

کاربرد مدل تعالی سازمانی (EFQM) در ارزیابی نظام‌های دانشگاهی

مهدی اسماعیلی^۱ رخ^۱ فیروزه کرمانشاه^۲

چکیده

هدف از این مقاله، ارائه نتایج حاصل از پژوهشی است که برای دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس انجام شده و در آن سعی شده است کاربرد مدل تعالی سازمانی (EFQM) در ارزیابی نظام‌های دانشگاهی بررسی و مدل بومی برای ارزیابی کیفیت و تعالی دانشگاه‌های کشور بر مبنای مدل EFQM طراحی شود.

به منظور طراحی این مدل، ابتدا جستجوهای متعددی درباره مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها صورت گرفت و مدل‌های به کار رفته در ایران، انگلیس، ایالات متحده، افریقای جنوبی، سنگاپور، فنلاند، اتریش و روسیه مورد بررسی قرار گرفت.

در نهایت با توجه به تمامی جنبه‌ها و با در نظر داشتن این نکته که مدل EFQM به عنوان چارچوب مدل‌های تعالی و جوایز ملی در ایران مطرح است، کلیات مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در بخش عمومی و مدل دانشگاه شفیلد هالم انگلستان به عنوان چارچوب اصلی برای طراحی مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی تعیین شد. سپس به منظور ایجاد تغییرات متناسب با شرایط آموزش عالی در ایران و همسوسازی فعالیت‌های گذشته برای

۱- ارزیاب ارشد جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، شرکت طرح نو اندیشان ۸۸۳۳۴۰۱۰
m.esmaeili@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران ۸۸۳۳۴۰۱۰
f.kermanshah@gmail.com

به‌کارگیری مدل‌های ارزیابی، چارچوب ارزیابی درونی در آموزش عالی و معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام به عنوان دو چارچوب مکمل مورد استفاده قرار گرفت. مدل طراحی‌شده برای ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی، ساختاری پویا برای مدیریت و ارزیابی را معرفی می‌نماید که دارای نه معیار "مدیریت و رهبری"، "برنامه‌ریزی راهبردی"، "هیات علمی و کارکنان"، "همکاری‌ها و منابع"، "مدیریت فرایندها"، "نتایج دانشجویان و مشتریان"، "نتایج هیات علمی و کارکنان"، "نتایج معنوی و اجتماعی" و "نتایج کلیدی" است.

از آنجا که مدل طراحی شده برای ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی از دو مزیت سابقه به‌کارگیری مدل EFQM در بخش‌های مختلف خدماتی و تولیدی در کشور و همچنین طراحی متناسب با نظام آموزش عالی کشور برخوردار است، می‌تواند ابزاری مناسب برای ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی کشور باشد و علاوه بر این به زبان مشترکی میان بخش آموزش و سایر بخش‌های تولید و خدمات برای تبادل تجربیات در حوزه مدیریت و ارتقای کیفیت بدل شود.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، کیفیت، تعالی سازمانی، دانشگاه، آموزش عالی، EFQM

۱- مقدمه

جهانی‌شدن در سال‌های اخیر تمامی سازمان‌ها را با فضای رقابتی جدیدی مواجه کرده است و سازمان‌ها به دنبال این بوده‌اند تا از طریق معرفی خود به عنوان یک سازمان برتر و در کلاس جهانی به مزیت رقابتی دست یابند.

دانشگاه‌ها نیز از این قاعده و نیاز به رقابت‌پذیری مستثنی نیستند. جهانی‌شدن، شرایط رقابتی و لزوم رقابت‌پذیری در آموزش عالی سبب فشار بر دانشگاه‌ها شده تا راهکارهای جدیدی را جستجو کنند تا قادر باشند مؤسسه‌های آموزشی که روزبه‌روز پیچیده‌تر و متنوع‌تر می‌شوند را مدیریت کنند. [۱۲]

در سال‌های آینده به سبب تغییرات فزاینده محیطی، دانشگاه‌ها با چالش‌های متعددی مواجه خواهند شد که عبارتند از: [۶]

- افزایش و تنوع راه‌های کسب درآمدهای مالی و لزوم وابستگی کمتر به بودجه‌های دولتی؛
 - تعریف دوباره ماموریت‌ها و تغییر فرایندهای تولید و توسعه دانش با توجه به گسترش نیازهای دانشجویان و مشتریان؛
 - لزوم جلوگیری از مهاجرت نخبگان، ظهور فناوری‌های جدید و اقتصاد جهانی؛
 - لزوم برقراری ارتباطات جدید با سایر تولیدکنندگان دانش در درون بخش آموزش و بیرون آن، به‌ویژه صنعت و بخش خصوصی.
- علاوه بر موارد بالا عوامل دیگری نیز موجب سوق دادن دانشگاه‌ها به سوی رقابت و حضور در جمع سازمان‌های موفق خواهد شد که عبارتند از: [۲۱]
- لزوم افزایش کارایی، اثربخشی و ایجاد ارزش به منظور پاسخگویی به نهادهای ذینفع؛
 - کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در تقبل هزینه‌های دانشجویان و خدمات آموزشی و نیاز به افزایش بهره‌وری و دستیابی به خروجی بهتر با منابع کمتر؛
 - احاطه رویکردهای مدیریتی و کارآفرینی در آموزش عالی که منجر به تمایل به سوی اقتصادی کردن دانشگاه‌ها و تبدیل آنها به موسسه‌های درآمدزا می‌شود؛
 - توسعه خصوصی‌سازی در آموزش عالی که منجر به ایجاد رقابت با آموزش دولتی و حتی بین دانشگاه‌های دولتی می‌شود؛
 - افزایش نیاز بازار کار به برنامه‌های آموزشی ویژه که منجر به تغییر نگرش و توجه بیشتر به کارفرمایان و دانشجویان به‌عنوان مشتریان دانشگاه‌ها خواهد شد.
- در پاسخ به نیاز سازمان‌ها به رقابت‌پذیری، مدل‌های تعالی (سرآمدی) توسعه یافته‌اند. این مدل‌ها وضعیت مدیریت بنگاه‌ها را در قبال مجموعه‌ای از معیارهای تعالی تعیین و تحلیل می‌کنند. تعالی سازمانی معیاری برای سنجش عملکرد و نشانی برای سازمان‌های موفق است. هرچند ممکن است امروزه تعالی سازمانی هنوز واژه‌ای نو باشد، اما در سال‌های آینده به یک اصل خدشه‌ناپذیر و به ابزاری بدل خواهد شد که اجازه حضور در رقابت را به سازمان‌ها می‌دهد و سازمان‌هایی که در این راه گام برندارند از میدان رقابت حذف خواهند شد. [۱۲]

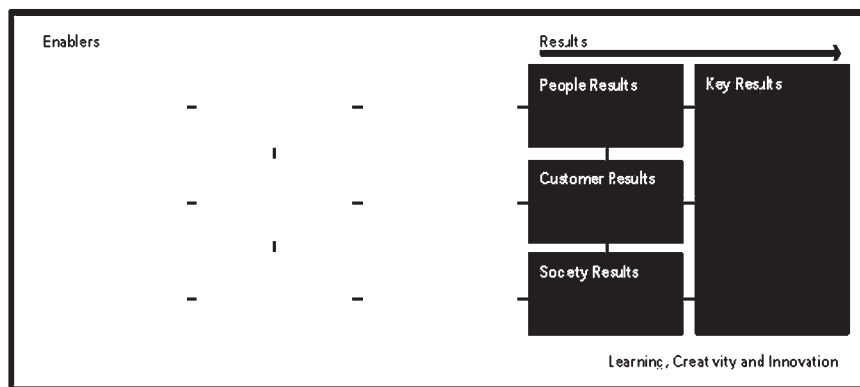
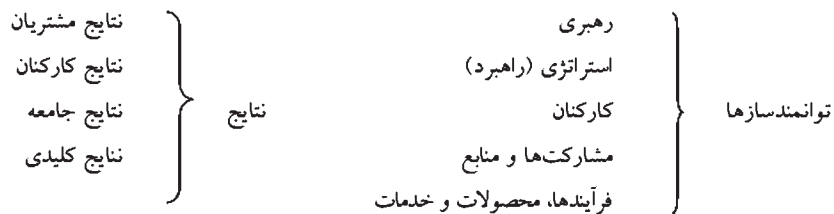
مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نیز که آخرین ویرایش آن در سال ۲۰۱۰ معرفی شده است، چارچوبی عملیاتی برای ایجاد رقابت پذیری از طریق اجرای مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر^۱ در سازمان‌هاست. [۱۴]

در حرکت به سمت فضای رقابتی و با توجه به کاهش سرمایه‌گذاری‌های دولتی، دانشگاه‌ها نیاز دارند که فعالیت‌هایشان را از طریق استقرار مدل‌های تعالی به‌ویژه مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت هرچه بیشتر شبیه بنگاه‌های اقتصادی سامان‌دهی کنند. به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توسط دانشگاه‌ها از سال‌های ابتدایی توسعه مدل برای بنگاه‌های اقتصادی مطرح بوده است و در دانشگاه‌های مختلفی در اروپا و آسیا به‌کار بسته شده است. [۱۶]

هدف از این مقاله، ارائه نتایج حاصل از پژوهشی است که برای دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس انجام شده و در آن سعی شده است کاربرد مدل تعالی سازمانی (EFQM) در ارزیابی نظام‌های دانشگاهی بررسی و مدل بومی برای ارزیابی کیفیت و تعالی دانشگاه‌های کشورمان بر مبنای مدل EFQM طراحی شود.

۲- مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

مدل تعالی سازمانی که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توسعه داده شده است به‌عنوان یکی از ابزارهای ارزیابی کیفیت در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها (آنچه سازمان انجام می‌دهد) و نتایج (آنچه سازمان به‌دست می‌آورد) است. نتیجه ارزیابی بر اساس این مدل، تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان است. [۸، ۹، ۱۱] این مدل دارای نه معیار تعالی است. پنج معیار آن، "توانمندسازها" و چهار معیار دیگر "نتایج" هستند.



شکل ۱ - مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، ویرایش ۲۰۱۰

۳- طراحی مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی

در این مقاله خلاصه‌ای از نتایج طراحی مدلی برای ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM آورده شده است. این فعالیت در قالب یک طرح پژوهشی برای دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس انجام شده است. به منظور طراحی این مدل ابتدا جستجوهای متعددی در خصوص مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها صورت گرفت [۲۵، ۲۶، ۲۷] و مدل‌های به کار رفته در ایران، انگلیس، ایالات متحده، افریقای جنوبی، سنگاپور، فنلاند، اتریش و روسیه مورد بررسی قرار گرفت. [۴، ۵، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۸]

در نهایت با توجه به تمامی (جنبه‌ها) جهات و با در نظر داشتن این نکته مهم که مدل اروپایی به عنوان چارچوب مدل‌های تعالی و جوایز ملی در ایران مطرح است، کلیات مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در بخش عمومی [۸، ۲۴، ۲۵] و مدل دانشگاه شفیلد هالم

انگلستان [۴، ۲۰] به عنوان چارچوب اصلی برای طراحی مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی تعیین شد.

به منظور ایجاد تغییرات متناسب با شرایط آموزش عالی در ایران و همسوسازی فعالیت‌های گذشته در خصوص به‌کارگیری مدل‌های ارزیابی، چارچوب ارزیابی درونی در آموزش عالی [۲] و معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام [۱] به عنوان دو چارچوب مکمل مورد استفاده قرار گرفت.

مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی بر این واقعیت مبتنی است که تمامی دانشگاه‌ها برای حصول به موفقیت نیازمند ایجاد و استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب است و مدل تعالی سعی در ایجاد ابزاری کاربردی دارد که دانشگاه می‌تواند در موارد زیر از آن بهره بگیرد:

- خودارزیابی و شناسایی موقعیت دانشگاه در مسیر تعالی و کمک به دانشگاه در درک زمینه‌های قابل بهبود و سپس پیشنهاد راه‌حل‌های بهبود؛
- ایجاد زبان و تفکر مشترک مدیریتی در دانشگاه و جاری‌سازی آن در تمامی فعالیت‌ها و عملکردها؛
- ساختاردهی به نظام مدیریت دانشگاه.
- مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی ساختاری پویا برای مدیریت را معرفی می‌کند و با تفکرات روز مدیریتی نیز همسو است.

۴- ارزش‌های بنیادین مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی

ارزش‌های بنیادین تعالی، پایه‌های اعتقادی مدیریت دانشگاه را در به‌کارگیری مدل ارزیابی تعالی طراحی شده برای نظام‌های دانشگاهی بیان می‌دارد و معیارهای مدل ارزیابی تعالی دانشگاه را پشتیبانی می‌کند. در مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی ارزش‌های بنیادین به شرح زیر تعریف شده است.

- ارزیابی مستمر نتایج تعالی به معنای ارزیابی مستمر نتایج حاصل از فعالیت‌های دانشگاه است.

در دانشگاه متعالی، ارزیابی نتایج فعالیت‌ها در قالب شاخص‌های کمی و کیفی و به صورت مستند انجام می‌شود و تعالی تلاش روزافزون برای دستیابی به نتایجی است که موجب رضایت دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و سایر ذینفعان دانشگاه شود.

• دانشجویمداری و پاسخگویی به مشتریان

تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب دانشجویان و سایر مشتریان است. پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازهای حال و آینده دانشجویان و سایر مشتریان از طریق خلاقیت و بهینه‌کاوی، هدف‌گذاری‌های کمی و کیفی مناسب، ارزیابی عملکرد در قبال آنها و همچنین پاسخگویی به دانشجویان و مشتریان بیانگر تعالی دانشگاه است.

• رهبری ایده‌پرداز همراه با شفافیت عملکرد

تعالی؛ رهبری ایده‌پرداز، دوران‌دیش و همراه با شفافیت عملکرد است. ایجاد سبکی از رهبری ایده‌پرداز، خلاق و الهام‌بخش همراه با شفافیت و نقدپذیری در کلیه حوزه‌های مدیریت و رهبری از ویژگی‌های دانشگاه متعالی است. رهبری دوران‌دیش همراه با ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و اعتقاد به یک هدف مشترک در میان رهبران، دانشجویان، هیات‌علمی، کارکنان و سایر ذینفعان دانشگاه را به سرآمدی می‌رساند.

• مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

تعالی؛ مدیریت دانشگاه از طریق مجموعه‌ای از فرآیندها، سیستم‌ها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

تعالی به معنای مدیریت نظام‌مند آموزش (نگهداری و انتشار دانش) و پژوهش (تولید دانش) به عنوان دو رسالت مهم دانشگاه و برقراری مدیریت موثر بر سایر فعالیت‌های دانشگاه از طریق مجموعه‌ای از فرایندهای کلیدی مدون، به‌روز و بهینه، به همراه به‌کارگیری سیستم‌های یکپارچه و مرتبط است. این فرایندها و سیستم‌ها سبب می‌شوند تصمیمات بر مبنای اطلاعات و شواهد روشن و قابل اعتماد اتخاذ شده و دانشگاه به اهداف راهبردی خود دست یابد.

• توسعه و مشارکت هیات علمی و کارکنان

تعالی، بیشتر کردن مشارکت هیات علمی و کارکنان از طریق حفظ منزلت، توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

اعتقاد به شأن و منزلت هیات علمی و کارکنان و ایجاد زمینه‌های توسعه و مشارکت آنان در فعالیت‌های دانشگاه از ارکان دستیابی به تعالی است. حداکثرسازی تعامل با هیات علمی در چارچوبی مثبت که مشوق دانش‌آفرینی و دانش‌گستری و در راستای استقرار حاکمیت علمی در دانشگاه باشد از پایه‌های تعالی دانشگاه است. شناسایی و تعریف ارزش‌های معنوی مشترک میان همه و ایجاد فرهنگی از صداقت، شفافیت و توانمندسازی در دانشگاه از دیگر ویژگی‌های تعالی است.

• توسعه همکاری‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای دانشگاه ارزش و اعتبار ایجاد می‌کند.

توسعه همکاری‌ها و ارتباط‌های مفید و باارزش در داخل و خارج کشور به منظور ایجاد ارزش و اعتبار برای دانشگاه و همکاران آن از پایه‌های دستیابی تعالی و رسیدن به اهداف راهبردی و عملیاتی دانشگاه است.

به نظر می‌رسد که بین المللی بودن دانشگاه‌ها حرکت مثبتی برای کیفیت آموزش، خروجی پژوهش، درک اجتماعی- فرهنگی و در نهایت اعتبار و خوشنامی دانشگاه است. بنابراین وجود استادان و دانشجویان بین المللی، اعضای هیات علمی که مدرک دکترای خود را از خارج از کشور خود دریافت کرده باشند و مشارکت در تعاملات بین المللی برای دانشگاه‌های کشور امتیاز محسوب شود.

• مسئولیت‌پذیری معنوی و اجتماعی

تعالی، به معنای فراتر رفتن از انجام وظایف و مسئولیت‌های قانونی بوده و اعتقاد به این امر است که کار در دانشگاه به منزله عبادت و خدمت به جامعه است.

تعالی تنها پاسخگویی به کمترین وظایف و الزامات قانونی نیست بلکه تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات اجتماع و ذینفعان دانشگاه در جامعه است. با توجه به فرهنگ معنوی حاکم بر دانشگاه‌های کشور، باید در هر فعالیتی که انجام می‌پذیرد معنویات و لزوم تاثیرگذاری مثبت در جامعه را در نظر داشت. درک، اهمیت دادن و در نظر داشتن راه‌های تعامل با جامعه (اعم از جامعه محلی، کشوری و جهانی) و میزان تاثیر بر آن از هر دو منظر عملیاتی و اخلاقی مد نظر دانشگاه متعالی است. از سویی دیگر تغییر سریع اقتصاد عمومی و پویایی جامعه، نیازمند این است که پژوهش و آموزش‌های دانشگاهی مرتبط با جامعه باشد. بسیاری معتقدند که اولین مسئولیت دانشمندان و دانش‌پژوهان، ارتقای رفاه و آسایش جامعه است و هرچه دانشگاه‌ها در این زمینه فعال‌تر باشند، آنگاه می‌توان ادعا کرد که اعتبار و عمومیت آنها نیز بالاتر است.

• نوآوری، یادگیری و بهبود مستمر

تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود دانشگاه و ایجاد تغییر در آن از طریق نوآوری و همچنین خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است. ترغیب و تشویق دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و سایر ذینفعان و توانمندسازی آنان در جهت بهبود مستمر، مدیریت و نشر دانش و عمل بر اساس یادگیری و تجربه، ایجاد تغییر با به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت و ایجاد ارزش فزاینده در چارچوبی نظام‌مند از ویژگی‌های دانشگاه متعالی است.

• چابکی و انعطاف‌پذیری

تعالی، توانایی عکس‌العمل سریع به نیازهای متغیر دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و سایر ذینفعان از طریق سرعت پاسخگویی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات است. چابکی و توانایی عکس‌العمل سریع از مهمترین ویژگی‌های دستیابی به کارایی و اثربخشی در دانشگاه است. بدین منظور باید در دانشگاه ظرفیت‌هایی را به منظور توانایی پاسخگویی سریع و انعطاف‌پذیر به نیازهای متغیر دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و سایر

ذینفعان ایجاد کرد. تمرکز بر شاخص‌های عملکرد زمانی فعالیت‌ها و بهبود در آنها، سازماندهی، کیفیت و هزینه‌های دانشگاه را نیز بهبود می‌بخشد.

• تفکر بلندمدت و آینده‌نگری

تعالی، درک عوامل کوتاه‌مدت و بلندمدت موثر بر فعالیت‌های دانشگاه و میزان تقاضای آموزش در کشور و برنامه‌ریزی برای در نظر داشتن و عکس‌العمل در قبال این تقاضاست.

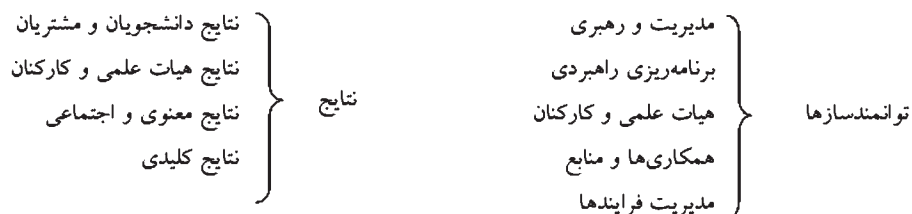
در برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت جهت مدیریت دانشگاه، بایستی عوامل متعددی از جمله تغییر نیازهای آموزشی، تغییر نیازها و انتظارات صنعت، جامعه، دانشجویان، هیات علمی، کارکنان و سایر ذینفعان، فرصت‌های همکاری ملی و بین‌المللی، فناوری‌های نو، ویژگی‌های جغرافیایی و اجتماعی، میزان دسترسی به منابع و ... را مد نظر داشت. در یک دانشگاه متعالی به منظور اطمینان از دستیابی به اهداف، بایستی سیستمی جهت ارزیابی مستمر فعالیت‌ها و تحقق برنامه‌ها طراحی و اجرا گردد. تمرکز بر توسعه و ارتقای هیات علمی و کارکنان و ایجاد فرصت‌های نوآوری و خلاقیت از دیگر ملزومات آینده‌نگری است.

۵- معیارهای مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی

مدل ارزیابی تعالی طراحی شده برای ارزیابی نظام‌های دانشگاهی مدلی روشمند و مبتنی بر نه معیار است. پنج معیار آن «توانمندسازها» و چهار معیار دیگر «نتایج» است. توانمندسازها آنچه را که دانشگاه انجام می‌دهد از طریق معیارهای کیفی ارزیابی می‌کنند.

نتایج آنچه را که دانشگاه به دست می‌آورد از طریق معیارهای کمی ارزیابی می‌کنند. نتایج در اثر توانمندسازها حاصل شده و توانمندسازها نیز با استفاده از بازخوردهای نتایج بهبود می‌یابند.

معیارهای مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی به قرار زیر است:



• مدیریت و رهبری

رهبران متعالی، خود در تدوین مأموریت و آرمان دانشگاه مشارکت دارند و با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع و حمایت، دستیابی به آنها را تسهیل می‌نمایند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار دانشگاه را ایجاد کرده، توسعه می‌دهند و از طریق عملکرد و رفتار مناسب خویش به اجرا در می‌آورند. آنان خود از توسعه و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانشگاه اطمینان حاصل می‌کنند. در دوران تحول، ثبات در مقاصد دارند و هر جا که لازم باشد، قادر هستند سوگیری دانشگاه را تغییر داده و دیگران را به پیروی از آن ترغیب کنند.

• برنامه‌ریزی راهبردی

دانشگاه‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق طراحی راهبردهایی متمرکز بر دانشجویان، هیات علمی، کارکنان، صنعت، جامعه و سایر ذینفعان و با توجه به نیاز آموزش در کشور به اجرا در می‌آورند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرایندها برای تحقق راهبردها، ایجاد و توسعه یافته و جاری می‌شوند.

• هیات علمی و کارکنان

دانشگاه‌های متعالی تمامی توان بالقوه هیات علمی و کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و دانشگاهی شناسایی کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌برند. آنها عدالت و برابری را در میان هیات علمی و کارکنان ترویج کرده، آنها را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این دانشگاه‌ها به گونه‌ای به هیات علمی و کارکنان خود توجه کرده، با آنها ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد لازم برای

نوآوری هر چه بیشتر و استفاده از مهارت‌ها و دانششان برای رضایت متولیان دانشگاه، دانشجویان، هیات علمی، کارکنان، صنعت، جامعه و سایر ذینفعان ایجاد شود.

• همکاری‌ها و منابع

دانشگاه‌های متعالی همکاری‌های ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی و همچنین همکاری با تأمین‌کنندگان خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبردها و اجرای اثربخش فرایندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. از سوی دیگر مدیریت مناسب و اثربخشی بر منابع خود دارند. این دانشگاه‌ها در هنگام برنامه‌ریزی و مدیریت بر همکاری‌ها و منابع، سعی می‌کنند بین نیازهای حال و آینده دانشگاه، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان توازن برقرار کنند.

• مدیریت فرایندها

دانشگاه‌های متعالی فرایندهای سازمانی خود را با هدف کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای دانشجویان، هیات علمی، کارکنان، و سایر ذینفعان طراحی کرده، از طریق مستندسازی و مدیریت فرایندی مدیریت کرده و با به‌کارگیری مکانیزم‌های علمی بهبود فرایندها، بهبود می‌بخشند.

• نتایج دانشجویان و مشتریان

دانشگاه‌های متعالی به طور فراگیر نتایج کلیدی مرتبط با دانشجویان و سایر مشتریان خود را از طریق اندازه‌گیری مستمر و بررسی روند شاخص‌های کمی ارزیابی کرده و به اهداف تعیین شده برای شاخص‌ها دست می‌یابند.

• نتایج هیات علمی و کارکنان

دانشگاه‌های متعالی به طور فراگیر نتایج کلیدی مرتبط با هیات علمی و کارکنان خود را از طریق اندازه‌گیری مستمر و بررسی روند شاخص‌های کمی ارزیابی کرده و به اهداف تعیین شده برای شاخص‌ها دست می‌یابند.

• نتایج معنوی و اجتماعی

دانشگاه‌های متعالی به‌طور فزاینده‌تر نتایج کلیدی مرتبط با جامعه و ارزش‌های معنوی را از طریق اندازه‌گیری مستمر و بررسی روند شاخص‌های کمی ارزیابی کرده و به اهداف تعیین شده برای شاخص‌ها دست می‌یابند.

• نتایج کلیدی

دانشگاه‌های متعالی به‌طور فزاینده‌تر نتایج کلیدی مرتبط با راهبردهای خود و اهداف عملیاتی دانشگاه را از طریق اندازه‌گیری مستمر و بررسی روند شاخص‌های کمی ارزیابی کرده و به اهداف تعیین شده برای شاخص‌ها دست می‌یابند.

۶- نحوه ارزیابی بر اساس مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی

به منظور ایجاد امکان ارزیابی بر اساس مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی ابتدا به‌ازای هر یک از معیارها تعدادی زیرمعیار تعریف شد. برای مثال از میان معیارهای توانمندساز، در معیار مدیریت فرایندها، زیرمعیارهای پنج‌گانه‌ای به شرح زیر تعریف شد:

مدیریت فرایندها

دانشگاه‌های متعالی فرایندهای سازمانی خود را با هدف کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای دانشجویان، هیات‌علمی، کارکنان، و سایر ذینفعان طراحی کرده، از طریق مستندسازی و مدیریت فرایندی مدیریت کرده و با به‌کارگیری مکانیزم‌های علمی بهبود فرایندها، بهبود می‌بخشند.

زیرمعیارها:

• (۱-۵) فرایندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند.

۲-۵۰) فرایندها بهبود می‌یابند و در صورت نیاز از نوآوری نیز به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای دانشجویان، هیات علمی، کارکنان، صنعت، جامعه و سایر ذینفعان، استفاده می‌شود.

۳-۵۰) طراحی و به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی، خدمات پژوهشی، تخصصی و مشاوره‌ای براساس نیازها و انتظارات دانشجویان، صنعت و سایر مشتریان صورت می‌گیرد.
۴-۵۰) اطلاع‌رسانی و ارائه دوره‌های آموزشی، خدمات پژوهشی، تخصصی و مشاوره‌ای به نحوی موثر صورت می‌گیرد.

۵-۵۰) ارتباط و تعامل با دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، صنایع و سایر مشتریان دانشگاه به نحوی موثر مدیریت و تقویت می‌شود.

برای هر یک از زیرمعیارها نیز نکات راهنمایی تدوین شده است. برای مثال در خصوص معیار ۵-۵) نکات راهنمای ارزیابی به شرح زیر تدوین شد:

۵-۵) ارتباط و تعامل با دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، صنایع و سایر مشتریان دانشگاه به نحوی موثر مدیریت و تقویت می‌شود.

نکات راهنما:

• آیا نیازهای ارتباطی مستمر و روزانه دانشجویان (و سایر مشتریان) شناسایی و پاسخ داده می‌شود؟

• آیا بازخورهای دریافتی از ارتباطات مستمر و روزانه (شامل پیشنهادها، انتقادات و به‌ویژه شکایات) رسیدگی و در انجام فعالیت‌ها مدنظر قرار می‌گیرد؟

• آیا مشارکت فعال و آینده‌نگر با دانشجویان (و سایر مشتریان) به منظور تبادل نظر و برآورده کردن نیازها، انتظارات و علایق آنان تشویق می‌شود؟

• آیا برای شناسایی میزان رضایت دانشجویان و مشتریان از محتوا و فرایندهای برگزاری دوره‌های آموزشی و سایر خدمات ارائه شده از جانب دانشگاه، پیگیری‌های مقتضی صورت می‌گیرد؟

- آیا در برقراری ارتباط با دانشجویان و سایر مشتریان همواره خلاقیت و نوآوری وجود دارد؟
- آیا به منظور ایجاد ارزش فزاینده در فعالیت‌ها و تجارب آینده مشارکت‌هایی با دانشجویان و سایر گروه‌های مشتریان برقرار می‌شود؟
- آیا داده‌های نظرسنجی‌های دوره‌ای و سایر اطلاعات حاصل از ارتباطات مستمر و روزانه با دانشجویان و سایر مشتریان برای ارتقای سطح ارتباطات و افزایش میزان رضایت آنان استفاده می‌شود؟
- آیا نحوه دستیابی به بیشترین ارزش ممکن از خدمات ارائه شده به دانشجویان و مشتریان به آنان توصیه و گوشزد می‌شود؟
- همچنین برای مثال از میان معیارهای نتایج، در معیار نتایج دانشجویان و مشتریان دو زیرمعیار به شرح زیر تعریف شد:

نتایج دانشجویان و مشتریان

دانشگاه‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج کلیدی مرتبط با دانشجویان و سایر مشتریان خود را از طریق اندازه‌گیری مستمر و بررسی روند شاخص‌های کمی ارزیابی کرده و به اهداف تعیین شده برای شاخص‌ها دست می‌یابند.

زیرمعیارها:

- ۱-۶) شاخص‌های نظرسنجی: این شاخص‌ها بیانگر نظرات مستقیم و بی‌واسطه دانشجویان و سایر مشتریان درباره دانشگاه است.
 - ۲-۶) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که دانشگاه به منظور نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دوره‌ها و سایر خدمات خود برای ارائه به دانشجویان و سایر گروه‌های مشتریان، آنها را مورد سنجش قرار می‌دهد.
- همانطور که ذکر شد در ذیل هر یک از زیرمعیارها نیز نکات راهنمایی تدوین شده است. در بخش نتایج، این نکات راهنما در حقیقت شاخص‌های ارزیابی کمی عملکرد هستند.

برای مثال در خصوص معیار ۶-۲) نکات راهنمای ارزیابی (شاخص‌ها) به شرح زیر تدوین شد:

۶-۲) شاخص‌های عملکردی

نکات راهنما (شاخص‌ها):

تصویر کلی:

- میزان افراد پذیرفته شده به تعداد متقاضیان دوره‌ها و خدمات
- توزیع سنی و جنسی دانشجویان
- میانگین معدل مقطع قبلی
- میانه رتبه کنکور دانشجویان پذیرفته شده
- متوسط تعداد کتاب‌های منتشره توسط دانشجویان
- متوسط تعداد مقالات منتشره در مجلات معتبر توسط دانشجویان
- متوسط تعداد مقالات عرضه شده در کنفرانس‌ها توسط دانشجویان
- متوسط تعداد اختراعات و اکتشافات ثبت شده
- متوسط تعداد طرح‌های پژوهشی
- تعداد دفعات نامزد شدن و دریافت تقدیر نامه‌ها و جوایز توسط دانشجویان،
- میزان پوشش خبری فعالیت‌ها و موفقیت‌های دانشجویان.

دوره‌های آموزشی، خدمات پژوهشی، تخصصی و مشاوره‌ای:

- شاخص‌های خدمات نظیر کیفیت، هزینه، مصرف منابع، مناسب بودن، به موقع بودن، راحتی و ...

- مدت زمان طراحی دوره آموزشی یا خدمت جدید و ارائه آن
- میزان استفاده از نوآوری در طراحی و ارائه دوره یا خدمت جدید،
- میانگین نمره دروس پایه و تخصصی بر حسب سال و مقطع تحصیلی
- نسبت دانشجویان مشروطی، انصرافی و اخراجی به کل دانشجویان

- نسبت تعداد پذیرفته‌شدگان در مقاطع تحصیلی بالاتر به تعداد داوطلبان
- تعداد دانشجویان اعزامی برای فرصت مطالعاتی به خارج
- مقدار مشارکت دانشجویان در تدریس و فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیات علمی
- سطح کمک‌هزینه دانشجویی
- تعداد فرصت‌های کار دانشجویی
- تعداد مدارک تحصیلی اعطا شده
- تعداد واقعی و انواع شکایات
- بهبود شاخص‌های اجرایی مثل کاهش مدت زمان مکاتبات.
- مقایسه شاخص‌های عملکرد با رقبا

آینده و بازارکار:

- متوسط زمان انتظار برای اشتغال در اولین شغل
- نسبت شاغلان در حوزه تخصصی به کل دانش‌آموختگان
- تعداد شکایات و تقدیرهای دریافتی از کارفرمایان و ذینفعان

علاقه و وفاداری:

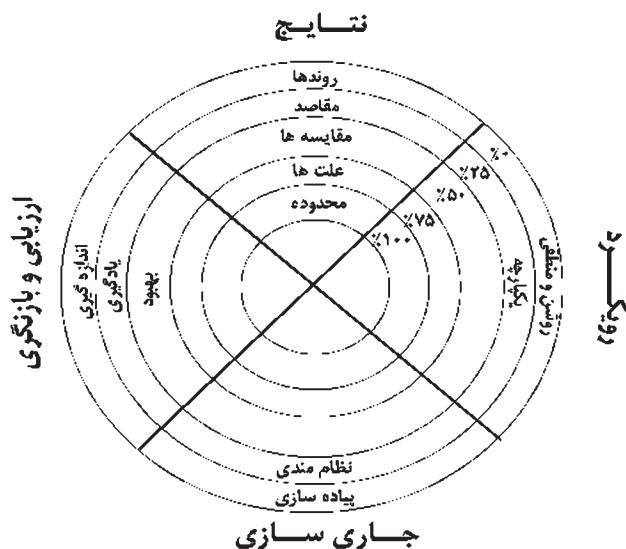
- میزان رضایت دانشجویان و مشتریان تجاری از خدمات
- میزان تکرار کسب و کار: تعداد تجدیدقراردادها برای پژوهش، کنفرانس‌ها و ...
- حجم و ارزش قراردادها با مشتریان تجاری،
- ارزش شهریه‌های دریافتی از دانشجویان و سایر منابع سرمایه‌گذاری
- تعداد دانشجویان و یا مشتریان تجاری که قطع ارتباط کرده‌اند.

۷- امتیازدهی کمی

ماتریس امتیازدهی RADAR به عنوان روش امتیازدهی در مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی انتخاب شده است. این روش برای امتیازدهی در مدل EFQM توسعه داده شده است و در ارزیابی‌های مختلفی نظیر ارزیابی مدل تعالی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی

سازمانی ایران، جایزه تعالی اروپا و تعدادی دیگر از جوایز معتبر در دنیا به کار بسته می‌شود. این روش برای امتیازدهی در دانشگاه‌هایی که اقدام به خودارزیابی بر اساس مدل EFQM کرده‌اند نیز مورد استفاده واقع شده است. [۱۳]

در مدل ارزیابی تعالی به هر کدام از معیارها و زیرمعیارها وزنی بر اساس بهینه‌کاوی تخصیص داده شده است. اولین قدم در امتیاز دهی، تخصیص یک امتیاز بین ۰ تا ۱۰۰ به هر یک از زیر معیارهاست. در مرحله بعد بر اساس برگه خلاصه امتیازها و وزن‌های لحاظ شده برای هر یک از زیرمعیارها، امتیازی بین ۰ تا ۱۰۰۰ به دانشگاه تخصیص داده می‌شود.



شکل ۲ - منطق امتیازدهی RADAR

۸- نتیجه‌گیری

جهانی شدن در سال‌های اخیر تمامی سازمان‌ها را با فضای رقابتی جدیدی مواجه کرده است، دانشگاه‌ها نیز از این قاعده و نیاز به رقابت‌پذیری مستثنی نیستند. در پاسخ به نیاز سازمان‌ها به رقابت‌پذیری، مدل‌های تعالی (سرآمدی) توسعه یافته‌اند. این مدل‌ها وضعیت مدیریت بنگاه‌ها را در قبال مجموعه‌ای از معیارهای تعالی تعیین و تحلیل می‌کنند. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نیز که آخرین ویرایش آن در سال ۲۰۱۰ معرفی شده

است چارچوبی عملیاتی برای ایجاد رقابت‌پذیری از طریق اجرای مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌هاست.

در حرکت به سمت فضای رقابتی و با توجه به کاهش سرمایه‌گذاری‌های دولتی، دانشگاه‌ها نیاز دارند که فعالیت‌هایشان را از طریق استقرار مدل‌های تعالی هرچه بیشتر شبیه بنگاه‌های اقتصادی سامان‌دهی کنند.

به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توسط دانشگاه‌ها از سال‌های ابتدایی توسعه مدل برای بنگاه‌های اقتصادی مطرح بوده است و در دانشگاه‌های مختلفی در اروپا و آسیا به‌کار بسته شده است. در همین راستا تحقیقاتی به‌منظور متناسب‌سازی و به‌کارگیری مدل EFQM در بخش‌های آموزش عالی کشورهای انگلیس، افریقای جنوبی، فنلاند، اتریش و روسیه انجام شده است. همچنین در ایالات متحده و سنگاپور نیز مدل‌های خاص آموزش عالی بر اساس مدل تعالی سازمانی مالکولم بالدريج طراحی شده است.

در ایران نیز چارچوب ارزیابی درونی در آموزش عالی که در سال‌های گذشته مورد استفاده برخی دانشگاه‌های دولتی برای نظارت و ارزش‌یابی بوده است به دلیل تعریف معیارها و زیرمعیارهای کیفی و کمی و روش ارزیابی، مشابهت‌هایی با ساختار مدل‌های تعالی سازمانی دارد.

همچنین معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام که توسط پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، برای رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی به کار بسته می‌شود نیز به شاخص‌های کمی‌ای می‌پردازد که ارزیابی و مقایسه کیفیت نظام‌های دانشگاهی را مد نظر دارد. در این پژوهش با نگاه به تحقیقات گذشته، مدل بومی ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی بر مبنای مدل EFQM طراحی شد.

از محدودیت‌های طراحی مدل، در دسترس نبودن اطلاعات منسجمی از ارزیابی‌های گذشته در نظام آموزش عالی کشورمان بود تا بتوان از طریق تحلیل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، تجربیات عملیاتی حاصل از ارزیابی‌های قبلی را در طراحی به‌کار گرفت.

یکی دیگر از محدودیت‌ها، در اختیار نبودن نتایج شاخص‌های عملکردی و نظرسنجی در دانشگاه‌های کشورهای دیگر، قبل و پس از اجرای مدل EFQM بود تا تاثیر به‌کارگیری

مدل در این دانشگاه‌ها در یک بازه زمانی چندساله رصد شود و بر این اساس متناسب‌سازی‌های لازم در معیارها و یا وزن امتیازی آنها صورت پذیرد.

با وجود برخی محدودیت‌ها این مدل از دو مزیت ویژه نیز برخوردار است؛ طراحی متناسب با نظام آموزش عالی کشور و همچنین سابقه به‌کارگیری مدل EFQM در بخش‌های مختلف خدماتی و تولیدی در کشور ما می‌تواند این مدل را به ابزاری مناسب برای ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی کشورمان تبدیل کند.

از سوی دیگر مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی می‌تواند به زبان مشترکی میان بخش آموزش و سایر بخش‌های تولید و خدمات برای تبادل تجربیات در حوزه مدیریت و ارتقای کیفیت بدل شود. این امر می‌تواند به عنوان یکی از زمینه‌های پژوهش‌های آتی نیز مطرح باشد به نحوی که با انجام ارزیابی‌های بر مبنای مدل طراحی شده، نتایج حاصل مورد سنجش و نقد قرار گرفته و یا با ارزیابی‌های حاصل از سایر بخش‌های خدمات و تولید مورد مقایسه واقع شود و یافته‌های مشترک برای تبادل تجربیات و بروزآوری مدل ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی به‌کار بسته شود.

۹- قدردانی

از آنجا که مدل طراحی شده برای ارزیابی تعالی در نظام‌های دانشگاهی حاصل طراحی پژوهشی در دانشکده فنی مهندسی دانشگاه تربیت مدرس بوده است، نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از حمایت‌های همه‌جانبه آقای دکتر عبدا... زاده، ریاست دانشکده در اجرای طرح و همچنین از پشتیبانی‌ها و همراهی‌های بی‌دریغ جناب آقای دکتر البدوی در تعریف، نظارت و پشتیبانی اجرای نتایج و از همراهی‌های جناب آقای ذگردی در شکل‌گیری طرح، تشکر و قدردانی نمایند.

مراجع

- ۱- شاخص‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام، www.oic-oci.org.
- ۲- محمدی، رضا. (۱۳۸۴)، راهنمای عملی انجام ارزیابی درونی در نظام آموزش عالی ایران، تجارب ملی و بین‌المللی، تهران: سازمان سنجش آموزش کشور.

- 3- Alberto Bayo-Morionesa, Javier Merino-Díaz-de-Cerioa, Sergio Antonio Escamilla-de-Leónb, Rejina Mary Selvam. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130 (1), 33-42.
- 4- British HE consortium "Excellence in Higher Education": www.shu.ac.uk/integralexcellence
- 5- Centre for Integral Excellence - <http://www.shu.ac.uk/integralexcellence>
- 6- Cloete N, Fehnel R, Maasen P, Moja T, Perold H and Gibbon. (2002). *Transformation in Higher Education: Global Pressures and Local Realities in South Africa*. Lansdowne: Juta and Company Ltd.
- 7- Comparing and Contrasting the EFQM Excellence Model and the EQUIS Accreditation Process for Management in Higher Education; International Conference "Quality in Higher Education in the New Millennium" University of Derby, UK 24-25 August 2000
- 8- EFQM Excellence Model, Higher Education version
- 9- EFQM Excellence Model, public and voluntary sector
- 10- EFQM web site presents the article "A Journey towards Excellence: A University Case Study" :<http://excellenceone.efqm.org/Default.aspx?tabid=367>
- 11- European Quality Award : www.efqm.org/model_awards/eqa/intro.asp
- 12- Ferreria, M. (2003, October). A Framework for Continues Improvement in the South African Higher Education Sector.
- 13- Gianni Campatella, Paolo Cittib & Andrea Meneghina. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (7), 691-704.
- 14- J. Carlos Bou-Llugar, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltrán-Martín. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27 (1), 1-22.
- 15- Leonardo-project: Quality in VET-schools, 2002–2005, Finland
- 16- Maziar Arjomandi, Colin Kestell, Paul Grimshaw. (2009, December). An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment. 20th Australasian Association for Engineering Education Conference .
- 17- Official PRINCE2 website : www.ogc.gov.uk/prince2/
- 18- Russian Federal agency for education : www.ed.gov.ru
- 19- Russian Organization for Quality : www.mirq.ru
- 20- Sheffield Hallam University : www.shu.ac.uk
- 21- Singh, M. (2001). Re-inserting the "Public Good" into Higher Education Transformation. CHE Higher Education Discussion Series .
- 22- Tempus National Office in Russian Federation website : www.tempus-russia.ru
- 23- Tempus Programme: http://europa.eu.int/comm/education/programmes/tempus/index_en.html
- 24- The Common Assessment Framework, CAF 2002
- 25- The CQAF model (Common Quality Assurance Framework)
- 26- The European Foundation for Quality Management : www.efqm.org

- 27- The Malcolm Baldrige National Quality Award – Education Sector
- 28- Yaroslavl State University : www.uniyar.ac.ru