

## شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی

محمد رضا ایمانی<sup>۱</sup>، فتاح ناظم<sup>۲</sup> و صمد کریم زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی، بود. روش پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نظر نوع داده، ترکیبی (کیفی-کمی) می باشد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۱۵۳۵ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع نظری ۲۰ نفر تعیین و این افراد با روش هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی نیز با استفاده از فرمول کوکران ۳۲۰ نفر به عنوان نمونه تعیین و این افراد با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی یک پرسشنامه محقق ساخته ۹۷ سوالی تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بود. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی روش داده بنیاد می باشد، همچنین در بخش کمی از روش های آمار توصیفی و در بخش استنباطی از روش های تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. یافته پژوهش، مولفه های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل تعالی بنیاد اروپایی، را شامل یادگیری، بهره وری کارکنان، نتایج مشتری، نوآوری کارکنان، رهبری، خط مشی و استراتژی، مشارکت و منابع، فرایندها، نتایج کلیدی عملکردی، کارکنان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه شناسایی نموده است.

**کلمات کلیدی:** تعالی سازمانی، نتایج کاری، رهبری، استراتژی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (yahoo.com@m\_imani@)

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (nazem@riau.ac.ir)

<sup>۳</sup> گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (yahoo.com@vskarimzad@)

## مقدمه

امروزه سازمانها تمایل دارند که در محیط پرقابیت حضور داشته باشند و از اینرو تلاش می کنند به راههای مختلف این حضور را پررنگ کنند و عملکرد شغلی کارکنان خود را بهبود بخشند (آریولا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵۶). سازمانها باید برای حفظ رقابت، توانمندی کارکنان خود را افزایش دهند (جینز برگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۳۱).

تا چند سال گذشته اکثر سازمانها بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها با سه عامل انگیزه، مهارت و توانمند کردن آنها در تفکر و رسیدن به منابع حاصل می شود. اما مدیریت نوین عنوان می کند که عملکرد خوب کارکنان بیشتر به سازمان مربوط می شود تا خود کارکنان. سازمانها صرفنظر از این که در چه حوزه ای فعالیت می کنند و ساختار و بلوغ آنها در چه مرحله ای است، برای رسیدن به موفقیت و وصول به اهداف سازمانی خود، به استقرار یک سیستم مدیریتی مناسب نیاز دارند. مدل تعالی سازمانی، به سازمانها کمک می کند تا تشخیص دهند که در کجای مسیر رسیدن به اهداف قرار دارند و برای رسیدن به وضع مطلوب چه ساز و کارهایی باید در نظر بگیرند (شمس مورکانی و میرزاپور، ۱۳۹۰).

استفاده از این مدل، پیامدهای متعددی مانند کاهش هزینه ها، توجه به نیاز مشتریان، حذف اتلاف ها، کیفیت محوری را به دنبال دارد. سازمانهای متعالی، سازمانهایی هستند که با توجه به اهداف جدید، موفقیت و روش دستیابی به آنها، در جهت رضایت ذینفعان خود فراهم می آورند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۳</sup>، با توجه به چالشهایی که سازمانها با آن دست و پنجه نرم می کنند، برای رواج رویکردهای جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم در کسب مزیت رقابتی سازمان خود هستند، پایه گذاری شده است و مدل تعالی سازمانی رالائه کرده اند.

اربابی فر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) مولفه های مدیریت کیفیت اروپایی را مورد ارزیابی قرار دادند. آنان اذعان کردند که مولفه های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت شامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد در جامعه مورد مطالعه دارای ضرایب معناداری می باشند. صادق امالریک و زرین<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهش

---

<sup>۱</sup> - Arriola, et al

<sup>۲</sup> - Ginsburg, et al

<sup>۳</sup> - EFQM

<sup>۴</sup> - Arbabifar, et al

<sup>۵</sup> - Sadegh Amalnick, et al

خود بر تاثیر مدل تعالی سازمانی بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأکید می‌کنند. این پژوهش عنوان می‌دارد که تعالی سازمانی بر اثربخشی و کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد.

نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که در اجرای مدل تعالی سازمانی، اگر سازمان‌ها جهت‌گیری مناسب اطلاعاتی داشته باشند، فرصت‌های بهبود و تعالی به وجود خواهد آمد (الیاتیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). با تمرکز بر اطلاعات، مدل تعالی سازمانی به روش مناسبتی اجرا شده و نتایج هم‌ارتقاء می‌یابند. همچنین، اجرای مدل تعالی سازمانی، نیازمند کنترل و نظارت دقیق است. از طرف دیگر، این مدل باید ارزش‌های مرتبط با استفاده از اطلاعات را به عنوان فرهنگ نهادینه کند (زاراگا رادیگوئز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که برای مدیرانی که به دنبال تداوم برتری هستند پایه‌گذاری شده، علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است. این مدل، با ارزیابی عملکرد دانشگاهها، فراهم ساختن تجربه‌ی یادگیری شبکه‌ای و دو طرفه برای آنها، فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و یادگیری، و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در کلاس‌ها و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به موسسات آموزشی کمک می‌کند تا به طور پیوسته به سطوح بالاتری از عملکرد نائل آیند. شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در میزان کاربست معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، جامعه و خط مشی و استراتژی بیشترین سهم را دارند و مشارکت و فرایند، نتایج کارکنان، رهبری، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج مشتریان به ترتیب در پایه‌های بعدی قرار دارند. همچنین ابراهیمی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، بر تاثیر استقرار مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بر ارزیابی عملکرد و مدیریت منابع انسانی در دانشگاهها تأکید کرده‌اند. بونازف و والکالیف (۲۰۱۷)، نیز در این راستا پژوهشی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که با اجرای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می‌توان موجب بهبود ارزشهای سازمانی و رهبری شود.

عوامل مختلفی بر اجرای موفق مدل تعالی سازمانی تاثیرگذار است که پژوهشگران آنها را به دو بخش کلی توانمندسازها و نتایج، طبقه‌بندی کرده‌اند. توانمندسازها، مقولاتی مانند رهبری، استراتژی، سرمایه انسانی، مشارکت و منابع و همچنین فرایندها و محصولات و خدمات را در بر می‌گیرند و

---

<sup>۱</sup> - Al-Yateem, et al

<sup>۲</sup> - Zárraga-Rodríguez, et al

<sup>۳</sup> - Ebrahimi, et al

نتایج، نتایج مربوط به مشتری، نتایج مربوط به کارکنان و نتایج مربوط به جامعه را در بر می گیرند (بهشتی روی، نودهی و روغنی، ۱۳۹۴).

جوزه تاری<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود عنوان می کنند که یادگیری در کنار رهبری استراتژیک از مولفه های تعالی سازمانی است. بورکر و روپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، نیز عنوان می کنند که یادگیری و نوآوری از مولفه های تعالی سازمانی هستند. سینها و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، بهبود مستمر سازمانی را از مولفه های تعالی سازمانی می دانند. بورانتا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، نیز اعلام می دارند که بهره وری و بهبود آن جزء شاخصهای تعالی سازمانی است. کریمی جعفری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی را عامل مهمی در توانمندسازی سازمان در اجرای مدل تعالی سازمانی می دانند. بصیر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نیز تاکید دارند که فرهنگ دانشگاهی بر پیاده سازی موفق مدل تعالی سازمانی نقشی بسزا دارد.

در همین راستا، بسیاری از پژوهشگران نیز بر تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اجرای مدل تعالی سازمانی اشاره می کنند. توانمندسازی یکی از فاکتورهای مهم در فرهنگ سازمانی است که در فرهنگ سازمانی دنیسون نیز به آن اشاره شد. گوزوکارا و همکاران (۲۰۱۸)، یکی از پژوهشگرانی است که بر این مهم تاکید دارد. وی بیشتر بر توانمندسازی مالی و تاثیر آن بر تعالی سازمانی متمرکز است.

از طرف دیگر، برخی پژوهشگران بر این باورند عوامل استراتژیکی سازمان بر اجرای مدل تعالی سازمانی تاثیر گذارند (فرهنگی و دهقان نیری، ۱۳۸۹). این عوامل شامل، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان، تفکر استراتژیک، مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک می شود. از برنامه ریزی استراتژیک زمانی که با برنامه ریزی و فرآیند تفکر تحلیلی مواجه هستیم استفاده می شود و از تفکر استراتژیک زمانی که با خلاقیت و فرآیند تفکر واگرا مواجه هستیم استفاده می شود (آرایش، گل محمدی، نکویی زاده و منصوری، ۲۰۱۷).

پاپ و پلو<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهش خود عنوان کردند که رابطه معناداری بین مدیریت استراتژیک سازمان و اجرای مدل تعالی سازمانی وجود دارد. لیو و کو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز این رابطه را تایید می کنند. از

---

<sup>۱</sup> - José Tarí

<sup>۲</sup> - Bourke & Roper

<sup>۳</sup> - Sinha, et al

<sup>۴</sup> - Bouranta, et al

<sup>۵</sup> - Basir, et al

<sup>۶</sup> - Pop & Pelau

طرف دیگر اجرای مدل تعالی سازمانی در سازمان ها، پیامدهایی نیز به دنبال دارد. از این پیامدها به عنوان عوامل اثرپذیر نام برده می شود. یکی از مهمترین این عوامل، بهره وری سازمان است. تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که ارتقاء نیروی انسانی را نیز شامل می شود (معقول و اکرامی، ۱۳۹۵). مدل این امکان را فراهم می آورد تا سازمان عملکرد خود را با استفاده از یک سری معیارها ارزیابی کند. این امتیازات می توانند برای مقایسه بهبودهای داخلی یا خارجی، به کار گرفته شوند و نتایج به دست آمده از این مقایسه ها به افزایش تمرکز بر بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و در نتیجه "تعالی سازمانی" منجر خواهد شد.

زمانی که از تاثیر تعالی سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی صحبت می شود، باید گفت که اجرای این مدل بر عواملی مانند رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، فرایندها، نتایج کسب و کار و نتایج کارکنان موثر است (واعظی و وثوقی، ۱۳۹۰).

سوشیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، معتقد است که اجرای تعالی سازمانی بر مدیریت و رهبری سازمان موثر است. در پژوهش او، مدیریت ریسک از انواع مدیریتی است که تحت تاثیر تعالی سازمانی بهبود می بخشد. مک کارتی و گریت بنکز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) یکی دیگر از عوامل اثرپذیر در فرایند اجرای مدل تعالی سازمانی را رهبری سازمانی می دانند و معتقدند که فرایند تعالی سازمانی با تاثیر بر استراتژیهای سازمانی بر نحوه عملکرد رهبری مؤثر است.

عوامل مهم دیگر اثر پذیر تحت اجرای مدل تعالی سازمانی، نتایج بیرونی سازمان است. مانند رضایت مشتریان، رضایی و حمیدی فر<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهش خود این موضوع را عنوان می کنند و می گویند که اجرای موفق مدل تعالی سازمانی بر میزان رضایت مشتریان از خدمات تاثیرگذار است. مسگری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، این اثرپذیری را تایید می کنند.

امروزه نقش رهبری، فرهنگ، مدیریت استراتژیک و نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. ارزیابی عملکرد سازمانها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی می باشد. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و

---

<sup>۱</sup> - Liu & Ko

<sup>۲</sup> - Suciu

<sup>۳</sup> - McCarthy & Greatbanks

<sup>۴</sup> - REZAEI & HAMIDIFAR

<sup>۵</sup> - Mesgari, et al

توانسته تا حدود زیاد در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند.

سازمانهای آموزشی مانند دانشگاهها نیز از این امر مستثنی نیستند، دانشگاهها و مؤسسههای آموزش عالی از جمله عمده ترین نهادهای علمی در تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان میباشند، این سازمانها همواره باید در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارند و در زمره سازمان های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور اعم از دانشجویان، استادان و کارکنان دانشگاه، همچنین افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، مسائل و مشکلاتی برای دانشگاه به وجود می آید. بنابراین، به- کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یکسو این اشکالات و نقائص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آنها را رفع نماید، اجتناب ناپذیر است (صفایی شکیب، و همکاران، ۱۳۹۴).

دانشگاهها بر اساس فرایند تعالی سازمانی می توانند نتایج عملکردی خود را در درون و بیرون دانشگاه بهبود بخشند. در واقع، مدل‌های تعالی سازمانی، پاسخی به این سوال دانشگاهها هستند که دانشگاه برتر چگونه دانشگاهی است، چه اهدافی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم هستند، چیست. با بکارگیری این مدلها چگونه دانشگاه می تواند عملکرد خود را با سایر سازمانهای آموزشی بویژه بهترین آنها مقایسه کند.

همگام با سایر کشورها، ایران نیز از این مدل بعنوان یکی از جامع ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد در سازمانهای خود استفاده می کند چراکه این مدل، تصویری کلان از نقشه ای است که هر سازمان (دانشگاه) می تواند از آن بهره گیرد تا دانشگاه بتواند مدل‌های مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در غالبی یکپارچه و جامع بهبود و تعالی بخشد.

بر این اساس در فرایند جهانی شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی (پیوستنی که چندان نیز از روی اختیار نیست) دانشگاهها نیز با چالشهای بیشماری مواجه هستند. حضور در عرصه علمی بین المللی و حتی باقی ماندن در چرخه علمی کشور مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، دانشگاههایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند، همچنین به سود آوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخصهای کلیدی و برتر سازمانی توجه نمایند.

از این رو دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان بزرگترین دانشگاه حضوری جهان، با در نظر گرفتن دانش روز دنیا و تغییر در ساختارهای سازمانی با ایجاد معاونت برنامه ریزی و ادارات کل تعالی و توسعه سازمانی و توانمندسازی کارکنان در تلاش است، ضمن استفاده از مدل های موثر تعالی، الگویی

مناسبی را جهت تحقق این امر مهم و کلیدی در نظام اجرایی دانشگاه های آزاد اسلامی ایران به مرحله ظهور برساند، تا از این طریق، ضمن ارتقای رنکینگ علمی خود در مجامع جهانی و داخلی، با اصلاح فرآیندهای اجرایی منسوخ شده، موجبات افزایش رضایتمندی دریافت کنندگان خدمات خود را فراهم نماید. زیرا با اجرای یک مدل تعالی موفق، دانشگاه می تواند، تمهیدات لازم را برای عبور از بحران های آتی پیش بینی نماید.

لذا باتوجه به آنچه که گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی کدام اند؟

## ۱- روش شناسی

از آنجاکه پژوهش حاضر در مورد شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی می باشد، این پژوهش بر اساس هدف، بنیادی؛ از نظر زمان گردآوری داده ها مقطعی و از نظر نوع داده از نوع آمیخته اکتشافی بود.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می باشند. این افراد با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند<sup>۱</sup> انتخاب شدند. در نهایت، ۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه مصاحبه شونده، در نظر گرفته شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان معاونت ها، دفاتر و حوزه های سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی اعم از قراردادی، رسمی آزمایشی و رسمی قطعی که طی احکام رسمی اشتغال به کار دارند، به تعداد ۱۵۳۵ نفر می باشد. با استفاده از فرمول کوکران و با خطای ۰/۰۵ تعداد ۳۰۷ نفر به عنوان نمونه تعیین و برای افزایش دقت و پیش بینی افت حجم نمونه ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که افراد در بخش کمی با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای که طبقات شامل واحدهای اداری و مالی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی، عمرانی، پزشکی، مجلس، برنامه ریزی و امور اقتصادی، ورزش، معاونت سماء، آموزشی و تکمیلی و حوزه های ریاست و سایر دفاتر انتخاب شدند. در این پژوهش متناسب با حجم نمونه از هر طبقه به نسبت و به طور تصادفی در پژوهش شرکت کردند.

در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندها، برای بررسی مقدماتی از پنج سؤال در مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال -

---

<sup>۱</sup> - Judgemental Sampling

های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه شونده‌گان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۲۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین تعالی سازمانی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار<sup>۱</sup>، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند. در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۸۲/۸ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

در بخش کمی این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است: الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار مطرح شده‌اند.

ب) پرسشنامه تعالی سازمانی با تاکید بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا  
گویه‌های تخصصی: این بخش از پرسشنامه شامل ۹۷ گویه می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شد. این پرسشنامه شامل مولفه‌های رهبری (۷ گویه)، خط مشی و استراتژی (۷ گویه)، کارکنان (۵

---

<sup>۱</sup>-Inter coder reliability (ICR)



گویه)، مشارکت و منابع (۶ گویه)، فرایندها (۶ گویه)، نتایج مشتری (۱۰ گویه)، نتایج کارکنان (۴ گویه)، نتایج جامعه (۳ گویه)، نتایج کلیدی عملکرد (۶ گویه)، یادگیری (۱۷ گویه)، نوآوری (۱۰ گویه) و بهره‌وری (۱۶ گویه) است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ تا حدودی، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) می‌باشد.

در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه‌های نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و به کمک استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی<sup>۱</sup> از فرم‌های CVI و CVR استفاده شد. باید توجه داشت که بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و ..) صورت می‌گیرد. بر اساس این نوع از روایی هیچ سوالی نیاز به حذف شدن نداشت و برخی سوالات اصلاح شد.

روایی سازه<sup>۲</sup> از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است. تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌روند عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. AVE میانگین واریانس استخراج شده) بزرگتر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تایید شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**کیفی:** برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق داده بنیاد استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۳</sup> و کدگذاری محوری<sup>۴</sup> انجام شده است.  
**کمی:** در بخش کمی از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزارهای SPSS استفاده شد.

---

<sup>۱</sup> -Content Validity

<sup>۲</sup> -Construct Validity

<sup>۳</sup> -Open Coding

<sup>۴</sup> - AxialCoding

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

#### - ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد

##### اسلامی

شایان ذکر است که با بیست خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با پنج سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه در جدول ۱ آورده شده است. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۱: سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	عوامل تشکیل دهنده تعالی سازمانی (با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) از دیدگاه شما کدام‌اند؟
۲	تعریف شما از تعالی سازمانی (با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) در دانشگاه چیست؟
۳	عوامل تشکیل دهنده تعالی سازمانی (با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) از دیدگاه جنابعالی چگونه می‌توانند بر کارکنان دانشگاه تأثیر داشته باشد؟
۴	شما عوامل بازدارنده و تسهیل‌گر تعالی سازمانی (با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) را در چه می‌دانید؟
۵	راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص اجرای تعالی سازمانی (با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

در جدول زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

<sup>۱</sup> - Boxplot

جدول ۲: چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	
۱, ۵, ۷, ۱۱, ۱۴	آموزش در این سازمان از طریق تیم های کاری صورت می گیرد.	تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی
۲, ۳, ۷, ۹, ۱۲	کارکنان معمولاً از بازخوردها یاد می گیرند و واکنش های خود را تغییر می دهند.	
۱, ۵, ۷, ۸, ۱۰	در این سازمان روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به طور یکسان تأکید می شود.	
۳, ۷, ۹, ۱۱	در این سازمان کارکنان نیاز دارند که به طور مستمر دانش و سطح تحصیلات خود را افزایش دهند.	
۳, ۷, ۹, ۱۴	در کارم فرصتهایی برای بهبود دانش، مهارت ها و توانایی هایم دارم که بدان وسیله می توانم موقعیت جدیدی را به عهده بگیرم.	
۱۳, ۱۲	آموزش های مهارتی که دریافت میکنم، می توانم برای بهبود کارم به طور آبی بکار گیرم.	
۴, ۵, ۱۲, ۱۳	در کارم به طور کامل از مهارت ها و توانایی هایم استفاده می کنم.	
۸, ۱۰, ۱۹	کارکنان در مورد تناسب برنامه های خود با اهداف سازمان پرس و جو می کنند.	
۴, ۶, ۲۰	کارکنان معمولاً از رویدادهای مهم در سازمان برای تفکر در مورد عقاید خود راجع به کار استفاده میکنند.	
۱, ۷, ۸, ۱۴	کارکنان اغلب در روشهای قدیمی برای پیاده سازی رویکردهای جدید و بهتر تغییراتی می دهند.	
۱, ۷, ۹, ۱۶	کارکنان به درک دیدگاههای افراد در موقعیت های دیگر تشویق می شوند.	
۱, ۹, ۱۰	کارکنان احساس می کنند شغلشان در سازمان موجب موفقیت می شود.	
۳, ۱۵, ۱۷	کارکنان این سازمان سعی دارند در تمام آموزشهای ضمن خدمت سازمان شرکت کنند.	
۸, ۷, ۹, ۳, ۵	ارتباط مستمر و مناسبی بین سازمان و جامعه در زمینه نیاز سنجی و رضایت سازمان از کارکنان وجود دارد.	
۱۱, ۱۷	ما فرصت هایی را برای خودارزیابی در مسیر دستیابی به هدف داریم.	
۳, ۴, ۹, ۱۲	کارکردهای فعلی سازمان کارکنان را به حل مسائل بین خود قبل از اینکه آن را به سرپرست ارجاع دهند، تشویق میکند.	
۴, ۶, ۱۰, ۱۱, ۱۲	میزان رضایت سازمان هایی که با کارکنان این سازمان در تماسند، رو به بهبود است.	
۸, ۹, ۱۰	میزان رضایت سازمان هایی که با کارکنان این سازمان مراد دارند، در مقایسه با سازمان های دیگر بهتر یا حداقل قابل مقایسه است.	
۱۷, ۱۸, ۱۹	در سازمان بیانیه چشم انداز مورد تأیید و قبول اکثریت افراد است.	
۶, ۱۰, ۱۱	مدیران و کارکنان در این سازمان چشم انداز مشتری از اینکه چگونه کارها باید انجام شود دارند.	
۲, ۷, ۱۰	کارکنان تاکنون، در خصوص انجام شغل خود، آموزشهای لازم را دیده اند.	
۶, ۸, ۱۲, ۱۳	مسئولان سازمان در مورد عدم درک درست کارکنان از شغل، اشتباهات را تذکر می دهند	
۳, ۹, ۱۱, ۱۴	کارکنان درک صحیحی از اهداف شغلی خود دارند	
۱, ۷, ۹, ۴	نظام ارزیابی مدونی جهت تعیین میزان رضایت ارباب رجوعان از امکانات و خدمات کارکنان وجود دارد.	
۳, ۷, ۹, ۱۳	ما در حل مشکلات نه تنها به دنبال راه حل هستیم بلکه به دنبال شناسایی اینکه چگونه مسأله به وجود میاید و چگونه می توان مانع از بروز آن شد، هستیم	
۵, ۷, ۱۸	از سوی سازمان بودجه کافی برای واحدهای مختلف در نظر گرفته شده است.	
۵, ۸, ۱۰	در این سازمان همواره خدمات جدیدی توسط کارکنان به اساتید و دانشجویان عرضه می شود	
۴, ۸, ۱۰, ۵	بین سازمان ها و ارگان هایی که با کارکنان این سازمان مراد دارند، در زمینه تعیین میزان رضایت تفکیک و تمایزی وجود دارد.	
۲, ۹, ۱۱	وسایل و تجهیزات کافی مورد نیاز شغل در این سازمان برای کارکنان فراهم است	
۴, ۶, ۱۰	افراد و تیم ها تشویق می شوند تا اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست می شوند، منعکس کنند.	
۱, ۶, ۲۰	هر واحد اداری در این سازمان، مورد حمایت سایر واحدها نیز می باشد.	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه
۸, ۱۰, ۱۳	کارکنان این سازمان در هنگام بروز مشکل مورد دلجویی مدیران قرار می گیرند.
۴, ۵, ۱۱, ۱۴	سازمان از اینکه کارکنان ابتکار عمل از خود نشان دهند، استقبال می کند.
۶, ۷, ۸, ۱۱, ۱۲	داده هایی وجود دارد که نشان می دهد، کیفیت کاری کارکنان این سازمان به مراتب بهتر از سازمانها مشابه است.
۱, ۷, ۸, ۴	در این سازمان، روش هایی وجود دارد تا از طریق آنها در زمینه رضایت و وفاداری سازمانهایی دیگر که با این سازمان در تماس هستند، تلاش موثر انجام گردد.
۳, ۹, ۱۴, ۱۹	کارکنان از کیفیت کار خود اطلاع لازم را دارند.
۳, ۷, ۱۰, ۱۱, ۱۲	هیئت ریسه سازمان در تدوین رسالت و چشم انداز و اهداف کلی آن و اجرای آن اهتمام دارند.
۶, ۸, ۴, ۱۳, ۱۴	هیئت ریسه سازمان از تاثیر ساختار سازمانی استقرار یافته در بهبود نتایج اطمینان دارند.
۶, ۹, ۱۰, ۱۳	سازمان می تواند نشان دهد که نتایج نظر سنجی در مورد کارکنان را همواره بطور موثر برای بهبود برنامه های آموزشی و خدمات به دانشجویان به کار می برد.
۲, ۷, ۸, ۹, ۳, ۴	سازمان موضوعاتی از قبیل هویت بیداری، جذب، خروج و تعداد شکایات اساتید و دانشجویان از کارکنان که نشان دهنده رضایت آنان می باشد را به طور منظم مورد اندازه گیری و ارزیابی قرار می دهد و بر اساس نتایج آن اقدامات لازم را بعمل می آورد.
۴, ۷, ۱۳, ۱۴	هیئت ریسه سازمان حامی ارزش های سازمان می باشد.
۴, ۵, ۸, ۹, ۳, ۱۰	هیئت ریسه سازمان در تدوین استراتژی از منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی استفاده می کنند.
۵, ۹, ۱	منابع لازم برای اجرای استراتژی تدوین شده اختصاص می یابند و یا در قالب طرحها و خطمشی ها عملی می شود.
۱, ۵, ۹, ۱۰, ۱۱, ۱۲	فعالیت های کارکنان در چهارچوب استراتژی و اهداف سازمانی است.
۲, ۳, ۱, ۱۳, ۱۴	سازمان آمادگی اعمال تغییر در استراتژی ها را دارد و در این زمینه هوشمندانه عمل می کند.
۲, ۳, ۱	هیئت ریسه سازمان از تلاش و جدیت افرادی که در بهبود سازمان موثرند شخصا قدردانی سازنده می کنند.
۲, ۳, ۷, ۹	هیئت ریسه به طور منظم با اختصاص دهندگان مالی برای بهبود امور سازمان تماس دارند.
۲, ۳, ۱۰	کلیه اطلاعات ضروری به روز بوده و در دسترس کارکنان می باشد.
۷, ۱, ۵, ۱۱, ۱۲	منابع در جهت تحقق اهداف استراتژیک اختصاص می یابند که باعث موفقیت سازمان می شود.
۱۲, ۱۳, ۱۷, ۱۹	این سازمان به تمهیداتی برای محافظت از محیط زیست و نیز حفظ منابع انرژی اندیشیده و نیز نیل به نتایج مطلوب دست یافته است.
۶, ۷, ۸, ۱۱, ۱۲	این سازمان در مورد نظرات و دیدگاههای کارکنان راجع به موضوعاتی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات شغلی، پاداش و رضایت کلی بازخورد منظمی دریافت می کند.
۵, ۶, ۱۴	نتایج بدست آمده از تمهیدات فوق یک روند صعودی دارد.
۶, ۹, ۱۰, ۳	نظرات کارکنان این سازمان با کارکنان سازمانهای دیگر مقایسه می شود
۳, ۷, ۹, ۴	اماکن و تجهیزات ورزشی موجود در جهت اهداف استراتژیک استفاده می شود.
۱۳, ۱۴	فناوری های جدید در جهت پیشرفت هرچه بیشتر کارکنان به کارگرفته می شوند.
۱, ۵, ۷, ۸, ۱۰	آموزشهای لازم برای استفاده از امکانات به روز به کارکنان داده می شود.
۱, ۷, ۸, ۴	کارکنان از رضایت شغلی همکاران خود اطلاع دارند.
۶, ۸, ۴, ۷, ۹	مدیران سازمان از سبکهای رهبری نوین برای مدیریت خود استفاده می کنند.
۴, ۶, ۱۰, ۱۱, ۱۲	مدیران این سازمان از سبک های رهبری اخلاق مدارانه در مدیریت خود استفاده می کنند.
۲, ۷, ۸, ۹, ۳, ۴	سازمان در زمینه همسوسازی نیازهای آموزشی کارکنان با اهداف سازمان از طریق نظام ارزیابی اقدام می نماید.

