

## ارزیابی عملکرد: راهی به سوی تعالی نظام آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید)

محمد خادمی کله‌لو\*  
محبوبه عارفی\*\*  
غلامرضا شمس مورکانی\*\*\*

### چکیده:

پژوهش حاضر باهدف ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید و به روش توصیفی (پیمایشی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش، همه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه بودند که با روش تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان ۲۷ نفر از اعضای هیئت علمی و ۴۳ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، دو پرسشنامه محقق‌ساخته ۶۴ سؤالی ویژه اعضای هیئت علمی و کارکنان بود که بر اساس مدل EFQM نسخه آموزش عالی طراحی شد. روایی پرسشنامه از سوی صاحب‌نظران تأیید و پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۹۸ برآورد شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین)، آمار استنباطی (t تک گروهی، آزمون فریدمن و t گروه‌های مستقل) و منطق امتیازدهی EFQM تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که: ۱. بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی در این دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ ۲. تفاوت بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در رابطه با وضعیت معیارهای توانمندساز معنی‌دار بود؛ ۳. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید ۳۰۲ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز حوزه توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی را به دست آورد و از نظر تعالی در وضعیت متوسط قرار گرفت، لذا ضروری است رهبران دانشگاه بهبود وضعیت معیارهای توانمندساز را ازجمله مهم‌ترین اولویت‌های استراتژیک دانشگاه قرار دهند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، آموزش عالی، مدل تعالی سازمانی، EFQM

\*دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول):  
m.khademi.k@gmail.com

\*\*دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\*دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

تغییرات سریع و پیشرفت در محیط بیرونی سازمان‌ها، همواره آنها را با چالش‌هایی روبرو می‌کند که این چالش‌ها با توجه به تعدد و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمان برای رقابت با رقیبان قوی، درخور توجه هستند؛ چراکه در این شرایط رقابتی سازمان‌هایی واجد توانایی رشد و بقا خواهند بود که پاسخگوی خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان باشند (گی‌وریان، ۲۰۱۱، ۷۷). بدیهی است سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مؤسسات آموزش عالی از این امر مستثنا نیستند. امروزه پدیده‌هایی چون جهانی شدن، شکل‌گیری اقتصاد دانش‌بنیان در برنامه توسعه پایدار و نیز ضرورت گسترش فرصت‌های آموزش عالی برای عده بیشتری از داوطلبان و در پی آن افزایش هزینه‌های آموزش عالی از یک سو و کاهش منابع مالی از سوی دیگر (بازرگان، ۱۳۸۵، ۴۴) موجب شده است تا مشتریان و ذی‌نفعان این نظام حساسیت بیشتری را نسبت به اهداف، عملکرد و نتایج آن به خرج دهند. لذا فشار مجموعه‌ای از سهام‌داران و مشتریان (دولت، خانواده‌ها، دانشجویان) به‌منظور گسترش و بهبود خدمات نظام آموزش عالی و فشار هم‌زمان در رابطه با نحوه تخصیص منابع، دانشگاه‌ها را با چالش جهت‌دهی مجدد رویکردهایشان به سمت مشتری‌مداری و هدایت فعالیت‌هایشان به سمت روش‌های بسیار مشابه تجاری روبرو کرده است (هیدس، داویس و جکسون، ۲۰۰۴، ۱۹۴).

در پی این فشارها و تغییرات، برخی معتقدند که ارزیابی عملکرد و تلاش برای تعالی می‌تواند فعالیت‌ها و عملکرد بخش خصوصی و دولتی را بهبود ببخشد (برمن و وست، ۱۹۹۵؛ هیدس و همکاران، ۲۰۰۴). از همین رو کیفیت و تعالی در مؤسسات آموزش عالی از دهه ۱۹۸۰ به بعد اهمیت زیادی یافته است. همین امر موجب شده است تا مؤسسات آموزش عالی به‌منظور کسب رضایت و خرسندی ذی‌نفعان و مشتریانی که تقاضای روزافزونی نیز دارند تلاش زیادی را در جهت اثربخشی و کارایی خود انجام دهند و برای رویارویی با چالش‌های به وجود آمده تغییرات متعددی را در راهبردهای کیفی خود در حوزه آموزش، پژوهش و خدمات ایجاد کنند (گوره، استیون

---

1. Givarian

2. Hides, Davies & Jackson

3. Berman & West

و بیلی، ۱۹۹۸؛ داویس، هیدس و کیسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ هیدس و همکاران، ۲۰۰۴) که ارزیابی عملکرد را می‌توان از جمله این راهبردهای کیفیتی به‌شمار آورد. به‌زعم وبر (۲۰۰۳) نیز دانشگاه‌هایی می‌توانند خدمات خوبی را برای جامعه خود فراهم آورند که نگران بهبود خدمات خود نسبت به جامعه بوده و همواره عملکرد فعلی خود در مقابل انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان را بررسی کنند و نظام جامع ارزیابی عملکرد را در دانشگاه استقرار بخشند (یارمحمدیان، مظفری و اصفهانی، ۲۰۱۱).

نگاهی به روند تحولات جاری نظام آموزش عالی حاکی از آن است که آموزش عالی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی، به حفظ، بهبود و ارتقای کیفیت پردازد. به‌طوری که امروزه نهادهای آموزشی مانند سایر سازمان‌ها، اهمیت مشتری‌مداری را درک کرده و به نگرش‌هایی مثل نظام جامع ارزیابی عملکرد روی آورده‌اند. در حال حاضر نیز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از محورهای جدید تحقیق در آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است (دارومس و سواندی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ ریوزا، بیکس و برنس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

در کشور ما طی دو دهه گذشته، آموزش عالی با چالش‌ها و مسائل متعددی چون ناتوانی در تولید دانش نظری، مصرف دانش‌های بنیادین تولیدشده در دیگر کشورها (سپندارند، ۱۳۹۰؛ حبیبی، ۱۳۸۱)، کاربردی نبودن آموزش‌های دانشگاهی، گسترش کمی دانشگاه‌ها (کارگروه آموزش عالی، اقتصاد و اشتغال، ۱۳۹۵)، افزایش مؤسسات آموزش عالی و خیل عظیم دانش‌آموختگان بیکار مواجه شده است که این چالش‌ها و ضعف در کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات دانشگاهی، نگرش منفی به آموزش عالی ایجاد کرده است. از این رو، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به فرایند ارزشیابی عملکرد به‌عنوان گامی آغازین در مدیریت کیفیت خدمات نگریده‌اند (امیدیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ خواجه و سلامی، ۱۳۹۲؛ ولادتی، ۱۳۹۰؛ قورچیان، جعفری و رهگذر، ۱۳۸۹). دست اندر کاران نظام آموزش عالی نیز متوجه شده‌اند که کیفیت و ارزیابی عملکرد جزء لاینفک این نظام است. بر این اساس، ضرورت انجام ارزیابی به معنای فرایند منظم گردآوری داده‌ها و اطلاعات و قضاوت درباره فعالیت‌ها و عملکرد

1. Gore, Steven & Bailey

2. Casey

3. Daromes & Suwandi

4. Rivza, Bikse & Brence

واحدهای آموزش عالی با هدف رشد موزون کیفیت همپای رشد کمی آموزش عالی و کارآمد کردن نظام ارزیابی عملکرد و اعتبارسنجی علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در برنامه سوم توسعه از سال ۱۳۷۹ مطرح شد. در برنامه چهارم توسعه نیز استقرار نظام جامع تضمین کیفیت برای تثبیت دستاوردهای ارزشمند، فعالیت راهبردی ارزشیابی و اعتبارسنجی علمی دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی مدنظر بود. به دنبال این دو برنامه در برنامه پنجم توسعه، استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با هدف تضمین و ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی و درنهایت تعالی نظام آموزش عالی به صورت ویژه مورد توجه قرار گرفته است.

