

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه پیام نور واحد غرب تهران

بخش مدیریت و اقتصاد

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد

مدیریت دولتی-گرایش تشکیلات و روشها

عنوان:

## ارزیابی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

### بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

استاد راهنما:

آقای دکتر مجید ضمّاهنی

استاد مشاور:

آقای دکتر علی اکبر احمدی

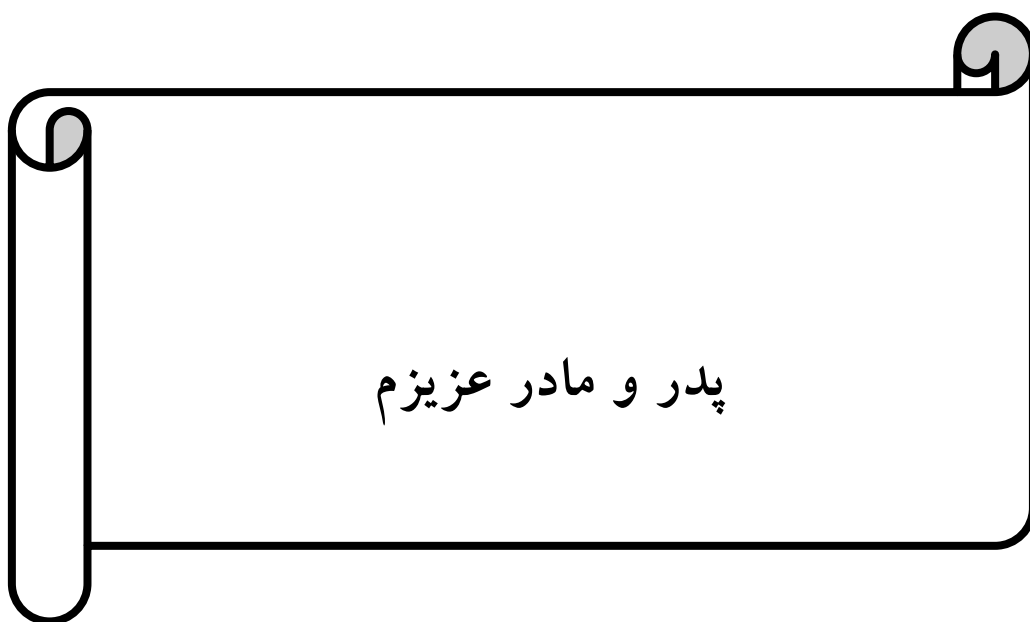
دانشجو:

فهیمة خدامی عباسیه

بهار ۱۳۹۱

تقديم به:

---



# سپاسگزاری

---

سپاس خدای مهربان را که اندیشه‌ام داد.

حمد و ستایش بی‌قیاس خدای را سزااست که از الطاف خود در انسان دمید و او را اشرف مخلوقات خود قرار داد. حال که به لطف او توفیق تحصیل علم و کسب دانش را پیدا نمودم، از خداوند متعال می‌خواهم که قدم‌هایم را در راه خدمت به جامعه استوار گرداند تا بتوانم از آنچه در این سال‌ها آموختم در مسیر پیشرفت و آبادانی کشور عزیزم استفاده نمایم.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از والدین عزیزم که با یاری و کمک بسیار مشوق اصلی من در این زمینه بودند و اساتید گرامی آقایان دکتر ضماهی و دکتر احمدی که در تحقیق و انجام این پایان‌نامه مرا راهنمایی و همراهی کرده‌اند و مشاوره‌های فراوان دادند صمیمانه سپاسگزاری نمایم.

## چکیده:

ارزیابی عملکرد، به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع، در جهت دستیابی به هدفها، به شیوه‌ای اقتصادی، توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. مدل‌های مختلفی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها وجود دارد. از جمله این مدلها، می توان به مدل EFQM اشاره نمود. هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بر اساس مدل EFQM است. مدل EFQM، ابزاری است که تصویری از عملکرد سازمان در ۹ حوزه را ایجاد می کند که ۵ معیار آن حوزه توانمندسازها شامل معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت منابع انسانی (کارکنان)، منابع و مشارکت، فرآیندها و ۴ معیار آن حوزه شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد می باشند. ابزار اصلی گردآوری داده ها، پرسشنامه استاندارد EFQM است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰,۸۷۵ بدست آمد که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه بود. روایی پرسشنامه نیز به علت استاندارد بودن و تایید از سوی جانب سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران دارای روایی لازم بود. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان و مدیران صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم است. تعداد جامعه آماری ۱۰۷ نفر می باشد. تعداد نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۵۳ نفر مشخص شد. محقق جهت بازگشت تعداد مناسبی پرسشنامه، ۱۰۰ پرسشنامه را بین نمونه آماری توزیع نمود و ۷۰ پرسشنامه را مورد تحلیل قرار داد. جهت تحلیل داده های تحقیق، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که سازمان به جز معیارهای خط مشی، جذب منابع و نتایج جامعه دارای وضعیت مناسبی نمی باشد.

**واژگان کلیدی:** عملکرد- ارزیابی عملکرد- مدل EFQM- نتایج- خط مشی و استراتژی-

توانمندسازها

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

۰	۱-۱ مقدمه .....
۲	۲-۱ بیان مساله .....
۴	۳-۱ سوالات تحقیق .....
۵	۴-۱ ضرورت انجام تحقیق .....
۶	۵-۱ اهداف تحقیق .....
۷	۶-۱ فرضیه های تحقیق .....
۸	۷-۱ روش انجام پژوهش .....
۸	۸-۱-۱ روش تحقیق .....
۸	۸-۲-۱ روش و ابزار گردآوری اطلاعات .....
۸	۸-۳-۱ قلمرو تحقیق .....
۸	۸-۴-۱ جامعه و نمونه آماری .....
۹	۸-۵-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها .....
۱۱	۹-۱ تعریف نظری واژه ها .....
۱۱	۱۰-۱-۱ تعریف عملیاتی واژگان کلیدی .....

### فصل دوم: مبانی نظری و ادبیات تحقیق، پیشینه تحقیق و معرفی سازمان مورد مطالعه

#### بخش اول: مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۱۳	۱-۲ مقدمه .....
۱۴	۲-۱-۲ آشنایی با مفاهیم ارزیابی عملکرد .....
۱۴	۲-۱-۲-۱ اندازه گیری و ماهیت آن .....
۱۵	۲-۱-۲-۲ ارزیابی عملکرد .....
۱۵	۲-۱-۲-۱-۱ مروری بر گذشته ارزیابی عملکرد (سابقه ارزیابی عملکرد) .....
۱۹	۲-۱-۲-۲ ارزیابی عملکرد در ایران .....
۲۰	۲-۱-۲-۳ فرآیند اندازه گیری .....
۲۱	۲-۱-۲-۴ ارزیابی شاخص های اندازه گیری .....
۲۱	۲-۱-۲-۵ ماهیت سیستم اندازه گیری .....
۲۲	۲-۱-۲-۲ مدل های ارزیابی عملکرد .....
۲۲	۲-۱-۲-۱ مدل تعالی عملکرد دمیگنک: .....
۲۳	۲-۲-۲ مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريج: .....
۲۳	۲-۲-۳ مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا EFQM: .....
۲۴	۲-۳-۱ ارزش ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM .....

