

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۵- بهار ۱۳۹۰

صص ۱۰۵-۱۲۲

بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها:

مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهر کرد

غلامرضا شمس مورکانی*، سمیرا میرزاپور**

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان کاربست معیارهای نه‌گانه‌ی مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه به انجام رسید. در این پژوهش، از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. بدین منظور، دانشگاه آزاد شهرکرد انتخاب و از میان جامعه‌ی آماری ۷۷۹۹ نفری دانشگاه، با روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۸۲۲ نفر از اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌هایی که با دانشگاه در ارتباط هستند بعنوان "افراد جامعه" به عنوان بخش دیگری از نمونه پژوهش منظور شدند. ابزار اندازه‌گیری عبارت از ۳ پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود. روایی ابزار به تأیید چند نفر از اساتید و کارشناسان آشنا به مدل EFQM رسید و پس از آزمون اولیه، پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ ۰،۹۸، ۰،۷۴ و ۰،۷۰ به ترتیب برای پرسشنامه‌های مربوط به اعضای هیأت علمی و کارکنان، دانشجویان، و افراد جامعه محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی - شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، توزیع فراوانی و درصد توزیع فراوانی - و آمار استنباطی مشتمل بر تحلیل واریانس، شفه و دانکن استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در این دانشگاه تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین میزان کاربست معیارهای مدل EFQM بدین صورت است: رهبری: ۵۹٪؛ خط‌مشی و استراتژی: ۶۳،۷۵٪؛ کارکنان: ۵۸،۸٪؛ مشارکت‌ها و منابع: ۶۰٪؛ فرایندها: ۵۷،۸٪؛ نتایج کارکنان: ۶۳،۲٪؛ نتایج مشتریان: ۵۶،۵٪؛ نتایج جامعه: ۶۰٪؛ نتایج کلیدی عملکرد: ۵۷،۳٪. در مجموع این دانشگاه از ۱۰۰۰ نمره‌ی مدل EFQM، نمره‌ی ۵۸۹ را کسب کرد.

کلید واژه‌ها: ارزیابی، دانشگاه، تعالی سازمانی، آموزش عالی، EFQM.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۰/۱۴.

* استادیار گروه علوم تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email:

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

مقدمه

تا سال‌های اخیر بسیاری از افراد بر این باور بودند که عملکرد کارکنان تنها حاصل تعامل سه جزء انگیزش، توانایی‌های مهارتی و فکری افراد و منابع در دسترس است. مدیریت نوین بر این واقعیت تأکید دارد که عملکرد کارکنان بیش از آنکه به خود آنان مربوط شود به سازمان آنان بستگی دارد [۵]. مدیریت مبتنی بر عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرایندهای مبتنی بر هدف‌های استراتژیک عملکردی، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها به بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌انجامد.

سازمان‌ها، صرف‌نظر از این که از چه بخشی باشند و یا از چه اندازه، ساختار یا بلوغی برخوردار باشند برای کسب موفقیت به استقرار سیستم مدیریت مناسب نیاز دارند. مدل تعالی اروپایی، ابزاری عملی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به وسیله‌ی اندازه‌گیری این که در کجای مسیر برتری قرار دارند، به این مهم دست یابند؛ از سوی دیگر به آنان یاری می‌رساند تا از فاصله‌ی سازمان خود تا برتری، آگاهی یافته و سپس به شبیه‌سازی راه‌حل‌های موجود برای بهبود پردازند. شرایط جدید و مقتضیات زمان، انتظارات و خواسته‌های مشتریان، کاهش هزینه‌ها و حذف اتلاف‌ها، و تقدّم کیفیت بر سود پایه‌های نظری و عملی این طرز تفکر را شکل می‌دهد.

سازمان‌های متعالی آنهایی هستند که با توجه به افق‌های جدید، موفقیت و نحوه‌ی دستیابی به آنها در جهت رضایت ذینفعان خود حرکت می‌کنند. تداوم این کامیابی‌ها در بهترین شرایط سازمانی مشکل است و در جهانی با رقابت‌های شدید و فزاینده، ابداعات سریع در عرصه‌ی تکنولوژی، تغییر فرایندها و تغییرات متناوب در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی به مراتب مشکل‌تر می‌نماید. با شناسایی این چالش‌ها بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) [۱۲] برای ترویج رویکردهایی با گستره‌ی جهانی برای مدیرانی که به دنبال تداوم برتری خود هستند پایه‌گذاری شد و مدل تعالی EFQM را ارائه کرد. این مدل بعنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها تلقی می‌شود و می‌تواند آنان را به نتایجی پایدار برساند [۴].

با بررسی شکلی و محتوایی نظام آموزشی ایران در مقایسه با نظریات جدید کیفیت مشخص می‌شود که بطور قطع نظام آموزشی ما اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی دچار اشکالات عدیده‌ای می‌باشد [۹]. بنابراین بکارگیری یک شیوه‌ی مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نواقص را شناسایی کند و از سوی دیگر به رفع آنها پردازد، اجتناب ناپذیر می‌نماید. بررسی‌ها نشان داده که مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است [۸]. این مدل، با ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، فراهم ساختن تجربه‌ی یادگیری شبکه‌ای و دوطرفه برای

¹ European Foundation for Quality Management

آنها، فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و یادگیری، و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در کلاس‌ها و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به مؤسسات آموزشی کمک می‌کند تا به طور پیوسته به سطوح بالاتری از عملکرد نائل شوند [۸]. بدین ترتیب به نظر می‌رسد فراهم آوردن زمینه‌ی لازم برای استقرار مدل EFQM در سازمان‌های آموزش از اولویت‌های اصلاح نظام مدیریتی آنها و نخستین گام در مسیر طولانی موفقیت آنان است و این همان حقیقتی است که انگیزه‌ی آغاز پژوهش حاضر را فراهم آورده است.

مروری بر مبانی نظری

هدف غایی هر سیستم انسانی حرکت در جهت پیشرفت، تکامل و تعالی است و تکامل و تعالی آن به رشد، پیشرفت، توسعه و تکامل اجزای آن بستگی دارد. دهه‌ی آینده، مرحله‌ی گذار بسیار حساسی برای اقتصاد، آموزش، صنعت و تجارت کشورمان است. وظایف و مسؤولیت‌های دولت‌ها در قبال جامعه غالباً به وسیله‌ی سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جوامع صورت می‌پذیرد و منابع انسانی، عامل مهمی برای تحقق هدف‌های این سازمان‌ها به شمار می‌روند. در حقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمان‌های یاد شده را به سوی هدف‌های مورد نظر سوق می‌دهند و زمانی که آنها به هدف‌های خود نائل شوند، موجبات دستیابی جامعه و سرانجام دولت‌ها به اهداف خود فراهم می‌آید. بنابراین سازمان‌ها نیازمند مدیرانی نواندیش و متعهد هستند که با همه‌ی سختی‌ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی بتوانند رشد و تعالی سازمان خود را ادامه دهند و متناسب با فرهنگ کشور از تکنیک‌های نوین مدیریتی استفاده کنند [۳]. از آنجایی که نظام آموزشی از مهمترین و حساس‌ترین سیستم‌های یک جامعه است، این امر پیرامون آن بیشتر صدق می‌کند.

لیکن بررسی نظام آموزشی کشور و مقایسه‌ی آن با نظریات جدید کیفیت مشخص می‌کند که به طور قطع نظام آموزشی ما اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی دچار مشکلاتی می‌باشد. از جمله چالش‌هایی که پیش روی دانشگاه‌های کشور قرار دارد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- برآوردن تقاضاهای فزاینده با استفاده از منابع محدود.
- پاسخ ضمنی به انتقادات بیرونی از منابع مختلف.
- پل زدن بر روی فواصلی که اغلب بین فرهنگ‌های اداری و علمی در دیپارتمان‌ها وجود دارد.
- تفکر بیشتر در مورد واحدهای آموزشی به عنوان سازمان.
- یادگیری از فعالیت‌های اثربخش سایر مؤسسات آموزشی و سازمان‌ها در سایر بخش‌ها (مراکز بهداشتی، تجاری و دولتی).

- پذیرش فلسفه‌ی بهبود مداوم و دائمی.
- توسعه‌ی قابلیت‌ها و تعهد رهبران در هر بخش.
- پاسخ مناسب و پیشگیرانه به فشارهای ناشی از حساسی و سنجش عملکرد.
- داشتن راهبردهای تلفیقی و سیستماتیک برای ارزیابی، برنامه‌ریزی و اجرا [۷].

این موارد و همینطور پیشرفت‌های تکنولوژیک، بالا رفتن انتظاراتها و تغییرهای جمعیتی دانشجویان، تقاضاهای ذینفعان برای پاسخگویی و ابزارهای جدید و ارائه‌ی مطالب آموزشی، همگی چالش‌های کنونی هستند که نیاز به نوآوری در آموزش عالی را ضروری می‌کنند. روبه‌رو شدن با این چالش‌ها در محیطی که دارای منابع مالی محدود است، مشکل بسیار بزرگی است و روشن است که مؤسسه‌های آموزشی باید روش‌های سنتی فعالیت‌های خود را مورد بازبینی قرار داده، به منظور ماندگاری سازمان در زمان حال و آینده اقدام به بکارگیری روش‌ها و فنون جدید کنند.

اکنون آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراروی دانشگاه‌ها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه‌ی رقابت آماده کرد؟ امروزه اندیشمندان و متفکران بهره‌وری بر مدیریت کیفیت جامع به عنوان راه حل فراگیر برای افزایش کارآمدی سازمان‌ها از طریق ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام یافتن کارها به طور صحیح، مداوم و در همه‌ی سطوح و زوایای سازمان باشد تأکید دارند. در چارچوب توجه به مدیریت کیفیت جامع، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری برای استقرار نظام‌های مختلف مدیریتی در سازمان‌ها و نیز ابزاری برای سنجش میزان موفقیت آنها در استقرار این نظام‌ها معرفی شده‌اند. بکارگیری این مدل‌ها در سازمان‌های مختلف نشان از رشد قابل توجهی دارد که در شاخص‌های عملکرد آنها اتفاق افتاده است. یک سازمان صرفنظر از اینکه در چه بخشی فعالیت می‌کند و اندازه‌ی آن در مقیاس‌های اقتصادی چقدر است، برای اینکه بتواند به موفقیت دست یابد، باید یک چارچوب مدیریتی مناسب برای خود انتخاب کند. مدل تعالی سازمانی یک ابزار عملیاتی قوی است که می‌تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان‌ها به کار گرفته شود [۷].

اما در عمل دانشگاه‌های ما چقدر با این مدل‌ها آشنایی دارند؟ این مدل (EFQM) تا چه اندازه بکار گرفته می‌شود و فاصله‌ی آن تا وضع مطلوب چقدر است؟ راهکارهای عملی برای کاربست مدل تعالی سازمانی در دانشگاه کدامند؟ با توجه به این مسائل پژوهش حاضر بر آن است تا در ابتدا میزان کاربست مؤلفه‌های مختلف مدل تعالی سازمانی EFQM را در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد ارزیابی نموده و سپس با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف دانشگاه، راهکارهایی را در جهت ارتقای سرآمدی در این دانشگاه و دیگر مؤسسات آموزش عالی پیشنهاد کند. لذا هدف اصلی

این پژوهش بررسی میزان کاربست معیارهای‌های مدل EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد می‌باشد. در راستای این هدف، دو سؤال زیر مطرح شدند:

۱. آیا بین میزان کاربست معیارهای‌های مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟
۲. میزان کاربست مدل EFQM چقدر است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. کلیه اعضای هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان (تمامی ۷۷۹۹ نفر افراد دانشگاه) و جامعه‌ی پیرامون دانشگاه آزاد شهرکرد در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، مجموعه‌ای هستند که در کنار هم جامعه‌ی آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. تعداد نمونه‌ی آماری لازم برای پژوهش بر اساس جدول مورگان تعیین شد و روش مورد استفاده در نمونه‌گیری، روش تصادفی طبقه‌ای و تصادفی در دسترس می‌باشد. از جامعه آماری فوق‌الذکر، با روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۸۲۲ نفر به شرح زیر بعنوان نمونه انتخاب شدند: ۱- هیأت علمی (۲۷ زن و ۱۱۳ مرد)؛ ۲- کارکنان (۲۳ زن و ۹۵ مرد)؛ و ۳- دانشجویان (۱۳۴ دختر و ۲۳۰ پسر). ضمناً بعلت وسعت جغرافیایی، مشخص نبودن تعداد و عدم قابلیت دسترسی به افرادی که جامعه‌ی پیرامون دانشگاه را تشکیل می‌دهند، ۲۰۰ نفر از کارکنان بعضی از سازمان‌هایی که با دانشگاه در ارتباط هستند (ادارات آموزش و پرورش، تعاون و کمیته‌ی امداد امام خمینی) بعنوان "افراد جامعه" منظور شدند که بخش دیگری از نمونه‌ی پژوهش را تشکیل می‌دهند. در توضیح کفایت این تعداد به بیان نظر نادری و سیف نراقی [۱۰] بسنده می‌کنیم که برای تعیین حجم نمونه در نظر گرفتن امکانات مالی و زمانی محقق را لازم می‌دانند و تصریح می‌کنند که در بیشتر پژوهش‌ها، محدودیت مالی و زمانی پژوهش‌گر باعث محدود شدن تعداد نمونه می‌شود. برای انجام مرحله‌ی میدانی کار پژوهش، ۳ پرسشنامه‌ی بسته پاسخ محقق ساخته بر اساس نسخه اصلی (انگلیسی) راهنمای مدل EFQM در آموزش عالی تهیه شده و جهت ارزیابی میزان کاربست معیارهای‌های تعالی سازمانی در دانشگاه مورد استفاده قرار گرفتند. ابزارهای مورد استفاده مشتمل بر موارد زیراند:

یک پرسشنامه‌ی ۱۴۹ سؤالی برای اعضای هیأت علمی و کارکنان، یک پرسشنامه‌ی ۶ سؤالی برای دانشجویان و یک پرسشنامه‌ی ۶ سؤالی برای افراد جامعه. جزئیات سوالات/گویه‌های پرسشنامه‌های مذکور، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگیهای ابزارهای تحقیق

پاسخگو	سؤال/گویه	معیار	
	۱-۲۲	رهبری	
	۲۳-۴۲	خط مشی و استراتژی	توانمندسازها
اعضای هیأت	۴۳-۶۹	کارکنان	
علمی و	۷۰-۱۰۱	مشارکت‌ها و منابع	
کارکنان	۱۰۲-۱۲۵	فراایندها	
	۱۲۶-۱۳۶	نتایج کارکنان	
	۱۳۷-۱۴۹	نتایج کلیدی عملکرد	نتایج
دانشجویان	۱-۶	نتایج مشتریان	
افراد جامعه	۱-۶	نتایج جامعه	

در این پرسشنامه‌ها برای پاسخ سوالات از مقیاس درجه‌بندی ۵ طیفی لیکرت استفاده شده است. گزینه‌ها عبارتند از: بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم که به ترتیب نمره‌های ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ به آنها اختصاص یافته است. برای تعیین روایی ابزارهای پژوهش، از روش روایی محتوایی استفاده شد بدین صورت که پرسشنامه‌ها از نظر چند تن از اساتید و کارشناسانی که تجربه‌ی کار با موضوع پژوهش را داشته‌اند گذشت و تحت نظر آنان تغییراتی در اصل آن اعمال شد. به منظور تعیین پایایی ابزارهای پژوهش، تعداد ۲۰ نفر آزمودنی از هر گروه انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع شد. سپس در نتیجه‌ی استفاده از آزمون آماری آلفای کرونباخ میزان پایایی پرسشنامه‌ها به شرح جدول زیر بدست آمد:

جدول ۲. میزان پایایی ابزار تحقیق

پرسشنامه ویژه	تعداد گویه/سؤال	آلفای کرونباخ
کارکنان و هیأت علمی	۱۴۹	۰,۹۳
مشتریان	۶	۰,۷۴
جامعه	۶	۰,۷۰

نتایج نشان می‌دهد که برای هر سه مورد میزان پایایی قابل قبول است. همچنین برای حصول اطمینان و وضوح بیشتر، میزان پایایی پرسشنامه‌ها در هر یک از معیارهای مورد نظر نیز بصورت جداگانه محاسبه شد که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳. میزان پایایی ابزار تحقیقی به تفکیک معیارها

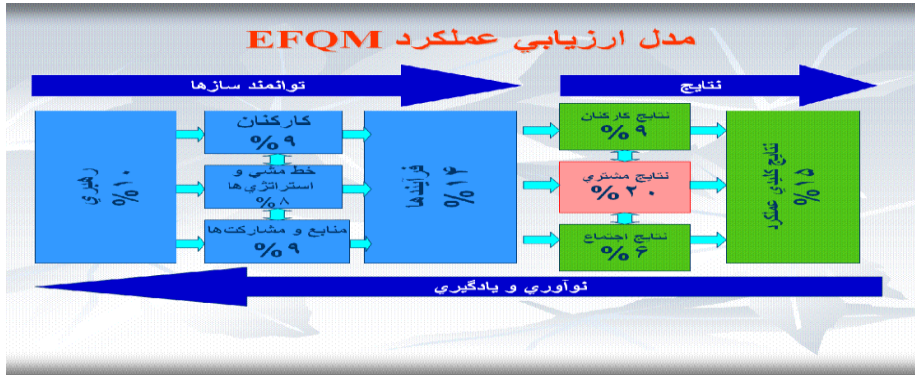
معیار	تعداد گویه / سؤال	آلفای کرونباخ
رهبری	۲۲	۰,۹۱
خط مشی و استراتژی	۲۰	۰,۹۱
کارکنان	۲۷	۰,۹۳
مشارکت‌ها و منابع	۳۲	۰,۹۵
فرایندها	۲۴	۰,۹۳
نتایج کارکنان	۱۱	۰,۸۳
نتایج مشتریان	۶	۰,۷۴
نتایج جامعه	۶	۰,۷۰
نتایج کلیدی عملکرد	۱۳	۰,۸۹

برای بیان توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و واریانس و انحراف استاندارد استفاده شد. همچنین برای تفسیر داده‌ها از ۳ روش آماری استفاده شد. به منظور نشان دادن روابط بین متغیرها، آزمون تحلیل واریانس و شفه ۱ و برای رتبه‌بندی معیارها آزمون‌های شفه و دانکن ۲ بکار گرفته شد. بعلاوه طبق دستورالعمل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، بر اساس منطق EFQM، نمرات معینی برای هر یک از معیارها در نظر گرفته شده و در آخر نمره‌ی نهایی دانشگاه آزاد شهرکرد از مدل مزبور محاسبه شد. نحوه‌ی امتیازدهی در مدل EFQM به صورت زیر است:

بنا بر نظر بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت کل امتیاز در این مدل ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمندساز و نتایج هر کدام ۵۰٪ کل، معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد (شکل ۱). وزن زیر مجموعه‌ی ۵ معیار توانمندساز عبارتند از: رهبری ۱۰٪، کارکنان ۹٪، فرایندها ۱۴٪، خط مشی و استراتژی ۸٪، و منابع و مشارکت‌ها ۹٪. وزن زیر مجموعه‌ی ۴ معیار نتایج عبارتند از: نتایج مشتری ۲۰٪، نتایج کارکنان، ۹٪، نتایج جامعه ۶٪ و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵٪ [۱۴].

¹. Scheffe

². Duncan



شکل ۱. مدل تعالی سازمانی

یافته‌ها

آزمون سؤالات پژوهش

سؤال اول: آیا بین میزان کاربست معیارهای مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤال اول تحقیق با استفاده از آزمون تحلیل واریانس بررسی و نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. آزمون آماری تحلیل واریانس برای بررسی سؤال اول تحقیق

مقادیر	جمع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	P
بین گروهی	۱۶۴۷۹۷۳,۲۴۸	۸	۲۰۵۹۹۶,۶۵۶	۱۱۴۲,۱۰۷	۰,۰۰۰
درون گروهی	۷۳۵۵۴۷,۸۷۵	۱	۷۳۵۵۴۷,۸۷۵	۴۰۷۸,۰۹۷	۰,۰۰۰
جمع	۲۰۷۳۸۱۶,۰۹۳	۲۳۶۹		۷۲۲,۶۸۰	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس مقدار F مشاهده شده برابر است با ۱۱۴۲,۱۰۷ و $P < 0.01$ می‌باشد. با سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت که فرض H_0 مبنی بر عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین میزان کاربست معیارها رد و فرض تحقیق H_1 مبنی بر وجود تفاوت معنی‌دار بین میزان کاربست معیارها تأیید می‌گردد.

رتبه بندی معیارهای مدل EFQM بر اساس میانگین امتیازات بدست آمده جهت رتبه بندی معیارهای مدل EFQM از دو آزمون شفه و دانکن استفاده بعمل آمد. نتایج بدست آمده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی معیارهای مدل EFQM بر اساس میانگین امتیازات بدست آمده

معیار	تعداد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
آزمون دانکن	نتایج مشتریان	۳۶۴	۱۷,۳۴۳					
	نتایج جامعه	۲۰۰	۱۸,۰۵۰					
	نتایج کارکنان	۲۵۸	۳۴,۳۳۷					
	نتایج کلیدی عملکرد	۲۵۸	۴۰,۰۵۸					
	خط مشی و استراتژی	۲۵۸	۴۱,۲۸۶					
	رهبری	۲۵۸	۶۵,۰۵۴					
	فرایندها	۲۵۸	۷۰,۱۳۱					
	کارکنان	۲۵۸						
	مشارکت‌ها و منابع	۲۵۸						۹۶,۰۸۹
	P	۰,۵۵۰	۱,۰۰۰	۰,۲۹۹	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
آزمون شفه	نتایج مشتریان	۳۶۴	۱۷,۳۴۳					
	نتایج جامعه	۲۰۰	۱۸,۰۵۰					
	نتایج کارکنان	۲۵۸	۳۴,۳۳۷					
	نتایج کلیدی عملکرد	۲۵۸	۴۰,۰۵۸					
	خط مشی و استراتژی	۲۵۸	۴۱,۲۸۶					
	رهبری	۲۵۸	۶۵,۰۵۴					
	فرایندها	۲۵۸	۷۰,۱۳۱					
	کارکنان	۲۵۸						۸۰,۳۲۹
	مشارکت‌ها و منابع	۲۵۸						۹۶,۰۸۹
	P	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۰,۹۹۸	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰

همانطور که جدول بالا نشان می‌دهد معیارهای مدل EFQM را می‌توان بر اساس آزمون-های شفه و دانکن انجام شده به شرح زیر رتبه‌بندی کرد:

۱. نتایج مشتریان
۲. نتایج جامعه
۳. نتایج کارکنان

۴. نتایج کلیدی عملکرد
۵. خطّ مشی و استراتژی
۶. رهبری
۷. فرایندها
۸. کارکنان
۹. مشارکت‌ها و منابع

سؤال دوم: میزان کاربست معیارهای مدل EFQM چقدر است؟

پاسخ سؤال دوم تحقیق با استفاده از منطق EFQM بدست آمده است.

جدول ۶. نمرات کسب شده توسط دانشگاه بر اساس منطق EFQM

معیار	حداکثر نمره	حداقل نمره	نمره	سهم معیار در مدل	نمره درصد	سهم درصد
رهبری	۱۱۰	۲۲	۵۹	۱۰۰	۵۹٪	۱۰٪
خطّ مشی و استراتژی	۱۰۰	۲۰	۵۱	۸۰	۶۳٫۷٪	۸٪
کارکنان	۱۳۵	۲۷	۵۳	۹۰	۵۸٫۸٪	۹٪
مشارکت‌ها و منابع	۱۶۰	۳۲	۵۴	۹۰	۶۰٪	۹٪
فرایندها	۱۲۰	۲۴	۸۱	۱۴۰	۵۷٫۸٪	۱۴٪
نمره‌ی توانمندسازها	۶۲۵	۱۲۵	۲۹۸	۵۰۰	-	۵۰٪
میانگین توانمند سازها			۵۹٫۸			
نتایج کارکنان	۵۵	۱۱	۵۶	۹۰	۶۲٫۲٪	۹٪
نتایج مشتریان	۳۰	۵	۱۱۳	۲۰۰	۵۶٫۵٪	۲۰٪
نتایج جامعه	۳۰	۵	۳۶	۶۰	۶۰٪	۶٪
نتایج کلیدی عملکرد	۷۵	۱۳	۸۶	۱۵۰	۵۷٫۳٪	۱۵٪
نمره‌ی نتایج	۱۹۰	۳۴	۲۹۱	۵۰۰	-	۵۰٪
میانگین نتایج			۵۹			
جمع	۸۱۵	۱۵۹	۵۸۹	۱۰۰۰	-	۱۰۰٪

بر اساس یافته‌های جدول بالا دانشگاه آزاد شهرکرد توانسته است در مجموع از ۱۰۰۰ نمره‌ی مدل EFQM، نمره‌ی ۵۸۹ کسب کند. بدین ترتیب که معیارهای توانمندساز نمره‌ی ۲۹۸ و معیارهای نتایج نمره‌ی ۲۹۱ را به خود اختصاص داده‌اند.

رتبه بندی معیارهای مدل EFQM در دانشگاه بر اساس منطق EFQM

جدول ۷. رتبه بندی معیارهای مدل EFQM در دانشگاه بر اساس منطق EFQM

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
					نتایج جامعه	نتایج	خطأ مشی و استراتژی کارکنان
		فرایندها	کارکنان	رهبری	مشارکت‌ها و منابع		
نتایج مشتریان	نتایج کلیدی عملکرد						

جدول بالا نشان می‌دهد که معیار خط مشی در دانشگاه آزاد شهرکرد بالاترین رتبه را داشته و پس از آن معیار نتایج کارکنان قرار دارد. معیارهای نتایج جامعه، و مشارکت‌ها و منابع هر دو، رتبه سوم را دارند. به دنبال آنها به ترتیب معیارهای رهبری، کارکنان، فرایندها، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج مشتریان قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش بصورت زیر قابل بیان‌اند:

در نتیجه‌ی آزمون تحلیل واریانس صورت گرفته پیرامون سؤال اول پژوهش بر اساس میزان F مشاهده شده (۷۲۲,۶۸۰) مشخص شد که بین میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این بدان معناست که در دانشگاه مذکور (آگاهانه یا ناآگاهانه) به همه‌ی استانداردهای پیشنهادی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به یک اندازه توجه نمی‌شود. در ادامه برای بررسی دقیقتر تفاوت‌ها، از آزمون آماری شفه استفاده به عمل آمد. یافته‌های این آزمون از این قرارند که بین میزان کاربست معیارهای زیر با یکدیگر تفاوت معناداری وجود ندارد: رهبری و فرایندها؛ خطأ مشی و نتایج کلیدی عملکرد؛ نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد؛ نتایج مشتریان و نتایج جامعه؛ در مقابل بین میزان کاربست سایر معیارها با یکدیگر تفاوت معناداری وجود دارد.

اما در مورد سؤال دوم پژوهش از منطق EFQM استفاده شد. نتیجه آنکه در پاسخ سؤال دوم پژوهش دریافتیم که میزان کاربست معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه آزاد شهرکرد برابر با ۵۸۹ از ۱۰۰۰ است. این نشان می‌دهد که دانشگاه مذکور بطور کلی از نظر تلاش برای دستیابی به تعالی در جایگاه قابل قبولی قرار دارد. میزان کاربست هر یک از معیارها به طور جداگانه به صورت زیر قابل بیان‌اند: رهبری: ۵۹٪- خطأ مشی و استراتژی: ۶۳,۷۵٪- کارکنان:

۵۸٫۸٪ - مشارکت‌ها و منابع: ۶۰٪ - فرایندها: ۵۷٫۸٪ - نتایج کارکنان: ۶۲٫۲٪ - نتایج مشتریان: ۵۶٫۵٪ - نتایج جامعه: ۶۰٪ - نتایج کلیدی عملکرد: ۵۷٫۳٪.

در این میان اولین معیاری که توجه را به خود جلب می‌کند خط‌مشی و استراتژی است که در حد نسبتاً خوبی (۶۳٫۷۵٪) مشاهده شده است. این بدان معناست که مواردی مثل پیش‌بینی و لحاظ کردن نیازها و انتظارات ذینفعان داخلی و خارجی در سیاست‌گذاری‌ها، تحلیل مسایل و شرایط پیش روی دانشگاه به منظور چاره‌اندیشی به موقع، بیان خط‌مشی و استراتژی دانشگاه بصورت اهداف روشن و قابل سنجش و برنامه‌ریزی‌های آینده‌نگر، به خوبی در دانشگاه به اجرا گذارده می‌شوند. این وضعیت حاکی از قوت نسبی سیستم برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و پیاده‌سازی دقیق اهداف دانشگاه است که به نوبه‌ی خود فرصتی برای کارایی و اثربخشی عملکرد و موفقیت این سازمان به حساب می‌آید. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اسئو و لاناتوم [۱۳] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد از دانشگاه ایالت کینگدام فاصله دارد: (۶۳٫۷٪ در مقابل ۷۸٪).

معیاری که در درجه‌ی دوم اهمیت قرار گرفته است نتایج کارکنان (۶۲٫۲٪) است. از اینجا می‌توان دریافت که مواردی مثل استخدام کارکنان ماهر و توسعه‌ی شغلی آنان، آموزش کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و اعمال نظر آنها در تعیین و اجرای اهداف و ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان و کارکنان با هم به خوبی در دانشگاه جریان دارد. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اقبال [۱] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد از دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بهتر عمل کرده است: (۶۲٫۲٪ در مقابل ۳۰٪). همچنین در مقایسه این نتیجه با آنچه که در پژوهش اسئو و لاناتوم [۱۳] بدست آمده روشن می‌شود که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد از دانشگاه ایالت کینگدام عقب مانده است: (۶۲٫۲٪ در مقابل ۷۷٪).

معیار جالب توجه سوم نتایج جامعه (۶۰٪) می‌باشد. این یافته مبین این مسأله است که دانشگاه در موارد زیر توفیقاتی داشته است: کسب تقدیرات و قدردانی‌هایی از سوی بخش‌های مختلف جامعه، جلب همکاری افراد و نهادهای مختلف جامعه، کسب محبوبیت و وجهه‌ی خوب در میان مردم، ایجاد تأثیری مثبت بر اقشار مختلف مردم و نهادهای جامعه، جلب توجه خاص رسانه‌های محلی و ملی و عدم ایجاد مزاحمت و کارکردهای منفی برای افراد جامعه‌ی پیرامون خود. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اسئو و لاناتوم [۱۳] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه ایالتی کینگدام از دانشگاه آزاد شهرکرد بهتر عمل کرده است: (۷۰٪ در مقابل ۶۰٪).

در ادامه مشاهده می‌شود که معیار مشارکت‌ها و منابع نیز از وضعیت خوبی برخوردار است (۶۰٪). این امر نشان از چنین مواردی دارد: وجود روابط مطلوب بین دانشگاه و سازمان‌های همکار، وجود مکانیسم‌های خوب کسب اطلاع از نحوه‌ی عملکرد مؤسسات مشابه، مدیریت صحیح منابع و دارایی‌های دانشگاه و استفاده‌ی بهینه از آنها، استفاده‌ی مؤثر از فناوری‌های جدید از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات و رشد و پرورش سرمایه‌های فکری کارکنان و همکاران داخلی و خارجی دانشگاه. موارد نام برده همگی در زمره‌ی عواملی هستند که موفقیت یک واحد دانشگاهی یا هر سازمان دیگری را در پی خواهند داشت. این یافته پیروزی دانشگاه آزاد شهرکرد در رقابت‌ها و آینده‌ای خوب برای آنرا نوید می‌دهد. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اسئو و لاناتوم [۱۳] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد از دانشگاه ایالت کینگدام بهتر عمل کرده است: (۶۰٪ در مقابل ۳۷٪).

می‌دانیم که رهبری عامل بسیار تعیین کننده و مؤثری بر عملکرد هر سازمان است. مدل EFQM نیز با تأیید همین مسأله، موفقیت سازمان را به وجود نوعی از رهبری وابسته می‌داند که مأموریت و چشم‌انداز سازمان را به خوبی با دیگران در میان بگذارد، توانمندسازی و استقلال کارکنان را تشویق کند، فعالیت‌های بهسازی را بطور مناسب اولویت‌بندی و مدیریت کرده و مستقیماً در آنها مشارکت داشته باشد، افراد سازمان را یکپارچه و هماهنگ کند و حامی فرایندهای تغییر باشد. درست است که میزان کاربست این معیار در دانشگاه مورد نظر مطلوب ارزیابی شده اما نمره‌ی آن (۵۹٪) نشان می‌دهد که این معیار از حد بسیار خوب و متعالی فاصله دارد. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اسئو و لاناتوم [۱۳] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد از دانشگاه ایالت کینگدام عقب مانده است: (۶۳٫۷٪ در مقابل ۶۸٪).

همچنین مشاهده می‌شود که وضعیت معیار کارکنان در حد مطلوب (۵۸٫۸٪) ارزیابی شده است که نشان می‌دهد آنان تمایل نسبتاً خوبی به اضافه کار دارند، از تعهد سازمانی خوبی برخوردارند، بعضاً برای یافتن راه حل مشکلات کاری خود مبتکرانه عمل می‌کنند، نرخ غیبت و انتقال آنان چندان زیاد نیست و بطور کلی رضایت شغلی مطلوبی دارند. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش اقبال [۱] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه علوم پزشکی اصفهان از دانشگاه آزاد شهرکرد بهتر عمل کرده است: (۶۰٪ در مقابل ۵۸٫۸٪).

کارایی و اثربخشی کارکردهای اصلی دانشگاه، وجود یک سیستم قوی مدیریت فرایند، استانداردهای فرایندها، بکارگیری طرح‌های نوین در تعریف فرایندها و ایجاد تغییرات هوشمندانه در آنها از مواردی هستند که به نظر بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، میزان رشد یافتگی و قابل قبول بودن فرایندهای درون دانشگاه را تعیین می‌کنند. نمره‌ی کسب شده توسط دانشگاه آزاد شهرکرد در

این معیار (۵۷,۸٪) حاکی از آن است که اگر چه موارد نام برده در حدّ مطلوب برآورد شده‌اند، اما هنوز از وضعیت بسیار خوب و متعالی که می‌تواند این سازمان را به سرآمدی کامل برساند فاصله دارند.

نتایج کلیدی عملکرد از مهمترین معیارهای مدل EFQM است که وزن قابل توجهی از آن (برابر ۱۵٪) را به خود اختصاص داده. اما آنچه مشاهده شده این است که دانشگاه آزاد شهرکرد در این زمینه نمره‌ای کسب کرده است که اگر چه مطلوب است اما باید بهتر از این باشد. آنچه از این نمره برداشت می‌شود از این قرار است: بودجه‌ی اختصاص یافته به همایش‌ها، جلسات و دوره‌های آموزشی، وضعیت مالی دانشگاه نسبت به گذشته، میزان وام‌های دانشجویی و پژوهشی، کارایی روند و روال‌های انجام کار و مدّت زمان لازم برای پیشرفت فرایندهای کاری، وضعیت بدی ندارند ولی لازم است بهبود قابل توجهی در آنها صورت یابد.

معیار نتایج مشتریان نیز بعنوان مهمترین معیار مدل EFQM، در حدّ مطلوب (۵۶,۵٪) ارزیابی شده است. این امر حاکی از آن است که میزان رضایت و وفاداری مشتریان و نیز خدمات ارائه شده به آنان در حدّ مطلوبی است؛ کارمندان دانشگاه حین برقراری رابطه با دانشجویان تقریباً منصف و مؤدب‌اند؛ شکایات دانشجویان زیاد نیست و دانشگاه تا حدّی در مقابل نیازهای مشتریان خود پاسخگوست. این یافته در مقایسه با نتیجه‌ی بدست آمده در پژوهش ایزدی، صالحی و قره باغی [۲] نشان می‌دهد که در مورد کاربست این معیار دانشگاه آزاد شهرکرد تقریباً هم‌تراز دانشگاه مازندران عمل کرده است.

بطور کلی از یافته‌های این پژوهش می‌توان استنباط کرد که دانشگاه آزاد شهرکرد تقریباً در نیمه‌ی مسیر تعالی قرار دارد و برای آنکه بتواند به یک دانشگاه متعالی تبدیل شود به استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت مناسب نیازمند است که بتواند تمامی بخش‌های آنرا پوشش دهد و بهبود بخشد.

پیشنهادهایی بر پایه‌ی یافته‌های پژوهش

بنابر آنچه از نتیجه‌ی تحلیل و تفسیرهای بالا بدست آمد، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به توفیق دانشگاه در برقراری روابط با رقبا و سازمان‌های مشابه، می‌توان از دلایل موفقیت آنان در معیار نتایج کارکنان اطلاع پیدا کرده و استفاده نمود. همچنین با بهره‌گیری از همین فرصت، به کسب آگاهی از انتظارات و نیازهای رقبا و سازمان‌های مشابه پرداخته، خطّ مشی و استراتژی دانشگاه را بر اساس آنها تدوین کرد و از این طریق به بهبود بیشتر وضعیت معیار خطّ مشی و استراتژی نائل شد.

- نکته‌ی دیگری که می‌توان به مدیران دانشگاه پیشنهاد داد این است که با افزایش بودجه‌ی اختصاص یافته به همایش‌ها، جلسات و دوره‌های آموزشی و نیز طرح‌های پژوهشی، هم به بهبود معیار نتایج کلیدی عملکرد کمک کرده و هم برای استانداردسازی و شکل‌گیری طرح‌های جدید تعریف فرایندها مجالی فراهم آورند و از این رهگذر معیار فرایندها را نیز تقویت نمایند.

- شرکت تیم مدیریت دانشگاه در همایش‌ها و گردهمایی‌های تخصصی مدیریت، قرار دادن مدیران سطوح مختلف دانشگاه در جریان نتایج آخرین پژوهش‌های انجام شده، برگزاری جلسات مستمر گزارش‌دهی و تبادل نظر رو در رو برای تیم مدیریت و درگیر شدن بیش از پیش مدیران دانشگاه در فرایندها و جریان‌های مختلف سازمان از جمله مواردی هستند که یافته‌های این پژوهش برای تقویت معیار رهبری به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌کند.

- از آنجا که مشتریان مهمترین اجزا یا مخاطبانی هستند که مدل EFQM بر آنها تأکید دارد، لازم است که برای تأمین رفاه آنان و برآوردن نیازها و انتظاراتشان برنامه‌ریزی‌های دقیقی صورت گیرد. شرکت دادن دانشجویان و گروه‌های آنان در فرایند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و دریافت مستمر، منظم و صحیح بازخورد کار بخش‌های مختلف دانشگاه از آنان، تعریف یک سیستم شفاف و بیطرف برای جمع‌آوری شکایات دانشجویان و توجه خاص و پیگیرانه به تمامی آنها و به بیان خلاصه احترام به تمامی حقوق دانشجویان بعنوان مشتریان اصلی و دلیل وجودی سازمانی به نام دانشگاه از جمله راهکارهایی است که می‌تواند به بهبود معیار نتایج مشتریان کمک کند.

- هر سازمانی برای ادامه‌ی حیات و کسب موفقیت ناگزیر است که به تمامی ویژگی‌ها و اقتضائات محیط پیرامون خود توجه کند. دانشگاه آزاد شهرکرد نیز برای دست‌یابی به این مهم بایستی بیش از پیش به جامعه‌ی پیرامون خود بها داده و در جلب توجه آن بکوشد. شرکت در مراسم‌های مختلف اجتماعی، برقراری روابط نزدیک با سازمان‌ها و نهادهای مختلف جامعه، توجه به مطالبات روز جامعه، همکاری نزدیک با دولت برای انجام اقدامات به روز و موضع‌گیری‌های صحیح و سعی در برقراری رابطه با رسانه‌های مختلف محلی و ملی از جمله عواملی هستند که به دانشگاه در بهبود معیار نتایج جامعه یاری خواهند رساند.

- می‌دانیم که آگاهی و شناخت نقطه‌ی آغازین هر توفیقی است. اگر آموزش علوم و رویکردهای نوین مدیریت در یک سازمان به فراموشی سپرده شود، می‌توان به انتظار سقوط آن سازمان نشست. از اینرو دانشگاه آزاد شهرکرد نیز باید به آموزش کارکنان و حتی مشتریان و جامعه‌ی پیرامون خود پردازد. اگر کارکنان دانشگاه به چپستی و اهمیت رویکردهای نوین مدیریتی از جمله تعالی سازمانی بی‌برند، میل و رغبت بیشتری به پیاده‌سازی آنها نشان خواهند داد. اگر دانشجویان بدانند که

دانشگاه از آنان چه انتظاری دارد و در مورد آنها چه مسؤلیت‌هایی متوجه دانشگاه می‌باشد، انتظارات خود را آگاهانه‌تر شکل می‌دهند و با پی‌گیری آنها موجبات تلاش دانشگاه برای پاسخگویی بهتر را فراهم خواهند آورد. همچنین هرگاه جامعه‌ی پیرامون دانشگاه از موقعیت و مسؤلیت آن بهتر اطلاع داشته باشد، به حاشیه نمی‌رود و هم انتظارات خود را واقع بینانه‌تر شکل می‌دهد و هم انگیزه‌ی لازم برای همکاری همه جانبه با دانشگاه را بدست خواهد آورد.

- یکی دیگر از مواردی که انگیزه‌ی مدیران و کارکنان دانشگاه را برای استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی بالا می‌برد، ارتباط بیشتر و رقابت نزدیکتر با سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی است. بنظر می‌رسد که لازم است دستگاه‌های مسؤول به ایجاد یک فضای رقابتی تنگاتنگ و کیفیت محور در کشور مبادرت ورزند. بعنوان مثال با تعریف دقیق و شفاف استانداردهای کیفیت آموزشی و ارزیابی مستمر و صحیح دانشگاه‌ها بر اساس آنها می‌توان به معیاری روشن برای مقایسه‌ی دانشگاهها با یکدیگر دست یافت. قدم بعدی این است که دانشگاه‌های برتر در هر ترم یا سال تحصیلی مشخص شده، مورد تشویق قرار گیرند و امتیازات ویژه‌ای برای آنان منظور شود. حتی لازم است در مرحله‌ی بعد این دانشگاهها با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی موفق خارجی مقایسه شوند تا از جایگاه جهانی خود آگاهی یابند. اقداماتی از این قبیل می‌تواند در ایجاد فضای رقابتی بین دانشگاهها بسیار مؤثر باشد و این درست همان چیزی است که گام اول برای احساس نیاز به کیفیت و تعالی محسوب می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی با توجه به موضوع، نوع و روش انجام آن با محدودیت‌ها و موانعی مواجه است که دستیابی به نتایج مناسب و مورد انتظار را دچار کاستی‌هایی می‌نماید. از جمله محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن مواجه بود تعداد زیاد، وسعت جغرافیایی و عدم دسترسی به تمامی افرادی بود که جامعه‌ی پیرامون دانشگاه را تشکیل می‌دهند. با توجه به کارکردها و مخاطبان نامحدود و گسترده‌ای که دانشگاه دارد، نمی‌توان به روشنی مشخص کرد که مرزهای تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن تا کجا قابل ترسیم‌اند. به همین دلیل محقق در تعیین و تحدید نمونه‌ی آماری مربوط به معیار «نتایج جامعه» با مشکل مواجه بود. به همین دلیل ناگزیر با استناد به بعضی از نظریه‌پردازان [۱۰] تعداد ۲۰۰ نفر را از میان کارکنان چند سازمان مرتبط با دانشگاه انتخاب کرده و آنان را بعنوان نمونه‌ی آماری مربوط به معیار یاد شده منظور کرد. محدودیت دیگر که البته تقریباً تحت کنترل محقق یا به صورت آگاهانه به نظر می‌رسد ناشی از انتخاب نوع ابزار پژوهش است: پرسشنامه - گرچه در آغاز مسیر تعالی از جانب خود بنیاد EFQM

پیشنهاد شده است - نتایجی کاملاً دقیق و عینی را بدست نمی‌دهد؛ چرا که تقریباً مشابه یک نظرسنجی عمل می‌کند و تحت تأثیر انواعی از متغیرها و عوامل ناخواسته قرار دارد.

منابع

۱. اقبال، فرزانه، (۱۳۸۶). "ارزیابی عملکرد حوزه‌ی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM". پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.
۲. ایزدی، صمد، صالحی عمران، ابراهیم و قره باغی، محمد مهدی (۱۳۸۷). «بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان با توجه به معیار نتایج مشتری مدل EFQM: مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه مازندران» *مجله آموزش عالی ایران*، ۳.
۳. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۳)، «جایگاه توسعه‌ی مدیریت در تعالی سازمان»، *ماهنامه‌ی تدبیر*، ۱۶۲: ۵۹.
۴. جلیلی کشتیبان، رضا و امینی، غلامرضا (۱۳۸۷)، «تعالی سازمانی با EFQM»، *ویژه نامه‌ی استاندارد و سلامت*، ۱۷۳: ۳۶.
۵. ریاحی، بهروز (۱۳۸۴)، «ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل EFQM»، *ماهنامه‌ی استاندارد*، ۱۶۶: ۱.
۶. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۸) *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
۷. شرفی، محمد (۱۳۸۸) «نوآوری بر پایه‌ی مدل بالدريج»، *ماهنامه‌ی تدبیر*، ۱۹۱: ۱۱۵.
۸. عابدیان، علی اکبر و بحرانی، امیر (۱۳۸۶)، «کارگیری مدل سرآمدی EFQM بمنظور بهبود عملکرد»، *ماهنامه‌ی پیام دریا*، ۶۷: ۷۲.
۹. مینویی، رضا (۱۳۸۵)، «مقایسه‌ی مدل‌ها و جوایز تعالی سازمانی»، *مجله‌ی صنعت خودرو*، ۱۰۲: ۹۸.
۱۰. نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم (۱۳۸۸)، *روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی)*. تهران: ارسباران.
11. Baldrige, M. (2005). *Education Criteria for Performance Excellence*. USA: Baldrige National Quality Program.
12. EFQM (2009). *EFQM Annual Report 2009*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
13. Osseo, E. & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10 (1), pp. 26-36.
14. Steed, C. (2009). Excellence in higher education. Evaluating the implementation of the EFQM excellence model in higher education in the UK. *Beitrag Zur Hochschulforschung*, Heft 1, 24. Jahrgang, pp. 74-98.