

ارزیابی مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی عبدالرحیم نوه ابراهیم^۱، سمیه حمصی^۲

چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی با استفاده از مدل تعالی سازمانی انجام شده است. پژوهش از نوع توصیفی است. محیط پژوهش شامل تمامی مراکز علمی کاربردی استان مرکزی است. ابزار گردآوری داده‌ها پژوهش پرسشنامه استاندارد شده الگوی تعالی سازمانی (EFQM) بر اساس ۵ معیار حوزه توانمندسازها که شامل رهبری، خط مشی و راهبردها، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها است که شامل ۸۶ گویه با مقیاس ۱۰ درجه‌ای تنظیم شده بود. این پرسشنامه بین تعداد ۱۷۵ نفر از کارکنان به عنوان نمونه توزیع شد. نمونه‌ها به صورت تصادفی ساده از تمامی ۱۵ مرکز علمی کاربردی استان مرکزی انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS و با توجه به شاخص‌های آمار توصیفی تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که در زمینه رهبری میانگین $8/62$ و انحراف معیار $1/24$ ، در زمینه خط مشی و راهبردها میانگین $8/34$ و انحراف معیار $1/39$ ، در مورد مدیریت کارکنان میانگین $8/03$ و انحراف معیار $1/84$ ، در مورد معیار منابع و مشارکت میانگین $8/12$ و انحراف معیار $1/52$ ، و در مورد معیار فرآیندها میانگین $8/13$ و انحراف معیار $1/68$ به دست آمده است. از اینرو با توجه به حداکثر نمره‌ای که در مقیاس صفر تا ده برای هر یک از پرسش‌های ابزار تحقیق در ۵ حوزه توانمندسازها در نظر گرفته شده بود. نتایج به دست آمده در مورد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی نشان داد که عملکرد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی مطلوب می باشد.

کلید واژه‌ها: عملکرد؛ مدل تعالی سازمانی؛ مراکز علمی کاربردی؛ استان مرکزی .؛

۱- دانشیار دانشگاه تربیت معلم

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

مقدمه

امروزه بنگاهها و سازمانهای مختلف کشور در فرآیند جهانی شدن و پیوستن به به منظومه تجارت جهانی با چالشهای بیشماری مواجه هستند. حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است. با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواست‌ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند (هداوند، ۱۳۸۵). سازمانهای آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. سازمانهای آموزشی از یک طرف به خاطر قدمت چندین ساله خود و از طرفی به دلیل نیروی انسانی متقاضی آموزش عالی با چالش‌های زیادی مواجه بوده‌اند. فعالیتهای آموزشی هر کشور را می‌توان سرمایه‌گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست. (بازرگان، ۱۳۸۳).

دانشگاه علمی کاربردی از جمله دانشگاههایی است که در این زمینه بستر سازی می‌کند زیرا که این دانشگاه صددرصد دانشگاهی کار آفرین است (بلندی، ۱۳۸۷). در عصر کنونی با رخ دادن تحولات شگرف در زمینه‌های صنعت، مدیریت و خدمات، نظام ارزیابی اجتناب‌ناپذیر شده است، به گونه‌ای که نبود نظام ارزیابی جامع و مستمر در ابعاد مختلف (رهبری، کارکنان، منابع، اهداف، استراتژی) به عنوان یکی از علائم بیماری و ضعف سازمان قلمداد می‌شود (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۳). ارزیابی آموزشی می‌تواند نقش موثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی و در نتیجه بالا بردن عملکرد افراد و دسترسی به نوآوری و خلاقیت داشته باشد (گلدبرگ و کول^۳، ۲۰۰۲). با گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به انتظارات و خواست‌های مشتریان و ذینفعان، پاسخگو باشند. همچنین به سودآوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص‌های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند. (محمدی و همکاران، ۱۳۸۴) در هر سازمان، مدیران نگران نتایج فعالیت‌های خود هستند و به دنبال راه‌حلهایی برای بهبود عملکرد سازمان بوده و معمولاً سعی می‌کنند که از طریق سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد بر فعالیتهای سازمان نظارت داشته و پیگیری‌های متناظر را انجام دهند. (بزرگی، ۱۳۸۳، ص ۵۳). ارزیابی در هر سازمان با هدف شناخت وضع موجود و شناسایی نقاط

³ Goldberg

ضعف، ضمن کنترل و بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده، زمینه را برای برنامه ریزی و سیاستگذاری جهت افزایش نقاط قوت سازمان و افزایش خدمات و رضایت بیشتر مشتریان فراهم می‌کند (انصاری جابری، ۱۳۸۸). ارزیابی این امکان را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت خود را شناسایی، عملکرد خود را اندازه‌گیری و بر اساس یافته‌های حاصل نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنان خود را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید (تری، ۲۰۰۵).^۴ در جهان پیچیده و بی‌ثبات امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و مؤسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است، ضرورت توجه به کیفیت آموزش و بهره‌وری حاصل از آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به مفهوم آموزش از یک طرف و داشتن معیارها و شاخص‌های مناسب در جهت ارزیابی عملکردهای آموزشی، از طرف دیگر می‌باشد (حیاتی، ۱۳۸۵). هر سازمان صرف نظر از حوزه فعالیت، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی نیازمند ایجاد یک چارچوب مدیریتی مناسب است (بلال زاده، ۱۳۸۷). جوایز کیفیت و مدل‌های خاص آن نزدیک به چند دهه است که ذهن نظریه پردازان سازمان‌ها را به خود مشغول کرده است. جایزه دمنینگ و جایزه کیفیت مالکوم بالدريج از آن جمله است. اروپا بویژه بعد از حرکت جمعی کشورهای این قاره بسوی اتحاد و یکپارچگی کامل سیاسی - اقتصادی، ضرورت توافق بر تعیین چنین جایزه‌ای را بیش از پیش احساس کرد (آسوا و لانگ باتم^۵ ۲۰۰۲). بر این اساس بنیاد کیفیت اروپا متشکل از ۱۴ کشور صنعتی اروپا مدل تعالی را پیشنهاد داد. سازمانهایی که تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در آنها نهادینه شده است همواره به شناسایی و درک وضعیت و موقعیت خود علاقه‌مند هستند (سالیس، ۲۰۰۲).^۶ مدل تعالی یک چارچوب غیر تجویزی برای خود ارزیابی است (رحمتی، ۱۳۸۶). مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از: نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبود آن فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی

⁴ Tari

⁵ Osseo and Longbottm

⁶ Salliss

شده را نیز پیشنهاد می‌کند. براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است (قوی دل، ۱۳۸۶).

مدل تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی، کاربردهای روز افزونی یافته است. این مدل به عنوان زبانی مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها به کار می‌رود (بارد^۷، ۲۰۰۳). مدل تعالی سازمانی دارای ۸ اصل عمده از جمله نتیجه‌گرایی، مشتری‌گرایی، رهبری و پایداری هدف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیتها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت همکاران، پاسخگویی عمومی است. این مدل همچنین دارای ۹ معیار می‌باشد که ۵ معیار آن «توانمندساز» شامل معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت منابع انسانی (کارکنان)، منابع و مشارکت و فرآیندها و ۴ معیار آن «نتایج» شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد می‌باشند. این ۹ معیار با استفاده از دو رویکرد شاخص‌های ادراکی (دیدگاه و نظریات کارکنان و مدیران) و شاخص‌های عملکردی محاسبه می‌شوند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

توانمندسازها در مدل تعالی سازمانی

معیار اول: رهبری^۸: رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا درمی‌آورند (آسوا و لانگ باتم و مارفی^۹، ۲۰۰۵). در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند، و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند (محبی مقدم، ۱۳۸۷، ص ۳۲؛ نجمی، حسینی، ۱۳۸۷ ص ۳۸).

معیار دوم: خط مشی و استراتژی^{۱۰}: سازمانهای متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در

⁷ Bard

⁸ -Leadership

⁹ Murphy

¹⁰ -Policy & Strategy

آن فعالیت می‌کنند به اجرا درمی‌آورند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند (مجبی مقدم، ۱۳۸۷، ص ۳۴).

معیار سوم: مدیریت کارکنان^{۱۱}: سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمانها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود (همان منبع).

معیار چهارم: مشارکت و منابع^{۱۲}: سازمانهای متعالی مشارکتها و همکاریهای تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان، برنامه‌ریزی و مدیریت

معیار پنجم: فرآیندها^{۱۳}: سازمانهای متعالی فرآیندها را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌دهند. (همان منبع).

تا کنون تحقیقات نسبتاً گسترده‌ای در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با استفاده از مدل تعالی سازمانی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: ایزدی و همکاران، (۱۳۸۷) در مطالعه خود تحت عنوان بررسی میزان رضایت‌مندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی دانشگاه مازندران)، بر روی ۳۴۸ نفر از دانشجویان به این نتیجه رسیدند که؛ میانگین مشتری محوری دانشگاه مازندران در حدود ۴۹/۱۱ بوده که نتوانسته حداقل میانگین ۶۰٪ را برای مشتری محوری را کسب نماید. یعنی تقریباً نیمی از دانشجویان از دانشگاه مازندران رضایت داشته و نیمی دیگر رضایت ندارند. نتایج بدست آمده با توجه به بعد نتایج مشتری در مدل تعالی سازمانی هم تراز نیست. مهرعلی‌زاده (۱۳۸۷) در ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه‌ی سوم توسعه‌ی آموزش و پرورش مقطع متوسط استان خوزستان بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمان از ۸۴ نفر

¹¹ - People

¹² -Partnership & Resources

¹³ -Processes

جامعه آماری که شامل کلیه مدیران؛ معاونین و کارکنان بخش ستادی آموزش متوسطه آموزش و پرورش استان خوزستان بوده اند به این نتایج دست یافت که: الف) فاصله بین شاخص موجود و مطلوب چشمگیر بوده است. به طور کلی، از امتیاز ۵۰۰ توانمندسازهای این استان امتیاز ۲۱۴، از امتیاز ۵۰۰ نتایج این استان امتیاز ۱۳۱ و از کل امتیاز ۱۰۰۰ برای استان امتیاز ۳۴۶ بدست آمده است. ب - بین عوامل توانمندساز و نتایج حاصل از آنها تفاوت معنی داری بدست آمده است و ارزش نتایج حاصل شده کمتر از اهداف تعیین شده برای عوامل توانمندسازها است. رحمتی (۱۳۸۶) عملکرد شرکت قطارهای مسافری رجاء را با استفاده از الگوی تعالی سازمانی، با ۱۵ مورد از ۶۰ مورد جامعه آماری ارزیابی نموده و داده‌ها و اطلاعات خود را با روش پرسشنامه‌ای در قالب روش تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی انجام داده و به این نتیجه رسیده که نمره عملکرد شرکت مسافری رجاء ۱۹۴/۳۲ از ۱۰۰۰ امتیاز موجود در این مدل کسب کرده که نشان‌دهنده عملکرد ضعیف در حوزه‌های مختلف عملکردی می‌باشد. افشار جهانشاهی (۱۳۸۵) در تحقیق، ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس الگوی تعالی سازمانی، به این نتیجه دست یافت که، امتیاز شرکت سیمان داراب بر اساس مدل ۴۴۷ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز بدست آمده که طبق این ارزیابی، این شرکت موفق به رسیدن به سطح تقدیرنامه تعالی سازمانی شد. ایزدی و ملکی (۱۳۸۴) نتایج دو بیمارستان البرز کرج و شهدای ۱۵ خرداد و رامین را بر اساس الگوی تعالی سازمانی بر اساس ۴ معیار نتایج الگوی مورد مطالعه، در دو بیمارستان ارزیابی و مقایسه نموده‌اند که نتایج بدین شرح بوده که بالاترین امتیاز (۵۶/۵) مربوط به نتایج کلیدی عملکرد و سپس نتایج مشتری با ۴/۶۱ امتیاز، نتایج جامعه ۴۰/۶ امتیاز، نتایج کارکنان ۳۹ در بیمارستان ۱۵ خرداد بوده که از ۵۰۰ امتیاز کل معیارهای نتایج امتیاز بالاتر مربوط به بیمارستان ۱۵ خرداد و رامین با ۲۳۶/۱ امتیاز و سپس بیمارستان البرز با ۲۱۲/۲ امتیاز بوه است. دشتی‌زاده (۱۳۸۳) با استفاده از مدل تعالی سازمانی، شرکت مهندسی سازه فرافن ارزیابی نموده، که پس از اجرای مراحل این الگو نقاط قوت و قابل بهبود شرکت را شناسایی و با استفاده از منطق رادار امتیازدهی نموده است. اعتمادی در پژوهشی با عنوان خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی، فرصتها و تعهدات ناشی از بکارگیری مدل در سازمانهای ایرانی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه‌گیری کرده است که استفاده از روشهای نوین خود ارزیابی و بهره‌گیری از مدل های تعالی سازمانی در سازمانهای ایرانی، جهت تحول و خروج سازمانها از وضعیت رخوت و

سستی سازمانی، نقش انکارناپذیر دارد. رازانی در مطالعه سه مدل تعالی سازمانی، الگوی دیمینگ و مالکوم بالدريج را مورد بررسی و مقایسه قرار داده و نتیجه گرفته است که مدل تعالی سازمانی نسبت به دو مدل دیگر از جامعیت بیشتری برخوردار است. کالومورا و دلدان (۲۰۰۶) الگوی تعالی سازمانی را در ۱۱ دانشگاه دولتی اسپانیا با یک مطالعه میدانی انجام داده‌اند و نتیجه مطالعه آنها نشان داده که تمام عوامل توانمندساز این الگو جهت تعالی و بهبود و شناسای نقاط قوت دانشگاهها مفید و مؤثر بوده است. تری (۲۰۰۵) با استفاده از مدل تعالی سازمانی عمل خود ارزیابی را روی ۵ دانشگاه دولتی در اسپانیا تحت یک مطالعه مورد انجام داده و نتیجه‌گیری نموده در صورتی که مراحل فرآیند خودارزیابی به دقت انجام شود (مثلاً تعهد مدیریت به خودارزیابی، تشکیل تیم و آموزش آنها و...)، این فرآیند می‌تواند بعنوان یک ابزار قوی برای بهبود مستمر دانشگاهها، و جمع‌آوری اطلاعات و نتایج مثبت از معیارهای دانشگاه استفاده شود. والجو^{۱۴} و سانکو^{۱۵} (۲۰۰۳ و ۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان بهبود کیفیت در سطح مراقبت‌های روان‌پزشکی بیمارستان عمومی شهر مادرید از طریق مدل تعالی سازمانی، به این نتایج دست یافتند که الگوی تعالی سازمانی، چارچوب مفیدی برای شناسایی حوزه‌های قابل بهبود می‌باشد. آنها نیز اظهار کرده‌اند که از ۳۲ معیار این الگو، فقط یک معیار در ارزیابی این بیمارستان کاربرد نداشته و در نهایت امتیاز این بیمارستان در سال ۲۰۰۳ مقدار ۲۰۹ و در سال ۲۰۰۵ امتیاز ۳۱۱ برآورد کرده‌اند. تحقیقی تحت عنوان «رهبری، بهترین فعالیت برای تضمین کیفیت در آموزش عالی» توسط اوسوا، لانگ باتم و مرفی^{۱۶} (۲۰۰۵)، در ۴۲ دانشگاه از ایالات متحده امریکا و استرالیا که دارای سیستم آموزشی یکسان می‌باشند، انجام داده و پس از بررسی ادبیات رهبری، فعالیت‌های رهبری را در چهار سطح؛ ضعیف، خوب، بسیار خوب و عالی، با استفاده از روشهای پرسشنامه، مصاحبه و آموزن فرضیه تعیین و رابطه کارآیی و اثربخشی فعالیت رهبری با سطوح بهبود کیفیت دانشگاهی تعیین و سپس برای رهبری در سطح ضعیف دیدگاهی بیان نموده‌اند. آسوا^{۱۷} و لانگ باتم^{۱۸} (۲۰۰۲) تحت یک تحقیق موردی در آموزش عالی ایالت بریتانیا بر ۶ دانشکده مشابه، با استفاده از الگوی تعالی

¹⁴ -Vallejo

¹⁵ -Sancho

¹⁶ - Murphy

¹⁷ - Osseo

¹⁸ - Longbottom

سازمانی، فرآیند خود ارزیابی را انجام داده و با استفاده از روش پرسشنامه‌ای نمرات مربوط به هر نه معیار این الگو را جمع‌آوری نموده‌اند و سپس با مقایسه نمرات و درصدهای حاصل با شاخصهای الگو نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود این دانشکده‌ها را تعیین نموده‌اند. مولر^{۱۹}، تجارب استفاده از رویکرد EFQM برای ارزیابی بیمارستان‌های آلمان را بدین صورت جمع‌بندی نموده است که از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی EFQM؛ ۰٪ بیمارستان‌ها دارای امتیاز بین ۱۰۱ تا ۱۵۰، ۱۵٪ امتیاز بین ۱۵۱ تا ۲۰۰، ۲۹٪ امتیاز بین ۲۰۱ تا ۲۵۰، ۲۴٪ امتیاز بین ۲۵۱ تا ۳۰۰، ۳۰٪ امتیاز بین ۳۰۱ تا ۳۵۰، ۳۵٪ امتیاز بین ۳۵۱ تا ۴۰۰، ۶٪ امتیاز بین ۴۰۱ تا ۴۵۰ و ۰٪ امتیاز بین ۴۵۱ تا ۵۰۰ را کسب نموده‌اند. به عبارتی بیشترین درصد بیمارستان‌ها، امتیاز بین ۲۰۱ تا ۲۵۰ کسب نموده‌اند. کاریلو و دیگران، طی تحقیقی به تحلیل جزئیات مدل کیفیت اروپایی پرداخته و با ذکر دلایل اثبات نموده‌اند که این مدل آشکارا از یک تئوری سازمانی نوین به عنوان بنیان خود استفاده کرده است که همان دیدگاه مبتنی بر منابع است. این تحقیق مفید بودن مدل تعالی سازمانی را برای مشخص کردن بارزترین منابع و توانمندی‌های سازمان نشان داده و تحلیل می‌کند که مدل تعالی سازمانی ما را قادر می‌سازد تا تشخیص دهیم که کدام بخش از ساختار سازمان، منابع کلیدی را به منظور رسیدن به مزیت‌های اقتصادی و رقابتی فراهم می‌آورد. از آنجا که دانشگاه جامع علمی کاربردی، رکن سوم آموزش عالی کشور است و متولی آموزش‌های علمی کاربردی است و نقش موثری در اشتغال جوانان دارد (بلندی، ۱۳۸۸)، ارزیابی آن می‌تواند نقش موثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی داشته باشد.

سوالات تحقیق

- ۱- عملکرد رهبری و مدیریت مراکز علمی کاربردی استان مرکزی برای تحقیق اهداف خود الگوی تعالی سازمانی بر اساس معیارهای EFQM چگونه است؟
- ۲- وضعیت خط‌مشی‌ها و راهبردهای مراکز علمی کاربردی استان مرکزی برای تحقق اهداف خود بر اساس معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟
- ۳- وضعیت مراکز علمی کاربردی استان مرکزی در مدیریت کارکنان خود بر اساس معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟

۴- مراکز علمی کاربردی استان مرکزی تا چه اندازه جهت جذب منابع با عوامل بیرونی مشارکت دارد؟

۵- وضعیت فرآیندهای مراکز علمی کاربردی استان مرکزی برای تحقق اهداف خود بر اساس معیارهای الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟

۶- آیا بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد مراکز علمی-کاربردی بر حسب ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی و...) تفاوت معنادار وجود دارد؟

روش

پژوهش مورد نظر از نوع کاربردی می باشد، زیرا هدف این پژوهش بررسی وضعیت موجود مراکز، بررسی نقاط قوت و ضعف مراکز علمی کاربردی استان مرکزی است. . برای جمع آوری اطلاعات، در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده است. تعداد ۳۲۰ نفر کارمندان این مراکز اعم از رئیس مرکز، معاون آموزشی و پژوهشی، مدیر گروهها، مدرسین، مربیان جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می دهند. مطابق جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شد و پرسشنامه ها پخش شد. اما تنها ۱۵۴ پرسشنامه تکمیل و عودت شد. یکی از مهم ترین عوامل در یک پژوهش ابزار اندازه گیری معتبر می باشد که با کمک آن بتوان داده ها و اطلاعات مناسب را جمع آوری نمود. در سازمانهایی که اولین تجربه خودارزیابی با این الگو را دارند روش پرسشنامه ای توصیه شده است (محبی مقدم، ۱۳۸۷). در این پژوهش برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. الگوی تعالی سازمانی در حوزه توانمندسازها دارای ۵ معیار رهبری، خط مشی و مشارکت ها، مدیریت کارکنان، منابع و فرآیندها بوده که دارای ۲۵ ملاک و ۸۶ شاخص می باشد که با مقیاس ۱۰ درجه ای تدوین شده است. معیارها و ملاک های پرسشنامه بر اساس کتاب های محبی مقدم (۱۳۸۷) و نجمی و حسینی (۱۳۸۷) و مهرعلی زاده (۱۳۸۷) و شاخص ها نیز بر اساس ملاک های پرسشنامه هنجاریابی شده الگوی تعالی سازمانی مرکز تربیت مربی کرج می باشد. ضریب آلفای محاسبه شده برای تمام معیارها بیشتر از ۰٫۹۶ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص های آمار توصیفی مانند جداول فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، درصد و آزمون استفاده شده است. ابتدا میانگین شاخص های مربوط به هر ملاک و سپس میانگین کل معیار را محاسبه و در مورد آن ملاک و معیار و در نهایت وضعیت کلی مراکز علمی کاربردی

استان مرکزی با توجه به میانگین‌های به دست آمده قضاوت شده است. تقسیم‌بندی این میانگین‌های کمی به سه سطح کیفی به ترتیب زیر نامگذاری شد: نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب است. ۱ تا ۳/۶۳ محدود نامطلوب، ۳/۶۴ تا ۷/۲۶ محدود نسبتاً مطلوب، ۷/۲۷ تا ۱۰ محدود مطلوب.

یافته ها

نتایج آزمون‌های t برای پاسخگویی به سوالات اول تا پنجم تحقیق در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. خلاصه محاسبات نتایج آزمون‌های t

معیار	میانگین	انحراف استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
رهبری	8.62	1.24	۱۳,۶	کمتر از ۰,۰۰۱
خط مشی و استراتژی	8.34	1.39	۹,۶۸	کمتر از ۰,۰۰۱
کارکنان	8.03	1.84	۵,۲	کمتر از ۰,۰۰۱
منابع و مشارکت	8.12	1.52	۷	کمتر از ۰,۰۰۱
فرآیندها	8.13	1.68	۶,۴۲	کمتر از ۰,۰۰۱

همانگونه که جدول ۱ نشان می دهد تمامی سطوح معناداری کمتر از ۰/۰۱ محاسبه شده است؛ بنا براین می توان نتیجه گرفت که که آماره های t در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. این بدان مفهوم است در جامعه ای که این نمونه از آن انتخاب شده است پاسخگویان عملکرد مرکز علمی - کاربردی را در هر یک از پنج بعد رهبری، خط مشی، کارکنان، منابع و فرایندها بالاتر از حد متوسط و مطلوب ارزیابی نموده اند. میانگین امتیاز عملکرد رهبری و مدیریت از نظر گروه‌های مختلف ارزیابی کننده ۸/۶۲ که در سطح مطلوب برآورد شده است که با توجه به شواهد و اسناد موجود در این مراکز دارای اهداف مشخص و جامعی است و میزان اطلاع کارکنان مراکز از اهداف مراکز در سطح مطلوب بوده است. میانگین امتیازات خط‌مشی‌ها و راهبردها ۸/۳۴ برآورد شده که در سطح مطلوب می‌باشد. که بیانگر این است که اکثریت کارکنان مراکز با اهداف و مأموریت‌های مراکز آشنایی کامل و کافی دارند. همچنین می‌توان عنوان کرد که کارکنان مراکز از برنامه‌ها و استراتژی‌هایی که باعث دستیابی به اهداف می‌شوند اطلاع کافی دارند. معیار سوم مربوط به مدیریت کارکنان است که شامل ۵ ملاک و ۱۷ شاخص می‌باشد. به طور کلی میانگین امتیازات معیار مدیریت کارکنان ۸/۰۳ برآورد شده که در سطح مطلوب است. بیشتر ارزیابان بیان داشته‌اند که برنامه‌های آشناسازی و آموزش بدو خدمت برای کارکنان جدید در نظر گرفته

می شود و اکثر آنها از پاسخگویی مسئولین مراکز به نیازهای کارکنان که در راستای اهداف مراکز می باشد خبر داده اند. با توجه به میانگین به دست آمده می توان عنوان داشت که مدیریت مراکز کارکنان خود را در امور تصمیم گیری مشارکت می دهند و در حقیقت روحیه کار تیمی در این مراکز جریان دارد. همچنین می توان نتیجه گرفت ارتباط دوسویه میان کارکنان و مسئولان مراکز نقش مهمی در ارتقاء و بهبود هر چه بیشتر روابط انسانی و کاری سالم تر در سازمان ها دارد. به طور کلی میانگین امتیازات معیار مشارکت با عوامل بیرونی جهت جذب منابع ۸/۱۲ برآورد شده که در سطح مطلوب می باشد. پس می توان نتیجه گیری کرد که مسئولان مراکز توانایی جذب منابع مالی و تأمین تجهیزات مورد نیاز و همچنین تبلیغات و اقدامات لازم در این زمینه را انجام داده اند و به راحتی توانایی جذب منابع انسانی شایسته را دارند. به طور کلی میانگین امتیازات معیار فرآیندها ۸/۱۳ برآورد شده که در سطح مطلوب ارزیابی شده است. اکثر گروه های ارزیابی اعلام داشته اند که "فعالیت های آموزشی، عملکرد مربیان و مدرسان به طور مستمر نظارت، بازنگری و ارزیابی می شود".

سوال ششم- آیا بین ارزیابی پاسخگویان در خصوص عملکرد مراکز علمی- کاربردی در ابعاد پنجگانه بر حسب ویژگی های جمعیت شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی و...) تفاوت معنادار وجود دارد؟

جدول ۲. خلاصه محاسبات آزمون t برای مقایسه میانگین دو گروه زن و مرد

مولفه ها	جنس	میانگین	آماره لوین (F)	سطح معنی داری	آماره t	سطح معنی داری
رهبری	زن	۶۱.۸	۰.۲۰	۰/۸۹	-۰/۲	۰/۸۴
	مرد	۶۵.۸				
خط مشی	زن	۵۸.۸	۱.۲	۰/۱۵	-۱/۳۶	۰/۱۸
	مرد	۲۵.۸				
مدیریت کارکنان	زن	۰۸.۸	۱.۱	۰/۲۹	-۰/۱۹	۰/۸۵
	مرد	۰۱.۸				
منابع و مشارکت	زن	۱۸.۸	۰.۹۰	۰/۷۶	-۰/۳۱	۰/۷۶
	مرد	۱.۸				
فرآیندها	زن	۳۵.۸	۵۵.۳	۰/۰۶	-۱/۰۷	۰/۲۹
	مرد	۰۴.۸				

همان گونه که جدول ۲ فوق نشان می‌دهد سطح معنی‌داری برای پنج معیار بیشتر از ۰/۰۵ باشد، بنابراین فرض صفر تایید می‌شود. و نتیجه گرفته می‌شود بین نظر زنان و مردان در مورد معیارهای رهبری، خط‌مشی، مدیریت کارکنان، منابع و فرایندها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج آزمون تحلیل واریانس درخصوص مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت نشان داد که بین ارزیابی عملکرد پاسخگویان در هر یک از معیارهای پنجگانه تفاوت معنادار وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش خواجه‌آزاد و زارعی (۱۳۸۷)، که به ارزیابی و مقایسه کیفیت آموزش پزشکی عمومی دانشگاه بقیه‌اله (عج) بر اساس استانداردهای ملی و جهانی پرداخته بودند، حوزه رسالت و اهداف را در سطح کیفیت استانداردهای مذکور قرار داده بودند که با این پژوهش کاملاً همخوانی داشت. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیران و معاونان مراکز، کارکنان را از اهداف و برنامه‌های استراتژیک مراکز در سطح مطلوب مطلع می‌سازند.

نتایج این تحقیق همچنین با نتایج تحقیق احمدی و انصاری مهر (۱۳۸۷) که تأثیر فرهنگ سازمانی مدارس و بهبود مدارس از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های مدارس ناحیه یک شهر شیراز، که فرهنگ مدرسه بر بهبود مدرسه تأثیر دارد و بهبود مدرسه تأثیر مستقیمی بر ابعاد بهبود مدرسه (بعد سازمانی، کارکردی و رفتاری) دارند، همخوانی دارد.

همچنین نتیجه این پژوهش در بعد فرهنگ مشارکتی مراکز با نتایج تحقیق هایند (۲۰۰۴) مبنی بر اینکه مقیاس‌های حمایت‌مدیریت، جو همکاری و رهبری بر بهبود مدارس تأثیر مثبت دارد، و تحقیق سنجر (۱۳۸۲) که خلایق، سبک رهبری، حمایت رهبری و فضای باز انتقاد بر بهبود مدارس تأثیر مثبتی دارد و همچنین با تحقیق ترابی‌کیا مبنی بر اینکه همکاری و تقویت مشارکتی و خلایق بر بهبود مدارس مؤثر است، همخوانی دارد (احمدی و انصاری مهر، ۱۳۸۷). این با پژوهش بهروزی، فرخ‌نژاد و رهجو (۱۳۸۷). که به ارزیابی درونی کیفیت آموزشی گروه آموزش پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بوشهر به منظور ارتقای کیفیت پرداخته است، همخوانی دارد.

لکن نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات قربانی، پرداختچی و امام‌جمعه (۱۳۸۷)، در ارزیابی عملکرد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در حوزه‌های رهبری و

کارکنان، میزان تعامل مدیران با مشتریان و نمایندگان جامع را در حد کم ارزیابی نموده‌اند، همخوانی ندارد. این با پژوهش انصاری جابری (۱۳۸۸) که به ارزیابی مرکز تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی پرداخته بود در سطح نامطلوب برآورد شده بود که با پژوهش حاضر کاملاً مغایرت دارد. ارزیابی عرب‌زاده (۱۳۸۴) در همین راستا در بررسی میزان انطباق مدیریت موجود در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های مدیریت تحول، هماهنگی دارد زیرا او بیان کرد که: شاخص‌هایی مانند بیان علل تغییرات، آماده‌سازی کارکنان برای اعمال تغییر و نظرخواهی در مورد تأثیر تغییر در حد متوسط توسط مدیران رعایت می‌شود.

قربانی، پرداختچی و امام‌جمعه (۱۳۸۷) در تحقیق خود اشاره کرده‌اند که در صورت عدم وجود اهداف و دورنمای روشن و دقیق و برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان، نمی‌توان برنامه‌ریزی مناسبی برای منابع انسانی تدوین کرد اما با توجه به اینکه مراکز علمی کاربردی استان مرکزی دارای اهداف روشن و جامع در این زمینه است در نتیجه مدیریت مرکز علمی کاربردی استان مرکزی دارای قدرت و اختیار بیشتری در این زمینه‌ها برای کارکنان خود است. نتایج این تحقیق با تحقیقات بالویی (۱۳۸۵) و حیدری (۱۳۸۶) در حوزه سازمان‌های صنعتی که نتیجه این شاخص‌ها را در سطح بالا برآورد کرده‌اند مغایرت دارد.

بالا بودن این شاخص در سازمان‌های صنعتی نسبت به سازمان‌های آموزشی را شاید بتوان به بیشتر بودن میزان منابع مالی و بودجه آنها و توان اعطای پاداش‌های مالی آنها نسبت داد. نباید فراموش کرد که یکی از بهترین راه‌های انگیزه‌دهی به کارکنان جهت ارتقای عملکرد آنها تقدیر و تشویق کارکنان است.

نتایج ارزیابی دوره‌ها، عملکرد مربیان، مدرسان و کارکنان در اختیار برنامه‌ریزان این مراکز قرار می‌گیرد. گروه‌های ارزیابی‌کننده اعلام داشته‌اند که: در تخصیص منابع مالی دقت و نظارت کافی به عمل می‌آید، در تخصیص منابع مالی و هزینه‌ها، مقدار ارزش افزوده خدمات و سود حاصله محاسبه می‌شود و استفاده از منابع مالی طبق استانداردهای آموزشی در مراکز صورت می‌گیرد. تقریباً همه گروه‌های ارزیابی‌کننده، منابع مالی و کالبدی مانند تجهیزات، آزمایشگاه و کارگاه فضای عمرانی و خدمات بهداشتی را مطلوب ارزیابی کرده‌اند. میزان آشنایی و دسترسی کارکنان به فناوری اطلاعات و ارتباطات در حد مطلوب ارزیابی شده است. رشد و توسعه و تهیه

امکانات و فناوری اطلاعات و ارتباطات در حد نیازهای کارکنان مراکز نبوده و از نظر آنان در سطح نامطلوب قرار دارد هر چند که در مجموع میانگین امتیازات این ملاک در سطح مطلوب برآورد شده است. نتیجه ارزیابی انصاری جابری (۱۳۸۸) در همین راستا در بررسی ارزیابی مرکز تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی همخوانی دارد زیرا او نتیجه گرفته بود مدیریت منابع فیزیکی مادی و کالبدی و تهیه امکانات و تجهیزات در سطح متوسط است و همچنین او معتقد است که در تخصیص منابع به ارزش افزوده توجه می‌شود و تخصیص منابع مالی و هزینه‌ها طبق برنامه مصوب بودجه مرکز انجام می‌گیرد.

گروه‌های ارزیابی‌کننده در تحقیق حاضر عنوان داشته‌اند که: در مورد دوره‌های آموزشی از مدرسان و مربیان نظرخواهی شود و نظرات و نیازها آنها به طور مستمر ارزیابی شود و توسط افرادی مجرب و دانشگاهی امر نیازسنجی و ارزیابی انجام شود. از نظر گروه‌های ارزیابی‌کننده یکی از نقاط قوت این مراکز استفاده از برنامه‌های مشاوره و هدایت تحصیلی و شغلی با هدف اشتغال‌زایی برای جوانان جویند کار است. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق انصاری جابری (۱۳۸۸) کاملاً مغایرت داشت زیرا او نتیجه گرفته بود ارزیابی مستمر میزان محقق شدن اهداف مرکز تربیت مربی کرج توسط گروه کارشناسان آموزش و پژوهش در سطح نامطلوب برآورد شده که مربوط به روشن نبودن اهداف مرکز و عدم اطلاع کارکنان مرکز است. همچنین برنامه‌های مشاوره و هدایت تحصیلی و شغلی در این مرکز در سطح نامطلوب است که با پژوهش حاضر کاملاً مغایرت داشت.

در مجموع می‌توان اظهار نمود که نتایج تحقیق حاضر ارزیابی مناسبی از عملکرد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی دارد. معهداً برای تعالی بیشتر سازمان این مراکز مناسب‌تر این است که ساختار تشکیلاتی آنها جنبه اجرایی‌تر به خود بگیرد و از کارکنان شایسته با عملکرد بالا تشویق و تقدیر شود. همچنین امنیت شغلی کارکنان باید تامین شود و مدرسان شایسته برای آموزش کارکنان استخدام شوند.

منابع

- احمدی، عباداله و انصاری مهر، سمیرا (۱۳۸۷). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر بهبود مدارس از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های ناحیه یک شهرستان شیراز»؛ **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار** سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۷ صص ۹-۳۲.
- انصاری جابری، مسعود (۱۳۸۸). **ارزیابی مرکز تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- افشار جهانشاهی، اصغر و روشن، علیقلی (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ایزدی، احمدرضا و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۴)؛ "مقایسه نتایج در دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی" **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین**. سال دوازدهم، شماره ۲.
- ایزدی، صمد و صالحی، ابراهیم و قره‌باغی، محمدمهدی (۱۳۸۷)؛ "بررسی میزان رضایت‌مندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل EFQM (مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مازندران)"، **فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران**، شماره ۳، سال اول.
- اولیاء، محمد و صالح، امین و خاکزار، مرتضی (۱۳۸۳)؛ "طراحی یک سیستم ارزیابی برای واحدهای پژوهشی"، **مجموعه مقالات آموزش عالی و توسعه پایدار**، مؤسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۳)، **ارزشیابی آموزشی**. تهران: انتشارات سمت.
- بزرگی، فرزاد (۱۳۸۳)، **"اصول و مبانی نظری مدل تعالی"**، مدیریت شماره ۸۹-۹۰
- بلالزاده، مسعود (۱۳۸۷)؛ "سیستم مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر استاندارد ایزو ۲۰۰۰ : ۹۰۰۱ و مشتری مداری"، **همایش ملی نظارت و ارزیابی آموزش عالی**، انجمن آموزش عالی ایران.
- بلندی، حسین (۱۳۸۸)؛ **هفته نامه سراسری دانشگاه جامع علمی کاربردی** - سال هفتم، شماره ۲۸۹
- بهریزی، محمد و فرخ‌نژاد، خدانظر و رهجو، سمیه (۱۳۸۷). "برنامه‌ریزی بهبود کیفیت ارزیابی درونی کیفیت گروه آموزشی پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بوشهر به منظور ارتقای کیفیت". **همایش ملی نظارت و ارزیابی آموزش عالی**، انجمن آموزش عالی ایران
- جلوداری ممقانی، بهرام. تعالی سازمانی EFQM، (۱۳۸۵). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

خواجه آزاد، مجتبی و زراعی، علی (۱۳۸۷). "ارزیابی و مقایسه کیفیت آموزش پزشکی عمومی دانشگاه بقیه الله (عج) بر اساس استانداردهای ملی وجهانی". **همایش ملی نظارت و ارزیابی آموزش عالی**، انجمن آموزش عالی ایران.

خیاطیان یزدی، محمد صادق و گودرزی، غلامرضا (۱۳۸۴). طراحی الگوی تعالی سازمانی برای ارزیابی مراکز آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق، دانشکده الهیات و معارف اسلامی. حیاتی، محمدعلی (۱۳۸۵). **نظریه های کیفیت در مدیریت و کاربرد آن در نظام آموزشی**. اینترنت، سایت گوگل.

دشتی زاده، محمد امین (۱۳۸۳). حرکت بسوی تعالی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM در شرکت مهندسی سازه فرافن، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی. دانشکده علوم اداری.

رحمتی، مریم (۱۳۸۶). **ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافربری رجاء با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM**، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران.

سنجری، احمدرضا (۱۳۸۲). "آموزش عواملان تغییر. دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل" **ماهنامه تدبیر** شماره ۱۰۴.

قربانی، زهرا و پرداختچی، محمد حسن و امام جمعه، محمد (۱۳۸۷). «ارزیابی عملکرد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی بر اساس مدل تعالی EFQM در حوزه های رهبری و منابع انسانی»، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۲۳-۱۴۴.

قوی دل، علی (۱۳۸۶). **اصول و مبانی مدل تعالی (سرآمدی) سازمانی EFQM**. اینترنت، سایت گوگل

محبی مقدم، علی اکبر (۱۳۸۵). **مدل تعالی سازمانی EFQM، تکنیکها و رویکردهای اجرایی**، تهران: یاس بهشت.

محمدی، رضا و فتح آبادی، جلیل و همکاران (۱۳۸۴). **ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی؛ مفاهیم، اصول، روشها و معیارها**، تهران: نشر سازمان سنجش آموزش کشور.

مهرعلی زاده، یداله (۱۳۸۷). **ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه ی سوم توسعه ی آموزش و پرورش مقطع متوسطه استان خوزستان بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمان** «EFQM» طرح پژوهانه معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز.

نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۷). **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**. تهران: سرآمد

هداوند، سعید (۱۳۸۵). **مدیریت ارزشیابی کیفیت در نظام آموزشی سازمانهای صنعتی**، شرکت صنایع الکترونیک ایران.

Bard, E(2003) **“Internal Evaluation as an Approach to Revitalize University System”** .

[http:// www.user.edu/dept](http://www.user.edu/dept)>

Goldberg, Jaklen and cool, Brayan (2002) . **“Quality Management in Education”**. [www.emeraldinsight](http://www.emeraldinsight.com). Com

Haind, F.(2004).**"quality management in vocational training the use of standard and their different applications "** website:www.cinterfor.org.uy

Kalomora, deldan (2006). "An EFQM model self – assessment exercise at a Spanish university". **Journal of Education Administration**: 36. No: 2,2007, pp: 250-188. www.emeraldinsigh.com

Moeller, J (2001), "The EFQM Excellence Model, German experience with the EFQM approach in Health care", **International Journal quality in Health care**, Vol: 13 No:1

Osseo Asare J.r, Ernest and longbottom, David (2002)” The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK high education institution”. **Quality assurance in education**, vol. 10 no. 10 pp. 26- 36

Osseo Asare, E, Augustus and longbottom, David and Murphy D,William, (2005) “Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education form the perspective of the EFQM Excellence Model **“Quality Assurance in education** Vol. 13 No.2, (2005) pp. 148-170 IN emerald group publishing Limited 968-4883

Sallis, Edward (2002). **Total quality management in education**. Third edition, This edition published in the Taylor & Francis e-Library.

Tari, Juan Jose (2005). “An EFQM model self – assessment exercise at a Spanish University”. **Journal of Education Administration**: 44. No: 2,2006, pp: 170-188. www.emeraldinsigh.com

Valjo, p and Snaho, A (2006) "Improving quality at hospital psychiatric Ward Level through the use of the EFQM model". **International Journal quality in Health care**. Vol 18 no.5