



## تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی

۱. مصطفی کلاهدوزی / کارشناسی ارشد / مدیریت فناوری اطلاعات / دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی  
شماره همراه: ۰۹۳۵۹۳۶۰۹۴۶ - آدرس ایمیل: mostafa\_kolahdozi@yahoo.com

۲. دکتر ایمان عطارزاده / استادیار / دکتری مهندسی نرم افزار مدیریت پروژه های نرم افزاری / دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول  
شماره همراه: ۰۹۱۲۰۲۰۹۰۴۲ - آدرس ایمیل: attarzadeh.std@gmail.com

۳. کیامرث فتحی هفشجانی / استادیار / دکتری / مدیریت صنعتی / دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب  
شماره همراه: ۰۹۱۲۵۳۵۸۶۰۴ - fathikiamars@yahoo.com

### چکیده

امروزه سازمان‌ها بهبود و ارتقاء عملکرد را به جد در مسیر تعالی سازمانی مورد پیگیری و پژوهش قرار می‌دهند. سازمان‌ها نمیتوانند برنامه‌های خود را به طور موثر مدیریت کنند مگر از طریق استفاده از مدلی جامع به منظور ارزیابی و اصلاح برنامه‌هایشان. به همین دلیل پژوهشگر در این مطالعه به تجزیه و تحلیل سیستم مدیریت عملکرد موجود در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا پرداخته است تا با تجزیه و تحلیل شرایط موجود، مدلی کارآمد و منطبق با ساختار سازمانی این معاونت ارائه کند. برای دستیابی به هدف پژوهش، اطلاعات مربوط به جامعه آماری متشکل از ۶۰ نفر از مدیران و کارشناسان مربوطه در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی که به صورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده بودند جمع آوری شد. سپس از نرم افزارهای اکسل (Excel) و اس پی اس اس (SPSS) جهت آنالیز داده‌ها و محاسبه شاخصهای آماری از قبیل فراوانی، درصد، میانگین و ترسیم نمودار در حوزه آمار توصیفی و انجام آزمون t استفاده گردید. به طور کلی در این پژوهش، میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی سازمانی از منظر مدیران، کارشناسان و کارمندان مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور ابتدا امتیازات هر یک از مؤلفه‌ها تعیین شد و معناداری تفاوت‌ها در حوزه‌های توانمندسازها و نتایج بررسی شد. نتایج حاصل از تجزیه تحلیل‌های انجام شده در این مطالعه با استفاده از روش‌های آماری نشانگر وجود تفاوت معناداری میان وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب بودند. بر این اساس پیشنهادهای کارآمد و منطبق بر ساختار معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی ارائه گردید که امید است در آینده نزدیک شاهد پیشرفتهای و توسعه‌های چشمگیری با بالا رفتن بهره‌وری سازمان در این زمینه باشیم.

**کلید واژه‌ها:** تعالی سازمانی، مدیریت عملکرد، مدل تعالی سازمانی، بهره‌وری



## مقدمه

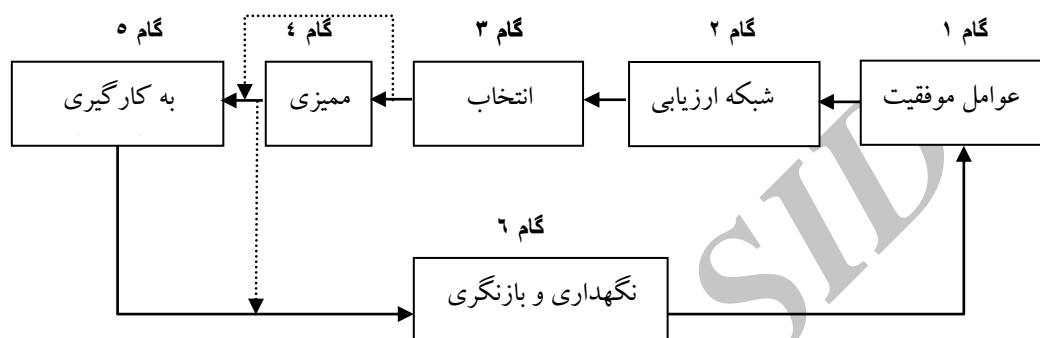
هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد. ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد، بطوریکه، ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع اساساً در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد که عمده‌ترین شاخص آن صرفه اقتصادی یا بهینه بودن فعالیت‌ها می‌باشد. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً متعارف اثربخشی فعالیت‌هاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (مهرگان، ۱۳۸۸).

به لحاظ آن که همواره کمبود منابع، به عنوان یکی از موانع عمده اجرای برنامه‌های کیفیت مطرح است، مدیریت عملکرد، سازمان را قادر می‌سازد که ضمن جلوگیری از افت کیفیت، منابع مالی محدود در دسترس را به نحوی بهتر تخصیص دهد تا عملکرد سازمان، بهبود و کیفیت خدمات نیز ارتقا یابد (استافورد، ۱۹۹۸). مدیریت عملکرد این امکان را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه‌گیری و براساس یافته‌های حاصل نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنان خود را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید (ژوزه تری، ۲۰۰۵).

مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام ارزیابی، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده کهولت و نهایتاً مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴). از این رو طی چند دهه گذشته در دستگاه‌های اجرایی، تلاش‌های بسیاری برای تعریف شاخص و ارائه مدل‌هایی در این خصوص صورت گرفته است. مدل‌های مطرح شده هر کدام دارای نقاط قوت وضعی هستند و به فراخور دانش، تجربه و مهارت جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. در ادامه به تعدادی از این مدل‌ها اشاره می‌کنیم:

چارچوب مدوری و استیپل یکی از چارچوبهای جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است. مانند اغلب چارچوبهای دیگر، نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است (گام ۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند (گام ۱). سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که

شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند (گام ۴). در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام ۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام ۶).



(شکل ۱) مدل ممیزی و ارتقاء سیستم عملکرد (کریمی، ۱۳۸۴)

مدل ارزیابی متوازن عملکرد<sup>۱</sup> (در سال ۱۹۹۲ در مجله هاروارد بیزینس ریویو توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ارائه گردید. این مدل با ابعاد ۴ گانه حیاتی مالی، فرایندهای داخلی، مشتری، و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و استراتژیهای بلند مدت آن است. لذا سازمان تاکید خود را بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می سازد. ابعاد اصلی این مدل عبارتند از: بعد مشتری، بعد فرایندهای داخلی و بعد رشد و یادگیری. ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی (۱) گذشته، (۲) حال و (۳) آینده در ارزیابی ها تاکید می نماید، چرا که ممکن است عملکرد گذشته‌ای منجر به نتیجه‌ای در امروز شده یا فردا گردد، عملکرد امروز منجر به نتیجه ای در امروز یا فردا گردد. همچنین در این مدل، شاخص‌ها به ۲ نوع شاخص‌های محرک عملکردی و پیامد دسته‌بندی می گردند. این مدل می کوشد استراتژی‌های سازمانی را از طریق تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شاخص‌های استراتژیک با عملیات سازمانی مرتبط نموده و میان آنها پیوند برقرار نماید (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۳).

یکی از رایج ترین مدل های ارزیابی مدیریت کیفیت که اخیراً توسط سازمان های سرآمد و پیشرفته مورد استفاده قرار گرفته است، مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است که پایه آن در واقع همان مدیریت کیفیت جامع است (تروکولو و همکاران، ۲۰۰۵).

