

## ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) در سال ۱۳۸۶

دکتر صادق ملکی آوارسین<sup>۱</sup>

علیرضا رنجبری<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف کلی، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی را بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) (الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) در سال ۱۳۸۶ مورد ارزیابی قرار داده است. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. حجم نمونه مورد مطالعه از بین ۷۶ نفر جامعه با استفاده فرمول کوکران به تعداد ۳۸ نفر انتخاب گردید. ابزار تحقیق این پروژه که بوسیله پرسشنامه پیشرفته متغیرها را اندازه گیری می کند شامل ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار که هر زیر معیار دارای نکات راهنما و مصادیق عینی است که براساس ویژگی های آموزش و پرورش تنظیم شده و سئوالات زیر معیارها بوسیله منطق رادار در مجموع ۲۶۴ سئوال جزئی را شامل میشود در اختیار آزمودنی ها قرار گرفت و پس از یک دوره دو روزه و توجیه کارکنان در اختیار آزمودنی ها قرار گرفت و ارزیابی عملکرد سازمان به شیوه خود ارزیابی توسط خود کارکنان سازمان انجام پذیرفت. برای روایی پرسشنامه از نظر اساتید و متخصصان استفاده شده است و برای پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کراباخ استفاده گردید که مقدار آن  $\alpha = 0.96$  بدست آمد. در این پژوهش نه سوال مطرح شده بود که امتیاز عملکرد سازمان آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (malekiavarsin@yahoo.com)

<sup>۲</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) برابر ۴۶۸ از ۱۰۰۰ امتیاز بدست آمد و ریز امتیاز سازمان در ۹ معیار: معیار رهبری ۴۷ درصد، معیار خط‌مشی و راهبرد ۴۴ درصد، معیار کارکنان ۴۷ درصد، معیار شراکت‌ها و منابع ۴۶ درصد، معیار فرایندها ۴۴ درصد، معیار نتایج مشتری ۵۴ درصد، معیار نتایج کارکنان ۴۵ درصد، معیار نتایج جامعه ۵۱ درصد، معیار نتایج کلیدی عملکرد ۴۷ درصد بدست آمد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمانی، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، معیارهای نه گانه، منطق رادار

## مقدمه

با نگاه عمیق در کائنات هستی می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد و ناظم توانمند نظم موزون جهان خلقت را بوسیله حلقه‌های بازخورد کاملاً حساب شده بانگ‌رش سیستمی و نظامند پدیدار ساخته و نظام ارزیابی از مهمترین این حلقه‌های بازخورد است هر چند ممکن است آدمی به علت نقص دانش و اطلاعات، قادر به تبیین و تحلیل آن نباشد ولی ثبات، پایداری یک سیستم به وجود نظام ارزیابی آن وابسته است.

در طراحی هر نظام ارزیابی جامع مولفه‌هایی همچون دلایل اصلی ارزیابی (ماموریت و اهداف)، مبانی سنجش و اندازه‌گیری (معیارها و شاخصها)، منطق مفهومی و استدلال پایه‌ای و تکنیک مورد استفاده جهت ارزشگذاری و قضاوت نهایی (الگو و مدل)، نحوه اجرای فعالیتهای ضروری در این نظام (فرایندهای تصمیم‌گیری و عملیاتی)، تبادل داده‌ها و اطلاعات (نظام اطلاعاتی)، ساختار تفکیک وظایف و تفویض اختیار و مسولیت‌های سازمانی (ساختار تشکیلاتی) و در نهایت همدلی و وفاق جمعی (فرهنگ سازمانی مشترک) بحث و تحلیل می‌شوند (انواری رستمی، و خداداد حسینی، ۱۳۸۴).

جایزه ملی، جایزه‌ای است که به برترین سازمان‌های ایرانی حائز شرایط اعطا می‌گردد. نشان جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، نشان افتخار سازمان‌های برتر ایرانی است. اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۲، این امکان را فراهم کرده‌است که بسیاری از سازمان‌های ایرانی با مدل تعالی سازمانی آشنا شده و از آن به عنوان ابزاری برای اعمال روش‌های نوین مدیریتی در سازمان خود استفاده کنند. حضور فعال سازمان‌ها در فرایند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نشانگر این است که سازمان‌های برتر ایرانی قصد دارند تا خود را با دیگر سازمان‌ها مقایسه کنند تا به این ترتیب گام‌های بلندتری را در مسیر تعالی برداشته و ضمن افزایش توان رقابتی، بر پایداری سازمان خود افزوده و در تحقق اهداف سازمانی به موفقیت‌های بیشتری دست یابند (سایت [iranaward](http://iranaward.ir)).

این جایزه بر اساس ارزیابی عملکرد، نگاهی سیستمی و جامع به تمام حوزه‌های عملکرد و فعالیت‌های یک سازمان بر مبنای مفاهیم و ارزش‌های بر شمرده فوق داشته و تمامی فعالیت‌های ورودی، فرآیندهای اجرایی، بروندها و نتایج حاصل از فعالیت سازمانی و تاثیر هر یک از آنها را بر دیگری در نظر می‌گیرد (موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، مرداد ۱۳۸۷).

عدم نگرش سیستمی جامع و کارآمد و بخش‌نگری در ارزیابی هر ساله هزینه‌های گزافی را برای سازمان آموزش و پرورش مانند سایر سازمانهای دولتی کشور تحمیل کرده و مدیریت زمان، منابع انسانی و سایر منابع بی مفهوم شود. از طرفی سازمانها و شرکتهای ایرانی ناگزیر بوده اند برای یک نسل با اقتصاد بسته غیررقابتی و رانتی زندگی و کار کنند که در آن خصوصیتها و توانمندیهای برتر در دستیابی سریعتر و بیشتر به رانتها بوده است، بدیهی است که قابلیت‌ها و ویژگیهای مورد نیاز ما برای بقا در فضای پر رقابت جهانی از جمله توان مدیریتی و قابلیت‌های تخصصی در آن تحلیل رفته باشد و از عملکرد ضعیفی در قیاس با شرکتهای برتر اروپایی و با معیارهای EFQM برخوردار باشد که وقوف سازمانها به ضعف‌هایشان و پذیرش

واقعیتها و تقبل مسئولیتها، نخستین گام در اصلاح و وضعیت و تغییر روند نامطلوب فعلی است. تعالی سازمانها دیگر یک امر فرعی و تبلیغاتی نیست و به ضرورتی برای بقاء آنها تبدیل شده است. لذا اگر فقط بخشی از اهداف مدل تحقق یابد در سازمانها و شرکتهای کشور رویداد بزرگی به حساب می آید (خلیلی، ۱۳۸۲).

مدل های تعالی سازمانی، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها، به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری کنند. این مدلها برای بخش و مقایسه عملکرد سازمانها بکار می روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند، این امکان را نیز فراهم می کنند تا عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند (نخعی نژاد، ۱۳۸۶).

مدل های تعالی سازمانی، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها، به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری کنند تا به آغاز فرایند بهبود مستمر همت گمارد و اطلاعات لازم برای اعمال نیروی لازم برای اعمال دگرگونی فراهم سازد ولی تعالی سازمانی یک برداشت نظری و تئوریک نیست، بلکه بدست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد (جعفری قوشچی، آبان ۱۳۸۴).

### مبانی طراحی مدل تعالی سازمانی

در طراحی مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، از کلیه مدل های تعالی سازمانی که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته اند به ویژه از مدل EFQM (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا)، بهره گرفته شده است.

## مدلهای تعالی عملکرد

مدلهای تعالی عملکرد<sup>۱</sup> مدلهایی مبتنی بر خود ارزیابی یا عبارتی Self Assessment هستند. این مدلها از مدیریت کیفیت جامع (TQM) به عنوان محورها یا حوزه های ارزیابی بهره گیری می گیرند و با اختصاص و زندهایی مشخص و از قبل تعیین شده به هر حوزه، از طریق ممیزی به ارزیابی عملکرد سازمان می پردازند. مهمترین مدلهای این دسته عبارتند از:

- مدل دمینگ<sup>۲</sup>

- مدل مالکم بالدريج<sup>۳</sup>

- مدل اروپایی کیفیت<sup>۴</sup>

(موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، ۱۳۸۷ و مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۲).

## مدل اروپایی تعالی عملکرد

این مدل (EFQM) مدل اروپایی مدیریت کیفیت جامع نام دارد که در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه شده است. این بنیاد که در سال ۱۹۸۸ توسط سازمانهای پیشرو تجاری تشکیل شده است (یاریگر روش، ۱۳۸۲). مدل تعالی سازمانی (EFQM) چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمانها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می کند. مدلی برای ارزیابی عملکرد که در کشورهای اروپایی پایه گذاری شد که اصول و مفاهیم اصلی آن با اصول و مفاهیم TQM مشترکات زیادی داشته و بر اساس آموخته های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش ها و مفاهیم

<sup>۱</sup>- BEM: Business Excellence Model

<sup>۲</sup>- Deming Prize

<sup>۳</sup>- Malcom Baldrige National Quality Award

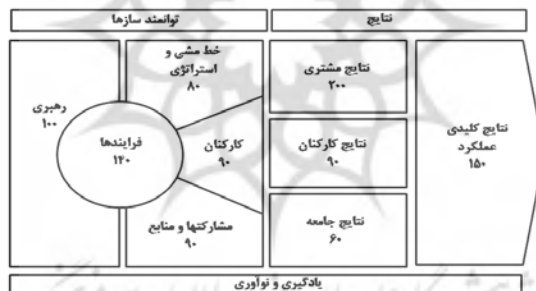
<sup>۴</sup>- European Quality Management

بنیادین هشت گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان ها است (حقیقی، ۱۳۸۶ و مالکی، و دیگران اردیبهشت ۱۳۸۷):



۱. نتیجه گرایی
۲. مشتری مداری
۳. رهبری و ثبات در مقاصد
۴. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها
۵. توسعه و مشارکت کارکنان
۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۷. توسعه شراکتها
۸. مسئولیت اجتماعی سازمان (قربانی و نوری، ۱۳۸۳)

### معیارهای مدل EFQM



شکل شماره ۲- معیارها به تفکیک امتیاز در مدل EFQM منبع (سایت iranaward).

### ۱- رهبری :

رهبران متعالی دیدگاهها و مأموریت‌های سازمان را ایجاد و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزشها و سیستمهای مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد کرده و با استفاده از اعمال و رفتار خود آنها را به اجرا می‌گذارند. در دوره‌های زمانی که تغییر اتفاق می‌افتد آنها ثبات در مقاصد را حفظ می‌کنند. جایی که لازم باشد رهبران این توانایی را دارند که جهت‌گیری‌های سازمان را تغییر دهند و کارکنان را به پیروی از آنها ترغیب نمایند.

### ۲- خط‌مشی و راهبرد :

سازمانهای متعالی مأموریت و دیدگاههای خود را با ایجاد یک راهبرد متمرکز بر ذینفعان مستقر می‌نمایند. که این راهبرد با ملاحظه واقعیت‌های بازار و بخش صنعتی یا خدماتی که در آن فعالیت صورت می‌گیرد تدوین شده است. خط‌مشی‌ها، طرحها، اهداف کلان و فرایندها برای تحقق راهبرد در سازمان ایجاد و تسری داده شده است.

### ۳- کارکنان :

سازمانهای متعالی تمامی قوای بالقوه کارکنانشان را چه بصورت فردی، و چه در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و از آنها بهره می‌گیرند. این سازمانها عدالت و انصاف را گسترش می‌دهند و کارکنان را توانمند مینمایند و در کارها از ایشان مشارکت طلب می‌کنند. چنین سازمانهایی از کارکنان حمایت کرده و با آنها ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را به رسمیت شناخته و به آنها پاداش می‌دهند تا در آنها انگیزه و تعهد ایجاد نموده تا از مهارت‌ها و دانش آنها در جهت منافع سازمان استفاده کنند (نجمی و حسینی، اسفند ۱۳۸۳).

**۴- شراکت‌ها و منابع :**

سازمانهای متعالی منابع داخلی، شراکتهای خارج سازمانی و همچنین تأمین کنندگان را برای پشتیبانی از خط‌مشی و راهبرد و همچنین عملکرد اثربخش فرایندها طرح‌ریزی و مدیریت می‌کنند. در طول طرح‌ریزی و همچنین مدیریت شراکتها و منابع این سازمانها بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست تعادل برقرار می‌کنند (گرامی و نورعلیزاده (مترجم)، ۱۳۸۷).

**۵- فرایندها :**

سازمانهای متعالی برای برآورده کردن کامل نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان و همچنین ایجاد ارزش افزوده برای آنان فرایندها را طراحی و مدیریت می‌کنند و آنها را بهبود می‌بخشند .

**۶- نتایج مشتری :**

سازمانهای متعالی نتایج برجسته مرتبط به مشتریان را بطور فراگیر اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند.

**۷- نتایج کارکنان :**

سازمانهای متعالی نتایج برجسته مرتبط به کارکنانشان را بطور فراگیر اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند.

**۸- نتایج جامعه :**

سازمانهای متعالی نتایج برجسته مرتبط به جامعه را بطور فراگیر اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند.

**۹- نتایج کلیدی عملکرد:**

سازمانهای متعالی نتایج برجسته مرتبط به اجزاء کلیدی خط‌مشی و راهبرد را بطور فراگیر اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند (تجری، ۱۳۸۴).



جدول ۱ : زیر معیارهای به تفکیک معیارها در مدل

رهبران ماموریت، دورنما، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را بر جود آورده و خود انگیزی فرهنگ سرآمدی در سازمان می یابند.	a 1	۱- معیار رهبری
رهبران شخصاً به منظور اطمینان یافتن از ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت سازمان و بهبود مداوم آن، مشارکت می نمایند.	b 1	
رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.	c 1	
رهبران فرهنگ سرآمدی را در کارکنان سازمان تقویت می کنند.	d 1	
رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می نمایند.	e 1	
خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیازها و توقعات محال و آینده ذینفعان می باشد.	a 2	۲- معیار خط مشی و راهبرد
خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری	b 2	
خط مشی و استراتژی ایجاد، بازنگری و به روز می گردد.	c 2	
خط مشی و استراتژی در سازمان انتقال یافته و از طریق فرآیندهای کلیدی جاری می گردد.	d 2	۳- معیار کارکنان
منابع انسانی برنامه ریزی، مدیریت و بهبود می یابند.	a 3	
دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود.	b 3	
کارکنان مشارکت داده شده و توانمند میگردند.	c 3	
کارکنان و سازمان گفتمان دارند.	d 3	
کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار میگیرند.	e 3	۴- معیار شراکتها و منابع
مشارکت های بیرون سازمانی مدیریت می شوند.	a 4	
منابع مالی سازمان مدیریت می شوند.	b 4	
ساختهها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شوند.	c 4	
فناوری ها مدیریت می شوند.	d 4	
اطلاعات و دانش در سازمان مدیریت می شوند.	e 4	۵- معیار فرآیندها
فرآیندها بطور نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.	a 5	
فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوریها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش	b 5	
محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و تکوین	c 5	
محصولات و خدمات تولید و تحویل شده و پشتیبانی می گردند.	d 5	
روابط با مشتری مدیریت و تقویت میگردد.	e 5	۶- معیار نتایج مشتری
نشانهگرهای برداشتی	a 6	
نشانهگرهای عملکردی	b 6	۷- معیار نتایج کارکنان
نشانهگرهای برداشتی	a 7	
نشانهگرهای عملکردی	b 7	۸- معیار نتایج جامعه
نشانهگرهای برداشتی	a 8	
نشانهگرهای عملکردی	b 8	۹- معیار نتایج جامعه
نشانهگرهای کلیدی عملکردی	a 9	
نشانهگرهای برداشتی	b 9	

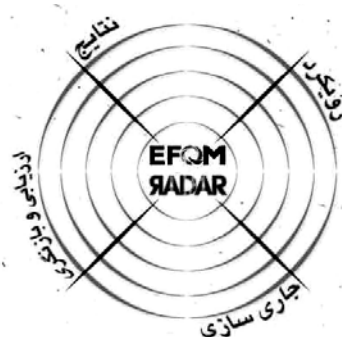
EFQM

منبع : (جلو داری مقانی، زمستان ۱۳۸۵)

پژشگاه علوم انسانی  
رتال جامع علوم انسانی

## منطق امتیازدهی مدل EFQM:

در قلب مدل EFQM منطقی با عنوان رادار<sup>۱</sup> برای امتیازدهی معیارها نهفته است رادار شامل چهار عنصر به شرح زیر است:



شکل شماره ۳: منطق امتیازدهی رادار در منبع EFQM (سایت efqm).

- نتایج<sup>۲</sup>

- رویکرد<sup>۳</sup>

- جاری سازی<sup>۴</sup>

- ارزیابی و بازنگری<sup>۵</sup> (رازانی، اردیبهشت، ۱۳۸۴)

این منطق بیان می کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است:

- تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می دهد.
- برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

<sup>1</sup>- RADAR

<sup>2</sup>- Result

<sup>3</sup>- Approach

<sup>4</sup>- Deployment

<sup>5</sup>- Assessment & Review

- جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.
- ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیتهای یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می شود (جلو داری ممقانی، زمستان ۱۳۸۵ و سکاکی، و امیری، ۱۳۸۵).

### دامنه شمول جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

- بخش ساخت و تولید
- بخش خدمات
- بخش بهداشت، درمان و سلامت
- بخش آموزش
- بخش عمومی (سایت iranaward).

### پیشینه تجربی پژوهش

ارزیابی شرکت مجتمع کشتی سازی و صنایع فرا ساحل ایران (ایزوایکو) بر اساس مدل EFQM در سال ۸۳ و کسب امتیاز کل ۲۶۰ و در معیارهای رهبری ۳۸ - خط مشی ۲۶ - کارکنان ۲۳ - منابع و شرکاء ۳۱ - فرآیندها ۳۶ - نتایج مشتری ۴۴ - نتایج کارکنان ۲۲ - نتایج جامعه ۲۲ - نتایج کلیدی عملکرد ۴۴ می باشد (سایت isoico).

خلیلی نقده (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد شرکت شیرپاستوریزه پگاه استان آذربایجان شرقی بر مبنای الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» در این تحقیق با استفاده الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای عملکرد شیرپاستوریزه پگاه استان آذربایجان شرقی استفاده نموده و امتیاز شرکت در معیارهای نه گانه به ترتیب: رهبری ۳۱٪ - خط مشی ۳۴٪ - کارکنان ۳۲٪ - منابع و

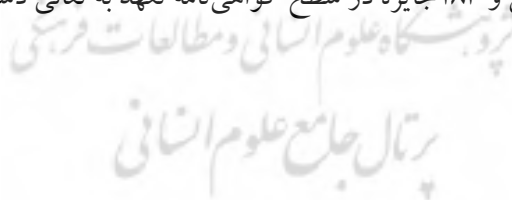
شرکاء ۳۸٪ - فرآیندها ۴۰٪ - نتایج مشتری ۳۷٪ - نتایج کارکنان ۳۱٪ - نتایج جامعه ۴۲٪ - نتایج کلیدی عملکرد ۳۶٪

حمیدی زاده و امینی زاده (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان (بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع براساس مدل EFQM) در این پژوهش با مدل تعالی سازمانی کارخانه لوله سازی اهواز را مورد ارزیابی قرار داده و جایگاه آن را بین شرکتهای ایرانی و امتیازات کسب شده در داخل و خارج ایران تعیین کرده است.

جدول شماره ۲: مقایسه امتیازات لوله سازی اهواز با سایر صنایع داخلی و اروپایی

سازمان معیار	۳۴ شرکت جایزه کیفیت ایرانی		۲۸ شرکت ایرانی برنده گواهینامه تعهد به تعالی		لوته سازی اهواز		۵ شرکت ایرانی برنده تقدیر نامه اشتهار در تعالی		متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت		حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت	
	امتیاز	درصد	امتیاز	درصد	امتیاز	درصد	امتیاز	درصد	امتیاز	درصد	امتیاز	درصد
رهبری	۳۲	۳۲	۲۶	۲۶	۳۹	۳۹	۳۸	۳۸	۵۱	۵۱	۸۰	۸۰
خط مشی و استراتژی	۲۵	۲۰	۱۸	۱۴	۴۰	۳۲	۳۰	۲۴	۵۰	۴۰	۷۵	۶۰
منابع انسانی	۲۹	۲۶	۲۶	۲۳	۳۸	۳۴	۳۹	۳۵	۵۲	۴۷	۷۵	۶۸
شرکت ها و منابع	۳۰	۲۷	۲۶	۲۳	۴۸	۴۳	۳۵	۳۲	۵۲	۴۷	۷۳	۶۶
فرایندها	۲۷	۳۸	۴۰	۵۶	۵۴	۷۶	۵۶	۷۸	۵۳	۷۴	۷۵	۱۰۵
نتایج مشتریان	۱۳	۲۶	۳۶	۷۷	۳۴	۶۸	۵۶	۱۱۲	۴۷	۹۴	۷۷	۱۵۴
نتایج منابع انسانی	۱۵	۱۴	۱۸	۱۶	۲۳	۲۱	۳۵	۳۲	۴۶	۴۱	۷۷	۶۹
نتایج جامعه	۲۲	۱۳	۱۴	۸	۵۳	۳۲	۱۹	۱۱	۳۸	۲۳	۷۱	۴۳
نتایج کلیدی عملکرد	۲۰	۳۰	۳۹	۵۹	۴۶	۶۹	۵۷	۸۶	۵۲	۷۸	۸۷	۱۳۱
جمع توانمند سازها	۲۹	۱۴۳	۲۸	۱۴۲	۴۵	۲۲۴	۴۱	۲۰۷	۵۲	۲۵۹	۷۶	۳۷۹
جمع نتایج	۱۵	۷۳	۳۱	۱۵۵	۳۸	۱۹۰	۴۲	۲۴۱	۴۷	۲۳۶	۷۹	۳۹۷
جمع کل	۲۲	۲۱۶	۳۰	۲۹۷	۴۱	۴۱۴	۴۲	۴۴۸	۵۰	۴۹۵	۷۸	۷۷۶

جایزه سی بهروری و سی سربسی را بر سرار سرانست. سربسی سبسی در فرآیند ارزیابی جایزه ملی حضور داشته و ۲۳۸ جایزه در سطوح مختلف از دبیرخانه دریافت کرده اند و از این تعداد ۱۱ جایزه در سطوح تندیس و ۴۴ جایزه در سطوح تقدیر برای تعالی و ۱۸۳ جایزه در سطح گواهی نامه تعهد به تعالی دست یافته اند.



جدول شماره ۳: آمار شرکتها و سازمانهای دریافت کننده جایزه تعالی از سال ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۶

کل	۱۳۸۶		کل	۱۳۸۵	۱۳۸۴	۱۳۸۳	۱۳۸۲	عنوان	ریزسطوح	سطوح
	بخش	سطوح							جایزه ها	جایزه ها
۱۱	۰	۰	۵	۴	۲	۰	۰	بخش ساخت و تولید	سطح	سطح تندیس
	۰							بخش خدمات	تندیس	
	۰							بخش بهداشت، درمان و سلامت	زرین	
	۰							بخش آموزش	سطح	
	۰							بخش عمومی	تندیس	
	۰	بخش ساخت و تولید						سیپین		
	۰	بخش خدمات						سطح		
	۰	بخش بهداشت، درمان و سلامت						تندیس		
	۰	بخش آموزش						سطح		
	۰	بخش عمومی						تندیس		
	۰	بخش ساخت و تولید						بلورین		
۴۴	۰	۰	۱۸	۱۱	۱۰	۵	۰	بخش ساخت و تولید	سطح	سطح تقدیرنامه برای تقدیرنامه برای تعالی
	۰							بخش خدمات	برای	
	۰							بخش بهداشت، درمان و سلامت	سطح	
	۰							بخش آموزش	تقدیرنامه	
	۰							بخش عمومی	برای	
	۰	بخش ساخت و تولید						سطح		
	۰	بخش خدمات						تقدیرنامه		
	۰	بخش بهداشت، درمان و سلامت						برای		
	۰	بخش آموزش						سطح		
	۰	بخش عمومی						تقدیرنامه		
	۰	بخش ساخت و تولید						برای		
	۰	بخش خدمات						سطح		
	۰	بخش بهداشت، درمان و سلامت						تقدیرنامه		
	۰	بخش آموزش						برای		
۱۸۳	۴۴	۶۳	۶۳	۳۹	۳۷	۲۸	۱۶	بخش ساخت و تولید	سطح گواهی تعهد به تعالی	
	۱۶							بخش خدمات		
	۱							بخش بهداشت، درمان و سلامت		
	۱							بخش آموزش		
	۱							بخش عمومی		

افشارجهانشاهی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب براساس مدل تعالی سازمانی EFQM» به ارزیابی شرکت سیمان داراب پرداخته و امتیاز شرکت براساس مدل EFQM ۴۴۷ از ۱۰۰۰ بدست آورده است و طبق این ارزیابی شرکت موفق به رسیدن به سطح تقدیر نامه تعالی سازمانی اعلام کرده است.

پاشنا (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان (مسیرتعالی در نواحی راه آهن با مدل EFQM) در رشته مدیریت با ۹ پرسش اصلی مدل به ۲۴۴ پرسش جزئی تبدیل شده و پس از طراحی اصل پرسشنامه و روش جمع آوری و اندازه گیری عملکرد در هر حوزه به ادارات کل مربوطه ارسال شده تا عملکرد سال ۱۳۸۳ آنها مورد اندازه گیری و ارزیابی قرار گیرد. پس از جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل عملکرد مناطق راه آهن با امتیاز ۱۴۶/۶۶ از ۱۰۰۰ امتیاز راکسب کرده و در ۹ معیار:

- (۱) رهبری ۲۰٪
- (۲) خط مشی ۲۶٪
- (۳) کارکنان ۲۲٪
- (۴) منابع و شرکاء ۲۳٪
- (۵) فرآیندها ۱۶٪
- (۶) نتایج مشتری ۱/۳۹٪
- (۷) نتایج کارکنان ۲/۲۴٪
- (۸) نتایج جامعه ۵/۶۳٪
- (۹) نتایج کلیدی عملکرد ۲۱/۸٪

عدم تدوین و تبیین آرمان و ماموریتها و عدم طراحی استراتژی و نیز نبود رویکردی یکپارچه برای تعامل با سازمانها و مشتریان و نیز شرکای تجاری، عدم شناسایی نیازهای ذینفعان، نداشتن برنامه جامع نیروی انسانی، نبود مکانیسم مشارکت کارکنان نقصان نظام های موثر انگیزشی در خصوص کارکنان، عدم استقرار سیستمهای ارزیابی شرکاء، نقصان در استقرار سیستمهای مدیریت دانش و اطلاعات و بالاخره وجود رویکرد ضعیف فرآیندگرا و عدم توجه به استقرار سیستمهایی مثل ISO و OHSAS از مهمترین عوارض مدیریتی شناخته شد.

در مقابل جهت گیری مدیران کل مناطق برای استقرار سیستمهای کیفیت، وجود رویکرد در زمینه برنامه ریزی عملیاتی، برنامه ریزی بودجه ای، خصوصی سازی، استقرار سیستم اطلاعات پرسنلی، بیمه و درمان، آموزش و پاره ای تسهیلات رفاهی کارکنان، توجه به IT، استقرار مناسب اتوماسیون اداری، مدیریت منابع مالی و انرژی و بالاخره وجود رویکرد فرآیندگرا به طور پراکنده و بعضاً احصاء و اصلاح فرآیندها از نقاط قوت ادارات کل نواحی راه آهن به شمار می روند.

زنگنه (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان (بررسی تعالی سازمانی باشگاههای شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (براساس مدل EFQM)) با استفاده از پرسشنامه پنجاه سئوالی تعالی سازمانی مدل EFQM دیدگاه مدیران و کارکنان از نظر میزان تعالی مورد سنجش قرار داده باشگاههای تهران را از لحاظ تعالی به ترتیب زیر طبقه بندی قرار داده است.

رتبه یک: باشگاه سایپا با ۵۶۷/۷۵ امتیاز

رتبه دوم: باشگاه صبا باطری با ۵۳۳/۴۶ امتیاز

رتبه سوم: باشگاه پیکان با ۴۸۷/۳۴ امتیاز

رتبه چهارم: باشگاه راه آهن با ۴۰۷/۹۸ امتیاز

رتبه پنجم: باشگاه پرسپولیس با ۳۷۲/۷۵ امتیاز

رتبه ششم: باشگاه استقلال با ۳۲۴ امتیاز

### سئوالات پژوهش

۱. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای معیار ((رهبری))

مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

۲. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای معیار

((خط مشی و راهبرد)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

۳. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((کارکنان)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۴. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((شراکت‌ها و منابع)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۵. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((فرایندها)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۶. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((نتایج مشتری)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۷. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((نتایج کارکنان)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۸. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((نتایج جامعه)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۹. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((نتایج کلیدی عملکرد)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟
۱۰. عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است جامعه آماری پژوهش حاضر عبارتست از کارکنان شاغل در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با سمت رئیس سازمان، معاونان، رئیس گروهها و کارشناس مسئولها که مجموع آنها ۷۶ نفر است در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شده است و حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و فرمول تعدیل نمونه، محاسبه شده است .



ابزار تحقیق این پروژه که بوسیله پرسشنامه پیشرفته (وسیله تحقیق) متغیرها را اندازه گیری می کند شامل ۹ معیار و ۳۲ زیر معیار که هر زیر معیار دارای نکات راهنما و مصادیق عینی زیر معیارهای مدل (EFQM) است که بعد از مطالعه منابع علمی موجود در سازمانها و شرکتهای برای اولین بار در ایران بر اساس ویژگیهای آموزش و پرورش طراحی شده و سئوالات زیر معیارها بوسیله منطق رادار در مجموع ۲۶۴ سؤال جزئی را شامل میشود در اختیار آزمودنی ها قرار گرفت و این معیارها و زیرمعیارها پرسشنامه براساس استاندارد مدل تعالی سازمانی (EFQM) تنظیم شده است.

روش بررسی روایی پرسشنامه: باتوجه به اینکه پرسشنامه مطابق استاندارد مدل EFQM (الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) تنظیم شده و در بخش مصادیق (نکات راهنما) پرسشنامه از نظر اساتید و متخصصان استفاده شده است که پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار است.

روش بررسی پایایی پرسشنامه: جهت بررسی میزان همسانی درونی ابزار اندازه گیری از آزمون آلفای کراباخ استفاده گردید که مقدار آن  $\alpha = 0.9639$  بدست آمد. لازم به یادآوری است که آلفای کراباخ برای تمامی معیارها به تفکیک محاسبه شده است.

نحوه جمع آوری داده ها: بعد از تنظیم پرسشنامه و انتخاب نمونه، برای آشنایی کارکنان سازمان با مدل به مدت ۱۲ ساعت دوره آموزشی از طرف سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی برگزار گردید و در طول دوره نحوه تکمیل پرسشنامه هم به کارکنان آموزش داده شد و بعد از اتمام دوره در فاصله زمانی که در اختیار کارکنان داده شده بود پرسشنامه از کارکنان گرفته شد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها: جهت دستیابی به نتایج و یافته های این تحقیق ابتدا پرسشنامه ها کد گذاری شده و اطلاعات مربوط پاسخ دهندگان در نه معیار که شامل ۳۲ زیر معیار در نرم افزار Excel وارد رایانه گردید و تجزیه و تحلیل و

رسم نمودارها توسط نرم افزارهای Excel و SPSS انجام گرفته است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از آمار توصیفی نظیر جداول فراوانی مطلق و درصدی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد، برای تجزیه تحلیل و پاسخ گویی به سئوالات تحقیق آزمون t تک نمونه‌ای یا تک گروهی بکار گرفته شد.

### یافته‌ها و بحث و نتیجه گیری

سؤال ۱: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((رهبری)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

بر اساس یافته‌ها پژوهش، در معیار رهبری مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۴۷ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد و نتایج مقایسه میانگین با امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده از نظر آماری معنی دار بوده و عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در معیار رهبری در سطح پایین تری از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار رهبری از حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۸۰ درصد امتیاز و متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۱ درصد امتیاز پایین تر و از لوله سازی اهواز با ۳۹ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۳۸ درصد امتیاز (سایت اینترنتی، ISOICO)، شرکت راه آهن با ۲۰ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیر پگاه تبریز ۳۱ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می‌دهد.

سؤال ۲: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((خط مشی و راهبرد)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

بر اساس یافته‌ها پژوهش، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در خط‌مشی و راهبرد از ۸۰ امتیاز به مقدار ۳۵ برابر ۴۴ درصد کل امتیاز و در سطح پایین تری از مقدار اعلام شده از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد .

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار خط‌مشی و استراتژی حداکثر امتیاز شرکت‌های اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۵ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکت‌های اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۰ درصد امتیاز پایین تر و از لوله‌سازی اهواز با ۴۰ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۲۶.۴ درصد امتیاز، شرکت راه آهن با ۲۶ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیرپگاه تبریز ۳۴ درصد امتیاز (خلیلی نقره، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد .

سؤال ۳ : عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای معیار ((کارکنان)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است ؟

بر اساس یافته‌ها پژوهش، میانگین این معیار به مقدار ۴۲ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز می باشد و مقایسه میانگین امتیاز در معیار مورد نظر با امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ نشان می دهد عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در معیار کارکنان در سطح پایین تری از مقدار اعلام شده از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد .

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار کارکنان حداکثر امتیاز شرکت‌های اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۵ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکت‌های اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۲ درصد امتیاز، پایین تر و از لوله‌سازی اهواز با ۳۸ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۲۳.۴ درصد امتیاز (سایت اینترنتی،

(ISOICO)، شرکت راه آهن با ۲۲ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیرپگاه تبریز ۳۲ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۴: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((شراکت‌ها و منابع)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟  
بر اساس یافته‌ها پژوهش، بر اساس نتایج بدست آمده از فصل چهارم، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در شراکت‌ها و منابع از ۹۰ امتیاز به مقدار ۴۱ برابر ۴۶ درصد کل امتیاز و در سطح پایین تری از مقدار اعلام شده از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار شراکت‌ها و منابع حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۳ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۲ درصد امتیاز، لوله سازی اهواز با ۴۸ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، پایین تر و از شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۳۰.۶ درصد امتیاز، شرکت راه آهن با ۲۳ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیرپگاه تبریز ۳۸ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۵: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((فرایندها)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟  
بر اساس یافته‌ها پژوهش، بر اساس نتایج بدست آمده از فصل چهارم، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در فرایندها از ۱۴۰ امتیاز به مقدار ۶۲ برابر ۴۴ درصد کل امتیاز و در سطح پایین تری از مقدار اعلام شده از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار فرایندها حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۵ درصد

امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۳ درصد امتیاز، لوله سازی اهواز با ۵۴ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، پایین تر و از شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۳۶.۴ درصد امتیاز (سایت اینترنتی، ISOICO)، شرکت راه آهن با ۱۶ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیرپگاه تبریز ۴۰ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۶: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای

معیار ((نتایج مشتری)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

بر اساس یافته ها پژوهش، در خصوص عملکرد سازمان در معیار نتایج مشتری از ۲۰۰ امتیاز به مقدار ۱۰۸ برابر ۵۴ درصد کل امتیاز معیار می باشد و نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مقایسه میانگین امتیاز تعالی سازمان با امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ دبیرخانه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده از نظر آماری معنی دار نبوده است. این بدان معنا است که عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در معیار نتایج مشتری در سطح پایین تری از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار ندارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار نتایج مشتریان حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۷ درصد امتیاز، پایین تر و از متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۴۷ درصد امتیاز، لوله سازی اهواز با ۳۴ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۴۴ درصد امتیاز، شرکت راه آهن با ۳۹.۱ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیرپگاه تبریز ۳۷ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۷: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای

معیار ((نتایج کارکنان)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

براساس یافته‌ها پژوهش، براساس نتایج بدست آمده از فصل چهارم، عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در نتایج کارکنان از ۹۰ امتیاز به مقدار ۴۰ برابر ۴۵ درصد کل امتیاز و در سطح پایین تری از مقدار اعلام شده از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار نتایج کارکنان حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۷ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۴۶ درصد امتیاز، پایین تر و از لوله سازی اهواز با ۲۳ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۲۱.۶ درصد امتیاز (سایت اینترنتی، ISOICO)، شرکت راه آهن با ۲۴.۲ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیر پگاه تبریز ۳۱ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۸: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی بر مبنای معیار ((نتایج جامعه)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

براساس یافته‌ها پژوهش، معیار ((نتایج جامعه)) که مقدار آن از ۶۰ امتیاز به مقدار ۳۰ برابر ۵۱ درصد کل امتیاز معیار می باشد و مقایسه میانگین امتیاز سازمان با امتیاز متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ دبیرخانه جایزه ملی بهره وری نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده از نظر آماری معنی دار نبوده است. این بدان معنا است که عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در معیار نتایج جامعه در سطح پایین تری از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار ندارد. با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار نتایج جامعه حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۱ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۳۸ درصد امتیاز، لوله سازی اهواز با ۵۳ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، پایین تر و از شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۲۲.۲ درصد امتیاز (سایت

اینترنتی، (ISOICO)، شرکت راه آهن با ۶۳.۵ درصد امتیاز (پاشنا، ۱۳۸۶) و شرکت شیر پگاه تبریز ۴۲ درصد امتیاز (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

سؤال ۹: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای معیار ((نتایج کلیدی عملکرد)) مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟  
بر اساس یافته ها پژوهش، عملکرد سازمان در معیار ((نتایج کلیدی عملکرد)) مدل تعالی سازمانی مورد سؤال قرار گرفته، بر اساس یافته های فصل چهارم امتیاز نتایج کلیدی عملکرد از ۱۵۰ امتیاز به مقدار ۷۱ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز معیار می باشد و نتایج مقایسه میانگین امتیاز سازمان با امتیاز دبیرخانه جایزه ملی بهره نشان می دهد که تفاوت مشاهده شده از نظر آماری معنی دار بوده بنابراین در معیار نتایج کلیدی عملکرد در سطح پایین تری از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در معیار نتایج کلیدی عملکرد حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۸۷ درصد امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۵۲ درصد امتیاز، پایین تر و از لوله سازی اهواز با ۴۶ درصد امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۴۳.۵ درصد امتیاز (سایت اینترنتی، ISOICO)، شرکت راه آهن با ۸.۲۱ درصد امتیاز و شرکت شیر پگاه تبریز ۳۶ درصد امتیاز بوده (خلیلی نقده، ۱۳۸۴) بالاتر نشان می دهد.

پرسش ۱۰: عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی خواسته شده است. بر اساس براساس یافته ها پژوهش امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در جمع امتیازات از ۱۰۰۰ امتیاز به مقدار ۴۶۸ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز مدل می باشد و نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مقایسه

میانگین امتیاز تعالی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در امتیاز کل با امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده از نظر آماری معنی دار بوده و فراتر از شانس و تصادف می‌باشد. این بدان معنا است که عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در کل امتیازات در سطح پایین تری از امتیاز کسب شده متقاضیان سطح تندیس سال ۱۳۸۶ قرار دارد.

با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز سازمان آموزش و پرورش استان در جمع امتیازات حداکثر امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۷۷۶ امتیاز، متوسط امتیاز شرکتهای اروپایی متقاضی جایزه کیفیت برابر با ۴۹۵ امتیاز، باشگاه سایپا با ۷۶۷ امتیاز، باشگاه صبا باطری با ۵۳۳ امتیاز، باشگاه پیکان با ۴۸۷، پایین تر و از لوله‌سازی اهواز با ۴۱۴ امتیاز (حمیدی زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵)، شرکت فراساحل در سال ۱۳۸۳ با ۲۸۶ امتیاز (سایت اینترنتی، ISOICO)، شرکت راه آهن با ۱۴۷ امتیاز، باشگاه راه آهن با ۴۰۸ امتیاز، باشگاه پرسپولیس با ۳۷۳ امتیاز، باشگاه استقلال با ۳۲۴ امتیاز (زنگنه، ۱۳۸۷) بالاتر نشان می‌دهد.

لازم به یاد آوری است که امتیازات فوق و مقایسه و بررسی و نتیجه گیری جمع امتیازات سازمان در مدل تعالی EFQM از مجموع امتیازات نه معیار مدل امتیاز سازمان در معیار رهبری از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۴۷ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز، معیار خط‌مشی و راهبرد از ۸۰ امتیاز به مقدار ۳۵ برابر ۴۴ درصد کل امتیاز معیار، معیار کارکنان از ۹۰ امتیاز به مقدار ۴۲ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز، معیار شراکت‌ها و منابع از ۹۰ امتیاز به مقدار ۴۱ برابر ۴۶ درصد کل امتیاز، معیار فرایندها از ۱۴۰ امتیاز به مقدار ۶۲ برابر ۴۴ درصد کل امتیاز، معیار نتایج مشتری از ۲۰۰ امتیاز به مقدار ۱۰۸ برابر ۵۴ درصد کل امتیاز، معیار نتایج جامعه از ۶۰ امتیاز به مقدار ۳۰ برابر ۵۱ درصد کل امتیاز و معیار نتایج کلیدی عملکرد از ۱۵۰ امتیاز به مقدار ۷۱ برابر ۴۷ درصد کل امتیاز



برابر ۴۶۸ از ۱۰۰۰ امتیاز در موقعیتی انجام میگیرد که در تحقیقات سایر محقق ها برای محقق بطور حتمی محرز نیست که آیا استفاده از ارزیابی با مدل تعالی سازمانی برای شرکتهای و سازمانها برای اولین بار بوده؟ چراکه اغلب موارد سازمانها در اولین تجربه با مدل های خود ارزیابی ممکن است پاسخ کارکنان به دلیل محافظه کاری و دلایلی چند که در قسمت محدودیتهای تحقیق آورده شده است منطبق بر وضعیت واقعی سازمان نباشد و آیا آزمودنی ها آشنایی کامل با مدل داشتند؟

در تحقیق حاضر امتیازات کسب شده سازمان آموزش و پرورش که برای اولین بار با این مدل ارزیابی می شود و در صورت انجام ارزیابی به روش اخذ جایزه تعالی و ارزیابان ممیزی قطعاً مقایسه و نتیجه گیری ها متفاوت خواهد بود.

از طرفی شرط انجام ارزیابی ارزیابی توسط ممیزان ویژه و یا ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی، انجام یکی از روشهای خود ارزیابی داخلی ضروری است که سازمان در دفعات بعدی و آشنایی کارکنان با فلسفه خود ارزیابی و استفاده مطلوب آن در سازمان امتیازها به مراتب نزدیک به وضعیت واقعی خواهد بود. و انجام خود ارزیابی برای اولین بار به سازمان آموزش و پرورش کمک میکند که بتواند نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود را استخراج کرده و برای رسیدن به تعالی سازمانی واقعی و استقرار مدیریت کیفیت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی گام بردارد.

### پیشنادهای پژوهش

با توجه به اینکه ارزیابی توسط این مدل برای اولین بار در سازمان آموزش و پرورش در کوتاه زمان آشنایی کارکنان با این مدل انجام گرفته به همین خاطر برای اینکه امتیازات با واقعیتا نزدیک شود، با تکنیکهایی محدودیتهای اجرایی آن برداشته شود اقدامات ذیل برای سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می شود:

- مشارکت دادن مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش در فرایند تعالی سازمانی
- تشکیل کمیته تعالی سازمان آموزش و پرورش
- انتخاب مدیر تعالی سازمان برای پیگیری استقرار مدل EFQM
- تشکیل گروه‌های کاری و تعیین آیین نامه‌ها و قوانین مربوط به آنها
- در نظر گرفتن فرایند خود ارزیابی به عنوان اولین گام در اجرای مدل EFQM
- تهیه فهرستی از نقاط قوت و نواحی بهبود سازمان آموزش و پرورش معیارهای پنجگانه توانمند سازها
- تنظیم و اجرای برنامه‌های اصلاحی معیارهای نه گانه مدل EFQM
- شناسایی علل ریشه‌ای عوارض سازمان با استفاده از نظرات ارائه شده کارکنان در این پژوهش .
- تفهیم و آموزش کارکنان به اینکه فرایندها ارزیابی میشود نه خود کارکنان .
- برگزاری دوره آموزشی آشنایی با مدل EFQM با ساعات بیشتر توسط متخصصان داخل و خارج از سازمان در سطوح مختلف برای مدیران ارشد و کارکنان سازمان
- برگزاری همایش آشنایی با مدل EFQM برای نواحی و مناطق آموزش و پرورش زیر پوشش سازمان
- مکاتبه سازمان با دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و اعلام آمادگی برای شرکت در دریافت جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

### فهرست منابع:

- افشار جهانشاهی ، اصغر (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM ، پایان نامه (کارشناسی ارشد) - دانشگاه سیستان و بلوچستان
- انواری رستمی ، علی اصغر و حسینی ، سید حمید خداداد (۱۳۸۴)، بررسی تحلیلی الگو و مدل ارزیابی عملکرد دستگاههای
- پاشنا، ابراهیم (۱۳۸۶)، شناسایی مسیر تعالی در نواحی راه آهن با مدل EFQM ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران
- تجری، معصومه (۱۳۸۴)، بررسی مدل EFQM در سازمان ، مجله مدیریت، شماره ۱۰۲ و ۱۰۱
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۴)، جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲
- جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۵)، تعالی سازمان EFQM ، چاپ دوم، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران
- حقیقی، محمد علی (۱۳۸۶)، بررسی عناصر استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ با معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM ، مجله مدیریت شماره ۱۳۰ و ۱۲۹
- حمیدی زاده، محمدرضا و امینی زاده ، سعید (فروردین ۱۳۸۵). بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع بر اساس مدل EFQM ، ماهنامه نفت، گاز و پتروشیمی، شماره ۳۸
- خلیلی، محسن (۱۳۸۲)، نقش تعالی در سازمان ها در نجات اقتصاد ملی ، مجله کار آفرین شماره ۲۸
- خلیلی نقده، مجید (۱۳۸۴)، ارزیابی عملکرد شرکت شیرپاستوریزه پگاه استان آذربایجان شرقی بر مبنای الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز
- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد (۱۳۸۶)، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، شاخصهای عمومی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی .

- رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۴)، روشهای خودارزیابی، انتشارات مام
- راستگو، الهه و شریفی، اصغر (۱۳۷۸)، تاملی در ارزیابی عملکرد، همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور
- زنگنه، اسماعیل (۱۳۸۷)، بررسی تعالی سازمانی باشگاههای شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (براساس مدل EFQM). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۴)، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دستورالعمل استقرار نظام ارزیابی عملکرد واحدهای استانی.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۵)، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، شیوه نامه امتیاز دهی شاخصهای عمومی واحدهای استانی.
- سکاکی، سید محمد رضا و امیری، محمد رضا (۱۳۸۵)، راهنمای تدوین اظهار نامه بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، چاپ اول، انتشارات گوهر شاد
- قربانی، محمد جواد و نوری، محمد (۱۳۸۳)، تعالی سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۷
- گرامی، محمدرضا و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۷)، (مترجم)، تعالی سازمانها، چاپ اول، انتشارات سرآمد، تهران
- مالکی، قاسم و دیگران (۱۳۸۷)، نقش اطلاعات و دانش در مدل تعالی سازمانی، مجله تدبیر شماره ۱۹۲
- مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۲)، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان، ارزیابی عملکرد.
- مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران (۱۳۸۰)، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، جلد اول گزارش مرحله اول شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، دانشگاه تربیت مدرس

- موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۷)، پیشگامان تعالی (معرفی سازمانهای برتر در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ۱۳۸۲-۸۶)، چاپ اول، انتشارات سرآمد، تهران
- موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۷)، راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، ویرایش اردیبهشت ماه ۱۳۸۷ چاپ اول، انتشارات سرآمد، تهران
- میر باقری، سید محمد (۱۳۸۱)، تعالی سازمانی، مجله تدبیر شماره ۱۲۵
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، چاپ چهارم، روناس، تهران
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳)، Iso9000:2000 چرخشی در حرکت به سوی سرآمدی سازمانی با استفاده از مدل سرآمدی EFQM، مجله استاندارد، شماره ۱۴۹
- نخعی نژاد، مهدی (۱۳۸۶)، مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی، مجله دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۲
- یاریگر روش، حسن (۱۳۸۲)، مدل تعالی سازمانی (EFQM)، مجله مدیریت شماره ۸۱ و ۸۲
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.iranaward.org](http://www.iranaward.org)
- [www.isoico.com/efqm.php](http://www.isoico.com/efqm.php)

**Performance Evaluation of educational organization in east Azerbaijan using European foundation quality model (EFQM) in 2007**

*Sadegh Maleki ( Ph.D.)*

*Alireza Ranjbari(M.A.)*

**Abstract**

The general objective of this paper is to evaluate the performance of education organization in east Azarbijan using EFQM. In this regard, the descriptive – survey method was used. The research population was people 76. The sample size using Cochrans formula was 38 people. An advanced questionnaire was used to measure the variables including nine criteria and thirty-two sub- criteria. Each sub criteria included guide points and evidences which have been regulated according to specifications related education. The total sub criteria questions according to RADAR logic added up to 264. After carrying on two days justifying course for employees, these questions were given to them. The performance of education organization was carried out through the self –evaluation method by the employees of the organization. The validity of the questionnaire was determined by experts. The Cronbach's Alpha was used to calculate the reliability, which was 0.96. In this study nine questions were posed, the scores of performance obtained were 486 out of 1000 based on (EFQM). The percentage of nine sub- scores were: 47% leadership, 44% policy and strategy, 47% staff, 46% recourses and participation, 44% processes, 54% results of the client, 45% results of the staff, 51% results of the society and 47% the key results of performance.

**Key Words:**

Performance evaluation, Organizational quality model, RADAR logic, European foundation quality model, Nine criteria.