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه
۱, ۱۸	سازمان، کارکنان را در جریان روشهای بهبود عملکرد می گذارد.
۴, ۶, ۱۶	سازمان در خصوص عملکرد فردی نیز به کارکنان بازخورد نشان می دهد
۱, ۱۵	شرایط محیطی بر عملکرد کارکنان این سازمان تاثیر می گذارد.
۲, ۵, ۱۹	شرایط اقتصادی جامعه بر عملکرد کارکنان در سازمان تاثیر می گذارد.
۱, ۲۰	رقابت با سازمانهای آموزشی دیگر نیز بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد.
۶, ۹, ۱۱, ۱۸	نتایج عملکرد این سازمان رو به بهبود است؟(مثل میزان کیفیت خدمات ارائه شده به دانشجویان و اساتید و سازمانهای دیگر)
۱, ۸, ۱۲, ۱۳	نتایج ذکر شده در سوال بالا در این سازمان بهتر یا حداقل قابل مقایسه با سازمانهای دیگر می باشد.
۴, ۵, ۱۲, ۲۰	سیستم ارزیابی مدونی برای شناخت برنامه های آموزشی مورد نیاز کارکنان وجود دارد؟
۱, ۱۱, ۱۴	برنامه های آموزشی روند تکاملی دارد.
۶, ۹, ۱۰, ۳,	کارکنان در جهت بهبود امور مشارکت داده می شوند.
۱, ۸, ۱۰	رضایت شغلی کارکنان یک روند رو به بهبود را طی می کند.
۴, ۷, ۸, ۹, ۱۳, ۱۴	ارزیابی از نظر همسایگان و جامعه نسبت به رضایت آنان از این سازمان صورت می پذیرد.
۳, ۴, ۹, ۲	ارباب رجوعان، سامانه ای در اختیار دارند تا در صورت بروز مشکل با کارکنان از آن استفاده کنند.
۸, ۱۰, ۳,	نظام ارزیابی مدون و استاندارد برای کسب اطمینان از موفقیت آمیز بودن فعالیتهای سازمان وجود دارد.
۴, ۵, ۲, ۱۰	سازمان با کارکنان ارتباط و گفتمان متقابل دارد و جریان اطلاع رسانی در سازمان مناسب است.
۴, ۵, ۲, ۱۰	از تلاش کارکنان در مورد موفقیت سازمانی به نحوه مناسبی تقدیر می شود.
۷, ۱, ۴	همکاری با سایر نهادهای علمی، در سایه آینده نگری و ایجاد فرصت های بیشتر انجام می شود.
۱۲, ۱۹	برنامه های آموزشی سازمان نسبت به سازمان های دیگر قابل مقایسه یا بهتر است.
۷, ۱۹	نتایج ارزیابی های برنامه ریزی، امور حقوقی، اداری و مالی روندی رو به بهبود دارد.
۲, ۳, ۹, ۱۴	سازمان ما بطور انعطاف پذیری بر اساس نیاز و انتظار مدیران، اساتید و دانشجویان، خدمات خود را عرضه می کند.
۶, ۷, ۱۱	کارهای کارکنان در این سازمان بطور مستمر مورد ارزشیابی قرار می گیرد و سازو کارهای ارتقای کیفیت اعمال می شود
۱۲, ۱۵, ۱۸	در این سازمان، آموزشهای لازم در زمینه های نو و ارائه خدمات جدید به کارکنان داده می شود.
۱, ۷, ۸, ۴	تخصصهای شغلی جدید با توجه به نیازهای آموزشی تشخیص داده شده، طراحی و اجرا می شوند.
۷, ۸, ۹, ۱۱, ۱۲	بهبود مستمر، در زمینه شناسایی نیازها، با الگو گرفتن از سازمان های موفق صورت می گیرد.
۶, ۱۰, ۱	نظام ارزیابی مدونی جهت ارزیابی تمامی فرایندها در سازمان وجود دارد.
۱, ۲, ۵, ۱۳, ۱۴	از نتایج ارزیابی های صورت گرفته برای حل ریشه ای و جلوگیری از بروز مجدد مشکلات استفاده می شود.
۳, ۴, ۹, ۲	فعالیت های پشتیبانی، اداری، نیز هم سطح امور دیگر مورد توجه قرار گرفته و به طور مستمر بهبود می یابد.
۳, ۷, ۹, ۱۰	بودجه لازم برای تهیه امکانات مورد نیاز کارکنان در اختیار سازمان داده می شود.
۲, ۳, ۷, ۹	برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان از استراتژی و اهداف سازمانی تاثیر می گیرد.
۲, ۳, ۷, ۹	استراتژیهای سازمان تحت یک منشور کلی منتشر و در اختیار کارکنان قرار گرفته است.
۵, ۶, ۱, ۱۱, ۱۲	برای خط مشی گذاری در سازمان از کارکنان نظر سنجی به عمل می آید.
۴, ۸, ۲۰	کارکنان داتما پیشنهادات و انتقادات ارباب رجوعان را دریافت می کنند و متناسب با آن، در روشها و فرایندهای کاری خود تغییر ایجاد می کنند.
۷, ۹, ۱۱	سازمان ما همواره در شناسایی نوآوریهای مدیریتی مانند نوآوریهای مرتبط با فناوری اطلاعات و سیستمهای تشویقی پیشتاز است.
۱, ۳, ۱۱, ۱۴	در این سازمان کارکنان ترجیح می دهند برای انجام وظایف خود از شیوه های نوین استفاده نمایند.

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه
۸, ۹, ۱۰	نوآوری در این سازمان اقدامی ریس آمیز نیست و با مقاومت کارکنان رو به رو نمی شود.
۵, ۶, ۱۲	در این سازمان هم مدیریت و هم کارکنان بطور فعال درگیر ایده های نوآورانه هستند
۱, ۷, ۱۳, ۲۰	در این سازمان، کارکنان برای ایده هایی که نتیجه ای ندارد، مورد بازخواست قرار نمی گیرند

در جدول شماره ۲، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه گردیده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان که از کدگذاری باز به دست آمده ارائه شده است و در قسمت سوم، کد مربوط به مصاحبه شونده درج گردیده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شوندگان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۹۶ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

در شناسایی مولفه‌ها، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص (کا ام او)<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده می‌شود که این شاخص به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. هرچه میزان شاخص به یک نزدیک‌تر باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب‌تر می‌باشند و معمولاً مقادیر کمتر از ۰٫۶ برای تحلیل عاملی مناسب نمی‌باشد. آزمون کرویت بارتلت تقارن داده‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد (در سوالات و عامل‌ها همبستگی بدون جهت است) و به بررسی همانی بودن ماتریس همبستگی می‌پردازد. اگر سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰٫۰۵ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است.

در جدول زیر، نتایج حاصل از شاخص کا ام او و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

<sup>۱</sup> - Kaiser-Meyer-Olkin( KMO)

<sup>۲</sup> - Bartlett

شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی □ ۱۹۱

جدول ۳- نتایج آزمون (کا ام او) و بارتلنت

نتایج	آزمون		عوامل
۰/۹۷۷	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO		شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی
۳۰۹۳۰,۹۳۳	کای اسکوئر	آزمون کرویت بارتلنت	
۴۶۵۶	درجه آزادی		
۰,۰۰۰	سطح معناداری		

براساس نتایج به دست آمده، شاخص (کا ام او) بزرگتر از ۰٫۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی بود. سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلنت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود.

همان‌طور که گفته شد در شناسایی مولفه‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۹۷ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول زیر، اشتراکات این شاخص‌ها را نشان می‌دهد. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل<sup>۱</sup> را مشاهده کرد.

<sup>۱</sup> Total Variance Explained

جدول ۴: تبیین واریانس مولفه‌های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۵۱/۴۵	۵۳/۰۴	۵۳/۰۴	۵۱/۴۵	۵۳/۰۴	۵۳/۰۴	۱۱/۳۷	۱۱/۳۷	۱۱/۳۷
۲	۳/۳۹	۳/۴۹	۵۶/۵۴	۳/۳۹	۳/۴۹	۵۶/۵۴	۹/۸۸	۹/۸۸	۲۱/۲۵
۳	۲/۳۳	۲/۴۰	۵۸/۹۳	۲/۳۳	۲/۴۰	۵۸/۹۳	۹/۸۰	۹/۸۰	۳۱/۰۵
۴	۱/۹۹	۲/۰۵	۶۰/۹۹	۱/۹۹	۲/۰۵	۶۰/۹۹	۸/۷۸	۸/۷۸	۴۰/۱۰
۵	۱/۶۶	۱/۷۱	۶۲/۷۰	۱/۶۶	۱/۷۱	۶۲/۷۰	۶/۴۱	۶/۴۱	۴۶/۷۱
۶	۱/۵۱	۱/۵۶	۶۴/۲۵	۱/۵۱	۱/۵۶	۶۴/۲۵	۵/۸۵	۵/۸۵	۵۲/۷۴
۷	۱/۳۴	۱/۳۸	۶۵/۶۳	۱/۳۴	۱/۳۸	۶۵/۶۳	۴/۹۳	۴/۹۳	۵۷/۸۳
۸	۱/۲۵	۱/۲۹	۶۶/۹۳	۱/۲۵	۱/۲۹	۶۶/۹۳	۳/۹۷	۳/۹۷	۶۱/۹۲
۹	۱/۱۹	۱/۲۳	۶۸/۱۵	۱/۱۹	۱/۲۳	۶۸/۱۵	۳/۶۶	۳/۶۶	۶۵/۷۰
۱۰	۱/۱۴	۱/۱۸	۶۹/۳۳	۱/۱۴	۱/۱۸	۶۹/۳۳	۲/۹۷	۲/۹۷	۶۸/۷۵
۱۱	۱/۱۰	۱/۱۳	۷۰/۴۷	۱/۱۰	۱/۱۳	۷۰/۴۷	۱/۴۴	۱/۴۴	۷۰/۲۴
۱۲	۱/۰۲	۱/۰۵	۷۱/۵۲	۱/۰۲	۱/۰۵	۷۱/۵۲	۱/۲۴	۱/۲۴	۷۱/۵۲
۱۳	۰/۹۸	۱/۰۱	۷۲/۵۳						
۱۴	۰/۹۳	۰/۹۶	۷۳/۴۸						
۱۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۷۴/۴۲						
...	...	...	...						
۹۶	۰/۰۶	۰/۰۶	۹۹/۹۴						
۹۷	۰/۰۶	۰/۰۶	۱۰۰						

با توجه به جدول فوق، ۱۲ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۷۲ درصد، واریانس شاخص‌های مولفه‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی را تبیین می‌کند.

در این پژوهش با توجه به اینکه ابزار تحقیق برای نخستین بار اجرا می‌شود، درباره تحلیل سؤال‌ها و بویژه حذف یا ابقاء عامل‌ها در مرحله نهایی، کمینه ملاک ۰/۴ بکار رفته است. نامگذاری عامل‌ها نیز با توجه به بار عاملی گویه‌هایی که عامل‌های استخراج شده در آنها بزرگترین سهم را داشته، صورت گرفته است. جدول شماره ۵، ماتریس شاخص‌های شناسایی شده موثر بر تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی را با چرخش نشان می‌-



دهد. از آنجا که تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش، ساده نیست. بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا قابلیت تفسیر آن‌ها افزایش یابد.

جدول ۵: ماتریس عوامل چرخش یافته

مؤلفه												
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
											۰/۶۴۶	گویه ۱
											۰/۶۰۹	گویه ۲
											۰/۶۳۴	گویه ۳
											۰/۶۱۳	گویه ۴
											۰/۷۰۲	گویه ۵
											۰/۶۶۶	گویه ۶
											۰/۶۳۹	گویه ۷
											۰/۷۲۰	گویه ۸
											۰/۶۷۰	گویه ۹
											۰/۶۷۹	گویه ۱۰
											۰/۵۸۸	گویه ۱۱
										۰/۴۲		گویه ۱۲
										۰/۳۵۲		گویه ۱۳
								۰/۸۳۸				گویه ۱۴
											۰/۶۴۳	گویه ۱۵
											۰/۷۰۹	گویه ۱۶
								۰/۷۶۴				گویه ۱۷
								۰/۸۰۹				گویه ۱۸
											۰/۷۱۲	گویه ۱۹
											۰/۷۴۰	گویه ۲۰
										۰/۶۷۶		گویه ۲۱
										۰/۹۳۶		گویه ۲۲
										۰/۴۲۳		گویه ۲۳
								۰/۶۵۸				گویه ۲۴
											۰/۷۵۰	گویه ۲۵
										۰/۷۰۳		گویه ۲۶
									۰/۶۱۵			گویه ۲۷
								۰/۶۶۹				گویه ۲۸
										۰/۶۴۶		گویه ۲۹
											۰/۶۶۸	گویه ۳۰
										۰/۳۱۵		گویه ۳۱
										۰/۵۲۷		گویه ۳۲



شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی □ ۱۹۵

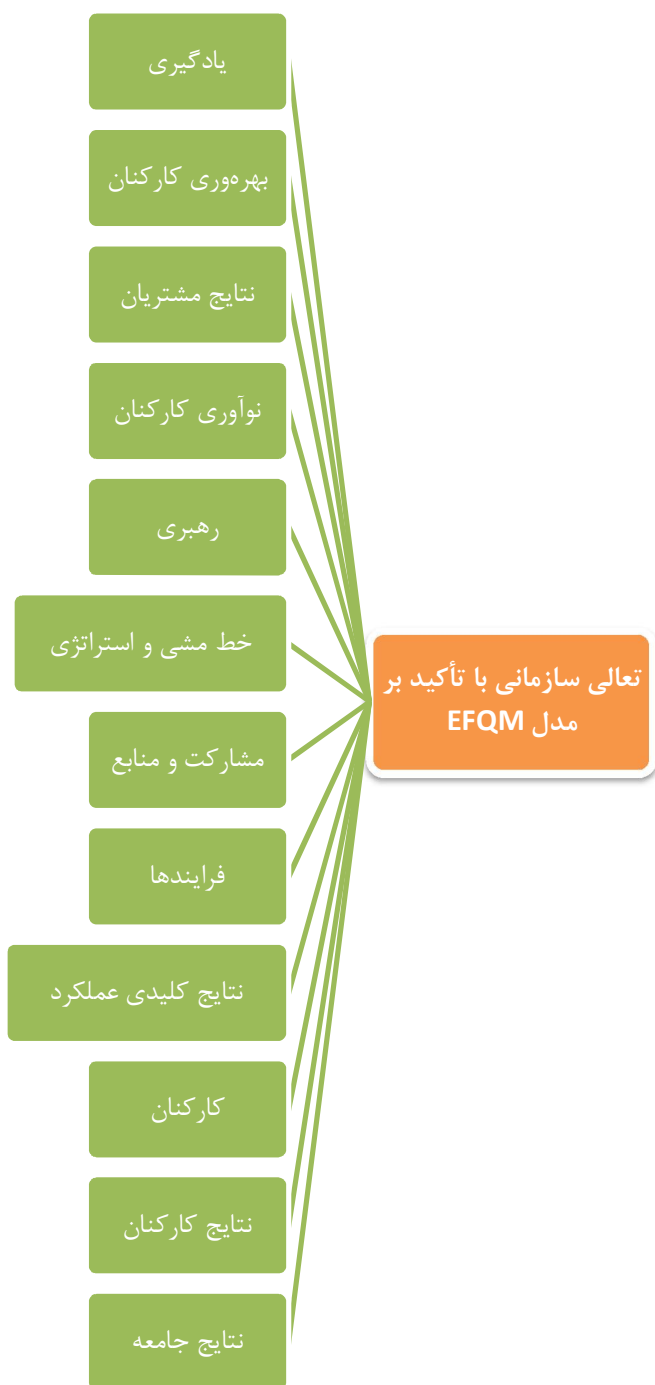
مؤلفه											
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
								۰/۹۲۰	۰/۸۷۲	۰/۸۷۵	۰/۷۰۲
گوبه ۶۹											
گوبه ۷۰											
گوبه ۷۱											
گوبه ۷۲											
گوبه ۷۳			۰/۸۱۷								
گوبه ۷۴							۰/۸۲۲				
گوبه ۷۵									۰/۹۷۴		
گوبه ۷۶									۰/۴۱۲		
گوبه ۷۷									۰/۶۶۱		
گوبه ۷۸								۰/۶۸۶			
گوبه ۷۹								۰/۷۸۵			
گوبه ۸۰		۰/۵۵۶									
گوبه ۸۱		۰/۶۵۵									
گوبه ۸۲		۰/۸۰۲									
گوبه ۸۳							۰/۹۷۰				
گوبه ۸۴							۰/۶۳۶				
گوبه ۸۵							۰/۸۷۹				
گوبه ۸۶							۰/۷۶۸				
گوبه ۸۷							۰/۵۵۶				
گوبه ۸۸						۰/۹۴۸					
گوبه ۸۹											
گوبه ۹۰						۰/۷۷۶					
گوبه ۹۱						۰/۵۴۲					
گوبه ۹۲						۰/۹۹۵					
گوبه ۹۳		۰/۶۴۶									
گوبه ۹۴		۰/۷۵۷									
گوبه ۹۵		۰/۷۱۰									
گوبه ۹۶		۰/۶۴۳									
گوبه ۹۷		۰/۷۵۰									
گوبه ۹۷		۰/۸۸۸									

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۹۷ شاخص (گوبه) موجود، ۱۲ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول شماره ۵، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در جدول شماره ۶ نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۶: مولفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد شاخص	نام مولفه	بعد
۱۷	یادگیری	ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی
۱۶	بهره‌وری کارکنان	
۱۰	نتایج مشتریان	
۱۰	نوآوری کارکنان	
۷	رهبری	
۷	خط مشی و استراتژی	
۶	مشارکت و منابع	
۶	فرایندها	
۶	نتایج کلیدی عملکرد	
۵	کارکنان	
۴	نتایج کارکنان	
۳	نتایج جامعه	

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش مبتنی بر مصاحبه، پرسشنامه و مبانی نظری مدل نهایی به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

## ۴- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که ۹۷ شاخص برای تعالی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد شناسایی قرار گرفتند، روش استخراج عامل‌ها، تحلیل مؤلفه اصلی و همه شاخص‌هایی که مقادیر اشتراک استخراجی آن‌ها بزرگتر از ۰.۵ بوده‌اند، شناسایی گردیدند، همچنین ۱۲ مولفه یادگیری (۱۷ گویه)، بهره‌وری کارکنان (۱۶ گویه)، نتایج مشتریان (۱۰ گویه)، نوآوری کارکنان (۱۰ گویه)، رهبری (۷ گویه)، خطمشی و استراتژی (۷ گویه)، مشارکت و منابع (۶ گویه)، فرایندها (۶ گویه)، نتایج کلیدی عملکرد (۶ گویه)، کارکنان (۵ گویه)، نتایج کارکنان (۴ گویه) و نتایج جامعه (۳ گویه) پس از تبیین واریانس کل در تحلیل باقی ماندن که این عوامل تا تقریباً ۷۲ درصد، واریانس شاخص‌های مولفه‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشگاه آزاد اسلامی را تبیین می‌کنند.

یافته‌های برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی با یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر همسو است. برای مثال، اربابی فر و همکاران (۲۰۱۶) مولفه‌های مدیریت کیفیت اروپایی را مورد ارزیابی قرار دادند و اذعان نمودند که مولفه‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت شامل رهبری، استراتژی سازمان، کارکنان، مشارکت، منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کلیدی عملکرد در جامعه مورد مطالعه بالاتر از سطح متوسط می‌باشد. قاسمی و همکاران (۲۰۱۷)، نیز در پژوهش خود مدل تعالی سازمانی را متشکل از مولفه بهره‌وری سازمانی می‌دانند. همچنین، جوزه تاری (۲۰۰۵) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که یادگیری در کنار رهبری استراتژیک از مولفه‌ها تعالی سازمانی است. بورکر و روپر (۲۰۱۷)، نیز عنوان می‌کنند که یادگیری و نوآوری از مولفه‌های تعالی سازمانی هستند. بورانتا و همکاران (۲۰۱۷)، نیز اعلام می‌دارند که بهره‌وری و بهبود آن، جزء شاخص‌های تعالی سازمانی است.

