

# Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article

 10.22034/SMSJ.2023.381581.1774

## The lived experience managers on organizational excellence

**Masoud Nouri\***, PhD graduated, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Kermanshah, Iran

**Marzban Adib Manesh**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Kermanshah, Iran

**Amir Moradi**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Kermanshah, Iran

**Yaser Sayadi**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Kermanshah, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 15 January 2023

Revised: 19 April 2023

Accepted: 6 June 2023

#### Keywords

Farhangian University,  
Lived Experience,  
Managers,  
Organizational Excellence

#### Corresponding Author Email:

nouri.edu144@gmail.com

### ABSTRACT

The aim's research is identifying the lived experience managers of organizational excellence in Farhangian University of Kermanshah, Kurdistan and Hamedan. The research, using a combined exploratory method, seeks to answer the research question. The qualitative research is exploratory type, by grounded theory technique. The statistical population includes administrators of Farhangian University, 15 out of 177 people purposefully selected as the study sample and in-depth interviews. The method of interview analysis was three stages of coding, after a more detailed examination and the link between sub-category concepts, 11 core categories were obtained, which are: knowledge orientation, succession planning, stabilization of desirable results, networks and communication skills, organizational efficiency, human resources, joint creation of value, competitiveness of the organization, empowerment, elite and outstanding leaders and identification of points that can be improved, which by abstracting more of these categories in the stage of selective coding, the core category described as "organizational excellence in the model of empowering the organization by elite and outstanding managers", together with the identification of points that can be improved and efficient, leads to the joint creation of sustainable values and the development of succession." Considering that Farhangian University and other higher education institutions are among the most important scientific institutions in the production of knowledge and technology and education of students, they should always be on the path of excellence and be among the leading organizations, moving ahead of the competitive environment.

#### How to cite this article:

Nouri, M., Adib Manesh, M., Moradi, A., & Sayadi, Y. (2024). The lived experience managers on organizational excellence. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 85-103. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.381581.1774>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Today, every organization needs processes according to its long-term and short-term goals so that it can be on the right path of goals and excellence. Organizational excellence models provide appropriate frameworks for identifying areas that can be improved and identifying weak and strong points, and organizational pathology using excellence models is a way to gain a sustainable competitive advantage. Using organizational excellence models to evaluate the current situation, planning for any fundamental changes, innovation, organizational learning, raising the level of service quality, using information technology and customer satisfaction will be effective. Therefore, the question arises, what is the status of service quality in the path of excellence based on the organizational excellence model in the studied statistical population? And how can one take an effective step in improving the quality and efficiency of Farhangian University by presenting the organizational excellence promotion model and achieve the excellence and excellence of the university? This research was conducted with the aim of identifying the lived experience of Farhangian University managers of organizational excellence in Farhangian University of Kermanshah, Kurdistan and Hamedan. This research, using a combined exploratory method, seeks to answer the question of what are the components of organizational excellence in Farhangian University and what model is the organizational excellence in this university basically affected by.

### Methodology

The data collection of this research is done in the qualitative part using in-depth semi-structured interviews and this research is done in a qualitative way. The statistical community of this research includes the managers of Farhangian University of Kermanshah, Kurdistan and Hamedan, which according to the statistics of these universities are about 177 people. are selected as statistical population. The method of this qualitative research is exploratory type, which was done with grounded theory technique. The statistical population of the research includes the directors of Farhangian University, 15 people were purposefully selected as the study sample and in-depth interviews were taken from them.

### Results and Discussion

The method of interview analysis was three stages of coding, and after a more detailed examination and the link between sub-category concepts, 11 core categories were obtained, which are: knowledge orientation, succession planning, stabilization of desirable results, networks and communication skills, organizational efficiency. , human resources, joint creation of value, competitiveness of the organization, empowerment, elite leaders and the identification of points that can be improved. The means of elite and excellent managers, together with the identification of points that can be improved and efficient, leads to the joint creation of sustainable values and the development of succession." It appeared that it can cover all other categories. Therefore, considering the fact that universities, especially Farhangian University and higher education institutions, are among the most important scientific institutions in the production of knowledge and technology and the education of students, they should always be on the path of excellence and be among the top organizations, moving in advance of the competitive environment.

### Conclusion

The results of the modeling of this research show the fact that the effect of all variables on the dependent variable of organizational excellence in Farhangian University of Kermanshah, Kurdistan and Hamedan was significant. In a general conclusion, it can be said that all the results in structural equation modeling overlap with the results of hypothesis testing in Spss software. Therefore, the locally developed model for the basis of

organizational excellence in Farhangian University of Kermanshah, Kurdistan and Hamadan has high credibility and is acceptable for implementation in other universities and scientific centers of the country. The advantages and consequences of this model include creating loyal and satisfied customers, successful leaders, creating a clear understanding of the organizational goal, managing changes, creating more motivation in the organization's stakeholders, effective and better use of organizational information, making organizational operations more efficient, creating He pointed out the opportunities for improvement in the organization, minimizing redundancies, and innovation and creativity and added value in the organization. By using the research excellence model, the university can evaluate its success in implementing improvement programs at different times and will have the possibility to compare its performance with other universities, especially with the best ones. Considering the fact that universities, especially Farhangian University and higher education institutions, are among the major scientific institutions responsible for the training of committed human resources and experts in the education system, as leaders of the country's human resources cycle, it should always be on the path of excellence and among the organizations Sarmad, the competitive environment of scientific universities should be on the move. Therefore, the continuous improvement of quality resulting from the implementation of the organizational excellence model is the basis for improving the competitive advantage of educational institutions and higher education institutions. Therefore, Farhangian University, as a mission-oriented university in the education of the country's education system specialists, can achieve excellence and improve quality among the country's universities and institutions of higher education. And as a qualitative university, it should play a role in the dynamism and effectiveness of human resources of society and increase the quality of social services, excellence and excellence of society.

**Keywords:** Lived experience, Managers, Organizational excellence, Dynamism and effectiveness of human resources



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.381581.1774

مقاله پژوهشی

### تجربه زیسته مدیران از تعالی سازمانی

مسعود نوری\*، دکتری تخصصی، دانشگاه فرهنگیان، کرمانشاه، ایران

مرزبان ادیب منش، استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، کرمانشاه، ایران

امیر مرادی، استادیار، دانشگاه فرهنگیان، کرمانشاه، ایران

یاسر صیادی، استادیار، دانشگاه فرهنگیان، کرمانشاه، ایران

#### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی تجربه زیسته مدیران دانشگاه فرهنگیان از تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان انجام شده است. این پژوهش به روش ترکیبی از نوع اکتشافی به دنبال پاسخ به این سوال است که مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند و تعالی سازمانی در این دانشگاه اساساً از چه الگویی متاثر است. روش این پژوهش کیفی از نوع اکتشافی بوده که با تکنیک گراند تئوری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دانشگاه فرهنگیان هستند که از تعداد ۱۷۷ نفر آنها ۱۵ نفر به صورت هدفمند به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده و از آنها مصاحبه عمیق گرفته شده است. روش تحلیل مصاحبه سه مرحله کدگذاری بوده که پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: دانش‌گرایی، جانشین‌پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل بهبود هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله هسته‌ای به شرح « تعالی سازمانی در الگوی توانمندسازی سازمان به وسیله مدیران نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌پروری منجر می‌شود.» لذا می‌تواند تمامی مقولات عمده‌ترین نهادهای علمی در تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان هستند، همواره باید در مسیر تعالی بوده و در زمره سازمان‌های سرآمد، پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند.

#### اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

#### واژه‌های کلیدی

تجربه زیسته،

تعالی سازمانی،

مدیران،

پویایی و اثربخشی منابع انسانی

ایمیل نویسنده مسئول

nouri.edu144@gmail.com

استناد به این مقاله: نوری، مسعود؛ ادیب منش، مرزبان؛ مرادی، امیر؛ صیادی، یاسر (۱۴۰۳). تجربه زیسته مدیران از تعالی سازمانی. مطالعات مدیریت

راهبردی، ۱۵(۵۸)، ۸۵-۱۰۳.

## ۱. مقدمه

امروزه هر سازمانی بنابر اقتضای اهداف بلندمدت و کوتاه مدت خود به فرایندهایی نیاز دارد تا بتواند در مسیر درست اهداف و تعالی قرار گیرد. یکی از مهمترین راه‌هایی که هر سازمان باید روی آن حساب ویژه‌ای داشته باشد، بحث توسعه و تعالی سازمانی است. از طرفی دیگر چالش‌های ناشی از رقابت جهانی باعث افزایش فشار بر سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌ها، قابلیت‌ها و کیفیت محصولات و خدمات شده است. بر همین اساس اصول مدیریت کیفیت جامع، ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان‌ها و چگونگی رویارویی با چالش‌های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است [۲۹]. زیرا همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی برای کسب موفقیت، به استقرار سیستم تعالی نیاز دارند. بر اساس تعاریف، تعالی رویکرد یکپارچه به مدیریت عملکرد سازمان است که نتیجه آن در سه بعد؛ تحویل یک ارزش در حال بهبود دائمی به مشتری و تاثیرگذاری در موفقیت بازار، بهبود اثربخشی کلی سازمان و شایستگی‌های آن و نهایتاً یادگیری فردی و سازمانی است. برنایس (۲۰۱۲) مدل تعالی سازمانی را چارچوبی روش‌مند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در حوزه فرایندها و نتایج این فرایندها بیان می‌کند مهمترین دستاورد می‌تواند ارائه راهکارهایی در راستای بهبود کیفیت خدمات باشد [۷]. جویس و همکاران (۲۰۱۴) استانداردهای تعالی سازمان به عنوان یک نقشه راه برای تشخیص فرایندهای استاندارد و دانشگاهی در تغذیه و رژیم غذایی عمل خواهد کرد و نتیجه آن بهبود مراقبت‌های بهداشتی، توسعه آموزش و پژوهش و توسعه کسب و کار و صنعت، بهبود تغذیه جامعه و نهایتاً سلامت عمومی خواهد بود [۲۶]. تعالی سازمانی تغییرات شگرفی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند و یا به عبارت دیگر تغییرات گسترده در ساختار و مدیریت می‌تواند سازمان را به تعالی برساند. بنابراین مدل تعالی سازمانی در واقع در یک بستر سازمانی جریان دارد و تحقق آن به فرهنگ سازمانی نیاز دارد که به بهبود عملکرد روابط عمومی در سازمان منجر می‌شود [۳۳].

مدل‌های تعالی سازمان برای تشخیص نواحی قابل بهبود و شناسایی نقاط ضعف و قوت چارچوب‌های مناسبی ارائه می‌دهند و آسیب شناسی سازمانی با استفاده مدل‌های تعالی، راهی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. بنابراین ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به عنوان هدف اصلی این پژوهش به روش ترکیبی از نوع اکتشافی به دنبال پاسخ به این سوال است که مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند و تعالی سازمانی در این دانشگاه اساساً متأثر از چه الگویی است؟ با توجه به مسائل مطرح شده در این پژوهش سعی بر آن است که به ارائه مدل ارتقای تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان (منطقه ۱۰ دانشگاه فرهنگیان: کرمانشاه، کردستان و همدان) پرداخته شود. بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در مراکز و سازمانی‌های دولتی در ارزیابی وضع موجود، برنامه ریزی جهت هرگونه تغییر بنیادین، نوآوری، یادگیری سازمانی، بالابردن سطح کیفیت خدمات، کاربست فناوری اطلاعات و رضایت‌مندی مشتریان موثر خواهد بود، لذا این سوال به وجود می‌آید که وضعیت کیفیت خدمات در مسیر سرآمدی بر اساس مدل تعالی سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه چگونه است؟ و چگونه می‌توان با ارائه مدل ارتقاء تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان، در راستای ارتقای کیفیت و کارایی این دانشگاه گامی موثر برداشت و در نهایت به سرآمدی و تعالی دانشگاه دست یافت؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی، شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است کیم<sup>۳</sup> و همکاران، (۲۰۱۰). تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. بار ارزشی کلمه «برتری» پاسخی منطقی به یکی از نیازهای اساسی سازمان یعنی رقابت است. برتری رقابتی نه تنها تابعی از افزایش عملکرد و سودآوری است، بلکه تابعی از توانایی سازمان در تغییرات محیطی، نظیر تغییرات در نیازهای مشتریان، مهارت‌های رقبا، روحیه افراد و شرایط کسب‌وکار است. روی آوردن به نوآوری و خلق محصولات و خدمات جدید، شرط لازم برای رقابت در محیط در حال تغییر مؤسسات ذکر شده است [۴۱].

برنایس<sup>۴</sup> (۲۰۱۲). با وجود کاربرد گسترده این واژه (تعالی) در سازمان‌ها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت

<sup>1</sup> Bernice

<sup>2</sup> Joyce

<sup>3</sup> Kim

<sup>4</sup> Bernice

ارائه نشده است. پژوهشگران در این زمینه اقدام به پژوهش کرده و مدل‌های گوناگونی ارائه کرده‌اند. آنچه اغلب بر آن اتفاق نظر وجود دارد این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل کرده است [۷] هر چند کالمورا و دلدان<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست بلکه نقطه انحرافی آن همچنین محسوب می‌شود و لباس جدیدی بر پیکره الگوهای سنتی کیفیت به شمار می‌آید. میشل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) معتقدند کیفیت مانند چشم یک بیننده بوده و تعالی بینشی است که در پس آن قرار داشته و افق‌های دوردست را ترسیم می‌کند [۱۱]. در حالی که میر سپاسی (۱۳۹۸) تعالی را نقطه کمال سازمان‌ها تلقی نکرده و گامی دیگر تحت عنوان تمدن سازمانی را در مسیر تکامل مفهوم تعالی در سازمان‌ها ترسیم کرده و آن را در ایجاد تعادل منطقی در بوروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی سازمانی تعریف کرده است [۲۹].

با وجود اشتراک مفهومی زیادی که میان کیفیت و تعالی وجود دارد، تاری<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) معتقد است تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری، بلکه فرا رفتن از انتظارات مشتری نیز هست. در تعریفی دیگر تعالی عبارت است از برآورد کامل نیازهای ذینفعان با کمترین هزینه سازمانی و بالاترین سطح کیفیت. (ومر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) همچنین تعالی را رویکردی مستمر و اقدامی راهبردی جهت برآورد کامل رضایت مشتریان تعریف کرده است. با مروری بر تعاریف فوق می‌توان چند ویژگی محوری بر مفهوم تعالی برشمرد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به برآورد کامل نیازهای ذینفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان و فرا رفتن از حد انتظارات آن‌ها اشاره کرد [۲۰۱۲]. امروز بیشتر کشورهای دنیا با تکیه بر مدل‌های تعالی، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب‌وکار در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. مدل‌های تعالی با محور قرار دادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضای سازمان می‌تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم کرده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کند [۲۹].

سازمان متعالی، سازمانی است که پس از مرحله شناخت، فرآیند رسیدن به وضع مطلوب در آن شناسایی و اجرا می‌شود. سازمان‌های متعالی، نیاز و انتظار ذی‌نفعان خود را اندازه‌گیری کرده و از آن فراتر می‌روند. تجارب و تصور ذینفعان را مشعوف نسبت به خودشان برآورد می‌کنند و عملکرد دیگر سازمان‌ها را در این خصوص مشاهده و بازنگری می‌کنند. سرآمد شدن یک سازمان فرآیند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود [۴۱].

بنابراین مدل تعالی سازمانی، ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل‌بهبود سازمان‌ها شناخته‌شده و با چارچوب منسجم و به هم تنیده می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را تعریف کند و مدیران را در به‌کارگیری فنون مدیریتی یاری دهد. در این میان، مدل‌های تعالی سازمانی به کمک مدیران می‌آیند تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند رودریگز<sup>۵</sup> (۲۰۱۴). منظور از تعالی یعنی عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف، فرآیندها و واقعیت‌ها، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، مشارکت‌هایی که برای هر دو طرف سودمندند و مسئولیت‌های اجتماعی است [۳۸]. مدل سرآمدی به دو طریق به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند. یکی از طریق توانمندسازها، درون سازمانی است و در مقوله‌های رهبری، منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و منابع و فرآیندها، بستر رقابتی شدن و سودآوری را فراهم می‌سازد و تأثیر و نتایج توانمندسازها را برای کارکنان، مشتری، جامعه و نتایج همه عملکردها موردسنجش و اصلاح قرار می‌دهد [۲۱].

در مسیر تعالی سازمان، اهمیت تعهد سازمانی و مدیریت، لزوم توجه به مشتری، در پیش گرفتن رفتارهایی که مبتنی بر همکاری و تشریک‌مساعی باشد، بهبود بخشیدن به چارچوب‌های اندازه‌گیری شاخص‌های مهم عملکرد و مرتبط کردن آن با هدف‌گذاری و ترازبایی، ضرورت تلفیق کردن بازخورد حاصل از نظرسنجی از کارکنان و مشتریان با عمل و برنامه‌ریزی کسب‌وکار و فرصت کسب مالکیت بهبود فرآیند از عوامل مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. رمز موفقیت و کامیابی صرفاً در داشتن سرمایه‌هایی از قبیل ثروت، قدرت، مقام و شهرت یا داشتن علم نیست بلکه در نحوه استفاده از آن‌ها از طریق ارتباط و تفاهم صحیح با مردم، محبت، مهرورزی به آن‌ها و تقسیم علم، دانش و ثروت خود با دیگران است [۱].

یکی از روش‌هایی که مدل تعالی سازمانی را تعریف می‌کند ارزش دادن به خلاقیت کارکنان است. مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به‌تمامی زوایای سازمان‌ها به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان یاری کنند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها همچنین به کار می‌روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت‌های

1 Calumora and Deldan

2 Michae

4 Tari

4 Moullin

5 Rodriguez

خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و پروژه‌هایی را تعریف و به سمت تعالی حرکت کند [۲۳]. مطالعات جوزی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶). نشان می‌دهد تنوع با تعالی سازگار است، بنابراین تعالی حد زیادی از انعطاف‌پذیری و نوآوری در سطح محلی و افزایش یکپارچه‌سازی تمام فعالیت‌ها را در جهت بازار تعمیم‌یافته اجازه می‌دهد. تعالی است که در نتیجه اصل یکپارچه‌سازی اجازه می‌دهد تا تنوع قابل‌تحمل باشد، بدون اینکه آن را برای وحدت سیستم تهدید بداند [۲۵]

تعالی سازمانی رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم در جهت تأمین و ارتقاء سطح منافع ذینفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه می‌باشد. مهمترین رکن توسعه در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی هر جامعه‌ای آموزش است که سازندگی و بهبود و تعالی انسان و جامعه را به همراه دارد. سازمان‌ها برای حرکت در مسیر تعالی و برتری در رقابت، مستلزم تبدیل به سازمان یادگیرنده هستند تا به ایجاد نوآوری، خلاقیت، تولید ایده، خلق ثروت و ارزش افزوده برای سازمان بپردازند. آموزش و یادگیری از رسالت‌های خطیر و ماموریت اصلی سازمان‌های آموزشی است که نقش اساسی در شکوفایی و تعالی جامعه دارد. سازمان‌ها و نهادهای آموزشی برای ایفای رسالت و ماموریت اصلی خود در جامعه نیازمند برنامه ریزی و حرکت در مسیر تعالی سازمانی و سرآمدی در ارائه خدمات علمی و اجتماعی می‌باشند. بهبود مستمر کیفیت ناشی از اجرای مدل تعالی سازمانی از ضروریات پایدار و زمینه ساز ارتقاء مزیت رقابتی مؤسسات آموزش عالی محسوب می‌شود. از جنبه‌های با اهمیت استفاده از الگوهای تعالی سازمانی، کاربردی بودن آنهاست.

