ارائه و اعتبار یابی مدل ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان
(مورد مطالعه: منطقه۱۰ دانشگاه فرهنگیان: کرمانشاه، کردستان و همدان)[1]

مسعود نوری[2]
مصطفی اجتهادی[3]
کامران محمدخانی[4]
محمد علی حسینی[5]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰٦/۲٤
نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش باهدف ارائه و اعتباریابی الگوی تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان به روش تلفیقی (میکس‌متد) در میان نخبگان، اساتید و مدیران دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان انجام گرفته است. استراتژی مورداستفاده در این پژوهش استراتژی اکتشافی متوالی است. در این استراتژی از دو مرحله جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود که در مرحله اول تحلیل بر اساس داده‌های کیفی صورت می‌پذیرد و تحقیق با جمع‌آوری وتحلیل داده‌های کمّی ادامه می‌یابد. یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که در مرحله کدگذاری پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات شامل: دانش

---

۱ برگرفته از رساله دکتری در سال ۱۳۹۸

[2] دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات (تهران)، تهران ایران. nouri.edu144@gmail.com

[3] دانشیار جامعه شناسی آموزش و پرورش، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران.(نویسنده مسئول) m-edjtehadi@sbu.ac.ir

[4] دانشیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران. k.kamran@srbiau.ac.ir

[5] انشیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی تهران، تهران، ایران. mahmaimy2020@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1398.11.4.2.8]

گرایی، جانشین پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل‌بهبود هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحلهٔ کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود.» ظاهر شد، که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. در بخش کمّی نیز با توجه به اطلاعات حاصل از استنباط آماری پژوهش در یک مدل معادله ساختاری، برآوردها و سطح معناداری نشان داده است که اثر همه متغیرها بر متغیر وابسته تعالی سازمانی معنادار بوده است.

واژه‌های کلیدی: تعالی، تعالی سازمانی، الگوی کیفی، دانشگاه فرهنگیان.

مقدمه و بیان مسئله

مسئله تعالی سازمان در سازمان‌های امروزی امری بدیل و معیاری برای ارزیابی سازمان‌ها شده است. تعالی سازمانی رویکرد کیفی سازی و سنجش کیفیت سازمان است. مدیران از طریق تعالی سازمانی به درک ارتباط بین سرمایه‌های مختلف و در نظر گرفتن آن به‌عنوان یک سیستم کنترل مکمل برای اجرای گزارش‌های یکپارچه مدیریت کیفیت و با توجه به گزارش‌های جدید استانداردهای توسعه دست می‌یابند (تربک و مگنقی۱، ۲۰۱۷). گستره تعالی سازمانی در انواع مختلف سازمان‌ها بسیار زیاد است و مطالعه برخی پژوهش‌ها نشان داده که تعالی سازمانی در ارائه استانداردهای تغذیه و رژیم غذایی (جویس۲ و همکاران، ۲۰۱٤)، در سازمان‌های ایمنی و سلامت (ظهره‌حلیم و سام‌منان۳، ۲۰۱۸)، بخش روابط عمومی در سازمان (امی٤ و همکاران، ۲۰۱۷) و در تولید و مشاغل (سالو۵ و همکاران، ۲۰۱٤) و مهم‌تر از همه در مباحث آکادمیک کاربردهای فراوانی دارد. در چند دهه گذشته مدل‌های تعالی سازمانی پیشرفت چشمگیری کرده‌اند و در غالب آن‌ها رفتارهای رهبری خاص به نتایج سازماندهی موفق سازمان‌ها

1 Trébucq and Magnaghi
2 Joyce
3 Zohra Halim & SamMannan
4 Amy
5 Salau

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

منجر شده‌اند (یامارینو۱ و همکاران، ۲۰۰۸؛ هورنی۲ و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسمیت۳، ۲۰۱۳؛ هاندریکس و هاپکین٤، ۲۰۱۵). وجود رقابت در بین مؤسسات و بنگاه‌ها برای کسب سهم بیشتر از بازار و تلاش مشتریان برای رسیدن به رضایت‌مندی بیشتر موجب شده است که اندازه‌گیری کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان و رضایت آنان ازجمله اقدامات اساسی محسوب شود و نمایانگر جهت‌گیری سازمان‌ها به سمت کیفیت است. کیفیت خدمات عبارت است از آماده بودن خدمت یا کالا برای استفاده‌کننده که خود نیازمند کیفیت طراحی۵، انطباق٦، در دسترس بودن مکان ارائه خدمات۷ است (یئو۸، ۲۰۰۹: ٦۳).

در عصر دانایی و عصر فراصنعتی امروز، تغییرات سریع، تحولات تکنولوژیکی سبب شده است که سازمان‌ها جهانی بیندیشند و برای رویارویی با رقابت‌های موجود پیش‌بینی‌نشده خود را آماده سازند. در دنیایی که تغییرات با سرعت فوق‌العاده زیاد رخ می‌دهد، سازمان‌ها و مؤسسات در معرض تهدید و نابودی قرار دارند. پیدایش رقبا در عرصه رقابت ارائه خدمات و تولید کالا با کیفیت مرغوب و قیمت مناسب تهدیدی برای سازمان‌هاست. در جهان رقابتی امروزه مؤسساتی موفق هستند که در عرصه فعالیت یک گام از رقبای خود جلوتر باشند (مظلومی و کشوری، ۱۳۹۰: ۲۸). به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی به‌عنوان ابزاری توانمند جهت ارزیابی سیستم‌ها، نیل به اهداف مزبور را برای سازمان‌ها میسر می‌سازد. این الگو نه‌تنها سازمان را به سنجش میزان موفقیت خود در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی قادر می‌سازد، بلکه مقایسه عملکرد سازمان با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آن‌ها را نیز تسهیل می‌کند. اجرای اثربخش اصول تعالی سازمانی که در معیارهای جوایز کیفیت نهفته است، شرایط اقتصادی مطلوبی را مهیا خواهد ساخت. بارزترین نمونه این جوایز در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر (ژاپن _ آمریکا _ اروپا) عبارت‌اند از جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدریج در آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت (الگوی EFQM) در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است (برنایس، ۲۰۱۲).

تعالی سازمانی رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم

1 Yammarino
2 Horney
3 Smith
4 Hendrix & Hopkins
14. Quality of design
15. Adaptoin
16. Place
8. Yeo

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.2008000.1398.11.4.2.8]

در جهت تأمین و ارتقاء سطح منافع ذینفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه می‌باشد. مهم‌ترین رکن توسعه در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی هر جامعه‌ای آموزش است که سازندگی و بهبود و تعالی انسان و جامعه را به همراه دارد. سازمان‌ها و مؤسسات برای حرکت در مسیر تعالی و برتری در رقابت با سایر سازمان‌ها مستلزم یادگیری و آموزش به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده هستند و آموزش و یادگیری منجر به ایجاد نوآوری، خلاقیت، تولید ایده، خلق ثروت و ارزش‌افزوده برای سازمان می‌گردد. آموزش و یادگیری از رسالت‌های خطیر و مأموریت اصلی سازمان‌های آموزشی است که نقش اساسی در شکوفایی و تعالی جامعه دارد. سازمان‌ها و نهادهای آموزشی برای ایفای رسالت و مأموریت اصلی خود در جامعه نیازمند برنامه‌ریزی و حرکت در مسیر تعالی سازمانی و سرآمدی در ارائه خدمات علمی و اجتماعی می‌باشند. بهبود مستمر کیفیت ناشی از اجرای مدل تعالی سازمانی از ضروریات پایدار و زمینه‌ساز ارتقاء مزیت رقابتی مؤسسات آموزش عالی محسوب می‌شود. از جنبه‌های بااهمیت استفاده از الگوهای تعالی سازمانی، کاربردی بودن آن‌هاست. ایجاد تغییرات و تطبیق با شرایط متحول ساختارهای فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با به‌کارگیری معیارهای مناسب برای سنجش و ارزیابی و فراهم کردن موجبات رشد کیفی مؤسسات و دانشگاه‌ها در سطح جهان، میزان موفقیت این رویکرد از مدیریت را بیشتر آشکار می‌کند.

با توجه به مسائل مطرح در این پژوهش سعی بر آن است که به ارائه مدل ارتقاء تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان پرداخته شود. به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در مراکز و سازمان‌های دولتی در ارزیابی وضع موجود، برنامه‌ریزی جهت هرگونه تغیر بنیادین، نوآوری، یادگیری سازمانی، بالا بردن سطح کیفیت خدمات، کاربست فناوری اطلاعات و رضایتمندی مشتریان مؤثر خواهد بود لذا این سؤال به وجود می‌آید که وضعیت کیفیت خدمات در مسیر سرآمدی بر اساس مدل تعالی سازمانی در جامعه آماری موردمطالعه چگونه است؟ چگونه می‌توان با ارائه مدل ارتقاء تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان، در راستای ارتقای کیفیت و کارایی این دانشگاه گامی مؤثر برداشت و درنهایت به سرآمدی و تعالی دانشگاه دست‌یافت؟ بنابراین ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش به روش ترکیبی از نوع اکتشافی به دنبال پاسخ به این سؤال است که مؤلفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند و تعالی سازمانی در این دانشگاه اساساً از چه الگویی متأثر است.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

و دائمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است (بیک‌زاد، ۱۳۸۸). تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است (الوندی، ۱۳۹٤). یکی از روش‌هایی که مدل تعالی سازمانی را تعریف می‌کند بها دادن به خلاقیت کارکنان است. مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به‌تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها همچنین به کار می‌روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و پروژه‌هایی را تعریف و به سمت تعالی حرکت کند (تلوار۱، ۲۰۱۱؛ جعفری قوشچی، ۱۳۹٤). مطالعات نشان می‌دهد تنوع با تعالی سازگار است، بنابراین تعالی حد زیادی از انعطاف‌پذیری و نوآوری در سطح محلی و افزایش یکپارچه‌سازی تمام فعالیت‌ها را در جهت بازار تعمیم‌یافته اجازه می‌دهد. تعالی است که درنتیجه اصل یکپارچه‌سازی اجازه می‌دهد تا تنوع قابل‌تحمل باشد، بدون اینکه آن را برای وحدت سیستم تهدید بداند (اورسیولی۲، ۲۰۰۳).

مفهوم کیفیت از سال‌های دور وجود داشته و در طول زمان تکامل‌یافته است. برخی از نویسندگان و متفکران، مانند دمینگ، ایشیکاوا۳، پسترز٤، لمیا۵ و ... از نقش و اهمیت بیشتر کیفیت به‌عنوان مبنا و سنگ بنای اصلی تعالی حمایت کردند. نویسندگان و خبرگان دیگری مانند جوران و کراسبی تمرکزشان بر روی نیازهای مستقیم کسب‌وکار بوده است (دالگارد٦- پارک جی و دالگارد، ۲۰۰۷). در اوایل قرن بیستم کیفیت به معنای بازرسی محصولات برای اطمینان از تحقق معیارها و استانداردها بوده است (وربیتن۷، ۲۰۰۸). در دهه ۱۹٤۰ در طول جنگ جهانی دوم کیفیت ازنظر ماهیت، آماری بوده است و از روش‌های نمونه‌گیری آماری برای ارزیابی کیفیت استفاده می‌شد و نمودارهای کنترل کیفیت برای نظارت بر فرآیند تولید به کار می‌رفت. با نگاهی به سیر تحول تفکر کیفیت، آن‌گونه

1 Talwar
2 Urciuoli
3 Ishikawa
4 Posters
5 Lamia
6 Dahlgaard
7 Verbeeten

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.2008000.1398.11.4.2.8]

کهHECFE1 بیان می‌دارد مفهوم کیفیت ابتدا به‌وسیله ادوارد دمینگ در دهه ۱۹۵۰ با ابعاد فراتری بیان شد (فریرا۲، ۲۰۰۳). در دهه ۱۹٦۰ به کمک اندیشمندان کیفیت، این مفهوم معنای گسترده‌ای یافت و کیفیت به‌عنوان پدیده‌ای تلقی می‌شد که کل سازمان (نه‌فقط فرآیند) را در برمی‌گرفت. همه بخش‌ها مسئول کیفیت محصولات بودند و همه در هزینه کیفیت پایین سهیم بودند و کیفیت به‌عنوان مفهومی به شمار می‌آمد که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌داد (حسن‌زاده ثمرین و مقیمی، ۱۳۸۹). دمینگ۳ (۱۹۷٦)، رویکرد مدیریت کیفیت را با چهار نکته بیان کرد که علاوه بر ارتقای تولید یا کیفیت خدمات به صنعت چهره انسانی می‌بخشد (فریرا، ۲۰۰۳). کراس بای٤ (۱۹۷۹) بیان داشت که کیفیت «تطابق با انتظارات» است و بر، «انگیزنده و برنامه‌ریزی» به‌عنوان موضوعات کلیدی، به‌جای روش‌های آماری تأکید نمود. در اواخر دهه ۱۹۸۰ که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (به‌ویژه ژاپن) قرار داشت، انجمنی از مدیران عامل ١٤ سازمان پیشرو در اروپا گرد هم آمدند تا راهکار به‌سلامت جستن از مخاطره موجود و پیش برندگی و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم گروهی آنان به تأسیس بنیاد غیر وابسته کیفیت انجامید. بنیادی که مأموریت آن گسترش آگاهی‌ها و ارائه دوره‌های مدیریت و شناسایی دستاوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷). گاروین٥ (۱۹۸٤) مجموعه‌ای از ابعاد کیفیت را شناسایی کرد که شامل عملکرد، ویژگی‌ها و خصیصه‌ها، قابلیت اعتماد، انطباق‌پذیری، ماندگاری و دوام، خدمت پذیری، زیبایی و کیفیت درک شده می‌شد (سینگ٦ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین بر مبنای توسعه تفکر کیفیت، TQM یک نیروی سوق‌دهنده‌ی کیفیت در جهت بهبود مستمر بسیاری از سازمان‌ها در جهان می‌گردد. با الهام از TQM و بر اساس تجربیات و دانش برگرفته از تجربیات ایالات‌متحده یعنی MBNQA، مدل EFQM در سال ۱۹۸۹ تأسیس شد و کمیسیون اروپا آن را تائید کرد (نودهی، ۱۳۸۸). الگوی تعالی از سال ۱۹۹۱ به کار گرفته شد. در سال ۱۹۹۲ نخستین جایزه اروپایی کیفیت به برترین شرکت‌های رو به تعالی تعلق گرفت. از آن زمان این الگوی استاندارد، دائماً بازبینی و رفع نقص شده است تا بتواند صرفاً منعکس‌کننده فرضیاتی باشد که قبلاً در عمل به اثبات رسیده‌اند. نتیجه آنکه این الگو، بر «تعالی سازمان» متمرکز است و ناگزیر همه جنبه‌های مدیریت یک

1 Higher education council for England
2 Ferriera
3 Deming
4 Crossby
5 Garvin
6 Singh

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

سازمان را شامل می‌شود و به‌علاوه، «سازمان» هراندازه و ابعادی که باشد، می‌تواند از آن استفاده کند (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷). جنسن در سال ۲۰۰۰ بیان می‌دارد که شرکت‌ها بایستی یک هدف ارزشی و منحصربه‌فرد داشته باشند. شافر و تامسون تعالی را در کسب نتایج مالی مطرح کردند (دالگارد۱- پارک و دالگارد، ۲۰۰۷). بستفیلد۲ و همکارانش (۲۰۰۱)، ایمنی را به این ابعاد اضافه کردند (میر سپاسی و دیگران، ۱۳۹۱: ۲).

اهداف پژوهش

هدف کلی

- طراحی مدل ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

اهداف جزئی

- شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان
- شناسایی بسترهای شکل‌گیری تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان
- شناسایی شرایط شکل‌گیری تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان
- شناسایی استراتژی‌های تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان
- شناسایی پیامدهای تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان
- آزمون و اعتباریابی مدل استخراجی تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان

روش پژوهش

بر اساس پارادایم و معرفت علمی تحقیق، روش تلفیقی (آمیخته) برای سنجش متغیرهای موردبررسی انتخاب شد. روش‌های تحقیق ترکیبی، درصدد ادغام و ترکیب داده‌های کمّی و کیفی در جهت فهم بهتر از مسئله تحقیق هستند. چگونگی ترکیب داده‌های کمّی و کیفی در تحقیقات ترکیبی، بر اساس استراتژی‌های مرتبط با رهیافت این تحقیقات انجام می‌شود. ازآنجایی‌که در این پژوهش داده‌های کیفی در مرحله اول پژوهش جمع‌آوری می‌شود، قصد محقق می‌تواند کشف موضوع تحقیق با نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق باشد؛ بنابراین در مرحله بعد همین موضوع را

1 Dahlgaard
2 Bestfield

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

می‌توان در سطح وسیعی از جامعه آماری موردبررسی کمّی قرار داد. روش کیفی مورداستفاده در این پژوهش روش گراندد تئوری یا روش داده بنیاد است. محقق در ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق در میان خبرگان و مدیران و اساتید دانشگاه فرهنگیان به ارائه مدل ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان پرداخته و سپس به کمک روش کمی پیمایش سعی در اعتباریابی و آزمون تئوری به دست آمده در جامعه آماری مشابه می‌کند. استراتژی استفاده‌شده در این پژوهش استراتژی اکتشافی متوالی است و در این استراتژی تقدم با وجه کیفی تحقیق است. جمع‌آوری اطلاعات پژوهش در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختارمند انجام شده و جامعهٔ آماری شامل مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان هستند و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده‌شده است و نمونه‌گیری از مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان تا جایی ادامه یافت که محقق به این نتیجه رسید که همه آن‌ها نظر واحدی در ارتباط با تعالی سازمانی دارند و در این مطالعه محقق با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسید. نمونه‌گیری بخش کمی هم از طریق فرمول حجم نمونه کوکران انجام شده و تعداد ۱۲۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تحلیل داده‌های کیفی بر اساس سه مرحله کدگذاری و تحلیل کمی بر اساس مدل‌سازی معادله ساختاری انجام شده است.

تحلیل یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی پژوهش

برای مقوله تعالی سازمانی نظریه‌های گوناگونی وجود دارد و با توجه به بستر فرهنگی ایران به‌تنهایی نمی‌توان هیچ‌کدام را به‌عنوان چارچوب نظری برای این پژوهش در نظر گرفت؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف ارائهٔ یک چارچوب نظری و مدل پارادایمی از برساخت‌های شخصی مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان به دنبال ارائه نظریه بومی در این زمینه است. شروع کار در نظریه زمینه‌ای با انجام مصاحبه‌های عمیق صورت می‌گیرد. مدل ارائه‌شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۵ مصاحبه از مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان است که در فرایند تعالی سازمانی دانشگاه درگیر هستند. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحلهٔ کدگذاری باز، بیش از ۲۳۱ گزاره معنادار و ۲۵۵ مفاهیم متناظر استخراج شد. ازآنجایی‌که هر مصاحبه دارای گزاره‌های معنادار زیادی بودند، یک مصاحبه‌ها دارای بیشترین گزاره معنادار به تعداد ۲۷ گزاره و یک مصاحبه دارای کمترین میزان گزاره

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

معنادار به تعداد ۷ عدد گزاره بوده است. ازآنجایی‌که در گراندد تئوری نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود، نظریه بر گرفته از داده‌ها نسبت به نظریه‌ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم بر اساس تجربه یا تأملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و ازآنجاکه نظریه‌های زمینه‌ای از داده‌ها استنتاج می‌شوند، می‌توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق‌تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشند؛ بنابراین داده‌های پژوهش که متن مصاحبه‌ها هستند، به روش کدگذاری تحلیل می‌شوند. در روش گراندد تئوری داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. در طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به‌تدریج از متن مصاحبه‌ها، گزاره‌های معنادار، از دل گزاره‌های معنادار، مفاهیم متناظر، از دل مفاهیم متناظر، خرده مقولات و از دل خرده مقولات مقوله‌های اصلی و درنهایت نظریه بیرون می‌آید. در اولین مرحله از ۲۳۱ گزاره معنادار و ۲۵۵ مفاهیم متناظر و از این مفاهیم تعداد ۳۱ خرده مقوله استخراج شده است. تئوری داده بنیاد یا تئوری برخاسته از داده‌ها یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است، بنابراین در این پژوهش با تفسیر جزئی از گزاره‌هایی که در متن چندین مصاحبه علمی استخراج شده بود، محقق به یک تفسیر کلی از مفهوم تعالی در دانشگاه فرهنگیان مناطق ده کشور (کرمانشاه، کردستان و همدان) دست‌یافت. تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه یافت که دیگر داده‌های اضافی کمکی به تحلیل بیشتر نمی‌کردند. بر همین اساس الگوی استخراجی یک الگویی بر خواسته از داده‌های پژوهش است. این فرایند در جدول (۱) در مراحل کدگذاری محوری و گزینشی به‌خوبی نشان داده شده است.

جدول ۱- خروجی مراحل کدگذاری محوری و گزینشی

خرده مقولات	مقولات محوری	مقوله هسته
توانمندی علمی	دانش گرایی	تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود.
پژوهش محوری		
مبنای علمی عمل		
پذیرش ایده‌های نو		
نخبه پروری و مدیریت استعداد	جانشین پروری	
آموزش کارکنان آتی		
بقای ارزش	پایدارسازی نتایج مطلوب	
شاخص‌های مثبت عملکردی		
دستاوردهای راهبردی		

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

توسعه سرمایه‌های اجتماعی	شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی	
شبکه‌سازی		
روابط بین سازمانی		
احترام به ارزش‌های سازمان	کارایی سازمانی	
همسویی با جامعه		
مسئولیت اجتماعی		
طرح‌ریزی برنامه‌ها	منابع انسانی	
ارتباطات اثربخش سازمانی		
ارتقای دانش کارکنان		
ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان	خلق مشترک ارزش	
خلق آینده پایدار		
هدفمند کردن تلاش‌ها	قابلیت رقابت‌پذیری سازمان	
توزیع تجارب موفق		
شناسایی پیش برنده‌ها		
توانمندسازی روان‌شناختی	توانمندسازی	
توانمندسازی فنی		
مدیریت چابک	رهبران نخبه و سرآمد	
تعامل با نخبگان		
مدیریت مبتنی بر نتایج		
تدوین سند چشم‌انداز سازمان	شناسایی نقاط قابل‌بهبود	
مطالعه روندهای سازمان		
شناسایی پیشران‌ها و ذی‌نفعان		

درنهایت پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: دانش گرایی، جانشین پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

شناسایی نقاط قابل‌بهبود هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحلهٔ کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود.» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. جدول ۲- نتایج تحلیل داده‌ها را در مراحل کدگذاری محوری و گزینشی نشان می‌دهد. در ادامه ابتدا هر ۱۱ مقوله همراه با نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان مطرح می‌شود. پس از طرح مقولات، مقوله هسته‌ای و نهایتاً مدل پارادایمی به تصویر کشیده می‌شود.

مقوله هسته (مرکزی)

برای رسیدن به مقوله هسته که آخرین مرحله کدگذاری است، ترکیب نهایی مقولات اصلی این نظریه را موجب شد که: تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود؛ بنابراین در آخرین مرحله کدگذاری کدهای به دست آمده در مرحلهٔ کدگذاری محوری در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌یابد. هدف از این کار، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌های کسب‌شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل‌گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله‌ها شرح داده می‌شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده که کل مفاهیم و مقوله‌ها را در برمی‌گیرد. با ترکیب یازده مقولهٔ اصلی پژوهش (دانش گرایی، جانشین پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل‌بهبود)، مقوله هسته نهایی در مرحلهٔ کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می‌توان گفت که مقولهٔ؛ *تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود*، می‌تواند همه مباحث مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان را در ارتباط با تعالی سازمانی تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمدهٔ ارائه‌شده است، مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان در تجربهٔ زیست خود شرایط علّی، بستر و اوضاع تعالی سازمانی مدیران را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آن‌ها در شرایط و بستر تعاملی خاصی تعالی سازمانی مدیران را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر سازمانی مهیا شود، انتظار تعالی در مدیریت و سازمان، انتظار

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1398.11.4.2.8]

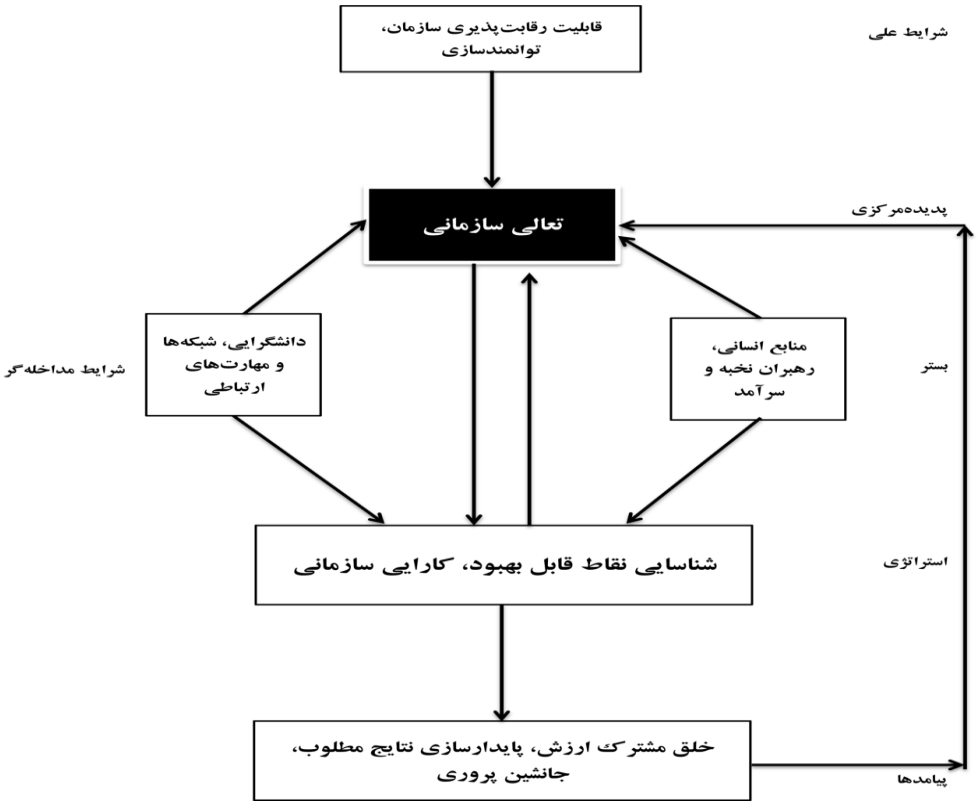
معقولی خواهد بود. همان‌طور که متن مصاحبه‌های عمیق نشان می‌دهد، مـدیران و متخصصـان دانشـگاه فرهنگیـان کرمانشاه، کردستان و همدان دلایل متعددی برای تعالی سازمانی عنوان کرده‌اند که محقق در چند مرحله تمرکز دقیق و مطالعه عمیق متن مصاحبه‌ها از کل ۱۵ عدد مصاحبه انجام شده در مرحله اول بیش از ۲۳۱ گزاره معنادار استخراج کرد که در مرحله دوم با استخراج مفاهیم متناظر این تعداد را به ۲۵۵ مفاهیم رساند. درنهایـت بـا تحلیـل و تعمیـق بیشتر بر روی مفاهیم در مرحله کدگذاری محوری کل مفاهیم متناظر به ۳۱ مقوله مهم و فراگیر تبدیل شد و سپس با یک دسته‌بندی نهایی همه مقولات در یازده مقوله محوری که جوهره اصلی تئوری استخراجی بوده‌اند، تبـدیل شـده است. همچنین برای روشن شدن نحوه ارتباطات این مقوله‌های استخراجی مدل پارادایمی پژوهش به تصویر کشیده می‌شود.

ترسیم مدل پارادایمی

درمجموع یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که تعالی سازمانی می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشـد. نتـایج کیفـی مصاحبه‌های عمیق مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همـدان گویـای مباحـث و مفـاهیم متفاوتی از دلایل تعالی سازمانی هستند که با انجام سه مرحله کدگذاری همه در مقولاتی به‌اتفاق نظر رسـیده‌اند کـه «تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سـازمان به‌وسـیله مـدیرانی نخبـه و سـرآمد، همـراه بـا شناسـایی نقـاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی منجر می‌شود» بنـابراین همـه یافتـه‌ها را می‌توان در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همان‌گونه که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شـود، ایـن مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علّی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]



شکل ۱- مدل پارادایمی پژوهش

در این مدل قابلیت رقابت‌پذیری سازمان و توانمندسازی به‌عنوان دو شرط علی برای تعالی سازمانی حضور دارند. بر اساس تحلیل کیفی این مقوله‌ها قابلیت رقابت‌پذیری سازمان با سه خرده مقوله فرعی؛ هدفمند کردن تلاش‌ها، توزیع تجارب موفق و شناسایی پیش برنده‌ها مشخص شده است و مقوله توانمندسازی با دو خرده مقوله توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی فنی تعریف و شاخص‌سازی شده است. علاوه بر شرایط علی شکل‌گیری تعالی سازمانی به بستر برای شکوفایی نیاز دارد که بر اساس تفاهم جمعی مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

کرمانشاه، کردستان و همدان مقوله «رهبران نخبه و سرآمد» با سه خرده مقوله مدیریت چابک، تعامل با نخبگان و مدیریت مبتنی بر نتایج وجود دارد. علاوه بر این مقوله، مقوله منابع انسانی هم با خرده مقولات؛ طرح‌ریزی برنامه‌ها، ارتباطات اثربخش سازمانی و ارتقای دانش کارکنان نقش بسزایی در تعالی سازمان دارد؛ اما آنچه از آن به‌عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، دانش گرایی و شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی است، دانش گرایی با چهار خرده مقوله؛ توانمندی علمی، پژوهش محوری، مبنای علمی عمل و پذیرش ایده‌های نو تعریف‌شده و شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی در محتوای مصاحبه‌های این پژوهش دارای سه بعد مهم سرمایه اجتماعی، شبکه‌سازی و روابط بین سازمانی است که هر سه مقوله برای تعریف شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی بسیار روشن و دقیق هستند. شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی نیز مانند بستر هم بر استراتژی‌های تعالی سازمانی و هم بر خود تعالی سازمانی اثر مستقیم دارند.

آنچه از هسته برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای درگیر کردن مدیریت در توسعه تعالی سازمانی است. برای افزایش تعالی سازمانی در هر سازمانی، کارایی سازمانی یک امتیاز مهم است. اصولاً راهبرد کارایی سازمانی سطح تعالی سازمانی را مشخص می‌کند. به‌عبارت‌دیگر اگر بتوان میزان تعالی سازمانی را در دانشگاه فرهنگیان افزایش داد، باید به راهبرد کارایی سازمانی و شناسایی نقاط قابل‌بهبود اتکا کرد. راهبرد کارایی سازمانی با سه شاخص؛ احترام به ارزش‌های سازمان، همسویی با جامعه و مسئولیت اجتماعی، تعریف‌شده است. کارایی سازمانی ضمن داشتن رابطه دوسویه با تعالی سازمانی منجر به سه پیامد مهم؛ خلق مشترک ارزش، جانشین پروری و پایدارسازی نتایج مطلوب سازمانی می‌شود. درنهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهم‌ترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین تعالی سازمانی شامل خلق مشترک ارزش، جانشین پروری و پایدارسازی نتایج مطلوب خواهد بود. این سه مقوله هرچند پیامدی برای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان غرب کشور هستند، اما در فرایندی رفت و برگشتی خود عاملی برای تعالی سازمانی نیز هستند.

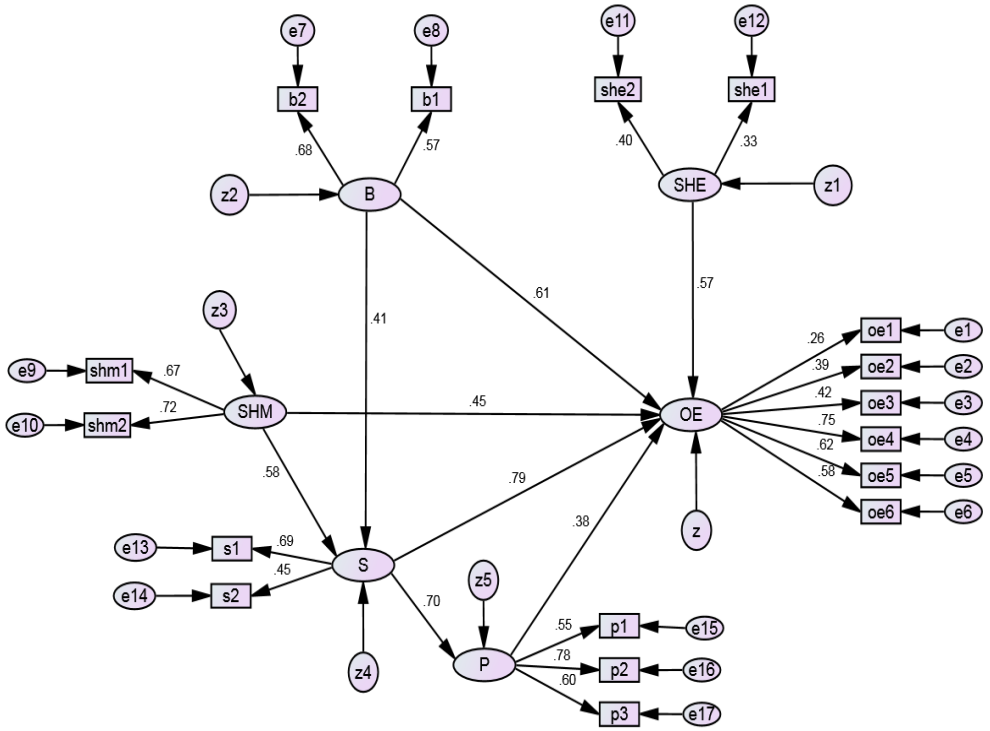
یافته‌های کمی پژوهش

به‌منظور تعیین شدت و جهت تأثیر متغیرهای مستقل بر سطح اساس تعالی سازمانی از یک مدل معادله ساختاری بهره گرفته شده است که نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا تعداد بیشتری متغیر مشاهده شده تعریف می‌کند. همچنین می‌توان گفت در مدل اندازه‌گیری مشخص می‌شود که تعداد متغیرهای مشاهده شده برای یک متغیر پنهان تا چه حد تحت تأثیر متغیر پنهان موردنظر و تا چه حد تحت تأثیر متغیر خطا هستند. البته لازم به

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

ذکر است که مدل ساختاری این پژوهش حاصل الگوی پارادایمی استخراج شده بخش کیفی پژوهش است که برای اعتباریابی آن در میان جامعه آماری گسترده‌تری به روش کمی اقدام شده است.



شکل ۲- مدل‌سازی معادله ساختاری برای تبیین و آزمون مدل تعالی سازمانی

در این مدل روابط متغیرهای پژوهش به‌صورت ساختاری موردبررسی قرار گرفته است. در این مدل با توجه به جهت پیکان‌ها از سمت متغیر پنهان به سمت متغیر مشاهده شده که معرف آن متغیر پنهان است، بیانگر این نکته روش شناختی است که نمره هر پاسخگو در متغیر مشاهده شده تحت تأثیر وضعیتی است که آن پاسخگو در متغیر پنهان زیر بنایی مرتبط با متغیر مشاهده شده دارد. در این مدل متغیرهای پنهان پژوهش شامل: تعالی سازمانی؛

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

بسترهای تعالی سازمانی؛ شرایط علی تعالی سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر تعالی سازمانی؛ استراتژی‌های تعالی سازمانی و پیامدهای تعالی سازمانی هستند که هرکدام با تعدادی متغیر آشکار در مدل تعریف‌شده‌اند. برای مثال در تعریف تعالی سازمانی شش متغیر: افزودن ارزش برای مشتریان (oe1)، ساختن آینده‌ای پایدار (oe2)، توسعه ظرفیت سازمانی (oe3)، مدیریت زیرکانه (oe4)، جانشین‌سازی براساس استعداد کارکنان (oe5)، حمایت از نتایج برجسته (oe6) وجود دارند که این شاخص‌سازی بر مبنای داده‌های کیفی حاصل از متن مصاحبه‌ها انجام گرفته است. بر اساس نتایج حاصل از مدل‌سازی مدیریت زیرکانه (oe4) با ضریب (۰/۷۵) بیشترین توان تبیین تعالی سازمانی را داشته است و شاخص افزودن ارزش برای مشتریان (oe1) با ضریب (۰/۲٦) به نسبت بقیه شاخص‌ها توان تبیین کمتری داشته است. علاوه بر وضعیت‌های اندازه‌گیری در مدل وضعیت ساختاری نیز نتایج جالبی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، می‌توان گفت وجود تعالی سازمانی در دانشگاه منطقه ۱۰ فرهنگیان: کرمانشاه، کردستان و همدان چقدر متأثر از متغیرهای دانش گرایی، جانشین پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل‌بهبود در قالب مدلی پارادایمی است. برای مثال متغیرهای شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارایی سازمانی در قالب یک استراتژی با ضریب ۰/۷۹ درصد اثر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی دارند و همچنین همین متغیرها هم‌زمان بر سه پیامد؛ خلق مشترک ارزش، پایدارسازی نتایج مطلوب و جانشین پروری با ضریب ۰/۷۰ درصد اثر مثبت و معناداری داشته‌اند. در دیگر روابط ساختاری نیز بسترها (قابلیت رقابت‌پذیری سازمان و توانمندسازی) نیز با ضریب ۰/٦۱ اثر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی دارند و هم‌زمان نیز با ضریب ۰/٤۱ اثر معناداری بر استراتژی‌ها دارند. در بررسی دیگر روابط ساختاری شرایط علی با ضریب ۰/۵۷ و شرایط مداخله‌گر با ضریب ۰/٤۵ اثر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان مناطق ده داشته‌اند.

جدول ۲- متغیرها و نمادهای ترسیمی موجود در مدل

متغیرهای موجود در مدل	شاخص‌ها	نماد ترسیمی
بسترهای تعالی سازمانی (B)	قابلیت رقابت‌پذیری سازمان	b1
	توانمندسازی	b2
شرایط علی تعالی سازمانی (SHE)	منابع انسانی	she1
	رهبران نخبه و سرآمد	she2

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

شرایط مداخله‌گر تعالی سازمانی (SHM)	دانش گرایی	shm1
	شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی	shm2
استراتژی‌های تعالی سازمانی (S)	شناسایی نقاط قابل‌بهبود	s1
	کارایی سازمانی	s2
پیامدهای تعالی سازمانی (P)	خلق ارزش مشترک	p1
	پایدارسازی نتایج مطلوب	p2
	جانشین پروری	p3
تعالی سازمانی	مجموع شش گویه برای سنجش تعالی سازمانی	Oe1 … Oe6

نتایج استنباط‌های آماری تحقیق

اگر مدلی که به شکل نمودار ترسیم می‌گردد توسط شاخص‌های برازندگی مدل تائید شود، از آن مدل می‌توان برای استنباط آماری در مورد وجود رابطه علی بین متغیرهای موجود در مدل استفاده کرد. ازآنجاکه مدل توسط شاخص‌های برازندگی تائید شده است و با توجه قابل‌قبول بودن شاخص‌های برازش، نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات آماری استنباط آماری با کمک نرم‌افزار آموس محاسبه شده است.

جدول ۳- نتایج استنباط آماری پژوهش

استنباط آماری پژوهش			برآورد	خطای معیار	مقدار بحرانی	سطح معناداری	نتیجه استنباط
بسترها	<-	تعالی سازمانی	۱/۱۳٤	۰/۳۱۷	۳/۵۷۷	۰/۰۰۰	تائید
شرایط علی			۰/۳٦۷	۰/۱۵٦	۲/۳۵۲	۰/۰۰۰	تائید
شرایط مداخله‌گر			۰/۷۷۳	۰/۱۲۱	٦/۳۸۸	۰/۰۰۰	تائید
استراتژی‌ها			۰/٦٤۸	۰/۲۸۵	۲/۲۹۷	۰/۰۰٤	تائید
پیامدها			۰/۵۹۰	۰/۳۵٤	۱/٦٦۰	۰/۰۱۷	تائید
بسترها	<-	استراتژی‌ها	۰/۱٦۲	۰/۰۸۵	۱/۹۰۵	۰/۰۱۰	تائید

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

شرایط مداخله‌گر	<-	استراتژی‌ها	۰/۱۶۹	۰/۰۵۳	۳/۱۸۸	۰/۰۰۰	تائید
استراتژی‌ها	<-	پیامدها	۳/۹۲۸	۲/۰۷۰	۱/۸۹۸	۰/۰۳۸	تائید

با توجه به اطلاعات حاصل از استنباط آماری پژوهش، برآوردها و سطح معناداری نشان داده است که اثر همه متغیرها بر متغیر وابسته تعالی سازمانی معنادار بوده است. برای مثال در مدل فوق اثر استراتژی‌های تعالی سازمانی بر تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان با بیشترین ضریب اثرگذاری توانسته است این متغیر را تبیین کند. پس‌ازآن نیز بسترهای شکل‌گیری تعالی در جایگاه دوم قرار دارد بنابراین همه متغیرها اثر معناداری بر تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان داشته‌اند. علاوه بر بررسی روابط مستقیم در مدل برخی روابط نیز در مدل وجود دارند که اثرات قابل‌توجهی بر روی همدیگر دارند. برای مثال اثر بسترها بر روی استراتژی‌ها با ضریب (۰/٤۱) دارای اثر معناداری در مدل است و به دنبال آن اثر شرایط مداخله‌گر بر استراتژی‌ها با ضریب (۰/۵۸) نیز اثر معناداری دارد. در کل علاوه بر روابط ساختاری که همه معنادار شده‌اند، برای بعضی شاخص‌ها نیز یک نوع تحلیل عاملی در مدل وجود دارد که اثر همه آن‌ها نیز معنادار است و این بدان معنی است که شاخص‌های متغیرهای اصلی پژوهش به‌خوبی توانسته‌اند این متغیرها را تبیین کنند.

نتیجه‌گیری

امروزه تعالی سازمانی در مدیریت یکی از مسائل مهم حوزه‌های مختلف سازمانی و مدیریت شده است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک در جهت توسعه‌سازمانی و مدیریتی خود تلاش‌های چشمگیری را در عرصه تعالی سازمانی پی گرفته‌اند. در این پژوهش به‌منظور آگاهی از ذهنیت مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان از تعالی سازمانی از یک رویکرد تلفیقی استفاده‌شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف ارائۀ یک چارچوب نظری و مدل پارادایمی از زیرساخت‌های شخصی مدیران، کارکنان و نخبگان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان به دنبال ارائه نظریه بومی در این زمینه است. در راستای دستیابی به این هدف از روش‌شناسی کیفی و نظریه زمینه‌ای استفاده‌شده است. چارچوب نظری کشف‌شده حاصل از این پژوهش مطرح می‌کند که مدیران، کارکنان و کارشناسان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان قابلیت‌ها و پتانسیل‌های بالایی برای تبیین تعالی سازمانی داشته‌اند. ازنظر آنان استراتژی تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به‌وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل‌بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌سازی است که اساساً سطح تعیین‌کنندگی تعالی سازمانی منوط به مؤلفه‌های

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

تشکیل‌دهنده چون؛ دانش گرایی، جانشین پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل‌بهبود می‌باشد و شرایط شکل‌گیری تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان را مورد شناسایی و بستر و زیرساخت تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان را مهیا می‌سازد. نتایج حاصل از این پژوهش با مطالعات ایمانی گله پردسری و همکارانش (۱۳۹۷)، پارسائیان (۱۳۹۷)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیمی (۱۳۹٦)، محمدی (۱۳۹٦)، شکاری و رضایی (۱۳۹۵)، قاسمی و رضاییان (۱۳۹۵)، قهرمانی و تقوایی (۱۳۹۵)، رضایی زاده و مطهری (۱۳۹۵)، نیاآذری و بریمانی (۱۳۹۵)، خادمی کله لو و همکاران (۱۳۹۵)، خراسانی و همکاران (۱۳۹٤)، ن امیدیان و همکاران (۱۳۹٤)، شمس و همکاران (۱۳۹۳) و همچنین یافته‌های پژوهش کیفی گیورگ و میورا (۲۰۱۵)، رودریگرزو آلوارز (۲۰۱٤)، مطالعات چو (۲۰۱۳)، بارنز (۲۰۱۲)، کاستکا و همکاران (۲۰۱۰) و سایر مطالعات انجام شده در تعالی سازمانی مقایسه و نشان می‌دهد که وضعیت همه مؤلفه‌ها با آزمون t بالاتر از حد متوسط برآورد شده است که می‌تواند مطلوب باشد ولی تا نقطه مطلوبی که مدل تعالی در نظر دارد فاصله وجود دارد. همچنین بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی در این دانشگاه با سایر پژوهش‌های انجام شده تفاوت معنی‌داری وجود دارد و تفاوت بین کارکنان در رابطه با وضعیت معیارهای توانمند ساز و نتایج معنی‌دار بود؛ بنابراین هدف از این پژوهش، ارائۀ یک چارچوب نظری برای کشف الگوی بومی تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان است؛ که نتایج کیفی مصاحبه‌های عمیق مدیران و نخبگان دانشگاه فرهنگیان گویای مباحث و مفاهیم متفاوت تعالی سازمانی هستند که با انجام سه مرحله کدگذاری همه در مقولات به‌اتفاق نظر رسیده‌اند و می‌توانند همه مباحث مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان را در ارتباط با تعالی سازمانی تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی برگرفته از مصاحبه‌های کیفی این پژوهش، مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان در تجربۀ زیسته‌ی خود شرایط علّی، بستر و اوضاع تعالی سازمانی مدیران را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آن‌ها در شرایط و بستر تعاملی خاصی تعالی سازمانی مدیران را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر سازمانی مهیا شود، انتظار تعالی در مدیریت و سازمان، انتظار معقولی خواهد بود. همچنین نتایج حاصل از مدل‌سازی این پژوهش گویای این واقعیت است که اثر همه متغیرها بر متغیر وابسته تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه،کردستان و همدان معنادار بوده است. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت تمام نتایج در مدل‌سازی معادله ساختاری دقیقاً با نتایج حاصل از آزمون فرضیات در نرم‌افزار (Spss) همپوشانی دارد. از این نظر باید گفت مدل تدوین‌شده بومی برای اساس تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

کرمانشاه،کردستان و همدان دارای اعتبار بالا و قابل‌قبولی برای پیاده‌سازی در سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور است. مدل تعالی به‌ویژه مدل استخراجی این پژوهش می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان‌های دانشی به‌خصوص مراکز دانشگاهی کشور داشته باشد. از مزایا و پیامدهای این مدل می‌توان به ایجاد مشتریان وفادار و راضی، رهبران موفق، ایجاد درک روشن از هدف سازمانی، مدیریت تحولات، ایجاد انگیزش بیشتر در ذینفعان سازمان، استفاده مؤثر و بهتر از اطلاعات سازمانی، کارایی بخشیدن به عملیات‌های سازمانی، ایجاد فرصت‌های بهبود در سازمان، حداقل کردن دوباره‌کاری‌ها و نوآوری و خلاقیت و ارزش‌افزوده در سازمان و ... اشاره کرد؛ که با به‌کارگیری مدل تعالی پژوهش، دانشگاه می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار داده و امکان مقایسه عملکرد خود با سایر دانشگاه‌ها و به‌ویژه با بهترین آن‌ها را خواهد داشت. نظر به این‌که دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان و مؤسسات آموزش عالی ازجمله عمده‌ترین نهادهای علمی متولی تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص نظام تعلیم و تربیت به‌عنوان راهبران یاد دهنده یادگیری چرخه منابع انسانی کشور است لذا همواره باید در مسیر تعالی بوده و در زمره سازمان‌های سرآمد، پیشاپیش محیط رقابتی دانشگاه‌های علمی درحرکت باشد؛ بنابراین بهبود مستمر کیفیت ناشی از اجرای مدل تعالی سازمانی زمینه‌ساز ارتقاء مزیت رقابتی مؤسسات آموزشی و نهادهای آموزش عالی محسوب می‌شود. ازاین‌رو دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یک دانشگاه مأموریت گرا در تربیت نیروی متخصص نظام تعلیم و تربیت کشور می‌تواند به سرآمدی تعالی و بهبود کیفیت در میان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور دست یابد؛ و به‌عنوان یک دانشگاه کیفی در پویایی و اثربخشی منابع انسانی جامعه و افزایش کیفیت خدمات اجتماعی، تعالی و سرآمدی جامعه نقش ایفا نماید.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

فهرست منابع:

- آراسته، حمید؛ جعفری، پریوش؛ قورچیان، نادرقلی (۱۳۸۳). دایره المعارف آموزش عالی. تهران؛ **بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی**، تهران؛ وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- اصغر زاده، علی‌اکبر؛ میدانی، زهرا؛ گیلاسی، حمیدرضا؛ ملکی، محمدرضا و نزادی نیاسر، مریم (۱۳۹۳). ارزیابی کیفیت خدمات بر اساس مدل الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM در دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی کاشان. **فصلنامه‌ی علمی ـ پژوهشی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور**، ۵(۱)، ۱۱-۱.
- امیدیان، فرانک؛ امیدیان، مرتضی؛ صفری، مهناز (۱۳۹٤). ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دوره کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی دزفول بر اساس الگوی تعالی EFQM. **فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش پزشکی جندی‌شاپور**، ٦(۲)، ۱٤۷-۱۵۷.
- ایزدی، صمد؛ صالحی، ابراهیم و قره‌باغی محمدمهدی (۱۳۸۷). بررسی میزان رضایت‌مندی دانشجویان با توجّه به معیار نتایج مشتری مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه مازندران). **فصلنامه آموزش عالی ایران**، ۱(۳)، ۱۹ - ۵۳.
- ایمانی گله پردسری، محمدرضا؛ ناظم، فتاح؛ کریم زاده، صمد (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی. **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۹ (۳٦)، ۱۷۷-۲۰۵.
- بازرگان، عباس (۱۳۸٦). ارزشیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها و فرایند عملیاتی). چاپ دوم، تهران؛ **سمت**.
- پارسائیان، مریم؛ ریاحی نیا، نصرت؛ آخشیک، سمیه و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۷). بررسی تناسب الگوی تعالی سازمانی با کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. **فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات**، ۲٦ (۲).
- پناهی، الهام؛ علمداری، میثم؛ پناهی، محمد و جمشیدی، افخم (۱۳۹۳). بررسی رابطه شاخص‌های سازمان‌های متعالی ازنظر پیترز و واترمن با عملکرد سازمان (مطالعه موردی: منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی (ره)). **سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت**، تهران.
- حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره چی، مجید و نوری الموتی، صابر (۱۳۸۸). بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، ۱٦ (٤٤)، ۹۷-۱۲٤.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- حسنقلی‌پور، حکیمه؛ قلی‌پور، آرین؛ روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۰). موانع تجاری‌سازی دانش درکارآفرینی دانشگاهی. **فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی**، ٤ (٤)، ١٦٥-١٨٣.
- خواجه، مصطفی و سلامی، هادی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی (واحد قم) با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. **مجله علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، ٦(٦)، ٤٣-٤٨.
- خادمی کله لو، محمد؛ عارفی، محبوبه و شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد: راهی به سوی تعالی نظام آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اقلید). **فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی**، ٦(١٦)، ١١٧-١٤٢.
- رحیمی، زهرا؛ پیامنی، اکبر و عنبری، خاطره (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رحیمی خرم آباد بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. **فصلنامه ی علمی ـ پژوهشی دانش علوم پزشکی لرستان**، دوره هفدهم، ۳(٦٥).
- رضایی زاده، محمودو مطهری، حمید (۱۳۹۵). ثارزیابی عملکرد بانک مسکن با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. **فصلنامه علمی ـ پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۷(۲۷)، ۹۹-۱۱٦.
- ریاحی، بهروز (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی. **فصلنامه تحول اداری**، ٤٧.
- سلامتی، طاهره؛ واعظی، احسان؛ معمارپور، مهدی و رجب زاده، علی (۱۳۹۵). طراحی مدل تجاری سازی و ارائه الگوریتم پیشنهادی تجاری سازی دانش برای آموزش عالی. **فصلنامه مطالعات دانش شناسی**، ۲ (۸)، ٦١-٨٠.
- سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی زاده، وجه اله و افکانه، محمد (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. **مجله مدیریت سازمان‌های دولتی (علمی پژوهشی)**، دانشگاه پیام نور؛ دوره ٦، ۲ (۲۲)، 11-26.
- شریفی، مهنوش؛ رضوان فر، احمد؛ حسینی، سید محمود و موحد محمدی، سید حمید (۱۳۹۳). تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی دربخش کشاورزی. **مجله کارآفرینی درکشاورزی**، ۱(۲)، ۲۳-۳۷.
- شفیعی، مسعود و سیدعبدالرضا موسوی (۱۳۹۳). تحلیل محتوای موانع، فرصت‌ها و راهکارهای توسعهٔ ارتباط صنعت و دانشگاه در پانزده کنگرهٔ سه‌جانبه. **نشریه نوآوری و ارزش‌آفرینی**، ۱(۳)، ۵-۱۹.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- شمس، غلامرضا؛ قهرمانی، محمد؛ معارفوند، زهرا و زنگنه، فاطمه (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. **دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی**، ٦(۱۲)، ٦۷-۳۹.
- شمس مورکانی، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا (۱۳۸۹). بررسی میزان کاربست مولفه های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی شهرکرد). **فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی**، ۵، ۱۳۲-۱۱۵.
- صالحی، محمد؛ حاجی زاده، محمد و موسوی، سید ابراهیم (۱۳۹۱). بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱، ۱۲۱-۱۱۳.
- صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمدرضا و عبادی ضیایی، علی (۱۳۹۵). مدل‌سازی علّی روابط میان معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بانک توسعهٔ تعاون. **مجله مدیریت صنعتی دانشگاه تهران**، ۸(۳)، ٤۲۳-٤٤٦.
- عطافر، علی و فروزان، بتول (۱۳۹۲). برسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس کدل پیترز و واترمن. **مجله مدیریت تولید وعملیات**، دوره چهارم، ۱(٦)، ۸۵-۱۰۲.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹٦). گاه و بیگاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهی، مطالعات علم و آموزش عالی). تهران؛ **انتشارات آگاه**.
- فراستخواه، مقصود؛ بازرگان، عباس و طباطبایی، محمود (۱۳۸٦). تحلیل مقایسه ای نظامهای تضمین کیفیت آموزش عالی در جهان (وجوه اشتراک و افتراق در تجربه های جهانی). **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ٤٤.
- فرج پهلو، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه سادات و رجبعلی بگلو، رضا (۱۳۹٤). متناسب سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه های عمومی ایران (مطالعه موردی کتابخانه های عمومی خوزستان). **فصلنامه تحقیقات و اطلاع رسانی کتابخانه های عمومی**، دوره ۲۱، ٤(۸۳)، ۵۲۹-٥٤٧.
- فیض، داوود و سوری، احسان (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل درونی دانشگاه بر رابطه با صنعت، **نشریه صنعت و دانشگاه**، ۷(۲۳)، ۲۱-۳٦.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- قاسمی، احمدرضا و رضائیان، نیلوفر (۱۳۹۵). ارائه مدلی در تعالی آموزش عالی با روش فراترکیب. تهران؛ **کنگره ملی آموزش عالی ایران**.
- قربانی، زهرا؛ پرداختچی، محمد حسن و امام جمعه، محمد (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی بر اساس مدل تعالی EFQM در حوزه های رهبری و منابع انسانی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۲(۳)، ۱۲۳- ۱٤٤.
- قلاوندی، حسن؛ بهشتی‌راد، رقیه و قلعه‌ای، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی وضعیت کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه ارومیه بر اساس مدل سروکوال. **مجله فرایند مدیریت توسعه**، ۳(۲۵)، ٦٦-٤۹.
- قورچیان، نادر قلی؛ جعفری، پریوش و رهگذر، حسن (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس مدل تعالی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۳، ۱۰۱-۱۱٦.
- قهرمانی، علی اکبر و تقوایی، لیلا (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه علمی کاربردی استان گیلان براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول دانشگاه آزاد اسلامی قزوین**، ویژه نامه زمستان ۱۳۹۵، ۲٤۷-۲٦۳.
- گرامی، محمدرضا و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۹٤). تعالی سازمان‌ها، الگوی تعالی بنیادی اروپایی مدیریت کیفیت(EQM) . تهران؛ **انتشارات سرآمد.**
- محمدی، حامد (۱۳۹٦). چالش های استقرار الگوی تعالی سازمانی (EFQM) به‌عنوان یک چارچوب بهبود عملکرد در نظام اداری ایران. **فصلنامه علمی ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت**، ۷(٤٤)، ٤۸-٦٤.
- محمدی، رضا و همکاران (۱۳۹٤). ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی (مفاهیم، اصول، روش‌ها و معیارها)، تهران؛ **انتشارات سازمان سنجش آموزش کشور**.
- میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده،غلام رضا و عالم تبریز، اکبر (۱۳۹۱). شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، ۱(۱۱)، ۱-٦.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر؛ دهقان دهنوی، حسن و رضایی تقی آبادی، مسلم (۱۳۹۰). ارائه یک مدل مفهومی تعالی کیفیت برای موسسات آموزش عالی مبتی بر EFQM. **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ٦۲، ۱-۱۹.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- نجمی،منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۹۰). مدل سر آمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران؛ **سازمان مدیریت صنعتی**.
- نیاآذری، کیومرث و بریمانی، ابوالقاسم. (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تاثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. **مجله علمی پژوهشی آینده پژوهی مدیریت**، دوره ۲۷، ۱(۱۰٦)، ۱۵-۱.
- نیازی، محسن و شفائی‌مقدم، الهام (۱۳۹٤). ارائه راهکارهای مؤثر در افزایش تعامل دانشگاه و صنعت. **دومین همایش ملی تعامل صنعت و دانشگاه**، تهران؛ دانشگاه خوارزمی.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹٦). رویکرها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی. تهران؛ **انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی**.
- یمنی‌دوزی سرخابی، محمد و ثمری، عیسی (۱۳۸۹). تصویر دانشجویان از دانشگاه پیام‌نور و کارکردهای آن (مورد دانشگاه پیام‌نور مرکز تهران). **مجله آموزش عالی**، ۳(۳)، ۱-۳٦.
- یوسفی‌راد، مصطفی و غفاری، هادی (۱۳۹۵). دانشگاه صنعتی در چشم‌انداز ۱٤۰٤. **نشریه صنعت و دانشگاه**، ۲(۳)، ٦۱-۵۳.
- ولادتی علی آبادی، امید (۱۳۹۰). بررسی کیفیت فعالیت های دانشگاه ارومیه بر اساس معیارهای مدل تعالی عملکرد کیفیت اروپا EFQM. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، تهران؛ دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- Abdus Samad, A. & Thiyagarajan, R. (2015). TQM in Higher education-a conceptual model to archive excellence in management education international journal of management (IJM), 6 (1), pp. 618-629.
- Adrian Vilcea, M. (2014). Quality Culture in Universities and Influences on Formal and Non-Formal Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 163, PP. 148-152.
- Aliasa, R. & Hanapiah Ismailb, M. & Sahiddanc, N. (2015). A Measurement Model for Leadership Skills using Confirmatory Factor Analysis (CFA), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172, pp. 717-724.
- Arslana, H. & Akdemirb, A. & durdu karsli, M. (2013). How human resource operations work in higher education Institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99,pp. 742-751

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- Baldini, N. & Grimaldi, R. & & Sobrero, M. (2006). Institutional Changes andthe Commercialization of Academic Knowledge: A Study of Italian Universities' Patenting Activities between 1965 and 2002. Research Policy, 35(4), pp. 18–32.
- Bernice, Br. (2012). Analyzing Service Quality: The Case of Post Graduate Chinese Students. Total Quall Manage Bus Excel, 18(3-4), pp. 13-31.
- Durisova, M. & Kucharcikova, A. & Tokarcikova, E. (2015). Assessment of higher education teaching outcomes (Quality of higher education), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 174, pp. 2497-2502.
- Daromes, F. & Suwandi, G. (2015). Embedding Core Value into the Internal Quality Assurance Systems in Higher Education. Social and Behavioral Sciences, 211, pp. 660-664.
- Duque, L. C. (2014). A framework for analyzing higher education performance: students' satisfaction, perceived learning outcomes, and dropout intentions. Total Quality Management & Business Excellence, 25, pp. 1-21.
- EST, Michael. (2006). Implementation organizational excellence models self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors.TQM magazine, 16 (3), pp. 194-201
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29 (2), pp.109–123.
- Fook, CY., & Sidhu, GK. (2014). Assessment practices in higher education in United States, Procedia - Social andBehavioral Sciences,123, pp. 299-306.
- George, D. & Mioara, P. D. (2015). Romanian Higher education: An Argument to Apply EFQM Excellence Model. Quality Access to Success, 16, pp.154-162.
- Givarian, H. & Dindarfarkoush, F. (2011). Assessment and Evaluation of Academic Performance Based on EFQM Business Excellence Model. American Journal of Scientific Research, 25, pp. 77-83.
- Hushyar, K. (2014). Development of Performance Management Concept in Higher Education Context, International journal of Social Sciences & Educational Studies, I, No 2.
- Jose Tari, Juana. (2006). An EFQM model of self-assessment exercises at Spanish university. Journal of Education Administration, 4(2), pp. 170-188
- Kirbyd, d. & Urbano, d. & Guerrero, m. (2011). Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model. Canadian Journal of Administrative Sciences, 28(1), pp. 302–316.
- Milani Akbar Kheirgoo, Mansour. (2016). Performance Appraisal of the Department of Education inTehran using the EFQM Excellence Model International Academic. Journal of Business Management, 3(5), pp. 1-10

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]

- Nenad, J. (2015). Comprehensive quality assessment of Czech Higher education institutions. International Journal of Quality and Service Sciences, 7 (2&3), pp.138 – 151.
- Ngbottom, David. (2017).The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions. Quality Assurance in education, 10(1), pp. 26-36.
- Prisacariu, Anca. (2014). New Perspectives of Quality Assurance in European Higher Education; the 6th International Conference Edu World 2014. Education Facing Contemporary World, 7th - 9th November 2014
- Rodriguez, Marta. & Alvarez, M.Jesus. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability. Journal of Social and Behavioral Sciences, 109, pp. 716-721.
- Sahmoud, E. (2015). The Reality of Excellence Management at Al-Aqsa University According to European Excellence ModelEFQM. IUG Journal of Economic and Business Studies, 23(3), pp. 1-29.
- Sherwan, KH. (2014). Development of Performance Management Concept in Higher Education Context. International journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol. I, No 2
- Tari, juntoes (2010). Self-assessment Processes: The importance of follow Up for success. Quality Assurance in Education.18 (1), pp. 19-33.
- Tari, J. & Dick, G. (2016). Trends in quality management Research in higher education institutions. Journal of ServiceTheory and Practice, 26 (3), pp.273 – 296.
- Vomer, Arturo (2007). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. Quality Assurance in education, 14(2), pp.99-122

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.4.2.8]