مقاله پژوهشی

پیامدهای پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی (EFQM) با تاکید بر مولفه های اخلاقی و تاثیر آن بر چشم‌انداز سازمانی

محمدرضا حق خواه رودسری[۱]، دکترحسین گنجی‌نیا*[۲]، دکترسعید باقرسلیمی[۲]، دکترمحمدرضا آزاده‌دل[۲]
۱.دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.
۲.گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵)

چکیده

زمینه: اخلاق و تعالی سازمانیدو مولفه مرتبط به یکدیگرند. با توجه به نقش مهم تعالی‌سازمان در ارتقای عملکرد سازمان‌های‌دولتی، هدف تحقیق ارایه الگوی ارزیابی پیامدهای اجرای مدل تعالی‌سازمانی با تاکید بر مولفه‌های‌اخلاقی و تاثیرآن برچشم‌اندازسازمانی در وزارت‌راه و شهرسازی می‌باشد.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ طرح تحقیق، توصیفی-پیمایشی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته(کیفی و کمّی) است.در بخش‌کیفی، روش تحلیل‌محتوا به کار رفت. جامعه شامل خبرگان در مبحث تعالی‌سازمانی در وزارت‌راه و شهرسازی بودند که ۱۰ نفر از آنها با استفاده از نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود و داده‌ها با روش کدگذاری، تحلیل شد. در بخش‌کمّی، روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه‌آماری شامل کلیّه مدیران وزارت راه و شهرسازی در سطح کشور بود که ۳۰۸ نفر با نمونه گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار ۲ پرسشنامه بود. داده‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری وt تک نمونه ای بررسی شد.

یافته‌ها: میان وضعیت موجود و مطلوب برای مولفه رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد اما برای سایرمولفه‌ها شامل استراتژی‌ها؛ منابع انسانی، فرایندها، منابع و شراکت‌ها، نتایج ارباب رجوع، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد. دلایل شکاف برای فرایندهای کاری بیشترین تاثیر معنادارو منفی را بر چشم‌اندازسازمان دارد و از این حیث، دلایل شکاف برای مولفه‌های نتایج ارباب رجوع و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارد.

نتیجه‌گیری: تاکید بر راهکارهای رفع یا کاهش دلایل شکاف می‌تواند منجر به کسب پیامدهای مطلوب در زمینه پیاده‌سازی تعالی-سازمانی گردد.

کلیدواژگان: اخلاق، تعالی سازمان، چشم‌انداز سازمانی.

سرآغاز

سازمان‌های امروزی به دلیل برخورداری از ماهیت پویا و تغییرات سریع و بسیار در عرضه محصولات و خدمات، ناگزیر هستند از فنون مناسب و روزآمد به منظور پاسخ‌گویی مطلوب به نیازهای فراوان و متنوّع افراد، بهره گیرند. الگوی تعالی سازمانی[۱] که به منظور شناسایی میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیّت و عملکرد برتر به وجودآمده است، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند به این مهم نائل شوند (۱).

تعالی سازمانی عبارت است از تلاش مداوم برای ایجاد یک چارچوب داخلی از استانداردها و فرآیندهای در نظر گرفته شده برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارایه محصولات و خدمات متناسب با نیازهای مورد انتظار مشتری[۲](۲). سازمان‌های متعالی می‌توانند سطح برجسته‌ای از عملکرد را که انتظارات همه ذینفعان را برآورده می‌نماید، تحقق بخشیده و حفظ کند و از ویژگی‌هایی همچون پایداری، سودآوری[۳]، مسئولیت اجتماعی[۴]، شهرت و حکمرانی اخلاقی[۵] برخوردار هستند(۳).

نویسندهٔ مسئول: نشانی الکترونیکی: hoseinganginia@gmail.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

نقش و تأثیر اخلاق[۶] در تعالی سازمان اهمیت دارد. موفقیت در در سازمان ناشی از ایجاد و به کارگیری مدیریت اخلاق[۷] است. اخلاق سازمانی[۸] بر پایه اعتماد آفرینی است. ضعف در سیستم اخلاق و گرایش به سمت عدم اعتماد منجر به کاهش ارتباط و افزایش خسارات سازمانی میگردد و مدیریت به سمت کنترل گذشته نگر سوق پیدا خواهد کرد. به این ترتیب، انرژی به منفی تبدیل میشود . از این رو، معرفتی که میتواند به عنوان کاتالیزوری برای عقلانی کردن سازمان مبتنی بر نگرش انسان گرایانه عمل کند، اخلاق حرفه ای است. اخلاق حرفه ای در حقیقت یک فرایند تفکر عقلایی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزشهایی را، چه موقع، باید حفظ و اشاعه نمود و نسبت به آن پای بند بود. در دنیای امروز توجه به ارزشهای انسانی و تکیه بر مدیریت اخلاقی، یک نوع برتری رقابتی محسوب میشود (۶-۴).

مدل‌های گوناگونی در زمینه تعالی سازمانی ارایه شده است که سه مدل شامل مدل تعالی مالکوم بالدریج، مدل تعالی دمینگ و مدل تعالی بر مبنای بنیاد مدیریت کیفیت اروپا[۹] **(*EFQM*)** به عنوان مدل‌های مرجع در نظر گرفته شده‌اند و مبنایی برای ساخت سایر مدل‌ها بوده‌اند. از میان آنها، مدل *EFQM* عمومیّت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است. این مدل به منظور ارزیابی موفقیت سازمان یا بررسی این موضوع که آیا سازمان در مسیر درست برای رسیدن به تعالی حرکت نموده، کاربرد دارد(۷).

تعالی سازمانی بی شک چشم انداز سازمانی را متاثر می سازد. چشم‌انداز سازمان عصاره جهت‌گیری‌های سازمان است و به عنوان آنچه که سازمان قصد دستیابی به آن را در آینده دارد، تعریف می‌شود(۸). آگاهی از اهداف و چشم‌انداز سازمان سبب بهبود اثربخشی و تعهد سازمانی می‌شود (۹). چشم‌انداز مفهوم اصلی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است که از دو جنبه اصلی شامل منحصربه‌فرد بودن و آینده‌نگری تشکیل شده است (۱۰). چشم‌انداز یک هدف سازمان است که استراتژی‌ها، سیاست‌ها و وظایف سازمان را هدایت و منبع اصلی شکل‌گیری فرهنگ و مدیریت پایدار است (۱۱). در این پژوهش، مدل تعالی*EFQM* به عنوان ابزاری موثر برای تحقق چشم انداز سازمانی در نظر گرفته شده است و می‌توان نقش آن را در تحقق چشم‌انداز وزارت راه و شهرسازی حائز اهمیت دانست. چشم انداز وزارت راه و شهرسازی به شرح زیر است:

تامین راه‌های کشور اعم زمینی (راه و راه آهن) و راه‌های دریایی و هوایی؛

اداره امور ترابری کشور، پی‌ریزیسیاست جامع هماهنگ برای آن و ایجاد توسعه، تجهیز، گسترش و نگهداری تاسیسات زیربنایی آن با توجه به مقتضیات توسعه اجتماعی، اقتصادی، عمرانی و دفاع ملی؛

