

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۳ / سال اول، شماره ۳ / پاییز ۱۳۹۱

*Management in The Islamic University, 2012 (Fall) 3, Vol. 1, No.3*

## بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی<sup>۱</sup>

علی اکبر امین بیدختی<sup>۱</sup>

سید مجتبی زرگر<sup>۲</sup>

نوید شریفی<sup>۳</sup>

### چکیده

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از عمده ترین نهادهای علمی و بانیان تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان می باشند؛ لذا همواره باید در مسیر تعالی بوده و در راستای تعالی جامعه فعالیت کنند. **هدف:** هدف این پژوهش، شناسایی مهم ترین عوامل و راهکارهای مؤثر بر دستیابی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به تعالی سازمانی است که می توانند به عنوان پیش زمینه ای برای پیاده سازی الگوهای مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در راستای ایجاد فرهنگ تعالی مورد توجه قرار گیرند. **روش:** پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی پیمایشی (survey) است. در این راستا پس از مطالعه مبانی نظری موضوع و تحقیقات به عمل آمده در خصوص الگوهای تعالی سازمانی، شش عامل فراهم کردن فرصتهای یادگیری فردی و گروهی، مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی، تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان، تشویق ایده های نو و رفتارهای خلاقانه، سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو و منطبق کردن ویژگی های کارکنان با قابلیت های مورد نیاز سازمان به عنوان عوامل کلیدی تأثیر گذار بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی شناسایی و با انجام مطالعه ای میدانی، تأثیر عوامل مذکور، بررسی و تحلیل شد. **یافته ها:** برای تمامی فرضیه ها، آماره کای دو محاسبه شده از مقدار بحرانی بزرگ تر و سطح معناداری از سطح خطا (۰/۰۵) کوچک تر است. بنابر این، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که تمامی عوامل و متغیرهای مورد اشاره در این تحقیق، در دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی مؤثرند. **نتیجه گیری:** تمامی عوامل ذکر شده بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی مؤثر بوده، می بایست مورد توجه رؤسا و مدیران اجرایی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی قرار گیرند.

**واژگان کلیدی:** تعالی سازمانی، الگوهای تعالی، دانشگاه .

کچه دریافت مقاله: ۹۰/۰۶/۱۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۰/۱۲/۲۷

۱. دکترای مدیریت، دانشیار دانشگاه سمنان. (نویسنده مسئول) / آدرس: سمنان، میدان سعدی، بلوار مولوی، دانشکده گردشگری دانشگاه سمنان / نمابر:

Email: aliaminbeidokhti@yahoo.com / ۰۲۱۳۳۳۳۴۰۵

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه سمنان / Email: mojtaba.zargar@gmail.com

۳. مربی، عضو هیأت علمی مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی کومش سمنان / Email: navid\_2468@yahoo.com

## ■ مقدمه

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار، بلوغ یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد. دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به عنوان نهادهای مهم و تأثیرگذار در جامعه، از این مقوله مستثنا نبوده و می‌بایست با توجه به وظیفه خطیر خود در جهت آموزش و پرورش نیروی انسانی و ارتقای دانش، بینش و مهارتهای افراد جامعه، اقداماتی را در دستور کار خود قرار دهند که از جمله آنها توجه به امر تعالی سازمانی است. (کالوو مورا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۵۵)

امروزه الگوهای تعالی سازمانی، به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمانها در استقرار سیستمهای نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی یافته‌اند. این الگوها به عنوان یک زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمانها به کار می‌روند و به این لحاظ، مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته‌اند که در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، به سازمانهای برتر اعطا می‌شود. (حسینی، ۱۳۸۶، ص ۱۲)

نظر به اینکه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از مهم‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمانها بایستی همواره در راه تعالی قدم نهاده و با بهبود در کیفیت ارائه خدمات، وظیفه خطیر و تأثیرگذار خود را به بهترین شکل ممکن به انجام رسانند (اسونسون و کلاسجو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص ۵۶).

متأسفانه تاکنون دانشگاههای کشور تمایل چندانی به حرکت در مسیر سرآمدی به صورت نظام‌مند را از طریق الگوهای تعالی موجود نداشته‌اند. طی بررسی‌های به عمل آمده که به صورت مصاحبه با مسئولان مربوط و نیز مراجعه به پایگاههای اطلاع‌رسانی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و دانشگاه جامع علمی- کاربردی، انجام گرفته است؛ هیچ سابقه‌ای در خصوص به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی در دانشگاههای داخلی یافت نشد. از طرفی، با رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور، اعم از دانشجویان، استادان و کارکنان دانشگاهها و همچنین افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، ضرورت وجود الگویی به منظور داشتن الگوی سرآمدی در دانشگاهها و معیار قرار گرفتن برای ارزیابی و مقایسه واحدهای دانشگاهی، بسیار ضروری به نظر

---

1. Calvo-Mora

2. Svensson & Klefsjo

## بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۶۷

می‌رسد. (تارنمای اطلاع‌رسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور، دانشگاه جامع علمی-کاربردی، ۱۳۸۹)

بدیهی است دستیابی به تعالی سازمانی نیازمند توجه به عوامل و معیارهای کلیدی مؤثر بر دستیابی به تعالی است که این امر ضرورت شناسایی و توجه به این عوامل پیش‌نیاز را ضروری می‌سازد. هدف اصلی انجام این تحقیق، شناسایی راهکارها و عوامل کلیدی مؤثر بر دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در راستای ایجاد بستری مناسب جهت پذیرش الگوهای تعالی سازمانی با توجه به رویکردهای اجرایی الگو در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است؛ که به مفهوم ارائه یک دورنمای سیستمی برای درک فرهنگ متعالی و ارزیابی عملکرد در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است. این امر با انجام تحقیق میدانی و نظرسنجی از خبرگان و استادان دانشگاهها مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه، پس از مروری کوتاه بر مبانی نظری و ادبیات تحقیق، فرضیه‌ها و روش تحقیق بیان و پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه میدانی، پیشنهادهای کاربردی برای دستیابی دانشگاهها به تعالی و سرآمدی ارائه شده است.

### ▪ مبانی نظری تحقیق

#### ▪ تعالی سازمانی

«تعالی سازمانی» به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری و موفقیت سازمان در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است (حسینی، ۱۳۸۶، ص ۴). «تعالی کسب و کار» رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بُعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم در جهت تأمین و ارتقای سطح منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه است (شفیع‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۲). تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب و کار، ویژگی‌های نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان‌رادر بر گرفته‌ودر یک کلام؛ مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. (باسمن، ۱۳۸۷، ص ۴۴)

در محیط دنیای امروزی، تغییرات سریعی اتفاق می‌افتد و نیاز و انتظار ذی‌نفعان اغلب به سرعت تغییر می‌کند. سازمانهای متعالی، نیاز و انتظارات ذی‌نفعان خود را اندازه‌گیری کرده، از آن فراتر می‌روند و آنها را مشعوف<sup>۱</sup> می‌کنند؛ تجارب و تصور ذی‌نفعان را نسبت به خودشان برآورد کرده، عملکرد دیگر سازمانها را در این خصوص مشاهده و بازنگری می‌کنند (ملکی و ایزدی، ۱۳۸۷، ص ۶۴). سازمانهای متعالی، همواره در

حال یادگیری از فعالیتهای و عملکرد خود و دیگران هستند؛ بهینه‌کاو داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند؛ دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر کردن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره‌مند می‌کنند. آنها به دقت سرمایه‌های فکری خود را حفظ کرده، از آن برای دستیابی به اهداف سازمان به صورت مناسب استفاده می‌کنند (ظرافت‌انگیز لنگرودی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۲).