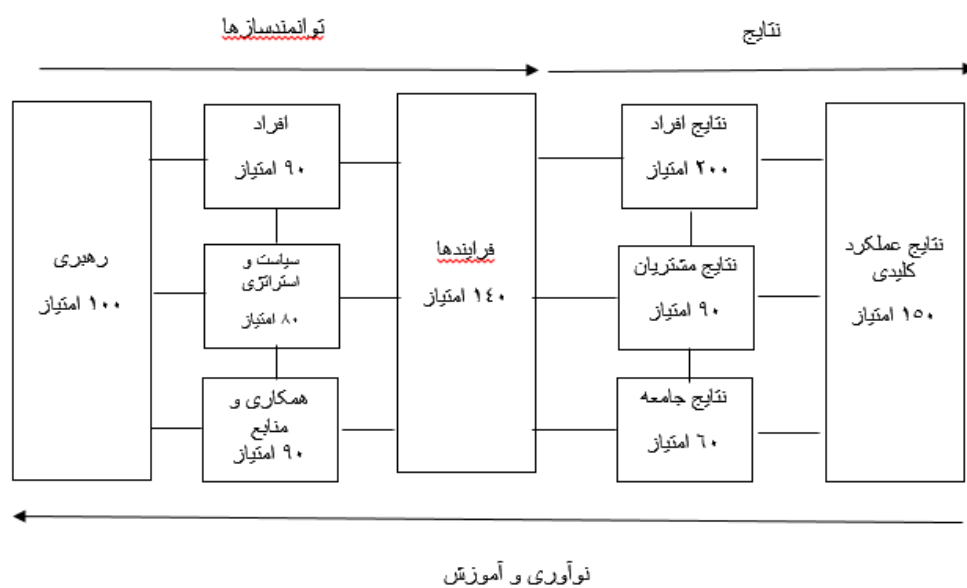
تعالی سازمانی، روش کلی کار است که منتهی به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان (دانش جویان، اساتید، مدیران و کارکنان دانشگاه و سازمان‌های مرتبط و جامعه) می شود. بنابراین سبب افزایش احتمال موفقیت نظام آموزشی خواهد شد (شورای عالی بودجه تحصیلات تکمیلی انگلستان، ۲۰۰۳). آن گونه که مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا تعریف می کند «تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی، یعنی: نتیجه محوری،

<sup>1</sup> The Balanced Score Card: BSC

مشتری مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند، توسعه افراد مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است». در غالب متون تعالی سازمانی امروز، به این تعریف استناد می شود (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ۲۰۰۲).

این مدل بر اساس ۹ معیار شامل ۵ معیار توانمندساز و ۴ معیار نتایج بنا شده است. معیارهای "توانمندساز" به عملکرد سازمان (کارهایی که سازمان انجام می‌دهد) و معیارهای "نتایج" به دستاوردهای سازمان (چیزهایی که سازمان بدان دست می‌یابد) دلالت دارد. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر خلاف سایر رویکردهای مدیریتی، با القای الگوی بهبود یکپارچه در ابعاد مختلف سازمان شامل نیروی انسانی، رهبری، فرآیندها و استراتژی، ارائه محصول مطلوب به مشتریان، کارکنان و جامعه را تضمین می‌نماید (سوکوویچ، ۲۰۱۰).

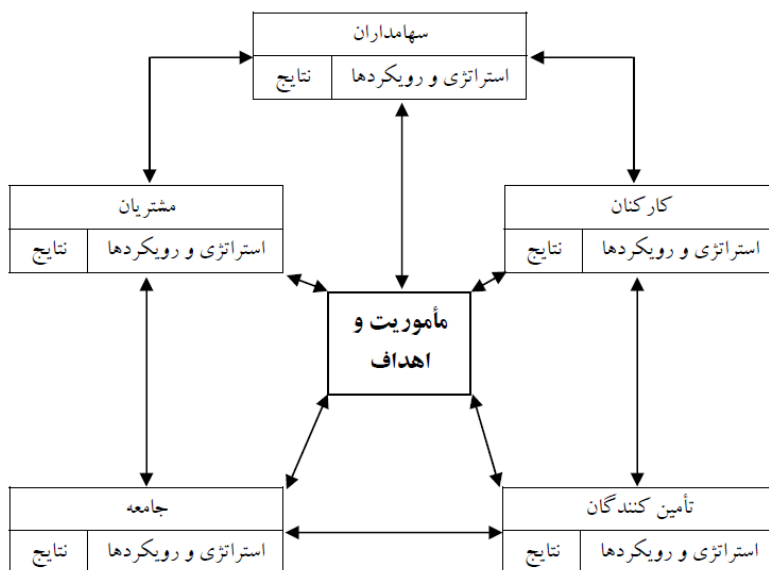
رابطه بین این دو حوزه بر اساس رابطه علت و معلولی است (کالوو و همکاران، ۲۰۰۶) این مدل در شکل زیر مشاهده می‌شود:



(شکل ۲) مدل کلی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (کالوو و همکاران، ۲۰۰۶)

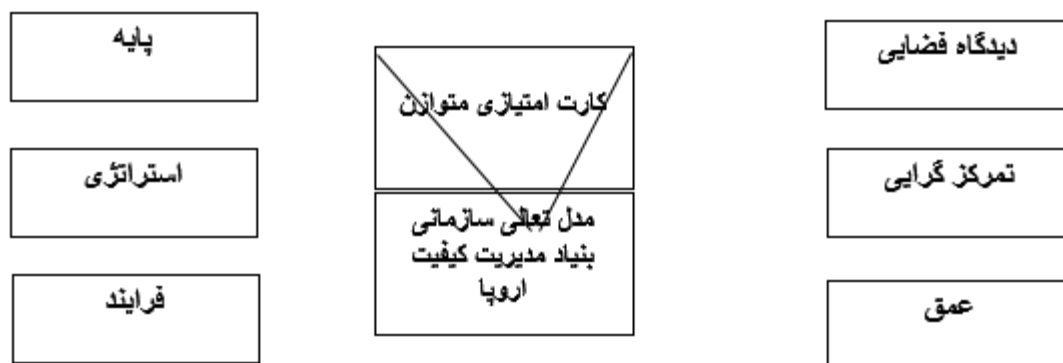
مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر خلاف سایر رویکردهای مدیریتی، با القای الگوی بهبود یکپارچه در ابعاد مختلف سازمان شامل نیروی انسانی، رهبری، فرآیندها و استراتژی، ارائه محصول مطلوب به مشتریان، کارکنان و جامعه را تضمین مینماید (سوکوویچ، ۲۰۱۰).

پیروز و همکاران در سال ۱۳۸۹ به «طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد با مطالعه موردی ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان» پرداختند. ایشان نتایج کاربردی پژوهش خود را در قالب شش پیشنهاد ارائه دادند. مدل پیشنهادی ایشان برای نظام ارزیابی عملکرد، را در شکل ۳ مشاهده می‌کنیم:



(شکل ۳) مدل پیشنهادی پیروز و همکاران، ۱۳۸۹

جلیلیون و همکاران در سال ۲۰۰۹ به بررسی امکان تلفیق مدل‌های تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیازی متوازن پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که تلفیق این دو مدل برای بهبود سیستم‌های مدیریت عملکرد بسیار مفید خواهد بود. مدل تلفیقی ایشان به شرح شکل ۴ بود:



(شکل ۴) مدل پیشنهادی جلیلیون و همکاران، ۲۰۰۹

خواجه و سلامی در سال ۲۰۱۳ به بررسی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قم با استفاده از مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا پرداختند. آنان در پایان امتیاز ۴۶۲ را از ۱۰۰۰ امتیاز برای این واحد به دست آوردند که نشانگر جایگاه متوسط این واحد بود. آنان بر اساس بررسی انجام شده، توصیه نمودند که مدیران دانشگاه با تاکید بر نیازهای کنونی، فرآیندها و ذینفعان و کسب اطلاعات دقیق از عملکرد دانشگاه به بازنگری مستمر راهبردهای خود بپردازند، فرایندها بازنگری شده و فعالیت‌های تکراری شناسایی و حذف

شود، شایستگی کارکنان شناسایی شده، در مسایل سازمان و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و دانشگاه به طور مستمر نظرسنجی از دانشجویان را سرلوحه کار خود قرار دهند.

ژوزه‌تاری (۲۰۰۷) در پژوهش خود عنوان «خود ارزیابی مدل‌های تعالی سازمانی اروپایی با استفاده از رویکرد پرسشنامه‌ای» در بخش خدمات آموزشی دانشگاه اسپانیا انجام گرفت، نتایج پژوهش نشان داد که این مدلها در نهادهای آموزش عالی، به خوبی می‌توانند با تعیین نقاط قوت و ضعف به استراتژی دانشگاه قوت بخشند و به گونه سیستمی و همه جانبه، عملکرد دانشگاه‌ها را ارزیابی کنند باعث افزایش کیفیت دانشگاه‌ها شوند.

### ابزار و روش

در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه و مشاهده)، داده‌ها جمع‌آوری شدند. سپس با استفاده از معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، سوالات طراحی شده و امتیاز هر یک از معیارها بر مبنای پرسشنامه استاندارد مشخص شدند. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان مربوطه در معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد و حجم نمونه در این رابطه ۶۰ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری به شکل نمونه‌گیری تصادفی انجام گرفته است. پس از انجام عمل پرسشگری و پر شدن پرسشنامه‌ها توسط جامعه آماری، داده‌ها با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس (SPSS) و از طریق آزمون t تجزیه و تحلیل شد.

### نتایج و بحث

در این پژوهش، ۹ معیار در قالب ۲۷ سوال و بر مبنای مدل خود ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و پرسشنامه استاندارد بنیاد اروپایی کیفیت، در نظر گرفته شد. امتیازات معیارهای محاسبه شده به منظور مقایسه با امتیازات استاندارد مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در جدول ۱ ارائه شده اند تا موثرترین حوزه در رابطه با سیستم مدیریت عملکرد مناسب برای معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی مشخص شود.

(جدول ۱) امتیازات محاسبه شده معیارها

ردیف	معیار	امتیاز کسب شده در وضع موجود	امتیاز وضعیت مطلوب
۱	رهبری	40.8	۱۰۰
۲	خط مشی و استراتژی	38	۸۰
۳	منابع انسانی یا کارکنان	32.3	۹۰
۴	منابع و شرکا	33.7	۹۰

حوزه توانمندسازها

۱۴۰	34.5	فرآیندها	۵	حوزه نتایج
۲۰۰	34	نتایج مشتریان	۶	
۹۰	32.8	نتایج کارکنان	۷	
۶۰	34.3	نتایج جامعه	۸	
۱۵۰	52.8	نتایج کلیدی عملکرد	۹	
۱۰۰۰	333.2	جمع امتیازات	∑	
—	۱۷۹/۳	جمع امتیاز حوزه توانمندی‌ها	∑	
—	۱۵۳/۹	جمع امتیاز حوزه نتایج	∑	

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه توانمندی‌ها و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج می‌باشد. بطوریکه بیشترین امتیاز در حوزه توانمندی‌ها مربوط به معیار رهبری با امتیاز ۴۰/۸ می‌باشد و با توجه به میزان اهمیت این معیار و امتیاز در نظر گرفته شده برای آن (۱۰۰)، از درجه مطلوبیت قابل قبولی برخوردار نیست. با این حال این معیار در حوزه توانمندی‌ها، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب معیار خط مشی و استراتژی با امتیاز ۳۸ و معیار فرآیندها با امتیاز ۳۴ قرار دارند.