تعیین مراکز جمعیتی و تعادل مطلوب بین جمعیت و وسعت شهرها در سطح کشور به منظور برنامه‌ریزی عمران منطقه‌ای و استفاده بهتر از منابع سرزمین نظیر خاک و آب و جلوگیری از ایجاد مشکلات شهری در اثر رشد و توسعه ناموزون آنها و در نتیجه اتلاف منابع اقتصادی و انسانی کشور؛

مدیریت یکپارچه زمین[۱۰] با همکاری دستگاه‌های اجرایی؛

تامین رفاه اجتماعی[۱۱] در زمینه مسکن؛

مشارکت در ساماندهی بازار سرمایه در امر زمین و مسکن؛

کمک به حفظ تعادل اقتصادی از طریق اعمال سیاست‌های تشویقی و استفاده از سرمایه‌گذاری در امر ساختمان و مسکن؛

راهبری تحقیقات ساختمانی به منظور ایمن‌سازی ساختمان‌ها در قبال حوادث طبیعی، استفاده بهتر از منابع و مصالح محلی و افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی؛

هماهنگی و تمرکز در تهیه و اجرای طرح‌ها و ساختمان‌های دولتی و عمومی در سطح کشور.

با این وجود، تاکنون پژوهش‌های چندانی در زمینه چگونگی سنجش این پیامدها و بررسی میزان شکاف پیامدهای واقعی حاصل از پیاده سازی مدل تعالی سازمانی و پیامدهای ایده‌آل و مورد انتظار آن، در نهادها و سازمان‌های دولتی ایران صورت نگرفته است و پیشینه پژوهش از این حیث ضعیف می‌باشد. بنابراین، پژوهش حاضر در تلاش برای پاسخ‌گویی به این سوال اصلی است که «آیا میان پیامدهای ایده‌آل از نظر خبرگان (وضعیت مطلوب) و پیامدهای واقعی (وضعیت موجود) حاصل از پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی با توجه ویژه به مولفه های اخلاقی در وزارت راه و شهرسازی شکاف وجود دارد؟ دلایل شکاف احتمالی چیست و این عوامل چه تاثیری بر چشم‌انداز سازمانی دارد؟».

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ طرح تحقیق، توصیفی- پیمایشی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی و کمّی) است.

در بخش کیفی، روش تحلیل محتوا به کار رفت. جامعه شامل خبرگان در مبحث تعالی سازمانی در وزارت راه و شهرسازی بودند. معیار انتخاب خبرگان عبارتند از: برخورداری از مدرک دانشگاهی کارشناسی و بالاتر، دارا بودن بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار در وزارت راه و شهرسازی و همچنین داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال در پست‌های مدیریتی در وزارتخانه مذبور. از میان جامعه مورد نظر ۱۰ نفر با استفاده از نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. ویژگی های جمعیتی نمونه در جدول ۱ ارایه شده است. مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. ابزار مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود و داده‌ها با روش کدگذاری، تحلیل شد.

در بخش کمّی، روش توصیفی- همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیّه مدیران وزارت راه و شهرسازی در سطح کشور بود که ۳۰۸ نفر با نمونه گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ویژگی های جمعیتی نمونه در جدول ۱ ارایه شده است. ابزار ۲ پرسشنامه بود. پرسشنامه اول پژوهش برای تعیین شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های مدل *EFQM* در وزارت راه و شهرسازی طراحی

مقاله پژوهشی
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هجدهم، شماره ۱، ۱۴۰۲

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

گردید. این پرسشنامه که بر اساس پرسشنامه استاندارد مدل تعالی سازمانی تدوین شده است، دارای ۵۰ سوال بسته در دو بخش توانمندسازها و نتایج می‌باشد. روایی پرسشنامه با روش‌های روایی صوری و روایی محتوایی بررسی و تایید شد و. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید و مورد تایید قرار گرفت.

پرسشنامه دوم تحقیق به صورت محقق‌ساخته طراحی شد و روایی آن با روش روایی صوری و نیز روایی محتوای کیفی و کمّی مورد بررسی قرار گرفت و تایید گردید. پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی و تایید شد. از آزمون t تک نمونه‌ای به منظور تحلیل داده‌های کمّی و تعیین شکاف بهره گرفته ش و از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای بررسی دلایل شکاف پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی مدل *EFQM* بر چشم‌انداز سازمانی وزارت راه و شهرسازی استفاده شد.

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی اعضای نمونه در بخش کیفی و کمی

نوع تحقیق	جنسیت		سمت سازمانی			تحصیلات			بازه سنی			
	خانم	آقا	مدیران کل	معاونین	رییس اداره	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۲۰ تا ۳۰	۳۱ تا ۴۰	۴۱ تا ۵۰	بیش از ۵۰
تحقیق کیفی	۲	۸	–	۲	۸	۴	۵	۱	–	۲	۴	۴
تحقیق کمّی	۶۳	۲۴۵	۳	۵۵	۲۵۰	۱۰۵	۱۸۸	۱۵	۳۰	۱۳۰	۱۲۷	۲۱

یافته ها

آزمون t تک نمونه‌ای

برای تعیین شکاف وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های تعالی سازمانی از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. بر اساس نظر خبرگان، امتیاز وضعیت مطلوب ۶۰ درصد امتیاز وضعیت آرمانی در نظر گرفته شد. با توجه به نتایج جدول (۲)، می‌توان گفت میان وضعیت موجود و مطلوب برای معیار رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد و وضعیت موجود معیار رهبری بسیار نزدیک به وضعیت مطلوب بوده و وزارت راه و شهرسازی توانسته در زمینه معیار رهبری به شرایط مطلوب دست یابد. همچنین، جدول مذکور نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و مطلوب برای معیارهایی همچون استراتژی و خطمشی؛ منابع انسانی؛ مشارکت‌ها و منابع؛ فرایندها، نتایج ارباب رجوع؛ نتایج منابع انسانی؛ نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد و از آنجایی که حد بالا و حد پایین فاصله اطمینان هر دو منفی هستند، می‌توان گفت که طبق نظر جامعه مورد مطالعه پژوهش، وزارت راه و شهرسازی از نظر هشت معیار مذبور، پایین‌تر از حد مطلوب ارزیابی شده است. بر این اساس، از میان مولفه‌های تعالی سازمان در وزارت راه و شهرسازی، هشت مولفه (همه مولفه‌ها به غیر از مولفه رهبری) شکاف معناداری با وضعیت مطلوب دارد.

