ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های غیرانتفاعی-غیردولتی شهر تهران بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

مطالعه موردی: دانشگاه غیردولتی-غیرانتفاعی خاتم

یوسف محب‌زادگان[1*]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۵/۱۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد دانشگاه غیردولتی- غیرانتفاعی خاتم بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM بود. روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها به صورت آمیخته (کمی- کیفی) بود، جامعهٔ آماری بخش کمی این پژوهش را همهٔ مدیران، اعضای هیات علمی، کارکنان، دانشجویان و جامعهٔ محلی پیرامون دانشگاه خاتم تشکیل می‌دهند که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و برآورد جدول مورگان انتخاب شده‌اند و در بخش کیفی تعداد ۹ نفر از صاحب‌نظران و افراد مجرب جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی شامل سه پرسشنامهٔ محقّق، ساخته و ابزار بخش کیفی، مصاحبهٔ نیمه ساختاریافته بود. برای تحلیل داده‌های کمی از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، توزیع فراوانی و درصد توزیع فراوانی) و آمار استنباطی t تک نمونه‌ای، و منطق امتیازدهی EFQM استفاده شد و برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد براساس نتایج به دست آمده اولویت و اهمیت ابعاد بررسی شده در مورد معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه خاتم به ترتیب: ۱. رهبری ۲. خط مشی و استراتژی ۳. شراکت‌ها و منابع ۴. نتایج کارکنان ۵. نتایج کلیدی عملکرد ۶. فرایندها ۷. کارکنان ۸. نتایج مشتریان و ۹. نتایج جامعه است. یافته‌های حاصل از اطلاعات بررسی شده نشان می‌دهد از مجموع امتیاز مدل EFQM که ۱۰۰۰ امتیاز می‌باشد در این تحقیق و برای دانشگاه خاتم ۶۹۳ امتیاز به دست آمده است که امتیاز قابل توجهی است. در مجموع در بین معیارهای بررسی شده، معیار "رهبری" با میانگین ۳/۸۰ بالاترین نمره و معیار "نتایج جامعه" با میانگین ۲/۴۶ پایین‌ترین میانگین را در بین معیارهای بررسی‌شده دارد.

واژگان کلیدی: مدل تعالی سازمانی، ارزیابی عملکرد، دانشگاه‌های غیردولتی – غیرانتفاعی

۱. استادیار وزارت علوم تحقیقات و فناوری، تهران، ایران.
*نویسنده مسئول: moheb56@yahoo.com

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

مقدمه

شـــرایط محیطی در دنیای مدرن امروزی به‌طور فزاینده‌ای دچار چالش و دگرگونی هســـتند. ســـازمان‌ها باید ســـازوکارهای پیشـــگیرانه‌ای را برای بقا و رقابت خود تدارک ببینند، این چالش‌ها شـــامل تغییرات مداوم در مصـــرف‌کنندگان، فشـــار از ســـوی ذینفعان و رقبا، راه‌حل‌های نوآورانه، فناوری‌های جدید و مدل‌های کســـب‌وکار متحول‌کننده است (فلیپ و همکاران[1]، ۲۰۲۲). تا همین سال‌های اخیر بسیاری از افراد بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها حاصل تعامل سه عامل انگیزش، توانایی‌های مهارتی و فکری افراد و منابع در دسترس است. مدیریت نوین بر این واقعیت تاکید دارد که عملکرد کارکنان بیش از آنکه به خود آنان مربوط شود به سازمان آنان بستگی دارد (ریاحی، ۱۳۸۴). مروری بر ادبیات مربوط به مدیریت عملکرد بیانگر آن است که برای تضمین اثربخشی اجرای استراتژی عملکرد یک سازمان اقدامات باید با اهداف استراتژیک آن سازمان همسو باشد (کادز و دیموسکی و گروف[2]، ۲۰۱۷؛ چیو، هکت و تایلر[3]، ۲۰۱۳). از ســوی دیگر مدیریت کیفیت در نظریه‌های اســاســی مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است. مدیریت کیفیت به دنبال بهبود مستمر فرایندهای سازمانی با هدف جلب رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان و همچنین رقابت‌پذیری سازمان است. لذا برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید سرعت و ابتکار عملی بیشتری را داشته باشند (گومز-کوندا و همکاران[4]، ۲۰۲۲). سازمان‌ها، صرف نظر از این‌که از چه بخشی باشند یا به چه میزان از ساختار یا بلوغ برخوردار باشند؛ برای کسب موفقیت به استقرار سیستم مدیریت مناسب نیاز دارند. فلسفه مدیریتی مبتنی بر کیفیت و تعالی مبتنی بر بهبود مستمر، نوآوری و یادگیری است که می‌تواند به ایجاد زمینه و شرایط مطلوب برای توسعه ابتکارات مدیریت دانش کمک کند و به کسب مزیت رقابتی پایدار کمک شایانی نماید (وانگ و همکاران[5]، ۲۰۲۱). از سوی دیگر مدیریت کیفیت در نظریه‌های اساسی مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است. مدیریت کیفیت به دنبال بهبود مستمر فرایندهای سازمانی با هدف جلب رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان و همچنین رقابت‌پذیری سازمان است. لذا برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید سرعت و ابتکار عملی بیشتری را داشته باشند (گومز-کوندا و همکاران، ۲۰۲۲). دستیابی به تعالی مستلزم تعهد مدیریت و پذیرش مفاهیمی اساسی است. این مفاهیم از پیکرهٔ علم مدیریت کیفیت جامع حاصل می‌شود: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و پایداری هدف، مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت همکاران و پاسخگویی عمومی (عاضدی تهرانی، ۱۳۸۶).

در این راستا مدل تعالی اروپایی، ابزاری است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به وسیلهٔ اندازه‌گیری این‌که در کجای مسیر برتری قرار دارند، به این مهم دست یابند. سازمان‌های متعالی آن‌هایی هستند که با توجه به افق‌های جدید موفقیت و نحوه دستیابی به آن‌ها در جهت رضایت ذینفعان خود حرکت می‌کنند. بنیاد اروپایی مدیریت

1. Felipe et al
2. Cadez, Dimovski & Groff
3. Choi, Hecht and Tayler
4. Gómez-Conde et al
5.Wang et al

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

کیفیت[1] برای ترویج رویکردهایی با گسترهٔ جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم برتری خود هستند پایه‌گذاری شد و مدل تعالی EFQM را ارائه کرد. این مدل به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی بهبود سازمان‌ها تلقی می‌شود و می‌تواند آنان را به نتایجی پایدار برساند (جلیلی کشتیبان و امینی، ۱۳۸۷). مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند. این مدل با تلاش در جهت بهتر شدن روند فعالیت‌های تجاری و نیز با سمت و سو دادن به اعمال مدیریت، باعث بهبود تحویل تولیدات و خدمات در سازمان می‌شود. و هدف آن عبارت است از ایجاد شرایط و محیط کاری مناسب و همچنین ارائه خدمات بهتر به مشتریان از جنبهٔ کیفیت. این مدل در جهت کیفیت ارتباط مستقیمی با جایزهٔ دمینگ و مالکوم بالدریج در آمریکا دارد (کلایتون ۲۰۰۸).

بررسی‌ها نشان داده است مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است. این مدل، با ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، فراهم ساختن تجربهٔ یادگیری شبکه‌ای و دوطرفه، فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و یادگیری، کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در کلاس‌ها و نیز شناسایی موفقیت آنان، به مؤسسات آموزشی کمک می‌کند تا به طور پیوسته به سطوح بالاتری از عملکرد نائل شوند (عابدیان و بحرانی، ۱۳۸۶). این مدل تأیید می‌کند که یک راه منحصر به فرد صحیح برای خودارزیابی همهٔ سازمان‌ها وجود ندارد. فرهنگ و ساختار سازمانی از یک سو و منافعی که از انجام خودارزیابی مد نظر است از دیگر سو، در انتخاب مناسب‌ترین رویکرد خودارزیابی تأثیر می‌گذارد. ضرورت همگام شدن با سازمان‌های جهانی به ویژه در حوزهٔ آموزش عالی مستلزم عملکرد و ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردهای جهانی از جمله EFQM است. ضمن این‌که؛ سازمان‌های متعالی، نتایج برجسته‌ای را به دست می‌آورند که نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت همه ذی‌نفعان خود را در چهارچوب استقرار محیط پایدار برآورده می‌کند (شمس و همکاران، ۱۳۹۳). بدین ترتیب به نظر می‌رسد فراهم آوردن زمینه‌ی لازم برای استقرار مدل EFQM در سازمان‌های آموزشی از اولویت‌های اصلاح نظام مدیریتی آن‌ها و نخستین گام در مسیر طولانی موفقیت آنان است و این همان مسأله‌ای است که انگیزه‌ی آغاز تحقیق حاضر را فراهم نموده است.

در این راستا دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای آموزشی و پژوهشی یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نهادهای فعال در اقتصادهای دانش محور محسوب می‌شوند که تأثیر به سزایی در عملکرد نوآورانه کشورها دارند (دیما، ارگاتو و رادیو[2]، ۲۰۲۴؛ موری و سمپات،۲۰۰۴). به گونه‌ای که عامل رقابت جدید بین دانشگاه‌ها تولید دانش و کسب مزایای مادی حاصل از آن شده است. افزایش ملاحظات مبتنی بر بازار و پژوهش‌های بین المللی مؤسسات آموزش عالی سراسر جهان منجر به افزایش علاقه دولت، دانشگاه‌ها و دانشجویان به شناخت جایگاه خود، در مقایسه با سایر مؤسسه‌های آموزشی شده است. (بولا و همکاران، ۲۰۰۷). در این میان به منظور مشارکت در عرصه رقابت جهانی

1. Europpian foundation of quality management
2. Dima, Argatu & Răddoi

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

جهانی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ناگزیرند بیش از پیش نسبت به حفظ تعالی و مشارکت‌های فراملی اقدام موثری انجام دهند (اسکاندون- باربوسا و سالاس- پارمو[1]، ۲۰۲۳).

همچنین به دلایل متعددی از جمله تقاضای گسترده برای تحصیلات تکمیلی، سیستم‌های آموزشی نوین، بین‌المللی شدن صنعت آموزش عالی و ایجاد دانشگاه‌های کارآفرین و نوآور رقابت بسیار نزدیکی در این صنعت به وجود آمده است. به طوری‌که این رقابت منجر به بهبود کیفیت آموزشی، ارتقا عملکرد دانشگاه‌ها، توسعهٔ مبتنی بر دانش، دستیابی به منابع بیشتر و جذب سرمایه‌های فکری بهتر شده است (بنادکوکی و همکاران، ۱۳۹۴؛ باربوسا و پارمو[2]، ۲۰۲۳). تقاضاها و فشارهای بازار بر آموزش عالی به شدت افزایش پیدا کرده است و بهبود مستمر عملکرد را در تمام جنبه‌های تأثیرگذار بر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ضروری نموده است (دیما، آرگاتو و رادیو، ۲۰۲۴). در پژوهش دیما و همکاران۲۰۲۴؛ اسکاندون و همکاران، ۳۰۲۳؛ گومز-کوندا و همکاران، ۲۰۲۲؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ بولا و همکاران، ۲۰۰۷؛ شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ کلاهدوزی و همکاران، ۱۳۹۵؛ عبدیان و بحرانی، ۱۳۸۶ نیز بر مؤلفه‌های بهبود عملکرد خدمات دانشگاهی تأکید شده است. یک رویکرد مطلوب، اجرای یک مدل مدیریت تعالی در آموزش، به ویژه با تأکید بر ارزیابی و بهبود خدمات است. بنابراین در بافت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انتظار می‌رود تعادلی بین پژوهش و آموزش با معیارهای معیارهای ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد (کادز و دیموسکی و گروف، ۲۰۱۷). سیستم‌های ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش بسیار مهمی در بهبود بهره‌وری دروندادها و بروندادهای دانشگاه دارند (بیسری، هرایتون و ناواریا[3]، ۲۰۲۵). شاخص‌های عملکرد دانشگاهی در بین ذی‌نفعان آموزش عالی (سیاستگذاران، مدیران، دانشجویان و ...) اهمیت بسیار ویژه‌ای پیدا کرده است (بهر و همکاران[4]، ۲۰۲۲). با این حال، این رویه‌ها منجر به پیامدهای ناگواری برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شده است به‌گونه‌ای که مؤسسات آموزش عالی برای پاسخگویی به بازار کار و بهینه‌سازی منابع مالی دانشگاه‌ها بسیار تحت فشار هستند (کوکسیز و مونلار[5]، ۲۰۲۵). پاسخگویی همواره یک سوال کلیدی و محوری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بوده است (هویسمان[6]،۲۰۱۸ و کیویستو و همکاران[7]، ۲۰۱۹). لذا نهادها و مؤسسات آموزش عالی باید راهبردهای خود را متناسب با تغییرات سیاسی-اجتماعی درخصوص گسترش آموزش عالی و انتظارات سیاستگذاران راجع به نیروی بازار کار مورد نیاز جامعه تغییر دهند (رودرگیز- هرناندز[8]، ۲۰۲۰). در پژوهش دیما و همکاران، ۲۰۲۴ بهر و همکاران۲۰۲۲؛ جاکوبس[1]و ساکلینگ،[2] ۲۰۰۷؛ سانچز[1]و همکاران، ۲۰۰۶؛ گومز-کوندا و همکاران، ۲۰۲۲؛ کادز و همکاران، ۲۰۱۷؛ کلاهدوزی و همکاران، ۱۳۹۵و شمس مورکانی و همکاران،۱۳۹۳ ابعاد رهبری، نتایج جامعه و خط‌مشی و سیاستگذاری به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد معیار مدل تعالی سازمانی مد نظر قرار گرفته است.

1. Escandon-Barbosa & Salas-Paramo
2. Barbosa & Páramo
3. Bisri, Heryatun & Navira
4. Behr et al
5. Kocsis, & Molnár
6. Huisman
7. Kivistö et al
8. Rodríguez-Hernández

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

با بررسی شکل و محتوای نظام آموزشی ایران در مقایسه با نظریات جدید کیفیت مشخص می‌شود که به طور قاطع نظام آموزشی ما اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی دچار اشکالات عدیده‌ای می‌باشد (مینویی، ۱۳۸۵). بنابراین بکارگیری یک شیوهٔ مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نواقص را شناسایی کند و از سوی دیگر به رفع آن‌ها بپردازد، اجتناب ناپذیر می‌نماید. باتوجه به این که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمرهٔ سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند (حری و همکاران، ۱۳۸۸). نظام‌های آموزشی به‌عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی‌انسانی، در زمینهٔ شکوفایی جامعه نقش اصلی را بر عهده دارد. آموزش عالی نیز به عنوان بالاترین نظام آموزشی هر کشور برای دست‌یابی به وظایف خود بایستی از شیوه‌های مدیریتی مشتری‌محور و کیفیت‌گرا استفاده کند که مدل تعالی سازمانی یکی از آن‌ها می‌باشد (شروس،۲۰۰۹) (رزا، ۲۰۰۹). معیارهای توانمندساز و نتایج مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را در آموزش عالی می‌توان به صورت جدول زیر بیان کرد:

جدول ۱. معیارهای مدل تعالی سازمانی در آموزش عالی (یانگ، ۲۰۰۷)

