

ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM Evaluating the Performance of Shahid Beheshti University Based on the EFQM Excellence Model

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۴؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۱/۱۰/۱۹؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۰

Gh. Shams., (Ph.D.), M. Ghahramani., (Ph.D.), Z. Maarefvand., (Ph.D Student) & F. Zangane., (M.A)

Abstract: The purpose of this study was to evaluate the performance of Shahid Beheshti University based on the EFQM excellence model in order to specify the pertinence of this organization in the way of excellence. The study was a mixture of both qualitative and quantitative methods application wise and methodologically. The sample included 683 people from the university [including faculty members (123), staff (179), managers (6), and students (375)], and 200 employees of those organizations having connection with this university. Stratified random sampling technique was used to select the sample. The tools used for gathering data were interviews and 3 questionnaires developed by the researchers for faculty members, managers and staff, students, and society members. The validity of the tools was determined by professors and experts. The Cronbach Alpha of the questionnaires related to the faculty members, managers and staff, students and the society members calculated to be 0.98, 0.81 and 0.60, respectively. Descriptive statistics (mean, standard deviation and percentage of frequency distribution) and inferential statistics (t-test, ANOVA, Scheffe test, Freedman test, and EFQM direction) were used for analyzing quantitative data, and content analysis was used for analyzing interview's data. The results revealed that the extent of applying EFQM model criteria at Shahid Beheshti University shows meaningful difference. Also, the results showed that the criterion of "society results" in Shahid Beheshti University did have the highest score and after that other criteria were: key performance results, policy & strategy, partnerships & resources, people results, leadership, processes, customer results, and people. In general, Shahid Beheshti University obtained 539.4 out of 1000 on EFQM model.

Key words: Evaluation, Performance, Quality, The EFQM excellence model

غلامرضا شمس^۱، محمد قهرمانی^۱، زهرا معارفوند^۲ و فاطمه زنگنه^۳
چکیده: پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM به انجام رسیده تا با مشخص کردن جایگاه این سازمان در مسیر تعالی، راه رسیدن به قله کیفیت را برای آن هموارتر سازد. و از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها به صورت آمیخته (کمی- کیفی) بود. جامعه آماری ۱۴۷۴۳ نفری دانشگاه، با روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۶۸۳ نفر [اعضای هیأت علمی (۱۲۳)، دانشجویان (۳۷۵)، مدیران (۶) و کارکنان (۱۷۹)]، براساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه انتخاب شد. هم‌چنین ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌هایی که با دانشگاه در ارتباط هستند نیز به‌عنوان "افراد جامعه" منظور شدند. در بخش کیفی، ۱۴ نفر از نخبگان آموزشی نیز جهت انجام مصاحبه انتخاب گردیدند. ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی شامل سه پرسشنامه محقق- ساخته برای اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان، دانشجویان و افراد جامعه و ابزار بخش کیفی، مصاحبه بود. روایی ابزار به تأیید چند نفر از اعضاء هیأت علمی و کارشناسان مربوطه رسید و پس از آزمون اولیه، پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۸، ۰/۸۱ و ۰/۶۰ محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌های کمی از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، توزیع فراوانی و درصد توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (t تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس به‌روش اندازه‌های مکرر، آزمون تعقیبی شفه، آزمون فریدمن و منطق امتیازدهی EFQM) استفاده شد و جهت تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا استفاده به‌عمل آمد. نتایج حاکی از آن است که بین میزان کاربست معیارهای مختلف مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج هم‌چنین نشان داد که معیار "نتایج جامعه" در دانشگاه شهید بهشتی بالاترین رتبه را داشته و پس از آن به ترتیب معیارهای "نتایج کلیدی عملکرد"، "خط مشی و استراتژی"، "شرکت‌ها و منابع"، "نتایج کارکنان"، "رهبری"، "فرایندها"، "نتایج مشتریان"، و "کارکنان" قرار دارند. بر حسب مدل EFQM، دانشگاه شهید بهشتی از ۱۰۰۰ نمره، نمره ۵۳۹،۴ کسب کرد.

کلید واژه‌ها: ارزیابی، عملکرد، کیفیت، مدل تعالی سازمانی EFQM

مقدمه و بیان مسأله

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش سازمان تجارت جهانی در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف - اعم از توسعه یافته و در حال توسعه، را به این باور رسانده است که حضور و ماندگاری در بازارهای منطقه‌ای و جهانی و حتی داخلی مستلزم افزایش توان رقابتی سازمان‌های آنان است. یکی از ضرورت‌ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب-ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضوری فعال و پویا داشته باشد عبارت است از حرکت در مسیر پیشرفت و ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی.

طی دهه گذشته مدل اروپایی تعالی (EFQM) کمک شایانی را به به بازار کسب و کار جهانی ارائه داده است؛ بدین ترتیب که توانسته نتایج مورد انتظار سازمان‌های امروز را محقق کند و نیز آن‌ها را به‌طور مستمر بهبود بخشیده و ارتقا دهد. به کارگیری الگوی تعالی سازمانی به-عنوان ابزاری توانمند جهت ارزیابی سیستم‌ها، نیل به اهداف موردنظر را امکان‌پذیر می‌سازد. این الگو نه تنها سازمان را به سنجش میزان موفقیت خود در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی قادر می‌سازد بلکه مقایسه عملکرد سازمان با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آن‌ها را نیز تسهیل می‌نماید. دیدگاه قوی سیستماتیک، توجه کافی به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی، الگوی EFQM را برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند بسیار مفید و راهگشا کرده است (جلوداری ممقانی، ۸۳: ۳۷).

توسعه اقتصادی و اجتماعی و رشد در کشورهای توسعه یافته نشانگر وجود عوامل زیربنایی لازم در آن‌هاست. عواملی که به‌طور خودکار دست به‌دست هم داده و موفقیت در عرصه‌های مختلف را رقم می‌زنند. از طرفی مقایسه‌ی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه نشان می‌دهد که دسته‌ی اول معضلات مربوط به رهبری و مدیریت سازمان‌های‌شان را برطرف کرده‌اند به نحوی که اکنون همه‌ی سازمان‌های آنان در راستای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی گام بر می‌دارند. مطالعات مدیریتی نشان می‌دهد که در جوامع پیشرفته طرح‌ریزی برنامه‌ها به‌صورت هماهنگ و سیستماتیک صورت می‌گیرد. این در حالی است که در کشورهای در حال توسعه طرح‌ریزی‌ها معمولاً به‌صورت جزیره‌ای صورت می‌گیرد و از هماهنگی و یکپارچگی کمتری برخوردارند. فضاهای ناسالم مدیریتی و عدم توجه به استانداردها و مدل‌های مطرح جهانی موجبات عقب‌ماندگی این جوامع را فراهم کرده است (پناهیان و پناهیان، ۱۳۸۴: ۲۴).

بنابراین برای خلق تحولات سازنده در سازمان‌ها باید به گرایش‌های نوین دست یافت و منابع انسانی از جمله مدیریت را بهبود بخشید. زیرا ایستایی، حاصلی جز فنا و نابودی نخواهد داشت.

ما باید بر این باور باشیم که مدیریت نیز مانند سایر پدیده‌های انسانی تکامل پذیر است و می‌تواند به‌وسیله‌ی دانش و آموزش شیوه‌های کارآمد مدیریتی، مؤثرتر، کارا تر و کامل تر گردد.

از طرفی می‌دانیم که آموزش در هر جامعه‌ای عامل اصلی و کلیدی توسعه‌ی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی آن جامعه محسوب می‌شود و نظام آموزشی در شرایط پیچیده و دشوار امروزی بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهد بود که پاسخگوی مسؤولیت‌های روزافزون خویش باشد. به این ترتیب نیاز به طرح اندیشه‌های جدید و بهبود کیفی عملکردها و ارتقاء سطح نتایج آموزشی، اهمیت و ضرورت تحول و دگرگونی تکنولوژی و مدیریت آموزشی را به مرور برای گردانندگان نظام‌های آموزشی آشکار کرده است.

فیلیپ کومبز^۱ در کتاب *بحران جهانی تعلیم و تربیت* یادآور می‌شود که:

"اگر قرار است تحولی در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول باید از مدیریت آموزشی آغاز شود" (عزیزی، ۱۳۸۱: ۱۱۷).

در همین راستا یکی از رویکردهای مدیریتی که در پایان قرن بیستم مورد توجه دانشمندان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت قرار گرفت، کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش آموزش بود. مدیریت کیفیت فراگیر رویکردی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان به بهبودبخشی دائمی فرایندها در جهت رضایت مشتریان می‌پردازد. پس از آن، هم‌زمان با سایر سازمان‌ها، کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی در بخش آموزش نیز مطرح شد. مدل مورد توجه این پژوهش مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) می‌باشد. این مدل بر معیارهای ۹ گانه‌ای تأکید دارد که به اعتقاد طراحان آن موجبات دستیابی سازمان را به نتایجی پایدار فراهم می‌آورند.

اسکیلدن^۲ و کانجی^۳ (۱۹۹۸) معتقدند که مزایای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی در دانشگاه‌ها از این قرار است:

- افزایش آگاهی عمومی نسبت به کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه با در اختیار داشتن یک متدولوژی عملی

- امکان ارزیابی سیستماتیک براساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد

- امکان خودارزیابی سیستماتیک توسط سازمان‌ها و شناخت قوت و ضعف خویش و هم‌چنین مقایسه با سایر سازمان‌ها

1. P.H.Combs
2. Skildsen
3. Kanjy

- امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه‌ی بهبود کیفیت و معرفی آن‌ها به سایر سازمان‌ها به منظور الگو برداری

- امکان تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با به‌کارگیری ابزار بهینه کاوی (اقبال، ۱۳۸۶: ۲۵).

بنابر توضیحات بالا برای برطرف کردن مشکلات فعلی آموزش عالی لازم است که از منظر مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) به دانشگاه‌ها بنگریم و سعی کنیم با طی مراحل که این مدل پیشنهاد کرده است، اطلاعات لازم را در اختیار دانشگاه قرار دهیم تا بتواند به سرمنزل تعالی برسد.

دانشگاه شهید بهشتی یکی از مراکز آموزشی فعال می‌باشد که به نوبه‌ی خود نقش مهمی در تربیت افراد فرهیخته و کارا برای جامعه ایفا می‌کند. اهمیت این سازمان محققان حاضر را بر آن داشت تا با توجه به شیوه‌های مدیریتی حاکم بر آن، به بررسی میزان اجرای مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در این دانشگاه اندیشیده و به زمینه‌یابی این تحول عظیم در آن پردازند. بنابراین، می‌توان گفت که آنچه پژوهش حاضر در نظر دارد، هموار کردن راه دانشگاه شهید بهشتی برای پیشرفت و رسیدن به تعالی است تا بتواند در دنیای رقابتی کنونی حرفی برای گفتن داشته باشد؛ اتفاقی که ضرورت تحقق آن بر هیچکس پوشیده نیست. در راستای این اهداف، سؤالات زیر مطرح شدند:

- کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در ابعاد نه‌گانه مدل تعالی کیفیت اروپا (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) چقدر است؟

- چه تفاوتی بین میزان کاربست معیارهای مدل EFQM در دانشگاه شهید بهشتی وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی (ترکیبی) است. کلیه‌ی مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان و جامعه محلی پیرامون دانشگاه شهید بهشتی در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱، جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. جامعه آماری اعضای هیأت علمی ۵۳۹ نفر است، تعداد کارکنان، ۷۸۲، و مجموع دانشجویان نیز ۱۳۴۲۲ نفر است.

در پژوهش حاضر از دو روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (برای بخش کمی) و هدفمند (برای بخش کیفی) به شرح زیر استفاده گردیده است.

الف- بخش کمی: تعداد نمونه‌ی آماری لازم برای تحقیق، براساس جدول مورگان تعیین گردید و روش مورد استفاده در نمونه‌گیری، روش تصادفی طبقه‌ای است. از بین اعضای هیأت علمی، ۱۲۳ نفر، کارکنان ۱۷۹ نفر، مدیران و معاونان ۶ نفر و دانشجویان، ۳۷۵ نفر انتخاب شد. به‌علت وسعت جغرافیایی، مشخص نبودن تعداد و عدم قابلیت دسترسی به افرادی که جامعه‌ی پیرامون دانشگاه را تشکیل می‌دهند، ۲۰۰ نفر از کارکنان بعضی از سازمان‌هایی که با دانشگاه در ارتباط هستند (ادارات آموزش و پرورش، تعاون و کمیته‌ی امداد امام خمینی (ره)، وزارت علوم، مؤسسات آموزشی، چند سازمان صنعتی، اعضای هیأت علمی دانشگاه فعال در سازمان‌های بیرونی، و ...) به‌عنوان "افراد جامعه" منظور شدند که بخش دیگری از نمونه‌ی تحقیق را تشکیل می‌دهند. جهت اطمینان از تکمیل پرسشنامه‌ها طبق فراوانی هر دانشکده، تعداد بیشتری از پرسشنامه‌ها بین دانشجویان اجرا گردید که باعث شد نرخ بازگشت بعضی از دانشکده‌ها بیشتر از حد نصاب باشد.

جدول ۱. مشخصات ابزارهای تحقیق

پاسخگو	سؤال / گویه	معیار	
اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان	۱-۹	رهبری	توانمندسازها
	۱۰-۱۹	خط مشی و استراتژی	
	۲۰-۳۱	کارکنان	
	۳۲-۴۴	شراکت‌ها و منابع	
	۴۵-۵۳	فرایندها	
	۵۴-۶۳	نتایج کارکنان	
۶۴-۷۱	نتایج کلیدی عملکرد		
دانشجویان	۱-۶	نتایج مشتریان	
افراد جامعه	۱-۶	نتایج جامعه	

ب- بخش کیفی: در قسمت کیفی پژوهش و به‌منظور انجام مصاحبه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده نموده و تعداد ۱۴ نفر از خبرگان آموزشی (مدیران، معاونین، اعضای هیأت علمی و کارمندان) انتخاب شده و مورد نظرسنجی قرار گرفته‌اند.

مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی این تحقیق ۳ پرسشنامه بسته پاسخ محقق- ساخته مطابق طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد تا بسیار کم) بود که براساس نسخه اصلی

(انگلیسی) راهنمای مدل EFQM در آموزش عالی تهیه شدند. پرسشنامه اول، پرسشنامه اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان است که شامل ۷۱ سؤال است و به بررسی نظرات اعضا راجع به میزان کاربرد و توجه به برخی از مؤلفه‌های مدل تعالی در دانشگاه شهید بهشتی می‌پردازد. پرسشنامه دوم مربوط به دانشجویان یا به عبارتی مشتریان است که شامل ۶ سؤال بود و مؤلفه نتایج مشتریان را می‌سنجد. پرسشنامه سوم مربوط به مؤلفه نتایج جامعه است و توسط کارکنان سازمان‌هایی که با دانشگاه در ارتباط بوده‌اند تکمیل گردیده است.

برای تعیین روایی ابزارهای پژوهش، از روش روایی محتوایی استفاده شد، بدین صورت که پرسشنامه‌ها از نظر چند تن از اعضاء هیأت علمی و کارشناسانی که تجربه‌ی کار با موضوع تحقیق را داشته‌اند گذشت و تحت‌نظر آنان تغییراتی در آن‌ها اعمال شد. به‌منظور تعیین پایایی ابزارهای پژوهش، تعداد ۲۵ نفر آزمودنی از هر گروه انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع شد. سپس با استفاده از آزمون آماری آلفای کرونباخ میزان پایایی پرسشنامه‌ها و نیز مؤلفه‌های آن‌ها به‌طور جداگانه سنجیده شد که مقادیر به‌دست آمده در جدول ۲ آورده شده است. مقادیر به-دست آمده حاکی از پایایی نسبتاً خوب ابزارهای است.

جدول ۲. پایایی ابزارهای تحقیق

پرسشنامه	معیار	پایایی معیار	پایایی پرسشنامه
اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان	رهبری	۰,۹۱	۰,۹۸
	خط‌مشی و استراتژی	۰,۹۳	
	کارکنان	۰,۹۳	
	شراکت‌ها و منابع	۰,۹۳	
	فرايندها	۰,۹۴	
	نتایج کارکنان	۰,۸۴	
	نتایج کلیدی عملکرد	۰,۷۷	
دانشجویان	نتایج مشتریان	۰,۸۱	۰,۸۱
جامعه	نتایج جامعه	۰,۶۰	۰,۶۰

برای بخش کیفی پژوهش به‌مصاحبه با خبرگان (اعضای هیأت علمی، مدیران، معاونین و کارکنان) پرداخته شد. مصاحبه مشتمل بر ۱۴ سؤال به‌صورت بازپاسخ و نیمه‌ساختاریافته بود. این سؤالات با توجه به معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی طراحی شده بود. مصاحبه تا جایی ادامه پیدا کرد که در تدوین معیارها به همگونی نظرات پاسخ دهندگان در روند مصاحبه دست یافته شد.

