مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال یازدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۱)، تابستان ۹۳، ص ص ۱۲۳-۱۰۷
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

# راهکارهای بهبود عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM "مطالعه موردی در صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری"

**فهیمه خدامی عباسیه*[1]، مجید ضماهنی[2]، محمد خدابخشی[3]**
۱- کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران
۲- استادیار، دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران
۳- دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، گروه ریاضی، تهران، ایران

رسید مقاله: ۲۱ آذر ۱۳۹۲
پذیرش مقاله: ۱۷ اردیبهشت ۱۳۹۳

## چکیده
هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری بر اساس مدل EFQM در سال ۱۳۹۰ است. مدل EFQM، ابزاری است که تصوری از عملکرد سازمان در ۹ حوزه را ایجاد می‌کند که ۵ معیار آن حوزه توانمندسازها شامل معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت منابع انسانی (کارکنان)، منابع و مشارکت، فرآیندها و ۴ معیار آن حوزه شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد EFQM است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان و مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم می‌باشد. تعداد جامعه آماری ۱۰۷ نفر بود که تعداد ۱۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده بین نمونه آماری توزیع شد و تعداد ۷۰ پرسش‌نامه قابل تحلیل جمع‌آوری گردید. جهت تحلیل داده‌های تحقیق، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که سازمان از نظر معیارهای نتایج جامعه، جذب منابع، خط مشی و استراتژی دارای وضعیت مناسبی می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدل EFQM، صندوق رفاه دانشجویان.

## ۱ مقدمه
تعیین جایگاه سیستم‌ها، متدها و تکنیک‌های مختلف در پیکره سازمان و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر و تعیین نقاط ضعف و قوت و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان‌ها، موضوعی است که مورد توجه مدیران بیشتر سازمان‌های دولتی و غیر دولتی قرار دارد. با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه

* عهده‌دار مکاتبات
آدرس الکترونیکی: fahimekhoddami@yahoo.com



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

رقابت، سازمان‌هایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواست‌ها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان پاسخ‌گو باشند [۱] و به سودآوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص‌های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند[۲].

در این شرایط استفاده از یک نظام ارزیابی مناسب اجتناب ناپذیر شده‌است به گونه‌ای که فقدان یک نظام ارزیابی جامع و مستمر در ابعاد مختلف (رهبری، کارکنان، منابع، اهداف و استراتژی) به عنوان یکی از علایم بیماری و ضعف سازمان قلمداد می‌شود [۳].

ارزیابی در هر سازمان با هدف شناخت وضع موجود و شناسایی نقاط ضعف، ضمن کنترل و بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده، زمینه را برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جهت افزایش نقاط قوت سازمان و افزایش خدمات و رضایت بیشتر مشتریان فراهم می‌کنند [۴]. ارزیابی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه گیری و براساس یافته‌های حاصل نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنانش را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید[۵]. لذا توسعه ساز وکارهای جامع و کارآمد سنجش عملکرد از پیش نیازهای تدوین برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی به شمار می‌آید. با گذشت زمان و اهمیت یافتن مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر و سرمایه‌های انسانی، ابعاد دیگری هم در مدل‌های نخستین ارزیابی عملکرد - که بیشتر به کارایی مالی و ملموس سازمان توجه داشتند- مورد توجه قرار گرفت. از این رو تلاش‌هایی در راستای جستجوی کیفیت در همه سطوح سازمان و همه بخش‌های زنجیره ارزش انجام گرفت. هرچند با پیچیده‌تر شدن فضای کسب و کار، سازمان‌ها نیازمند ساز وکارهای جامع‌تری بودند [۶].

در این راستا مدل تعالی سازمانی با هدف اندازه‌گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد آن و در برگرفتن همه ذی‌نفعان ابداع شد که به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، کاربردهای روزافزونی یافت. این مدل به عنوان زبانی مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها به‌کار می‌رود.

مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی به‌کار گرفته شوند؛ ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به‌کارگیری روش‌های خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده، امکان شناسایی بهترین فرآیندها را فراهم سازند.

مطالعه و بررسی رویکردهای گوناگون نسبت به ارزیابی عملکرد، بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان‌ها و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد آن‌ها باشد. از آنجا که مدل‌های تعالی سازمان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها ابزاری قوی برای حفظ مزیت رقابتی از راه جلب انتظارات مشتریان در سطح جهانی است؛ استفاده از شاخص‌های مدل‌های تعالی سازمانی که متناسب این تغییرات باشد، می‌تواند به عنوان الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌کار گرفته شود؛ بنابراین ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان و تشخیص نقاط قوت و ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نماید؛ بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود [۷]. با توجه به اینکه ایجاد زمینه مناسب جهت رشد استعدادها، کمک به وضع تحصیلی و معیشت دانشجویان مستعد و



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

کم بضاعت کشور و گسترش کیفیت و کمیت تسهیلات اعطایی از اهداف اصلی تشکیل صندوق رفاه دانشجویان می‌باشد؛ به نظر می‌رسد ارزیابی عملکرد صندوق با استفاده از مدل تعالی EFQM می‌تواند در شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعیین مسیر تعالی با رویکرد ایجاد فرصت‌های برابر بین دانشجویان نقش به‌سزایی ایجاد نماید. این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سئوال است که وضعیت عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم تحقیقات و فناوری بر اساس الگوی تعالی سازمان EFQM در سال ۱۳۹۰چگونه است؟

