

مقایسه تعالی سازمانی در دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه با استفاده از مدل EFQM

فرانک موسوی^۱، مسعود منصوری^۲

۱- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۲- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، مقایسه تعالی سازمانی در دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه با استفاده از مدل EFQM می‌باشد.

روش: روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اعم از روسا، معاونین و کارشناسان دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ۵۰ سوالی EFQM استفاده گردید که شامل ۹ فاکتور، پنج فاکتور اول مربوط به توانمندسازها و چهار فاکتور بعدی مربوط به نتایج می‌باشد. جهت اطمینان از روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و جهت تعیین پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۲) استفاده گردید. یافته‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کولموگراف اسمیرنوف، آزمون T، آزمون یو من ویتنی) و نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته: یافته‌های پژوهش نشان داد که تعالی سازمانی در دانشگاه رازی (۶۵/۲۱+۸/۶۵) بهتر از دانشگاه فرهنگیان (۵۴/۵۵+۱۱/۱۷) می‌باشد و تنها در معیار رهبری امتیاز دانشگاه رازی (۱۶/۰۲+۵۹/۲۰) از امتیاز دانشگاه فرهنگیان (۶۱/۵۱+۷۱/۱۵) کمتر بود.

نتیجه: از این‌رو مدیران دانشگاه با تاکید بر نیازهای کنونی، فرآیندها و ذینفعان و کسب اطلاعات دقیق از عملکرد دانشگاه باید به بازنگری مستمر راهبردهای خود پرداخته و با شناسایی فرآیندهای بازنگری شده و شایستگی کارکنان، نظرسنجی از دانشجویان را سرلوحه کار قرار دهند.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، ارزیابی عملکرد، مدل EFQM

مقدمه

با افزایش برنامه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت در سازمان‌های کشور، ضرورت استقرار نظام مدیریت عملکرد بیش از پیش آشکار شده است و همه سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (هوشمند، ۱۳۹۱). سازمان‌های کارا به جمع-آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند (حری، ۱۳۸۸). سازمان‌های متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند (نجمی، ۱۳۸۹).

اولین گام در ارزیابی عملکرد سازمانی انتخاب مدل ارزیابی متناسب با ابعادی است که تصمیم‌گیرندگان می‌خواهند براساس آن‌ها حوزه‌های فعالیت خود را مورد سنجش قرار دهند در واقع هر یک از مدل‌های ارزیابی عملکرد ابزاری می‌باشند که پس از اجرا می‌توانند اطلاعات گوناگونی را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهند بنابراین استفاده از این گونه مدل‌ها به منظور پاسخگویی به سوالات و مسائلی که در ذهن مدیران سازمانی شکل گرفته است اجتناب‌ناپذیر می‌باشد (ولی قزوینی و همکاران، ۱۳۹۱). اهمیت مدیریت کیفیت جامع در موسسات آموزش عالی از اواخر قرن ۱۸ و اوایل قرن ۱۹ مورد توجه قرار گرفت. فشارهای وارده از سوی ذینفعان عمده از جمله دانشجویان، دولت و سایر نهادهای مرتبط با مسایل آموزشی باعث شد که موسسات آموزش عالی به دنبال بهبود بهره‌وری و کارایی خود در جهت تأمین رضایت‌مندی ذینفعان خود برآیند (هادیان، ۱۳۹۲). بدین منظور، مؤسسات آموزش عالی با توسعه برنامه‌هایی مدیریت کیفیت جامع و اجرای دوره‌های خودارزیابی رسمی، در پی افزایش کیفیت خود برآمدند. یکی از مدل‌های مورد استفاده در ارزیابی عملکرد سازمانی که اخیراً در ارزیابی عملکرد سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها نیز کاربرد فراوان یافته است مدل تعالی سازمانی EFQM می‌باشد (ارجمندی و همکاران، ۲۰۰۹). این مدل به عنوان یک ابزار سودمند برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان، در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع کاربرد روزافزونی یافته است (گومز و همکاران^۱، ۲۰۱۱). یکی از ویژگی‌های اساسی

مدل تعالی EFQM آن است که بین حوزه نتایج (که سازمان به آن دست می‌یابد) و حوزه توانمندسازها (مدیریت سازمان) تمایز قائل است (پیکر، ۲۰۱۰) فلسفه مدل تعالی بر مفاهیم هشت‌گانه مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر (نتیجه‌گرایی، مشتری‌گرایی، رهبری و ثبات در مدیریت، مدیریت مبتنی بر فرآیندها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی) بنیان نهاده شده است. ساختار مدل تعالی سازمانی EFQM دارای دو حوزه توانمندسازها و نتایج است. حوزه توانمندسازها که بیان‌کننده اجزای تشکیل‌دهنده سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم است شامل ۵ معیار رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، منابع، شراکت‌ها و فرآیندهاست و حوزه نتایج که حاصل اجرای توانندهاست از ۴ معیار نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است (صدوقیان و همکاران، ۲۰۰۷). شاخص‌های نه‌گانه این مدل می‌توانند سازمان را به طور کامل و از تمام جهات ارزیابی نموده و نقاط قوت و نیازمند بهبود سازمان را مشخص نمایند (حرمتی و همکاران، ۲۰۱۲). فعالیت‌های محوری آموزش عالی عبارتند از تحقیق، آموزش و خدمات است. مدل EFQM بر تعریف رسالت، رهبری و فرآیندها تمرکز دارد که بین فعالیت‌های محوری آموزش عالی به اشتراک گذاشته شده‌اند. در مقابل فعالیت‌های محوری دانشگاه‌ها به هم تنیده شده‌اند و در نتیجه اجرای چنین سیاست‌ها و روش‌هایی، کیفیت را در تمام جوانب تضمین می‌نماید (حواجه و سلامی، ۱۳۹۲). هر چند تعداد دانشگاه‌هایی که از خودارزیابی استفاده می‌نمایند رو به گسترش است اما دلایل مستند کمی برای بکارگیری فرآیند خودارزیابی در بخش آموزش به لحاظ علمی وجود دارد از این-رو هدف پژوهش حاضر مقایسه تعالی سازمانی در دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه با استفاده از مدل EFQM می‌باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی تحلیلی است و به لحاظ هدف کاربردی که بصورت مقطعی و میدانی به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اعم از روسا، معاونین و کارشناسان دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۳۰ نفر (۱۴۰ نفر دانشگاه فرهنگیان و ۹۰ نفر دانشگاه رازی) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ۵۰ سوالی EFQM استفاده گردید که شامل ۹ فاکتور، پنج فاکتور اول مربوط به توانمندسازها و چهار فاکتور بعدی مربوط به نتایج می‌باشد هر یک از گزینه‌ها دارای وزن می‌باشد به این صورت که وزن گزینه بسیار کم برابر صفر، گزینه کم برابر ۳۳، گزینه زیاد برابر ۶۷ و گزینه بسیار زیاد برابر ۱۰۰ می‌باشد.

جهت اطمینان از روایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصین و جهت تعیین پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۲) استفاده گردید. یافته‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کولموگراف اسمیرنوف، آزمون T، آزمون یو من ویتنی) و نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

براساس شاخص‌های آمار توصیفی ۱۷۵ نفر از افراد نمونه را مردان و ۶۵ نفر را زنان تشکیل دادند که در این میان ۷۰٪ دارای مدرک لیسانس و ۳۰٪ دارای مدرک کارشناس ارشد و بالاتر بودند. بیش از ۶۵٪ افراد نمونه در دامنه سنی ۴۰-۳۱ قرار داشتند و ۷۰ درصد دارای سابقه خدمت بیش از ۱۰ سال داشتند به منظور مقایسه تعالی سازمانی دانشگاه رازی و دانشگاه فرهنگیان کرمانشاه و ابعاد نه گانه آن از آزمون T و آزمون یو من ویتنی استفاده شد که نتایج حاصل در جداول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱- نتایج آزمون T برای مقایسه تعالی سازمانی در دانشگاه‌های رازی و فرهنگیان کرمانشاه

معیار	دانشگاه	فراوانی	M+_SD	T	DF	SIG
تعالی سازمانی	فرهنگیان	۱۴۰	۵۴/۵۵+۱۱/۱۷	۲/۶۴۸	۹۵	۰/۰۰۶
	رازی	۹۰	۶۵/۲۱+۸/۶۵			

جدول ۲. نتایج آزمون t برای مقایسه ابعاد تعالی سازمانی در دانشگاه‌های رازی و فرهنگیان کرمانشاه

معیار	دانشگاه	فراوانی	M+_SD	T	DF	SIG
رهبری	فرهنگیان	۱۴۰	۶۱/۵۱+۷۱/۱۵	-۰/۳۶۵	۹۵	۰/۲۵۸
	رازی	۹۰	۵۹/۲۰+۱۶/۰۲			
کارکنان	فرهنگیان	۱۴۰	۵۰/۱۷+۱۶/۶۹	۱/۸۰۹	۹۵	۰/۷۴
	رازی	۹۰	۶۰/۹۳+۱۴/۵۵			
مشارکت و منابع	فرهنگیان	۱۴۰	۵۵/۵۳+۱۳/۳۹	۴/۵۹	۹۵	۰/۰۰۰
	رازی	۹۰	۶۷/۶۴+۱۱۲/۵۴			
فرآیندها	فرهنگیان	۱۴۰	۵۹/۵۳+۱۳/۳۹	۴/۵۹	۹۵	۰/۰۰۲
	رازی	۹۰	۱۲/۵۴			
نتایج مشتریان	فرهنگیان	۱۴۰	۵۹/۵۴+۱۳/۴۳	۱/۱۱۰	۹۵	۰/۲۷۰
	رازی	۹۰	۶۲/۳۸+۱۱/۶۴			
نتایج کارکنان	فرهنگیان	۱۴۰	۵۶/۹۱+۱۶/۴۹	۲/۷۷۳	۹۵	۰/۰۰۷

			۶۵/۲۷ + ۱۲/۹۷	۹۰	رازی	نتایج کلیدی عملکرد
۰/۷۲۰	۹۵	۳۶۰/	۶۲/۳۸ + ۱۸/۸۳	۱۴۰	فرهنگیان	
			۶۳/۴۲ + ۱۴/۴۷	۹۰	رازی	

جدول ۳- نتایج آزمون یو من ویتنی برای مقایسه معیار خط‌مشی و استراتژی و نتایج جامعه

در دانشگاه‌های رازی و فرهنگیان کرمانشاه

SIG	Z	M+_SD	فراوانی	دانشگاه	معیار
۰/۰۰۴	-۲/۹۹۹	۵۲/۸۵+۱۵/۰۹	۱۴۰	فرهنگیان	معیار خط‌مشی و استراتژی
		۶۰/۵۲+۱۳/۸۴	۹۰	رازی	
۰/۸۶۶	-۰/۱۶۹	۶۳/۵۳+۱۹/۷۶	۱۴۰	فرهنگیان	معیار نتایج جامعه
		۶۴/۲۵+۱۶/۰۰	۹۰	رازی	

بحث و نتیجه‌گیری

مدل تعالی سازمانی از جمله کامل‌ترین رویکردهای ارزیابی عملکرد است که علاوه بر تعهد مدیریت عالی نسبت به دستیابی به اهداف آن، نیازمند کارکنانی خلاق و دارای انگیزه بالاست. همان‌گونه که واضح است، دسترسی به تعالی در کوتاه‌مدت میسر نمی‌شود و سازمان باید برنامه بلندمدتی برای دستیابی به تعالی داشته باشد. از مهمترین کارکردهای مدل تعالی سازمانی بررسی وضعیت فعلی سازمان و تعیین نواحی قابل بهبود و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و همچنین تقویت نقاط قوت است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین تعالی سازمانی دانشگاه رازی و فرهنگیان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج حاصل همسو با پژوهش‌های کالو (۲۰۰۶)، ورونا و همکاران (۲۰۰۷) سجادی و همکاران (۲۰۰۸). همسو می‌باشد، که این همخوانی نشان‌دهنده اهمیت فاکتورهای تعالی سازمانی در پیشبرد اهداف کلی سازمان مورد بررسی محقق می‌باشد در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که مدل EFQM به دلیل وجود چرخه جامع بهبود مستمر آن به عنوان یک چارچوب مفید جهت بهبود ساختار کیفیت در سازمان عمل می‌نماید این چرخه با انجام یک خودارزیابی برای درک وضع موجود و نتایج به دست آمده آغاز می‌شود براساس این یافته‌ها، از آنجا که دانشگاه فرهنگیان از نظر تعالی سازمانی پایین‌تر از دانشگاه رازی بود مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌توانند تصمیم بگیرند که بیشتر فعالیت ممکن برای تقویت توانمندسازها و در جهت کسب نتایج بهتر در ارزیابی آتی

باید در چه زمینه‌هایی صورت گیرد و بعد از انجام عملیات اصلاحی لازم، دانشگاه دوباره یک خودارزیابی برای ارزیابی نتایج حاصل از این اقدامات انجام دهد.

نتایج پژوهش همچنین در مقایسه ابعاد تعالی سازمانی در دانشگاه رازی و فرهنگیان کرمانشاه نشان داد که فقط در معیار رهبری امتیاز دانشگاه فرهنگیان بیش از دانشگاه رازی بود و در دیگر معیارها امتیاز دانشگاه رازی بیشتر می‌باشد نتایج حاصل همسو با حرمتی و همکاران (۲۰۱۲)، کالو (۲۰۰۶)، هادیان (۱۳۹۲) و با پژوهش چکوانیه (۲۰۰۴) ناهمخوان بود که دلیل این ناهمخوانی را می‌توان در نوع اهداف استراتژیک سازمانی و تفاوت در جامعه آماری این دو پژوهش جستجو کرد. نتایج حاصل را این گونه می‌توان استنباط کرد که مدیران دانشگاه رازی در تدوین آرمان‌ها و مأموریت دانشگاه نقش الگو را در فرهنگ تعالی به صورت کاملاً مطلوب ایفا نکرده‌اند و برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت چندانی ندارند هر چند در دیگر معیارها توانسته‌اند چارچوبی مشخص جهت شناسایی و استقرار فرآیندهای سازمان برای تحقق خط‌مشی و استراتژی ایجاد کرده و مقیاس‌های استنباطی نتایج تکریم ارباب رجوع از طریق نظرسنجی منظم و سایر روش‌های اخذ بازخور به صورت منظم و دوره‌ای جمع‌آوری شده و روند هدف‌گذاری و مقایسه با بهترین‌ها امکان‌پذیر می‌باشد. بنابراین دانشگاه رازی از منظر توجه به مدیریت منابع خارجی و منابع داخلی‌اش برای دستیابی به استراتژی جامع سازمان در وضعیت مطلوبی نسبت به دانشگاه فرهنگیان قرار دارد و تلاش در راستای مدیریت این منابع با ارزش‌های سازمان در حال شکل‌گیری است.

نتایج این بررسی می‌تواند برای تعیین نقاط قوت و ضعف و نواحی بهبود کارساز باشد. هدف اصلی خودارزیابی ابتدا شناخت وضعیت فعلی سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف آن و سپس تلاش در جهت تقویت قوت‌ها، رفع کاستی‌ها و بهبود وضعیت دانشگاه‌ها می‌باشد. یکی از جنبه‌های مهم این بررسی، تعیین نقاط قوت و ضعف دانشگاه‌های رازی و فرهنگیان کرمانشاه بود که می‌توان از آنها به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی بهره گرفت. در خاتمه به نظر می‌رسد که علت این شکاف فقط مربوط به عملکرد ضعیف دانشگاه نمی‌باشد، به دلیل این که این مدل برای سازمان‌های تجاری و صنعتی طراحی شده است و برای بکارگیری در سازمان‌های آموزشی، خدماتی و دولتی به حد کافی مطلوب و بومی نشده است. در صورت بومی شدن این مدل و رفع موانع برای اجرای مدل‌های سرآمدی در دستگاه‌های دولتی نتایج بهتری برای سازمان‌ها به دست می‌آید. با بکارگیری این مدل، امکان مقایسه عملکرد با بهترین وضعیت

- عملکردی و بهترین سازمان‌ها فراهم می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد و تعیین نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود دانشگاه‌ها پیشنهادات زیر با هدف بهبود عملکرد دانشگاه‌ها توصیه می‌شود:
- ۱- استقرار مدیریت فرآیند در تمام سطوح دانشگاه (رویکرد فرآیند محور در تمام حوزه‌های دانشگاه
 - ۲- فعال کردن کمیته بهبود فرآیندها در دانشگاه
 - ۳- استفاده از تکنیک‌های مدیریتی مانند شش سیگما، کایزن، مهندسی ارزش توسط مدیران ارشد، میانی و عملیاتی دانشگاه
 - ۴- افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌های دانشگاه
 - ۵- فعال کردن نظام پیشنهادات به منظور ایجاد انگیزه و ترویج خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان
 - ۶- فعال کردن شورای صنفی کارکنان به منظور تعمیق ارتباطات مدیریت ارشد دانشگاه با کارکنان
 - ۷- تشکیل و فعال کردن کمیته بهره‌وری در دانشگاه
 - ۸- فعال کردن کمیته ارتقای سلامت اداری و مالی دانشگاه
 - ۹- تشکیل کمیته آمار و اطلاعات زیر نظر ریاست دانشگاه به منظور استفاده از آمار دقیق و جامع در تمام حوزه‌ها و استفاده در تدوین گزارش عملکرد دانشگاه و تصمیمات مدیریتی.

منابع

۱. امینی‌زاده، سعید (۱۳۸۵). بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع در شرکت لوله‌سازی اهواز براساس مدل EFQM با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی. مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین-المللی مدیران کیفیت. انتشارات قاصد سحر.
۲. حرّی، محسن (۱۳۸۸). بررسی مزایای و دستاوردهای مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی. فصلنامه بصیرت. شماره ۴۴.
۳. حواجه، مصطفی؛ سلامی، هادی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. دوره ۶. شماره ۱. ص ۴۸-۴۲.
۴. نجمی، منوچهر (۱۳۸۹). مدل جایزه تعالی ۲۰۱۰ EFQM، انتشارات سرآمد. چاپ دوم.

۵. ولی قزوینی، سکینه؛ شاه‌بهرامی، الهام؛ نظری، یاسر؛ مرادی، فردی؛ کلهر، روح‌الله (۱۳۹۱) ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت) دوره ۶ شماره ۱. ص ۷۸-۷۰
۶. هادیان، ناهید (۱۳۹۲). تحلیل نتایج ارزیابی دانشگاه الزهرا (س). در سال ۱۳۹۰. تهران. انتشارات دانشگاه الزهرا. چاپ اول..
۷. هوشمند، اکبر (۱۳۹۱) تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران در سال ۱۳۹۰. سازمان چاپ فراهانی. چاپ اول.
8. Arjomandi M, Kestel C, Grimshaw P.(2009) An EFQM excellence model for higher education quality assessment Australia; 20th Australasian Association for Engineering Education Conference,
9. Gomez JG, Costa MM, Lorente A.(2011). A critical evaluation of the EFQM model. *Int J Qual Reliab Manag.*;28(5):484-502/
10. Hormati Y, Momeni-Shahraki M, Dadkhah R, Sadat Hosseini R, Heidari Z, Dadkhah R.(2012). Function measurement of Isfahan province physical education general administration on basis of EFQM and comparing to desired state. *Adv Environ Biol.* 2012;6(4):1450-5.
11. Kalu . J (2006); the new EFQM excellence model and its impact on higher education. *Sinergie Rappoti Ricerea.* pp: 8-12.
12. Pekar H.(2010) Application of organizational excellence model to the Ataturk university. *Techn Serv Manag*;17:1-8.
13. Sajadi HS, Hariri MH, Karimi S & Baratpour S.(2008) Self-assessment performance in hospitals of Isfahan university of medical science based on EFQM model-2006. *Research in Medicine* 2008; 32(3): 22731[Article in Persian.
14. Sadoghian MR & Tadayon A. (2007)Performance Evaluation and Control Systems. *Tadbir*; 18(179): 49-55[Article in Persian.]
15. Vernerio S, Nabitz U.(2007). A two level EFQM selfassessment in an Italian hospital. *Int J Health Care Qual Assur.* 2007;20(3):215-23.