

Journal of Industrial and Organizational  
Psychology Studies  
2017, 3(2), 85-96  
Received: 31 October, 2016  
Accepted: 13 March, 2017  
DOI: 10.22055/jiops.2018.19866.1041

مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی  
۸۵-۹۶، ۳(۲)، پاییز و زمستان ۱۳۹۵  
تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۸/۱۰  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۲۳

## رابطه علی معیارهای مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) با رضایت شغلی و وفاداری سازمانی

### The Causal Relationship of EFQM Criteria with Job Satisfaction and Organizational Loyalty

Ramin Bashir Khodaparasti  
Sayed Hesam Aldin Hedayatzadeh  
Bahman Paybarsang

رامین بشیرخداپرستی\*  
سید حسام‌الدین هدایت‌زاده\*\*  
بهمن پای‌برسنگ\*\*\*

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the causal relationship of EFQM criteria with job satisfaction and organizational loyalty. The statistical population of this study included all employees of Urmia university (186 employees). All 186 employees selected as research sample. The instruments included EFQM, Job Satisfaction and organizational loyalty questionnaires. Path analysis used for data analysis. Results showed that EFQM criteria had significant relationship with job satisfaction and organizational loyalty.

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه علی الگوی معیارهای مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) با رضایت شغلی و وفاداری سازمانی بود. جامعه پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه بود (۱۸۶ نفر) که به دلیل تعداد کم افراد جامعه تمامی آنان به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر در نظر گرفته شدند. در نهایت ۱۶۸ نفر به ابزار مورد استفاده در پژوهش پاسخ دادند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل پرسشنامه‌های مدیریت کیفیت اروپا، رضایت شغلی و وفاداری سازمانی بود. جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان دادند که معیارهای مدیریت کیفیت اروپا رابطه معنی‌داری با رضایت شغلی و وفاداری سازمانی دارند.

**Keywords:** EFQM, job satisfaction, organizational loyalty

**کلیدواژگان:** مدیریت کیفیت اروپا، رضایت شغلی، وفاداری سازمانی

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول)

r.bashirkhodaparast@urmia.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ارومیه

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه ارومیه

## مقدمه

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزار قوی برای سنجش میزان استقرار مدل در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با بکارگیری این مدل‌ها سازمان‌ها می‌توانند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه بهترین آن‌ها مقایسه کنند. مدل‌های سرآمدی کسب و کار پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چگونه سازمانی است و چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند. امروز اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای تعیین کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کار در ارتباط با تعالی، رشد و ثروت‌آفرینی است. مدل‌های تعالی با محور قرار دادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضا سازمان می‌تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کند (حری، اکبری، قرقره‌چی، و نوری الموتی، ۱۳۸۸).

آنچه به عنوان یک سؤال بزرگ، فراروی سازمان‌ها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف، به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده کرد. امروزه اندیشمندان و متفکران بهره‌وری بر مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> (TQM) به عنوان راه‌حل فراگیر برای افزایش کارآمدی سازمان‌ها از طریق ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام کارها به‌طور صحیح، مداوم و در همه سطوح و زوایای سازمان باشد، تأکید دارند. در چارچوب توجه به مدیریت کیفیت جامع، مدل‌های تعالی سازمان به عنوان ابزاری برای استقرار سیستم‌ها و نظام‌های مختلف مدیریتی در سازمان‌ها و نیز ابزاری برای سنجش میزان موفقیت آن‌ها در استقرار این نظام‌ها معرفی شده‌اند. به کارگیری این مدل‌ها در سازمان‌های مختلف، نشان‌دهنده رشد قابل توجهی است که در شاخص‌های عملکرد آن‌ها اتفاق افتاده است. صرف‌نظر از این‌که سازمان در چه بخشی فعالیت می‌کند و اندازه آن در مقیاس‌های اقتصادی چقدر است، برای این‌که بتواند به موفقیت دست یابد، می‌بایست چارچوب مدیریتی مناسب را برای خود انتخاب کند. مدل تعالی سازمانی ابزار عملیاتی نیرومندی است که برای مقاصد مختلف سازمان‌ها به کار

1- Total Quality Management (TQM)