همچنین بیشترین امتیاز در حوزه نتایج مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد با امتیاز ۵۲/۸ می‌باشد و با توجه به میزان اهمیت این معیار و امتیاز در نظر گرفته شده برای آن (۱۵۰)، از درجه مطلوبیت قابل قبولی برخوردار نیست. با این حال این معیار در حوزه نتایج، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب نتایج جامعه با امتیاز ۳۴/۳ و معیار نتایج کارکنان عملکرد با امتیاز ۳۲/۸ قرار دارند.

### آزمون t برای سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان

(جدول ۲) سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس  
مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان

معنی داری	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان
*۰,۰۰۰	۵۰	۱۸/۳	۳۶/۹۸	۴۱/۵۴	میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس

			۴۶/۰۹		مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان
--	--	--	-------	--	--

\*=  $P < 0.05$

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که  $t$  محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان در سطح  $0.05$  معنا دار می‌باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر مطلوب سیستم مدیریت عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر بهبود عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. بنابراین فرضیه  $H_0$  مبنی بر تاثیر این سیستم بر عملکرد بهینه سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی پذیرفته و فرضیه  $H_1$  ابطال می‌گردد.

### آزمون $t$ برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان

(جدول ۳) آزمون  $t$  برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان

معنی داری	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان
*، ۰.۰۰۰	۵۰	۱۸/۳	۳۶/۹۸	۴۱/۵۴	میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان
			۴۶/۰۹		

\*=  $P < 0.05$

نتایج (جدول ۳) نشان می‌دهد که  $t$  محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان در سطح  $0.05$  معنا دار می‌باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر این حوزه بر بهبود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می‌گردد.

### آزمون $t$ برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندسازها بر بهبود عملکرد سازمان



(جدول ۴) آزمون t برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه توانمندیها بر بهبود عملکرد سازمان

معنی داری	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان
*,000	۵۰	۱۷/۴۶	۲۶/۶۷	۳۰/۱۴	میزان تاثیرگذاری حوزه نتایج بر بهبود عملکرد سازمان
			۳۳/۶		

\*= P

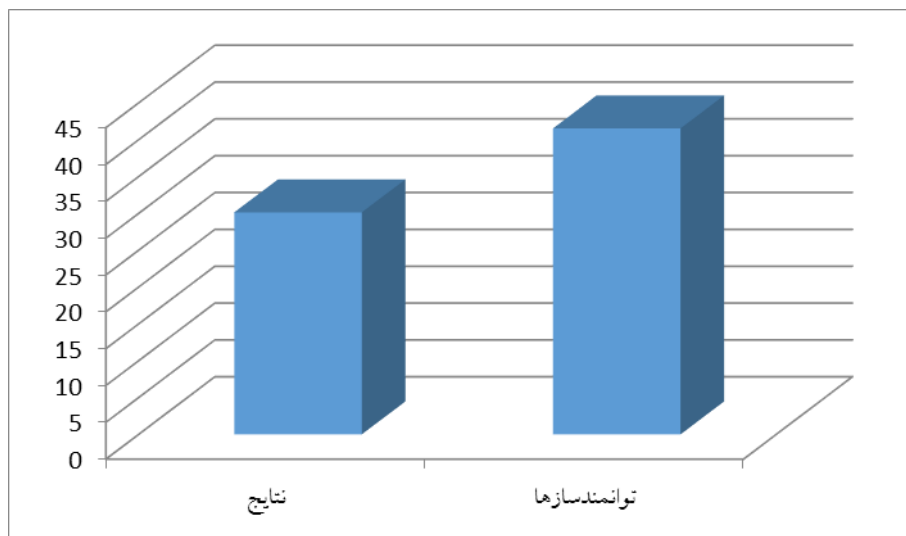
< ۰/۰۵

نتایج (جدول ۴) نشان می‌دهد که t محاسبه شده برای سنجش میزان تاثیرگذاری حوزه نتایج بر بهبود عملکرد سازمان در سطح ۰/۰۵ معنا دار می‌باشد. بنابراین این سطح نشان دهنده تاثیر این حوزه بر معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی می‌گردد.

