



Organizational performance of educational chain of the Astan Quds Razavi: The EFQM organizational excellence model

Alireza Izadi

M.A. in Industrial Management, Sarkhs Special Economic Zone, Mashhad, Iran.

Amin Babadi*

Assistant Professor, Department of Psychology, Arman Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.

Article History

Received: 25 July, 2024

Revised: 26 November, 2024

Accepted: 27 November, 2024

Keywords

Performance evaluation,
organizational excellence
model,
EFQM,
Astan Quds Razavi,
University,
Radar logic.

Abstract

This study aims to evaluate the organizational performance of the educational chain of Astan Quds Razavi using the EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model. The research was conducted between 2022 and 2023 across three educational centers affiliated with Astan Quds Razavi. The statistical population of this study includes a number of heads of educational centers, deputies, managers, and experts from these institutions. The required data for analyzing the research questions were collected through a standardized questionnaire. The findings indicate that the results are significantly influenced by the Enablers dimension. Given that the level of excellence or progress in the Enablers is partial, the overall excellence of the results has also been affected by this limited advancement, leading to a decline.

On the other hand, within the learning and performance improvement cycle, the Enablers dimension can be enhanced through feedback received from the Results dimension. Therefore, the educational centers of Astan Quds Razavi can focus on key areas such as comprehensive indicator development, performance monitoring and measurement, and improvement initiatives based on the Results criteria. By providing relevant performance feedback, these centers can facilitate the appropriate enhancement of Enablers, thereby completing the learning and improvement cycle.

Published by Shandiz Institute of Higher Education



How to cite this article:

Izadi, A., & Babadi, A. (2025). Organizational performance of educational chain of the Astan Quds Razavi: The EFQM organizational excellence model. *Novel Explorations in Computational Science and Behavioral Management*, 2(2), 15-24.



<https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.469333.1071>

openaccess

Extended Abstract

Introduction

This study investigates the performance evaluation of educational centers affiliated with Astan Quds Razavi using the EFQM (European Foundation for Quality Management) Organizational Excellence

Model. The research is grounded in the conceptualization of organizations as dynamic systems akin to living organisms, which must continuously evaluate and adapt themselves in response to environmental, political, economic, technological, and human resource changes.

* E-mail address: aminbabadi54@gmail.com



Within this framework, institutional excellence requires a holistic and evidence-based approach to performance measurement, especially in organizations where religious, cultural, and public missions converge. Despite the importance of quality management systems in educational settings, especially in religious and semi-governmental institutions, there has been limited empirical investigation on the application of the EFQM model in such contexts within Iran. This study aims to fill that gap by assessing how well the educational units of Astan Quds Razavi align with the EFQM model and by identifying improvement opportunities to enhance institutional effectiveness and stakeholder satisfaction.

Methodology

The research employs a descriptive-survey design with a quantitative methodology. The statistical population includes managers, deputies, and experts in selected educational units under Astan Quds Razavi during the years 2022 and 2023. Data were collected through a validated EFQM-based questionnaire comprising 74 items (39 on enabler criteria and 35 on result criteria), rated on a 5-point Likert scale. The questionnaire followed the RADAR logic, focusing on Results, Approach, Deployment, Assessment, and Refinement. Reliability was verified using Cronbach's alpha (with values above 0.70), and construct validity was established through model congruence with previous international applications. Data were analyzed using SPSS, employing both descriptive (frequency, mean, standard deviation) and inferential statistical techniques. Scoring and interpretation followed the EFQM 2013 model, allowing an in-depth assessment of each criterion and the identification of performance gaps.

Results and Discussion

The findings revealed that the overall performance level of the educational units was approximately 67.7%, indicating a moderate yet incomplete achievement of excellence. The enabler criteria particularly leadership (72.04%), partnerships and resources (74.19%), and process management (72.08%) performed better than the result criteria, such as customer results (69.13%), people results (57.61%), and society results (60%). This

imbalance suggests a disconnect between strategic planning and the actual realization of institutional outcomes. While leadership and strategic direction are relatively strong, their impacts on employees and societal engagement remain limited.

The RADAR-based analysis indicated that while strategy formulation (approach) and planning are well-developed (69.83%), the deployment (69.36%) and especially the assessment and refinement stages (66.03%) are underdeveloped. This reveals a performance management gap, where plans are made but not thoroughly implemented or iteratively improved. The weak performance in people results points to a lack of sufficient investment in employee motivation, development, and involvement. Similarly, low scores in societal outcomes indicate that the educational units have yet to fully engage in transparent and measurable social responsibility initiatives.

A closer look at the data also shows that despite having structured approaches, the centers struggle with execution. For instance, performance indicators related to employee satisfaction, innovation, and community outreach were either poorly defined or ineffectively measured. This shortfall indicates the necessity for better-defined KPIs, stronger monitoring systems, and integrated feedback mechanisms. Moreover, the institutions appear to lack systemic learning processes, which hampers their ability to refine strategies based on outcomes and stakeholder input.

The study also highlights the importance of balancing quantitative performance measures with qualitative factors such as organizational culture, internal communication, and adaptability. It suggests that although planning is present, without robust execution and follow-through mechanisms, performance excellence cannot be fully realized. The need for capacity building, especially in human resources and social accountability, is evident and must be prioritized.

Conclusion

In conclusion, the educational centers of Astan Quds Razavi demonstrate a commendable level of strategic alignment with the EFQM model but fall short in terms of translating these strategies into

measurable and sustainable results. The findings emphasize that achieving excellence is not merely about strong leadership or planning but about consistent implementation, performance monitoring, and adaptive learning. To improve, the centers must enhance their internal feedback systems, invest more in employee development and motivation, and adopt comprehensive social responsibility frameworks. These steps will allow them to close the gap between strategy and outcomes, better serve their stakeholders, and ultimately move closer to achieving organizational excellence in line with global quality standards. Although the scope of the research is limited to a specific institutional context, its methodological approach and insights offer a replicable model for similar educational or nonprofit organizations aiming to evaluate and improve their performance systematically.

عملکرد سازمانی زنجیره آموزشی آستان قدس رضوی: مدل تعالی سازمانی EFQM

علیرضا ایزدی

کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، منطقه ویژه اقتصادی سرخس، مشهد، ایران.

امین بابادی*

استادیار گروه روانشناسی، موسسه آموزش عالی آرمان، مشهد، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش، ارزیابی عملکرد سازمانی زنجیره آموزشی آستان قدس رضوی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM است. این مطالعه در بازه زمانی سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ در سه مرکز آموزشی آستان قدس رضوی انجام شده است. در تحقیق حاضر تعدادی از روسای مراکز آموزشی، معاونین و مدیران و کارشناسان مراکز آموزشی آستان قدس رضوی جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. در این تحقیق داده‌ها و اطلاعات لازم جهت تجزیه و تحلیل سوالات از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده است. نتایج بدست آمده تحت تأثیر بعد توانمندسازها است و با توجه به اینکه سطح تعالی یا پیشرفت در توانمندسازها، جزئی است، سطح تعالی نتایج نیز تحت تأثیر این پیشرفت جزئی توانمندسازها قرار گرفته و کاهش یافته است. از طرفی، در چرخه یادگیری و بهبود عملکرد، بعد توانمندسازها با استفاده از بازخوردهای دریافتی از بعد نتایج قابل بهبود است، بنابراین مراکز آموزشی آستان قدس رضوی می‌توانند با توجه و تمرکز ویژه بر موضوعاتی نظیر شاخص‌سازی جامع، پایش و اندازه‌گیری عملکرد و اقدامات بهبود بر اساس معیارهای بعد نتایج و از این طریق ارائه بازخوردهای عملکردی مربوطه، زمینه را برای بهبود مناسب توانمندسازها و تکمیل چرخه یادگیری و بهبود فراهم نمایند.

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۷

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد

مدل تعالی سازمانی EFQM

آستان قدس رضوی

دانشگاه

منطق رادار


Published by Shandiz Institute of Higher Education

استناد به مقاله:

ایزدی، علیرضا و بابادی، امین (۱۴۰۴). عملکرد سازمانی زنجیره آموزشی آستان قدس رضوی: مدل تعالی سازمانی EFQM. کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری، ۳(۱)، ۱۵-۲۴.



<https://necsbm.shandiz.ac.ir>

 <https://doi.org/10.22034/necsbm.2024.469333.1071>

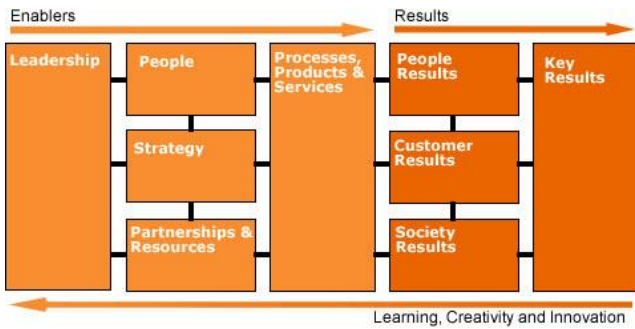
openaccess

۱. مقدمه

تمثیل سازمان به مثابه موجود زنده، الگوی بسیار جالبی به لحاظ پویایی و تغییرات سازمانی است. همان‌گونه که موجود زنده برای ادامه حیات خود نیازمند کنترل وضع موجود، رشد، تغییر و بهبود است، سازمان نیز در مواجهه با تغییرات محیطی از جمله تغییرات سیاسی و اقتصادی، تغییرات منابع انسانی، تغییرات رفتار مشتریان و رقبا، تغییرات فناوری و مانند آن که هر یک تأثیرات متفاوتی را بر

وضعیت سازمان خواهند داشت، نیازمند ارزیابی و عکس‌العمل مناسب است. بنابراین، برای درک صحیح وضعیت موجود، علل ریشه‌ای مسائل و چالش‌های سازمان می‌بایست بررسی جامع و کاملی از فرآیندها و بخش‌های مختلف سازمان صورت پذیرد (اخوان و همکاران، ۱۳۸۴).

مدیران سازمان‌هایی همچون مراکز آموزشی آستان قدس رضوی، اغلب به دلیل درگیر شدن در حل موضوعات اجرایی و روزمره،



شکل ۱ - معیارهای مدل EFQM

در مدل EFQM پنج عامل رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات به‌عنوان توانمندسازهای مدل در نظر گرفته می‌شوند. توجه به هرکدام از این توانمندسازها در آموزش عالی نقش زیادی در بهبود کیفیت و قرار گرفتن در مسیر تعالی خواهد داشت. اوسو و همکاران (۲۰۰۲) رهبری را به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت اجرای مدل‌های کیفیت در مؤسسات آموزش عالی معرفی می‌کنند. در حقیقت، مؤسسات آموزش عالی نیازمند رهبرانی هستند که در منافع مورد تأکید سازمان خود را سهمیم بدانند.

مرور ادبیات پژوهشی در قلمرو مدیریت آموزشی نشان می‌دهد که مدل‌های عارضه‌یابی در مطالعات و در جریان تحول سازمانی در عرصه سیستم‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، تحت تسلط عناصر ساکن و ثابت هستند و کمتر به فرایندهای غیررسمی توجه شده است. البته عدم وجود فرایندهای تجاری در مدل‌های عارضه‌یابی سازمانی سیستم‌های آموزشی به شکل اجزای رسمی متحرک و پویای سازمان، نیز کاملاً مشهود است. درحالی‌که حداقل دو برنامه تغییر سازمانی یعنی مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار، بر اساس تغییر روندهای تجاری عمل می‌کنند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

روستا و پاپری در سال ۱۴۰۲ پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد آموزش و پرورش شهر شیراز بر اساس مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) را ارائه نمودند. هدف از پژوهش ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز بر اساس مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در سال ۱۴۰۱ با استفاده از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۲۰۱۳ است. نتایج حاصل از این پژوهش مبین این است که سطح عملکرد آموزش و پرورش شهر شیراز در سطح پایین‌تر از متوسط است، بدیهی است که پابندی به برنامه‌ها و همکاری مستمر در نیل به اهداف سازمان گام مؤثری در بهبود عملکرد سازمان را ایفا می‌کند.

فرصت فاصله گرفتن از مجموعه متبوع خویش و نگرستن از بالا به حرکت کل سازمان و کشف ارتباط بین اجزای آن و شناسایی ریشه‌های مسائل و عارضه‌ها را ندارند. بنابراین شناخت دقیق اجزا و ارتباط میان آن‌ها در سازمان توسط یک نگاه ثالث و مدل ارزیابی عملکرد تنها راه ارائه راه‌حل‌های عملیاتی جهت بهبود سازمان به نظر می‌رسد. انجام فرآیند ارزیابی در مراکز آموزشی آستان قدس رضوی منجر به یافتن معضلات و تنگناهایی می‌شود که به‌عنوان سدی مانع حرکت این سازمان‌ها در مسیر رشد است. در گام اول با مطالعه و مقایسه مدل‌ها و روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد و عارضه‌یابی و مشاوره با افراد متخصص این حوزه، مدل تعالی سازمانی EFQM برای این تحقیق انتخاب شده است. پس از مشخص شدن مدل، اطلاعات لازم با توجه به ماهیت سازمان، تا حد امکان از روش‌های مشاهده، مصاحبه و مطالعات میدانی جمع‌آوری و دسته‌بندی گردیده است. در مرحله پایانی نتایج بر مبنای مدل تجزیه و تحلیل شده است.

۲. مبانی نظری

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. این مدل مجموعه‌ای است از ۹ معیار که به‌طور سیستماتیک با یکدیگر در ارتباط هستند و در قالب دو زیرمجموعه توانمندسازها و نتایج بیان می‌شوند. این مدل نواحی گوناگون بنگاه را تحت پوشش قرار می‌دهد و به‌عنوان راهنمایی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و اندازه‌گیری نتایج به‌دست‌آمده توسط سازمان، به کار می‌رود (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰). زیرمجموعه توانمندسازها، شامل ۵ معیار است که بیانگر نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آن هستند. حوزه نتایج با در بر گرفتن ۴ معیار، مشخص‌کننده خواسته‌هایی است که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آن‌ها دست یابد (رازانی، ۱۳۸۱). کانون توجه این مدل، معطوف به مشتری، کارکنان و جامعه بوده و مزایای پیاده‌سازی آن برقراری ارتباط با جامعه، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، افزایش مسئولیت‌های اجتماعی، فراگیر شدن کیفیت، افزایش سرعت عمل سازمانی و فرایند محوری است. در حقیقت می‌توان گفت که الگوی سرآمدی یک سیستم اندازه‌گیری با چارچوب کل‌نگر در جهت تشخیص رویکردهای متعدد دستیابی به تعالی پایدار است.

ممکن مدل تعالی سازمانی EFQM را به دست آورد و از نظر تعالی سازمانی در وضعیت کمتر از متوسط قرار دارد.

گالو و همکاران در سال ۲۰۲۳ به بررسی مدل‌های BSC و EFQM برای کمک به SMEها پرداختند. هدف از پژوهش ارائه شده در این مقاله، تحلیل و مقایسه مدل‌های کارت امتیازی متوازن و EFQM در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) و پیشنهاد به‌کارگیری این مدل‌ها در طیف وسیع‌تری است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که پیاده‌سازی مدل‌ها در بخش SME توجیه خود را دارد.

اکداگ در سال ۲۰۲۰ به مطالعه‌ای با عنوان مدل EFQM برای مدیریت کیفیت در مؤسسات آموزش عالی ترکیه پرداخت. هدف این تحقیق تعمیق درک و تشویق تحقیقات بیشتر در مورد بهترین شیوه‌ها برای حفظ بهبود کیفیت در مؤسسات آموزش عالی ترکیه بوده است. این مقاله اثرات وفاداری سازمانی و رضایت شغلی را بر مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) تحلیل می‌کند.

مرور ادبیات و پیشینه نشان می‌دهد که مدل EFQM با توجه به جامعیت و جهان‌شمول بودن و همچنین به دلیل استفاده از منطق رادار در ارزیابی می‌تواند مدل مناسبی جهت ارزیابی عملکرد مراکز آموزشی آستان قدس رضوی باشد. همان‌طور که در مرور پیشینه مراکز آموزشی بسیاری با این مدل ارزیابی شده‌اند.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. روش ارزیابی از طریق پرسشنامه خودارزیابی مدل EFQM 2013، شامل ۷۴ سؤال بر اساس مدل استاندارد EFQM بهره گرفته شده است که شامل دو دسته سؤال است که ۳۹ سؤال بر اساس مدل پایه EFQM و ۳۵ سؤال بر اساس منطق امتیازدهی در نظر گرفته شده‌اند. این سؤالات با طیف لیکرت که شامل ۵ گزینه است نمره‌دهی می‌شوند. با توجه به مطالعات پیشین و اطلاعات در دسترس، تاکنون در مراکز آموزشی و پژوهشی آستان قدس رضوی طرح عرضه‌یابی سازمانی با مدل EFQM به‌صورت جامع انجام نشده است. بدین منظور این طرح منجر به شناخت هرچه بیشتر مدیران مراکز آموزشی از وضعیت موجود سازمان خود می‌شود. به همین دلیل در تحقیق حاضر تعدادی از روسای مراکز آموزشی، معاونین و مدیران و کارشناسان مراکز آموزشی آستان قدس رضوی جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. روایی درونی پرسشنامه به‌پشتوانه علمی و استاندارد بودن آن مورد تأیید محافل علمی است.

ایزدی و همکاران در سال ۱۴۰۱ به ارائه مدل EFQM در آموزش دوره پیش‌دبستانی شهر شیراز پرداختند. در نتیجه این پژوهش، مدل تعالی سازمانی مناسب برای آموزش دوره پیش‌دبستانی در شهر شیراز، ارائه گردید، که در آن تنها عوامل مرتبط نشان داده شده‌اند و باقی عواملی که ارتباط نداشتند از مدل اولیه حذف گردیده‌اند.

واصفیان در سال ۲۰۱۸ تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد مدارس سما ناحیه ۴ دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) از دیدگاه کارکنان و مدیران منتشر کرد. نتایج پژوهش نشان داد که نمره کل ارزیابی عملکرد مدارس سما ناحیه ۴ دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس پرسشنامه ۶۳۳ و بر اساس رویکرد فرمی ۶۱۴ بوده است. نتایج تحقیق در هر دو روش نشان داد که بیشترین نقاط قوت سازمان مربوط به حوزه رهبری و بیشترین حوزه نیاز به بهبود مربوط به نتایج مشتریان است.

سمویی در سال ۱۳۹۸ به پژوهشی با موضوع ارزیابی عملکرد دانشکده‌های دانشگاه بیرجند بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM پرداخت. در مجموع دانشکده‌های دانشگاه بیرجند در بُعد توانمندساز و نتایج مدل تعالی سازمانی EFQM به ترتیب موفق به کسب ۲۸۸/۲۱ و ۲۵۸/۵۸ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز ممکن شدند. نتایج بدست آمده نشان از وضعیت متوسط دانشکده‌ها در ابعاد مذکور دارد.

ایمانی و همکاران در سال ۱۳۹۷ به پژوهشی با موضوع شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۱۵۳۵ نفر بود.

قوچی در سال ۱۳۹۴ پژوهشی با هدف ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت فراگیر EFQM ارائه کرد. میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید چمران اهواز در حوزه توانمندسازها ۲۳۱/۴ و در حوزه نتایج ۲۳۸/۴ بود. بیشترین امتیاز کسب شده در حوزه توانمندسازها مربوط به معیار شراکت‌ها و منابع (۴۸/۶) و کمترین امتیاز مربوط به معیار کارکنان (۴۳/۷) بود. معیارهای نتایج کلیدی عملکرد بیشترین (۵۱/۱) و نتایج کارکنان کمترین (۴۲/۴) امتیاز حوزه نتایج را کسب کردند. از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز، ۴۶۹/۸ از ۱۰۰۰ امتیاز

شامل اکثر مدیران و کارشناسان سازمانی مطلع در مراکز آموزشی آستان قدس رضوی) توزیع گردیده است. در ادامه به تفکیک نتایج هر سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. بررسی ویژگی‌های پاسخگویان به پرسشنامه مدل تعالی EFQM نشان می‌دهد که از تعداد ۳۴ پاسخگو، ۸۵ درصد مرد و ۱۵ درصد زن بوده‌اند. از لحاظ سمت سازمانی نیز ۳۸ درصد پاسخگویان دارای پُست مدیریت ارشد، ۵۰ درصد مدیر میانی و ۱۲ درصد به‌عنوان کارشناس فعالیت داشته‌اند. از آنجایی که مدیران نسبت به مسائل کلان و راهبردی سازمان آگاهی بیشتری از کارشناسان دارند، لذا در این مطالعه تعداد بیشتری از کارکنان در سمت مدیریت مدنظر قرار گرفته‌اند. از لحاظ سن، بیشتر پاسخگویان در بازه سنی ۴۵ تا ۵۵ سال قرار دارند (۵۰ درصد)، این در حالی است که ۳۲ درصد در بازه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال، ۹ درصد در بازه سنی ۳۰ تا ۳۵ و ۹ درصد در بازه سنی بیش از ۵۵ سال قرار داشته‌اند. بررسی وضعیت تحصیلی پاسخگویان حاکی از آن است که بیشتر آن‌ها دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند (۶۰ درصد) و ۲۶ درصد فوق‌لیسانس و ۱۴ درصد لیسانس می‌باشند. از طرفی، بیشتر پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۱۵ تا ۲۰ سال و بیش از ۲۵ سال می‌باشند (۲۶ درصد) و ۱۵ درصد در بازه سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۱۸ درصد در بازه ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۵ درصد در بازه ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه خدمت قرار دارند.

نتایج حاصل از ارزیابی سطح تعالی واحدهای آموزشی آستان قدس رضوی بر اساس مدل EFQM مورد بحث قرار گرفت. در مرحله اول ارزیابی، به تحلیل نتایج حاصل از امتیازات به دست آمده در ابعاد و معیارهای تعالی پرداخته شد که خروجی‌ها به شرح ذیل بوده است.

متوسط سطح تعالی واحدهای آموزشی منتخب آستان قدس معادل ۶۷/۷ درصد است.

جدول ۱- ارزیابی معیارهای کلی

سطح تعالی	امتیاز (توانمندسازها)	امتیاز (نتایج)	امتیاز (کل مدل)
درصد امتیاز	۷۴/۷۰٪	۶۴/۶۴٪	۶۷/۷۰٪

نتایج فوق بیانگر آن است که مراکز آموزشی آستان قدس رضوی، هنوز به سطح تعالی کامل یا مناسبی دست نیافته‌اند. البته باید به این نکته توجه داشت که دستیابی به سطح تعالی کامل حتی در کشورهای پیشرفته نیز یک آرمان محسوب می‌شود. آنچه مهم است ارزیابی سطح تعالی در شرایط فعلی و بهبود آن در طول

به‌منظور اطمینان از پایایی سؤالات پرسشنامه از آزمون پایایی ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. بر این اساس، در علوم انسانی، اگر ضریب آلفای کرونباخ بیش از عدد ۰/۷ باشد ادعا می‌شود که همبستگی بین سؤالات طراحی شده در هر بخش پرسشنامه مناسب بوده و می‌توان پایایی نتایج به دست آمده را مورد قبول قرار داد.

اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد جامعه آماری توسط پرسشنامه، ابتدا در محیط spss طبقه‌بندی و استخراج می‌گردد. سپس داده‌های حاصل از آن از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. داده‌های حاصل از استخراج پرسشنامه از طریق جداول فراوانی، درصدها، نمودارها و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مورد توصیف قرار گرفته است.

کل امتیازهای مدل تعالی سازمانی ۱۰۰۰ است که ۵۰۰ امتیاز آن به معیارهای توانمندساز و ۵۰۰ امتیاز به معیارهای نتایج اختصاص دارد. نحوه تخصیص امتیازها به معیارهای توانمندساز و نتایج که مطابق با ویرایش جدید مدل در سال ۲۰۱۳ دستخوش تغییراتی شده است که در این قسمت، نحوه امتیازدهی به معیارهای نه‌گانه‌ی تعالی سازمانی شرح داده می‌شود.

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمندسازها ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد که وزن زیرمجموعه ۵ معیار آن عبارت است از فرآیندها ۱۰ درصد، رهبری ۱۰ درصد، مشارکت و منابع ۱۰ درصد، کارکنان ۱۰ درصد و خطمشی و استراتژی ۱۰ درصد. معیارهای نتایج از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیرمجموعه آن عبارت‌اند از نتایج مشتریان ۱۵ درصد، نتایج کارکنان ۱۰ درصد، نتایج جامعه ۱۰ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد. به‌عنوان نمونه اولین معیار از توانمندسازها معیار رهبری است که متشکل از ۸ خُرده مقیاس است و برای محاسبه امتیاز نهایی آن از فرمول زیر استفاده شده است.

۵ / (میانگین امتیازهای ۸ زیر معیار رهبری * ۱۰۰) = امتیاز نهایی معیار رهبری

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و جایگاه سازمانی به‌عنوان پارامترهای جمعیت شناختی انتخاب گردیده است. این متغیرهای جمعیت شناختی ممکن است در نحوه پاسخگویی و برداشت پاسخ‌دهندگان به / از سؤالات پرسشنامه مؤثر باشد. پرسشنامه در بین ۳۴ نفر (گروه هدف،

نسبت به معیارهای توانمندساز داشته‌اند. به طوری که سطح تعالی معیار اول نتایج یعنی کسب‌وکار (۷۱/۴۸ درصد) کمتر از سطح تعالی ۳ معیار توانمندساز بوده است. بخش عظیمی از علت پایین بودن سطح تعالی نتایج نسبت به توانمندسازها را می‌توان اثرگذاری توانمندسازها بر نتایج دانست. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره گردید، زمانی که توانمندسازها در یک سازمان دارای یک پیشرفت جزئی بوده و بیشتر در مرحله برنامه‌ریزی قرار گرفته باشند تا اجرا و بازنگری، مسلماً در بُعد نتایج نیز سطح خروجی‌ها پایین خواهد بود. پیشرفت جزئی در معیارهای توانمندساز، به این مفهوم است که واحدهای آموزشی استان قدس رضوی در تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی توسط رهبران یا مدیران ارشد (رهبری)، تحقق آن‌ها از طریق استراتژی‌های شفاف (استراتژی)، مدیریت منابع انسانی حمایت‌کننده از استراتژی‌ها (کارکنان)، مدیریت منابع و شرکا در راستای استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی (منابع و شرکا) و طراحی و مدیریت فرآیندها و خدمات متناسب با خط مشی‌ها و استراتژی‌ها، بیشتر در مرحله شروع و برنامه‌ریزی قرار دارند و پیشرفت خیلی چشم‌گیری در این زمینه صورت نگرفته است و نیاز به بهبود در وضعیت این معیارها وجود دارد. مقایسه بین معیارهای توانمندساز نیز بیانگر آن است که سطح تعالی در معیار کارکنان کمتر از سایر معیارهای این حوزه می‌باشد و از آنجایی که منابع انسانی از اساسی‌ترین لازمه‌های بقای سازمان است، بنابراین ضروری است که زمینه‌های بهبود در این راستا نیز با جدیت بیشتری فراهم گردد. وضعیت معیارهای بُعد نتایج نشان‌دهنده آن است که در واحدهای آموزشی، معیار نتایج کارکنان با مواردی نظیر پایش رضایت کارکنان، پایش درک کارکنان از استراتژی، سنجش شایستگی‌های فردی و اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان بیشتر از سایر حوزه‌ها مورد غفلت قرار گرفته است و نیاز دارد که واحدهای آموزشی، به منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع اصلی خود توجه ویژه‌ای داشته باشند. خروجی‌ها در زمینه معیار نتایج جامعه نیز نشان می‌دهد که واحدهای آموزشی در زمینه ارزیابی میزان مسئولیت‌پذیری‌های خود نسبت به جامعه، نیاز به تعریف و سنجش شاخص‌های مناسب و شفاف جهت ارزیابی مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود و مواردی نظیر تعهدات اجتماعی نسبت به جامعه، توجه به مطبوعات، پیامدهای اجتماعی و غیره دارند. همچنین، در زمینه نتایج مشتریان (دانشجو و دانش‌آموز) و مواردی نظیر ارزیابی رضایت مشتریان از عملکرد واحدهای آموزشی، ارزیابی دیدگاه مشتریان نسبت به ابعاد مختلف عملکردی نظیر کیفیت خدمات ارائه شده، سرعت انجام خدماتی نظیر آموزشی و اداری و

زمان است. بنابراین، ارزیابی سطح تعالی و قضاوت در مورد آن در یک مقطع زمانی، اگرچه می‌تواند به‌منظور درک وضعیت فعلی مفید و مؤثر واقع شود، اما عدم انجام این ارزیابی در طول زمان باعث می‌شود مدل ارزیابی EFQM اثربخشی کامل خود را از دست بدهد. وضعیت فعلی ارزیابی حاکی از آن است که سطح تعالی مراکز آموزشی استان قدس رضوی حدود ۷۰ درصد و نزدیک به آن است و این نشانه آن است که پیشرفت در زمینه تعالی، در سطح بین جزئی و قابل ملاحظه بوده و بهبود چنین وضعیتی در راستای بهبود عملکرد مراکز آموزشی استان قدس رضوی امری ضروری است. در این راستا، بُعد نتایج، منتج از بُعد توانمندسازها است و چون سطح تعالی یا پیشرفت در توانمندسازها، جزئی است، سطح تعالی نتایج نیز تحت تأثیر این پیشرفت جزئی توانمندسازها قرار گرفته و کاهش یافته است. از طرفی، در چرخه یادگیری و بهبود عملکرد، بُعد توانمندسازها با استفاده از بازخوردهای دریافتی از بُعد نتایج قابل بهبود است، بنابراین مراکز آموزشی استان قدس رضوی می‌توانند با توجه و تمرکز ویژه بر موضوعاتی نظیر شاخص‌سازی جامع، پایش و اندازه‌گیری عملکرد و اقدامات بهبود بر اساس معیارهای بُعد نتایج و از این طریق ارائه بازخوردهای عملکردی مربوطه، زمینه را برای بهبود مناسب توانمندسازها و تکمیل چرخه یادگیری و بهبود فراهم نمایند. به‌منظور تحلیل عمیق‌تر ارزیابی‌های سطح تعالی، در مرحله بعد به تحلیل وضعیت هر یک از معیارهای تعالی پرداخته شد.

جدول ۲- ارزیابی معیارهای تعالی

معیارهای تعالی	درصد امتیاز
رهبری	۷۲/۰۴
استراتژی	۷۰/۳۸
کارکنان	۶۵/۰۱
منابع و شرکا	۷۴/۱۹
فرایندها و خدمات	۷۲/۰۸
نتایج مشتریان	۶۹/۱۳
نتایج کارکنان	۵۷/۶۱
نتایج جامعه	۶۰
نتایج کلیدی عملکرد	۷۱/۸۴

نتایج فوق نشان می‌دهد که واحدهای آموزشی استان قدس رضوی از لحاظ اکثر معیارهای نتایج، سطح پیشرفت کمتری

پیشرفت جزئی نیز در این زمینه وجود داشته است. از طرفی، سطح پیشرفت در زمینه اجرا و جاری‌سازی رویکردها و برنامه‌ها کمتر از خود برنامه‌ریزی‌ها (رویکرد) و همچنین، میزان پیشرفت در زمینه ارزیابی و بازنگری رویکردهای اجرا شده نیز کمتر از اجرا و جاری‌سازی این رویکردها بوده است.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

می‌توان چنین نتیجه گرفت که در مراکز آموزشی آستان قدس رضوی، غلبه برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکرد) بر برنامه‌ریزی عملیاتی (جاری‌سازی و ارزیابی و بازنگری) بیشتر بوده است، اگرچه هر دو حوزه نیاز به تقویت و بهبود دارند.

مراکز آموزشی آستان قدس رضوی در تمامی آیتم‌های منطق رادار در معیارهای نتایج (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، و نتایج کسب‌وکار) امتیازی کمتر از ۷۰ درصد را کسب کرده‌اند که در این میان، کمترین امتیاز به اهداف مربوط می‌شود. به این مفهوم که به‌طور متوسط در ۶۰/۶۹ درصد از شاخص‌های در نظر گرفته شده جهت ارزیابی نتایج اهداف کمی محقق شدند و در مورد سایر شاخص‌ها این اهداف محقق نشده‌اند. در این زمینه، لازم است با انجام مطالعات عمیق، علل وجود عدم تحقق اهداف برای شاخص‌ها مشخص گردد. در حوزه مقایسه‌ها نیز به‌طور متوسط ۶۳/۸۹ درصد از شاخص‌ها با وضعیت آن‌ها در سازمان‌ها یا الگوهای مشابه مقایسه می‌شوند. مقایسه وضعیت مقادیر شاخص‌ها با سازمان‌های مشابه نظیر رقبا امکان ارزیابی بهتر و تلاش برای بهبود در محیط رقابتی را فراهم می‌آورد که البته تحقق چنین امری، نیازمند وجود یک پایگاه اطلاعاتی از رقبا فعال در محیط رقابتی است. بیشترین امتیاز نیز مربوط به حوزه محدود می‌باشد که نشان می‌دهد در حدود ۶۶/۱۹ درصد از شاخص‌های سازمان، تحت پوشش قرار گرفته‌اند. همچنان، لازم است مراکز آموزشی آستان قدس رضوی در صدد تعریف شاخص‌های مربوطه و ارزیابی و بازنگری دوره‌ای باشند. همان‌طور که خروجی‌های حاصل از منطق امتیازدهی رادار نشان داد نیاز است که اقداماتی در راستای تعریف شاخص‌هایی برای افزایش محدوده پوشش سازمان، بهبود روند تغییرات مقادیر شاخص‌ها، افزایش میزان دستیابی به تحقق اهداف سازمانی، انجام مقایسه بیشتر مقادیر شاخص‌ها با سازمان‌ها و الگوهای مشابه، و پیگیری بیشتر جهت درک روابط علی و معلولی در تغییرات مقادیر شاخص‌ها انجام گیرد.

غیره نیاز به توجه ویژه‌ای جهت بهبود وجود دارد. در زمینه نتایج کسب‌وکار (نتایج کلیدی عملکرد) نیز اگرچه بیشترین سطح تعالی در بین معیارهای نتایج به دست آمده است، اما همین سطح از تعالی (۷۱/۴۸ درصد) نیز جزئی بوده و نیاز است که واحدهای آموزشی در زمینه‌های مرتبط نظیر پایش و ارزیابی سلامت مالی سازمان، عملکرد در فعالیت واحدها، بهره‌وری سازمان، نوآوری سازمان و غیره بایستی با جدیت بیشتری عمل نموده و با تعریف و پیگیری شاخص‌های مناسب در زمینه، به ارزیابی عملکرد خود پرداخته و زمینه‌های بهبود در آن را فراهم آورند.

در این مطالعه، به‌منظور تحلیل چندجانبه از نتایج مدل EFQM، از منطق امتیازدهی رادار (RADAR) بهره گرفته شده است. منطق رادار بیان‌کننده این است که سازمان به‌منظور انجام فعالیت‌ها و رسیدن به نتایج مورد انتظار خود، باید رویکردهایی داشته باشد که آن‌ها را مستقر سازد و با استفاده از فرایند یادگیری و نوآوری، آن‌ها را از جنبه‌های مختلف بهبود دهد. نتایج حاصل از ارزیابی مدل بر اساس منطق رادار به شرح است.

جدول ۳- ارزیابی معیارهای توانمندساز بر اساس رادار

امتیازات (از ۱۰۰)			
بعد توانمندساز	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و بازنگری
درصد امتیاز	۶۹/۸۳	۶۹/۳۶	۶۶/۰۳

جدول ۴- ارزیابی معیارهای نتایج بر اساس منطق رادار

امتیازات (از ۱۰۰)					
بعد نتایج	محدوده‌ها	روندها	اهداف	مقایسه‌ها	علت‌ها
درصد امتیاز	۶۶/۱۹	۶۵/۴۶	۶۰/۶۹	۶۳/۸۹	۶۳/۹۴

این نتایج نشان‌دهنده این است که رویکردهای مراکز آموزشی آستان قدس رضوی در بُعد توانمندسازها، حدود ۶۹/۸۳ درصد برنامه‌ریزی شده بوده و استراتژی‌های سازمان را پشتیبانی می‌کنند. این در حالی است که حدود ۶۹/۳۶ درصد این رویکردها و برنامه‌ها در سازمان اجرا و جاری‌سازی می‌شوند و حدود ۶۶/۰۳ درصد از دستاوردهای برنامه‌ها و اقدامات، ارزیابی و بازنگری شده و اصلاح می‌گردند. نتایج حاکی از آن است که در زمینه توانمندسازها، برنامه‌ریزی (رویکرد) بیشتر از اجرا (جاری‌سازی) و ارزیابی و بازنگری در مراکز آموزشی آستان قدس رضوی غالب بوده است. بنابراین، می‌توان گفت در بُعد توانمندسازها (معیارهای توانمندساز شامل رهبری، استراتژی، کارکنان، منابع و شرکا، و فرایندها و خدمات)، بیشتر اقدامات انجام شده در مراکز آموزشی آستان قدس رضوی در سطح شروع و برنامه‌ریزی (رویکرد) بوده و

منابع

- need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10, 26-36. <https://doi.org/10.1108/09684880210416085>
- Vasefian, F. (2019). Performance Evaluation of SAMA Schools of 4th District of Islamic Azad University Based on the Organizational Excellence Model of European Foundation for Quality Management (EFQM) from Viewpoints of Staff and Managers. *Industrial Strategic Management*, 3(1), 28-42. <http://noo.rs/fRq46>
- Zhang, J., Schmidt, K., & Li, H. (2016). An Integrated Diagnostic Framework to Manage Organization Sustainable Growth: An Empirical Case. *Sustainability*, 8(4), 301. <https://doi.org/10.3390/su8040301>
- ابراهیمی جمارانی، مسعود و پورآقا، امیر (۱۳۹۷). مدل تعالی EFQM 2013. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ابزری، مهدی، شاهین، آرش و محمدشفیعی، مجید (۱۳۹۰). حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی). پژوهش در مدیریت تولید و عملیات، ۲(۲)، ۳۶-۱۹. <https://sid.ir/paper/217500/fa>
- اخوان صراف، احمدرضا، و عبدالباقی، عبدالمجید. (۱۳۸۴). عرضه‌یابی واحدهای صنعتی بر مبنای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. <https://sid.ir/paper/815403/fa>
- ایزدی، کبری، علیزاده، سعید و جلیلی، سودابه (۱۴۰۱). ارائه‌ی مدل EFQM در آموزش دوره پیش‌دبستانی شهر شیراز. فصلنامه روانشناسی و علوم رفتاری ایران، ۳۲(۷)، ۸۹-۱۰۸. <https://civilica.com/doc/1977955>
- ایمانی گله پردسری، محمدرضا و ناظم، فتاح (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد تعالی سازمانی با تأکید بر مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۹ (۴)، ۱۷۷-۲۰۵. <https://sanad.iau.ir/Journal/earq/Article/1112603/FullText>
- رازانی، عبدالمحمد، (۱۳۸۱). آشنایی با مدل EFQM. تهران: انتشارات مام
- روستا، سعیده و پاپری، محیا (۱۴۰۲). ارزیابی عملکرد آموزش و پرورش شهر شیراز بر اساس مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM). اختلالات جنسی و روانشناختی (روانشناسی مرضی با تأکید بر اختلال‌های جنسی)، ۴(۱)، ۱-۲۰. <https://civilica.com/doc/2015888>
- سمویی، یاسر (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد دانشکده‌های دانشگاه بیرجند بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
- قوچی، لیلا (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید چمران اهواز براساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- Akdağ, H.C. (2020). *The EFQM Model for Quality Management in Turkish Higher Education Institutions*. <file:///D:/Browser%20Download/Article.pdf>
- Gallo, P., Kusnirova, R., Vachal, J., Strakova, J., & Rauser, D. (2023). Application of BSC and EFQM models in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Sectors*, 1(1), 20-31. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3816762>
- Osseo-Asare, A. E., & Longbottom, D. (2002). The