واحدهای دانشگاهی و دیگر مؤسسات آموزش عالی برای ارزیابی عملکرد خود تاکنون از مدل‌های متعددی استفاده کرده‌اند اما مطالعات زیادی نشان داده‌اند که معیارهای پیشنهادی ارزیابی عملکرد مدل مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱</sup> (EFQM) با بافت آموزش عالی متناسب است و می‌تواند الگویی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها باشد (تاری و دیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ نندال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ دوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ لانگ باتوم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ تازی و اسپینوزا، ۲۰۰۷؛ مورا، لیال و رولدن، ۲۰۰۶؛ دانشگاه شفیلدهلم<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ قورچیان و همکاران، ۱۳۸۹). استفاده از مدل تعالی سازمانی به منظور ارزیابی عملکرد و مدیریت کیفیت جامع در مؤسسات آموزش عالی و حفظ مزیت رقابتی از راه جلب انتظارات مشتریان در سطح جهانی ابزاری مفید محسوب می‌شود. معیارهای تعالی سازمانی می‌تواند الگو و ابزاری بهینه برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها باشد و با ارزیابی و پایش فعالیت‌ها و فرایندها در شناسایی نقاط قوت و ضعف مؤسسات آموزش عالی مؤثر واقع شده و زمینه‌ساز تحقق تعالی نظام آموزش عالی کشور شود. از همین رو، مطالعه حاضر درصدد است با ارزیابی عملکرد و بررسی وضعیت موجود رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، منابع و مشارکت‌ها و فرایندها در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) تصویری از وضعیت موجود این دانشگاه در رابطه با

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

<sup>۲</sup> . Tari & Dick

<sup>۳</sup> . Nenadál

<sup>۴</sup> . Duque

<sup>۵</sup> . Longbottom

<sup>۶</sup> . Sheffield Hallam University

معیارهای مذکور حاصل کرده و زمینه لازم به منظور ترسیم وضعیت مطلوب، اصلاح، تقویت یا تغییر وضعیت موجود در جهت تعالی و بهبود عملکرد این مرکز را فراهم آورد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی عملکرد مؤسسات آموزش عالی همواره از اولین و اساسی‌ترین پیش‌نیازهای تدوین برنامه‌های بهسازی نظام آموزش عالی تلقی می‌شود و از اهمیت بالایی برخوردار است. به‌زعم کیگان، ایلر و جونز<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) از دیدگاه مدیریتی، ارزیابی عملکرد از نشانه‌های نگرش علمی و از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریتی است که به موضوع کمی کردن روابط متغیرها و معیارهای مهم برای تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت اشاره دارد. در همین رابطه دارموس و سواندی (۲۰۱۵) معتقدند ارزیابی عملکرد فرایندی متشکل از برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، توسعه معیارهای مستمر و منطبق با مأموریت‌های دانشگاه است که باهدف جلب رضایت ذی‌نفعان و تضمین کیفیت دانش‌آموختگان صورت می‌گیرد.

مؤسسات آموزش عالی به‌واسطه اهمیت ارزیابی عملکرد در پیشبرد اهدافشان، رویکردهای متفاوتی چون ارزیابی درونی، ارزیابی بیرونی، خودارزیابی، نظام اعتبارسنجی و اعتباربخشی را برای ارزیابی عملکرد خود به کار می‌گیرند و در این رابطه از مدل‌های متنوعی از جمله ماتریس عملکرد کانجی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، هرم عملکرد سینک<sup>۳</sup> (۱۹۸۹)، کرک پاتریک<sup>۴</sup> (۱۹۵۹)، سیپ<sup>۵</sup> (استافل بیم<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۶۰)، هالتون<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) مالکوم بالدريج<sup>۸</sup> (۱۹۸۷)، مدیریت کیفیت جامع<sup>۹</sup> (۸۰-۱۹۵۰)، کارت متوازن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) و غیره استفاده می‌کنند. در این میان، رویکرد خودارزیابی پیشنهاد شده از سوی

1 . Keegan, Eiler & Jones

2 . Kanji

3 . Sink

4 . Kirkpatrick

5 . CIPP

6 . Stufflebeam

7 . Halton

8 . Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

9 . Total Quality Management

10 . Balanced Scorecard

مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) به‌عنوان یکی از کامل‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد، با استقبال گسترده‌ای از سوی مؤسسات آموزشی مواجه شده است و نقش بارزی را در بازسازی سازمان‌های آموزشی داشته است (ماک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ آسیو<sup>۲</sup> و لانگ باتوم، ۲۰۰۲، نندال، ۲۰۱۵، تاری و دیک، ۲۰۱۶). مطالعات متعددی نیز حاکی از استفاده مدل تعالی EFQM در فرایند خودارزیابی مؤسسات آموزش عالی هستند (لی و کوازی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ ریچی و دیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ ساموئلسون و نیلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، دوک، ۲۰۱۴، گیورگ و میورا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

این مدل در سال ۱۹۹۱ از سوی مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت به‌عنوان چهارچوبی برای دریافت جایزه اروپایی کیفیت (EFQM) و همچنین تشخیص تعالی سازمان‌ها ایجاد شده و مورد استفاده قرار گرفته است. مدل تعالی سازمانی متشکل از ۹ معیار گروهی است که پنج معیار آن توانمندسازها (رهبری، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، افراد، شرکا و منابع و فرایند) و چهار معیار دیگر نیز نتایج (نتایج افراد، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) را در برمی‌گیرد. معیارهای توانمندساز تمام سازوکارها، نظام‌ها، روش‌ها، طرح‌ها و به‌طور کلی بخش‌های تشکیل‌دهنده هر سازمان را در برمی‌گیرند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند و معیارهای نتایج در واقع بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازها هستند. در واقع مدل EFQM مدلی غیر تجویزی متشکل از مجموعه‌ای اصول است که ابزار عملی برای خودارزیابی محسوب می‌شود و می‌تواند دانشگاه‌ها را در اندازه‌گیری میزان موفقیت‌هایشان و همچنین بهبود مدیریت آنها یاری کند. این مدل می‌تواند به متولیان امور در فهم شکاف بین موقعیتی که دانشگاه قرار دارد و آن موقعیتی که باید قرار داشته باشد، کمک کند و همچنین راه‌حلی‌هایی به‌منظور کمک به رفع مشکلات ارائه دهد (زوپن و پپیان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

