

# Organizational excellence model based on youthfulness in government organizations

*Sohrab Safari*<sup>1</sup>

*Maryam Taghvaei Yazdi*<sup>2</sup>

*Reza Yousefi Saeidabadi*<sup>3</sup>

Article type: A research paper extracted from a doctoral thesis

Received: 7/5/2022

Accepted: 25/6/2022

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.7/NO.3/(serial25)Fall 2022\*5-30



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2022.99747

## Abstract

The present study was written with the aim of developing a model of organizational excellence based on youthfulness in government organizations. The research method is mixed (qualitative-quantitative) and the data-based method was used in the qualitative part and the descriptive survey method was used in the quantitative part. The sampling method is purposeful in the qualitative part and stratified random in the quantitative part, and 177 people were selected as a statistical sample for the study. The tool for collecting research data in the qualitative part is a semi-structured interview and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire. Data analysis was done in the qualitative part by using coding (open, axial and selective) and in the quantitative part by structural modeling in SPSS20 and PLS software. According to this research, the model of organizational excellence based on youthfulness includes the “components” of organizational performance excellence, community excellence, technological excellence, and employee excellence of government organizations. “Causal factors” include organizational spirituality, organizational trust and justice, organizational dynamism and improvement, and intellectual capital. “Contextual conditions” include the personal values of managers and employees, psychological empowerment, meritocracy, structural capabilities, an excellent structure, and a superior cultural background. “Environmental factors” include political, social, economic, cultural and the nature of the organization. “Strategies” include youth empowerment, flexible training structure, transfer of experiences to youth, development of organizational youthism charter, merit selection, establishment of scientific and leadership committee for organizational excellence, and “consequences” include strategic efficiency and dynamism, obtaining stakeholders’ satisfaction. The benefits are organizational agility, development of capabilities, creativity and innovation, growth and excellence, which can provide the basis for the promotion of organizational excellence over youthfulness in government organizations.

**Key words:** organizational excellence, youthfulness, organizational performance, government organizations

---

1. PhD student in Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Mazandaran, Iran. sohrabsafari54@gmail.com

2. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Mazandaran, Iran (corresponding author) m-taghvaeeyazdi@yahoo.com

3. Assistant Professor of Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Mazandaran, Iran. yuosefi@yahoo.com

# الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر جوان گرایی در سازمان های دولتی

سهراب صفری<sup>۱</sup>

مریم تقوایی یزدی<sup>۲</sup>

نوع مقاله: مقاله پژوهشی مستخرج از رساله دکتری رضا یوسفی سعیدآبادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۴

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/سال هفتم/شماره ۳(پیاپی ۲۵) - پاییز ۱۴۰۱ - ۳۰-۵



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2022.99747

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر جوان گرایی در سازمان های دولتی به نگارش درآمده است. روش پژوهش، آمیخته (کیفی کمی) است و در بخش کیفی از روش داده بنیاد و در بخش کمی از روش توصیفی از نوع پیمایشی بهره گرفته شده است. روش نمونه گیری در بخش کیفی هدفمند و در بخش کمی تصادفی طبقه ای است و تعداد ۱۷۷ نفر به عنوان نمونه آماری جهت بررسی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده های پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش نامه محقق ساخته مستخرج است. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) و در بخش کمی از الگوسازی ساختاری در نرم افزار SPSS20 و PLS صورت پذیرفته است. طبق این تحقیق، الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر جوان گرایی شامل "مولفه ها"ی تعالی عملکرد سازمان، تعالی جامعه، تعالی فناوری و تعالی کارکنان سازمان های دولتی است. "عوامل علی" شامل معنویت سازمانی، اعتماد و عدالت سازمانی، پویایی و بهبود سازمانی و سرمایه فکری است. "شرایط زمینه ای" شامل ارزش های فردی مدیران و کارکنان، توانمندسازی روان شناختی، شایسته سالاری، قابلیت های ساختاری، ساختار تعالی بخش و بستر فرهنگی متعالی است. "عوامل محیطی" شامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ماهیت سازمان است. "راهبردها" شامل توانمندسازی جوانان، ساختار تعالی بخش منعطف، انتقال تجارب به جوانان، تدوین منشور جوان گرایی سازمانی، شایسته گزینی، ایجاد کمیته علمی و راهبری تعالی سازمان است و "پیامدها" شامل کارآمدی و پویایی استراتژیک، کسب رضایتمندی ذی نفعان،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، مازندران، ایران. sohrabsafari54@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، مازندران، ایران (نویسنده مسئول) @m-taghvaeeyazdi yahoo.com

۳. استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، مازندران، ایران. yuosefi@yahoo.com

چابک‌سازی سازمانی، توسعه قابلیت‌ها، خلاقیت و نوگرایی، رشد و تعالی می‌باشد که می‌تواند زمینه اعتلای تعالی سازمانی بر جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی را فراهم آورد.

**واژگان کلیدی:** تعالی سازمانی، جوان‌گرایی، عملکرد سازمانی، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

امروزه، پدیده‌هایی چون جهانی‌شدن، شکل‌گیری اقتصاد دانش‌بنیان در برنامه توسعه پایدار و نیز ضرورت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی برای عده بیشتری از سازمان‌ها و در پی آن، افزایش هزینه‌های منابع انسانی از یک سو و کاهش منابع مالی از سوی دیگر، موجب شده‌است تا مشتریان و ذی‌نفعان سازمان‌ها و شرکت‌ها حساسیت بیشتری را نسبت به اهداف، عملکرد و نتایج آنها به خرج دهند (اسلام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، فشار مجموعه‌ای از سهامداران و مشتریان به منظور گسترش و بهبود خدمات و محصولات و فشار هم‌زمان در رابطه با نحوه تخصیص منابع، سازمان‌ها را با چالش جهت‌دهی مجدد رویکردهایشان به سمت مشتری‌مداری و هدایت فعالیت‌هایشان به سمت روش‌های بسیار مشابه تجاری روبه‌رو کرده‌است (سلیمون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در طی چند دهه اخیر، سازمان‌ها برای بقا و تداوم حیات خود، ناگزیرند تحول‌های محیطی را رصد نموده و به ارزیابی و مقایسه خود با سازمان‌های موفق پردازند (فلیکو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). الگوهای تعالی سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده‌اند (ویرتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). این الگوها به‌عنوان زبان مشترک، برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها به کار می‌روند و به‌عنوان ابزاری فراگیر با نگرش جامع به کلیه زوایای سازمان‌ها، به مدیران کمک می‌کنند تا از شناخت دقیق‌تری نسبت به سازمان خود برخوردار شوند (هوتا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) و سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه در مقاطع زمانی مختلف، ارزیابی کنند (همزورث<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶)، بیش از ۲۰ سال پژوهش، رابطه مثبت بین معیارهای الگوی تعالی و عملکرد سازمانی را تأیید می‌کند. در انتخاب معیارهای تعالی سازمانی باید از روش‌های مدیریتی استفاده شود که با الگوهای فرهنگی و ساختارهای اقتصادی یک جامعه منطبق باشد (رینگروز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

1. Islam
2. Soliman
3. Felício
4. Wirtz
5. Hota
6. Hemsworth
7. Ringrose

تحقیقات نشان داده‌اند که در حرکت‌های امروزی سازمان به‌سوی تعالی و بهبود مستمر، جوان‌گرایی جایگاهی اساسی دارد (پل و شریواتاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). جوان‌گرایی عبارت است از استفاده از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق افراد جوان نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود و بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (وانگفو کا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). محققان، افرادی که در محدوده سنی بیست تا چهل سال قرار دارند را جوان می‌دانند. برک (۱۳۹۲) جوانی را به دوره ششم از بین هشت دوره زندگی انسان اطلاق کرده‌است؛ اولین گام او دوره‌های سه‌گانه بزرگسالی (جوانی، میان‌سالی و پیری) است که بازه ۲۰ تا ۴۰ سالگی را دربرمی‌گیرد. انسان با ورود به ۲۰ سالگی، میل به مشارکت و تأثیرگذاری در اجتماع را پیدا می‌کند و می‌کوشد تا اندوخته‌ها و آموزش‌های خود را در مسیر ادای دین خود به جامعه به‌کارگیری کند و مسیر خود در رسیدن به این هدف مقدس را هموار گرداند.

واکنش حکومت‌ها در مواجهه با بهره‌گیری از جوانان متفاوت است. برخی این قشر را به حاشیه می‌رانند؛ برخی این نیرو را به نحو وسیعی مورد توجه قرار داده و برخی نیز راه میانه را در به‌کارگیری آنها انتخاب می‌کنند و با توزیع جوانان در مناصب مختلف، در کنار نیروهای باتجربه از آنها بهره می‌برند. یافته‌ها و شواهد تاریخی حاکی از آن هستند که درصد قابل توجهی از انتصاب‌های امیرالمؤمنین (ع) از جوانان بوده‌است؛ به‌گونه‌ای که از مجموع ۱۳۶ انتصاب، ۴۲ انتصاب (۳۱٪) مخصوص جوانان گزارش شده‌است. از آنجا که امیرالمؤمنین علی (ع) به شایسته‌سالاری توجه ویژه‌ای داشتند، انتصاب جوانان بر اساس توانایی آنها در موقعیت‌های مختلف، متفاوت بوده‌است. از میان ۴۲ انتصاب (۳۱٪)، در مناصب فرمانداری ۴۵٪، امور مالی ۲۴٪، امور نظامی و انتظامی ۱۴٪، قضاوت ۵٪ جوانان مشارکت داده شده‌اند. دومین طبقه در نظام حکومتی امام علی (ع)، به گروه‌های انتظامی و نظامیان اختصاص دارد؛ این گروه در دو حوزه امنیت شهری (شرطه) و منطقه‌ای (جند) فعالیت می‌کردند. از میان ۴۲ انتصاب (۳۱٪)، که از مشارکت دادن جوانان در حکومت امام علی (ع) گزارش شده‌است، ۶ انتصاب (۱۴٪)؛ و از میان ۲۵ انتصاب که در بخش نظامی و انتظامی صورت گرفته‌است (۲۴٪)، حضور جوانان در کنار ۱۶ انتصاب میان‌سال و کهن‌سال گزارش شده‌است (مطهری و پردل، ۱۳۹۸). حضور فعال جوانان در همه قسمت‌های مدیریتی حکومت امام علی (ع)، نشان‌دهنده اهمیت و توجه ویژه آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره‌مندی از میان‌سالان و کهنسالان است که علاوه بر نمود تحقق عدالت اجتماعی و تأمین امنیت

1. Paul & Shrivatava

2. Wongphuka

در حکومت ایشان، رمز بقای حکومت در آموزش نیروهای جوان و جایگزینی آنها می‌باشد. با توجه به خصوصیات منحصر به فرد و پیامدهای تعالی سازمانی، لزوم دقت نظر بالا در امر پیاده‌سازی تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد جوان‌گرایی در آن محسوس‌تر است؛ بنابراین، در طراحی الگوهای تعالی سازمانی، باید الگویی جامع، کامل و دقیق تدوین شود تا از این طریق، راه تعالی و تکامل سازمان را هموار و زمینه تشکیل سازمان متعالی را فراهم سازد؛ بنابراین، پرسش اصلی تحقیق (مسئله تحقیق) حاضر این است که الگوی تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

### مبانی نظری پژوهش

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی، برای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵). تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه سیستم‌های سازمانی، به صورت منسجم کار می‌کنند و هم‌افزایی دارند (ویکیدال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

به منظور تحقق تعالی سازمانی، پژوهشگران الگوهای مختلفی را ارائه کرده‌اند تا سازمان‌ها با بهبود مستمر روند خود، به تعالی مورد نظر دست یابند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴). الگوی تعالی سازمانی، یک ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم‌های خودارزیابی، موجبات پیشرفت و به‌سازی سازمان‌ها را فراهم و مسیر فعالیت‌های مدیران را برای بهبود عملکرد، شناسایی و تعیین می‌کند (محبی و همکاران، ۱۳۹۴). الگوهای تعالی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ توسعه یافتند. این الگوها چارچوب اصول و بهترین شیوه‌های مدیریتی را که برای سازمان‌های دارای عملکرد بالا مشترک است، تعریف می‌کنند. الگوهای تعالی برجسته عبارت‌اند از "مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج"<sup>۲</sup> و "الگوی تعالی بنیاد اروپایی کیفیت"<sup>۳</sup>. بسیاری از کشورها که دارای برنامه اعطای جوایز تعالی سازمانی ملی

1. Vykydal

2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

3. EFQM



هستند، از این دو الگو یا ترکیبی از این دو استفاده می‌کنند (آ. ای. اس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در طراحی الگوهای تعالی، باید الگویی جامع، کامل و دقیق تدوین شود و از آنجا که اسلام کامل‌ترین و جامع‌ترین دین است، قرآن کریم، جامع‌ترین و کامل‌ترین منبع برای رجوع انسان در تمام ابعاد تعالی به شمار می‌رود. قرآن مظهر رحمت و جلوه ربوبیت خداوند و کتاب شناخت و تربیت انسان است و به دلیل برخورداری از چنین هویتی، مطالعه دقیق کتاب تشریح و نظام تکوین به قصد دریافت تصور روشن و واقع‌بینانه از آنها به بشر توصیه می‌شود تا از این طریق، راه تعالی و تکامل خود را هموار و زمینه تشکیل و تأمین زندگی آرمانی خویش را در دو جهان، فراهم سازد. در بررسی موانع و مشکلات فراروی مدیریت مبتنی بر آموزه‌های قرآنی در سازمان‌ها، بی‌توجهی به انجام پژوهش در زمینه مدیریت اسلامی مبتنی بر آموزه‌های قرآنی یکی از مهم‌ترین مشکلات و موانع است (اسلامی‌فرد و توکلی، ۱۳۹۰). در کنار این مهم، جوانان از جمله مهم‌ترین قشرهای هر جامعه هستند که خصوصیات بی‌بدیل آنها در سطح مدیریت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، بررسی حضور آنها در مناصب مهم سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را مورد توجه قرار داده است؛ بنابراین، در این زمینه، سیاست جوان‌گرایی بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد. در جمهوری اسلامی ایران نیز چنین است و جوانان به‌عنوان قشر اغلب تحصیل کرده، پرتلاش و دارای نیروی جوانی مرکز توجهات و تحلیل‌ها هستند؛ به‌گونه‌ای که مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای خطاب به جوانان دانشجویان از تعبیر "مؤذنان جامعه" یاد می‌کنند که در صورت عدم هوشیاری آنها، فریضه جامعه قضا می‌شود؛ بنابراین، جوان‌گرایی در حکمرانی کشور و گردش نخبگان، موضوع بسیار مهمی است که همواره در سخنان رهبر معظم انقلاب نیز مورد توجه قرار گرفته است (عبدالملکی، ۱۳۹۷).

پیام کلیدی الگوی تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است:

۱. چگونه این الگو به‌عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود؟
  ۲. چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات، نقش اساسی را ایفا نمایند؟
- در سطح اول این الگو، اهداف کلی قرار دارد و در سطح بعدی، اهداف کلی به درجات و مقیاس‌های کمی و قابل اندازه‌گیری تجزیه و تبدیل می‌شود (کرباسیان، ۱۳۹۶). تعالی سازمانی از دیدگاه بنیاد تعالی سازمانی نیز به مجموع ارزش‌های رهبری و استراتژی‌های تحول و مهارت اطلاق می‌گردد (عباس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

1. Organizational Excellence Specialists (OES)

2. Abbas

## پیشینه تجربی

برادران و اسداله‌هی (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "عوامل مدیریت اثربخش پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمانی" به این نتیجه رسیدند که ابتکارات تعالی کسب‌وکار به سازمان‌ها در توسعه و افزایش قابلیت‌های مدیریتی در راستای دستیابی به سطح عملکرد بالا و رقابت‌پذیری بیشتر کمک می‌کند. به طوری که با پیاده‌سازی الگوهای تعالی و خودارزیابی مبتنی بر آنها، امکان تعریف پروژه‌های بهبود مختلفی ایجاد شده و با اجرای اثربخش آنها، بلوغ تعالی و عملکرد کلی سازمان ارتقای و بهبود می‌یابد.

طبق تحقیق سلگی و همکاران (۱۴۰۰) ابعاد شش‌گانه شرایط علی (محیطی و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) اجزای الگوی تعالی سازمانی ناب هستند. مطهری و پردل (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "جوان‌گرایی در حکومت امام‌علی (ع)" بیان کردند که از میان ۱۳۶ انتصاب امام‌علی (ع)، ۴۲ انتصاب (۳۱ درصد کل انتصاب‌ها) به جوانان اختصاص دارد. میزان گسترده انتصاب‌ها در بخش فرمانداری به‌عنوان بالاترین منصب حکومتی نشان‌دهنده اهمیت این بخش می‌باشد. حضور فعال جوانان در همه قسمت‌های مدیریتی حکومت امام‌علی (ع) نشان‌دهنده اهمیت و توجه ویژه آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره‌مندی از میان‌سالان و کهن‌سالان است که علاوه بر نمود تحقق عدالت اجتماعی و تأمین امنیت در حکومت ایشان، رمز بقای حکومت در آموزش نیروهای جوان و جایگزینی آنها می‌باشد.

صفری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان"، تأثیر قابلیت‌های پویا بر الگوهای تعالی کسب‌وکار جهت پایداری نتایج عملکرد سازمان را نشان دادند.

هاشم‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی تعالی سازمانی بر پایه قرآن کریم" گزارش کردند که الگوی تعالی سازمانی از منظر قرآن کریم شامل مولفه‌های اسلام و ایمان به تمام ابعاد و ارزش‌های آن، سنت‌های الهی، عوامل تسهیل‌کننده، عوامل بازدارنده، رهبری، منابع انسانی، نعمت‌های سازمانی (منابع)، عمل صالح (فرآیندها)، حسابرسی و معاد سازمانی، نتایج، اصلاح و بهبود مستمر است. مرسل و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان " بیان کردند که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی وزارت ورزش و جوانان اثرگذار می‌باشد.

سجودی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان " مطالعه نقش ویژگی‌های رفتاری کارکنان در رشد و تعالی سازمانی " بیان کردند که یکی از عوامل اصلی رشد سازمان‌ها، ویژگی‌های رفتاری شایسته کارکنان است. در این بررسی، بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و دین‌داری، با رشد و تعالی سازمانی پلیس رابطه معناداری وجود دارد.

صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان " اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان " بیان کردند که رهبری تحول‌گرا به‌طور معنی‌داری، تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کند.

محمدی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان " پایه‌های نظری تعالی فرد در سازمان از دیدگاه قرآن کریم " به این نتیجه رسیدند که مقوله محوری در تعالی فرد، از منظر قرآن، هدایت است. آیات قرآن، فردی را برخوردار از تعالی تلقی می‌کند که با پیروی از شریعت ربانی و تأسی به اسوه‌های تعالی و رعایت موازین تقوایی از هدایت الهی بهره‌مند شده باشد؛ به عبارت دیگر، انسان مهتدی، همان فرد متعالی است.

عباسی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان " واکاوی عوامل تأثیرگذار بر اجرای الگوی تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران " با هدف شکل‌دهی یک الگوی مفهومی جامع درخصوص اجرای الگوی تعالی سازمانی به این نتیجه رسیدند که توجه به مباحث تعالی در این واحدها، اهمیت و ضرورت دارد و به‌کارگیری درست این الگوها، موجب کاهش هزینه، افزایش رضایت جامعه و کارکنان و نظام‌مند شدن فرآیندها خواهد شد.

عربشاهی (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف ارائه الگوی سازمان متعالی با تأکید بر رویکرد اسلامی در مؤسسه‌های آموزش عالی شهر مشهد انجام داده‌است. الگوی مفهومی پژوهش دربردارنده چهار عامل یا متغیر پنهان شامل سازمان متعالی، ارتباط با خدا، ارتباط با دیگران و ارتباط با خود است و هر کدام از این متغیرها شامل تعدادی شاخص یا متغیرهای آشکار هستند.

آنا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان " محرک‌ها و داخلی‌سازی الگوی تعالی سازمانی " بیان کردند که اگرچه الگوی تعالی به‌طور گسترده‌ای در کل اروپا پیاده‌سازی شده‌است، اما یک



بررسی جامع و کامل در مورد عوامل سهیم در درونی‌سازی این الگو (یعنی به‌کارگیری اساسی) در ادبیات، نادیده گرفته شده‌است. نتایج پژوهش نشان داد که انگیزه‌های داخلی در مورد ایجاد یک سبک مشارکتی، محرک اصلی درونی‌سازی می‌باشند. علاوه بر آن، داشتن یک ارزیابی سیستم‌محور جهت توسعه کارکنان به‌کارگیری اساسی الگوی EFQM کمک می‌کند. این یافته‌ها، اهمیت عناصر نرم الگوی EFQM را تقویت می‌کنند. تورلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در الگوی طراحی شده خود در خصوص تعالی سازمانی، ابعاد کلیدی رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی را شناسایی کردند که می‌تواند در راستای توسعه عملکرد سازمانی نتایج موثری را به ارمغان آورد.

رینولد و ژیان<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی بیان کردند که می‌توان ادراک از شایسته‌سالاری مدیران را شامل ذهنیت، تلقی و نگرش‌های کارکنان در مورد میزان اعمال ایده‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها و عملیات شایسته‌سالارانه از سوی مدیران سازمان دانست که در طول زمان نهادینه شده‌است و ارتباط مثبتی با میزان آموزش و تربیت مناسب، بها دادن به عملکرد کارکنان، تفکیک سخت‌کوشی کارکنان، عدالت ادراک‌شده... دارد. از طرف دیگر، عواملی از جمله لحاظ کردن دوستان و ارتباطات خانوادگی، گرایش به ثروتمندان و متمولین، سفارش والدین، ارتباطات سیاسی، یکسان‌انگاری، تبعیض، نژادپرستی، دین و مذهب، زن و مرد بودن، روابط شخصی مدیر... مخرب دیدگاه‌ها و ادراکات مناسب از شایسته‌سالاری هستند.

ساده و ارومگام<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه متقابل بین معیارهای الگوی تعالی سازمانی پرداخته و بر اساس ادبیات تحقیق، ۱۲ فرضیه را مطرح کرده‌اند. نتایج تحقیق علاوه بر تأیید تمامی فرضیات، نشان می‌دهد که معیار رهبری به‌عنوان مؤثرترین معیار، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن، معیارهای منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد، به ترتیب از بیشترین تأثیر بر دیگر معیارهای تعالی برخوردارند.

آنتونی و سانگامیترا<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) به ارائه چارچوبی مفهومی به‌منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و تعالی سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند و در راستای ارائه چارچوب موردنظر، هفت متغیر نوآوری، خلاقیت، رقابت، کارایی، بهره‌وری، سودآوری و اثربخشی در سطح کلی را معرفی کرده‌اند.

1. Thurlow
2. Reynolds & Xian
3. Sadeh & Arumugam
4. Antony & Sanghamitra

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر رویکرد گردآوری داده‌ها، کیفی کمی است. در قسمت کیفی، از روش داده‌بنیاد و در بخش کمی، از روش تحقیق توصیفی پیمایشی استفاده شده است. مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل متخصصین مباحث تعالی سازمانی هستند که در حوزه دانشگاه و مدیریت سازمان‌های دولتی فعال بوده و دارای سابقه پژوهش، تدریس و تجربه کاری بوده‌اند و برای آگاهی از دیدگاه‌ها و نظرات آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. برآورد حجم نمونه مورد نظر بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام شد؛ بر این اساس، مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید و برای حصول اطمینان بیشتر یک مصاحبه دیگر هم انجام پذیرفت و برای برآورد حجم نمونه جامعه آماری پژوهش نیز از فرمول کوکران بهره گرفته شد. در بخش کیفی، برای گردآوری داده‌ها، از دو روش فیش برداری و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت شناسایی عوامل موثر بر تعالی سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سازمانی، راهبردهای جوان‌گرایی و پیامدها در سازمان‌های دولتی استفاده شد. سوال‌های مصاحبه عبارتند از:

۱. از نظر شما، مؤلفه‌های تعالی سازمانی در سازمان چگونه می‌باشد؟
۲. از نظر شما، با چه شاخص‌هایی می‌توان تعالی سازمانی در سازمان را اندازه‌گیری کرد؟
۳. از نظر شما، رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی چگونه باید باشد؟
۴. از نظر شما، جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی دارای چه مؤلفه‌هایی می‌باشد؟
۵. از نظر شما، چه عواملی بر تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی تأثیرگذارند؟
۶. از نظر شما، راهبردهای حاصل از اجرای الگوی تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟
۷. از نظر شما، پس از اجرای الگوی تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی چه پیامدهایی حاصل خواهد شد؟

## فرآیند مصاحبه

در هر جلسه مصاحبه، نخست، مصاحبه‌شوندگان با اهداف مصاحبه آشنا شدند. میانگین زمان هر مصاحبه ۴۵ دقیقه بود و نکات کلیدی هر مصاحبه توسط مصاحبه‌گر یادداشت برداری شد. به منظور کاهش تأثیر نحوه مصاحبه در ارائه اطلاعات، تمامی مصاحبه‌ها توسط شخص پژوهشگر انجام پذیرفت. پس از شناسایی ابعاد از طریق مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با متخصصان، پرسش‌نامه

اولیه تهیه و طی سه مرحله تعدیل و اصلاحات لازم در آن به عمل آمد. از طریق این پرسش‌نامه، ابعاد و شاخص‌ها مورد بررسی، اصلاح و تأیید نهایی قرار گرفتند؛ سپس پاسخ سؤال‌های مربوطه در یک چارچوب نظری در جدول‌های مناسب صورت‌بندی شدند و در نهایت، به‌واسطه تحلیل محتوا، ابعاد اصلی موضوع حاصل شد و داده‌های گردآوری‌شده به روش استنباط استقرایی در قالب موضوع‌ها، ابعاد و اجزا دسته‌بندی گردید.

نتیجه بخش کیفی، تولید پرسش‌نامه خبرگان (پرسش‌نامه اولیه عوامل موثر بر تعالی سازمانی، ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی، راهبردهای جوان‌گرایی و پیامدها و عملکرد سازمانی در سازمان) در ۵۵ سؤال و ۴ بخش کلی (عوامل موثر بر تعالی سازمانی، ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی، راهبردهای جوان‌گرایی و پیامدها در سازمان) کلی برای شناسایی مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد؛ که در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، بی‌نظرم، موافقم و کاملاً موافقم) طراحی و تنظیم شده‌اند که به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شوند.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کمی پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر گویه‌های مستخرج از مرحله کیفی می‌باشد. پرسش‌نامه طراحی شده شامل ۵۵ سؤال بسته پاسخ می‌باشد و گویه‌های آن بر پایه طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شد.

#### جدول ۱. ابعاد، مولفه‌ها و سؤال‌های ابزارهای گردآوری داده‌ها

ردیف	پرسش‌نامه	ابعاد	سوالات پرسش‌نامه	
			پرسش‌نامه اولیه	پرسش‌نامه نهایی
۱	پرسش‌نامه محقق‌ساخته عوامل موثر بر تعالی سازمانی	زمینه‌ای علی محیطی	۸-۱	۶-۱
۲			۱۲-۹	۱۰-۷
۳			۱۸-۱۳	۱۵-۱۱
۴	پرسش‌نامه محقق‌ساخته راهبردهای جوان‌گرایی		۲۶-۱۹	۲۱-۱۶
۵	پرسش‌نامه محقق‌ساخته پیامدها		۳۴-۲۷	۲۷-۲۲
۶	پرسش‌نامه محقق‌ساخته تعالی سازمانی	تعالی عملکرد سازمان	۳۹-۳۵	۳۱-۲۸
۷		تعالی جامعه	۴۴-۴۰	۳۵-۳۲
۸		تعالی فناوریانه	۴۸-۴۵	۳۸-۳۶
۹		تعالی کارکنان سازمان	۵۵-۴۹	۴۴-۳۹

برای بررسی روایی در بخش کیفی، در وهله اول، از روش مثلث‌سازی<sup>۱</sup> بهره گرفته شد؛ یعنی منابع اطلاعاتی از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل نظریه‌های گوناگون مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در ادامه، نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش درباره اعتبار یافته‌ها تفسیر گردید و برای این کار، یافته‌ها، تفسیرها و نتایج پژوهش، در گروهی کانونی متشکل از شرکت‌کنندگان در پژوهش مورد قضاوت و تأیید قرار گرفت. همچنین، برای بررسی پایایی، از یادداشت‌برداری مفصل و دقیق سر صحنه، ضبط صوت با کیفیت برای ثبت دقیق یافته‌ها و آنالیز داده‌ها به کمک افراد ناشناس و رایانه بهره گرفته شد؛ به طوری که دیدگاه‌های مجریان پژوهش اثری در تحلیل داده نداشته باشد. در بخش کمی برای بررسی روایی پرسش‌نامه از نظر اساتید راهنما و متخصصان مدیریت بهره گرفته شد. برای این منظور، پرسش‌نامه طراحی شده برای آنها ارسال شد و از آنها خواسته شد که درجه اهمیت آنها را مشخص کنند، پس از گردآوری داده‌ها در مرحله اول، دسته‌بندی‌های به دست آمده درباره مؤلفه‌های مشخص شده و در مرحله بعد، پرسش‌نامه تنظیم شده که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی در مرحله اول بود، برای متخصصان ارسال شد و از آنها خواسته شد که توافق نظر خود را با رتبه‌بندی به دست آمده اعلام کنند؛ در نتیجه، روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) ۰/۹۶ و شاخص روایی محتوایی (CVI) ۰/۸۴ برای پرسش‌نامه پژوهش به دست آمد؛ که نشان‌دهنده روایی محتوایی قابل قبول برای پرسش‌نامه می‌باشد. همچنین، برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. برای این منظور، در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از نمونه آماری پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۸۹ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر اساس کدگذاری داده‌ها (یافتن مفاهیم در داده‌ها) صورت پذیرفت. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تماتیک (مضمونی)<sup>۲</sup> در نظام کدگذاری گروندند تئوری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل نتایج در مرحله کمی با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS20 و PLS در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش، بر اساس اطلاعات به دست آمده، عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل محیطی و همچنین، راهبردهای جوان‌گرایی (نوآورانه) و پیامدها در نظر گرفته شد و شاخص‌ها در قالب ۲۷ مؤلفه شناسایی و دسته‌بندی شدند.

1. Triangulation  
2. Thematic Analysis

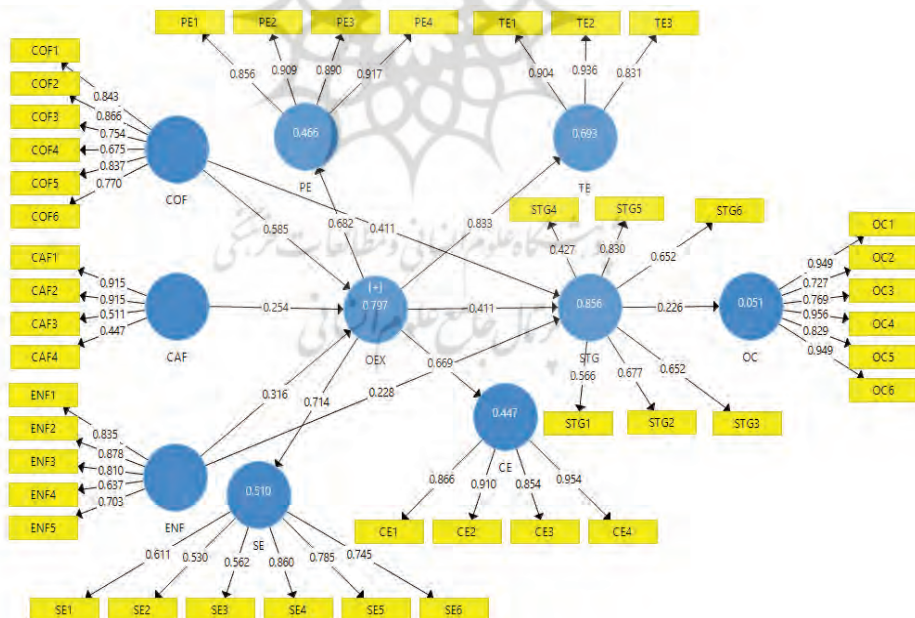
جدول ۲. خلاصه‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده از خبرگان

شاخص	مؤلفه	مصاحبه‌شونده ۱	مصاحبه‌شونده ۲	مصاحبه‌شونده ۳	مصاحبه‌شونده ۴	مصاحبه‌شونده ۵	مصاحبه‌شونده ۶	مصاحبه‌شونده ۷	مصاحبه‌شونده ۸	مصاحبه‌شونده ۹	مصاحبه‌شونده ۱۰
عوامل زمینه‌ای	ارزش‌های فردی مدیران	+	+	+	+						
	توانمندسازی روان‌شناختی		+	+	+						
	شایسته‌سالاری		+		+						
	قابلیت‌های ساختاری				+						
	ساختار تعالی بخش			+	+						
عوامل علی	بستر فرهنگی متعالی		+		+						
	معنویت سازمانی	+			+						
	اعتماد و عدالت سازمانی			+	+						
	پویایی و بهبود سازمانی		+		+	+					
عوامل محیطی	سرمايه فكري مديران و کارکنان	+		+	+						
	سیاسی	+	+		+						
	اجتماعی	+		+	+						
	اقتصادی	+		+	+	+					
	فرهنگی	+	+	+	+						
راهبردهای جوان‌گرایی	ماهیت سازمان	+		+	+						
	توانمندسازی جوانان	+	+		+						
	ساختار تعالی بخش منعطف	+		+	+						
	انتقال تجارب به جوانان		+	+	+						
	تدوین منشور جوان‌گرایی سازمانی	+	+	+	+						
پيامدها	شایسته‌گزینی جوانان	+			+						
	ایجاد کمیته علمی و راهبری تعالی سازمان		+	+	+						
	کارآمدی و پویایی استراتژیک سازمان	+	+		+						
	کسب رضایت‌مندی ذی‌نفعان	+			+						
	چابک‌سازی سازمانی سازمان		+	+	+						
	توسعه قابلیت‌های سازمان	+	+		+						
	خلاقیت و نوگرایی در سازمان				+	+					
رشد و تعالی سازمان	+	+		+							

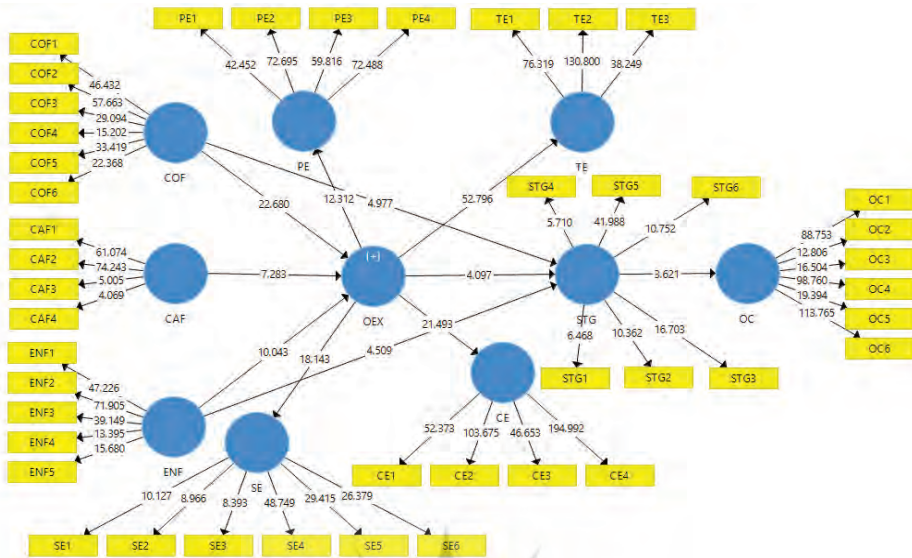


نتایج حاصل از جدول شماره ۳ نشان داد که مؤلفه‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان حداقل سه بار و حداکثر تا هشت بار مورد اشاره و تأکید قرار گرفتند. در مجموع، پس از اجرای فرآیند تلفیق شاخص‌ها، تعداد ۱۷ شاخص در ۴ بعد مورد شناسایی و تأیید قرار گرفت؛ که شامل تعالی عملکرد سازمان (اثربخشی مدیریت، ارتقای معیارهای فرآیندی، ارتقای معیارهای حفاظتی، ارتقای معیارهای عقیدتی)، تعالی فناوریانه (هوشمندسازی فرآیندها، استفاده از فناوری روز، تقویت زیرساخت‌های یکپارچگی اطلاعاتی)، تعالی جامعه (تأمین نیازهای مردم، افزایش احساس امنیت، افزایش اعتماد مردم به سازمان، رضایتمندی مردم در جامعه) و تعالی کارکنان سازمان (ارتقای توانمندی کارکنان و مدیران، کاهش جرایم داخلی کارکنان، ارتقای ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای ارزش‌های حرفه‌ای و سازمانی، ارتقای ارزش‌های دینی و معنوی کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان) می‌باشند که به پرسش‌نامه خبرگان تبدیل و جهت تأیید نظر نهایی آنان مورد استفاده قرار گرفتند تا پرسش‌نامه نهایی حاصل شود.

برای بررسی این سوال که الگوی تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد.



نمودار ۱. الگوی ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر



نمودار ۲. الگوی ساختاری در حالت معنی داری ضرایب مسیر

جدول ۴. نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مسیر

R <sup>۲</sup>	ضریب مسیر	سطح معناداری	آماره t	مسیر
۰,۷۹۷	۰,۵۸۵	۰/۰۰۰	۲۲,۶۸۰	عوامل زمینه‌ای بر تعالی سازمانی
	۰,۲۵۴	۰/۰۰۰	۷,۲۸۳	عوامل علی بر تعالی سازمانی
	۰,۳۱۶	۰/۰۰۰	۱۰,۰۴۳	عوامل محیطی بر تعالی سازمانی
۰,۸۵۶	۰,۴۱۱	۰/۰۰۰	۴,۹۷۷	عوامل زمینه‌ای بر راهبردهای جوان‌گرایی
	۰,۲۲۸	۰/۰۰۰	۴,۵۰۹	عوامل محیطی بر راهبردهای جوان‌گرایی
	۰,۴۱۱	۰/۰۰۰	۴,۰۹۷	تعالی سازمانی بر راهبردهای جوان‌گرایی
۰,۰۵۱	۰,۲۲۶	۰/۰۰۰	۳,۶۲۱	راهبردهای جوان‌گرایی بر پیامدها

نمودارهای ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مسیر مندرج در جدول شماره ۴ نشان می‌دهند که بر اساس ضرایب استاندارد بین متغیرهای مکتون برون‌زا (عوامل تأثیرگذار) با متغیر مکتون درون‌زا (تعالی سازمانی، راهبردهای جوان‌گرایی و پیامدها) و به دلیل اینکه مقدار t-value برای روابط در خارج از



بازه (۱,۹۶ و ۱,۹۶) قرار دارد، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر عوامل زمینه‌ای، علی و محیطی بر تعالی سازمانی معنی‌دار شده است. همچنین، تعالی سازمانی، عوامل زمینه‌ای و محیطی بر راهبردهای جوان‌گرایی و راهبردهای جوان‌گرایی بر پیامد تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، با توجه به مقدار  $R^2$  برای متغیرهای تعالی سازمانی، راهبردهای جوان‌گرایی و پیامدها پیش‌بینی قوی برآورد شده است. آزمون‌های کلی الگوی ساختاری و آزمون الگوی کلی PLS به شرح ذیل می‌باشد:

- **آزمون ارتباط پیش‌بینی ( $Q^2$ ):** این آزمون قدرت پیش‌بینی الگو را مشخص می‌سازد و در واقع، آزمون کیفیت الگوی ساختاری است و برای انجام این آزمون، از شاخصی به نام CV Redundancy استفاده می‌کنند که مقادیر این شاخص را برای تک تک متغیرها با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت الگوی ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌کنند.

- **آزمون کلی الگو PLS:** برای بررسی کیفیت کلی الگو، از معیار  $GoF^1$  استفاده شد که از فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\bar{C} \times \bar{R}^2}$$

در فرمول فوق،  $\bar{C}$  = Communalities، نشانه میانگین شاخص پایایی اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $\bar{R}^2$  نیز میانگین مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای الگو است که مقادیر  $R^2$  نیز در جدول ۵ و ۶ بیان شده است.

جدول ۵. میزان Commuality و  $R^2$  متغیرهای پژوهش

Commuality	$R^2$	نشان	متغیرهای مکنون
۰/۵۴۱	۰/۷۹۷	OEX	تعالی سازمانی
۰/۴۸۳	۰/۱۸۵۶	OC	راهبردهای جوان‌گرایی
۰/۶۲۹	۰/۰۵۱	STG	پیامدها

جدول ۶. نتایج برازش الگوی کلی

GOF	$\bar{R}^2$	Commuality
۰/۵۵۹۴	۰/۵۶۸	۰/۵۵۱

با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان ۰/۵۵۹، برازش قوی الگوی کلی تأیید می‌شود.

### جدول ۷. نتایج آزمون‌های کلی الگوی ساختاری و آزمون الگوی کلی PLS

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار محاسبه شده	نتیجه آزمون
CV Redundancy	$> 0/15$	۰,۲۸۱	تأیید
GoF	$> 0/15$	۰,۵۵۹	تأیید قوی
SRMR	$< 0/1$	۰,۰۹۲	تأیید

طبق جدول شماره ۷، مقدار CVR برابر ۰,۲۸۱ و مقدار GoF برابر ۰,۵۵۹ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار CVR را با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت الگوی ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌کنند. از آنجا که این مقدار بالای ۰/۱۵ محاسبه شد، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ساختاری از برازش مناسب برخوردار است. همچنین، GoF را با سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌نمایند؛ بنابراین، با توجه به اینکه این مقدار بالای ۰/۱۵ محاسبه شد، بنابراین، الگو دارای برازش مناسب می‌باشد. بر اساس نظر هنسلا و همکاران (۲۰۰۹) ریشه استاندارد شده میانگین مربع باقی‌مانده به‌عنوان یک معیار مناسب ارزیابی برازش کلی الگو برای PLS-SEM معرفی گردید. ارزش کمتر از ۰/۱ مناسب می‌باشد (هومن، ۱۳۹۴) که در این الگو، برازش کلی الگو، مناسب ارزیابی شده است.

### نتیجه‌گیری

جوان‌گرایی در حکمرانی و گردش‌نخبگان، موضوع بسیار مهمی است که همواره در سخنان رهبر معظم انقلاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای نیز مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، این موضوع را می‌توان در بیانیه گام دوم انقلاب نیز دارای نقشی محوری دانست؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی الگوی تعالی سازمانی مبتنی بر جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی به نگارش درآمد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعالی سازمانی دارای چهار بعد (تعالی عملکرد سازمان، تعالی فناوری، تعالی جامعه و تعالی کارکنان سازمان) است و از هفده مؤلفه (اثربخشی مدیریت، ارتقای معیارهای فرآیندی، ارتقای معیارهای صیانتی، تأمین نیازهای مردم، افزایش احساس امنیت در جامعه، افزایش اعتماد مردم به سازمان، رضایتمندی مردم در جامعه، هوشمندسازی فرآیندها، استفاده از فناوری روز، تقویت زیرساخت‌های یکپارچه‌گی اطلاعاتی، ارتقای توانمندی کارکنان و مدیران،

کاهش جرایم داخلی کارکنان، ارتقای ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای ارزش‌های حرفه‌ای و سازمانی، ارتقای ارزش‌های دینی و معنوی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان) تشکیل شده‌است که دارای بار عاملی بالای ۰/۵ می‌باشند؛ بنابراین، تأثیر همه ابعاد و مؤلفه‌ها بر تعالی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این یافته با نتایج پژوهش‌های آنا و همکاران (۲۰۱۹)، عربشاهی (۱۳۹۳)، عطا‌فر و فروزان (۱۳۹۲)، مظلومی و کشوری (۱۳۹۰) هم‌سو است.

در بررسی تعالی عملکرد سازمان به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های تعالی سازمانی، باید به عامل ارتقای معیارهای عقیدتی توجه نمود؛ زیرا هرچه سازمان بیشتر مبتنی بر فرهنگ، ذهنیت و نگرش دینی باشد، کارکنان مطلوب‌تر عمل می‌کنند؛ بنابراین، سطح بالای ارتقای معیارهای عقیدتی عامل تسهیل‌کننده ایجاد تعالی، کارآیی و عملکرد محسوب می‌گردد و به همین علت، ضرورت توجه به ارتقای ارزش‌های دینی و معنوی کارکنان، ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های اجتماعی و افزایش ارزش‌های معنوی برای نیروی انسانی سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. همچنین، در جهت استفاده از فناوری روز و تقویت زیرساخت‌های یکپارچگی اطلاعاتی باید مدیریت سازمان با روی آوردن به راهبردهای جوان‌گرایی، صلاحیت‌های جدیدی اکتساب نماید و فعالیت‌های خود را بر اساس روندهای جدید و نیازهای مردم شکل دهد. توجه به اصول می‌تواند سهم عمده‌ای در رضایتمندی مردم در جامعه ایفا نماید.

همچنین، نتایج نشان داد که عوامل موثر بر تعالی سازمانی دارای سه بعد (عوامل زمینه‌ای، عوامل علی و عوامل محیطی) است و از پانزده مؤلفه (ارزش‌های فردی مدیران، توانمندسازی روان‌شناختی، شایسته‌سالاری، قابلیت‌های ساختاری، ساختار تعالی‌بخش، فرهنگ متعالی، معنویت سازمانی، اعتماد و عدالت سازمانی، پویایی و بهبود سازمانی، سرمایه فکری مدیران و کارکنان، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، ماهیت سازمان) تشکیل شده‌است که دارای بار عاملی بالای ۰/۵ می‌باشند؛ بنابراین، تأثیر همه ابعاد و مؤلفه‌ها بر عوامل موثر بر تعالی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این یافته هم‌سو با نتایج پژوهش‌های الدفری و همکاران (۲۰۲۱)، مرسل و همکاران (۱۳۹۸)، سجودی و همکاران (۱۳۹۵)، صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) و سلگی و همکاران (۱۴۰۰) می‌باشد که معتقد بودند شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) است.

نتایج پژوهش مرسل و همکاران (۱۳۹۸) حاکی از اثربخشی توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی بود؛ بنابراین، به کارگیری شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان را برای تعالی پیشنهاد نمودند. به عقیده سجودی و همکاران (۱۳۹۵) یکی از عوامل اصلی رشد سازمان‌ها، ویژگی‌های رفتاری شایسته کارکنان است؛ بنابراین، ارتقای رضایتمندی کارکنان، تا حد زیادی می‌تواند باعث ارتقای سازمان شود. صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که رهبری تحول‌گرا به‌طور معنی‌داری، تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین، توانمندسازی ساختاری، به‌طور معنی‌داری تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روان‌شناختی، به‌طور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند. نتایج پژوهش آنها حاکی از اثر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با وساطت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بود؛ بنابراین، به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و اتخاذ شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد سازمان پیشنهاد شد.

استفاده از فناوری‌ها، روش‌های مناسب برای جایگزینی یا تکمیل توانمندسازی روان‌شناختی به تحقق اهداف تعالی سازمانی کمک می‌کنند و فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند به توانمندسازی روان‌شناختی کمک کند تا پاسخ‌گوی نیازهای مردم باشد؛ از این رو، توجه ویژه نسبت به این مقوله ضروری است. همچنین، سازمان باید به تقویت اعتماد و عدالت سازمانی و توجه به عوامل اجتماعی اهتمام ورزد. در راستای نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

الف. در ارتباط با مولفه‌های تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی:

۱. به کارگیری مدیران توانمند و آموزش دیده و با تجربه، استفاده از روش‌های مدیریت استراتژیک در انجام وظایف و اجرای بهتر و سریع‌تر دستورات و نیز اشرافیت اطلاعاتی مدیران عالی سازمان؛
۲. تقویت حوزه‌های تخصصی، تشویق کارکنان و مدیران، آموزش‌های حرفه‌ای کارکنان و افزایش توانمندی مدیران و کارکنان و صیانت به‌موقع از کارکنان؛
۳. تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و هدفمند کردن برنامه‌ها در جهت تقویت باورهای دینی کارکنان و تقویت اعتقادی و صیانتی کارکنان و مدیران؛
۴. جوان‌گرایی و بهره‌گیری از وجود مدیران شایسته و مستعد بر اساس محورهای شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری و استفاده از آنان در سطوح

مدیریتی در کنار مدیران باتجربه؛

۵. گسترش خدمات در جامعه، هوشمندسازی و استفاده از فناوری روز در جهت تأمین نیازهای مردم.

همچنین، با توجه به رویکرد جوان‌گرایی، پیشنهاد می‌گردد که برگزاری همایش‌های علمی تخصصی و شناسایی نخبگان علمی، سنجش عملکرد مدیران جوان با مدیران قدیمی برابر چک‌لیست‌های علمی و تخصصی، به‌کارگیری مدیران تحصیل‌کرده و باتجربه در کنار مدیران قدیمی برای انتقال تجارب، بررسی عملکرد مدیران جوان در مقایسه با مدیران پیشین، اعتماد به جوانان توانمند، به‌کارگیری تخصصی جوانان با استعداد در چرخه‌های مدیریتی، تشویق به موقع کارکنان و ارتقای به‌موقع مدیران جوان مد نظر قرار گیرد.

ب. در ارتباط با راهبردهای عوامل موثر بر تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی:

۱. عدم تمدید بازنشستگی مدیرانی که موعده بازنشستگی آنان فرا رسیده است؛ مگر در مشاغل راهبردی؛

۲. استفاده از کارکنان واجد شرایط در مشاغل مدیریتی سطح یک و دو که دوره هم‌تا‌پروری را طی نموده‌اند؛

۳. توجه ویژه به موضوع ارتقای دانش مدیران سطح یک و دو با برگزاری کارگاه‌های توان‌افزایی، پیام‌های صیانتی و مدیریتی و ...؛

۴. ایجاد انگیزه خدمت برای مدیران سطح دو با به‌کارگیری و بهره‌مندی از آنان برای تصدی در مشاغل سطح یک با تکیه بر اصل شایسته‌پروری و شایسته‌گماری؛

۵. رعایت اصل عدالت در انتصاب؛ یعنی هر فرد در جایگاه خود قرار گرفته و به‌کارگیری گردد و از انتصاب طولانی‌مدت مدیران که آفت مدیریت است، تا حد امکان پرهیز شود؛ مگر در مشاغل راهبردی یا کاملاً تخصصی و حرفه‌ای؛

۶. شناسایی افراد مستعد برای مشاغل مدیریتی سطح یک و دو و ثبت مشخصات آنان در شبکه سامان و بانک ذخیره؛

۷. آشکارسازی سیر ارتقای شغلی و خدمتی کارکنان در طول خدمت برای توسعه تعالی سازمان و اعزام آنان به دوره‌های آموزشی و هم‌تا‌پروری متناسب با نیازهای سازمانی؛

۸. توجه ویژه به بستر فرهنگ متعالی؛ چراکه بسیاری از عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ متعالی

- نقش مهمی در شکل‌گیری و اثرگذاری راه‌های ابتکاری تصمیم‌گیری در تصمیمات دارند؛ برای مثال، ممکن است در یک فرهنگ، بهره‌بردن از احساسات در تصمیم‌گیری امری مثبت و در فرهنگی دیگر، امری منفی تلقی شود؛
۹. حمایت از مدیران عالی، ارتباطات سازنده، عدم تمرکز و رسمیت و نیز عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ارزش‌های حاکم بر جامعه در راستای افزایش تعالی‌سازمانی؛
  ۱۰. تأکید بر تعالی‌کارکنان از نظر ارتقای توانمندی کارکنان و مدیران، کاهش جرایم داخلی کارکنان، ارتقای ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای ارزش‌های حرفه‌ای و سازمانی، ارتقای ارزش‌های دینی و معنوی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان برای دستیابی به عملکرد بالاتر؛
  ۱۱. تمرکز بر رضایتمندی مردم در جامعه و در نتیجه، افزایش وفاداری و تعهد آنها نسبت به خدمات سازمان و ایجاد توانمندی در درک نیازهای بیان‌نشده از سوی مردم؛
  ۱۲. سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و پیشگامی در ارائه ایده‌ها و خدمات جدید؛
  ۱۳. تشکیل گروه‌های متخصص در حوزه‌های مدیریتی، عملیاتی، اثربخشی و سایر تخصص‌ها برای افزایش خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان‌های دولتی؛
  ۱۴. هم‌گامی با تغییرات و در صورت لزوم، کنار گذاشتن رهیافت‌ها و عملکردهای سنتی و قدیمی و جایگزینی رهیافت‌های نوینی؛
  ۱۵. اعمال راهکارهای خلاقانه، جدید و غیرمعمول برای حل مشکلات و معضلات تعالی‌سازمانی.
- ج. در ارتباط با راهبردها و پیامدهای تعالی‌سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی:
۱. تهیه اطلاعات کامل از شرایط جامعه و استفاده از پژوهش‌های جامعه‌شناسی، شبکه‌سازی و برقراری تعامل دوجانبه با ذی‌نفعان به منظور خلق راهبردهای جوان‌گرایی تعالی‌سازمانی؛
  ۲. توجه به جوان‌گرایی به عنوان یک راهبرد فراگیر در تمامی عملکردهای تعالی‌سازمانی.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- اسلامی فرد، محمدولی؛ توکلی، اعظم (۱۳۹۰)، "شناسایی پیش‌نیازهای تحقق رویکرد اسلامی در مدیریت مدرسه"، تهران، همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش
- برادران، وحید؛ اسداله‌هی، علیرضا (۱۴۰۰)، "عوامل مدیریت اثربخش پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، سال سی‌ام، شماره ۱۰۰، صص ۱۰۷-۱۳۶

- برک، ل (۱۳۹۲)، روان‌شناسی رشد، ترجمه سید محمدی، تهران، ارسباران
- سجودی، عادل؛ قائدرحمتی، ابراهیم؛ جعفری خیرخواه، محمدرضا؛ آقایی زاده، سعید (۱۳۹۵)، "مطالعه نقش ویژگی‌های رفتاری کارکنان در رشد و تعالی سازمانی"، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال چهارم، شماره ۲، صص ۸۳-۶۱
- سلگی، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ نظریوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۰)، "طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب؛ مبنایی جهت سنجش درجه نابی منابع انسانی در بخش دولتی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال بیست‌وپنجم، شماره ۱، صص ۹۳-۷۴
- صادقی، یوسف؛ خنیفر، حسین؛ مصطفوی پور، حسین (۱۳۹۵)، "بررسی نقش سرمایه اجتماعی سازمانی در اثربخشی اجرای سیستم تعالی سازمانی EFQM در شرکت توزیع نیروی برق استان قم"، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، سال سوم، شماره ۲، صص ۱۸۷-۱۶۳
- صالحی، محمد؛ حاجی زاد، محمد؛ موسوی، سید ابراهیم (۱۳۹۱)، "بررسی کارکردهای شاخص توانمندسازی الگوی تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری"، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، صص ۱۳۴-۱۲۱
- صفایی شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین زاده، سعیدعلی اکبر؛ موسیوند، مریم (۱۳۹۴)، "اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۴، صص ۲۴-۱
- عبدالملکی، شوبو (۱۳۹۷)، "ارائه الگوی عملکرد تعالی مدیریت مدرسه مبتنی بر مدل سه‌شاخگی"، پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، همدان، دانشگاه بوعلی سینا
- صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمدرضا؛ مختارزاده، نیما؛ مرادی مقدم، محسن (۱۳۹۸)، "ارائه الگو مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول))"، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۱، صص ۴۴-۲۱
- عباسی، حامد؛ رجب‌زاده، علی؛ آذر، عادل؛ هندیانی، عبدالله (۱۳۹۴)، "واکاوی عوامل تأثیرگذار بر اجرای الگوی تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال دهم، شماره ۱، صص ۶۵-۴۵
- عربشاهی، احمد (۱۳۹۳)، "ارائه الگوی سازمان متعالی با رویکرد اسلامی"، مجله فرآیند مدیریت توسعه، سال بیست‌وهفتم، شماره ۴، صص ۲۳-۳
- عطاfer، علی؛ فروزان، بتول (۱۳۹۲)، "بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر

اساس کدل پیترز و واترمن"، فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، سال چهارم، شماره ۱، صص ۱۰۲-۸۵ - محبی، عظیم؛ مسگرزاده، مرضیه؛ مؤمن کیا، زهرا (۱۳۹۴)، مدرسسه در آینه تعالی، تهران، نشر منادی تربیت

- محمدی، ابوالفضل؛ علایی زاده، محمود؛ محمدی، مهدی (۱۳۹۴)، "بررسی پایه‌های نظری تعالی فرد در سازمان از دیدگاه قرآن"، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست و سوم، شماره ۴، صص ۱۵۳-۱۳۳ - مرسل، باقر؛ فهمی نژاد، علی؛ سیاوشی، محمد؛ عامریان، حسین (۱۳۹۸)، "پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان"، فصلنامه علوم حرکتی و رفتاری، سال دوم، شماره ۱، صص ۴۴-۳۳

- مطهری، حمیدرضا؛ پردل، محمدجواد (۱۳۹۸)، "جوان‌گرایی در حکومت امام علی (ع)"، فصلنامه علوم سیاسی، سال بیست و دوم، شماره ۹۶، صص ۱۱-۱

- مظلومی، نادر؛ کشوری فینی، مرضیه (۱۳۹۰)، "بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی الگوی تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن"، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم، شماره ۴، صص ۵۵-۲۷

- هاشم زاده، معصوم؛ آراسته، حمیدرضا؛ عباسیان، حسین؛ زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۸)، "ارائه الگوی تعالی سازمانی بر پایه قرآن کریم"، مطالعات مدیریت انتظامی، سال چهاردهم، شماره ۳، صص ۴۰۶-۳۸۷

- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)، الگویابی ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت - کرباسیان، مسعود (۱۳۹۶)، کتاب جامع مدیریت کیفیت: از بازبینی محصول تا تعالی سازمانی، تهران، نشر چشمه

#### منابع انگلیسی

-Abbas, J., (2019). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management, *Journal of Cleaner Production*, 244: 118-130

-Al-Dhaafri, H. & Alosani, M.S (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM, *Measuring Business Excellence*, 214, 159-168

-Ana B. E., Beatriz G., & Mercedes S.C (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3): 398-419



- Antony, J.P. & Sanghamitra, S.(2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India, *Measuring Business Excellence*, 14(3): 42-52
- Balbastre, F., & Canet-Giner, M. T.(2011 ). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(2): 326-338
- Fan, C., Chen, K.H., & Huang, Y.Z.(2020). Model-based carrying capacity investigation and its application to total maximum daily load(TMDL) establishment for river water quality management: A case study in Taiwan, *Journal of Cleaner Production*, 291: 125-136
- Felício, J.A., Rodrigues, R., & Felício, T.(2021). Allostasis and organizational excellence, *Journal of Business Research*, 140: 107-114
- Hemsworth, D.(2016). An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model in Purchasing. *The International Business & Economics Research Journal*, 15(4):127-146
- Henseler, J.A.R., Christian M. & Sinkovics, Rudolf R.(2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing(AIM)*, 20, 277-320
- Hota, P., Nayak, B., & Sarangi, P.(2020). Integration of total quality management principles to enhance quality education in management institutions of odisha, *Materials Today: Proceedings*, 29: 1-11
- Islam, N., Afrin, S., Alif, S. K., Hassan, R., Islam, M. M., Kayani, R. E., & Khan, M. M.(2020). Factors Preventing Entrepreneurship: The Case of University Graduates in Bangladesh. *World*, 11(1): 1-9
- Josetari, J.(2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *TQM magazine*, 9(6): 604-616
- Organizational Excellence Specialists(2018). FAQs. Retrieved from: <http://www.oes-learning.ca/faq.html>
- Paul, J., & Shrivatava, A.(2016). Do young managers in a developing country have stronger entrepreneurial intentions? Theory and debate, *International Business Review*, 25(6): 1197-1210

- Reynolds, J. & Xian, H(2014). Perceptions of Meritocracy in the Land of Opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36: 121-137
- Ringrose, D(2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4): 441-452
- Sadeh, E. & Arumugam, V.C(2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19:155-67
- Soliman, A.F(2020). The effect of leadership empowerment on technology transfer effectiveness: A proposed model: An applied study on the telecommunication companies in one of the developing countries, *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1): 101-114
- Thurlow, A., Kushniryk, A., & Simon, A(2017). Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context, *Public Relations Review*, 43(1): 71-79
- Vykydal, D., Halfarová, P. & Nenadál, J(2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2): 47-63
- Watts, M.C., Snyder, M., & Lee, D. A(2019). From aseptic processing to enrichment of virus-specific Tcells: nationwide children's hospital and the ohio state university are increasing cGMP training efficacy through a competency-based learning management system for cell processing specialists, *Cytotherapy*, 21(5): 45-46
- Wirtz, J(2019). Organizational Ambidexterity: Cost-Effective Service Excellence, Service Robots, and Artificial Intelligence, *Organizational Dynamics*, 49(3): 459-469
- Wongphuka, K., Chai-Aroon, T., Phainoi, S., & Boon-Long, P(2017). Social entrepreneur competencies of social activists involved with children and youths: A case study of Nan province, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2): 143-149
- Wu, X., & Liu, X(2021). Building crack identification and total quality management method based on deep learning, *Pattern Recognition Letters*, 145: 225-231