۲۵	..... ۱-۳-۱-۲- نتیجه گرای
۲۵	..... ۲-۳-۱-۲- مشتری مداری
۲۶	..... ۳-۳-۱-۲- رهبری و ثبات در مقاصد
۲۷	..... ۴-۳-۱-۲- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها
۲۸	..... ۵-۳-۱-۲- توسعه و مشارکت کارکنان
۲۹	..... ۶-۳-۱-۲- یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر
۲۹	..... ۷-۳-۱-۲- توسعه شراکت ها
۳۰	..... ۸-۳-۱-۲- مسئولیت اجتماعی شرکت
۳۲	..... ۴-۱-۲- مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM)
۳۴	..... ۵-۱-۲- تشریح معیارها و زیرمعیارها در مدل تعالی سازمانی EFQM
۳۴	..... ۱-۵-۱-۲- ساختار معیار های اصلی : توانمندسازها
۳۵	..... ۱-۱-۵-۱-۲- معیار رهبری
۳۸	..... ۲-۱-۵-۱-۲- معیار خط مشی و استراتژی
۴۰	..... ۳-۱-۵-۱-۲- معیار کارکنان
۴۳	..... ۴-۱-۵-۱-۲- معیار شراکتها و منابع
۴۶	..... ۵-۱-۵-۱-۲- معیار فرایندها
۵۰	..... ۲-۵-۱-۲- ساختار معیار های نتایج
۵۰	..... ۱-۲-۵-۱-۲- معیار نتایج برای مشتری
۵۳	..... ۲-۲-۵-۱-۲- معیار نتایج برای کارکنان
۵۶	..... ۳-۲-۵-۱-۲- معیار نتایج برای جامعه
۵۹	..... ۴-۲-۵-۱-۲- معیار نتایج کلیدی عملکرد
۶۱	..... ۶-۱-۲- منطق ارزیابی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا
۶۳	..... ۱-۶-۱-۲- معیارهای نتایج
۶۴	..... ۲-۶-۱-۲- معیارهای توانمند ساز
۶۶	..... ۷-۱-۲- خود ارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM
۶۶	..... ۱-۷-۱-۲- خود ارزیابی ؛ مهمترین کاربرد مدل تعالی سازمانی
۶۶	..... ۲-۷-۱-۲- مزایای خودارزیابی برای سازمان
۶۷	..... ۳-۷-۱-۲- مراحل اجرای خودارزیابی در سازمان
۶۹	..... ۴-۷-۱-۲- فرآیند عمومی و چرخه خودارزیابی در مدل EFQM
۷۱	..... ۵-۷-۱-۲- روشهای انجام خودارزیابی
۷۳	..... ۱-۵-۷-۱-۲- روش پرسشنامه
۷۵	..... ۲-۵-۷-۱-۲- روش کارگاهی
۷۷	..... ۳-۵-۷-۱-۲- روش پرفرما

۷۹	۱-۲-۷-۵-۴- روش شبیه سازی
۸۰	۱-۲-۷-۵-۵- رویکرد استفاده از ماتریس
۸۲	۱-۲-۷-۵-۶- رویکرد استفاده از روش جایزه
۸۳	۱-۲-۷-۶- مقایسه بین رهیافت‌های مختلف و انتخاب مناسب‌ترین رهیافت
۸۴	۱-۲-۷-۷- روش انجام خودارزیابی در سازمانهای ایرانی
۸۵	۱-۲-۸- فواید استفاده از مدل EFQM

### بخش دوم: پیشینه تحقیق و معرفی سازمان مورد مطالعه

۸۷	۲-۲- پیشینه تحقیق
۸۷	۱-۲-۲- تحقیقات داخلی:
۸۹	۲-۲-۲- تحقیقات خارجی:
۹۱	۲-۲-۳- آشنایی با جامعه آماری:
۹۶	۲-۲-۴: جمع بندی و مدل تحقیق:

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۹۸	۱-۳- مقدمه
۹۹	۲-۳- نوع تحقیق:
۱۰۰	۳-۳- روش تحقیق
۱۰۰	۴-۳- متغیرهای تحقیق
۱۰۰	۵-۳- روشهای جمع آوری اطلاعات
۱۰۱	۶-۳- روایی و پایایی پرسشنامه
۱۰۳	۷-۳- جامعه و نمونه آماری
۱۰۳	۱-۷-۳- جامعه آماری
۱۰۴	۳-۷-۳- روش نمونه گیری
۱۰۶	۸-۳- روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۱۰۸	۱-۴- ویژگی های جمعیت شناختی
۱۱۰	۲-۴- توصیف داده های تحقیق
۱۱۳	۳-۴- تحلیل استنباطی داده ها
۱۱۸	۴-۴- تحلیل یافته های ضمنی تحقیق

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادهای تحقیق

۱۲۲	۱-۵- مقدمه
۱۲۲	۲-۵- یافته‌های پژوهش مربوط
۱۲۲	۱-۲-۵- یافته های پژوهش مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی
۱۲۳	۲-۲-۵- یافته های پژوهش مربوط به فرضیه اول



۱۲۴	.....	۳-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه دوم
۱۲۴	.....	۴-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه سوم
۱۲۵	.....	۵-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه چهارم
۱۲۵	.....	۶-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه پنجم
۱۲۵	.....	۷-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه ششم
۱۲۶	.....	۸-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه هفتم
۱۲۶	.....	۹-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه هشتم
۱۲۷	.....	۱۰-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه نهم
۱۲۷	.....	۱۱-۲-۵ یافته های پژوهش مربوط به فرضیه دهم
۱۲۷	.....	۱۲-۲-۵ یافته های ضمنی پژوهش
۱۲۸	.....	۳-۵- پیشنهادهای تحقیق
۱۲۸	.....	۱-۳-۵ پیشنهادهای کلی تحقیق
۱۲۸	.....	۲-۳-۵ پیشنهادهای کاربردی برای صندوق رفاه دانشجویان
۱۳۱	.....	۳-۳-۵ پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
۱۳۱	.....	۴-۵ محدودیت های تحقیق:
۱۳۲	.....	فهرست منابع:

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲) تفاوت دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی	۱۸
جدول ۲-۲) تفاوت دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی	۱۸
جدول ۳-۲) راهنمای انتخاب روش خود ارزیابی با توجه به پیشینه تاریخی فعالیت‌های کیفیتی	۷۲
جدول ۴-۲) جدول مقایسه‌ای برای روشهای ارزیابی	۷۲
جدول ۵-۲) نگرش‌های مختلف برای انتخاب رویکرد مناسب	۸۴
جدول ۱-۳) ابعاد، شاخص‌ها، سئوالات مرتبط با هر فرضیه تحقیق	۱۰۱
جدول شماره ۱-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب جنسیت	۱۰۸
جدول شماره ۲-۴) توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب سطوح تحصیلات	۱۰۹
جدول شماره ۳-۴) توزیع فراوانی مربوط به سابقه کار کارکنان	۱۱۰
جدول شماره ۴-۵) درصد و امتیاز حوزه‌های تعالی صندوق رفاه مورد بررسی بر اساس نظر کل پاسخگویان	۱۱۲
جدول شماره ۴-۶) آزمون نرمال بودن (کولموگوروف-اسمیرنوف) برای معیارهای تعالی سازمانی	۱۱۳
جدول ۱-۵) وضعیت ابعاد مدل EFQM در صندوق رفاه دانشجویان	۱۲۳

شکل ۱-۱: مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۱۰
شکل ۱-۲- ارزش ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۳۱
شکل ۲-۲- مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۳۳
شکل ۳-۲- ساختار معیار های اصلی : توانمندسازها.....	۳۴
شکل ۴-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار رهبری.....	۳۷
شکل ۵-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار خط مشی و استراتژی.....	۴۰
شکل ۶-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار کارکنان.....	۴۳
شکل ۷-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار شراکتها و منابع.....	۴۶
شکل ۸-۲- ارتباط و تعامل معیارهای فرعی معیار فرآیندها.....	۴۹
شکل ۹-۲- ساختار معیارهای نتایج.....	۵۰
شکل ۱۰-۲- اساس الگوی RADAR بر مبنای چرخه دمینگ.....	۶۲
شکل ۱۱-۲- مراحل اجرای خودارزیابی در سازمان.....	۶۹
شکل ۱۲-۲- فرایند عمومی خودارزیابی.....	۷۰
شکل ۱۳-۲- چرخه خودارزیابی.....	۷۱
شکل ۱۴-۲- نمونه ای از فرم خودارزیابی با روش پرسشنامه.....	۷۴
شکل ۱۵-۲- نمونه ای از فرم مورد استفاده ارزیابان در روش کارگاهی.....	۷۶
شکل ۱۶-۲- نمونه فرم پرفرما.....	۷۷
شکل ۱۷-۲: مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۹۷