## ۲ پیشینه تحقیق

ایزدی و همکاران در مطالعه خود، تحت عنوان بررسی میزان رضایت‌مندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه مازندران)، بر روی ۳۸۴ نفر از دانشجویان به این نتیجه رسیدند که میانگین مشتری محوری دانشگاه مازندران در حدود ۴۹/۱۱ بوده که نتوانسته حداقل میانگین ۶۰٪ را برای مشتری محوری کسب نماید، یعنی تقریباً نیمی از دانشجویان از این دانشگاه رضایت داشته، نیمی دیگر رضایت ندارند. نتایج به‌دست آمده با توجه به بعد نتایج مشتری در مدل تعالی سازمانی هم تراز نیست. ترابی پور و اسلامی زاده در تحقیقی دیگر، [۸] به بررسی خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز پرداخته‌اند. هدف اصلی این تحقیق، تعیین امتیاز خودارزیابی عملکرد در بیمارستان‌های منتخب این شهر بر اساس مدل تعالی سازمانی بود. این مطالعه، یک مطالعه مقطعی و توصیفی- تحلیل بوده است. جامعه آماری را ۵۰ نفر از مدیران بیمارستانی تشکیل داده بودند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه استاندارد و معتبر خود ارزیابی سازمان فدراسیون مدیریت کیفیت اروپا شامل ۵۰ سئوال در زمینه ۹ معیار گردآوری شد. نتایج حاکی از آن بود که امتیازات داده شده توسط مدیران بیمارستان‌ها تا حدودی غیر واقعی به نظر می‌رسد اما با توجه به نتایج می‌توان نقاط قوت و نواحی برای بهبود را در بیمارستان مشخص نمود. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که باید به معیارهای نتایج جامعه و نتایج کارکنان توجه بیشتری شود و زمینه‌های بهبود این معیارها در بیمارستان‌های فراهم گردد. دشتی زاده با استفاده از مدل تعالی سازمانی، شرکت مهندسی سازه فرافن ارزیابی نموده که پس از اجرای مراحل این الگو نقاط قوت و قابل بهبود شرکت را شناسایی و با استفاده از منطق رادار امتیاز دهی نموده است.

والجو و سانکو در پژوهشی با عنوان بهبود کیفیت در سطح مراقبت‌های روان‌پزشکی بیمارستان‌های عمومی شهر مادرید از طریق مدل تعالی سازمانی، به این نتایج دست یافتند که الگوی تعالی سازمانی، چارچوب مفیدی برای شناسایی حوزه‌های قابل بهبود باشد. آن‌ها نیز اظهار کرده‌اند که از ۳۲ معیار این الگو، فقط یک معیار در ارزیابی این بیمارستان کاربرد نداشته، در نهایت امتیاز این بیمارستان را در سال ۲۰۰۳ برابر با ۳۱۱ برآورد کرده‌اند.

تری با استفاده از مدل تعالی سازمانی عمل خود ارزیابی را روی ۵ دانشگاه دولتی در اسپانیا تحت یک مطالعه مورد انجام داده‌اند و نتیجه‌گیری نموده که در صورتی که مراحل فرآیند خودارزیابی به دقت انجام شود (مثلاً تعهد مدیریت به خود ارزیابی، تشکیل تیم و آموزش آن‌ها و...)، این فرآیند می‌تواند به عنوان یک ابزار قوی برای بهبود مستمر دانشگاه‌ها و جمع آوری اطلاعات و نتایج مثبت از معیارهای دانشگاه استفاده شود [۹].



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

اریکسون و گاروار در تحقیق خود به مطالعه فرآیند بهبود عملکرد سازمان از طریق جوایز کیفیتی پرداخته‌اند. این تحقیق با هدف شناسایی چگونگی جهت‌گیری و حرکت سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد سازمان از طریق مشارکت در فرآیند دریافت جوایز انجام شده است. در این تحقیق چگونگی مشارکت و حضور و به عبارتی فعالیت‌هایی که سه شرکت سوئدی در فرآیند کسب جوایز کیفیت انجام داده‌اند؛ مورد مطالعه قرار گرفته‌است. یافته‌های تحقیق نشان داد که عمده فعالیت‌هایی که سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود انجام می‌دهند شامل مشتری مداری، فرآیند محوری، بهبود مستمر، تعهد مدیریت و مشارکت کارکنان است.

کاستاکا و همکاران در تحقیقی به تشریح چگونگی ارزیابی فرهنگ کار تیمی با استفاده از مدل تعدیل شده EFQM پرداختند. در این تحقیق کار تیمی، توسعه سازمان‌های تیم مدار و ارزیابی عملکرد این‌گونه سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این تحقیق، معرفی روشی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های تیم مدار بوده.

## ۳ آشنایی با مدل‌های تعالی سازمانی

مدل‌های تعالی سازمانی همگی بر مبنای مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت گسترش پیدا کرده‌اند و هدف این مدل‌ها دستیابی به کیفیت جامع است و این فلسفه می‌تواند برای همه سازمان‌ها قطع نظر از موقعیت، اندازه یا بخش آن صادق باشد. نگاهی مختصر به فهرست جوایز کیفیت در دنیا و نحوه شکل گیری آن‌ها نشان می‌دهد که عمدتاً براساس ۳ مدل مهم بنیان نهاده شده‌اند که عبارتند از:

۱- مدل دمینگ.

۲- مدل مالکوم بالدریج.

۳- مدل EFQM.