### ▪ الگوهای تعالی سازمانی

الگوهای سرآمدی یا تعالی سازمانی، در واقع ترکیبی از دانش و اعتقادات افراد اندیشمند در ارتباط با سرآمدی بنگاههای مختلف و آنچه در عمل اتفاق افتاده است، می‌باشند (روتق، ۱۳۸۸، ص ۱۵). الگوهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمانهای مختلف به کار گرفته می‌شوند. هر سازمان با به کارگیری این الگوها، ضمن اینکه میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود، در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی می‌کند، می‌تواند عملکرد خود را با دیگر سازمانها و به ویژه با بهترین آنها نیز مقایسه کند (شفیع‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۱).

از معروف‌ترین این الگوها می‌توان به الگوهای دمنینگ<sup>۱</sup>، مالکولم بالدريج<sup>۲</sup>، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۳</sup> و کارت امتیازی متوازن<sup>۴</sup> اشاره کرد؛ که سایر الگوها بر اساس آنها شکل گرفته‌اند. البته الگوهای مذکور اصولاً تفاوت‌های ماهوی با یکدیگر نداشته و اگر بخواهیم آنها را از لحاظ ساختار و معیارها و حتی میزان بکارگیری با هم مقایسه کنیم، تفاوت اصولی بین آنها وجود ندارد.

اکثر الگوهایی که در سایر کشورهای جهان از جمله ایران شکل گرفته‌اند، بر اساس یکی از الگوهای یاد شده می‌باشند. همچنین ارزشهای محوری که در اکثر این الگوها به عنوان فلسفه اولیه در طراحی آنها مطرح بوده، از رویکرد الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نشئت گرفته است و وجوه مشترک بسیار زیادی با هم دارند. معیارهای به کار رفته در این الگوها نیز شبیه به هم هستند. جدول ۱ به بررسی همین موضوع در سه الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، الگوی دمنینگ و الگوی مالکولم بالدريج می‌پردازد.

1. Deming Model

2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

3. European Foundation for Quality Management (EFQM)

4. Balanced Score Card (BSC)

بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۶۹

جدول ۱: ارزشهای محوری در الگوهای دمینگ، بالدريج و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

الگوی بنیاد اروپایی	الگوی مالکولم بالدريج	الگوی دمینگ	ارزشهای محوری
دستیابی به نتایج متوازن	رهبری آرمانگرا	مشتری مداری	
مشتری مداری	مشتری مداری	نگرش سیستمی	
رهبری و ثبات رأی	یادگیری فردی و سازمانی	بهبود مستمر	
مدیریت بر مبنای واقعیات و فرایندها	ارزشگذاری به کارکنان و شرکا	مسئولیت اجتماعی	
مشارکت و توسعه کارکنان	چابکی و انعطاف پذیری	ایمنی و قابلیت اطمینان	
بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر	تمرکز بر آینده	کنترل کیفیت آماری فرایند	
توسعه شراکتها	مدیریت نوآوری	فرایندگرایی	
مسئولیت اجتماعی	مدیریت بر مبنای واقعیات	-	
-	مسئولیت اجتماعی و شهروندی	-	
-	نتیجه گرایی و ایجاد ارزش	-	
-	نگرش و دیدگاه سیستمی	-	

در ایران طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو الگوی اصلی مالکولم بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و تغییراتی که برخی کشورهای دیگر روی این دو الگو صورت داده بودند، توسط وزارت صنایع و معادن به اجرا درآمد و این وزارتخانه و مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، مقدمات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را پی‌ریزی کردند. در طول دو دوره از جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، تعدادی از شرکتهای بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکتهای خصوصی این الگو را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی، موفق به پر کردن خودارزیابی برای دریافت گواهینامه شدند (آذر و صفری، ۱۳۸۴، ص ۱۴-۱۳). اما بر اساس بررسی‌های به عمل آمده، تا کنون دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور به طور نظام‌مند از الگوهای تعالی سازمانی بهره نبرده‌اند و با وجود تلاشهای اولیه برای به کارگیری این الگوها، همچنان در مراحل اولیه به کارگیری این الگوها قرار دارند. لذا با توجه به رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور و افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، به کارگیری الگویی به منظور دستیابی به

سرآمدی و تعالی در دانشگاهها و معیار قرار گرفتن برای ارزیابی و مقایسه واحدهای دانشگاهی، بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد.

### ▪ تعالی سازمانی در دانشگاه

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی یکی از مهم‌ترین نهادهای آموزش، توسعه و تأمین منابع انسانی و رکن اصلی پیشرفت و توسعه همه‌جانبه هر کشوری می‌باشند. این نهاد دارای کارکردها و وظایف عمده‌ای در راستای توسعه پایدار است و به عنوان یک نهاد ساختارمند، نیازمند ملاحظه علمی تمام بخشها و جنبه‌های مختلف آن است. دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی همواره به عنوان بالاترین مرکز اندیشه و تولید علم محسوب می‌شوند و با حضور و فعالیت اندیشمندان متفکران، دانش‌پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقش اساسی دارند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۳، ص ۱۷). با توجه به جایگاه مذکور، روند تغییرات ساختاری در آموزش عالی در چند دهه گذشته شروع شده است؛ افزایش جمعیت، گسترش آموزش همگانی ابتدایی و متوسطه، همراه با رشد طبقه متوسط، بر فراوانی تقاضا برای ورود به دانشگاه با نرخ رو به تریایدی افزوده است. به خصوص گسترش روز افزون فناوری در زمینه‌های ارتباطات و اطلاع‌رسانی، جامعه بشری را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرده است. در این شرایط، نقش مؤثری از دانشگاه برای پاسخگویی به این نیازها انتظار می‌رود. دانشگاهها به منظور به انجام رساندن وظیفه خطیر و پویایی و ارتقای خود، به الگو و ابزار مناسب برای ارزیابی و اطمینان کیفی از روند برنامه‌ها و فرایندهای مربوط و کارایی و اثربخشی فعالیت‌هایشان نیاز دارند (فراستخواه، ۱۳۸۲، ص ۱۲۱). بدین منظور، حرکت به سوی تعالی سازمانی با استفاده از الگوهای تعالی می‌تواند بسیار مفید و کمک‌کننده باشد. الگوهای تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، به کارگیری روشهای خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمانها نهادینه کرده، امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم کنند.