نمودار شماره ۱-۴: توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب جنسیت .....	۱۰۹
نمودار شماره ۲-۴: توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب سطوح تحصیلات .....	۱۰۹
نمودار شماره ۳-۴: توزیع فراوانی مربوط به سابقه کار کارکنان .....	۱۱۰
نمودار ۴-۴ مقایسه وضع موجود معیارهای تعالی سازمانی در صندوق رفاه .....	۱۱۳

**فصل اول:**

**کلیات تحقیق**

## ۱-۱ مقدمه

تعیین جایگاه سیستم ها، متدها و تکنیک های مختلف در پیکره سازمان و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و تعیین نقاط ضعف، قوت و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانها، موضوعی است که مورد توجه مدیران بیشتر سازمانهای دولتی و غیر دولتی قرار دارد.

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی متعارف اثربخشی فعالیت هاست، منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است. به طور کلی نظام مدیریت عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و نهایتاً بهبود عملکرد دانست.

ارزیابی عملکرد می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد سازمان گردد و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان را فراهم نماید.

در سالهای اخیر استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانها گسترش یافته و مهمترین ابزار در این زمینه سنجه مالی بوده است. سیستم های سنتی مالی با مشکلات زیادی مواجه بوده اند. از جمله مهمترین اشکالات، توجه صرف به متغیرهای مالی بوده است.

محققان سازمانی برای رفع این مشکل مدل های مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمان ارائه نموده اند. از جمله این مدلها می توان به کارت ارزیابی متوازن و مدل سرآمدی تعالی سازمان اشاره نمود. در این تحقیق از مدل تعالی سازمانی (EFQM) جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است. در ادامه فصل به بیان مساله تحقیق و ضرورت اهمیت انجام تحقیق، اهداف و سئوالات تحقیق اشاره شده است.

## ۱-۲- بیان مساله

امروزه بنگاهها و سازمانهای مختلف کشور در فرآیند جهانی شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی با چالش های بی شماری مواجه هستند. حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است. با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواست ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند (هداوند، ۱۳۸۵) و به سودآوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند (محمدی و همکاران، ۱۳۸۴).

در این شرایط استفاده از یک نظام ارزیابی مناسب اجتناب ناپذیر شده است، به گونه ای که فقدان یک نظام ارزیابی جامع و مستمر در ابعاد مختلف (رهبری، کارکنان، منابع، اهداف و استراتژی) به عنوان یکی از علائم بیماری و ضعف سازمان قلمداد میشود (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۴).

ارزیابی در هر سازمان با هدف شناخت وضع موجود و شناسایی نقاط ضعف، ضمن کنترل و بررسی سیاست ها و استراتژی های اعمال شده، زمینه را برای برنامه ریزی و سیاستگذاری جهت افزایش نقاط قوت سازمان و افزایش خدمات و رضایت بیشتر مشتریان فراهم می کنند (انصاری جابری، ۱۳۸۸). ارزیابی این امکان را فراهم می کند تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه گیری و براساس یافته های حاصل نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنان خود را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید (تری، ۲۰۰۵: ۱۱). لذا توسعه سازوکارهای جامع و کارآمد سنجش عملکرد از پیش نیازهای تدوین برنامه ها و راهبردهای سازمانی به شمار می آید.

