



## ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی با الگوی EFQM مطالعه موردی دانشگاه الزهرا

مژگان ناصری (نویسنده مسئول، دانشجوی مقطع دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن)  
*m.nasery@yahoo.com*

بیژن عبدلهی (استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی)، وحیده علیپور (مریی دانشکده  
روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی البرز)  
*Biabdollahi@yahoo.com, vahideh.alipour0028@yahoo.com*

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا بر مبنای مدل EFQM انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی است. این دانشگاه دارای ۳۸ گروه آموزشی است که جهت انجام این بررسی برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است، به این منظور تمامی گروه‌هایی که دارای دانشجو در هر سه مقطع تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بودند؛ انتخاب شدند که بالغ بر ۱۲ گروه می‌باشند. داده‌های پژوهش به استناد پرسشنامه‌ی استاندارد خودارزیابی مدل EFQM که توسط مدیران گروه‌های آموزشی تکمیل شده است و بر اساس نحوه‌ی امتیازدهی مدل با بهره‌گیری از برنامه‌های نرم افزاری SPSS و Excel؛ تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از مجموع ۵۰۰ امتیاز مربوط به حوزه‌ی توانمندسازها، موفق به کسب ۱۷۵.۹۸ امتیاز شده است. در این حوزه بیشترین امتیاز مربوط به معیار کارکنان است. با بهره‌گیری از منطق رادار بالاترین میانگین اخذ شده مربوط به عنصر رویکرد و کمترین میانگین به بازنگری تعلق دارد. در حوزه‌ی نتایج نیز گروه‌های آموزشی از مجموع ۵۰۰ امتیاز مربوط به محور نتایج ۱۰۴.۵۷ امتیاز را کسب کرده‌اند که بیشترین امتیاز مربوط به معیار نتایج مشتری است. در این حوزه نیز عنصر هدف، امتیاز بالاتری را نسبت به بقیه‌ی عناصر مورد بررسی و عنصر مقایسه، کمترین امتیاز را کسب کرده است. در مجموع گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا با اخذ ۲۸٪ امتیاز در آغاز مسیر تعالی و سرآمدی سازمانی قرار دارند.

### کلمات کلیدی

ارزیابی عملکرد، کیفیت در آموزش عالی، مدل EFQM



## مقدمه

با شروع قرن بیستم می‌توان اظهار داشت که رقابت در زمینه‌ی تضمین کیفیت در آموزش عالی آغاز گردید [13]. زیرا کشورها به نقش مهم آموزش عالی واقف شده و آن را برای توسعه‌ی ملی ضروری دانستند [11]. کشورهای که به ارتقای کیفیت آموزش عالی اندیشیدند و در این راه حرکت کردند، به نقش مؤثر آن در اقتصاد از منظر سرمایه‌گذاری فعال نیز توجه کردند، چرا که آموزش عالی افراد را برای ایفای نقش فعال اقتصادی در جامعه آماده می‌سازد [22]. ویژگی ادامه‌ی حیات و فعالیت در نظام اقتصاد جهانی و رقابت در بازارهای جهانی، مستلزم دارا بودن ارزش‌های افزوده‌ای است که با آموزش تحقق می‌یابد، پس آموزش لازم است خود را روزآمد کرده و در مسیر تعالی حرکت نماید [14].

کیفیت در آموزش عالی ارتباط تنگاتنگی با اقتصاد دارد و این موضوع ناشی از دو عامل است [22]:

۱. توجه به کسب درآمد در این نهاد؛ چرا که کیفیت برتر شهرت و جذب درآمد را به دنبال دارد.

۲. تأثیر در میزان اختصاص بودجه از طرف دولت و جذب کمک‌های دولتی.

پس توجه به جنبه‌های مختلف کیفیت ضروری می‌باشد. محققین بیان می‌کنند، تغییر در شرایط سیاسی و اقتصادی جوامع توجه بیشتر به آموزش و خدمات آموزشی را منجر شده است. پاسخ به رقابت‌های جهانی و نرخ سریع توسعه اقتصادی، باعث نگرانی ذی‌نفعان در مورد حفظ حقوقشان شده و مطالبات قوی برای ارزیابی مؤثر سیستم را شکل داده است. شرایط موجود موجب تحریک علاقه‌ی دانشجویان به کسب توانایی و شایستگی برای افزایش توان رقابتی آنها در مقابل سایر کشورها شده است. ارزیابی آموزشی نقش مهمی در دستیابی به تعالی آموزشی بر عهده دارد [16]. در ارزیابی آموزشی ضمن توجه به تفاوت‌های فردی و عملکردی ارزیابی شونده‌ها، از نتایج حاصل جهت کسب اثربخشی و کارایی نهاد آموزشی، استفاده می‌شود. در ارزیابی آموزشی می‌توان برنامه‌های آکادمیک و مسائلی نظیر کیفیت رهبری، برنامه‌ی درسی، آموزش کارکنان، شیوه‌های آموزشی و سیاست‌های آموزشی را نیز بررسی کرد.

ارزیابی عملکرد، فرآیندی جامع و منظم است که در آن سازمان با بهره‌مندی از یک الگو و نقشه‌ی راهنما، فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج خود را با اهداف و معیارهای از پیش تعیین شده یا ملاک‌های مطرح در سازمان‌های پیشرو مقایسه می‌کند و بر اساس یافته‌ها، مسیر حرکت خود را به سمت تعالی میسر می‌سازد. فرآیند ارزیابی به سازمان امکان تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را داده و کمک می‌کند سازمان برنامه‌هایش را در جهت بهبود همه جانبه تدوین نماید. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری و با ایجاد و به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد.

در حال حاضر به نظر می‌رسد، تحقیق برای کیفیت بیش از هر زمان دیگری لازم است؛ چون نتایج حاصل از آن دانشگاه را وارد مسابقه‌ای می‌نماید که در آن بسیاری از دانشگاه‌ها به دنبال کسب نشان برتر یعنی بالاترین نماد کیفیت هستند. لذا تضمین کیفیت با بهره‌گیری از یک الگو یا مرجع مورد پذیرش در جهان صورت پذیرفته و می‌تواند هر گونه تصمیم‌گیری در مورد اصلاح و نوآوری، پژوهش، تجزیه و تحلیل و ارزیابی تدریس و فرآیند یادگیری، سازمان و مدیریت مراکز آموزشی، کنفرانس‌ها، جلسات علمی و حرفه‌ای، کنگره‌ها، و غیره را در مسیر تعالی هدایت نماید [13].

توجه به ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها نتایج نظیر افزایش اثربخشی فعالیت واحدها و مجموعه دانشگاه، تقویت انسجام و یکپارچگی، شناسایی مشکلات و مسائل اصلی با توجه به چشم انداز، تعیین زمینه‌های قابل بهبود و برنامه‌های تغییر و تحول در راستای عملیاتی کردن برنامه راهبردی و ... را در پی خواهد داشت. یکی از روش‌های شایع در ارزیابی



نظام‌های آموزشی استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری نظیر EFQM<sup>۱</sup> است.

مدل EFQM بیان می‌دارد که یک سازمان فارغ از این که از چه بخشی بوده و از چه اندازه، ساختار و درجه‌ی بلوغی برخوردار است، به یک چارچوب مدیریتی مناسب برای اداره‌ی مؤثر سازمان خود و دستیابی به موفقیت‌های پایدار نیازمند است [3]. این مدل غیر تجویزی از ۹ معیار<sup>۲</sup> تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. مفاهیم بنیادین سرآمدی<sup>۳</sup> در معیارهای این مدل گنجانده شده‌اند. معیارها به دو دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از؛ توانمندسازها<sup>۴</sup> و نتایج<sup>۵</sup>. توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند و نتایج، بیان‌کننده‌ی دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند [9].

مدل EFQM یک الگو جهت انجام خودارزیابی سریع است. از این رو مؤسسات آموزشی در جهان به آن توجه کرده و نظام آموزشی و خدمات ارائه گردیده در آن را به کمک این الگو مورد سنجش قرار می‌دهند. یافته‌های حاصل از این اقدام نشان می‌دهد که دانشگاه چه اقدامات مؤثری را پیگیری نماید و چه موانعی را لازم است از سر راه موفقیت خود بردارد [20]. دانشگاه‌هایی که به طور مرتب خود را در معرض ارزیابی قرار می‌دهند؛ توانسته‌اند در یک سیکل چرخشی برنامه‌ی توسعه تدوین نموده، سپس آن را در جهت بهبود اجرا و پس از اجرا مورد بازنگری قرار دهند تا نقاط قوت برنامه تقویت و نقاط ضعف آن مرتفع گردد. این نوع اقدام، تعهد مؤسسه‌ی آموزشی را نسبت به ذی‌نفعان خود افزایش داده، ارتباط مؤثر با آنان را فراهم کرده و از این رو کسب نقطه نظرات سریع‌تر انجام گردیده و مجدداً این چرخه به بهبود بیشتر و حرکت پرشتاب‌تر در مسیر تعالی منتج شده است [21].

مؤثرترین بخش در یک نظام دانشگاهی که مسئول پرورش دانشجو و تبدیل وی به نیروی انسانی کارآمد و مولد توسعه در جامعه است؛ گروه آموزشی است. موفقیت دانشگاه در گرو تلاش و فعالیت گروه آموزشی است که با حضور اعضای هیأت علمی هويت می‌یابد. در صورت تحقق باور ارزیابی مستمر و به‌کارگیری نتایج حاصل از آن در حرکت به سمت تعالی در کنار فراهم‌سازی امکانات رشد مداوم گروه و دانشگاه توسط مدیران و نهادهای مسئول می‌توان به وجود نظام آموزش عالی پویا و بالنده امیدوار بود.

در این راستا پژوهش حاضر با استفاده از مدل تعالی EFQM به ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی در دانشگاه الزهرا پرداخته است. میزان دستیابی گروه‌های آموزشی این دانشگاه به معیارهای مطرح در مدل، تعیین سطح سرآمدی گروه‌های آموزشی بر اساس سطوح طبقه‌بندی تعالی و شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود از دیگر موارد مورد بررسی در این پژوهش است.

## مبانی نظری و پیشینه

### ۱. الگوی تعالی در مدل EFQM

برای ارتقای مستمر عملکرد یک سازمان، برنامه‌ها و الگوهای متفاوتی می‌تواند به کار گرفته شود و به این جهت، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نیز مدعی نیست که الگوی ارائه شده توسط آن، راه حل منحصر به فرد تعالی یک سازمان است. آنان اذعان دارند که رویکردهای بسیاری ممکن است به تعالی جامع یک سازمان (در همه جنبه‌های

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>2</sup> Criteria

<sup>3</sup> Fundamental Concepts of Excellence

<sup>4</sup> Enablers

<sup>5</sup> Results



عملکرد آن) بیانجامد.

سخن این است که این الگو، به ما کمک می‌کند که اهداف نهایی سازمان را به درستی تعریف کنیم و به راه حل‌هایی درباره‌ی نحوه دستیابی به اهداف تعریف شده برسیم.

الگوی تعالی، انعطاف‌پذیر است و ابعاد و نوع سازمان در اعتبار آن تأثیرگذار نخواهد بود. به‌علاوه، چون وضع موجود و نقطه عزیمت سازمان‌های مختلف برای آغاز حرکت کمال، در هر مورد با دیگری متفاوت است. منطق معیارها در الگوی تعالی، بر پایه‌ی توجه به ۹ معیار اصلی شکل گرفته که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و به شکل یک چرخه پیشبرنده بر هم تأثیر می‌گذارند [12].

## ۲. منطق RADAR

این منطق یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قوی است که روشی ساختاریافته برای ارزیابی و بررسی عملکرد سازمان، ارائه می‌کند. منطق رادار، در بالاترین سطح خود، بیان می‌کند که یک سازمان به موارد ذیل نیاز دارد [3]:

- تعیین نتایجی که دستیابی به آنها در استراتژی سازمان هدف گذاری شده است.
- طرح‌ریزی و توسعه‌ی مجموعه‌ی یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب به منظور تحقق نتایج مورد نیاز در زمان حال و آینده
- جاری سازی رویکردها به شیوه‌ای نظام‌مند به منظور حصول اطمینان از پیاده‌سازی آنها
- ارزیابی و اصلاح رویکردهای جاری شده بر اساس پایش و تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های دائمی یادگیری

زمانی که مفاهیم جدید مدیریت وارد چرخه‌ی PDCA<sup>۶</sup> و جایگزین چهار اصطلاح قبلی شد، منطق RADAR<sup>۷</sup> تولد یافت، که در حقیقت روش فکری و متدولوژی الگوی تعالی است [12].

در منطق RADAR، ابتدا نتایج مورد نیاز را با توجه به تجزیه و تحلیل توانایی‌های درونی سازمان و شرایط پیرامونی تعیین کرده و سپس رویکردهای مورد نیاز را جهت تحقق اهداف مشخص کرده و قدم به قدم برنامه‌ریزی می‌کنیم. در گام بعدی می‌بایست رویکردها و برنامه‌های تدوین شده در مرحله قبل را دقیقاً "به‌کار گیریم" و آن‌گاه نوبت به مرحله "ارزیابی و بازبینی" می‌رسد.

در این مرحله رویکردها، برنامه‌ها و هر آنچه در سازمان اجرا شده است، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در صورت نیاز بازنگری‌های لازم جهت استمرار در مسیر تعالی، اعمال می‌شود. منطق RADAR همراه با "ماتریس امتیازدهی" آن در قلب الگوی تعالی جای دارد.

ماتریس امتیازدهی از چهار "عنصر" تشکیل شده و البته هر عنصر نیز حاوی تعدادی "ویژگی" است. این عناصر عبارتند از: «نتایج، رویکردها، به‌کارگیری، ارزیابی و بازنگری»

### نتایج

منطق RADAR به ما می‌آموزد که نتایج مورد انتظار در الگوی تعالی را با ملاک‌های زیر ارزیابی کنیم: «هدف‌گذاری مناسب»، «سنجش روند حرکت به سوی نتایج، آیا مثبت و پایدار هست؟»، «مقایسه با دیگر سازمان‌ها» و نیز این نکته که «آیا نتایج به دست آمده واقعاً به رویکردها مربوط است و یا این که واقعیت چیز دیگری است؟». به علاوه باید دقت شود که آیا نتایج تعریف شده، به همگی زمینه‌های فعالیت سازمان مرتبط می‌شوند؟ و آیا تمامی

<sup>6</sup> Plan – Do – Control - Action

<sup>7</sup> Result – Approach – Deployment – Assessment Review



مفاهیم الگوی تعالی را در بر می‌گیرند؟

اگر این ویژگی‌ها به درستی ارزیابی شوند، خواهیم دید که مثل یک طیف، یکپارچه و متناسب هستند. بسیار بعید است که یک سازمان در یک ویژگی، امتیاز بالا و در دیگری امتیاز نامناسبی کسب کند!

### رویکرد

چگونه و به چه دلایلی برنامه‌های خود را انتخاب خواهیم کرد؟ در الگوی تعالی، در هر حوزه از توانمندسازی‌های سازمان (رهبری، کارکنان، خط مشی و منابع) نیازمند برنامه‌ریزی هستیم. برنامه‌هایی که «کامل» و «یکپارچه» باشند. «عقلانی بودن» برنامه‌ها و ارایه «تعریف کامل» از آنها و «ارتباط آنها با مصالح ذی‌نفعان» نشانه‌ی کمال یک برنامه است. رویکرد ما با استراتژی سازمان «هم‌سو» خواهد بود و به علاوه هر برنامه، برنامه‌ی دیگر را «تکمیل» خواهد کرد.

### به کارگیری (جاری سازی)

آنچه را که یک سازمان برای اجرای یک رویکرد در هر حوزه‌ی توانمندسازی انجام می‌دهد، روش به‌کارگیری رویکرد می‌نامیم که دو ویژگی اصلی آن قابل ملاحظه است: اجرایی و نظام‌مند بودن. رویکرد سازمان در هر حوزه از الگوی تعالی باید به صورت ساخت یافته، با یک روش مدون به خوبی برنامه‌ریزی شده و در فرآیندها و وظایف گنجانده و قابل اجرا شود.

### ارزیابی و بازنگری

این عنوان، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد تا رویکرد و به‌کارگیری آن را مورد بازنگری قرار داده و بهبود بخشد، شامل می‌شود. «ارزیابی» متناسب و مؤثر، تأکید بر «یادگیری» و سعی در «بهبود» سه پایه‌ی این نگرش هستند [12].

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های ارزیابی در چهار عنصر متعلق به منطق رادار در جداول شماره (۱) و (۲) بیان شده است.

جدول ۱: تجزیه و تحلیل توانمندسازها [3]

| عناصر  | ویژگی‌های ارزیابی   |
|--|---|
| <p><b>مناسب:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دارای منطق شفاف و روشن با تمرکز بر نیازهای حال و آینده سازمان</li> <li>▪ قابل تحقق از طریق فرایندهای تعریف شده با تمرکز بر نیازهای ذی‌نفعان</li> </ul> <p><b>یکپارچه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دارای مبنای روشن در استراتژی و هم‌سو با سایر رویکردها</li> <li>▪ اعمال اصلاحات و پالایش لازم در طول زمان</li> </ul> | <p><b>رویکرد:</b> فعالیتی که سازمان انجام آن را برنامه‌ریزی نموده و دلایل اجرای آن را پوشش می‌دهد.</p>        |
| <p><b>پیاده‌سازی:</b> اجرا و پیاده‌سازی نظام‌مند به شیوه‌ای مناسب و درخور و توانایی مدیریت تغییرات در رویکردها به شیوه‌ای شایسته و در قالب یک چارچوب زمانی مناسب</p>   | <p><b>جاری‌سازی:</b> فعالیتی که سازمان برای جاری‌سازی رویکرد انجام می‌دهد.</p>                                |
| <p><b>اندازه‌گیری:</b> رویکردها و جاری‌سازی آن از نظر اثربخشی و کارایی به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود.</p> <p><b>یادگیری و خلاقیت:</b> فعالیت‌های یادگیری و اقدامات خلاقانه به منظور</p>   | <p><b>ارزیابی و اصلاحات:</b> مجموع فعالیت‌هایی که برای ارزیابی و اعمال اصلاحات در رویکردها و جاری‌سازی آن</p> |



|                |  |
|----------------|--|
| انجام می‌گردد. | ایجاد رویکردهای جدید یا تغییر یافته<br>بهبود و نوآوری: خروجی حاصل از اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای<br>شناسایی، الویت‌بندی، طرح‌ریزی و پیاده‌سازی بهبود و نوآوری به کار گرفته<br>می‌شود. |
|----------------|--|

جدول ۲: تجزیه و تحلیل نتایج [3]

| ویژگی‌های ارزیابی                                       | عناصر   |
|---|---|
| محدوده یا دامنه نتایج: مجموعه<br>جامعی از حوزه تحت پوشش | تناسب و قابلیت استفاده: داده‌های مرتبط با نتایج باید جامع، به موقع،<br>قابل اطمینان و صحیح بوده و به طور مناسب بخش‌بندی شده و با<br>استراتژی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان ذیربط سازگار باشد.<br>صحت و اعتبار: ارتباطات و تعاملات بین نتایج ذیربط و تأثیر آنها بر سایر<br>نتایج باید درک شده باشد.<br>بخش‌بندی: نتایج کلیدی باید شناسایی و الویت‌بندی شود.   |
| دستاوردها و شاخص‌های کلیدی<br>عملکرد                    | روند: دارای روند مثبت بوده و یا بیانگر عملکرد خوب پایدار باشد.<br>هدف: اهداف کمی مناسبی برای نتایج تعیین شده و اهداف مورد نظر<br>محقق شده یا فراتر از انتظارات هدف گذاری شده، می‌روند.<br>مقایسه: عملکرد نتایج کلیدی با سازمان‌های بیرونی مقایسه شده و نتیجه<br>آن مطلوب و مناسب می‌باشد.<br>علت: درک ارتباطات میان توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی این<br>اطمینان را فراهم می‌سازد که عملکرد مثبت در آینده، پایدار و ماندگار<br>خواهد بود. |

### ۳. معیارهای مدل تعالی EFQM و نحوه‌ی امتیازدهی

زمانی که یک سازمان مبتنی بر ماتریس رادار امتیازدهی می‌شود، با استفاده از اوزان ارائه شده برای معیارهای  
نه‌گانه، امتیاز سازمان در فرآیند جایزه محاسبه می‌شود. این وزن‌ها در سال ۱۹۹۱ بر اساس نتیجه‌ی یک هم‌اندیشی  
فراگیر در اروپا تعیین شده است. این وزن‌ها به طور منظم توسط بنیاد کیفیت اروپا بازنگری شده و ویرایش جدیدی از  
اوزان در سال ۲۰۱۰ ارائه گردید.

گام اول در امتیازدهی، استفاده از ماتریس امتیازدهی رادار به منظور تخصیص امتیاز هر یک از زیرمعیارها از  
۱۰۰ می‌باشد. به این منظور هر یک از عناصر و ویژگی‌های منطق رادار که در ماتریس مربوطه ذکر شده است، برای  
ارزیابی هر یک از زیرمعیارهای مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد که نتیجه‌ی آن یک امتیاز کلی در محدوده صفر تا هزار  
برای سازمان مورد نظر می‌باشد. در این مدل، امتیاز در نظر گرفته شده به نسبت ۵۰ درصد بین نتایج و توانمندسازها  
تقسیم شده است. معیارهای مورد بررسی در مدل تعالی عملکرد اروپایی به شرح ذیل است [3]:



- ۱.۱. رهبری ۱۰۰ امتیاز
- ۲.۱. استراتژی ۱۰۰ امتیاز
- ۳.۱. کارکنان ۱۰۰ امتیاز
- ۴.۱. شراکت‌ها و منابع ۱۰۰ امتیاز
- ۵.۱. فرآیندها ۱۰۰ امتیاز
- ۶.۱. نتایج مشتری ۱۵۰ امتیاز
- ۷.۱. نتایج کارکنان ۱۰۰ امتیاز
- ۸.۱. نتایج جامعه ۱۰۰ امتیاز
- ۹.۱. نتایج کلیدی عملکرد ۱۵۰ امتیاز

#### ۴. سطح بندی سازمان بر اساس امتیاز کسب شده در مدل EFQM

مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM بیانگر اهداف و ایده‌آل‌هایی هستند که سازمان‌های برتر به آنها اعتقاد داشته و سعی در رسیدن به آنها دارند. طبیعی است که رسیدن به این ایده‌آل‌ها برای سازمان‌هایی که در جستجوی سرآمدی هستند کاری آسان نخواهد بود و مستلزم عبور از مراحل مختلفی است. برای این که سازمان‌های علاقمند به پیاده‌سازی مدل بتوانند وضعیت خودشان را از لحاظ میزان دستیابی به این مفاهیم بنیادین بسنجند، هر کدام از این مفاهیم به سه سطح تقسیم شده‌اند:

۱. مرحله‌ی آغازین<sup>۸</sup>: در این مرحله سازمان حرکت خود را برای پیاده‌سازی مفاهیم مذکور به تازگی آغاز کرده است ولی پیشرفت چشمگیری در این کار حاصل نشده است.
۲. میانه‌ی راه<sup>۹</sup>: در این مرحله سازمان می‌تواند شواهد زیادی را ارائه کند که به موفقیت‌هایی در عمل به مفاهیم مذکور دست یافته است و برنامه‌ها، اهداف و روش‌هایی برای دستیابی کامل به آن مفاهیم تهیه کرده است.
۳. سطح بلوغ و کمال<sup>۱۰</sup>: در این مرحله مفاهیم مذکور به خوبی در تمام سازمان پیاده، اجرا و نهادینه شده است و سازمان به تمامی خواسته‌های مدل EFQM در این مفاهیم به روشی سیستماتیک دست یافته و مسیر رشد خود را در به‌کارگیری و توسعه این مفاهیم طی می‌کند [9].

حاصل این اصلاحات و تطبیق سطوح مختلف مدیریت کیفیت فراگیر با سطوح مختلف امتیازات منطق رادار به عنوان بخشی از تحقیقات گریت بانکس، یانگ و مکاری ارائه گردیده است که بر اساس آن ارتباط بین میزان امتیاز بر مبنای منطق رادار و ویژگی‌های سازمان‌ها بر پایه‌ی پایداری و دوام در طی مسیر تعالی عنوان گردیده است [2].

جدول ۳: تحلیل سطح بندی سازمان بر اساس امتیاز [2]

| ٪۰              | ٪۲۵               | ٪۵۰               | ٪۷۵               | ٪۱۰۰               |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| امتیاز ۰ تا ۱۰۰ | امتیاز ۱۵۰ تا ۳۵۰ | امتیاز ۴۰۰ تا ۶۰۰ | امتیاز ۶۵۰ تا ۸۵۰ | امتیاز ۹۰۰ تا ۱۰۰۰ |
| مبتدی‌ها        | آغاز راه تعالی    | بهبود یافته‌ها    | برندگان جایزه     | جهان ترازاها       |

<sup>8</sup> Start up

<sup>9</sup> On the Way

<sup>10</sup> Mature



##### ۵. تحقیقات انجام شده در زمینه استفاده از مدل EFQM در آموزش عالی

بر اساس مطالعات انجام شده در سایر کشورها، اجرای مدل تعالی در دانشگاه‌ها با آن چه در صنعت عمل می‌گردد تفاوت بسیار داشته و نتایجی که از اجرای این مدل در دانشگاه‌ها به دست می‌آید، با سایر محیط‌ها متفاوت می‌باشد. با مطالعات انجام شده بر روی کشورهای اروپایی مشخص شد که اجرای این مدل در دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی آموزشی بریتانیا بسیار متداول تر بوده و بعد از آن، کشور اسپانیا از سال ۱۹۹۵ تلاش‌های خود را در جهت قرار دادن دانشگاه‌های کشورش در مسیر تعالی آغاز نموده است. سپس کشور ترکیه قرار دارد که در طی ۱۰ سال اخیر در مورد اجرای مدل تعالی EFQM و رشد و رونق آن به خصوص در مؤسسات آموزشی خود بسیار کوشیده است [4].

دانشگاه ایالتی یاروساؤل نیز از جمله مراکز آموزشی است که خود را در مسیر سرآمدی بر مبنای معیارهای الگوی EFQM قرار داده است. طبق نتایج حاصل از خود ارزیابی این دانشگاه تعالی سازمانی را در ارتقای مواردی نظیر هم‌سویی راهبردی با شرکا، مشتریان و عرضه کنندگان داخلی و خارجی، تمایل به ریسک‌پذیری و تجربه نمودن تعیین نموده است [6].

طبق گزارش ارائه گردیده در بررسی تیم پژوهشی دانشگاه هالم<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) آموزش عالی صرف نظر از اندازه، فرهنگ، سنت و یا پس‌زمینه، برای موفق بودن در آینده نیاز به ارائه برتری در همه‌ی زمینه‌ها، با منابع کمتر و بر پایه‌ی تقاضای مشتری جهانی دارد [18].

سوارز<sup>۱۲</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۳) کیفیت خدمات دانشگاهی اویدو<sup>۱۳</sup> را بر اساس مدل EFQM ارزیابی نمودند. هدف از این مطالعه، تشخیص سطح مدیریت کیفیت هر یک از خدمات با استفاده از یک فرآیند خودارزیابی بوده است که در نتیجه، منجر به پیشنهاد و اجرای سه اقدام برای پیشرفت شده است. برای انجام این مطالعه نیاز به تکمیل یک پرسشنامه که شامل تمامی معیارهای مدل EFQM می‌باشد و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، ارائه‌ی نمرات عددی و جزئیات گزارش خودارزیابی است. نتایج این مطالعه شامل اهداف و روش فرآیند خودارزیابی از چهار نوع از خدمات دانشگاه اویدو است. همچنین دربردارنده پیشنهاد اندازه‌گیری پیشرفت عمومی، ارتقای کیفیت با استفاده از واحد فنی، پیاده‌سازی سیستم کیفیت مدیریت با استفاده از رویکردی فرآیندی برای به‌دست آوردن یک اثر مثبت و مستقیم بر معیارهای فرآیند EFQM نیز می‌باشد [19].

طبق بررسی به عمل آمده استفاده از مدل‌های تعالی در دانشگاه‌های کشورمان بسیار پراکنده و محدود بوده است و میزانی از تحقیقات انجام شده نیز مرتبط با بررسی مدل در نظام آموزش و پرورش می‌باشد.

دانشگاه الزهرا در سال ۱۳۹۱ عملکرد خود را در سال ۱۳۹۰ بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۰۳) و در تمامی ابعاد مدل مورد بررسی قرار داد. این ارزیابی که توسط دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه انجام شد، در معیار توانمندسازها، امتیاز ۱۴۶ و در معیار نتایج، امتیاز ۲۱۷ را کسب کرد و در مجموع موفق به اخذ امتیاز ۳۶۳ گردید. این امتیاز بیانگر این مطلب است که دانشگاه الزهرا در بین سطوح تعریف شده برای سرآمدی قادر به دریافت گواهینامه‌ی تعهد به تعالی خواهد بود. این سطح نشان می‌دهد که دانشگاه در میانه سفر خود به سمت سرآمدی سازمانی قرار دارد. کمترین امتیاز مربوط به معیار خطمشی و راهبرد با ۱۰ امتیاز و بیشترین امتیاز مربوط به نتایج مشتری با ۸۸ امتیاز می‌باشد. بر اساس منطق رادار نتایج نشان می‌دهد که این دانشگاه نسبت به ارزیابی اثربخشی رویکردهای اتخاذ شده و بازنگری آن در صورت نیاز، توجه چندانی نشان نداده است. در معیار نتایج نیز کمترین امتیاز

<sup>11</sup> Sheffield Hallam University

<sup>12</sup> Suarez





مربوط به مقایسه عملکرد با نتایج سایر دانشگاه‌ها می‌باشد [10].

در زمینه‌ی بررسی ارزیابی عملکرد آموزش عالی بر اساس مدل تعالی می‌توان به پژوهش خواجه و سلامی که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم در سال ۱۳۹۰ انجام گردیده است، اشاره نمود. در این ارزیابی میانگین امتیاز خودارزیابی دانشگاه در حوزه‌ی توانمندسازها ۲۲۹ و در حوزه‌ی نتایج ۲۳۳ به دست آمده است. بیشترین امتیاز کسب شده در حوزه توانمندسازها مربوط به معیار رهبری و کمترین امتیاز مربوط به معیار خط‌مشی و استراتژی است. حوزه‌ی نتایج جامعه نیز بیشترین امتیاز و نتایج کارکنان کمترین امتیاز را کسب کرده‌اند [5].

فتحی و همکارانش در سال ۱۳۸۹، معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور را بر اساس مدل EFQM مورد ارزیابی قرار دادند. طبق این بررسی این معاونت ۷۱.۴۳٪ امتیاز را کسب کرد که بر اساس تحلیل مدل در سطح متوسط تعالی قرار دارد. بیشترین امتیاز مربوط به معیار فرآیندها با ۹۰٪ امتیاز و کمترین مربوط به معیار کارکنان با ۳۵.۵۶٪ بوده است [7].

در پژوهش دیگری که توسط اقبال و همکارانش سال ۱۳۸۸ در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام گردید؛ ۵۱۶ امتیاز به این دانشگاه اختصاص یافت که حوزه‌ی توانمندسازها ۲۹۴ و حوزه‌ی نتایج ۲۲۲ امتیاز کسب نمودند. همچنین بیشترین درصد امتیاز معیارهای نه‌گانه مربوط به معیار خط‌مشی و استراتژی با ۷۵ درصد و کمترین به نتایج کارکنان با ۲۹ درصد است [11].

## روش پژوهش

با توجه به این که دانشگاه و گروه‌های آموزشی مورد بررسی می‌توانند از نتایج این پژوهش در تصمیم‌گیری‌های آتی و برنامه‌ریزی‌های آینده خود بهره‌مند گردند، از جهت هدف، جزو تحقیقات کاربردی قرار گرفته و از آنجا که تحقیق حاضر از اعتباری آماری برای کمی کردن سؤالات، ارزیابی‌ها و رفتارها استفاده می‌نماید، از نظر روش بررسی و تحلیل داده‌ها جزو تحقیقات کمی می‌باشد. این پژوهش به دنبال توصیف عینی، واقعی و منظم موضوع مورد بررسی است و آنچه را هست بدون هیچگونه استنتاج ذهنی گزارش می‌نماید، لذا از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. این تحقیق به لحاظ قلمرو مکانی در دانشگاه الزهرا اجرا شده است. از نظر قلمرو زمانی، ظرف سال ۱۳۹۲-۱۳۹۱ به انجام می‌رسد. از لحاظ قلمرو موضوعی تحقیق حاضر به ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه بر مبنای مدل EFQM و بر پایه‌ی دستاوردها و نتایج کسب شده این گروه‌ها در سال ۹۱ معطوف خواهد بود.

دانشگاه الزهرا دارای ۳۸ گروه آموزشی است که جامعه‌ی آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. از آن جایی که تمامی گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا دارای دانشجو در هر سه مقطع تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) هستند و امکان اجرای شرط برابری انتخاب برای همه‌ی اعضای جامعه وجود ندارد، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند، گروه‌های آموزشی که ویژگی مذکور را دارا می‌باشند و بالغ بر ۱۲ گروه هستند، انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه‌ی استاندارد مدل استفاده شده است. این پرسشنامه از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده و شامل ۶۰ سؤال است. بخش اول بر حوزه‌ی توانمندسازها متمرکز بوده و بخش دوم بر اساس حوزه‌ی نتایج، طراحی شده و به صورت مصاحبه با مدیران گروه‌ها و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با موضوع انجام گردید.

در این تحقیق برای سنجش روایی ابزار، از روش سنجش روایی محتوایی استفاده شده است و ضمن استفاده از



پرسشنامه استاندارد EFQM که در سایت بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و تمامی منابع علمی مرتبط درج گردیده، از نظر متخصصان، اساتید متبحر و پرسشنامه استفاده شده در ارزیابی دانشگاه الزهرا طی سال‌های ۹۱ و ۹۲ نیز بهره گرفته شده است.

در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی ابزار، روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. از آن جایی که اعداد به دست آمده بالاتر از ۰/۷ است، می‌توان بر پایایی پرسشنامه‌های تحقیق صحه گذاشت.

## یافته‌ها

کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از نظر بعد توانمندسازها بر اساس مدل EFQM

در چه حدی است؟

حوزه‌ی توانمندسازها از پنج معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی (کارکنان)، شراکت‌ها و منابع و فرآیندها تشکیل شده است. همانگونه که در اطلاعات جزئی‌تر حاصل از جدول (۴) مشاهده می‌گردد؛ مجموع میانگین‌های حاصل از ۵ معیار این حوزه، امتیاز گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا را مشخص می‌سازد که با در نظر گرفتن ۵۰۰ امتیاز استاندارد مدل در حوزه توانمندسازها، گروه‌های آموزشی مورد بررسی در این پژوهش موفق به اخذ ۱۷۵.۹۸ امتیاز گردیده‌اند.

جدول ۴: خلاصه امتیاز معیارهای توانمندساز به تفکیک عناصر

| معیار             | امتیاز معیارهای توانمندساز به تفکیک عناصر |         |         |        |
|-------------------|---|---------|---------|--------|
|                   | رویکرد                                    | استقرار | ارزیابی | مجموع  |
| رهبری             | ۵۹.۰۹                                     | ۳۷.۹۰   | ۱۵.۸۱   | ۱۱۲.۸  |
| خط‌مشی و راهبردها | ۵۷.۳۸                                     | ۳۶.۴۷   | ۱۴.۶۵   | ۱۰۸.۵  |
| منابع انسانی      | ۵۸.۰۹                                     | ۳۹.۲۷   | ۱۶.۲۷   | ۱۱۳.۶  |
| شراکت‌ها و منابع  | ۵۰.۶۳                                     | ۳۱.۴۵   | ۱۲.۷۲   | ۹۴.۸   |
| فرآیندها          | ۵۰.۹۰                                     | ۳۲.۷۲   | ۱۵.۲۷   | ۹۸.۸۹  |
| جمع               | ۲۷۶.۰۹                                    | ۱۷۷.۸۱  | ۷۴.۷۲   | ۵۲۸.۶۲ |
| درصد امتیاز       | %۵۵.۲۱                                    | %۳۵.۵۶  | %۱۴.۹۴  | %۵۰    |

طبق منطق تحلیل مدل این گروه‌ها توانسته‌اند از ۵۰٪ امتیاز بیش از نیمی از آن یعنی ۳۵٪ را کسب نمایند.

در بررسی عناصر توانمندسازها، رویکرد یعنی توجه به برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های اجرای عناصر با اخذ امتیاز ۵۵٪ وضعیت مناسب‌تری را نسبت به عنصر استقرار و اجرای سیاست‌ها با امتیاز ۳۵٪ نشان داده و گروه‌های آموزشی در ارزیابی و بازنگری سیاست‌های اجرا شده امتیاز کمتری را با اخذ حدود ۱۵٪ نشان می‌دهند.

کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از نظر بعد نتایج بر اساس مدل EFQM در چه

حدی است؟

حوزه نتایج از چهار معیار نتایج مشتری که در این بررسی منظور نتایج دانشجویان است، نتایج کارکنان، نتایج

جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است. گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از ۵۰۰ امتیاز این حوزه، ۱۰۴.۵۷



امتیاز دریافت کرده‌اند. بر اساس اطلاعات ارائه گردیده در جدول (۵) این گروه‌ها از ۵۰٪ امتیاز مربوط به این بخش موفق به اخذ ۱۹.۹۳٪ امتیاز گردیده که بر اساس منطق ارزیابی اخذ این امتیاز نشان دهنده ۲۰٪ عملکرد مثبت در دستاوردهای حاصل از به کارگیری توانمندسازهاست. بیشترین امتیاز در معیارهای نتایج مربوط به نتایج دانشجویان و کمترین آن مربوط به نتایج کارکنان می‌باشد.

جدول ۵: خلاصه امتیاز معیارهای نتایج به تفکیک عناصر

| امتیاز معیارهای نتایج به تفکیک عناصر |          |                |        |       |        |       |       | معیار              |
|--------------------------------------|----------|----------------|--------|-------|--------|-------|-------|--------------------|
| امتیاز نهایی                         | وزن حوزه | میانگین امتیاز | محدوده | علت   | مقایسه | هدف   | روند  |                    |
| ۳۲.۷۳                                | ۱۵۰      | ۲۱.۸۲          | ۲۰     | ۲۶.۴۷ | ۱۶.۵۹  | ۲۵.۹۸ | ۲۰.۰۷ | نتایج دانشجویان    |
| ۱۷.۶۰                                | ۱۰۰      | ۱۷.۶۰          | ۱۷.۳۳  | ۱۹.۱۵ | ۱۳.۱۶  | ۲۰.۶۱ | ۱۷.۷۵ | نتایج کارکنان      |
| ۲۰.۴۸                                | ۱۰۰      | ۲۰.۴۸          | ۲۰     | ۲۳.۱۶ | ۱۵.۹۰  | ۲۳.۳۶ | ۲۰    | نتایج جامعه        |
| ۲۹.۷۷                                | ۱۵۰      | ۱۹.۸۵          | ۱۹.۶۳  | ۲۳.۰۹ | ۱۳.۶۳  | ۲۳    | ۱۹.۹۰ | نتایج کلیدی عملکرد |
| ۱۰۴.۵۷                               | ۵۰۰      | ۷۹.۷۵          | ۷۶.۹۶  | ۹۱.۸۷ | ۵۹.۲۸  | ۹۲.۹۵ | ۷۷.۷۲ | جمع                |
| ۱۹.۹۳                                | ۵۰٪      | ۱۹.۹۳          | ۱۹.۲۴  | ۲۲.۹۶ | ۱۴.۸۲  | ۲۳.۲۳ | ۱۹.۴۳ | درصد امتیاز        |

در این بررسی نمایش عناصر ایجاد کننده نتایج نشان دهنده توجه بسیار کم گروه‌های مورد بررسی به مقایسه نتایج خود با گروه‌های مشابه در سایر دانشگاه‌ها می‌باشد. حدود ۲۰٪ روند مثبت در عملکرد گروه‌ها مشاهده شده، ۲۳٪ از اهداف کمی مناسب برای نتایج تعیین شده و اهداف مورد نظر گروه‌ها محقق شده و تا حدود ۲۳٪ می‌توان میان توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی ارتباط برقرار کرده و به پایداری عملکرد مثبت در آینده امیدوار بود.

**سوال اصلی تحقیق: کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا بر اساس مدل EFQM چگونه است؟**

همان طور که در جدول (۶) مشاهده می‌گردد، گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده در مدل EFQM موفق به اخذ ۲۸۰.۵۵ امتیاز گردیده‌اند. این امتیاز بیانگر آن است که گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا در آغاز راه تعالی می‌باشند و با اخذ ۲۸٪ امتیاز حرکت در مسر سرآمدی را شروع نموده‌اند.

جدول ۶: خلاصه امتیازات نتایج حاصل از ارزیابی گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا

| نام معیار          | امتیاز | وزن | امتیاز نهایی | امتیاز حوزه |
|--------------------|--------|-----|--------------|-------------|
| رهبری              | ۳۷.۶۰  | ۱۰۰ | ۳۷.۶۰        | ۱۷۵.۹۸      |
| خطی مشی و راهبردها | ۳۶.۱۴  | ۱۰۰ | ۳۶.۱۴        |             |
| منابع انسانی       | ۳۷.۸۱  | ۱۰۰ | ۳۷.۸۱        |             |
| شراکت‌ها و منابع   | ۳۱.۴۴  | ۱۰۰ | ۳۱.۴۴        |             |
| فرآیندها           | ۳۲.۹۹  | ۱۰۰ | ۳۲.۹۹        |             |
| نتایج دانشجویان    | ۲۱.۸۲  | ۱۵۰ | ۳۶.۷۲        | ۱۰۴.۵۷      |
| نتایج کارکنان      | ۱۷.۶۰  | ۱۰۰ | ۱۷.۶۰        |             |
| نتایج جامعه        | ۲۰.۴۸  | ۱۰۰ | ۲۰.۴۸        |             |



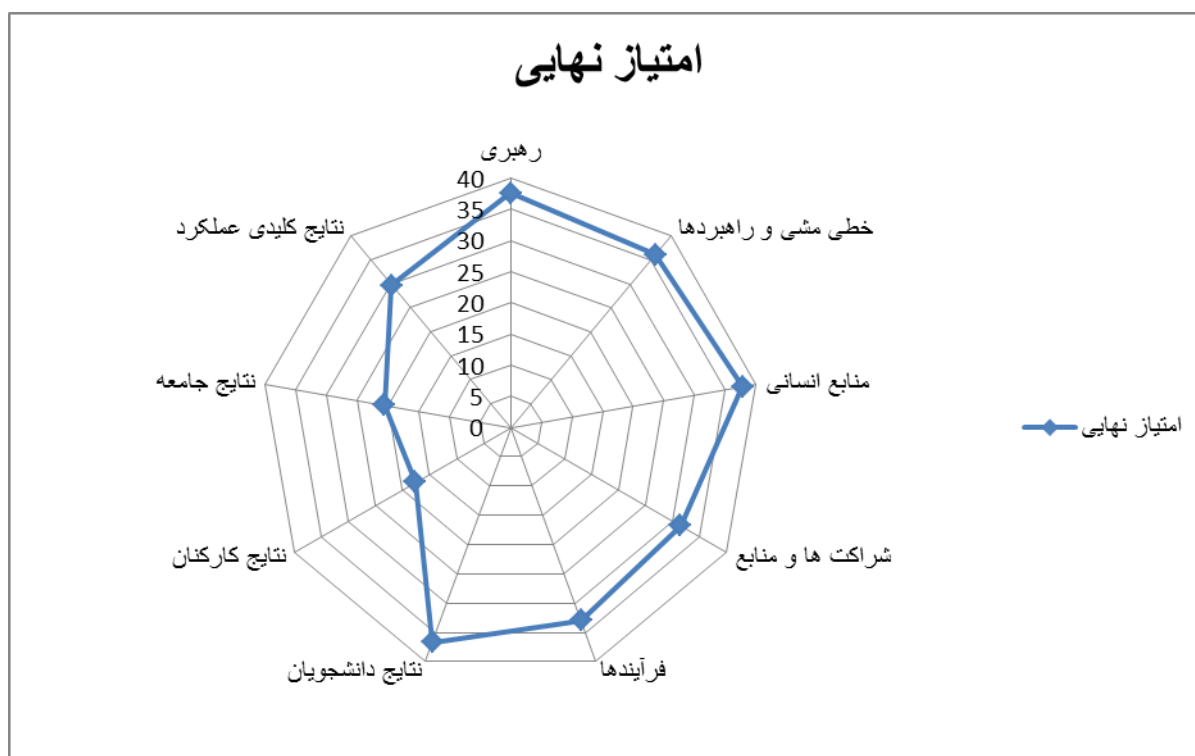
|                    |        |      |        |
|--------------------|--------|------|--------|
| نتایج کلیدی عملکرد | ۱۹.۸۵  | ۱۵۰  | ۲۹.۷۷  |
| جمع                | ٪۲۸.۴۱ | ۱۰۰۰ | ۲۸۰.۵۵ |

طبق شواهد ارائه گردیده در بین معیارهای مورد بررسی بیشترین امتیاز به ترتیب متعلق به معیار منابع انسانی (۳۷.۸۱) و معیار رهبری (۳۷.۶۰) است و کمترین امتیاز نیز متعلق به معیارهای نتایج کارکنان (۱۷.۶۰) و نتایج کلیدی عملکرد (۱۹.۸۵) می‌باشد.

نمایش امتیاز در جدول (۷) مشخص کننده این موضوع است که گروه‌های آموزشی دانشگاه، از مجموع ۲۸۰.۵۵ امتیاز اخذ شده، ۱۷۵.۹۸ امتیاز مربوط به معیارهای توانمندسازها و ۱۰۴.۵۷ امتیاز مربوط به معیارهای نتایج آنها می‌باشد.

جدول ۷: خلاصه امتیاز گروه‌های آموزشی بر اساس معیارهای توانمندساز و نتایج

| نام معیار | امتیاز معیار توانمندسازها | امتیاز معیار نتایج | امتیاز نهایی دانشگاه |
|-----------|---------------------------|--------------------|----------------------|
| امتیاز    | ۱۷۵.۹۸                    | ۱۰۴.۵۷             | ۲۸۰.۵۵               |



شکل ۱: نمودار نمایش امتیاز نهایی کسب شده از ارزیابی گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا بر اساس مدل EFQM

### تحلیل نتایج

موضوع اصلی این بررسی ارزیابی کیفیت عملکرد حاصل از به‌کارگیری مدل EFQM در بین گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا است که گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا از ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده در مدل EFQM موفق به اخذ ۲۸۰.۵۵ امتیاز گردیده است. این امتیاز بیانگر آن است که گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا با کسب حدود ۲۸٪



امتیاز در آغاز راه تعالی می‌باشند. در بین معیارهای مورد بررسی بیشترین امتیاز به ترتیب متعلق به معیار منابع انسانی (۳۷.۸۱) و معیار رهبری (۳۷.۶۰) است و کمترین امتیاز نیز متعلق به معیارهای نتایج کارکنان (۱۷.۶۰) و نتایج کلیدی عملکرد (۱۹.۸۵) می‌باشد.

با در نظر گرفتن موزونی امتیازهای به دست آمده، می‌توان قضاوت نمود که نتایج از طریق معیارهای توانمندسازها کسب شده‌اند، به این معنا که آنچه گروه‌های آموزشی برای آن برنامه‌ریزی نموده‌اند، حاصل شده است.

### بیان نقاط قوت و قابل بهبود گروه‌های آموزشی

از جمله دستاوردهای به کارگیری مدل EFQM با توجه به شواهد مورد بررسی توسط ارزیاب و یا بهره‌گیری از شیوه خودارزیابی بیان نقاط قوت جهت توسعه‌ی بیشتر و نقاط قابل بهبود به منظور اصلاح موارد و بهینه‌سازی آن می‌باشد. این موضوع به سازمان کمک می‌کند که با شواهد روشن در مسیر تعالی گام بردارد. لذا آن چه که بدین لحاظ در ارزیابی گروه‌های آموزشی مشاهده گردیده است؛ ارائه می‌شود:

#### ۱. نقاط قوت:

- برگزاری مرتب جلسات مشترک و وجود انسجام بین اعضای گروه؛
- ارتباط با سازمان‌ها و انجمن‌های تخصصی در جهت جذب بودجه و برپایی سمینارها و کارگاه‌های تخصصی ملی، دعوت از اساتید داخلی و خارجی در بعضی از گروه‌های آموزشی؛
- جذب بودجه‌ی اهدایی و صرف آن در توسعه‌ی امکانات؛
- همکاری بعضی از اعضای گروه در مشاغل حساس داخلی دانشگاه و در سطح کشور؛
- برنامه‌ریزی نحوه‌ی ارائه دروس توسط دانشجویان؛
- ارتباط با سازمان‌های همکار جهت اشتغال دانشجویان در بعضی از گروه‌های آموزشی؛
- ارتباط، عضویت و مسئولیت بعضی از مدیران و اعضای گروه‌های آموزشی در کمیته‌های تخصصی کشور و بین‌المللی؛
- ارائه‌ی دروس مورد نیاز دانشجو که در سرفصل دروس پیش‌بینی نشده به صورت دروس اختیاری در بعضی از گروه‌های آموزشی.

#### ۲. نقاط قابل بهبود:

- عدم ارتباط با سازمان‌های تحقیقاتی و صنعتی جهت انجام پروژه‌های علمی، کاربردی؛
- عدم ایجاد رشته‌های جدید و بازنگری دروس در بعضی از گروه‌های آموزشی؛
- عدم وجود ارتباط مدون الکترونیکی بین اعضای گروه و دانشجویان؛
- استفاده از نیروی حق التدریس زیاد در بعضی از گروه‌های آموزشی؛
- عدم نظرسنجی مدون از ذی‌نفعان نسبت به برنامه‌ها و فعالیت‌های گروه؛
- عدم پیگیری جهت برگزاری دوره‌های کارآموزی و سمینارهای تخصصی مورد نیاز دانشجویان در بعضی از گروه‌های آموزشی.



## پیشنهادها

### ۱.۱. اجرایی و کاربردی:

- حمایت مدیریت ارشد: ضروری است که رئیس، هیأت رئیسه و مدیران ارشد اجرایی هر دانشگاه، نسبت به بررسی و به کارگیری مدیریت کیفیت متناسب با فرهنگ و شرایط خاص دانشگاه تعهد داشته باشند. این رهبران در عمل باید نشان دهند که رهبری یعنی تقویت و قدرتمند نمودن دیگران که این موضوع بدون برخورداری مدیران و رهبران از شرایط احراز مسئولیت‌های مدیریتی و علمی، محقق نخواهد شد. در واقع با ایجاد تحول در سطح سیاست‌های کلان، مطابق برنامه و تحت حمایت سازمان‌های بالادستی و با بهره‌گیری از دانش و امکانات سازمان‌های تخصصی فعال در ارتقای کیفی دانشگاه‌ها، این مهم امکان‌پذیر می‌گردد.
- همدلی: تقویت روحیه‌ی ارتباط و تشریک مساعی اعضای هیأت علمی گروه‌های آموزشی نسبت به هم و در مرحله تأثیرگذارتر نسبت به گروه مدیریتی دانشگاه با مشارکت همه جانبه و مؤثر در تصمیم‌گیری‌های درون گروهی و در سطح دانشگاه؛
- بهره‌مندی از منافع: طبق بررسی مشخص گردید که بعضی از گروه‌ها از تأثیر تلاش خود در توسعه‌ی دانشگاه بی‌اطلاعند یا نسبت به آن بی‌انگیزه‌اند، که این موضوع ناشی از وجود قوانین دست و پاگیر اداری و یا بی‌بهره ماندن گروه و اعضای آن از مزایای ارتباطات منجر به اجرای پروژه‌های تحقیقاتی است. لذا تدوین راهکارهایی که بتواند گروه و اعضای آن را به نسبت تلاششان در توسعه‌ی کمی و کیفی دانشگاه، از مزایای معنوی و مالی بهره‌مند سازد؛ ضروری است.
- تأکید بر آموزش: ارتقای کیفیت نیازمند ایجاد سازمان یادگیرنده است. بدون آموزش نکاتی که منجر به ایجاد نقاط قوت و بهینه‌سازی فرآیندها می‌گردد و تأکید و تشویق بر انجام کارهای تیمی، نمی‌توان انتظار تغییر را داشت. تدوین برنامه‌های رشد همراه با تعمیق باورهای منابع انسانی نسبت به ارزش‌های محوری، تعریف صحیح و کمی‌سازی شاخص‌های توسعه، بهره‌گیری از تکنولوژی روز و سیستم‌های جدید مدیریت همراه با انجام ارزیابی‌های دوره‌ای با هدف بهبود می‌تواند در تحرک و پویایی گروه‌ها در مسیر تعالی نقش داشته باشد.
- الگوبرداری: اطلاع از میزان پیشرفت و نحوه‌ی موفقیت سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی؛
- بومی‌سازی: عملیاتی کردن راهبردهای ارتقای کیفیت با در نظر گرفتن شرایط و امکانات دانشگاه با بهره‌گیری از نتایج پروژه‌های تحقیقاتی؛
- نظرسنجی: طراحی و استقرار یک سیستم یکپارچه با شاخص‌های مشخص و واحد به منظور اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتریان در دوره‌های زمانی مناسب.

### ۲. پژوهشی

تحقیق حاضر به ارزیابی کیفیت عملکرد حاصل از به کارگیری مدل EFQM در بین گروه‌های آموزشی دانشگاه الزهرا پرداخته است، در صورت انجام تحقیقات مشابه با موضوعات ذیل می‌توان به نتایج ارزشمند و کاربردی‌تر در این خصوص دست یافت؛ لذا به منظور رسیدن به هدف مذکور پیشنهادات پژوهشی ذیل برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد:

- ارزیابی کیفیت عملکرد حاصل از به کارگیری مدل EFQM در بین گروه‌های آموزشی سایر دانشگاه‌ها؛
- مقایسه نتایج حاصل از ارزیابی گروه‌های آموزشی با یکدیگر؛



- مقایسه نتایج حاصل از ارزیابی گروه‌های آموزشی با نتایج گروه‌های آموزشی مشابه در دانشگاه‌های کشورهای خارجی به منظور یافتن نقاط قوت و قابل بهبود؛
- ارزیابی کیفیت عملکرد گروه‌های آموزشی با سایر مدل‌های تعالی سازمانی و مقایسه نتایج.

## منابع و مراجع

- [1] اقبال، فرزانه و سیادت، علی و یارمحمدیان، حسین؛ ارزیابی توانمندسازها در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با بهره‌گیری از الگوی سرآمدی سازمانی. دانش و پژوهش در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان، ۱۳۸۸، شماره ۲۱، ص ۱۳۷-۱۵۲
- [2] امیری، محمدرضا و سکاکی، سید محمدرضا؛ راهنمایی ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی (EFQM)، انتشارات آهار، تهران، ۱۳۸۴
- [3] توکلی، غلام رضا و بهشتی پور، بهنام؛ مدل تعالی و سرآمد EFQM 2010، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۹۰
- [4] حری، صادق و اکبری، حسن و قرقره چی، مجید و نوری الموتی، صابر؛ بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه بصیرت، ۱۳۸۸، شماره ۴۴، ص ۹۷-۱۲۴
- [5] خواجه، مصطفی و سلامی، هادی؛ ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، قابل دسترسی در سایت، ۱۳۹۲  
[http://www.edcbmj.ir/browse.php?a\\_id=323&sid=1&slc\\_lang=fa](http://www.edcbmj.ir/browse.php?a_id=323&sid=1&slc_lang=fa)
- [6] شفیق زاده، حمید؛ ارتقای کیفیت آموزش عالی با تأکید بر مدل تعالی EFQM. نشریه‌ی علوم اجتماعی، ۱۳۸۹، شماره ۵۴، ص ۸۳-۱۰۶
- [7] فتحی، محمد و حسینی پنجکی، سیده اعظم و کاظمینی، نسیم و یوسفیان، شیوا؛ ارزیابی عملکرد معاونت توسعه و منابع دانشگاه علوم پزشکی کشور براساس مدل EFQM، نشریه طب و تزکیه، ۱۳۸۹، شماره ۱، ص ۱۷-۲۴
- [8] نجمی، منوچهر؛ مدل جایزه تعالی EFQM 2010 سفر تعالی منابع انسانی دیدگاه‌های نوین پیشروان در عرصه منابع انسانی، انتشارات سرآمد، تهران، ۱۳۸۹
- [9] نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس؛ مدل سرآمدی (از ایده تا عمل) انتشارات سرآمد، تهران، ۱۳۸۷
- [10] هادیان دهکردی، ناهید؛ تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا (س) در سال ۱۳۹۰، انتشارات دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ۱۳۹۲
- [11] Alshayea, Ali, *Improvement of the quality Assurance in Saudi Higher Education, Procedia, Social and Behavioral Sciences* 47, 2012, 2234 – 2236 doi: 10.1016/j.sbspro.2012.06.978.
- [12] Bhatt, G.D, *EFQM Excellence Model & Knowledge Management Implications, Published by EFQM Organization. 2012.*
- [13] Hidalgo, Eugenio, Villoria, Javier, Romero-Cerezo, Cipriano, *The necessity and challenge of setting up a quality assurance system in the higher education system in Andalusia (Spain), Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012.*



- [14] Miriam, Jankalova, *Business Excellence evaluation as the reaction on changes in global business environment, Social and Behavioral Sciences* 62, 2012, 1056 - 1060. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.180.
- [15] *My First Step with EFQM Model, 2010, EFQM supportive documents, www.efqm.org.*
- [16] Peng, Samuel, Lee, John, Chi-Kin, *Educational Evaluation in East Asia: Emerging Issues & Challenges, Nova Science Publishers, New York, 2009.*
- [17] *Quality management, Assessing for Excellence, A practical guide to self assessment (A frame work for continuous improvement in the Soutt Africa Higher Education sector) Brussels: EFQM, erreia, Marice PhD thesis university of Pretoria faculty of Economic management sciences, 2003.*
- [18] *Sheffield Hallam University, EFQM Excellence Model Higher Education, Beitrage zur Hochschulforschung, Heft: Sheffield Hallam University, 2003.*
- [19] Suarez, Alberto A., et al, *UNIVERSITY SERVICES QUALITY EVALUATION INACCORDANCE WITH THE EFQM MODEL AT THE UNIVERSITY OF OVIEDO, Quality Technical Unit 3 Principado St., mezzanine floor 33007 Oviedo (Spain), 2013.*  
[http://www.albertoalvarezsuarez.es/Doc/12Articulo\\_ingles.pdf](http://www.albertoalvarezsuarez.es/Doc/12Articulo_ingles.pdf)
- [20] Tari, Juan J., *An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university, Journal of Educational Administration, vol 44, no 2, 2006, pp 170-188.*
- [21] Tari, Juan J., and Madeleine, *CarolinaPreparing Jordanian University services to implement a quality self-assessment methodology. International Review of Administrative Sciences, vol 77, no1, 2011 , pp 138-158 .*
- [22] Turner, David A., *Quality in Higher Education. Sense Publishers, ISBN: 978-94-6091-684-7 (e-book) 2011.*