جدول ۲: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب برای معیارهای مدل تعالی در وزارت راه و شهرسازی

معیار	مقدار آماره T	میانگین وضع موجود	مقدار وضع مطلوب	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای تفاضل	
						کران بالا	کران پایین
رهبری	-۱/۱۷	۵۸/۴۴	۶۰	-۱/۵	۰/۲۴۲	۱/۰۵	-۴/۱۶
خط مشی و استراتژی	-۶/۵۵	۴۰/۶۸	۴۸	-۷/۴۲	۰/۰۰۰	-۵/۱۹	-۹/۶۵
منابع انسانی	-۴/۵۱	۴۷/۸۸	۵۴	-۶/۱۲	۰/۰۰۰	-۳/۴۵	-۸/۷۹
مشارکت ها و منابع	-۹/۴۶	۴۲/۹۴	۵۴	-۱۱/۰۵	۰/۰۰۰	-۸/۷۵	-۱۳/۳۵
فرایندها	-۲۸/۱۱	۴۷/۰۵	۸۴	-۳۶/۹۵	۰/۰۰۰	-۴۳/۳۶	-۳۹/۵۳
نتایج ارباب رجوع	-۵۱/۱۵	۴۷/۹۸	۱۲۰	-۷۲/۰۲	۰/۰۰۰	-۶۹/۲۵	-۷۴/۷۹
نتایج منابع انسانی	-۶/۰۶	۴۵/۷۵	۵۴	-۸/۲۵	۰/۰۰۰	-۷/۵۷	-۱۰/۹۳
نتایج جامعه	-۶/۹۷	۲۸/۳۸	۳۶	-۷/۶۲	۰/۰۰۰	-۵/۴۷	-۹/۷۷
نتایج کلیدی عملکردی	-۳۲/۷۳	۵۱/۳۹	۹۰	-۳۸/۶۱	۰/۰۰۰	-۳۶/۲۹	-۴۰/۹۳

تحلیل محتوا

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان که به منظور شناسایی دلایل شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های تعالی در وزارت راه و شهرسازی، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در این روش، داده‌ها به وسیله کدگذاری تحلیل گردید. به منظور کدگذاری متن مصاحبه‌ها، از روش‌های کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

در کدگذاری باز، بلافاصله پس از اولین مصاحبه، پژوهشگر شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آنها و ترکیب مفاهیم نمود. در کدگذاری محوری، یکی از طبقه‌ها به عنوان طبقه محوری انتخاب و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص شد. در کدگذاری گزینشی، انتخاب مقوله اصلی و پیوند مفاهیم با سایر مقوله‌ها و اعتبار بخشیدن به روابط، انجام شد. در این مطالعه برای خلاصه نمودن نتایج کدگذاری‌ها، به نتایج کدگذاری گزینشی مطابق جدول (۳) اکتفا می‌شود.

جدول ۳: نتایج کدگذاری گزینشی مصاحبه‌ها

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی	مفاهیم (تم‌های پایه)
دلایل شکاف در نتایج ارباب رجوع	عدم تعهد[۱۲] و پاسخگویی سازمان	– عدم پاسخگویی مناسب به ارباب رجوع – عدم تلاش برای تشخیص نیازهای مشتری
	عدم دریافت بازخور کافی	– عدم استفاده از روش‌های نوین نظرسنجی از ارباب‌رجوع برای سنجش میزان رضایت آنها – عدم بکارگیری گروه‌های زبده ودلسوز برای دریافت بازخور
	عدم شفافیت سازمانی[۱۳]	– عدم آگاهی ارباب‌رجوع از قوانین و مقررات سازمان – عدم آشنایی کافی ارباب‌رجوع با اختیارات و وظایف سازمان – عدم اطلاع‌رسانی درست درباره نحوه ارایه خدمات به مراجعین و سردرگمی ارباب رجوع
دلایل شکاف در فرایندهای کاری	عدم امکان استفاده از برخی نوآوری‌های سازمانی	– عدم استفاده از برون سپاری برخی وظایف – عدم انجام دورکاری به دلیل وجود ملاحظات امنیتی
	بی توجهی به شایسته سالاری	– وجود تمرکز و پیچیدگی ساختار سازمان وفرایندهای اداری – ساختار وظیفه ای و سلسله مراتبی – انعطاف‌پذیری پایین ساختار سازمان و فرایندهای اداری
	عدم توجه به اصلاح فرایندها	– عدم توجه کافی به ایجاد فرایندهای کاری جدید – عدم تلاش برای بهبود فرایندهای کاری موجود بر اساس تغییرات محیطی – عدم تعریف فرایندهای کاری منطبق با ساختار – آموزش‌های ناکافی در زمینه فرایندهای کاری
دلایل شکاف در نتایج کلیدی عملکرد	عدم انطباق اهداف سازمان با اهداف کارکنان	– موثر و مطلوب ندانستن آموزش و ارزیابی عملکرد از نظر کارکنان – عدم تفویض اختیارات لازم و کافی به کارکنان – استقلال شغلی پایین – عدم تناسب شغل با مهارت ها و توانایی شاغل
	رضایت بخش نبودن نتایج غیرمالی	– عدم دریافت بازخور کافی در موضوعات مختلف سازمانی – فرسوده بودن تجهیزات – عدم بهره‌مندی از تکنولوژی به روز و پیشرفته – طولانی بودن زمان انجام پروژه‌ها
	رضایت بخش نبودن نتایج مالی	– کمبود بودجه و نقدینگی و نیز عدم تامین اعتبارات کافی برای انجام امور سازمان – عدم تخصیص منابع کافی مطابق با نیاز واحدها – هزینه بالای نگهداری تجهیزات مستهلک – بالا بودن هرینه انجام پروژه‌ها و عدم انجام به موقع پروژه‌ها بدلیل رکود و سهم کم بودجه
دلایل شکاف در نتایج جامعه	عدم توجه کافی به انتظارات ذینفعان	– عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار ذی نفعان اعم از ارباب رجوع و کارکنان – عدم تامین نیازهای اساسی و واقعی ذی نفعان – عدم برنامه ریزی صحیح جهت اصلاح فرآیندها متناسب با تحولات ساختار سازمانی
	بی توجهی به مسئولیت اجتماعی و کاهش مطلوبیت تصویر سازمان در ذهن افراد جامعه	– تاخیر در انجام پروژه‌های عمرانی – عدم موفقیت در توسعه حمل و نقل ریلی – عدم موفقیت در کنترل عرضه و تقاضا در بازار مسکن – مستهلک بودن ناوگان هوایی – عدم توجه کافی به مسئولیت اجتماعی سازمان و پایداری زیست محیطی
	عدم توجه کافی به شراکت با سایر سازمان‌ها	– عدم توجه کافی به مشارکت‌های مالی و سرمایه‌گذاری با سایر سازمان‌ها – عدم اشتراک گذاری دانش و تخصص با سازمان‌های دیگر

مقاله پژوهشی
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هجدهم، شماره ۱، ۱۴۰۲
[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

دلایل شکاف در مشارکت ها و منابع	عدم مدیریت صحیح برخی منابع (اطلاعاتی، مالی، فناوری)	– ناکافی بودن مراکز تحقیقاتی و پژوهشی – موانع مالی و وجود تحریم‌های اقتصادی – عدم به‌روزرسانی سیستم‌های موجود و عدم استفاده از کامپیوترهای با سرعت پردازش بالاتر – دسترسی محدود به اینترنت و دسترسی به تعداد محدودی از سایت‌ها – عدم وجود امکان انتقال تکنولوژی – فرسوده بودن تجهیزات و تکنولوژی ناکارآمد – عدم بهره‌برداری کافی از فناوری اطلاعات و اجرای سنتی فرایندها با وجود تکنولوژی
دلایل شکاف در خط مشی‌ها و استراتژی‌ها	عدم بروزرسانی استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها	– تغییر ساختار اداری بدون برنامه‌ریزی که با اجرای خط‌مشی‌های موجود سازگار نیست – عدم بازنگری به موقع خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان
	عدم تدوین استراتژی‌های سازگار با انتظارات ذینفعان	– عدم توجه کافی به همخوانی استراتژی‌ها و خط مشی‌های تدوین شده با انتظارات ذینفعان – عدم توجه به مشارکت عمومی (گفتمان) میان بخش‌های مختلف جامعه و نظر خواهی از آنها
دلایل شکاف در نتایج منابع انسانی	عدم جلب رضایت کامل کارکنان	– تامین ناکافی نیازهای ضروری منابع انسانی – سطح پایین درآمدی و رفاهی کارکنان – وجود فضایی خشک و غیررقابتی برای کارکنان – عدم توجه به فرهنگ تکریم پرسنل برجسته و خلاق و بی توجهی به تقدیر از آنان
	تصویر ذهنی نامناسب کارکنان از سازمان	– انتخاب ناصحیح منابع انسانی – کاهش سطح مسئولیت‌پذیری در نیروی انسانی به دلیل عواملی نظیر کاهش تفویض اختیار – عدم رعایت کامل ایمنی محیط کار و برخورد نامناسب سازمان در برابر چالش‌های موجود – نداشتن سیستم‌های اطلاعاتی قوی در حوزه منابع انسانی
دلایل شکاف در منابع انسانی	عدم توجه کافی به توسعه کارکنان	– عدم توجه کافی به فراهم نمودن امکان شرکت پرسنل در کلاس‌های آموزشی تخصصی – فراهم نشدن زمینه مناسب برای تبادل اطلاعات و همفکری با همکاران استان های دیگر – فقدان برگزاری دوره های عملی بدو و حین خدمت موجب گردیده کارکنان توانایی های کاری خود را بصورت ناقص از همکاران خود بیاموزند – عدم حمایت از ترویج فرهنگ خلق ایده های جدید و راه های نوین تفکر برای ترغیب کارکنان در نوآوری برای انجام وظایف سازمانی – عدم اشاعه برنامه های جانشین پروری
	بی توجهی به اخلاق حرفه ای[14] و عدالت سازمانی[15]	– بی‌عدالتی در زمینه اعطای پاداش و نظام توزیع درآمد – غلبه ارتباطات در تامین نیروی انسانی بر ضوابط و کارایی – فراهم نشدن زمینه مشارکت و همفکری نیروی انسانی در تصمیمات و امور سازمانی – عدم ارتباط دوسویه مدیران با کارکنان

پایایی مصاحبه

پایایی مصاحبه‌های کیفی، با روش پایایی بازآزمون بررسی شد. تعداد سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر مصاحبه در فاصلهٔ زمانی دو هفته توسط پژوهشگر کدگذاری شد. سپس کدها با یکدیگر مقایسه گردید. پس از تعیین تعداد "توافقات" (کدهای مشابه) پایایی مصاحبه‌های کیفی با فرمول زیر محاسبه شد. میزان پایایی بازآزمون ۰/۸ است. با توجه به این‌که مقدار از ۰/۶ بیشتر است، پایایی کدگذاری‌ها تأیید شد.

مدلسازی معادلات ساختاری

به منظور بررسی تاثیر دلایل شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی مدل تعالی بر چشم‌انداز وزارت راه و شهرسازی از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد و روابط میان متغیرها بر اساس مدل‌های استاندارد و معناداری آزمون گردید. از آنجایی‌که روابط متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ (سطح خطای ۰/۰۵) آزمون شده‌اند، بر اساس مدل معناداری، روابطی که قدرمطلق عدد معناداری (t-value) آنها از آماره جدول z (عدد ۱/۹۶) بزرگتر باشد، معنادار در نظر گرفته می‌شوند. مدل استاندارد نشان‌دهنده شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر است. مقدار شاخص‌های دلایل شکاف‌ها از میانگین سوالات پرسشنامه حاصل شد. نتایج تاثیر دلایل شکاف بر چشم‌انداز سازمانی به طور خلاصه در جدول (۴) و ضریب مسیر رابطه میان دلایل شکاف و شاخص‌های مربوطه در جدول (۵) ارایه گردید. نتایج جدول (۴)، نشان‌دهنده تاثیر معنادار و منفی دلایل شکاف بر چشم‌انداز سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر با رفع یا بهبود دلایل شکاف می‌توان به تحقق هرچه بیشتر چشم‌انداز سازمانی دست یافت. همچنین، بر اساس جدول ذیل می‌توان نتیجه گرفت که شکاف برای مولفه فرایندهای کاری بیشترین تاثیر را در عدم تحقق مطلوب چشم‌انداز وزارت راه و شهرسازی داشته و از بیشترین میزان اهمیت برخوردار است (۰/۵۸-) و سپس شکاف برای دو مولفه نتایج ارباب رجوع (۰/۵۳-) و نتایج کلیدی عملکرد (۰/۴۸-) به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

مقاله پژوهشی

جدول ٤: تاثیر دلایل شکاف بر چشم‌انداز سازمان

ردیف	مسیر	اعداد معناداری	برآورد استاندارد	نتایج
۱	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه نتایج ارباب رجوع بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۵۳	-۳/۴۱	تایید
۲	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه نتایج کلیدی عملکرد بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۴۸	-۳/۲۲	تایید
۳	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه فرایندهای کاری بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۵۸	-۳/۹۵	تایید
۴	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه منابع انسانی بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۴۳	-۲/۶۹	تایید
۵	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه نتایج منابع انسانی بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۴۵	-۲/۸۹	تایید
۶	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه نتایج جامعه بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۴۰	-۲/۵۸	تایید
۷	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه استراتژی‌ها بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۳۳	-۲/۲۷	تایید
۸	تاثیر دلایل شکاف برای مولفه مشارکت‌ها بر چشم‌انداز سازمان	-۰/۲۶	-۲/۰۸	تایید

جدول (۵)، شاخص‌های شناسایی شده در زمینه دلایل شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های تعالی سازمانی را بطور معناداری مورد تایید قرار می‌دهد و شدت تاثیر هر یک از این شاخص‌ها در شکاف مربوط را تعیین می‌نماید. بر اساس جدول مذکور، می‌توان نتیجه گرفت که در میان شاخص‌های دلایل شکاف برای مولفه نتایج ارباب رجوع، عدم شفافیت سازمانی بیشترین میزان تاثیر را دارد (۰/۵۴-)؛ ساختار نامناسب سازمانی دارای بیشترین میزان تاثیر در شکاف برای مولفه فرایندهای کاری است (۰/۷۵-)؛ رضایت بخش نبودن نتایج مالی بیشتر تاثیر را در شکاف برتی مولفه نتایج کلیدی عملکرد داشته (۰/۵۵-) و عدم ایجاد انگیزه کافی در کارکنان نیز دارای بیشترین میزان اثرگذاری در شکاف برای مولفه منابع انسانی می‌باشد (۰/۶۴-)؛ شاخص تصویر ذهنی نامناسب کارکنان از سازمان اثرگذارترین عامل در شکاف برای مولفه نتایج منابع انسانی بوده است (۰/۵۸-) و تصویرنامطلوب سازمان در ذهن جامعه بیشترین تاثیر را در شکاف برای مولفه نتایج جامعه دارد (۰/۶۳-)؛ در شکاف برای مولفه استراتژی‌ها و خطمشی‌ها نیز شاخص عدم بروزرسانی استراتژی‌ها و خطمشی‌ها دارای بیشترین میزان اثرگذاری (۰/۵۵-) است و در شکاف برای مولفه مشارکت‌ها و منابع، شاخص عدم مدیریت صحیح برخی از منابع بیشترین تاثیر را دارد (۰/۵۷-).

جدول ۵: ضریب مسیر روابط میان دلایل شکاف و شاخص‌های مربوطه

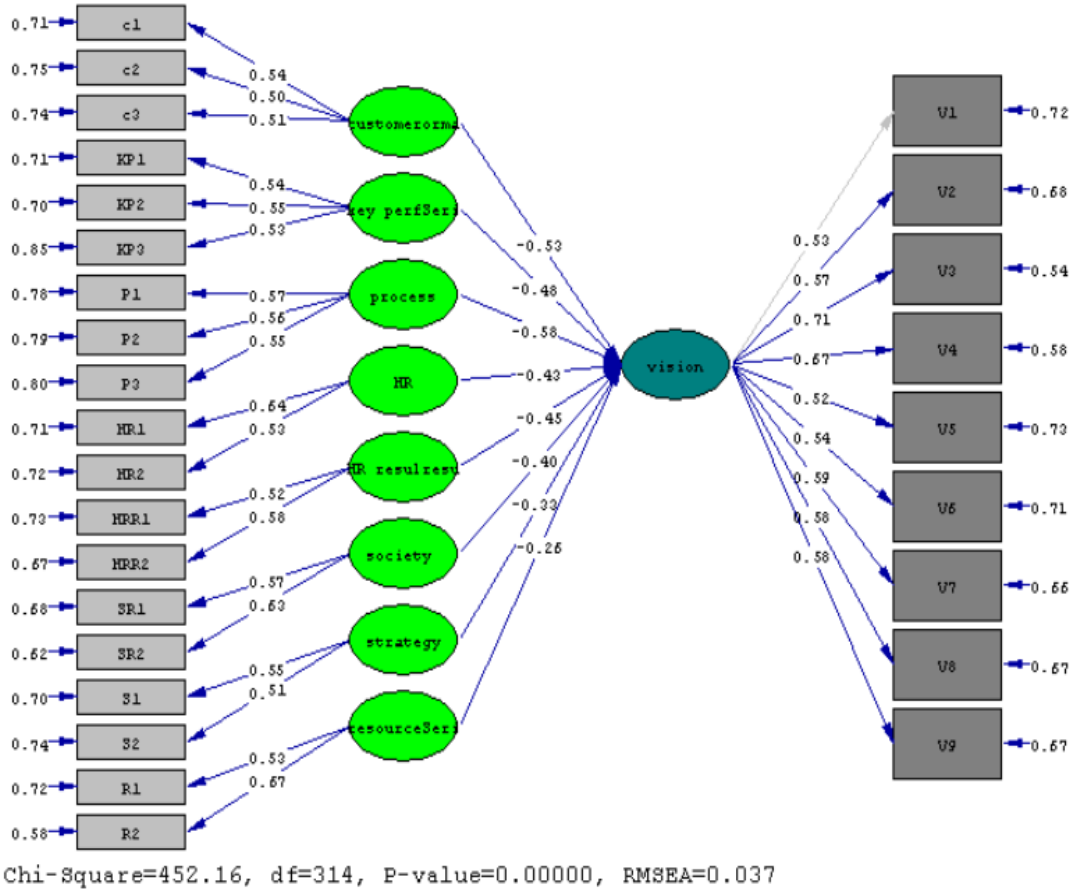
متغیر	سازه	علامت اختصاری	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
دلایل شکاف در نتایج ارباب رجوع	عدم شفافیت سازمانی	C1	۰/۵۴	۳/۳۹	تایید
	عدم دریافت بازخور کافی	C2	۰/۵۰	۲/۳۲	تایید
	عدم تعهد و پاسخگویی	C3	۰/۵۱	۲/۷۷	تایید
دلایل شکاف در فرایندهای کاری	بی توجهی به شایسته سالاری	P1	۰/۵۷	۵/۶۱	تایید
	عدم امکان استفاده از برخی نوآوری‌ها	P2	۰/۵۶	۵/۵۲	تایید
	عدم توجه به اصلاح فرایندها	P3	۰/۵۵	۵/۴۵	تایید
دلایل شکاف در نتایج کلیدی عملکرد	رضایت بخش نبودن نتایج غیرمالی	Kp1	۰/ ۵۴	۵/۰۶	تایید
	رضایت بخش نبودن نتایج مالی	Kp2	۰/۵۵	۵/۲۹	تایید
	عدم انطباق اهداف سازمان با اهداف کارکنان	Kp3	۰/۵۳	۴/۸۳	تایید
دلایل شکاف در منابع انسانی	بی توجهی به اخلاق حرفه ای و عدالت سازمانی	HR1	۰/۶۴	۵/۲۷	تایید
	عدم توجه کافی به توسعه کارکنان	HR2	۰/۵۳	۴/۳۲	تایید
دلایل شکاف در نتایج منابع انسانی	عدم جلب رضایت کامل کارکنان	HRR1	۰/۵۲	۳/۹۱	تایید
	تصویر ذهنی نامناسب کارکنان از سازمان	HRR2	۰/۵۸	۴/۵۶	تایید
دلایل شکاف در نتایج جامعه	عدم توجه کافی به انتظارات ذینفعان	SR1	۰/۵۷	۵/۳۹	تایید
	بی توجهی به مسئولیت اجتماعی و تصویرنامطلوب سازمان در ذهن جامعه	SR2	۰/۶۳	۵/۹۶	تایید
دلایل شکاف در استراتژی‌ها	عدم بروزرسانی استراتژی‌ها	S1	۰/۵۵	۳/۲۱	تایید
	عدم تدوین استراتژی سازگارا انتظارذینفعان	S2	۰/۵۱	۲/۷	تایید
دلایل شکاف در مشارکت‌ها	توجه ناکافی به شراکت با سایر سازمان‌ها	R1	۰/۵۳	۴	تایید
	عدم مدیریت صحیح برخی منابع	R2	۰/۵۷	۴/۹	تایید