می‌رود. تعالی سازمانی یک برداشت نظری نیست بلکه کسب و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای است که مبتنی بر شواهد بوده و پایداری و دوام داشته باشد (حری و همکاران، ۱۳۸۸). در پاسخ به نیاز سازمان‌ها برای داشتن عملکرد بالا، دانش مدیریت توسعه یافته و فنون و نظام‌های گوناگون مدیریتی عرضه شده است که در ارتقای بهره‌وری نیز نقش ارزنده و شایسته‌ای ایفا کرده‌اند. در دهه‌های اخیر، سرعت و تنوع، توسعه علوم و فنون و نظام‌های مدیریت به حدی بوده که نوعی آشفتگی ذهنی و دشواری انتخاب در واحدهای کسب و کار ایجاد کرده است. مدل‌های تعالی کسب و کار، در پاسخ به این نیاز شکل گرفته‌اند که مجموعه فنون و نظام‌های مدیریتی را در قالبی یکپارچه و سازگار با عملکردهای مؤثر و کاربردی آسان در اختیار بنگاه‌ها قرار دهند (دشتی‌زاده، ۱۳۸۶).

**رهبری.** تعهد مدیریت عالی برای دستیابی به اهداف کیفی بایستی به شکل واضحی ملموس و دائمی باشد و در تمام سطوح سازمان ارائه شود. وظایف مدیریت عالی در ترویج انواع متفاوت دانش و تشویق فعالیت‌ها و خلاقیت‌های کارکنان که عوامل کلیدی موفقیت شرکت هستند، منعکس می‌شوند. همچنین مدیران عالی رهبرانی هستند که باید دستورالعمل‌هایی روشن در بکارگیری فرآیندهای مدیریت کیفیت جامع (TQM) که از طریق تعریف اهداف کیفی و طرز عمل کیفیت به عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک به دست می‌آید، ارائه کنند. تمرکز مدیران عالی روی کارکنان، مواد و منابع مالی و همین‌طور توسعه سیاست‌ها و استراتژی‌ها باید برای هر سازمان، اولویت‌بندی شود. نبود حمایت مدیران عالی نیز دلیلی اساسی است در مورد این‌که چرا بسیاری از نهادها در بکارگیری مدیریت کیفیت جامع (TQM) موفق نبوده‌اند. نقش مدیران عالی، مدیریت کردن همه فرآیندهای اساسی است که در سازمان مخصوصاً در سازمان‌هایی با عملکرد TQM که بر اساس اصل فرآیند اداره می‌شوند، آشکار می‌شوند (چانگ، چو و سوهن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

**سیاست و استراتژی.** سیاست، یک روش هدایت کسب و کار یا مجموعه موجود از اصول است که دستورالعمل‌هایی را برای اجرای فعالیت‌های کسب و کار سازمان ارائه می‌کند. برای دستیابی به اهداف تعریف‌شده، سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک را که جهت حرکت مورد نیاز سازمان را تعیین می‌کند، ارائه می‌کنند. این برنامه‌ریزی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که کوشش‌های اولیه خود را برای اهداف ایجادشده، هدایت کنند. علاوه بر این، برنامه‌ریزی

---

1- Chang, Chiu, & Cvhen

استراتژیک، ادراک و مدیریت محیط‌های پیچیده کسب و کار و سطوح بالای عدم اطمینان را در محیط‌های کسب و کار فراهم می‌کنند (اسحاق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

**مدیریت منابع انسانی.** مطابق با معیارهای مدیریت کیفیت اروپا<sup>۲</sup> (EFQM) سازمان‌های موفق، ترویج و توسعه بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی و تیمی و سازمانی، مدیریت می‌کنند. بهترین روش برای به دست آوردن موفقیت در سازمان‌ها، مستمر بودن کار با افراد و آموزش و تشویق آن‌ها در تمام سطوح است. مدل‌های ارزیابی و آکادمیک که در مورد فعالیت‌های مربوط با منابع انسانی ساخته می‌شوند به ایده‌هایی منجر می‌شوند که بیان‌کننده منابع انسانی برای توسعه عملکردهای TQM یا مدیریت کیفیت جامع، ضروری هستند. بنابراین با آموزش‌های مورد نیاز کارکنان، آن‌ها قادر خواهند بود که مسائل را شناسایی و حل کنند و روش‌های کاری را بهبود بخشیده و مسئولیت را برای بهبود کیفیت‌ها به عهده بگیرند. آموزش‌ها باید شامل جنبه‌های فنی و انسانی شود (لام، لی، اوی و لین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

**روابط با مشتریان.** تعهد TQM در سازمان‌ها شامل همکاری با مشتریان و عرضه‌کنندگان با ایجاد یک زنجیره عرضه منحصر به فرد به منظور تغییر روابط تجاری است. رضایت مشتریان، مهم‌ترین عنصر عملیاتی TQM است که منجر به توسعه مدل‌های متفاوت رضایت مصرف‌کنندگان است. با در نظر گرفتن این که مشتریان سطح کیفیت چیزی را که در سازمان ارائه می‌شود، همان‌طوری که مطابق با سازمان استانداردهای بین‌المللی<sup>۴</sup> (ISO 9000) تعریف شده است، تعیین می‌کنند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۰).

**روابط با عرضه‌کنندگان.** بهبود روابط با عرضه‌کنندگان، فرآیند عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. ویژگی‌های مورد نظر مشتریان و استانداردهای کیفیت به شکل مثبتی بر قابلیت کاربرد فرآیندها تأثیر دارند. بنابراین، این فرآیندهای بهبودیافته، منجر به بهبود مدیریت کیفیت می‌شود. مدیریت تدارکات می‌تواند تأثیر مثبتی بر فرآیند مدیریت کیفیت داشته باشد (صفری، عبدالمی و قاسمی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

**نگرش‌ها نسبت به امنیت یا اطمینان و جامعه.** مراقبت‌های مدیریت از کارکنان، یک عامل

1- Ishaq

2- European Foundations for Quality Management (EFQM)

3- Lam, Lee, Ooi, & Lin

4- International Standardization Organization

5- Safari, Abdollahi, & Ghasemi

انگیزشی قوی است زیرا امنیت را برای کارکنان فراهم می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد که توجه خود را به کارشان، در برخی از روش‌ها که قراردادهای روانشناختی بین کارکنان و مدیریت شرکت ایجاد می‌شود، اختصاص دهند. گاهی اوقات، با تشخیص و شناسایی برخی از مسائل اجتماعی و روان‌شناسی و سایر مسائل که در سازمان پیش می‌آید، تغییراتی در سازمان و روش‌های کار آن مورد نیاز است. رضایت کارکنان یا این مراقبت‌های مدیریتی و روابط ناظرانشان، امنیت و وفاداری روانشناختی برای شرکت را ایجاد می‌کند که برای استراتژی رشد یا توسعه مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> (HRM) در شرکت‌ها حیاتی است (ساویچ، جورجویچ، نیکلیس، میهلویچ و زویکوویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

**مدل تعالی سازمانی.** به عنوان چارچوبی اولیه برای EFQM مدل تعالی ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. این مدل نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آن‌ها دست یابد. بنا بر نظر مدیریت کیفیت اروپا (۲۰۰۶) کار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۸ میلادی آغاز شد و مدل تعالی در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید (مارتین و رویز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) رویکرد فرآیند مدیریت کیفیت، بر توسعه سیستم بهبود کیفیت مستمر به منظور به دست آوردن عملکرد بهتر عملیاتی و وفاداری بیشتر کارکنان، دلالت دارد (الزوبی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

**نتایج کسب و کار.** نتایج کسب و کار شرکت با نتایج در بازار واقعی اندازه‌گیری می‌شود. اگر نتایج مالی خوب باشند تأمین سلسله مراتب نیازهای کارکنان برای توسعه معناداری که رضایت کارکنان را ایجاد خواهد کرد، به دست می‌آیند. پژوهش‌های متعدد نشان داد که عوامل انگیزشی، با مطرح شدن نیازهای افراد، در طول زمان تغییر می‌کنند و ویژگی‌های خاصی در شروع هزاره جدید دارند (ساویچ و همکاران، ۲۰۱۴).

**وفاداری کارکنان.** لاتام و ارنست<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش، امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود. از دیدگاه و مایر و الن<sup>۶</sup>

- 1- Human Resource Management (HRM)
- 2- Savic, Djordjevic, Nikolic, Mihajlovic, & Zivkovic
- 3- Martin-Castilla & Rodriguez-Ruiz
- 4- Al-Zoubi
- 5- Latham & Ernst
- 6- Meyer & Allen

(۱۹۹۷) وفاداری با سه فاکتور قابل شناسایی است؛ اعتقاد به ارزش‌های سازمان، تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان و تمایل زیاد برای ماندن در سازمان (لاتام و ارنست، ۲۰۰۶).  
**رضایت کارکنان.** حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند را رضایت شغلی گویند. وقتی که شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان معنی است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالا، از نظر جسمانی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (مک و ساکل، ۲۰۰۱). در کوشش برای فراهم کردن سطوح بالایی از عملکرد، سازمان‌ها سعی می‌کنند نگرش‌های مثبتی را نسبت به شغل و یادگیری سازمانی در کارکنان ایجاد کنند. در توسعه «اقتصاد دانش»، رضایت و وفاداری کارکنان، یک موقعیت حیاتی را ایجاد می‌کند. بسیاری از مطالعات تجربی نشان دادند که رضایت کارکنان تأثیر مثبتی روی قابلیت سازمانی و وفاداری سازمانی و تأثیر منفی بر ترک سازمان دارد (ساویچ و همکاران، ۲۰۱۴).

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی دانشگاه ارومیه به تعداد ۱۸۶ نفر می‌باشند که به دلیل کم‌حجم بودن جامعه، نمونه پژوهش همان تعداد افراد جامعه در نظر گرفته شد و در نهایت ۱۶۸ پرسشنامه از کل جامعه آماری کارکنان جمع‌آوری گردید.

## ابزار پژوهش

جهت سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه رضایت شغلی ویسوکي و کروم (۱۹۹۱) که شامل ۳۹ گویه و ۵ خرده‌مقیاس می‌باشد، استفاده شد. جهت سنجش متغیر وفاداری کارکنان از پرسشنامه‌ای که به منظور سنجش وابستگی و وفاداری سازمانی توسط مایر و آلن (۱۹۹۷) تهیه شده و شامل سه بخش عمده تعهد عاطفی، تعهد به ادامه فعالیت و تعهد هنجاری است، استفاده شد.

جهت سنجش معیارهای مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) از پرسشنامه ساویج و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد. این پرسشنامه ۸ معیار را شامل معیارهای رهبری، منابع انسانی، استراتژی و خط‌مشی، فرایند مدیریت، روابط با مشتری، روابط با عرضه‌کننده، امنیت و جامعه و نتایج کسب و کار در بر می‌گیرد. در این پژوهش، مدل پیشنهادی پژوهش دارای ۱۰ متغیر بوده و برای بررسی آن از روش الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

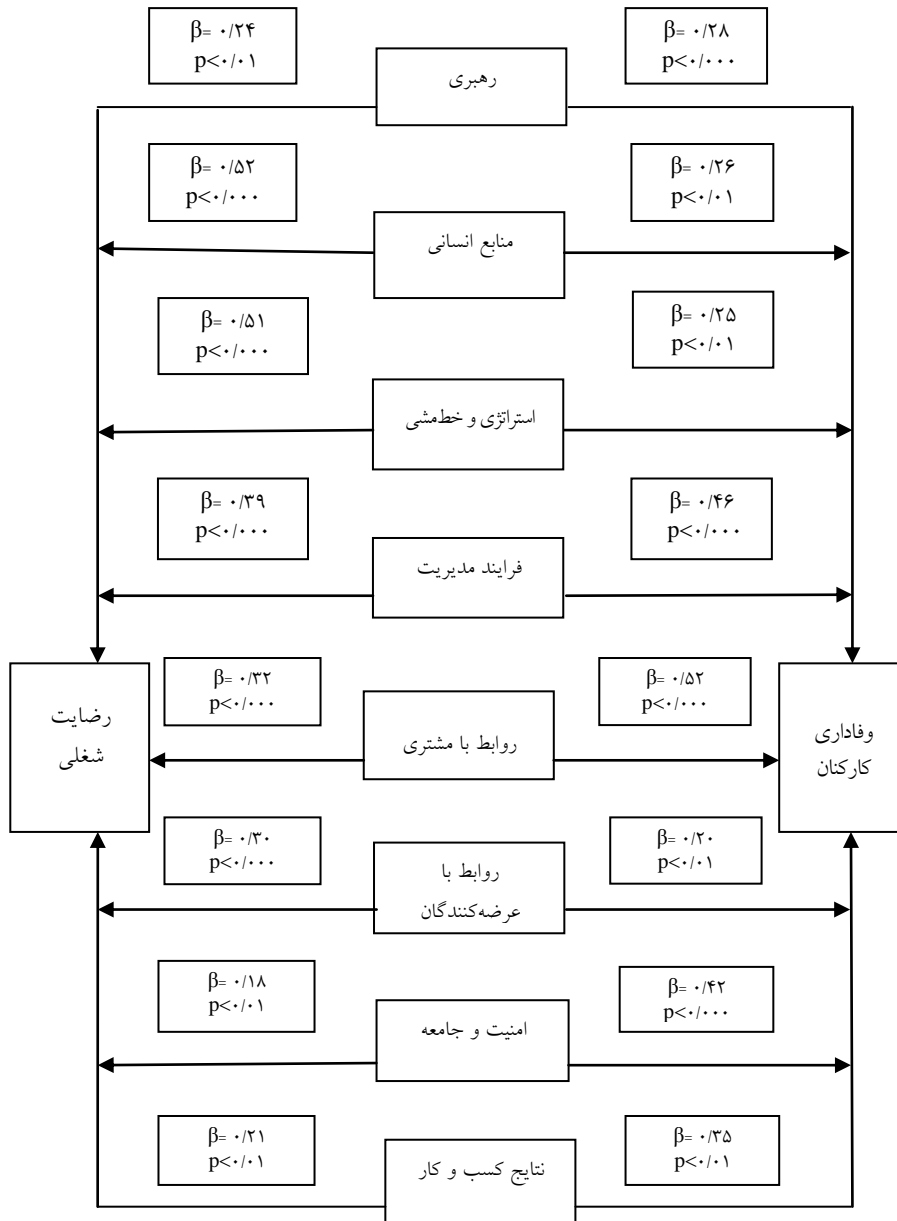
### یافته‌ها

جدول ۱ یافته‌های توصیفی پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش حاضر

ردیف متغیر	میانگین	انحراف																		
		معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰								
۱	۳/۶۰	۰/۶۹۸																		
۲	۳/۵۳	۰/۶۸۷	۰/۳۳۳																	
۳	۳/۳۴	۰/۸۰۲	۰/۳۳۳	۰/۳۵																
۴	۳/۴۹	۰/۷۸۳	۰/۴۹	۰/۳۰	۰/۳۱															
۵	۳/۶۲	۰/۹۲۶	۰/۳۰	۰/۳۶	۰/۲۶	۰/۳۴														
۶	۳/۳۳	۰/۸۲۲	۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۲۳	۰/۲۳													
۷	۳/۵۳	۱/۰۱۸	۰/۳۷	۰/۳۵	۰/۲۹	۰/۳۱	۰/۲۸	۰/۴۴												
۸	۳/۶۱	۰/۸۲۸	۰/۳۴	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۳۲	۰/۲۷	۰/۳۲	۰/۳۲											
۹	۳/۹۲	۰/۸۱۳	۰/۲۹	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۴۷	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۲۵										
۱۰	۳/۶۵	۰/۸۵۵	۰/۳۷	۰/۳۱	۰/۳۳	۰/۵۲	۰/۵۷	۰/۲۸	۰/۵۱	۰/۴۸	۰/۳۰									

شکل ۱ مدل پیشنهادی پژوهش حاضر را به همراه با ضرایب مسیر نشان می‌دهد. جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش به همراه ضرایب مسیر



جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی

الگو	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۹	۱/۰۰	۰/۰۹

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهند الگوی پیشنهادی از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه علی معیارهای مدیریت کیفیت اروپا با رضایت شغلی و وفاداری کارکنان رسمی دانشگاه ارومیه بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رابطه معیارهای هشت‌گانه مدیریت کیفیت اروپا با رضایت شغلی و وفاداری سازمانی کارکنان معنی‌دار بود.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر می‌تواند سودمند باشند:

- ۱- ایجاد زمینه‌ای مساعد برای فعالیت کارکنان در تیم‌های تخصصی. این تیم‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلف و مطابق با نیاز دانشگاه از جمله ارتباط صنعت و دانشگاه فعالیت نمایند.
- ۲- ایجاد زمینه‌ای برای برقراری ارتباطات مستمر بین بخش‌های مختلف دانشگاه با یکدیگر با هدف افزایش تعامل و کارایی آنها.
- ۳- طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه فعالیت‌های دانشگاه براساس دریافت نقطه نظرات کارکنان بخش‌های مختلف با هدف همسو کردن آنها در اعمال استراتژی.
- ۴- برنامه‌ریزی برای تبیین استراتژی‌ها و اهداف تدوین شده به کارکنان با هدف افزایش تعامل و همکاری آنها در اجرایی نمودن استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی.
- ۵- شناسایی فرآیندهای کلیدی سازمانی و برنامه‌ریزی برای کنترل مستمر فرایندها به منظور شناسایی فرآیندهای کاری موازی و زاید و بهبود آنها.
- ۶- ایجاد فرهنگ سازمانی برای ارزیابی فرآیندهای کاری و دانش بکار رفته در آنها توسط کارکنان با هدف درگیر نمودن آنها در اجرای فرایندها.

- ۷- برنامه‌ریزی برای ایجاد بانک اطلاعات کامل از دانشجویان (به‌عنوان مشتریان دانشگاه) و پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در دانشگاه.
- ۸- طراحی سیستم مناسب رسیدگی به شکایات و پیشنهادهای دانشجویان به گونه‌ای که در جریان رسیدگی قرار گرفته و نتیجه به اطلاع آن‌ها رسیده شود.
- ۹- برنامه‌ریزی برای برقراری ارتباط مستمر و مؤثر با عرضه‌کنندگان (به ویژه اساتید دانشگاه) به منظور توسعه خدمات جدید متناسب با توانمندی‌های آن‌ها.
- ۱۰- برنامه‌ریزی برای تعیین فرایند انتخاب اساتید دانشگاه بر اساس معیارهای علمی و تخصصی با هدف افزایش سطح کیفی عملکرد آن‌ها.
- ۱۱- توسعه و آموزش قوانین و مقررات و آیین‌نامه به دانشجویان و اساتید و کارکنان با هدف افزایش سطح آگاهی آن‌ها و درک حقوق قانونی و انجام مطالبات منطقی مطابق با قوانین حاکم.
- ۱۲- برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی دانشگاه از جمله در خصوص مباحث کلیدی و کلان جامعه، نظر بسترسازی فرهنگی اقتصاد مقاومتی در سال اقدام و عمل.
- ۱۳- برنامه‌ریزی برای افزایش متقاضیان رشته‌های تحصیلی از طریق توسعه رشته جدید کاربردی متناسب با شرایط جامعه و دانشگاه‌های رقیب.
- ۱۴- برنامه‌ریزی برای افزایش کیفیت عملکردی دانشگاه در حوزه‌های تخصصی.

## منابع

### فارسی

- حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره‌چی، مجید؛ و نوری الموتی، صابر (۱۳۸۸). بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش EFQM تعالی سازمانی عالی. فصلنامه بصیرت، ۱۶(۳۴)، ۹۴-۱۲۷.
- دشتی‌زاده، محمدامین (۱۳۸۶). حرکت به سوی تعالی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، در شرکت مهندسی سازه فرازن. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

## لاتین

- Al-Zoubi, M. T. (2012). Generating benchmarking indicators for employee job satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 27-44.
- Chang, C. C., Chiu, C. M., & Cvhen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(12), 1299-1314.
- Ishaq, M. I. (2012). Service quality, perceived value, corporate image and customer loyalty in telecommunication sector of pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 25-36.
- Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1277-1297.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 181-198.
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and satisfaction. *Information & Management*, 38, 265-276.
- Martin-Castilla, J. I., & Rodriguez-Ruiz O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Safari, H., Abdollahi, B., & Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 541-545.
- Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mihajlovic, I., & Zivkovic, Z. (2014). Modeling the influence of efqm criteria on employee's

satisfaction and loyalty in transition economy: the study of banking sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15-30.