



Original Article (Qualitative)

Identification and leveling of factors affecting the acceptance of excellence model in Islamic Azad University

Seyedeh Somayeh Mousavi Siah Deleh¹ , Samad Jabbari Asl² , Musa Rezvani Chaman Zamin²

1- PhD student, Department of Public Administration, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

Receive:

08 October 2023

Revise:

17 November 2023

Accept:

08 March 2024

Keywords:

organizational readiness, excellence model, managerial factors, external factors, attitudinal-behavioral factors.

Abstract

The purpose of this research is to identify and stratify the factors affecting the acceptance of excellence model in Islamic Azad University with the interpretive structural modeling approach. The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of implementation, and exploratory in nature. The statistical population of the research includes 10 management professors of the Azad Universities of Gilan province. Theoretical sampling method was used. The data collection tool is a semi-structured interview. In order to analyze the data, the theme analysis method was used, and in order to level the identified criteria, the interpretive structural modeling method was used in MACMIC software. The results of the data analysis from the interviews revealed three main factors including: management factors, external factors, and attitudinal-behavioral factors; and 24 sub-indexes which were categorized in the form of the mentioned three factors. The results of the leveling of the identified sub-indicators also showed that factors such as weakness in macro policies, weakness in predicting specific financial resources and low culture of applying the excellence model in universities (related to the category of external factors), formulating and implementing effective strategies in order to implement the model of excellence in university branches, as well as the correct understanding of the current situation and needs (related to the category of managerial factors) and the usefulness of using the model in the career promotion of executives (related to the category of attitudinal-behavioral factors) are among the most important indicators affecting the method of the model of excellence in Islamic Azad University.

Please cite this article as (APA): Mousavi Siah Deleh, S. S., Jabbari Asl, S., & Rezvani Chaman Zamin, M. (2024). Identification and leveling of factors affecting the acceptance of excellence model in Islamic Azad University. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 231-258.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.419895.1250	
Corresponding Author: Samad Jabbari Asl		
Email: samadjabari1339@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

At the level of educational institutions, academic excellence is at the forefront of modern trends and approaches for the development of university performance, because excellence of universities helps ensure the expansion of the concept of quality in all university facilities and services, and improving efficiency. The processes at all organizational levels, absorbing new technologies, verifying the competitive position, creating and developing and activating their competitive capabilities and investing its resources in providing better academic services is in accordance with international standards (bin Abdullah Al-Subaie, 2022). Academic excellence as explained in Tasopoulou & Tsiotras (2017) represents the input through which higher education institutions can improve their level of excellence through their ability to self-assess and work to achieve the aspirations of students and faculty beyond normal expectations. The concept of institutional excellence in higher education institutions as mentioned by Kok & McDonald (2017) refers to behavior that leads to excellence in all research, teaching and social service functions through excellence in strategy and shared values, leadership, Organizational culture. By using excellence models, in addition to the fact that an organization will be able to measure its success in implementing and achieving plans at different times, it can also compare its performance with other similar organizations, especially the best ones (Ebrahimi et al, 2017). If the obstacles to the appropriate and effective implementation of comprehensive quality management in higher education institutions are properly removed and the ground is provided for quality flourishing in universities and higher education institutions, countless benefits will be gained from improving the quality of these institutions (Alizadeh Attar & Taghizadeh Herat, 2016). The correct preparation of the organization in accepting the excellence model will reduce the time and cost of implementation and increase the success rate of actions (Miake-Lye et al, 2020). Based on this, the current research is looking for an answer to this question: How is the identification and leveling of factors affecting the acceptance of excellence model in Islamic Azad University with the interpretive structural modeling approach?

Theoretical Framework

Organizational Excellence

The meaning of excellence model is the set of management structure that provides reasons for progress and improvement by relying on basic principles and concepts and paying attention to the main criteria of comprehensive quality management and self-evaluation system. Further explanation that the excellence model can be a tool to measure the degree of establishment of systems in the organization and self-evaluation and a guide to identify and determine the way managers work to develop performance. From this point of view, the message of excellence model is the answer to the following two questions: 1) how this model is identified as a suitable management structure and 2) who should play a central role in this chain of communication and interactions. The first level of the excellence model includes general goals and in the next levels it is divided into quantitative and measurable scales. In a definition from the point of view of the Organizational Excellence Foundation, organizational excellence is referred to the sum of leadership values and transformation strategies and skills (Safari & Ebadi Ziaei, 2019). EFQM organizational excellence model in response to the need to improve the competitiveness of European organizations by fourteen large European companies (Bosch, Renault, Fiat, BT, Bull, Electrolux, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Sulzer, Volkswagen, Razalt, Ciba) has been agreed and signed in the European Commission (Akrami, 2018).



Antony et al, (2023) in a research investigated organizational readiness factors for the implementation of the 4.0 quality model with an intercontinental study and future research directions. Their findings showed that the five most important reasons for not adopting Quality 4.0 are lack of resources, inability to link Quality 4.0 with the company's strategy and goals, lack of understanding of the benefits, high initial investment, and current quality management strategy. Also, three main readiness factors for the successful adoption of Quality 4.0 were identified as follows: senior management commitment, leadership, and organizational culture.

Ezzati Rad et al, (2022) in a research identified the factors of organizational readiness for the commercialization of university knowledge based on the entrepreneurial ecosystem: development of a scale and experimental test. Their research showed that the variables of human resources, knowledge production infrastructure, interactions, strategy, culture, and laws and policies respectively have the greatest impact on organizational readiness for academic knowledge commercialization.

Research methodology

The research method is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of implementation, and exploratory in nature. The statistical population of the research includes 10 management professors of the Azad Universities of Gilan province. Theoretical sampling method was used. The data collection tool is a semi-structured interview.

Research findings

In order to analyze the data, the theme analysis method was used, and in order to level the identified criteria, the interpretive structural modeling method was used in MACMIC software. The results of the data analysis from the interviews revealed three main factors including: management factors, external factors, and attitudinal-behavioral factors; and 24 sub-indexes which were categorized in the form of the mentioned three factors. The results of the leveling of the identified sub-indicators also showed that factors such as weakness in macro policies, weakness in predicting specific financial resources and low culture of applying the excellence model in universities (related to the category of external factors), formulating and implementing effective strategies in order to implement the model of excellence in university branches, as well as the correct understanding of the current situation and needs (related to the category of managerial factors), and the usefulness of using the model in the career promotion of executives (related to the category of attitudinal-behavioral factors) are among the most important indicators affecting the method of the model of excellence in Islamic Azad University.

Conclusion

The current research was carried out with the aim of identifying and leveling the factors affecting the acceptance of excellence model in Islamic Azad University with the interpretive structural modeling approach. This result is in line with the researches of Escrig-Tena et al, (2019), Mutula (2010), Machado (2007), Watkins et al, (2004), Black and Porter (1996), Ghodrati et al, (2014). Antony et al, (2023) also mention in their research that in order to implement excellence models, a common culture must emerge in the organization. Azad University has different branches, and consequently, it cannot be expected that its governing culture will be the same in terms of executive standards and implementation of the plan to accept the model of excellence. The results of this research show that as the culture in Azad University is pushed towards supporting the establishment of such models, the university's readiness to accept its correct implementation will also increase.

According to the results of the research, the following proposal is presented:

- 1- The university should prepare and compile a checklist of all the indicators presented in the research and score (for example, from 1 to 10) for each of the indicators in terms of the university's readiness in that field.
- 2- Specialist experts should give points to each department in terms of the level of preparation of the university.
- 3- For the indicators that scored below the average or have a lower score compared to other indicators, planning should be done with appropriate timing to develop readiness in that sector with the help of the custodian area.
- 4- The custodian areas should send their continuous report regarding the improvement of the level of preparation of their subordinate unit to the university president.



علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی

سیده سمیه موسوی سیاه دله^۱، صمد جباری اصل^۲، موسی رضوانی چمن زمین^۲

۱- دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و از نظر ماهیت، اکتشافی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت دانشگاه های آزاد استان گیلان هستند. از روش نمونه گیری نظری استفاده گردید. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد. به منظور تحلیل داده ها از روش تحلیل تم و به منظور سطح بندی معیارهای شناسایی شده، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری در نرم افزار MACMIC استفاده شد. نتایج تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها کشف سه عامل اصلی شامل: عوامل مدیریتی، عوامل بیرونی، و عوامل نگرشی-رفتاری و ۲۴ شاخص فرعی بود که در قالب سه عامل مذکور دسته بندی شدند. نتایج سطح بندی شاخص های فرعی شناسایی شده نیز نشان داد که عواملی چون ضعف در سیاست گذاری های کلان، ضعف در پیش بینی منابع مالی مشخص و فرهنگ پایین بکارگیری مدل تعالی در دانشگاه ها (مربوط به دسته عوامل بیرونی)، تدوین و اجرای استراتژی های مؤثر جهت اجرای مدل تعالی در شعب دانشگاه و همچنین شناخت صحیح وضع موجود و نیازها (مربوط به دسته عوامل مدیریتی) و سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی معجریان (مربوط به دسته عوامل نگرشی-رفتاری) از مهم ترین شاخص های مؤثر بر روش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۸

کلید واژه ها:

آمادگی سازمانی،



مدل تعالی،

عوامل مدیریتی،

عوامل بیرونی،

عوامل نگرشی-رفتاری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): موسوی سیاه دله، سیده سمیه، جباری اصل، صمد، رضوانی چمن زمین، موسی. (۱۴۰۳). شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۱۹(۱). ۲۳۱-۲۵۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.419895.1250	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: صمد جباری اصل
		ایمیل: samadjabari1339@gmail.com

مقدمه

کیفیت به یک عامل حیاتی موفقیت برای سازمان‌های آموزشی تبدیل شده است (Sütoová et al, 2022). به عقیده (Nabi et al, 2018)، با توجه به محیط فعلی، سازمان‌های آموزشی باید رویکردهای نوآورانه‌ای را توسعه دهند تا به طور مستقل کیفیت آموزش را تضمین کنند. امروزه بخش آموزش رقابتی‌تر شده است و موفقیت به شناخت ذینفعان و همچنین ظرفیت سازمان برای جذب بودجه برای دستیابی به پایداری متکی است (Basir et al, 2017).

در سطح مؤسسات آموزشی، تعالی دانشگاهی در خط مقدم روندها و رویکردهای مدرن برای توسعه عملکرد دانشگاه‌ها قرار دارد، زیرا تعالی دانشگاه‌ها به اطمینان از گسترش مفهوم کیفیت در کلیه امکانات و خدمات دانشگاه، بهبود کارایی کمک می‌کند. فرآیندها در تمامی سطوح سازمانی، جذب فناوری‌های جدید، تأیید موقعیت رقابتی، ایجاد و توسعه و فعال‌سازی قابلیت‌های رقابتی آنها و سرمایه‌گذاری منابع آن در ارائه خدمات بهتر دانشگاهی مطابق با استانداردهای بین‌المللی است (bin Abdullah Al-Subaie, 2022). تعالی دانشگاهی همانطور که در (Tasopoulou & Tsiotras, 2017) توضیح داده‌اند نشان دهنده ورودی است که از طریق آن مؤسسات آموزش عالی می‌توانند سطح تعالی خود را از طریق توانایی خود در ارزیابی خود و کار برای دستیابی به آرزوهای دانشجویان و اساتید فراتر از انتظارات عادی آنها بهبود بخشند. مفهوم تعالی نهادی در مؤسسات آموزش عالی همانطور که توسط (Kok & McDonald, 2017) ذکر شد، به رفتاری اشاره دارد که به سمت برتری آن در تمام کارکردهای تحقیقاتی، آموزشی و خدمات اجتماعی از طریق تعالی در استراتژی و ارزش‌های مشترک، رهبری، فرهنگ سازمانی، هدایت می‌شود. سیستم‌های پاداش، کارکنان و مدیریت بخش‌های دانشگاهی و دانشگاهی، از جمله کمک به افزایش رقابت پذیری آنها در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی. با به‌کارگیری مدل‌های تعالی، علاوه بر اینکه یک سازمان قادر خواهد بود میزان موفقیت خود را در اجرا و دستیابی به برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف بسنجد، بلکه می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌های مشابه خود به‌ویژه بهترین آنها مقایسه نماید (Ebrahimi et al, 2017). آنچه از اهمیت تعالی نهادی به عنوان یک ضرورت برای دانشگاه‌ها حمایت می‌کند، ظهور رتبه بندی دانشگاه‌های بین‌المللی در سطح جهانی است که باعث افزایش علاقه دانشگاه‌ها به شناسایی شکاف‌ها و انتخاب بهترین شیوه‌ها در حمایت از تعالی و بهبود موقعیت رقابتی آن، برای ارتقای رتبه خود در بین دانشگاه‌ها شده است (Al-Ashqar & Al-Hindawi, 2017).

یکی از چالش‌های بزرگی که مدیران سازمان‌ها با آن مواجه هستند این مورد می‌باشد که آیا سازمان آنها از آمادگی لازم جهت استقرار و بکارگیری سیستم‌های مدیریتی برخوردار است یا خیر. تغییرات سریع در محیط رقابتی، سازمان‌ها را مجبور به اجرای سیستم‌های مدیریتی می‌سازد تا از چرخه رقابت باز نمانند. ولیکن اجرای سیستم‌های مدیریتی در سازمان‌ها نیازمند کسب آمادگی است. به این دلیل که سازمان‌ها برای اجرای این سیستم‌ها، زمان و هزینه زیادی را صرف می‌کنند و نمی‌خواهند استقرار این سیستم‌ها با شکست مواجه شود. لذا در این زمان ارزیابی آمادگی استقرار سیستم‌های مدیریتی بسیار اهمیت پیدا می‌کند. به عبارت دیگر پایین بودن سطح آمادگی برای پذیرش و استقرار سیستم‌های مدیریتی و درک صحیح از میزان آمادگی برای جهت‌گیری درست تلاش‌های آغازین و تدوین استراتژی‌های مناسب برای پذیرش، ضروری به نظر می‌رسد (Ezzati Rad et al, 2022). آمادگی به عنوان "مواد ضروری که احتمال موفقیت اجرای هر مدلی را قبل از اینکه سازمان منابع خود را به شدت بر روی آن سرمایه‌گذاری کند افزایش می‌دهد" تعریف

شده است (Antony, 2023). علاوه بر این، آمادگی به هر ویژگی که بازدارنده‌های موفقیت را باطل می‌کند و منجر به افزایش احتمال موفقیت در هنگام اجرا می‌شود، اشاره دارد (Rodgers et al., 2021). در واقع آمادگی به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (Miake-Lye et al., 2020). در این راستا، قبل از هر اقدامی به‌منظور استقرار مدل تعالی سازمانی، ارزیابی آمادگی سازمان با هدف شناخت نواقص موجود و ارائه استراتژی‌های بهبود برای آنها، بسیار حائز اهمیت است (Ghodrati et al, 2014).

تعدادی از محققین عوامل آمادگی را در زمینه‌های بخش عمومی از جمله آموزش شناسایی کرده‌اند (Antony, 2023; LeMahieu et al, 2017; Cudney et al, 2019). مطالعات موردی مختلف، بررسی‌های نظری، و مقالات کاربردی عواملی را پیشنهاد کرده‌اند که ممکن است با شاخص‌های آمادگی مرتبط باشند، اما بیشتر تحقیقات آمادگی به سمت نقش‌های رهبری، تعهد، بافت کلی سازمانی تمرکز کرده‌اند. هنوز ادبیات کمی وجود دارد که آمادگی برای تغییر را در زمینه دانشگاه بررسی کند. در حالی که دانشگاه نیز در صورت عدم ایجاد تغییرات و تعدیل فوری در نقش خود در آموزش، در خطر مختل شدن است (Erlyani & Suhariadi, 2021). محققان استدلال می‌کنند که دانشگاه‌ها نیاز به بیان یک چشم انداز قوی و یکپارچه دارند که حس مشترک هدف را برای کارکنان فراهم می‌کند، و پیشنهاد می‌کند که آنها باید ذهن کارکنان را بر زمینه، مشتریان، رقابت و چالش‌ها متمرکز کنند. آمادگی برای تغییر، کلید پاسخگویی سریع و موفقیت آمیز دانشگاه به تغییرات است. اگر خط‌مشی‌ها مطابق با ارزش‌های آن دیده شوند، این احتمال وجود دارد که تغییرات پذیرفته شود و سازمان احتمالاً در جهت مشخص شده تغییر کند. دانشگاه‌ها همچنین باید اطمینان حاصل کنند که زمانی که تغییرات سازمانی رخ می‌دهد، رفتار کارکنان تغییر می‌کند تا به نتایج مطلوب دست یابند (Choi, 2011). در فرآیند تغییر، افراد درباره آنچه می‌دانند، تجربه و احساس می‌کنند قضاوت و ملاحظاتی می‌کنند. ارزیابی عمده‌تاً تحت تأثیر شناختی و عاطفی است به طوری که تغییرات در طرز فکری که در تغییرات سازمانی رخ می‌دهد، باید بدون توجه به دلایل و عوامل مختلفی که با هر فرد متفاوت است مورد حمایت قرار گیرد. علاوه بر این، روحیه بالای کارکنان، اعتماد، قدردانی، رهبری، جو سازمانی به عنوان پشتیبان، تعهد دانشگاه به ارائه دسترسی آسان و استفاده از فناوری برای دانشجویان نیز از عوامل تعیین‌کننده تغییر هستند (Akbuut, 2007). افراد در مورد فرآیند تغییر مفروضاتی می‌سازند، آن را ارزیابی می‌کنند، معنای آن را پیدا می‌کنند و احساساتی در مورد آن ایجاد می‌کنند. یک مطالعه نشان می‌دهد که سطح بالاتری از آمادگی کارکنان برای تغییر، اجرای موفقیت آمیز بالاتر تغییر را پیش‌بینی می‌کند (Zuraida et al, 2018).

آمادگی برای تغییر در میان کارکنان دانشگاه‌های آلمان رابطه مثبتی با اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمانی دارد. در این میان، تغییر مؤثر در دانشگاه تحت تأثیر عوامل بسیاری دیگر قرار می‌گیرد (Drzensky et al, 2021). از این رو هدف تحقیق حاضر بر کردن شکاف مطالعاتی است به طوری که تمام جنبه‌های آمادگی دانشگاه جهت پذیرش مدل تعالی مورد بررسی قرار گیرد. مطالعات صورت گرفته نیز نشان می‌دهند که به‌منظور پیاده‌سازی مدل تعالی در سازمان می‌بایست زیرساخت‌های اولیه آن را جهت آماده‌سازی پذیرش مدل فراهم نمود. برای ایجاد آمادگی در سازمان می‌بایست موانع و مشکلات هر سطح را شناسایی و به‌تناسب راهکارهای مؤثری را پیش‌بینی نمود. در این راستا ابعاد مختلف سازمان می‌بایست بررسی شوند و آمادگی هر یک از اجزای سازمان برای پذیرش مدل تعالی مورد سنجش قرار

گیرند. در صورتی که سازمان از جنبه‌ای آمادگی لازم برای پذیرش مدل تعالی را نداشته باشد، می‌بایست راه حل‌های مرتبط ارائه شوند (Escrig-Tena et al, 2019).

در صورتی که موانع اجرای متناسب و مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات آموزش عالی به شکل مناسب از سر راه برداشته شده و زمینه برای شکوفایی کیفی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی فراهم گردد، منافع بی‌شماری از قبل ارتقای کیفیت عاید این مؤسسات خواهد شد (Alizadeh Attar & Taghizadeh Herat, 2016). آماده‌سازی درست سازمان در پذیرش مدل تعالی، باعث کاهش در زمان و هزینه پیاده‌سازی شده و میزان موفقیت اقدامات را افزایش خواهد داد (Miake-Lye et al, 2020). بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: شناسایی و سطح بندی عوامل مؤثر بر پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری چگونه می‌باشد؟

ادبیات نظری

تعالی سازمانی

از تعالی در لغت به معنای بلند شدن و برتر شدن یاد شده است و در این راستا تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به ارتقاء و توسعه دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتریان و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط فراگیر و حمایت کننده است (Taati & Ishaghi, 2020). تعالی به معنای رشد و ارتقاء سطح سازمان در تمامی ابعاد کسب رضایت مندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذی نفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی نفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت تعریف کرد (Divsalar, 2020). خاصیت سازمان‌های متعالی این است که به سطوح برتر عملکردی دست پیدا نموده؛ به انتظارات ذی نفعان پاسخ داده یا از آن نیز فراتر می‌روند و در حفظ آن موقعیت موفق هستند. از طرفی همه سازمان‌ها در جهت کامیابی تلاش می‌کنند؛ اما برخی از آنها شکست خورده و برخی نیز به موفقیت‌های دوره‌ای دست می‌یابند و در پایان تنها تعداد اندکی به موفقیت‌های پایدار نائل می‌شوند (Industrial Management Organization, 2021). سازمان‌های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی‌ها و با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها مدیریت می‌شوند تا نتایجی متوازن و پایدار را خلق کنند. سازمان‌های متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و خلق ارزش نمایند و سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند و به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند (Safari & Ebadi Ziaei, 2019).

در تحقیقات منظور از مدل تعالی مجموعه ساختار مدیریتی می‌باشد که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی علل پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌نماید. توضیح بیشتر اینکه مدل تعالی می‌تواند ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی باشد که طریق فعالیت مدیران را برای توسعه عملکرد شناسایی و تعیین نماید. از این جهت پیام مدل تعالی پاسخ به دو سؤال زیر است: (۱) چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب شناسایی می‌شود و (۲) چه کسانی در این زنجیره ارتباط و تعاملات، نقش محوری را ایفا نمایند. سطح اول مدل تعالی شامل اهداف کلی بوده و در سطوح بعدی به مقیاس‌های کمی و قابل اندازه‌گیری تجزیه می‌شود. در تعریفی از دیدگاه بنیاد تعالی سازمانی، تعالی سازمانی به مجموع ارزش‌های

رهبری و استراتژی‌های تحول و مهارت اشاره شده است (Safari & Ebadi Ziaei, 2019). مدل تعالی سازمانی EFQM در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمانهای اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی تی، بول، الکترولوکس، ک آلام، نستله، اولیوتی، فیلیپس، سولزر، فولکس واگن، رازالت، سیبا) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضاء گردیده است (Akrami, 2018).

پیشینه پژوهش

(Antony et al, 2023)، در تحقیقی به بررسی عوامل آمادگی سازمانی برای اجرای مدل کیفیت ۴.۰ با یک مطالعه بین قاره‌ای و جهت گیری‌های تحقیقاتی آینده پرداختند. یافته‌های آنها نشان داد پنج دلیل مهم برای عدم پذیرش کیفیت ۴.۰ کمبود منابع، ناتوانی در پیوند دادن کیفیت ۴.۰ با استراتژی و اهداف شرکت، عدم درک مزایا، سرمایه گذاری اولیه بالا و استراتژی مدیریت کیفیت فعلی هستند. همچنین، سه عامل اصلی آمادگی برای پذیرش موفقیت آمیز کیفیت ۴.۰ به شرح زیر شناسایی شدند: تعهد مدیریت ارشد، رهبری و فرهنگ سازمانی.

(Ezzati Rad et al, 2022) در تحقیقی به شناسایی عوامل آمادگی سازمانی برای تجاری‌سازی دانش دانشگاهی بر اساس اکوسیستم کارآفرینی: توسعه سنج و آزمون تجربی پرداختند. تحقیق آنها نشان داد که متغیرهای منابع انسانی، زیرساخت تولید دانش، تعاملات، استراتژی، فرهنگ و قوانین و سیاست‌ها به ترتیب بیشترین تأثیر را بر آمادگی سازمانی برای تجاری‌سازی دانش دانشگاهی دارند.

(Zareei et al, 2021) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد ساختار، زمینه، پویایی‌های گروهی، فردی و سازماندهی عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی هستند.

(Alolabi et al, 2021)، در تحقیقی به مسائل و پیامدهای آمادگی برای تغییر پرداختند. این مقاله نشان می‌دهد که چگونه بازیگران مختلف و سایر عوامل تعیین کننده اجرای موفقیت آمیز تغییر می‌توانند آمادگی سازمان را برای پذیرش تغییر از مسیر خارج کنند. بر اساس نتایج آنها پنج عامل شامل: عوامل زمینه‌ای، رهبری، فرهنگ سازمانی، ظرفیت سازمانی، و تکنولوژی نقش اساسی در آمادگی برای تغییر سازمانی دارند.

(Tong & Phung, 2021) در تحقیقی به توسعه یک چارچوب آمادگی سازمانی برای پیاده سازی BMI (مجموعه‌ای از فرآیندهای متقابل، انسان، اطلاعات و اجزای فناوری است) پرداختند. این چارچوب از شش عنصر کلیدی شامل: استراتژی، ساختار سازمانی، فرآیند، افراد، فناوری و مدیریت اطلاعات تشکیل شده است.

(Escrig-Tena et al, 2019)، در یک تحقیق کمی به نقش محرک‌های بیرونی و درونی در پذیرش مدل تعالی EFQM پرداختند. آن‌ها از جمله محرک‌های بهبود کارایی فرآیندهای داخلی، بهبود کیفیت محصولات/خدمات، ترویج سبک مشارکتی در بین کارکنان، بهبود نتایج مالی و از جمله محرک‌های بیرونی شامل برآورده کردن خواسته‌های مشتریان، بهبود تصویر سازمان، به‌عنوان یک ابزار بازاریابی، و دنبال کردن روندهای مدیریت با الگوبرداری از دیگران را برشمردند. (Alizadeh Attar & Taghizadeh Herat, 2016) در تحقیقی به طراحی الگوی ارزیابی آمادگی سازمان برای استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM پرداختند. آن‌ها پس از بررسی تعداد زیادی مقاله، متغیرهای کلان جهت آمادگی سازمان‌ها

برای استقرار مدل تعالی را شامل رهبری پیش برنده استراتژی، تعهد مدیریت، ارتباطات سازمانی، جو سازمانی، یادگیری بیان نمودند

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، تحقیقات کاربردی بر پایه پارادایم تفسیرگرایی می‌باشد. همچنین رویکرد پژوهش حاضر بر اساس روش، رویکرد کیفی و به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی است. در این پژوهش، به منظور کشف عوامل تاثیرگذار، ترکیبی از پیشینه پژوهش و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی ادغام، و تحلیل شدند. کدگذاری داده‌های کیفی با استفاده از تحلیلم ارائه شده توسط (Braun & Clarke, 2006) که رویه‌ای نظام‌مند می‌باشد، انجام پذیرفته است. به منظور شناسایی شاخص‌های مؤثر در آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی، در ابتدا با مطالعات اسنادی مروری بر ادبیات موضوع صورت گرفته و سپس با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته اهم معیارها و شاخص‌ها از میان نظرات اساتید خبره دانشگاه آزاد اسلامی در استان گیلان آشنا به موضوع تعالی سازمانی شناسایی شد. بنابراین، جامعه آماری بخش کیفی ۱۳ نفر از خبرگان با حداقل مدرک کارشناسی ارشد می‌باشد. به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله کیفی پژوهش نیز از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری تحقیق تا رسیدن مقوله‌ها به تعداد ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید. ۷ نفر از این شرکت‌کنندگان مرد و مابقی زن بودند. ۲ نفر از آنها دارای سمت شغلی دانشیار و ۳ تن از اساتید دانشگاه و ۵ نفر نیز از مدیران واحدهای دانشگاهی خود بودند. همچنین ۳ نفر از تمامی شوندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷ نفر دارای مدرک دکتری بودند. تحلیل داده‌های کیفی در پژوهش حاضر بر اساس روش تحلیلم و کدگذاری صورت گرفت. مراحل کلی تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس روش ارائه شده توسط (Braun & Clarke, 2006) صورت پذیرفت. همچنین، جهت سنجش روایی در این پژوهش، از معیارهای اعتمادپذیری و تصدیق‌پذیری و از روش ممیزی کردن توسط یک داور به جهت تأیید پایایی استفاده شد. به منظور سطح‌بندی معیارهای شناسایی شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نرم افزار MACMIC استفاده شد. هدف این روش طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها است.