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هجدهم، شماره ۱، ۱۴۰۲
[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد که در نگاره (۱) ارایه شده است می‌توان گفت که دلایل شکاف برای نتایج ارباب رجوع تاثیر منفی به میزان ۰/۵۳ بر چشم‌انداز سازمان دارد. یعنی، یک واحد کاهش در این شکاف باعث ۵۳ درصد افزایش در تحقق چشم‌انداز سازمان می‌شود. دلایل شکاف برای نتایج کلیدی عملکرد تاثیر منفی به میزان ۰/۴۸ بر چشم‌انداز سازمان دارد. یعنی، یک واحد کاهش در این شکاف باعث ۴۸ درصد افزایش در تحقق چشم‌انداز سازمان می‌شود. دلایل شکاف برای فرایندهای کاری تاثیر منفی به میزان ۰/۵۸ بر چشم‌انداز سازمان دارد. یعنی، یک واحد کاهش در این شکاف باعث ۵۸ درصد افزایش در تحقق چشم‌انداز سازمان می‌شود. دلایل شکاف برای منابع انسانی تاثیر منفی به میزان ۰/۴۳ بر چشم‌انداز سازمان دارد. یعنی، یک واحد کاهش در این شکاف باعث ۴۳ درصد افزایش در تحقق چشم‌انداز سازمان می‌شود. دلایل شکاف برای نتایج منابع انسانی تاثیر منفی به میزان ۰/۴۵ بر چشم‌انداز سازمان دارد. یعنی، یک واحد کاهش در این شکاف باعث ۴۵ درصد افزایش در تحقق چشم‌انداز سازمان می‌شود. دلایل شکاف برای نتایج جامعه تاثیر منفی به میزان ۰/۴۰ بر چشم‌انداز سازمان دارد. دلایل شکاف برای استراتژی تاثیر منفی به میزان ۰/۳۳ بر چشم‌انداز سازمان دارد. دلایل شکاف برای مشارکت و منابع تاثیر منفی به میزان ۰/۲۶ بر چشم‌انداز سازمان دارد. بنابراین، شکاف برای فرایندهای کاری بیشترین تاثیر را در تحق چشم‌انداز سازمان داشته و پس از آن، شکاف برای مولفه‌های نتایج ارباب رجوع، نتایج کلیدی عملکرد، نتایج منابع انسانی، منابع انسانی، نتایج جامعه، استراتژی، مشارکت‌ها و منابع به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری که در نگاره (۲) نشان داده شده است می‌توان نتیجه گرفت که تاثیر منفی و معکوس دلایل شکاف برای مولفه‌های تعالی سازمانی بر تحقق چشم‌انداز وزارت راه و شهرسازی به طور معنادار قابل تایید می‌باشد.

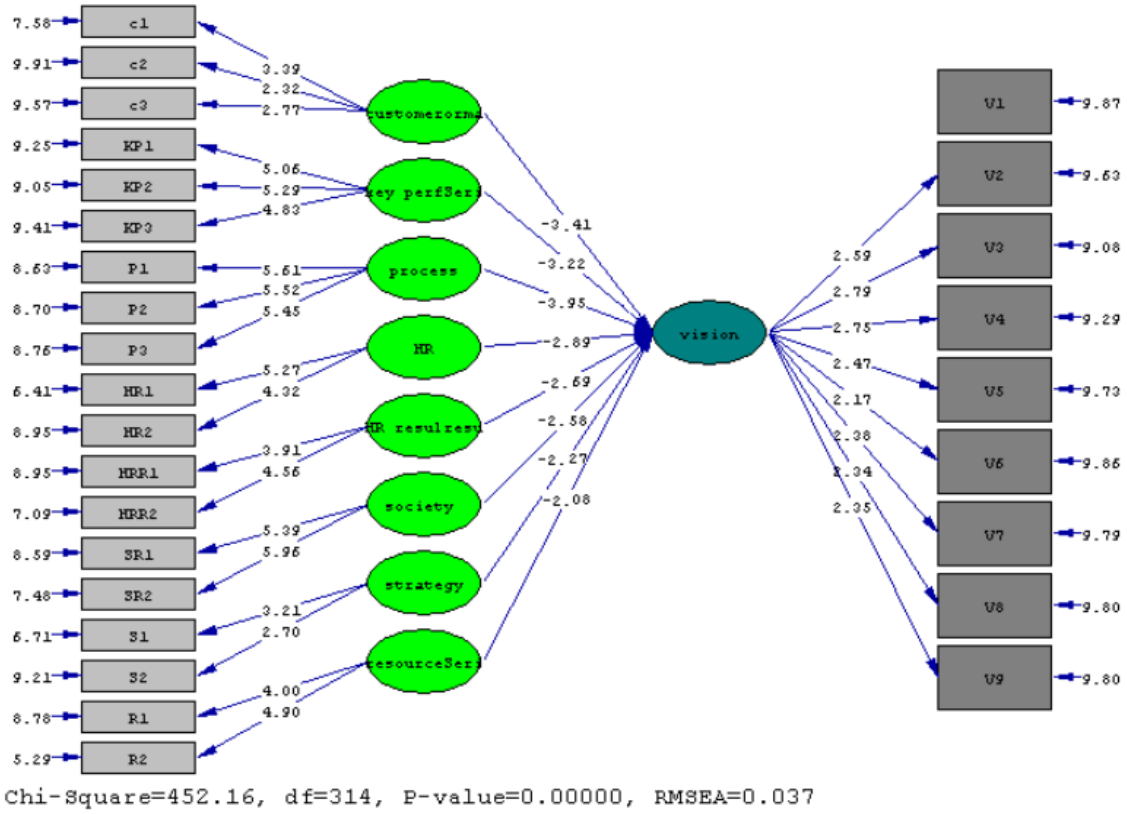


نگاره ۱: مدل استاندارد تحقیق

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

مقاله پژوهشی



نگاره ۲: مدل معناداری تحقیق

بر اساس نتایج شاخص‌های برازش مدل ساختاری می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از نظر شاخص‌های برازش در وضعیت مناسبی قرار گرفته و مدل مورد تائید است.

بحث

یافته‌های حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد میان وضعیت موجود و مطلوب برای معیار رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد و وضعیت موجود معیار رهبری بسیار نزدیک به وضعیت مطلوب است. اما، وضعیت موجود برای سایر معیارها (شامل استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها؛ منابع انسانی، فرایندها و نیز منابع و شرکا، نتایج ارباب رجوع، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد)، بطور معناداری پایین‌تر از مطلوب ارزیابی گردید. در حوزه توانمندسازها بیشترین شکاف مربوط به فرایندهای کاری و کمترین شکاف مربوط به منابع انسانی است و در حوزه نتایج نیز کمترین شکاف مربوط به نتایج منابع انسانی و بیشترین شکاف مربوط به نتایج ارباب رجوع می‌باشد.

در گام دوم با انجام پژوهش کیفی، برای شناسایی دلایل شکاف میان وضع مطلوب و موجود، از خبرگان مصاحبه بعمل آمد. نتایج تحلیل محتوا نشان می‌دهد که دلایل شکاف برای مولفه ارباب رجوع، شامل کیفیت پایین خدمات؛ عدم دریافت بازخور کافی و عدم شفافیت سازمانی می‌باشد. دلایل شکاف برای مولفه فرایندهای کاری شامل عدم امکان استفاده از برخی نوآوری‌ها؛ ساختار نامناسب سازمانی و عدم توجه به اصلاح فرایندها است. دلایل شکاف برای مولفه نتایج کلیدی عملکرد شامل عدم انطباق اهداف سازمان با اهداف کارکنان، رضایت بخش نبودن نتایج مالی و غیرمالی و دلایل شکاف برای مولفه نتایج جامعه شامل عدم توجه کافی به انتظارات ذینفعان و کاهش مطلوبیت تصویر سازمان در ذهن جامعه می‌باشد. دلایل شکاف برای مولفه مشارکت‌ها و منابع نیز شامل عدم مدیریت صحیح منابع اطلاعاتی، فناوری؛ و عدم توجه کافی به شراکت‌ها می‌باشد. عدم بروزرسانی استراتژی‌ها؛ و عدم تدوین استراتژی‌های سازگار با انتظارات ذینفعان نیز دلایل شکاف برای مولفه نتایج منابع انسانی هستند. عدم جلب رضایت کامل کارکنان؛ و تصویر ذهنی نامناسب کارکنان از سازمان دلایل شکاف برای مولفه منابع انسانی می‌باشند.

در گام‌سوم، طی پژوهش کمّی تاثیر دلایل شکاف بر چشم‌انداز سازمانی آزمون شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد دلایل شکاف برای مولفه‌های تعالی سازمانی بر چشم‌انداز سازمان تاثیر منفی و معنادار دارد. یعنی، کاهش در شکاف‌ها باعث تحقق هرچه بیشتر چشم‌انداز می‌شود. دلایل شکاف برای مولفه فرایندهای کاری بیشترین تاثیر را در عدم تحقق مطلوب چشم‌انداز وزارت راه و شهرسازی دارد و شکاف برای نتایج ارباب رجوع و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند. در میان دلایل شکاف مولفه نتایج ارباب رجوع، عدم شفافیت سازمانی بیشترین تاثیر را دارد؛ ساختار نامناسب سازمانی دارای بیشترین تاثیر در شکاف برای فرایندهای کاری است؛ رضایت بخش نبودن نتایج مالی بیشترین تاثیر را در شکاف برای

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هجدهم، شماره ۱، ۱۴۰۲
[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

مولفه نتایج کلیدی عملکرد داشته است و عدم ایجاد انگیزه کافی در کارکنان نیز دارای بیشترین میزان اثرگذاری در شکاف برای مولفه منابع انسانی می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج برخی تحقیقات (۱۲) از نظر وجود شکاف وضعیت موجود و مطلوب معیارهای تعالی و کسب امتیاز بیشتر توسط توانمندساز، شباهت دارد، اما با یافته‌های برخی پژوهش ها (۱۵-۱۳) که حاکی از مطلوبیت وضعیت موجود مولفه‌های تعالی در اداره راه و شهرسازی قزوین داشته، متفاوت است. در نتایج این تحقیق همانند برخی تحقیقات (۱۶-۱۸) بیشترین شکاف مربوط به نتایج ارباب رجوع است.

بر مبنای نتایج حاصله، در راستای ارتقای تعالی سازمانی در وزارت راه و شهرسازی، به مدیران و مسئولین وزارتخانه و ادارات استانی تابعه پیشنهادهایی به شرح زیر ارایه می‌شود:

۱- به منظور کاهش شکاف قابل توجه برای مولفه ارباب‌رجوع، پیشنهاد می‌شود مسئولین، به راهکارهایی مانند مدرن‌سازی سیستم ارتباط با ارباب‌رجوع و نظرسنجی از آنها درباره ارایه خدمات؛ رسیدگی به خواسته‌ها و شکایات ارباب‌رجوع و تکریم آنها؛ بکارگیری نتایج نظرسنجی برای پیش‌بینی نیازهای ارباب‌رجوع؛ افزایش سرعت و کیفیت ارایه خدمات؛ مقایسه نتایج سنجش رضایت‌مندی ارباب رجوع با سازمان‌های موفق و الگوبرداری از آنها؛ افزایش آگاهی ارباب‌رجوع از نحوه ارایه خدمات و حیطه وظایف سازمان توسط تابلوهای راهنما؛ توجه ویژه‌ای را مبذول نمایند.

۲- در راستای کاهش شکاف برای مولفه فرایندهای کاری، توجه به مواردی همچون همسو نمودن فرآیندها با استراتژی‌های سازمان؛ استفاده از برون سپاری و دورکاری؛ ایجاد فرایندهای کاری جدید؛ بهبود فرایندهای کاری موجود بر اساس تغییرات محیطی از طریق واحد تحقیق و توسعه؛ تعریف فرایندهای کاری منطبق با ساختار؛ ارایه آموزش‌های کافی در زمینه فرایندهای کاری؛ اطمینان از همسویی فرایندها با استانداردهای سازمانی از طریق استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت؛ تقویت سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل، به مسئولین توصیه می‌شود.

۳- به منظور کاهش شکاف برای مولفه نتایج کلیدی عملکرد، شایسته است مسئولین وزارتخانه راهکارهایی مانند سنجش شاخص‌های مالی؛ استفاده از سیستم‌های کنترلی و حسابداری پیشرفته؛ سنجش عملکرد فعّالیت‌هایی که مستقیما بر ارائه خدمت دخالت دارند؛ دریافت بازخور کافی در موضوعات مختلف سازمان؛ متناسب ساختن شغل با مهارت‌ها و توانایی شاغل را مد نظر قرار دهند.

۴- در راستای کاهش شکاف برای معیار نتایج جامعه، اجرای مواردی همچون شناسایی الزامات محیط و خواسته‌های ذینفعان؛ تلاش برای برآورده ساختن خواسته‌ها و انتظارات همه ذی‌نفعان اجتماعی سازمان؛ توجه کافی به مسئولیت اجتماعی سازمان و پایداری زیست محیطی؛ برنامه‌ریزی در زمینه صرفه‌جویی و حفاظت از منابع و نظارت بر اجرای آن؛ برنامه‌ریزی صحیح جهت اصلاح فرآیندها متناسب با تحولات ساختار سازمانی؛ افزایش سرعت و کیفیت پروژه‌های عمرانی؛ نوسازی امکانات و تجهیزات سازمان در جامعه مانند ناوگان هوایی و حمل و نقل ریلی؛ ارزیابی چگونگی تصویر و شهرت سازمان در ذهن عموم جامعه و تلاش برای ایجاد تصویری مثبت از سازمان بواسطه حمایت از محیط زیست؛ به مسئولین پیشنهاد می‌شود.

۵- جهت کاهش شکاف برای مولفه منابع و مشارکت‌ها با شرایط مطلوب، توجه به راهکارهایی همچون بروزرسانی و کاربردی نمودن منابع اطلاعاتی؛ استقرار تکنولوژی‌های جدید برای بهره‌گیری از منابع دانشی؛ مدیریت منابع و دارایی‌های فیزیکی سازمان مانند ساختمان‌ها، تجهیزات؛ شکل‌گیری روابط مشارکت از طریق رویکردی آینده‌نگر و در راستای دستیابی به بازارها و عملکرد مالی؛ شناسایی و ارزیابی مستمر سازمان ها و شرکت های همکار و عرضه‌کنندگان منابع به منظور انتخاب شرکای کاری، به مسئولین پیشنهاد می‌گردد.

۶- برای کاهش شکاف برای مولفه استراتژی به مسئولین پیشنهاد می شود که شیوه‌هایی همچون استفاده از نتایج تحلیل عملکرد سازمان و کارکنان برای تدوین استراتژی‌ها؛ همسو نمودن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان؛ آشناسازی کارکنان با اهداف سازمانی مرتبط با فعّالیت‌ها؛ توجه به تعدیل‌های مورد نیاز در استراتژی‌ها؛ شناسایی، اولویت‌بندی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان برای تدوین استراتژی‌ها، را مورد توجه قرار دهند.

۷- به مسئولین توصیه می‌شود در راستای کاهش شکاف برای معیار نتایج منابع انسانی، بر مواردی از قبیل: پیش‌بینی عوامل تاثیرگذار بر رضایت کارکنان؛ تکریم و تامین رفاه آنها؛ جذب منابع انسانی شایسته؛ توسعه ارتباطات اثربخش میان مدیران و منابع انسانی؛ ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قوی در حوزه منابع انسانی؛ سنجش تعهد، وفاداری، انگیزش و رضایت کارکنان وشناسایی عوامل بازدانده و رفع آنها؛ تمرکز نمایند.

۸- در راستای رفع شکاف برای مولفه منابع انسانی توصیه می‌شود مسئولین مواردی از قبیل احترام قائل شدن برای کارکنان؛ تفویض اختیار به کارکنان و تشویق آنها به پذیرش مسئولیت؛ رعایت اخلاق حرفه ای و ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در بهبود فعالیت‌های سازمانی؛ توجه به تسهیلات رفاهی، ایمنی، سلامت و بهداشت کارکنان؛ ارایه بازخور مثبت به آنها؛ برنامه‌ریزی و اقدام برای آموزش و ارتقای دانش کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان برای مشارکت در تصمیمات و ایجاد تغییرات سازنده در سازمان؛ برقراری ارتباطات میان مدیران و کارکنان؛ را مود نظر قرار دهند.

نتیجه‌گیری

هر سازمانی در تلاش برای دستیابی به تعالی سازمانی است.. هدف از پیاده سازی الگوهای تعالی سازمانی متمایز شدن از دیگر سازمان ها و دستیابی به بالاترین سطح کیفیت است . شکاف پیامدهای واقعی حاصل از پیاده سازی مدل تعالی سازمانی و پیامدهای ایده‌آل و مورد انتظار آن یکی از چالش های اساسی در این راه است که می بایست

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

دلایل آن بررسی شود. عوامل متعددی در این زمینه نقش دارند که بی شک نقش مولفه های مرتبط با اخلاق سازمانی و حرفه ای بسیار پررنگ است. بر اساس نتایج تحقیق حاضر می توان گفت تاکید بر راهکارهای رفع یا کاهش دلایل شکاف می‌تواند منجر به کسب پیامدهای مطلوب در زمینه پیاده‌سازی تعالی سازمانی گردد..

ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرارگرفته‌اند.

واژه نامه

1- Organizational Excellence	تعالی سازمانی
2- Customer expectation	انتظار مشتری
3- Profitability	سودآوری
4- Social responsibility	مسولیت اجتماعی
5- Ethical government	حکمرانی اخلاقی
6- Ethics	اخلاق
7- Management of ethics	مدیریت اخلاق
8- Organizational ethics	اخلاق سازمانی
9- European foundation for quality management	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
10- Integrated land management	مدیریت یکپارچه زمین
11- Providing social welfare	تامین رفاه اجتماعی
12- Non commitment	عدم تعهد
13- Organizational transparency	شفافیت سازمانی
14- Professional ethics	اخلاق حرفه ای
15- Organizational justice	عدالت سازمانی

References

1. Uygur A, Sümerli S. (2013). EFQM excellence model. International Review of Management and Business Research; 2 (4): 980-993.
2. Lasrado F, Kassem R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. International Journal of Quality & Reliability Management; 38 (1): 169-194.
3. Nenadál J. (2020). The new EFQM model: what is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept? Quality Innovation Prosperity; 24(1): 17-28.
4. Mousavi M, Arabshahi A. (2014). Relationship between ethics and organizational excellence. Ethics in Science and Technology; 9(2). (In Persian).
5. Karimi A, Faraziani F. (2021). Analyzing the relationship between ethical culture and organizational ethics and occupational involvement. Ethics in Science and Technology; 15 (4):155-162. (In Persian).
6. Ashrafi F, Ghalavandi H, Ghaleei A. (2021). The relationship between critical thinking and organizational innovation by mediating role of organizational ethics. Ethics in Science and Technology; 16 (1):100-107. (In Persian).
7. Liu Y, Ko P. (2018). A modified EFQM excellence model for effective evaluation in the hotel industry. Total Qualities Management; 29(13): 1580–1593.
8. Shafiee-Nikabadi M, Afsharizadeh-Jafari O. (2016). Clustering and comparative study of vision document, organizational mission, and goals of international and domestic insurance companies with text mining approach. Insurance Research Journal; 31(3): 1-24. (In Persian).
9. Ahadi B, Seyedameri M, Rasoulazar G. (2019). Perspectives on the components of organizational socialization based on explaining the characteristics of service leadership (Case study; General Directorate of Sports and Youth of West Azerbaijan Province). Applied Research in Sports Management; 8(1): 33-42. (In Persian).
10. Suranga J. (2014). Importance of corporate vision. Proceedings of the HR Conference; 1 (1): 34.
11. Liu Y, Pen-Fa K, Chiang J, Shyr W. (2021). Should the EFQM excellence model be adapted for specific industries? A restaurant sector example. International Journal of Hospitality Management; 92: 1-10.
12. Saberizadeh M, Gholami M, Heidarzadeh M, Nouruzi S. (2017). Assessing the level of organizational excellence using the EFQM model is a case study of research experts of the Road, Housing and Urban Development Research Center. Iran/Tehran: 2nd International Conference on Management Coherence and Development Economics. (In Persian) .
13. Hamidian M, Arzanlou E, Taghipour M, Pourkeramat M. (2015). Evaluate organizational performance based on EFQM organizational excellence model. Iran/ Tehran: 3rd International Conference on Modern Research in Management, Economics and Humanities. (In Persian).
14. Kiraz A, Acikgoz N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. Sadhana: 46 (43): 1-15.
15. Aryanasl A, Ghodousi1 J, Arjmandi R, Mansouri N. (2016). Can excellence management models encompass ‘‘cleaner production’’ and ‘‘sustainable business’’ revolution? (European Foundation for Quality Management as a case study). International Journal of Environmental Science and Technology; 13: 1269-1276.
16. Mahanipour M. (2012). Evaluating the performance of Rafsanjan and Sirjan municipalities based on the organizational excellence model. [M.A thesis]. Iran/Tehran: Allameh Tabataba’i University. (In Persian).

مقاله پژوهشی
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هجدهم، شماره ۱، ۱۴۰۲
[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

17. Trevorhides M. (2008). Implementation organizational excellence models self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors. TQM magazine; 16 (3): 194-207.

18. Michalska J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering; 27(2): 203-6.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1402.18.1.13.0] [Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]