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="3">فرایند یادگیری</th><th>منابع</th></tr>
<tr><td>فرایند ۱:
آموزش انفرادی، فرایندهای تحویل منابع یادگیری به فراگیر، فرایندهای استفاده از منابع یادگیری توسط فراگیر</td><td>فرایند۲:
کنترل و حمایت فرایند یادگیری دانشجو</td><td>فرایند ۳:
آموزش چهره به چهره، جمعی و همکارانه</td><td>منبع۱: منابع و محیط اصلی
منبع۲: مواد آموزشی
محتویات شامل: اهداف آموزشی
کلاس‌ها شامل: بسته‌های اهداف آموزشی</td></tr>
<tr><td rowspan="3">توانمندساز ها</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">نتایج</td><td colspan="4">نتایج یادگیری: نتایج فردی از نقطه‌نظر فراگیر</td></tr>
<tr><td colspan="4">تاثیرات یادگیری: تأثیرات حاصله بر عملکرد فراگیر و سازمان</td></tr>
<tr><td colspan="2">عکس‌العمل فراگیر</td><td colspan="4">تلقی فراگیر از ویژگی‌های هر یک از توانمندسازها، منابع و فرایندها</td></tr>
<tr><td colspan="2">نتایج آموزشی</td><td colspan="4">تأثیرات ایجاد شده بر یادگیری فردی فراگیران</td></tr>
<tr><td colspan="2">تأثیرات آموزشی</td><td colspan="4">تأثیرات ایجاد شده بر عملکرد فراگیر در محل کار و نتایجی که عاید سازمان شده است.</td></tr>
</table>

با توجه به نقش فزایندهٔ دانشگاه‌های غیردولتی در تربیت نیروی انسانی، تولید دانش، و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، ضرورت دارد تا سازوکارهای نظام‌مند و مبتنی بر الگوهای علمی برای ارزیابی و بهبود عملکرد این نهادها طراحی، بومی‌سازی و پیاده‌سازی شوند. نبود چنین نظام‌هایی موجب می‌شود فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی، و بهبود

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

کیفیت، بیشتر بر مبنای حدس، تجربه‌های فردی یا نگاه‌های کوتاه‌مدت شکل گیرد که این امر، پایداری عملکرد و تحقق مأموریت دانشگاه را تهدید می‌کند. در این زمینه، مدل تعالی سازمانی EFQM به دلیل نگاه کل‌نگر، تمرکز بر بهبود مستمر، و تأکید بر هم‌افزایی میان «توانمندسازها» (رهبری، راهبرد، کارکنان و فرایندها) و «نتایج عملکرد» (برای ذی‌نفعان کلیدی)، یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های موجود برای سنجش و ارتقای عملکرد سازمان‌های پیچیده همچون دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آید. (EFQM, 2020) از سوی دیگر، با توجه به نگاه نوین به عملکرد سازمان‌های خدمات عمومی_ از جمله دانشگاه‌ها _ به عنوان «سیستم‌های خلق ارزش»، نیاز به چارچوب‌هایی همچون EFQM که از جنس ارزش‌آفرینی و یادگیری سازمانی‌اند، بیش از پیش احساس می‌شود (ردنور و آزبورن[1]،۲۰۱۳) افزون بر این، شواهد تجربی حاکی از آن است که به‌کارگیری چارچوب‌های تعالی در محیط‌های آموزش عالی منجر به ارتقاء کیفیت خدمات، بهبود فرآیندهای داخلی، افزایش رضایت دانشجویان و کارکنان، و توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده شده است. (بایراکتار،تات اوغلو و ضامین[2]،۲۰۰۸)

ازاین‌رو، پژوهش حاضر در پی آن است که با به‌کارگیری مدل EFQM در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های غیردولتی، گامی مؤثر در جهت نهادینه‌سازی ارزیابی علمی و بهبود مستمر در آموزش عالی کشور بردارد.

با توجه به آنچه گفته شد طیف وسیعی از تئوری‌ها و مدل‌ها برای کمک به سیاست‌گذاران آموزش عالی به منظور بهبود سیستم کیفیت مطرح شده‌اند. تئوری‌ها و الگوها شامل الگوهای اجتماعی-سیاسی، سازمانی، تربیتی-تعلیمی و تجاری و مدل‌های سنجش کیفیت شامل مدل دمینگ، ISO، مالکوم بالدریج و تعالی کیفیت اروپا از سوی متخصصان مطرح شده‌اند. در حدود اواسط دهه‌ی ۱۹۹۵ مؤسسات آموزش عالی مطابق با جوایز کیفیت ISO در اروپا، استرالیا و ایالات متحده، جایزه‌ی دمینگ ژاپن، جایزه‌ی کیفیت مالکوم بالدریج در ایالات متحده و جایزه‌ی کیفیت اروپایی در کشورهای اروپایی، شروع به اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت کردند. تجربه‌ی موفق سازمان‌هایی که از این مدل استفاده کرده‌اند نشان می‌دهد که از راه توجه به نیازها و انتظارات کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان می‌توان سازمان را به کیفیتی پایدار مجهز کرد که هر روز بهبود می‌یابد و آن را به تعالی نزدیک‌تر می‌کند در همین راستا توجه به تعالی سازمانی و بهبود مستمر عملکرد کارکنان در راستای اهداف سازمانی تنها راه حفظ و بقا دانشگاه در مسیر تعالی است و بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت‌ها و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی دانشگاه و کسب بازخورد و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند تعالی سازمانی میسر نخواهد شد. بنابراین با ارزیابی عملکرد سازمانی می‌توان به مقایسه وضعیت فعلی و جایگاه دانشگاه خاتم در اهداف تعالی سازمانی و مسیر رسیدن به وضعیت مطلوب دست یافت.

نوآوری اصلی این پژوهش در کاربرد مدل تعالی سازمانی EFQM در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های غیردولتی در ایران نهفته است؛ مدلی که علی‌رغم کاربردهای گسترده در صنعت و بخش‌های خدماتی، کمتر به‌صورت جامع و نظام‌مند در محیط آموزش عالی کشور، به‌ویژه در مؤسسات غیردولتی، مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش، با

1. Randor & Osborne
2. Bayraktar, Tatoglu & zamin

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

بومی‌سازی ابعاد و شاخص‌های مدل EFQM متناسب با ساختار، مأموریت و ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های غیردولتی، تلاشی نوین در جهت ایجاد چارچوبی علمی برای سنجش و بهبود عملکرد این نهادها محسوب می‌شود. همچنین، بهره‌گیری از این مدل به‌عنوان ابزار تصمیم‌سازی در سطح راهبردی، امکان ارائه راهکارهای عملیاتی برای ارتقای کیفیت، افزایش بهره‌وری و پاسخ‌گویی مؤثرتر به ذی‌نفعان دانشگاهی را فراهم می‌سازد؛ امری که در پژوهش‌های پیشین یا مغفول مانده یا به‌صورت سطحی مورد توجه قرار گرفته است.

لذا پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد دانشگاه غیردولتی-غیرانتفاعی خاتم در ابعاد نه گانه با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع نقاط ضعف و مشکلات دانشگاه با استفاده از وضعیت موجود دانشگاه در حوزۀ توانمندسازها و حوزۀ نتایج انجام شده است.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی (ترکیبی) است. همۀ مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان و جامعۀ محلی پیرامون دانشگاه خاتم (افراد ساکن و شاغل در ناحیۀ ۱ منطقه ۳ شهرداری تهران) در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ جامعۀ آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. جامعۀ آماری بخش کمی در این پژوهش شامل همۀ اعضای هیأت علمی، کارکنان (قراردادی، قانون کار، رسمی و پیمانی) ۱۰۶ نفر و مجموع دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به تعداد ۱۹۳۳ نفر می‌باشند که نمونه‌های مورد بررسی در بخش کمی، به روش نمونه‌گیری تصادفی و در بخش کیفی از طریق تکنیک اشتهار و روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است.

الف- بخش کمی: در مورد جامعۀ اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان، با عنایت به شرایط همه‌گیری کرونا و عدم دسترسی به اکثریت افراد، و در نهایت پس از مراجعه و ارائه پرسشنامۀ تحقیق (به‌صورت فیزیکی) و نیز ارسال الکترونیکی پرسشنامه برای همۀ جامعۀ آماری، ۵۹ پرسشنامۀ کامل و قابل تحلیل از آن‌ها به دست آمد. در خصوص دانشجویان با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۳۰ نفر مشخص و پرسشنامۀ تحقیق در بین ایشان توزیع و جمع‌آوری شد. جامعه‌ی محلی پیرامون دانشگاه خاتم که شامل افراد ساکن و شاغل در ناحیۀ ۱ منطقه ۳ شهرداری تهران هستند با توجه به غیرقابل شمارش و محاسبه‌بودن جمعیت منطقه و نبود بانک اطلاعاتی دقیق و قابل اعتماد در ادارات ذی‌ربط، تعداد ۵۵ نفر به صورت تصادفی در دسترس از افراد محلی با درخواست و مراجعۀ حضوری پژوهشگر، پرسشنامۀ تحقیق را تکمیل کردند.

برای تعیین روایی ابزار پژوهش، از روش روایی محتوایی پرسشنامه در اختیار چند تن از اعضای هیأت علمی که در حوزۀ پژوهش دارای تجربیاتی بودند قرار گرفت و حسب نظرشان تغییراتی اعمال شد. به منظور تعیین پایایی ابزار پژوهش، تعداد ۳۰ نفر آزمودنی انتخاب و پرسشنامه بین آنان توزیع شد که نتایج آزمون مربوط در جدول شمارۀ ۲ ذکر شده است.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

جدول۲. مشخصات پرسشنامه پژوهش

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	سوالات	پاسخگو
توانمندسازها	رهبری	۱ - ۹	اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان
	خط مشی و استراتژی	۱۰-۱۹	
	کارکنان	۲۰-۳۱	
	شراکت‌ها و منابع	۳۲-۴۴	
	فرایندها	۴۵-۵۳	
نتایج	نتایج کارکنان	۵۴-۶۳	
	نتایج کلیدی عملکرد	۶۴-۷۱	
	نتایج مشتریان	۱-۶	دانشجویان
	نتایج جامعه	۱-۶	افراد جامعه

جدول۳. ضرایب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

ابعاد	رهبری	خط مشی و استراتژی	کارکنان	شراکت‌ها و منابع	فرایندها	نتایج کارکنان	نتایج کلیدی عملکرد	نتایج مشتریان	نتایج جامعه
درصد	۹۱	۹۱	۹۲	۹۲	۹۱	۸۹	۷۸	۷۸	۸۸

ب- بخش کیفی: در قسمت کیفی پژوهش و به منظور انجام مصاحبه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده نموده و تعداد ۹ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مطلع انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفتند.

برای انجام تحلیل کمی در این تحقیق از هر دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در قسمت آمار توصیفی با بیان فراوانی و درصد فراوانی، واریانس، انحراف معیار و میانگین به توصیف عینی داده‌ها پرداخته و سپس با استفاده از آزمون‌های آماری t تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس آزمون تعقیبی شفه، آزمون فریدمن و منطق امتیازدهی EFQM، تبیین و بررسی تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق انجام و جهت انجام تحلیل کیفی نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است

یافته‌ها

بخش توصیفی: از مجموع نمونه آماری شامل دانشجویان (۲۳۰ نفر)، کارکنان و هیأت علمی (۵۹ نفر) و جامعهٔ پیرامونی (۵۵ نفر) و در مجموع تعداد ۳۴۴ نفر نمونهٔ آماری پژوهش را تشکیل دادند که از این تعداد ۴۳ درصد (۱۴۸ نفر) دارای جنسیت زن، تعداد ۶۵ درصد (۲۲۳) دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال و بیشترین فراوانی دورهٔ تحصیلی به دوره کارشناسی‌ارشد با ۷۰ درصد (۲۴۱ نفر) تعلق داشت.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

بخش کمی

عملکرد دانشگاه خاتم بر اساس مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول۴. ارزیابی و تحلیل ارزیابی عملکرد دانشگاه خاتم براساس مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM

معیار	ارزش آزمون= ۳					
	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجهٔ آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین
عملکرد دانشگاه خاتم بر اساس مؤلفه‌های مدل تعالی اروپایی	۳/۰۱۱۸	۰/۶۵۹۰۱	۰/۳۲۱	۳۲۳	۰/۷۴۸	۰/۰۱۱۷۶

نتایج آزمونی تک‌گروهی در سطح معنی‌داری ۰۵/۰ نشان داد که عملکرد دانشگاه خاتم بر اساس مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM، با میانگین مشخص مقیاس یعنی عدد ۳ برابر بوده و این تفاوت زیاد یا معنی‌دار نیست؛ همچنین با استفاده از سطح مطلوبیت، وضعیت این معیار در سطح نسبتاً مطلوب (میانگین در محدوده ۳/۵ -۲/۶) مورد قضاوت قرار گرفته است.

به منظور اولویت‌بندی معیارهای مدل EFQM، برای رتبه‌بندی معیارها از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج مربوط به هر یک از آن‌ها در ادامه آمده است.

معیارهای مدل تعالی سازمانی در دانشگاه خاتم با استفاده از مدل EFQM بررسی و اولویت‌بندی شد که نتایج اولویت‌بندی معیارهای مدل تعالی سازمانی در دانشگاه خاتم در جدول ۵ اشاره شده است.

جدول۵. شاخص‌های توصیفی و نتایج آزمون فریدمن مربوط به رتبه‌بندی معیارهای مدل EFQM

ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای	تعداد		درجهٔ آزادی	سطح معناداری
رهبری	۳/۸۰۸۹	۰/۷۱۱۴۹	۴/۴۶	۵۹	۱۱۱/۰۰۰	۸	۰/۰۰
خط مشی و استراتژی	۳/۷۶۰۹	۰/۶۵۱۹۵	۶/۰۸				
کارکنان	۳/۵۶۹۱	۰/۷۸۶۴۸	۴/۸۴				
شراکت‌ها و منابع	۳/۷۳۳۵	۰/۶۷۴۲۹	۵/۹۲				
فرایندها	۳/۵۸۱۰	۰/۷۴۶۰۳	۴/۹۰				
نتایج کارکنان	۳/۶۸۳۸	۰/۶۴۹۴۱	۵/۵۸				
نتایج کلیدی عملکرد	۳/۵۹۰۷	۰/۵۷۱۹۵	۴/۹۷				
نتایج مشتریان	۰/۰۷۴۳	۰/۸۶۲۲۰	۴/۲۱				
نتایج جامعه	۲/۴۳۲۲	۰/۶۵۴۴۳	۲/۰۳				

معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه خاتم، بیانگر وجود تفاوت معنادار در ابعاد بررسی شده می‌باشد (Chi-Square=۱۱۱۱ ; sig= .000) می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده ابعاد و مؤلفه‌های خط مشی و سیاستگذاری، شراکت‌ها و منابع و نتایج کارکنان دارای بالاترین اولویت از دیدگاه نمونه مورد مطالعه بود.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

وضع موجود دانشگاه خاتم بر اساس معیارهای مدل تعالی سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر می باشد.

جدول۶. وضع موجود دانشگاه خاتم بر اساس معیارهای مدل EFQM

ابعاد	میانگین	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده	درصد امتیاز کسب شده
رهبری	۳/۸۰	۱۰۰	۷۶	٪۷۶
خط مشی و استراتژی	۳/۷۶	۸۰	۶۰/۱۶	٪۷۵/۲
کارکنان	۳/۵۶	۹۰	۶۴/۰۸	٪۷۱/۲
شراکت‌ها و منابع	۳/۷۳	۹۰	۶۷/۱۴	٪۷۴/۶
فرایندها	۳/۵۸	۱۴۰	۱۰۰/۲۴	٪۷۱/۶
نتایج کارکنان	۳/۶۸	۹۰	۶۶/۲۴	٪۷۳/۲
نتایج کلیدی عملکرد	۳/۵۹	۱۵۰	۱۰۷/۷	٪۷۱/۸
نتایج مشتریان	۳/۰۷	۲۰۰	۱۲۲/۸	٪۶۱/۴
نتایج جامعه	۲/۴۳	۶۰	۲۹/۱۶	٪۴۸/۶
مدل EFQM		۱۰۰۰	۶۹۳/۵۲	٪۶۹/۳۵

اطلاعات به دست آمده در جدول ۵ بیانگر آن است از مجموع امتیاز مدل EFQM که ۱۰۰۰ امتیاز می‌باشد در این پژوهش و برای دانشگاه خاتم ۶۹۳/۵۲ امتیاز به دست آمده است.

وضع موجود دانشگاه خاتم بر اساس ابعاد توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی EFQM نیز مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۷ اشاره شده است.

جدول ۷. وضع موجود دانشگاه خاتم براساس دو بعد توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی EFQM

	ابعاد	میانگین	میانگین کل	امتیاز معیار	مجموع امتیاز معیار	امتیاز کسب شده	مجموع امتیاز کسب شده
توانمندسازها	رهبری	۳/۸۰	۳/۶۸	۱۰۰	۵۰۰	۷۶	۳۶۷/۶۲
	خط مشی و استراتژی	۳/۷۶		۸۰		۶۰/۱۶	
	کارکنان	۳/۵۶		۹۰		۶۴/۶۴	
	شراکت‌ها و منابع	۳/۷۳		۹۰		۶۷/۱۴	
	فرایندها	۳/۵۸		۱۴۰		۱۰۰/۲۴	
نتایج	نتایج کارکنان	۳/۶۸	۳/۱۹	۹۰	۵۰۰	۶۶/۲۴	۳۲۵/۹
	نتایج کلیدی عملکرد	۳/۵۹		۱۵۰		۱۰۷/۷	
	نتایج مشتریان	۳/۰۷		۲۰۰		۱۲۲/۸	
	نتایج جامعه	۲/۴۳		۶۰		۲۹/۱۶	

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

اطلاعات به دست آمده در جدول نشان می‌دهد برای بعد توانمندسازها در مدل EFQM که ۵۰۰ امتیاز دارد در این پژوهش و برای دانشگاه خاتم ۳۶۷/۶۲ امتیاز و برای بعد نتایج هم که ۵۰۰ امتیاز دارد در این پژوهش ۳۲۵/۹ امتیاز به دست آمده است.

بخش کیفی

با تکیه بر چارچوب ۹ معیاری مدل EFQM امتیاز کل دانشگاه در ارزیابی EFQM معادل ۶۹۳ از ۱۰۰۰ بوده که نشان‌دهندۀ قرار گرفتن در سطح «تعالی تثبیت‌شده، اما نه نهادینه‌شده» است. چنین سطحی از تعالی معمولاً نشان‌دهندۀ بلوغ ساختاری و راهبردی سازمان است، هرچند برای دستیابی به کلاس جهانی، نیاز به تحول فرهنگی و بهبود مستمر دارد. لذا در این بخش، نتایج تحلیل محتوای حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با چند تن از متخصصان آموزش عالی و آشنا به دانشگاه خاتم، در راستای بهبود عملکرد دانشگاه با اتکا به مدل تعالی سازمانی EFQM ارائه شده است.

جدول۸. نتایج کدگذاری مربوط به بعد رهبری در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
رهبری آگاه و مأموریت‌گرا	رهبری
هماهنگی و انسجام تیم مدیریتی	
توجه به بازخورد و فرآیندهای بهبود	
تعامل چندسطحی با ذی‌نفعان	
شکل‌دهی به فرهنگ رفتاری سازمانی از طریق الگو بودن مدیران	

با توجه به نتایج به‌دست آمده از دیدگاه مشارکت‌کنندگان اگر معیارهای احصاء شده نیز با قدرت و انسجام بیشتری تقویت شوند، این دانشگاه می‌تواند به الگویی در بین دانشگاه‌های غیردولتی کشور بدل شود.

جدول۹. نتایج کدگذاری مربوط به بعد راهبرد و خط مشی در مدل ارزیابی عملکردEFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
وجود سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک	راهبرد و خط مشی
نبود ارتباط قوی میان راهبرد و اقدامات عملیاتی در واحدها	
تدوین بالا به پایین و بدون مشارکت مؤثر بدنه دانشگاهی	
ارزیابی دوره‌ای ناکافی از تحقق اهداف	

به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در ظاهر دانشگاه دارای ساختار راهبردی مستند است، اما ارتباط میان این اسناد و عملکرد واقعی واحدها نیاز به تقویت دارد. بیشتر مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که راهبردهای احصاء شده بیش از پیش باید برای بهبود تعالی سازمانی دانشگاه مد نظر قرار گیرند.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

جدول۱۰. نتایج کدگذاری مربوط به بعد کارکنان در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
فرایندهای نسبتاً ساخت‌یافته در جذب و نگهداشت	کارکنان
وجود برنامه‌های توسعهٔ حرفه‌ای (پراکنده و موردی)	
ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد و ارتقاء و مشارکت محدود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	
انگیزش پایین در برخی کارکنان پشتیبانی	
احساس تبعیض میان کارکنان هیأت علمی و غیرهیأت علمی	

در نگاه کلی، در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خاتم عملکرد مطلوبی دارد و برای توسعهٔ کارکنان خود برنامه‌هایی همچون دوره‌های آموزشی و توانمندسازی ترتیب داده است. با این حال، از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای رشد شغلی و انگیزشی کارکنان به‌ویژه در سطح غیرهیأت علمی احساس می‌شود. لذا مؤلفه‌های احصاء شده به بهبود عملکرد کارکنان در راستای تعالی دانشگاه، بسیار یاری‌رسان هستند.

جدول۱۱. نتایج کدگذاری مربوط به بعد شراکت‌ها و منابع در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
روابط نسبتاً مؤثر با نهادهای بیرونی	شراکت‌ها و منابع
همکاری با برخی نهادهای دولتی و خصوصی	
وجود قراردادهای مشارکتی محدود اما مؤثر	
مشارکت با برخی مراکز پژوهشی و بانک‌ها	
وضعیت تقریبا قابل‌قبول ساختمان‌ها، کلاس‌ها و تجهیزات آموزشی	
اینترنت و فناوری‌های آموزشی قابل استفاده ولی نه پیشرو	
عدم‌ارزیابی اثر شراکت‌ها بر عملکرد دانشگاه	

دانشگاه خاتم در زمینهٔ استفاده از منابع و توسعهٔ شراکت‌ها عملکردی نسبتاً سازمان‌یافته داشته است. روابط دانشگاه با برخی نهادهای بیرونی و مراکز تحقیقاتی، اگرچه محدود، اما در مواردی اثربخش بوده و توانسته در برخی پروژه‌ها یا جذب منابع تخصصی نقش‌آفرینی کند. در مجموع به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای بهبود عملکرد در بعد شراکت‌ها و منابع توجه مؤلفه‌های احصاء شده در راستای تعالی دانشگاه ضروری است.

جدول ۱۲. نتایج کدگذاری مربوط به بعد فرایندها در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
فرآیندها دارای فرم و ساختار، ولی بدون بازبینی مستمر	فرایندها
خدمات آموزشی به نسبت خدمات دانشجویی تمرکز بالا و کیفیت بهتری دارند البته نوآوری در طراحی خدمات آموزشی مقداری محدود است.	
فقدان نظام چرخهٔ بهبود مستم (PDCA) (برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اقدام اصلاحی) در سطح دانشگاه	
سیستم اتوماسیون و فناوری در حد قابل قبول اما ناکامل	
نبود نظام ارزیابی و بهبود مستمر فرایندها و ارزیابی‌های بیشتر شکلی تا تحلیلی	

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

دانشگاه خاتم در معیار فرایندها، یک تصویر دوگانه ارائه می‌دهد: از یک‌سو، ساختار و انضباط خوبی در پیاده‌سازی برخی فرایندهای کلیدی مثل آموزش، جذب هیأت علمی، و برگزاری کلاس‌ها به چشم می‌خورد. آیین‌نامه‌ها تدوین شده‌اند، رویه‌ها مشخص‌اند، اما سوی دیگر این تصویر، واقعیتی است که بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره کرده‌اند این که فرایندها اجرا می‌شوند، اما نه لزوماً برای خلق ارزش؛ بلکه برای رعایت نظم. فرایندها اغلب با دیدگاه درون‌سازمانی طراحی شده‌اند، نه بر اساس درک عمیق از نیاز دانشجویان، اعضای هیأت علمی یا حتی کارکنان. لذا توجه به مؤلفه‌های احصاء شده در بعد فرایندها به بهبود تعالی سازمانی دانشگاه تأثیرگذار است.

در جداول زیر بخش نتایج که شامل چهار بعد کارکنان، نتایج کلیدی عملکرد، مشتریان و جامعه است ارائه می‌شود.

جدول ۱۳. نتایج کدگذاری مربوط به بعد نتایج کارکنان در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
رضایت متوسط تا خوب کارکنان از شرایط کاری عمومی (نظم سازمانی قابل قبول، روابط حرفه‌ای و کم‌تنش در محیط کار، احساس امنیت نسبی در فضای اداری)	نتایج کارکنان
مشارکت پایین در تصمیمات و فرآیندهای سازمانی	
نبود نظرسنجی‌های منظم و معتبر	
جمع‌آوری بازخوردها به شکل غیررسمی	
وفاداری قابل قبول، ترک خدمت پایین اما نه از روی رضایت کامل	

عملکرد دانشگاه خاتم در این معیار را می‌توان "خوب ولی ایستا" توصیف کرد. شکاف جدی میان عملکرد و پاداش یکی از دغدغه‌های اصلی است این یعنی انگیزش درونی به مرور فرسوده می‌شود و فرهنگ سازمانی به «حداقل‌گرایی» میل می‌کند. وفاداری کارکنان اگرچه عددی بالا دارد (ترک خدمت پایین)، اما از روی رضایت نیست. بیشتر به خاطر شرایط سخت بازار کار یا تعهد اخلاقی به دانشجویان و همکاران است، نه لزوماً دلبستگی عمیق به دانشگاه. از دیدگاه همهٔ مشارکت‌کنندگان در پژوهش توجه به مؤلفه‌های احصاء شده در بعد نتایج کارکنان به طور جدی در بهبود عملکرد کلی دانشگاه تأثیرگذار است.

جدول۱۴. نتایج کدگذاری مربوط به بعد نتایج کلیدی عملکرد در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
پیشرفت‌های نسبی در شاخص‌های آموزشی و پژوهشی	نتایج کلیدی عملکرد
رشد کمی قابل قبول در جذب اعضای هیئت علمی و دانشجو و تولیدات علمی	
کاهش یا نوسان در جذب دانشجو در برخی مقاطع به‌ویژه در دورهٔ کارشناسی در برخی رشته‌ها	
عدم وجود نظام دقیق ارزیابی عملکرد سازمانی در قالب شاخص‌های کلیدی (KPI) در اکثر حوزه‌ها	
نبود برخی شاخص‌های کیفی مانند نرخ اشتغال فارغ‌التحصیلان	
ضعف در گزارش‌دهی نتایج به ذی‌نفعان و ناتوانی در استفاده تبلیغاتی از دستاوردها	

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

در نگاه اول، دانشگاه خاتم توانسته به برخی نتایج عددی قابل قبول دست یابد؛ به‌ویژه در حوزه‌های آموزش و پژوهش. نرخ تولید مقالات علمی، بهبود سطح هیئت علمی، و پیشرفت‌های مشخص در برخی رشته‌ها نشان می‌دهد که سازمان در مسیر رشد بوده، هرچند با سرعت متوسط. اما از آن‌جا که این معیار اساساً بر پایه داده‌های کمی و شاخص‌محور بنا شده، همین‌جا دانشگاه با چالش اساسی مواجه می‌شود: نتایج هست، ولی نظام ارزیابی و پایش درستی برای آن‌ها وجود ندارد. دانشگاه هنوز فاقد یک نظام جامع برای تدوین و پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) است. لذا به زعم همهٔ مشارکت‌کنندگان در پژوهش، توجه به مؤلفه‌های احصاء شده در بعد نتایج کلیدی عملکرد برای بهبود تعالی سازمانی دانشگاه بسیار ضروری و جدی است.

جدول ۱۵. نتایج کدگذاری مربوط به بعد نتایج مشتریان در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
نارضایتی از کیفیت خدمات اداری و پشتیبانی و در برخی مواقع پاسخ‌گویی ضعیف و کند اداری رضایت نسبی از اعضای هیأت علمی در رشته‌های خاص علاقه‌مندی به برخی شیوه‌های تدریس فعال اما ضعف در هماهنگی برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد مدرسین ضعف در تهویه، اینترنت، خدمات کافه‌تریا یا سرویس‌های حمل‌ونقل به‌ویژه در خصوص پارکینگ دانشجویان حس می‌کنند. «مثل مشتری درجه دو» با آن‌ها برخورد می‌شود. دانشگاه بیشتر یک محل "عبور" تلقی می‌شود تا "تعلق" جلسات پرسش و پاسخ با دانشجویان کم یا غیرمؤثر است.	نتایج مشتریان

دانشگاه خاتم در ارائه آموزش‌های رسمی نسبتاً موفق عمل کرده اما در خدمات مکمل، مشاوره‌ای، رفاهی و شنیدن صدای دانشجو ضعف آشکاری دارد. این موضوع در بلندمدت می‌تواند اعتماد دانشجویان را نسبت به کل سیستم کاهش دهد. در مدل EFQM، نتایج مشتریان باید از داده‌های واقعی، نظرسنجی‌ها و شاخص‌های ملموس حاصل شود که در این دانشگاه هنوز نظام‌مند نشده است. لذا به زعم کلیه مشارکت کنندگان در پژوهش توجه به مؤلفه‌های احصاء شده در بعد نتایج مربوط به مشتریان برای بهبود تعالی سازمانی دانشگاه بسیار ضروری و جدی است.

جدول۱۶. نتایج کدگذاری مربوط به بعد نتایج جامعه در مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مضامین فرعی	مضمون اصلی
عدم تدوین مأموریت اجتماعی روشن و عملیاتی، دانشگاه دارای شعارهای ارزشی هست، اما بدون راهبرد مشخص برای تحقق آن‌ها نبود رویکرد جامع به مسئولیت اجتماعی دانشگاه ارتباط ضعیف با مسائل منطقه‌ای و توسعه پایدار نبود نظام مدیریت پسماند یا سیاست سبز در دانشگاه ضعف در تولید دانش مسئله‌محور برای حل چالش‌های اجتماعی کشور ارتباط محدود میان پروژه‌های پژوهشی و نیازهای واقعی مردم یا صنعت فعالیت‌های داوطلبانه یا پروژه‌های خدمات اجتماعی تقریباً وجود ندارد.	نتایج جامعه

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

برخلاف دانشگاه‌هایی که مأموریت اجتماعی خود را در سیاست‌گذاری، آموزش و حتی ساختار سازمانی‌شان نهادینه کرده‌اند، در دانشگاه خاتم این موضوع در سطح «گفتمان» باقی مانده است. از سوی دیگر فاصلهٔ جدی بین پژوهش دانشگاه و نیازهای اجتماعی کشور: اغلب پروژه‌ها پژوهش‌محورند، اما مسأله‌محور نیستند. دانشگاه بیشتر به تولید مقاله برای ارتقاء رتبهٔ علمی تمرکز دارد، نه روی حل مسائل اجتماعی مثل فقر، محیط زیست، آموزش عمومی و ... لذا از دیدگاه اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش توجه به مؤلفه‌های احصاء شده در بعد نتایج جامعه تأثیر قابل ملاحظه‌ای در بهبود تعالی سازمانی دانشگاه در ارتباط با جامعه دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های کیفی این پژوهش که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استخراج شده‌اند، حاکی از آن‌اند که ارزیابی عملکرد دانشگاه در چارچوب مدل تعالی سازمانی EFQM با چالش‌های ساختاری و فرهنگی متعددی مواجه است. بر اساس مضامین برآمده از داده‌ها، به‌نظر می‌رسد دانشگاه در ایجاد ارتباط مؤثر با جامعه، صنعت، و دانشجویان، و نیز در بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه، عملکردی منفعلانه داشته است. روایت‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که نتایج عملکردی دانشگاه در سطوح مختلف، از جمله رضایت ذی‌نفعان، کیفیت خدمات آموزشی، و دستاوردهای پژوهشی، از استانداردهای مطلوب مدل EFQM فاصله دارد. در مجموع، تحلیل کیفی داده‌ها نشان می‌دهد که دانشگاه مورد مطالعه برای دستیابی به سطوح بالاتر تعالی، نیازمند بازنگری در فرآیندهای اجرایی، و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر است.

یافته‌های بخش کمی پژوهش نشان داد که دانشگاه خاتم در بسیاری از معیارهای مدل عملکردی در سطح «قابل قبول» یا «نسبتاً مطلوب» دارد، اما هنوز با استانداردهای عالی و نهادینه‌شده فاصله دارد این دانشگاه با کسب ۶۹۳ امتیاز از ۱۰۰۰، در مرحله تعالی تثبیت‌شده اما نهادینه‌نشده قرار دارد.

نتایج پژوهش نشان داد در بین معیارهای مدل تعالی، «رهبری» و «خط‌مشی و استراتژی» و «شراکت‌ها و منابع» بیشترین اولویت و میانگین را به خود اختصاص داده‌اند، درحالی‌که «نتایج جامعه» و «نتایج مشتریان» ضعیف‌ترین وضعیت را داشته‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که دانشگاه در حوزه‌های درونی سازمانی (مدیریت، برنامه‌ریزی و منابع) نسبتاً قوی عمل می‌کند، اما در پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات بیرونی (جامعه، مشتریان، دانشجویان) ضعف دارد. همچنین شکاف معنادار بین ابعاد مختلف مدل (اختلاف ۲۷.۴ درصدی بین بالاترین و پایین‌ترین معیار) نشان‌دهندهٔ توسعهٔ نامتوازن سازمانی است. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات مشابه در داخل (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ کلاهدوزی و همکاران، ۱۳۹۵) و در خارج (دیما و همکاران، ۲۰۲۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ گومز-کوندا و همکاران، ۲۰۲۲) هم‌راستا و همخوانی دارد؛ این پژوهش‌ها نیز تأکید دارند که برای ارتقای عملکرد دانشگاه‌ها، نه فقط تمرکز بر آموزش و پژوهش، بلکه توجه به رضایت ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی، و بهبود مستمر فرایندها ضروری است.

تلفیق بین ماموریت آموزشی و ماموریت اجتماعی دانشگاه‌ها بویژه در برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه امری است که موفقیت و پیشرو شدن دانشگاه‌ها را در عصر حاضر رقم می‌زند، به‌طوری‌که تفاوت‌ها در میزان موفقیت دانشگاه‌ها اغلب به تفاوت در میزان تعهد مدیریتی، فرهنگ سازمانی، و میزان ارتباط با محیط بیرونی

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

برمی‌گردد. برای نمونه، مطالعات اسکاندون-بابوسا و سالاس-پارمو (۲۰۲۳) بر اهمیت تعادل بین مأموریت آموزشی و مأموریت اجتماعی دانشگاه‌ها تأکید می‌کند نکته‌ای که در دانشگاه خاتم هنوز به خوبی تحقق نیافته است، همچنین ضعف در نتایج جامعه، یافته‌های مطالعات مسئولیت اجتماعی دانشگاهی توسط کیویستو و همکاران (۲۰۱۹) را تأیید می‌کند که نشان می‌دهد بسیاری از مؤسسات آموزش عالی در عمل‌کردن به مأموریت اجتماعی خود با چالش مواجه هستند، موضوعی که در دانشگاه مورد مطالعه نیز به آن اشاره شد.

این پژوهش همچنین به سیاست‌گذاران آموزش عالی یادآور می‌شود که تعالی سازمانی مفهومی چندبعدی است که تنها با نگاه جامع‌نگر و رویکرد شواهد-محور می‌توان به آن دست یافت. دانشگاه‌ها باید نه فقط از منظر تولید علم و جذب دانشجو، بلکه از نظر کیفیت خدمات، تعهد اجتماعی، و رضایت ذی‌نفعان سنجیده شوند. به بیان دیگر، موفقیت امروز دانشگاه‌ها در گرو تلفیق سه عنصر دانش، عملکرد و تعهد اجتماعی است، دانشگاه خاتم امروز در نقطه‌ای ایستاده که ساختار و برنامه‌ریزی‌اش خوب است، اما باید از مرز تثبیت عبور کند و به سمت نهادینه‌کردن تعالی برود. رمز این جهش، توجه به مأموریت اجتماعی، ارتقای خدمات دانشجویی، بازبینی مداوم فرایندها و ایجاد انگیزش واقعی در کارکنان است که بدون این‌ها، هر دستاوردی در سطح عدد و رتبه باقی می‌ماند و تبدیل به مزیت رقابتی پایدار نمی‌شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن جامعهٔ مشارکت‌کنندگان به اعضای هیأت علمی و مدیران دانشگاه بود که ممکن است دیدگاه‌های مطرح‌شده را تحت تأثیر زمینهٔ سازمانی خاص آن قرار داده باشد. همچنین، ماهیت کیفی داده‌ها و وابستگی نتایج به تفسیر پژوهشگر، هرچند با رعایت اصول اعتباربخشی کیفی تعدیل شده، اما همچنان امکان تعمیم‌پذیری نتایج به سایر دانشگاه‌ها را محدود می‌سازد. افزون بر این، تمرکز بر مدل EFQM ممکن است برخی ابعاد عملکردی خاص آموزش عالی را که در این مدل به‌طور مستقیم دیده نشده‌اند، نادیده گرفته باشد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر و برای ارتقای سطح تعالی سازمانی دانشگاه خاتم و نزدیک‌شدن به معیارهای دانشگاه‌های پیشرو، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود، پیاده‌سازی نظام‌مند پیشنهادهای این پژوهش می‌تواند دانشگاه خاتم را به الگویی پیشرو در میان دانشگاه‌های غیردولتی تبدیل کند و مسیر دستیابی به امتیاز بالاتری در مدل تعالی سازمانی را هموار سازد:

- درسطح کلان (راهبردی) پیشنهاد می‌شود دانشگاه نسبت به تدوین سند تحول تعالی سازمانی با افق ۱۴۱۰ و با تأکید برتعریف شاخص‌های SMART (ویژه، قابل اندازه گیری، قابل حصول، مرتبط و چارچوب زمانی مشخص) برای تمام معیارهای مدل تعالی سازمانی، ایجاد توازن بین ابعاد توانمندساز و نتایج و طراحی نقشه راه دیجیتال‌سازی فرایندها اقدام کند؛

- تقویت ارتباط با جامعه و تعریف مأموریت اجتماعی روشن: ایجاد پروژه‌های داوطلبانه دانشجویی، ارتباط با صنایع و شهرداری، و مشارکت در حل مسائل منطقه‌ای (مثلاً محیط زیست یا آموزش عمومی) می‌تواند این خلأ را پر کند.

- بازنگری در فرایند انگیزش و ارزیابی و بهبود کیفیت خدمات رفاهی: سیستم ارزیابی عملکرد و همچنین فرصت‌های ارتقای شغلی بایستی دقیق‌تر، شفاف‌تر و منصفانه‌تر طراحی شود، ضمن این‌که کیفیت خدمات اداری، مشاوره‌ای، رفاهی و حتی ساده‌ترین موارد مثل اینترنت، پارکینگ و پاسخگویی باید بهبود یابد.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

- نهادینه‌سازی چرخهٔ بهبود مستمر (چرخه PDCA): دانشگاه بایستی یک نظام واقعی برای برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بهبود طراحی کند و آن را در همه سطوح (مدیریتی، آموزشی، اداری) پیاده‌سازی کند.
- توسعهٔ شراکت‌ها و منابع با نگاه بلندمدت: دانشگاه می‌تواند روابط بلندمدت و پایدار با صنعت، بانک‌ها و مراکز پژوهشی ایجاد کرده و منابع مالی و علمی بیشتری برای توسعه دانشگاه فراهم کند.

تقدیر و تشکر

نگارنده بر خود لازم می‌داند از همکاری صمیمانه خبرگان، اعضای محترم هیأت علمی، مدیران دانشگاهی، دانشجویان و جامعهٔ پیرامونی که با گشاده‌رویی و با اشتراک‌گذاری تجربیات و دیدگاه‌های خود زمینهٔ انجام این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی نماید.

Reference

Aazedi Tehrani, Sh. (2007). Investigating the structures and practical mechanisms of the EFQM model, Management Monthly, 126.

Abedian, A., & Bahrani, A. (2007). Applying the EFQM Excellence Model to Improve Performance. Payam Darya Monthly journal, 167, 75.

Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical success factors of total quality management in Turkish higher education. Total Quality Management & Business Excellence, 551–574.

Barbosa, D. M. E., & Páramo, J. A. S. (2023). A Global Analysis of Universities Performance in the World Higher Education Institution Rankings. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 21(4), 133-154.

Behr, A., Giese, M., Teguim Kamdjou, H. D., & Theune, K. (2020). Dropping out of university: A literature review. Review of Education, 8(2), 614–652. https://doi.org/10.1002/rev3.3202

Bisri, A., Heryatun, Y., & Navira, A. (2025). Educational Data Mining Model Using Support Vector Machine for Student Academic Performance Evaluation. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *19*(1), 478-486.

Cadez, S., Dimovski, V., & Zaman Groff, M. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in Higher education*, *42*(8), 1455-1473.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

Choi, J., G. Hecht, and W. Tayler. 2013. “Strategy Selection, Surrogation, and Strategic Performance Measurement Systems.” Journal of Accounting Research 51 (1): 105–33.

Clayton, M. (2008). Towards total quality management in higher education at Aston University—a case study. Higher Education, 25(3), 363-371.

Dima, A. M., Argatu, R., & Rădoi, M. (2024). Performance Evaluation in Higher Education–A Comparative Approach. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 18, No. 1, pp. 2453-2471). Sciendo.

Escandon-Barbosa, D., & Salas-Páramo, J. (2023). The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation?. *Asia Pacific Management Review*, *28*(2), 185-193.

EFQM. (2020). The EFQM model 2020. European Foundation for Quality Management.

Felipe CM, Leidner DE, Roldán JL, Leal-Rodríguez AL (2020) Impact of IS capabilities on firm perfor- mance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. Decis Sci 51:575–619. https:// doi. org/ 10. 1111/ deci. 12379

Gomez-Conde J, Lopez-Valeiras E, Rosa FS, Lunkes RJ (2022) The effect of management control sys-tems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? Rev Manager Sci. https:// doi. org/ 10. 1007/ s11846- 022- 00601-0.

Hori, S, Gherqerachi, M & Noori A, S. (2009). Investigating the benefits and achievements of applying the EFQM organizational excellence model in universities and higher education institutions, Basirat Quarterly, 16(44), 125-97.

Huisman, Jeroen. 2018. Accountability in Higher Education. In Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions, ed. Pedro Teixeira and Jung Cheol Shin. Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_156-1.

Jalili Keshtiban, R., & Amini, Gh. R .(2008). Organizational Excellence with EFQM. Special Issue of Standards and Health, No. 172, 36.

Kivistö, J., Pekkola, E., Berg, L. N., Hansen, H. F., Geschwind, L., & Lyytinen, A. (2019). Performance in higher education institutions and its variations in Nordic policy. Reforms,

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

organizational change and performance in higher education: A comparative account from the Nordic countries, 37-67.

Kocsis, Á., & Molnár, G. (2025). Factors influencing academic performance and dropout rates in higher education. Oxford Review of Education, 414-432.

Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? Public Management Review, 265–287

Riahi B. (2005). Organizational Performance Evaluation Based on the EFQM Model, Standard Monthly journal, 166, 1.

Rodríguez-Hernández, C. F., Cascallar, E., & Kyndt, E. (2020). Socio-economic status and academic performance in higher education: A systematic review. Educational Research Review, 29, 100305.

Rosa, M. (2009). The development of an excellence model for Portuguese higher education institutions. Total Quality Management, 12(7&8), 10.

Schereus, M. (2009). TQM in e-learning: A self-assessment model and questionnaire. The TQM Journal, 10(6), 458-463.

Shams Mourkani, G., Ghahramani, M., Maarefvand, Z. and Zanganeh, F. (2014). Evaluating the Performance of Shahid Beheshti University Based on the EFQM Excellence Model. *Journal of Management and Planning In Educational System*, *7*(1), 39-67.

Wang, M., Li, Y., Li, J., & Wang, Z. (2021). Green process innovation, green product innovation and its economic performance improvement paths: A survey and structural model. Journal of environmental management, 297, 113282.

Yang, J.B, & Dak, B.G. (2007). Self-assessment methodology: The route to business excellence. FF Quality Management Journal, 10 (1), 43-75.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]

Performance Evaluation of Non-Profit-Non-Governmental Universities in Tehran Based on the EFQM Organizational Excellence Model Case Study: Non-Profit-Non-Governmental Khatam University

Yousef Mohebzadegan[1*]

Abstract

The aim of the present study was to evaluate the performance of Khatam Non-Governmental-Non-Profit University based on the EFQM Organizational Excellence Model. The present research method was applied in terms of its purpose and mixed (quantitative-qualitative) in terms of data collection method. The statistical population of the quantitative part of this study consists of all managers, faculty members, employees, students, and the local community around Khatam University, who were selected based on stratified random sampling and Morgan table estimation. In the qualitative part, 9 experts and experienced individuals were selected to conduct interviews. The measurement tool in the quantitative part included three researcher-made questionnaires and the qualitative part was a semi-structured interview. Descriptive statistics indicators (mean, standard deviation, frequency distribution, and frequency distribution percentage) and one-sample t-test inferential statistics, and EFQM scoring logic were used to analyze the quantitative data. Content analysis method was used to analyze the qualitative data obtained from the interview. The findings showed that based on the results obtained, the priority and importance of the dimensions examined in the EFQM organizational excellence model criteria at Khatam University are as follows: 1. Leadership 2. Policy and strategy 3. Partnerships and resources 4. Employee results 5. Key performance results 6. Processes 7. Employees 8. Customer results and 9. Community results. The information obtained shows that out of the total EFQM model score of 1000 points, 693 points were obtained for Khatam University in this study, which is a significant score. In total, among the criteria examined, the "leadership" criterion has the highest score with an average of 3.80, and the "community results" criterion has the lowest average with an average of 2.46 among the criteria examined.

Keywords: Organizational Excellence Model, Performance Evaluation, Non-Governmental-Non-Profit Universities, Khatam University.

1. Assistant Professor, Ministry of Science, Research and Technology, Tehran, Iran.
∗Corresponding Author: **moheb56@yahoo.com**

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-11]