1 . Mok

2 . Osseo

3 . Lee & Quazi

4 . Ritchie & Dale

5 . Samuelsson & Nilsson

6 . George & Mioara

7 . Zupan & Pipan

اخیراً شواهد زیادی حاکی از اجرای این مدل در مؤسسات آموزش عالی است (بیکدا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، بورهین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ دوک، ۲۰۱۴، گیورگ و میورا، ۲۰۱۵) و بسیاری از دانشگاه‌های اروپایی و آسیایی از این مدل به صورت موفقیت‌آمیزی استفاده کرده‌اند (اسپاس، پتروپالوس و وکس‌وندیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، چوا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در همین رابطه نتایج حاصل از بررسی لانگ باتوم<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در شش مؤسسه آموزش عالی در انگلستان، بیانگر این موضوع بود که مدل تعالی سازمانی EFQM در مقایسه با مدل‌های کنونی ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها کارآمدتر است. مورا، لیال و رولدن (۲۰۰۶) با مطالعه میدانی ۱۱۱ مرکز آموزش عالی در اسپانیا نشان دادند که تمام عوامل توانمندساز مدل تعالی سازمانی برای تعالی، بهبود و شناسایی نقاط قوت دانشگاه مفید و مؤثر بوده است. تاری (۲۰۰۶) نیز ضمن تحقیقی نشان داد در صورتی که مراحل و فرایندهای خودارزیابی مدل تعالی سازمانی EFQM به دقت انجام شود می‌تواند به عنوان ابزار قوی برای جمع‌آوری اطلاعات و بهبود مستمر کیفیت در دانشگاه استفاده شود. یافته‌های پژوهش کیفی گیورگ و میورا (۲۰۱۵) در بررسی رویکردها و اصول مورد استفاده در ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی کشور رومانی نشان داد که اصول مدل تعالی سازمانی EFQM می‌تواند مبنای مطلوبی برای ارزیابی دانشگاه‌های این کشور به حساب آید. نندال (۲۰۱۵) نیز در نتیجه‌گیری از ارزیابی جامع نظام آموزش عالی جمهوری چک بیان می‌دارد که مدل تعالی سازمانی EFQM از جمله جامع‌ترین رویکردهای ارزیابی و تضمین کیفیت در آموزش عالی است اما معیارهای آن باید با بافت مؤسسات آموزش عالی سازگار شود. همچنین خواجه و سلامی (۱۳۹۲) با استفاده از مدل EFQM به ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم پرداختند. یافته‌های آنها نشان داد که این دانشگاه در حوزه توانمندسازها ۲۲۹ امتیاز و در حوزه نتایج ۲۳۳ امتیاز کسب کرد. در حوزه توانمندسازها بیشترین امتیاز مربوط به معیار رهبری و کمترین امتیاز مربوط به معیار خط‌مشی بود. نتایج پژوهش شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰) در ارزیابی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد نیز بیانگر آن بود که این دانشگاه در مجموع توانسته است ۵۸۹ امتیاز از

---

1. Beket

2. Boraham

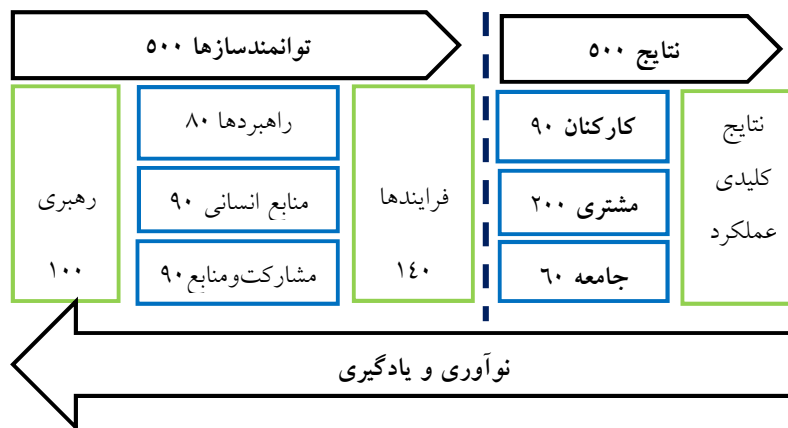
3. Spasos, Petropoulos & Vaxevanidis

4. Chua

5. Longbottom

۱۰۰۰ امتیاز مدل تعالی سازمانی را کسب کند و به لحاظ عملکردی در وضعیت متوسط قرار گیرد. امیدیان، امیدیان و صفری (۱۳۹۴) در ارزیابی از دوره‌های کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول بر اساس الگوی تعالی سازمانی نشان دادند که این دانشگاه با کسب ۳۲۹ امتیاز در حوزه توانمندسازها عملکرد خوبی را داشته است. به‌زعم بلیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نقش نظام‌های ارزشیابی برای بهبود عملکرد و تعالی سازمان بسیار مهم است؛ چراکه به‌واسطه ارزیابی عملکرد سازمان قادر به تشخیص نقاط قوت و ضعف خود بوده و می‌تواند زمینه لازم برای استفاده بهینه از منابع را فراهم آورد (گی‌وریان و دیندار فرخوش، ۲۰۱۱).

به‌طورکلی نتایج مطالعات متعددی حاکی از آن است که کاربست مدل تعالی سازمانی EFQM در مؤسسات آموزش عالی، چهارچوب مناسبی را برای ارزیابی کیفیت عملکرد فراهم می‌کند و اگر به‌درستی به‌کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می‌تواند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، به‌کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کند و امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم سازد. شکل زیر چهارچوب مفهومی پژوهش و الگوی تعالی سازمانی EFQM را نشان می‌دهد.



شکل (۱) الگوی تعالی سازمانی EFQM و چهارچوب مفهومی پژوهش

<sup>1</sup>. Bliss



### سؤال‌های پژوهش

- سؤال ۱. وضعیت کلی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید در حوزه توانمندسازها چگونه است؟
- سؤال ۲. معیار رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید از چه وضعیتی برخوردار است؟
- سؤال ۳. معیار خط‌مشی و راهبردها در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید از چه وضعیتی برخوردار است؟
- سؤال ۴. معیار منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید از چه وضعیتی برخوردار است؟
- سؤال ۵. معیار مشارکت‌ها و منابع در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید از چه وضعیتی برخوردار است؟
- سؤال ۶. معیار فرایندها در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید از چه وضعیتی برخوردار است؟
- سؤال ۷. آیا تفاوتی در میزان کاربست هر یک از ۵ معیار توانمندساز در دانشگاه وجود دارد؟
- سؤال ۸. آیا بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در رابطه با وضعیت هر یک از معیارهای توانمندساز تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف تحقیق، کاربردی است و از منظر روش، تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی به‌شمار می‌آید.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل همه اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ است. این جامعه دربرگیرنده ۳۱ عضو هیئت علمی و ۵۰ کارمند اداری بوده است. با توجه به جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه برآورد شده برای جامعه ۸۱ نفری، ۷۰ نفر است. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام شد و بدین ترتیب ۲۷ عضو هیئت علمی و ۴۳ کارمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از توزیع و دریافت پرسشنامه، داده‌های

به‌دست‌آمده از ۲۷ نفر از نمونه مربوط به اعضای هیئت علمی و ۳۹ نفر از نمونه مربوط به کارمند، تجزیه تحلیل شد.

ابزار پژوهش، دو پرسشنامه محقق‌ساخته ۶۴ سؤالی ویژه اعضای هیئت علمی و کارکنان بود که بر اساس پنج معیار توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی EFQM (تعدیل‌شده برای بخش آموزش عالی از سوی دانشگاه شفیلدهلم ۲۰۰۳) طراحی شده است. این ۶۴ سؤال به ترتیب به بررسی پنج معیار؛ رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی (کارکنان)، منابع و شراکت‌ها و فرایندها پرداخته است. برای بررسی آماری نتایج این پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصانی که تجربه کار با مدل را داشتند تأیید شد. پایایی هر دو پرسشنامه نیز با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که آلفای کرونباخ مجموع سؤال‌های هر دو پرسشنامه اعضای هیئت علمی و کارکنان به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۹۸ برآورد شد.