ابعادی تعالی سازمانی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، شامل ۱۲ بعد بودند که نه بعد آن با مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا همسو و سه بعد جدید نیز در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت همه ابعاد فوق براساس شاخص‌ها، شرایط و موقعیت‌های جامعه مورد مطالعه بومی شده و از طریق مطالعه اکتشافی و نظر خبرگان مورد بررسی و اعتبار سنجی قرار گرفته‌اند، با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق نه مولفه مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در سازمان‌های ایرانی مورد شناسایی و ارزیابی قرار گرفته بودند که در دانشگاه آزاد اسلامی نیز این مولفه با شاخص‌های بومی شده مورد تأیید قرار گرفته‌اند اما در مورد سه مولفه جدید (یادگیری، نوآوری و بهره‌وری) که به عنوان ابعاد

جدید تعالی سازمانی مورد توجه قرار گرفت، می توان بیان نمود که محوریت پارادایم های جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند.. دقیقا به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. در این مورد اگر مدیریت ارشد سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با فرهنگ یادگیری، آموزش های یادگیری را به کارکنان سازمان انتقال دهد، در آن صورت است که با یادگیری سازمانی می توان نسبت به ایجاد یک سازمان یادگیرنده و در نهایت سازمان یاددهنده ارتقاء یافت. زیرا در یک سازمان یادگیرنده، با ایجاد تفکر سیستمی و یادگیری تیمی نوآوری نیز بیشتر ایجاد می شود. بر این اساس، باید مسئله یادگیری بیشتر را در مدیران و کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ایجاد کرد که خودشان یاد بگیرند و این انتقال یادگیری را در کل سازمان ایجاد کنند تا از این طریق نسبت به خلق موقعیت جدید و نوآوری اهتمام ورزند. در این راستا، یک دسته نوآوری ها و تغییرات جدید را باید در سازمان ایجاد کرد. برای ایجاد محیطی نوآورانه در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، باید ریسک پذیری، آزادی بیان، حس اعتماد پذیری، دادن آزادی و اختیار عمل به افراد برای تصمیم گیری و القای روحیه همکاری را برای ایجاد سینرژی و پشتیبانی از ایده های جدید در سازمان تقویت نمود تا از این طریق فرهنگ یادگیری، آموزش، نوآوری و بهبود مستمر نهادینه شود.

همچنین از آنجایی که بهره وری، گوهر سازمانی است لذا می تواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد، لذا آنچه در سازمان منجر به بهره وری نیروی انسانی می شود منطبق بودن شخصیت، علائق و عواطف با فعالیتها و مشاغل سازمانی است که در این صورت علاقه به کار، انگیزه و افزایش مسئولیت پذیری و در نتیجه ارتقاء مستقیم و غیر مستقیم بهره وری سازمانی را منجر خواهد شد در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی نیز با اهمیت دادن به میزان تعهد کارکنان، مسئولیت پذیری و ایجاد نظام شایسته سالاری و استفاده از استعدادها می بایست موجبات تحقق بهره وری را در افراد بوجود آورد.

## ۵- پیشنهادات بر اساس یافته های پژوهش

با عنایت به اینکه در شکل گیری تعالی سازمانی، مولفه های آن حائز اهمیت می باشند لذا پیشنهادات فوق براساس مولفه های شناسایی شده ارائه می شود:

- مولفه یادگیری :

- آموزشهای ضمن خدمت و یا الکترونیکی به منظور نهادینه کردن یادگیری در بین کارکنان انجام شود.

- ارتقای کیفیت آموزش تعالی سازمانی در کارگاه‌ها، همایش‌ها و سمینارهای حضوری و مجازی آموزشی
- به کارکنانی که در یادگیری فعال هستند، پاداش داده شود و یادگیری به عنوان یک فرهنگ در بین کارکنان نهادینه شود.
- عضویت مدیران در انجمن‌های تخصصی، کمیته‌ها و شوراهای استانی به منظور شناخت هرچه بهتر مولفه‌های تعالی سازمانی؛
- ارائه یک برنامه‌ریزی جامع در ارتباط با ارتقاء وضعیت تعالی سازمانی در سطح کل دانشگاه.
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی و آموزشی مناسب؛ با محتوی غنی به منظور تبادل تجربیات و اطلاعات و اشتراک گذاری دانش نهفته سازمان.
- اجرای برنامه‌های یادگیری مستمر توسط مدیران برای کارکنان سازمان؛
- مولفه بهره‌وری کارکنان :
- بهره‌وری کارکنان، همان توجه به کارایی و اثر بخشی آنان است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که واحد نظارتی در سازمان مستقر باشد تا کارایی و اثر بخشی کارکنان را به دفعات مختلف مورد ارزشیابی قرار دهد.
- کارگاه‌هایی تشکیل شود و اهمیت عملکرد کارکنان در بهره‌وری و نقش آنان در اثربخشی خدمات سازمان توضیح داده شود.
- ارزشیابی مداوم از خدمات ارائه شده توسط کارکنان انجام گیرد.
- جذب کارکنانی که دارای دانش تخصصی هستند و می‌توانند سازمان را بهره‌مند نمایند؛
- مولفه نتایج مشتریان :
- ارزشیابی و گرفتن بازخورد مناسب و به موقع از مشتریان به منظور بهبود اوضاع.
- در راستای مشتری‌مداری، پیشنهاد می‌شود از دانشجویان، اساتید و تمام ارباب رجوعان این سازمان، جهت سنجش نوع رفتار کارکنان و کیفیت خدمات، نظر سنجی به عمل آید. با این کار، هم مشتریان متوجه اهمیت کاری خود در سازمان می‌شوند و هم کارکنان درک می‌کنند که رفتار آنها زیر ذره بین است. (اجرای مستمر طرح تکریم ارباب رجوع)
- حمایت مدیران و برنامه‌ریزان ارشد از مشتری‌مداری و تشویق کارکنان؛
- اصول مشتری‌مداری و رفتار با ارباب رجوع در کارکنان نهادینه شود و حتی برای تحقق این



شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی □ ۲۰۱

امر، آموزشهای لازم از جانب سازمان داده شود. همچنین ارزشیابی مداوم از روند مشتری مداری انجام گیرد.

● مولفه نوآوری :

- از کارکنان نوآور در سازمان تجلیل به عمل آید.
- به صورت دوره ای نسبت به اخذ نظرات مشاوره ای کارکنان با تشکیل کمیته های تخصصی نوآورانه اقدامات اجرایی انجام شود تا کارکنان خود را در تصمیم گیری ها دخیل بدانند.

- بودجه لازم برای نوآوری سازمانی فراهم گردد.

● مولفه رهبری:

- استفاده از سبک های رهبری مشارکتی به منظور ایجاد فضای بهتر مشارکت در سازمان.
- ایجاد کانون های ارتباطی بین مدیران کلان و مدیران میانی و عملیاتی به منظور خط مشی گذاری و اتخاذ استراتژیهای مهم.
- فراهم سازی جو و فضایی باز و انعطاف پذیر به گونه ای که رابطه کارکنان در چنین جوی مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل با یکدیگر باشد.
- مشارکت مدیران در برنامه ریزی هایی که در مورد ارتقای منابع انسانی سازمان تهیه می شود

- مولفه خط مشی و استراتژی

- استراتژی سازمان بازمینی و اطمینان حاصل گردد که سازمان از استراتژی مشتری مداری استفاده می کند.

- تدوین خط مشی های سازمان بر اساس یادگیری و آموزش سوق داده شود.

- بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات مربوط به ارتقای تعالی سازمانی و در اختیار قرار دادن آن برای کارکنان.

● مولفه مشارکت و منابع :

- به کارکنان استفاده از منابع داخلی و خارجی آموزش داده شود تا از هدر رفت منابع جلوگیری به عمل آید.

- نسبت به ارائه فناوری های جدید در جهت اجرای استراتژی های سازمان اقدامات لازم صورت پذیرد
- با فرایندهایی مانند تفویض اختیار، فرهنگ مشارکت پذیری را در سازمان بهبود ببخشند.
- مولفه فرایندها :
- فرایندهای سازمانی بر اساس مشتری مداری بطور مداوم مورد نظارت و ارزشیابی قرار گیرد تا نتایج بهتری حاصل شود.
- نسبت به ایجاد و ترویج رشته های آموزشی متناسب با نیاز جامعه در همه سطوح تحصیلی اقدامات اجرایی لازم را انجام نماید .
- مولفه نتایج کلیدی عملکرد :
- با نظارت مداوم بر عملکرد برنامه ریزی شده نسبت به اطلاع رسانی میزان پیشرفت استراتژی ها برای کلیه واحدهای دانشگاهی با انتشار ماهنامه و صفحات الکترونیکی اقدامات لازم صورت پذیرد.
- نسبت به ایجاد مداوم و بروز شاخص های مالی، آموزشی، فرهنگی و ..... در جهت ارزیابی عملکرد همه حوزه ها و واحدهای دانشگاهی اقدام شود .
- از عملکرد های مطلوب تر حوزه ها و واحدهای دانشگاهی در فواصل زمانی منظم تجلیل و با اختصاص تسهیلات ویژه برای آنان، نسبت به ایجاد انگیزه برای سایر حوزه ها اقدام شود.
- مولفه کارکنان :
- ایجاد کارگاههای آموزشی به منظور ترویج مولفه های تعالی سازمانی برای کارکنان؛
- ارائه آموزش های توجیهی و اجتماعی کارکنان جهت کاهش ابهام شغلی، تعارضات شغلی
- تشکیل تیم کاری در سازمان به منظور مشارکت در بین اعضا و تعامل با یکدیگر.
- مولفه نتایج کارکنان :
- متناسب ساختن انتظارات شغلی با توانایی های کارکنان .
- ارتقای عواملی از قبیل پرداخت منصفانه، فرصت رشد و امنیت مداوم و قانون گرایی.
- تقویت اعتماد بین شخصی از طریق فراهم سازی تعاملات همکاری جویانه در بین کارکنان.

شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی □ ۲۰۳

- افزایش سطح خشنودی شغلی کارکنان با استفاده از مکانیسم های مناسب در حقوق و مزایای.
- تقویت و پرورش روحیه فداکاری، جوانمردی و نوع دوستی در کارکنان
- مولفه نتایج جامعه :
- با بهره گیری از متخصصان ارزیابی، نسبت به میزان تحقق اجرای خدمات سازمان از آحاد جامعه، نظر سنجی به عمل آید، تا از این طریق به بهبود کیفیت خدمات کمک شود.
- ایجاد دانش و درک اهداف، جایگاه، ماموریت و وظایف سازمان در مقابل جامعه در کارکنان. نهادینه شود.

#### منابع

- بهشتی روی، بهارک، نودهی، حسن و روغنی، مرتضی، (۱۳۹۴). ضرورت طراحی مدل تعالی سازمانی در مراکز بهداشتی درمانی روستایی. کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی. دبی
- حرّی، صادق، اکبری، حسن، قرقره چی، مجید. و نوری الموتی، صابر. (۱۳۸۸)، بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل در دانشگاه ها و EFQM تعالی سازمانی موسسات آموزش عالی، فصلنامه بصیرت، ۱۶(۴۴)، ۹۷-۱۲۴
- شمس مورکانی، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مولفه های تعالی سازمانی EFQM. چشم انداز مدیریت دولتی. ۵، ۱۳۲-۱۱۵
- صفایی شکیب، علی، عبدالملکی، بابک، حسین زاده، سید علی اکبر و موسیوند، مریم. (۱۳۹۴). اثر رهبری تحولگرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۵)، ۱-۲۴.
- فرهنگی، علی اکبر و دهقان نیری، محمود. (۱۳۸۹). عوامل موثر بر تفکر استراتژیک. مجله مدیریت بازاریابی، ۹، ۲-۲۰
- کریمی جعفری، فاطمه، حقیقی کفاش، مهدی و بهرامی، امیر (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. پژوهشنامه بیمه، ۲۹(۱)، ۱۷۹-۱۵۳
- معقول، علی و اکرامی، سید مصطفی. (۱۳۹۵). شناسایی و تعیین عوامل موثر بر تعریف و اجرای پروژه های بهبود در مدل تعالی سازمانی، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی
- واعظی، رضا و وثوقی، فاطمه. (۱۳۹۰). اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۸(۱۹)، ۷۳-۹۶
- Al-Yateem, N., Docherty, C., Altawil, H., Al-Tamimi, M., & Ahmad, A. (۲۰۱۷). The quality of information received by parents of children with chronic ill health

- attending hospitals as indicated by measures of illness uncertainty. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.
- Arayesh, M. B., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (۲۰۱۷). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, ۶(۲), ۲۶۱.
  - Arbabifar, R., Mehdizadeh, A. H., Khorshidi, A., & Mehdizadeh, A. (۲۰۱۶). Evaluation of European Foundation Quality Management Model in Primary Schools of Islamshahr City, Iran. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN ۲۳۵۶-۵۹۲۶*, ۱(۱), ۱۶۳۷-۱۶۳۴.
  - Arriola, K. R. J., Hermstad, A., Flemming, S. S. C., Honeycutt, S., Carvalho, M. L., Cherry, S. T., ... & Kegler, M. C. (۲۰۱۶). Promoting Policy and Environmental Change in Faith-Based Organizations Outcome Evaluation of a Mini-Grants Program. *Health promotion practice*, ۱۷(۱), ۱۴۶-۱۵۵.
  - Basir, S. A., Davies, J., Douglas, J., & Douglas, A. (۲۰۱۷). The influence of academic culture on quality management system ISO ۹۰۰۱ maintenance within Malaysian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, ۳۹(۳), ۳۲۰-۳۴۰.
  - Bounazef, D., & Van Caillie, D. (۲۰۱۷). Leadership and organisational values in university hospital centres: An analysis based on EFQM model.
  - Bourke, J., & Roper, S. (۲۰۱۷). Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects. *Research Policy*, ۴۶(۸), ۱۵۰۵-۱۵۱۸.
  - Bouranta, N., Bouranta, N., Psomas, E. L., Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Pantouvakis, A. (۲۰۱۷). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, ۲۹(۱), ۱۴۷-۱۶۶.
  - Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., & Rahimi Foroushani, A. (۲۰۱۷). Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM). *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, ۱۵(۲), ۱۴۷-۱۵۸.
  - Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., ... & Taylor, D. (۲۰۱۶). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. *The Gerontologist*, ۵۶(۲), e۱-e۱۱.
  - Gözükar, İ., Çolakoğlu, N., & Şimşek, Ö. F. (۲۰۱۸). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, ۱-۱۷.

شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی □ ۲۰۵

- José Tari, J. (۲۰۰۵). Components of successful total quality management. *The TQM magazine*, ۱۱(۲), ۱۸۲-۱۹۴.
- Kanapathy, K., Bin, C. S., Zailani, S., & Aghapour, A. H. (۲۰۱۷). The impact of soft TQM and hard TQM on innovation performance: the moderating effect of organisational culture. *International Journal of Productivity and Quality Management*, ۲۰(۴), ۴۲۹-۴۶۱.
- on leadership in German and UK organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۳۳(۹), ۱۰۶۸-۱۰۹۱.
- Mesgari, I., Kamali Miab, A., & Sadeghi, M. J. (۲۰۱۷). Causal structure of the EFQM excellence model among healthcare sector: a case study in Iran. *Total Quality Management & Business Excellence*, ۲۸(۵-۶), ۶۶۳-۶۷۷.
- Pop, N. A., & Pelau, C. (۲۰۱۷). Correlations within the EFQM Business Excellence Model by Applying a Factor Analysis. *Amfiteatru Economic*, ۱۹(۴۴), ۲۸-۴۰.
- Rezaei, Y., & Hamidifar, D. F. (۲۰۱۶). The Banking Service Quality Based On EFQM Model And ITS Impact On Customer Satisfacion (Case Study: Customer In Branches Of Nour Finanial And Credit Institution In Hormozgan Province), *Denisia*, Volume ۷۳, Issue ۳; Pages ۶۴-۷۳
- Sadegh Amalnick, M., Sadegh Amalnick, M., Zarrin, M., & Zarrin, M. (۲۰۱۷). Performance assessment of human resource by integration of HSE and ergonomics and EFQM management system: A fuzzy-based approach. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, ۳۰(۲), ۱۶۰-۱۷۴.
- Sinha, N., Garg, A. K., Dhingra, S., & Dhall, N. (۲۰۱۶). Mapping the linkage between organizational culture and TQM: The case of Indian auto component industry. *Benchmarking: An International Journal*, ۲۳(۱), ۲۰۸-۲۳۵.
- Suciu, A. (۲۰۱۷). How the EFQM Excellence Model Addresses Enterprise Risk Management: Scenarios to Establish Improved Understanding. *The Journal for Quality and Participation*, ۴۰(۱), ۱۲.
- Zárraga-Rodríguez, M., Suárez-Barraza, M. F., Álvarez, M. J., Viles, E., & Jaca, C. (۲۰۱۷). Information Quality in Companies Committed to TQM. In *Engineering Systems and Networks* (pp. ۲۹۹-۳۰۶). Springer, Cham.