با گذشت زمان و اهمیت یافتن مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر و سرمایه های انسانی، ابعاد دیگری هم در مدل های نخستین ارزیابی عملکرد- که بیشتر به کارایی مالی و ملموس سازمان توجه داشتند- مورد توجه قرار گرفت. از این رو تلاش هایی در راستای جستجوی کیفیت در همه سطوح سازمان و همه بخش های زنجیره ارزش انجام گرفت. هرچند با پیچیده تر شدن فضای کسب و کار، سازمان ها نیازمند سازوکارهای جامع تری بودند (منستدوفنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳ و تیلور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۶۷).

<sup>1</sup> Tari

<sup>2</sup> Monsted. M and Fons, T(2000)

<sup>3</sup> Taylor, W.A(1995)

در این راستا مدل تعالی سازمانی با هدف اندازه گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد سازمان و در بر گرفتن همه ذینفعان ابداع شد که به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان ها، در استقرار سیستم های نوین مدیریتی، کاربردهای روز افزونی یافت. این مدل به عنوان زبانی مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمانها بکار میرود (بارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۸۹).

مدل تعالی سازمانی دارای ۸ اصل عمده از جمله نتیجه گرایی، مشتری گرایی، رهبری و پایداری هدف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت همکاران و پاسخگویی عمومی است (نجفی و حسینی، ۱۳۸۷). نمونه ای از این مدل ها، مدل EFQM است.

مدل EFQM ابزاری است که تصویری از عملکرد سازمان در ۹ حوزه را ایجاد می کند که ۵ معیار آن حوزه توانمندسازها شامل معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت منابع انسانی (کارکنان)، منابع و مشارکت و فرآیندها و ۴ معیار آن حوزه شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد می باشند (نجفی و حسینی، ۱۳۸۷: ۳۴).

رویکرد سنجش در خود ارزیابی های مدل مذکور بر اساس منطق RADAR می باشد. به این معنی که در تمامی معیارهای مدل، سازمان نخست باید هدفگذاری مناسب انجام دهد و سپس رویکرد منطقی و درخور جهت گیری های کلان سازمان تعریف شده و برای استقرار نظام مند آنها راهکاری ارائه شود و سپس سازوکاری برای ارزیابی و بهبود رویکرد مورد نظر ارائه گردد (امیری، سکاکی، ۱۳۸۴: ۶۰). خروجی ارزیابی ها، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان است که بر اساس آنها برنامه های بهبود برای افزایش اثربخشی سازمان پیشنهاد می شود.

در مطالعه حاضر چگونگی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در حوزه های ۹ گانه تعالی سازمانی بررسی خواهد شد که برآیند آنها تصویری از عملکرد کلان صندوق را به دست می دهد. معیارهای مذکور با استفاده از دو رویکرد شاخص های ادراکی (دیدگاه و نظریات کارکنان مدیران) و شاخص های عملکردی محاسبه می شوند.

---

<sup>1</sup>Bard,2003



این پژوهش مفید بودن مدل تعالی سازمانی را برای مشخص کردن بارزترین منابع و توانمندی های صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان داده و تحلیل خواهد نمود که مدل تعالی سازمانی ما را قادر می سازد تا تشخیص دهیم که کدام بخش از ساختار صندوق، منابع کلیدی را به منظور رسیدن به اهداف اصلی فراهم می آورد.

### ۱-۳- سوالات تحقیق

۱. آیا بین عملکرد فعلی رهبری و مدیریت صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین وضعیت فعلی خط مشی ها و راهبردهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مدیریت کارکنان خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۴. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در جذب منابع با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۵. آیا بین وضعیت فعلی فرآیندهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۶. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج کلیدی عملکرد با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۷. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج کارکنان با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟

۸. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج مشتریان (ارباب رجوع) با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟

۹. آیا بین وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج جامعه با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟

۱۰. آیا بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برحسب مقطع تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد؟

#### ۴-۱ - ضرورت انجام تحقیق

مطالعه و بررسی رویکردهای گوناگون نسبت به ارزیابی عملکرد، بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمانها بوده و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد آنها باشد.

رهبری سازمانی مناسب، توسعه فناوری، رقابت داخلی و جهانی، مزیت نسبی، کیفیت کالا و خدمات ارائه شده به مشتریان و غیره از جمله عواملی هستند که امروزه باید در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند (ذاکر صالحی، ۱۳۷۹). مدل های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی بکار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، بکارگیری روشهای خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمانها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم سازند. از آنجا که مدل های تعالی سازمان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمانها ابزاری قوی برای حفظ مزیت رقابتی از راه جلب انتظارات مشتریان در سطح جهانی است، استفاده از شاخص های مدل های تعالی سازمانی که متناسب این تغییرات باشد، می تواند به عنوان الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها بکار گرفته شود، بنابراین ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان و تشخیص نقاط قوت و ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه ریزی های استراتژیک ایجاد نماید، بیش از هر زمان دیگری احساس می شود (ایلی، ۱۳۸۰: ۱۱).

مدل های تعالی سازمانی با تاکید بر پایه ی ارزش های بنیادی همچون نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات در مقصد و هدف، مدیریت بر مبنای واقعیت ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع

انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، نگاهی نظامند و همه جانبه به عملکرد سازمان دارد.

با توجه به اینکه ایجاد زمینه مناسب جهت رشد استعدادها، کمک به وضع تحصیلی و معیشت دانشجویان مستعد و کم بضاعت کشور و گسترش کیفیت و کمیت تسهیلات اعطایی از اهداف اصلی تشکیل صندوق رفاه دانشجویان می باشد به نظر می رسد ارزیابی عملکرد صندوق با استفاده از مدل تعالی EFQM می تواند در شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعیین مسیر تعالی با رویکرد ایجاد فرصت های برابر بین دانشجویان نقش به سزایی ایجاد نماید.

## ۱-۵- اهداف تحقیق

همانگونه که عنوان شد مدل تعالی EFQM وضعیت عملکرد سیستم را در دو بخش توانمند سازها و نتایج مشخص می سازد و این امکان را به سازمانها می دهد که با درک وضعیت موجود، برای رسیدن به وضعیت مطلوب و بهبود مستمر برنامه ریزی نماید. این خود به مفهوم ارتقای اثر بخش سازمانها می باشد.

به طور کلی هدف استفاده از مدل تعالی EFQM در ارزیابی عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری عبارتست از:

۱. ارزیابی عملکرد مدیریت و رهبری صندوق با در نظر گرفتن اهداف بر اساس مدل تعالی EFQM
۲. بررسی اثر بخشی راهبرد های صندوق در تحقق اهداف بر اساس معیارهای مدل تعالی EFQM
۳. مطالعه و بررسی وضعیت مدیریت کارکنان، با توجه به معیارهای مدل تعالی EFQM
۴. اندازه گیری میزان مشارکت صندوق در جذب منابع با عوامل بیرونی
۵. ارزیابی فرآیندهای صندوق در تحقق اهداف با توجه به معیارهای مدل تعالی EFQM
۶. ارزیابی نتایج صندوق بر اساس اهداف از پیش تعیین شده با توجه به معیارهای مدل تعالی سازمانی

## ۱-۶- فرضیه های تحقیق

۱. عملکرد فعلی رهبری و مدیریت صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۲. وضعیت فعلی خط مشی ها و راهبردهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۳. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مدیریت کارکنان خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۴. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در جذب منابع با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۵. وضعیت فعلی فرآیندهای صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تحقق اهداف خود با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۶. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج کلیدی عملکرد با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۷. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج کارکنان با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۸. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج مشتریان(ارباب رجوع) با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۹. وضعیت فعلی صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از حیث نتایج جامعه با معیارهای مطلوب الگوی تعالی سازمانی EFQM تفاوت معناداری دارد.
۱۰. بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برحسب مقطع تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد.