

فرا تحلیل عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی براساس مدل EFQM (با استفاده از نرم افزار CMA.2)

علی اکبر مجدی^۱ | بتول سیفوری^{۲*} | غلامرضا حسنی درمیان^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۱/۰۲

تاریخ بازنگری مقاله: ۹۷/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۱/۱۸

چکیده

فرا تحلیل را هنر ترکیب تحقیقات و تحلیلی بر چند تحلیل می‌نامند و در واقع روش کمی برای تلفیق نتایج تحقیقات مستقل و مشابه و ترکیب یافته‌های آن‌ها برای ارزیابی اثربخشی عمل آزمایشی است. مانند هر واکاوی علمی دیگری، برای انجام فرا تحلیل اولین مرحله، صورت‌بندی دقیق موضوع است و در این پژوهش، تعالی سازمانی براساس مدل EFQM را برگزیدیم تا از منظر روشی نوین و با کاربرد نرم افزار CMA.2 موضوع مورد نظر، بررسی شود. در این مطالعه، براساس رعایت اصول اولیه‌ی این روش ۳۱ پژوهش کمی داخلی با موضوع تعالی سازمانی در بازه‌ی زمانی ۹۶-۱۳۹۰ را براساس متغیر توانمندسازی (رهبری، راهبردی، کارکنان، شرکت‌ها و منابع، فرایندها) و نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) انتخاب کردیم. نتایج نشان داد که اندازه اثر تعالی سازمانی با ۰/۵۶۱ تأثیر دو متغیر توانمندسازی و نتایج در تحقیقات مرور شده در حد زیاد تأیید می‌شوند.

واژگان کلیدی:

فرا تحلیل، تعالی سازمانی، مدل EFQM، معیار توانمندسازی، معیار نتایج.



۱ مقدمه

دنیای امروز دنیای تکاپو، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر تحولات درون سازمانی فزونی گرفته و منجر به حذف گروهی از سازمان‌ها از چرخه رقابت در بازار می‌شود. اما آنچه به عنوان یک رویکرد مؤثر و کارآمد می‌تواند به سازمان‌ها در پیشی گرفتن از تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقا کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی است که بتواند حضور سازمان را در این دنیای پرتکاپو تضمین و عرصه را برای رقابت سازمان در بازار با سایر رقبای فراهم نماید. ولی قطعاً تجهیز به ابزار مناسب به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی این نیاز اساسی و حیاتی باشد، زیرا لازم است تا سازمان‌ها ضمن تجهیز خود به ابزار مناسب، تکنیک‌های استفاده از آن ابزار را نیز به درستی بیاموزند.

تعالی به معنی تکرار و تمرین بسیار خوب در مدیریت سازمان و دستیابی به اهداف است. سازمان‌های ممتاز و برجسته واقعی، سازمان‌هایی هستند که کلیه نتایجی که به دست آورده‌اند و اطمینانی که از حفظ و نگهداری نتایج در آینده دارند در تلاش جهت رضایت‌مندی کلیه طرف‌های ذی‌نفع قرار دهند. تعالی

نیازمند تعهد رهبری و پذیرش مفاهیم بنیادی است، دسته‌ای از قواعد کلی که براساس این قواعد سازمان، رفتارها، فعالیت‌ها و اولویت‌های خود را شکل می‌دهد. هنگامی که سازمان این قواعد کلی را به حالت تکرار درمی‌آورد زمینه ارزیابی تعالی پایدار ایجاد می‌شود. روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌های بزرگ جهانی را در خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است. در همین راستا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حصول به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است. نکته قابل تأمل در این مقوله، اثر دوطرفه و تعاملی پایداری سازمانی و تعالی سازمانی بر همدیگر است. به عبارت دیگر می‌توان گفت حصول به پایداری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی منجر به پایداری و بقاء سازمان می‌شود. بنابراین «حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی برای سازمان‌های امروزی یک نیاز و ضرورت اجتناب‌ناپذیر است» (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷: ۱۵).

امروزه سازمان‌های زیادی وجود دارند که خواهان استقرار

۱. استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. نویسنده مسئول - مربی، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور

۳. استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد

چرخه‌ی بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمان، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان دولتی و منابع انسانی و درنهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر در مسیر تعالی و با خط‌کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تضمین نمایند. این سازمان‌ها تنها بررسی بر روی داده‌های پس‌نگر مالی را معیاری برای تصمیم‌گیری برای آینده قرار نداده و خواهان دستیابی به شناختی جامع از کلیه ابعاد وجودی خود هستند. چنین سازمان‌هایی استقرار مدل تعالی EFQM را به‌عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد انتخاب و استقرار آن را به‌صورت اثربخش در دستور کار خود قرار داده‌اند. جوایز کیفیت و مدل EFQM از جمله ابزارهایی بوده که مانند سایر سیستم‌های کیفیت نیاز به بینش و دانش توأم برای استقرار اثربخش و کارآمد دارند (محبی مقدم، ۱۳۸۷: ۸).

قریب دو سال است که در شرکت‌های ایرانی علاقه و آفری برای انجام ارزیابی، چه داخلی و چه بیرونی، براساس مدل EFQM مشاهده می‌شود. جریانی که بسیاری از شرکت‌ها را درگیر پروژه‌هایی در این حوزه نمود و رمقی نسبی به صنعت توسعه‌نیافته‌ی مشاوره مدیریت در ایران بخشیده است. این جریان، یادآور گذشته‌های نه‌چندان دور است که استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ وضعیتی مشابه داشتند. تجارب ناموفق پاره‌ای از سازمان‌ها در استفاده کلیشه‌ای از این استانداردها، برخی را نگران این مسئله کرده است که مبدا اتفاقی مشابه برای پروژه‌های تعالی سازمانی رخ دهد و سرآمدی در هیاهوی مدگرایی از یاد برود. مدل EFQM، سرآمدی را مدیریت ممتاز و برجسته سازمان معرفی می‌کند و پیشاپیش به پویندگان این راه هشدار می‌دهد که طی نمودن این مسیر حتی در مساعدترین شرایط، دشوار است به‌ویژه برای سازمان‌های ایرانی که توسعه‌یافتگی و قرار گرفتن در کوران رقابت جهانی را به‌تازگی تجربه می‌کنند. این یادآوری، نویدبخش سازمان‌هایی است که آماده سخت‌کوشی‌اند و هشدار می‌دهد که سازمان‌ها و مشاورینی که بی‌توجه به فلسفه سرآمدی، منافع کوتاه‌مدت را در بهره‌گیری از نام و شهرت تعالی مدل‌های تعالی می‌جویند (نجمی، ۱۳۸۸: ۵).

مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حرکت

متوازن به سمت بهبود و تعالی است. روند پرشتاب تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی منجر به ایجاد عدم ثبات در سازمان‌ها شده و این موضوع در کنار عدم توانمندی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌های بزرگ جهانی را درخطر نابودی و اضمحلال قرار داده است. توجه به عامل انسانی در بهبود سیستم کیفیت در سازمان‌ها و نقش تعیین‌کننده و مؤثر نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها در علوم مدیریت نوین امروزه کاملاً شناخته شده است. در این میان بهره‌گیری از شیوه‌های نوین ارزیابی منطبق بر مدل‌های تعالی سازمانی (EFQM) در سازمان‌های ایرانی رو به گسترش است. تجربه عملی به‌کارگیری مدل EFQM در سازمان‌های ایرانی حاکی از ویژگی‌های بارز این مدل برای ارزیابی در سازمان‌هاست.

مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده‌اند. این مدل‌ها به‌عنوان یک‌زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها نیز به‌کار می‌روند و به این لحاظ مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته‌اند که در کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای درحال توسعه به سازمان‌های برتر اعطا می‌شود (اکاساک^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

مدل تعالی سازمانی، چارچوبی برای فهم و مدیریت این پیچیدگی است. این مدل عملی و کاربردی را سازمان‌های پیشرو شکل داده‌اند تا مشوقی باشد برای پیشرفت مداوم. مدل تعالی سازمانی به کارکنان اجازه می‌دهد روابط علی موجود بین عملکرد سازمان و نتایج به‌دست‌آمده را درک کنند. این مدل شامل مجموعه‌ای از سه عنصر منسجم است: مفاهیم بنیادی تعالی، معیارها و رادار.

مدل تعالی سازمانی الگویی است ایدئال به‌منظور رشد و ارتقاء سازمان‌ها از طریق شناسایی نقاط قوت و تعریف فرصت‌های قابل‌بهبود. سازمان‌های متعالی به سازمان‌هایی گفته می‌شود که قصد انطباق هرچه بیشتر خود با مدل تعالی را داشته و قدم در مسیر تعالی سازمانی می‌گذارند (سمنانی^۲، ۲۰۱۶).

فرایند فراتحلیل بیش از یک فن آماری، یک روش‌شناسی برای بررسی نظام‌مند مجموعه‌ای از پژوهش‌ها، صورت‌بندی دقیق فرضیه‌ها، انجام یک جستجوی جامع و تهیه ملاک ورود یا حذف

مقاله‌ها، ثبت و نگهداری ترکیب آماری داده‌ها و اندازه‌های اثر به‌دست‌آمده از بررسی‌های متعدد، جستجوی تعدیل‌کننده‌ها و متغیرهای میانجی برای تبیین اثرات موردنظر و نتایج گزارش است. با روش فرا تحلیل می‌توان با ترکیب کمی نتایج، نقاط ضعف و قدرت تحقیقات را برشمرد. فرا تحلیل، توانایی ارزیابی و تحلیل مجدد آن‌ها را فراهم می‌آورد و زمینه‌ای مناسب برای داشتن برآوردی یکسان از تحقیقات متعدد را ایجاد می‌کند (نوغانی و میرمحمدتبار، ۱۳۹۵: ۱۲).

در حوزه‌ی تعالی سازمانی تحقیقات کمی با روش فرا تحلیل صورت گرفته است. در این تحقیق سعی می‌شود با بررسی دقیق و استفاده از اصول و قواعد روش فرا تحلیل، تحقیقات انجام‌شده در زمینه‌ی تعالی سازمانی را به‌صورت نظام‌مند نشان دهیم و با این سؤال پاسخ داده شود که: چه عواملی بیشترین تأثیر را بر تعالی سازمانی در تحقیقات مرور شده در ایران دارند؟ و از طریق پاسخ به این سؤال می‌توانیم مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی و جهت‌گذاری تأثیر این عوامل را شناسایی کنیم. با شناسایی این عوامل در این تحقیق، برنامه‌ریزان و سیاستمداران می‌توانند عوامل مثبت بر تعالی سازمانی را رشد دهند و در کاهش عوامل منفی تلاش کنند. سوالات تحقیق

- در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، چه متغیرهایی بیشتر مدنظر محققان قرار داشتند؟
- در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، چه متغیرهایی بیشترین تأثیر را بر تعالی سازمانی داشتند؟
- فرضیات تحقیق
- در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، معیارهای توانمندسازی، بر تعالی سازمانی اثر زیادی دارند.
- در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، معیارهای نتایج، بر تعالی سازمانی اثر زیادی دارند.

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش
جهان امروز بیشتر از هر زمان دیگری با سرعت در حال تغییر و دگرگونی است. وابستگی‌های بین سازمان‌ها، اجتماعات، کشورها و اقتصادها به شکل پیچیده‌ای در حال تقویت و افزایش است. هر سازمان برای اینکه در چنین محیطی رقابتی باقی بماند، نیاز به نوآوری و بهبود دائمی دارد. اکنون بیشتر از گذشته، سازمان‌ها باید نیازها و انتظارات ذی‌نفع‌های خود را بفهمند، بینشان تعادل برقرار کنند و به شکلی مؤثر آن‌ها

را مدیریت کنند. در همین راستا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر در سازمان‌ها، حصول به پایداری سازمانی و سپس حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی است.

مدل تعالی سازمانی EFQM به‌عنوان یک ابزار فراگیر و نگرش جامع به‌تمامی زوایای سازمان‌ها، به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان تحت امر خودیاری نمایند. مدل‌های تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ میلادی متولد شدند. مدل‌های تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند. ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان (کل‌نگری) است که به مدیریت این امکان را می‌دهد تا ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه نماید. از سوی دیگر، مدل‌ها معمولاً به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که امکان استفاده از تکنیک‌های مختلف را برای سازمان فراهم می‌سازند (صفری، ۱۳۹۴: ۲۵).

در اواخر دهه ۱۹۸۰، که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (به‌ویژه ژاپن) قرار داشت، گروهی متشکل از مدیران عامل ۱۴ سازمان پیشرو در اروپا گرد هم آمدند تا راهکار به‌سلامت جستن از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم آنان به تأسیس بنیاد غیر وابسته کیفیت انجامید. بنیادی که چشم‌انداز آن، درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان و مأموریت آن گسترش آگاهی‌ها و ارائه دوره‌های مدیریت، و شناسایی دستاورد و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است. بدین ترتیب در سال ۱۹۸۹، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بنام مخفف EFQM تأسیس شد و گروه اروپا آن را تأیید کرد (گرامی و علیزاده، ۱۳۸۷: ۱۵).

مهم‌ترین اهداف اصلی اعطای این جایزه‌ها به شرح زیر هستند:

- افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت بهره‌وری و کیفیت و توجه به مدیریت کیفیت جامع، به‌واسطه نقش مهم آن در برتری در رقابت.

- ترغیب بنگاه‌ها و سازمان‌ها به انجام خودارزیابی‌های نظام‌مند براساس معیارهای تعیین‌شده.

- تشویق و تهییج بنگاه‌ها به همکاری‌های مشترک و تشریک‌مساعی در طیف گسترده‌ای از موضوعات مهم و حساس غیرتجاری.

- تشویق و ترغیب سازمان‌ها به انتشار اطلاعات در زمینه‌ی

به‌کارگیری موفقیت‌آمیز راهبردهای کیفی و منافع و مزایای حاصل از اجرای این راهبردها.

• تشویق و تحریک سازمان‌ها به آگاهی از ضرورت‌های دستیابی به تعالی در کسب‌وکار و به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت.

• تشویق سازمان‌ها به استفاده از مدیریت کیفیت برای بهبود فرایندها (نجمی، ۱۳۸۷: ۱۹).

جایزه‌های تعالی سازمانی به پنج دسته بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای، انجمن‌های تخصصی و شرکتی تقسیم می‌شوند. در شرایط کنونی بیش از ۷۰ کشور در جهان، مدل‌هایی را به‌عنوان مدل ملی برای جایزه تعالی سازمانی ارائه کرده‌اند. از میان انواع مدل‌های موجود، سه مدل ادوارد دمینگ، مدل مالکوم بالدريج و مدل EFQM در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح بوده و از همه مشهورتر هستند (اوکلند، ۱۳۹۲: ۱۲).

در این تحقیق فقط به مدل تعالی EFQM می‌پردازیم. این مدل به‌عنوان یک چارچوب سازمانی گسترده در اروپا به‌کار گرفته شد و به پایه و اساسی برای مجموعه‌ای از جوایز کیفی محلی و ملی تبدیل شد. باوجود مهم بودن جوایز کیفیت از دیدگاه برخی مشتریان، ارزش تأثیرات واقعی مدل تعالی EFQM در استفاده از آن به‌عنوان یک سیستم مدیریتی و یک عامل مهم در رشد خودارزیابی سازمان‌هاست.

مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان یک ابزار عملی و کاربردی برای یاری‌رساندن به سازمان‌هاست که بتوانند تشخیص دهند در کجای مسیر پیشرفت و تعالی قرار گرفته‌اند، به آن‌ها کمک می‌کند که خلأها را شناسایی نمایند و راه‌حل‌ها را در نظر بگیرند. این مدل در سازمان‌ها صرف‌نظر از اندازه، ساختار و بخش‌های مختلف آن قابل اجرا و کاربردی است. مدل EFQM مفاهیم بنیادین سرآمدی به‌عنوان پایه و اساس این مدل، بناشده‌اند. این مفاهیم، برگرفته از اعتقادات و باورهای محور سازمان‌ها و شرکت‌های سرآمد قرن بیستم بوده و با اهدافی که هر سازمانی باید به آن‌ها دست یابد، همخوانی دارند. شرط اساسی سرآمدی، اعتقاد و عمل به این مفاهیم در تمام سازمان و به‌ویژه در سطح مدیران ارشد آن است. مفاهیم مدل EFQM عبارت‌اند از: (۱) نتیجه‌گیری، (۲) مشتری‌مداری، (۳) رهبری و ثبات در مقاصد، (۴) مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها، (۵) توسعه و مشارکت کارکنان، (۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، (۷) توسعه شرکت‌ها، (۸) مسئولیت

اجتماعی شرکت؛ گرچه این مفاهیم ثابت نیستند و این یک واقعیت پذیرفته‌شده است که با رشد سازمان‌های متعالی این مفاهیم تغییر می‌یابند (نجمی، ۱۳۸۷: ۱۹).

مفاهیم و ارزش‌های بنیادین رایج به ترتیب زیر هستند:

(۱) نتیجه‌گرایی: تعالی عبارت است از دستیابی به نتایجی که کلیه ذی‌نفعان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

(۲) مشتری‌مداری: تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.

(۳) رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی عبارت است از رهبری دوراندیش و الهام‌بخش همراه با ثبات و پایداری در مقاصد و اهداف.

(۴) مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها: تعالی عبارت است از مدیریت سازمان به‌واسطه مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های به‌هم‌پیوسته و وابسته.

(۵) مشارکت و توسعه منابع انسانی: تعالی عبارت است از بیشتر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آن‌ها در امور.

(۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی عبارت است از ایجاد چالش در وضعیت موجود و ایجاد تغییر به‌منظور ایجاد نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری مستمر. (۷) توسعه شراکت‌ها: تعالی عبارت است از توسعه و حفظ همکاری‌هایی که برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد کند.

(۸) پاسخ‌گویی اجتماعی سازمان: تعالی، بالاتر رفتن از چارچوب کمینه الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه (مجبی مقدم، ۱۳۸۷: ۲۳-۴۱).

از آنجاکه مفاهیم بنیادین، نشان‌دهنده اهدافی هستند که یک سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد و چون اهداف و آرمان‌ها معمولاً بلندپروازانه و دور دست هستند، سازمان‌ها برای اینکه بدانند به‌منظور تحقق آن‌ها، چگونه باید عملاً کار و فعالیت کنند، نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آن‌ها در سازمان، موجب تحقق اهداف موردنظر شود. در مدل EFQM، نه معیار وجود دارد که پنج معیار اول «توانمند ساز» نامیده می‌شوند و معیارهایی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌سازند و چهار معیار آخر «نتایج» نامیده می‌شوند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف، به آن‌ها دست می‌یابد. این معیارها، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از

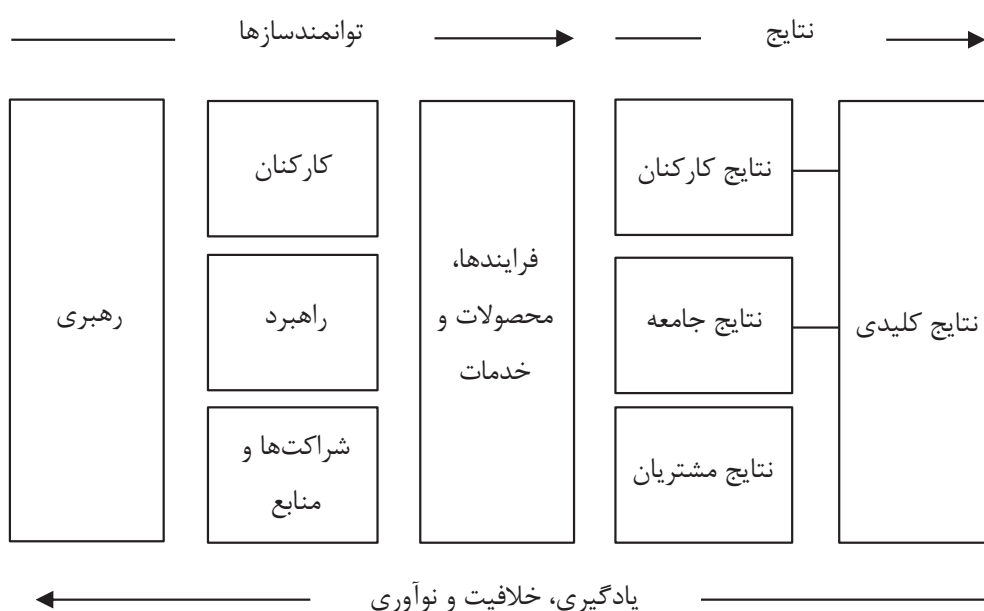
اجرای مناسب معیارهای توانمند ساز هستند. مدل سرآمدی EFQM، چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌هاست. در مدل EFQM، کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ از امتیاز آن به توانمندسازی‌ها و ۵۰۰ امتیاز دیگر متعلق به نتایج هستند. معیارهای این مدل و امتیاز خاص هر کدام عبارت‌اند از:

جدول ۱: امتیازهای معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM

ردیف	معیار	امتیاز
۱	رهبری	۱۰۰
۲	خط‌مشی و راهبرد	۸۰
۳	منابع انسانی	۹۰
۴	شرکت‌ها و منابع	۹۰
۵	فرآیندها	۱۴۰
۶	نتایج مشتریان	۲۰۰
۷	نتایج منابع انسانی	۹۰
۸	نتایج جامعه	۶۰
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰
	جمع امتیاز	۱۰۰۰

با کلاس جهانی است. به هنگام ارزیابی، شرکت‌هایی که بتوانند امتیازی بالاتر از ۶۳۰ کسب کنند، به عنوان «جایزه مقدماتی» و بالاترین امتیاز (در صورت کسب کمینه امتیاز) به عنوان «برنده نهایی» معرفی خواهد شد (صفری، ۱۳۹۴: ۱۴۷-۱۴۹).

جمع توانمندسازی ۵۰۰ امتیاز و جمع نتایج نیز ۵۰۰ امتیاز است. اگر سازمانی بتواند این مدل را کاملاً پیاده‌سازی کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. البته بد نیست بدانید که گرفتن حدود ۷۰۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت‌هایی



شکل ۱: مدل تعالی EFQM (نجمی، ۱۳۸۹: ۴۹)

روش تحقیق

گلاس^۳ (۱۹۷۷) فرا تحلیل را «تحلیل تحلیل‌ها» می‌داند و آن را به‌عنوان ترکیب نتایج از مطالعات مستقل به‌منظور منسجم ساختن یافته‌های آن تعریف می‌نماید. یک فرا تحلیل از یک گروه از مطالعات با فرضیه‌های مشترک یا تعریف عملیاتی مشترک از متغیرهای مستقل و وابسته تشکیل شده است (نوغانی و میرمحمدتبار، ۱۳۹۵: ۱۲).

فرا تحلیل یک روش کمی و عینی برای ترکیب نتایج مطالعات پیشین در یک موضوع خاص است. همچنین روش مناسبی برای خلاصه نتایج تعداد زیادی از تحقیقات در مقایسه با داوری ذهنی درباره تحقیقات است. عنصر کلیدی در بیشتر مرورهای نظام‌مند، ترکیب آماری داده‌ها یا فراتحلیلی است. برخلاف مرورهای روایتی که در آن مرورگران به‌صورت تلویحی برخی سطوح مهم هر مطالعه را مشخص می‌کردند، در فراتحلیل وزن‌هایی برای هر مطالعه براساس معیارهای ریاضی که مخصوص و پیشرفته هستند؛ تعیین می‌شوند (نوغانی و میرمحمدتبار، ۱۳۹۵: ۱۳).

انسجام مطالعات موردبررسی، مهم‌ترین هدف فراتحلیل است که این اهداف شامل دو رویکرد ترکیب و مقایسه‌ی مطالعات قبلی در فراتحلیل می‌شود. اهدافی مانند نقد مطالعات موجود در یک حوزه، شناسایی مسیرها برای مفهوم‌بندی، روش‌شناختی و کارهای تجربی آینده در فرا تحلیل دارای اولویت‌های بعدی هستند. با توجه به هدف انسجام، فراتحلیل از دو رویکرد کلی ترکیب و مقایسه پیروی می‌کند. ترکیب مطالعات شامل استفاده از اندازه‌ی اثرات از مطالعات اولیه و جمع‌کردن برآورد یک نوع مرسوم اندازه اثر یا طیفی از اندازه اثرات است درنهایت اندازه‌ی اثرها باهم ترکیب شده و تفسیر می‌شود (نوغانی و میرمحمدتبار، ۱۳۹۵: ۱۵).

مقاله حاضر از نظر هدف، کاربردی است و به‌دلیل به‌کارگیری روش فراتحلیل و با توجه به ماهیت داده‌ها در زمره‌ی تحقیقات کمی قرار می‌گیرد. در این تحقیق ابتدا با استفاده از روش مرور نظام‌مند، مقالات تعالی سازمانی بر مبنای الگوی EFQM موردبررسی قرار می‌گیرد. در مرور نظام‌مند مواردی چون حوزه بررسی مطالعات (تعالی سازمانی است)، روش تحقیق مقالات، حجم نمونه و متغیرهای استفاده‌شده در مقالات پرداخته می‌شود. بعد از مرور نظام‌مند، اندازه‌ی اثر هر یک از متغیرها توسط نرم‌افزار محاسبه و تفسیر می‌شود.

جامعه آماری این مطالعه، تمام مقالات با موضوع تعالی سازمانی با مدل EFQM در ایران است که از سال ۱۳۹۱ تاکنون کارشده و در مجلات علمی-پژوهشی معتبر یا در کنفرانس‌های معتبر ارائه شده است و در سایت سیویلیکا، مقالات آن موجود است (پایگاه‌های علمی، Noormags.com, Civilica.com, Sid.ir, Ensani.ir, Magiran.ir). شرط انتخاب مقالات پرداختن به موضوع تعالی سازمانی با مدل EFQM است که معیارهای توانمندسازی (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، منابع انسانی، شرکت‌ها و منابع، فرایندها) و نتایج (نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) را که تعریف استاندارد دارند، با پرسش‌نامه‌ی استاندارد تعالی سازمانی سنجیده‌اند و برای امتیازبندی، بازم از امتیازبندی استاندارد که در مبانی نظری به آن اشاره کردیم، استفاده شده است. درنهایت ۳۱ مقاله مرتبط با موضوع از مجلات معتبر جمع شدند و مورد تحلیل قرار گرفتند. در این مطالعه، برای محاسبه‌ی اندازه‌ی اثر، ضریب همبستگی پیرسون، حجم نمونه و جهت رابطه را از تحقیقات موردنظر جمع‌آوری کردیم و از برنامه فرا تحلیل جامع^۴ برای انجام محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد و داده‌های استخراج‌شده را برای یکسان کردن و مقایسه‌ی آن‌ها با یکدیگر، ضرایب همبستگی را به نمره استاندارد تبدیل کردیم، سپس اندازه اثر محاسبه شد و نتیجه براساس جدول کوهن تفسیر شد.

جدول ۲: توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای اندازه‌ی آماره‌ها (کوهن، ۱۹۷۷)

مقدار d	مقدار r	سطوح اندازه اثر
کمتر از ۰.۵	کمتر از ۰.۳	کم
۰.۵ - ۰.۸	۰.۳ - ۰.۵	متوسط
۰.۸ و بیشتر	۰.۵ و بیشتر	زیاد

d برای مطالعات همبستگی
r برای تفاوت‌های گروهی

یافته‌های تحقیق

تمام ۳۰ تحقیقی که انتخاب شدند در حوزه‌ی مدیریت بودند زیرا تعالی سازمانی به‌طور خاص در رشته‌ی مدیریت مطرح است. اما جداول زیر تفاوت‌های مطالعات انتخاب‌شده را توصیف می‌کنند.

3. Glass
4. Comprehensive Meta-Analysis

جدول ۳: توزیع فراوانی و درصدی برحسب روش تحقیق

روش تحقیق	تعداد	درصد
پیمایشی	۱۷	۵۴,۸
توصیفی	۲۰	۶۴,۵
کاربردی	۶	۱۹,۴
مقطعی	۴	۱۲,۹
تطبیقی	۲	۶,۴
کیفی	۲	۶,۴

جدول (۳) توزیع فراوانی و درصدی تحقیقات مرور شده را براساس روش تحقیق نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که در بیشتر این تحقیقات مرور شده، دو روش را باهم نوشته بودند به‌عنوان مثال پیمایشی-توصیفی اما در این جدول برای هر یک روش تحقیقات را شماره کردیم. بر طبق داده‌های جدول، بیشترین درصد مربوط به تحقیقات توصیفی است با ۶۴,۵ درصد (۲۰ مورد) و کمترین درصد مربوط به تحقیقات کیفی و تطبیقی است با ۶,۴ درصد (دو مورد). تحقیقات پیمایشی نیز ۵۴,۸ درصد (۱۷ مورد) از تحقیقات را دربرمی‌گیرد.

جدول ۴: توزیع فراوانی و درصدی برحسب حجم نمونه

حجم نمونه	تعداد	درصد
کمتر از ۱۰۰	۱۵	۴۸,۴
۱۰۰-۱۵۰	۶	۱۹,۴
۱۵۰-۲۰۰	۲	۶,۴
۲۰۰-۲۵۰	۱	۳,۲
۲۵۰-۳۰۰	۱	۳,۲
بیش از ۳۰۰	۶	۱۹,۴
جمع کل	۳۱	۱۰۰,۰

جدول (۴) توزیع فراوانی و درصدی تحقیقات مرور شده را براساس حجم نمونه نشان می‌دهد. بر طبق داده‌های جدول، بیشترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که حجم نمونه‌ی آن‌ها کمتر از ۱۰۰ نفر است. با ۴۸,۴ درصد (۱۵ مورد) و کمترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که حجم نمونه آن‌ها ۲۵۰-۲۰۰ و ۲۵۰-۳۰۰ با ۳,۲ درصد (یک مورد).

جدول ۵: توزیع فراوانی و درصدی برحسب متغیر

متغیر	تعداد	درصد
توانمندسازها (رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکت‌ها و منابع، فرآیندها)	۲۶	۸۳,۹
نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد)	۲۶	۸۳,۹
معیار رهبری	۱	۳,۲
مهارت فنی	۲	۶,۴
مهارت انسانی	۲	۶,۴

جدول (۵) توزیع فراوانی و درصدی تحقیقات مرور شده را براساس متغیر نشان می‌دهد. بر طبق داده‌های جدول، بیشترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که متغیر آن‌ها توانمندسازها (رهبری، راهبردی، کارکنان، شرکت‌ها و منابع، فرآیندها) و نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) است با ۸۳,۹ درصد (۲۵ مورد) و کمترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که متغیر آن‌ها معیار رهبری است با ۳,۲ درصد (یک مورد).

جدول ۶: توزیع فراوانی و درصدی برحسب زمان انتشار تحقیق

سال	تعداد	درصد
۱۳۹۱	۲	۶,۴
۱۳۹۲	۴	۱۲,۹
۱۳۹۳	۱	۳,۲
۱۳۹۴	۶	۱۹,۴
۱۳۹۵	۱۲	۳۸,۷
۱۳۹۶	۶	۱۹,۴

جدول (۶) توزیع فراوانی و درصدی تحقیقات مرور شده را براساس سال انتشار مقاله نشان می‌دهد. بر طبق داده‌های جدول، بیشترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که در سال ۱۳۹۵ چاپ شده‌اند با ۳۸,۷ درصد (۱۲ مورد) و کمترین درصد مربوط به تحقیقاتی است که در سال ۱۳۹۳ چاپ شده‌اند با ۳,۲ درصد (یک مورد).

در فراتحلیل ۳۱ تحقیق حاضر پس از وارد کردن اطلاعات اولیه در نرم‌افزار CMA فرایند آزمون داده‌ها را انجام دادیم که خروجی آن در دو جدول زیر خلاصه شده است.

در جدول (۷) چون ضریب همبستگی، حد بالا و پایین، نمره استاندارد و سطح معناداری برای هر مطالعه گزارش شده است. جدول کامل فهرست مطالعات در انتهای مقاله پیوست می‌شود

اما در خروجی شماره ۷ فقط با اسم اول نویسنده مشخص شده است. به دلیل اهمیت وزن مطالعه، در انتخاب مدل مناسب در فرا تحلیل و تأثیر آن بر ناهمگونی مطالعات، آن را مورد بررسی قرار دادیم. مطابق شکل زیر، وزن هر مطالعه به تفکیک مدل اثرات ثابت و تصادفی نشان داده شده است. در این تحقیق با توجه به نوع اطلاعات ورودی برای محاسبه اندازه‌ی اثر، حجم نمونه و ضریب همبستگی بین متغیرها بر وزن مطالعه مؤثر است. در جدول (۷) براساس ستون z-value بیشترین وزن مربوط است به تحقیق محمدرضا دانیالی و دیگران با عنوان ارزیابی عملکرد دانشگاه علمی کاربردی استان مازندران براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM که در سال ۹۵ منتشر شده است با حجم نمونه ۲۲۵ و ضریب همبستگی ۰٫۷۷.

ستون Residual(fixed) و Residual(Random) باقی‌مانده‌ی هر مطالعه را به تفکیک اندازه مدل‌های ثابت و تصادفی نشان می‌دهد و نشان‌دهنده‌ی واریانس است که توسط آن مطالعه توضیح داده نشده است. بنابراین هر مطالعه که دارای باقی‌مانده‌ی کمتر باشد از اثر و قدرت آماری بالاتری برای تبیین اندازه اثر کلی برخوردار است. بعد از محاسبه‌ی وزن و مقدار باقی‌مانده در هر مطالعه، میزان اثرات ترکیبی ثابت (۰٫۵۵۸) و تصادفی (۰٫۵۶۱) در خروجی پایین قابل مشاهده است. برای اینکه بدانیم از کدام مدل و اندازه اثرات ترکیبی استفاده کنیم، باید از آزمون‌های ناهمگونی که توسط نرم‌افزار محاسبه شده است و در جدول (۸) ارائه شده است؛ استفاده کنیم.

جدول ۷: اندازه وزن هر مطالعه و مقادیر باقی‌مانده

Model	Study name	Statistics for each study					Correlation and 95% CI					Residual (Fixed)		Residual (Random)	
		Correlation	Lower limit	Upper limit	Z-Value	P-Value	- 1.00	- 0.50	0.00	0.50	1.00	Std Residual	Std Residual		
	ابراهیمی دلیر	۰.۵۱۵	۰.۴۲۸	۰.۵۹۲	۹.۹۹۵	۰.۰۰۰						-۱.۱۰	-۰.۳۸		
	طالبانی	۰.۷۵۰	۰.۶۳۵	۰.۸۳۳	۸.۵۳۸	۰.۰۰۰						۳.۰۴	۱.۷۳		
	مجتهدزاده	۰.۶۳۰	۰.۴۱۶	۰.۷۷۸	۴.۸۶۲	۰.۰۰۰						۰.۷۳	۰.۴۹		
	شهبانی‌نیا	۰.۲۳۰	۰.۳۹۶	۰.۷۱۰	۰.۷۰۳	۰.۴۸۲						-۱.۱۹	-۱.۰۸		
	اعتمادی	۰.۶۰۵	۰.۵۰۲	۰.۶۹۰	۹.۳۳۶	۰.۰۰۰						۰.۹۷	۰.۳۸		
	محمدرزاده	۰.۵۴۰	۰.۴۶۵	۰.۶۰۷	۱۱.۷۹۳	۰.۰۰۰						-۰.۵۳	-۰.۱۸		
	محمدزاده	۰.۵۴۰	۰.۳۰۸	۰.۷۱۱	۴.۱۴۲	۰.۰۰۰						-۰.۱۸	-۰.۱۴		
	خدایی	۰.۴۶۵	۰.۲۵۸	۰.۶۳۱	۴.۱۲۳	۰.۰۰۰						-۱.۰۴	-۰.۶۵		
	محمدی	۰.۴۳۰	۰.۲۰۰	۰.۶۱۵	۳.۵۰۲	۰.۰۰۰						-۱.۳۰	-۰.۵۵		
	حسینی	۰.۱۷۰	۰.۰۲۱	۰.۳۴۹	۱.۷۵۱	۰.۰۸۰						-۴.۷۳	-۲.۴۸		
	رشیدی	۰.۷۶۰	۰.۶۶۵	۰.۸۳۱	۱۰.۰۱۲	۰.۰۰۰						-۳.۷۲	۱.۹۳		
	دانیالی	۰.۷۷۰	۰.۷۱۱	۰.۸۱۸	۱۵.۲۰۳	۰.۰۰۰						۵.۹۷	۳.۲۴		
	وئوق	۰.۵۴۰	۰.۳۷۵	۰.۶۷۲	۵.۶۳۵	۰.۰۰۰						-۰.۲۴	-۰.۱۶		
	دادرس	۰.۴۵۵	۰.۰۱۶	۰.۷۴۷	۳.۰۲۴	۰.۰۴۳						-۰.۵۷	-۰.۴۹		
	آدمی	۰.۵۴۵	۰.۳۱۴	۰.۷۱۵	۴.۱۹۰	۰.۰۰۰						-۰.۱۳	-۰.۱۱		
	ایرانیان	۰.۷۸۰	۰.۶۷۰	۰.۸۵۶	۸.۷۴۶	۰.۰۰۰						۳.۵۰	۲.۰۷		
	حسن‌زاده	۰.۶۳۰	۰.۵۱۲	۰.۷۲۵	۸.۲۵۶	۰.۰۰۰						۱.۲۶	۰.۲۹		
	سیدنفوی	۰.۰۰۰	۰.۳۶۰	۰.۳۶۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰						-۳.۲۸	-۲.۵۴		
	احمدی	۰.۶۵۵	۰.۵۳۳	۰.۷۵۰	۸.۱۱۰	۰.۰۰۰						۱.۶۱	۰.۸۱		
	غلامی	۰.۷۴۰	۰.۶۵۸	۰.۸۰۵	۱۱.۵۲۴	۰.۰۰۰						۳.۹۵	۱.۷۷		
	نخستین	۰.۵۰۱	۰.۴۴۴	۰.۵۷۱	۱۰.۹۷۱	۰.۰۰۰						-۱.۶۵	-۰.۵۰		
	زهی ۱	۰.۵۰۵	۰.۴۱۹	۰.۵۸۲	۹.۹۱۵	۰.۰۰۰						-۱.۳۷	-۰.۲۶		
	رهنما	۰.۵۰۰	۰.۲۸۲	۰.۶۶۹	۴.۱۴۷	۰.۰۰۰						-۰.۶۱	-۰.۴۱		
	باقری	۰.۵۰۰	۰.۳۸۸	۰.۵۹۷	۷.۷۱۰	۰.۰۰۰						-۱.۱۶	-۰.۴۹		
	انواری	۰.۴۳۰	۰.۱۹۸	۰.۶۱۷	۳.۴۷۲	۰.۰۰۱						-۱.۲۹	-۰.۸۴		
	سنجری	۰.۵۱۰	۰.۳۲۱	۰.۵۸۹	۹.۶۹۸	۰.۰۰۰						-۱.۲۰	-۰.۴۲		
	ابور	۰.۵۰۰	۰.۳۲۱	۰.۶۴۴	۴.۹۷۴	۰.۰۰۰						-۰.۷۴	-۰.۴۴		
	زهی ۲	۰.۵۱۵	۰.۴۳۴	۰.۵۸۸	۱۰.۶۰۹	۰.۰۰۰						-۱.۱۷	-۰.۳۹		
	رحیمی	۰.۵۲۰	۰.۳۳۱	۰.۷۲۵	۳.۳۱۱	۰.۰۰۱						-۰.۳۱	-۰.۲۵		
Fixed		۰.۵۵۸	۰.۵۳۷	۰.۵۷۸	۴۲.۰۵۲	۰.۰۰۰									
Random		۰.۵۶۱	۰.۵۱۲	۰.۶۰۶	۱۸.۰۸۱	۰.۰۰۰									

جدول ۸: خلاصه‌ی اندازه اثر برحسب مدل‌های ثابت و تصادفی با فاصله اطمینان ۹۵ درصد و آزمون همگنی

Model	Effect Size and 95% interval				Test of null (2-Tail)		Heterogeneity			Tau-squared				
	Number Studies	Point estimate	Lower limit	Upper limit	Z-value	P-value	Q-value	df (Q)	P-value	I-squared	Tau squared	Standard Error	Variance	Tau
Fixed	31	0.558	0.537	0.578	42.052	0.000	141.486	30	0.000	78.796	0.026	0.010	0.000	0.163
Random effects	31	0.561	0.512	0.606	18.081	0.000								

در جدول (۸) مقدار آزمون Q معادل ۱۴۱،۴۸۶ شده است و سطح معناداری ۰،۰۰۰ است. هر وقت نتیجه آزمون Q معنادار شد می‌توانیم بگوییم که مطالعات حاضر در فراتحلیل ناهمگون هستند و نشان می‌دهد که این ۳۱ مطالعه از نظر تعالی سازمانی براساس معیارهای توانمندسازی و معیارهای نتایج از نظر ویژگی‌های مختلف، ناهمگون هستند. به دلیل اینکه آزمون Q در نمونه‌های کوچک، توان آماری کمتری دارد، جهت اطمینان بیشتر به آزمون I-squared برای تشخیص ناهمگونی مراجعه می‌کنیم که مقدار آن ۷۸،۷۹۶ است. با توجه به معیار تفسیر هیگینز و تامپسون (۲۰۰۲) و مقدار I^2 ناهمگونی این ۳۱ مطالعه در حد زیاد است.

نتیجه‌گیری

در فراتحلیل هنگامی که مطالعات مورد بررسی، از نظر ویژگی‌های مختلف ناهمگون باشند، از مدل اثرات تصادفی برای تفسیر اندازه اثر ترکیبی استفاده می‌شود. در این مدل رابطه بین دو معیار توانمندسازی و نتایج با تعالی سازمانی معادل ۰،۵۶۱ است و با ۹۵ درصد اطمینان در بازه‌ی ۰،۵۱۲ تا ۰،۶۰۶ قرار دارد. با توجه به جدول کوهن (جدول (۱) همین مقاله) شدت آن در حد زیاد قرار دارد. بنابراین هر دو فرضیه‌ی تحقیق تأیید می‌شوند:

فرضیه اول: در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، معیارهای توانمندسازی، بر تعالی سازمانی اثر زیادی دارند.
فرضیه دوم: در تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی تعالی سازمانی، معیارهای نتایج، بر تعالی سازمانی اثر زیادی دارند.

به پژوهشگران علاقه‌مند به فرا تحلیل در این حوزه پیشنهاد می‌شود که فرا تحلیل تأثیر پژوهش‌های انجام‌شده بر تعالی سازمانی را در سایر کشورها و یا در سراسر دنیا را از پایگاه‌های علمی معتبر همچون Emerald, Sage, Elsevier, Springer و... را در این زمینه فراهم نمایند و نتیجه آن را با فرایند انجام‌شده در ایران مقایسه نمایند.

در این تحقیق بررسی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی براساس مدل EFQM بر روی تحقیقات داخلی که در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶ در نشریات داخلی چاپ‌شده‌اند؛ با روش فراتحلیل انجام شد و در نهایت ۳۱ تحقیق را براساس متغیر توانمندسازی (رهبری، راهبردی، کارکنان، شرکت‌ها و منابع، فرایندها) و نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) انتخاب کردیم. نتایج نشان داد که اندازه اثر

تعالی سازمانی با ۰،۵۶۱ تأثیر دو متغیر توانمندسازی و نتایج در تحقیقات مرور شده در حد زیاد تأیید می‌شوند.

منابع

- اوکلند، جان، (۱۳۹۲)، تعالی سازمانی جامع: دستیابی به عملکرد کلاس جهانی، مترجم: سعید مرتضوی و دیگران، تهران: به نشر.
- آذر، عادل و سعید صفری، (۱۳۸۳)، مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۸، شماره ۳۳، تابستان ۱۳۸۳، صفحه ۱۱۱-۲۳۸.
- بخشنده، قاسم و دیگران، (۱۳۹۵)، فرا تحلیل پژوهش‌های تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در ایران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال هشتم، شماره ۵۱، بهار و تابستان ۱۳۹۵
- زارع، زینب و بختیاری، رقیه و نوری زاده، محبوبه، (۱۳۹۲)، تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهراء(س)، چاپ اول، تهران: ازل.
- شیخ زاده، رجبعلی و بهرام زاده، محمد مهدی، (۱۳۸۷). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار. ماهنامه مشاور مدیریت، انجمن مشاوران مدیریت ایران، سال ۱۸.
- صفری، حسین و دیگران، (۱۳۹۵). جایگاه استانداردهای بین‌المللی ایزو در مدل تعالی سازمانی EFQM. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- صفری، حسین و دیگران، (۱۳۹۴)، مدل‌های تعالی سازمانی Deming, Malcolm, Baldring, EFQM، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- قاضی طباطبایی، محمود و ودادهیر، ابوعلی، (۱۳۸۹)، فراتحلیل در پژوهش‌های اجتماعی و رفتاری، تهران: جامعه شناسان.
- قربانی زاده، وجه‌الله و حسن نانگیر، سیدطه، (۱۳۹۲)، راهنمای کاربردی فراتحلیل با نرم‌افزار CMA2، تهران: جامعه شناسان.
- گرامی، محمدرضا و حمیدرضا نورعلیزاده، (۱۳۸۷). تعالی سازمان‌ها: الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM. تهران: سرآمد.

meta-analysis, *Statistics in Medicine*, 20, 641- 654.

24. Oakland, J.S. (1999). Winning performance through business excellence. *Credit Control*. Vol.20, No.7.

25. Rosenthal, R. (1994). Parametric measures of effect size, In *The Handbook of Research Synthesis*, Edited by Cooper, H. and Hedges, L. V, Eds, New York: Russell Sage Foundation.

26. Rosenthal, R., & DiMatteo, M. R. (2001). Meta-analysis: Recent developments in quantitative methods for literature reviews, *Annual Review of Psychology*, 52, 59–82.

27. Semnani, F. & Asadi, R. (2016). Designing a Developed Balanced Score-card Model to Assess Hospital Performance Using the EFQM, JCI Accreditation Standards and Clinical Governance, *Journal of Business and Human Resource Management*, Volume 2, Issue 1.

28. Sommeerville, Alaine Kerr. (2007). The Applicability of the EFQM Excellence model to higher education. UNIVERSITY OF LONDON THESIS. Available [http:// www.academia.edu](http://www.academia.edu)

29. Tari, Juan Jose and de Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. Department of Business Management. University of Alicante, Alicante, Spain, the TQM Magazine, Vol.19 No.6.

30. Tari, J. J. & Espinosa, S. J. (2007). "EFQM model self-assessment using a questionnaire university administrative approach in services". *The TQM Magazine*, 19(6), 604-616.

31. Wolf, F. (1986). *Meta-analysis: quantitative methods for research synthesis*, Beverly Hills, CA: Sage.

فهرست وب سایت‌های مورد استفاده

- www.efqm.org
- www.iphrd.org
- www.nigc-tpgc.ir
- www.quality-foundation.co.uk

۱۱. محبی مقدم، علی‌اکبر. (۱۳۸۷). مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی. تهران: موسسه انتشارات یاس بهشت

۱۲. نجمی، منوچهر و سیروس حسینی (۱۳۸۸). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: سرآمد.

۱۳. نجمی، منوچهر (۱۳۸۹). مدل جایزه تعالی ۲۰۱۰. تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و نیروی انسانی.

۱۴. نوغانی، محسن و سید احمد میرمحمدتبار (۱۳۹۵). فرا تحلیل، مبانی و کاربردها. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.

15. Akkucuk, U. & Gencer, Y. (2017). EFQM Model and Sustainability of Organizations, 2017 2nd International Conference on Advances in Management Engineering and Information Technology (AMEIT2017), ISBN: 978-1-60595-457-8, DOI:10.12783/dtce/ameit2017/12279

16. Blaikie, N. (2007). *Approaches to school Inquiry*, Cambridge: Policy Press.

17. Bono, J., & Judge, T. (2005). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, 46, 554–571

18. Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (second edition), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

19. Higgins, J.P.T., & Thompson, S.G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558.

20. Ilieş Liviu, Pitic Diana and Brătean Diana (2013). Applying the EFQM Excellence Model at the German Study line with focus on the criterion "customer results". *The Journal of the faculty of Economics- Economic*. Vol:1, p: 1486- 1494.

21. Little, J. H.; Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta- analysis*, Published by Oxford University Press.

22. Macaskill, P.; Walter, S., & Irwig, L. (2000). A comparison of methods to detect publication bias in meta-analysis, *Statistics in Medicine*, 20, 641- 654.

23. Macaskill, P.; Walter, S., & Irwig, L. (2000). A comparison of methods to detect publication bias in