با توجه به مسائل مطرح در این پژوهش سعی بر آن است که به ارائه مدل ارتقاء تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان پرداخته شود. بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در مراکز و سازمانی‌های دولتی در ارزیابی وضع موجود، برنامه ریزی جهت هرگونه تغییر بنیادین، نوآوری، یادگیری سازمانی، بالابردن سطح کیفیت خدمات، کاربست فناوری اطلاعات و رضایتمندی مشتریان موثر خواهد بود. لذا این سوال به وجود می‌آید که وضعیت کیفیت خدمات در مسیر سرآمدی بر اساس مدل تعالی سازمانی در جامعه آماری مورد مطالعه چگونه است؟ و چگونه می‌توان با ارائه مدل ارتقاء تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان، در راستای ارتقای کیفیت و کارایی این دانشگاه گامی موثر برداشت و در نهایت به سرآمدی و تعالی دانشگاه دست یافت؟

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان هدف اصلی این پژوهش به روش ترکیبی از نوع اکتشافی است و به دنبال پاسخ به این سوال است که مولفه‌های تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

**سوال اصلی.** مدل تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

#### سوال‌های فرعی

- مولفه‌های تشکیل دهنده تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

- بسترهای شکل‌گیری تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

- شرایط شکل‌گیری تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

- استراتژی‌های تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

- پیامدهای تعالی سازمانی دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

از آنجا که در این پژوهش داده‌های کیفی در فرایند پژوهش جمع‌آوری می‌شود، قصد محقق می‌تواند کشف موضوع تحقیق با نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق باشد. محقق در ابتدا با انجام مصاحبه‌های عمیق در میان مدیران دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان به تدوین الگوی بومی تعالی سازمانی پرداخته شده است. جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختارمند انجام خواهد شد. با توجه به اینکه بر اساس پارادایم و معرفت علمی تحقیق، این پژوهش به روش کیفی انجام می‌شود، شروع آن با روش داده‌بنیاد است، جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان هستند که بر اساس آمار این دانشگاه‌ها حدود ۱۷۷ نفر هستند که به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین داده‌ها برای پدیده مورد بررسی انجام می‌شود و از این رو مدیران دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان دارای بیشترین

<sup>1</sup> Jose

اطلاعات در این حوزه هستند. در نمونه‌گیری کیفی از روش نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود و تعیین نمونه در این روش، همزمان با دیگر ابعاد تحقیق صورت خواهد گرفت و نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی می‌شود. باگذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده می‌شود. زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار می‌گیرند. نمونه‌گیری زمانی به پایان می‌رسد که محقق به اشباع نظری رسیده باشد. بنابراین نمونه‌گیری از مدیران دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان تا جایی ادامه می‌یابد که محقق به این نتیجه برسد که همه آنها نظر واحدی در ارتباط با تعالی سازمانی دارند و در این مطالعه محقق با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای مقوله تعالی سازمانی نظریه‌های گوناگونی وجود دارد و با توجه به بستر فرهنگی ایران به تنهایی نمی‌توان هیچکدام را به عنوان چارچوب نظری برای این پژوهش در نظر گرفت. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارایه یک چارچوب نظری و مدل پارادایمی از تجربه‌های شخصی مدیران و نخبگان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان به دنبال ارایه نظریه بومی در این زمینه است. مدل ارایه شده در این پژوهش حاصل تحلیل عمیق ۱۵ مصاحبه از مدیران و نخبگان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان است که درگیر فرایند تعالی سازمانی دانشگاه هستند. طول زمان مصاحبه‌ها بین دامنه زمانی ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۹۸۹ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر بیش از ۶۶ دقیقه انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه گانه کدگذاری ارایه شد و در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۲۳۱ گزاره معنادار و ۲۵۵ مفاهیم متناظر استخراج شد. از آنجایی که هر مصاحبه دارای گزاره‌های معنادار زیادی بودند، یکی از مصاحبه‌ها دارای بیشترین گزاره معنادار به تعداد ۲۷ گزاره و یک مصاحبه دارای کمترین میزان گزاره معنادار به تعداد ۷ گزاره بوده است. از آنجایی که در گراند تئوری نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود، نظریه بر گرفته از داده‌ها نسبت به نظریه‌ای که حاصل جمع آمدن یک سلسله مفاهیم بر اساس تجربه یا تاملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آن جا که نظریه‌های زمینه‌ای از داده‌ها استنتاج می‌شوند، می‌توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشند. بنابراین داده‌های پژوهش که متن مصاحبه‌ها هستند، به روش کدگذاری تحلیل می‌شوند. در روش داده‌بنیاد داده‌ها در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. در طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از متن مصاحبه‌ها، گزاره‌های معنادار، از دل گزاره‌های معنادار، مفاهیم متناظر، از دل مفاهیم متناظر، خرده مقولات و از دل خرده مقولات مقوله‌های اصلی و در نهایت نظریه بیرون می‌آید. جدول (۱) نتایج تحلیل داده‌ها را در مرحله کدگذاری باز به محوری را نشان می‌دهد که از تعداد ۲۵۵ مفهوم متناظر تعداد ۳۱ خرده مقوله استخراج شده است.

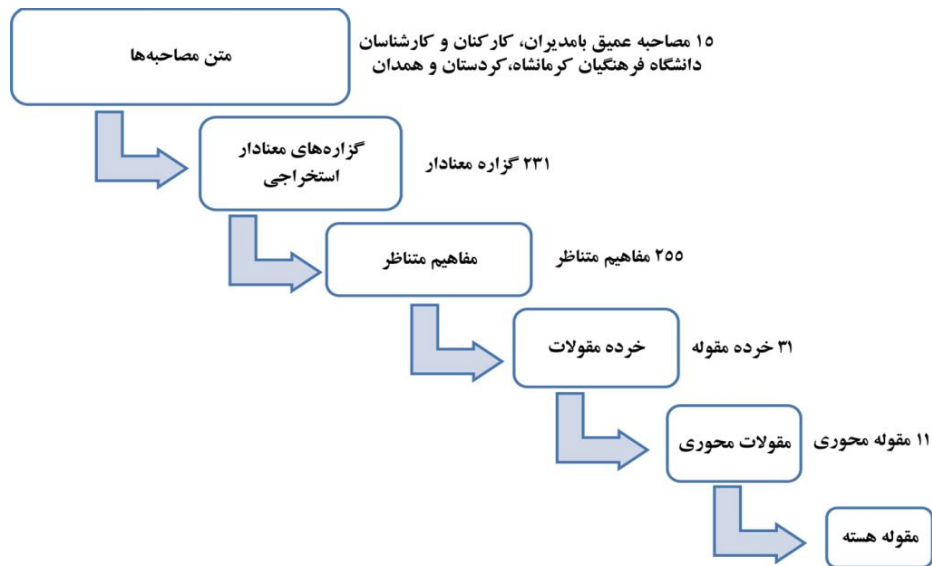
جدول ۱. ورود به مرحله کدگذاری محوری و استخراج خرده مقولات

خرده مقولات	مفاهیم متناظر
توانمندی علمی	ملاک انتخاب مدیریت بر اساس تحصیلات بالاست، علاوه بر تحصیلات بالا، موفقیت تحصیلی مدیر در مقاطع مختلف مهم است. واگذاری مسئولیت‌ها و تفویض اختیار به کارکنان متناسب با تحصیلات آنان، سطح بالای تحصیلی کارکنان، دانشمند بجای کارمند، استفاده از توان علمی مشاوران و نواندیشان، رعایت سلسله مراتب بر اساس میزان دانش و تخصص، تاکید بر جوانان تحصیل کرده، ارتقای شغلی بر اساس تحصیلات بالاتر، برگزاری مصاحبه‌های کاری قبل از استخدام، داشتن دانش، استخدام مبتنی بر مهارت و توانمندی‌های کارکنان
پژوهش محوری	تصمیمات مدیر بر مبنای تحقیقات است، اختصاص بودجه پژوهشی به سازمان، اعتبارات و بودجه بالای پژوهشی مناسب، سهم سازمان از نتایج پژوهش‌های مرتبط، پژوهش محوری سازمان، حمایت از فعالیت‌های تحقیق و توسعه، تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و دانش،
مبنای علمی عمل	کاهش فاصله تئوری و عمل، اقدام بر مبنای یافته‌های علمی، تصمیمات سازمانی با مبنای علمی سازمان هماهنگ است. تنظیم اهداف سازمان با مبنای علمی
پذیرش ایده‌های نو	لزوم داشتن ساختاری منعطف، عمل بر مبنای خلاقیت و نوآوری، استقبال از رویکردهای نوین، حمایت از نوآوری و کارآفرینی کارکنان، داشتن نیروهای آموزش دیده با انگیزه و خلاق.
نخبه پروری و مدیریت استعداد	شناسایی استعدادهای سازمانی، مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر الگو از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است. توجه به نخبگان سازمانی، شناسایی کارکنان کلیدی. دانشگاه باید نیروی‌های اجرایی خودش را پرورش دهد. ضرورت استعدادیابی در دانشگاه، شناسایی استعداد کارکنان، گام اولیه در مدیریت استعداد است. همسو سازی و نگهداشت