در آینده دانشگاهها برای بقا همواره با رقبای داخلی و خارجی بسیاری مواجه خواهند بود. آنها مجبورند این واقعیت را بپذیرند که باید به منظور کسب ارزش بیشتر، در ارائه خدمات با بهترین کیفیت کوشا باشند. به دلیل افزایش رقابتهای جهانی و بهبود ارتباطات، امروزه انتظارات از دانشگاهها رشد چشمگیری داشته است. بنابر این، ضرورت دستیابی به شاخصهای تعالی سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (ابلی، ۱۳۸۰، ص ۱۱). بنابر این، آنچه مورد نظر این

## بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۷۱

پژوهش است، گامی در همین راستا، به منظور تبیین عوامل مؤثر بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی و ارائه الگویی مناسب و کاربردی در این زمینه است که می‌تواند به عنوان پیش‌نیازی برای پیاده‌سازی الگوهای تعالی سازمانی و ایجاد فرهنگ تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

همان‌طور که گفته شد، تا کنون الگوهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمانها و دستیابی به تعالی سازمانی ارائه شده است. در کشور ما الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با برخی تغییرات و اصلاحات با لحاظ قرار دادن اصول اعتقادی و فرهنگی جامعه اسلامی - ایرانی، همسویی با راهبردها و خط‌مشی‌های نظام مدیریتی کشور و رهنمودهای مقام رهبری و تأکید بر آنچه در نظام مدیریت سازمانهای ایرانی از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار است، به عنوان جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی مورد پذیرش قرار گرفته و توسط سازمانهای دولتی و خصوصی مختلف دنبال می‌شود. تجربیات و تحقیقات به عمل آمده در برخی از کشورها (نظیر انگلیس، اسپانیا و ترکیه) نشان داده که از بین الگوهای تعالی موجود، الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در کانون توجه دانشگاههای معتبر جهان بوده، می‌توان از آن با اعمال تغییراتی جزئی، به عنوان الگویی مناسب برای ایجاد فرهنگ تعالی، امکان خودارزیابی هر واحد دانشگاهی و مقایسه هر واحد دانشگاهی با سایر واحدها استفاده کرد.

طی بررسی‌های به عمل آمده، موضوعاتی چون: تدوین و استقرار مأموریت، خط‌مشی و اهداف کیفی در چارچوب نظامهای مدیریت کیفیت، جز در موارد نادر، در دانشگاههای کشور عملیاتی نشده که به مفهوم نداشتن زیرساختهای لازم برای اجرای الگوهای تعالی تلقی است. از سوی دیگر، با توجه به نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در دستیابی دانشگاهها به تعالی و سرآمدی، توجه به پیش‌نیازها و راهکارهای دستیابی به تعالی سازمانی، امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد. لذا این مقاله با الهام از ابعاد و ارزشهای محوری مهم‌ترین و پرکاربردترین الگوهای موجود تعالی سازمانی و مفاهیم مطرح در مباحث توانمندسازی نیروی انسانی، سعی بر آن دارد تا شاخصها و راهکارهایی را برای دستیابی به تعالی نیروی انسانی و تعالی سازمانی ارائه کند. در واقع؛ پیش از پیاده‌سازی و اجرای الگوی تعالی در دانشگاهها و ارزیابی عملکرد دانشگاه بر اساس آنی، می‌بایست زمینه و فرهنگ مناسب برای اجرای الگوهای تعالی در دانشگاه فراهم آید. در این راستا شاخصهایی چون ارتقای یادگیری سازمانی، مشارکت دادن کارکنان در امور، تفویض اختیار به کارکنان، تشویق خلاقیت و نوآوری و موارد مشابه می‌تواند به نوعی زمینه مساعد پیاده‌سازی الگوهای تعالی و در نهایت، دستیابی به تعالی سازمانی را فراهم کند. لذا در این مقاله با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و تجربی و نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی، عوامل و مؤلفه‌هایی که می‌توانند بر تعالی سازمانی، به ویژه تعالی منابع انسانی مؤثر باشند و زمینه را برای اجرای الگوهای تعالی سازمانی فراهم

کنند، ارائه شده که عوامل مذکور در الگوی مفهومی تحقیق (شکل ۱) قابل مشاهده است. گفتنی است برخی از متغیرهای مورد اشاره در این الگو، نظیر فراهم کردن فرصتهای یادگیری فردی و گروهی، تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه، مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، به طور مستقیم در الگوهای معروف تعالی سازمانی، مانند الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (در معیار کارکنان) مورد اشاره قرار گرفته و برخی دیگر از عوامل مورد اشاره در الگوی مفهومی تحقیق، نظیر تفویض اختیار به کارکنان و سازماندهی مجدد تأمین نیرو، به طور ضمنی در دیگر الگوهای تعالی سازمانی از قبیل الگوی دمینگ و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مورد توجه قرار گرفته است.

از سوی دیگر، تعالیم اسلام و سخنان بزرگان دین نیز مفاهیم و شاخصهای مذکور را به نوعی مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند. یکی از مفاهیم مورد توجه در مکتب مترقی اسلام، لزوم تفکر و تعقل در تمام شئون زندگی فردی و اجتماعی است. هیچ یک از نظامهای فکری و عملی، مانند اسلام بر تفکر و تعقل و خلاقیت تأکید نکرده‌اند. تأکید و برانگیختن انسانها به تفکر، در مکتب اسلام چنان است که ساعتی تفکر بهتر از یک سال عبادت تلقی می‌شود. تفکر خلاق به عنوان یکی از محورهای تفکر، همواره مد نظر پیامبر(ص) و محور آموزش و دعوت ایشان بود. پیامبر(ص) اساس ارزش و عظمت انسانی را به میزان بهره‌مندی او از تفکر خلاق و تعقل دانسته، می‌فرماید: «إِذَا رَأَيْتُمُ الرَّجُلَ كَثِيرَ الصَّلَاةِ، كَثِيرَ الصِّيَامِ فَلَا تَبَاهُوا بِهِ حَتَّى تَنْظُرُوا كَيْفَ عَقَلَهُ»؛ به افزونی نماز گزاردن و زیاد روزه گرفتن کسی مباحثات نکنید؛ تا آنکه بنگرید عقلش به چه میزان است. در قرآن کریم، هم صلاح حیات وابسته به تفکر صحیح معرفی شده و مکرراً به تفکر خلاق دعوت فرموده و هم از تبعیت کورکورانه و بدون تفکر پرهیز داده شده است. (حسینی، ۱۳۸۷، ص ۲۶-۲۷)

پیامبر اکرم(ص) همواره ضمن توجه به نظرات افراد اندیشمند و صاحب تجربه و بهره‌مندی از نظرات مشورتی آنها در اداره امور، به تشویق و استقبال از نظرات خلاقانه و نوآورانه افراد می‌پرداختند که نمونه آن را در جنگ خندق و توجه پیامبر اعظم(ص) به راهکار خلاقانه سلمان فارسی در مورد حفر خندق برای مقابله بهتر با دشمنان می‌توان مشاهده کرد. در آیات قرآن کریم نیز موضوع اعتنا به آرای جمعی و شور و مشورت با افراد مطلع و دانا برای تصمیم‌گیری بهتر و بهبود اوضاع جامعه، مورد تأکید قرار گرفته است. به طور نمونه، در قرآن کریم به پیامبر اکرم(ص) چنین توصیه شده است: «و شاورهم فی الامر». حضرت علی(ع) نیز در خصوص لزوم مشورت با زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها برای دستیابی به رشد و توسعه می‌فرماید: «ما استنبط الصواب بمثل المشورة»؛ راه حق از هیچ جا بهتر از مشاوره به دست نمی‌آید(غرر الحکم، ص ۳۰). همچنین در جای دیگر می‌فرماید: «آن کس که با بزرگان مشورت کند، از عقل و خرد آنان بهره می‌گیرد»(همان، ص ۳۲). بدین ترتیب، می‌توان گفت که مشورت با زیردستان و کارکنان و



## بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۷۳

مشارکت دادن آنها در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توجه به نظرات افراد توانمند و خلاق و تفویض اختیار برخی از امور به آنها، می‌تواند زمینه را برای رشد و تعالی سازمانی هموار کند. لذا در الگوی مفهومی تحقیق، موارد مزبور لحاظ شده است.

بعلاوه در مکتب اسلام، به ویژه در سخنان پیامبر اکرم (ص) و امام علی (ع)، موضوع شایسته‌سالاری و رعایت انصاف و عدالت در انتخاب و ارتقای کارگزاران و مدیران، برای رشد و تعالی جامعه اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است. نمونه بارز اعمال خط‌مشی یاد شده در گزینش، هدایت، حفظ و نگهداری نیروهای تحت فرمان در ارکان مختلف حکومتی در نامه معروف به عهدنامه مالک اشتر به تصویر کشیده شده است. امام علی (ع) گوشزد می‌کنند که به کارگیری و استخدام کارکنان بدون طی کردن مراحل انتخاب و بدون توجه به تحقیقات و بررسی سوابق، نوعی خیانت است: «ثُمَّ أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عَمَالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِياراً وَ لَا تَوَلَّيْهِمْ مَحَابَهَ وَ أَثَرَةَ فَأَنْهَمَا جِمَاعٍ مِنْ شُعْبِ الْأَجُورِ وَ الْخِيَاذَةِ»؛ پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان (و تحقیق در صلاحیت)، آنها را به کار بگمار و از روی هوا و هوس و بدون توجه به نظر دیگران به کارشان مگیر؛ زیرا این عمل ترکیبی از اجزای ظلم و جور و خیانت است (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). این موضوع به نوعی استفاده از روشهای مناسب برای جذب و نگهداری نیرو و فراهم آوردن زمینه سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو با توجه به شایستگی‌ها و صلاحیتهای فردی کارکنان و ایجاد نظام مناسب برای جابه‌جایی کارکنان و منطبق کردن آنها با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان را خاطر نشان می‌کند که در الگوی مفهومی تحقیق نیز به آنها توجه و تأکید شده است.

### ▪ فرضیه‌ها و الگوی تحقیق

با توجه به مطالب گفته شده، الگوی مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، با مطالعه مبانی نظری موضوع و تحقیقات به عمل آمده در خصوص الگوهای سرآمدی یا تعالی سازمانی، شش عامل ذیل به عنوان عوامل تأثیرگذار بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی شناسایی شده است. با توجه به الگوی ارائه شده، فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل عبارتند از:

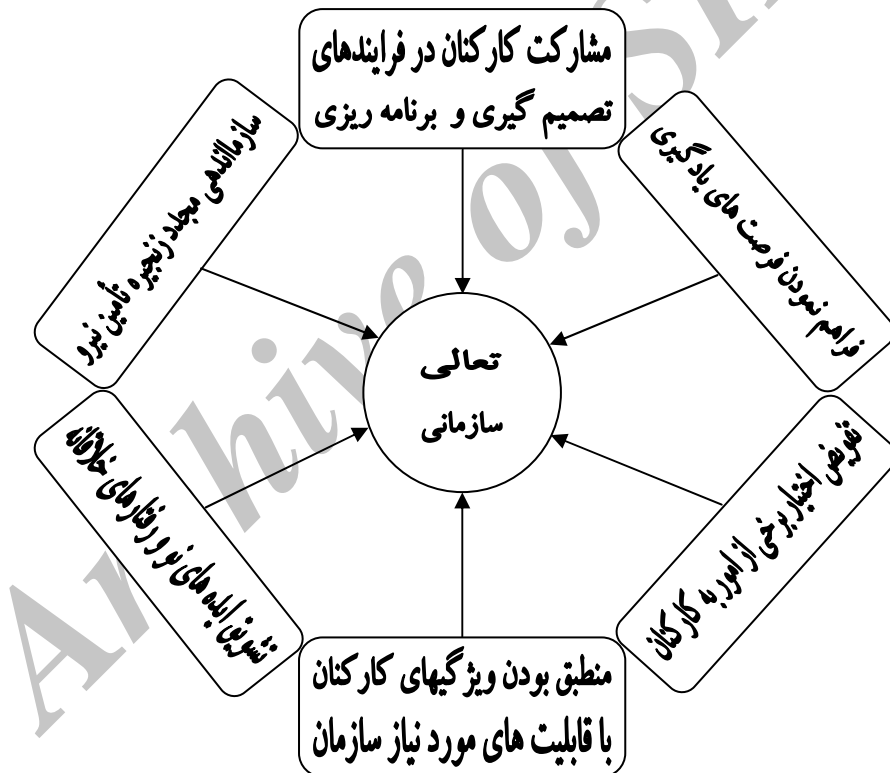
۱. فراهم کردن فرصتهای یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.
۲. تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.

۳. تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.

۴. فراهم بودن زمینه‌های تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.

۵. فراهم بودن زمینه سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.

۶. منطبق بودن ویژگی‌های کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان، بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی تأثیر دارد.



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

## ▪ روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، تمامی اعضای هیئت علمی (پیمانی و رسمی) دانشگاههای استان سمنان به تعداد ۱۱۹۰ نفر می‌باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از جدول کرجسی و مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. بدین ترتیب، حجم نمونه آماری، تعداد ۲۹۱ نفر در نظر گرفته شده است. روش نمونه‌گیری به کار برده شده در این تحقیق نیز روش طبقه‌ای متناسب با حجم است.