یافته‌های پژوهش

از روش تحلیلم در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شد. در اولین گام، پژوهشگر پس از هر مصاحبه، گفته‌ها را تحت یک جمله یا پاراگراف استخراج کرده و یک برچسب مفهومی بر آن زده که این اولین قدم در تجزیه و تحلیل محسوب می‌شود. یافته‌های حاصل از کدگذاری در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها به روشتم

مقوله	کد
عوامل مدیریتی	<p>برقراری سازوکارهای کار تیمی</p> <p>تهیه اهداف طرح به صورت کوتاه مدت میان مدت و بلندمدت</p> <p>تهیه زیرساخت‌ها</p> <p>برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضا</p> <p>تدوین استراتژی‌های مؤثر یا اجرای دقیق استراتژی‌های اعلامی</p> <p>ایجاد دید مشترک در بین اعضا</p> <p>شناخت صحیح وضع موجود و نیازها</p> <p>مدیریت منابع و امکانات</p> <p>ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن</p> <p>تعهد به نظام‌مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف</p>
عوامل نگرشی - رفتاری	<p>سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه</p> <p>سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان</p> <p>مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی</p> <p>دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل</p> <p>سهولت اجرای مستمر مدل</p>
عوامل بیرونی	<p>ضعف در سیاست‌گذاری‌های کلان</p> <p>ضعف تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب</p> <p>ضعف وجود برنامه مدون و فراگیر</p> <p>ضعف پیش‌بینی منابع مالی مشخص</p> <p>ضعف نظارت کافی</p> <p>ناکافی بودن سرمایه‌گذاری جهت اجرای فراگیر طرح</p> <p>فرهنگ متفاوت مجریان طرح</p> <p>استانداردهای متنوع در دانشگاه‌ها</p> <p>فرهنگ پایین به کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها</p>

همانگونه که نتایج جدول بالا نشان می‌دهد، پس از چندین مصاحبه، ۲۴ شاخص مؤثر بر آمادگی دانشگاه آزاد در پذیرش مدل تعالی مشخص شد. برای انجام این کدگذاری، متون (مصاحبه‌های پیاده شده) خط به خط خوانده شده و پاره‌ای از آن‌ها را که بیانگر یک مضمون هستند، در سه گروه شامل عوامل مدیریتی، عوامل نگرشی - رفتاری و عوامل بیرونی جای گرفته و نامگذاری شدند.

مدلسازی ساختاری تفسیری

در این مرحله، پس از کشف عوامل و شاخص‌های مؤثر بر آمادگی دانشگاه آزاد در استقرار مدل تعالی که در ۳ دسته عوامل بیرونی، عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی- رفتاری طبقه بندی شدند، به منظور سطح بندی شاخص‌های مرتبط با هر دسته از روش مدلسازی ساختاری و تفسیری به شرح گام‌های ذیل استفاده شد:

گام اول: دسته بندی و تعیین نماد هر یک از شاخص‌ها

در جدول زیر، دسته بندی عوامل و شاخص‌های شناسایی شده و تخصیص نماد به هر یک از آنها نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های شناسایی شده بعد عوامل بیرونی

ردیف	پیامد	نماد
۱.	ضعف در سیاست‌گذاری‌های کلان	A
۲.	ضعف در تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب	B
۳.	ضعف در وجود برنامه مدون و فراگیر	C
۴.	ضعف در پیش‌بینی منابع مالی مشخص	D
۵.	ضعف در نظارت کافی	E
۶.	ناکافی بودن سرمایه‌گذاری جهت اجرای فراگیر طرح	F
۷.	فرهنگ متفاوت مجریان طرح	G
۸.	استانداردهای متنوع دانشگاه‌ها	H
۹.	فرهنگ پایین به کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها	I

جدول ۳. شاخص‌های شناسایی شده بعد مدیریتی

ردیف	پیامد	نماد
۱.	برقراری سازوکارهای کار تیمی	A
۲.	تهیه اهداف طرح به صورت کوتاه‌مدت میان‌مدت و بلندمدت	B
۳.	تهیه زیرساخت‌ها	C
۴.	برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضا	D
۵.	تدوین استراتژی‌های مؤثر یا اجرای دقیق استراتژی‌های اعلامی	E
۶.	ایجاد دید مشترک در بین اعضا	F
۷.	شناخت صحیح وضع موجود و نیازها	G
۸.	مدیریت منابع و امکانات	H
۹.	ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن	I
۱۰.	تعهد به نظام‌مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف	J

جدول ۴. شاخص‌های شناسایی شده بعد نگرشی - رفتاری

ردیف	پیامد	نماد
۱.	سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه	A
۲.	سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان	B
۳.	مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی	C
۴.	دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل	D
۵.	سهولت اجرای مستمر مدل	E

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

در گام دوم ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم که در جدول زیر آورده شده است. نتایج حاصل از تلفیق نظرات خبرگان در مورد عوامل مورد بررسی در هر یک از ابعاد در قالب جدول‌های (۵) تا (۷) آورده شده است. لازم به ذکر است جهت تلفیق نظرات، منطق مدلسازی ساختاری تفسیری بر مبنای مُد در فراوانی‌ها عمل می‌کند.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری بعد عوامل بیرونی

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	ضعف در سیاست‌گذاری‌های کلان		V	O	X	V	O	V	X	V
B	ضعف در تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب			O	A	V	A	A	X	V
C	ضعف در وجود برنامه مدون و فراگیر				A	O	X	A	O	A
D	ضعف در پیش‌بینی منابع مالی مشخص					V	V	X	V	X
E	ضعف در نظارت کافی						O	A	X	A
F	ناکافی بودن سرمایه‌گذاری جهت اجرای فراگیر طرح							X	V	A
G	فرهنگ متفاوت مجریان طرح								V	X
H	استانداردهای متنوع دانشگاه‌ها									A
I	فرهنگ پایین به کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها									

جدول ۶. ماتریس خودتعاملی ساختاری بعد عوامل مدیریتی

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	برقراری سازوکارهای کار تیمی				A	A	A	A	A	V	A
B	تهیه اهداف طرح به صورت کوتاه‌مدت میان‌مدت و بلندمدت				V	V	X	V	V	V	X
C	تهیه زیرساخت‌ها				V	A	V	A	X	V	X
D	برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضا						A	X	A	A	A
E	تدوین استراتژی‌های مؤثر یا اجرای دقیق							V	V	V	V

J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	پیامد	نماد
										استراتژی‌های اعلامی	
A	V	A	A							ایجاد دید مشترک در بین اعضا	F
V	V	V								شناخت صحیح وضع موجود و نیازها	G
X	V									مدیریت منابع و امکانات	H
A										ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن	I
										تعهد به نظام‌مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف	J

جدول ۷. ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل نگرشی - رفتاری

E	D	C	B	A	پیامد	نماد
V	X	A	A		سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه	A
V	V	V			سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان	B
V	X				مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی	C
V					دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل	D
					سهولت اجرای مستمر مدل	E

گام سوم: ماتریس دستیابی اولیه

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد. در جداول (۸) تا (۱۰) ماریس دستیابی اولیه پیامدهای ناشی از معنویت در محیط کار آورده شده است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی اولیه عوامل بیرونی

I	H	G	F	E	D	C	B	A	پیامد	نماد
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	ضعف در سیاست‌گذاری‌های کلان	A
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	ضعف در تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب	B
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	ضعف در وجود برنامه مدون و فراگیر	C
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ضعف در پیش‌بینی منابع مالی مشخص	D
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	ضعف در نظارت کافی	E
۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	ناکافی بودن سرمایه‌گذاری جهت اجرای فراگیر طرح	F
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	فرهنگ متفاوت مجریان طرح	G
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	استانداردهای متنوع دانشگاه‌ها	H
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	فرهنگ پایین به کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها	I

جدول ۹. ماتریس دستیابی اولیه عوامل مدیریتی

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	برقراری سازوکارهای کار تیمی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
B	تهیه اهداف طرح به صورت کوتاه مدت میان مدت و بلندمدت	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C	تهیه زیرساختها	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱
D	برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضا	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
E	تدوین استراتژیهای مؤثر یا اجرای دقیق استراتژیهای اعلامی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
F	ایجاد دید مشترک در بین اعضا	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
G	شناخت صحیح وضع موجود و نیازها	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
H	مدیریت منابع و امکانات	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱
I	ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
J	تعهد به نظام مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱

جدول ۱۰. ماتریس دستیابی اولیه عوامل نگرشی - رفتاری

نماد	پیامد	A	B	C	D	E
A	سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه	۱	۰	۰	۱	۱
B	سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان	۱	۱	۱	۱	۱
C	مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱
D	دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل	۱	۰	۱	۱	۱
E	سهولت اجرای مستمر مدل	۰	۰	۰	۰	۱

گام چهارم: سازگار کردن و ایجاد ماتریس دستیابی نهایی

در گام چهارم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود داشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول (۱۱) تا (۱۳) ماتریس دسترسی نهایی پیامدهای ناشی از معنویت در محیط کار نشان داده شده است. در این جداول، سلولهایی که با * نشان داده شد، روابطی هستند که بر اساس روابط ثانویه در ماتریس سازگار شده ایجاد شده‌اند. در این ماتریسها قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر عامل نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ از جمع تعداد عوامل متأثر از آن و خود عامل به دست می‌آید و میزان وابستگی یک عامل نیز از جمع عواملی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود عامل به دست می‌آید.

جدول ۱۱. ماتریس دستیابی نهایی عوامل بیرونی

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	F	G	H	I	نفوذ
A	ضعف در سیاست گذاری های کلان	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
B	ضعف در تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۳
C	ضعف در وجود برنامه مدون و فراگیر	۰	۱*	۱	۰	۰	۱	۱*	۱	۰	۵
D	ضعف در پیش بینی منابع مالی مشخص	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
E	ضعف در نظارت کافی	۰	۱*	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۳
F	ناکافی بودن سرمایه گذاری جهت اجرای فراگیر طرح	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۸
G	فرهنگ متفاوت مجریان طرح	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
H	استانداردهای متنوع دانشگاهها	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۳
I	فرهنگ پایین به کار گیری مدل تعالی در دانشگاهها	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
وابستگی		۴	۹	۶	۵	۸	۶	۶	۹	۵	

جدول ۱۲. ماتریس دستیابی نهایی عوامل مدیریتی

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	نفوذ
A	برقراری سازوکارهای کار تیمی	۱	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳
B	تهیه اهداف طرح به صورت کوتاه مدت میان مدت و بلندمدت	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C	تهیه زیرساختها	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۸
D	برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضا	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱*	۰	۰	۴
E	تدوین استراتژی های مؤثر یا اجرای دقیق استراتژی های اعلامی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
F	ایجاد دید مشترک در بین اعضا	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۴
G	شناخت صحیح وضع موجود و نیازها	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
H	مدیریت منابع و امکانات	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۸
I	ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن	۱*	۰	۰	۱	۰	۱*	۰	۰	۱	۰	۴
J	تعهد به نظام مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱۰
وابستگی		۱۰	۶	۶	۱۰	۴	۹	۴	۶	۱۰	۶	

جدول ۱۳. ماتریس دستیابی نهایی عوامل نگرشی- رفتاری

نماد	پیامد	A	B	C	D	E	نفوذ
A	سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه	۱	۰	۱*	۱	۱	۴
B	سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان	۱	۱	۱	۱	۱	۵
C	مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱	۴
D	دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل	۱	۰	۱	۱	۱	۴
E	سهولت اجرای مستمر مدل	۰	۰	۰	۰	۱	۱
وابستگی		۴	۱	۴	۴	۵	

گام پنجم: تعیین روابط و سطح بندی عوامل

در گام پنجم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را بدست آورد. مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه و در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح i ام می باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می شود و دوباره محاسبات صورت می گیرد. در جداول زیر، تکرارهای پیامد عوامل بیرونی برای سطح بندی آورده شده است:

جدول ۱۴. سطح بندی عوامل بیرونی (تکرار اول)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
A	A-B-C-D-E-F-G-H-I	A-D-G-I	A-D-G-I	
B	B-E-H	A-B-C-D-E-F-G-H-I	B-E-H	۱
C	B-C-F-G-H	A-C-D-F-G-I	C-F-G	
D	A-B-C-D-E-F-G-H-I	A-D-F-G-I	A-D-F-G-I	
E	B-E-H	A-B-D-E-F-G-H-I	B-E-H	۱
F	B-C-D-E-F-G-H-I	A-C-D-F-G-I	C-D-F-G-I	
G	A-B-C-D-E-F-G-H-I	A-C-D-F-G-I	A-C-D-F-G-I	
H	B-E-H	A-B-C-D-E-F-G-H-I	B-E-H	۱
I	A-B-C-D-E-F-G-H-I	A-D-F-G-I	A-D-F-G-I	

جدول ۱۵. سطح بندی عوامل بیرونی (تکرار دوم)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
A	A-C-D-F-G-I	A-D-G-I	A-D-G-I	
C	C-F-G	A-C-D-F-G-I	C-F-G	۲
D	A-C-D-F-G-I	A-D-F-G-I	A-D-F-G-I	
F	C-D-F-G-I	A-C-D-F-G-I	C-D-F-G-I	۲
G	A-C-D-F-G-I	A-C-D-F-G-I	A-C-D-F-G-I	۲
I	A-C-D-F-G-I	A-D-F-G-I	A-D-F-G-I	

جدول ۱۶. سطح بندی عوامل بیرونی (تکرار سوم)

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	پیامد
۳	A-D-I	A-D-I	A-D-I	A
۳	A-D-I	A-D-I	A-D-I	D
۳	A-D-I	A-D-I	A-D-I	I

برای عوامل بیرونی، پیامدهای B & E & H در سطح اول، پیامدهای C & F & G در سطح دوم و پیامدهای A & D & I در سطح سوم قرار می گیرند.
در جداول زیر، تکرارهای پیامد عوامل مدیریتی برای سطح بندی آورده شده است:

جدول ۱۷. سطح بندی عوامل مدیریتی (تکرار اول)

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	پیامد
۱	A-D-I	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	A-D-I	A
	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	B
	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	A-B-C-D-F-H-I-J	C
۱	A-D-F-I	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	A-D-F-I	D
	B-E-G-J	B-E-G-J	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	E
	D-F-I	B-C-D-E-F-G-H-I-J	A-D-F-I	F
	B-E-G-J	B-E-G-J	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	G
	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	A-B-C-D-F-H-I-J	H
	A-D-F-I	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	A-D-F-I	I
	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	A-B-C-D-E-F-G-H-I-J	J

جدول ۱۸. سطح بندی عوامل مدیریتی (تکرار دوم)

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	پیامد
	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-E-F-G-H-J	B
	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-F-H-J	C
	B-E-G-J	B-E-G-J	B-C-E-F-G-H-J	E
۲	F	B-C-E-F-G-H-J	F	F
	B-E-G-J	B-E-G-J	B-C-E-F-G-H-J	G
	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-F-H-J	H
	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-E-F-G-H-J	J

جدول ۱۹. سطح بندی عوامل مدیریتی (تکرار سوم)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
B	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	۳
C	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-H-J	۳
E	B-C-E-G-H-J	B-E-G-J	B-E-G-J	
G	B-C-E-G-H-J	B-E-G-J	B-E-G-J	
H	B-C-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-H-J	۳
J	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	B-C-E-G-H-J	۳

جدول ۲۰. سطح بندی عوامل مدیریتی (تکرار چهارم)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
E	E-G	E-G	E-G	۴
G	E-G	E-G	E-G	۴

برای عوامل مدیریتی، پیامدهای A & D & I در سطح اول، پیامد F در سطح دوم، پیامدهای B & C & H & J در سطح سوم و پیامدهای E & G در سطح چهارم قرار می گیرند. در جداول زیر، تکرارهای پیامد عوامل نگرشی - رفتاری برای سطح بندی آورده شده است:

جدول ۲۱. سطح بندی عوامل نگرشی - رفتاری (تکرار اول)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
A	A-C-D-E	A-B-C-D	A-C-D	
B	A-B-C-D-E	B	B	
C	A-C-D-E	A-B-C-D	A-C-D	
D	A-C-D-E	A-B-C-D	A-C-D	
E	E	A-B-C-D-E	E	۱

جدول ۲۲. سطح بندی عوامل نگرشی - رفتاری (تکرار دوم)

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
A	A-C-D	A-B-C-D	A-C-D	۲
B	A-B-C-D	B	B	
C	A-C-D	A-B-C-D	A-C-D	۲
D	A-C-D	A-B-C-D	A-C-D	۲

جدول ۲۳. سطح بندی عوامل نگرشی - رفتاری (تکرار سوم)

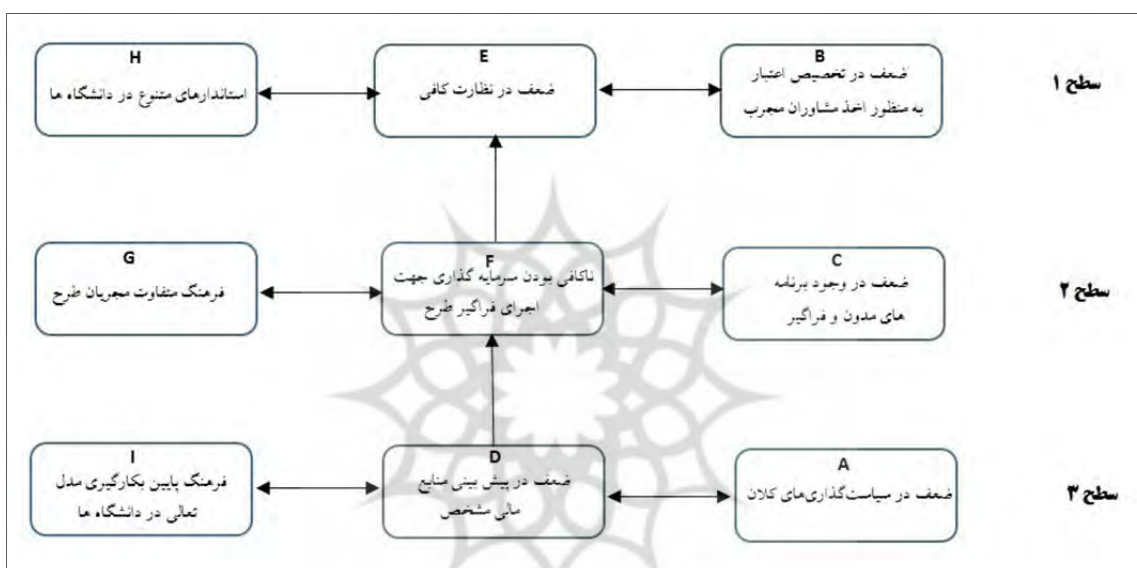
پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح

پیامد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه اشتراک	سطح
B	B	B	B	۳

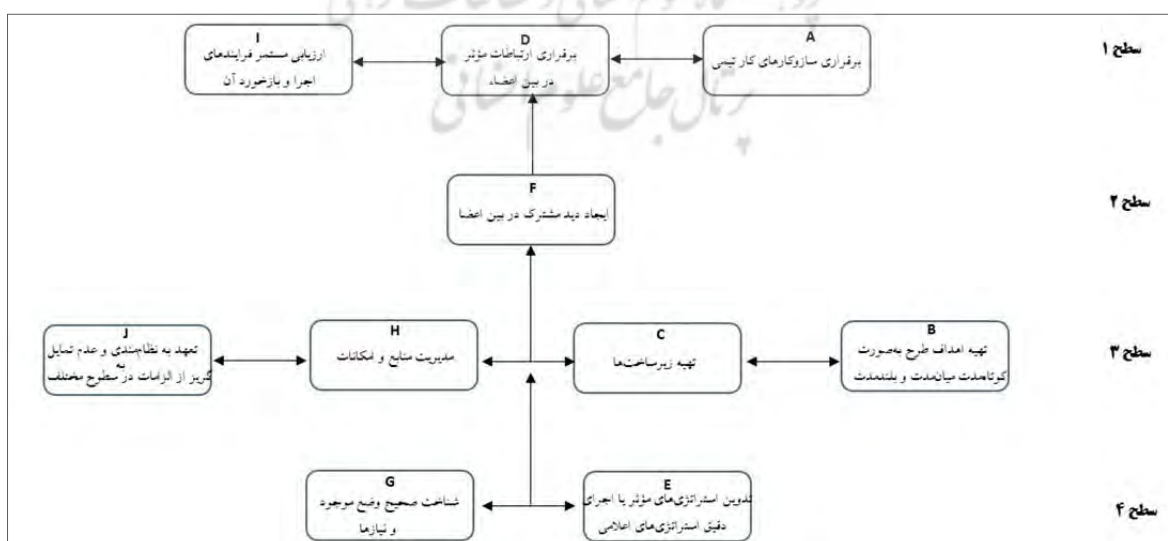
برای عوامل نگرشی- رفتاری، پیامد E در سطح اول، پیامدهای A & C & D در سطح دوم و پیامد B در سطح سوم قرار می‌گیرند.

گام ششم: ترسیم شبکه تعاملات

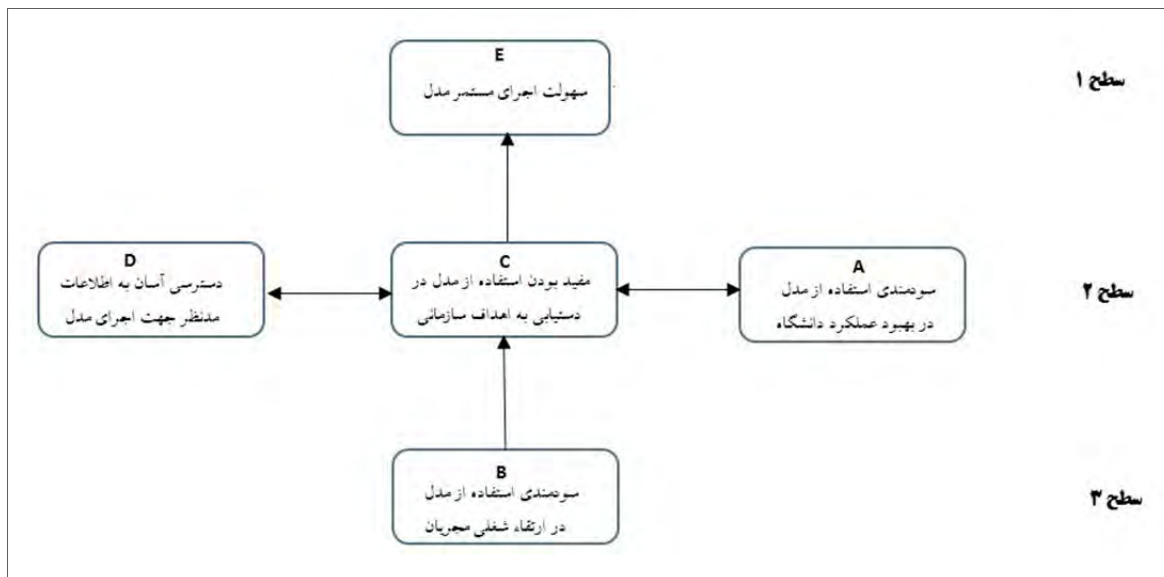
در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودارهای ۴-۵ تا ۷-۴ نشان داده شده است.



نمودار ۱. سطح بندی شبکه تعاملات عوامل بیرونی



نمودار ۲. سطح بندی شبکه تعاملات عوامل مدیریتی

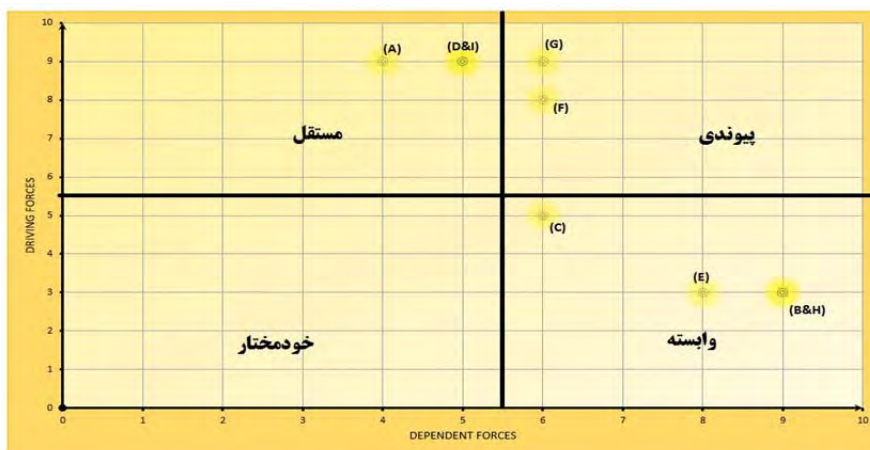


نمودار ۳. سطح بندی شبکه تعاملات عوامل نگرشی - رفتاری

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

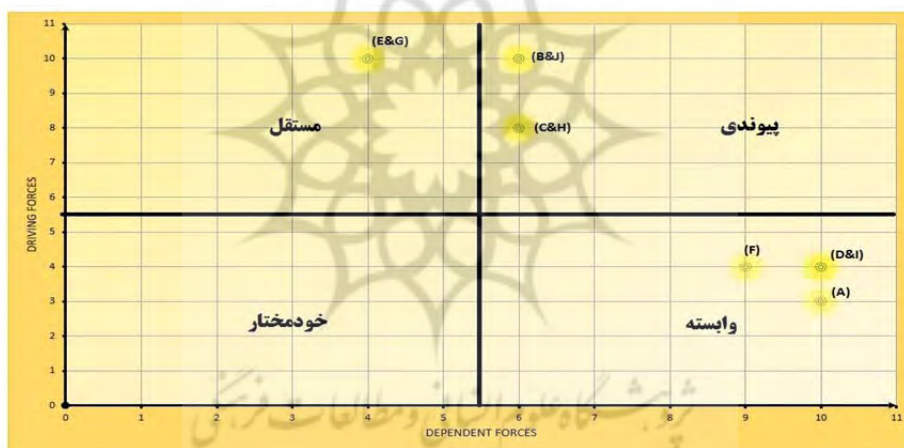
تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این روش که نخستین بار توسط دو گرین و گودت (۱۹۷۳) ارائه شد، اهمیت متغیرها بیشتر بر اساس روابط غیر مستقیم میان آنها سنجیده می‌شود و در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.

- ✓ خودمختار: میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.
 - ✓ وابسته: این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.
 - ✓ مستقل: این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.
 - ✓ پیوندی (رابط): این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.
- نمودارهای (۱) تا (۳)، ماتریس میزان نفوذ و وابستگی هر یک از ابعاد تحقیق را بر اساس خروجی نرم افزار MICMAC نشان می‌دهد.



نمودار ۴. ماتریس میزان نفوذ - وابستگی عوامل بیرونی

بر اساس نمودار بالا، پیامدهای A & D & I در دسته متغیرهای مستقل، پیامدهای G & F در دسته متغیرهای پیوندی و پیامدهای C & E & B & H در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند.



نمودار ۵. ماتریس میزان نفوذ - وابستگی عوامل مدیریتی

بر اساس نمودار بالا، پیامدهای E & G در دسته متغیرهای مستقل، پیامدهای B & J & C & H در دسته متغیرهای پیوندی و پیامدهای F & D & J & A در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند.



نمودار ۶. ماتریس میزان نفوذ - وابستگی عوامل نگرشی - رفتاری

بر اساس نمودار بالا، پیامد B در دسته متغیرهای مستقل، پیامدهای A & C D در دسته متغیرهای پیوندی و پیامد E در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان سه دسته عوامل شامل: عوامل بیرونی، عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی - رفتاری از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آمادگی دانشگاه‌ها جهت استقرار مدل‌های تعالی هستند. عوامل بیرونی شامل تمام عوامل خارج از محدوده و مرز یک سازمان می‌شود، که ممکن است بالقوه بر سازمان اثر گذارد. عوامل خارج از سازمان احتمال دارد بر تمام یا بخشی از سازمان اثر گذار باشد. محیط، منبع تعیین‌کننده مأموریت و تداوم بخش عملیات در وضعیت‌های تصمیم‌گیری سازمان‌ها است و دائماً در حال تغییر و تحول است.

عوامل بیرونی عواملی هستند که "خارج از اختیار سازمان بوده اما بر فعالیت‌های آن اثر گذار است" تعریف شده‌اند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که سیاست‌ها و قوانین بالادستی، اعتبارات در نظر گرفته شده برای دانشگاه و همچنین تفاوت‌های فرهنگی بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه مؤثرند و بر این اساس مضمون فوق استخراج گردید. این نتیجه همراستا با تحقیق (Escrig-Tena et al, 2019)، (Mutula, 2010)، (Machado, 2007)، (Watkins et al, 2004)، (Black and Porter, 1996)، (Ghodrati et al, 2014)، است. (Rodgers et al, 2021) نشان دادند که محیط بیرونی شامل عوامل خارج از محدوده و مرز یک سازمان می‌شود، که ممکن است بر سازمان اثر گذارد. محیط بیرونی منبع تعیین‌کننده مأموریت و تداوم بخش عملیات در وضعیت‌های تصمیم‌گیری سازمان‌ها است و دائماً در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرند که ناشی از محیط پویای اطراف آنها یا خود سازمان است و از آنجا که ساختار سازمانی ساکن و پایدار است، برخی مواقع نمی‌تواند نیاز کارآیی و قابلیت بهره‌وری را برآورد (Antony et al, 2023) نیز در تحقیق خود یادآور می‌شوند که برای اجرای مدل‌های تعالی، می‌بایست یک فرهنگ مشترک در سازمان پدید آید. دانشگاه آزاد دارای شعب مختلف بوده و به تبع نمی‌توان انتظار داشت که فرهنگ حاکم بر آن از جهت استانداردهای اجرایی و مجریان طرح جهت پذیرش مدل تعالی یکسان باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد

که هرچه فرهنگ در دانشگاه آزاد به سوی حمایت از استقرار چنین مدل‌های سوق داده شود، آمادگی پذیرش دانشگاه در اجرای صحیح آن نیز افزایش می‌یابد.

عوامل مدیریتی به عامل بسیج کننده نیروی کار جهت تحقق استراتژی‌ها، محرک سازمان جهت اجرای برنامه‌ها، و عامل مؤثر در پایداری سازمان اشاره دارد. بعد آمادگی مدیریتی و رهبری برای توسعه سیستم‌های مدیریتی، بر نقش و مدیریت به عنوان عامل پیش‌برنده و نهادینه کردن آن در سازمان متمرکز شده است. مؤلفه‌های پیش‌بینی شده برای آن به نوعی بازتاب سیر تکاملی تغییر است که شامل مراحل کسب آگاهی، فهم، درک و برداشت مثبت، پذیرش، نهادینه شدن و درونی شدن است. تقریباً در تمامی مصاحبه‌ها بر موضوع عوامل مدیریتی به عنوان اولین عامل مؤثر بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد تاکید گردید. عامل مدیریت بیان می‌کند که مدیران - به ویژه مدیران ارشد - ضمن تعیین جهت گیری کلی سازمان، چگونه سازمان را در جهت تحقق اهداف و پایداری آن هدایت می‌کنند. رهبران می‌بایست ضمن تعهد به اجرای اهداف سازمان، جوی حامی تغییر را در سازمان تزریق نموده و چنان عمل کنند که الهام بخش کارکنان باشند و برایشان چون الگویی اخلاقی و ارزشی باشند. مدیران باید نقش مربی را برای کارکنان ایفا کنند و رفتارشان حس اعتماد را در آنان ایجاد کند. لازمه این امر برقراری ارتباط فعال مدیران با کارکنان در زمینه تعهد به کیفیت است. مدیریت، محرک سازمان جهت تدوین و اجرای برنامه‌ها، ضامن تحول سازمان، بسیج کننده نیروی کار جهت استراتژی‌ها و عامل مؤثر در پایداری سازمان است. همچنین در این راستا، نظارت دقیق مدیریت بر اجرای اهداف، از موضوعاتی است که می‌تواند به سرعت موارد انحرافی را تشخیص و آمادگی سیستم را در قبال چنین موضوعاتی افزایش دهد (Antony et al, 2023). این نتایج با تحقیقات (Brown, 2013)، (Calvo-Mora, 2013)، (Fotopoulos, 2009)، (Salaheldin, 2009)، (Karuppusami, 2006)، (Ghodrati et al, 2014)، هم‌راستا است.

عوامل نگرشی- رفتاری به درک عوامل اجرایی در استقرار مدل تعالی در خصوص سهولت و سودمندی حاصل از اجرای مدل اشاره دارد. در نتیجه این درک، مجریان می‌توانند طرفدار استقرار سیستم جدید یا مانع آن در سازمان شوند. بطوریکه هرچه نگرش افراد بویژه مدیران در خصوص استقرار مدل مثبت‌تر باشد می‌توان امیدوار بود آن‌ها انرژی و زمان بیشتری را جهت استقرار مدل صرف نمایند. برابر نظر پاسخ دهندگان، طرز فکر مجریان و حتی اعضاء دانشگاه در سودمندی و سهولت استقرار مدل از عوامل مؤثر بر آمادگی پذیرش در دانشگاه جهت اجرای مدل تعالی در دانشگاه است. محققینی چون (Antony et al, 2023) اظهار داشتند، ادراک مجریان طرح از منافع که در آینده نصیب آنها خواهد شد، بر آمادگی پذیرش آنها تاثیرگذار است. به عبارت دیگر چنانچه مجریان، اجرای طرح را ساده‌تر ارزیابی نموده و یا کارکردهای آن را برای سیستم مفید تشخیص دهند در نتیجه می‌توان انتظار داشت همکاری بیشتری در جهت استقرار مدل نمایند. این نتیجه هم‌راستا با تحقیقات (Antony et al, 2023)، (Alolabi et al, 2021)، (Ismyrlis, 2015) (Ayanso, 2011) (Brown, 2013)، (De Soysa, 2006)، (Westerveld, 2003)، (McPherson, 2002) است.

همچنین نتایج سطح بندی شاخص‌های شناسایی شده نشان داد در دسته عوامل بیرونی نشان داد که نه شاخص شناسایی شده در سه سطح طبقه بندی می‌شوند. در مهم‌ترین سطح (سطح ۳) عواملی چون ضعف در سیاستگذاری های کلان، ضعف در پیش بینی منابع مالی مشخص و فرهنگ پایین بکارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها قرار دارند. به عبارتی عوامل فرهنگی و عوامل مرتبط با برنامه ریزی همچون سیاستگذاری ها و پیش بینی منابع از مهم‌ترین عوامل بیرونی مانع در

اجرای مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی هستند. در دسته عوامل بیرونی ۱۰ شاخص شناسایی شدند که این شاخص‌ها در چهار سطح طبقه بندی گردیدند. در مهم‌ترین سطح (سطح چهارم) شاخص‌هایی چون تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر جهت اجرای مدل تعالی در شعب دانشگاه و همچنین شناخت صحیح وضع موجود و نیازها قرار دارد. به عبارتی، تا زمانی که یک شناخت صحیح از وضع موجود و نیازهای دانشگاه جهت بهبود کیفیت وجود نداشته که بر اساس آن استراتژی‌های قوی پایه‌گذاری شوند، نمی‌توان به اجرای مدل‌های تعالی در دانشگاه آزاد امیدوار بود. در دسته عوامل نگرشی رفتاری نیز، ۵ شاخص شناسایی شده و در سه سطح قرار گرفتند. مهم‌ترین شاخص این دسته مربوط به سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان می‌باشد که در سطح سوم قرار گرفت. به عبارت دیگر، مادامی اجرای مدل‌های تعالی در دانشگاه آزاد به طور صحیح اجرایی خواهند شد که مجریان طرح از ارتقاء شغلی خود در نتیجه استقرار مدل تعالی در دانشگاه مطمئن شوند. این موضوع می‌تواند یکی از وظایف مدیران را نیز نشان دهد. مدیران دانشگاه آزاد باید با نمایش مزایای استقرار مدل‌های تعالی در دانشگاه، مجریان را به منظور استقرار مدل تعالی ترغیب نمایند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- دانشگاه، چک لیستی از تمامی شاخص‌های ارائه شده در تحقیق تهیه و امتیاز بندی (برای مثال از ۱ تا ۱۰) را برای هر یک از شاخص‌ها از نظر میزان آمادگی دانشگاه در آن حوزه، تهیه و تدوین نماید.
- ۲- کارشناسان متخصص نسب به امتیازدهی به هر بخش از نظر میزان آمادگی دانشگاه اقدام نمایند.
- ۳- برای شاخص‌هایی که از نظر آمادگی، امتیاز کمتر از میانگین کسب نموده و یا دارای امتیاز پایین‌تر نسبت به سایر شاخص‌ها می‌باشند، برنامه ریزی با زمانبندی مناسب جهت توسعه آمادگی در آن بخش با کمک حوزه متولی صورت پذیرد.
- ۴- حوزه‌های متولی گزارش مستمر خود را در خصوص ارتقاء میزان آمادگی واحد تابعه خود را به ریاست دانشگاه ارسال نمایند.
- ۵- ریاست دانشگاه نیز برابر نیاز هر واحد منابع و امکانات لازم را جهت رفع مشکلات آنها بسیج نماید. همچنین ریاست دانشگاه برای ایجاد انگیزه واحدهای متولی، سیستم پاداش بر اساس عملکرد را به صورت عملی اجرا نماید.
- ۶- از دیگر اقدامات ضروری ریاست دانشگاه در زمینه ارتقاء آمادگی جهت پذیرش مدل تعالی، برنامه ریزی جهت استقلال دانشگاه از بودجه سازمان مرکزی است. این مهم می‌بایست همزمان با تلاش جهت دریافت بیشترین بودجه از سازمان مرکزی برای این امر صورت پذیرد. همچنین پیشنهاد تدوین دستورالعمل‌های اجرایی به هیئت امنای دانشگاه آزاد می‌بایست در دستور کار ریاست دانشگاه قرار گیرد.

Reference

- Akrami, F. (2018). Implementation of excellence model in Iranian businesses. Tehran: Sansheh and Danesh Publication. (In Persian).
- Alizadeh Attar, M., & Taghizadeh Herat, A. (2016), Designing a model for evaluating the organization's readiness to establish the Organizational Excellence Model (EFQM), World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium, Shiraz, <https://civilica.com/doc/524961>. (In Persian).

- Akbulut, Y., & Kuzu, A., & Latchem, C., & Odabaşı, F. (2007). Change readiness among teaching staff at Anadolu University, Turkey. *Distance Education*, 28(3), 335-350. DOI:[10.1080/01587910701611351](https://doi.org/10.1080/01587910701611351)
- Al-Ashqar, A., & Al-Hindawi, A. (2017). A proposed vision for achieving the institutional excellence of the faculties of Azhar University in light of the model of the European Foundation for Quality Management EFQM. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 3(175), 611-528.
- Alolabi, Y. A., & Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140. DOI:[10.3390/admsci11040140](https://doi.org/10.3390/admsci11040140)
- Antony, J., & Sony, M., & McDermott, O., & Jayaraman, R., & Flynn, D. (2023). An exploration of organizational readiness factors for Quality 4.0: an intercontinental study and future research directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*. DOI:[10.1108/IJQRM-10-2021-0357](https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2021-0357)
- Ayanso, A., & Chatterjee, D., & Cho, D. I. (2011). E-Government readiness index: A methodology and analysis. *Government Information Quarterly*, 28(4), 522-532. DOI:[10.1016/j.giq.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.02.004)
- Basir, S. A., & Davies, J., & Douglas, J., & Douglas, A. (2017). The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(3), 320-340. DOI:[10.1080/1360080X.2017.1298199](https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1298199)
- bin Abdullah Al-Subaie, O. (2022). A proposed model to evaluate the efforts of institutional excellence in saudi universities in light of the constituents of the european model of quality and excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, 25, 1-25.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21. DOI:[10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x)
- Brown, A. (2013). How do excellent companies stay excellent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 108-118. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704264>
- Calvo-Mora, A., & Picón, A., & Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115-143. DOI:[10.1108/IJOPM-09-2012-0355](https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2012-0355)
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- De Soysa, S., & Nanayakkara, J. (2006, December). Readiness for ERP implementation in an organization: Development of an assessment model. In 2006 International Conference on Information and Automation (pp. 27-32). IEEE. DOI:[10.1109/ICINFA.2006.374147](https://doi.org/10.1109/ICINFA.2006.374147)
- Drzensky, F., Egold, N., & van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95-111. DOI:[10.1080/14697017.2011.652377](https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652377)
- Divsalar, A. (2020). Organizational excellence book based on the EFQM 2020 model: provider of comprehensive business solutions. Tehran: Publication of experts. (In Persian).
- Ebrahimi, S., & Pourreza, A., & Farzianpour, F., & Rahimi Foroushani, A. (2017). Performance assessment of human resource management of the social security organization using the European Excellence Model (EFQM). *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 15(2), 147-158. URL: <http://sjsph.tums.ac.ir/article-1-5526-fa.html>. (In Persian).
- Erlyani, N., & Suhariadi, F. (2021). Literature Review: Readiness to Change at the University. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9(F), 464-469. doi:[10.3889/oamjms.2021.6203](https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.6203)
- Escrig-Tena, A. B., & Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(50). DOI:[10.1108/IJQRM-08-2017-0161](https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161)
- Ezzati Rad, J., & Sakhdari, K., & Musakhani, M. (2023). Organizational readiness for commercialization of academic knowledge based on entrepreneurial ecosystem: development of criteria and experimental test (University of Applied Sciences and Technology case). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(1), 65-92. doi: 10.52547/irphe.1401.1.65. (In Persian).
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (2), 150-163.



- Ghodrati, R., & Ostadi, B., & Hosseinzadeh Kashani, A. (2014). Key success factors in organizational excellence. *Police and Security Organizational Development, Journal of Police Organizational Development*, 50, 82-61. (In Persian).
- Ismyrlis, V., & Moschidis, O., & Tsiotras, G. (2015). Critical success factors examined in ISO 9001: 2008-certified Greek companies using multidimensional statistics. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32 (2), 114-131. DOI:[10.1108/IJQRM-07-2013-0117](https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2013-0117)
- Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *The TQM magazine.*, 18(4), 372-385. DOI:[10.1108/09544780610671048](https://doi.org/10.1108/09544780610671048)
- Kok, S.K., & McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education—an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in Higher Education*, 42(2), 210-231. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>
- LeMahieu, P. G., & Grunow, A., & Baker, L., & Nordstrum, L. E., & Gomez, L. M. (2017). Networked improvement communities: The discipline of improvement science meets the power of networks. *Quality Assurance in Education*, 25(1), 5–25. DOI:[10.1108/QAE-12-2016-0084](https://doi.org/10.1108/QAE-12-2016-0084)
- Machado, C. (2007). Developing an e-readiness model for higher education institutions: Results of a focus group study. *British journal of educational technology*, 38(1), 72-82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00595.x>
- McPherson, M. (2002). Organisational critical success factors for managing elearning implementation. In *International Conference on Computers in Education, 2002. Proceedings.* (pp. 1540-1541). IEEE. DOI:[10.1109/CIE.2002.1186336](https://doi.org/10.1109/CIE.2002.1186336)
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20(1), 1-13. DOI:[10.1186/s12913-020-4926-z](https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z)
- Mutula, S. M. (2010). E-Readiness Assessment Methods and Tools. In *Digital Economies: SMEs and E-Readiness*, 87-110. DOI:[10.4018/978-1-60566-420-0](https://doi.org/10.4018/978-1-60566-420-0)
- Nabi, R. L., & Gustafson, A., & Jensen, R. (2018). Framing climate change: Exploring the role of emotion in generating advocacy behavior. *Science Communication*, 40(4), 442-468. DOI:[10.1177/1075547018776019](https://doi.org/10.1177/1075547018776019)
- Phung, Q., & Tong, N. (2021). Developing an Organizational Readiness Framework for BIM Implementation in Large Design Companies. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(3), 57-67. <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/8575>
- Rodgers, B., & Anthony, J., & Cudney, E. A. (2022). A critical evaluation of organizational readiness for continuous improvement within a UK public utility company. *Public Money & Management*, 42(8), 584-592. DOI:[10.1080/09540962.2020.1868127](https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1868127)
- Safari, H., & Ebadi Ziaei, A. (2019). Commentary on EFQM organizational excellence model. Tehran: Tehran University Press.. (In Persian).
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management.*, 58(3), 215-237. DOI:[10.1108/17410400910938832](https://doi.org/10.1108/17410400910938832)
- Sütoová, A., & Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability* 2022, 14, 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Taati, N., & Ishaghi, F. (2020). EFQM Organizational Excellence Model 2020. Tehran: Adineh Publishing.. (In Persian).
- Tasopoulou, K., & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 617-634. DOI:[10.1108/BIJ-03-2016-0036](https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0036)
- Watkins, R., & Leigh, D., & Triner, D. (2004). Assessing readiness for e-learning. *Performance Improvement Quarterly*, 17(4), 66-79. DOI:[10.1111/j.1937-8327.2004.tb00321.x](https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2004.tb00321.x)

- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Workeneh, M. M., & Abebe, A. S. (2019). Employee readiness to change and its determinants in administrative staff of Bahir Dar University in Ethiopia. *Human Resource Management Research*, 9(1), 1-9.
- Yeap, S. B., & Abdullah, A. G. K., & Thien, L. M. (2021). Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter?. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(1), 164-179. DOI:10.1108/JARHE-12-2019-0311.
- Zareei, M., & Movahedi, M., & Ali Yari, S., & Taheri, A. (2021). Factors Affecting Readiness for Change in Government Organizations: A Meta-Synthesis Study. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(3), 53-112. DOI: 20.1001.1.23221518.1400.10.3.3.2. (In Persian).
- Zuraida, U., Gustomo, A., Bangun, Y. R., & Ginting, H. (2018). Readiness to change mediates relation between management support and employee engagement among Indonesian university acquisition-lecturers. *Rev Public*, 18(3), 320-37.

