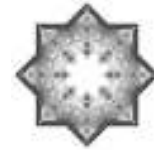


بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و



موسسات آموزش عالی

¹ دکتر صادق حرّی

² مهندس حسن اکبری

³ مهندس مجید قرقره‌چی

⁴ مهندس صابر نوری‌الموتی

از صفحه: 97 تا 124

تاریخ ارایه: 88/2 / 12

تاریخ پذیرش: 88/6 / 20

چکیده

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به کارگیری این مدل‌ها، ضمن این که یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، امکان مقایسه عملکرد خود با سایر سازمان‌ها و به ویژه با بهترین آنها را خواهد داشت. نظر به این که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی و بانیان تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان می‌باشند، لذا همواره بایستی در مسیر تعالی بوده و در زمره سازمان‌های سرآمد، پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل‌های تعالی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است که با اثبات کارآمدی، می‌توان از آن به عنوان الگویی مناسب جهت ایجاد فرهنگ تعالی، امکان خود ارزیابی هر واحد دانشگاهی و مقایسه هر واحد دانشگاهی با سایر واحدها ارایه نمود.

در این مقاله ابتدا مدل تعالی EFQM به اختصار معرفی گردیده، سپس تاثیر فرهنگ دانشگاهی به عنوان یک عامل کلیدی و پیش برنده در اجرای مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها بررسی شده و سپس مواردی از فعالیت‌های مشابه در برخی از دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی سایر کشورها در اجرای مدل تعالی EFQM و خودارزیابی‌های انجام شده مورد بحث قرار گرفته و نتایج به دست آمده از عملکرد مدل و خود ارزیابی‌ها به جهت نشان دادن تاثیرات مثبت اجرای مدل در فرآیندهای دانشگاهی بررسی می‌گردد و در انتها ضمن بیان محدودیت‌های اجرایی مدل به ویژه در ایران، مدلی جهت دانشگاه‌های کشور ارایه می‌شود.

عدم به کارگیری مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌های کشور تا مقطع فعلی در حالی است که در جهان بیش از 70 مدل سرآمدی ملی و 90 جایزه کیفیت وجود دارد و این مدل در صنعت کشورمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در کانون توجه دانشگاه‌های معتبر جهان می‌باشند.

shorri@yahoo.com

akbariha45@yahoo.com

ghergherechi@gmail.com

sabervx888@yahoo.com

1- استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، گروه مدیریت

2- مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، گروه صنایع

3- مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، گروه صنایع

4- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه پیام نور تهران

Archive of SID

مقدمه

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به کارگیری این مدل‌ها، ضمن این که یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه با بهترین آنها نیز مقایسه کند.

مدل‌های سرآمدی (تعالی) کسب و کار، پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهایی که بر رفتار آن حاکم هستند، چیست؟ امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت‌آفرینی است. جایزه دمی‌نگ در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا و جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده، و به مدل EFQM معروف است، در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر یعنی ژاپن، آمریکا و اروپا، اصلی‌ترین نمونه از این جوایز هستند. در بین این مدل‌ها، مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است و الگویی برای بسیاری کشورهای دیگر در طراحی این جوایز بوده است.

قریب یک دهه است که در شرکت‌های ایرانی علاقه زیادی برای انجام ارزیابی، چه داخلی و چه بیرونی، براساس مدل EFQM مشاهده می‌شود. جریانی که بسیاری از شرکت‌ها را درگیر پروژه‌هایی در این حوزه نموده و رمقی نسبی به صنعت توسعه نیافته مشاوره مدیریت در ایران بخشیده است. مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می‌شود که در جهان بیش از 70 مدل سرآمدی ملی و 90 جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل‌های EFQM و بالدريج بوده و به سوی یکدیگر همگرا شده‌اند. (نجمی، 1383، 13-17)

این مقاله با بررسی مقالات و پژوهش‌های انجام شده در سایر دانشگاه‌های جهان در زمینه به کارگیری مدل‌های سرآمدی، به بررسی نتایج عملکرد مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌پردازد تا مزایای قابل توجه و فواید بسیار استفاده از این مدل در توسعه و تعالی مراکز آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها را روشن سازد.

نظر به این که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند.

متاسفانه تاکنون دانشگاه‌های کشور تمایلی به حرکت در مسیر سرآمدی به صورت سیستماتیک را از طریق مدل‌های تعالی موجود نداشته‌اند. طی بررسی‌های به عمل آمده که به صورت مصاحبه با مسئولین مربوطه و نیز مراجعه به پایگاه‌های اطلاع‌رسانی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام‌نور و دانشگاه جامع علمی- کاربردی، هیچ سابقه‌ای درخصوص به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در دانشگاه‌های داخلی یافت نگردید. قابل ذکر است که در فهرست مقالات و پایان‌نامه‌های مورد بررسی دانشگاه‌های کشور در کلیه مقاطع کارشناسی ارشد و دکترا رشته‌های مهندسی صنایع، مدیریت و سایر رشته‌های مشابه نیز مقاله‌ای با این عنوان مشاهده نگردید. از طرفی با رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور اعم از دانشجویان، اساتید و کارکنان دانشگاه و همچنین افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، ضرورت وجود مدلی به منظور داشتن الگوی سرآمدی در دانشگاه‌ها و معیار قرار گرفتن برای ارزیابی و مقایسه واحدهای دانشگاهی بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

هدف اصلی انجام این مطالعه ایجاد بستری جهت پذیرش مدل‌های تعالی سازمانی با توجه به رویکردهای اجرایی مدل در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است؛ که به مفهوم ارایه یک دورنمای سیستمی جهت درک فرهنگ تعالی و ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌باشد. (سایت اطلاع‌رسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام‌نور، دانشگاه جامع علمی- کاربردی، 1388)

روند علمی توسعه مدل‌های تعالی

پیدایش مدل‌های تعالی با دعوت موسسه دانشمندان و مهندسين ژاپن JUSE از آقای دکتر دمینگ جهت انجام سخنرانی در زمینه کیفیت به ژاپن در سال 1950 آغاز گردید و با ثبت جایزه‌ای به نام دمینگ در سال 1951 در ژاپن رسمیت یافت. این حرکت ظهور تفکر «نگرش فراگیر» و نیز «کنترل کیفیت فراگیر» در دهه 60 میلادی و بالاخره تهدید به ورشکستگی شرکت‌های آمریکایی ناشی از موفقیت‌های ژاپن در عرصه کیفیت در دهه 80 را در پی داشت. به کارگیری استانداردهای سری ایزو 9000 در اواخر دهه 1980 توسط شرکت‌های غربی نیز همسو با این نگرش بود. جایزه کیفیت اروپا با مدل EFQM در سال 1991 بنیان نهاده شد. البته علاوه بر مدل‌های فوق مدل‌های سرآمدی عملکرد زیادی وجود دارند که توسط سایر کشورها بنا نهاده شده‌اند ولی معروف‌ترین این مدل‌ها، مدل‌های دمینگ، بالدريج و EFQM می‌باشند که سایر مدل‌های توسعه داده شده غالباً از سه مدل معروف فوق الهام گرفته‌اند. (مهبیکر، یاری، 1383)

مدل‌های سرآمدی ملی و جوایز کیفیت موجود با الگوپذیری از مدل‌های EFQM و بالدريج، به سوی یکدیگر هم‌گرا شده‌اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان گریزی نیست. با شناخت چالش‌های مدیریتی در جهان توسط اروپاییان و ایجاد بازار رقابتی در این عرصه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در سال 1988 توسط 14 شرکت معتبر این قاره تاسیس گردید؛ که نام این 14 شرکت اروپایی به شرح ذیل است:

Bosch, BT, Bull, Ciba Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen. (جزوه آموزشی TUV NORD، 1386، 15)

طی سال‌های 1378 تا 1381 دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند، توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. با تصویب مدل EFQM از سال 1382 (تاریخ 82/03/10) این مدل در زیر مجموعه‌های وزارت صنایع و معادن به اجرا درآمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را پی‌ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکت‌های بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکت‌های بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهارنامه جهت دریافت گواهینامه شدند. (عادل آذر، 1384، 13-14)

مفاهیم مدل تعالی EFQM

تعاریف

- بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM): یک سازمان غیرانتفاعی است که رهیافت مدیریتی را جهت توسعه مدل سرآمدی در بین سازمان‌های اروپایی راهبری می‌کند.
- تعالی کسب و کار (Business excellence): تعالی کسب و کار رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم در جهت تامین و ارتقای سطح منافع ذینفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه می‌باشد. (جزوه آموزشی TUV NORD، 1386، 18-19)

علائم و اختصارات

EFQM (European Foundation for Quality Management)
TQM (Total Quality Management)
HE (Higher Education)

آشنایی با اجزا مدل تعالی سازمانی EFQM و ارتباط آن با کسب و کار دانشگاهی اجزای مدل تعالی EFQM

مدل‌های تعالی یا سرآمدی پاسخی به این سوال است، که سازمان برتر چگونه سازمانی می‌باشد؟ و این که چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و چه معیارهایی بر رقابت در برتری حاکم هستند و شامل 5 جز اصلی ذیل است:

- مفاهیم بنیادین سرآمدی (Fundamentals):
- معیارهای سرآمدی (Criteria):
- رهیافت‌های به خود ارزیابی (Approaches to Self – Assessment):
- مدلی برای امتیاز دهی به معیارها (Criteria Scoring Model):
- منطق RADAR برای ارزیابی سازمان بر مبنای معیارها.

مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

مفاهیم بنیادی سرآمدی اصولی است که مدل بر آن بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل می‌باشند و هدف اصلی مدل دسترسی به این مفاهیم و جاری‌سازی آنها در سازمان است که به شرح اصول هشت‌گانه زیر می‌باشد:

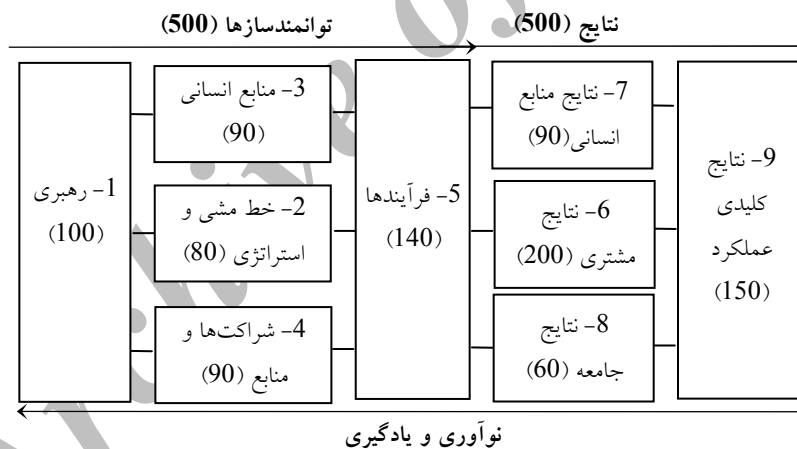
- 1- نتیجه‌گرایی (Results Orientation): سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را به طور متوازن جلب نماید؛
- 2- مشتری‌مداری (Customer Focus): از آنجا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد؛
- 3- رهبری و ثبات در مقاصد (Leadership & Constancy of Purpose): رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان؛
- 4- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها (Management by Processes & Facts): سازمان سرآمد، باید به کمک مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود؛
- 5- توسعه و مشارکت کارکنان (People Development & Involvement): سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند؛
- 6- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر (Continuous Learning, Innovation & Improvement): سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در

- سازمان اهمیت زیادی بدهد؛
- 7- توسعه شراکت‌ها (Partnership Development): شراکت یک رابطه تجاری دراز مدت است. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به نحوی با سازمان‌های دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند؛
- 8- مسوولیت‌های اجتماعی (Corporate Social Responsibilities): سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات جامعه عمل کند. (نجمی، 1383، 22-23)

معیارها و ارتباط آن با مفاهیم تعالی در دانشگاه‌ها

- مدل تعالی EFQM از 9 معیار تشکیل شده که هسته این مدل می‌باشند و به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:
- الف) توانمندسازها که 5 معیار از 9 معیار مدل را شامل می‌گردند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند؛
- ب) نتایج که شامل 4 معیار بوده که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

شکل شماره 1



ساختار مدل در این معیارها به این گونه‌ای می‌باشد که هر کدام از این معیارها به زیرمعیارهای متفاوت و هر کدام از این زیر معیارها دارای نکات راهنمای مخصوص بوده که سازمان‌ها را در

اجرای مدل سرآمدی در سازمان مطبوع خود یاری می‌رسانند. حداکثر امتیاز موجود در مدل، که سازمانی می‌تواند آن را کسب نماید، 1000 بوده، 500 امتیاز مربوط به معیار توانمندسازها و 500 امتیاز مربوط به معیار نتایج که این امتیازها بین معیارهای مدل تقسیم شده است. شکل (شماره 1) معرفی کلی معیارهای مدل را به همراه میزان امتیازهای هر معیار نشان می‌دهد. در ادامه 9 معیار مدل تعالی EFQM به طور خلاصه توضیح داده شده‌اند که در هر مورد سعی شده تا ارتباط هر یک از معیارها با ساختار و نهاد دانشگاهی نیز توضیح داده شود.

1- رهبری: رهبران سرآمد، ماموریت و دورنما را تدوین و شرایط دستیابی به آنها را تسهیل می‌نمایند. آنها ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اعمال و رفتار خود به اجرا در می‌آورند. در دوره تحولات آنها ثبات در مقاصد دارند. هر کجا که لازم باشد چنین رهبرانی قادر هستند که جهت سازمان را تغییر داده و سایرین را برای پیروی از آن تهییج نمایند. (نجمی، 1383، 38)

توجه به نقش رهبری در موسسات آموزش عالی، مهمترین و اصلی‌ترین معیار در مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. مقوله رهبری نشان می‌دهد چگونه مدیران ارشد دانشگاه‌ها به تحقق ارزش‌ها، جهات عملکرد، تمرکز بر دانشجویان و ذی‌نفعان، یادگیری دانشجو، اشتغال، نوآوری و آموزش سازمانی می‌پردازند. شاخص رهبری هم‌چنین نشان می‌دهد که چطور موسسات آموزش عالی، مسوولیت‌های خود را در قبال عموم مردم انجام داده و ارتباطات کلیدی با آنها برقرار می‌کند. (شفیع زاده، 1385، 4)

2- خط‌مشی و استراتژی: سازمان‌های سرآمد ماموریت و دورنمای خود را از طریق در پیش گرفتن یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعال هستند، اجرا می‌نمایند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی‌ها توسعه یافته و جاری می‌گردند. (نجمی، 1383، 41)

بدیهی است در دانشگاه‌ها ارتقای کیفیت بدون توجه به بازنگری در خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها امکان‌پذیر نمی‌باشد. در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های دانشگاهی باید به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت براساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، عملکرد کیفیت و ارزشیابی فرآیند توجه شود. (شفیع زاده، 1385، 5)

3- منابع انسانی: سازمان‌های سرآمد تمامی توان بالقوه منابع انسانی خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت نموده، بهبود داده و از آن بهره می‌برند. آنها عدالت و برابری را ترویج داده و منابع انسانی خود را در امور مشارکت داده و توانمند می‌سازند. این سازمان‌ها منابع انسانی

خود را به گونه‌ای حمایت کرده، با آنها ارتباط برقرار نموده و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که منجر به ترغیب کارکنان و ایجاد تعهد در آنها گشته تا از مهارت‌ها و دانش خود برای منافع سازمان استفاده نمایند. (نجمی، 1383، 44)

در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در زمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان و اعضای هیات علمی معطوف می‌شود. چگونه توانایی‌های بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می‌شود؟ و چگونه به مدیریت در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند؟ سیستم‌های کاری مانند طراحی شغل، رشد و ارتقا و عوامل توانمندساز عملکرد کارکنان و اعضای هیات علمی بررسی می‌شوند. چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایت‌مندی دانشگاهیان نیز بررسی می‌شود. روشن است که ارتباط نزدیکی بین شاخص منابع انسانی مدل EFQM با مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها وجود دارد. (شفیع زاده، 1385، 6-7)

4- شراکت‌ها و منابع: سازمان‌های سرآمد شراکت‌های برون‌سازمانی، تامین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نمایند. به هنگام برنامه‌ریزی و در حین مدیریت بر شراکت‌ها و منابع، میان نیازهای فعلی و آتی سازمان، جامعه و محیط توازن ایجاد می‌نمایند. (نجمی، 1383، 47)

مدیریت منابع در موسسات آموزش عالی به تخصیص اعتبارات سالیانه از بودجه نیز مربوط می‌شود. بنابراین، مدیریت کیفیت در موسسات آموزشی باید در جستجوی مدیریت موفقیت‌آمیز شرکا و مشتریان داخلی و خارجی و نیز حامیان به منظور فراهم کردن اعتبارات مالی برای پژوهش و اجرای موفق برنامه‌های بهسازی کیفیت باشد. (حمید شفیع زاده، 1385، 8) در این خصوص به ارتباط با سازمان‌های مافوق و سایر موسسات آموزشی، توسعه فناوری‌های علمی و آموزشی اشاره می‌شود.

5- فرآیندها: سازمان‌های سرآمد فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل مشتریان و ایجاد ارزش فزاینده برای آنها و سایر ذی‌نفعان طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند. (نجمی، 1383، 50)

فرآیندها، بخش مهمی از مدل EFQM هستند و توافق عمومی درباره نقش مهم فرآیندها در تحقق برنامه‌های بهبود کیفیت وجود دارد. مدیریت فرآیند، جنبه‌های مهمی از فرآیندهای دانشگاهی را مورد آزمایش قرار می‌دهد که شامل طراحی متمرکز بر یادگیری‌های آموزشی و آرایه آن، خدمات کلیدی دانشجویان و فرآیندهای پشتیبانی و ... می‌باشد. این مقوله، تمام فرآیندهای کلیدی و تمام واحدهای کاری دانشگاهی را دربر می‌گیرد. (شفیع‌زاده، 1385، 8)

6- نتایج مشتری: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را

اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند. (نجمی، 1383، 53)

مشکلات زیادی در استفاده از واژه «مشتري» در موسسات آموزش عالی وجود دارد. در عین حال، در نظر گرفتن نظریات و درک مشتري در مورد کیفیت از طریق تجزیه و تحلیل بازار ممکن می‌شود. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتري، اطلاعات مفیدی را در اختیار دانشگاه می‌گذارد. تجزیه و تحلیل بازار می‌تواند تغییرات در درک مشتریان از دانشگاه را مشخص کند. در این زمینه لازم است که بازارهای مختلف شناسایی شوند. مشتریان دانشگاهی همیشه ثابت نیستند. کسانی که در یک دوره زمانی خاص وجود دارند همان مشتریانی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده‌ای وارد و سپس خارج می‌شوند و جای خود را به دانشجویان و اشخاص جدید در دانشگاه می‌دهند. براساس اطلاعات به دست آمده، دانشگاه می‌تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر طرفین اقدام کند. (شفیع‌زاده، 1385، 9)

7- نتایج کارکنان: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود

را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند. (نجمی، 1383، 56)

در مراکز آموزش عالی نیز بررسی ایجاد انگیزه‌های کافی در کارکنان و اعضای هیات علمی مورد توجه قرار می‌گیرد تا مشخص شود آیا آنها توانسته‌اند توانایی‌های کامل خود را در راستای اهداف کلی و برنامه‌های علمی دانشگاه توسعه داده و به کار گیرند یا خیر؟ هم‌چنین به این نکته توجه می‌شود که تلاش‌های دانشگاه در حمایت و رشد فردی از نیروهای خود چگونه بوده است؟ (شفیع‌زاده، 1385، 9)

8- نتایج جامعه: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری

نموده و به آنها می‌رسند. (نجمی، 1383، 59)

در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز این موضوع اشاره به این مساله دارد که آیا دانشگاه اهداف خود در ارتباط با جامعه و اجتماع محلی را محقق کرده است یا خیر؟ (شفیع‌زاده، 1385، 10)

9- نتایج کلیدی عملکرد: سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر

اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند. (نجمی، 1383، 62)

نتایج کلیدی عملکرد در موسسات آموزش عالی به تحقق اهداف مالی و غیرمالی اشاره دارد. این مقوله به بررسی نتایج یادگیری دانشجویان، نتایج متمرکز بر دانشجویان و ذی‌نفعان، بودجه، امورمالی، نتایج بازار و نتایج هیات علمی و کارکنان می‌پردازد. (شفیع‌زاده، 1385، 11)

منطق RADAR چارچوبی برای ارزیابی سازمان بر مبنای معیارها

منطقی که جهت اندازه‌گیری یک سازمان نسبت به معیارهای مدل تعالی وجود دارد منطق RADAR می‌باشد. این فعالیت‌ها که از آنها به عنوان عناصر منطق رادار نام می‌برند به شرح ذیل می‌باشد: (نجمی، 1383، 87-88)

R: Results (نتایج)

A: Approach (رویکرد)

D: Deployment (جاری سازی)

A, R: Assessment & Review (ارزیابی و بازنگری)

منطق رادار بیان می‌دارد که در یک سازمان بایستی برای اجرای فعالیت‌ها و رویکردها نتایج اندازه‌گیری شده و پس از آن براساس اعداد و ارقام هدفی معین گردد، سپس رویکردها و راه‌های رسیدن به آن هدف از جمله روش‌ها و پروژه‌های بهبود کاری معین شده و در مرحله بعدی آن فعالیت‌ها در سازمان موردنظر اجرا گردد. و در نهایت با تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فعالیت‌های انجام شده، آنها را مورد ارزیابی قرارداد و در صورت لزوم بازنگری نماید، اندازه‌گیری‌های انجام شده در نهایت بایستی تعیین‌کننده این مساله باشند که ما در رسیدن به اهداف اولیه خود به چه میزان موفق بوده‌ایم؟ و چه مقدار از هدف‌های تعیین شده محقق شده‌اند؟ منطق رادار از نوع نگرشی که به فعالیت‌های سازمانی داشته و نحوه اجرایی آن که بیشتر به صورت یک چرخه بهبود در سازمان‌ها می‌باشد و بسیار مشابه چرخه معروف دمی‌نگ PDCA (چرخه طراحی، اجرا، کنترل، اقدام) است. مدل تعالی سازمانی اعتقاد دارد که اگر فعالیت‌های سازمان‌ها براساس منطق فوق انجام گیرد در نهایت می‌توان به بهترین شکل اثربخشی در فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی را مشاهده نمود. از منطق رادار جهت امتیازدهی و هم‌چنین چارچوبی برای خودارزیابی در سازمان‌ها یاد می‌شود.

اصول فرهنگی حاکم بر به کارگیری مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

در این فصل به مطالعه بر روی تاثیر فرهنگ آکادمیک بر روی عملکرد مدل‌های تعالی به ویژه مدل تعالی EFQM پرداخته شده است، به جهت پی‌گیری کشف تاثیر فرهنگ آکادمیک بر عملکرد مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها، مطالب ارائه شده از مطالعات انجام شده توسط (Davis et al., 2007) که در دانشگاه‌های بریتانیا صورت گرفته، ارائه می‌گردد.

تاثیر فرهنگ بر اجرای مدل تعالی

یکی از عوامل پدیدار شده از ادبیات موضوع پژوهش در مورد تاثیر اجرای مدل تعالی EFQM در سابقه دانشگاه‌های بریتانیا، فرهنگ آکادمیک می‌باشد.

پارچگو و مک درموت (2005) فرهنگ سازمانی را به عنوان عامل کلیدی تعیین‌کننده در موفقیت TQM تعریف نمودند. پوریر و توکارز (1996) استدلال نمودند که اهمیت فهم فرهنگ یک طرح به منظور دستیابی به درجه‌های عالی آن می‌تواند به پیشبرد اجرای آن کمک نماید. چن و پان (2002) نشان دادند که دلیل شکست بسیاری از برنامه‌های TQM در دانشگاه‌ها نادیده گرفتن عوامل مربوط به سوابق دانشگاهی می‌باشد.

سامولسن و نیلسون (2002) استدلال نمودند که یکی از مسایل دشوار در اجرای مدل تعالی EFQM این است که آیا معیارهای مدل متناسب با طرح می‌باشد؟ داک (2002) بیان نمود که در دانشگاه‌های مدیریتی، نادیده پنداشتن واحدهای توانگر باعث دعوت به مقاومت در برابر اجرای مدل از سوی آنها می‌گردد. واضح است که اجرای تکنیک‌های ابتکاری TQM مانند مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها یک تغییر فرهنگی و تحولی بنیادین را در برمی‌گیرد و از طرفی نیز حقایق فرهنگی هر سازمانی نیاز به درک و فهم دارند. این مساله مشخص می‌نماید که در هر سازمانی از جمله دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌بایست ابتدا یک ارزیابی فرهنگی انجام گیرد و سپس یک رویکرد معین جهت اجرای مدل در آنجا به کار گرفته شود، به طوری که رویکرد اتخاذ شده درخور و مناسب با فرهنگ آن سازمان باشد.

فرهنگ دانشگاهی

بازنگری ادبیات موجود تعداد وجوه فرهنگی که مخصوص زمینه‌های دانشگاهی می‌باشد را معلوم می‌نماید، که تعدادی از این بازنگری‌های به شرح زیر می‌باشد.

هالمس (1995) بیان نمود که سبک مدیریت در آموزش عالی متفاوت بوده و به بخش‌های صنعتی تجاری سستی که در TQM موفقیتی به دست آورده‌اند شباهت ندارد.

هاروی (1995)، واژه managerialism را این چنین تعریف می‌نماید: Managerialism به گرایشی در آموزش عالی برای مدیران حرفه‌ای به جهت پرداخت بیشتر به اهم نقش خود در تصمیم‌گیری در آموزش عالی رجوع می‌نماید. تصمیم‌گیری دارای تاثیر شگرف بر فرآیند آکادمیک و کیفیت داشته ولی بر مبنای ضوابط غیرعلمی و اغلب بر اساس ضوابط مالی یا نتیجه تئوری مدیریتی می‌باشد.

هاروی (1995)، واژه collegialism را این چنین تعریف نمود: Collegialism یک اصطلاح مشترک بوده که دلالت بر تغییرات سازمانی و وجوه شیوه‌های دانشکده‌ای در آن دارد. و بیان نمود

که collegialism با سه عنصر اصلی تعریف می‌گردد:

- الف) فرآیندی از توزیع تصمیم‌گیری توسط یک گروه دانشگاهی در ارتباط با موضوعات علمی؛
 ب) پشتیبانی متقابل در حمایت نمودن از یکپارچگی علمی اعضای گروه؛
 ج) بقا و نگهداری حدود دانش و تکنیک‌های خاص.

برنان و شه (2000) نشان دادند که به طور عادی دانشگاه‌ها بر اعتبارشان، ذی‌حساب مالی دانشگاهی و خود بهسازی تکیه دارند. دیوس و همکاران (2001) استدلال نمودند که مدل‌های نظارت و اداره دانشگاهی برمبنای نظریه مشارکت کارکنان به راحتی با فشار وارده از مشتریان که انتظار جواب‌گویی منظم و مرتب را در وضعیت‌های پویا دارند، هم‌نشینی ندارد. ریسبیک (2001) ساختارهای مدیریتی منسوخ شده را تعریف نموده و بیان کرده است که نقش‌ها و بازارها مانند بازدارنده‌هایی در مقابل عملکرد مدل تعالی EFQM در آموزش عالی می‌باشند. دیوس و همکاران (2001) استدلال نمودند که این مساله یک نوع رهبری می‌باشد که نیازمند به ترکیب مشارکت همکاران در دانشگاه‌ها با مسوولین دارد، یعنی رویکرد علمی درخواست شده توسط مشتریان نسبت به فشار آوردن به رویکردهای مدیرانه.

سیرکاتان و دالریمل (2002) بیان نمودند که به منظور قبول موثر و کارآمد مدل‌های TQM در آموزش عالی، نیازمند به حرکت از managerialism و بازگرداندن collegialism مانند اصول معین شده در آموزش عالی بوده و این مساله بایستی به طور کامل مانند توزیع تصمیم‌گیری با حمایت از یکپارچگی و تعهد به دانش معین گردد.

بحث بعدی فلسفه فردگرایی می‌باشد. کچ (2003) نشان داد که کارکنان دانشگاه در آموزش عالی تمایل دارند که به صورت انفرادی کار کنند تا به صورت دسته‌جمعی. در آموزش عالی افرادی که به صورت انفرادی کار می‌کنند نسبت به همکارانشان که کار گروهی دارند، رتبه بالاتری را به دست می‌آورند و کارمندانی که انفرادی کار می‌کنند مقدم، پیشرفته و متری می‌باشند، روی هم رفته، برپایه تحقیقات انفرادی، پژوهشگری، نویسندگی و تدریس تاکید بر کار تیمی جهت توسعه سازمان می‌باشد. چادویک (1995) به این نکته توجه نمود که کارکنان در دانشگاه‌ها اغلب در پذیرش تفکر همبستگی و وابستگی دارای مشکل می‌باشند که یکی از دلایل این مساله تهدید به انفرادی شدن و خودمختاری کارکنان دانشگاه می‌باشد.

ریسبیک (2001) گرایش به سمت فردگرایی را نسبت به کارگروهی در آموزش عالی مشاهده نمود و استدلال کرد که این مساله یک عامل بازدارنده در جهت اجرای مدل تعالی EFQM می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه‌ها دارای گرایشی به سمت فردگرایی باشند که با پیشبرد

خطمشی و اهداف و سیاست‌های دانشگاه‌ها مستحکم شده و در تضاد نباشد. جهت اجرای TQM و سایر رویکردهای بهبود کیفیت در دانشگاه‌ها مانند مدل تعالی EFQM تاکید بر نیاز به کارگروهی وجود دارد، بنابراین وجود فردگرایی به عنوان یک سد بالقوه در راه تاثیرات اجرای مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها می‌باشد. طبیعت بحرانی کارکنان دانشگاه هم‌چون کارکنان دانشگاهی که انتظار تجزیه و تحلیل شدن، رقابت کردن، مورد انتقاد قرار گرفتن و شواهد اثبات کردن را دارند، مانند سدی بالقوه برای اجرای EFQM در مؤسسات آموزش عالی تعریف شده است. از طرفی دیگر آزادی بحث و تحقیق مهمترین عامل در فرهنگ دانشگاهی تلقی می‌گردد به طوری که رنان (1998) استدلال نمود که دانشگاه‌ها اغلب به طور دروغین از نظریه آزادی بحث و تحقیق جهت جلوگیری از تغییر به منظور راه‌های جهت اثربخشی و کارایی بیشتر کار استفاده می‌نمایند.

سیلوسترو (2001) بیان نمود که اجرای مدل تعالی EFQM به صورت جزء به جزء در بخش‌های خدماتی تخصصی از جمله دانشگاه‌ها دارای مشکل می‌باشد، زیرا بیشتر مطابق با ساخت و تولید می‌باشد تا با فرهنگ حاکم در دانشگاه‌ها. نیوتن (1998) تعریف نمود که تضمین کیفیت خصوصیات دانشگاهی، پاسخ‌گویی را در مقابل بهبود اندازه‌گیری می‌کند و بنابراین با ارزش‌های فرهنگ دانشگاهی ناسازگار می‌باشد. این مسایل بیان می‌نمایند که مدل تعالی EFQM و فلسفه بهبود، توانایی ارتباط دانشگاه را با رویکردهای تضمین کیفیت افزایش می‌دهد. اگر مدل تعالی سازمانی مانند یک ابتکار بهبود دیده شود، می‌تواند بهترین بازخوردها را برای دانشگاهیان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مانند رویکرد بهبود درون سازمانی و بهبود مستمر برای محیط‌های دانشگاهی استفاده گردد.

از دیگر عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ آکادمیک، همکاری و پشتیبانی کارکنان می‌باشد. به یقین اجرای مدل زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که همکاری و حمایت محیطی لازم وجود داشته باشد. ریسبیک (2001) بیان نمود که فرهنگ آزادی و همکاری یکی از اصول اساسی جهت پیاده‌سازی مدل تعالی EFQM می‌باشد. از طرفی دیگر عکس‌العمل کارکنان به زبان و اصطلاحات و لغات مدل تعالی EFQM نیاز به مورد لحاظ قراردادن نحوه ارزیابی فرهنگ آکادمیک توسط کارکنان دارد؛ و این بدان معنا می‌باشد که اصطلاحات ناشناخته تلاش برای اجرا و نهادینه کردن مباحث کیفیت در مؤسسات آموزش عالی را به تاخیر می‌اندازند. کوت (1993) تعیین نمود که زبان TQM یکی از موانع بر سر راه اجرای TQM می‌باشد که این امر را در یک نمونه از عملکرد مدل در دانشگاه US نشان داد.

دانشگاه‌ها گرایشی به پذیرفتن زبانی که تنها برای جهان کسب و کار مناسب می‌باشد و تنها آن را مورد لحاظ قرار می‌دهد، ندارند. یکی از مشکلات بزرگ در زبان و لغات و اصطلاحات مدل

تعالی EFQM این است که آنها برای بخش‌های دولتی تعریف شده‌اند و نیاز به تغییر اندکی در این لغات و اصطلاحات به جهت تناسب مفهوم آنها می‌باشد. به همین جهت سازمان‌های زیادی لغات و اصطلاحات مدل تعالی EFQM را به جهت تناسب بهتر فرهنگ و زبان آن با سازمان‌شان تطبیق داده‌اند.

بولتن (1995) کوشش برای استفاده قابل قبول و عامیانه این زبان را پیشنهاد نمود، به طور مثال استفاده از کلمه «دانشجویان» ترجیح داده شود به «مشتریان». زینک (1999) استدلال نمود که لغات و اصطلاحات مخصوص در مدل تعالی EFQM باید برای هر سازمانی ترجمه شده و با مثال‌های معین مشخص گردد. او مشاهده نمود که این امر تسهیلات ویژه‌ای را برای موسسات آموزش عالی فراهم می‌آورد زیرا پرسنل و کارکنان اغلب از عبارات مصطلح در کسب و کار استفاده نمی‌نمایند. کاربرد لغات و اصطلاحات EFQM رایج در صنعت، در برخی اوقات به روند اجرای مدل در دانشگاه صدمه می‌زند و بنابراین اجتناب از این لغات و اصطلاحات در اجرای این مدل در دانشگاه‌ها مثمرتر خواهد بود.

در تحقیق انجام شده، در یکی از موسسات آموزش عالی بریتانیا، مشخص گردید که پرسنل درگیر در بهبود کیفیت جهت درک و فهم لغات و اصطلاحات مبهم مدل نیاز به آموزش و تمرین زیادی داشته‌اند. که این مساله همچون مانعی در اجرای مدل در آن موسسه می‌باشد. دستاوردهای این تحقیق نشان می‌دهد که رویکرد اصلاح زبان و لغات و اصطلاحات مدل تعالی EFQM برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بسیار مناسب بوده و می‌تواند به عنوان تسهیل‌گر در جهت اجرای مدل باشد. نیز در یک بررسی به عمل آمده از 42 موسسه آموزش عالی سوئدی که توسط گرتس (1999) به عمل آمد نتیجه گرفته شد که مقاومت در برابر TQM در دانشگاه‌های قدیمی نسبت به دانشگاه‌ها و موسسات جدید بسیار بیشتر می‌باشد زیرا آنها دارای فرهنگ سازمانی سخت‌تر و غیر منعطف‌تری می‌باشند.

تجارب عملکرد کشورهای مختلف در اجرای مدل تعالی EFQM و خودارزیابی‌های مبتنی بر آن در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

در مطالعات انجام شده مشخص می‌گردد که اجرای مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها با آنچه 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 موسسات عالی آموزشی بریتانیا بسیار متداول‌تر بوده و بعد از آن کشور اسپانیا در این امر به جهت ارتقای سطح دانشگاه‌های خود کوشیده‌اند؛ همانطور که در مطالعات انجام گرفته نشان داده شد، این کشور از سال 1995 در جهت قرار دادن دانشگاه‌های خود در مسیر تعالی تلاش‌های خود را آغاز نموده است. سپس کشور ترکیه قرار دارد که در طی 10 سال اخیر در مورد اجرای مدل تعالی EFQM و رشد و رونق آن به خصوص در موسسات آموزشی خود بسیار کوشیده است.

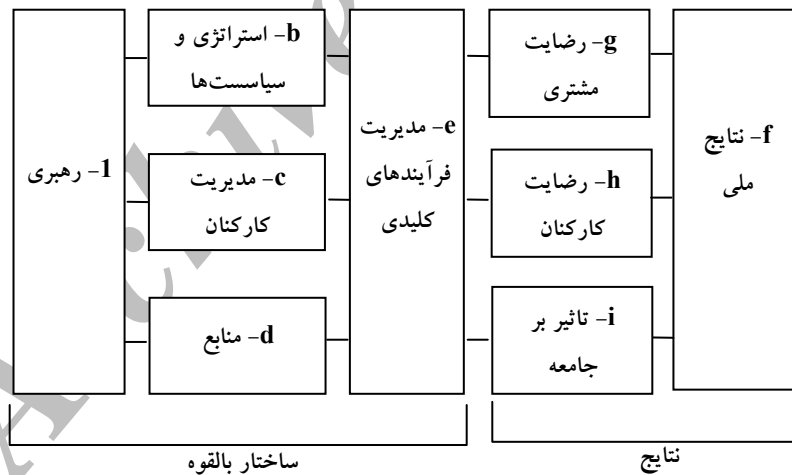
تجارب اجرایی مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات عالی آموزشی کشورهای مختلف

در یک تحقیق پژوهشی از اعضای انجمن مدیران دانشگاهی آمریکا این سوال پرسیده شد که «تعالی در آموزش عالی چیست؟» خلاصه‌ای از پاسخ‌ها چنین بوده است:

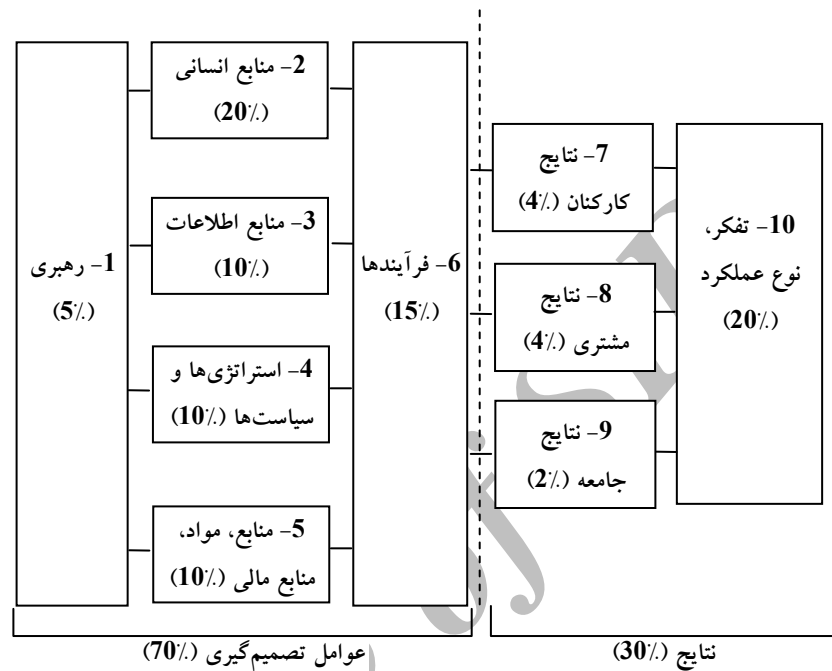
- تحقق بخشیدن به مأموریت/ چشم‌انداز؛
 - کسب برترین تجربیات و عملکرد؛
 - مشارکت اجتماعی؛
 - اثربخشی هزینه‌ها؛
 - رضایت مشتریان، ذی‌نفعان؛
 - نتایج یادگیری؛
 - استفاده بهینه از همه منابع مالی، انسانی و دارایی‌ها؛
 - تطابق بین تصورات واقعی و مطلوب؛
 - جو مثبت در محیط‌های دانشجویی و کارکنان؛
 - کیفیت تدریس و یادگیری؛
 - تلفیق مناسب از تدریس و پژوهش. (شفیع‌زاده، 1385، 12)
- دانشگاه اباتلی یاروسال با اجرای مدل سرآمدی، خود را در مسیر سرآمد بودن بر مبنای معیارهای الگوی EFQM قرار داده است. بر همین اساس مهمترین چالش‌های این دانشگاه عبارت است از:
- تغییرات در نظام تضمین کیفیت؛
 - برخورد فرهنگ‌های مدیریتی و سنتی دانشگاهی و مردم‌سالار؛
 - بالا رفتن انتظارات ذی‌نفعان از جمله دانشجویان، کارفرمایان، دولت و تامین‌کنندگان منابع مالی؛
 - افزایش توقع از دولت‌ها برای ارایه آموزش کارا و موثر؛
 - تضمین کیفیت در مقابل مدیریت کیفیت؛

- تجربه دانشجویان.
 - این دانشگاه ویژگی‌های یک سازمان موفق را بر اساس الگوی تعالی سازمانی چنین اعلام کرده است:
 - دارا بودن یک فرهنگ ارزشی، مثبت و قوی؛
 - تعهد به یادگیری و تازه شدن خود؛
 - تطبیق مستمر با استفاده از بازخوردهای داخلی و خارجی از محیط؛
 - همسویی راهبردی با شرکا، مشتریان و عرضه‌کنندگان داخلی و خارجی؛
 - تمایل به ریسک‌پذیری و تجربه نمودن.
- روش متعادل و مبتنی بر ارزش‌ها برای سنجش عملکردهایی که شامل موارد زیر است:
- بقای سازمانی (مالی)، مناسب بودن سازمان (کارایی و اثربخشی)، همکاری با عرضه‌کنندگان و مشتریان، یادگیری مستمر و پیشرفت شخصی (تکامل)، انسجام سازمانی و کارکنان فعال، مشارکت سازمانی در محل و اجتماع (شفیع‌زاده، 15، 1385)
- (Todericiu and Muscalu, 2000) مدلی براساس مدل تعالی EFQM برای دانشگاه‌ها ارایه نمودند شکل (شماره 3) که مدل آنها بر گرفته از مدل پیشنهادی EFQM کاربردی برای موسسات آموزش عالی که توسط گروه تخصصی HBO (تعدادی از اعضای همبسته و متحد EFQM) در سال 1999 ارایه گردیده بود، شکل (شماره 2) می‌باشد.

شکل شماره 2



شکل شماره 3



همان‌طور که در شکل (شماره 3) مشخص می‌باشد، تعداد معیارهای این مدل 10 عدد می‌باشد که یک معیار از مدل تعالی EFQM بیشتر است. همچنین آنها در مقاله خود استفاده از منابع قابل دسترس (خدمات)، سرمایه‌گذاری در بخش تجهیزات کتابخانه‌ای، توسعه آموزش افراد درگیر با کیفیت، ارزیابی دانش دانشجویان در فواصل زمانی معین، تطابق آموزش با الزامات بازار و تطابق کیفیت براساس برنامه‌ها به جهت عمومیت بخشیدن به آن را از جمله استراتژی‌های پیشنهادی جهت موفقیت هرچه بیشتر دانشگاه‌ها در مسیر تعالی می‌دانند.

اکیوز (2005) در مقاله‌ای به بررسی اجرای مدل تعالی EFQM در دانشگاه SABANCI در ترکیه پرداخت. وی ابتدا بیان می‌کند که این روش مدیریتی تمامی انتظارات داخلی و خارجی کاربران را در نظر می‌گیرد تا مبنای عملکرد قرار گیرد و در کل هدفش این است که به طور مستمر کارمندان

را صاحب اختیار و قدرت نماید تا تمامی فرآیندهای کارگروهی (team work) را ارتقا دهد.

(SU) دانشگاه سابانجی در سال 1998 به عضویت EFQM در آمد. این دانشگاه اولین دانشگاه در ترکیه است که همه فرآیندهایش را با مدل تعالی EFQM تطبیق داده است. این مدل در یکی از واحدهای این دانشگاه به نام IC اجرا گردیده است. هدف IC پشتیبانی از برنامه‌های آموزشی، تحصیلی و تحقیقاتی دانشگاه سابانجی، اطلاعات نشست‌ها و نیازهای مستندسازی دانشجویان و کارمندان اداری و تحصیلی در هر شکل و قالبی و کاربرد و انتقال اطلاعات در سطحی ملی و بین‌المللی بود. ماموریت این واحد دسترسی به اطلاعات و منابع به جای مالکیت فیزیکی است. وی در این مقاله روند کار اجرای مدل تعالی EFQM را در این دانشگاه شرح داده و سپس به بیان دستاوردهای حاصل از اجرای آن در دانشگاه نموده است. در این دانشگاه ابتدا با تحلیل SWOT و از طریق یافتن فرصت‌ها، نقاط قوت، تهدیدها و ضعف‌ها، استراتژی‌های دانشگاه معین گردیده و سپس روش اجرایی مدل در مورد هر کدام از معیارها بیان گردیده است و در نهایت محاسن اجرای مدل از منظر کارمندان و هم‌چنین از دیدگاه سازمانی بیان گردیده است.

از چشم‌انداز کارمندان این دانشگاه، مدل EFQM یک محیط کاری بسیار خوب ایجاد می‌کند که کارمندان در آن قادر به استفاده از مهارت‌هایشان هستند؛ روح کار گروهی توسعه می‌یابد؛ اطلاع و آگاهی از TQM را افزایش داده و آگاهی کیفیت را ایجاد می‌کند؛ انگیزه‌ها را افزایش می‌دهد؛ کارمندان را به ایجاد ارتباط موثر و شفاف ترغیب می‌کند؛ با رهاکردن کارمندان از انجام وظایف روتین (عادی و روزمره)، فرصت خلاقیت را برای آنها ایجاد می‌نماید؛ فرصت‌های افزایش کارایی و پیشرفت شغلی را ارزیابی می‌کند؛ به کارمندان توانایی و مسوولیت می‌دهد؛ دستمزدهای رضایت‌بخش را عرضه می‌کند؛ استاندارد سطح زندگی را افزایش می‌دهد؛ و از همه مهمتر یک محیط کاری شاد و آرام را به ارمغان می‌آورد. از چشم‌انداز سازمانی نیز این مدل نقاط ضعف و نواحی که نیاز به بهبود دارند را تشخیص می‌دهد؛ پیش‌بینی موقعیت‌ها و تهدیدها را ممکن می‌سازد؛ سیاست‌ها و استراتژی‌ها را به مرحله اجرا رسانده و به هدف می‌رساند؛ یک پایه و مینا برای ایجاد و گسترش استراتژی‌ها و برنامه‌ها جهت بهبود ایجاد می‌کند؛ ابزاری را ارائه می‌کند تا چگونگی پیشرفت در محدوده مدیریت کیفیت را مشخص می‌کند، موقعیت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دیگر را در این زمینه تعیین می‌کند؛ فرهنگ شرکت را توسعه می‌دهد؛ رضایت مشتری حاصل می‌گردد؛ کیفیت خدمات را افزایش می‌دهد؛ روند تصمیم‌گیری را تسریع می‌کند؛ بهره‌وری را افزایش می‌دهد؛ تشریفات درون هر فرآیند را کاهش می‌دهد؛ هدر رفتن منابع را کاهش می‌دهد و در نهایت به جامعه نیز کمک می‌کند.

مورا و همکاران (2006) به بررسی استفاده از توانمندسازهای مدل تعالی EFQM برای مدیریت مؤسسات دولتی پرداخته‌اند. آنها از نقش عوامل و معیارهای توانمندساز به عنوان اصول استقرار یک مدل مدیریتی که دانشگاه‌ها را به سوی تعالی هدایت می‌نمایند، یاد می‌کنند. بررسی‌های آنها حاصل مطالعه تجربی و عملی بر روی 111 مرکز دانشگاهی در اسپانیا می‌باشد که نتیجه نهایی و اصلی مطالعات حول دو مفهوم توجیه‌پذیری استفاده از مدیریت کیفیت و مدل‌های تعالی و دیگری کارایی نگرش مدیریتی جهت بهبود مؤسسات تحصیلی در زمینه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، منابع انسانی، تخصیص منابع و مدیریت فرآیندهای تحصیلی و اجرایی می‌باشد.

تجارب خود ارزیابی‌های انجام شده بر اساس مدل تعالی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشورهای مختلف

جوزتاری (2005) به بررسی خودارزیابی مدل EFQM در یک دانشگاه اسپانیایی پرداخته است. این بررسی پژوهشی موزدی براساس 5 سرویس ارایه شده توسط یک دانشگاه عمومی (دولتی) در اسپانیا می‌باشد. وی در مقاله خود دروسی را برای مدیران سایر دانشگاه‌ها که می‌خواهند یک تمرین خودارزیابی را توسعه دهند، ارایه می‌دهد.

او ابراز می‌نماید که TQM موفقیت محدودی در زمینه مدیریت آموزشی داشته است و این بخش نسبت به سایر سرویس‌های دولتی، به ندرت مدل‌های تعالی را بکار برده است.

وی در نوشته خود اعتقاد دارد که دانشگاه‌ها در 3 حوزه عمده ارزش‌یابی می‌شوند: آموزش، پژوهش و خدمات (سرویس) که این مقاله بررسی‌های خود را بر روی ارزیابی کیفیت در خدمات متمرکز نموده است. اندازه‌گیری انجام شده در 3 بعد صورت گرفت که بعد اول به ابعاد کیفیت (منابع علمی، نگرش و محتوا)، بعد دوم اندازه‌گیری میزان فرهنگ کیفیت و بعد سوم درک علمی پرسنلی از خدمات مدیریتی می‌باشد. سازمان‌ها، از راه‌های مختلفی خودارزیابی را انجام می‌دهند: پرسش‌نامه، اتاق کار(کارگاه)، پروفرما، شبیه‌سازی جایزه. در این نوشته تعدادی فاکتور کلیدی برای جلوگیری از موانع و همچنین تضمین یک خودارزیابی نتیجه‌بخش، لیست شده است. این قبیل فاکتورها عبارتند از: الزامات مدیریت، درگیری کارمند (استخدام شونده)، ارتباطات باز، آموزش و توسعه و بازنگری از یک طرح اصلاح شده

وی یک تمرین خودارزیابی با تکنیک مثلثی مصاحبه و بررسی، مشاهده و داده‌های مستند شده و بازخورد را بکار برد که باعث افزایش اعتبار مدل وی شده است. مزایا و مشکلات این روش به شرح ذیل می‌باشد:

مزایا:

- مشوق بهبود کیفیت خدمت؛
- ایجاد آگاهی و اطلاع از نشریات وابسته به کیفیت؛
- ایجاد یک دستاورد متداول بهبود برای کل خدمت (سرویس)؛
- افزایش آگاهی کارمندان از اهمیت کیفیت؛
- تشخیص فعالیت‌های اصلاح شده؛
- ارائه مختصری از عملیات سرویس؛
- افزایش درگیری و همکاری کارمندان.

مشکلات:

- عدم الزامات پرسنلی، زمان حذف شده در عملیات؛
- پیاده‌سازی فعالیت‌های اصلاح شده؛
- پشتیبانی توسط واحد کیفیت؛
- عدم الزامات (تعهدات) توسط مدیریت؛
- عدم اطلاع از نقطه شروع (از کجا باید شروع کرد)؛
- کمبود منابع.

5 سرویس خدماتی ذیل در دانشگاه مذکور مشمول فعالیت‌های خودارزیابی گردیدند:

(الف خدمات پیشگیری، ب) فعالیت‌های ورزشی، ج) خدمات محاسباتی، د) خدمات مدیریتی،
ه) خدمات پشتیبانی

که ارزیابی در سه مرحله خودارزیابی، ارزیابی بیرونی و طرح بهبود انجام گرفته است. فعالیت‌های ارزیابی در این دانشگاه در موارد ذیل انجام می‌گیرد:

الف) تعهد مدیریت، ب) تعیین طرح‌های ارتباطی از جمله نامه‌نگاری و گفتگو، ج) طراحی خودارزیابی با رویکرد اتاق کار (کار گروهی)، د) تشکیل گروه‌های کاری 5 تا 7 نفره و آموزش آنها در یک دوره 20 ساعته، ه) هدایت خودارزیابی جهت تهیه گزارش خودارزیابی شامل نقاط قوت و حوزه‌های فعالیت‌های بهبود، و) ایجاد طرح‌های فعالیتی برای بهبود، ز) پیاده‌سازی طرح بعد از تایید توسط مدیر، ح) بازنگری فعالیت‌های بهبود انجام شده؛

و سه نتیجه خروجی که از این کار به دست می‌آید به شرح ذیل بیان شده است:

- 1- درگیری مدیریت ارشد با فعالیت‌های بهبود؛
- 2- مشارکت همه کارکنان در نوشتن گزارشات با استفاده از دانش آنها؛

3- استفاده کامل از داده‌ها و مدارک دانشگاهی.

و در نهایت وی 6 توصیه مهم برای گسترش تئوری خودارزیابی در دانشگاه‌ها را به شرح ذیل
ارایه داده است:

اول: یک دانشگاه می‌تواند این عملیات را همان‌گونه که یک بخش تجاری به کار گرفته جهت
بهبود خود بکار گیرد؛

دوم: خروجی پرسش‌نامه‌ها نشان می‌دهد که موانع اجرایی عمده عبارتند از کمبود زمان، عدم
تعهد پرسنل و دشواری پیاده‌سازی فعالیت‌های بهبود؛

سوم: خروجی پرسش‌نامه‌ها نشان می‌دهد که مزایای اجرایی عمده عبارتند از بهبود کیفیت
سرویس به وسیله تعیین نقاط قوت، حوزه‌های بهبود و فعالیت‌های بهبود، ایجاد آگاهی از کیفیت و
توسعه یک دستاورد بهبود پیوسته برای تمام سرویس؛

چهارم: مصاحبه‌ها و مشاهدات 2 عامل کلیدی تعهد مدیریت و پشتیبانی توسط واحد کیفیت
را مورد توجه است؛

پنجم: گزینه‌ها و مواردی که کارگروه‌ها بازنگری می‌کنند ممکن است که این پیامد را داشته
باشد که دانشگاه همانند یک موسسه دولتی است؛

ششم: انجام ارزیابی بیرونی بعد از ارزیابی داخلی (خودارزیابی) باعث می‌گردد که دانشگاه‌ها
فعالیت‌های مربوط به کیفیت را در چند وقفه زمانی مشاهده نمایند که بایستی این تفکر تغییر کرده
و کیفیت به صورت امری مستمر و پیوسته مدنظر قرار گیرد.

جوزتاری و جوانا (2007) خود ارزیابی بخش‌های اداری دانشگاه‌ها با استفاده از رویکرد پرسش‌نامه در
قالب مدل EFQM را نشان دادند، آنها در این مقاله با استفاده از شیوه مطالعه موردی عوامل موثر
در اجرای موفقیت‌آمیز خودارزیابی در راستای بهبود مستمر در بخش‌های اداری دانشگاه‌ها را
بررسی کردند.

نتایج حاصله از تحقیقات نشان داد که هر دانشگاه باید رویکردی را انتخاب کند که بیشترین
هم‌خوانی را با نیازهایش داشته باشد و تاکید آن بر ارایه خدمت بهتر باشد و موسسات آموزش
عالی برای اجرای خودارزیابی باید طبق مدل‌های استاندارد کیفیت مثل مدل EFQM در اروپا یا
مدل دمینگ در ژاپن را استفاده نمایند.

البته آنها نشان دادند که بررسی شیوه‌ها و راهکارهای تجربی مدیران در ارزیابی کیفیت
دانشگاه‌ها نیز سودمند است. به طور کلی دانشگاه‌ها از شیوه‌های مختلف خودارزیابی استفاده
کرده‌اند که متداول‌ترین آنها عبارتند از: پرسش‌نامه، کارگاه و شبیه‌سازی جایزه. آنها گام‌های اساسی

در خودارزیابی EFQM را در مقاله خود به شرح ذیل اعلام داشته‌اند:

- 1- تعهد مدیریت، 2- هماهنگی، 3- برنامه‌ریزی، 4- استخدام و آموزش، 5- هدایت، 6- اجرا، 7- تکمیل، 8- بازنگری

هایدس و همکاران (2004) بیان کردند که خودارزیابی براساس مدل تعالی EFQM می‌تواند خیلی زودتر از آنکه انتظار می‌رود به ایجاد فرهنگ مشتری مداری بیشتر در موسسات آموزش عالی کمک بنماید، البته به شرطی که از تجربیات و درس‌هایی که بخش‌های عمومی بزرگتر که مدل را اجرا کرده‌اند استفاده شود و این تجربیات در اجرای مدل در موسسات آموزش عالی نیز اعمال گردد. ایشان یکی از نقاط قوت اجرای مدل در بخش‌های دولتی که می‌توان از آن به عنوان الگو استفاده نمود را انتخاب رویکرد خودارزیابی دانسته‌اند. به هر شکل شناخت دانشگاه‌هایی که مدل تعالی در آنها نهادینه شده به جهت بهره‌گیری از بهینه‌های سیستماتیک (Benchmarking) می‌تواند مفید واقع گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه چالش‌های ارتقای کیفیت و توسعه سیستم‌ها در موسسات آموزش عالی امری مهم و غیرقابل اجتناب است. پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی، افزایش مخارج تحصیلی، تعدد شیوه‌ها و مراکز آموزشی و در نتیجه افزایش رقابت این مراکز و نیاز به انطباق با اطلاعات و دانش نوین از جمله چالش‌های رقابتی امروزه موسسات آموزشی است. بنابراین دانشگاه‌ها مکانی جهت ظهور و نمایش انطباق با الزامات و نیازهای نوین تلقی می‌شوند. دانشگاه‌های کشورمان بایستی توسعه کیفیت در فرایندها، عملیات و امورشان را به منظور حفظ و ارتقای شایستگی در محیط رقابتی به طور جدی مد نظر قرار دهند که یکی از راه کارهای موثر در این خصوص قدم نهادن در مسیر تعالی و بهبود از طریق اجرای مدل‌های تعالی و به ویژه مدل تعالی EFQM می‌باشد.

محدودیت‌های اجرایی مدل

با توجه به مطالعات انجام شده، مشخص می‌گردد که حمایت و تعهد مدیریت ارشد در اجرای مدل‌های مربوط به سیستم‌های مدیریت کیفیت از بالاترین درجه اهمیت در اجرای این مدل‌ها در موسسات آموزشی است. و در صورت عدم وجود چنین توجهی، عدم اعتقاد مدیریت ارشد به عنوان بزرگترین محدودیت بر سر راه اجرای این مدل‌ها قرار خواهد گرفت. عدم وجود الزامات قانونی و در نتیجه عدم تعهد و مشارکت نهادهای ناظر بر آموزش عالی به ویژه در کشور ما از موانع اجرایی بنیادین این مدل‌ها بوده که متعاقب آن، مبنایی نظام‌گرا و جامع جهت اجرای مدل

تعالی و یا خود ارزیابی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی موجود نیست. لازم به ذکر است که که اجرای این مدل‌ها هیچ‌گونه محدودیت مالی و هزینه‌ای نداشته و با کمترین هزینه می‌توان بهترین دستاوردها را از اجرای مدل به دست آورد.

از جمله سایر محدودیت‌های اجرایی مدل‌های تعالی، پذیرش این مدل توسط کارکنان و کارمندان سازمانی دانشگاه می‌باشد که این مساله تنها در صورت اجرای فرهنگ درست نظیر ایجاد هم‌خوانی در زبان کار سازمانی در دانشگاه‌ها حل خواهد گردید.

یکی دیگر از بزرگ‌ترین محدودیت‌های پذیرش مدل تعالی، مساله انتظار عملکرد سریع مدل در جهت بهبود می‌باشد، یعنی مدیران و کارمندان انتظار دارند که بعد از اجرای مدل، در مدت زمان کوتاهی در مسیر تعالی قرار گیرند و چون مسایل مربوط به مدیریت کیفیت و قرار گرفتن در راه بهبود همواره باید با صبر و تحمل همراه باشد، این عجله و شتاب به مرور زمان سازمان‌ها را در ادامه اجرای مدل و پروژه‌های بهبود حاصل از آن سرد می‌نماید؛ لذا ایجاد صبر و حوصله برای رسیدن به اهداف مورد نظر از مسایل مهم فرهنگی است که باید مدنظر قرار گیرد.

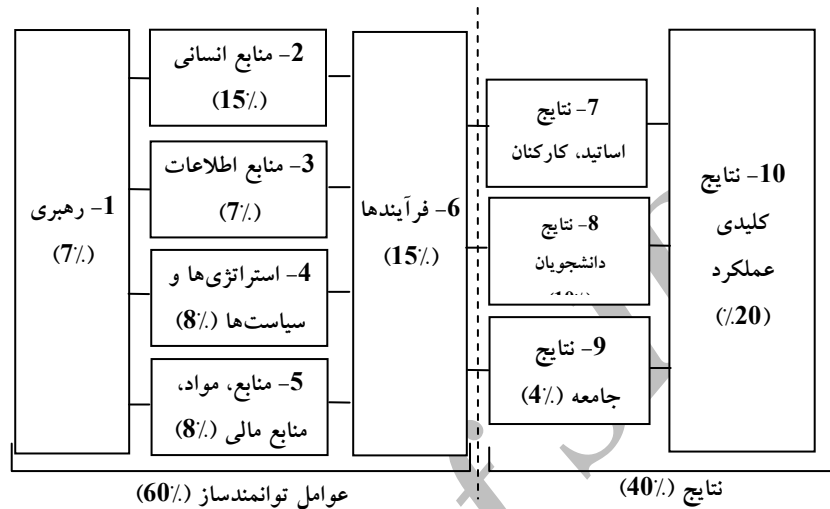
عدم نهادینه شدن نگرش سیستمی در مقوله مدیریت کیفیت در دانشگاه‌های کشور از سایر موانع اجرایی این مدل است. طی بررسی به عمل آمده موضوعاتی چون تدوین و استقرار ماموریت، خط‌مشی و اهداف کیفی در چارچوب نظام‌های مدیریت کیفیت جز در موارد نادر در دانشگاه‌های کشور عملیاتی نشده است که این به مفهوم نداشتن زیرساخت‌ها لازم جهت اجرای مدل‌های تعالی تلقی می‌شود.

مدل تعالی پیشنهادی در دانشگاه‌های کشور

ارایه یک مدل تعالی بر اساس شرایط و مقتضیات، نیازها و خواسته‌ها نیازمند تلاش و همکاری کلیه دستگاه‌ها، سازمان‌ها و صاحب‌نظران در سطح ملی می‌باشد. همان گونه که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در سال 1988 توسط 14 شرکت معتبر این قاره تاسیس گردید و پس از سال‌ها کار گروهی، مدل تعالی ارایه گردید. جهت ارایه مدل پژوهش حاضر شکل (شماره 5)، سوابق و مستندات مدل تعالی کشورمان ایران، مستندات جایزه ملی بهره‌وری که بر اساس بررسی‌های وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی تهیه شده، مدنظر بوده‌اند. هم‌چنین مدل‌های تعالی مورد استفاده در دانشگاه‌های کشورهای خارجی نظیر مدل ارایه شده توسط گروه تخصصی HBO مورد توجه قرار گرفته‌اند. این مدل با بررسی سازمان، ساختار آموزشی و الگوی نظام مدیریت کیفیت بر مبنای استانداردهای ISO9001:2000 در دانشگاه آزاد

و با تمرکز موردی در دانشگاه آزاد واحد نراق تدوین شده است. البته لازم به یاد آوری است که الگوی استقرار نظام مدیریت کیفیت در واحد نراق توسط مجریان همین مقاله پیشاپیش به انجام رسیده است.

شکل شماره 5: مدل پژوهش



لازم به یادآوری است که تاکنون مدلی در رابطه با تعالی سازمانی دانشگاه‌های کشور طراحی نشده و همچنین مدل تعالی در هیچ دانشگاه یا موسسه آموزش عالی کشورمان عملیاتی نشده است و لذا تحقیق حاضر اولین پژوهش در موضوع حاضر بین مقالات پژوهشی، سمینارها و پایان‌نامه‌های موجود کشور تلقی می‌شود.

قابل ذکر است که بسیاری از موانع و محدودیت‌های اجرای مدل مذکور که در بند 1-5 ذکر شده است، در دانشگاه آزاد واحد نراق وجود دارند، با این حال بخش اعظمی از مستندات تفصیلی مدل فوق اعم از زیر معیها و شاخص‌های هر زیر معیار تهیه و تدوین گردیده‌اند که مبنای آن به طور عمده مدل تعالی موسسه اروپایی EFQM می‌باشد.

همچنین به منظور ارزیابی دانشگاه آزاد واحد نراق، روش پرسش‌نامه مناسب‌تر از روش‌های کارگاه، پرفرما و شبیه‌سازی جایزه تشخیص داده شد و بر این مبنای نتایج پیش‌ارزیابی دانشگاه آزاد واحد نراق با روش مذکور امتیازی بین 250 الی 300 را نشان می‌دهد. البته به دلیل عدم اجرای مدل در دانشگاه‌های ایران و در دست نبودن امتیاز سایر دانشگاه‌ها در این مرحله امکان مقایسه دانشگاه نراق با سایر دانشگاه‌های داخلی منتفی است. نتایج حاصل از پیش‌ارزیابی مدل مذکور در دانشگاه

آزاد نراق نقاط قوت سازمانی و زمینه‌های قابل بهبود را به طور کلی مشخص نمود. فهرست پروژه‌های بهبود آتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق به دلیل طولانی بودن ارایه نمی‌گردد لکن فهرست کلی پروژه‌های بهبود که دارای اولویت نخست می‌باشند به شرح زیر می‌باشد:

عنوان کلی پروژه بهبود	معیار
تدوین خط مشی و استراتژی منطبق با مدل EFQM	رهبری
دستور العمل شناسایی نیازها و اهداف اساتید، کارکنان و دانشجویان و برنامه ریزی تامین آن	
رویکرد اطلاع رسانی به کلیه ذی‌نفعان درخصوص ماموریت، ارزش‌ها و سنجش اثر بخشی آن	نیروی انسانی
ایجاد و توسعه خط مشی و استراتژی‌های منابع انسانی (اساتید، کارکنان، دانشجویان)	
ایجاد و استقرار سیستم نظر سنجی (اساتید، کارکنان و دانشجویان) و استفاده از نتایج آن	
استقرار سیستم ارزیابی عملکرد اساتید و کارکنان	
استقرار استاندارد آموزش جهت توانمند سازی مدیران و ارزشیابی عملکرد	
برقراری نظام جانشین پروری	منابع اطلاعات
استقرار نظام پیشنهادهای اساتید، کارکنان، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان	
تدوین رویکرد نظام جامع اطلاعاتی دانشگاه	
نیاز سنجی اطلاعاتی دانشگاه	استراتژیها و سیاستها
تعیین عوامل اصلی موفقیت دانشگاه CFS	
تدوین و اجرای رویکرد برنامه ریزی استراتژیک	منابع، مواد، منابع مالی
استقرار سیستم حسابرسی، ارزیابی و گزارش دهی مالی در دانشگاه	
تدوین مکانیزم شناسایی شرکای کلیدی و استراتژیک دانشگاه	
تدوین دستور العمل جمع آوری، ساماندهی و استفاده از دانش (مدیریت دانش)	
ایجاد استراتژی‌های مالی در ارتباط با خط مشی و استراتژی‌های دانشگاه	فرآیندها
استقرار رویکرد مدیریت فرایند در دانشگاه	
استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر جهت توسعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه	
استقرار نظام ساماندهی کار 5S	نتایج
هدف گذاری در مورد کلیه نتایج کلیدی عملکرد	
ایجاد مکانیزم جهت مقایسه نتایج کلیدی عملکرد با متوسط سایر دانشگاه‌های داخل و خارج	

هر چند پیش ارزیابی مدل تعالی در واحد دانشگاهی نراق صورت پذیرفته، لکن اجرای کامل فرایند خود ارزیابی در دانشگاه نراق (و هر سازمان دیگر) مستلزم مشارکت و تعهدپذیری مدیریت ارشد اعم از ریاست، معاونت‌ها و مدیران دانشگاه دارد که خود نیازمند سازماندهی، برنامه‌ریزی، مدیریت و تخصیص منابع مورد نیاز می‌باشد که امید است شاهد تحقق آن در تمامی دانشگاه‌های برتر کشور باشیم.

پیشنهادها

از مجموع مطالعات انجام شده واضح و روشن است که اجرای مدل تعالی EFQM تنها در محیط‌های صنعتی کاربرد نداشته و لزوم اجرای این مدل در محیط‌های رقابتی و آموزشی از جمله دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی امری غیر قابل انکار می‌باشد.

در تدوین مدل تعالی در سطح ملی، بایستی با توجه به فرهنگ و نیاز دانشگاه‌های ایران مدل‌های تعالی موجود مورد بررسی قرار گیرند که ممکن است در این مرحله لزوم تلفیق دو یا چند مدل با هم برای رسیدن به مدل مد نظر مورد توجه قرار گیرد. بعد از انتخاب مدل تعالی درخور با فرهنگ دانشگاه‌های ایران، اقدام به ایجاد مدلی جدید بر اساس مدل تعالی انتخاب شده برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایرانی می‌شود. بدیهی است طراحی مدل‌های تعالی در گستره وسیع‌تر که شامل تمامی دانشگاه‌ها و موسسات عالی خواهد بود، مستلزم عزم ملی و حمایت دستگاه‌ها و سازمان‌ها از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد. البته توجه داریم که مفاهیم بنیادین تعالی در هر حال ثابت می‌باشند.

سپس با انتخاب روش مناسب خودارزیابی بر اساس روش‌های موجود، و با انجام مطالعه موردی چند دانشگاه داخلی، دانشگاه‌های مذکور بر اساس مدل ایجاد شده ارزیابی گشته و نتایج حاصل از ارزیابی آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد و در کل روایی مدل اثبات می‌گردد. بدین ترتیب مدل تعالی با تمرکز بر کسب و کار آموزش در سطح دانشگاه تبیین می‌گردد که بی‌شک می‌تواند در روند رشد فرهنگ تعالی در دانشگاه‌ها بسیار منشا اثر قرار گیرد. در این رابطه، پژوهش‌گران تحقیق حاضر در صورت حمایت مقام عالی ریاست دانشگاه آزاد، توان‌مندی اجرای آن را در سایر واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد دارند.

امید است با توجه به مدل پیشنهادی در این پژوهش و توسعه آن با همت صاحب‌نظران در آینده نه چندان دور، تمامی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی داخل کشور جهت خود ارزیابی و مقایسه خود با سایر دانشگاه‌ها از آن مدل استفاده نمایند و به نقاط قوت سازمانی و زمینه‌های قابل بهبود تعیین شده در قالب پروژه‌های بهبود آتی عنایت ویژه داشته باشند. به طور مشخص کاربرد تحقیق حاضر می‌تواند در درجه اول صرفاً محدود به دانشگاه‌های ایرانی باشد و در وهله بعدی سایر موسسات آموزشی نیز می‌توانند از دستاوردهای به دست آمده از این تحقیق استفاده نمایند. از طرف دیگر، این مدل می‌تواند بستری مناسب جهت استفاده دانشگاه‌های خارجی به خصوص دانشگاه‌های کشورهای هم‌جوار منطقه به دلیل وجود مولفه‌های فرهنگی مشابه در جهت نیل به تعالی سازمانی و بالانحص تعالی دانشگاه‌ها و در نتیجه ارتقای سطح علمی منطقه باشد.

فهرست منابع

1. آذر، عادل، صفری، سعید (1384) مدل سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها.
2. شفیع‌زاده، حمید، مدل تعالی در آموزش عالی، سایت علمی aftab.ir
3. مه‌پیکر، محمدرضا، یاری، راهله (1382) تعالی سازمانی و جوایز کیفیت EFQM & MBNQA، نشر سنبله.
4. نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس (1383) مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، موسسه مطالعات بهره‌وری.
5. جزوه آموزشی TUV NORD، تعالی عملکرد براساس مدل EFQM، آکادمی توف.
6. Akyüz, A., 2005, "APPLICATION OF EFQM EXCELLENCE MODEL TO THE SABANCI UNIVERSITY IC", Technical Services Manager, Sabancı University IC Tuzla, Istanbul- TURKEY.
7. Barrionuevo, M.D and Marquez Pérez, A "Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): an EFQM-compliance guide".
8. Calvo-Mora, A and Leal, A and Roldán, J.L, 2006, "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", Department of Business Administration and Marketing, Faculty of Business and Economic Science, University of Seville, Sevilla, Spain, Quality Assurance in Education .Vol.14 No.2.
9. Brunetto, Y, 2001, "Mediating change for public-sector professionals", Griffith University, Meadowbrook, Queensland, Australia, International Journal of Public Sector Management Vol.14, No.6.
10. Bolton, A, 1995, "A rose by any other name: TQM in higher education", School Administrator at The Management School, Lancaster University, Lancaster, UK.
11. Chin, K.S and Pun K.F, 2002, "A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations", International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.19 No.3.
12. Davies, J, 2008, "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?", Centre for Organisational Excellence Research, Salford Business School, University of Salford, Salford, UK, International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.25 No.4.

13. Davies, J and Douglas, A and Douglas, J, 2007, "The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities", *Quality Assurance in Education*. Vol.15 No.4.
14. Elmuti, D and Kathawala, Y and Manippallil, M, 1996, "Are total quality management programmes in higher education worth the effort?", *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.13 No.6.
15. Hides, M.T and Davies, J and Jackson, S, 2004, "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors".
16. Jose' Tari, J, 2006, "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", Department of Business Management, University of Alicante, Alicante, Spain, *Journal of Education Administration* Vol.44 No.2.
17. Jose' Tari, J and de Juana-Espinosa, S, 2007, "EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services", Department of Business Management, University of Alicante, Alicante, Spain, *The TQM Magazine* Vol.19 No.6.
18. Koch, J.V, 2003, "TQM: why is its impact in higher education so small?", President and professor of Economics at old Dominion University, Norfolk, Virginia, USA, *The TQM Magazine* Vol.15 No.5.
19. Owlia, M.S and Aspinwall, E.M, 1997, "TQM in higher education – a review", School of Manufacturing and Mechanical Engineering, The University of Birmingham, UK, *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.14 No.5.
20. Raanan, J, 1998, "T. Q. M. FOR UNIVERSITIES: CAN WE PRACTICE WHAT WE PREACH?", Dean, Business School, College of Management - Academic Studies.
21. Ramona, T and Emanoil, "THE EFQM MODEL OF ACADEMIC ORGANIZATIONAL EXCELLENCE".
22. Svensson, M and Klefsjo, B, 2006, "TQM-based self-assessment in the education sector Experiences from a Swedish upper secondary school project", *Quality Assurance in Education* Vol.14 No.4.
23. [http:// www.msrt.ir](http://www.msrt.ir) (سایت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)
24. [http:// www.iau.ac.ir](http://www.iau.ac.ir) (سایت دفتر مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)
25. [http:// www.pnu.ir](http://www.pnu.ir) (سایت دانشگاه پیام نور)
26. [http:// uast.ac.ir](http://uast.ac.ir) (سایت دانشگاه علمی - کاربردی)