

## بسمه تعالی

**عنوان مقاله:** بررسی عناصر مدل خود ارزیابی EFQM و اجرای مدل در حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم

پزشکی اهواز

**نام نویسنده:** پروین طحان

**مرتبه علمی:** کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی

**سازمان متبوع:** دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز

**آدرس پست الکترونیکی:** E.mail:parvintahan@yahoo.com

**تلفن تماس:** ۰۹۱۶۳۱۱۹۵۱۲

## مقدمه

از زمان آغاز شکل گیری علم مدیریت و تکامل مفاهیم تقسیم کار و سازمان ، واژه های کنترل و نظارت در ادبیات مدیریت پیوسته بکار گرفته شده است. اگر چه علم نوین مدیریت امروزه ناقص فرایندهای کنترل و نظارت به شیوه سنتی نیست، ولی دگرگونی مفاهیم اساسی و اثر متغیرهای مختلف سیاسی - اقتصادی و اجتماعی جهان ، معادل- های لغوی و اصطلاحی جدیدی را جایگزین کرده است.

در مدل های سنتی ، سیستم ارزیابی عملکرد تنها بر کنترل هزینه های تولید و کارایی مبتنی است. در حال حاضر به دلیل وجود تغییرات غیر قابل پیش بینی در محیط کسب و کار و دشواری های مدیریتی ، فضای رقابتی بین بنگاهها ایجاد شده و توجه به برخی عامل های غیر مالی لازم شده است. در چنین شرایطی معرفی و انتخاب مبانی ، روش و شاخص های ارزیابی از حساسیت زیادی برخوردار خواهد بود.

مدل های تعالی سازمانی یا سر آمدی کسب و کار ، به عنوان ابزار های قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمانهای مختلف به کار گرفته می شوند. با بکار گیری این گونه مدل ها ، ضمن اینکه یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می دهد، می تواند عملکرد خود را با سایر سازمانها و بویژه بهترین آنها مقایسه نماید. امروزه ، اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل ها ، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمان ها و کسب و کار در تعالی ، رشد و ثروت آفرینی است. در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر ( ژاپن - آمریکا - اروپا ) اصلی ترین نمونه این جوایز عبارتند از : جایزه دمینگ در ژاپن ، جایزه بالدريج در آمریکا ، جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است و عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان کسب نموده است.

### تاریخچه ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی به گذشته‌های بسیار دور بر می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که همواره در شکل‌گیری اجتماعات بشری تحت عنوان قبایل، پدیده تقسیم کار در بین اعضای قبیله در مواردی نظیر شکار، ایجاد امکانات استراحت و غیره وجود داشته است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی موجود بوده است به گونه‌ای که افراد موفق به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع مقام نایل می‌شدند. نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوب‌هایی در رنگ‌های مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و همپا با سیر توسعه اندیشه‌های مدیریت، فرایند، ماهیت و کارکردهای آن توسعه و گسترش زیادی یافته است.

### ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران نیز با توجه به ریشه فرهنگ اسلامی آن، نظام ارزیابی سابقه دیرینه دارد ولی متناسب با این پیشینه، از توسعه قابل قبولی برخوردار نبوده است. در ایران ارزشیابی به صورت کلاسیک، توسط خواجه رشیدالدین فضل‌اله که بیش از بیست سال مقام وزارت مغولها را عهده دار بوده است در اواخر قرن هفتم هجری مطرح شده است. - به لحاظ تشکیلاتی برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ مقرر گردید، سازمانهای دولتی همانطور که در ارتش معمول بوده است مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرند. بدین منظور سازمانی با عنوان "مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی" در نخست وزیری تشکیل گردید. و وزارتخانه‌های آبادانی و مسکن، اصلاحات ارضی، تعاون روستایی و آب و برق توسط این مرکز مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف این مرکز ارزشیابی مستمر عملکرد سازمانهای مزبور و مسئولین آنها و کشف علل عدم پیشرفت کار در سازمانهای دولتی و تهیه پیشنهادات لازم به منظور رفع مشکلات و موانع، افزایش بازده کار و اظهار نظر نسبت به صلاحیت مسئولین امور در سازمانهای دولتی بوده است.

- علاوه بر "مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی"، "سازمان بازرسی شاهنشاهی" نیز با اتخاذ روش‌هایی مشغول تهیه مقدمات اجرای برنامه بازرسی در وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی بود. سازمان مذکور که زمانی با اعزام هیأت‌های بازرسی به اقصی نقاط کشور، فعالیت خود را صرفاً متوجه بررسی شکایات و نارضایتی‌های مردم از دستگاهها و مأمورین دولت و اقدام به جذب نیروی انسانی مفید از سازمانهای کشوری و لشکری نموده و با اجرای برنامه‌های آموزشی مفصل برای آنان، مصمم بود کلیه وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی را با اکثریت پرسنل شاغل، خاصه در مسائل حساس مورد بازرسی و ارزشیابی قرار دهد.

- علاوه بر سازمانهای فوق الذکر، سازمان امور اداری و استخدامی کشور هم در اجرای ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری، با تهیه و تنظیم "دفترچه‌های ارزشیابی"، در صدد بود که از کلیه کارکنان و مدیران دستگاههای دولتی ارزشیابی به عمل آورد.

به موجب بند ۸ ماده ۵ از فصل سوم قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۵ وظیفه "ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاههای اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیر" بر عهده سازمان برنامه و بودجه نهاده شد. در سال ۱۳۵۲ با آغاز برنامه پنجم عمرانی و در جهت اجرای بهینه بند ۸، ماده ۵ قانون برنامه و بودجه، معاونتی تحت عنوان "معاونت ارزشیابی سازمانهای دولتی تشکیل گردید.

سازمان برنامه و بودجه تا سال ۱۳۵۲ به امر ارزشیابی عملکرد وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی پرداخت. از این سال به موجب اصلاحیه مورخ ۱۳۵۳/۱۲/۲۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت "ب" ماده ۱۰۴ این قانون، "وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور به منظور ارشاد و راهنمایی آنها در جهت برقراری روشهای

بود و مقرر شده بود که دفاتری تحت عنوان

دفتر ارزشیابی در کلیه دستگاههای مزبور دایر گردد که به عنوان رابط این دستگاه با دفتر ارزشیابی سازمان امور اداری و استخدامی کشور باشند. دفتر مذکور در سال ۱۳۵۹ منحل گردید و به عنوان انحلال آن اقدامات مربوط به ارزشیابی کارایی عملکرد دستگاههای اجرایی عملاً متوقف شد و فعالیتهای ارزشیابی سازمان صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود گردید.

### دفتر ارزشیابی عملکرد مدیریت

در سال ۱۳۷۶ همزمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور و وضعیت نوین به مدیریت دولتی موضوع ارزشیابی عملکرد مدیریت در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان "دفتر ارزشیابی عملکرد مدیریت" تشکیل گردید، تا در زمینه استقرار نظام ارزشیابی عملکرد مدیریت، تهیه و تنظیم سیاست های اجرایی و خط مشی های کلی و مربوط به ارزشیابی سازمانهای دولتی، اقدامات لازم را به عمل آورده و در نهایت منجر به اجرای برنامه های ارزشیابی و بهره برداری از نتایج آن گردد و با ارایه توصیه های ارشادی و راهنمایی های لازم در جهت رفع نارساییهای موجود در دستگاههای اجرایی گام بردارد. وظایف دفتر مذکور عبارت بود:

- انجام مطالعات و تحقیقات لازم در زمینه نحوه ارزشیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور.
- تهیه و تنظیم سیاست های اجرایی و خط مشی های کلی مربوط به ارزشیابی سازمانهای دولتی و پیشنهاد آن به مسئولین ذیربط.
- ایجاد و استقرار نظام ارزشیابی عملکرد مدیریت و تنظیم و ارایه گزارشهای لازم.
- بهره برداری از نتایج بررسیها و اقدامات دستگاههای نظارتی کشور.
- اجرای برنامه های ارزشیابی دستگاههای دولتی به منظور تجزیه و تحلیل عملکرد آنها و ذکر دلایل موفقیت یا عدم توفیق و ارایه راهکارهای لازم به مراجع ذیربط مستمر در فواصل معین طبق برنامه زمانبندی شده.
- مطالعه و پژوهشهای تطبیقی به منظور بهره گیری از تجارب و شیوه های ارزشیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در دیگر کشورها.
- ارتباط منظم و مستمر با مراکز علمی، تحقیقاتی و پژوهشی داخل و خارج از کشور و دریافت و مبادله آخرین اصلاحات مربوط به ارزشیابی عملکرد.
- استفاده از توان تخصصی و تجربی کارشناسان دستگاههای دولتی بویژه سازمان متبوع و بخش خصوصی در زمینه ارزشیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در موارد لزوم.
- ارایه توصیه های ارشادی و راهنمایی های لازم به دستگاههای اجرایی و اعلام نتایج حاصله به معاونت های مختلف سازمان به منظور ارایه رهنمود و نقطه نظرات مشورتی به دستگاههای اجرایی جهت رفع نارساییهای موجود.

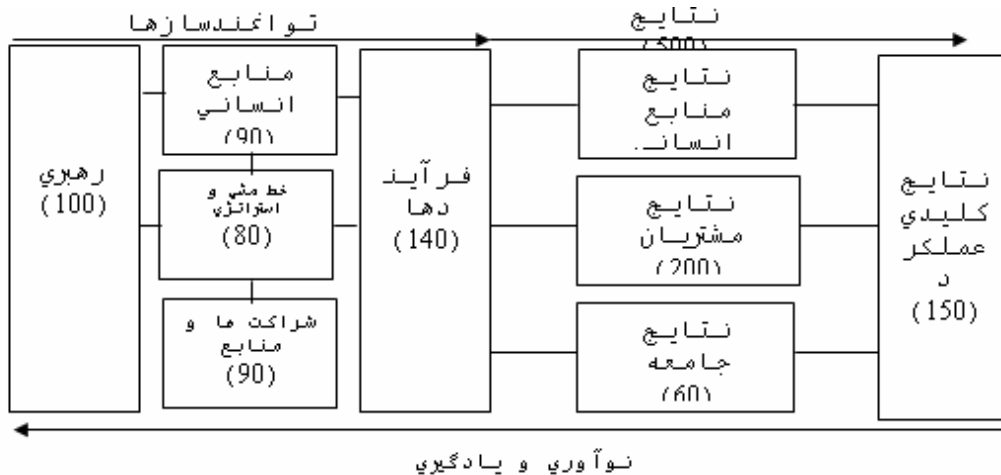
### اهمیت ارزشیابی

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب ناپذیر نموده است. بگونه ای که فقدان ارزشیابی در ابعاد مختلف سازمان از اعم از ارزشیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها، به عنوان یکی از علل م بیماریهای سازمان قلمداد می شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت های خود بلاخص در محیط های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزشیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزشیابی و

رل در یک سیستم به مبنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می گردد که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمانها احساس نشود لکن مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورد امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را غیر ممکن می نماید. سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. از نگاه دیگر با ملاحظه نظام آفرینش می توان دریافت که ارزیابی در بطن ان قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب شده دارد. نظام ارزیابی بعنوان یکی از عناصر این حلقه مطرح است، هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد ولی اساساً قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل در ان می باشد.

### عناصر مدل خودارزیابی EFQM

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمانها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاورد های حاصل از ارزیابی این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه های قابل بهبود برای دستیابی به بهبود ها، فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می کند.



بر اساس آموخته های مدیریت جامع کیفیت (TQM) توجه به ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه به شرح زیر ، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان است.

- ۱) نتیجه گرایی: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به گونه ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذینفعان سازمان را به طور متوازن، جلب کند. ذینفعان سازمان عبارتند از: کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، جامعه سهامداران و سایر کسانی که منافع مالی در سازمان دارند.
- ۲) مشتری مداری: از آنجا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است. جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازار، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان پذیر است.
- ۳) رهبری ثبات در مقاصد: رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان. در سازمان سرآمد، مدیران در حرف و عمل، الهام بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان هستند. چشم انداز دقیقی از آینده سازمان برای آنها رسم می کنند، در رسیدن به اهداف سازمانی با ثبات هستند و محیطی را فراهم می کنند که در آن کارکنان نیز بتوانند به خوبی کار کنند.

- ۴) **مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیتهای مرتبط به هم پیوسته، مدیریت شود. یک مجموعه شفاف و یکپارچه از فرآیندها، سازمان را در اجرای سیستماتیک خط مشی ها استراتژی ها و اهداف بلندمدت و طرح سازمانی توانمند کرده و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود. که می بایست این فرآیندها به شکلی موثر جاری گشته و مدام و روزانه مدیریت شده و بهبود یابند.
- ۵) **توسعه و مشارکت کارکنان:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان، بهترین کار، توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان و ایجاد ارزش های مشترک و فرهنگ اعتماد سازمان است.
- ۶) **یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد. در این سازمان، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند و فرهنگ یادگیری (یادگرفتن و یاد دادن) نوآوری و بهبود مداوم، پایه همه کارها باشد. این سازمان ها کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت های فردی شان، نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد.
- ۷) **توسعه شراکتها:** شراکت یک رابطه تجاری درازمدت است. سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. برای این که بین شرکا، رابطه سودمند و درازمدت ایجاد شود باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دوجانبه باشد.
- ۸) **مسئولیت اجتماعی شرکت:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه های یک سازمان سرآمد است.

### بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می شوند:

**الف- توانمندسازها:** پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می نمایند.

- ۱) **رهبری:** در اینجا مشخص می گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم انداز را فراهم می سازند و چگونه ارزش ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می نمایند.
- ۲) **خط مشی و استراتژی:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان مأموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذینفعان سازمان محقق می سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط مشی ها، برنامه ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می گیرد.
- ۳) **منابع انسانی:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان، دانش و توانایی های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند.

- ۴) **شراکت ها و منابع:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان، شرکا خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.
- ۵) **فرآیندها:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذینفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.
- ب- **نتایج:** نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.
- ۶) **نتایج مشتریان:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان درونی خود چه نتایجی بدست می آورد.
- ۷) **نتایج منابع انسانی:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.
- ۸) **نتایج جامعه:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.
- ۹) **نتایج کلیدی عملکرد:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود، چه نتایجی بدست می آورد.

**اجرای خودارزیابی عملکرد بر مبنای مدل EFQM در حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاهها/دانشکده ها (دانشگاه علوم پزشکی اهواز)**

امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها در حوزه معاونت پشتیبانی بدون احتساب ضریب اهمیت	
6782.40	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اهواز
6737.19	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مشهد
6584.61	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان
6578.60	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زاهدان
6571.56	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شاهرود
6506.27	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان
6404.62	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی یزد
6271.46	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
6155.01	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران
6085.84	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاشان
6077.19	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز
6076.37	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قم
6039.85	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار
6016.02	دانشگاه توانبخشی و علوم بهزیستی
6011.71	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ارومیه
6002.58	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهرکرد
5983.93	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز
5934.25	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کردستان

5827.11	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی لرستان
5801.68	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی چهرم
5718.00	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد
5709.93	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
5689.24	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی هرمزگان
5666.18	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان
5561.39	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان
5546.17	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک
5539.78	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان
5514.83	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی یاسوج
5496.16	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بوشهر
5340.04	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران
5295.15	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل
5285.42	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی فسا
5267.39	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین
5250.06	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی رفسنجان
5227.55	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان
5007.65	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
5003.94	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمانشاه
4976.63	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان
4944.53	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل
4877.54	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام
4715.04	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند
3744.19	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی بجنورد
<b>امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها در حوزه معاونت پشتیبانی با احتساب ضریب اهمیت</b>	
970.224	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اهواز
961.919	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مشهد
946.893	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زاهدان
945.295	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شاهرود
943.113	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان
936.187	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان
925.138	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی یزد
895.417	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
892.645	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران
873.530	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز
872.360	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاشان
871.953	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز
871.109	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قم
867.294	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ارومیه
864.698	دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار

860.850	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهرکرد
847.695	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی لرستان
844.127	دانشگاه توانبخشی و علوم بهزیستی
839.611	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
839.572	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کردستان
829.063	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی چهارم
827.760	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان
821.687	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی هرمزگان
813.046	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد
799.622	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان
797.413	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک
796.988	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان
795.230	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی یاسوج
787.707	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بوشهر
774.348	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران
770.829	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین
761.390	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل
758.826	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان
752.809	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی فسا
751.529	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل
742.897	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی رفسنجان
723.681	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
723.079	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمانشاه
707.775	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان
690.978	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام
672.307	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بیرجند
535.472	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی بجنورد

**امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر**

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب
اصفهان	دفتر بودجه	996.61	19	189.35
ایران	دفتر بودجه	993.86	19	188.83
اهواز	دفتر بودجه	984.14	19	186.99
یزد	دفتر بودجه	982.23	19	186.62
شاهرود	دفتر بودجه	971.86	19	184.65
لرستان	دفتر بودجه	970.98	19	184.49
زاهدان	دفتر بودجه	966.68	19	183.67
سمنان	دفتر بودجه	963.22	19	183.01
مشهد	دفتر بودجه	959.48	19	182.30
شیراز	دفتر بودجه	957.86	19	181.99
کاشان	دفتر بودجه	949.86	19	180.47



180.42	19	949.61	دفتر بودجه	هرمزگان
180.23	19	948.61	دفتر بودجه	تبریز
180.23	19	948.61	دفتر بودجه	شهید بهشتی
176.84	19	930.73	دفتر بودجه	سبزوار
174.84	19	920.23	دفتر بودجه	اراک
174.65	19	919.19	دفتر بودجه	ارومیه
174.32	19	917.48	دفتر بودجه	اردبیل
173.93	19	915.44	دفتر بودجه	زابل
172.84	19	909.69	دفتر بودجه	بابل
172.55	19	908.18	دفتر بودجه	یاسوج
172.19	19	906.26	دفتر بودجه	بیرجند
171.86	19	904.53	دفتر بودجه	همدان
170.41	19	896.89	دفتر بودجه	گناباد
169.95	19	894.48	دفتر بودجه	تهران
168.75	19	888.18	دفتر بودجه	فسا
167.25	19	880.27	دفتر بودجه	مازندران
166.91	19	878.48	دفتر بودجه	کرمان
165.57	19	871.43	دفتر بودجه	شهرکرد
165.03	19	868.61	دفتر بودجه	گلستان
163.91	19	862.68	دفتر بودجه	ایلام
162.13	19	853.34	دفتر بودجه	بوشهر
161.67	19	850.87	دفتر بودجه	قزوین
161.55	19	850.26	دفتر بودجه	قم
159.19	19	837.84	دفتر بودجه	گیلان
157.46	19	828.75	دفتر بودجه	زنجان
152.99	19	805.22	دفتر بودجه	کرمانشاه
150.56	19	792.42	دفتر بودجه	کردستان
136.70	19	719.50	دفتر بودجه	چهرم
131.08	19	689.88	دفتر بودجه	علوم بهزیستی
104.51	19	550.08	دفتر بودجه	رفسنجان
94.75	19	498.69	دفتر بودجه	بجنورد

### امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
اصفهان	دفتر منابع انسانی	997.798	18	179.604
مشهد	دفتر منابع انسانی	994.385	18	178.989
اهواز	دفتر منابع انسانی	986.548	18	177.579
شیراز	دفتر منابع انسانی	981.740	18	176.713
تهران	دفتر منابع انسانی	979.490	18	176.308
یزد	دفتر منابع انسانی	972.350	18	175.023
کردستان	دفتر منابع انسانی	971.645	18	174.896
شاهرود	دفتر منابع انسانی	969.410	18	174.494

169.430	18	941.275	دفتر منابع انسانی	چهرم
169.406	18	941.145	دفتر منابع انسانی	تبریز
168.129	18	934.050	دفتر منابع انسانی	زاهدان
161.016	18	894.533	دفتر منابع انسانی	ایران
160.651	18	892.505	دفتر منابع انسانی	سمنان
159.646	18	886.920	دفتر منابع انسانی	کرمان
159.386	18	885.475	دفتر منابع انسانی	ارومیه
158.067	18	878.153	دفتر منابع انسانی	قم
157.586	18	875.480	دفتر منابع انسانی	کاشان
157.276	18	873.755	دفتر منابع انسانی	علوم بهزیستی
156.944	18	871.913	دفتر منابع انسانی	گیلان
156.617	18	870.093	دفتر منابع انسانی	بیرجند
154.611	18	858.950	دفتر منابع انسانی	مازندران
149.958	18	833.098	دفتر منابع انسانی	رفسنجان
148.793	18	826.625	دفتر منابع انسانی	سیزوار
148.362	18	824.233	دفتر منابع انسانی	شهید بهشتی
146.586	18	814.365	دفتر منابع انسانی	گناباد
146.217	18	812.315	دفتر منابع انسانی	هرمزگان
145.527	18	808.483	دفتر منابع انسانی	بابل
145.409	18	807.830	دفتر منابع انسانی	شهرکرد
142.239	18	790.218	دفتر منابع انسانی	گلستان
139.976	18	777.643	دفتر منابع انسانی	کرمانشاه
137.731	18	765.173	دفتر منابع انسانی	قزوین
137.448	18	763.598	دفتر منابع انسانی	زنجان
136.594	18	758.855	دفتر منابع انسانی	زابل
136.421	18	757.893	دفتر منابع انسانی	اراک
134.528	18	747.378	دفتر منابع انسانی	لرستان
133.387	18	741.040	دفتر منابع انسانی	یاسوج
125.415	18	696.750	دفتر منابع انسانی	فسا
122.361	18	679.785	دفتر منابع انسانی	همدان
119.448	18	663.603	دفتر منابع انسانی	ایلام
111.889	18	621.608	دفتر منابع انسانی	اردبیل
109.389	18	607.718	دفتر منابع انسانی	بوشهر
75.827	18	421.260	دفتر منابع انسانی	بجنورد

### امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
سمنان	دفتر امور مالی	999.980	16	159.997
زاهدان	دفتر امور مالی	986.855	16	157.897
اهواز	دفتر امور مالی	973.730	16	155.797
لرستان	دفتر امور مالی	964.980	16	154.397
شهرکرد	دفتر امور مالی	948.105	16	151.697

151.464	16	946.647	دفتر امور مالی	شهید بهشتی
150.897	16	943.105	دفتر امور مالی	شاهرود
149.297	16	933.107	دفتر امور مالی	مشهد
147.764	16	923.522	دفتر امور مالی	گیلان
147.097	16	919.355	دفتر امور مالی	کاشان
146.730	16	917.065	دفتر امور مالی	هرمزگان
146.097	16	913.105	دفتر امور مالی	اصفهان
145.797	16	911.230	دفتر امور مالی	سبزوار
144.197	16	901.230	دفتر امور مالی	قم
143.864	16	899.147	دفتر امور مالی	ایران
140.597	16	878.730	دفتر امور مالی	بوشهر
140.397	16	877.480	دفتر امور مالی	تبریز
139.398	16	871.235	دفتر امور مالی	یزد
137.664	16	860.400	دفتر امور مالی	قزوین
136.164	16	851.025	دفتر امور مالی	گلستان
135.897	16	849.357	دفتر امور مالی	تهران
135.031	16	843.942	دفتر امور مالی	علوم بهزیستی
133.497	16	834.357	دفتر امور مالی	یاسوج
131.931	16	824.567	دفتر امور مالی	چهرم
131.497	16	821.855	دفتر امور مالی	ارومیه
131.264	16	820.400	دفتر امور مالی	کردستان
129.998	16	812.485	دفتر امور مالی	زنجان
128.431	16	802.692	دفتر امور مالی	اردبیل
127.164	16	794.777	دفتر امور مالی	مازندران
126.698	16	791.860	دفتر امور مالی	رفسنجان
124.298	16	776.860	دفتر امور مالی	بجنورد
124.164	16	776.022	دفتر امور مالی	کرمان
123.564	16	772.272	دفتر امور مالی	شیراز
120.930	16	755.815	دفتر امور مالی	زابل
119.764	16	748.522	دفتر امور مالی	همدان
119.531	16	747.067	دفتر امور مالی	اراک
116.898	16	730.612	دفتر امور مالی	گناباد
114.198	16	713.737	دفتر امور مالی	فسا
111.698	16	698.115	دفتر امور مالی	بابل
105.498	16	659.362	دفتر امور مالی	کرمانشاه
104.564	16	653.525	دفتر امور مالی	ایلام
3.000	16	18.750	دفتر امور مالی	بیرجند

**امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر**

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
کرمان	مدیریت پشتیبانی	992.720	15	148.908
مشهد	مدیریت پشتیبانی	992.720	15	148.908

148.346	15	988.970	مدیریت پشتیبانی	اهواز
143.643	15	957.620	مدیریت پشتیبانی	شهرکرد
143.454	15	956.360	مدیریت پشتیبانی	سمنان
143.356	15	955.705	مدیریت پشتیبانی	شهید بهشتی
142.974	15	953.160	مدیریت پشتیبانی	اصفهان
142.157	15	947.710	مدیریت پشتیبانی	زاهدان
141.890	15	945.935	مدیریت پشتیبانی	ارومیه
141.485	15	943.235	مدیریت پشتیبانی	شاهرود
140.861	15	939.070	مدیریت پشتیبانی	چهرم
137.540	15	916.930	مدیریت پشتیبانی	قم
136.739	15	911.590	مدیریت پشتیبانی	تبریز
133.984	15	893.225	مدیریت پشتیبانی	یزد
132.064	15	880.425	مدیریت پشتیبانی	تهران
129.116	15	860.775	مدیریت پشتیبانی	علوم بهزیستی
125.102	15	834.015	مدیریت پشتیبانی	شیراز
123.982	15	826.545	مدیریت پشتیبانی	همدان
123.001	15	820.005	مدیریت پشتیبانی	لرستان
122.825	15	818.835	مدیریت پشتیبانی	گناباد
122.133	15	814.220	مدیریت پشتیبانی	زابل
121.093	15	807.285	مدیریت پشتیبانی	بوشهر
118.691	15	791.275	مدیریت پشتیبانی	رفسنجان
118.137	15	787.580	مدیریت پشتیبانی	ایران
115.295	15	768.630	مدیریت پشتیبانی	کاشان
115.229	15	768.195	مدیریت پشتیبانی	بجنورد
115.201	15	768.005	مدیریت پشتیبانی	یاسوج
114.712	15	764.745	مدیریت پشتیبانی	سبزوار
112.282	15	748.545	مدیریت پشتیبانی	گلستان
111.688	15	744.585	مدیریت پشتیبانی	قزوین
111.485	15	743.230	مدیریت پشتیبانی	مازندران
110.597	15	737.315	مدیریت پشتیبانی	اراک
110.120	15	734.135	مدیریت پشتیبانی	بیرجند
105.825	15	705.500	مدیریت پشتیبانی	هرمزگان
105.549	15	703.660	مدیریت پشتیبانی	گیلان
99.297	15	661.980	مدیریت پشتیبانی	اردبیل
96.975	15	646.500	مدیریت پشتیبانی	کرمانشاه
94.150	15	627.665	مدیریت پشتیبانی	کردستان
87.857	15	585.715	مدیریت پشتیبانی	فسا
84.657	15	564.380	مدیریت پشتیبانی	بابل
74.541	15	496.940	مدیریت پشتیبانی	زنجان
67.426	15	449.505	مدیریت پشتیبانی	ایلام

**امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر**

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
زاهدان	دفتر فنی	942.135	13	122.478
یزد	دفتر فنی	938.3850	13	121.990
بوشهر	دفتر فنی	919.215	13	119.498

119.120	13	916.305	دفتر فنی	سمنان
116.628	13	897.135	دفتر فنی	اهواز
116.247	13	894.210	دفتر فنی	مشهد
116.140	13	893.385	دفتر فنی	شاهرود
115.599	13	889.220	دفتر فنی	علوم بهزیستی
112.130	13	862.540	دفتر فنی	ایران
111.114	13	854.720	دفتر فنی	قم
109.119	13	839.375	دفتر فنی	تبریز
106.334	13	817.955	دفتر فنی	کردستان
105.956	13	815.045	دفتر فنی	سیزوار
103.215	13	793.960	دفتر فنی	کرمانشاه
102.717	13	790.130	دفتر فنی	اصفهان
101.697	13	782.285	دفتر فنی	اراک
101.296	13	779.200	دفتر فنی	ارومیه
100.225	13	770.965	دفتر فنی	شهرکرد
99.965	13	768.960	دفتر فنی	گناباد
97.146	13	747.280	دفتر فنی	تهران
96.800	13	744.615	دفتر فنی	همدان
96.108	13	739.290	دفتر فنی	کرمان
94.602	13	727.705	دفتر فنی	کاشان
93.659	13	720.450	دفتر فنی	زابل
92.437	13	711.050	دفتر فنی	بابل
92.054	13	708.110	دفتر فنی	لرستان
91.751	13	705.780	دفتر فنی	فسا
90.679	13	697.530	دفتر فنی	رفسنجان
89.705	13	690.035	دفتر فنی	هرمزگان
88.772	13	682.865	دفتر فنی	شیراز
88.232	13	678.705	دفتر فنی	مازندران
87.948	13	676.525	دفتر فنی	گیلان
87.395	13	672.270	دفتر فنی	قزوین
83.745	13	644.190	دفتر فنی	گلستان
82.889	13	637.610	دفتر فنی	چهرم
82.024	13	630.950	دفتر فنی	ایلام
79.955	13	615.035	دفتر فنی	یاسوج
78.025	13	600.190	دفتر فنی	بجنورد
76.693	13	589.945	دفتر فنی	بیرجند
67.765	13	521.270	دفتر فنی	زنجان
64.462	13	495.860	دفتر فنی	شهید بهشتی
52.231	13	401.775	دفتر فنی	اردبیل

**امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر**

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
-----	----------	------------------------	------------	----------------------

119.09	12	992.41	دفتر تشکیلات	تهران
117.78	12	981.54	دفتر تشکیلات	کردستان
117.48	12	979.00	دفتر تشکیلات	سبزوار
116.99	12	974.91	دفتر تشکیلات	مشهد
116.28	12	969.02	دفتر تشکیلات	ایران
115.82	12	965.16	دفتر تشکیلات	اهواز
115.61	12	963.41	دفتر تشکیلات	کاشان
115.41	12	961.75	دفتر تشکیلات	شاهرود
115.19	12	959.91	دفتر تشکیلات	شیراز
112.66	12	938.87	دفتر تشکیلات	سمنان
111.56	12	929.66	دفتر تشکیلات	زاهدان
110.80	12	923.31	دفتر تشکیلات	فسا
110.72	12	922.66	دفتر تشکیلات	لرستان
110.25	12	918.75	دفتر تشکیلات	علوم بهزیستی
109.96	12	916.32	دفتر تشکیلات	یزد
109.34	12	911.16	دفتر تشکیلات	اصفهان
109.13	12	909.45	دفتر تشکیلات	چهرم
108.87	12	907.29	دفتر تشکیلات	اردبیل
108.63	12	905.24	دفتر تشکیلات	یاسوج
105.70	12	880.82	دفتر تشکیلات	گلستان
105.63	12	880.25	دفتر تشکیلات	شهید بهشتی
101.70	12	847.53	دفتر تشکیلات	ارومیه
101.34	12	844.54	دفتر تشکیلات	اراک
101.04	12	841.99	دفتر تشکیلات	رفسنجان
100.78	12	839.81	دفتر تشکیلات	بابل
100.75	12	839.56	دفتر تشکیلات	بیرجند
99.33	12	827.74	دفتر تشکیلات	قم
96.96	12	807.97	دفتر تشکیلات	ایلام
95.41	12	795.11	دفتر تشکیلات	هرمزگان
93.70	12	780.81	دفتر تشکیلات	شهرکرد
92.40	12	769.99	دفتر تشکیلات	قزوین
91.63	12	763.60	دفتر تشکیلات	گناباد
85.67	12	713.95	دفتر تشکیلات	زابل
83.77	12	698.12	دفتر تشکیلات	بوشهر
82.88	12	690.63	دفتر تشکیلات	کرمان
80.30	12	669.13	دفتر تشکیلات	تبریز
78.60	12	655.03	دفتر تشکیلات	گیلان
76.64	12	638.71	دفتر تشکیلات	کرمانشاه
76.34	12	636.21	دفتر تشکیلات	زنجان
75.38	12	628.20	دفتر تشکیلات	همدان
68.92	12	574.36	دفتر تشکیلات	مازندران

امتیاز دانشگاهها/دانشکده ها به تفکیک دفاتر

نام	نام دفتر	امتیاز بدون ضریب اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز با ضریب اهمیت
مشهد	دفتر امور حقوقی	988.38	7	69.19
اهواز	دفتر امور حقوقی	986.72	7	69.07
اصفهان	دفتر امور حقوقی	944.31	7	66.10
علوم بهزیستی	دفتر امور حقوقی	939.70	7	65.78
تهران	دفتر امور حقوقی	928.02	7	64.96
گناباد	دفتر امور حقوقی	924.73	7	64.73
کردستان	دفتر امور حقوقی	922.64	7	64.58
زنجان	دفتر امور حقوقی	917.39	7	64.22
سمنان	دفتر امور حقوقی	917.37	7	64.22
شاهرود	دفتر امور حقوقی	888.82	7	62.22
شیراز	دفتر امور حقوقی	888.53	7	62.20
کاشان	دفتر امور حقوقی	881.41	7	61.70
زاهدان	دفتر امور حقوقی	871.52	7	61.01
گیلان	دفتر امور حقوقی	871.30	7	60.99
شهرکرد	دفتر امور حقوقی	865.83	7	60.61
قم	دفتر امور حقوقی	847.34	7	59.31
یزد	دفتر امور حقوقی	830.88	7	58.16
چهرم	دفتر امور حقوقی	830.22	7	58.12
هرمزگان	دفتر امور حقوقی	819.61	7	57.37
ارومیه	دفتر امور حقوقی	812.54	7	56.88
مازندران	دفتر امور حقوقی	809.76	7	56.68
ایلام	دفتر امور حقوقی	809.31	7	56.65
تبریز	دفتر امور حقوقی	796.61	7	55.76
سیزوار	دفتر امور حقوقی	787.48	7	55.12
گلستان	دفتر امور حقوقی	777.99	7	54.46
فسا	دفتر امور حقوقی	771.96	7	54.04
بابل	دفتر امور حقوقی	763.62	7	53.45
اراک	دفتر امور حقوقی	756.84	7	52.98
بیرجند	دفتر امور حقوقی	756.30	7	52.94
ایران	دفتر امور حقوقی	748.34	7	52.38
یاسوج	دفتر امور حقوقی	742.98	7	52.01
رفسنجان	دفتر امور حقوقی	733.13	7	51.32
بوشهر	دفتر امور حقوقی	731.75	7	51.22
کرمان	دفتر امور حقوقی	702.12	7	49.15
همدان	دفتر امور حقوقی	695.35	7	48.67
اردبیل	دفتر امور حقوقی	694.83	7	48.64
لرستان	دفتر امور حقوقی	692.99	7	48.51
کرمانشاه	دفتر امور حقوقی	682.55	7	47.78
بجنورد	دفتر امور حقوقی	676.32	7	47.34
شهید بهشتی	دفتر امور حقوقی	658.63	7	46.10

42.29	7	604.10	دفتر امور حقوقی	قزوین
18.61	7	265.81	دفتر امور حقوقی	زابل

### نتیجه گیری:

### دستاوردهای ارزیابی عملکرد دانشگاههای علوم پزشکی

- ۱- استقرار سیستم های مدیریت کیفیت
- ۲- ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمانها
- ۳- تشویق سازمانها برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و ضعف
- ۴- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربات موفق سازمانها
- ۵- برقراری ارتباط با دانشگاهها
- ۶- شناسایی نقاط ضعف و تلاش جهت رفع موارد مطرح شده و بهبود مستمر عملکرد

### منابع و مراجع

- ۱- استانداردهای بین المللی مدیریت کیفیت: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران چاپ اول، ۱۳۷۳
- ۲- مدیریت کیفیت فراگیر (TQM): رجب بیگی، مجتبی و سلیمی، محمدحسین، مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- ۳- مدیریت براساس ارزش ها: کن بلانکار-د- مایکل آکانر، مترجم: کامران پروانه، نشر آبنگاه، ۱۳۸۲
- ۴- مدیریت شگفت انگیز: کنت بلانچارد، شلدون بالز، مترجم صدیقه ابراهیمی، نشر نسل نواندیش، زمستان ۱۳۸۳
- ۵- Baldrige Assessment  
Marksleggitt ,۲۰۰۱ Strengthens Compettive Position, Milwaukee
- ۶- هوشین کانری یا مدیریت کیفیت جامع: اوجی آکائو، ترجمه داوود محب علی و محمد جابری، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۶
- ۷- مدیریت: جیمز استونر و ادوارد فریدمن، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد اول، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول، تهران ۱۳۷۵
- ۸- سایت گروه صنعتی ایران خودرو [www.ikco.com](http://www.ikco.com)
- ۹- تدبیر، ماهنامه علمی و آموزشی در زمینه مدیریت شماره ۱۴۵ خرداد ۸۳
- ۱۰- (میر هادی، مریم و کلانتر، سید کیانوش) اندازه گیری عملکرد شرکت [www.imi.ir/tadbir/tadbir-151](http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-151)
- ۱۱- (موسی پور، بهنام و ایزدی، محمد حسین) مدیریت فرآیند و نحوه شناسایی شاخص های اندازه گیری در سری استاندارد (ISO 9000:2000) بر اساس مدل EFQM
- ۱۲- (نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس) مدل سر آمدی EFQM از ایده تا عمل [www.iso.post.ir](http://www.iso.post.ir)



- ۱۳- (جوانروح ، سعید و سلمان زاده ، سیما ) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد سازندگان قطعات [www.imi.ir](http://www.imi.ir)
- ۱۴- نصر آبادی ، مدل سر آمدی EFQM در یک نگاه . سایت خبری وزارت نیرو -۲۳ اسفند ۱۳۸۳
- ۱۵- سیستم مدیریت کیفیت شرکت پست جمهوری اسلامی ایران [www.Iso.Post.ir](http://www.Iso.Post.ir)
- ۱۶- تعالی سازمانی ، از دیدگاه مولانا در سازمان مدیریت صنعتی بررسی شد- [www.imi.ir](http://www.imi.ir)
- ۱۷- تعالی سازمانی [www.ikco.com](http://www.ikco.com)
- ۱۸- اعتمادی ، مسعود، بهره گیری از مدل EFQM برای ارزیابی عملکرد مؤسسات و سازمانهای بخش عمومی و تجربه عملی ایران و انگلیس، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت
- ۱۹- شکوهی ، فریدون ، پایان نامه " بررسی عناصر مهم الگوی بومی مدیریت کیفیت در شرکت سرمایه گذاری ساختمان و توسعه خوزستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM" سال ۱۳۸۵
- ۲۰- وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، معاونت توسعه مدیریت و منابع ، ارزیابی عملکرد معاونت پشتیبانی دانشگاهها/دانشکده های علوم پزشکی کشور، سال ۱۳۸۴
- ۲۱- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی ، ارزیابی عملکرد، سال ۱۳۸۲