برای انجام تحلیل کمی در این تحقیق از هر دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در قسمت آمار توصیفی با بیان فراوانی و درصد فراوانی، واریانس، انحراف معیار و میانگین به توصیف عینی داده‌ها پرداخته شد. سپس با استفاده از آزمون‌های آماری t تک نمونه-ای، تحلیل واریانس به‌روشنی اندازه‌های مکرر، آزمون تعقیبی شفه، آزمون فریدمن و منطق امتیازدهی EFQM، تبیین و بررسی تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق انجام شد. جهت انجام تحلیل کیفی نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

یافته‌ها

سؤال اول پژوهش: کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در ابعاد نه‌گانه مدل تعالی کیفیت اروپا (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) چقدر است؟ برای بررسی این سؤال، ابتدا با استفاده از آزمون t تک گروهی و استفاده از رتبه درصدی، مؤلفه‌ها با استناد به امتیاز کسب شده از داده‌ها، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

جدول ۳. شاخص‌های آمار توصیفی برای کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در مدل EFQM

معیار	میانگین	رتبه درصدی	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده
رهبری	۲,۶۲۳۵	۵۲/۴۷	۱۰۰	۵۲/۴۷
خط مشی و استراتژی	۲,۷۴۰۶	۵۴/۸	۸۰	۴۳/۸۴
کارکنان	۲,۵۲۷۸	۵۰/۵۶	۹۰	۴۵/۵
شراکت‌ها و منابع	۲,۷۱۶۷	۵۴/۴	۹۰	۴۸/۹۶
فرایندها	۲,۶۱۳۳	۵۲/۲۷	۱۴۰	۷۳/۱۷
نتایج مشتری	۲,۵۵۶۹	۵۱/۱۴	۲۰۰	۱۰۲/۲۸
نتایج کارکنان	۲,۷۰۷۸	۵۴/۲	۹۰	۴۸/۷۸
نتایج جامعه	۳,۰۹۳۰	۶۱/۸۶	۶۰	۳۷/۱۲
نتایج کلیدی عملکرد	۲,۹۱۰۶	۵۸/۴	۱۵۰	۸۷/۶
مدل EFQM	۲,۶۹۷۰	۵۳/۹۸	۱۰۰۰	۵۳۹/۴

جدول ۴. آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در زمینه کیفیت

فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در مدل EFQM

Test Value = ۳						معیار
فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین		تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	T	
بیشینه	کمینه					
-۰.۲۷۶۱	-۰.۴۷۷۰	-۰.۳۷۶۵۴	۰.۰۰۰	۲۶۸	-۷.۳۹۸	رهبری
-۰.۱۵۴۶	-۰.۳۶۴۳	-۰.۲۵۹۴۴	۰.۰۰۰	۲۶۸	-۴.۸۸۳	خط مشی و استراتژی
-۰.۳۶۳۴	-۰.۵۸۱۰	-۰.۴۷۲۲۲	۰.۰۰۰	۲۶۸	-۸.۵۶۳	کارکنان
-۰.۱۸۲۶	-۰.۳۸۴۱	-۰.۲۸۳۳۳	۰.۰۰۰	۲۶۸	-۵.۵۴۸	شراکت‌ها و منابع
-۰.۲۷۵۴	-۰.۴۹۸۰۰	-۰.۳۸۶۷۲	۰.۰۰۰	۲۶۷	-۶.۸۵۷	فرایندها
-۰.۳۶۷۶	-۰.۵۱۸۶	-۰.۴۴۳۰۸	۰.۰۰۰	۳۶۵	-۱۱.۵۴۴	نتایج مشتری
-۰.۲۰۱۵	-۰.۳۸۲۹	-۰.۲۹۲۲۲	۰.۰۰۰	۲۶۸	-۶.۳۵۶	نتایج کارکنان
۰.۱۸۶۶	-۰.۰۰۰۶	۰.۰۹۳۰۰	۰.۰۵۲	۱۹۹	۱.۹۵۸	نتایج جامعه
-۰.۰۰۵۳	-۰.۱۷۳۵	-۰.۰۸۹۳۹	۰.۰۳۷	۲۶۷	-۲.۰۹۷	نتایج کلیدی عملکرد
-۰.۲۱۷۴	-۰.۳۸۸۶	-۰.۳۰۲۹۹	۰.۰۰۰	۸۳۴	-۶.۹۸۸	مدل EFQM

معیار رهبری: چون t محاسبه شده (۷/۳۹۸-) با درجه آزادی ۲۶۸ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های پژوهش دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "رهبری" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه شهید بهشتی در معیار "رهبری" در مدل تعالی کیفیت اروپا فقط ۵۲/۴۷ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های در رابطه با این معیار حاصل گردید حاکی از موارد زیر می‌باشد:

تعریف مأموریت‌ها و چشم‌انداز دانشگاه و تشویق افراد به سمت آن:

در پاسخ سؤال مربوطه در خصوص این معیار، مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که تلاش رهبری در آشنایی و آگاهی اعضاء از مأموریت‌ها و چشم‌انداز دانشگاه متفاوت است. مدیران ارشد واحدها به دلیل تماس و ارتباط نزدیک با حوزه ریاست آگاهی بیشتری در رابطه با مأموریت دانشگاه دارند و زمانی که اسناد راهبردی دانشگاه تدوین می‌شود و به معاونت‌های مختلف

تفکیک می‌شود هر معاونت اهداف بخش خود را برای کارمندان شرح می‌دهد و کارکنان کمتر از نقش خود در حرکت به سمت چشم‌انداز دانشگاه آگاه هستند.

تلاش دانشگاه برای توانمندسازی کارکنان و تشویق به تغییر و خلاقیت:

دانشگاه جهت توانمندسازی کارکنان هر ساله به برگزاری کلاس‌های آموزشی می‌پردازد و هم-چنین به ادامه تحصیل کارکنان اهمیت می‌دهد. با این وجود نقاط ضعفی در برنامه‌های آموزشی دیده می‌شود که شامل موارد ذیل است:

- از بین کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی، کارکنان قراردادی و شرکتی در این کلاس‌ها حضور نمی‌یابند؛

- قبل از برگزاری کلاس‌ها نیازسنجی صورت نمی‌گیرد و برنامه آموزشی ثابت، تکراری و با محتوای از پیش تعیین شده است؛

- کیفیت مدرسان آموزشی پایین است؛

- برنامه‌های آموزشی کاربردی نیست و مناسب با کار هر واحد نیست؛

- تشویق و پیگیری خاصی برای حضور کارکنان در این دوره‌ها وجود ندارد؛

- حجم زیاد کار، اجازه حضور کارکنان در این برنامه‌ها را نمی‌دهد و ساعات برگزاری کلاس‌ها مناسب نمی‌باشد؛

- در محتوای آموزشی به زمینه‌هایی از جمله برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع، اخلاقیات و... توجهی نمی‌شود.

از نظر کارمندان روند کار دقیقاً مشخص بوده و مدیران کمتر توجهی به تشویق اعضا به تغییر در کار و بروز خلاقیت دارند و سیستم مناسبی که پیگیر این امر باشد دیده نمی‌شود.

معيار خط مشی و استراتژی: چون t محاسبه شده $(-4/883)$ با درجه آزادی ۲۶۸ برای آزمون‌های دودامنه در سطح $0/05$ بزرگتر از مقدار بحرانی t $(1/96)$ می‌باشد، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های تحقیق دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "خط مشی و استراتژی" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که وضع موجود دانشگاه شهید بهشتی در معیار "خط مشی و استراتژی" در مدل تعالی کیفیت اروپا $54/8$ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل $43/84$ نمره از 80 نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان (اعضای هیأت علمی، مدیران، معاونین و کارمندان) در رابطه با دانشگاه شهید بهشتی براساس معیار "خط مشی و استراتژی" مدل EFQM حاصل گردید حاکی از این است که مدیران بخش‌های مختلف دانشگاه برای تدوین خط‌مشی‌ها و انجام امور مربوط به واحد خود از کارکنان نظرخواهی می‌کنند ولی مسائلی از قبیل: تلاش مدیران جهت ابلاغ نظر خود به جای پیگیری نظرات کارکنان در جلسات، وجود سطوح سلسله مراتبی طولانی برای اجرایی شدن ایده‌ها و عدم اهمیت به مشارکت کارکنان از طرف بعضی مدیران باعث ایجاد نقاط ضعف در این زمینه شده است.

معیار کارکنان: چون t محاسبه شده $(-۱/۵۶۳)$ با درجه آزادی ۲۶۸ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های پژوهش دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "کارکنان" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه شهید بهشتی در این معیار مدل تعالی کیفیت اروپا ۵۰/۵۶ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۴۵/۵ نمره از ۹۰ نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با نخبگان براساس این معیار حاصل گردید حاکی از موارد زیر می‌باشد:

استفاده صحیح از استعداد و توانایی کارکنان

از نظر مصاحبه‌شوندگان آزمون استخدامی دانشگاه تخصصی نبوده و عمومی است و همین امر باعث می‌شود تا به هماهنگی تخصص اعضا با محتوای کار توجه چندانی نشود، فقط در بعضی واحدها مثل امور مالی یا آموزش به این مسئله توجه شده است. از نظر مصاحبه‌شوندگان در استخدام کارمندان بیشتر روابط حاکم است تا ضوابط. محتوای کار نیز از پیش تعریف شده است و نوعی روزمرگی در کار دیده می‌شود. به توانایی‌ها و قابلیت خاص اعضا توجهی ندارند و برنامه‌ای برای به کارگیری آن‌ها در نظر نمی‌گیرند.

مشارکت کارکنان در امور از طریق برگزاری سمینار، کنفرانس، کارگاه‌ها و ... جهت

کسب نظرات اعضا

میزان برگزاری این دوره‌ها کم بوده و پیگیری چندانی برای حضور کارکنان در این دوره‌ها صورت نمی‌گیرد، زمان برگزاری این دوره‌ها نیز مناسب نبوده (همزمانی برگزاری دوره‌ها در طول ساعات کاری اعضا) و مدیران واحدها اجازه‌ی ترک کار و شرکت در کارگاه‌ها را به اعضا نمی‌-

دهند. تغییر پی در پی مدیریت دانشگاه مانع از اجرایی شدن تصمیمات و نظرات کارکنان می-شود که از بحث و گفتگو در این دوره‌ها به‌دست آمده است.

معیار شراکت‌ها و منابع: چون t محاسبه شده (۵/۵۴۸-) با درجه آزادی ۲۶۸ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های تحقیق دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "شراکت‌ها و منابع" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه شهید بهشتی در این معیار ۵۴/۴ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۴۸/۹۶ نمره از ۹۰ نمره است) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته براساس این معیار حاصل گردید حاکی از موارد زیر می‌باشد:

نحوه مدیریت دارایی‌ها و منابع درونی سازمان به‌منظور افزایش چرخه عمر و عملکرد آن‌ها

به‌گفته‌ی مصاحبه‌شوندگان سیستم متمرکزی که دارای برنامه مشخصی جهت حفظ منابع سازمان است، وجود ندارد. فقط تأمین منابع توسط کارپردازان دانشگاه صورت می‌گیرد و هر بخش نیاز خود را مطرح کرده و منابع لازم تأمین می‌شود. به گفته‌ی کارکنان مدیریت منابع بیشتر سلیقه‌ای است و به میزان توجه مدیران واحدها بستگی دارد تا این‌که انضباطی و اصولی انجام شود. صرفه‌جویی کمتر صورت می‌گیرد، نظارت خاصی وجود ندارد. مدیریت دارایی‌ها و منابع درونی سازمان نیروی کار بیشتری را می‌طلبد که وجود ندارد.

همکاری با سایر سازمان‌ها جهت تأمین منابع و درآمدزایی

به گفته‌ی مصاحبه‌شوندگان یک روال معمول وجود ندارد اما با سازمان‌هایی نظیر شهرداری، صنایع، میراث فرهنگی و ... ارتباط داشته و به تأمین آموزش ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، انجام پروژه، اجاره تالارهای دانشگاه به مؤسسات و ... می‌پردازد و از طرفی برخی از مسؤلیت‌ها نظیر تأمین فضای سبز را به شهرداری سپرده و برون‌سپاری می‌کند. هیچ‌گونه تأمین نیرو از فارغ‌التحصیلان برای مؤسسات خارجی از طرف دانشگاه صورت نمی‌گیرد و همکاری در این زمینه کمتر صورت می‌پذیرد. میزان همکاری دانشگاه با سایر سازمان‌ها در حد نسبتاً مطلوب قرار دارد.

معیار فرایندها: چون t محاسبه شده (۶/۸۵۷-) با درجه آزادی ۲۶۷ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی

بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های تحقیق دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "فرایندها" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه شهید بهشتی در این معیار ۵۲/۲۷ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۷۳/۱۷ نمره از ۱۴۰ نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته حاصل گردید حاکی از یک نکته مهم است:

طراحی فرآیند و کاربرد روش‌های جدید در جهت راهبردهای دانشگاه

به‌گفته‌ی مصاحبه‌شوندگان روش کار سنتی است، حاکمیت قوانین و آیین‌نامه‌ها وجود داشته، روند مشخص بوده، محتوای کار تکراری و ثابت است. یک کارمند می‌گوید "تغییر در کار حتماً باید سیر قانونی خود را طی کند و اجرایی شدن آن بستگی به تأیید مقامات مافوق دانشگاه دارد و در کل اگر پیشنهادات و روش‌های جدید خرج و زحمتی نداشته باشد ممکن است موافقت صورت گیرد".

معیار نتایج مشتری: چون t محاسبه شده (۱۱/۵۴۴-) با درجه آزادی ۳۶۵ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های تحقیق دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "نتایج مشتری" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه شهید بهشتی در معیار "نتایج مشتری" در مدل تعالی کیفیت اروپا ۵۱/۱۴ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۱۰۲/۲۸ نمره از ۲۰۰ نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت‌گرفته با نخبگان در رابطه با وضعیت دانشگاه براساس این معیار حاصل گردید حاکی از آن است که دانشجویان از عملکرد برخی واحدها و بخش‌های دانشگاه رضایت داشته و از عملکرد برخی واحدها نظیر تغذیه، تسهیلات و وام دانشجویی و ... رضایت کمتری دارند و از سیستم بسیار متمرکزی که برای انجام امور اداری وجود دارد، اظهار نارضایتی می‌نمایند. بعضی از واحدها و فرایندهای مربوط به خدمات دانشجویی نیاز به بهبود بیشتری دارند.

معیار نتایج کارکنان: چون t محاسبه شده (۶/۳۵۶-) با درجه آزادی ۲۶۸ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های پژوهش وضعیت دانشگاه شهید بهشتی در خصوص معیار "نتایج کارکنان" مدل EFQM پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه در این معیار ۵۴/۲ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۴۸/۷۸ نمره از ۹۰ نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته در رابطه با این معیار EFQM حاصل گردید حاکی از نکته کلیدی زیر است:

تعهد و رضایت کارکنان

کارکنان از بعضی مسائل کار نظیر ساعات زیاد کار، حقوق کم، حجم زیاد کار، عدم تناسب شغل با رشته تحصیلی، انجام اموری که در حوزه وظیفه کارمند نیست، عدم وجود جو صمیمی در محیط کار، روابط رسمی و خشک بین اعضاء، جنگ قدرت رهبران دانشگاه و آثار آن بر کار کارمندان، تغییرات زیاد حوزه ریاست، عدم ارتقاء کارمندان در مسیر شغلی (عدم تبدیل نیروهای شرکتی به قراردادی) رضایت کمتری دارند. تعهد کارمندان زیاد است ولی به گفته‌ی خود آن‌ها دلیل این امر نه رضایت از کار بلکه به خاطر ترس از اخراج و تنبیه، افزایش حقوق و اضافه کار، اعتقادات دینی و مذهبی و ... است. کارمندی می‌گوید: "وقتی نسبت دریافتی به پرداختی خود را با سایر کارکنان هم عرض خود مقایسه می‌کنم کمتر رضایتی از کار خود دارم". درکل، رضایت کارکنان واحدهای مختلف نسبت به نوع کار، محیط، مدیریت، رضایت و تعهد کارکنان متفاوت است.

معیار نتایج جامعه: چون t محاسبه شده (۱/۹۵۸) با درجه آزادی ۱۹۹ برای آزمون‌های دودامنه در سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) نیست، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) تأیید می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری ندارد. در نتیجه از نظر نمونه‌های تحقیق وضعیت دانشگاه براساس معیار "نتایج جامعه" مدل EFQM در حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه

شهید بهشتی براساس این معیار ۶۱/۸۶ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۳۷/۱۲ نمره از ۶۰ نمره است) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته حاصل گردید حاکی از آن است که چون در گذشته اقلیت به اکثریت مردم با دانشگاه ارتباط داشته‌اند و این دانشگاه به‌عنوان دانشگاه برتر در کشور مطرح است جامعه نظر مساعدی نسبت به دانشگاه دارد ولی امروزه به خاطر حضور و ارتباط اکثریت مردم تغییراتی در نظر اعضاء نسبت به دانشگاه به‌وجود آمده است، حتی در بخش خصوصی هم در استخدام دانشجویان فقط به مدرک تحصیلی آن‌ها توجه نمی‌شود و میزان آگاهی و آشنایی با کار را سنجیده و نگاه موشکافانه‌تری نسبت به عملکرد دانشگاه پیدا نموده‌اند ولی در کل جامعه نسبت به دانشگاه نظر مساعدی دارد.

معیار نتایج کلیدی عملکرد: چون t محاسبه شده $(-۲/۰۹۷)$ با درجه آزادی ۲۶۷ برای آزمون‌های دودامنه در سطح $۰/۰۵$ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) نیست، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه از میانگین جامعه کوچک‌تر است. در نتیجه از نظر نمونه‌های پژوهش وضعیت دانشگاه در خصوص معیار "نتایج کلیدی عملکرد" مدل EFQM در حد متوسط به پایین ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که دانشگاه در این معیار نیز ۶۱/۸۶ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۳۷/۱۲ نمره از ۶۰ نمره می‌باشد) کسب نموده است.

نتایجی که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته حاصل گردید حاکی از این است که روابط سازمان با سایر سازمان‌های همکار نیاز به بهبودی بیشتری دارد، فرایندها و روند انجام کار نیز نیاز به توجه بیشتری دارد ولی نسبتاً کیفیت آن خوب است. در رابطه با دانشجویان هم باید به امکانات و خدمات بیشتری هم‌چون تأمین شغل و ... توجه شود اما گاهی بین سیاست‌های دانشگاه و اهداف دانشجویان تفاوت قابل ملاحظه‌ای دیده می‌شود. بین واحدهای دانشگاهی نیز همکاری نسبی است و در بعضی موارد واحدها تک‌جانبه عمل می‌کنند که باعث افت کیفیت می‌شود. **مدل EFQM:** چون t محاسبه شده $(-۶,۹۸۸)$ با درجه آزادی ۸۳۴ برای آزمون‌های دودامنه در سطح $۰/۰۵$ بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین جامعه (نظری) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میانگین نمونه کوچک‌تر از میانگین جامعه است. در نتیجه از نظر نمونه‌های پژوهش میزان کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در مدل تعالی کیفیت اروپا در حد متوسط ارزیابی می‌گردد و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که

ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM

کیفیت فعالیت‌های دانشگاه در مدل تعالی کیفیت اروپا ۵۳/۹۸ درصد از مجموع نمرات مقرر در این زمینه را (که معادل ۵۳۹/۴ نمره از ۱۰۰۰ نمره است) کسب نموده است. سؤال دوم پژوهش: چه تفاوتی بین میزان کاربست معیارهای مدل EFQM در دانشگاه شهید بهشتی وجود دارد؟

برای بررسی این سؤال، از آزمون تحلیل واریانس به روش اندازه‌های مکرر و در جهت بررسی تفصیلی آن، از آزمون تعقیبی شفه استفاده گردید.

جدول ۵. نتایج مشخصه‌های چهارگانه F مربوط به تحلیل اندازه‌گیری‌های مکرر

شاخص منابع تغییرات	ارزش	F	درجه آزادی فرضیه	خطای درجه آزادی	سطح معناداری
آزمون پیلایی	۰.۵۹۰	^a ۳۰.۵۵۱	۸,۰۰۰	۱۷۰,۰۰۰	۰.۰۰۰
لامبدای ویلکز	۰.۴۱۰	^a ۳۰.۵۵۱	۸,۰۰۰	۱۷۰,۰۰۰	۰.۰۰۰
هتلینگ	۱,۴۳۸	^a ۳۰.۵۵۱	۸,۰۰۰	۱۷۰,۰۰۰	۰.۰۰۰
آزمون ری	۱,۴۳۸	^a ۳۰.۵۵۱	۸,۰۰۰	۱۷۰,۰۰۰	۰.۰۰۰

چنانچه از جدول فوق منتج می‌شود مقدار مشخصه آماری F با مقدار ۳۰/۵۵۱ در هر چهار مشخصه در سطح معناداری $\alpha=۰/۰۵$ معنادار است. یعنی با احتمال ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت که تغییر در مراحل مختلف آزمون معنادار است. لذا فرض صفر رد و فرض پژوهش تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، بین میزان کاربست معیارهای مدل EFQM در دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر

(مقایسه معیار «رهبری» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	رهبری
۰.۰۰۰	۰.۳۲	-۰.۱۲۰*	خط مشی	
۰.۰۲۲	۰.۴۱	۰.۰۹۶*	کارکنان	
۰.۰۲۴	۰.۴۲	-۰.۰۹۶*	شراکت‌ها	
۰.۸۶۷	۰.۴۱	۰.۰۰۷	فرایند	
۰.۰۵۹	۰.۴۳	-۰.۰۸۱	نتایج کارکنان	
۰.۱۳۹	۰.۷۸	۰.۱۱۶	نتایج مشتریان	
۰.۰۰۰	۰.۶۸	-۰.۵۵۶*	نتایج جامعه	
۰.۰۰۰	۰.۴۳	-۰.۲۸۱*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار رهبری با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار «رهبری» با دیگر معیارها یعنی خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد و با مؤلفه فرایندها، نتایج کارکنان و نتایج مشتریان تفاوت معناداری وجود ندارد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «رهبری» در مقایسه با متغیر کارکنان بالا و در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها پایین ارزیابی می‌گردد.

جدول ۷. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر

(مقایسه معیار «خط‌مشی و استراتژی» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
.۰۰۰	.۰۳۲	.۱۲۰*	رهبری	خط‌مشی و استراتژی
.۰۰۰	.۰۴۰	.۲۱۵*	کارکنان	
.۰۵۱۷	.۰۳۷	.۰۲۴	شراکت‌ها	
.۰۰۱	.۰۳۸	.۱۲۷*	فرایند	
.۰۳۴۴	.۰۴۱	.۰۳۹	نتایج کارکنان	
.۰۰۳	.۰۷۹	.۲۳۶*	نتایج مشتریان	
.۰۰۰	.۰۶۸	-.۴۳۷*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۴۴	-.۱۶۱*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار خط‌مشی و استراتژی با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست این معیار با دیگر معیارها یعنی رهبری، کارکنان، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. با مؤلفه‌های شراکت‌ها و منابع، و نتایج کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «خط‌مشی و استراتژی» در مقایسه با متغیر نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد پایین و در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها بالا ارزیابی می‌گردد.

جدول ۸. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر (مقایسه معیار «شراکت‌ها و منابع» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
.۰۲۲	.۰۴۱	-.۰۹۶*	رهبری	شراکت‌ها و منابع
.۰۰۰	.۰۴۰	-.۲۱۵*	خط‌مشی و استراتژی	
.۰۰۰	.۰۳۶	-.۱۹۱*	کارکنان	
.۰۴۵	.۰۴۴	-.۰۸۹*	فرایند	
.۰۰۰	.۰۴۱	-.۱۷۶*	نتایج کارکنان	
.۷۸۹	.۰۷۷	.۰۲۱	نتایج مشتریان	
.۰۰۰	.۰۶۹	-.۶۵۲*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۴۹	-.۳۷۶*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار شراکت‌ها و منابع با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست این معیار با دیگر معیارها یعنی رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. ولی با مؤلفه نتایج مشتریان، تفاوت معناداری وجود ندارد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «شراکت‌ها و منابع» در مقایسه با همه مؤلفه‌ها بالا ارزیابی می‌گردد.

جدول ۹. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر (مقایسه معیار «کارکنان» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
.۰۲۴	.۰۴۲	.۰۹۶*	رهبری	کارکنان
.۵۱۷	.۰۳۷	-.۰۲۴	خط‌مشی و استراتژی	
.۰۰۰	.۰۳۶	.۱۹۱*	شراکت‌ها	
.۰۰۱	.۰۳۱	.۱۰۲*	فرایند	
.۷۰۹	.۰۳۹	.۰۱۵	نتایج کارکنان	
.۰۰۷	.۰۷۸	.۲۱۲*	نتایج مشتریان	
.۰۰۰	.۰۶۵	-.۴۶۱*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۴۰	-.۱۸۵*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار کارکنان با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار «کارکنان» با دیگر معیارها یعنی رهبری، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد و با مؤلفه خط‌مشی و استراتژی و نتایج کارکنان، تفاوت معناداری وجود ندارد. لازم به‌ذکر است که میزان کاربست معیار «کارکنان» در مقایسه با مؤلفه‌های رهبری شراکت‌ها، فرایند و نتایج مشتریان بالا و در مقایسه با معیار خط‌مشی و استراتژی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد پایین ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر

(مقایسه معیار «فرایندها» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
			فرایندها	
.۸۶۷	.۰۴۱	-.۰۰۷	رهبری	
.۰۰۱	.۰۳۸	-.۱۲۷*	خط‌مشی و استراتژی	
.۰۴۵	.۰۴۴	.۰۸۹*	کارکنان	
.۰۰۱	.۰۳۱	-.۱۰۲*	شراکت‌ها	
.۰۳۵	.۰۴۱	-.۰۸۸*	نتایج کارکنان	
.۱۷۲	.۰۸۰	.۱۰۹	نتایج مشتریان	
.۰۰۰	.۰۷۱	-.۵۶۳*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۴۳	-.۲۸۸*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار فرایندها با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار «فرایندها» با دیگر معیارها یعنی خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها، کارکنان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد و با مؤلفه‌های رهبری و نتایج مشتریان، تفاوت معناداری ندارد. لازم به‌ذکر است که میزان کاربست معیار «فرایندها» در مقایسه با مؤلفه کارکنان بالا و در مقایسه با معیارهای خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد پایین ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱۱. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر (مقایسه معیار «نتایج کارکنان» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	نتایج کارکنان
.۰۵۹	.۰۴۳	.۰۸۱	رهبری	
.۳۴۴	.۰۴۱	-.۰۳۹	خط مشی و استراتژی	
.۰۰۰	.۰۴۱	.۱۷۶*	کارکنان	
.۷۰۹	.۰۳۹	-.۰۱۵	شراکت‌ها	
.۰۳۵	.۰۴۱	.۰۸۸*	فرایندها	
.۰۰۸	.۰۷۴	.۱۹۷*	نتایج مشتریان	
.۰۰۰	.۰۶۴	-.۴۷۵*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۳۷	-.۲۰۰*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار نتایج کارکنان با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار «نتایج کارکنان» با دیگر معیارها یعنی کارکنان، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد و با مؤلفه‌های رهبری، خط مشی و استراتژی، و شراکت‌ها و منابع تفاوت معناداری ندارد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «نتایج کارکنان» در مقایسه با مؤلفه‌های کارکنان، فرایندها و نتایج مشتریان بالا و در مقایسه با معیار نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد پایین ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱۲. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر (مقایسه معیار «نتایج مشتریان» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	نتایج مشتریان
.۱۳۹	.۰۷۸	-.۱۱۶	رهبری	
.۰۰۳	.۰۷۹	-.۲۳۶*	خط مشی و استراتژی	
.۷۸۹	.۰۷۷	-.۰۲۱	کارکنان	
.۰۰۷	.۰۷۸	-.۲۱۲*	شراکت‌ها	
.۱۷۲	.۰۸۰	-.۱۰۹	فرایندها	
.۰۰۸	.۰۷۴	-.۱۹۷*	نتایج کارکنان	
.۰۰۰	.۰۵۱	-.۶۷۲*	نتایج جامعه	
.۰۰۰	.۰۷۲	-.۳۹۷*	نتایج کلیدی عملکرد	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار نتایج مشتریان با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار نتایج مشتریان با دیگر معیارها یعنی خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد و با مؤلفه‌های رهبری، کارکنان و فرایندها، تفاوت معناداری ندارد. لازم به‌ذکر است که میزان کاربست معیار «نتایج مشتریان» در مقایسه با مؤلفه‌های یاد شده در حد پایین ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱۳. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر (مقایسه معیار «نتایج جامعه» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
.۰۰۰	.۰۶۸	.۵۵۶*	رهبری	نتایج جامعه
.۰۰۰	.۰۶۸	.۴۳۷*	خط‌مشی و استراتژی	
.۰۰۰	.۰۶۹	.۶۵۲*	کارکنان	
.۰۰۰	.۰۶۵	.۴۶۱*	شراکت‌ها	
.۰۰۰	.۰۷۱	.۵۶۳*	فرایندها	
.۰۰۰	.۰۶۴	.۴۷۵*	نتایج کارکنان	
.۰۰۰	.۰۵۱	.۶۷۲*	نتایج مشتری	
.۰۰۰	.۰۶۱	.۲۷۵*	نتایج کلیدی عملکرد	

یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار نتایج جامعه با سایر معیارها نشان می‌دهد که بین میزان کاربست این معیار با دیگر معیارها یعنی رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «نتایج جامعه» در مقایسه با مؤلفه‌های یاد شده در حد بالا ارزیابی می‌گردد.

جدول ۱۴. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد نتایج تحلیل اندازه‌های مکرر

(مقایسه معیار «نتایج کلیدی عملکرد» با سایر معیارها)

سطح معناداری	انحراف معیار	اختلاف میانگین (I - J)	I J	
....	.۰۴۳	.۲۸۱*	رهبری	نتایج کلیدی عملکرد
....	.۰۴۴	.۱۶۱*	خط‌مشی و استراتژی	
....	.۰۴۹	.۳۷۶*	کارکنان	
....	.۰۴۰	.۱۸۵*	شراکت‌ها	
....	.۰۴۳	.۲۸۸*	فرایندها	
....	.۰۳۷	.۲۰۰*	نتایج کارکنان	
....	.۰۷۲	.۳۹۷*	نتایج مشتری	
....	.۰۶۱	-.۲۷۵*	نتایج جامعه	

بنابر یافته‌های جدول بالا در مورد وجود تفاوت بین میزان کاربست معیار نتایج کلیدی عملکرد با سایر معیارها می‌توان گفت که بین میزان کاربست معیار نتایج کلیدی عملکرد با دیگر معیارها یعنی رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج جامعه تفاوت معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. لازم به ذکر است که میزان کاربست معیار «نتایج کلیدی عملکرد» در مقایسه با مؤلفه‌های یاد شده به جز معیار نتایج جامعه در حد بالا ارزیابی می‌گردد.

رتبه بندی معیارهای مدل EFQM براساس میانگین امتیازات به دست آمده

جهت رتبه‌بندی معیارهای مدل EFQM از آزمون فریدمن استفاده به عمل آمد. نتایج به-

دست آمده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱۵. نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی معیارهای مدل EFQM

اولویت	رنکینگ	معیار	ردیف
اول	۶,۸۰	نتایج جامعه	۱
دوم	۵,۸۸	نتایج کلیدی عملکرد	۲
سوم	۵,۲۴	خط مشی و استراتژی	۳
چهارم	۵,۱۷	شراکت‌ها	۴
پنجم	۵,۰۲	نتایج کارکنان	۵
ششم	۴,۶۰	رهبری	۶
هفتم	۴,۴۷	فرایندها	۷
هشتم	۳,۹۳	نتایج مشتری	۸
نهم	۳,۸۹	کارکنان	۹
سطح معناداری	درجه آزادی	X^2	
۰/۰۰۱	۸	۱۶۸.۴۲۷	

با توجه به داده‌های جدول فوق، چون مقدار χ^2 دو در سطح ۰/۰۵ معنادار است، بنابراین معیارهای مدل EFQM در اولویت‌های متفاوتی قرار دارند و در این میان معیارهای نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد، خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، نتایج کارکنان، رهبری، فرایندها، نتایج مشتریان و کارکنان به ترتیب اولویت قرار دارند. معیار جالب توجه نتایج جامعه است. این یافته مبین این مسأله است که دانشگاه در جلب توجه بخش‌های مختلف جامعه توفیقاتی داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به ارزیابی فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی براساس معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM پرداخته است. در نتیجه آزمون t صورت گرفته، مشخص شد که میزان کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در مدل تعالی کیفیت اروپا پایین‌تر از حد متوسط است و با توجه به نمره کسب شده می‌توان چنین عنوان نمود که مدل کیفیت فعالیت‌های دانشگاه شهید بهشتی در مدل تعالی کیفیت اروپا ۵۳/۹۴ درصد (۵۳۹/۴ نمره از ۱۰۰۰) نمره را کسب نموده است. برای دریافت درکی روشن‌تر از چگونگی به‌کارگیری هر یک از معیارها، به

ارزیابی وضع موجود/میزان کاربست هریک از معیارها بطور جداگانه پرداخته و نتایج زیر حاصل شد: رهبری: ۵۲/۴۷٪، خط‌مشی و استراتژی: ۵۴/۸٪، کارکنان: ۵۰/۵۶٪، شراکت‌ها و منابع: ۵۴/۴٪، فرایندها: ۵۲/۲۷٪، نتایج کارکنان: ۵۴/۲٪، نتایج مشتریان: ۵۱/۱۴٪، نتایج جامعه: ۶۱/۱۶٪ و نتایج کلیدی عملکرد: ۵۸/۴٪.

نتایج هم‌چنین نشان داد که بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. یافته‌ها بیان‌گر آن است که معیار نتایج جامعه، در اولویت اول قرار دارد. این یافته مبین این مسأله است که دانشگاه در موارد زیر توفیقاتی داشته است: کسب تقدیرات و قدردانی‌هایی از سوی بخش‌های مختلف جامعه، جلب همکاری افراد و نهادهای مختلف جامعه، کسب محبوبیت و وجهه‌ی خوب در میان مردم، ایجاد تأثیری مثبت بر اقشار مختلف مردم و نهادهای جامعه، جلب توجه خاص رسانه‌های محلی و ملی و عدم ایجاد مزاحمت و کارکردهای منفی برای افراد جامعه‌ی پیرامون خود. طبق تحلیلی که از مصاحبه نیز به‌دست آمد اکثر اعضا بر این مسأله توافق داشتند که دانشگاه توانسته وجهه خوبی در میان مردم داشته باشد و نظر مثبت و مساعدی از سوی جامعه دریافت کند. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی به‌دست آمده در پژوهش اسنو و لاناتوم (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار، دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ایالتی کینگدام بهتر عمل کرده است (۶۱/۱۶٪ در مقابل ۳۶٪). هم‌چنین در مقایسه با نتیجه‌ی به‌دست آمده از پژوهش شمس و میرزاپور (۱۳۹۰)، کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از دانشگاه آزاد شهرکرد است (۶۱/۱۶٪ در مقابل ۶۰٪). در مقایسه با نتیجه‌ی به‌دست آمده از پژوهش ولادتی علی‌آباد (۱۳۹۰) نیز کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از دانشگاه ارومیه بوده است (۶۱/۱۶٪ در مقابل ۳۶/۵۱٪). در پژوهشی که توسط آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹) انجام گرفت نیز مشخص شد که کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور است (۶۱/۱۶٪ در مقابل ۳۲/۰۸٪). در پژوهشی که توسط اقبال و همکاران (۱۳۸۸) انجام گرفت نیز مشخص شد که کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از دانشگاه علوم پزشکی اصفهان است (۶۱/۱۶٪ در مقابل ۵۵٪). لیکن، پژوهش اسکیلدسن و همکاران (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که کاربست این معیار در دانشگاه آرهوس دانمارک بهتر از دانشگاه شهید بهشتی است (۱۰۰٪ در مقابل ۶۱/۱۶٪).

نتایج کلیدی عملکرد وزن قابل توجهی از مدل EFQM را به خود اختصاص داده است. دانشگاه شهید بهشتی در این زمینه نمره‌ای کسب کرده که گرچه مطلوب است اما باید بهتر از این باشد. آن‌چه از این نمره برداشت می‌شود از این قرار است: بودجه‌ی اختصاص یافته به

همایش‌ها، جلسات و دوره‌های آموزشی، وضعیت مالی دانشگاه نسبت به گذشته، میزان وام‌های دانشجویی و پژوهشی، کارایی روند و روال‌های انجام کار و مدت زمان لازم برای پیشرفت فرایندهای کاری، وضعیت بدی ندارند ولی لازم است بهبود قابل توجهی در آن‌ها صورت یابد. طبق تحلیلی که از مصاحبه نیز به دست آمد اکثر اعضا بر این نکته توافق دارند که دانشگاه نیاز به تلاش بیشتری برای افزایش کیفیت دستیابی به نتایج کلیدی عملکرد خود دارد. با توجه به پژوهش شمس و میرزاپور (۱۳۹۰)، کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از دانشگاه آزاد شهرکرد بوده است (۵۸/۴ در مقابل ۵۷/۳). در پژوهش ولادتی علی آباد (۱۳۹۰) کاربست این معیار ۲۰/۷۴ بوده است (پایین‌تر از دانشگاه شهید بهشتی). در پژوهشی که توسط آخشیگ و فرج پهلوی (۱۳۸۹) انجام گرفت نیز مشخص شد که کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور می‌باشد (۵۸/۴ در مقابل ۴۵/۰). پژوهش اقبال و همکاران (۱۳۸۸) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان نیز نتیجه مشابهی را نشان دارد (۵۸/۴ در مقابل ۵۲/۰). اما در پژوهشی که توسط اسکیلدسن و همکاران (۲۰۰۱) انجام گرفت مشخص گردید که کاربست این معیار در دانشگاه آرهوس دانمارک بهتر از دانشگاه شهید بهشتی است (۶۰/۰ در مقابل ۵۸/۴). پژوهش وریا و بوریس (۲۰۰۹) نیز نتیجه مشابهی را نشان می‌دهد (۸۶/۶ دانشگاه پیرائوس یونان در مقابل ۵۸/۴ دانشگاه شهید بهشتی).

سومین معیار خط مشی و استراتژی است که در آن حد نسبتاً خوبی (۵۴/۸) مشاهده شده است. به این ترتیب سیستم برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و پیاده‌سازی دقیق اهداف دانشگاه نسبتاً قوی عمل کرده است که به نوبه‌ی خود فرصتی برای کارایی و اثربخشی عملکرد و موفقیت این سازمان به حساب می‌آید. طبق نتایجی که از تحلیل مصاحبه حاصل شده است، طراحی خط مشی‌ها و پیروی از آن‌ها بسیار دقیق بوده اما نیاز به مشارکت بیشتر اعضا و کارمندان در تدوین و طراحی خط مشی‌ها و راهبردها دیده می‌شود. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی به دست آمده در پژوهش استو و لاناتوم (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار، دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ایالتی کینگدام بهتر عمل کرده است (۵۴/۸ در مقابل ۳۸/۰). هم‌چنین دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ارومیه (۳۹/۱) (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰) و کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور (با ۳۸/۵۳) (آخشیگ و فرج پهلوی، ۱۳۸۹)، بهتر عمل کرده است. اما دانشگاه‌های آزاد شهرکرد (با ۶۳/۷۵) (شمس و میرزاپور، ۱۳۹۰)، دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۷۵/۰) (اسکیلدسن و همکاران، ۲۰۰۱)، برخی از دانشگاه‌های کانادا (با ۹۷/۵) (یونگ کیم، ۲۰۱۰) و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (با ۷۵/۰) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸) بهتر عمل کرده‌اند.

در ادامه مشاهده می‌شود که معیار شراکت‌ها و منابع نیز از وضعیت نسبتاً خوبی برخوردار است (۵۴/۴٪). این یافته موفقیت نسبی دانشگاه شهید بهشتی را در رقابت‌ها و آینده‌ای خوب برای آن نوید می‌دهد. طبق تحلیل کیفی اطلاعات مصاحبه نیز دانشگاه ارتباط خوبی با سایر سازمان‌ها داشته اما نیاز به یک روال و سیستم دقیق‌تری جهت توسعه‌ی شراکت‌ها دیده می‌شود. از طرفی حفظ منابع و دارایی‌های سازمان نیز نیازمند مدیریت قوی‌تر و تدوین دستور العمل‌ها و روبه‌های دقیق‌تری دارد. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی به‌دست آمده در پژوهش اسئو و لاناتوم (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که در مورد کاربرد این معیار، دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ایالتی کینگدام بهتر عمل کرده است (۵۴/۴٪ در مقابل ۳۷٪). هم‌چنین این دانشگاه از دانشگاه ارومیه (با ۳۴/۰۸٪) (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰)، کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور (با ۳۵/۶۲) (آخشیک و فرج پهلوی، ۱۳۸۹)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (با ۵۲٪) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸) وضعیت بهتری داشته است. لیکن در مقایسه با دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۶۶/۶٪) (اسکیلدسن و همکاران، ۲۰۰۱)، دانشگاه‌های کانادا (با ۸۵/۵٪) (یونگ کیم، ۲۰۱۰) و دانشگاه آزاد شهرکرد (با ۶۰٪) (شمس و میرزاپور، ۱۳۹۰) ضعیف‌تر عمل کرده است.

معیار نتایج کارکنان (۵۴/۲٪) در درجه پنجم اولویت قرار دارد. طبق تحلیل کیفی اطلاعات مصاحبه، دانشگاه نیازمند سیستمی مناسب‌تر و کاراتری است که بتواند مناسب با نیازمندی‌های هر بخش کارمندی توانمند و با صلاحیت استخدام کرده و از طرفی نیازمند پیگیری دقیق‌تری جهت توسعه‌ی مشارکت اعضای در امور و افزایش ارتباطات مناسب بین گروه‌های کاری دارد. در مقایسه این نتیجه با آنچه که در پژوهش اسئو و لاناتوم (۲۰۰۲) به‌دست آمده روشن می‌شود که در مورد کاربرد این معیار، دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ایالتی کینگدام بهتر عمل کرده است (۵۴/۲٪ در مقابل ۲۷٪). هم‌چنین، دانشگاه شهید بهشتی در این معیار از دانشگاه ارومیه (با ۳۴٪) (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰) و کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور (با ۳۹/۹۱٪) (آخشیک و فرج پهلوی، ۱۳۸۹) قوی‌تر ولی از دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۷۷/۷٪) (اسکیلدسن و همکاران، ۲۰۰۱)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (با ۵۸٪) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸) و دانشگاه‌های کانادا (با ۸۸/۸٪) (یونگ کیم، ۲۰۱۰)، ضعیف‌تر عمل کرده است.

نمره‌ی کسب شده در معیار رهبری ۵۲/۴۷٪ است که نشان‌دهنده آن است که دانشگاه در این معیار، از وضعیت مطلوب، قدری فاصله دارد. طبق مصاحبه‌ای که با نخبگان صورت گرفت نیز نظرات آنان بیانگر این مطلب بود که نیاز بیشتری برای روشن نمودن نقش هر کارمند در مسیر چشم‌اندازها و مأموریت سازمان وجود دارد به طوری که باید کارمندان نیز به سهم خود درباره‌ی

مسیر حرکت دانشگاه و اهداف آن آگاهی داشته باشند. از طرفی کارمندان دانشگاه تمایل زیادی به شرکت در برنامه‌های توانمندسازی دارند و مایل به افزایش آگاهی و دانش کاری هستند که این امر نیاز به توجه بیشتر رهبران و مدیران سازمان را به ایجاد بستری مناسب جهت آموزش و بهسازی آن‌ها بیان می‌دارد. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی به‌دست آمده در پژوهش اسئو و لانباتوم (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار، دانشگاه شهید بهشتی از دانشگاه ایالتی کینگدام بهتر عمل کرده است (۵۲/۴۷٪ در مقابل ۳۸٪). این نتیجه مشابه با نتایج کسب شده در خصوص دانشگاه ارومیه (با ۲۹/۶۴٪ (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰) است. اما در مقایسه با کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور (با ۵۲/۷۹٪) (آخشیک و فرج پهلوی، ۱۳۸۹)، دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۸۰٪) (اسکیلدسن و همکاران، ۲۰۰۱)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (با ۶۱٪) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸) و دانشگاه‌های کانادا (با ۸۵٪) (یونگ کیم، ۲۰۱۰)، ضعیف‌تر بوده است.

معیار دیگر، فرایندها بود (۵۲/۲۷٪) که از جمله معیارهای مورد توجه مدل تعالی EFQM است و بر مدیریت و استانداردهای فرایند و نیز ایجاد تغییراتی در آن تأکید دارد. طبق مطالعات کیفی نیز سازمان فرایندهای کاری خود را بسیار دقیق و مشخص تعریف نموده و کارمندان کاملاً از روند انجام کار آگاهی دارند اما ضعف اساسی آن در این مسأله نهفته است که ایجاد تغییر و بهبود فرایندها بسیار کند صورت گرفته و کارمندان توانایی ایجاد تغییر در روند کاری خویش را ندارند و به نوعی روزمرگی در انجام امور دیده می‌شود. نمره‌ی کسب شده توسط دانشگاه شهید بهشتی در این معیار حاکی از آن است که گرچه موارد نام برده در حد نسبتاً مطلوب برآورد شده‌اند، اما از وضعیت مطلوب فاصله دارند. در مقایسه با نتیجه پژوهش ولادتی علی آباد (۱۳۹۰)، کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از دانشگاه ارومیه بوده است (۵۲/۲۷٪ در مقابل ۲۲/۴۹٪). در پژوهشی که توسط آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹) انجام گرفته است، مشخص شد که کاربست این معیار در دانشگاه شهید بهشتی بهتر از کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور است (۵۲/۲۷٪ در مقابل ۳۷/۹۷٪). اما در پژوهشی که توسط اسکیلدسن و همکاران (۲۰۰۱) انجام گرفت، مشخص شد که کاربست این معیار در دانشگاه آرهوس دانمارک بهتر از دانشگاه شهید بهشتی است (۸۵/۷٪ در مقابل ۵۲/۲۷٪). در مقایسه با نتیجه پژوهش اقبال و همکاران (۱۳۸۸) نیز کاربست این معیار در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بهتر از دانشگاه شهید بهشتی است (۵۳٪ در مقابل ۵۲/۲۷٪). پژوهش یونگ کیم (۲۰۱۰) درباره دانشگاه‌های کانادا نیز نتیجه مشابهی را نشان می‌دهد (با ۸۵/۷٪).

معیار بعدی (نتایج مشتریان)، در حدّ متوسط (۵۱/۱۴٪) ارزیابی شده است. این امر حاکی از آن است که میزان رضایت و وفاداری مشتریان و نیز خدمات ارائه شده به آنان در حدّ نسبتاً مطلوبی است و دانشگاه تا حدّی در مقابل نیازهای مشتریان، خود را مسؤول می‌داند. اما اظهارات حاصل از مصاحبه بیانگر برخی نارضایتی‌ها در حوزه‌های مختلف است که دانشگاه باید در این خصوص اقدامات جدی انجام دهد. نتیجه به‌دست آمده در مقایسه با دانشگاه ارومیه (با ۱۴/۹۸٪) (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰) و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۴۳٪) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸)، نشان دهنده وضعیت بهتر دانشگاه شهید بهشتی است اما در مقایسه با کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور (با ۵۶/۶۵٪) (آخشیک و فرج پهلوی، ۱۳۸۹)، دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۵۵٪) (اسکیلدن و همکاران، ۲۰۰۱) و دانشگاه پیرائوس یونان (با ۷۷/۵۵٪) (وریا و بوریس، ۲۰۰۹)، ضعیف‌تر است.

هم‌چنین مشاهده می‌شود که وضعیت معیار کارکنان در حدّ متوسط (۵۰/۵۶٪) ارزیابی شده است و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه نشان می‌دهد که کارکنان تمایل کمی به اضافه کار دارند، از تعهد سازمانی نسبتاً مطلوبی برخوردارند اما برای یافتن راه حلّ مشکلات کاری خود مبتکرانه عمل نمی‌کنند، و به‌طور کلی رضایت شغلی مطلوبی ندارند. این نتیجه در خصوص دانشگاه شهید بهشتی در مقایسه با دانشگاه ارومیه (با ۴۸/۸۵٪) (ولادتی علی آباد، ۱۳۹۰)، کتابخانه‌های علوم پزشکی دانشگاه جندی شاپور (با ۳۰/۷۵٪) (آخشیک و فرج پهلوی، ۱۳۸۹)، دانشگاه آرهوس دانمارک (با ۴۴/۴٪) (اسکیلدن و همکاران، ۲۰۰۱)، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (با ۲۹٪) (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸) و دانشگاه پیرائوس یونان (با ۵۰٪) (وریا و بوریس، ۲۰۰۹)، نشان‌دهنده وضعیت بهتر این دانشگاه است.

پیشنهادهات

- با توجه به آنچه گفته شد، مدیران دانشگاه شهید بهشتی می‌توانند با بررسی دقیق نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده از قوت‌ها برای غلبه بر تهدیدها و نقاط ضعف، به بهبود وضعیت کلی دانشگاه، مقابله با چالش‌ها و رفع کمبودها پردازند.

- نتایج نشان داد که دانشگاه در برقراری روابط با جامعه پیرامون خود و بخصوص دانشگاه‌های دیگر، موفق بوده است. بدین ترتیب، از اقداماتی که آنها انجام می‌دهند آگاهی دارد یا می‌تواند داشته باشد؛ لذا می‌تواند از موفقیت‌هایی که آنها در ترسیم سیاست‌های خود داشته‌اند الگو گرفته و معیار مربوطه را بهبود بخشد.

- برای بهبود معیار رهبری، دانشگاه می‌تواند کنفرانس‌ها و جلساتی را با حضور متخصصین امر و مدیران خود برگزار کرده یا آن‌ها را در موارد مشابه در دانشگاه‌های دیگر مشارکت دهد. همچنین آن‌ها را از اهداف و آرمان‌های دانشگاه، کاملاً مطلع سازد.

- دانشگاه نیز همانند بسیاری دیگر از سازمان‌های خدماتی پیشرو می‌بایست انتظارات و نیازهای دانشجویان خود را شناخته و در جهت برآورده کردن آن‌ها نهایت تلاش خود را بنماید. در این خصوص، استفاده از تکنیک‌های مدیریتی اثربخش که در آن از نظرات همه افراد دخیل در برنامه استفاده می‌شود، توصیه می‌گردد. تلاش برای برقراری روابط انسانی مطلوب نیز به جلب رضایت آن‌ها و موفقیت این معیار کمک فراوانی خواهد کرد.

- یکی از اساسی‌ترین مقدمات استقرار نظام مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی مدیریت تغییر است. متأسفانه مشاهده می‌شود که اغلب مدیران کشور ما به حفظ وضع موجود بسنده می‌کنند و کمتر خطر تغییر و تحولات را می‌پذیرند. ابتدا مدیران دانشگاه باید ضرورت تغییر را به واقع باور کنند و سپس با آموزش لازم سایر افراد سازمان را نیز به این امر رهنمون گردند. در متن تلاش برای تغییر و بهسازی امور است که ضرورت استفاده از مدل‌های مدیریتی مثل EFQM درک می‌گردد.

- دانشگاه جهت بهسازی منابع انسانی و توانمندسازی آن‌ها نیاز دارد که توجه بیشتری به کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی کارکنان داشته باشد و قبل از برگزاری دوره‌ها نیازسنجی آموزشی در رابطه با فرایند کاری هر واحد انجام داده و در رابطه با آن به پیگیری حضور همه‌ی کارکنان اعم از نیروهای پیمانی و شرکتی بپردازد.

منابع

آخشیک، سمیه و فرج پهلوی، عبدالحسین (۱۳۸۹). الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه‌های علوم پزشکی جندی شاپور. *مجله مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره هفتم، شماره دوم، صص ۱۷۱-۱۶۱.

اقبال، فرزانه (۱۳۸۶). *ارزیابی عملکرد حوزه منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان براساس مدل تعالی سازمانی EFQM*. پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.

ایزدی، صمد؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ و قره باغی، محمد مهدی (۱۳۸۷). *بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل EFQM: مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مازندران*. *مجله آموزش عالی ایران*، ۳، صص ۵۸-۲۸.

ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM

پناهیان، حسین و پناهیان محمدرضا (۱۳۸۴). طراحی و استقرار مدل تعالی سازمانی بر اساس روش EFQM. نشریه بصیرت، شماره ۳۶، ص ۲۲.

جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۳). تعامل مدل EFQM و برنامه‌ی چهارم توسعه‌ی اقتصاد کشور. ماهنامه روش، شماره ۸۸، ص ۳۶.

شمس، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۵)، صص. ۱۳۲-۱۱۵.

عزیزی، مسعود (۱۳۸۱). تعالی سازمانی، قرائتی نوین از مدیریت کیفیت جامع. ماهنامه تدبیر، شماره‌ی ۱۲۱، ص ۱۱۶.

نادری، عزت‌الله و سیف نراقی، مریم (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی: با تأکید بر علوم تربیتی. تهران: ارسباران.

ولادتی علی‌آباد، امید (۱۳۹۰). بررسی کیفیت فعالیت‌های دانشگاه ارومیه بر اساس معیارهای مدل تعالی عملکرد کیفیت اروپا EFQM از دیدگاه اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان دوره کارشناسی ارشد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

Eskildsen, J. K.; Kristensen. K. & Juhi, H.J. (2001). The criterion weights of the EFQM Excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 8, PP. 783-795.

Vorria, E.P. (2009). Criteria requirements of the European business Excellence Model: A suggested approach. *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, PP. 116-126.

www. EFQM.org

Yong Kim, D. (2010). European foundation for quality management business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 6, PP. 648-701.