمد. نظریان‌زاده، افشین. (۱۳۸۷)، تاثیر بکارگیری مدل تعالی سازمانی بر ارزش افزوده اقتصادی و معیارهای ارزیابی عملکرد، فصلنامه بورس اوراق بهادار، سال اول، شماره ۴، ۱۴۲-۱۰۹.
- [26] Bentes, V.A., Carneiro, J., Dasilva,F.J., Kimura, H., (2012), Multidimensional assessment of organizational performance integrating Bsc and AHP.
- [27] Cartmell, J., Binsardi, B., McLean, A., (2011), Sector-Wide Transformational Leadership-How Effectively Is the EFQM Excellence Model Used in the UK FE Sector? Research in Post-Compulsory Education, 16(2), 189-214.
- [28] Campatellia, G., Cittib, P., Meneghin, A., (2011), Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. Total Quality Management & Business Excellence, Volume. 22, Issue 7.
- [29] Mohammadpour,Z.H., Ghaderi, j., (2014), Organizational Excellence Assessment of Tehran Municipality According to EFQM Model.
- [30] Moeller, J., (2001), Sonntag AK. Evaluation of health services organizations- German experiences with the EFQM excellence Approach in Healthcare, The TQM Magazine, 13(5), 7-361.
- [31] Sadeghi, A., Hejazi, A., (2012), Self-Assessment Based on EFQM Excellence Model in Teaching Hospitals in Bojnurd, Journal Of North Khorasan University Of Medical Sciences. Shahroudi, K. Amirteimoori, A.,
- [32] Rokn Sharifi, A., (2011), Predicting Corporations Performance By Business Excellence Model Criteria (EFQM) (Case Study: Auto Industry). Pajouheshgar (Journal OF management).
- [33] Mete, B., (2004), Critical issues for EFQM implementation in higher education, The TQM Magazine, Vol.16, No.6, pp.383-386. Available at <www.emealdinsight, com/research register.
- [34] Yorke, M., (2006), Developing a quality culture in higher education, Tertiary Education and Management, Vol. 6, No.1, pp.19-36, Available at <www.shu.ac.uk. com.
- [35] Rodríguez, M., Álvarez, M. J., (2014), Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 109, 716-721.
- ارویا (EFQM) و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال چهل و ششم، شماره ۱۵۰، ۵۹-۱۲۹.
- [۱۲] رضایی تقی‌آبادی، مسلم. میرفخرالدینی، سیدحیدر. دهقان‌دهنوری، حسین. (۱۳۹۰)، ارائه یک مدل مفهومی تعالی کیفیت برای موسسات آموزش عالی مبتنی بر EFQM، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۲، ۱۹-۱.
- [۱۳] صالحی، محمد. حاجی‌زاد، محمد. موسوی، سیدابراهیم. (۱۳۹۱)، بررسی کارکردهای شاخص توانمندسازی مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱۳۴-۱۲۱.
- [۱۴] فدایی‌نژاد، اسماعیل. خالقی، امیرحسین. مهاجری، میترا. (۱۳۸۹)، مقایسه عملکرد سازمان‌های کوچک و بزرگ با رویکرد EFQM، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، ۱۳۳-۱۱۹.
- [۱۵] فرح‌پهلوی، عبدالحسین. سادات آخشیک. (۱۳۸۸)، سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره اول، جلد ۱۲، ۴۸-۳۱.
- [۱۶] فرجی، رسول. پورسلطانی، حسین. (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استانهای ایران بر اساس مدل EFQM، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷۷-۱۹۲.
- [۱۷] قربانزاده‌کریمی، حمیدرضا. صراف‌جوشقانی، حسن. (۱۳۹۰)، پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی، ماهنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۶، ۳۰-۱۸.
- [۱۸] کلهر، روح‌اله. ولی‌قزوینی، سکینه. شاه‌بهرامی، الهام. نظری، یاسر. مرادی، فردین. (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM، فصلنامه پی‌اورد سلامت، دوره ۶، شماره ۱، ۷۸-۷۰.
- [۱۹] مظلومی، نادر. کشوری فیضی، مرضیه. (۱۳۹۰)، بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن، فصلنامه پژوهشنامه بیمه، شماره ۱۰۴، ۵۶-۲۷.
- [۲۰] میرباقری، سیدمحمد. (۱۳۸۱)، تعالی سازمانی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۲۵، ۴۰-۳۶.
- [۲۱] میرفخرالدینی، سیدحیدر. دهقان‌دهنوی، حسن. رضایی تقی‌آبادی، مسلم. (۱۳۹۱)، ارائه یک مدل مفهومی تعالی کیفیت برای موسسات آموزش عالی مبتنی بر EFQM، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۲، ۱۹-۱.
- [۲۲] نجمی، منوچهر. زارعی، حسین. (۱۳۸۱)، تعامل و تقابل EFQM و BSC، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۲۳] نودهی، حسن. تسلیمی، محمدسعید. میرکمالی، سیدمحمد. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹)، طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و