در پژوهش حاضر، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۴۲ سؤال با مقیاس پنج گزینه‌ای جمع‌آوری شده است. در این راستا، با توجه به ادبیات موضوع، پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان، ابتدا مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعالی در دانشگاهها به همراه مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از این عوامل، شناسایی و بدین ترتیب پرسشنامه اولیه طراحی و از روش دلفی برای اطمینان از روایی پرسشنامه تحقیق استفاده شد. در ابتدا نمونه‌ای از پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با شکل و فرم تک‌تک سؤالات و محتوای آنها از لحاظ قابل فهم بودن برای پاسخ‌دهندگان بیان کنند. سپس مجموعه‌ای از نظرات اخذ شده در باب سؤالات پرسشنامه، جمع‌آوری و پس از اعمال آنها، پرسشنامه اصلاح شده مجدداً برای آنان ارسال و در یک جمع‌بندی، اصلاح نهایی شد. در مجموع، ۴۲ سؤال به عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر دستیابی دانشگاهها به تعالی در شش طبقه کلی دسته‌بندی شدند که این شاخصها در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. همچنین برای آزمون پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه طراحی شده در بین ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری توزیع و مقدار آلفای کرونباخ آن معادل ۰/۸۴ به دست آمد که از لحاظ آماری، ضریب قابل قبولی به حساب می‌آید. گفتنی است در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تحلیل فرضیه‌ها، از آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون کای-دو، آزمون فریدمن و ضریب آماری کوهن استفاده شده است.

## ▪ تحلیل یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. بر اساس نتایج این آزمون، تمامی متغیرهای تحقیق، نرمال هستند. همچنین به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی در دانشگاهها، از ملاک کوهن برای آزمون کای دو (۲) استفاده شد. این ملاکها برای تأثیر کم، بین یک تا ۱۰ درصد، تأثیر متوسط ۱۰ تا ۲۵ درصد و تأثیر زیاد بیشتر از ۲۵ درصد است. (هاویت و کرامر، ۲۰۰۰، ص ۲۵)

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا مؤلفه‌های مربوط به هر کدام از فرضیه‌ها تک‌تک و جداگانه آزمون شد و پس از آزمون مؤلفه‌ها، اندازه اثر برای هر یک از آماره‌های مجذور کای دو محاسبه و مقایسه شد. اندازه اثر، امکان رتبه‌بندی و میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مربوط به فرضیه‌ها را معین می‌کند. صورت آزمون به شرح ذیل است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_0 - F_e)}{F_e}$$

در این فرمول،  $F_0$  فراوانی مشاهده شده و  $F_e$  فراوانی مورد انتظار است و درجه آزادی از طریق تعداد طبقات منهای یک ( $K - 1$ ) محاسبه می‌شود. در صورتیکه  $\chi^2$  محاسبه شده از مقدار بحرانی  $\chi^2$  بزرگتر باشد، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی داری میان فراوانی مشاهده شده و فراوانی مورد انتظار در مورد سؤال (مؤلفه) مورد بحث وجود دارد. در صورت معنی دار بودن تفاوت مشاهده شده، میزان تأثیر توسط شاخص اندازه اثر کوهن به صورت زیر اندازه گیری می‌شود:

$$\phi^2 = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

اگر اندازه اثر محاسبه شده بر اساس شاخص کوهن، برای تمامی سؤالات (مؤلفه‌های) مربوط به یک فرضیه، بزرگتر از ۲۵ درصد (در حد زیاد) به دست آید در این صورت، فرضیه مزبور مورد تأیید قرار می‌گیرد. در این تحقیق، مطابق الگوی ذکر شده برای تک تک سؤالات و فرضیه‌های تحقیق، آزمون کای دو و اندازه اثر محاسبه گردید. نتایج به دست آمده در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲: عوامل مؤثر بر دستیابی به تعالی در دانشگاهها

اولویت	اندازه اثر	سطح معناداری	آماره آزمون ( $\chi^2$ )	مؤلفه‌ها
<b>مؤلفه‌های مربوط به فراهم کردن فرصتهای یادگیری فردی، گروهی و سازمانی</b>				
۳۳	۰/۴۲۰	۰/۰۰۰	۵۱/۲۸۵	۱. بهره‌مندی کارکنان از امکانات و تسهیلات آموزشی و تحقیقاتی
۱۷	۰/۵۴۱	۰/۰۰۰	۸۵/۱۰۰	۲. فراهم کردن امکانات و تجهیزات برای استفاده از آخرین فناوری‌های موجود در فعالیتهای سازمانی
۱۴	۰/۵۵۴	۰/۰۰۰	۸۹/۲۵۸	۳. به وجود آوردن شرایط توانمندسازی کارکنان از طریق شرکت در دوره‌ها و کارگاههای آموزشی حین خدمت
۳۱	۰/۴۲۹	۰/۰۰۰	۵۳/۶۲۲	۴. تعیین و درک نیازهای اطلاعاتی اصلی سازمان و کارکنان توسط مدیر
۴۲	۰/۳۷۵	۰/۰۰۰	۴۰/۸۳۸	۵. فراهم کردن زمینه‌های افزایش دانشی که کارکنان می‌بایست دارا باشند
<b>مؤلفه‌های مربوط به تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی</b>				
۲	۰/۷۸۳	۰/۰۰۰	۱۷۸/۳۳۰	۶. فراهم‌آوری زمینه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به منظور افزایش کیفیت خدمات
۱۶	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰	۸۶/۷۱۵	۷. ایجاد زمینه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به

بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۷۷

				چگونگی استفاده از مهارتهای افراد در راستای خدمت بهتر و بیشتر
۲۶	۰/۴۷۴	۰/۰۰۰	۶۵/۳۷۵	۸. فراهم کردن زمینه‌های مشارکت کارکنان در کیفیت پیشرفت کارکنان از طریق مناسب‌سازی کارکردهای سازمانی
۲۷	۰/۴۵۳	۰/۰۰۰	۵۹/۸۰۸	۹. فراهم کردن زمینه‌های مشارکت کارکنان در ترقی اهداف شغلی از طریق مناسب‌سازی کارکردهای سازمانی
۴۱	۰/۳۷۷	۰/۰۰۰	۴۱/۳۵۴	۱۰. به وجود آوردن زمینه‌های مشارکت کارکنان در امر پیش‌بینی مسئله کمبود یا مازاد بالقوه نیروی کار سازمان
۲۱	۰/۵۲۴	۰/۰۰۰	۷۹/۹۱۱	۱۱. مشارکت کارکنان در امر توسعه و بهبود نیروی کار انعطاف‌پذیر و خوب آموزش‌دیده در مشاغل مهم و حساس
۸	۰/۶۵۶	۰/۰۰۰	۱۲۵/۴۰۹	۱۲. فراهم کردن زمینه‌های مشارکت کارکنان در امر فراهم‌سازی بهترین زمینه استفاده از منابع انسانی متخصص
۱۱	۰/۵۷۰	۰/۰۰۰	۹۴/۵۵۰	۱۳. تشویق کارکنان به مشارکت در امر تنظیم برنامه حفظ و نگهداری سازمان و راهبردهای توسعه سازمانی
<b>مؤلفه‌های مربوط به تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان</b>				
۹	۰/۶۰۹	۰/۰۰۰	۱۰۷/۹۱۸	۱۴. ارائه اطلاعات لازم درباره عملکرد سازمان به کارکنان
۲۹	۰/۴۴۴	۰/۰۰۰	۵۷/۳۶۸	۱۵. اجرای برنامه‌هایی برای آموزش دانش و مهارت لازم به کارکنان تا آنها برای تأمین هدفهای سازمان نقشی فعال بر عهده گیرند
۱۹	۰/۵۲۷	۰/۰۰۰	۸۰/۶۶۷	۱۶. تمایل مدیر به اینکه به زبردست آزادی عمل واقعی بدهد و بدین وسیله کارها و وظایف خود را به وی واگذار کند
۳	۰/۷۶۹	۰/۰۰۰	۱۷۲/۰۷۶	۱۷. فراهم کردن زمینه‌های لازم برای دادن قدرت به کارکنان برای گرفتن تصمیمات مهم سازمانی
۱۸	۰/۵۳۳	۰/۰۰۰	۸۲/۵۲۲	۱۸. تجزیه و تحلیل درست مدیر در بررسی عواملی چون فرهنگ سازمانی به منظور تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان
۲۲	۰/۵۲۱		۷۸/۹۴۸	۱۹. تجزیه و تحلیل مدیر در خصوص شرایط انجام کارها و توانایی‌های زبردستان به شیوه‌ای مناسب
<b>مؤلفه‌های مربوط به فراهم بودن زمینه‌های تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه</b>				
۱۲	۰/۵۶۷	۰/۰۰۰	۹۳/۴۵۰	۲۰. جستجوی مدیران به منظور شناسایی روشهایی برای توجه، پاداش‌دهی و تقدیر از کارکنان خلاق
۵	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰	۱۳۹/۹۱۱	۲۱. مورد پذیرش و استقبال قرار گرفتن ایده‌های بهبود کارکنان
۳۰	۰/۴۳۸	۰/۰۰۰	۵۵/۸۵۶	۲۲. سوق دادن نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت‌های کنونی
۲۸	۰/۴۵۱	۰/۰۰۰	۵۹/۱۸۹	۲۳. سوق دادن کارکنان به حفظ با دقت سرمایه‌های فکری خود و استفاده از آن برای دستاوردهای سازمان به صورت مناسب
۷	۰/۶۶۱	۰/۰۰۰	۱۲۷/۰۲۴	۲۴. به چالش کشیدن شرایط فعلی توسط کارکنان به منظور جستجوی فرصتهای نوآوری و بهبود مستمر که به ارزش افزوده بینجامد
۳۲	۰/۵۲۴	۰/۰۰۰	۵۲/۲۱۳	۲۵. به وجود آوردن زمینه‌ها و شرایط لازم برای بروز زمینه‌های فکری کارکنان راجع به نوع کارهای محوله
۲۴	۰/۴۹۹	۰/۰۰۰	۷۲/۵۹۱	۲۶. تشویق مناسب و شایسته کارکنان به لحاظ ارائه ابتکارات و فنون جدید
۴	۰/۷۶۷	۰/۰۰۰	۱۷۱/۰۴۵	۲۷. دخالت دادن کارکنان مبتکر و صاحب تجربه در تصمیم‌گیریهای سازمانی
۲۰	۰/۵۲۵	۰/۰۰۰	۸۰/۳۲۳	۲۸. زمینه‌سازی برای استقلال کاری کارکنان با تکیه بر شکوفایی استعدادها

و پرورش آنها				
<b>مؤلفه‌های مربوط به فراهم بودن زمینه سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو</b>				
۲۵	۰/۴۹۰	۰/۰۰۰	۶۹/۸۰۸	۲۹. سازماندهی مناسب کارکنان به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت‌های فردی
۱۵	۰/۵۵۰	۰/۰۰۰	۸۸/۱۲۴	۳۰. درک اهمیت فزاینده سرمایه‌های فکری کارکنان
۱	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	۱۸۸/۸۱۱	۳۱. بهره‌گیری مناسب از دانش کارکنان در جهت منافع سازمان
۱۳	۰/۵۵۹	۰/۰۰۰	۹۰/۹۴۲	۳۲. ایجاد ارزش افزون‌تر برای کارکنان از طریق بهینه کردن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی
۱۰	۰/۵۷۹	۰/۰۰۰	۹۷/۶۴۳	۳۳. آموزش دادن و آگاه کردن و پرورش کارکنان و سپردن اختیار به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظارت و سرپرستی دیگران
۳۵	۰/۴۱۷	۰/۰۰۰	۵۰/۴۹۵	۳۴. شناسایی افراد کلیدی برای افزایش سهم دارایی‌های فکری سازمان
۳۷	۰/۴۰۳	۰/۰۰۰	۴۷/۱۹۶	۳۵. تقویت محرک‌های سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان
۳۴	۰/۴۱۸	۰/۰۰۰	۵۰/۸۰۴	۳۶. ایجاد نظام مناسب برای جابه‌جایی کارکنان
<b>مؤلفه‌های مربوط به منطبق بودن کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان</b>				
۳۸	۰/۴۰۲	۰/۰۰۰	۴۶/۹۵۵	۳۷. روشن بودن اهمیت وظایف شغلی کارکنان
۳۹	۰/۳۸۹	۰/۰۰۰	۴۳/۹۶۶	۳۸. غنی‌سازی بصیرت‌های کارکنان در راستای مقوله بازدهی بهتر و بیشتر با صرف وقت کمتر
۶	۰/۶۹۱	۰/۰۰۰	۱۳۸/۸۱۱	۳۹. کمک به کارکنان به منظور به کارگیری قابلیت‌های آنان
۴۰	۰/۳۸۱	۰/۰۰۰	۴۲/۲۴۷	۴۰. بازخور مناسب و اثربخش امور از ناحیه کارکنان، که منطبق با اهداف سازمان باشد
۲۳	۰/۵۰۰	۰/۰۰۰	۷۲/۸۳۲	۴۱. رفتار و برخورد مناسب کارکنان با ارباب رجوع و همکاران در راستای فعالیتهای شغلی
۳۶	۰/۴۰۹	۰/۰۰۰	۴۸/۷۴۲	۴۲. کوشش مدیران در افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی کارکنان

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۲، میزان تأثیر تمامی سؤالات پرسشنامه طبق ملاک کوهن، بزرگ‌تر از ۲۵ درصد به دست آمده است و این موضوع، تمامی فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کند. در ادامه، نتایج آزمون کای دو برای تمامی فرضیه‌های تحقیق نشان داده می‌شود.

جدول ۳: نتایج آزمون کای دو برای فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	کای دو محاسبه شده	مقدار بحرانی ۲٪	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه
فرضیه اول	۲۱۶/۰۳۱	۲۷/۵۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه
فرضیه دوم	۱۳۲/۷۷۳	۲۷/۵۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه
فرضیه سوم	۲۵۳/۸۸۷	۲۷/۵۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه
فرضیه چهارم	۱۰۸/۱۴۴	۳۱/۴۱۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه
فرضیه پنجم	۱۱۰/۲۲۰	۲۸/۸۶۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه
فرضیه ششم	۱۹۹/۷۰۱	۲۷/۵۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش فرضیه

## بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ♦ ۴۷۹

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می شود، برای تمامی فرضیه‌ها، آماره کای دو محاسبه شده از مقدار بحرانی بزرگ‌تر و سطح معناداری از سطح خطا (۰/۰۵) کوچک‌تر است. بنابر این، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که تمامی عوامل و متغیرهای مورد اشاره در این تحقیق، در دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی مؤثرند.

در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن، به اولویت‌بندی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است. جدول زیر نتایج اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق با توجه به نظرات پاسخگویان را نشان می‌دهد:

جدول ۴: نتایج رتبه‌بندی فرضیه‌های تحقیق

اولویت	میانگین رتبه	فرضیه‌ها
۱	۳/۷۹	تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی
۲	۳/۶۹	تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان
۳	۳/۶۳	فراهم بودن زمینه سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو
۴	۳/۵۵	فراهم بودن زمینه‌های تشویق ایده‌های نو و رفتارهای خلاقانه
۵	۳/۳۴	فراهم کردن فرصتهای یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۶	۲/۹۹	منطبق بودن کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که از نظر پاسخگویان، تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی (فرضیه دوم) و تفویض اختیار برخی از امور به کارکنان (فرضیه سوم)، به ترتیب بیشترین تأثیر را در دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی دارند. همچنین با توجه به ستون پنجم جدول ۲ که بیانگر نتایج حاصل از آزمون کوهن در مورد اولویت‌بندی عوامل مؤثر در دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی است، می‌توان گفت که از نظر پاسخگویان، مؤلفه‌های سی و یکم، ششم و هفدهم پرسشنامه، بیشترین تأثیر را در دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی دارند.

## ▪ بحث و نتیجه‌گیری

امروزه حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی برای سازمانها، از جمله دانشگاهها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی، نیاز و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (دیویس و داگلاس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص ۷۴). امروزه چالشهای ارتقای کیفیت و توسعه سیستمها در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، امری مهم و غیر قابل اجتناب است.

1. Davies & Douglas

پاسخگویی به نیازهای اجتماعی، افزایش مخارج تحصیلی، تعدد شیوه‌ها و مراکز آموزشی و در نتیجه، افزایش رقابت این مراکز و نیاز به انطباق با اطلاعات و دانش نوین، از جمله چالشهای رقابتی امروز مؤسسات آموزش عالی است. بنابر این، دانشگاهها مکانی برای ظهور و نمایش انطباق با الزامات و نیازهای نوین تلقی می‌شوند (لانگباتوم، ۲۰۰۸، ص ۳۱). دانشگاههای کشورمان بایستی توسعه کیفیت در فرایندها، عملیات و امورشان را به منظور حفظ و ارتقای شایستگی در محیط رقابتی، به طور جدی مد نظر قرار دهند که یکی از راهکارهای مؤثر در این خصوص، قدم گذاشتن در مسیر تعالی و بهبود است.

در این راستا، الگوهای تعالی سازمانی با ارائه معیارهای اصلی عملکرد ارزیابی سازمان در سطح کلان و خرد، به شیوه‌ای منطقی امکان برآورده‌سازی نیازها و مرتفع کردن مشکلات دانشگاهها و حرکت در جهت بهبود کیفیت و تعالی سازمانی را فراهم می‌کنند (جوزی تری، ۲۰۰۷، ص ۶۰۵). پر واضح است که محور تمامی مقوله‌های مورد اشاره، انسان است و انسان سازمانی با دارا بودن ویژگی‌های مذکور، عامل کلیدی پایداری و تعالی سازمان خواهد بود. چنین انسانی ضمن دارا بودن دانش و مهارتهای علمی و خلاقیت، از مسئولیت‌پذیری و انگیزش کافی نیز برخوردار است.

از ابعاد سخت‌افزاری نیز روشها و الگوهای مختلفی وجود دارد که چارچوب و مسیر حرکت سازمانها را به سمت بهبود و سرآمدی مشخص می‌کنند. چنین الگوهایی که حاصل علم و تجربه تکرارپذیر در سازمانهای مختلف بوده، با طرح‌ریزی برخی اصول و ارزشهای بنیادین و سپس الزام سازمانها به حرکت و بهبود متوازن در مقوله‌های اصلی و کلیدی سازمان، مسیر بهبود و تعالی را مشخص کرده، سازمانها را در دستیابی به عملکرد بهتر و رشد و بالندگی، رهنمون می‌شوند. (همو، ۲۰۰۶، ص ۴۸)

البته برای رسیدن به تعالی باید هر دانشگاهی مسیر خاص بهبود خود را مشخص و از نسخه‌برداری پرهیزد. در مسیر دستیابی به عملکرد متعالی باید موانع سنتی، زبانی، مقاومتها، چالشها و همچنین مفاهیم، اصول و روشهای پیاده‌سازی الگوهای تعالی توسط رهبران و مدیران دانشگاهی به خوبی درک شوند؛ مدیریتی که باید با به کارگیری فنون مدیریت و نگرش کیفی، به بهبود یادگیری، جلب رضایت دانشجویان، کارکنان، اعضای هیئت علمی و دیگر دست‌اندرکاران بیندیشد و نسبت به سنجش و بهبود عملکردهای مؤثر در اثربخشی دانشگاه اقدام کند.

در این راستا، توجه مدیران و رهبران دانشگاهها به عوامل و پیش‌نیازهای دستیابی به تعالی، با هدف تسهیل در پیاده‌سازی الگوهای تعالی، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. همان طور که در نتایج حاصل از



تحلیل داده‌ها نیز مشاهده می‌شود، از جمله عوامل مؤثر بر دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی، به ویژه تعالی منابع انسانی، تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی است. لذا مدیران و مسئولان دانشگاهها باید با در نظر گرفتن سطح دانش، مهارتها و بلوغ کارکنان، آنها را در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی در حوزه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مشارکت داده، با اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان، زمینه‌های لازم را برای قدرت دادن به کارکنان جهت گرفتن تصمیمات مهم سازمانی فراهم آورند. بدیهی است بهره‌گیری مناسب از دانش کارکنان در جهت منافع دانشگاه، در نهایت می‌تواند منجر به افزایش کمیّت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط دانشگاه شده، موجبات سرآمدی و تعالی دانشگاهها و بهبود وضعیت نظام آموزش عالی کشور را فراهم کند. بعلاوه از آنجا که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند تا اندازه‌ی زیادی تضمین قابلیت اجرای آنها را افزایش دهد، لذا اتخاذ روشی که چنین امر مهمی را ممکن کند، به سود دانشگاه است.

بعلاوه، ارائه اطلاعات لازم درباره عملکرد سازمان به کارکنان و تفویض اختیار برخی از امور به آنها، در روحیه و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و در سوق دادن دانشگاهها به تعالی و سرآمدی، نقش مثبتی دارد. بدین منظور، فراهم آوردن فرصتهای یادگیری در سازمان و اجرای برنامه‌هایی برای آموزش دانش و مهارت لازم به کارکنان برای توانمندسازی آنها و ارتقای کمیّت و کیفیت خدمات می‌تواند مفید و کمک‌کننده باشد.

همچنین با توجه به اینکه خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی هر سازمان و جامعه‌ای بوده و افزایش خلاقیت می‌تواند به ارتقای کمیّت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع و در نتیجه، افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود، لذا به وجود آوردن زمینه‌ها و شرایط لازم جهت بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان، مورد پذیرش و استقبال قرار دادن ایده‌های بهبود، دخیل کردن کارکنان مبتکر و صاحب تجربه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و تشویق مناسب و شایسته کارکنان خلاق و نوآور، باید مورد توجه مدیران و مسئولان دانشگاه قرار گیرد.

علاوه بر این، پیاده‌سازی روشهای مناسب برای جذب و نگهداری نیرو و فراهم آوردن زمینه سازماندهی مجدد زنجیره تأمین نیرو با توجه به شایستگی‌ها و صلاحیتهای فردی کارکنان، به همراه ایجاد نظام مناسب برای جابه‌جایی کارکنان و منطبق کردن آنها با قابلیتهای مورد نیاز سازمان، می‌تواند زمینه را برای پذیرش تغییرات لازم به منظور پیاده‌سازی الگوهای تعالی سازمانی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی فراهم کرده، دستیابی دانشگاهها به تعالی سازمانی را امکان‌پذیر کند.

بدیهی است دستیابی به سرآمدی و تعالی در دانشگاهها، بیش از همه مستلزم تعهد قوی از سوی رئیس و مدیران ارشد اجرایی دانشگاه نسبت به بررسی و به کارگیری مفاهیم پیش گفته متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن دانشگاه است. در واقع؛ با ایجاد تحوّل در سطح سیاستهای کلان توسط رهبران عالی و اجرای آنها مطابق برنامه، می توان زمینه دستیابی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را به تعالی سازمانی فراهم کرد. در این راستا، استفاده از نتایج تحقیقات انجام شده و الگوبرداری صحیح از دانشگاههای موفق و ممتاز جهان در اجرای برنامه های تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت برای بومی و عملیاتی کردن راهبردهای ارتقای کیفیت و تعالی در دانشگاههای کشور و همچنین برگزاری گردهمایی های تخصصی در راستای ایجاد فرهنگ تعالی، باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.



Archive of SID

## منابع

- نهج البلاغه؛ ترجمه شیروانی (۱۳۸۰)، تهران، نسیم حیات.
- آذر، عادل و سعید صفری (۱۳۸۴)؛ «مدل سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها»، مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال چهارم، ش ۱۳.
- آمدی، عبدالواحد التیمی (۱۴۰۵ق)؛ «غورالحکم و دررالکلم»، بیروت، مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
- ایلی، خدایار (۱۳۸۰)؛ «کاربرد مدل ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه»، کیفیت و مدیریت، ش ۶، ص ۱۱-۱۵.
- حسینی، سعید (۱۳۸۶)؛ «سازمان متعالی، مشهد، رازینه.
- حسینی، سید حسام (۱۳۸۷)؛ «تفکر خلاق، مبنای شیوه‌های آموزشی پیامبر(ص)»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، سال دوازدهم، ش ۲، ص ۲۱-۴۳.
- روتق، مریم (۱۳۸۸)؛ «مدل تعالی EFQM 2010»، فصلنامه توسعه و بهبود مدیریت، سال اول، ش ۴، ص ۱۵-۱۹.
- شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۸)؛ «مدل تعالی در آموزش عالی»: [www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۳)؛ شاخصهای ارزیابی آموزش عالی، تهران، دبیرخانه شورای انقلاب فرهنگی.
- ظرافت‌انگیز لنگرودی، مجید؛ صابر ساعتی و عزیزالله معماربانی (۱۳۸۷)؛ «ارزیابی صحت نتایج حاصل از روش EFQM توسط مدل‌های DEA»، مجله علوم پایه دانشگاه آزاد اسلامی (JSIAN)، سال هجدهم، ش ۷۰/۲، ص ۱-۱۳.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۲)؛ «آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ش ۱۷، ص ۱۱۹-۱۳۰.
- ملکی، محمدرضا و احمدرضا ایزدی (۱۳۸۷)؛ «مقایسه نتایج در دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دوازدهم، ش ۲ (پی‌درپی ۴۷)، ص ۶۳-۶۸.
- یاسمن، محمدحسن (۱۳۸۷)؛ «تعالی سازمانی»، تهران، پیشگامان.

- Akyüz, A. (2005). **Application of EFQM Excellence Model to the SABANCI University**, Technical Services Manager, Sabanci University IC Tuzla, Istanbul-Turkey.
- Calvo-Mora, A.; & A. Leal & J.L. Roland (2006). "Using Enablers of the **EFQM Model to Man Jose tari age Institutions of Higher Education**", *Quality Assurance in Education*, Vol.14, No.2, P.53-67.
- Davies, J. & A Douglas (2007). "The Effect of Academic Culture on the **Implementation of the EFQM Excellence Model in UK University**", *Quality Assurance in Education*, Vol.15, No.3, P.71-86.
- Hides, Michael (2006). "Implementation **Organizational Excellence Models Self-Assessment in the UK Higher Education Sector-Lessons Learned from other Sectors**", *TQM Magazine*, Vol.16, No.3, P.194-201.
- Howitt, D. & D. Cramer (2000). **An Introduction to Statistics in Psychology**, Second Edition, Prentice Hall.
- Jose Tari, Joan (2006). "EFQM Model **Self-Assessment Exercise at a Spanish University**", *Journal of Education Administration*, Vol.44, No.2, P.46-59.
- Jose Tari, Joan (2007). "EFQM Model **Self-Assessment Using a Questionnaires Approach in University Administrative Services**", *TQM Magazine*, Vol.19, No.6, P.604-616.
- 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*, Vol.10, No.1, P.26-36.
- Svensson, M. & B. Klefsjo (2006). "TQM-Based **Self-Assessment in the Education Sector Experiences from a Swedish Upper Secondary School Project**", *Quality Assurance in Education*, Vol.14, No.4, P.47-59.
- <http://www.msrt.ir> (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)
- <http://www.iau.ac.ir> (دفتر مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)
- <http://www.pnu.ir> (دانشگاه پیام نور)
- <http://www.uast.ac.ir> (دانشگاه علمی-کاربردی)