خرده مقولات	مفاهیم متناظر	استعدادها
آموزش کارکنان آتی	آموزش قبل از خدمت، آموزش ضمن خدمت، ارزیابی عملکرد کارکنان، نظارت و ارزیابی، نیازسنجی آموزشی، توجه به مبانی علمی آموزش کارکنان و رفع ضعف‌های آموزشی	استعدادها
بقای ارزش	تغییرناپذیری ارزش‌ها، همراستایی با ارزش‌های کلی نظام، ثبات ارزشی در کل سازمان، همسویی همه سطوح مدیریت و کارکنان با ارزش‌های سازمان، در راستایی ارزش‌های جامعه	استعدادها
شاخص‌های مثبت عملکردی	سنجش شاخص‌های رو به رشد، روند رو به رشد دانشگاه، تصمیمات بر پایه رشد، عملکرد مثبت، مثبت‌انگاری، پیشتازی نسبت به سایر رقبا، پیشروی مداوم، سیاستگذاری رو به جلو	استعدادها
دستاوردهای راهبردی	ارائه کارکردهای آموزشی، توسعه استراتژیک سازمان، تقویت مبانی علمی کشور، توسعه زیرساخت آموزشی، آینده‌نگری در حوزه آموزش، آموزش توسعه یافته، آموزش همسو با کشورهای پیشرفته، آموزش بنیادی، ساختار سازمانی هماهنگ با فرهنگ سازمان	استعدادها
توسعه سرمایه‌های اجتماعی	تمرکز بر روابط سازنده کارکنان، روابط خارج از گروه قوی، با مدیریت موازی در سایر سازمان‌ها ارتباط کاری وجود دارد، فردگرایی و فرد محوری در سازمان معنا ندارد. اهمیت سرمایه فکری نسبت به سرمایه مالی سازمان، واگذاری مشاغل مورد علاقه به کارکنان، تفکر درست برای تبادل تفکر سازمانی بهترین استراتژی است. دارایی که در تخصص کارکنان نهفته است. وفای به عهد بالای کارکنان. باور به توسعه و شکوفایی سازمان، پشتوانه قشر کارمند جامعه، رضایتمندی کارکنان و مشتریان.	استعدادها
شبکه سازی	تشکیل شبکه‌های همکاری، مشارکت همه جانبه همه ذی‌نفعان، ارتقای همکاری بین گروهی، توسعه روابط برون دانشگاهی، گسترش شبکه‌های همکاری، همکاری و مشارکت نهادی، ساختار شبکه‌ای سازمان	استعدادها
روابط بین سازمانی	باید تصمیمات دانشگاه با سایر سازمان‌ها هماهنگ باشد، تبادل آرا در سازمان‌های مختلف وجود دارد، شبکه‌ای از روابط مدیران، داشتن اهداف مشترک بین سازمان‌ها، ارتباط منظم بین بخش‌های مختلف مدیریت و کارکنان، همسو نمودن اعتماد سازمانی و باورهای کارکنان.	استعدادها
احترام به ارزش‌های سازمان	نهادینه شدن اهداف سازمان در کارکنان، گره خوردن ذهنیت فرد با مسایل سازمانی، اولویت منافع سازمانی بر منافع فردی، رعایت عدالت بین کارکنان، داشتن حسن رفتار سازمانی، موفقیت حرفه‌ای کارکنان، نتیجه محوری سازمان، گرایش بروکراتیک کارکنان، باور به ارزش‌های حاکم بر سازمان، تصحیح فرهنگ سازمانی، تصمیم‌گیری بر پایه شکوفایی سازمان.	استعدادها
همسویی با جامعه	تعهد و همراهی مدیران ارشد با استراتژی‌های سازمان، همسویی کارکنان با ارزش‌های جامعه، پیوند اهداف سازمان با کارکنان، اتفاق نظر و تمرکز تمامی کارکنان بر اهداف و برنامه‌ها، همسوسازی مدیریت در راستای تحقق اهداف، ترویج احترام، هماهنگ کردن عوامل سازمان با نیازهای محیطی، اصلاح نگرش مدیریتی، همسان و همسو کردن ذینفعان اعم از درون سازمان و بیرون سازمان، همسو کردن نیازهای سازمان با ارزش‌های جامعه، افزایش پاسخگویی، فرهنگ سازی.	استعدادها
مسئولیت اجتماعی	هر مدیر یک مسئول بالقوه است، مدیران دانشگاه باید به برنامه‌های اجتماعی عام‌المنفعه تمکین کنند، دانشگاه‌ها باید در ارائه خدمات عمومی مشارکت داشته باشند. دانشگاه‌ها باید به اخلاق حرفه‌ای پایبند باشند، باورمندی اخلاقی در سازمان باید در جریان باشد، مدیر باید ترویج‌کننده اصول اخلاقی سازمانی باشد، علاوه بر منفعت سازمان به منفعت اجتماعی هم توجه می‌شود.	استعدادها
طرح ریزی برنامه‌ها	برنامه‌های منابع انسانی جهت پشتیبانی از استراتژی سازمان، طرح ریزی می‌شوند، استراتژی محور بودن، قابلیت اجرایی داشتن برنامه‌ها، کم کردن فاصله تدوین و اجرا، نظارت بر اجرا، تضمین گرفتن از مجریان اجرایی، پیگیری اجرای صحیح برنامه‌ها	استعدادها
ارتباطات اثربخش سازمانی	ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف، توسعه روابط بین بخش‌های مختلف دانشگاه، ارتباطات و تعامل باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان می‌گردد، کارکنان در سراسر سازمان بطور اثربخش ارتباط دارند، اعتماد سازمانی اثر بخش، هم افزایی عملکردی بین معاونت‌ها، درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان، افزایش تعاملات	استعدادها
ارتقای دانش کارکنان	برنامه‌های آموزشی کارکنان، برگزاری دوره‌های توسعه دانشی در سازمان، توسعه دانش و توانایی‌های کارکنان، تکثیر جزوات آموزشی خاص کارکنان در سازمان، اطلاع رسانی دقیق و علمی، تبلیغ فرایندهای نوین دانشی، استقبال از رویکردهای علمی	استعدادها
ارزش آفرینی برای ذی نفعان	ارزش آفرینی در راستای خودشکوفایی فرد، افتخار آفرینی برای دانشجویان دانشگاه، دانشگاه کارپوشه کاملی از خدمات است، کیفیت ارائه خدمت، کیفیت به عنوان ارزش، کیفیت خدمات و پیشگامی، متنوع بودن خدمات علمی، وجود خدمات پشتیبانی، شفافیت امور اداری و تصمیم‌گیری، سازمان‌های متعالی دائما به دنبال ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان خود هستند، طریق درک ذی نفعان اعم از کارکنان و دانشجویان، پیش‌بینی و برآورده‌سازی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان.	استعدادها
خلق آینده پایدار	پیش‌بینی رشد پایدار دانشگاه، ثبات در برنامه‌ها، امید سازمانی بالا، روند رو به رشد برنامه‌های دانشگاه، وجود آینده روشن، روند رو به جلو، هدف‌گذاری روشن و آشکار، تصویر روش از سند چشم‌انداز، آینده پایدار، برآورده ساختن نتایج برجسته سازمان و	استعدادها

خرده مقولات	مفاهیم متناظر
	سعی در پایداری آنها
هدفمند کردن تلاش‌ها	باید با برنامه جلو رفت، برنامه‌های سازمان مبتنی بر اهداف سازمان است، مدیریت، تنظیم کننده برنامه‌های سازمان است، توسعه هدفمند قابلیت‌ها و شایستگی‌های دانشگاه، سیاست‌های کلی سازمان دنبال می‌شود، همه تلاش‌ها در راستای اهداف کلی است، بدون هدف برنامه‌ای دنبال نمی‌شود، دانشگاه فرهنگیان سازمانی برنامه محور است، مدیریت ایجاد کننده انسجام برای دسترسی به اهداف است، وضعیت سازمان در مقایسه با اهداف دانشگاه مشخص می‌شود.
توزیع تجارب موفق	فرهنگ ایجاد منافع متقابل در سازمان، تحقیق در مورد ارایه تجارب موفق سازمانها تعالی سازمانی، ارایه تجارب موفق سازمانها تعالی سازمانی، نیازسنجی آنلاین از کارکنان، به اشتراک گذاشتن تجارب، ارایه عملکرد موفق آنلاین، گزارش لحظه ای موفقیت‌ها، تلاش‌های موفق توسعه سازمانی
شناسایی پیشبرنده‌ها	سناسایی سند چشم‌انداز، شناسایی و فهم مأموریت سازمان، مشخص شدن اهداف، شناسایی پیشران‌های ارزشی سازمان، تشخیص ذی‌نفعان کلیدی، توجه به عملکرد و بهره‌وری بالا، سرمایه‌گذاری بر روی اهداف کلی، شناسایی اقدامات سودآور سازمان
توانمندسازی روانشناختی	خودارزیابی و ارزیابی کارکنان، ایجاد انگیزه مشارکت در پرسنل، کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند، قائل بودن شان و منزلت برای کارکنان، ترویج عدالت و برابری، شناسایی توانمندی کارکنان، تشویق و پاداش،
توانمندسازی فنی	نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان، ساماندهی پروژه‌های بهبود در چارچوبی واحد، تمرکز بر انجام فعالیت‌ها مطابق استاندارد، انجام اقدامات اصلاحی، تخصص‌گرایی، ساختار سازمانی هماهنگ با تکنولوژی.
مدیریت چابک	تشویق یادگیری از بهینه‌های داخلی و خارجی، ریسک بالای تصمیم‌گیری، قدرت حل بحران، چابکی مدیریت، نگهداری از کارکنان، تفویض اختیار، اصلاح روش تفکر مدیران و اعضای سازمان، شناسایی و تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها، پاسخگویی موثر و کارآمد به قابلیت‌ها، تغییر اثربخش مدیریت.
تعامل با نخبگان	ایجاد زبان مشترک سازمانی، جذب نخبگان، تفویض اختیار زیاد به نخبگان، جذب خبره‌های خارج از سازمان، افزایش مشاوران، استفاده از مشاوره و همفکری همه ذی‌نفعان، همکاری با شرکت‌های مشاوره‌ای، استفاده مفید از نظرات نخبگان، پیشرفت منوط به همکاری با نخبگان.
مدیریت مبتنی بر نتایج	فاصله گرفتن دانشگاه از سیاست تک بعدی بودن، تمرکز اصلی بر شناسایی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، بهبود عملکردها، مدیریت موفق و مؤثر، تمرکز مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار.
تدوین سند چشم‌انداز سازمان	توانمندی لازم برای تدوین سند چشم‌انداز، واقع‌نگری در تدوین سند روشن آینده، اطمینان از پرورش رویاهای سازمان به شکلی قابل اجرا و مفید، درک همه کارکنان از سند چشم‌انداز، تدوین سند برای همگان باشد، هماهنگی سند با استراتژی سازمان، چشم‌اندازی قابل اشتراک با همه ذی‌نفعان، مشخص شدن ارزش‌ها در سند چشم‌انداز، تدوین بیانیه مأموریت سازمان، تدوین سند چشم‌انداز واقعی و قابل دستیابی
مطالعه روندهای سازمان	پاسخ مؤثر به اقتضائات محیطی را در دانشگاه، مطالعه سطح رضایتمندی کلی در سازمان، مطالعه و تدوین استانداردهای بین المللی، وجود ساختار سلسله‌مراتبی روشن، هدایت تشکیلات انسانی، افکارسنجی از عملکرد سازمان.
شناسایی پیشران‌ها و ذی‌نفعان	تشخیص درست وضعیت و جهت‌گیری کارآمد، شناخت ذی‌نفعان اصلی سازمان، توجه به پیشران‌های اقتصادی و سیاسی سازمان، تعامل سیستمی با همدیگر، شناسایی منظومه موفقیت آمیز عملکرد توسعه سازمانی در دانشگاه، شناسایی پیشران‌های اجتماعی و فرهنگی سازمان، جهت‌گیری درست، شناخت رویکردهای اصلی، انجام اقدامات توسعه‌ای، تاکیدات ویژه

در این مرحله، مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد نظریه زمینه‌ای است و به کمک تحلیل مقوله‌ها می‌توان فرایند نظریه‌سازی را تشریح کرد. در مورد نامگذاری مناسب مقوله‌ها، پرسیدن سوالات برانگیزاننده، مقایسه و استنتاج طرحی نو، یکپارچه و واقع‌بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته، نیاز به خلاقیت ویژه‌ای دارد و با توجه به خلاقیت باید حساسیت نظری راهگشای ادامه کار باشد. حساسیت نظری از خلال تجربه حرفه‌ای، مطالعه متون، تجربه شخصی و روند تحلیل داده‌ها در خلال پژوهش بر حساسیت نظری محقق می‌افزاید. حساسیت نظری از آن جهت مهم است که اساساً پژوهش کیفی و نظریه، مبنایی در پی معنادادن به داده‌ها هستند. در کل حساسیت نظری شامل؛ بصیرت داشتن، مهارت داشتن درمعنی دار نمودن داده‌ها، استعداد درک و قدرت تجزیه کردن عناصر مربوط از عناصر نامربوط است و بر اساس این حساسیت نظری محقق توانسته است در یک دسته‌بندی تعداد ۲۵۵ مفهوم متناظر را به ۳۱ خرده مقوله تبدیل کند که روند این تبدیل به تشریح در جدول (۱) نمایش داده شده است. در کل روند نظریه‌سازی از داده تا تئوری به شکل زیر ساخته است.



نمودار ۱. فرایند استخراج ایده از مصاحبه‌های پژوهش

نظریه داده‌بنیاد برخاسته از داده‌ها روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است، در این پژوهش با تفسیر جزئی از گزاره‌هایی که در متن چندین مصاحبه علمی استخراج شده بود، محقق به یک تفسیر کلی از مفهوم تعالی در دانشگاه فرهنگیان مناطق ده کشور (کرمانشاه، کردستان و همدان) دست یافت. تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه یافت که دیگر داده‌های اضافی کمکی به تحلیل بیشتر نمی‌کردند. بر همین اساس الگوی استخراجی یک الگویی برخاسته از داده‌های پژوهش است. این فرایند در جدول (۲) در مراحل کدگذاری محوری و گزینشی به خوبی نشان داده شده است.

جدول ۲. خروجی مراحل کدگذاری محوری و گزینشی

مقوله هسته	مقولات محوری	خرده مقولات	
تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌پروری منجر می‌شود.	دانش‌گرایی	توانمندی علمی	
		پژوهش محوری	
		مبنای علمی عمل	
		پذیرش ایده‌های نو	
	جانشین‌پروری	نخبه‌پروری و مدیریت استعداد	
		آموزش کارکنان آتی	
	پایدارسازی نتایج مطلوب	بقای ارزش	
		شاخص‌های مثبت عملکردی	
	شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی	دستاوردهای راهبردی	
		توسعه سرمایه‌های اجتماعی	
		شبکه‌سازی	
	کارایی سازمانی	روابط بین‌سازمانی	
		احترام به ارزش‌های سازمان	
		همسویی با جامعه	
	منابع انسانی	مسئولیت اجتماعی	
		طرح‌ریزی برنامه‌ها	
		ارتباطات اثربخش سازمانی	
		ارتقای دانش کارکنان	
	خلق مشترک ارزش		ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان

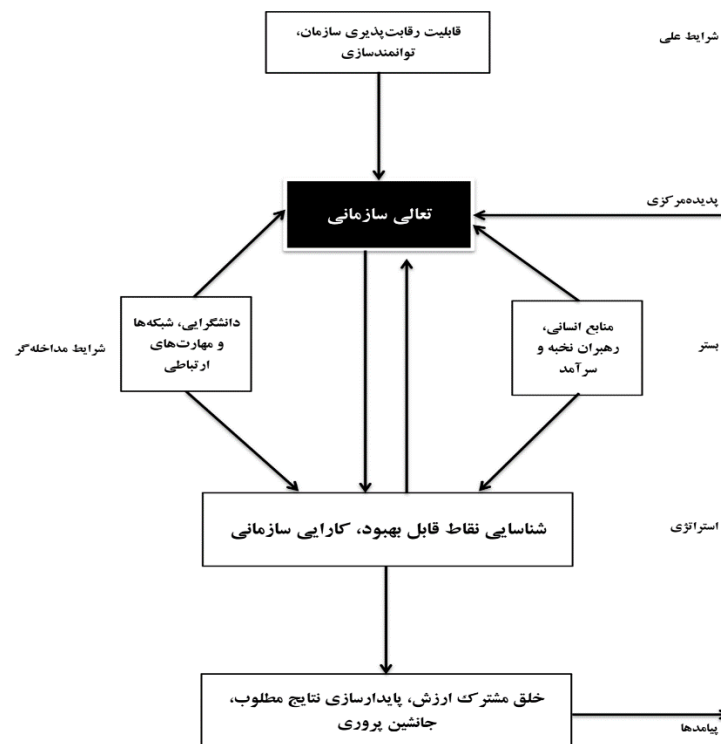
مقوله هسته	مقولات محوری	خرده مقولات
		خلق آینده پایدار
	قابلیت رقابت پذیری سازمان	هدفمند کردن تلاش‌ها توزیع تجارب موفق شناسایی پیشبرنده‌ها
	توانمندسازی	توانمندسازی روانشناختی توانمندسازی فنی
	رهبران نخبه و سرآمد	مدیریت چابک تعامل با نخبگان مدیریت مبتنی بر نتایج
	شناسایی نقاط قابل بهبود	تدوین سند چشم‌انداز سازمان مطالعه روندهای سازمان شناسایی پیشران‌ها و ذی نفعان

در نهایت پس از بررسی دقیق‌تر و پیوند بین مفاهیم خرده مقولات، ۱۱ مقوله محوری به دست آمد که این مقولات عبارت از: دانش‌گرایی، جانشین‌پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل بهبود هستند که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته‌ای به شرح «تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. جدول ۲- نتایج تحلیل داده‌ها را در مراحل کدگذاری محوری و گزینشی نشان می‌دهد. در ادامه ابتدا هر ۱۱ مقوله همراه با نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان مطرح می‌شود. پس از طرح مقولات، مقوله هسته‌ای و نهایتاً مدل پارادایمی به تصویر کشیده می‌شود.

**مقوله هسته (مرکزی).** ترکیب‌نهایی مقولات اصلی این نظریه به مقوله هسته که آخرین مرحله کدگذاری است، انجامید: *تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌پروری منجر می‌شود.* بنابراین در آخرین مرحله کدگذاری، کدهای به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌یابد. هدف از این کار، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌های کسب شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل‌گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله‌ها شرح داده می‌شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده که کل مفاهیم و مقوله‌ها را در بر می‌گیرد. با ترکیب یازده مقوله اصلی پژوهش (دانش‌گرایی، جانشین‌پروری، پایدارسازی نتایج مطلوب، شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی، کارایی سازمانی، منابع انسانی، خلق مشترک ارزش، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، توانمندسازی، رهبران نخبه و سرآمد و شناسایی نقاط قابل بهبود)، مقوله هسته نهایی در مرحله کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می‌توان گفت که مقوله: *تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌پروری منجر می‌شود*، می‌تواند همه مباحث مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان را در ارتباط با تعالی سازمانی تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده‌ارایه شده است، مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان در تجربه زیست خود شرایط علی، بستر و اوضاع تعالی سازمانی مدیران را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی، تعالی سازمانی مدیران را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر سازمانی مهیا شود، انتظار تعالی در مدیریت و سازمان، انتظار معقولی خواهد بود. همانطور که متن مصاحبه‌های عمیق نشان می‌دهد، مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان دلایل متعددی برای تعالی سازمانی عنوان کرده‌اند که محقق در چند مرحله تمرکز دقیق و مطالعه عمیق متن مصاحبه‌ها از کل ۱۵ عدد مصاحبه انجام شده در مرحله اول بیش از ۲۳۱ گزاره معنادار استخراج کرد که در مرحله دوم با استخراج مفاهیم متناظر این تعداد را به ۲۵۵ مفاهیم رساند. در نهایت با تحلیل و تعمیق بیشتر بر روی مفاهیم در مرحله کدگذاری محوری کل مفاهیم متناظر به ۳۱ مقوله مهم و فراگیر تبدیل شد و سپس با یک دسته‌بندی نهایی همه مقولات در یازده مقوله محوری که جوهره اصلی تئوری استخراجی بوده‌اند، تبدیل شده است. همچنین برای روشن شدن نحوه ارتباطات این مقوله‌های

استخراجی مدل پارادایمی پژوهش به تصویر کشیده می‌شود.

**ترسیم مدل پارادایمی.** در مجموع یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که تعالی سازمانی می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد. نتایج کیفی مصاحبه‌های عمیق مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان گویای مباحث و مفاهیم متفاوتی از دلایل تعالی سازمانی هستند که با انجام سه مرحله کدگذاری، همه در مقولاتی به اتفاق نظر رسیده‌اند که «تعالی سازمانی در الگویی با توانمندسازی سازمان به وسیله مدیرانی نخبه و سرآمد، همراه با شناسایی نقاط قابل بهبود و کارا به خلق مشترک ارزش‌های پایدار و توسعه جانشین‌پروری منجر می‌شود». بنابراین همه یافته‌ها را می‌توان در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همانگونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، این مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

در این مدل، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان و توانمندسازی دو شرط علی برای تعالی سازمانی هستند. بر اساس تحلیل کیفی، این مقوله‌ها قابلیت رقابت‌پذیری سازمان با سه خرده مقوله فرعی؛ هدفمند کردن تلاش‌ها، توزیع تجارب موفق و شناسایی پیشبرنده‌ها مشخص شده است و مقوله توانمندسازی با دو خرده مقوله توانمندسازی روانشناختی و توانمندسازی فنی تعریف و شاخص‌سازی شده است. علاوه بر شرایط علی شکل‌گیری تعالی سازمانی به بستر برای شکوفایی نیاز دارد که بر اساس تفاهم جمعی مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان مقوله «رهبران نخبه و سرآمد» با سه خرده مقوله مدیریت چابک، تعامل با نخبگان و مدیریت مبتنی بر نتایج همراه بود. علاوه بر این مقوله، مقوله منابع انسانی هم با خرده مقولات؛ طرح‌ریزی برنامه‌ها، ارتباطات اثربخش سازمانی و ارتقای دانش کارکنان نقش بسزایی در تعالی سازمان دارد. اما آنچه از آن به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، دانش‌گرایی و شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی است، دانش‌گرایی با چهار خرده مقوله؛ توانمندی علمی، پژوهش محوری، مبنای علمی عمل و پذیرش ایده‌های نو تعریف شده و شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی در محتوای مصاحبه‌های این پژوهش دارای سه بعد مهم سرمایه اجتماعی، شبکه‌سازی و روابط بین سازمانی است که هر سه مقوله برای تعریف شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی بسیار روشن و دقیق هستند. شبکه‌ها و مهارت‌های ارتباطی نیز مانند بستر، هم بر استراتژی‌های تعالی سازمانی و هم بر خود تعالی سازمانی اثر مستقیم دارند.

آنچه از هسته برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای درگیر کردن مدیریت در توسعه تعالی سازمانی است. برای افزایش تعالی سازمانی در هر سازمانی، کارایی سازمانی یک امتیاز مهم است. اصولاً راهبرد کارایی سازمانی سطح تعالی سازمانی را مشخص

می‌کند. به عبارت دیگر اگر بتوان میزان تعالی سازمانی را در دانشگاه فرهنگیان افزایش داد، باید به راهبرد کارایی سازمانی و شناسایی نقاط قابل بهبود اتکا کرد. راهبرد کارایی سازمانی با سه شاخص؛ احترام به ارزش‌های سازمان، همسویی با جامعه و مسئولیت اجتماعی، تعریف شده است. کارایی سازمانی ضمن داشتن رابطه دوسویه با تعالی سازمانی منجر به سه پیامد مهم؛ خلق مشترک ارزش، جانشین پروری و پایدارسازی نتایج مطلوب سازمانی می‌شود. در نهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهمترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین تعالی سازمانی شامل خلق مشترک ارزش، جانشین پروری و پایدارسازی نتایج مطلوب خواهد بود. این سه مقوله هرچند پیامدی برای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان غرب کشور هستند، اما در فرایندی رفت و برگشتی خود عاملی برای تعالی سازمانی نیز هستند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارایه یک چارچوب نظری و مدل پارادایمی از تجربه شخصی مدیران و نخبگان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان به دنبال ارایه نظریه بومی در این زمینه پرداخته است. نتیجه مهم این بررسی نشان می‌دهد که امروزه همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی برای کسب موفقیت، به استقرار سیستم تعالی نیاز دارند، چرا که مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در حوزه فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندها فراهم می‌آورد که مهمترین دستاورد آن می‌تواند ارائه راهکارهایی در راستای بهبود کیفیت خدمات باشد. همچنین تعالی سازمانی تغییرات شگرفی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند و تغییرات گسترده در ساختار و مدیریت می‌تواند سازمان را به تعالی برساند. بنابراین مدل تعالی سازمانی در واقع در بستر سازمانی جریان دارد و تحقق آن به فرهنگ سازمانی نیاز دارد که به بهبود عملکرد روابط عمومی در سازمان منجر می‌شود. بررسی مدل‌های مهم تعالی سازمانی نشان می‌دهد تعالی سازمانی هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذی‌نفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی، حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. بنابراین ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در این پژوهش تلاش زیادی برای تدوین یک الگوی مناسب و کارا به کارگرفته شد تا بتوان از طریق آن مسیر تعالی سازمانی را در دانشگاه فرهنگیان هموارتر کرد. مدل‌های تعالی سازمانی برای تشخیص نواحی قابل بهبود و شناسایی نقاط ضعف و قوت چارچوب‌های مناسبی ارائه می‌دهند و آسیب شناسی سازمانی با استفاده از مدل‌های تعالی، راهی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است [۳۲]. بنابراین ارتقای تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان به عنوان هدف اصلی این پژوهش به روش کیفی از نوع اکتشافی بود که بر همین مبنای مدل کیفی قابل اتکا در دانشگاه فرهنگیان ارایه شده است. مدل تعالی به ویژه مدل استخراجی این پژوهش می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان‌های دانشی به خصوص مراکز دانشگاهی کشور داشته باشد. از مزایای این مدل می‌توان به ایجاد مشتریان وفادار و راضی، رهبران موفق، ایجاد درک روشن از هدف سازمانی، مدیریت تغییرات خوب، ایجاد انگیزش بیشتر در سهامداران سازمان، استفاده موثر و بهتر از اطلاعات سازمانی، کارایی بخشیدن به عملیات‌های سازمانی، ایجاد فرصت‌های بهبود در سازمان، حداقل کردن دوباره کاری‌ها، نوآوری در سازمان و ایجاد نتایج عالی و عملکرد مالی خوب اشاره کرد. از طرفی دیگر تعالی سازمانی تغییرات شگرفی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند و یا به عبارت دیگر تغییرات گسترده در ساختار و مدیریت می‌تواند سازمان را به تعالی برساند و همچنین مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به کارگیری مدل‌های تعالی، ضمن این که یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، امکان مقایسه عملکرد خود با سایر سازمان‌ها و به ویژه با بهترین آنها را خواهد داشت. نظر به این که دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه فرهنگیان و موسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی و بانیان تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان هستند، لذا همواره باید در مسیر تعالی بوده و در زمره سازمان‌های سرآمد، پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. نتایج حاصل از این پژوهش با مطالعات ایمانی گله پردسری و همکارانش (۱۳۹۷) [۱۹ و ۲۰]؛ میرسپاسی (۱۳۹۳) [۲۹]؛ رضایی (۱۳۹۵) [۳۶]؛ قهرمانی و تقوایی (۱۳۹۵) [۱۵]؛ کفاش (۱۳۹۵) [۲۷]؛ امیدیان و همکاران (۱۳۹۴) [۳۱ و ۳۲]؛ شمس و همکاران (۱۳۹۳) [۳۹]؛ و همچنین یافته‌های پژوهش کیفی بارانتا (۲۰۱۷) [۹]؛ رودریگز و آلوارز (۲۰۱۴) [۳۸]؛ مطالعات و مر (۲۰۰۷) [۴۱]؛ بارنز (۲۰۱۲) [۷] و سایر مطالعات انجام شده در تعالی سازمانی مقایسه و نشان می‌دهد که وضعیت همه مولفه‌ها با آزمون t

بالتر از حد متوسط برآورد شده است که می تواند مطلوب باشد ولی تا نقطه مطلوبی که مدل تعالی در نظر دارد فاصله وجود دارد. همچنین بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی در این دانشگاه با سایر پژوهش‌های انجام شده تفاوت معنی داری وجود دارد و تفاوت بین کارکنان در رابطه با وضعیت معیارهای توانمندساز و نتایج معنی دار بود؛ بنابراین هدف از این پژوهش، ارائه چارچوب نظری برای کشف الگوی بومی تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان است. که نتایج کیفی مصاحبه‌های عمیق مدیران و نخبگان دانشگاه فرهنگیان گویای مباحث و مفاهیم متفاوت تعالی سازمانی هستند که با انجام سه مرحله کدگذاری همه در مقولات به اتفاق نظر رسیده‌اند و می‌تواند همه مباحث مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان را در ارتباط با تعالی سازمانی تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی برگرفته از مصاحبه‌های کیفی این پژوهش، مدیران و متخصصان دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان در تجربه زیسته‌ی خود شرایط علی، بستر و اوضاع تعالی سازمانی مدیران را تجربه، درک و یا تصور می‌کنند. آنها در شرایط و بستر تعاملی خاصی، تعالی سازمانی مدیران را تبیین کرده‌اند که اگر این شرایط در هر سازمانی مهیا شود، انتظار تعالی در مدیریت و سازمان، انتظار معقولی خواهد بود. همچنین نتایج حاصل از مدلسازی این پژوهش گویای این واقعیت است که اثر همه متغیرها بر متغیر وابسته تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان معنادار بوده است. در نتیجه، تمام نتایج در مدل معادله ساختاری با نتایج حاصل از آزمون فرضیات در نرم‌افزار (SPSS) همپوشانی دارد. بنابراین مدل بومی برای اساس تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه، کردستان و همدان دارای اعتبار بالا و قابل قبولی برای پیاده سازی در سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور است. مدل تعالی به ویژه مدل استخراجی این پژوهش می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان‌های دانشی به خصوص مراکز دانشگاهی کشور داشته باشد. از مزایا و پیامدهای این مدل می‌توان به ایجاد مشتریان وفادار و راضی، رهبران موفق، ایجاد درک روشن از هدف سازمانی، مدیریت تحولات، ایجاد انگیزش بیشتر در ذینفعان سازمان، استفاده موثر و بهتر از اطلاعات سازمانی، کارایی بخشیدن به عملیات‌های سازمانی، ایجاد فرصت‌های بهبود در سازمان، حداقل کردن دوباره کاری‌ها، و نوآوری و خلاقیت و ارزش افزوده در سازمان و ... اشاره کرد. که با بکارگیری مدل تعالی پژوهش، دانشگاه می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار داده و امکان مقایسه عملکرد خود با سایر دانشگاه‌ها و به ویژه با بهترین آنها را خواهد داشت. نظر به این که دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه فرهنگیان و موسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی متولی تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص نظام تعلیم و تربیت به عنوان راهبران یاددهنده یادگیری چرخه منابع انسانی کشور است، لذا همواره باید در مسیر تعالی بوده و در زمره سازمان‌های سرآمد، پیشاپیش محیط رقابتی دانشگاه‌های علمی در حرکت باشد. بنابراین بهبود مستمر کیفیت ناشی از اجرای مدل تعالی سازمانی، زمینه ساز ارتقاء مزیت رقابتی مؤسسات آموزشی و نهادهای آموزش عالی محسوب می‌شود. از این رو دانشگاه فرهنگیان بعنوان یک دانشگاه ماموریت‌گرا در تربیت نیروی متخصص نظام تعلیم و تربیت کشور می‌تواند به سرآمدی تعالی و بهبود کیفیت در میان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور دست یابد و بعنوان یک دانشگاه کیفی در پویایی و اثر بخشی منابع انسانی جامعه و افزایش کیفیت خدمات اجتماعی، تعالی و سرآمدی جامعه نقش ایفا نماید.

**محدودیت‌های پژوهش.** در انجام این پژوهش، آگاهی کم از تعالی سازمانی، ضعف نظام شایسته سالاری و جانشین پروری، ناشناسی مدیران از مدیریت عملکرد سازمانی دانشگاه، را می‌توان مهمترین محدودیت‌های خاص و عام این پژوهش معرفی کرد.

**پیشنهاد برای تحقیقات آینده.** در رابطه با تعالی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان بر اساس یافته‌های کمی و کیفی، پیشنهادهایی مبنی بر تدوین الگوی جانشین پروری و مدیریت استعداد دانشگاه فرهنگیان براساس تعالی سازمانی، تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی، تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان، مدل بهینه سازی نظام جذب پذیرش دانشجو بر اساس سند تحول آموزش و پرورش برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود.

## منابع

1. Arasteh, H., Jafari, P., & Gurchiyan, N. (2008). Encyclopedia of higher education, ministry of science research and technology. Persian Encyclopaedia Foundation. (In Persian)
2. Abdulahi, B., & Ansari Jabri, M. (2012). Evaluation of technical and professional training and research center (ITC) based on the fundamental model of quality management (EFQM), *Educational Skills*, 1(3), 53-66. <https://sid.ir/paper/255967/fa>. (In Persian)
3. Asadi, Samaneh. (2014). *Identifying the components of the relationship between industry and university with the commercialization approach of research results among the studies conducted in Iran*. Master's thesis, University of Tehran. (In Persian)
4. Ali Asgharzadeh, A., Maidani, Z., Gilasi, H. R., Maliki, M. R., & Nazadi Niaser, M. (2013). *Evaluation of service quality based on EFQM European quality management foundation model of excellence in Paramedical Faculty of Kashan University of Medical Sciences*. Ahvaz Jundishapour Education Development Journal, 5(1), 1-11. (In Persian)
5. Atafar, A., & Forozan, B. (2012). Organizational excellence review of ghaem sepahan engineering company of Isfahan based on Peters and Waterman Codel. *Journal of Production and Operations Management*, 4 (6), 85-102. (In Persian)
6. Bazargan, A. (2003). *Educational evaluation*. Tehran, Samit Publications. (In Persian)
7. Bernice, Br. (2012). Analyzing Service Quality: The Case of Post Graduate Chinese Students. *Total Quall Manage Bus Excel*, 18(3-4), 13-31. doi:10.1080/14783360601152558.
8. Bounazef, D., & Van Caillie, D. (2017). Leadership and organizational values in university hospital centres: An analysis based on EFQM model. <https://www.researchgate.net/publication/320043905>.
9. Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166. doi:10.1108/TQM-11-2015-0142.
10. Calumora, D. (2010). *EFQM organizational excellence model in a university*. Spanish
11. Est, M. (2006). Implementation organizational excellence models self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors. *TQM magazine*, 16(3), 194-201. doi:10.1108/09544780410532936.
12. Ezgoli, M. (2013). The introduction of typology and the definition of organizational excellence in some humanistic schools. *Journal of Human Resource Management Researches*, 5(2). (In Persian)
13. Faraj Pahlo, A. H., Akshik, S. S., & Rajabali Baglo, R. (2014). Adaptation of organizational excellence model for public libraries of Iran (Case Study of Public Libraries of Khuzestan). *Public Library Research and Information*, 21(4), 529-547. doi: 20.1001.1.26455730.1394.21.4.8.8. (In Persian)
14. Garami, M. R., & Noor Alizadeh, H. R. (2017). *Excellence in organizations, fundamental European excellence model of quality management (EQM)*. Tehran. Sarmad Publications. (In Persian)
15. Shams Morkani, Gh., Ghahrani, M., Ma'rifovand, Z., & Zanganeh, F. (2013). Performance evaluation of Shahid Beheshti University based on EFQM organizational excellence model. *Management and Planning in Educational Systems*, 7(1), 39-67 (In Persian)
16. Ghorbani, Z., Pardachi, M. H., & Imam Juma, M. (2013). Evaluating the performance of Tarbiat Debir Shahid Rajaei University based on the EFQM excellence model in the areas of leadership and human resources. *Leadership and Educational Management Quarterly*. Islamic Azad University, Garmsar Branch, 2(3), 123-144 (In Persian)
17. Ghorchian, N. A., Jafari, P., & Rahgozar, H. R. (2009). Designing a performance evaluation system for open universities based on organizational excellence indicators using data coverage analysis. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 2(5), 101-116 (In Persian)
18. Imani Gole-Pardsari, M. R., Nazim, F., & Karimzadeh, S. (2017). Identifying dimensions of organizational excellence with emphasis on EFQM model in Islamic Azad University. *Educational Management Research*, 9(36), 177-205 (In Persian)
19. Javednia, R., & Kamali, M. (2017). Investigating the status of knowledge management in Urmia University of Technology using the EFQM approach. *Management of Information Resources and Services*, 4(2), 11-26 (In Persian)

20. Jose, T., & Juana, H. (2016). An EFQM model of self-assessment exercises at Spanish university. *Journal of Education Administration*, 4(2), 170-188. doi:10.1108/09578230610652051.
21. Jose Tari, J. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *TQM Magazine*, 19(6), 604-615.
22. Kafash, M., & Zamani, F. (2017). Presenting a model to explain the impact of spiritual leadership and resilience on organizational excellence based on the viewpoint of faculty members of Khorasan Razavi Islamic Azad University. *Research in Educational Systems*, 12(special issue), 489-507. (In Persian)
23. Mirspasi, N., Memarzadeh, Gh., Alam Tabriz, A., Najaf Beigi, R., & Alizadeh, M. (2011). Identifying organizational excellence criteria in the public sector. *Development and Transformation Management*, 4(11), 1-6. <https://sid.ir/paper/205784/fa>. (In Persian)
24. Ngbottom, D. (2008). The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in education*, 10(1), 26-36. doi:10.1108/09684880210416085.
25. Omidian, F., Omidian, M., & Safari, M. (2014). Evaluation of the quality of the performance of the educational groups of the Master's course of Dezful Islamic Azad University based on the European Quality Management Fundamental Excellence Model (EFQM) in 2013. *Development of Jundishapour Education*, 6(2), 147-157. <https://sid.ir/paper/228808/fa> (In Persian)
26. Osseo A Sari Jar, E., & Long bottom, D. (2010). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK high education institution. *Quality Assurance in Education*, 10(10), 26- 36. doi:10.1108/09684880210416085.
27. Panahi, E., Alamdari, Misham., Panahi, M., & Jamshidi, A. (2013). *Investigating the relationship between the indicators of top organizations according to Peters and Waterman and the performance of the organization* (case study: Special Economic Zone, Imam Khomeini Port). Third National Accounting Conference and management, Tehran. <https://civilica.com/doc/343096> (In Persian)
28. Qalavandi, H., Beheshtirad, R., & Qalaei, A. (2011). Investigating the status of the quality of educational services of Urmia University based on the SERQUAL model. *Development Management Process Journal*, 25(3), 49-66. doi: 20.1001.1.17350719.1391.25.3.3.6 (In Persian)
29. Rezaei, Y., & Hamidifar, D. F. (2017). *The banking service quality based on EFQM model and ITS impact on customer satisfacion* (Case Study: Customer in Branches of Nour Finanical and Credit Institution in Hormozgan Province). *Denisia*, 73(3), 64-73 (In Persian)
30. Riahi, B. (2005). Evaluation of the organization's performance based on the organizational excellence model. *Administrative Transformation Quarterly*, 47. (In Persian)
31. Rodriguez, M., & Alvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 109, 716-721. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.535.
32. Shams Morkani, Gh., Ghahrani, M., Ma'rifovand, Z., & Zanganeh, F. (2013). Performance evaluation of Shahid Beheshti University based on EFQM organizational excellence model. *Management and Planning in Educational Systems*, 7(1), 39-67 (In Persian)
33. Tari, J. (2010). Self-assessment Processes: The importance of follow Up for success. *Quality Assurance in Education*, 18(1), 19-33. doi:10.1108/09684881011015972.
34. Yazidi, S., & Salehi, I., & Qarabaghi, M. M. (2008). Examining the degree of student satisfaction according to the customer results criteria of the EFQM model (a case study of Mazandaran University students). *Higher Education of Iran*, 1(3), 19-53. <https://sid.ir/paper/135911/fa>. (In Persian)
35. Entezari, Y. (2015). Building knowledge-based entrepreneurship ecosystems: Case of Iran. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1206-1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.242>
36. Fallah Haghighi, N., Ramezanzpour Nargesi, G., Mirtorabi, M. S., & Bijani, M. (2020). Strengths, weaknesses, opportunities and threats of launching knowledge-based companies by faculty members at Iranian research organization for science and technology (IROST). *Journal of technology development management*, 8(1), 47-91. 10.22104/jtdm.2020.4035.2431\_(In Persian)
37. Ghafoury, S., Elyasi, M., Amiri, M. & Seyed Naqavi, M. (2019). Identification of organizational leadership dimensions in Iranian successful New Technology-based Firms in successful transition to fast-growing stage-Multiple case study. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(4), 701-718. 10.22059/JED.2019.272443.652849\_(In Persian)

38. Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*, 49 (11): 2819-2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
39. Hamrin, S., Johansson, C. & Jahn, J. L. (2016). Communicative leadership: Fostering coworker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2015-0056>
40. Holland, P. J., Teicher, J., & Donaghey, J. (Eds.). (2019). *Employee Voice at Work*. Springer.
41. Hwang, Y. (2016), A study on the multidimensional information management capability of knowledge workers, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 68 No. 2, pp. 138-154. <https://doi.org/10.1108/AJIM-06-2015-0093>
42. Imani, M.N., & Yousefi, Z. (2021). Developing a model of ethical leadership prediction based on normative and individual (behavioral) variables. *Career and Organizational Counseling*, 13, 183-200. [https://doi.org/10.52547/JCOC.13.1.183\\_\(In\\_Persian\)](https://doi.org/10.52547/JCOC.13.1.183_(In_Persian))
43. Jayasingam, S., Ansari, M. A. & Jantan, M. (2010). Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 134-151. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>
44. Ladkin, D. (2020). *Rethinking leadership: A new look at old questions*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing 3(01), 21. <https://doi.org/10.1177/1742715012444678>
45. Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1): 51-75. <https://doi.org/10.1108/01437730710718245>
46. Lakshman, C. (2009). Organization knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4): 338-364. <https://doi.org/10.1108/01437730910961676>
47. Latif, Kh. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U.F. & Alam, W. (2020). Knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0228>.
48. López, V. M. (2013). Leadership in organization knowledge to Mexico. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 661-668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.103>
49. Lund, A. K. (2019). Leading knowledge-workers through situated ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101060>
50. Mas-Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1): 97-116. <https://doi.org/10.4471/ijelm.2014.10>
51. McLoughlin, D. (2014). *Knowledge worker trust within organisations*. Emu Plains, N. S.W.: Ithikos.
52. Mládková, L. (2015). Knowledge workers and the principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181(1), 178-184. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.879>
53. Moeinian, B., Elyasi, M., Bamdadsoofi, J., & Naghavi, M. S. (2021). Developing a knowledge worker retention model in knowledge-based companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 3(4), 89-111. [10.22080/SHRM.2021.3321\\_\(In\\_Persian\)](https://doi.org/10.22080/SHRM.2021.3321_(In_Persian))
54. Naqshbandi, J. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International business review*, 27: 701-713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
55. Rastegar, A., & Golshahi, B. (2019). The challenges of relationship between individuals and organization in knowledge based companies, *Management Studies in Development and Evolution*, 28 (92): 115-133. [https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10107\\_\(In\\_Persian\)](https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10107_(In_Persian))
56. Rouhani Rad, S., & Tayebi Abolhasani, A. (2020). The requirements of successful market entry for startup knowledge-based companies (Case Study: ICT Companies in Tehran). *Journal of Technology Development management*, 8(1), 185-220. [10.22104/jtdm.2020.3607.2248\\_\(In\\_Persian\)](https://doi.org/10.22104/jtdm.2020.3607.2248_(In_Persian))
57. Sahibzada, U. F., Latif, K. F., Xu, Y., & Khalid, R. (2020). Catalyzing knowledge management processes towards knowledge worker satisfaction: fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 24 (10): 2373-2400. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0093>.

58. Salamzadeh, A., & Kesim, K. H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11 (4): 456-479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
59. 38. Sohrabi, H., Razavi, A. A., & Taherkhani, L. (2018). Examining the relationship between knowledge leadership and organizational improvement from the viewpoint of central library librarians of State universities of Tehran. *Journal of Knowledge Studies*, 11(43), 32-46. [https://journals.iau.ir/article\\_676270.html](https://journals.iau.ir/article_676270.html) (In Persian)
60. Tafreshi, S. M., Hosseinzadeh, A., Nafti, M., & Abdollahi, M. (2017). Investigating the factors affecting innovation speed with the mediating role of knowledge sharing (Case Study: Alis Corporate in Mashhad). *Transformation Management Journal*, 9(1), 135-163. <https://doi.org/10.22067/PMT.V9I1.60974>. (In Persian)
61. Viitala, R. (2004), Towards knowledge leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544. <https://doi.org/10.1108/01437730410556761>
62. Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*. 21(2): 474-491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
63. Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1): 40-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.011>