مقایسه موثرترین حوزه بر عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی

(جدول ۵) مقایسه میانگین های حوزه های تاثیر گذار بر عملکرد سازمان معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	حوزه	میانگین
۱	حوزه توانمندیها	۴۱/۵۴
۲	حوزه نتایج	۳۰/۱۴



(شکل ۵) نمودار مقایسه میانگین‌های حوزه‌های مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

مطابق با جدول و نمودار مربوطه، بیشترین میانگین حوزه تاثیرگذار مربوط به توانمندسازها می‌باشد و با استفاده از مولفه‌های این حوزه و استراتژی‌های آن می‌توان موجب بهبود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش در دانشگاه آزاد اسلامی گردید. طبق نتایج محاسبه شده امتیازات نیز، میانگین این حوزه موثرتر برآورد شده است که با مقایسه میانگین بدست آمده از آزمون t نیز برابری می‌کند.

همانطور که از نتایج این پژوهش معلوم گردید، در خصوص حاکمیت مولفه‌های موثر تعالی سازمان بر عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی، حوزه توانمندسازها با امتیاز ۱۷۹ و میانگین ۴۱/۵۴ مناسب‌ترین و مطلوب‌ترین حوزه در این رابطه می‌باشد. در حالیکه در پژوهش "حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در رابطه با گروه صنعتی" که توسط ابزری و همکاران در سال ۱۳۹۰ انجام شده است، نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج جامعه و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج مشتریان است و حوزه توانمندسازها ۲۰۸/۷۷ امتیاز و حوزه نتایج ۱۵۷/۳۸ امتیاز را به خود اختصاص دادند. همچنین دالگار<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در یک مطالعه موردی تحت عنوان "به سوی مقیاس انسان محور در بهبود و تغییر" با هدف درک اهمیت بعد انسانی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تغییر با به کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به این نتیجه رسید که توجه به بعد انسانی در مدیریت کیفیت جامع و تغییر سازمانی فرصت‌های جدیدی را برای بسترسازی جهت نیل به تعالی فراهم می‌سازد.

همینطور پدینیک و دالینسک (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان "رقابتی بودن و بهبود عملکرد: مدل یکپارچه مدیریتی"، در یک شرکت بین‌المللی در اسلونی و با هدف بهبود رقابت‌پذیری و توسعه سازمان، به

<sup>۲</sup> Dahlgaard



بیان فایده ترکیب برخی از مدل‌ها از جمله مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیاز متوازن ۱۰ پرداختند و مدل جدیدی را برای رقابتی بودن سازمان ارائه دادند. این دو پژوهشگر با ارائه مدلی تجویزی که ترکیبی از دو مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و کارت امتیازی متوازن بود، به بررسی مزایا و معایب هر مدل و فایده ترکیب دو مدل برای رفع معایب آنها پرداختند. به نظر می‌رسد با تکیه و تاکید بر حوزه توانمندسازها که در این پژوهش حاصل آمد، تدوین و تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان، اولویت بندی فعالیت‌های بهبود و حضور فعال در این فعالیت‌ها ارتقاء یابد.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش یکی از مهمترین و نخستین گام‌هایی را که هر سازمانی به منظور قرارگیری مسیر تعالی باید طی کند، بررسی گردید، به همین منظور وضعیت موجود عملکرد معاونت سنجش و پذیرش دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی قرار گرفته و در این راستا از معروفترین مدل خودارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا استفاده شد. در این پژوهش میزان حاکمیت مؤلفه‌های تعالی از مدیران، کارشناسان و کارمندان مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا به تعیین امتیازات هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته شد و سپس معناداری تفاوت‌ها هم در حوزه توانمندسازها و هم در حوزه نتایج، بررسی شد. آزمون فرضیه‌های این پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از روش‌های آماری، حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب وجود دارد. به عبارت دیگر، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی در سازمان مورد بررسی چندان مطلوب نیست.



## منابع فارسی

عادل، ع. (۱۳۸۴) ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.

پیروز، الف؛ رضوی، ح؛ هاشمی، ش. (۱۳۸۹)، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد: مطالعه موردی ستاد تعزیرات حکومتی گندم، آرد و نان، مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۵.

مهرگان، م. ر. (۱۳۸۸)، رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران، نشریه مدیریت صنعتی، دوره: ۱، شماره ۲

کریمی، ت. (۱۳۸۴)، مطالعه تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت تولید دانشگاه تهران.

ابزری، م؛ شاهین، الف؛ محمد شفیعی، م. (۱۳۹۰)، حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی)، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، ۳ (۲)،

## منابع انگلیسی

Stavridis, S., & Tsimpoglou, F. (2012). EFQM in academic libraries: The application of a quality management model at the University of Cyprus library. *Liber Quarterly*, 22(1), 64-77.

Jalaliyoon, N., Taherdoost, H., & Zamani, M. (2010). Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 169-182.

Khajeh, M., & Salami, H. (2013). Performance evaluation of Islamic Azad University, Qom branch, using the EFQM organizational excellence model. *Education Strategies in Medical Sciences*, 6(1), 43-48.

Truccolo, I., Bianchet, K., Ciolfi, L., Michilin, N., Giacomello, E., Parro, A., ... & De Paoli, P. (2005). EFQM (European Foundation for Quality Management) and libraries: an organisational challenge for improving the provided services. In *EAHIL Workshop Proceedings*.



- Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2003). Embracing Excellence in Education: A summary of the learning gained from Applying EFQM excellence model in future of Higher Education Sheffield Hallan University.
- European Foundation for Quality Management (2002), Modelo EFQM de Excelencia. European Foundation for Quality Management and Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.
- José Tarí, J., & de Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *The TQM Magazine*, 19(6), 604-616.
- José Tarí, J. (2006). An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 170-188.
- Royne Stafford, M., Stafford, T. F., & Wells, B. P. (1998). Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process. *Journal of Services Marketing*, 12(6), 426-440.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992). The Balanced Scorecard. Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Mi Dahlgard-Park, S. (2009). Towards a human-oriented metrology for improvement and change. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 3-22.
- Podobnik, D., & Dolinšek, S. (2008). Competitiveness and performance development: an integrated management model. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 213-229.



## **Analysis and design performance management system based on the Business Excellence Model (EFQM) Deputy assessment and acceptance of Islamic Azad University**

Mostafa Kolahdoozi, Dr.Iman Attarzadeh, Kiamars fathi hafeshjani

### **Abstract**

Nowadays organizations seriously search for their overall improvements with the aim of achieving to the organizational excellence. Organizations can't manage their programs efficiently without using comprehensive model due to examine and reform their programs. Because of these needs and problems, in this thesis we are analyzing the performance management system at the department of the assessment and acceptance of Islamic Azad University using EFQM model. After analyzing the conditions our aim is to presenting an efficient and conforming model for this department. For achieving to the research's aim, data of the statistical population containing 60 persons of managers and experts at the department were collected occasionally. Then for analyzing data and calculating statistical indicators such as frequency, percentage, mean and drawing charts in the context of descriptive statistics and doing t-test, SPSS and Excel was used. In this research we investigate the amount of sovereignty of organizational excellence aspects with the respect to the managers, experts and employees ideas. For doing this, first we gave a score to every aspect and then differences at the empowerments and results were studied. The results those came from analyzing the data with statistical methods showed a big distance between today's condition of the department and desired conditions. In the other word the amount of sovereignty of organizational excellence aspects at the department wasn't desired one.

**key words :** Organizational Excellence, Performance Management, EFQM model, efficiency