### ۳-۱ مدل تعالی عملکرد دمینگ

خاستگاه نخستین جایزه کیفیت در دنیا کشور ژاپن بود. اتحادیه دانشمندان و مهندسین ژاپن در جولای ۱۹۵۰، از پروفسور ادوارد دمینگ برای حضور در ژاپن دعوت کرد. دمینگ با حضور خود، دوره‌های مختلف یک روزه و چند روزه برای سطوح مختلف فعالان در عرصه صنعت اعم از رهبران، مدیران، مهندسان، محققان آن کشور برگزار کرد. آموزه‌های وی تاثیر شگرفی در ایجاد تفکر مشارکتی و حرکت به سمت کنترل کیفیت در ژاپن نهاد که در آن زمان در ابتدای راه قرار داشت. این جایزه از قدیمی ترین جوایز کیفیت و بهره‌وری در سطح جهان است که با توجه به تئوری‌های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصادی به منظور:

- بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات.
- ترویج کنترل فراگیر در سطح شرکت یا کنترل کیفیت جامع در بین صنایع.
- شناخت راهبردهای موفقیت‌آمیز در امر کیفیت و ارتقای آگاهی در خصوص اهمیت و روش‌های مدیریت شکل گرفت [۱۰].



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

### ۳-۲ مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدریج

پس از نمایان شدن تاثیر بسزای جایزه دمینگ در بهبود عملکرد سازمان‌های ژاپنی، رشد و ارتقای سطح کیفیت محصولات آن‌ها و نهایتاً تسخیر بازارهای بین المللی، بر دولتمردان و مدیران صنایع با توجه به بررسی‌ها و مطالعات، مالکوم بالدریج وزیر وقت بازرگانی آمریکا، پیشنهاد تاسیس جایزه‌ای را به کنگره آمریکا ارایه کرد که نهایتا در سال ۱۹۸۷ و به عنوان یک قانون و به یاد مالکوم بالدریج (که قبل از تصویب قانون، فوت کرده بود)، جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج تاسیس و از سال ۱۹۸۸ به سازمان‌های پیشرو و متعالی در بخش صنعت وخدمات از سال ۱۹۹۹ نیز به سازمان‌های فعال در بخش‌های بهداشت وآموزش اهدا شد [۱۱].

### ۳-۳ مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا EFQM

تعالی سازمان را می‌توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست به گونه‌ای که با دستاوردهایشان و نشان دادن اینکه چگونه به این دستاوردها رسیده‌اند و اینکه در آینده چه دستاوردهایی خواهند داشت، رضایت ذینفعان خود را جلب کنند. انجام این کار، حتی در مساعدترین شرایط کار دشواری است، از این رو در شرایطی که رقابت جهانی افزایش می‌یابد؛ نوآوری‌های تکنولوژیکی به سرعت اتفاق می‌افتند و فرآیندها تغییر می‌کنند. استمرار این کار دشوارتر نیز خواهد شد. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت را بین سازمان‌های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی قابل طرح و راهنمای آن‌ها به سوی سرآمدی پایدار باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی ازجمله بوش، فیات، فیلیپس، رنو، الکترولوکس و فولوکس واگن و با حمایت اتحادیه اروپا تاسیس گردید. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند.(مستندات بنیاد کیفیت اروپا، ۲۰۰۳). ماموریت این سازمان ایجاد یک نیروی پیشبرنده در جهت سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. ریاست وقت اتحادیه اروپا به هنگام امضای موافقت نامه تاسیس این بنیاد چنین اظهار می‌دارد:

"تلاش برای بهبود و ارتقای کیفیت یکی از پیش نیازهای موفقیت برای تک تک شرکت‌ها و برای رقابت‌پذیری همه ما به صورت جمعی است" [۱۲] مدل تعالی سازمانی EFQM، به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. مدلی که نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد.

تمام سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف مشخص خود و هم چنین پیشرفت‌های آتی نیاز به آگاهی،از عملکرد خود دارند. این آگاهی، هم آنان را از نقاط ضعف و قوت خود مطلع می‌سازد و هم راهکارهای بهبود عملکرد و مسیر پیشرفت را برای آنان مشخص می‌کند. [۱۳]



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

## ٤ ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمانی EFQM، مبتنی بر"مفاهیم بنیادین سرآمدی" طراحی شده که دست‌یابی به سرآمدی نیاز به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آن‌ها دارد. مدل تعالی سازمانی دارای ۸ اصل عمده از جمله نتیجه‌گرایی، مشتری‌گرایی، رهبری و پایداری هدف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت همکاران و پاسخ‌گویی عمومی است [۲]. نمونه‌ای از این مدل‌ها، مدل EFQM است.




**شکل ۱.** ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل EFQM ابزاری است که تصوری از عملکرد سازمان را در ۹ حوزه ایجاد می‌کند که ۵ معیار آن حوزه توانمندسازها شامل معیارهای رهبری، خط مشی استراتژی، مدیریت منابع انسانی (کارکنان)، منابع و مشارکت و فرآیندها و ۴ معیار آن حوزه شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد می‌باشند [۲].



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

### ٤-١ معیار رهبری

رهبران متعالی سازمانی، آرمان و مأموریت را ایجاد و دستیابی به آن‌ها را تسهیل می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و سیستم-های مورد نیاز را برای موفقیت پایدار سازمان ایجاد کرده، از طریق اعمال و رفتار خود آن‌ها را به اجرا در می‌آورند. در دوره‌های تحولات سازمانی، ثبات در مقاصد دارند و هرکجا که ضروری باشد، قادرند تا جهت گیری سازمان را تغییر داده؛ دیگران را به پیروی از آن ترغیب کنند. تعهد رهبری در زمینه کیفیت باید مشهود، دایمی و قابل ارایه در تمام سطوح مدیریت باشد.

### ٤-٢ معیار خط مشی و استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند؛ پیاده می‌نمایند. خط‌مشی، برنامه، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ایجاد و جاری می‌شوند.

خط مشی و استراتژی باید از طریق توسعه فرآیندهای کلیدی، خط مشی و پرسنل، مدیریت مناسب و از طریق مشارکت، عملی شود.

### ٤-٣ معیار کارکنان

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده؛ به‌کار می‌گیرند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج و کارکنان را در امور مشارکت داده؛ آن‌ها را توانمند می‌کنند. به گونه‌ای از کارکنان خود مراقبت نموده، با آنان ارتباط برقرارکرده، مورد تقدیر قرار داده؛ به آن‌ها پاداش می‌دهند که انگیزش و تعهد برای به‌کارگیری مهارت‌ها و دانششان در جهت منافع سازمانی به‌وجود بیاید.

فعالیت‌های اساسی در زمینه کارکنان شامل انتخاب مناسب، تشویق و توسعه حرفه‌ای ایجاد برنامه‌های آموزشی، تعهد به مشارکت در زمینه کیفیت و ایجاد یک سیستم ارتباطی مناسب است.

### ٤-٤ معیار شراکت‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی، شراکت‌های بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی، استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها در طی برنامه ریزی و مدیریت شراکت‌ها و منابع ، بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست تعادل ایجاد می‌نمایید.

اهمیت ارتباطات با تامین کنندگان و مدیریت منابع محسوس و نامحسوس، جنبه‌ای است که در زمینه مدیریت کیفیت بارها و بارها نشان داده شده است.



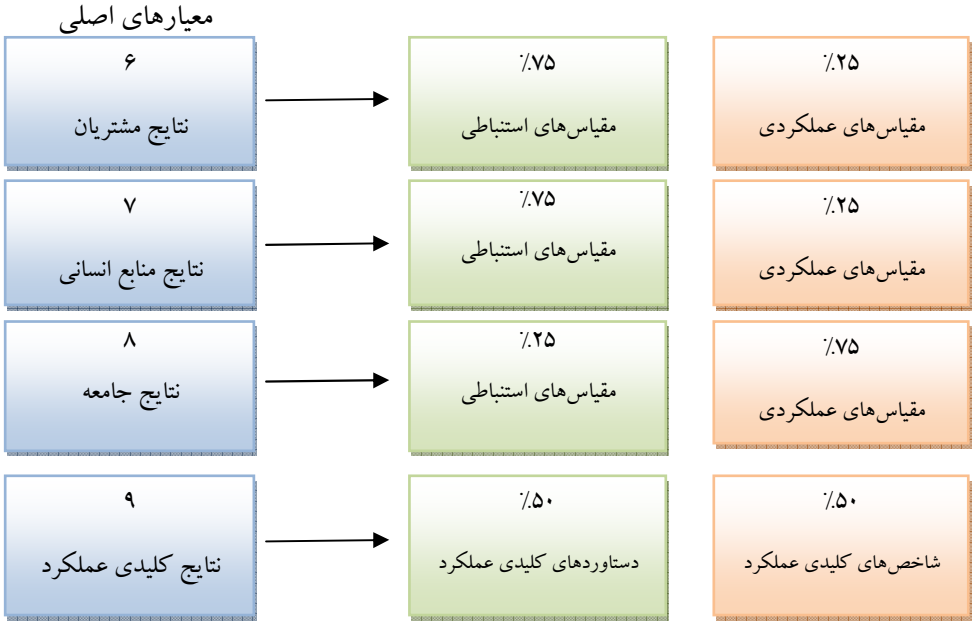
[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

### ٤-٥ معیار فرآیندها

سازمان‌های متعالی فرآیندها را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزآینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی و مدیریت نموده؛ بهبود می‌دهند. در تجزیه و تحلیل ساختار روابط در مدل EFQM مدیریت فرآیندها، به نظر نقطه اتصالی بین دیگر عوامل و نتایج به‌حساب می‌آید. فرآیندهای کلیدی آن‌هایی هستند که تاثیر مهمی بر نتایج حیاتی برای یک سازمان دارند.

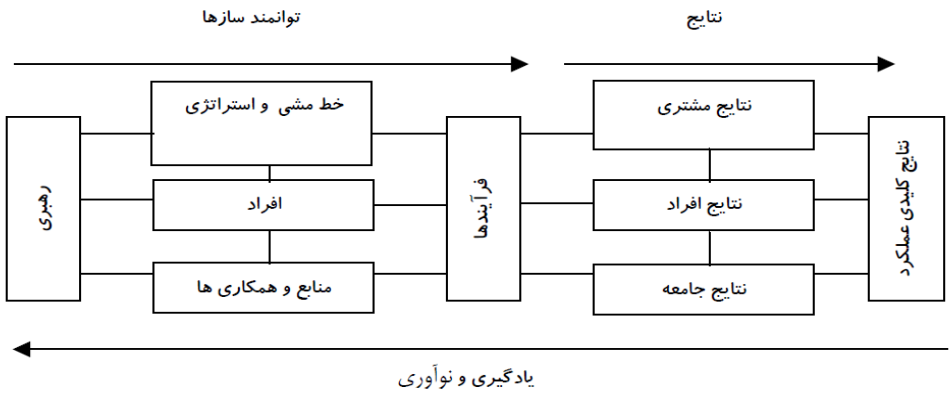
### ٤-٦ معیار نتایج

این بخش دارای ۴ زیرمجموعه، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج جامعه است. هر کدام از این زیر مجموعه‌ها داری دو بخش مقیاس ادارکی و شاخص عملکردی می‌باشد.




**شکل ۲** ساختار معیارهای نتایج

بر این اساس مدل تحلیلی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:




**شکل ۳.** مدل تعالی سازمانی EFQM [۱۲]



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

**۵ بر اساس مدل تحلیلی تحقیق فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شده است**

۱. عملکرد فعلی رهبری و مدیریت صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی‌سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۲. وضعیت فعلی خط مشی‌ها و راهبردهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی‌سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۳. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در مدیریت کارکنان خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۴. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در جذب منابع با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۵. وضعیت فعلی فرآیندهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۶. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کلیدی عملکرد با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۷. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کارکنان با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۸. . وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج مشتریان (ارباب رجوع) با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۹. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج جامعه با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

۱۰. بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برحسب مقطع تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد.

## ٦ اهداف تحقیق

همان‌گونه که عنوان شد مدل تعالی EFQM وضعیت عملکرد سیستم را در دو بخش توانمندسازها و نتایج مشخص می‌سازد و این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که با درک وضعیت موجود، برای رسیدن به وضعیت مطلوب و بهبود مستمر برنامه‌ریزی نماید. این خود به مفهوم ارتقای اثر بخش سازمان‌ها می باشد. به طور کلی هدف استفاده از مدل تعالی EFQM در ارزیابی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری عبارتست از:

۱) ارزیابی عملکرد مدیریت و رهبری صندوق با در نظر گرفتن اهداف بر اساس مدل تعالی EFQM.

۲) بررسی اثر بخشی راهبردهای صندوق در تحقق اهداف بر اساس معیارهای مدل تعالی EFQM.

۳) مطالعه و بررسی وضعیت مدیریت کارکنان ، با توجه به معیارهای مدل تعالی EFQM.



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

۴) اندازه‌گیری میزان مشارکت صندوق در جذب منابع با عوامل بیرونی.
۵) ارزیابی فرآیندهای صندوق در تحقق اهداف با توجه به معیارهای مدل تعالی EFQM.
۶) ارزیابی نتایج صندوق بر اساس اهداف از پیش تعیین شده با توجه به معیارهای مدل تعالی سازمانی.

## ۷ روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش پژوهش مورد استفاده در آن روش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارمندان صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری اعم از مدیران، کارشناسان و کارمندان است. تعداد جامعه آماری ۱۰۷ نفر بود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد EFQM می‌باشد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده. مقدار آلفا برابر ۰/۸۷۵ می‌باشد که از مقدار ۰/۷ بزرگتر است پس سوالات مربوط به پرسش‌نامه پایاست. پرسش‌نامه استفاده شده در این تحقیق، استاندارد بوده؛ از جانب سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ارایه شده است و این امر خودگواه بر اعتبار پرسش‌نامه و به طبع آن اعتبار داده‌های جمع آوری شده می باشد. تعداد ۱۰۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده بین نمونه آماری توزیع و تعداد ۷۰ پرسش‌نامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد. نحوه توزیع سوالات پرسش‌نامه متناسب با هر فرضیه در جدول یک مشخص شده است.

**جدول ۱.** ابعاد، شاخص‌ها، سئوالات مرتبط با هر فرضیه تحقیق

| ابعاد تحقیق | شاخص‌های تحقیق | سئوالات پرسش‌نامه | فرضیه تحقیق مرتبط |
|---|---|---|---|
| بعد توانمندسازها | رهبری و مدیریت | سئوالات ۳- ۱ | فرضیه اول |
| | خط مشی و استراتژی | سئوالات ۶- ۴ | فرضیه دوم |
| | مدیریت کارکنان | سئوالات ۹- ۷ | فرضیه سوم |
| | شراکت‌ها و منابع | سئوالات۱۳- ۱۰ | فرضیه چهارم |
| | فرایندها | سئوالات ۱۷-۱۴ | فرضیه پنجم |
| بعد نتایج | نتایج مشتری | سئوالات۲۱- ۱۸ | فرضیه هشتم |
| | نتایج کارکنان | سئوالات ۲۵- ۲۲ | فرضیه هفتم |
| | نتایج جامعه | سئوالات ۲۸- ۲۶ | فرضیه نهم |
| | نتایج کلیدی عملکرد | سئوالات ۳۱- ۲۹ | فرضیه ششم |

روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق به شرح زیر است.

آزمون‌های آماری استفاده شده به دو دسته آمار توصیفی و تحلیل استنباطی تقسیم شده است. در بخش آمار توصیفی، به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی از جمله توزیع فراوانی، میانگین و جداول هیستوگرام استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به‌کار رفته. جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون تی‌تک نمونه‌ای استفاده شده‌است.



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

## ۸ تحلیل داده‌های تحقیق

بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از داده‌های جمعیت شناختی، ۲۹ نفر زن و ۴۱ نفر از پاسخ دهندگان مرد بوده‌اند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۵ نفر فوق دیپلم، ۴۶ نفر لیسانس و ۹ نفر فوق لیسانس‌اند. از نظر میزان سابقه کاری، ۴۰ نفر زیر ۱۵ سال و ۳۰ نفر بالای ۱۵ سال سابقه داشته‌اند.

جهت بررسی وضعیت معیارهای تعالی سازمانی در صندوق رفاه دانشجویان به بررسی امتیازهای کسب شده از طرف پاسخگویان پرداخته می‌شود. بر اساس جدول ۲، بیشترین درصد امتیاز کسب شده در مقایسه با وضعیت مطلوب تعریف گردیده مربوط به نتایج جامعه و کمترین مقدار مربوط به نتایج مشتری است. شراکت‌ها و منابع رتبه دوم و خط مشی و استراتژی رتبه سوم را به خود اختصاص داده‌اند.

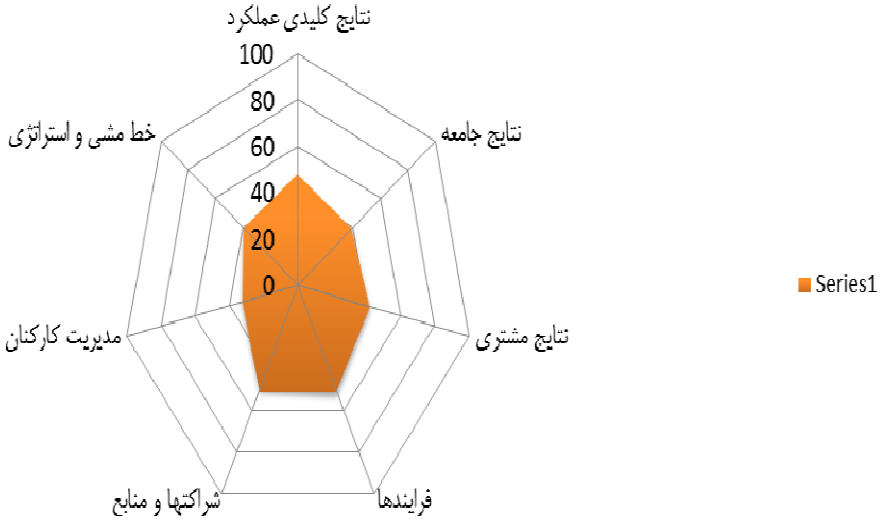
**جدول ۲.** درصد و امتیاز حوزه‌های تعالی صندوق رفاه مورد بررسی براساس نظر کل پاسخگویان

| معیار تعالی سازمانی | امتیاز کسب شده در وضعیت موجود | درصد امتیاز کسب شده در وضعیت موجود (در مقایسه با وضعیت مطلوب تعریف شده) | امتیاز وضعیت مطلوب | امتیاز وضعیت مطلوب با توجه به درصدی که در سازمان در نظر گرفته (٪۵۰) |
|---|---|---|---|---|
| رهبری و مدیریت | ۳۶/۰۷ | ٪۷۲/۱ | ۱۰۰ | ۵۰ |
| خط مشی و استراتژی | ۳۹/۳۳ | ٪۹۸/۳ | ۸۰ | ۴۰ |
| مدیریت کارکنان | ۳۲/۲۴ | ٪۷۱/۶ | ۹۰ | ۴۵ |
| شراکت‌ها و منابع | ۴۹/۶۴ | ٪۱۱۰/۳ | ۹۰ | ۴۵ |
| فرآیندها | ۵۱/۴۹ | ٪۷۳/۶ | ۱۴۰ | ۷۰ |
| نتایج مشتری | ۴۲/۱۸ | ٪۴۲/۲ | ۲۰۰ | ۱۰۰ |
| نتایج کارکنان | ۲۷/۶۳ | ٪۶۱/۴ | ۹۰ | ۴۵ |
| نتایج جامعه | ۳۹/۵۳ | ٪۱۳۱/۸ | ۶۰ | ۳۰ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۴۸/۰۴ | ٪۶۴/۱ | ۱۵۰ | ۷۵ |
| جمع کل | ۳۶۶/۱۵ | ٪۷۳/۲۰ | ۱۰۰۰ | ۵۰۰ |

نمودار ذیل بیانگر کم و کیف وضعیت معیارهای تعالی سازمانی در صندوق رفاه دانشجویان است. چون تا کنون مدل تعالی سازمانی در صندوق رفاه دانشجویان پیاده سازی نشده است؛ بنا بر روال مجریان طرح تعالی سازمانی، سازمانی که برای اولین بار بر اساس این مدل سنجیده می‌گردد. مقدار مطلوب معیارهای تعالی سازمانی نصف مدل اصلی در نظر گرفته می‌شود. به عبارتی تمامی نمره‌های‌آرمانی تعالی سازمانی در این تحقیق بر اساس ٪۵۰ مدل آرمانی است که در جدول ۲ مشخص شده.



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]




**شکل ٤.** نمودار مقایسه وضع موجود معیارهای تعالی سازمانی در صندوق رفاه دانشجویان

جهت تحلیل داده‌های تحقیق در ابتدا باید مشخص شود که این داده‌ها نرمال است یا غیر نرمال. جهت انجام این کار از آزموت کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده.

**جدول ۳.** آزمون نرمال بودن (کولموگوروف- اسمیرنوف) برای معیارهای تعالی سازمانی

| متغیر | **Sig** (سطح معنی داری) | **α** (مقدار خطا) | تایید فرضیه | نتیجه گیری |
|---|---|---|---|---|
| رهبری و مدیریت | ۰/۲۱۵ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| خط‌مشی و استراتژی | ۰/۱۰۳ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| مدیریت کارکنان | ۰/۳۶۵ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| شراکت‌ها و منابع | ۰/۰۷۸ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| فرآیندها | ۰/۱۹۰ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| نتایج مشتری | ۰/۱۷۱ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| نتایج کارکنان | ۰/۸۰۹ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| نتایج جامعه | ۰/۲۶۷ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۰/۲۵۷ | ۰/۰۵ | $H_0$ | نرمال است |

بر اساس اطلاعات جدول ۳، مشخص گردید که داده‌های به‌دست آمده از پاسخگویان حاکی از نرمال بودن داده‌هاست. بنابراین از آنجا که همه متغیرها نرمال می‌باشند؛ بایستی از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. در نتیجه از آزمون تی‌تک نمونه‌ای برای متغیرهای نرمال استفاده می‌شود.



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

**جدول ٤.** آزمون تی‌تک نمونه‌ای برای فرضیه‌های تحقیق

| متغیر | مقدار t | درجه آزادی | p (سطح معنی داری) | حد پایین | حد بالا |
|---|---|---|---|---|---|
| رهبری و مدیریت | -۱۳/۱۵ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۱۵/۶۶ | -۱۲/۱۸ |
| خط‌مشی و استراتژی | -۰/۲۳ | ۶۹ | ۰/۴۱ | -۵/۴۲ | ۴/۰۸ |
| مدیریت کارکنان | -۵/۳۱ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۱۶/۹۴ | -۸/۵۸ |
| جذب منابع | ۲/۰۱ | ۶۹ | ۰/۹۷ | ۰/۶۳ | ۸/۶۵ |
| فرآیندها | -۴/۴۸ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۲۴/۸۲ | -۱۲/۱۹ |
| نتایج کلیدی عملکرد | -۲/۷۹ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۳۱/۳۵ | -۲۲/۵۷ |
| نتایج کارکنان | -۹/۳۷ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۶۲/۵۹ | -۱۴/۱۵ |
| نتایج مشتریان | -۳۷/۶۳ | ۶۹ | ۰/۰۰۰ | -۶۰/۲۳ | -۵۵/۴۱ |
| نتایج جامعه | ۶/۱۶ | ۶۹ | ۰/۹۹ | ۶/۹۸ | ۱۲/۰۸ |

**فرضیه اول پژوهش اختصاص دارد** که عملکرد فعلی رهبری و مدیریت صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد فعلی رهبری و مدیریت صندوق رفاه دانشجویان، برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانیEFQM تفاوت معنی داری وجود دارد.

**فرضیه دوم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی خط مشی‌ها و راهبردهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا، در ناحیه رد فرض صفر قرار نداریم و می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد فعلی خط مشی و راهبردهای صندوق رفاه دانشجویان، برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معنی داری با مقدار متوسط وجود ندارد.

**فرضیه سوم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در مدیریت کارکنان خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در مدیریت کارکنان خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

**فرضیه چهارم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در جذب منابع با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت مثبت بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار نداریم و می‌توان نتیجه



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری در جذب منابع با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری ندارد.

**فرضیه پنجم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی فرآیندهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی فرآیندهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

**فرضیه ششم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کلیدی عملکرد با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کلیدی عملکرد با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

**فرضیه هفتم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کارکنان با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج کارکنان با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

**فرضیه هشتم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج مشتریان (ارباب رجوع) با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. نتیجه آزمون تی حاکی از آن است به علت منفی بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار داریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج مشتریان (ارباب رجوع) با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.

**فرضیه نهم پژوهش اختصاص دارد** که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج جامعه با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد. به علت مثبت بودن حد بالا و پایین، در ناحیه رد فرض صفر قرار نداریم و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، از حیث نتایج جامعه با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری ندارد.

**فرضیه دهم** به این موضوع اختصاص دارد که بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برحسب مقطع تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد.جهت ارزیابی



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برحسب مقطع تحصیلی از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شد.

**جدول ۵.** آزمون تحلیل واریانس (ANOVA)

| شاخص‌های آماری | منبع تغییرات | df | SS مجموع مجذورات | MS میانگین مجذورات | F | F جدول بحرانی |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تحصیلات و عملکرد صندوق بر اساس مدل تعالی سازمانی | بین گروه‌ها | ۳ | ۴۱۴/۴۶۶ | ۱۳۸/۱۱۵ | ۱/۹۵۷ | ۳/۰۷ |
| | درون گروه‌ها | ۶۶ | ۲۶۵۵۸/۲۱ | ۲۴۸/۲۱۳ | | |
| | کل | ۶۹ | ۲۶۹۷۲/۶۷۶ | | | |

چون F محاسبه شده (۱/۹۵۷) با درجات آزادی (۶۶ و۳ = df) در سطح احتمال ۹۵ درصد (آلفای ۵ درصد) از F جدول بحرانی (۳/۰۷) کوچکتر است بنابراین می‌توان بیان نمود بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برحسب مقطع تحصیلی تفاوت معنادار وجود ندارد.

## ۹ نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

بر اساس یافته‌های فرضیه اول، از آنجایی که امتیاز معیار رهبری در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است؛ بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تدوین و تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به کارکنان و ارباب رجوع و ذی‌نفعان، اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود و حضور فعال در این فعالیت‌ها.

بر اساس نتایج فرضیه دوم، هرچند امتیاز معیار امتیاز معیار خط‌مشی و استراتژی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار نیست ولی توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند جایگاه صندوق را در مسیر تعالی در این خصوص بهبود بخشد: تدوین خط‌مشی و استراتژی‌ها ، روشن نمودن و همسو کردن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، شناسایی و اولویت بندی و پیش بینی نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان، تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا، تجزیه و تحلیل شاخص‌های عملکرد داخلی و تعیین مکانیزم‌های گزارش‌دهی.

براساس یافته‌های فرضیه سوم، از آنجایی که امتیاز معیار منابع انسانی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است؛ بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تشویق و ترغیب پرسنل، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و تفویض اختیار، توجه به تسهیلات رفاهی و ایمنی و بهداشت کارکنان، آموزش و ارتقای آگاهی و مشارکت پرسنل، ارزیابی عملکرد کارکنان به طور مستمر.

براساس یافته‌های فرضیه چهارم، امتیاز معیار مشارکت‌ها و جذب منابع در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است ولی این تفاوت مطلوب می‌باشد چرا که بهتر از وضعیت تعریف شده است. ولی



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

با این حال توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند جایگاه صندوق را در مسیر تعالی در این خصوص حفظ کند: شناسایی و ارزیابی سازمان‌های همکار و تأمین کنندگان، ارتقای سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی، تعیین و استقرار مکانیزم‌های گزارش‌گیری، تدوین برنامه‌های بلند مدت جهت اهداف درآمدی، ایجاد و توسعه استراتژی مدیریت فن‌آوری، جمع‌آوری و ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش.

براساس یافته‌های فرضیه پنجم، از آنجایی که امتیاز معیار فرآیندها در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است؛ بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:

طراحی فرآیندها و چارت تشکیلاتی در جهت اهداف صندوق، بکارگیری سیستم‌های استاندارد در مدیریت (مثل سیستم‌های مدیریت کیفیت)، شناسایی و اولویت بندی فعالیت‌های بهبود استفاده از نظرسنجی ارباب رجوع در زمینه‌های خدمات سازمان ، تقویت سیستم پشتیبانی در زمینه خدمات مورد نیاز، تقویت سیستم برنامه‌ریزی و کنترل برنامه‌ها.

تشکیل یک کمیته تخصصی که بتواند پیشنهادات و انتقادات را در مورد خدمات ارایه شده و همچنین بهبود فرآیندها، دریافت کرده؛ پس از تحلیل، آن‌ها را به مرحله اجرا درآورد.

براساس یافته‌های فرضیه ششم، از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: سنجش شاخص‌های مالی و غیر مالی، مثل اثربخشی و کارایی با روش‌های جدید و دقیق، استفاده از سیستم‌های کنترلی و حسابداری پیشرفته.

براساس یافته‌های فرضیه هفتم، از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کارکنان در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است؛ بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:

۱- بهبود شرایط محیط کار، ارتباطات بین مدیران و کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، سنجش ادواری رضایت و وفاداری کارکنان، بررسی تعهد و انگیزش کارکنان و عوامل بازدانده تعهد و انگیزش و رفع آن‌ها.

۲- پیشنهاد می‌شود سازمان از کارکنان و نظرات آن‌ها در رفع مشکلات سازمان، یاری بگیرد تا زمینه رضایت شغلی آن‌ها فراهم شود .

۳- تشویق کارکنان برای مشارکت‌های فردی و گروهی و طراحی نظام قدردانی از کارکنان در سازمان .

براساس یافته‌های فرضیه هشتم، از آنجایی که امتیاز معیار نتایج ارباب رجوع در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است؛ بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: بخش‌بندی گروه‌های مختلف ارباب رجوع و ارضای نیازهای هر بخش به شیوه‌ای



[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]

اثربخش، سنجش و ارزیابی ادواری نیازمندی‌های ارباب رجوع به دلیل تغییر این نیازها در طی زمان و با تغییر فن‌آوری، سنجش رضایت ارباب رجوع.

براساس یافته‌های فرضیه‌نهم، امتیاز معیار نتایج جامعه در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت معناداری برخوردار است، ولی این تفاوت مطلوب است. گرچه برای حفظ این رویه توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی رهگشا باشد: بررسی کارشناسانه تأثیرات متقابل جامعه و سازمان بر یکدیگر و تحلیل آن تأثیرات، شناسایی منابع محیطی مورد نیاز سازمان و نحوهٔ تأمین این منابع به شیوهای غیر زیان‌آور، شناسایی الزامات و خواسته‌های محیط و ذی‌نفعان اجتماعی و برآوردن این خواسته‌ها به شیوه‌ای معقول، ایجاد تصویری مثبت از سازمان در جامعه.

## منابع


[۱] هداوند، س.، (۱۳۸۵). مدیریت ارزشیابی کیفیت در نظام آموزشی سازمان‌های صنعتی، شرکت صنایع الکترونیک ایران.

[۲] محمدی، ر.، و همکاران.، (۱۳۸۴). ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی؛ مفاهیم، اصول، روش‌ها و معیارها، تهران، نشر سازمان سنجش آموزش کشور.

[۳] اولیاء، م.، صالح، ا.، خاکزار، م.، (۱۳۸۸). طراحی یک سیستم ارزیابی برای واحدهای پژوهشی. مجموعه مقالات آموزش عالی و توسعه پایدار، مؤسسه پژوهشی و برنامه ریزی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران.

[۴] انصاری جابری، م.، (۱۳۸۸). ارزیابی مرکز تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

[۷] ابیلی، خ.، (۱۳۸۰). کاربرد مدل ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه. کیفیت و مدیریت، ۶، ۱۵-۱۱.

[۸] ترابی پور، ا.، رکاب اسلامی زاده، س.، (۱۳۹۰). خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز، مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز، اهواز، ایران.

[۱۰] رازانی، ع.، (۱۳۸۱). آشنایی با مدل‌های برتر سازمانی، تهران، انتشارات امام.

[۱۱] آذر، ع.، صفری ، س.، (۱۳۸۱). مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها. مدرس علوم انسانی، ۸ (۲)، ۱-۳۳.

[۱۲] نجمی، م.، حسینی س.، (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

[۱۳] ابراهیمی، ع.، ساعتی، ص.، رئیسی، ص.، (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد پژوهشی اساتید با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها کاربردی در دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. مجله تحقیق در عملیات درکاربردهای آن، ۸ (۲)، ۷۱-۸۰.

[5] Tari, J. J., (2006). An EFQM model self – assessment exercise at a Spanish University. Journal of Education Administration: 44 (2), 170-188.

[6] Monsted, M., Fons, T., (2000). A comparative assessment of the EFQM excellence model and the ISO 9001. AARHUS School of Business, AARHUS, Denmark, 2002.

[9] Tarı´, J., (2009). An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. Journal of Educational Administration, 44 (2), 170-88.


[ Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-27 ]