داده‌های گردآوری شده به‌وسیله پرسشنامه و با توجه به سؤال‌های پژوهش، در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در سطح توصیفی از مشخصه‌های آماری فراوانی، درصد فراوانی و میانگین و در سطح استنباطی نیز از آزمون تی (t) تک‌گروهی، تی (t) گروه‌های مستقل و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی هر یک از مؤلفه‌ها و منطق EFQM (رادار) برای امتیازدهی به هر یک از مؤلفه‌ها استفاده شد. بنا بر نظر بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مجموع امتیاز حوزه توانمندسازها در این مدل ۵۰۰ است و وزن هر یک از معیارهای توانمندساز به ترتیب عبارت‌اند از: رهبری ۱۰۰؛ خط‌مشی و راهبرد ۸۰؛ منابع انسانی ۹۰؛ منابع و مشارکت‌ها ۹۰ و فرایندها ۱۴۰ امتیاز (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۰۰۹؛ دانشگاه شفیلد، ۲۰۰۳).

### یافته‌ها

**سؤال ۱.** وضعیت کلی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید در حوزه توانمندسازها چگونه است؟

به‌منظور بررسی وضعیت کلی دانشگاه در حوزه توانمندسازها از معیارهای آمار توصیفی و آزمون تی (t) تک‌گروهی استفاده شده است.

جدول (۱) شاخص آمار توصیفی بررسی وضعیت کلی حوزه توانمندسازها

میانگین	رتبه درصدی	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده
۳/۰۲۲۸	۶۰/۴۵۶	۵۰۰	۳۰۲/۲۸

جدول (۲) بررسی وضعیت کلی دانشگاه در حوزه توانمندسازها

Test Value = 3					
t	درجه آزادی	سطح معناداری دو دامنه	تفاوت از میانگین	۹۵٪ فاصله اطمینان از میانگین	
				کمینه	بیشینه
۰/۸۲۵	۶۵	۰/۷۹۸	۰/۰۲۲۴۸	-۰/۱۵۴۳	۰/۲۰۰۰

با توجه به داده‌های جدول (۲)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید در مجموع ۳۰۲/۲۸ یعنی ۶۰/۴۵ درصد امتیاز از ۵۰۰ امتیاز مدل تعالی سازمانی در حوزه توانمندسازها را کسب کرده است و مقدار آزمون تی (T) تک‌گروهی (۰/۲۵۸) در جدول (۳) حاکی از آن است که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۵ تفاوت آماری معنی داری بین دو میانگین واقعی (۳/۰۲۲۸) و مفروض (۳) وجود ندارد. در نتیجه می‌توان گفت که کلیت وضع موجود معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه، متوسط ارزیابی شده است.

**سؤال‌های ۲ تا ۶.** نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال‌های ۲ تا ۶ پژوهش مبنی بر وضعیت هر یک از پنج معیار توانمندساز مدل EFQM در دانشگاه در جدول‌های (۳ و ۴) خلاصه شده است.

جدول (۳) شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی وضعیت هر یک از معیارهای توانمندساز

معیار	امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	رتبه درصدی	میانگین
رهبری	۵۸/۱۶	۱۰۰	۵۸/۱۶	۲/۹۰۸۳
خط‌مشی و راهبردها	۴۵/۵۹	۸۰	۵۶/۹۸	۲/۸۴۹۴
منابع انسانی	۴۸/۸	۹۰	۵۴/۲۲	۲/۷۱۱۲
منابع و مشارکت‌ها	۶۴/۵۱	۹۰	۷۱/۶۸	۳/۵۸
فرایندها	۸۵/۹۶	۱۴۰	۶۱/۴	۳/۰۷

بر اساس یافته‌های جدول (۳) دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید توانسته است بیشترین امتیاز را در حوزه منابع و مشارکت‌ها ۶۴/۵۱؛ بالاتر از متوسط و کمترین امتیاز را در حوزه منابع انسانی ۴۸/۸؛ پایین‌تر از متوسط کسب کند و دیگر معیارها نیز امتیازی نزدیک به میانگین را کسب کرده‌اند.

جدول (۴) بررسی وضعیت هر یک از معیارهای توانمندساز در دانشگاه

Test Value = 3						
۹۵٪ فاصله اطمینان از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	معیار
بیشینه	کمینه					
۰/۱۳۶۵	-۰/۳۲۰۰	-۰/۰۹۱۷۲	۰/۴۲۵	۶۵	-۰/۸۰۳	رهبری
۰/۰۵۷۱	-۰/۳۵۸۳	-۰/۱۵۰۵۹	۰/۱۵۲	۶۵	-۱/۴۴۸	خط‌مشی و راهبردها
-۰/۰۸۲۸	-۰/۴۹۴۸	-۰/۲۸۸۷۷	۰/۰۰۷	۶۵	-۲/۸۰۰	منابع انسانی
۰/۷۳۷۰	۰/۴۳۱۲	۰/۵۸۴۰۸	۰/۰۰۰	۶۵	۷/۶۲۹	منابع و مشارکت‌ها
۰/۲۲۱۶	-۰/۰۸۱۵	۰/۰۷۰۰۵	۰/۳۵۹	۶۵	۰/۹۲۳	فرایندها

با توجه به جدول (۴)، تمامی مقادیر تی (t) تک‌گروهی به‌جز دو معیار (منابع انسانی و منابع و مشارکت‌ها) در سطح  $S=0.000$ ؛ با اطمینان ۰/۹۵ و خطای کمتر از ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری بین میانگین واقعی و میانگین مورد انتظار (نظری) وجود ندارد. در نتیجه وضعیت معیارهای رهبری، خط‌مشی و راهبردها و فرایندها در دانشگاه، متوسط ارزیابی شد. با توجه به میانگین واقعی مربوط به معیار منابع انسانی در جدول (۲/۷۱۱۲) و تفاوت معنی‌دار در سطح  $S=0.007$  و اطمینان ۰/۹۵ مشخص می‌شود که وضعیت این معیار در دانشگاه پایین‌تر از متوسط و نامطلوب ارزیابی شده است. همچنین وضعیت معیار منابع و مشارکت‌ها با میانگین واقعی (۳/۵۸) و معنی‌دار بودن تفاوت این میانگین با میانگین فرضی (۳) در سطح  $S=0.000$  و اطمینان ۰/۹۵ مشخص شد که وضعیت این معیار در دانشگاه، بالاتر از متوسط و مطلوب ارزیابی شده است.

سؤال ۷. آیا تفاوتی در میزان کاربست هر یک از پنج معیار توانمندساز مدل EFQM

در دانشگاه وجود دارد؟

به منظور پاسخگویی به این سؤال از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است. جدول (۵) یافته‌های حاصل از این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول (۵) نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی و تفکیک میزان کاربست معیارهای مدل

### EFQM

اولویت	میانگین رتبه‌بندی	معیار	ردیف
اول	۴/۵۸	مشارکت‌ها و منابع	۱
دوم	۳/۱۵	فرایندها	۲
سوم	۲/۷۴	رهبری	۳
چهارم	۲/۴۹	خط‌مشی و راهبرد	۴
پنجم	۲/۰۴	منابع انسانی	۵
سطح معنی‌داری	درجه آزادی	خی دو	
۰/۰۰۰	۴	۹۹/۹۸۲	

با توجه به داده‌های جدول (۵) مقدار خی دو (۹۹/۹۸۲) به دست آمده در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و معیارهای مدل تعالی EFQM در اولویت‌های متفاوتی قرار دارند. به عبارت دیگر میان میزان کاربست هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی در دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این تفاوت به گونه‌ای است که معیار مشارکت‌ها و منابع و فرایندها به ترتیب بیشتر از دیگر معیارها در دانشگاه، مورد توجه قرار گرفته‌اند و به همین ترتیب به معیار منابع انسانی در مقایسه با دیگر معیارها کمتر توجه شده است.

**سؤال ۸.** آیا بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در رابطه با وضعیت هر یک

از معیارهای توانمند ساز مدل EFQM تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

جدول (۶) نتایج حاصل از اجرای آزمون تی (T) گروه‌های مستقل مربوط به تفاوت میان دیدگاه کارکنان اداری و اعضای هیئت علمی را در رابطه با وضعیت هر یک از معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید نشان می‌دهد.

جدول (۶) مقایسه میانگین ادراک اعضای هیئت علمی و کارکنان

میانگین دیدگاه‌ها	تفاوت از میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	t	معیارها	اعضای هیئت علمی
						کارکنان
۳/۲۰۳۸	۲/۷۰۳۷	۰/۵۰۰۰۷	۰/۰۳۰	۶۴	۲/۲۱۵	رهبری
۳/۱۵۶۲	۲/۶۳۷۰	۰/۵۱۹۱۰	۰/۰۱۳	۶۴	۲/۵۵۷	خط‌مشی و استراتژی‌ها
۳/۰۸۵۹	۲/۴۴۹۳	۰/۶۴۰۱۶	۰/۰۰۲	۶۴	۳/۲۷۱	منابع انسانی
۳/۸۷۸۹	۳/۳۸۰۶	۰/۴۹۷۲۷	۰/۰۰۱	۶۴	۳/۴۵۱	مشارکت‌ها و منابع
۳/۲۶۶۷	۲/۹۳۳۹	۰/۳۳۲۷۳	۰/۰۳۰	۶۴	۲/۲۲۰	فرایندها

با توجه به داده‌های جدول (۶) و تأکید بر میزان تی ف (t) به دست آمده مربوط به هر یک از معیارهای رهبری (t= ۲/۲۱۵)؛ خط‌مشی (t= ۲/۵۵۷)؛ منابع انسانی (t= ۳/۲۷۱)؛ مشارکت‌ها و منابع (t= ۳/۴۵۱)؛ فرایندها (t= ۲/۲۲۰)؛ می‌توان گفت که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد ( $p < ۰/۰۵$ ) تفاوت معنی‌داری بین میانگین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در رابطه با وضعیت هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی وجود دارد. این تفاوت به گونه‌ای است که اعضای هیئت علمی در مقایسه با کارکنان، وضعیت معیارهای توانمندساز را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

از مهم‌ترین کارکردهای مدل‌های تعالی سازمانی، بررسی وضعیت فعلی سازمان و تعیین نواحی قابل بهبود و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و همچنین تقویت نقاط قوت است تا بتوان سطح کیفیت عملکرد سازمان را بهبود بخشید. در همین رابطه در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر چگونگی وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی اقلید در حوزه توانمندسازها نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید به لحاظ تعالی سازمانی در حوزه توانمندسازها در وضعیت متوسط قرار دارد. وضعیت

متوسط معیارهای توانمندساز می‌تواند حاکی از آن باشد که دانشگاه مذکور به کسب نتایج مطلوب، در حقیقت نتایجی که نظر تمامی ذی‌نفعان را به‌طور متوازن جلب نماید؛ رهبری و ثبات در مقاصد و تعیین اهداف؛ مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها؛ یادگیری نوآوری و بهبود مستمر و مسئولیت‌های اجتماعی تاندازه‌ای توجه داشته است اما این توجه در حد کافی و مطلوب نبوده است. در مقایسه با یافته‌های این پژوهش، خواجه و سلامی (۱۳۹۲) در "ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم"؛ شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰) "ارزیابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد"؛ مورا و همکاران (۲۰۰۶) "ارزیابی ۱۱۱ مؤسسه آموزش عالی اسپانیا" و سهمود<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در "ارزیابی دانشگاه الاقصی" وضعیت معیارهای توانمندساز در مراکز آموزش عالی مورد مطالعه را متوسط گزارش کرده‌اند. نوه‌ابراهیم و حمصی (۱۳۸۹) در "ارزیابی مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی"؛ صالحی، حاجی‌زاده و موسوی (۱۳۹۱) با "بررسی تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری" و بشیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در ارزیابی "کاربست معیارهای توانمندساز در آموزش عالی فلسطین" وضعیت معیارهای توانمندساز را مطلوب دانسته‌اند. همچنین ولادتی (۱۳۹۰) در "ارزیابی عملکرد دانشگاه ارومیه" و آلویب<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در "بررسی وضعیت مدیریت و رهبری نظام آموزشی نیجریه" وضعیت معیارهای توانمندساز مورد ارزیابی را پایین‌تر از متوسط گزارش کرده‌اند.

به‌زعم مورا و همکاران (۲۰۰۶) مؤسسات آموزش عالی برای تحقق سرآمدی باید وضع موجود را به چالش بکشند و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی دهند، باید به نحوی با سازمان‌های دیگر شریک شوند و برای سازمان‌های دیگر ارزش افزوده ایجاد کنند. لذا ضروری است دانشگاه مورد مطالعه نیز با تدوین و اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی، آموزش مدیران و کارکنان در پیاده‌سازی معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی و همچنین استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه، زمینه تحقق سرآمدی را فراهم آورد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر وضعیت معیار رهبری، یافته‌ها نشان داد دانشگاه مذکور به لحاظ تعالی رهبری در وضعیتی متوسط قرار دارد. متوسط ارزیابی

1. Sahmoud

2. Basheer

3. Ololube

شدن وضعیت معیار رهبری می‌تواند بیانگر این موضوع باشد که مدیران به تعیین مقاصد و جهت‌گیری‌های دانشگاه، تعریف و اجرای نظام‌های مدیریتی در دانشگاه، تعامل با ذی‌نفعان، توجه به انگیزش، حمایت و تقدیر از اعضای هیئت علمی و کارکنان و شناسایی و حمایت از تغییرات سازمانی تا حدودی توجه داشته‌اند؛ درحالی‌که به‌زعم تاری (۲۰۰۶) در یک سازمان متعالی رهبران متعالی می‌کوشند تا به تحقق ارزش‌ها، تمرکز بر دانشجویان و دیگر ذی‌نفعان، یادگیری دانشجو، اشتغال نوآوری و آموزش سازمانی بپردازند. شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰) و سهمود (۲۰۱۵) یافته‌ای مشابه با یافته این پژوهش را گزارش کرده‌اند. به‌زعم آنها اگرچه معیار رهبری در دانشگاه‌های مورد مطالعه، متوسط و رو به مطلوب ارزیابی شده است اما وضعیت ارزیابی شده این معیار با حد بسیار خوب و متعالی فاصله دارد. یافته‌های پژوهش خواجه و سلامی (۱۳۹۲)؛ صعهده<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و مورا و همکاران (۲۰۰۶) حاکی از آن است که در مراکز آموزش عالی مورد مطالعه معیار رهبری در مقایسه با دیگر معیارهای توانمندساز وضعیت مطلوب‌تری داشته و بیشترین امتیاز را نیز در فرایند ارزیابی کسب کرده است. همچنین نوه‌ابراهیم و حمصی (۱۳۹۸) و صالحی و همکاران (۱۳۹۱) وضعیت معیار رهبری در مراکز مورد مطالعه را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. ولادتی (۱۳۹۲) و آلوپ (۲۰۰۶) در پژوهش خود وضعیت معیار رهبری را نامطلوب و پایین‌تر از متوسط گزارش کرده‌اند. به‌زعم تاری (۲۰۰۶) رهبری عاملی بسیار تعیین‌کننده و مؤثر بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی است و نقش مهمی را نیز در سرآمدی مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند. مدل EFQM نیز با تأیید همین مسئله موفقیت سازمان را به وجود نوعی از رهبری وابسته می‌داند که مأموریت و چشم‌انداز سازمان را به‌خوبی با دیگران در میان بگذارد، به توانمندسازی و استقلال کارکنان توجه داشته و حامی و پشتیبان تغییرات سازمانی باشد (دانشگاه شفیلدهلم، ۲۰۰۳). لذا با توجه به متوسط ارزیابی شدن وضعیت این معیار در دانشگاه مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود مدیران سعی کنند به شیوه‌های مختلف (مانند همایش، سمینار و یا ابلاغیه‌ها) چشم‌اندازها، مأموریت‌ها و اصول اخلاقی در فعالیت‌های کاری را با کارکنان و اعضای هیئت علمی در میان بگذارند و به‌منظور همراه کردن افراد با اهداف، جهت‌گیری‌ها و تغییرات سازمانی، آنها را در فرایند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دانشگاه مشارکت دهند.

<sup>۱</sup> . Saada



یافته‌ها در پاسخ به سؤال سوم پژوهش مبنی بر وضعیت معیار خط‌مشی‌ها و راهبردهای دانشگاه مورد مطالعه نشان داد که وضعیت این معیار در حد متوسط ارزیابی شده است؛ یعنی پیش‌بینی و انتظارات ذی‌نفعان، همسویی خط‌مشی‌ها و راهبردها با اهداف دانشگاه، وضوح در خط‌مشی‌ها و راهبردها و همچنین آگاهی کارکنان از راهبردهای پیش روی دانشگاه در حد متوسط مورد توجه بوده است. شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)؛ آلویب (۲۰۰۶) و سهمود (۲۰۱۵) در رابطه با معیار خط‌مشی و راهبرد به نتیجه‌ای مشابه با یافته‌های این پژوهش دست یافته بودند. در پژوهش خواجه و سلامی (۱۳۹۲) خط‌مشی و راهبردها کمترین میزان کاربست را بین معیارهای توانمندساز داشته است. همچنین مورا و همکاران (۲۰۰۶) و بشیر (۲۰۱۵) وضعیت این معیار را در مراکز مورد مطالعه، مطلوب و رو به عالی ارزیابی کرده‌اند. به‌زعم مورا و همکاران (۲۰۰۶) هرگونه اقدامی در جهت تعالی، نیازمند تعهد راهبران و مدیران عالی به اهداف و راهبردهای کلان دانشگاه، تدوین سیاست‌ها و همچنین نظارت بر اجرای خط‌مشی‌ها است. بدیهی است در دانشگاه، ارتقاء کیفیت بدون توجه به بازنگری در خط‌مشی‌ها و راهبردها امکان‌پذیر نیست. در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها دانشگاه باید به نیازهای یادگیرندگان، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، کیفیت عملکرد و ارزشیابی فرایندها توجه شود. از آنجایی که وضعیت این معیار در دانشگاه مورد مطالعه متوسط ارزیابی شده است پیشنهاد می‌شود اعضای هیئت علمی و کارکنان یا نمایندگان آنها در تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردها مشارکت داده شوند و از آنها نظرخواهی به عمل آید. علاوه بر این نیازهای آنان در تعیین خط‌مشی‌ها و همچنین راهبردهای آتی دانشگاه مورد توجه قرار گیرد.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش مبنی بر وضعیت معیار منابع انسانی در دانشگاه، یافته‌ها نشان داد این معیار وضعیتی نامطلوب داشته است. پایین‌تر از متوسط یا نامطلوب ارزیابی شدن وضعیت معیار منابع انسانی می‌تواند بیانگر این موضوع باشد که مدیران به توسعه شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان از قبیل ارتقا و افزایش مسئولیت و برنامه‌های جانشین‌پروری به‌اندازه کافی توجه نکرده‌اند. فرصت‌های لازم به‌منظور یادگیری و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه اعضای هیئت علمی و کارکنان در حد مطلوب فراهم نشده است. اقبال (۱۳۸۶)؛ ولادتی (۱۳۹۲)؛ خواجه و سلامی (۱۳۹۲) و آلویب (۲۰۰۶) یافته‌هایی مشابه با نتایج این پژوهش گزارش کرده‌اند و وضعیت معیار منابع انسانی در مراکز آموزش عالی مورد مطالعه را نامطلوب دانسته‌اند. یافته‌های شمس

مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)؛ مورا و همکاران (۲۰۰۶) و سهمود (۲۰۱۵) حاکی از وضعیت متوسط و رو به مطلوب این معیار در دانشگاه‌های مورد مطالعه بوده است. صالحی و همکاران (۱۳۹۱)؛ نوه ابراهیم و حمصی (۱۳۸۹) و بشیر (۲۰۱۵) میزان توجه و کاربست معیار منابع انسانی در مراکز مورد مطالعه خود را مطلوب گزارش کرده‌اند. با توجه به نامطلوب ارزیابی شدن وضعیت این معیار، پیشنهاد می‌شود مدیران این دانشگاه به‌منظور بهبود وضعیت این معیار، مواردی از قبیل استخدام کارکنان ماهر، آموزش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و اعمال نظرات آنها در تعیین و اجرای اهداف و ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان و کارکنان با یکدیگر، استقرار سیستم نظارتی با هدف ارزیابی عملکرد و بهبود فعالیت‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان در دانشگاه، تدوین و اجرای برنامه نظام‌مند به‌منظور توسعه شغلی (ارتقاء و افزایش مسئولیت) اعضای هیئت علمی و کارکنان را مدنظر قرار دهند. همچنین استقرار نظام مناسبی به‌منظور سنجش دوره‌ای ابعاد مختلف رضایت اعضای هیئت علمی و کارکنان می‌تواند نقش مهمی در بهبود وضعیت این معیار در دانشگاه داشته باشد.

یافته‌ها در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش حاکی از آن بود که وضعیت معیار مدیریت منابع و شراکت‌ها در دانشگاه مورد مطالعه، مطلوب ارزیابی شده است. مطلوب ارزیابی شدن وضعیت این معیار را می‌توان ناشی از توجه به عوامل مرتبط با مدیریت مشارکت‌های خارجی، مدیریت منابع مالی و مدیریت اطلاعات و دانش دانست. به‌عبارتی دیگر مدیریت صحیح منابع و دارایی‌های دانشگاه و استفاده بهینه از آنها، استفاده مؤثر از فناوری‌های جدید از جمله فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و رشد سرمایه‌های فکری کارکنان و وجود روابط مطلوب درون سازمان موجب شده است دانشگاه وضعیت مطلوبی را در رابطه با این معیار کسب کند. در رابطه با معیار مشارکت‌ها و منابع، نتایج پژوهش خواجه و سلامی (۱۳۹۲)؛ شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰) حاکی از وضعیت مطلوب این معیار در دو دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم و شهرکرد بوده است. همچنین نتایج پژوهش بشیر (۲۰۱۵) حاکی از آن است که معیار مشارکت‌ها و منابع در معیارهای توانمندساز بیشترین میزان کاربست را در مراکز آموزش عالی مورد ارزیابی داشته است. سهمود (۲۰۱۵) وضعیت این معیار را در ارزیابی از دانشگاه اقصی متوسط گزارش کرده است. همچنین نتایج پژوهش مورا و همکاران (۲۰۰۶) در "ارزیابی از مؤسسات آموزش عالی اسپانیا" و آلویب (۲۰۰۶) در "ارزیابی از میزان کاربست معیارهای توانمندساز در رهبری و مدیریت نظام آموزشی نیجریه"

حاکمی از آن است که این معیار بین معیارهای توانمندساز، کمترین میزان امتیاز و کاربست را داشته است. مدیریت صحیح دارایی‌های دانشگاه و استفاده بهینه از منابع مادی، مالی و انسانی، استفاده مؤثر از فناوری‌های جدید و همچنین بهبود همکاری‌های خارجی و داخلی در زمره عواملی هستند که موفقیت مؤسسات آموزش عالی را به دنبال خواهند داشت (نندال، ۲۰۱۵). با وجود اینکه معیار مشارکت‌ها و منابع در دانشگاه مورد مطالعه از وضعیت مطلوبی برخوردار است اما پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران در راستای سرآمدی هرچه بیشتر این واحد همچنان روابط مطلوب بین دانشگاه و سازمان‌های همکار، روش‌های مناسب کسب اطلاع از سازوکارهای مدیریتی مؤسسات سرآمد و مدیریت صحیح استفاده از منابع و دارایی‌های دانشگاه را بهبود بخشند.

در پاسخ به سؤال ششم پژوهش مبنی بر وضعیت معیار فرایندها، بر اساس یافته‌ها وضعیت این معیار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید متوسط رو به بالا ارزیابی شد. این نتیجه می‌تواند به این معنا باشد که طراحی فرایندهای سازمانی شامل فرایندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط‌مشی‌ها و راهبردها، استقرار و به‌کارگیری نظام مدیریت فرایندها، بازنگری اثربخشی چهارچوب فرایندی در حصول سازمان به خط‌مشی‌ها و راهبردها، ایجاد روش‌های مناسب برای پیاده‌سازی تغییرات و رسیدگی به بازخورد روزانه دریافتی در حد قابل قبولی در فرایندهای دانشگاه مورد توجه قرار گرفته‌اند. وضعیت این معیار در پژوهش خواجه و سلامی (۱۳۹۲)؛ شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)؛ مورا و همکاران (۲۰۰۶) و بشیر (۲۰۱۵) متوسط ارزیابی شده است و مشابه یافته‌های این پژوهش است. پژوهش صالحی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی میزان کاربست معیارهای توانمندساز در آموزش و پرورش ساری و نوه‌ابراهیم و حمصی (۱۳۸۹) در ارزیابی از مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی، وضعیت معیار فرایندها در مراکز مورد مطالعه را مطلوب گزارش کرده‌اند. وضعیت این معیار در پژوهش ولادتی (۱۳۹۰) و آلویب (۲۰۰۶) نامطلوب ارزیابی شده است. کارایی و اثربخشی کارکردهای اصلی دانشگاه نیازمند نظام قوی مدیریت فرایند، استانداردسازی و بهسازی فرایند باهدف جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای دانشجویان و سایر ذی‌نفعان، به‌کارگیری طرح‌های نوین در تعریف فرایندها و ایجاد تغییرات هوشمندانه در آنها است. از همین رو مدیران دانشگاه در راستای کسب مطلوبیت در این رابطه باید تلاش بیشتری را در زمینه مدیریت فرایندها انجام دهند. در این رابطه پیشنهاد می‌شود تأثیر فناوری‌های جدید و همچنین تغییرات ایجاد شده در فرایندهای کاری کارکنان و اعضای

هیئت علمی دانشگاه، ارزیابی شود و تغییرات ایجاد شده در فرایندهای کاری افراد با آنها در میان گذاشته شود.

در پاسخ به سؤال هشتم مبنی بر تفاوت در میزان کاربست هر یک از معیارهای مدل در دانشگاه، نتایج حاصل آزمون فریدمن (جدول ۵) نشان دادند که در میزان کاربست معیارها تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این تفاوت معنی‌دار به گونه‌ای است که معیار مشارکت‌ها و منابع با ۶۴/۵۱ امتیاز از ۹۰ امتیاز، بیشترین کاربست و معیار منابع انسانی با ۴۸/۸ امتیاز از ۹۰ امتیاز مدل تعالی، کمترین میزان کاربست بین پنج معیار توانمندساز در مدل را دارد و دیگر معیارهای این مدل مثل فرایندها، رهبری و خط‌مشی‌ها به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. این به آن معنا است که در دانشگاه مذکور (آگاهانه یا ناآگاهانه) به همه استانداردهای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به یک اندازه توجه نمی‌شود. شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)؛ خواجه و سلامی (۱۳۹۲) و بشیر (۲۰۱۵) تفاوت در میزان کاربست هریک از معیارهای توانمند مدل تعالی سازمانی در مراکز آموزش عالی مورد مطالعه را معنی‌دار گزارش کرده‌اند.

پاسخ سؤال هشتم پژوهش مبنی بر وجود تفاوت میان دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان حاکی از آن بود که بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در رابطه با وضعیت پنج معیار توانمندساز مدل تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این تفاوت به گونه‌ای بود که اعضای هیئت علمی در مقایسه با کارکنان، وضعیت معیارها را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند. این تفاوت مشاهده شده را می‌توان ناشی از موقعیت و جایگاه متفاوت اعضای هیئت علمی و کارکنان در دانشگاه دانست. به گونه‌ای که اعضای هیئت علمی عمدتاً در ساختار علمی دانشگاه فعالیت می‌کنند که در مقایسه با ساختار اداری دانشگاه سبک متفاوتی از رهبری، سیاست‌های متفاوت حوزه منابع انسانی، خط‌مشی‌ها، منابع و فرایندهای متفاوتی را تجربه می‌کنند.

پویایی وظایف و فعالیت‌های هیئت علمی، زمان کاری منعطف و دیگر عواملی از این دست می‌تواند از جمله دلایل این تفاوت باشد. هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقدند ادراک کارکنان از واقعیت پدیده‌ها و امور، نقش مهمی در عملکرد شغلی آنها ایفا می‌کند و برداشت از واقعیت گاهی به مراتب نقش تعیین‌کننده‌تری را در عملکرد شغلی کارکنان دارد. در همین راستا نتایج پژوهش ناظم (۱۳۸۶) در رابطه با ادراک

<sup>۱</sup> Hersey, Blanchard & Johnson

کارکنان اداری و بهره‌وری خدمات مدیران مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی حاکی از آن است که ادراک مطلوب کارکنان، تأثیر مثبت و مستقیمی بر سطح بهره‌وری خدمات مدیران دارد. لذا از آنجایی که "ادراک کارکنان نقش مؤثری را در عملکرد آنان و در نتیجه در سرآمدی دانشگاه ایفا می‌کند" (دانشگاه شفیلدهلم، ۲۰۰۳)، پیشنهاد می‌شود استنباط کارکنان از دانشگاه به‌طور دقیق و مستمر ارزیابی شود و مدیران با سازوکارهایی مانند شناسایی شایستگی‌های کارکنان، استقرار نظام انگیزش و پاداش، تسهیل فرایندهای کاری، تسهیم اهداف، راهبردها و چشم‌انداز دانشگاه با کارکنان و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، زمینه بهبود ادراک آنان را فراهم آورند.

## منابع

- اقبال، فرزانه (۱۳۸۶). *ارزیابی عملکرد حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
- امیدیان، فرانک؛ امیدیان، مرتضی و صفری، مهناز (۱۳۹۴). *ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دوره کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی دزفول بر اساس الگوی تعالی بنیادی مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM)*. *فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی*، ۲، ۱۴۸ - ۱۵۷.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۵). *ارزیابی مستمر برای بهبود کیفیت دانشگاهی: نگاهی به یک دهه تجربه در نظام آموزش عالی ایران*. مجموعه مقالات دومین همایش ارزیابی درونی برای ارتقا کیفیت دانشگاهی. تهران: سازمان سنجش آموزش کشور.
- حیبی، حسن (۱۳۸۱). *شرایط و لزوم تولید علم ملی و ایجاد فناوری بومی، سیاست‌ها و راهبردهای علم، فناوری و فرهنگ*، تهران: قصیده‌سرا.
- خواجه، مصطفی و سلامی، هادی (۱۳۹۲). *ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM*. *مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱، ۴۳ - ۴۸.
- سپندارند، روح‌الله (۱۳۹۰). *از توسعه علمی تا بومی‌سازی علم*. *ماهنامه گزارش*، ۲۲۶، ۲۹ - ۳۱.
- شمس مورکانی، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا (۱۳۸۹). *بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد*. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۵، ۱۱۵ - ۱۳۲.
- صالحی، محمد؛ حاجی‌زاده، محمد و موسوی، سید ابراهیم (۱۳۹۱). *بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری*. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱، ۱۱۳-۱۲۱.
- قورچیان، نادر قلی؛ جعفری، پیوش و رهگذر، حسن (۱۳۸۹). *طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس معیارهای تعالی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها*. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳، ۱۰۱ - ۱۱۶.

کارگروه آموزش عالی، اقتصاد و اشتغال (۱۳۹۵). گزارش جامع فعالیت‌های کارگروه آموزش عالی، اقتصاد و اشتغال. پژوهشکده مطالعات فناوری، نهاد ریاست جمهوری. محمدی، رضا (۱۳۸۷). راهنمای عملی انجام ارزیابی درونی در نظام آموزش عالی ایران: تجارب ملی و بین‌المللی. تهران: مرکز انتشارات سازمان سنجش آموزش کشور. ناظم، فتاح (۱۳۸۶). ادراک کارکنان اداری درباره بهره‌وری خدمات مدیران و مؤلفه‌های آن در مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۳، ۱۱ - ۲۳.

ولادتی علی‌آبادی، امید (۱۳۹۰). بررسی کیفیت فعالیت‌های دانشگاه ارومیه بر اساس معیارهای مدل تعالی عملکرد کیفیت اروپا *EFQM*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.

- Basheer, D. J. (2015). Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Modeling the Palestinian Universities in Gaza Strip. *Master dissertation. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Al-Azhar University – Gaza*. Retrieve 30 September 2016 from: [www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id\\_no=0048268pdf](http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0048268pdf)
- Beket, N. & Brooks, M. (2008). Quality management practice in higher education - what qua are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 7, 40-54.
- Berman, E. M. & West, J. P. (1995). Municipal commitment to total quality management: a survey of recent progress. *Public Administration Review*, 55, 57-66.
- Borahan, N. G. & Ziarati, R. (2002). Developing quality criteria for application in the higher education sector in Turkey. *Total Quality Management*, 13, 913-926.
- Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. AUQA Occasional Publication. *Proceedings of the Australian universities quality forum 2004*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.3578>.

- Davies, J.; Hides, M. T. & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12, 1025-1030.
- Daromes, F. E & Suwandi, G. (2015). Embedding Core Value into the Internal Quality Assurance Systems in Higher Education. *Social and Behavioral Sciences*, 211, 660-664.
- Duque, L. C. (2014). A framework for analyzing higher education performance: students' satisfaction, perceived learning outcomes, and dropout intentions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 1&2, 1-21.
- EFQM (2009). *EFQM Annual Report 2009*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Gore, C.; Steven, V. & Bailey, M. (1998). Analysis of the effect of external change on the management of business schools within the higher education sector. *Total Quality Management*, 9, 249-258.
- Givarian, H. & Dindarfarkoush, F. (2011). Assessment and Evaluation of Academic Performance Based on EFQM Business Excellence Model. *American Journal of Scientific Research*, 25, 77-83.
- George, D. & Mioara, P. D. (2015). Romanian Higher education: An Argument to Apply EFQM Excellence Model. *Quality-Access to Success*, 16, 154- 162.
- Hides, M. T., Davies, J. & Jackson, S. (2004), Implementation of EFQM excellence model self- assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 16, 194-201.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior* (10th Edition). Publisher: Prentice Hall
- Keegan, D.; Eiler, R. & Jones, C. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70 (12), 45-59.
- Lee, P. M. & Quazi, H.A. (2001). A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 41-118



- Longbottom, David (2008). The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in education*, 10 (1), 26-36.
- Mok, K. H. (2003). Decentralization and marketization of education in Singapore: a case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41, 348-366.
- Mora, C. A.; Leal, A. & Roldan, J. L. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management*, 16, 741-770.
- Mora, C. A.; Leal, A. & Roldan, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14 (2), 99-122.
- Nenadál, J. (2015) Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (2&3), 138 – 151.
- Osseo-Asare, A. E. & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10, 26-36.
- Ololube, N. (2006). An Approach to Quality Improvement of Education in Nigeria through EFQM Excellence Model, *Journal of African Educational Research Network*, 6 (1&2), 7-22.
- Ritchie, L. & Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: a study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66, 241-254.
- Rivza, B.; Bikse, V. & Brence, I. (2015). Evaluation of Higher Education Study Programs and their Development Trends. *Procedia Economics and Finance*, 26, 643-650.
- Sahmoud, E. (2015). The Reality of Excellence Management at Al-Aqsa University According to European Excellence Model EFQM. *IUG Journal of Economic and Business Studies*, 23 (3), 1-29.

- Samuelsson, P. & Nilsson, L. E. (2002). Self-assessment practices in large organizations: experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 10-23.
- Schargel, F. P. (1995) Salvaging our public schools, *Management Review*, 84, 22–25.
- Spasos, S.; Petropoulos, G. & Vaxevanidis, N. M. (2008). Implementation of EFQM model in a Greek engineering higher education institute: A framework and a case study. *International Journal for Quality Research*, 2, 43-50.
- Sheffield Hallam University (2003). *EFQM Excellence Model Higher Education Version 2003(adapted from the EFQM Excellence Model 2003 Public and Voluntary Sector Version)*, Sheffield Hallam University, Sheffield.
- Tari, J. J. (2006). An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Educational Administration*, 44, 170-188.
- Tari, J. J & Espinosa, S. D. J. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *TQM Magazine*, 19, 604 – 616.
- Tarí, J. J & Dick, G. (2016). Trends in quality management research in higher education institutions, *Journal of Service Theory and Practice*, 26 (3), 273 – 296.
- Yarmohammadian, M. H.; Mozaffary, M. & Saghaeiannejad Esfahani, S. (2011). Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2917–2922.
- Zupan, N. & Pipan, K. K. (2004). *Embracing excellenc in higher education process*. Paper presented at the international conference of the central and estern european countries.