

# شاخص یابی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بر مبناء مفاهیم بنیادین در مدل EFQM

ابوالقاسم دلخوش کسمایی<sup>۱</sup>، محمد جعفری<sup>۲</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۸/۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۱۰

## چکیده

**زمینه و هدف:** دانشگاه علوم انتظامی به عنوان تنها مرکز آموزش عالی پلیس با فراهم آوری مقدمات پیاده سازی و اجرای تعالی بر مبنای EFQM طلیده دار تغییر به ویژه در مدیریت کیفی مراکز علمی و پژوهشی برای رشد و پیشرفت همه جانبه در نیروی پلیس شده است. مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) که مورد استفاده دانشگاه علوم انتظامی قرار دارد بر هشت مفهوم بنیادین متکی است که در این تحقیق ابعاد الگو را تشکیل داده و شاخص یابی ابعاد مذکور بر مبناء ویژگی های بومی و خصوصیات دانشگاه علوم انتظامی هدف تحقیق است.

**روش:** تحقیق از نوع کاربردی و پیمایشی بوده که به روش دلفی (نظر سنجی خبرگان) با استفاده از پرسشنامه ۷ درجه ای لیکرت در جامعه آماری اعضاء هیئت علمی دانشگاه و با نمونه ای به تعداد ۴۰ نفر به روش دلفی در دو مرحله اجرا شده است.

**یافته ها و نتایج:** یافته های تحقیق حاکی از این است که ابعاد و مولفه های الگو در هر دو مرحله سنجش دلفی تایید شدند و از ۶۳ شاخص مرحله اول، ۳۶ شاخص در محدوده مطلوب طیف قرار گرفتند و با اضافه شدن ۵ شاخص حسب نظر خبرگان، پرسشنامه مرحله دوم با ۴۴ شاخص اجرا شد که در ۴ شاخص اصلاحیه پذیرفت استفاده عملی از نتایج تحقیق برای ارتقاء کیفیت آموزش در قالب تعالی سازمانی دانشگاه بر مبناء مدل EFQM و انجام برخی تحقیق های مکمل به مانند تحقیق در الگوی رهبری دانشگاه و شاخص های آن که از جمله مهم ترین آنهاست، به عنوان پیشنهاد های تحقیق ارائه شده اند. شاخص هایی که میانگین وزنی آنها بالاست، قدرت اندازه گیری قوی تری دارند و با ویژگی های بومی و متناسب با شرایط دانشگاه علوم انتظامی سازگارتر هستند.

## واژه های کلیدی

تعالی سازمانی، شاخص، مدل EFQM، دانشگاه علوم انتظامی

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی (نویسنده مسئول) a.kasmaie@yahoo.com

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، ماندگاری سازمان‌ها اعم از صنعتی، تولیدی، خدماتی، آموزشی و . . منوط به کیفیت محصول یا خدماتی است که به جامعه ارائه می‌کنند. مشتریان با استقبال از خدمات یا محصولات سازمان به آن ارزش می‌دهند و خدمات یا محصولات بی‌عیب و دارای کیفیت اعتبار سازمان را می‌سازد (لوئیس و نوبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). تعلل در این امر می‌تواند سازمانها را با چالش‌های جدی مواجه کند و آنها را به مسیر آنتروپی زود هنگام سوق دهد. از طرفی سازمان‌ها در فلسفه وجودی برای برآوردن نیازی از جامعه پایه عرصه می‌نهند و تمایل ذاتی‌شان به مانند هر موجود دیگری موفقیت و سرآمدی است.

از این رو صاحب‌نظران دانش مدیریت موفقیت سازمان‌ها را در گرو توجه جدی به کیفیت می‌دانند. مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۲</sup> از مفاهیمی است که در نیمه دوم سده گذشته به عنوان یک نگرش بنیادی وارد ادبیات مدیریت و سازمان شد. مطالعات میدانی و پژوهش‌های بسیاری به انجام رسید که مدل‌ها تعالی نتیجه آن است و در واقع پاسخی به این سوال است که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهایی که بر رفتار آن حاکم هستند چیست؟ (حری، اکبری، قرقره چی و نوری، ۱۳۸۸). استفاده از مدل‌های کیفیت از صنعت شروع شد و به خدمات و سپس آموزش توسعه یافت، موثر واقع شد و نتایج سودمندی به دست آورد.

مفاهیم بر گرفته از مدیریت کیفیت جامع، سابقه‌ای حدوداً پنجاه ساله را تجربه کرده است، نگرشی نوین در مدیریت که موفق شده سازمان‌های بسیاری از جمله دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی را در اقصی نقاط دنیا متحول سازد.

این مفاهیم ناظر به این موضوع است که تحقق اهداف دانشگاهی در فرایند رشد و توسعه انسان<sup>۳</sup> اعماز کارکنان (اعضای هیئت علمی و مدیران) و مشتریان (دانشجویان، ذی‌نفعان

۱-Lewis' R and noble

۲-Total Quality Management

و استفاده کنندگان) ° محقق می‌شود. تعالی به مفهوم بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در دانشگاه و موسسات آموزش عالی محسوب می‌شود. برخی از دانشمندان و محققان استفاده از مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها را موثرتر از صنعت دانسته‌اند (کانجی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). نظریه مدیریت کیفیت فراگیر امکانی کاربردی است که با ایجاد فرصت‌های یادگیری به عنوان رویکردی کیفیت‌گرا، تحول بنیادی در دانشگاه‌ها بوجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار روش‌های بهبود کیفیت یا تعالی بر جای گذاشته است.

در حال حاضر دانشگاه علوم انتظامی به عنوان هسته مرکزی علمی در مجموعه پلیس کشور با فراهم آوری مقدمات پیاده سازی و اجرای تعالی بر مبنای EFQM طبعه‌دار تغییر بویژه در مدیریت کیفی مراکز علمی و پژوهشی برای رشد و پیشرفت همه جانبه در نیروی پلیس شده است. موفقیت این طرح می‌تواند تغییر نگرش سلسله مراتب را در پی داشته و نقطه عطفی در استفاده از دانش نوین مدیریتی باشد، لیکن پرسشی که به عنوان مسئله اصلی این تحقیق مطرح می‌شود می‌تواند بدین گونه قابل طرح باشد که ابعاد و شاخص‌های آن در دانشگاه علوم انتظامی کدام است و به چه میزان از پذیرش اعضای هیئت علمی به عنوان نخبگان دانشگاه برخوردار است؟

بنابراین، معیارها ریشه در مفاهیم بنیادین دارند که نشان می‌دهد به چه اندازه پذیرفته می‌شوند، نکته حائز اهمیت برای استفاده دانشگاه از مدل تعالی EFQM تبیین مفاهیم، استخراج ابعاد و شاخص‌هایی آن از دیدگاه خبرگان دانشگاه و به واقع هدفی است که در فرجام تحقیق مورد انتظار می‌باشد.

**مبانی نظری تحقیق:** کیفیت<sup>۱</sup> اساس و زیربنای فرهنگ تعالی<sup>۲</sup> است و مبنای نظریه مدیریت کیفیت فراگیر (TMQ) به شمار می آید خاستگاه این نظریه را باید در ژاپن سال های ۱۹۵۰ و فعالیت موسسه دانشمندان و مهندسان ژاپن (UJSE)<sup>۳</sup> و صاحب نظرانی چون دکتر دمینگ<sup>۴</sup> و ایشی کاوا<sup>۵</sup> جست و جو کرد (فنز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، به نقل از بهشتی، ۱۳۸۷). مدیریت کیفیت فراگیر روش هایی را تبیین می کند که کیفیت با مشارکت همه کارکنان سازمان با رضایت مندی استفاده کنندگان از محصول حاصل شود؛ اما به تدریج با سرعت نگرش مدیریت کیفیت فراگیر در سراسر جهان توسعه پیدا کرد و مدل های تعالی سازمانی به ظهور رسیدند مدل های تعالی بر اساس فلسفه ارزش ها و عناصر مدیریت کیفیت فراگیر شکل یافته است. ویژگی مدل های تعالی سازمانی تبیین شرایط مناسب برای حرکت سازمان ها به سمت تعالی و اجرای کیفیت فراگیر و شیوه های سنجش میزان موفقیت آنهاست (کاترین و پروایز، ۲۰۰۱). امروزه سازمان های موفق نه تنها از تعالی حمایت می کنند بلکه همواره راه های بهبود مستمر عملکرد را جست و جو می کنند، روز آمدی این نگرش روشن، پاسخ مناسب به تغییر شرایط محیطی مانند توزیع رقابتی است، تعالی سازمانی از تغییرات استقبال می کند (ریچ، ۲۰۰۷).

مدل های تعالی سازمانی به چارچوب های خود ارزیابی<sup>۷</sup> نیز معروف هستند، سازمان ها با استفاده از این مدل ها به شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای آنها برای بهبود مستمر وضعیت استفاده می کند (گارول و همکاران، ۲۰۰۳).

---

۱- quality

۲-Excellence cculture

۳-Union of japancse scientists and engineers

۴- Deming

۵-ishikawa

۶-faner

۷-Self assessment frameworks

مدیریت کیفیت فراگیر رویکردی است که می‌تواند تحولی در آموزش عالی به وجود آورد. سالیس<sup>۱</sup> مدیریت کیفیت فراگیر را فلسفه‌ای در راستای بهبود مستمر تعریف می‌کند که مجموعه‌ای از ابزارهای عملی و فنون را برای برآوردن نیازها و انتظارات فعلی و آینده موسسات آموزشی فراهم می‌آورد (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ بنابراین انتظار می‌رود استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی تحولی اساسی در دانشگاه را موجب گردد.

در تحقیقی کاربرد توانمندسازهای مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌های اسپانیا مورد بررسی قرار گرفت و یافته‌ها حاکی از این واقعیت بودند که مولفه‌های مذکور می‌توانند به عنوان چارچوب استقرار مدل رهبری مناسب موجبات تعالی سازمانی دانشگاه‌ها را فراهم کند (مورا و همکاران، ۲۰۰۶ به نقل از حری و همکاران، ۱۳۸۸)

کیفیت در دانشگاه چیست و مصرف‌کنندگان کیفیت چه کسانی هستند؟

مقوله کیفیت دانشگاه‌ها به عنوان نهادی که تولید دانش و تربیت دانشمند را بر عهده دارند و فرهیختگی شهروندان و غنای فرهنگی جامعه در زمره کارکردهایش قرار دارد ناگزیر از کنترل کیفی فعالیت‌ها و اجرای مدیریت کیفیت در همه شئون است. دانشگاه‌ها پرچم دار تعالی بوده و باید که پیش‌تاز در استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی باشند تا در زمان و مکان، عملکرد بهتری داشته باشند

کیفیت دانشگاه‌ها همیشه مورد توجه اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاهی بوده و جزء نگرانی‌های آنها است. مفهوم کیفیت در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به رغم شفافیت آن در صنعت، چالش‌هایی را به همراه دارد که از کاربرد مفاهیمی چون مشتری مداری، سود، سهام و سهام داران که واژگانی صنعتی و تجاری‌اند و طبعاً نامانوس با دانشگاه و دانشگاهیان سرچشمه می‌گیرد؛ لیکن جوهره کیفیت فراگیر که بهبود مستمر فرایندی است که ارزش‌ها را به کارکنان و ذی‌نفعان انتقال می‌دهد، مورد توجه رهبران

دانشگاهی قرار گرفته و مدل‌های کیفیت به مانند EFQM، ظرفیت مناسبی جهت ایجاد فرهنگ تعالی، امکان خود ارزیابی و فراهم سازی امکان مقایسه دانشگاه‌ها را دارد. یونسکو، کیفیت در آموزش عالی را فرآیندی می‌داند که به میزان زیادی وابسته به وضعیت محیطی، نظام دانشگاهی، ماموریت و معیارهای رشته‌های تحصیلی است. از این روی « شبکه بین المللی نهادهای تضمین کیفیت در آموزش عالی »<sup>۱</sup> کیفیت نظام آموزشی را در ابعاد زیر تعریف نموده و قابل ارزیابی می‌داند.

۱. مقایسه وضع موجود نظام دانشگاهی با معیارهای از قبل تعیین شده؛
۲. میزانی که نظام دانشگاهی در وضع موجود هدف‌های تصریح شده را محقق کرده است (تنعمی، ۱۳۸۶).

دومینگز<sup>۲</sup> پی‌گیری حاکمیت کیفی در آموزش عالی را مستلزم یک نقشه سازمانی موثر (IEP)<sup>۳</sup> می‌داند که در آن شیوه‌های ارائه خدمات به همه دانشجویان و انجمن‌های وابسته توسعه یابد، کالج هال مارک<sup>۴</sup> نقشه سازمانی موثر را در ایجاد توجهات خاص و جواب‌گویی به عناصر عملکردی در راستای انجام ماموریت‌ها و نگرش تعالی مورد استفاده قرار داد (دومینگز، ۲۰۰۸).

اما تعیین و تشخیص مصرف‌کنندگان کیفیت در دانشگاه به همان دلایل متفاوت بودن از صنعت و خدمات بسیار مشکل است برخی دانشجویان را مصرف‌کننده نهایی کیفیت در دانشگاه می‌دانند که به نظر می‌رسد این نگرش محدود بوده و به قیاس صنعت شکل گرفته است. لیکن با تعمقی دقیق‌تر می‌توان به همان قیاس، دانشجویان یا به عبارتی فارغ‌التحصیلان را محصول دانشگاه‌ها محسوب کرد که در این صورت ذینفعان که جامعه است مصرف‌کنندگان واقعی خواهند بود. همچنین در مراحل اعضای هیئت علمی یا مدیران

۱-International network of quality assurance agencies higher education

۲-dominguez

۳-INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS PLAN

۴-Hallmark college

می‌توانند در زمره مصرف‌کنندگان کیفیت باشند. از این رو کیفیت دانشگاهی نگرشی فراگیر و شامل کل سیستم اعم از دانشگاه و جامعه است در این صورت همه سیستم‌ها مصرف‌کننده کیفیت دانشگاهی خواهند بود که البته تجلی آن در دانشجو (فارغ‌التحصیل) مشاهده می‌شود.

سازمان‌ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار یا میزان بلوغ، به منظور دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی نیازمند استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب هستند. مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق استقرار سیستم و سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر برتری پایدار است (واعظی و وثوقی، ۱۳۸۹)

**مدل EFQM:** بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در سال ۱۹۸۸ توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تاسیس شد. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد، و چشم‌انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است.

این مدل در سال ۱۹۹۱ معرفی شد و در سال ۱۹۹۹ مورد بازبینی اساسی قرار گرفت و البته در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ نیز ویرایش‌هایی را پذیرفت. هدف مدل رسیدن به تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب کار<sup>۱</sup> است، به عبارتی رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم در جهت تامین ارتقای سطح منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه باشد. (حری و دیگران، ۱۳۸۸).

مدل EFQM به عنوان یک ابزار عملی می‌تواند در موارد زیر مورد استفاده قرار بگیرد:

- برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمان در مسیر تعالی؛
- به عنوان راهنما در جهت شناسایی حوزه‌های قابل بهبود؛
- به عنوان یک مبنای ایجاد زبان و تفکر مشترک؛

- به عنوان ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان (جویا روز و آمارل ۲۰۰۳ و بولوسر<sup>۱</sup> و همکاران: ۲۰۰۹).

### کلیات مدل: مدل تعالی سازمانی EFQM دارای چند بخش اساسی است

۱. مفاهیم بنیادین<sup>۲</sup>: هشت مفهوم، اصول و زیربنای مفهومی و فلسفی (چرایی) مدل را تشکیل داده و نقش پایه‌ای در مدل ایفا می‌کند به عبارتی این مفاهیم، مهمترین و باارزش‌ترین وجوه توفیق و سرآمدی سازمان‌ها در دنیای امروز بوده و حاصل نظر سنجی‌های متعدد بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از رهبران و مدیران سازمان‌های پیشرو در سراسر اتحادیه اروپا می‌باشد که از این مفاهیم به عنوان مزیت‌های رقابتی و رموز موفقیت سازمان خود، یاد کرده‌اند. این مفاهیم عبارت‌اند از: (( ۱. نتیجه‌گیری؛ ۲. مشتری‌مداری؛ ۳. رهبری و ثبات در مقصد؛ ۴. مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها؛ ۵. توسعه و مشارکت کارکنان؛ ۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛ ۷. توسعه همکاری‌ها؛ ۸. مسئولیت اجتماعی سازمان ))

۲. معیارها<sup>۳</sup>: مفاهیم با توجه به ماهیت انتزاعی خود، به طور صرف قابل مشاهده، ارزیابی و اندازه‌گیری در سازمان‌ها، نیستند و باید از طریق مشاهده موارد کمی، محسوس و عینی، میزان درک و تحقق مفاهیم بنیادین در سازمان‌ها را پیگیری و ردیابی کرد. در مدل EFQM معیار، وظیفه تعیین سطح و وضعیت ۸ مفهوم بنیادین در سازمان‌های ارزیابی‌شونده را بر عهده دارند.

پنج معیار مربوط به توانمند سازها می‌شوند که عبارت‌اند از:

رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها

چهار معیار دیگر مربوط به نتایج هستند و عبارت‌اند از:

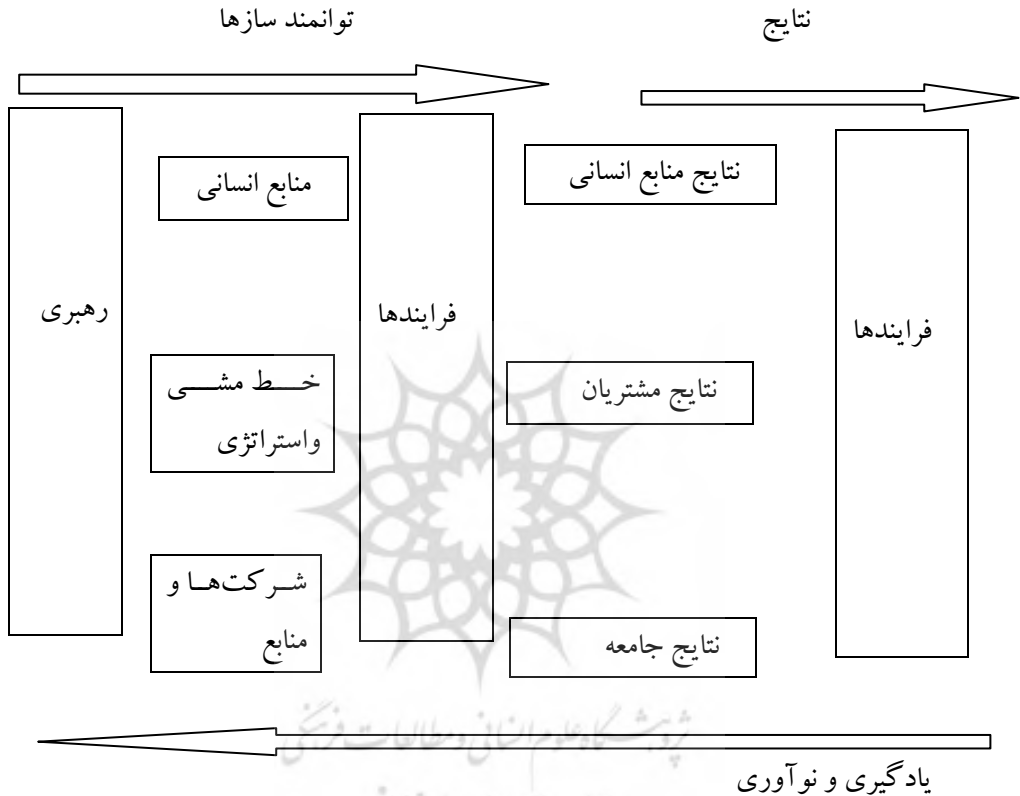
۱- Bou - llusar

۲- Fundamental Concepts

۳- Criteria



نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد  
شکل (۱) نمایی از مدل است.



نمودار ۱: معیارهای مدل تعالی EFQM

۳. چهار چوب خود ارزیابی<sup>۱</sup>: ارزیابی سازمان بر طبق معیارهای مدل، مستلزم تعریف و تبیین روش‌های استاندارد برای حصول به بهترین نتیجه ممکن است که با توجه به تجربیات ارزیابان، نوع و میزان آمادگی (بلوغ) سازمان و جدیت رهبران آن، یکی از روش‌های معمول استفاده می‌شود.

۴. منطق RADAR: با توجه به تعدد تفاسیر و تعابیر ارزیابان از خواسته‌های مدل و بیان کلیات در شرح مدل، برای جلوگیری از تاثیرات موارد فوق بر نتیجه کار ارزیابان سازمانها، نگاه استاندارد و ساختار یافته‌ای برای مشاهده میزان تحقق هریک از زیر معیارها در سازمان مورد مطالعه، تحت عنوان منطق RADAR<sup>۲</sup> توسط طراحان مدل فراهم آمده است.

۵. مدل امتیاز دهی<sup>۳</sup>: برای تعیین میزان اهمیت هریک از معیارها در مدل، روش امتیاز دهی خاصی تنظیم شده است که به کمک آن بتوان علاوه بر اندازه گیری تعیین میزان فاصله و شکاف موجود بین وضعیت فعلی و آرمانی و هدف گذاری جهت بهبود، امکان مقایسه سازمان‌ها را با یکدیگر فراهم ساخت.

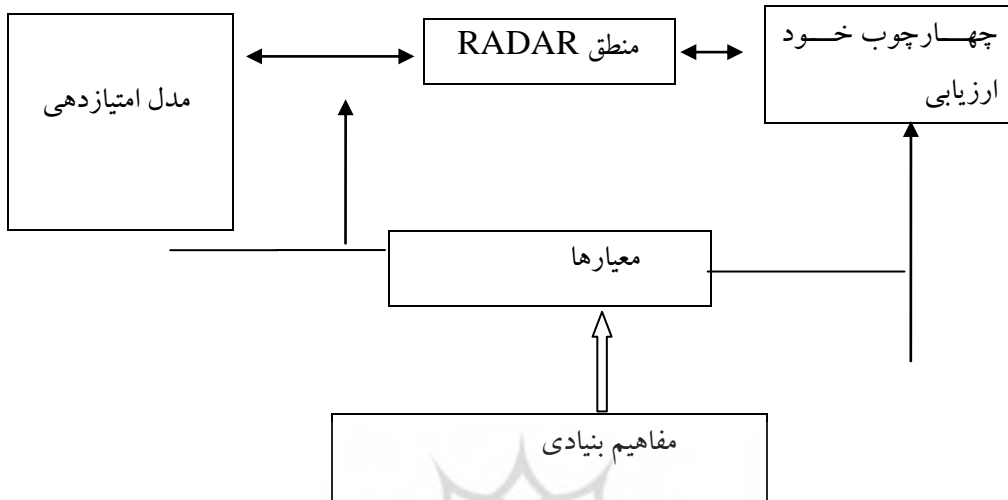
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱-Self – Assessment Foramework

۲-Results , Approach , Deployment , Assessment and Review

۳-Scorina Model

شکل (۲) نمای کلی و ارتباط اجزاء مدل با یکدیگر را نشان می‌دهد:



نمودار ۲: نمای کلی مدل EFQM و ارتباط اجزاء مدل با یکدیگر

\* **مفاهیم بنیادین:** مفاهیم بنیادین تعالی که در ادامه تشریح خواهد شد اصولی هستند که در همه سازمان‌ها، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کند.

مفاهیم مذکور در زمره ابعاد تشکیل دهنده تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی در الگوی نظری تحقیق، ارائه شده است و به همین دلیل از اهمیت برخوردار می‌باشند.

**نتیجه گرایی:** تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در برداشته باشد.

در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمان‌های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمان‌های متعالی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. در این سازمان‌ها اطلاعات مربوط به

ذی‌نفعان فعلی و آینده، جمع‌آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، مقاصد، شاخص‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات می‌تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان کمک کند.

نتیجه‌گرایی در دانشگاه به واقع تحقق اهداف تعریف شده در رابطه با دانشجویان، اعضای هیئت علمی، سایر کارکنان و جامعه بوده و پایش میزان فاصله از اهداف و برنامه‌ریزی برای کاهش آن برای کسب نتایج بهتر است.

**مشتری‌مداری:** تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است. سازمان‌ها متعالی مشتریان خود را می‌شناسند و آنها را به خوبی درک می‌کنند؛ زیرا مشتریان قضاوت کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند. همچنین درک می‌کنند که حصول به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار، از طریق تمرکز بر خواسته‌ها و انتظارات فعلی و بالقوه مشتریان افزایش می‌یابد. این سازمان‌ها پاسخگویی خواسته‌ها و انتظارات فعلی مشتریان خود هستند. هرکجا که مناسب باشد، مشتریان خود را به منظور بهبود اثر بخشی پاسخگویی‌ها، تقسیم بندی و دسته‌بندی می‌کنند، فعالیت‌های رقبا را بررسی و نظاره کرده و مزیت رقابتی خود را درک می‌کنند، به گونه‌ای موثر خواسته‌ها و انتظارات آینده مشتریان را پیش‌بینی کرده و برای دستیابی و در صورت امکان ارتقاء و افزایش آنها اقدام می‌کنند. چنین سازمان‌هایی تجربیات و ادراکات مشتریان‌شان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح موثر آن می‌پردازند. این سازمان‌ها به برقراری و حفظ رابطه‌ای متعالی با مشتریان‌شان اقدام می‌کنند.

مشتری‌واژه‌ای نامانوس برای دانشگاه است در عین حال درک مشتری از طریق تجزیه و تحلیل بازار ممکن می‌شود. در این زمینه لازم است که بازارهای مختلف شناسایی شوند، مشتریان دانشگاهی ثابت نیستند و نیازهایشان در دوره‌های مختلف ثابت نمی‌ماند.

**رهبری و ثبات در مقاصد:** تعالی، رهبری دوراندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. سازمان‌های متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می‌کنند. این رهبران سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت در آوردن کارکنان‌شان ترغیب می‌کنند. ارزش‌ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه‌ای در سازمان مستقر می‌کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذی‌نفعان ایجاد کنند. در سازمان‌های متعالی، رهبران در سطوح مختلف، سایر کارکنان را به طور مداوم به سمت تعالی به حرکت در می‌آورند، به گونه‌ای که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می‌شوند. آنها با تقدیر از ذی‌نفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیت‌های بهبود مشترک، به رهبری سازمان می‌پردازند. در تلاطم‌ها با ثبات قدمی در قبال مقاصد سازمان اطمینان خاطر ذی‌نفعانشان را جلب می‌کنند. در چنین شرایطی توانمندی‌های خود را در سازگار کردن جهت‌گیری‌های سازمانی در قبال تحولات و تغییرات سریع محیط خارجی، نشان می‌دهند و کارکنانشان را با خود همراه می‌کنند.

از آنجا که توجه به نقش رهبری در دانشگاه‌ها ملاک مهمی در مدیریت کیفیت فراگیر محسوب می‌شود. ابتدا باید الگوی مناسب مشخص شود؛ لذا شاخص‌یابی بر مبناء الگوی متناسب برای دانشگاه علوم انتظامی در تحقیق جداگانه‌ای ساماندهی و اجرا شده است.

**مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها:** تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است. سازمان‌های متعالی، دارای سیستم مدیریت موثری هستند که بر مبنای آن خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرایندها تضمین می‌شوند. این فرایندها به گونه‌ای موثر جاری‌سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار،

توانمندی‌های فرایندها و سیستم‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذی‌نفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله رقبای، انجام می‌شود. ریسک‌ها و مخاطرات، بر اساس شاخص‌های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی موثر مدیریت می‌شوند. سازمان‌ها با روش‌هایی کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شوند و تمامی الزامات بیرونی را ارضاء کرده و حتی از آن فراتر هم می‌روند. شاخص‌های پیشگیرانه مناسب، تعریف و به کار گرفته می‌شود تا اطمینان خاطر کلیه ذی‌نفعان تامین و حفظ شود.

فرایندهای دانشگاهی شامل برنامه‌ریزی‌های متمرکز بر یادگیری‌های آموزشی و پشتیبانی از دانشجویان است که باید در مدیریت کیفیت فراگیر بر دانشگاه‌ها مورد توجه باشد.

**توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.**

سازمان‌های متعالی، شایستگی‌های لازم حال و آینده برای به اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت به گونه‌ای همه‌جانبه حمایت می‌کنند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزاد سازی کامل قابلیت‌هایشان را ممکن می‌سازند این سازمان‌ها کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت‌های فردی آماده می‌کنند. اهمیت فزاینده سرمایه‌های فکری‌شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می‌گیرند. در جست‌وجوی روش‌هایی برای توجه، پاداش‌دهی و تقدیر از کارکنان هستند که برای ایجاد و اجرای ایده‌های بهبود استفاده می‌شوند.

این موضوع در دانشگاه‌ها در ارتباط با ارتقای اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان قرار می‌گیرد، اینکه چگونه توانایی‌های بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می‌شود؟ موضوعاتی مانند طراحی شغل، رشد، ارتقاء و عوامل توانمند ساز عملکرد کارکنان، مدیران و اعضای هیئت علمی بررسی می‌شود.

## یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر:

تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است. سازمان‌های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیت‌ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه‌سازی داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همه‌گان را از آن بهره‌مند می‌کنند. ایده‌های کلیه ذی‌نفعان به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می‌گیرد و نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت‌های کنونی، سوق داده می‌شود. آنها به دقت سرمایه‌های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دست‌آورد‌های تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می‌کنند. کارکنان آنها، همواره شرایط فعلی را به چالش طلبیده و در جست‌وجوی فرصت‌های نوآوری و بهبود مستمر که به ارزش افزوده بیانجامد، هستند.

برای یادگیری و بهبود مستمر دانشگاهی باید استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها مورد پایش و بازنگرش مداوم باشند و به نیازهای دانشجویان و اعضای هیئت علمی برای رسیدن به تعالی بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها توجه و برنامه‌ریزی می‌شود.

**توسعه همکاری‌ها:** تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. سازمان‌های متعالی، تشخیص می‌دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضا است، دستیابی به موقعیت، بستگی کامل به توسعه همکاری‌ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری‌ها با دیگر سازمان‌ها هستند. این همکاری‌ها، آنها را به ایجاد ارزش افزون‌تر برای ذی‌نفعانشان از طریق بهینه‌کردن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های محوری قادر می‌سازد. این همکاری‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه و حتی رقبا بر مبنای بهره‌مندی دو جانبه‌ای که به روشنی، شناسایی و تعریف شده است انجام پذیرد. همکاران تجاری برای دستیابی به اهداف

مشترک با یکدیگر همکاری کرده و هر کدام، دیگری را از طریق در اختیار گذاشتن تجربیات، منابع و دانش، پشتیبانی و بر مبنای احترام، اعتماد متقابل و صداقت ارتباط پایداری را بنا می‌کند.

مدیریت کیفیت فراگیر دانشگاهی ایجاب می‌کند با گسترش همکاری‌ها با سازمان‌های مافوق، دیگر موسسات آموزشی، حامیان مشتریان داخلی و خارجی نسبت به تامین منابع مالی و توسعه فناوری‌های علمی و آموزشی اقدام شود.

**مسئولیت اجتماعی سازمان:** تعالی فراتر رفتن از چهار چوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه است.

سازمانهای متعالی، به عنوان سازمان‌هایی مسئول هستند که با ایجاد شفافیت و پاسخ‌گویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهای اخلاقی اتخاذ می‌کنند به مسئولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه کرده و فعالانه آن را ترویج می‌کنند. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در ارزش‌های سازمان بیان گردیده و با سایر فعالیت‌های سازمان یک پارچه شده است این سازمان‌ها انتظارات و الزامات قانونی، اجتماعی، محلی و حتی منطقه‌ای خود را از طریق مشارکت و فعالیت‌های آزاد ذینفعان، برآورده می‌کنند. این سازمان‌ها ضمن اینکه در مورد ریسک‌ها و مخاطرات مدیریت صحیحی را اعمال می‌کنند. در تلاش برای اجرای پروژه‌هایی هستند که هم منافع سازمان و هم منافع جامعه را تامین کنند و اطمینان کامل کلیه ذی‌نفعان را نیز در نظر دارند آنها از تغییرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاه بوده و مراقبت‌های لازم را برای حداقل نمودن اثرات زیان بار اعمال می‌کنند.

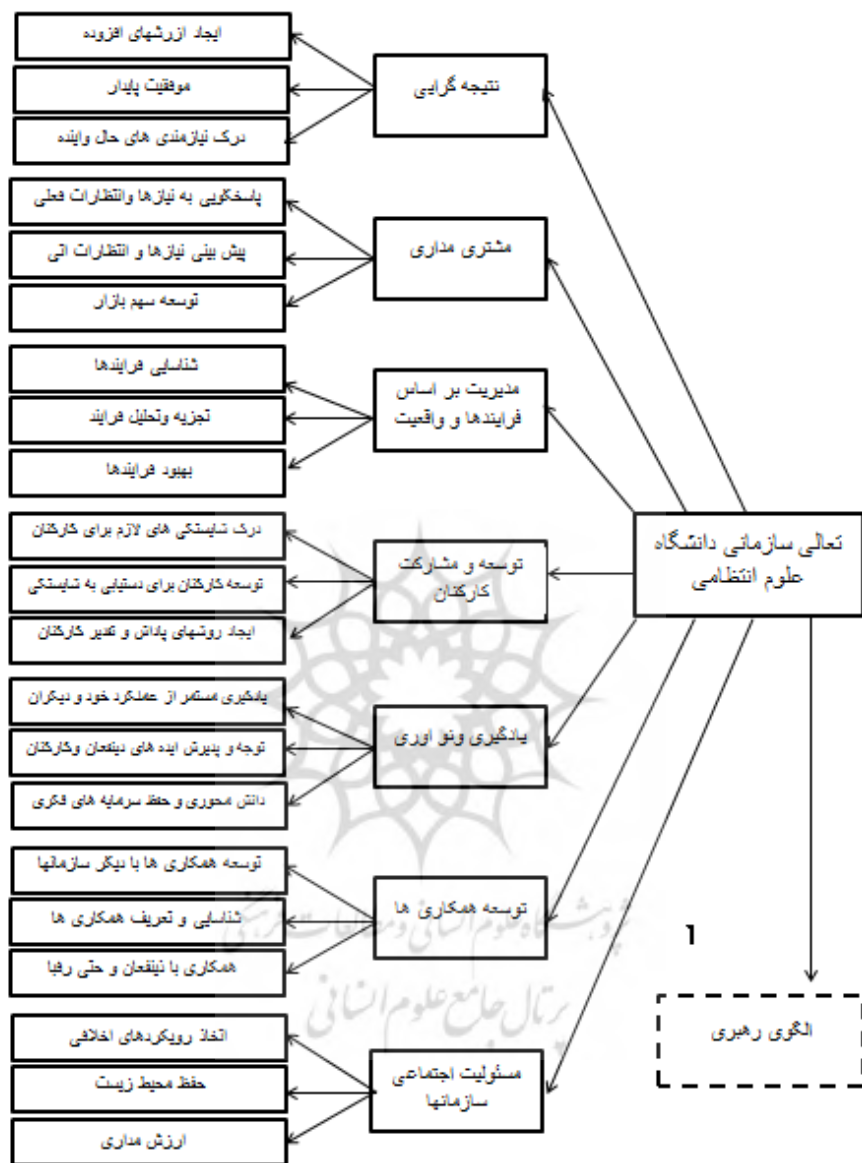
مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها به این موضوع اشاره دارد که اهداف دانشگاه در ارتباط با جامعه و محیط اجتماعی شان محقق گردد. تربیت متخصص و ارتقاء فرهنگی جامعه و



فرهیختگی اجتماعی از جمله این اهداف است (بتسا، ۱۳۸۹ و کتاب راهنمای EFQM ۲۰۰۰ و ۲۰۰۳، شفیع زاده، ۱۳۸۵).

**الگوی نظری تحقیق:** الگوی نظری تحقیق بر اساس مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM طرح ریزی شده است علت انتخاب مدل EFQM به دلایلی بوده که اهم آن را می توان به شرح زیر مورد اشاره قرار داد:

- مدل در دانشگاه علوم انتظامی مورد استفاده قرار دارد؛
  - مدل اساسا بر تاثیر پذیری عملکرد (شاخص ها) از مبانی تفکر (مفاهیم بنیادین) متمرکز است؛
  - مدل در بازخورد، ارزیابی و مدیریت تغییر کاربرد دارد؛
  - مدل با ابعاد مبتنی بر مفاهیم بنیادی زمینه مناسبی برای شاخص یابی تعالی سازمانی دانشگاه فراهم می کند؛
  - مدل ویژگی هایی دارد که امکان تحقیق و شاخص یابی برای چارچوب بندی جدید مبتنی بر ویژگی های خاص دانشگاه علوم انتظامی را فراهم می کند.
- شکل (۱) الگوی نظری تحقیق را نشان می دهد.



نمودار ۱: الگوی نظری تحقیق

## روش

**جامعه آماری و نمونه تحقیق:** جامعه آماری تحقیق اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی هستند، تحقیق با نمونه‌ای به تعداد ۴۰ نفر به عنوان گروه نخبه که به روش کاملاً تصادفی انتخاب شدند اجرا شد.

**نوع و روش تحقیق:** تحقیق از نوع کاربردی و پیمایشی بوده که به روش دلفی (نظر سنجی خبرگان) با استفاده از پرسشنامه ۷ درجه‌ای لیکرت انجام شده است.

**اجرای تحقیق:** در این تحقیق از روش پیشرفته دلفی<sup>۱</sup> استفاده شده بر خلاف روش سنتی دلفی که هدف اجماع است، در روش پیشرفته دلفی، هدف تجزیه و تحلیل کامل با استفاده از یک گروه بزرگ متشکل از خبرگان است (فروغی ۱۳۸۲) سنجش دلفی با استفاده از پرسشنامه طیف لیکرت<sup>۲</sup> با مقیاس ۷ درجه‌ای صورت گرفت.

مقیاس لیکرت یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری نگرش و شامل مجموعه‌ای از سنجه‌ها یا عبارات است که پاسخ دهندگان میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات در یک طیف درجه بندی شده که معمولاً از یک تا پنج (یا هفت) درجه است نشان می‌دهند (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳).

پرسشنامه در دو مرحله اجراء شد؛ در مرحله اول با ۶۳ شاخص (سنجه یا عبارت) جهت اندازه‌گیری ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی بین ۴۰ نفر توزیع و تعداد ۳۴ پرسشنامه کامل شده قابل تحلیل جمع آوری شد. در مرحله دوم بر اساس تحلیل نتایج حاصل از پرسشنامه‌های مرحله اول اصلاحات لازم و جرج و تعدیل مورد نیاز صورت پذیرفت و پرسشنامه این مرحله با ۴۴ شاخص (سنجه یا عبارت) بین همان صاحب نظران و به همان تعداد توزیع شد که ۳۲ پرسشنامه کامل پاسخ داده شده، جمع آوری شد.

۱-Policy delphy

۲-Likert scale

## یافته‌ها

به منظور تشریح و تبیین بهتر شیوه‌های آماری استفاده شده در تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتایج به دست آمده از تحقیق، یافته‌ها در ۲ بخش مجزا به همین عناوین ارائه می‌شود.

**تجزیه و تحلیل اطلاعات:** برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه دلفی با مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت با توجه به رتبه‌ای بودن مقیاس اندازه‌گیری، برای تبدیل پاسخ‌های کیفی به کمی از روش وزن دهی به شاخص‌ها (سنجه‌ها) استفاده شد، که ترتیب آن به شرح زیر است:

۱. فراوانی پاسخ به هر گزینه در هر شاخص مشخص می‌شود؛
  ۲. مجموع فراوانی هر گزینه در وزن آن ضرب می‌شود؛
  ۳. مجموع حاصل ضرب‌ها با هم جمع می‌شوند؛
  ۴. عدد بدست آمده بر تعداد افراد پاسخ دهنده تقسیم و میانگین وزنی حاصل می‌شود که امتیاز آن شاخص محسوب می‌شود.
- جدول شماره (۴) نحوه محاسبه میانگین وزنی شاخص (سنجه) شماره یک پرسشنامه دلفی را که نمونه آورده شده نشان می‌دهد

جدول ۴: شیوه محاسبه میانگین وزنی شاخص یک پرسشنامه دلفی مرحله اول

میانگین وزنی شاخص (امتیاز)	وزن کلی شاخص	فراوانی گزینه‌ها							تعداد افراد پاسخ دهنده	شاخص
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷		
$= 6/44$ $226 \div 34$	$+25 \times 7 = 226$ $3 \times 5 + 6 \times 6$	۰	۰	۰	۰	۳	۶	۲۵	۳۴	قابل مقایسه یا بهتر از رقبای بودن نتایج مشتریان و کارکنان

فرایند مذکور برای تمامی ۶۳ شاخص (سنجه) پرسشنامه دلفی مرحله اول به انجام رسید و امتیاز مربوط به هر شاخص مشخص شد. پس از محاسبه امتیاز هر شاخص باید میزان مطلوبیت آن مشخص شود. تعیین میزان مطلوبیت به محقق امکان انتخاب شاخص‌هایی با قدرت اندازه‌گیری بالاتری می‌دهد.

برای تعیین میزان مطلوبیت هر شاخص از طیف سه بخشی استفاده شد، از آنجا که در طیف سه بخشی با توجه به مقیاس ۷ درجه‌ای پرسشنامه، فاصله هر بخش ۱/۷۵ است با اضافه کردن ۲۵ درصد واحد به هر بخش فاصله بین گزینه‌ها به ۲ می‌رسد. به این ترتیب طیفی که در شکل (۵) ترسیم شده است به دست آمد و میزان مطلوبیت شاخص‌های مختلف محاسبه شد.



#### نمودار ۵: طیف تعیین میزان مطلوبیت شاخص‌ها

بر این اساس فقط شاخص‌هایی که مطلوبیت آنها بین ۵-۷ طیف (مطلوب) قرار گرفت انتخاب شدند و به پرسشنامه دلفی مرحله دوم راه یافتند.

به این ترتیب، از ۶۳ شاخص مورد بررسی، ۳۹ شاخص در محدوده مطلوب طیف قرار گرفتند؛ بنابراین ۲۴ شاخص حذف شدند و ۵ شاخص دیگر حسب نظر خبرگان اضافه شد؛ لذا پرسشنامه دلفی مرحله دوم با ۴۴ شاخص (که البته در هیچ مولفه‌ای کمتر از ۲ شاخص نبود) در همان نمونه آماری و به همان تعداد اجرا شد و مجدداً فرآیند محاسباتی مذکور

برای تمامی شاخص‌های پرسشنامه دلفی مرحله دوم نیز انجام پذیرفت که فقط در ۴ شاخص اصلاحیه پذیرفت و به این دلیل که بسیار اندک بود از اجرای دور سوم صرف نظر شد. شایان ذکر است که ابعاد و مولفه‌ها در هر دو مرحله از سنجش دلفی مورد تأیید قرار گرفتند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه دلفی مرحله اول و میزان مطلوبیت هر شاخص در جدول ۶ و شاخص‌های افزوده شده برای پرسشنامه دلفی مرحله دوم در جدول ۷ تبیین شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود جدول (۶) شامل تمامی ۶۳ شاخص مرحله اول است، با حذف شاخص‌هایی که در محدوده نسبتاً مطلوب طیف قرار گرفتند ۳۹ شاخص مطلوب برای پرسشنامه مرحله دوم بدست آمد و ۵ شاخص حسب نظر خبرگان افزوده شد که در جدول شماره ۷ نشان داده شده است؛ بنابراین پرسشنامه مرحله دوم دارای ۴۴ شاخص ( ۳۹ شاخص مطلوب جدول ۶ و ۵ شاخص مطوب جدول ۷) بوده که تماماً در طیف مطلوب قرار گرفته و با قدرت وزنی بالاتر از ۵ تأیید شده است.

جدول ۶: تحلیل کمی و تعیین میزان مطلوبیت شاخص

مفهوم	ابعاد (سازه ها)	مولفه (متغیرها)	شاخص‌ها (سنجه‌ها)	امتیاز	کیفیت شاخص		
					مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
تعالی سازمانی	ایجاد ارزش‌های افزوده	ایجاد ارزش‌های افزوده	۱. نتایج مشتریان و کارکنان قابل مقایسه یا بهتر از رقیب باشد	۶/۶۴	*		
			۲. برنامه بهبود نتایج روند مثبت داشته باشد	۵/۹۵	*		
			۳. ارزش افزوده ناشی از بهبود نتایج سنجش و ثبت شود	۴/۸۲	*		
	موفقیت پایدار	موفقیت پایدار	۱. داده‌ها، نتایج (مشتریان و کارکنان) را بهتر از رقیب نشان می‌دهد.	۶/۱۲	*		
			۲. نظر سنجی نتایج از (مشتریان و کارکنان) در برنامه بهبود مستمر استفاده می‌شود.	۵/۸۹	*		

شاخص یابی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بر مبناء مفاهیم بنیادین در مدل EFQM / ۱۴۱

		*	۶/۴۳	۳. استفاده از فن آوری‌های جدید در کسب نتایج برنامه ریزی شده است.		
		*	۶/۵۱	۱. رضایت مشتریان و وفاداری کارکنان به تفکیک وجود داشته باشد.	درک نیازمندی‌های حال و آینده	
		*	۶/۷۲	۲. روند بهبود، سطح پایدار و بالایی از عملکرد برای رضایت مشتریان بالقوه و کارکنان مشاهده می‌شود.		
	*	۴/۵۳	۳. تغییرات آینده به روشنی پیش بینی و برنامه ریزی آموزشی کارکنان در بهبود نتایج انجام می‌شود.			
		*	۵/۹۴	۱. برنامه ارتباط با مشتریان فعال باشد		پاسخگویی به نیازهای و انتظارات فعلی
		*	۶/۲۱	۲. منافع مشتریان تا سطح پایدار تامین می‌شود		
	*	۴/۱۱	۳. کسب رضایت مشتری پیگیری شود			
		*	۴/۳۳	۱. فعالیت‌ها و فرایندهای ارائه خدمات شناخته و اندازه گیری شوند	پیش بینی نیازها و انتظارات آتی	
	*	۵/۲۷	۲. برنامه تحقیق و توسعه برای بهبود خدمات و رصد تغییر و تحول انتظارات فعال باشد			
	*	۶/۱۴	۳. انتظارات آینده و فعالیت‌های لازم در برنامه ریزی‌ها سازمانی لحاظ شود			
		*	۶/۰۹	۱. فرآیند شناسایی تقاضای جامعه انجام می‌گیرد	توسعه سهم بازار	
	*	۵/۷۲	۲. قلمرو و ارائه خدمات در فرآیند توسعه لحاظ گردد			
	*	۴/۲۸	۳. میزان توسعه سهم در بازه‌های زمانی مشخص سنجش شود.			
		*	۵/۹۱	۱. تمامی فعالیت‌های ارائه خدمت شناسایی	شناسایی فرایند	۳

				شده باشند		
		*	۶/۲۱	۲. فرایندهای مشتریان، پشتیبانی و مدیریت شناسایی شوند		
		*	۴/۰۲	۳. فرایندها بر اساس آنچه انجام می شود شناسایی می شوند.		
		*	۶/۸۲	فرایندها (کسب و کار با پشتیبانی) به تفکیک تحلیل شوند	تجزیه و تحلیل فرایند	
		*	۴/۲۹	۲. فرایندها مبتنی بر درک از نیازهای مشتریان و ذی نفعان و نتایج تحلیل شوند		
		*	۵/۵۱	۳. تجزیه و تحلیل فرایندها برنامه ریزی شده و مستمر باشند		
		*	۴/۱۷	۱. فرایندها بر اساس کسب و رضایت و ایجاد ارزش افزوده برای مشتری بهبود یابند	بهبود فرآیند	
		*	۵/۹۳	۲. بهبود مستمر فرایندها مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازهای مشتریان باشد		
		*	۶/۲۲	۳. بهبود فرایندها بر اساس واقعیت‌های موجود باشد.		

کیفیت شاخص			امتیاز	شاخص‌ها (سنجه‌ها)	مؤلفه (متغیرها)	ابعاد (سازه‌ها)	مفهوم
نام‌مطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب					
		*	۶/۶۶	۱. تعیین شایستگی کارکنان (استخدام، ارتقاء آموزش و...) از نیازها، برنامه‌ها و اهداف استراتژیک باشد.	درک شایستگی‌های لازم برای کارکنان	توسعه و مشارکت کارکنان	تعاملی سازمانی
		*	۶/۲۸	۲. برای انطباق و هم‌سوسازی اهداف فردی با نیازهای سازمانی فرآیند ارزیابی وجود داشته باشد			
		*	۴/۱۹	۳. شایستگی‌های مورد نیاز برای آینده پژوهش شود.			
		*	۴/۹۱	۱. تخصیص منابع مالی به اهداف توسعه	توسعه		



شاخص یابی الگوی تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بر مبناء مفاهیم بنیادین در مدل EFQM / ۱۴۳

				استراتژیک و ارزش‌هایی که کارکنان باید به آنها دست یابند.	کارکنان برای دستیابی به شایستگی‌ها	
		*	۵/۸۳	۲. دسترسی آسان کارکنان به نیازمندی‌های توسعه شغل وجود داشته باشد.		
		*	۶/۰۹	۳. فرایند انطباق شغل و شاغل به لحاظ شایستگی‌های لازم وجود داشته باشد.		
		*	۶/۰۱	۱. تلاش کارکنان در بهبود و گسترش موفقیت تقدیر شود.	ایجاد روش‌های پاداش و تقدیر	
		*	۵/۴۲	۲. موفقیت کارکنان ( سابقه، مهارت و...) در سیستم پاداش منظور شود.	کاکنان	
	*		۴/۱۶	۳. تقدیر و پاداش متناسب با فعالیت و برنامه ریزی شده انجام شود.		
		*	۵/۹۰	۱. شرایط موجود به چالش کشیده می‌شود و نوآوری تشویق می‌گردد.	یادگیری	
		*	۶/۱۸	۲. تسهیم دانش کارکنان در سراسر سازمان جدی است	مستمر از عملکرد خود و دیگران	
	*		۴/۱۴	۳. برنامه ریزی‌های آموزش ضمن خدمت وجود دارد.		
		*	۶/۱۵	۱. از ایده‌های مشتریان استقبال می‌شود	توجه و پذیرش ایده‌های ذینفعان و کارکنان	
	*		۴/۳۳	۲. نگاه کردن به ورای زمان حال و قابلیت‌های فعلی سوق داده می‌شود.		
		*	۵/۸۲	۳. فرآیند عملیاتی شدن ایده‌های کارکنان و مشتریان برنامه ریزی شده است.		
		*	۵/۲۳	۱. تحقیق و توسعه با رویکرد آینده‌نگر و ساخت‌مند توسعه همی یابد.	دانش محوری و حفظ سرمایه‌های فکری	
		*	۵/۰۶	۲. فرآیند ثبت دانش و اشاعه آن در سازمان وجود دارد		
	*		۴/۷۵	۳. سازمان از متفکران و صاحب‌نظران و مدیران پیشکسوت استفاده		

یادگیری و نوآوری

مفهوم	ابعاد (سازه ها)	مؤلفه (متغیر ها)	شاخص ها (سنجه ها)	امتیاز	کیفیت شاخص		
					مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب
توسعه و مشارکت کارکنان تعالی سازمانی	درک شایستگی های لازم برای کارکنان		1. تعیین شایستگی کارکنان (استخدام، ارتقاء آموزش و...) از نیازها، برنامه ها و اهداف استراتژیک باشد.	6/66	*		
			2. برای انطباق و همسو سازی اهداف فردی با نیازهای سازمانی فرآیند ارزیابی وجود داشته باشد	6/28	*		
			3. شایستگی های مورد نیاز برای آینده پژوهش شود.	4/19	*		
	توسعه کارکنان برای دستیابی به شایستگی ها		1. تخصیص منابع مالی به اهداف استراتژیک و ارزش هایی که کارکنان باید به آنها دست یابند.	4/91	*		
			2. دسترسی آسان کارکنان به نیازمندی های توسعه شغل وجود داشته باشد.	5/83	*		
			3. فرآیند انطباق شغل و شاغل به لحاظ شایستگی های لازم وجود داشته باشد.	6/09	*		
	ایجاد روش های پاداش و تقدیر کارکنان		1. تلاش کارکنان در بهبود و گسترش موفقیت تقدیر شود.	6/01	*		
			2. موفقیت کارکنان (سابقه، مهارت و...) در سیستم پاداش منظور شود.	5/42	*		
			3. تقدیر و پاداش متناسب با فعالیت و برنامه ریزی شده انجام شود.	4/16	*		

مفهوم	ابعاد (سازه ها)	مولفه (متغیرها)	شاخص ها (سنجه ها)	کیفیت شاخص		
				امتیاز	مطلوب	نسبتاً مطلوب
تعالی سازمانی	پنجه‌گیری	پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات فعلی	سنجش رضایت مشتری در برنامه ایجاد تغییرات وجود داشته باشد	۶/۱	*	
	مشتری مداری	توسعه سهم بازار	برنامه پشتیبانی مداوم از خدمات ارائه شده وجود داشته باشد	۶/۶۷	*	
	توسعه همکاری‌ها	توسعه همکاری با دیگر سازمان‌ها	برنامه ریزی توسعه فرهنگ همکاری حول اهداف سازمانی وجود داشته باشد	۶/۳۹	*	
	توسعه و مشارکت کارکنان	درک شایستگی‌های لازم برای کارکنان	برنامه آموزش مهارت‌های مورد نیاز کارکنان با توجه به آینده پژوهی تغییر در اهداف و تکنولوژی وجود داشته باشد	۶/۸۵	*	
			توسعه کارکنان برای دستیابی به شایستگی‌ها	منابع مالی لازم برای اختصاص بودجه به ایده‌های نوپیش‌بینی شده باشد	۶/۹۸	*

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به منظور بومی‌سازی ابعاد (سازه‌ها) و شاخص‌های تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بر مبناء مدل EFQM برای امکان بهره‌مندی مناسب‌تر دانشگاه از آن انجام شد.

از آنجا که ابعاد (سازه‌ها) مفاهیمی نسبتاً کلی هستند در فرهنگ‌های متفاوت، تغییرات تقریباً اندکی می‌پذیرند؛ لیکن به همان میزان به علت جزئی بودن شاخص‌ها، سنجش آنها در فرهنگ‌های مختلف، تفاوت‌های عمیقی پیدا می‌کند، بنابراین شاخص‌یابی الگوهایی که قصد استفاده از آن هست بر اساس سنجش دیدگاه صاحب نظران و نخبگان در همان شرایط فرهنگی، ضرورتی انکار ناپذیر است.

به این لحاظ شاخص‌یابی ابعاد تعالی سازمانی، به روش سنجش دلفی از اعضا هیئت علمی دانشگاه به عنوان گروه نخبه انجام شد که دو نتیجه به همراه داشت:

(۱) شاخص‌یابی و ساخت مقیاس اندازه‌گیری تعالی سازمانی مدل EFQM در دانشگاه علوم انتظامی که نتیجه آشکار و هدف تحقیق بوده است. در این رابطه دو مرحله پرسشنامه دلفی اجرا شد که در نتیجه تحلیل آن، شاخص‌هایی با میانگین وزنی بالا که قدرت اندازه‌گیری قوی‌تری دارند با ویژگی‌های بومی و متناسب با شرایط دانشگاه علوم انتظامی فراهم آمد. از آنجا که کارآمدی مدل‌های تعالی در توانایی سنجش دقیق از طریق شاخص‌ها قابلیت دفاع می‌یابد، شاخص‌یابی مدل تعالی EFQM در دانشگاه علوم انتظامی در جامعه آماری اعضای هیئت علمی تایید بر کارآمدی مدل برای حصول به سرآمدی دانشگاه است.

(۲) به دلیل تایید ابعاد، مولفه‌ها و میانگین وزنی بالای شاخص‌ها در سنجش دلفی، نتیجه‌گیری و رای‌نمایی که تحلیل شد قابل استنباط است، و آن اینکه الگوی تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه علوم انتظامی از پذیرش و مقبولیت لازم برخوردار بوده و اعضای هیئت علمی به عنوان گروه نخبه، مدل را برای دستیابی به سرآمدی سازمانی دانشگاه مناسب می‌دانند و با مشارکت در پژوهش‌هایی که برای بومی‌سازی مولفه‌ها و افزایش دقت اندازه‌گیری شاخص‌ها به انجام می‌رسد برای اجرای موفق مدل EFQM تلاش می‌کنند.

**پیشنهاد:** در این تحقیق، الگوی تعالی EFQM در دانشگاه علوم انتظامی شاخص‌یابی شد که استفاده از آن می‌تواند بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه را موجب شود معهداً علاوه بر این پیشنهاد می‌شود تحقیقات دیگری در مطالعه ارتباط مدل با متغیرهایی چون الگوهای رهبری و فرهنگ سازمانی دانشگاه در نگرش سطوح مختلف مدیران؛ اعضای هیئت علمی، کارکنان و حتی دانشجویان، ساماندهی و اجرا شود. پیشنهادات کاربردی تحقیق با توجه به شاخص‌یابی در مولفه‌ها و بر اساس ابعاد (سازه‌ها) در مدل EFQM به شرح زیر ارائه می‌شود:

#### ۱- نتیجه‌گرایی

- کیفیت سنجی آموزش‌ها در فرم دانشگاه‌های کشور بر اساس برنامه بهبود مدون و مستمر باشد؛
- میزان کاربردی بودن برنامه‌های آموزشی با عملکرد فارغ التحصیلان در محیط‌های واقعی اندازه‌گیری شود؛
- ارتباط برنامه‌های آموزشی با میزان رضایت‌مندی گیرندگان خدمت (شهروندان) تحقیق و اصلاحات لازم در بازنگری‌ها انجام می‌شود.

#### ۲. مشتری‌مداری:

- ارتباط دانشگاه با مردم برنامه ریزی شده باشد؛
- رعایت حقوق گیرندگان خدمت (مردم) در آموزش‌ها برنامه‌ریزی می‌شود؛
- آینده‌پژوهی در نیازهای آتی جامعه با توجه به تغییرات فناوری و انتظارات دهه‌های آتی انجام و در برنامه‌ریزی آموزشی منظور می‌شود.

#### ۳. مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیات

- آموزش مدیریت بر مبنای واقعیات اجتماعی و مهارت‌های تصمیم‌گیری هم‌زمان با وقوع حادثه در برنامه‌ریزی‌های آموزشی دانشگاه منظور می‌شود.

- مهارت ایجاد فرایندها و خط مشی‌های تصمیم‌گیری آموزش داده شود.
- ۴. توسعه و مشارکت کارکنان
- برنامه ریزی هم‌سو سازی نیازهای کارکنان و اهداف سازمانی برای مشارکت حداکثری به صورت مدون وجود داشته باشد؛
- نیازمندی‌های کارکنان برای کسب دانش و مهارت‌های شغلی تامین شود.
- ۵. یادگیری و نوآوری
- و نوآوری برنامه ریزی شده و مستمر باشد؛
- هزینه اشتباه در نوآوری پذیرفته شود؛
- یادگیری به عنوان یک فرهنگ سازمانی نهادینه شود.
- ۶. توسعه همکاری و مشارکت کارکنان - فرایندهای همکاری درون سازمانی و بین سازمانی در محور اهداف مشترک با دانشگاه ه دیگر تعریف و سازماندهی شود.
- اهداف مشترک با دیگر دانشگاه‌ها برای استمرار و تداوم همکاری‌ها تدوین شود؛

### فهرست منابع

- بتسا: سایت مهندسی صنایع و مقالات ایران، (۱۳۸۹)، درباره مدل سرآمدی و تعالی EFQM :
- تنعمی، محمدمهدی، (۱۳۸۶)؛ مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای کیفیت فراگیر، تهران، سمت
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هشتم، تهران، نشر آگاه.
- شفیق زاده، حمید (۱۳۸۵) مدل تعالی در آموزش عالی :
- حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره چی، مجید؛ نوری الموتی، صابر (۱۳۸۸) ، بررسی مزایا و دست آوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM

دردانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، تهران،

شماره ۴۴

- فخر، ویلیام (۲۰۰۸) سیستم‌های مدیریت و تعالی سازمانی ترجمه مونا بهشتی ۱۳۸۷،  
«مجله صنعت لاستیک ایران شماره ۴۴»

- گرامی، محمدرضا؛ نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۷)، تعالی سازمان‌ها، الگوی تعالی  
بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی،  
تهران، انتشارات سرمد

- واعظی، رضا؛ وثوقی، فاطمه (۱۳۸۹) اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری  
نیروی انسانی، پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران فصلنامه مطالعات مدیریت  
صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی رحمت ره. تهران، شماره ۱۹

- یزدخواستی، علی؛ رجایی پور، سعید؛ مولوی، حسین (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین نوع  
فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور،  
فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیستم، تهران، شماره ۳۴

- Catherine, L, wangandpervaiz , Kahmed " ( ) energizingthe organization . " measuringbusiness excellence . vo , num
- Garol , George & et al ( ) " implementing the EFQM excellence model : local authority " . managerial auditing journal , vol . at http : //www.EFQM . org
- Hakes , C ( ) the corporate self assessment handbook or measuring business excellence . London , chapman & hall
- Joao rose , M . &amaral , A ( ) a selfassessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model , journal of marketing , vol , pp .
- Lewis , R and Noble , J ( ) " Servant headership " published by Management Books ltd. c.k
- Oakland , J , S ( ) " total organizational excellence , butterworth ° heineman publications http ://www.betsa . ir