ارائه مدل آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی: رویکرد ترکیبی

*سیده سمیه موسوی سیاه‌دله **صمد جباری‌اصل ***موسی رضوانی‌چمن‌زمین

* دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا ، ایران mosavi.somayeh1400@gmail.com

** استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا ، ایران samadjabari1339@gmail.com

*** استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا، آستارا ، ایران musa2006az@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹

صص: ۱۶۷- ۱۸۶

چکیده

آمادگی سازمان‌ها جهت استقرار سیستم‌های مدیریتی از مسائل با اهمیت می باشد. هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی به منظور آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد است. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) اکتشافی متوالی استفاده گردید. روش استفاده شده در بخش کیفی پژوهش، نظریه داده بنیاد می باشد. در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از ابزار مصاحبه و در بخش کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید رشته مدیریت دانشگاه های آزاد استان گیلان هستند که در بخش کیفی و به‌منظور انجام مصاحبه‌ها از نظرات ۱۰ نفر از اساتید مرتبط با موضوع پژوهش و در بخش کمی و به‌منظور تکمیل پرسش‌نامه‌ها از نظرات ۱۵۰ نفر از آنها استفاده شد. به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA و به‌منظور کشف ارتباط بین عوامل شناسایی شده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نرم‌افزار MICMAC استفاده شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته متشکل از ۱۸۰ کدباز بود که در قالب نه مفهوم طبقه‌بندی و در چهار مقوله اصلی شامل عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی-رفتاری (به‌عنوان متغیرهای پیوندی)، عوامل بیرونی (به عنوان متغیر مستقل)، و استقرار مدل تعالی (به عنوان متغیر وابسته) تقسیم‌بندی شدند. همچنین تحلیل داده‌های بخش کمی پژوهش به روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار smartPLS صورت پذیرفت. نتایج بخش کمی پژوهش نیز نشان داد که هر سه عامل مذکور شامل عوامل مدیریتی (ایجاد جو حامی تغییر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، یادگیری، تعهد)، عوامل نگرشی- رفتاری (سودمندی ادراک شده و سهولت ادراک شده) و عوامل بیرونی (سیاست‌ها و قوانین بالادستی، اعتبارات، و فرهنگ) نقش معنادار بر آمادگی دانشگاه آزاد در پیاده‌سازی مدل تعالی دارند و در این بین عوامل مدیریتی موثرترین نقش را بر عهده داشته است. همچنین عوامل نگرشی-رفتاری مجریان نیز دارای نقش موثری بر آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی دارد. از طرفی، عوامل بیرونی، هم به طور مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم و از طریق عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی- رفتاری نقش موثری در آمادگی دانشگاه آزاد برای استقرار مدل تعالی دارد، بطوریکه این عامل محرک اصلی واحدهای تابعه دانشگاه آزاد بر استقرار مدل تعالی است. یافته های پژوهش نشان می دهد که آمادگی دانشگاه‌ها برای استقرار مدل‌های تعالی تا حدود زیادی وابسته به عملکرد مدیران آن می باشد. مدیران دارای تعهد بالا می‌توانند با برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت درست سبب ایجاد جوی مثبت در دانشگاه برای پذیرش و استقرار آن مدل‌ها شوند و بدین طریق بر بسیاری از مشکلات درونی همچون عوامل نگرشی- رفتاری اعضاء سازمان که عمدتاً خود را به صور ت مقابله با تغییرات نشان داده و حتی مشکلات بیرونی فائق آیند.

واژه‌های کلیدی: آمادگی سازمانی، مدل تعالی، عوامل مدیریتی، عوامل نگرشی-رفتاری، عوامل بیرونی.

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ عهده‌دار مکاتبات: صمد جباری‌اصل Samadjabari1339@gmail.com

۱- مقدمه

مؤسسات فعال در آموزشی عالی همواره با مسائل مهمی من‌جمله توسعه و بهبود فرآیندها، هزینه‌های آموزشی، لزوم پاسخگویی به ذینفعان مختلف، و ضرورت انطباق با علوم جدید و پیشرو مواجه بوده‌اند. آنها باید سیستمی را برای مواجه با چالش‌های مذکور پیش‌بینی و پیاده‌سازی نمایند (آرایش[1]، ۲۰۱۷). در دهه‌های گذشته، آگاهی از چالش‌های یادشده از مهم‌ترین اصول راهبردی مؤسسات آموزش عالی به منظور بهبود و ارتقاء کیفیّت خود بوده‌اند. روش‌های مختلف اتخاذ شده برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها مانند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی مؤسسات، نظام‌های تصدیق و اعتبارگذاری و مدل‌های مختلف مدیریت کیفیت جامع نمونه‌ای از این خط‌مشی‌ها هستند (اربابی فر و همکاران[2]، ۲۰۱۶). همچنین دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بایست همواره در راه تعالی قدم نهاده و از سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی متلاطم باشند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۷). دانشگاه‌های کشور نیز تاکنون تمایلی برای استفاده از مدل‌های سرآمدی به صورت سیستماتیک و ارتقاء کیفی خود از این طریق نشان نداده‌اند. مطابق بررسی‌های و مطالعات صورت گرفته، مدل‌های تعالی سازمانی در دانشگاه‌های داخلی به ندرت استفاده می‌شوند. این مدل‌ها به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای سنجش میزان کیفیت سیستم‌ها در سازمان‌ها استفاده می‌شوند. با به‌کارگیری مدل های تعالی، علاوه بر اینکه یک سازمان قادر خواهد بود میزان موفقیت خود را در اجرا و دستیابی به برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف بسنجد، بلکه می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌های مشابه خود به‌ویژه بهترین آنها مقایسه نماید (ابراهیمی و همکاران[3]، ۲۰۱۷).

چانگژن و جین[4] با بررسی داده‌های حاصل از اقتصاد چین در بین سال‌های ۱۹۷۸ تا ۲۰۰۴ به این نتیجه رسیدند که بین کیفیت آموزشی و رشد اقتصادی یک کشور رابطه مثبت معناداری وجود دارد (چانگژنگ و جین[5]، ۲۰۰۹). براهان و زیارتی[6] نیز اظهار داشتند که ارتباط زیادی بین رقابت‌پذیری و کیفیت آموزش عالی در تمامی کشورها وجود دارد (برهان و زیارتی[7]، ۲۰۰۲). بسیاری از محققین (همچون: بث و همکاران[8]، ۲۰۰۴ و بریگام[9]، ۱۹۹۳) اعتقاد دارند که اصول مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند به بهبود در عملکرد مؤسسات آموزش عالی به ویژه در نظم بخشی و شکل‌دهی مجدد برنامه‌های آموزشی آنان منجر گردد. باید توجه داشت که بر خلاف حوزه صنعت که کنترل کیفیت آماری می‌تواند کیفیت کالاهای ملموس و مشهود را به خوبی ارزیابی نماید، در آموزش عالی آنچه در کلاس درس رخ می‌دهد، ناملموس می باشد. بنابراین فلسفه و متدولوژی مدیریت کیفیت فراگیر باید به‌تناسب این نوع محصول در آموزش عالی، تعدیل یافته و پس از آن مورد بهره‌برداری قرار گیرد (زنجیرچی، ۱۳۹۰). از این رو، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی نیازمند ایجاد حلقه بازخوردی است که به طور مرتب عملکرد سیستم را گزارش می کند (ونکاترامان[10]، ۲۰۰۷). مرور پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که توده‌ای شدن آموزش عالی در ایران و گسترش کمی آن در حوزه مختلف چندان بدون مشکل هم نبوده و اگرچه در خصوص افزایش دسترسی به فرصت آموزش عالی به‌عنوان یک مزیت دست‌یافته اما مسائل و چالش‌های جدی نیز در خود به همراه دارد. مطالعات پیشین (همچون: رشیدی، ۱۳۹۷) نشان می‌دهد که آموزش عالی ایرانی در عصر توده ای شدن علاوه بر گرفتار شدن با مشکلاتی نظیر کیفیت آموزش عالی، تأمین منابع مالی، کاستی جدی در پاسخگویی به جامعه و بازار کار و صنعت و ... در ازای گسترش کمی خود دچار چالش‌های جدی در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نیز شده است (فریدونی، ۱۳۹۸). زمانی (۱۳۹۶) در پژوهش خود اذعان داشت که کیفیت پایین آموزشی در دانشگاه‌ها می‌تواند به فقر دانشی و بینشی و مهارتی نیروی انسانی منجر شود و در نتیجه برنامه‌های رشد و توسعه کشور را با مشکلات عمده‌ای مواجه نماید (زمانی، ۱۳۹۶).

1. Arayesh
2. Arbabifar et al.
3. Ebrahimi et al.
4. Changzheng and Jin
5. Changzheng and Jin
6. Borahan and Ziarati
7. Borahan and Ziarati
8. Bath et al.
9. Brigham
10. Venkatraman

در این رابطه می‌توان اذعان داشت که مبحث آمادگی سازمانی جهت پذیرش سیستم‌های جدید موضوع بسیار مهم و به نوعی اولین گام از آن می‌باشد. تلاش برای اجرای برنامه‌ها، شیوه‌ها یا سیاست‌های جدید در سازمان‌ها اغلب با شکست مواجه می‌شود، زیرا رهبران آمادگی سازمانی کافی برای تغییر ایجاد نمی‌کنند (وینر[11]، ۲۰۰۹). آمادگی سازمانی به میزان آمادگی اعضای سازمان از نظر روانی و رفتاری برای اجرای تغییرات سازمانی اشاره دارد. زمانی که آمادگی سازمانی بالا باشد، اعضا به‌احتمال زیاد تغییرات را آغاز می‌کنند، تلاش بیشتری می‌کنند، پشتکار بیشتری نشان می‌دهند و رفتار مشارکتی بیشتری از خود نشان می دهند که در کل منجر به اجرای موثرتر تغییر پیشنهادی می شود. برعکس، زمانی که آمادگی سازمانی پایین است، اعضا به احتمال زیاد تغییر را نامطلوب می‌بینند و متعاقباً از برنامه‌ریزی برای تلاش و مشارکت در فرآیند تغییر اجتناب می‌کنند یا حتی در برابر آن مقاومت می‌کنند (شیعا و همکاران[12]، ۲۰۱۴). آمادگی سازمانی برای تغییر یک سازه چند سطحی است. آمادگی می‌تواند کم‌وبیش در سطح فردی، گروهی، واحدی، بخش یا سازمانی وجود داشته باشد. آمادگی را می‌توان در هر یک از این سطوح تحلیل تئوریزه، ارزیابی و مطالعه کرد؛ در واقع آمادگی به‌عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (میاک-لی و همکاران[13]، ۲۰۲۰). بنابراین قبل از اجرای انواع مختلف مدل‌های تعالی می‌بایست یک آمادگی برای اجرای آن در سازمان وجود داشته باشد. ازاین‌رو، از چالش‌های بزرگ مدیران سازمان، میزان آمادگی آن جهت استقرار و بکارگیری مدل تعالی است. در این رابطه درک صحیح از میزان آمادگی برای تدوین استراتژی‌های مناسب، حیاتی به نظر می‌رسد (اسکرینگ-تنا و همکاران[14]، ۲۰۱۹). در این راستا، قبل از هر اقدامی به‌منظور استقرار مدل تعالی سازمانی، ارزیابی آمادگی سازمان با هدف شناخت نواقص موجود و ارائه استراتژی‌های بهبود برای آنها، بسیار حائز اهمیت است (قدرتی و همکاران، ۱۳۹۳). مطالعات صورت گرفته نشان می دهند که به منظور پیاده‌سازی مدل تعالی در سازمان می‌بایست زیرساخت‌های اولیه آن را جهت آماده‌سازی پذیرش مدل فراهم نمود. برای ایجاد آمادگی در سازمان می بایست موانع و مشکلات هر سطح را شناسایی و به‌تناسب راهکارهای مؤثری را پیش‌بینی نمود. در این راستا ابعاد مختلف سازمان می‌بایست بررسی شوند و آمادگی هر یک از اجزای سازمان برای پذیرش مدل تعالی مورد سنجش قرار گیرند. درصورتی‌که سازمان از جنبه‌ای آمادگی لازم برای پذیرش مدل تعالی را نداشته باشد، می‌بایست راه حل‌های مرتبط ارائه شوند (-تنا و همکاران ، ۲۰۱۹).

در این زمینه پژوهشگران بیان می‌دارند که حمایت و تعهد مدیریت ارشد از درجه اهمیت بالایی در اجرای این مدل‌ها برخوردار است و در صورت عدم وجود آن، محدودیت بزرگی بر سر راه اجرای مدل‌های تعالی قرار خواهد گرفت (مهرعلیزاده و صفایی مقدم[15]، ۲۰۱۰). ضعف در سیاست‌گذاری‌ها و دستورالعمل‌های قانونی و عدم نظارت نهادهای متولی بر پیاده‌سازی مدل‌های تعالی در آموزش عالی به‌ویژه در کشور ما نیز از موانع اجرایی بنیادین این مدل‌ها به شمار آمده و در نتیجه آن می‌توان مشاهده نمود که اصول همه جانبه و فراگیر جهت اجرای مدل تعالی و یا خود ارزیابی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی وجود ندارد. از جمله سایر محدودیت‌ها، عدم‌پذیرش و یا مقاومت اعضاء سازمان است. این مشکل یک مسئله فرهنگی بوده و مربوط به آماده‌سازی تمامی اجزاء یک سیستم برای پذیرش تغییرات جدید می‌شود. از دیگر بزرگ‌ترین محدودیت‌های پذیرش مدل‌های تعالی، موضوع انتظار خروجی سریع از مدل در جهت بهبود سیستم است، به‌عبارت‌دیگر مدیران و کارمندان انتظار دارند که پس از اجرای مدل، در کوتاه‌ترین زمان ممکن در مسیر تعالی قرار گیرند. عدم صبر سازمان به‌تدریج آن را در استقرار مدل دچار مشکل خواهد نمود؛ لذا تدوین فرآیند گام به گام برای رسیدن به اهداف موردنظر از مسائل مهم است که می‌بایست مدنظر قرار گیرند (بصیر و همکاران[16]، ۲۰۱۷). ضعف نگرش سیستمی در حوزه کیفیت

11. Weiner
12. Shea et al.
13. Miake-Lye et al.
14. Escrig-Tena et al.
15. Mehralizade and Safaeemoghaddam
16. Basir and et al.

خدمات در دانشگاه‌های کشور از سایر موانع اجرایی این مدل ها است. موضوعاتی چون تدوین و استقرار استراتژی‌ها و مأموریت‌ها، خط‌مشی‌گذاری و پیش‌بینی اهداف کیفی در چارچوب نظام مدیریت کیفیت جز در موارد اندک در دانشگاه‌های کشور عملیاتی نشده و این خود به معنی کمبود و عدم توسعه زیرساخت‌های لازم جهت اجرای مدل‌های تعالی می باشد (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۷).

در صورتی که موانع اجرای متناسب و مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات آموزش عالی به شکل مناسب از سر راه برداشته شده و زمینه برای شکوفایی کیفی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی فراهم گردد، منافع بی‌شماری از قبل ارتقای کیفیت عاید این مؤسسات خواهد شد (علیزاده عطار و تقی زاده هرات، ۲۰۱۶). آماده‌سازی درست سازمان در پذیرش مدل تعالی، باعث کاهش در زمان و هزینه پیاده‌سازی شده و میزان موفقیت اقدامات را افزایش خواهد داد (میاک-لی و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، با توجه به مطالب مطرح شده در بالا سوال اصلی پژوهش حاضر بصورت زیر است: مدل آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی شمال کشور چگونه است؟

۲- مرور پیشینه

در خصوص پیشینه پژوهش و سوابق تحقیقاتی داخلی با بررسی به عمل آمده مشخص گردید در برخی از مطالعات چگونگی بهبود دانشگاه‌ها به‌وسیله اصول و شیوه‌های مدیریت کیفیّت تشریح گردیده است (والر[17]، ۲۰۰۰؛ مونتانو و گلین[18]، ۱۹۹۹؛ کانجی و تامبی[19]، ۱۹۹۹). نتیجه اصلی این تحقیقات بر دو جنبه اصلی متمرکز می‌باشد: ۱)امکان‌سنجی به‌کارگیری مدیریت کیفیّت در زمینه آموزشی؛ ۲) میزان کارایی این روش‌ها برای بهبود مؤسسات آموزشی در زمینه‌هایی مانند برنامه‌ریزی، منابع انسانی، مدیریت منابع و مدیریت فرایندهای اداری و آموزشی.

مطالعاتی هم وجود دارند که در هرکدام سعی شده است تا مدل‌هایی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع ارائه شود و در آنها مدل‌های تعالی موجود (جایزه کیفیّت مالکومک بالدریج و مدل تعالی کیفیّت) به‌عنوان مبنا درنظر گرفته شده‌اند (پیرس دا روسا و همکاران[20]، ۲۰۰۳). پژوهش‌های انجام شده دیگر نیز نمونه‌هایی از مدل‌های کاربردی در زمینه آموزشی می‌باشند (ویکلاند و همکاران[21]، ۲۰۰۳؛ اوسئو-آسار و لانگبتون[22]، ۲۰۰۲؛ فرار[23]، ۲۰۰۰؛ دترت و جنی[24]، ۲۰۰۰؛ وین و کامرون[25]، ۱۹۹۸؛ اِوانس[26]، ۱۹۹۷؛ جانسون[27]، ۱۹۹۶؛ زینک و اشمیت[28]، ۱۹۹۵). در ادامه به برخی تحقیقات مرتبط در این زمینه اشاره شده است.

اسکرینگ تنا و همکاران (۲۰۱۹) در یک تحقیق کمی به نقش محرک‌های بیرونی و درونی در پذیرش مدل تعالی EFQM پرداختند. آنها ازجمله محرک‌های بهبود کارایی فرآیندهای داخلی، بهبود کیفیت محصولات/خدمات، ترویج سبک مشارکتی در بین کارکنان، بهبود نتایج مالی و از جمله محرک‌های بیرونی شامل برآورده کردن خواسته‌های مشتریان، بهبود تصویر سازمان، به‌عنوان یک ابزار بازاریابی، و دنبال‌کردن روندهای مدیریت با الگوبرداری از دیگران را برشمردند. قفلی[29] (۲۰۱۲) در یک تحقیق ترکیبی به پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب‌وکار در سازمان‌های بخش دولتی کشور امارات پرداخت. ۳۰۰ کارمند و ۲۵ مدیر ارشد به‌عنوان نمونه انتخاب و مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. نتایج تحقیق آنها نشان داد برای استقرار موفق مدل‌های تعالی کسب وکار می‌بایست به عوامل ذیل توجه نمود: تعهد مدیریت ارشد، ایجاد یک دید بلندمدت، ایجاد یک محیط موافق تغییر، استقرار یک کمیته پیگیر، وجود پلن استقرار، یک ساختار سازمانی حامی، ارتباطات اثربخش، وجود برنامه زمان استقرار، آموزش کافی، درگیر نمودن کارکنان، توانمندسازی کارکنان، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، و توسعه یک پلن عملی. کوه و لئو[30] (۲۰۱۰) در یک تحقیق کیفی به بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت کیفیت

17. Weller
18. Montano and Glenn
19. Kanji and Tambi

20. Pires Da Rosa et al.
21. Wiklund et al.
22. Osseo-Asare and Longbottom, 2002
23. Farrar, 2000
24. Detert and Jenni, 2000
25. Winn and Cameron, 1998
26. Evans, 1997
27. Johnson, 1996
28. Zink, and Schmidt, 1995
29. Ghufli
30. Koh and Low

فراگیر که از زمینه‌های اصلی EFQM است پرداختند. آنها با بررسی ادبیات پیشین و مصاحبه با ۱۴۵ پیمانکار در هنگ گنگ به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیریت عالی، مدیریت مشتریان و ذینفعان، مدیریت کیفیت اطلاعات، مدیریت فرآیندها، یادگیری و آموزش، و بهبود مستمر از عوامل اصلی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر هستند. سیلا و ابراهیم‌پور[۳۱] (۲۰۰۵) در یک تحقیق کیفی به بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر پرداختند. آنها با بررسی ادبیات پیشین و مصاحبه با ۲۲۶ تولیدکننده در آمریکا به این نتیجه رسیدند که رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتریان، اطلاعات و تحلیل آنها، منابع انسانی، مدیریت فرآیندها، و مدیریت تأمین‌کنندگان از عوامل اصلی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر هستند. آنتونی و همکاران[۳۲] (۲۰۰۲) در یک تحقیق کیفی به بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر پرداختند. آنها با بررسی ادبیات پیشین و مصاحبه با ۲۵ شرکت در هنگ‌کنگ به این نتیجه رسیدند که تعهد مدیریت عالی و شناخت وی، تمرکز بر مشتریان، بهبود مستمر، آموزش و توسعه، کارگروهی و درگیر نمودن کارکنان، کیفیت سیستم‌ها و سیاست‌ها، نظارت رهبری، ارتباطات، همکاری و مدیریت با ذی‌نفعان، ارزیابی و بازخورد، و فرهنگ تغییر در سازمان از عوامل اصلی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر هستند. در مجموع با بررسی ادبیات نظری پیشین مشخص گردید عوامل ذکر شده در جدول ۱ قبل از استقرار هر سیستمی منجمله مدل تعالی سازمانی می‌بایست مورد بررسی قرار گرفته تا پذیرش و موفقیت آن با درصد بالایی صورت پذیرد.

جدول ۱. پیشینه مطالعات مرتبط

(علیزاده عطار و تقی زاده هرات، ۲۰۱۶)

عامل	زیرعامل	مبانی پژوهشی
حمایت‌های رهبری	رهبری حامی تغییر	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، برون[۳۳] (۲۰۱۳)، اکلند[۳۴]
تعهد مدیریت		(۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا[۳۵] (۲۰۰۶)، وسترولد[۳۶] (۲۰۰۳)، مکفرسون[۳۷] (۲۰۰۲)
	استراتژی محوری	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، اکلند (۱۳۸۶)
	دسترسی به منابع	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	مسئولیت- اختیارات شفاف	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
	مدیریت تغییر	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
یادگیری	الگوبرداری هدفمند	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
	آموزش نظام مند	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	ارزیابی و بازخورد مستمر	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
ارتباطات سازمانی	همسویی	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	ارتباطات و آگاهی	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
	مشارکت فراگیر کارکنان	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	رضایت کارکنان	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
جو سازمان	ارزش‌های مشترک	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون

31. Sila & Ebrahimpour
32. Antoney et al.
33 Brown
34 Ocland
35 De Soysa, and Nanayakkara
36 Westerveld
37 McPherson

عامل	زیرعامل	مبانی پژوهشی
		(۲۰۰۲)
	فرهنگ سازمانی	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
	حمایت از نوآوری	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	کار تیمی	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)
	استفاده از فناوری های نوین	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
محیط بیرونی	محیط کلان تسهیل‌کننده	برون (۲۰۱۳)، اکلند (۲۰۰۷)، دسویا و نانایکارا (۲۰۰۶)، وسترولد (۲۰۰۳)، مکفرسون (۲۰۰۲)
	محیط رقابتی	مرادی (۱۳۹۵)، قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)، جان اکلند (۱۳۸۶)

۳- روش شناسی پژوهش

۳-۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفهٔ پژوهش، پژوهشی ترکیبی (کیفی و کمی) با رویکرد اکتشافی متوالی بوده و از نظر جهت‌گیری، یک پژوهش توصیفی- پیمایشی محسوب می‌شود.

همچنین، پژوهش حاضر بر تدوین چارچوب مفهومی یا تبیین تئوری تأکید و نیاز به بروز دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، لذا برای این منظور، از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد» بهره می‌برد. منظور از این نظریه داده‌هایی است که طی فرآیند پژوهش به‌صورت نظام‌مند از خبرگان مرتبط یا مبانی نظری پیشین گردآوری و تحلیل می‌شوند. سه عنصر مفاهیم[38]، مقوله‌ها[39] و قضیه‌ها [40] ارکان اصلی این استراتژی هستند. در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مفاهیم و از کنار هم قرارگرفتن چند مفهوم، مقوله شکل‌گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی تبیین‌کننده پدیده آشکار می‌شود (دانائی‌فرد، ۱۳۸۶). در شکل ۳-۱ دیاگرام فرآیند اجرای پژوهش آورده شده است:



شکل۱. دیاگرام فرآیند اجرای پژوهش

۳-۲- نمونه‌گیری و ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سؤالات از قبل طراحی شده بود. جهت انتخاب نمونه مصاحبه‌شوندگان از روش نمونه‌گیری نظری یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است استفاده شد. ازآنجاکه در این روش نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند، تعداد اعضای نمونه در پایان جمع‌آوری اطلاعات کیفی مشخص گردید به‌طوری‌که ۱۰ نفر شامل اساتید مدیریت واحدهای تابعه دانشگاه آزاد گیلان اعضای نمونه این بخش از پژوهش را تشکیل دادند. ۷ نفر از این شرکت‌کنندگان مرد و مابقی زن بودند. ۲ نفر از آنها دارای سمت شغلی دانشیار و ۳ تن از اساتید دانشگاه و ۵ نفر نیز از

38 .Concepts
39 .Categories
40. Propositions

مدیران واحدهای دانشگاهی خود بودند. همچنین ۳ نفر از تمامی شوندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷ نفر دارای مدرک دکتری بودند.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی پژوهش نیز اساتید هیئت‌علمی گروه مدیریت شاغل در ۱۴ دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان و مدیران و معاونین آگاه و مرتبط با پروژه تعالی سازمانی هستند که تعداد آنها برابر ۲۵۰ نفر است. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۵۰ نمونه به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس از دانشگاه‌های ذکر شده انتخاب شدند. در این روش افراد نمونه فقط به دلیل سهولت، سادگی و دردسترس‌بودن انتخاب می‌شوند. ابزار جمع‌آوری داده در این بخش پرسش‌نامه می‌باشد که از ۴۳ گویه بر اساس نتایج بخش کیفی استخراج شده بودند. طیف پاسخگویی به سؤالات بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از ۱) کاملاً مخالفم تا ۵) کاملاً موافقم می‌باشد.

۳-۳- روش تحلیل داده ها

تحلیل داده‌های بخش کیفی پژوهش حاضر بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین[41] (۱۹۹۸) انجام شده است. بنا بر نظر استراوس و کوربین، تحلیل داده‌های کیفی برای نظریه‌پردازی، مستلزم استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در این پژوهش، عملیات کدگذاری، پس از مصاحبه و مکتوب نمودن آنها، توسط نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت. در کدگذاری باز، مفهوم‌سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات انجام می‌شود تا با استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. در کدگذاری محوری، پژوهشگر، مفهومی از مجموعهٔ مفاهیم مرحلهٔ کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله، انتخاب می‌کند و طی فرآیندی، سایر مفاهیم هم معنا را به آن مرتبط می‌سازد و کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله پیشین، به تولید نظریه و ارائه مدل می‌پردازد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). همچنین به‌منظور محاسبه شاخص روایی محتوا از ضریب همبستگی کندال در نرم‌افزار SPSS20 استفاده شد. در بخش کدگذاری انتخابی به‌منظور کشف روابط بین مضامین شناسایی شده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری[42] در نرم‌افزار MICMAC استفاده شد. هدف این روش طبقه‌بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها است. تحلیل داده‌های بخش کمی نیز، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری[43] به شیوه حداقل مربعات جزئی[44] در نرم‌افزار Smart PLS3 صورت پذیرفت.

۴-۳- سنجش اعتبار داده‌ها

در بخش کیفی پژوهش حاضر به‌منظور سنجش اعتبار داده های حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر نظارت یک کمیته دونفره از اساتید خبره در حین مراحل کدگذاری، پس از پایان مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده در قالب پرسش‌نامه مجدداً در اختیار تمامی مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا تطابق بین نظرات بررسی شوند. این کار با استفاده از آزمون دبلیو کندال[45] صورت پذیرفت. در ادامه، و به‌منظور سنجش اعتبار مدل طراحی شده در قسمت کدگذاری انتخابی و روابط طراحی شده فی‌مابین مضامین، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری از نظرات هشت نفر از همان مصاحبه‌شوندگان و دو نفر از اساتید مرتبط استفاده شد.

همچنین در بخش کمی پژوهش حاضر نیز به‌منظور سنجش روایی ابزار پژوهش علاوه بر بررسی روایی صوری آنکه توسط اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، از روش تحلیل عاملی تأییدی[46] استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

همان گونه که ذکر شد، تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش حاضر بر اساس روش کدگذاری استراوس و کوربین (۱۹۹۸) و در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در جدول ۲ خلاصه مراحل کدگذاری و حرکت از داده به نظریه آورده شده و در ادامه نتایج حاصل از هر بخش آورده شده است.

41. Strauss & Corbin

42 .Interpretive Structural Modelling
43 .Structural Equation Model (SEM)
44 .Partial Least Squares (PLS)
45 .Kendall's w
46 .Confirmatory Factor Analysis (CFA)

جدول ۲. خلاصه مراحل کدگذاری و حرکت از داده به نظریه

مرحله	نوع کدگذاری	فعالیت	خروجی
۱	کدگذاری باز	کدگذاری اولیهٔ مصاحبه‌ها	ثبت ۱۸۰ کد باز
۲	کدگذاری محوری	شناسایی و تعیین مقوله اصلی برقراری ارتباط با مفاهیم و مقوله اصلی	توسعه ۹ مفهوم فرعی توسعه ۴ مقوله اصلی
۳	کدگذاری انتخابی	تکامل و تفسیر نظریه	پیشنهاد مدل

۱-۴- کدگذاری باز

کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، مشخص و خواص و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. به‌طورکلی، در طول کدگذاری باز، داده‌ها به قطعات مجزا شکسته شده، از نزدیک مورد بررسی قرار گرفته و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در پژوهش حاضر از مجموع ۱۸۰ کدباز اولیه استخراج شده (با لحاظ تکرارها) در ۹ مفهوم دسته‌بندی گردیدند. در جدول ۳ نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه ای از مرحله کدگذاری باز

مفهوم	کد باز	نمونه متن مصاحبه
ایجاد جو حامی تغییر	ایجاد انگیزه در بین اعضاء	مهمترین و اصلی ترین مرحله استقرار یک سیستم می تواند نقشی باشد که یک مدیر در آن ایفا می کند. مدیر موفق با ایجاد انگیزه در کارکنان به روش های مادی و غیرمادی نیروی آنها را به سمت دستیابی به هدف جمع می کند.
	ایجاد دید مشترک در بین اعضا	بنظر من اولین چیز این است که مدیر تمامی اعضای دانشگاه را برای استقرار مدل تعالی بتواند گرد هم آورد. او باید به همه بقبولاند که استقرار چنین سیستمی به نفع دانشگاه است و در آینده می توان از آن بهره جست و می توان یک نظام کنترل درست را پایه گذاری کرد.
سیاست‌ها و قوانین بالادستی	ضعف در سیاست گذاری های کلان	برای اینکه هر سیستمی درست اجرا بشه باید یک استراتژی و سیاست یکپارچه تنظیم بشه. داخل دانشگاه آزاد در حال حاضر یا همچین استراتژی وجود نداره یا اگه وجود داره ضعیفه و آینده نگر نیست.
	عدم وجود برنامه مدون و فراگیر	یکی از مشکلات این است که واحدهای دانشگاه آزاد مستقل نیستند و برنامه هایشان را از دانشگاه مرکزی می گیرند. پس تا وقتی که دانشگاه مرکزی برنامه ای برای استقرار این مدل ها وجود نداشته باشه نمیشه به اجرای اونها در واحدهای تابعه امید زیادی داشت.

۲-۴- کدگذاری محوری

رویه کدگذاری محوری، عملی مربوط به دسته‌بندی مفاهیم به زیر شاخه‌ها در امتداد خطوط ویژگی‌ها و ابعاد آن است. هدف از کدگذاری محوری، آغاز فرآیند مونتاژ مجدد داده‌هایی که در طول کدگذاری باز شکسته شدند، می‌باشد. با انجام این کار، تحلیلگر شروع به تمرکز بر ساخت یک بافت متراکم از روابط، در اطراف مقوله «محوری» می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در جدول ۴، نتایج مرحله کدگذاری محوری بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین آورده شده است.

جدول ۴. نتایج مرحله کدگذاری محوری

مقوله	مفاهیم	کد (فراوانی)
عوامل مدیریتی	ایجاد جو حامی تغییر	ایجاد دید مشترک در بین اعضا (۷) ایجاد انگیزه در بین اعضاء (۶) برقراری ارتباطات مؤثر در بین اعضاء (۶) تشویق مشارکت تمامی اعضاء (۵) برقراری سازوکارهای کار تیمی (۵) مدیریت بر مقاومت در برابر تغییرات از سوی کاربران (۵) شناخت و توسعه ارزش‌های مشترک اعضاء (۴)
	برنامه‌ریزی و ساماندهی	تدوین استراتژی‌های مؤثر یا اجرای دقیق استراتژی‌های اعلامی (۶) تهیه اهداف طرح به‌صورت کوتاه‌مدت میان‌مدت و بلندمدت (۵) تدوین گام‌های اجرای طرح (۴)

مقوله	مفاهیم	کد (فراوانی)
		تهیه زیرساخت‌ها (۴) مدیریت منابع و امکانات (۴) طراحی ساختار مناسب (۴) شناخت صحیح وضع موجود و نیازها (۴) انتصاب صحیح کارشناسان متخصص در راستای پیاده‌سازی (۳) تعیین دقیق محدوده وظایف مجریان طرح (۲)
	یادگیری	تدوین و ارائه آموزش کافی برای اعضاء (۶) ارزیابی مستمر فرایندهای اجرا و بازخورد آن (۵) توجه به بهبود مستمر طرح (۳) کنترل داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آن (۲) بهینه کاوی (۲)
	تعهد مدیریت	تلاش برای تسلط و مهارت کافی جهت مدیریت طرح (۶) پیگیری مجدانه جهت استقرار طرح (۵) تعهد به نظام‌مندی و عدم تمایل به گریز از الزامات در سطوح مختلف (۴) تعهد اخلاقی به اهداف سازمان (۲)
عوامل نگرشی- رفتاری	سهولت ادارک شده	آسان بودن نحوه یادگیری مدل (۴) سهولت اجرای مستمر مدل (۴) دسترسی آسان به اطلاعات مدنظر جهت اجرای مدل (۳)
	سودمندی ادراک شده	مفید بودن استفاده از مدل در دستیابی به اهداف سازمانی (۴) سودمندی استفاده از مدل در بهبود عملکرد دانشگاه (۳) سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی مجریان (۱)
عوامل بیرونی	سیاست‌ها و قوانین بالادستی	ضعف در سیاست‌گذاری‌های کلان (۸) عدم وجود برنامه مدون و فراگیر (۷) عدم نظارت کافی (۲)
	اعتبارات	عدم پیش‌بینی منابع مالی مشخص (۶) عدم تخصیص اعتبار در اخذ مشاوران مجرب (۲) عدم سرمایه‌گذاری جهت اجرای فراگیر طرح (۱)
	فرهنگ	عدم فرهنگ به‌کارگیری مدل تعالی در دانشگاه‌ها (۴) استانداردهای متنوع دانشگاه‌ها (۴) فرهنگ متفاوت مجریان طرح (۳)
استقرار		استفاده از مدل تعالی برای ارزیابی عملکرد (۸) استفاده از مدل تعالی برای بهبود عملکرد (۵)
مدل تعالی		استفاده از مدل تعالی برای مقایسه با سایر دانشگاه‌ها (۲)

همان گونه که ذکر شد، پس از این مرحله و به‌منظور سنجش هماهنگی نظرات مصاحبه‌شوندگان از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی کندال جهت سنجش هماهنگی نظرات مصاحبه‌شوندگان

آیتم	آماره w	آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل مدیریتی	۰/۲۷۱	۶۴/۹۶۸	۲۴	۰/۰۰۰
عوامل بیرونی	۰/۲۵۷	۲۰/۵۲۷	۸	۰/۰۰۹
عوامل نگرشی- رفتاری	۰/۳۳۶	۱۶/۸۱۶	۵	۰/۰۰۵
استقرار مدل تعالی	۰/۴۵۹	۹/۱۷۲	۲	۰/۰۱۰
مقوله‌های اصلی	۰/۳۵۷	۱۰/۷۰۷	۳	۰/۰۱۳

باتوجه‌به مقدار سطح معناداری به‌دست‌آمده در تمامی آزمون‌ها ($p<0/05$)، فرض صفر (عدم تطابق بین نظرات) رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود؛ بنابراین می‌توان اظهار داشت که می‌توان نتیجه گرفت بین نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده هماهنگی وجود دارد.

۳-۴-کدگذاری انتخابی

مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله پیشین، به تولید نظریه می‌پردازد. در این مرحله مقوله‌ها در قالب مضمون‌ها استخراج می‌شوند. از ارتباط بین آن‌ها به دنبال پاسخ به سؤالات پژوهش خواهیم بود. کدگذاری انتخابی، یکپارچه کردن و پالایش نظریه است. اولین گام یکپارچه‌سازی تعیین مقوله مرکزی یا مقوله هسته است که نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. اگرچه مقوله مرکزی از درون تحقیق بیرون می‌آید، باز یک مفهوم انتزاعی است. با

قدری اغراق، مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل ما در قالب چند کلمه می‌ریزد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

۴-۴- مدل‌سازی ساختاری تفسیری

در این مرحله، پس از کشف مضامین اصلی از بررسی مصاحبه‌های صورت پذیرفته، به‌منظور تعیین ارتباط بین آنها در این مرحله از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مشتمل بر پنج گام استفاده شد که نتایج آن در زیر نشان‌داده‌شده است. لازم به توضیح است، این روش بر اساس مد پاسخ‌های خبرگان پژوهش تجزیه‌وتحلیل شد.

گام اول) ماتریس خودتعاملی ساختاری: در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم که در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. ماتریس خودتعاملی ساختاری

مقوله	عوامل بیرونی	عوامل نگرشی رفتاری	عوامل مدیریتی	قصد استقرار
عوامل بیرونی		V	V	V
عوامل نگرشی رفتاری			A	V
عوامل مدیریتی				V
استقرار مدل تعالی				

گام دوم) ماتریس دستیابی اولیه: در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد (جدول ۷).

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه

مضامین	عوامل بیرونی	عوامل نگرشی- رفتاری	عوامل مدیریتی	قصد استقرار
عوامل بیرونی	۰	۱	۱	۱
عوامل نگرشی- رفتاری	۰	۰	۰	۱
عوامل مدیریتی	۰	۱	۰	۱
استقرار مدل تعالی	۰	۰	۰	۰

گام سوم) سازگار کردن ماتریس دستیابی: در این گام روابط ثانویه و پنهان متغیرها بر مبنای ماتریس مرحله پیش شناسایی می‌شوند (جدول ۸).

جدول ۸. سازگار کردن ماتریس دستیابی

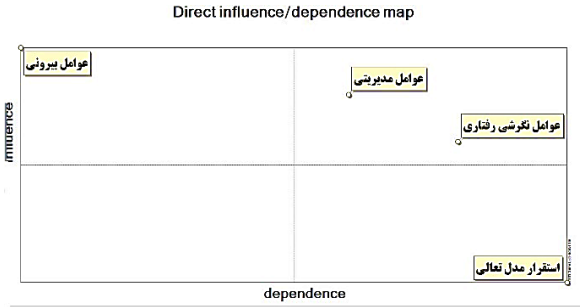
مضامین	عوامل بیرونی	عوامل نگرشی	عوامل مدیریتی	قصد استقرار	قدرت نفوذ
عوامل بیرونی	۰	۱	۱	۱	۳
عوامل نگرشی	۰	۰	۰	۱	۱
عوامل مدیریتی	۰	۱	۰	۱	۲
استقرار مدل تعالی	۰	۰	۰	۰	۰
میزان وابستگی	۰	۲	۱	۳	

گام چهارم) تعیین سطح متغیرها در گام چهارم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را به‌دست آورد. مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه و در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح **i** ام می‌باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می‌شود و دوباره محاسبات صورت می‌گیرد. نتایج به‌صورت خلاصه در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۹. خلاصه نتایج سطح بندی مقوله‌ها

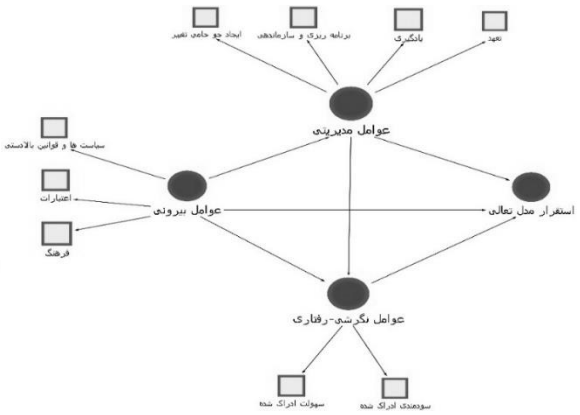
مضمون	سطح
عوامل بیرونی	۳
عوامل نگرشی-رفتاری، عوامل مدیریتی	۲
استقرار مدل تعالی	۱

گام پنجم) ترسیم شبکه تعاملات: در گام پنجم با استفاده از سطوح به‌دست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. همان گونه که خروجی نرم‌افزار MICMAC می‌توان ملاحظه نمود، عوامل بیرونی متغیر مستقل، عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی- رفتاری جزء متغیرهای پیوندی و استقرار مدل تعالی به‌عنوان متغیر وابسته مدل می‌باشند.



شکل ۲. دسته بندی متغیرهای مدل آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی

در پایان این مرحله، مدل مفهومی پژوهش بصورت شکل ۳ طراحی شد.



شکل ۳. مدل مفهومی بخش کیفی پژوهش

بر اساس توضیحات ذکر شده در بالا، قضایای زیر در مرحله کدگذاری انتخابی استخراج شدند:

فرضیه ۱: عوامل بیرونی نقش معناداری در آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی دارد.

فرضیه ۲: عوامل بیرونی نقش معناداری در آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی دارد

فرضیه ۳: عوامل بیرونی نقش معناداری در آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی دارد.

فرضیه ۴: عوامل مدیریتی نقش معناداری در آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی دارد.

فرضیه ۵: عوامل نگرشی-رفتاری بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد مؤثر است.

فرضیه ۶: عوامل مدیریتی بر عوامل نگرشی-رفتاری در دانشگاه آزاد مؤثر است.

۵-۴- تحلیل کمی

یافته های بخش کمی در در مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول مدل اندازه گیری (مدل بیرونی) و در مرحله دوم مدل ساختاری (مدل درونی) تجزیه و تحلیل شدند.

مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) روابط مفاهیم (متغیرهای آشکار) با مقوله‌ها (متغیرهای پنهان) را نشان می‌دهد. در این مرحله علاوه بر نمایش بارهای عاملی (λ) و آماره t (جهت آزمون معناداری) از آزمون‌های پایایی ترکیبی[۴۷] و ضریب آلفای کرونباخ[۴۸] جهت سنجش سازگاری درونی متغیرها، و میانگین واریانس استخراج شده[۴۹] جهت سنجش روایی همگرای متغیرها استفاده شد. آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی گویه‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگ‌تر از ۰/۷ است. در پایایی ترکیبی، پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه باتوجه‌به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند. برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب گزارش شده است (هیر و همکاران[۵۰]، ۲۰۱۷). سنجه رایج برای ایجاد روایی همگرا در سطح سازه، میانگین واریانس استخراج شده[۵۱] است. این معیار به‌عنوان مقدار میانگین کل توان دوم بارهای معرف متناظر با هر سازه تعریف می‌شود (مجموع توان دوم بارها تقسیم بر تعداد معرف‌ها)؛ بنابراین AVE، معادل اشتراک یک سازه است. مقدار میانگین واریانس استخراجی برابر ۰/۵ یا بالاتر نشان می‌دهد که به طور متوسط، سازه بیش از نیمی از واریانس معرف‌های متناظر را تشریح می‌کند. به‌طور معکوس، زمانی که میانگین واریانس استخراج شده کمتر از ۰/۵ باشد، نشان‌دهنده این است که به‌طور میانگین، خطای بیشتری در آیتم‌ها نسبت به واریانس تشریح شده به‌وسیله سازه‌ها باقی می‌ماند (هیر و همکاران ، ۲۰۱۷). در جدول ۱۰ آمارهای فوق به همراه شاخص‌های سنجش پایایی و روایی مقوله‌های استخراج شده پژوهش نشان داده شده‌اند.

47 .Composite Reliability (C.R.)
48 .Cronbach's alpha (α)
49 .Average variance extracted (AVE)
50 .Hair et al.
51 .Average variance extracted (AVE)

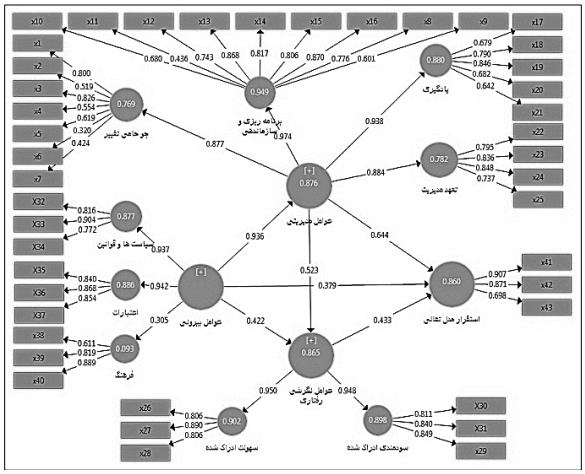
جدول ۱۰. نتایج حاصل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری

مقوله	مفهوم	شماره سوال	بار عاملی	آماره t	α	C.R.	AVE
عوامل مدیریتی	ایجاد جو حامی تغییر				۰/۷۲	۰/۷۸	
		۱	۰/۸۰	۳۹/۴			
		۲	۰/۵۱	۶/۷			
		۳	۰/۸۲	۳۹/۹			
		۴	۰/۵۵	۵/۹			
		۵	۰/۶۱	۱۰/۶			
		۶	۰/۳۲	۲/۳			
		۷	۰/۴۲	۳/۸			
	برنامه‌ریزی و سازماندهی				۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۵۵
		۸	۰/۷۷	۱۸/۷			
		۹	۰/۶۰	۹/۷			
		۱۰	۰/۶۸	۱۵/۲			
		۱۱	۰/۴۳	۵/۸			
		۱۲	۰/۷۴	۱۹/۸			
		۱۳	۰/۸۶	۴۹/۹			
		۱۴	۰/۸۱	۳۳/۸			
		۱۵	۰/۸۰	۳۸/۱			
		۱۶	۰/۸۷	۵۱/۴			
	یادگیری				۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۵۳
		۱۷	۰/۶۷	۱۲/۰			
		۱۸	۰/۷۹	۲۲/۰			
		۱۹	۰/۸۴	۳۹/۳			
		۲۰	۰/۶۸	۱۳/۳			
		۲۱	۰/۶۴	۱۲/۶			
	تعهد مدیریت				۰/۷۶	۰/۸۸	۰/۶۴
		۲۲	۰/۷۹	۲۰/۰			
		۲۳	۰/۸۳	۴۵/۶			
		۲۴	۰/۸۴	۳۴/۳			
		۲۵	۰/۷۳	۱۹/۱			
عوامل نگرشی-رفتاری	سهولت ادراک شده				۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۶۹
		۲۶	۰/۸۰	۲۱/۰			
		۲۷	۰/۸۹	۶۹/۹			
		۲۸	۰/۸۰	۳۹/۱			
	سودمندی ادراک شده				۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۶۹
		۲۹	۰/۸۴	۴۸/۸			
		۳۰	۰/۸۱	۲۵/۳			
		۳۱	۰/۸۴	۳۹/۸			
عوامل بیرونی	سیاست‌ها و قوانین بالادستی				۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۶۹
		۳۲	۰/۸۱	۴۶/۸			
		۳۳	۰/۹۰	۴۸/۱			
		۳۴	۰/۷۷	۲۴/۶			
	اعتبارات				۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۷۳
		۳۵	۰/۸۴	۲۶/۱			
		۳۶	۰/۸۶	۶۵/۰			
		۳۷	۰/۸۵	۵۴/۷			
	فرهنگ				۰/۶۹	۰/۸۲	۰/۶۱
		۳۸	۰/۶۱	۳/۰			
		۳۹	۰/۸۱	۴/۲			
		۴۰	۰/۸۸	۵/۹			

مقوله	مفهوم	شماره سوال	بار عاملی	آماره t	α	C.R.	AVE
استقرار مدل تعالی					۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۶۸
		۴۱	۰/۸۴	۶۹/۳			
		۴۲	۰/۸۰	۴۹/۳			
		۴۳	۰/۷۴	۱۲/۳			

باتوجه‌به مقادیر ارزش t در جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت مفاهیم مربوط به مقوله‌ها دارای بار عاملی مناسب بوده (معنی‌دار هستند) و نیاز به حذف هیچ گویه‌ای نیست.

در شکل ۴ مقادیر استاندارد مدل ساختاری پژوهش حاصل از تحلیل مدل در نرم‌افزار پی ال اس نشان‌داده‌شده است. در مدل ساختاری معناداری و میزان تأثیر هر یک از مقوله‌ها بر اساس روابط تعیین شده حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد سنجش قرار گرفت.



شکل ۴. مقادیر استاندار مدل ساختاری پژوهش

نتایج تحلیل فرضیه‌های اول و دوم و سوم نشان می‌دهند که عوامل بیرونی (سیاست‌ها و قوانین بالادستی، اعتبارات، و فرهنگ) در سطح اطمینان ۹۹/۹٪ به طور مستقیم به میزان ۰/۳۷۹ (t=۳.۵۹۲) بر استقرار مدل تعالی، به میزان ۰/۹۳۶ (t=۱۰۰.۶۱۵) بر عوامل مدیریتی و به میزان ۰/۴۲۲ (t=۳.۹۸۲) بر عوامل نگرشی-رفتاری تأثیر دارد.

نتیجه تحلیل فرضیه چهارم نشان داد که عوامل مدیریتی در سطح اطمینان ۹۹/۹٪ به میزان ۰/۶۴۴ (t=۱۸.۱۱۸) بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد مؤثر است. همچنین برابر فرضیه پنجم عوامل نگرشی-رفتاری در سطح اطمینان ۹۹/۹ ٪ به میزان ۰/۴۳۳ (t=۴.۶۶۷) بر استقرار مدل تعالی در

دانشگاه آزاد مؤثر است. نتیجه فرضیه ششم نیز در سطح اطمینان ۹۹/۹ ٪ تاثیر مثبت معنادار عوامل مدیریتی به میزان ۰/۵۲۳(t=۴.۷۷۷) بر عوامل نگرشی–رفتاری را در دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد.

شاخص GOF[۵۲] برای ارزیابی برازش مدل نیز برابر ۰/۷۳۵ به‌دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل با داده‌های به‌دست آمده می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش از رویکرد ترکیبی جهت تدوین مدل در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل داده‌بنیاد و ابزار مصاحبه به‌منظور تدوین مدل آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد استفاده شد. مضامین استخراج شده در این مرحله به سه عامل مدیریتی (ایجاد جو حامی تغییر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، یادگیری، تعهد)، نگرشی- رفتاری (سودمندی ادراک شده و سهولت ادراک شده) و بیرونی (سیاست‌ها و قوانین بالادستی، اعتبارات، و فرهنگ) دسته‌بندی شدند که از نظر مصاحبه‌شوندگان در آمادگی دانشگاه آزاد جهت استقرار مدل تعالی بااهمیت بودند. در مرحله بعد با استفاده از نظر گروه خبرگان روابط بین مضامین شناسایی شده ترسیم و مدل پژوهش طراحی شد. سپس در بخش کمی و با استفاده از ابزار پرسشنامه و یک جامعه بزرگتر، اعتبار مدل مفهومی پژوهش مورد سنجش قرار گرفت. در حالی که در تحقیقات پیشین اغلب به معرفی برخی عوامل مهم در آمادگی سازمان‌ها جهت پذیرش مدل‌هایی چون مدل تعالی اکتفا شده بود، اما در این پژوهش علاوه بر شناسایی عوامل بااهمیت در این زمینه و بومی‌سازی آن، یک مدل مفهومی از روابط فی‌مابین مضامین شناسایی شده نیز ترسیم و سپس مورد سنجش قرار گرفت.

همانگونه که ذکر شد، از جمله یافته‌های این تحقیق نقش مدیریت دانشگاه در تامین آمادگی سازمان جهت استقرار مدل تعالی بود. بطوریکه مهم‌ترین نقش به این عامل اختصاص یافت. این بدان معنی است که مدیران عالی هر شعبه از دانشگاه با انجام اقداماتی زیرساخت‌های استقرار مدل تعالی را فراهم خواهند نمود. نظیر کوه و لئو (۲۰۱۰) نیز از مدیران عالی سازمان به عنوان کلید موفقیت در استقرار مدل تعالی یاد می‌کنند. آنها عقیده دارند در صورت عدم تعهد و پیگیری مدیریت عالی، استقرار چنین مدل‌هایی دور از انتظار است. سیلا و ابراهیم‌پور (۲۰۰۵) عقیده دارند برای ایجاد آمادگی در سازمان می بایست یک برنامه مدون توسط مدیران عالی تنظیم و دستورالعمل های لازم جهت اجرای آن در تمام سازمان تسری یابد. آنتونی و همکاران (۲۰۰۲) نیز در تحقیقات خود اشاره می‌کنند که مدیران برای ایجاد آمادگی سازمان خود می بایست در ابتدا یک جو حامی تغییر با مشارکت حداکثری اعضاء سازمان بوجود آورده و با آموزش های مستمر دانش و آگاهی اعضاء سازمان در خصوص تغییرات پیش رو را گسترش دهند. نتایج کمی این تحقیق نیز این موضوع را تایید می کنند به‌طوری که این نتایج با تحقیقات برون[۵۳] (۲۰۱۳)، کالو مورا[۵۴] (۲۰۱۳)، قفلی (۲۰۱۲)، فوتپلوس[۵۵] (۲۰۰۹)، سالحدین[۵۶] (۲۰۰۹)، و کاروپوسامی[۵۷] (۲۰۰۶) هم‌راستا است.

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل نگرشی-رفتاری نیز به نوبه خود تأثیر بسزایی در استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد دارند. موتولا[۵۸] (۲۰۰۶) در تحقیق خود بیان نمود که میزان سهولت اجرای مدل و سودمندی آن در استقرار مدل توسط مجریان مؤثر است. هرچند این سودمندی گاهاً می‌تواند ریشه سازمانی و گاهاً ریشه شخصی داشته باشد. به عقیده وی، مجریان استقرار و یا اعضاء سازمان می‌توانند اجرای استقرار را به نفع سازمان یا در برخی موارد به نفع منافع شخصی خود استنباط نموده و در جهت استقرار هرچه بهتر مدل بکوشد. به عقیده وی که در تحقیقات سال ۲۰۱۰ منتشر نمود، سهولت در اجرای این مدل‌ها از دیگر عوامل مهم در ایجاد آمادگی و پذیرش اعضاء سازمان جهت استقرار آن خواهد بود. نتایج کمی تحقیق حاضر نیز یافته های موتولا (۲۰۱۰ و ۲۰۰۶) را تائید می‌کنند.

52. Goodness of fit

53 .Brown
54. Calvo-Mora
55 .Fotopoulos
56. Salaheldin
57. Karuppusami
58 .Mutula

ناگفته نماند همان‌گونه که نتایج نشان دادند عوامل نگرشی-رفتاری اعضاء، خود وابسته به دیگر عوامل هستند. به عقیده ایسمیرلیس[۵۹] (۲۰۱۵) به هر میزان که مدیریت عالی در انجام امورات مرتبط با استقرا با برنامه‌تر و متعهدتر ظاهر شود به‌نحوی‌که مجریان نوعی از سودمندی و سهولت بیشتری را از اجرای مدل درک نمایند می‌توان انتظار داشت که همکاری بیشتری را جهت استقرار مدل به عمل‌آورند. همچنین بنابر تحقیقات آیانسو[۶۰](۲۰۱۱) عوامل بیرونی نیز دراین‌بین نقش مهمی خواهند داشت به‌طوری که تدوین دستورالعمل‌های ساده و شفاف می‌تواند بر درک میزان سهولت مجریان در استقرار مدل تعالی نقش بسزایی داشته باشد. نتایج این بخش ها نیز هم‌راستا با تحقیقات ایسمیرلیس (۲۰۱۵)، آیانسو (۲۰۱۱) می باشد.

اما همان‌گونه که نتایج این نشان می‌دهند، از بین تمامی عواملی که بر روی استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد نقش دارند، عامل بیرونی یک نقش مرکزی خواهد داشت. دانشگاه آزاد به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی آن و نوع کارکرد آن در جامعه بر خلاف واحدهای تجاری و اقتصادی که محیطی بازتری را تجربه می‌کنند، دارای یک نقش مرکزی در بالای هرم بوده و سایر بخش‌ها (شعب) به‌نوعی فرمان‌بردار تصمیمات اتخاذ شده در مرکز هرم هستند. کوه و لئو (۲۰۱۰) اذعان می دارند، تا زمانی که مدیران رده های بالای هرم سازمان تصمیمی به اجرای چنین مدل‌هایی در دانشگاه نداشته باشند نمی‌توان به اجرای موفق آن دلخوش بود. هرچند نتایج نشان دادند که اثر مستقیم این عوامل به نسبت اثر غیرمستقیم آن در اجرای مدل تعالی کمتر است اما نبود این عامل به طور یقین استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد را با ریسک‌های فراوانی مواجه خواهد نمود. نتایج تحقیقات اسکرینگ تنا و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد سیاست‌ها و قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی برای اجرای مدل‌های تعالی ضروری بوده و می‌بایست اعتبارات لازم و مشاوران کافی در این زمینه تامین شوند. همچنین موتولا (۲۰۱۰) نیز اذعان می دارند با توجه به تفاوت‌های فرهنگی اعضاء سازمان تدوین دستورالعمل‌های منعطف در این زمینه می‌تواند نقش مؤثری داشته باشد. زیرا همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهند عوامل بیرونی نه‌تنها به‌طور مستقیم می‌توانند بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد نقش داشته باشند بلکه، اثرات بسیار زیادی بر عوامل مدیریتی و عوامل نگرشی-رفتاری مجریان نیز خواهند داشت. این یافته‌ها همراستا با تحقیقات اسکرینگ تنا و همکاران (۲۰۱۹)، موتولا (۲۰۱۰)، ماچادو[۶۱] (۲۰۰۷) واتکینس و همکاران [۶۲] (۲۰۰۴)، بلک و پورتر[۶۳] (۱۹۹۶) است.

همانگونه که نتایج نشان می دهند در حال حاضر بیشتر از هر عاملی، عوامل مدیریتی در آمادگی دانشگاه جهت استقرار مدل تعالی نقش دارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد در گام اول عالی‌ترین مقام دانشگاه که همان ریاست دانشگاه است نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای مدل تعالی در دانشگاه خواهد داشت. وی می‌بایست در ابتدا یک برنامه‌ریزی و سازماندهی دقیقی برای اجرای طرح خود تدوین نماید. در این مرحله استراتژی‌ها و اهداف استقرار طرح در بازه‌های زمانی متفاوت تدوین شده و تمامی گام‌های استقرار مدل چه قبل چه در حین و چه بعد از اجرا ترسیم می‌شوند. همچنین در این مرحله مدیریت عالی تیمی از متخصصین و معاونین خود را مسئول اجرای این کار معرفی نموده که وظیفه تهیه زیرساخت‌های لازم چه در بخش زیرساخت‌های سخت‌افزاری مانند تهیه وسایل موردنیاز و چه زیرساخت‌های نرم‌افزاری مانند تهیه چارچوب‌های استقرار را بر عهده خواهند گرفت. مدیریت عالی می‌بایست وظیفه تک‌تک مجریان استقرار سیستم را به‌صورت دقیق مشخص و حیطه وظایف هر یک را تفکیک نماید. ارائه آموزش‌های لازم به مجریان طرح و کنترل و نظارت و بهبود مستمر نیز از دیگر وظایف مدیریت عالی در پیشبرد هرچه بهتر این مهم هستند. اما یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اجرای موفق مدل تعالی در دانشگاه آزاد که می‌بایست توسط مدیریت عالی در نظر گرفته شود، ایجاد جو و محیطی در دانشگاه برای پذیرش تغییر به‌منظور استقرار مدل تعالی است. از آنجاکه استقرار چنین مدل‌هایی در دانشگاه‌های ایران به دلایل

59. Ismyrlis
60 .Ayanso

61 .Machado
62 .Watkins et al.
63 .Black and Porter

مختلف تاکنون میسر نبوده، لذا ایجاد آمادگی ذهنی برای تمامی اعضاء درگیر در استقرار مدل نقش کلیدی در موفقیت آن خواهد داشت؛ لذا مدیریت عالی دانشگاه باید کوشش نماید تا با کمک تیم اجرایی خود یک دید مشترک در بین اعضاء ایجاد نموده و انگیزه‌های آنان جهت استقرار مدل را افزایش دهد. در این زمینه برقراری ارتباط مناسب با اعضاء و تشویق آنان می‌تواند نقش کلیدی داشته باشد. اما نکته مهم دیگر دراین‌بین، تعهد مدیریت جهت استقرار مدل تعالی است. تمامی فعالیت‌های مدیریت و تیم مجری زمانی برای سایر اعضاء درگیر معنادار خواهد بود که آنها جدیت و پیگیری‌های لازم را از سوی مدیریت عالی مشاهده نمایند. این پیگیری‌های مجدانه مدیریت عالی در استقرار مدل است که به سایر اعضاء حتی اعضاء مخالف انگیزه لازم در جهت اجرای دستورات وی را خواهد داد. در غیر این صورت با بهترین برنامه‌ها و ایجاد بهترین جو نمی‌توان به استقرار موفق مدل دلخوش بود. هرچند نتایج پژوهش نشان دادند که عوامل مدیریتی یاد شده خود معلول عوامل بیرونی هستند. به عبارتی این سیاست‌های کلان دانشگاه آزاد است که مدیران را در واحدهای تابعه ملزم به اجرا و استقرار مدل‌های تعالی خواهد نمود. در غیر این صورت، استقرار این مدل‌ها در دانشگاه آزاد رنگ سلیقه‌ای به خود خواهد گرفت و شاهد اجرا یا عدم اجرای آن در بخشی شعب به‌صورت اتفاقی خواهیم بود.

مرحله بعد ایجاد جوی در سازمان برای پذیرش تغییر جهت استقرار مدل تعالی است. در این مرحله می بایست در وحله اول ارتباطات مناسب فی‌مابین تمامی مجریان و اعضاء درگیر در استقرار مدل برقرار شود. قبل از شروع اجرای مدل تعالی لازم است موارد زیر به صورت شفاهی یا کتبی بین واحدهای سازمان مشخص شود: چرا استقرار مدل در سازمان لازم است؟ اجرای مدل چه تاثیری بر سازمان خواهد داشت؟ اهداف سازمان از اجرای مدل چیست؟ همچنین ضروری است تا حد امکان از مدل های تعالی ساده تر و در عین حال کاربردی‌تر جهت استقرار در دانشگاه استفاده گردد تا فرآیند یادگیری مجریان برای استقرار آن پیچیده نباشد. همچنین تمامی واحدها ملزم به ارائه دقیق، به موقع و منظم داده‌ها به مجریان استقرار شوند. پیش از اجرای استقرار نیز سودمندی استقرار مدل تعالی در دانشگاه چه از حیث دستیابی دانشگاه به اهداف خود، و چه از حیث بهبود عملکرد دانشگاه با اجرای مدل برای مجریان تشریح شود و سودمندی استفاده از مدل در ارتقاء شغلی تمامی اجرای درگیر به روشنی مشخص گردد.

از طرفی، عوامل بیرونی شامل سیاست ها و قوانین بالادستی، اعتبارات در نظر گرفته شده و و موضوع فرهنگ نیز از دسته عوامل اثرگذار بر استقرار مدل تعالی در دانشگاه آزاد هستند. بنابراین ضروری است تصمیم‌گیران مرکزی در دانشگاه آزاد سیاست ها، قوانین و دستورالعمل های اجرایی مشخصی را برای استقرار مدل تعالی به واحد های تابعه ابلاغ نمایند. همچنین می بایست برنامه زمانی مدونی را برای استقرارتوسط واحدها در نظر گرفته و نظارت های لازم را برای اطمینان از استقرار مدل انجام دهند. به منظور ابلاغ بهترین سیاست ها جهت استقرار مدل تعالی، واحد مرکزی دانشگاه باید اعتبارات لازم را برای واحدهای تابعه پیش‌بینی نموده و در این رابطه از مشاوران مجرب استفاده نماید. اما مسئله مهم در این خصوص فرهنگ متفاوت واحدهای تابعه است. اجرای موفق سیستم نیاز به تنظیم برنامه فرهنگی در راستای اهداف سازمان و تغییر در نگرش‌ها و رفتار مجریان دارد. واحدهای تابعه باید در ازای انجام برنامه های موفق مورد ارزیابی و تشویق قرار گیرند. این امر منجر به پذیرش بهتر مسئولیت‌ها در زمینه‌های گوناگون خواهد شد.

در این پژوهش شرایط نامساعد حاصل از بیماری کووید۱۹ و دشواری جلب همکاری برخی از مشارکت‌کنندگان برای انجام مصاحبه، محدودیت زمانی و همچنین چند وجهی و میان رشته‌های بودن مقوله تعالی در دانشگاه و بعضاً مفهوم‌سازی‌های گوناگون، توانایی و سطح تجارب مختلف صاحبنظران رشته‌های دانشگاهی، محقق را با چالش‌ها و محدودیت‌هایی مواجه ساخت.

منابع

1. Al Ghufli, A. A. (2012). *Implementation of Business Excellence Model: A Case Study of UAE Public Sector Organisation*. The University of Manchester (United Kingdom).
2. Allen, I. E. (1997). The new philosophy for K-12 education: a Deming framework for transforming America's schools. *Quality Progress*, 30(2), 134.
3. Alizadeh Attar, M. and Taghizadeh Herat, A. (2016). Designing an Organizational Readiness Assessment Model for Establishing the Organizational Excellence Model (EFQM), *World Conference on Management, Accounting Economics and Humanities at the Beginning of the Third Millennium*, Shiraz, Green Industry Idea Market Research Company.
4. Al-Yateem, N., Docherty, C., Altawil, H., Al-Tamimi, M., & Ahmad, A. (2017). The quality of information received by parents of children with chronic ill health attending hospitals as indicated by measures of illness uncertainty. *Scandinavian journal of caring sciences*, 31(4), 839-849.
5. Arayesh, M. B., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, *6*, 261-275.
6. Arbabifar, R., Mehdizadeh, A. H., Khorshidi, A., & Mehdizadeh, A. (2016). Evaluation of European Foundation Quality Management Model in Primary Schools of Islamshahr City, *Iran. International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS*), 1(1), 1627-1634.
7. Ayanso, A., Chatterjee, D., & Cho, D. I. (2011). E-Government readiness index: A methodology and analysis. *Government Information Quarterly*, *28*(4), 522-532.
8. Bani Davoodi, Sh., Mehr Alizadeh, Y., and Parsa, A. (2011). Evaluation of educational quality of medical groups in educational hospitals of Ahvaz city using the basic model of European quality management. *The first national conference of the Award for Organizational Transformation and Excellence,* 5-1.
9. Bath, D., Smith*, C., Stein, S., & Swann, R. (2004). Beyond mapping and embedding graduate attributes: bringing together quality assurance and action learning to create a validated and living curriculum. *Higher Education Research & Development*, *23*(3), 313-328.
10. Basir, S. A., Davies, J., Douglas, J., & Douglas, A. (2017). The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *39*(3), 320-340.
11. Biehl, R. E. (2000). Customer-supplier analysis in educational change. *Quality Management Journal*, *7*(2), 22-39.
12. Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, *27*(1), 1-21.
13. Blankstein, A. M. (1996). Why TQM can't work--and a school where it did. *The Education Digest*, *62*(1), 27.
14. Borahan, N. G., & Ziarati, R. (2002). Developing quality criteria for application in the higher education sector in Turkey. *Total quality management*, *13*(7), 913-926.
15. Brigham, S.E. (1993). Lessons we can learn from industry. *Change*, *25*(3), *7-42.*
16. Brown, A. (2013). How do excellent companies stay excellent? *Total Quality Management & Business Excellence*, *24*(1-2), 108-118.
17. Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*., *34*(1), 115-143.
18. Changzheng, Z., & Jin, K. (2009). An empirical study on the relationship between educational equity and the quality of

Excellence Model in school improvement. *Total quality management*, *11*(4-6), 691-696.
28. Fereyduni, S. (2018). Creating value for higher education by overcoming the crises of the populist era. *Two Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, *16*(8), 98-77.
29. Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *26* (2), 150-163.
30. Ghodrati, R., Ostadi, B., Hosseinzadeh Kashani, A. (2013). Key factors for success in organizational excellence. Police Organizational Development and Security, *Journal of Police Organizational Development, 50,* 82-61.
31. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
32. Imani Gole Pardsari, M. R., Nazim, F. And Karimzadeh, S. (2018). Identifying the dimensions of organizational excellence with emphasis on the EFQM model in Islamic Azad University. *Journal of Educational Management Research, Ninth Year, Fourth Issue, Consecutive 36*, 205-177.
33. Ismyrlis, V., Moschidis, O., & Tsiotras, G. (2015). Critical success factors examined in ISO 9001: 2008-certified Greek companies using multidimensional statistics. *International Journal of Quality & Reliability* Management, 32 (2), 114-131.
34. Johnson, H. H. (1996). The Baldrige and state quality awards for education. *The Journal for Quality and Participation*, *19*(1), 88.
35. Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, *10*(1), 129-153.
economic growth in China: 1978-2004. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *1*(1), 189-194.
19. Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (Vol. 7). Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
20. Cullotta, P., & Gonzales, H. (1997). Quality pioneers in education provide immeasurable value to students. *Quality Progress*, *30*(9), 67.
21. Da Rosa, M. J. P., Saraiva, P. M., & Diz, H. (2003). Excellence in Portuguese higher education institutions. *Total Quality Management & Business Excellence*, *14*(2), 189-197.
22. Detert, J. R., & Jenni, R. (2000). An instrument for measuring quality practices in education. *Quality Management Journal*, *7*(3), 20-37.
23. De Soysa, S., & Nanayakkara, J. (2006, December). Readiness for ERP implementation in an organization: Development of an assessment model. In *2006 International Conference on Information and Automation* (pp. 27-32). IEEE.
24. Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., & Rahimi Foroushani, A. (2017). Performance assessment of human resource management of the social security organization using the European Excellence Model (EFQM). *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, *15*(2), 147-158.
25. Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
26. Evans, J. R. (1997). Critical linkages in the Baldrige award criteria: research models and educational challenges. *Quality Management Journal*, *5*(1), 13-30.
27. Farrar, M. (2000). Structuring success: A case study in the use of the EFQM

education: A new perspective. *The TQM Journal*.
45. Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, *20*(1), 1-13.
46. Montano, C. B., & Utter, G. H. (1999). Total quality management in higher education. *Quality progress*, *32*(8), 52.
47. Mutula, S. M. (2010). E-Readiness Assessment Methods and Tools. In *Digital Economies: SMEs and E-Readiness*, 87-110.
48. Mutula, S. M., & Van Brakel, P. (2006). An evaluation of e-readiness assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool. *International Journal of Information Management*, *26*(3), 212-223.
49. Ocland, J. (2007). *Inclusive organizational excellence achieving global performance*. Translator: Mohsen Alvandi. Tehran: Rasa Cultural Services Institute.
50. Osseo-Asare, A. E., & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality assurance in education*.
51. Pop, N. A., & Pelau, C. (2017). Correlations within the EFQM business excellence model by applying a factor analysis. *Amfiteatru Economic*, *19*(44), 28-40.
52. Qahramani, A. And piety, l. (2016). Evaluating the performance of Guilan University of Applied Sciences based on the model of organizational excellence. *Journal of Development and Transformation Management*, 260-247
53. Sakthivel, P. B., Rajendran, G., & Raju, R. (2005). TQM implementation and students' satisfaction of academic performance. *The TQM magazine*.
54. Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their
36. Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *The TQM magazine*., *18*(4), 372-385.
37. Koh, T. Y., & Low, S. P. (2010). Empiricist framework for TQM implementation in construction companies. *Journal of management in engineering*, *26*(3), 133-143.
38. Landesberg, P. (1999). In the beginning, there were Deming and Juran. *The Journal for Quality and Participation*, *22*(6), 59.
39. Jauch, L. R., & Orwig, R. A. (1997). A violation of assumptions: Why TQM won't work in the ivory tower. *Journal of Quality Management*, *2*(2), 279-292.
40. Machado, C. (2007). Developing an e-readiness model for higher education institutions: Results of a focus group study. *British journal of educational technology*, *38*(1), 72-82.
41. Maghol, A., And Ekrami, S. M. (2016). Identifying and Determining the Factors Affecting the Definition and Implementation of Improvement Projects in the Model of Organizational Excellence, *The First International Conference on New Paradigms of Business and Organizational Intelligence Management*, Tehran, Shahid Beheshti University.
42. Martin, J. R. (1998). Evaluating faculty based on student opinions: Problems, implications and recomendations from Deming's theory of management perspective. *Issues in Accounting Education*, *13*(4), 1079.
43. McPherson, M. (2002, December). Organisational critical success factors for managing elearning implementation. In *International Conference on Computers in Education, 2002. Proceedings.* (pp. 1540-1541). IEEE.
44. Mehralizadeh, Y., & Safaeemoghaddam, M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher

and critical success factors. *International Journal of project management*, *21*(6), 411-418.
64. Danai Fard, H., Emami, S. M. (2004). Qualitative research strategies: Reflection on data foundation theorizing. Strategic Management Thought (Management Thought), 1 (2), 97-69.
65. Winn, B.A. and Cameron, K.S. (1998). Organizational Quality: An Examination of the Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education, 9*(5), 491-512.
66. Yorke, M. (2000). Developing a Quality Culture in Higher Educaiton. *Tertiary Education and Management*, *6*(1), 19-36.
67. Yoshida, K. (1994). The Deming approach to education: a comparative study of the USA and Japan. *International Journal of Educational Management*.
68. Zamani, A. (2017). Identify, analyze and prioritize the factors affecting the quality of education in higher education. *Bi-Quarterly Journal of Innovation and Value Creation,11* (6), 36-23.
69. Zanjeerchi, S. M. (2010). Presenting a Conceptual Model of Inclusive Quality Management Excellence in Higher Education Institutions Based on the European Quality Foundation Model, *Fifth Quality Evaluation Conference in the University System*, Tehran, University of Tehran, Faculty of Engineering.
70. Zárraga-Rodríguez, M., Suárez-Barraza, M. F., Álvarez, M. J., Viles, E., & Jaca, C. (2017). Information Quality in Companies Committed to TQM. In *Engineering Systems and Networks* (pp. 299-306). Springer, Cham.
impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*., *58*(3), 215-237.
55. Shams Morkani, Gh. And Mirzapour, S. (2010). Investigating the application of EFQM organizational excellence components. *Public Management Perspectives, 5*, 132-115.
56. Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation science*, *9*(1), 1-15.
57. Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International journal of operations & production management*.
58. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CT: Sage Publications.
59. Venkatraman, S., (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education, 15*(1), 92-112 .
60. Watkins, R., Leigh, D., & Triner, D. (2004). Assessing readiness for e-learning. *Performance Improvement Quarterly*, *17*(4), 66-79.
61. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, *4*(1), 1-9.
62. Weller, L.D. (2000). School Attendance Problems: Using the TQM Tools to Identify Root Causes. *Journal of Educational Administration, 38*(1), 64-72.
63. Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria