

ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بر اساس مدل EFQM

دکتر توج مجیبی میکلائی*، دکتر نیلوفر ایمان**، وحید عرب***

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران
** عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه، گروه مدیریت بازرگانی، فیروزکوه، ایران
*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (Vahid_Arab@ymail.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۹/۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۲/۶

چکیده

ارزیابی عملکرد سازمان به طور جامع و در خور اعتماد همواره یکی از دغدغه‌های اصلی ذینفعان و مدیران سازمان می‌باشد. زیرا ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد هر سازمان بویژه واحدهای خدماتی گردد، و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد ساختارهای خدماتی و یا تولیدی را ایجاد نماید. رویکرد اعطاء جوایز ملی کیفیت و سرآمدی سازمان بر این واقعیت تاکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد در مقیاس جهانی است. مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک ابزار فراگیر و نگرش جامع به تمامی زوایای سازمانها، به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق‌تر سازمان تحت امر خود یاری نمایند. پژوهش انجام شده بر این اساس پایه‌گذاری شده است، تا عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران که یکی از واحدهای خدماتی استان مازندران به شمار می‌آید را بر مبنای حوزه‌های توانمند سازها و نتایج مدل EFQM، مورد ارزیابی قرار دهد و زمینه‌های قابل بهبود را در آنها شناسایی نماید. این پژوهش و هدف پیش رو، با روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه‌یابی انجام گردیده است و جامعه آماری آن شامل معاونین، رئیس گروه‌ها و کارشناسان مسئول سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، به تعداد ۶۴ نفر و به صورت سرشماری بوده‌اند. برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استاندارد EFQM استفاده شده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی بهره گرفته شده است. نتایج تحقیق نشان داده است، که در مجموع سازمان توانسته است در حوزه توانمند سازها به ۵۱٪ و در حوزه نتایج به ۳۹٪ از اهداف و نتایج مطرح شده در مدل EFQM دست پیدا کند.

واژه‌های کلیدی: مدل تعالی سازمانی EFQM، ارزیابی عملکرد، حوزه توانمند سازها، حوزه نتایج

مقدمه

دنیایی که در آن به سر می‌بریم بسیار پیچیده و واجد دو ویژگی عمده، منابع محدود و نیازهای نامحدود می‌باشد. همین عامل، موجب توجه روز افزون به بهره‌وری گردیده است. بهره‌وری و یا بهبود در عملکرد سازمان‌ها، می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود.

بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، در عملکرد سازمان بهبود میسر نخواهد شد. لذا ارزیابی عملکرد و میزان دسترسی به اهداف، از جمله نیازهای محسوس در هر سازمان‌ها می‌باشد. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها از موفقیت‌چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در آسیب‌شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند.

با بکارگیری این مدل‌ها ضمن اینکه سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها بویژه بهترین آنها مقایسه کند.

در این پژوهش قصد داریم، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران را با استفاده از مدل EFQM مورد ارزیابی قرار دهیم، و همچنین از میزان موفقیت این سازمان در اجرای برنامه‌ها و رسیدن به اهداف خود، در معیارهای مختلف مدل، آگاهی یابیم.

همان‌طور که شاهد هستیم، در دنیای پویای امروز، فراگیر و بدون مرز بودن دامنه علوم و فنون باعث پیچیده‌تر شدن دائمی ابزارها و تکنیک‌ها شده است، به طوری که اگر به انسان‌ها به عنوان عضوی از جوامع بشری به طور دائمی آموزش داده نشود و دانش آنها همگام با تغییرات محیطی نباشد، حتی برای تامین نیازهای خود با مشکل مواجه خواهند شد، که این نشان دهنده اهمیت و

جایگاهیست که آموزش و تربیت در زندگی انسان‌ها داراست.

سازمان آموزش و پرورش، یکی از نهادهای بخش عمومی است که رویکرد آن به روی تعالی دانش و فرهنگ عامه مردم تمرکز دارد و با توجه به اهمیتی که این سازمان می‌تواند در بر طرف کردن نیازهای مردم داشته باشد، باید مورد بررسی قرار گیرد تا بدین وسیله نقاط ضعف و قوت و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب در آن شناخته شود و با توجه به آنها تدابیری جهت غلبه بر ضعف‌ها و بهبود عملکرد سازمان فراهم آید.

طبق گزارشات خبر گذاری فارس (۱۳۸۳) نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را بر عهده دارند. عملکرد مدیران به عنوان مهمترین جزء این نظام‌ها اهمیتی ویژه دارد و اگر قرار است در آموزش تحولی صورت گیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود.

تحولات جدید باعث شده تا بخش خدمات با سرعت زیادی گسترش پیدا کند، یکی از زیر بخش‌های خدمات، آموزش و پرورش است که جایگاه ویژه‌ای دارد. چرا که این بخش با قشر وسیعی از جامعه ارتباط دارد و وظیفه‌ی تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد را هم عهده دار می‌باشد.

در این راستا به نظر میرسد که با مطرح کردن اصول کیفیت در این بخش بتوان فرایند ارائه خدمات را بهبود داد و رضایت مراجعان را تأمین کرد. البته برای ارزیابی عملکرد، علل مختلفی بیان شده است، پارکر علل ارزیابی عملکرد را به شکل زیر بیان میکند:

- ۱- ارزیابی عملکرد، مشخص می‌کند که مشکل در کجاها وجود دارد و کجاها نیاز به بهبود دارد.
- ۲- ارزیابی عملکرد، به سازمان‌ها کمک میکند تا فرایندهایشان را بخوبی بشناسند و به این شناخت برسند که چه چیزی را میدانند و چه چیزی را نمی‌دانند.
- ۳- اطمینان از این که تصمیمات مبتنی بر واقعیات هستند نه مفروضات و حدسیات. (parker, 2002, p7)

سوالات تحقیق:

سؤال اصلی

- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با استفاده از مدل EFQM چگونه است؟
سوالات فرعی

- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه رهبری چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه خط مشی و راهبرد چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه کارکنان چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه شراکتها و منابع چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه فرآیندها چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه نتایج کارکنان چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه نتایج مشتریان چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه نتایج جامعه چگونه است؟
- عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه نتایج کلیدی عملکرد چگونه است؟

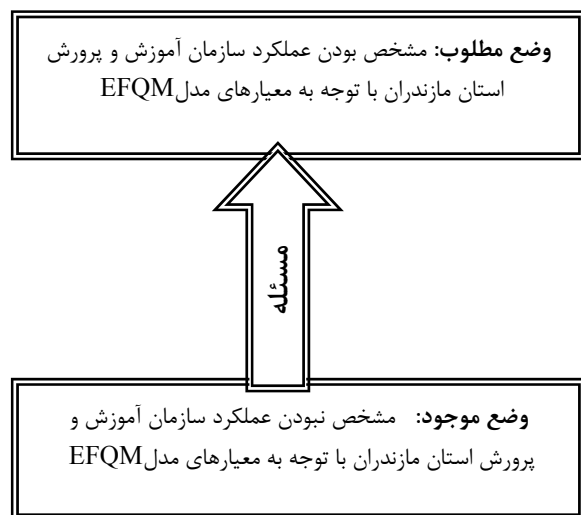
چارچوب نظری

به منظور برنامه‌ریزی جهت اجرای تحقیق، می‌توان از مدل‌های مفهومی مختلفی استفاده کرد. مدل‌هایی که در ارزیابی عملکرد وجود دارند معمولاً سازمان را بطور جامعی بررسی نمی‌کنند. مثلاً پیتر کانجبر روی فرآیندها، تأکید کرده است و یا از نظر کانجی، روش‌های سنتی، سازمان را فقط از بعد مالی ارزیابی می‌کنند. در این تحقیق چارچوب نظری شامل ۲ حوزه و ۹ معیار بر اساس مدل EFQM می‌باشد، این مدل در اواخر دهه ۹۰-۱۹۸۰ توسط بنیاد کیفیت اروپا بنا نهاده شد و در آوریل ۱۹۹۹ در آن تجدید نظر نهایی صورت گرفت.

در تحقیق حاضر سعی خواهیم نمود با استفاده از مدل مذکور که مدلی جامع در ارزیابی عملکرد می‌باشد، سازمان آموزش و پرورش استان مازندران را ارزیابی نموده و نقاط قوت و ضعف آن را در حیطه‌های مختلف شناسایی نماییم.

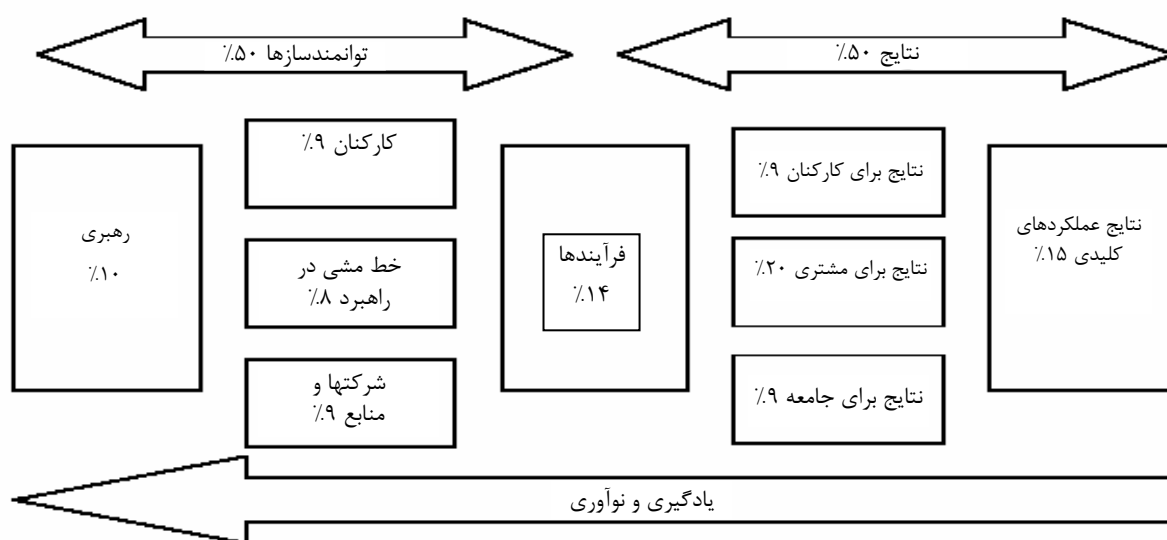
مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به اینگونه نیاز سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده‌اند. مدل‌های تعالی سازمانی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که هم بعنوان ابزار مناسبی برای رقابت و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه‌های توسعه سازمانی کاربرد دارد.

مدل EFQM¹، مدلی نوین جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد که سازمان را نسبت به روشهای سنتی به صورت جامع تری مورد ارزیابی قرار می‌دهد، یکی از برتریهای این مدل استفاده از ابزاری قوی جهت امتیاز دهی سازمان‌ها به نام منطق RADAR² می‌باشد (مجیبی مقدم، ۱۳۸۷).
در تحقیق حاضر می‌خواهیم عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران را با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به ابعاد نه‌گانه آن مورد بررسی و ارزیابی قرار دهیم. در واقع در این تحقیق عملکرد سازمان مذکور با توجه به شاخص‌ها در مدل EFQM و چگونگی امتیاز دهی مشخص شده در آن مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و نقاط قوت و ضعف آن شناسایی، راهکارهای بهبود عملکرد ارائه خواهد شد.



شکل ۱. مسئله و اهمیت تحقیق

1. European foundation for quality management
2. Result, Approach, Deployment, Assessment and Review

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق www.efqm.org

شکل گیری آنها نشان می‌دهد که عمدتاً بر اساس ۳ مدل مهم بنیان نهاده شده‌اند که عبارتند از:

- ۱- مدل دمینگ
- ۲- مدل مالکوم بالدريج
- ۳- مدل EFQM

مدل تعالی عملکرد دمینگ

خاستگاه نخستین جایزه کیفیت در دنیا کشور ژاپن بود. اتحادیه دانشمندان و مهندسين ژاپن در جولای ۱۹۵۰، از پروفیسور ادوارد دمینگ برای حضور در ژاپن دعوت کرد. دمینگ با حضور در ژاپن، دوره‌های مختلف یک روزه و چند روزه برای سطوح مختلف فعالان در عرصه صنعت اعم از رهبران، مدیران، مهندسان، محققان آن کشور برگزار کرد. آموزه‌های وی تاثیر شگرفی در ایجاد تفکر مشارکتی و حرکت به سمت کنترل کیفیت در ژاپن شد که در آن زمان در ابتدای راه قرار داشت.

این جایزه از قدیمی‌ترین جوایز کیفیت و بهره‌وری در سطح جهان است که با توجه به تئوری‌های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصادی به منظور:

بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات

ترویج کنترل فراگیر در سطح شرکت یا کنترل کیفیت

آشنایی با مدل‌های تعالی سازمانی

کیفیت و اثربخشی از مفاهیم علم مدیریت است که در ارزیابی سازمان‌ها و مدیران مورد توجه است. آن چه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان دادن میزان توجه و تمرکز بر خواسته‌های مشتریان مطرح شود، مقوله «کیفیت» است. کیفیت به عنوان یک مشخصه و شکل جامع، ترکیبی از عناصر بازاریابی، تحقیق و توسعه، طراحی، تولید محصول و ارائه خدمات پس از فروش است. بنابراین بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. لذا سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه نماید. پس می‌توان گفت که کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. برای این که بتوان در مسیر تعالی سازمانی موفق بود و فاصله تا هدف را تشخیص داد می‌توان از الگوهای تعالی نظیر EFQM، بالدريج، دمینگ و غیره استفاده نمود (خداداد، ۱۳۸۵).

مدل‌های تعالی سازمانی همگی بر مبنای مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت گسترش پیدا کرده‌اند و هدف این مدل‌ها دستیابی به کیفیت جامع است و این فلسفه می‌تواند برای همه سازمان‌ها قطع نظر از موقعیت، اندازه یا بخش آن صادق باشد (Male Cristina, ۲۰۰۶).

نگاهی مختصر به فهرست جوایز کیفیت در دنیا و نحوه

جامع در بین صنایع شناخت راهبردهای موفقیت آمیز در امر کیفیت و ارتقاء آگاهی در خصوص اهمیت و روش‌های مدیریت شکل گرفت (رازانی، ۱۳۸۱).

سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. ریاست وقت اتحادیه اروپا به هنگام امضاء موافقت نامه تاسیس این بنیاد چنین اظهار می‌دارد: "تلاش برای بهبود و ارتقاء کیفیت، یکی از پیش نیازهای موفقیت برای تک تک شرکت‌ها و برای رقابت پذیری همه ما به صورت جمعی است" (نجمی، ۱۳۸۲).

پیشینه تحقیق (تحقیقات انجام شده):

۱- در تحقیقی که توسط پائولو و همکارانش (۲۰۰۴) در رابطه با مدیریت کیفیت در باشگاه‌های ورزشی در دانشگاه آزاد بروکسل در کشور بلژیک انجام دادند و به این نتایج رسیدند که مدل تعالی EFQM در بخش‌های صنعت و خدمات کاربرد بیشتری دارد و استفاده از آن برای خود ارزیابی باشگاه‌های ورزشی سنتی دارای مشکل می‌باشد. ولی با این همه اگر مدیران و کارکنان همکاری‌های لازم را انجام دهند، می‌تواند ابزاری مناسب برای رقابت و رشد کردن سازمان‌ها باشد. (سعید صفری، ۱۳۸۲)

۲- پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران که با عنوان "ارزیابی عملکرد معیار منابع انسانی مدل EFQM در شرکت‌های ایرانی که اقدام به پیاده سازی این مدل نمودند" توسط آقای فرزاد نظری، به راهنمایی استاد محترم جناب آقای دکتر حسن زارعی متین، و با مشاوره استاد محترم آقای علوی در سال ۱۳۸۴ انجام گرفت.

در این تحقیق، محقق از ۵ معیار حوزه توانمند سازهای مدل EFQM، معیار منابع انسانی را برای بررسی انتخاب نمود و بر اساس زیر معیارهای این معیار اقدام به فرضیه سازی نمود. این تحقیق شامل یک فرضیه کلی و ۱۰ فرضیه جزئی بوده است. در بررسی زیر معیارهای حوزه کارکنان، مشخص شد که تمامی معیارها در سازمانهای کشور پایین تر از حد قابل قبول قرار دارند، این امر لزوم توجه، برنامه ریزی و سرمایه گذاری در زمینه نیروی انسانی تاکید می‌کند. در این بین زیر معیار ((برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی)) با ۲۹،۳ درصد، کمترین میزان توجه را در بین سایر زیر معیارها دارا بوده است.

۳- اریکسون و گاروار (۲۰۰۵) در تحقیق خود به مطالعه فرآیند بهبود عملکرد سازمان از طریق جوایز کیفیتی پرداخته‌اند. این تحقیق با هدف شناسایی چگونگی

پس از نمایان شدن تاثیر بسزای جایزه دمنینگ در بهبود عملکرد سازمان‌های ژاپنی، رشد و ارتقاء سطح کیفیت محصولات آنها و نهایتاً تسخیر بازارهای بین المللی، بر دولتمردان و مدیران صنایع با توجه به بررسی‌ها و مطالعات، مالکوم بالدريچ وزیر وقت بازرگانی آمریکا، پیشنهاد تاسیس جایزه‌ای را به کنگره آمریکا ارائه کرد که نهایتاً در سال ۱۹۸۷ و به عنوان یک قانون و به یاد مالکوم بالدريچ (که قبل از تصویب قانون فوت کرده بود)، جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريچ تاسیس و از سال ۱۹۸۸ به سازمان‌های پیشرو و متعالی در بخش صنعت و خدمات و از سال ۱۹۹۹ نیز به سازمان‌های فعال در بخش‌های بهداشت و آموزش اهدا شد (آذر، ۱۳۸۱).

مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريچ

مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا EFQM

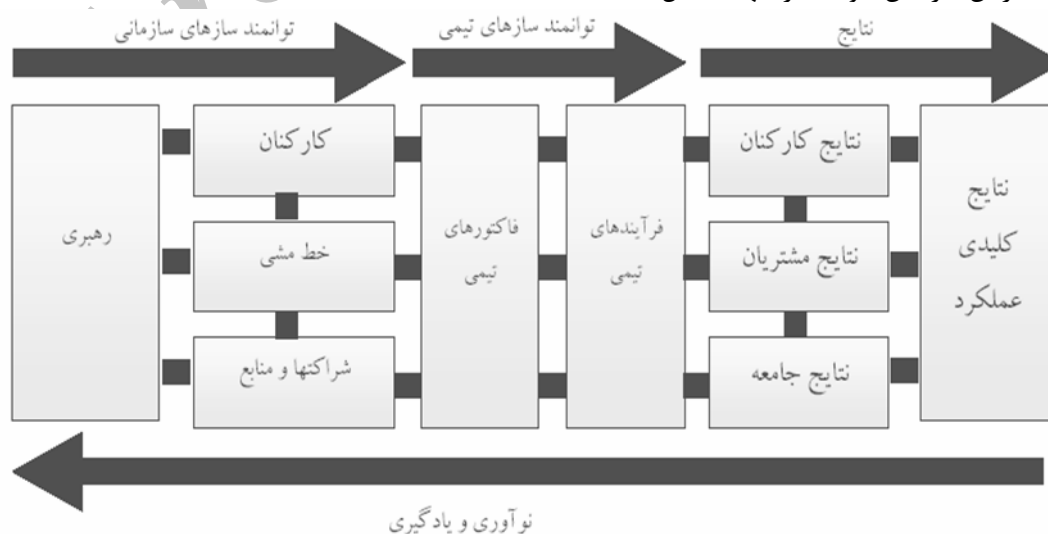
تعالی سازمان را میتوان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست به گونه‌ای که با دستاوردهایشان و نشان دادن این که چگونه به این دستاوردها رسیده‌اند و این که در آینده چه دستاوردهایی خواهند داشت، رضایت ذی نفعان خود را جلب کنند انجام این کار، حتی در مساعدترین شرایط کار دشواری است. از این رو در شرایطی که رقابت جهانی افزایش می‌یابد، نوآوری‌های تکنولوژیکی به سرعت اتفاق می‌افتند و فرآیندها تغییر میکنند، استمرار این کار دشوارتر نیز خواهد شد. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا که در ابعاد جهانی قابل طرح و راهنمای آنها به سوی سرآمدی پایدار باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تاسیس گردید. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. ماموریت این سازمان ایجاد یک نیروی پیشبرنده در جهت

سازمانی مشارکت داشته باشند.

- مشارکت کارکنان: در کلیه سطوح سازمان، کارکنان اجزای اصلی آنرا تشکیل می‌دهند. مشارکت کارکنان باعث افزایش توانایی‌ها و بکارگیری این توانایی‌ها در تامین منافع سازمان می‌باشد. مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا آنها فرآیندهای سازمان را اجرا و کنترل می‌کنند. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که شرکت‌های مورد مطالعه چگونه از طریق فعالیتهای مذکور توانسته‌اند عملکرد سازمان خود را بهبود دهند.

۴- کاستاکا و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیقی به تشریح چگونگی ارزیابی فرهنگی کار تیمی با استفاده از مدل تعدیل شده EFQM پرداخته‌اند. در این تحقیق کار تیمی، توسعه سازمانهای تیم مدار و ارزیابی عملکرد اینگونه سازمان‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این مطالعات، معرفی روشی برای ارزیابی عملکرد سازمانهای تیم مدار بوده است. (سعید صفری، ۱۳۸۲)

مدل تعدیل شده EFQM به عنوان ابزاری برای خودارزیابی فرهنگی کار تیمی در سازمان‌ها می‌باشد و همچنین این مدل مکانیزمی برای کاهش مقاومت در مقابل تغییر نیز ارائه می‌دهد. مدل مذکور در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۲. مدل تعدیل شده تعالی سازمانی با رویکرد تیم مداری

جهت‌گیری و حرکت سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد سازمان از طریق مشارکت در فرآیند دریافت جوایز کیفیت انجام شده است. در این تحقیق چگونگی مشارکت و حضور و به عبارتی فعالیتهایی که سه شرکت سوئدی در فرآیند کسب جوایز کیفیت انجام داده‌اند مورد مطالعه قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که عمده فعالیتهایی که سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود انجام می‌دهند شامل موارد زیر می‌باشد (مریم بزرگی ماکرانی، ۱۳۸۵):

- مشتری مداری: سازمان‌ها به مشتریان خود وابسته هستند و از اینرو باید نیازهای فعلی و آتی و انتظارات رو به افزایش آنها را شناسایی نمایند و در جهت تامین آنها برآیند.
- فرآیند محوری: استفاده از مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمان، همراه با شناسایی، تعیین تعاملات و مدیریت آنها را نگرش فرآیندی می‌باشد.
- بهبود مستمر: هدف از بهبود مستمر در یک سیستم مدیریت کیفیت، ارتقاء سطح رضایت مشتریان و سایر طرفهای ذینفع است. در فلسفه بهبود مستمر، بهبود مداوم عملکرد سازمان باید به هدفی دائمی در تمام سازمان تبدیل گردد.
- تعهد مدیریت: رهبران ایجاد کننده ثبات در اهداف و تعیین کننده مسیر حرکت در سازمان هستند. آنها می‌بایست در داخل سازمان محیطی را بوجود آورند که در آن کارکنان بتوانند در جهت نیل به اهداف

محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. اندازه این ضریب ۰,۹۷ بوده است و نشان می‌دهد که پرسشنامه مورد نظر از پایایی مورد قبول برخوردار است.

%	N	Cases
100,0	30	Valid
,0	0	Eluded(a)
100,0	30	Total

Case Processing Summary

N of Items	Cronbach's Alpha
50	,975

Reliability Statistics

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در مواردی که تعداد جامعه آماری محدود باشد، میتوان از کل جامعه به عنوان نمونه آماری استفاده کرد، در مواردی هم که نمونه آماری و جامعه آماری تحقیق با هم یکی باشند و از نمونه‌گیری استفاده نشده باشد، دیگر احتیاجی به تعمیم دادن یافته‌ها نیست و می‌توان تنها از آمار توصیفی به جهت توصیف یافته‌ها استفاده کرد. چون تعداد جامعه مورد بررسی این تحقیق $N = 64$ بوده، از آزمونهای آماری (آمار استنباطی) استفاده نشده و از رویکرد تجزیه و تحلیل‌های توصیفی در نتیجه‌گیری از سوالات بهره‌گیری شده است. نمونه‌ای از نمودارها و جداول آمار توصیفی در زیر آورده شده است.

درصد	فراوانی	میزان تحصیلات
۶,۲٪	۴	فوق دیپلم
۵۴,۷٪	۳۵	لیسانس
۳۹,۱٪	۲۵	فوق لیسانس و بالاتر
۱۰۰٪	۶۴	جمع



روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. کاربردی از این جهت که از نتایج آن به منظور رفع مسائل سازمان استفاده خواهد شد، توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد.

جامعه آماری

بدیهی است برای پاسخگویی صحیح به سوالات تحقیق می‌بایست جامعه آماری را به گونه‌ای انتخاب کرد که بتوان اطلاعات مورد نظر را با اعتماد و اطمینان بیشتری جمع‌آوری کرد به همین دلیل در تحقیق حاضر، معاونین، رئیس گروه‌ها و کارشناسان مسئول ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مازندران جامعه آماری را تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۶۴ نفر می‌باشد.

نمونه آماری

در تحقیق حاضر نیز به دلیل کوچک بودن جامعه آماری، از روشهای نمونه‌گیری استفاده نشده و از رویکرد سرشماری در جمع‌آوری داده‌ها بهره‌گیری شده است.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، با توجه به کارایی بیشتر پرسشنامه در تحقیقات مدیریتی قابل انجام در ایران (آذر، ۱۳۷۳)، بیشترین داده‌ها و اطلاعات لازم جهت تجزیه و تحلیل سوالات از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری گردیده است، اما در برخی موارد و بر حسب ضرورت از سایر روش‌ها جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق، استاندارد بوده و از جانب سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ارائه شده و این امر خود گواه بر اعتبار پرسشنامه و به طبع آن اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده می‌باشد. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از روش

۴۷٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.
- معیار نتایج مشتریان: این سازمان از ۲۰۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار نتایج مشتریان اختصاص داده شده تنها ۴۵٫۵ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۲۳٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار نتایج کلیدی عملکرد: این سازمان از ۱۵۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار نتایج کلیدی عملکرد اختصاص داده شده تنها ۴۸٫۵ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۳۲٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، با توجه به معیارهای مدل EFQM، در حوزه نتایج ۳۹٪ و در حوزه توانمند سازها ۵۱٪ می‌باشد. همچنین بیشترین میزان عملکرد مربوط به معیار نتایج جامعه (۹۴٪) و کمترین میزان عملکرد مربوط به معیار نتایج مشتریان (۲۳٪) می‌باشد.

مقایسه با سایر تحقیقات

پژوهش مربوط به "ارزیابی عملکرد حوزه منابع انسانی مدل EFQM در شرکت‌های ایرانی که اقدام به پیاده سازی این مدل نمودند" که توسط آقای فرزاد نظری (۱۳۸۴) انجام گرفت.

در تحقیق آقای فرزاد نظری، حوزه منابع انسانی و معیار برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی مدل EFQM به همراه زیر معیارهای مرتبط با آن، مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت. که طبق نتایج به دست آمده میزان توجه سازمان‌های کشور در حوزه منابع انسانی به معیار برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی برابر ۲۹/۳ درصد بوده است. این نتیجه نشان دهنده وجود برخی مشکلات مدیریتی در سازمان‌های کشور در این حوزه بوده و از نقاط ضعف در این تحقیق به شمار آمده است. اما هدف پژوهش حاضر از ارزیابی معیار منابع انسانی این بوده، که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، چگونه دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت نموده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می‌دهد و آنها را به گونه‌ای برنامه ریزی می‌نماید که خط مشی و استراتژی سازمان، مورد پشتیبانی قرار گیرد. که بر اساس نتایج به دست آمده

بدین ترتیب که از هر یک از سوالات به صورت جداگانه میانگین گرفته شد، در مرحله بعد میزان فراوانی امتیازات تخصیص داده شده به هر سوال، در مورد هر حوزه مشخص شد و سپس ارزش آنها محاسبه شد، که از ضرب کردن فراوانی امتیازها بر ضریب آنها در مدل EFQM به دست می‌آید. در نهایت برای معین نمودن میزان عملکرد سازمان در هر حوزه، ارزش به دست آمده، بر تعداد سوالات مربوط به هر حوزه، تقسیم شد و با مقدار پیش بینی شده در مدل EFQM مقایسه شد.

یافته‌های تحقیق

- معیار رهبری: این سازمان از ۱۰۰ امتیازی که در مدل EFQM به فرایند رهبری اختصاص داده شده تنها ۴۶ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۴۶٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار کارکنان: این سازمان از ۹۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار کارکنان اختصاص داده شده تنها ۴۴ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۴۸٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار خط مشی و راهبرد: این سازمان از ۸۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار خط مشی و راهبرد اختصاص داده شده، امتیاز ۶۷٫۵ را کسب نموده، که این مقدار برابر با ۸۴٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار فرایندها: این سازمان از ۱۴۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار فرایندها اختصاص داده شده تنها ۴۷٫۱ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۳۴٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار شراکت‌ها و منابع: این سازمان از ۹۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار شراکت‌ها و منابع اختصاص داده شده تنها ۴۸ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با ۵۳٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار نتایج جامعه: این سازمان از ۶۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار نتایج جامعه اختصاص داده شده، امتیاز ۵۶٫۶ را کسب نموده، که این مقدار برابر با ۹۴٪ از میزان پیش بینی شده در این مدل می‌باشد.

- معیار نتایج کارکنان: این سازمان از ۹۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار نتایج کارکنان اختصاص داده شده تنها ۴۲ امتیاز کسب نموده، که این مقدار برابر با

- معیار نتایج کارکنان: ۱- پیشنهاد میشود سازمان برای آگاهی از میزان رضایت شغلی کارکنان، به عواملی مانند غیبت، جابجایی و ترک خدمت آنها، توجه بیشتری نماید. ۲- پیشنهاد میشود سازمان از کارکنان و نظرات آنها در رفع مشکلات سازمان، یاری بگیرد تا زمینه رضایت شغلی آنها فراهم شود. ۳- تشویق کارکنان برای مشارکت‌های فردی و گروهی و طراحی نظام قردرانی از کارکنان در سازمان.

- معیار نتایج عملکرد: ۱- شرکت باید بر دارایی‌های فیزیکی و مالی خود مدیریت صحیح را به عمل آورد تا بتواند به بهترین شکل ممکن از آنها بهره‌گیرد. ۲- ایجاد روشی برای محاسبه منابع از دست رفته و نیز هزینه‌های غیر ضروری در سازمان.

محدودیت‌های تحقیق

- عدم آشنایی برخی از مدیران و اعضاء جامعه آماری با مفاهیم اساسی مدل EFQM که پس از توضیحات توجیهی به آنها تا حدود زیادی این مشکل برطرف گردید.

- تمایل ضعیف برخی از واحدهای سازمان به ارائه اطلاعات مربوط به تحقیق که این مساله با همکاری مدیریت سازمان و دریافت اجازه کتبی و توزیع آن به همراه پرسشنامه، برطرف شد.

- حجم زیاد و نامحدود جامعه آماری، که کلیه مدارس و همچنین مراکز ستادی آموزش و پرورش را در سراسر استان شامل می‌شد، که با انتخاب قسمت ستادی مرکزی سازمان آموزش و پرورش، این مشکل نیز تا حد زیادی مرتفع گردید.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

در این بخش با توجه به تجربیات کسب شده در پژوهش انجام شده به سایر محققین پیشنهادهایی ارائه خواهد شد، این عمل خود منبع بسیار مفیدی خواهد شد تا محققانی که در انتخاب موضوع دچار تردید هستند، راهنمایی شوند. لذا توصیه می‌شود که:

- از سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد (متناسب با شکل و نوع سازمان‌هایشان) همچون مدل ماتریس عملکرد، هرم عملکرد، تحلیل دینفعان و... برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها بهره‌گیرند.

- مدل EFQM یک مدل اروپایی بوده و یکی از کامل

سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در حوزه برنامه ریزی و مدیریت نیروی انسانی توانسته است به ۴۸٪ از اهداف دست پیدا کند. و از ۹۰ امتیازی که در مدل EFQM به معیار منابع انسانی اختصاص داده شده، ۴۴ امتیاز را دریافت کند. این نتیجه نشان از این واقعیت دارد که سازمان در این معیار نسبت به معیارهای دیگر توانمند ساز، ضعیفتر عمل کرده است و از نقاط ضعف سازمان به حساب آمده است که باید زمینه‌های بهبود آن فراهم شود. نتایج این دو تحقیق نشان از وضعیت مشابه سازمان‌های ایرانی در معیار منابع انسانی و وجود ضعف در مدیریت آن می‌باشد.

توصیه‌ها و پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق

- معیار رهبری: ۱- مدیران سازمان باید از خط مشی‌ها و استراتژی‌های موجود در سازمان حمایت و پشتیبانی کنند. و برای بهبود استراتژی‌های سازمان از کارکنان بازخور دریافت کنند. ۲- همچنین مدیران سازمان باید حرکت به سمت سرآمدی را با پشتیبانی مستمر، رهبری و هدایت کنند.

- معیار کارکنان: ۱- پیشنهاد میشود، سازمان به معیارهای استخدام کارکنان توجه بیشتری نماید تا کارکنان استخدامی با نیازهای سازمانی منطبق باشند. ۲- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای نیازهای آموزشی کارکنان و رشد آنها در سازمان.

- معیار فرایندها: ۱- پیشنهاد میشود مدیریت سازمان با تشکیل کلاسهای آموزشی، علاوه بر بالا بردن اطلاعات کارکنان، آنها را از مسائل و مشکلات سازمان و علل پایین بودن سطح کیفی خدمات ارائه شده مطلع سازد. ۲- تشکیل یک کمیته تخصصی که بتواند پیشنهادات و انتقادات را در مورد خدمات ارائه شده و همچنین بهبود فرایندها، دریافت کرده و پس از تحلیل، آنها را به مرحله اجرا درآورد.

- معیار نتایج مشتری: ۱- کارکنان باید در سازمان بازخوردهای سازنده از عملکرد شان دریافت کنند تا بهتر بتوانند نیازهای مشتریان شرکت را تامین نمایند. ۲- ایجاد روشی برای ارتباط موثر با مشتریان. ۳- ارزیابی رضایت مشتریان از عملکرد سازمان و تحلیل آن و بهبود میزان رضایت.

عملکرد با تاکید بر شاخص‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های تولیدی، رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها". رساله دکتری. دانشگاه تربیت مدرس. ۱۳۸۲.

۹. طالبی، سعید. "آشنایی با تعالی سازمانی" سمینار مدیریت کیفیت اروپایی. سازمان صنایع. ۱۳۸۲.

۱۰. محبی مقدم، علی اکبر، مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک‌ها و روش‌های اجرایی، انتشارات یاس بهشت، ۱۳۸۷.

۱۱. نجمی، منوچهر و حسینی سیروس، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ۱۳۸۲.

۱۲. نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس. "مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۰)". موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. ناشر روناس. چاپ پنجم. بهمن ماه ۱۳۸۴.

13. Heras Inaki and Marti Casadesus (2006). "The impact of quality management in European companies performance" *The case of the Spanish companies, European Business Review. Vol 18 No.2 pp. 114-131.*

14. Kueng, Peter, (2000), *Process Performance Measurement System, Total Quality Management, Vol.11, No.1.*

15. Male Cristina and Colurcio Maria (2006). "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value". *International Journal of Quality & Reliability Management.* Vol 23 No. 5 pp. 469 – 489.

16. Moullian Max (2007). "Performance measurement definitions: linking performance measurement and organizational excellence" *International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol. 20 No. 3 pp. 181-188.*

17. Parker, Charles (2000), *Performance Management, the journal available, Vol.49, No.2.*

18. www.efqm.org

19. www.iranaward.org

ترین مدل‌های خود ارزیاب است و در کشور ما هم اقدام به بومی سازی آن شده است. لذا توصیه می‌شود در تحقیقات بعدی به بررسی میزان موفقیت این مدل در سازمان‌ها و شرکت‌هایی ایرانی، که اقدام به پیاده سازی آن نمودند، پرداخته شود.

- قبل از به کارگیری و استفاده از مدل تعالی EFQM، باید امکان به کارگیری آن در سازمان‌ها بررسی شود لذا به محققین توصیه میشود امکان سنجی استقرار مدل تعالی EFQM را در سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار دهند.

منابع

۱. آذر، عادل، فنون آمار استنباطی در پژوهش‌های مدیریتی و رفتاری، دانش مدیریت، (۲۶)، ص ۳۹-۲۸، ۱۳۷۳.

۲. آذر، عادل. سعید، صفری. "مدل سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها". مجله مجمع آموزش عالی قم. سال چهارم. شماره ۱۳. تابستان ۱۳۸۱.

۳. بزرگی ماکرانی، مریم. "ارزیابی عملکرد اداره کل سازمان تامین اجتماعی استان مازندران با مدل EFQM". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد قائم شهر ۱۳۸۵.

۴. جلوداری ممقانی، بهرام، تعالی سازمان، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول، ۱۳۸۴.

۵. حافظ نیا، محمدرضا، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۷.

۶. رازانی، عبدالمحمد. "آشنایی با مدل‌های مهم برتری سازمانی" انتشارات مام. تهران. چاپ اول ۱۳۸۱.

۷. شکاری، امیر. "ارائه مدل داینامیک برای مدیریت انرژی در چهارچوب مدل تعالی کیفیت اروپا EFQM". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشجویان تهران ۱۳۸۲.

۸. صفری، سعید. "طراحی مدل ریاضی ارزیابی