

تعالی سازی سازمان با مدل جامع EFQM

سالومه سروش مهر

کلمات کلیدی: EFQM، سرآمد کسب و کار، مدل تعالی سازی سازمان، خودارزیابی، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

چکیده

درجهان امروز، باتوجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی براساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری می‌رسد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که دیگر رویکرد سنتی نسبت به کیفیت پاسخگو نیست؛ طبق بررسی‌های انجام شده تقریباً ۸۵٪ مسائل و مشکلات سازمان‌ها به مدیریت و سیستم‌های مدیریتی مربوط هستند، درحالی‌که تنها ۱۵٪ از آنها برخاسته از عملیات و مربوط به تکنولوژی می‌باشند.

ازطرف دیگر، به‌منظور اجرای صحیح و موردانتظار برنامه لازم است که سیستم‌ها، فرآیندها و واحدهای سازمان در مواقع لازم و به‌صورتی مناسب موردارزیابی قرارگیرد. این ارزیابی از یک‌سو برنامه‌ریزی‌های آینده را تحت‌تأثیر قرارداد و ازسوی دیگر، اجرای برنامه‌های موجود را جهت‌دهی می‌کند. بدین‌منظور، روش‌ها و ابزارهای مختلفی ایجاد و توسعه داده شده‌است، اما اکثر این روش‌ها به بُعد خاصی از سازمان، برنامه‌ها، اجرای برنامه‌ها و نتایج اکتسابی سازمان می‌پردازد.

سازمانی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین‌نحو برآورده می‌کند، باید دراین‌راه، سرآمد دیگر سازمان‌ها باشد. طی سال‌های گذشته، در کشورهای صنعتی و پیشرفته الگوهایی تحت‌عنوان "مدل سرآمدی کسب‌وکار" ارائه گردید که نقش‌اساسی در جهت‌گیری سازمان‌های تجاری در این‌کشورها داشته است.

در بین مدل‌های سرآمدی کسب‌وکار، مدل "بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت" یا "EFQM" معروف‌ترین مدل می‌باشد. خودارزیابی یک بررسی سیستماتیک، جامع و منظم در رابطه با فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن فعالیت‌ها براساس خواسته‌های EFQM می‌باشد. خودارزیابی به سازمان امکان می‌دهد که به‌طور دقیق نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را مشخص نماید و اقدامات موردنیاز را برنامه‌ریزی کرده و شرکت را در مسیر پیشرفت قرار دهد.

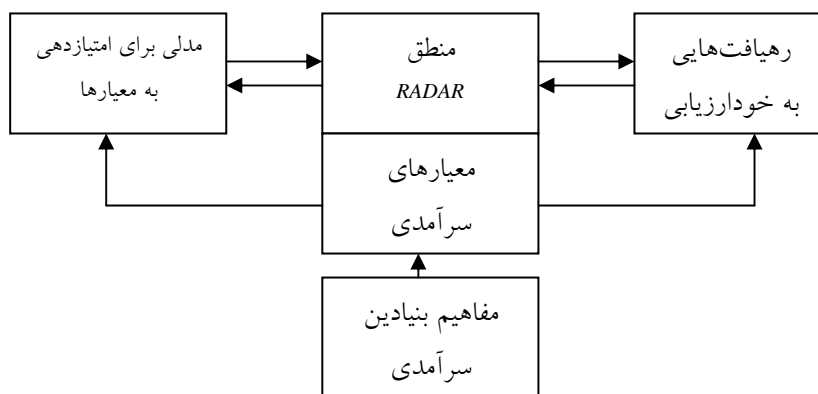
پیام اصلی مدل تعالی سازی سازمانی "عمل پرسنل در بهبود فرآیندها برای کسب‌نتایج" است یعنی جنبه‌های مهم سازمان در ارتباط با مدیریت کیفیت تحت مدل تعالی سازی سازمان به قرار زیر است:

"رهبری، مدیریت پرسنل، مدیریت فرآیندها و نتایج اجرا"

استفاده از این مدل توسط سازمان‌ها در سطح دنیا به دلیل جامعیت و انعطاف‌پذیری آن می‌باشد. این مدل تأکید بر تحول درونی سازمان و پیاده‌سازی و استقرار فرآیند خودارزیابی دارد و در سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها با به‌کارگیری این مدل به نتایج مطلوب دست یافته‌اند. دریک‌نگاه کلی، مدل EFQM شامل پنج جزء اصلی است که در شکل زیر این پنج جزء و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شده است:^۲

^۱ European Foundation for Quality Management

^۲ منوچهر نجمی و سیروس حسینی، کتاب "مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل"



مقدمه

دستاوردهای بالغ بر ۵۰ سال تجربه برنامه‌ریزی توسعه، شرایط خطیر کنونی اقتصاد ایران به‌ویژه از نظر روند نگران‌کننده عرضه و تقاضای نیروی کار، روند نگران‌کننده و نزولی سرمایه‌گذاری در بخش‌های مولد اقتصاد در کنار حجم عظیم منابع و امکانات موجود اما بلااستفاده در سطح کشور و بالاخره روند جهانی شدن اقتصاد هر یک به نوعی و با منطق خاص خود نشان‌دهنده این واقعیت است که راه منحصر به فرد موفق برای رویایی فعال و ثمربخش با چالش‌های موجود جهانی شدن، سامان‌دادن برنامه چهارم توسعه کشور بر پایه اصول و موازین بهره‌وری است، برنامه‌ای که در آن به جای اتخاذ رویکرد تزریق مستمر و فرایند ارز و ریال بر کارآمدسازی نحوه استفاده از منابع تأکید می‌گردد. مؤسسات اقتصادی کشورمان به دنبال الگوهایی از سازمان‌های موفق در امر کسب و کار بودند، سازمان‌هایی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می‌کند و در این راه سرآمد دیگر سازمان‌ها هستند و می‌دانند در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کنند.

در این راستا، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفت که جوایز ملی کیفیت و مدل‌های سرآمدی کسب و کار دمینگ، بالدريج و EFQM و سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است.

تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی :

در سال ۱۹۵۰ مؤسسه (JUSE: UNION OF JAPAN-SE SCIENTISTS AND ENGINEERS) آقای دکتر ادوارد دمینگ را برای انجام سخنرانی‌های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این مؤسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ در زمینه کیفیت جایزه‌ای به نام ایشان بنیان نهاد. مدلی که جایزه دمینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا درآمد. عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش‌های کنترل کیفیت استوار است، به بیان دیگر مدل جایزه دمینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه‌جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر "نگرش فراگیر" منجر به ظهور "کنترل کیفیت فراگیر" در دهه ۶۰ میلادی گردید.

مدیریت کیفیت فراگیر روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان بدست می آید.

موفقیت ژاپن در بکارگیری روش های علمی کسب و کار تهدیدی جدی برای شرکت های آمریکائی ایجاد کرد. به طوری که در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدات منجر گردید که شرکت های غربی در روش های کسب و کار خود تجدیدنظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را به طور گسترده بکار گیرند.

جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا *CANADIAN QUALITY AND BUSINESS EXCELLENCE AWARD* در سال ۱۹۸۳ و پس از آن در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا از اولین گام هایی بودند که برای بخشیدن دید فراگیر به مدل هایی که برای ارزیابی در موسسات صنعتی و غیر صنعتی مورد استفاده قرار می گرفتند برداشته شد و این مدل ها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود.

به دنبال مدل مالکوم بالدريج (*MBNQA: MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD*) در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی *EFQM* در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمان های اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی تی، بول، الکترو لوکس، کالام، نستله، اولیوتی، فیلیپس، سولزر، فولکس واگن، رازالت، سیبا) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضاء گردیده است. این اقدام متهورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای ۸۰۰ عضو از ۳۸ کشور جهان در بخش خصوصی و دولتی می باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی و در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر دمینگ در ژاپن به پیش می رود.

مدل *EFQM* در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان تعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمان های کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل *EFQM* صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی *EFQM* ویرایش سازمان های کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از مدل *EFQM* ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت.

مدل *EFQM* در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسیار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدل ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می گیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمان ها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینک یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار

سیستم‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت‌هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیازدهی و رویه‌های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است.

از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و *EFQM* که از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند مدل *EFQM* عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است.

اعضای کمیته مرکزی *EFQM* از مدیران عامل شرکت‌های اروپایی هستند که برای چهارسال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می‌شوند، می‌باشند. کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمان‌ها بوده که نه تنها به عنوان نماینده تام‌الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می‌نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می‌نمایند. اعضای کمیته اجرایی *EFQM* در واقع نقشه هدایت‌گر و پشتیبانی - کننده استراتژی‌ها طرح‌های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرح‌ها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان‌ها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با *EFQM* مشارکت می‌نمایند.

مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می‌شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل‌های *EFQM* و بالدريج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده‌اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که مؤسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان‌گریزی نیست.

لزوم رقابت پذیرش بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه‌های مشارکت‌ها و ادغام‌های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدل‌هایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند.

طی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و *EFQM* و تغییراتی که احیاناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروه‌های کارشناسی و جمع‌آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با مؤسساتی که این مدل‌ها را دنبال می‌کردند و تهیه پیش‌نویس‌های لازم صورت گرفت. پس در جلسات متعدد کمیته - های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستم‌های مدیریت این پیش‌نویس‌ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی *EFQM* در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید.

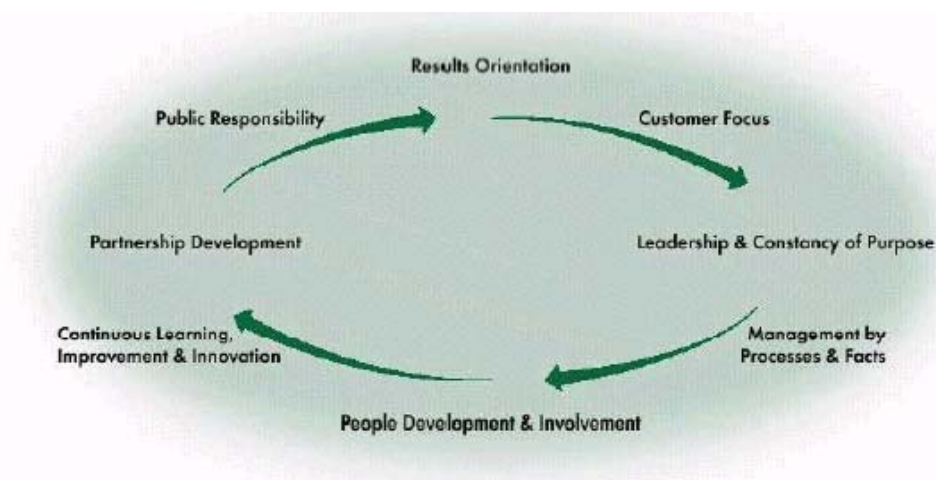
با تصویب مدل *EFQM* از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه‌های وزارت صنایع و معادن به اجرا درآمد و این وزارتخانه و مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را پی‌ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکت‌های بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکت‌های بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر - کردن اظهارنامه جهت دریافت گواهینامه شدند.

بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشنمند برای عملکرد سازمان‌ها در دوحوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت-جامع (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت-عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، که در ادامه تشریح خواهند شد، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند.



اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

۱. نتیجه‌گرایی یعنی جهت‌یابی در اثر: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر-داشته باشد.

۲. مشتری‌گرایی یعنی تمرکز بر مشتری (مشتری محوری): تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.

۳. رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی، رهبری دوراندیش و الهام‌بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.

۴. مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

۵. توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.

۷. توسعه همکاری با شرکای تجاری: تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

۸. مسئولیت اجتماعی شرکت: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی

سازمان‌ها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار-مدیریتی می‌باشند که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است.

این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد

معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

معیار یک: رهبری (Leadership)

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می‌آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.

ب) مشارکت برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصاً مشارکت می‌کنند.

ج) رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

د) رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می کنند.

ه) رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می کنند.

معیار دو : خطمشی و استراتژی (Strategy & Policy)

سازمان های متعالی مأموریت 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 می کنند به اجرا در می آورند. خطمشی ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

الف) خطمشی و استراتژی مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آینده ذینفعان است.

ب) خطمشی و استراتژی مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های بیرونی مرتبط است.

ج) خطمشی و استراتژی، ایجاد، بازنگری و به روز می شوند.

د) خطمشی و استراتژی تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می شوند.

معیار سه : کارکنان (People)

سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند.

د) کارکنان و سازمان گفتگو دارند

ه) به کارکنان پاداش داده می شود، مورد تقدیر قرار می گیرند و به آنها توجه می شود.

معیار چهار : شرکای تجاری و منافع (Resources & Partnership)

سازمان های متعالی مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خطمشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندهایشان برنامه هایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

الف) شرکات های بیرونی، مدیریت می شود

ب) منابع مالی، مدیریت می‌شود.

ج) ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می‌شود.

د) فناوری مدیریت می‌شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می‌شود.

معیار پنج : فرآیندها (Processes)

سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

الف) فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می‌شوند.

ب) فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند.

ج) محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.

د) محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می‌شود.

معیار شش : نتایج مشتریان (Customer Results)

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

الف) مقیاس‌های ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال از نظرسنجی‌های مشتری، گروه‌های نمونه، رتبه‌بندی فروشندگان، تقدیرها و شکایات بدست می‌آیند.)

با توجه به ماهیت سازمان‌هایی از این مقیاس‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک و پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراک مشتریان بیرونی بکارگرفته می‌شود.

معیار هفت : نتایج کارکنان (People Results)

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

الف) مقیاس ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است. (به‌عنوان مثال از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه و ارزیابی‌های ساختار یافته بدست می‌آیند.)

ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی ادراک آنان به‌کارگرفته می‌شوند.

معیار هشت : نتایج جامعه (Society Results)

سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه نتایجی بدست می‌آورد.

الف) مقیاس ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است. (به‌عنوان مثال از طریق نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، مقالات، مطبوعات، گردهمایی‌های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به‌دست می‌آیند) برخی از مقیاس‌ها که به‌عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده قابل طرح در شاخص‌های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص‌های عملکردی این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراک جامعه به‌کارگرفته می‌شوند.

معیار نه : نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

سازمان‌های متعالی به‌طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط‌مشی و استراتژی سازمان موردتعلق قرار گرفته‌اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان برخی از مقیاس‌های مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می‌توانند در شاخص‌های کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی هستند که به‌منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می‌شوند.

منطق رادار *RADAR* چیست؟

منطقی که برای اندازه‌گیری یک سازمان نسبت به مدل *EFQM* وجود دارد منطق *RADAR* است که از حرف‌اول کلمات *Result* (نتایج)، *Approach* (رویکرد یا رهیافت)، *Deployment* (جاری سازی)، *Assessment & Review* (ارزیابی و بازنگری) بدست‌آمده است. این منطق بیان می‌کند که سازمان برای رسیدن به نتایج موردنظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شود و به اجرا درآید و نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد.



سطوح تعالی

سطوح تعالی، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را نشان می‌دهد. مدل *EFQM* دارای ۵ سطح تعالی به شرح زیر می‌باشد:

سطح گواهی‌نامه (*Committed to Excellence*)، تقدیرنامه (*Recognized for Excellence*)، تندیس‌ها (*Awards*) شامل تندیس بلورین، سیمین و زرین است. شرایط متقاضیان و حدنصاب‌های مربوط به هر یک از سطوح، در پی می‌آید.



۱) تندیس

متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را بطور کامل به‌کار گرفته‌اند و طی دوره عملکرد حداقل ۳ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نشان داده‌اند، به شرط کسب حدنصاب تعیین‌شده که مشروح آن در ادامه می‌آید، به تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین دست‌خواهند یافت.

این شرکت‌ها عموماً دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

- ۱) تعیین یکی از مدیران ارشد سازمان به‌عنوان مدیر تعالی سازمانی،
- ۲) تدوین، توسعه، اولویت‌بندی و جاری‌سازی برنامه‌های بهبود،
- ۳) اثبات روند بهبود قابل ملاحظه حداقل طی ۳ سال اخیر،
- ۴) حصول سازمان به مرحله‌ای که از طریق بهینه‌کاوی بیرونی درصدد کسب بهبود باشد.
- ۵) فرآیند خودارزیابی در سازمان نهادینه شده و ارزیابی توسط ارزیابان مستقل خارج از سازمان، حداقل یکبار انجام گرفته و در این ارزیابی حداقل، امتیاز ۴۵۰ کسب شده است،

۲) تقدیرنامه

به متقاضیانی که با مدیریت خوب به پیشرفت‌هایی در جهت تعالی سازمانی نائل شده‌اند، به شرط کسب حدنصاب تعیین شده برای این سطح "تقدیرنامه" اعطا می‌شود.

شرکت‌هایی که متقاضی دریافت تقدیرنامه هستند، عموماً دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

- ۱) تعیین یکی از مدیران ارشد سازمان به‌عنوان مدیر تعالی سازمانی،

