

«فصلنامه علوم تربیتی»  
سال پنجم - شماره ۱۷ - بهار ۱۳۹۱  
ص. ص. ۲۵ - ۱۳

## ارزیابی عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM در سال ۱۳۸۹

دکتر صادق ملکی آوارسین<sup>۱</sup>  
دکتر بهنام طالبی<sup>۲</sup>  
حسین بابازاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۰۹  
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۱۲

### چکیده

هدف این تحقیق ارزیابی عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب بر مبنای (EFQM) (الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) در سال ۱۳۸۹ می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بوده و حجم نمونه مورد مطالعه ۲۸ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. آزمون آماری t تک نمونه‌ای می‌باشد ابزار تحقیق پرسشنامه پیشرفته است که مطابق استاندارد مدل (EFQM) تنظیم شده است و شامل ۹ معیار و ۳۲ زیر معیار می‌باشد و هر زیر معیار دارای نکات راهنما و مصادیق عینی است که براساس ویژگی‌های آموزش و پرورش تنظیم شده و سوالات زیر معیارها به وسیله منطق رادار در مجموع ۲۶۴ سؤال جزئی را شامل می‌شود و پس از یک دوره دو روزه توجیه کارکنان در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. ارزیابی عملکرد مدیریت به شیوه خود ارزیابی توسط خود کارکنان انجام پذیرفت. برای روایی پرسشنامه از نظر اساتید و متخصصان استفاده شده است و برای پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرباخ استفاده گردید که مقدار آن  $\alpha = 0.95$  بدست آمد. در این پژوهش دو سؤال مطرح شده بود که امتیاز عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) از ۱۰۰۰ امتیاز مدل برابر با ۵۰۶/۵۹ بدست آمد و امتیاز مدیریت در معیار توانمندسازها ۴۹/۸۳ درصد و معیار نتایج ۵۱/۴۸ درصد بدست آمد. براساس نتایج تحقیق، پیشنهادها و توصیه‌های لازم برای ارتقاء عملکرد مدیریت آموزش و پرورش ارائه شده است. یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM) در معیار نتایج بهتر از معیار توانمندسازها می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، مدل تعالی سازمانی، منطق رادار، معیارهای نه گانه.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر، شبستر، ایران.
۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.
۳. دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

**مقدمه:**

عدم نگرش سیستمی جامع و کارآمد و بخش نگری در ارزیابی هر ساله هزینه‌های گزافی را برای سازمان آموزش و پرورش مانند سایر سازمان‌های دولتی کشور تحمیل کرده است. برای بقا در فضای پر رقابت جهانی و قوف سازمان‌ها به ضعف‌هایشان و پذیرش واقعیت‌ها و مسئولیت‌ها نخستین گام در اصلاح وضعیت و تغییر روند نامطلوب فعلی است. تعالی سازمان‌ها دیگر یک امر فرعی و تبلیغاتی نیست و به ضرورتی برای بقا آنها تبدیل شده است. لذا اگر فقط بخشی از اهداف مدل تحقق یابد در سازمان‌ها و شرکت‌های کشور رویداد بزرگی به حساب می‌آید (خلیلی، ۱۳۸۲). خود ارزیابی به مفهوم بازنگری منظم، نظام مند و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل تعالی است خود ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در سفر تعالی همواره موقعیت فعلی خود، جایگاه مورد نظر و چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهند (امیری و سکاکی، ۱۳۸۷).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مدل EFQM<sup>۱</sup> را برای تعیین میزان رشد و تعالی سازمان و ترمیم راه رسیدن به تعالی سازمان تدوین کرده است. با این مدل که بیشتر جنبه تشخیصی دارد نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایده‌آل اقدام می‌شود. با به کارگیری این مدل سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت، حوزه‌های قابل بهبود و میزان رشد سازمان را در مسیر تعالی تعیین نمایند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵). مدلی که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر آن استوار شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها شامل: ۱- رهبری<sup>۲</sup>: در اینجا مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به ماموریت و چشم انداز را فراهم می‌سازند و چگونه ارزش‌ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می‌گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند. ۲- خط مشی و استراتژی<sup>۳</sup>: در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، ماموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذینفعان سازمان محقق می‌سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف، مقاصد و فرایندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

---

1. European Foundation Quality Management

2. Leadership

3. Policy & Strategy

۳- کارکنان: در سازمان‌های متعالی میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران متعالی را در امور سازمان مشارکت می‌دهند و ایده‌های آنان از طریق خلاقیت و نوآوری به روش‌های نو تبدیل می‌کنند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

۴- مشارکت و منابع: سازمان‌های متعالی، مشارکت و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهای، یکسان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

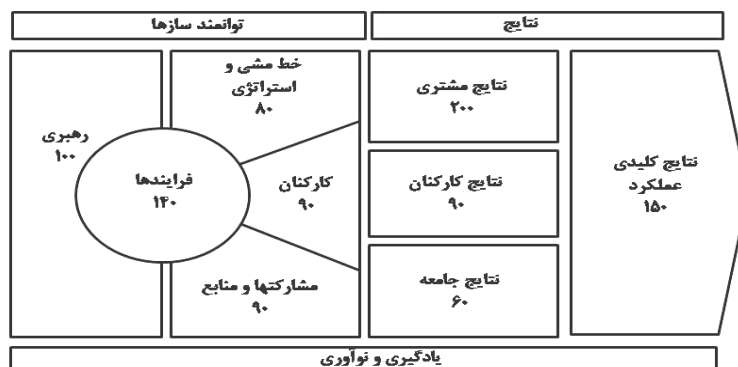
۵- فرآیندها: سازمان‌های متعالی، فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند (امیری وسکاکی، ۱۳۸۷). نتایج شامل: ۱- نتایج مشتریان: در فرهنگ تعالی سازمان بدون مشتری وجود خارجی ندارد. در سازمان‌های متعالی مشتری میزان تعالی را مشخص می‌کند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

۲- نتایج کارکنان: سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. ۳- نتایج جامعه: سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند (جاویدی ۱۳۸۵).

۴- نتایج کلیدی عملکرد: در اینجامشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود، چه نتایجی بدست می‌آورد (نجمی وحسینی، ۱۳۸۷).

معیارهای توانمندساز، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می‌آورد. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخور از نتایج بهبود می‌یابند. معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان‌دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می‌شوند (سایت iranaward).

- 
1. People
  2. Partnerships & Resources
  3. Processes
  4. Customers results
  5. Personals results
  6. Society Results
  7. Key results of performance



شکل ۱. مدل تعالی سازمانی (سایت iranaward)

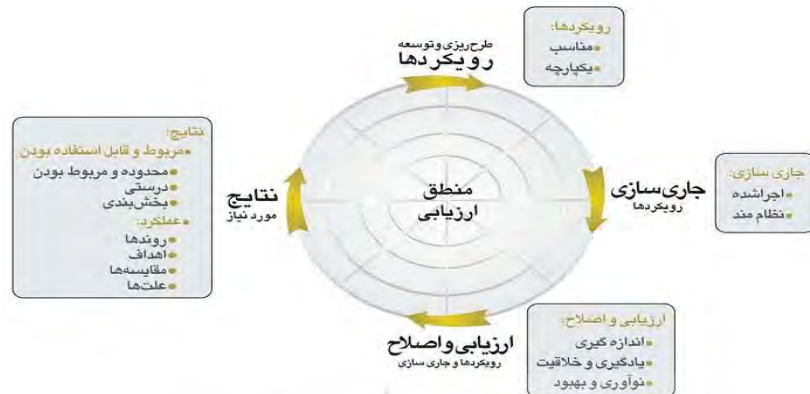
بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup>، توجه به مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی هشت گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است: ۱- نتیجه گرایی ۲- مشتری مداری ۳- رهبری و ثبات در مقاصد ۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها ۵- توسعه و مشارکت کارکنان ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر ۷- توسعه شراکت‌ها ۸- مسؤلیت اجتماعی شرکت (حقیقی، ۱۳۸۶).

منطق امتیازدهی:

در بطن تعالی سازمانی، منطقی با عنوان رادار برای امتیازدهی معیارها وجود دارد که شامل ۴ عنصر زیر است: ۱- نتایج<sup>۲</sup> ۲- رویکردها<sup>۳</sup> ۳- جاری سازی<sup>۴</sup> ۴- ارزیابی و اصلاح<sup>۵</sup> (سایت iranaward).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Total Quality Management
2. Results
3. Approaches
4. Deployment
5. Assessment and reform



شکل ۲. گرافیک RADR (سایت iranaward)

الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۰ با هدف بومی سازی مدل دارای چهار رکن است:

- ۱- اصول ارزشی تعالی سازمانی، که دوازده اصل را برای تبیین فضایی که سازمان‌های متعالی در آن حرکت می‌کنند و استراتژی‌ها و تمامی برنامه‌های خود را بر پایه آنها استوار می‌سازند، معرفی می‌کند.
  - ۲- مفاهیم محوری تعالی سازمانی، که به عینیت یافتن هشت مفهوم محوری در سازمان‌های متعالی می‌پردازد و ویژگی عینی و عملی یک سازمان متعالی را به تصویر می‌کشد.
  - ۳- معیارهای تعالی سازمانی، که چارچوب یکپارچه و فراگیری را شامل یازده معیار، برای مدیریت زوایای مختلف سازمان در جهت تحقق مفاهیم محوری و بر پایه اصول ارزشی تعالی سازمانی معرفی می‌کند.
  - ۴- منطق ارزیابی، که میزان پیشرفت سازمان را در مسیر تعالی سازمانی تعیین می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را بشناسد و برای دستیابی به اهداف خود برنامه‌ریزی کنند (سایت iranaward). جوزتاری وجوانا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) خود ارزیابی بخش‌های اداری دانشگاه‌ها با استفاده از رویکرد پرسشنامه در قالب مدل EFQM را نشان دادند نتایج حاصله از تحقیقات نشان داد که هر دانشگاه باید رویکردی را انتخاب کند که بیشترین هم‌خوانی را با نیازها نیش داشته باشد و تاکید آن بر ارائه خدمت بهتر باشد و مؤسسات آموزش عالی برای اجرای خود ارزیابی باید مدل‌های استاندارد کیفیت مثل مدل EFQM در اروپا یا مدل دمی‌نگ در ژاپن را استفاده نمایند.
- ساندرا<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) در تحقیقی یکی از بیمارستان‌های ایتالیا را با استفاده از مدل EFQM مورد خود ارزیابی قرار دادند و به این نتایج رسیدند که معیارهای رهبری، سیاست و استراتژی، شرکا و منابع دارای نرخ

1. Jose´ Tari and de Juana

1. Sandra

بالاتری بوده‌اند، در صورتی که معیارهای نتایج جامعه و مشتری دارای نرخ پایین‌تری بوده‌اند. والژیو و سانچو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتایج رسیدند که مدل EFQM یک مدل مناسب و مفید برای خود ارزیابی سطوح مراقبت و یک سیستم خوب برای شناختن فصل‌های پیشرفت می‌باشد. همچنین به این نتیجه رسیدند که از ۳۲ معیار مدل، فقط یک معیار و آن هم معیار ۴b (مدیریت منابع مالی) در سطوح مراقبت قابل اجرا و استفاده نمی‌باشد.

کمپتلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که اصول مدیریت کیفیت جامع TQM چندین سال است که به طور موفقیت آمیزی در شرکت‌های خصوصی به کار برده شده‌اند. چالش کنونی کاربرد این رویه به طور مؤثر و نیز کاربرد آن در ادارات عمومی برای بهبود بازده فرایند آنها است. پیچیدگی فرایندهای ادارات عمومی، کمبود تجربه در زمینه توسعه فرایند و منابع انسانی تخصیص یافته به این وظیفه عامل مشکلی است که این ادارات در اجرا، تجزیه و تحلیل و بهبود فرایند با آن مواجه هستند. این نوشته یک مدل ساده شده را که برای حل این مشکل به وجود آورده شده برای عملی کردن اصول مدیریت کیفیت جامع در واقعیت برای یک اداره عمومی پیشنهاد می‌کند. این مدل بر اساس بنیاد اروپایی برای مدل خود ارزیابی مدیریت کیفیت و شش سیگما می‌باشد و به طور ویژه برای فرایندهای ادارات عمومی طراحی شده است. ایده کلی تعریف یک رویه ساده ولی مهم برای ارزیابی و بهبود وضعیت سلامتی یک فرایند ساده بدون در نظر گرفتن کل سازمان که به فعال سازی پروژه‌های مؤثر توسعه که احتیاج کمتری به آموزش و منابع پیش‌گیرانه خواهد داشت کمک می‌کند، می‌باشد. مارکز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان بررسی برنامه های فعالیت بدنی برای افراد مسن با استفاده از معیارهای EFQM، که هدف از این مطالعه، برای مشخص کردن مدل مدیریت کیفیت برنامه PA<sup>۴</sup> توسط دولت محلی پرتغالی به منظور افزایش کیفیت زندگی سالمندان، با توجه به معیارهای مدل تعالی EFQM بود.

نتایج نشان داد که فرایند (۶۵،۳۸٪)، رهبری (۶۱،۰۳٪)، نتایج مشتری (۵۸،۴۶) و مردم (۵۱،۲۸٪) ظهور درصد بالایی از شیوه های با کیفیت است. در مقابل، مشارکت‌ها و منابع (۴۵،۷۷٪)، نتایج افراد (۴۱،۰۳٪)، و خط مشی و استراتژی (۳۷،۹۱٪)، نتایج کلیدی عملکرد (۱۹،۲۳٪) و نتایج جامعه (۱۹،۲۳٪) وقوع پایین درصد داشتند. بال باستر<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان فرایند شکل گیری استراتژی در مدل EFQM: بررسی انتقادی و چشم اندازه های جدید بیان می‌دارد پذیرش یک فرایند ایجاد استراتژی جامع یک روش برای ایجاد

- 
2. Vallejo & Sancho
  3. Campatelli a & etal
  4. Marques & etal
  5. Physical activity
  1. Balbastre

توانایی استراتژیک است که به ایجاد نتایج مثبت و امتیازات پایدار قابل رقابت کمک می‌کند. در محیط امروزی بسیاری از شرکت‌ها از مدل تعالی EFQM برای ایجاد چنین توانایی‌هایی استفاده می‌کنند. به عنوان نتیجه ما یک چارچوب مفهومی که EEM<sup>۱</sup> را به عنوان یک محرک ایجاد استراتژی جامع را نشان می‌دهیم و یک سری ابعاد و متغیرها را که از طریق آنها یک توسعه ممکن است رخ بدهد ارائه می‌دهیم. بعلاوه ما به آکادمیست‌های یک موضوع تحقیق جزء به جزء را با ایجاد بعضی از پرسش‌های تحقیقی، کاربردهای تئوری و چالش‌های جدید در ایجاد دانش عمیق تر را ارائه می‌نماییم.

دودانگه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان طراحی فازی بیان می‌کنند که EFQM در اروپا و در سراسر جهان به طور گسترده استفاده می‌شود و پایه‌ای برای اکثر جوایز بین المللی، ملی و منطقه‌ای تبدیل شده است. این یک ابزار مخصوص است که می‌تواند به عنوان راهنما نواحی در شرف توسعه را شناسایی کند. با این حال مدل امروزی EFQM برخی از مشکلات و معضلاتی را دارد که قادر به تشخیص اولویت‌ها در نواحی نیست (AFI)<sup>۳</sup>.

نوه ابراهیم و حمصی (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان، ارزیابی مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی انجام داده‌اند، یافته‌های پژوهش نشان داد که در زمینه رهبری میانگین ۸/۶۲ و انحراف معیار ۱/۲۴، در زمینه خط مشی و راهبردها میانگین ۸/۳۴ و انحراف معیار ۱/۳۹، در مورد مدیریت کارکنان میانگین ۸/۰۳ و انحراف معیار ۱/۸۴، در مورد معیار منابع و مشارکت میانگین ۸/۱۲ و انحراف معیار ۱/۵۲، و در مورد معیار فرآیندها میانگین ۸/۱۳ و انحراف معیار ۱/۶۸ به دست آمده است. از اینرو با توجه به حداکثر نمره ای که در مقیاس صفر تا ده برای هر یک از پرسش‌های ابزار تحقیق در ۵ حوزه توانمندسازها در نظر گرفته شده بود. نتایج به دست آمده در مورد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی نشان داد که عملکرد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی مطلوب می‌باشد.

عابد سعیدی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان، بررسی معیارهای توانمندساز در مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی بر اساس الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۳۹۹ پایگاه مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی شهری و جاده‌ای و واحدهای ستادی مراکز ایلام، بوشهر، مازنداران، آذربایجان غربی، اردبیل، تهران، یزد، خراسان رضوی، اصفهان، سیستان و بلوچستان و کلیه کارکنان (۱۵۷۶ نفر) و مدیران آنها (۳۲۸ نفر) را انتخاب نمودند. یافته‌ها: مراکز منتخب، از ۵۰۰ امتیاز معیارهای توانمندسازها، میانگین (۳۴/۶) ۱۶۸/۴ امتیاز را کسب نمودند و در گروه سازمان‌های مبتدی که در ابتدای مسیر کیفیت هستند قرار گرفتند.

2. EFQM Excellence Model

3. Dodangeh

4. Area for improvement

در مقایسه، مراکز تهران، خراسان رضوی و اصفهان با امتیاز بالاتر واجد شرایط اهتمام به کیفیت هستند. معیار رهبری کمترین و معیار کارکنان بیشترین میانگین امتیاز را کسب نمودند.

اصغری زاده و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان تدوین شاخص‌های عملکرد زنجیره تأمین با الگوبرداری از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (مورد مطالعه: شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند)، به نتایج ذیل اشاره می‌کند: ما بین معیارهای نتایج کلیدی عملکرد، رهبری، نتایج زیست-محیطی، نتایج کارکنان، فرایندها و معیار شراکت‌ها و زیر ساخت‌های فیزیکی تحقیق، شکاف معناداری وجود دارد. در مقابل معیار خط مشی‌ها و راهبردها و در نهایت فرهنگ کاری یادگیری و رقابت پذیری در میان کارکنان از الگوی مناسبی پیروی می‌کند. میرغفوری و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارزیابی دانشکده‌های دانشگاه یزد از نظر بکارگیری مدیریت دانش با استفاده از مدل EFQM، ۱۶ دانشکده دانشگاه یزد را از نظر وضعیت مدیریت دانش در ۹ معیار تعیین شده مدل EFQM ارزیابی می‌کنند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که دانشکده‌های هنر و معماری، شیمی و مکانیک به ترتیب بهترین وضعیت مدیریت دانش و دانشکده‌های منابع طبیعی، ریاضی و علوم انسانی به ترتیب نامطلوب‌ترین وضعیت را در مدیریت دانش دارند. این تحقیق در صدد پاسخ به دو سؤال اساسی زیر است:

۱ - عملکرد مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب در بخش توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

۲ - عملکرد مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب در بخش نتایج مدل تعالی سازمانی (EFQM) چه میزان است؟

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است، جامعه آماری عبارت است از کارکنان شاعل در مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب با سمت مدیریت انفر، معاونان ۴ نفر، کارشناس مسئولان ۱۲ نفر و کارشناسان ۴۳ که مجموع آنها ۶۰ 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.

$$n = \frac{N \cdot \frac{52}{60}}{1 + \frac{N \cdot \frac{52}{60}}{52}} \quad n = 28$$

N حجم جامعه آماری = ۶۰ نفر

ابزار تحقیق این پژوهش که بوسیله پرسشنامه پیشرفته متغیرها را اندازه گیری می‌کند شامل ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار که هر زیر معیار دارای نکات راهنما و مصادیق عینی است که براساس ویژگی‌های آموزش و پرورش



تنظیم شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه مطابق استاندارد مدل (EFQM) تنظیم شده است از نظر اساتید از روایی مناسب برخوردار است پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کربناخ محاسبه شده و مقدار آن  $\alpha=95/95$  به دست آمده است. بعد از تنظیم پرسشنامه و انتخاب نمونه دو جلسه آموزشی برای کارشناسان برگزار شد و با پیگیری لازم تمامی پرسشنامه‌ها تکمیل و دریافت گردید. روش آزمون t تک نمونه‌ای یا تک گروهی می‌باشد.

### یافته های تحقیق:

جدول شماره ۱. مقایسه جایگاه امتیاز مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب با تئوری مدل و امتیاز

سازمان آموزش و پرورش آذربایجانشرقی در سال ۱۳۸۶

معیار	عنوان	نمره نهایی کسب شده در هر معیار		درصد دستیابی به اهداف	
		امتیاز آموزش و پرورش آذربایجانشرقی در سال ۱۳۸۶	امتیاز سازمان آموزش و پرورش میاندوآب تئوری در سال ۱۳۸۹	امتیاز آموزش و پرورش آذربایجانشرقی در سال ۱۳۸۶	امتیاز سازمان آموزش و پرورش میاندوآب تئوری در سال ۱۳۸۹
معیار ۱	رهبری	۴۷	۴۹/۸۰	۴۷	۱۰۰
معیار ۲	خط‌مشی‌وراهبرد	۳۵	۳۹	۴۴	۱۰۰
معیار ۳	کارکنان	۴۲	۴۴/۸۱	۴۷	۱۰۰
معیار ۴	شرکت‌ها و منابع	۴۱	۴۸/۷۲	۴۶	۱۰۰
معیار ۵	فرایندها	۶۲	۶۶/۸۲	۴۴	۱۰۰
معیار ۶	نتایج مشتری	۱۰۸	۱۰۳	۵۴	۱۰۰
معیار ۷	نتایج کارکنان	۴۰	۴۶	۴۵	۱۰۰
معیار ۸	نتایج جامعه	۳۰	۳۱/۷۰	۵۱	۱۰۰
معیار ۹	نتایج کلیدی عملکرد	۷۱	۷۶/۷۴	۴۷	۱۰۰
جمع امتیازات		۴۶۸	۵۰۶/۵۹	۴۷	۱۰۰

بر اساس جدول شماره (۱) مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب از ۱۰۰۰ مدل ۵۰۶/۵۹ برابر با ۵۰/۶۵ درصد کل امتیاز مدل را کسب نموده است. در بخش توانمندسازها از ۵۰۰ امتیاز مدل ۲۴۹/۱۵ برابر با ۴۹/۸۳ درصد در بخش نتایج از ۵۰۰ امتیاز مدل ۲۵۷/۴۴ برابر با ۵۱/۴۸ درصد را کسب نموده که در مقایسه با امتیازات سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجانشرقی در بخش توانمندسازها عملکرد بهتری داشته اما در بخش نتایج عملکرد ضعیف تری داشته و در کل امتیازات ۳۸/۵۹ امتیاز بیشتر بدست آورده است.

### بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول عملکرد مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب در بخش توانمندسازها با کسب ۲۴۹/۱۵ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز مدل ۴۹/۸۳ درصد از امتیاز مطلوب را کسب نموده و از وضعیت مطلوب فاصله ۵۰ درصدی دارد یعنی مدیریت در این بخش عملکرد متوسطی داشته است. بهترین عملکرد در این حوزه مربوط به معیار شراکتها و منابع با ۵۴/۱۳ درصد امتیاز و ضعیفترین عملکرد مربوط به فرایندها با ۴۷/۷۲ درصد امتیاز می‌باشد. بدین معنا که مدیریت در زمینه توسعه روابط و همکاری کلیدی‌اش با سایر سازمانها و نهادهای دولتی و غیردولتی و همچنین منابع داخلی‌اش مثل منابع مالی، اطلاعاتی، دارایی‌های مادی، تکنولوژی‌های نو و دانش عملکرد بالاتر از متوسطی داشته‌اند. براساس یافته‌های پژوهش بین میانگین معیارهای رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان و فرایند مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب و سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تفاوت معنی داری وجود ندارد و بین میانگین معیار شراکتها و منابع مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب و سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تفاوت معنی داری وجود دارد و مدیریت آموزش و پرورش عملکرد بهتری دارد. با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب در بخش توانمندسازها از مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی با ۸۲/۴۲ درصد امتیاز (نوه ابراهیم و حمصی، ۱۳۸۹)، بالاترین امتیاز کسب شده توسط متقاضیان جایزه کیفیت در سال ۱۳۸۶ برابر با ۶۰/۴ درصد امتیاز (رنجبری، ۱۳۸۶) و برنامه فعالیت‌های تربیت بدنی برای افراد مسن با ۵۲/۲۷ درصد امتیاز (مارکز و همکاران، ۲۰۱۱) پایین‌تر و از مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی با ۳۳/۶۸ درصد امتیاز (عابد سعیدی و همکاران، ۱۳۸۹) و کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران با ۳۴/۹۴ درصد امتیاز (آخشیک، ۱۳۸۶) بالاتر نشان می‌دهد.

در پاسخ به سؤال دوم عملکرد مدیریت آموزش و پرورش میاندوآب در بخش نتایج با کسب ۲۵۷/۴۴ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز مدل ۵۱/۴۸ درصد از امتیاز مطلوب را کسب نموده و کمتر از ۵۰ درصد از وضعیت مطلوب فاصله دارد و عملکرد مدیریت در بخش نتایج نسبت به توانمندسازها بهتر می‌باشد. بهترین عملکرد در این حوزه مربوط به نتایج جامعه با ۵۳/۱۶ درصد امتیاز و ضعیف‌ترین عملکرد نتایج کلیدی عملکرد با ۵۱/۱۶ درصد امتیاز می‌باشد. بدین معنا که مدیریت در زمینه فعالیت‌های فرهنگی، کمک‌های بشر دوستانه و امدادی در جامعه، ارتقاء منافع محلی و نقش پیشگام در فعالیت‌های حرفه‌ای از طریق کمیته‌ها، گروه‌های فعال اجتماعی، حافظ منابع طبیعی، کاهش دهنده‌ی آلودگی عملکرد بالاتر از متوسطی داشته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش بین میانگین نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب و سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تفاوت معنی داری وجود ندارد و بین میانگین

نتایج کارکنان مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب و سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تفاوت معنی داری وجود دارد و مدیریت آموزش و پرورش عملکرد بهتری دارد. با بررسی نتایج سایر تحقیقات، امتیاز مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب در بخش نتایج از بالاترین امتیاز کسب شده توسط متقاضیان جایزه کیفیت در سال ۱۳۸۶ برابر با ۵۶/۸ درصد امتیاز (رنجبری، ۱۳۸۶) پایین تر و از سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با ۴۹/۸ درصد امتیاز (رنجبری، ۱۳۸۶)، کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران با ۴۹/۳۱ درصد امتیاز (آخشیک، ۱۳۸۶)، لوله سازی اهواز با ۳۹ درصد امتیاز (حمیدی‌زاده و امینی زاده، ۱۳۸۵) و برنامه فعالیت‌های تربیت بدنی برای افراد مسن با ۳۴/۴۸ درصد امتیاز (مارکز و همکاران، ۲۰۱۱) بالاتر نشان می‌دهد. با توجه به آنچه ذکر شد، می‌توان نتیجه گرفت که در مجموع، امتیاز حاصل از توانمندسازها، نتایج وکل امتیاز بیانگر این واقعیت است که مدیریت عملکرد متوسطی داشته است. نظر به اینکه نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می‌آیند مدیریت با تعیین مأموریت و چشم انداز مناسب و تعهد در قبال اجرای آنها، تدوین خط مشی و راهبردهای مدیریت بر اساس نیازها و انتظارات حال و آینده مراجعان، جذب کارکنان مناسب، توسعه مهارت‌های آنها، مشارکت و بکارگیری توانمندی‌های آنها، توسعه روابط و همکاری کلیدی‌اش با سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی و همچنین منابع داخلی‌اش مثل منابع مالی، اطلاعاتی، دارایی‌های مادی، تکنولوژی‌های نو و دانش، شناسایی شاخص‌های اثربخشی فرایندها، پایش و بهبود مستمر آنها که در برگیرنده فعالیت‌هایی همچون نوآوری، محصولات کلیدی و آرایه خدمات بهتر، توسعه روابط با تأمین کننده و مشتری و سایر ذینفعان سازمان و فعالیت‌های پشتیبانی در جهت بهبود کیفیت عملکرد مدیریت گام‌های اساسی بردارد. بنابراین براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های پژوهش مدیریت برنامه‌هایی برای بهبود فرایندها نتایج کلیدی عملکرد داشته باشد.
- تشکیل کمیته تعالی در مدیریت آموزش و پرورش
- انتخاب مدیریت تعالی برای پیگیری استقرار مدل (EFQM)
- تشکیل گروه‌های کاری و تعیین آیین‌نامه‌ها و قوانین مربوط به آنها
- تهیه فهرستی از نقاط قوت و نواحی قابل بهبود مدیریت آموزش و پرورش در معیارهای نه گانه
- تفهیم و آموزش کارکنان به این که فرایندها ارزیابی می‌شود نه خود کارکنان
- ارزیابی عملکرد مدیریت های آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM).

**منابع:**

- آخسیک، سمیه‌سادات. (۱۳۸۵). **بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی (EFQM)**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه شهید چمران.
- اصغری‌زاده، عزت‌اله و همکاران. (۱۳۸۹). تدوین شاخص‌های عملکرد زنجیره تأمین با الگو برداری از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (مورد مطالعه شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند)، **پژوهش نامه مدیریت تحول**. سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹، ص. ۶۸.
- امیری، محمدرضا و سکاکی، محمدرضا. (۱۳۸۷). **راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی با استفاده از منطق رادار**، انتشارات سرآمد.
- حقیقی، محمدعلی. (۱۳۸۶). **بررسی عناصر استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ با معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM، مجله مدیریت**، سال هجدهم، شماره ۱۲۹، بهمن ۱۳۸۶، ص. ۱۰.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا و امینی‌زاده، سعید. (فروردین ۱۳۸۵). **بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع بر اساس مدل EFQM، ماهنامه نفت، گاز و پتروشیمی**. شماره ۳۸، فروردین ۱۳۸۵، ص. ۲۱.
- خلیلی، محسن. (۱۳۸۲). **نقش تعالی در سازمان‌ها در نجات اقتصاد ملی، مجله کارآفرین**. شماره ۲۸، اسفند ۱۳۸۲، ص. ۲۵.
- جاویدی، حسین. (۱۳۸۵). **آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM، دنیای کیفیت برتر**. شماره ۸، خرداد ۱۳۸۵، ص. ۷۴.
- جلوداری ممقانی، بهرام. (زمستان ۱۳۸۵). **تعالی سازمان EFQM**. چاپ دوم، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
- رنجبری، علیرضا. (۱۳۸۶). **ارزیابی عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل تعالی سازمانی (EFQM)**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- زنگنه، اسماعیل. (۱۳۸۷). **بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (بر اساس مدل EFQM)**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.

عابد سعیدی، ژیلا و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی معیارهای توانمندساز در مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی براساس الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، **مجله حکیم**. دوره سیزدهم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۸۹، ص. ۲۵۷.

میرغفوری و همکاران. (۱۳۸۹). ارزیابی دانشکده های دانشگاه یزد از نظر به کارگیری مدیریت دانش با استفاده از رویکرد ترکیبی EFQM و TOPSIS فازی، **فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران**. سال دوم، شماره ۴، بهار ۱۳۸۹، ص. ۱۰۶.

نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. (۱۳۸۷). **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**. تهران: سرآمد. نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و حمصی سمیه. (۱۳۸۹). ارزیابی مراکز علمی - کاربردی استان مرکزی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**. سال چهارم، شماره ۳، پائیز ۱۳۸۹، ص. ۱۴۷.

Balbastre, F., Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume, Issue 7.

Campatellia, G., Cittib, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume. 22, Issue 7.

Dodangeh, J., Rosnah, M. (2011). Designing Fuzzy Multi Criteria Decision Making Model for Best Selection of Areas for Improvement in European Foundation for Quality Management (EFQM) Model. **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No. 12, pp. 5010-5021.

Jose' Tari, J. and 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.19No.6.

Marques, A., Maria, J. (2011). Evaluation of physical activity programmers for elderly people - a descriptive study using the EFQM' criteria. **BMC Public Health**, 11:123 doi: 10.1186/1471-2458-11-123.

Sandra, V., Nabit, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., Molinari, R. (2007). "Atwo-level EFQM self-assessment in an Italian hospital".

Vallejo. P. Ruiz-Sancho (2007). "Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model". International journal for quality in Health care: **Journal of International Society for Quality in Health care**. Vol.19No.2pp.74-79.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی