

## اصول و مبانی مدل تعالی (سرآمدی) EFQM سازمانی

### نویسنده: علی قویدل

#### چکیده

امروزه بنگاههای اقتصادی کشور در فرایند جهانی شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی با چالشهای بیشماری مواجه هستند. حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند، همچنین به سود آوری و ثروت آفرینی بعنوان شاخصهای کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند.

مدلهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار بعنوان ابزار قوی برای سنجش میزان استقرار در سازمانهای مختلف به کار گرفته می شوند. با بکارگیری این مدلها سازمانها می توانند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند. مدلهای سرآمدی کسب و کار پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهدافی و مفاهیمی را دنبال می کند و چه معیارهایی بر رقبای آنها حاکم هستند؟

امروز اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدلها جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کار در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. مدلهای تعالی با محور قراردادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضا سازمان می تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند.

در این مقاله اصول و مبانی مدل تعالی EFQM و وظایف کارکردی هر یک از اجزای مدل توصیف و تشریح می گردد.

---

دستاورد‌های بالغ بر ۵۰ سال تجربه برنامه ریزی توسعه، شرایط خطیر کنونی اقتصاد ایران به ویژه از نظر روند نگران کننده عرضه و تقاضای نیروی کار، روند نگران کننده و نزولی سرمایه گذاری در بخشهای مولد اقتصاد در کنار حجم عظیم منابع وامکانات موجود اما بلا استفاده در سطح کشور و بالاخره روند جهانی شدن اقتصاد هر یک به نوعی و با منطق خاص خود نشان دهنده این واقعیت است که راه منحصر به فرد موفق برای رویایی فعال و ثمر بخش با چالشهای موجود جهانی شدن، سامان دادن برنامه چهارم توسعه کشور بر پایه اصول و موازین بهره وری است، برنامه ای که در آن به جای اتخاذ رویکرد تزریق مستمر و فزاینده ارز و ریال بر کارآمد سازی نحوه استفاده از منابع تاکید می گردد و با توجه به این امر و همچنین نگرانی صنایع و سازمانهای اقتصادی کشور از پیوستن به تجارت جهانی و طرح سوالاتی که آیا سازمانهای صنعتی کشور ما توان رقابت در این فضا را دارند؟ در چه معیارهایی ضعیف هستیم؟ سازمان ما چگونه بایستی باشند که در رقابت پیروز میدان باشیم؟ و تفاوت سازمان ما با یک سازمان سرآمد و متعالی در مقیاس جهانی چیست؟ دلائلی است که موجب شد موسسات اقتصادی کشورمان به دنبال الگوهایی از سازمانهای موفق در امر کسب و کار باشند، سازمانهایی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می کند و در این راه سرآمد دیگر سازمانها هستند و می دانند 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. اگر چه مدل‌های دمینگ، بالدريج و EFQM معروف ترین مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدل‌های خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مدل‌های فوق الذکر الهام گرفته است.

## ۲- تعریف تعالی سازمانی

مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند.

مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میکند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل میشود.

### ۳- اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

- نتیجه گرایی یعنی جهت یابی در اثر

تعالی ، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

- مشتری گرایی یعنی تمرکز بر مشتری ( مشتری محوری )

تعالی ، خلق ارزش های مطلوب مشتری است .

- رهبری و ثبات در مقاصد

تعالی ، رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است .

- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها

تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .

- توسعه و مشارکت کارکنان

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

- یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر

تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است .

- توسعه همکاری با شرکای تجاری

تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .

## • مسئولیت اجتماعی سازمان

تعالی ، فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است .

### ۴- مزایای مدل تعالی سازمانی

این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است .

نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد.

به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه ای دارد.

ارزیابی مبتنی بر واقعیات است .

مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار میدهد.

نقاط قوت زمینه های بهبود پذیر در این مدل قابل شناسایی است .

زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم میکند.

تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکار گیری ابزار الگو برداری صحیح صورت میگیرد.

به منظور سر آمد کردن سازمان از روش خود ارزیابی استفاده می شود.

محركی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.

نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان

شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود

ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد

### ۵- تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی

در سال ۱۹۵۰ موسسه UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS آقای دکتر ادوارد دمینگ را برای انجام سخنرانی های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این موسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ در زمینه کیفیت جایزه ای به نام ایشان بنیان نهاد . مدلی که جایزه دمینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش های کنترل کیفی 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 همه جانبه 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 تامین منافع همه ذینفعان بدست می آید.

موفقیت ژاپن در بکارگیری روش های علمی کسب و کار تهدیدی جدی برای شرکت های آمریکائی ایجاد کرد بطوریکه 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 تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را بطور 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 مدلها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود.

به دنبال مدل مالکوم بالدريج (MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD) MBNQA در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی EFQM در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمانهای اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی تی، بول، الکترولوکس، ک ال ام، 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 میرود.

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 متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای 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 سازمانهای کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل EFQM صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمانهای 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 مدلها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار میگیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینک یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیاز دهی و رویه های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و EFQM که از معروف ترین مدلهای تعالی سازمانی هستند مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است.

اعضای کمیته مرکزی EFQM از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشند. کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرایی EFQM در واقع نقش هدایت گر 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 می نمایند.

## ۶- 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، خط مشی 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 می سازد و معیارهای نتایج ، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

#### ۶-۱- معیار یک : رهبری ( Leadership )

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان ، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

۶-۱-۱- رهبران ، مأموریت ، آرمان ، ارزشها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند. می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد و توسعه مأموریت ، آرمان و فرهنگ سازمانی

ایجاد ، توسعه و. ایفای نقش الگو در ارزشها ، اخلاق سازمانی و مسئولیتهای اجتماعی به منظور حمایت از فرهنگ سازمانی

بازنگری و بهبود اثر بخشی رفتار های شخصی رهبری

مشارکت فعالانه در فعالیتهای بهبود

ترغیب و تشویق به توانمند سازی ( تفویض اختیاری) ، خلاقیت و. نو آوری ، بعنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان ، سرمایه گذاری در آموزش و فعالیت های بهبود.

تشویق ، حمایت و عمل بر اساس یافته های فعالیت های یادگیری

اولویت بنمندی فعالیت های بهبود

ترغیب و تشویق همکاری های درون سازمانی

۶-۱-۲- مشارکت برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت میکنند. می تواند شامل نکات زیر باشد:

همسوسازی ساختار سازمان به منظور حمایت از پیاده سازی خط مشی و استراتژی .

تعمین مالکین شفاف برای فرآیندها.

اطمینان از ایجاد و استقرار فرایندی جهت توسعه ، جاری سازی و به روز آوری خط مشی و استراتژی

اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت اداره مؤثر سازمان

اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی به منظور اندازه گیری ، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی

اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیند یا فرآیندهایی به منظور ترغیب ، شناسایی ، برنامه ریزی ، و استقرار برنامه بهبود در جهت توانمندسازی رویکردها ، بعنوان مثال از طریق خلاقیت ، نوآوری و فعالیت های یادگیری.

۶-۱-۳- رهبران با مشتریان ، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

برآوردن ، درک و پاسخگویی به نیازها و انتظارات

برقراری شراکت های تجاری و مشارکت در آنها

برقراری فعالیتهای بهبود مشترک و مشارکت در آنها

قدردانی از افراد و تیم های ذینفع بخاطر همکاری در کسب و کار ، وفاداری و غیره

مشارکت در مجامع حرفه ای ، کنفرانس ها و سمینارها ، به ویژه موارد مرتبط با ترویج و حمایت از تعالی

ترویج ، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی با هدف بهبود محیط جهانی و همکاری سازمان با جامعه یا با در نظر گرفتن احترام به حقوق و منافع نسلهای آتی

۶-۱-۴- رهبران ، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

تفهمیم مأموریت ، آرمان ، ارزشها، خط مشی و استراتژی ، برنامه ها ، اهداف و مقاصد به کارکنان بطور شخصی

در دسترس کارکنان هستند به طور فعالانه و الهام بخش به سخنان آنان گوش می سپارند، آنان را متحد میکنند و پاسخگوی آنان هستند.

کمک و پشتیبانی از کارکنان جهت دستیابی آنها به برنامه ها ، اهداف و مقاصد خود.



انگیزش و توانمندسازی کارکنان به منظور مشارکت در فہالیہای بہبود  
قدردانی بہ موقع و مناسب از تلاشہای فردی و تیمی در کلیہ سطوح سازمان.

ترویج ترویج و تشویق فرصتہای برابر و تمایزات

۶-۱-۵- رہبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

درک محرکہای درونی و بیرونی تحولات سازمانی

شناسایی تحولات مورد نیز در سازمان شامل مدل سازمانی و روابط بیرونی آن

رہبری ایجاد برنامه های تحول

ایجاد اطمینان و سرمایہ گذاری و تخصص منابع و حمایت از تحول

مدیریت ریسک و ارائه مجموعہ کلی برنامه های تحول

اطمینان از اعمال مؤثر تحولات و مدیریت ذینفعان

تفہیم تحولات سازمانی و دلایل اعمال آنها بہ کارکنان و سایر ذینفعان

حمایت و توانمندسازی کارکنان در مدیریت تحول

اندازہ گیری و بازنگری اثر بخشی تحولات و تبادل دانش بدست آمدہ

**۶-۲- معیار دو : خط مشی و استراتژی ( Policy & Strategy )**

سازمانہای 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 کہ در آن فعالیت می کنند بہ اجرا در می آورند . خط مشی ها ، برنامه ها ، اهداف و فرآیندها بہ منظور  
تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند

۶-۲-۱- خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آیندہ ذینفعان است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

جمع آوری و درک اطلاعات به منظور تعیین بازارها و بخشیهایی از بازار که سازمان در حال و آینده در آن فعالیت می کند. شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات فعلی و آینده ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، شرکاء جامعه و سهام داران شناسایی، درک و پیش بینی توسعه وضعیت بازار شامل فعالیتهای رقبا.

۶-۲-۲- خط مشی و استراتژی مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای بیرونی مرتبط است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از شخص های عملکرد داخلی

تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیتهای یادگیری

تجزیه و تحلیل تصویر بیرونی سازمان و داده های مرتبط با آگاهی از نام تجاری

تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و بهترین سازمانها در همان رده.

تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با شایستگی های محوری شرکاء تجاری بالفعل و بالقوه

تجزیه و تحلیل داده های کوتاه مدت و بلند مدت موضوعات اجتماعی، زیست محیطی، ایمنی و قانونی.

تجزیه و تحلیل داده های اثرات و محصولات و خدمات در تمامی طول چرخه عمر آنها.

شناسایی و درک شاخص های اقتصادی و آماری جمعیت شناسی.

تجزیه و تحلیل داده ها به منظور تعیین تأثیر تکنولوژی و مدل های کسب و کار جدید در عملکرد سازمان.

۵-۲-۳- خط مشی و استراتژی، ایجاد، بازنگری و به روز می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد، بازنگری و به روز آوری خط مشی و استراتژی سازگار با مأموریت و آرمان سازمانی و مفاهیم تعالی

ایجاد تعادل بین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و بلند مدت ذینفعان

ارزیابی ریسکها و شناسایی راههای مقابله با آنها

شناسایی مزیتهای رقابتی حال و آینده

شناسایی نیازها و قابلیت‌های محوری برای شراکتها و پیمان‌ها به منظور تحقق خط مشی و استراتژی

تاکید مجدد بر حضور در بازارهای فعلی و یا نیاز به تغییر در رویکرد بازار.

همسو کردن استراتژی سازمان با شرکاء تجاری و هم پیمانان.

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت

همسو کردن و توسعه مستمر استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی با شرکاء تجاری

ارزیابی تناسب و اثر بخشی و خط مشی و استراتژی

۶-۲-۴- خط مشی و استراتژی تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیند های کلیدی جاری می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

شناسایی ، طراحی و تفهیم چارچوب فرآیندهای کلیدی مورد نیاز ، به منظور تحقق خط مشی و استراتژی سازمان.

تفهیم خط مشی و استراتژی به ذینفعان و ارزیابی آگاهی آنها از آن.

همسو کردن ، اولویت بندی ، توافق ، جاری سازی و تفهیم برنامه ها، اهداف و مقاصد و پیگیری دستاوردها.

ایجاد مکانیزم های گزارش دهی گسترده در تمام سازمان به منظور پیگیری مراحل پیشرفت.

### ۶-۳- معیار سه : کارکنان ( People )

سازمانهای 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 میکنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده ، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار میدهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود .

۶-۳-۱- منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

این اجزاء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی

مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها در ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه ریزی های منابع انسانی

همسو کردن برنامه های منابع انسانی با خط مشی ، استراتژی ، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی

مدیریت استخدام، توسعه راه کاره شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری

ترویج و اطمینان از وجود عدالت در تمامی شرایط استخدام شامل خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه ها به منظور ایجاد فرصتهای برابر.

استفاده از نظر سنجی کارکنان و سایر روشهای دریافت بازخور جهت بهبود خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه های منابع انسانی

استفاده از روشهای نوآورانه سازمانی به منظور بهبود روشهای انجام مار مانند: سازماندهی مجدد زنجیره تأمین و کار تیمی منعطف.

۶-۳-۲- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده ، توسعه یافته و نگهداری می شود.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

شناسایی، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان

ایجاد ، توسعه و استفاده از برنامه های آموزشی و توسعه جهت اطمینان از انطباق کارکنان با قابلیتهای مورد نیاز سازمان در حال و آینده.

توسعه هدایت و آموزش کلیه افراد به منظور کمک به تحقیق و دستیابی به تمامی توانایی های بالقوه خود.

طراحی و ترویج فرصتهای یادگیری فردی ، تیمی و سازمانی

توسعه کارکنان از طریق تجربه کاری.

توسعه مهارتهای کار تیمی

همسو کردن اهداف فردی و تیمی با مقاصد سازمان

بازنگری و به روز نمودن اهداف فردی و تیمی

ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنان جهت بهبود عملکردشان

۶-۳-۳- کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

تشویق و حمایت و مشارکت فردی و تیمی در فعالیتهای بهبود

تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان ب عنوان مثال از طریق حضور در کنفرانسهای داخلی ، مراسم و پروژه های اجتماعی

ایجاد فرصتهای ترغیب کننده مشارکت و حمایت از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه

آموزش مدیران به منظور ایجاد، توسعه و استقرار خطوط توانمندسازی کارکنان در انجام فعالیتهایشان

تشویق کارکنان به کار با یکدیگر به صورت تیمی

۴-۳-۶- کارکنان و سازمان گفتگو دارند

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

شناسایی نیازهای ارتباطی

ایجاد و توسعه خط مشی ، استراتژی و برنامه های ارتباطات بر اساس نیازهای ارتباطی

ایجاد ، توسعه و استفاده از کانالهای ارتباطی بالا به پایین ، به بالا و افقی

شناسایی و اطمینان از فرصتهای تبادل تجارب و دانش

۴-۳-۵- به کارکنان پاداش داده می شود، مورد تقدیر قرار می گیرند و به آنها توجه می شود.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

همسو کردن پرداختها، آرایش مجدد، تعدیل نیرو و سایر امور استخدامی با خط مشی و استراتژی

تقدیر از کارکنان به منظور حفظ مشارکت و توانمندسازی آنها

ارتقاء آگاهی ها و مشارکت در امور بهداشتی ، ایمنی ، زیست محیطی و مسائل مرتبط با مسئولیتهای اجتماعی

تعیین سطوح مزایا از قبیل برنامه های بازنشستگی ، مراقبتهای بهداشتی از کودکان

شناسایی و توجه و تمایز و تفاوت در زمینه های فرهنگی به منظور ترویج فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی

فرآهم آوردن منابع و خدماتی که الزامات قانونی را برآورده نموده و در برخی موارد از این الزامات فراتر رود.

#### ۴-۶- معیار چهار : شرکای تجاری و منافع ( Partnership & Resources )

سازمانهای متعالی مشارکتهای و همکاریهای تجاری بیرونی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه هایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند

۴-۶-۱- شراکت های بیرونی ، مدیریت می شود

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

شناسایی فرصتهای کلیدی برای شراکت های سازمانی و. اجتماعی در راستای خط مشی، استراتژی و مأموریت سازمان

ساختار دهی شراکت و روابط با تامین کنندگان به منظور ایجاد و حداکثر نمودن ارزش

شکل دهی شراکت های زنجیره تامین به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

شناسایی و همتراز کردن شایستگی های محور همکاران تجاری و حمایت از توسعه های دو جانبه اطمینان از سازگاری فرهنگی و. تبادل دانش با سازمانهای همکار

ایجاد و حمایت از تفکر نوآور و اخلاق از طریق بکارگیری شراکت ها

ایجاد هم افزایی در کار با یکدیگر جهت بهبود فرآینها و ایجاد ارزش در زنجیره مشتری / تامین کننده

۴-۶-۲- منابع مالی ، مدیریت می شود.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد توسعه و استقرار استراتژی ها و فرآیندهای مالی به منظور استفاده از منابع مالی در حمایت از خط مشی و استراتژی کلان

طراحی سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی به منظور جاری سازی انتظارات مالی ذینفعان در گسترده سازمان

تعیین و استقرار مکانیزم های گزارش دهی

ارزیابی میزان سرمایه گذاری و برداشت سرمایه از دارایی های مشهود و نامشهود

بکارگیری پارامترها و مکانیزم های مالی به منظور اطمینان از کارایی و اثر بخشی ساختار تخصصی منابع

ایجاد توسعه و معرفی مکتدولوژی های مدیریت ریسک منابع مالی در کلیه سطوح متناسب سازمان

برقراری و استقرار فرآیندهای محوری اداره سازمان در کلیه سطوح متناسب

۳-۴-۶- ساختمانها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود

و این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد و توسعه استراتژی به منظور مدیریت ساختمانها، تجهیزات و مواد در حمایت از خط مشی و استراتژی سازمان

مدیریت نگهداری و استفاده از دارایی ها در جهت بهبود عملکرد آنها در کل چرخه عمر

مدیریت امنیت دارایی

اندازه گیری و مدیریت هر گونه تأثیر زیان آور و دارایی ها سازمان بر روی جامعه و کارکنان (از جمله مسائل ارگونومی، بهداشت و ایمنی)

استفاده از منابع به صورت مناسب و سازگار با محیط زیست در طول چرخه یک محصول

بهینه کردن موجودی های مواد

بهینه کردن استفاده از خدمات عمومی (مثل تلفن، برق و ...)

کاهش و بازیافت ضایعات

حداقل سازی هر گونه تأثیر زیان آور ناشی از محصولات و فرآیندهای تولید و خدمات

بهینه کردن کاربرد حمل و نقل

۳-۴-۶- فناوری مدیریت می شود:

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد و توسعه استراتژی جهت مدیریت و فناوری به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت کند.

شناسایی و ارزیابی فناوری های جایگزین و نو در راستای خط مشی و استراتژی و اثر آنها بر روی کسب و کار جامعه

مدیریت سرمایه گذاری در فن آوری شامل شناسایی و جایگزینی فناوریهای منسوخ

بکارانداختن و بهره برداری کامل از فناوریهای نوآورانه و سازگار با محیط (صرفه جویی در انرژی و منابع، حداقل کردن

ضایعات و آلودگی ها، ترغیب به بازیافت و استفاده مجدد)

استفاده از فناوریهای ارتباطات و اطلاعات در حمایت و بهبود عملیاتهای مؤثر سازمان

استفاده از فناوری در حمایت از بهبود.

۶-۴-۵- اطلاعات و دانش ، مدیریت می شود

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

ایجاد و توسعه یک استراتژی جهت مدیریت اطلاعات و دانش به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت نماید.

شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دانش سازمان

جمع آوری ، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش در حایت از خط مشی و استراتژی

ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات و دانش مرتبط با آنها

بهره گیری از فناوری اطلاعات در حمایت از ارتباطات درون سازمانی و مدیریت دانش و اطلاعات

تضمین و بهبود اعتبار ، یکپارچگی و امنیت اطلاعات

پرورش ، توسعه و حفاظتن مناسب از دارایی های فکری انحصاری جهت پیشینه سازی ارزش برای مشتری

جستجو جهت دستیابی ، افزایش و استفاده از دانش به صورت مؤثر

ایجاد تفکر خلاق و نوآور در سازمان با استفاده از منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط

۶-۵- 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 می بخشند .

۶-۵-۱- فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

طراحی فرآیند های سازمان ، شامل فرآیندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط مشی و استراتژی



شناسایی ذینفعان فرآیندها و مدیریت مسائل مشترک در درون سازمان و با شرکای بیرونی ، به منظور مدیریت و مؤثر فرآیندهای به هم مرتبط.

برقراری سیستم مدیریت فرآیندها.

به کارگیری استانداردهای سیستمی به منظور پوشش سیستمهایی مانند سیستمهای مدیریت کیفیت ، سیستم های زیست محیطی و سیستم های ایمنی و بهداشت شغلی در مدیریت فرآیند.

بکارگیری شاخص های فرآیند و تعیین اهداف عملکرد.

بازنگری اثر بخشی چارچوب فرآیندها در تحقق خط مشی و استراتژی.

۶-۵-۲- فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش زاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می یابند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

شناسایی و اولویت بندی فرصتهای بهبود و سایر تغییرات اعم از تغییرات تدریجی و جهشی.

استفاده از نتایج عملکردی و ادراکی و اطلاعات به دست آمده از فعالیتهای یادگیری به منظور اولویت ها و اهداف بهبود و روشهای بهبود یافته عملیاتی

ترغیب و به ظهور رساندن استعدادهای خلاق و نوآور کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری در بهبودهای تدریجی

کشف و به کار گیری طراحی های جدید فرآیند، فلسفه های عملیاتی و فناوری های توانمندساز.

برقراری روشهای مناسب برای استقرار تغییرات.

اجرای آزمایشی و کنترل استقرار فرآیندهای جدید یا تغییر یافته.

مطلع تمامی ذینفعان مرتبط از تغییرات فرآیندها

اطمینان از آموزش کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته ، قبل از استقرار آنها.

اطمینان از دستیابی تغییرات فرآیند به نتایج پیش بینی شده

۶-۵-۳- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

استفاده از تحقیقات بازار ، نظرسنجی مشتریان و سایر باز خورها برای تعمین نیازها و انتظارات حال مشتریان برای محصولات و خدمات

پیش بینی و شناسایی بهبودها با هدف بهتر کردن محصولات و خدمات در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات آینده مشتریان و سایر ذینفعان.

طراحی و ایجاد محصولات و خدمات جدید با همکاری مشتریان و شرکاء به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان درک و پیش بینی تأثیر و قابلیت فناوری های جدید بر محصولات و خدمات.

ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازار تثبیت شده فعلی و دستیابی به سایر بازارها.

به کارگیری خلاقیت ، نوآوری و شایستگی های کلیدی کارکنان درون سازمان و همکاری تجاری بیرون برای طراحی و ایجاد محصولات و خدمات رقابت پذیر.

۴-۵-۶- محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می شوند.

میتواند شامل نکات زیر باشد:

تولید یا تأمین محصولات و خدمات هماهنگ با طراحی و توسعه.

بازاریابی و اطلاع رسانی ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان بالفعل و بالقوه.

تحویل محصولات و خدمات به مشتریان.

ارائه خدمات بهتر محصولات و خدمات شامل بازیافت خدمات و محصولات در صورت نیاز.

۴-۵-۵- ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می شود.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

تعیین و برآورده کردن خواسته های ارتباطی روزانه مشتریان.

رسیدگی به بازخوری های دریافتی از ارتباط روزانه با مشتریان شامل شکایات.

مشارکت آینده نگر با مشتریان به منظور تبادل نظر و برآورده کردن نیازها، انتظارات و علایق آنان.

پیگیری و بررسی فروشها، پشتیبانی و سایر تماسها به منظور تعیین سطح رضایت مشتریان از محصولات ، خدمات و دیگر فرآیندهای مرتبط با مشتریان در زمینه فروش و پشتیبانی.

تلاش برای حفظ خلاقیت و نوآوری در روابط فروش و پشتیبانی با مشتریان.

شراکت با مشتریان ایجاد کننده ارزش افزوده در زنجیره تأمین.

بکارگیری نظرسنجی های منظم و سایر روشهای ساختاریافته جمع آوری داده ها و داده های جمع آوری شده در تماسهای روزانه با مشتریان به منظور تعیین و تقویت سطح رضایت روابط با مشتریان.

توصیه به مشتریان برای بکارگیری مسئولانه محصولات.

#### ۶-۶- معیار شش : نتایج مشتریان ( Customer Results )

سازمانهای متعالی به طور فزاینده نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست مییابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

#### ۶-۶-۱- مقیاسهای ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. به عنوان مثال از نظرسنجی های مشتری ، گروههای نمونه ، رتبه بندی فروشندگان ، تقدیرها و شکایات به دست می آیند.

با توجه به ماهیت سازمان هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

تصویر سازمان

قابلیت دسترسی

ارتباطات

شفافیت

انعطاف پذیری

رفتار آینده نگر

پاسخگویی

محصولات و خدمات

کیفیت

ارزش

قابلیت اطمینان

نوآوری در طراحی

تحويل

جنبه های زیست محیطی

فروش و پشتیبانی پس از فروش

توانایی ها و رفتار کارکنان

توصیه و پشتیبانی

متون مستندات فنی تهیه شده برای مشتریان

رسیدگی به شکایات

آموزش بکارگیری محصول

زمان پاسخگویی

پشتیبانی فنی

تدارک گارانتی و ضمانت

وفاداری

تصمیم به خرید مجدد

تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان

تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران

۶-۶-۲- شاخص های عملکردی

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک و پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک مشتریان بیرونی بکار گرفته می شود.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه همایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

تصویر سازمان

تعداد تقدیر نامه های مشتریان و نامزدی برای جوایز

پوشش مطبوعاتی

محصولات و خدمات

رقابت پذیری

نرخ عیوب ، خطا و مرجوعی

مهرهای تأیید و برچسب های زیست محیطی

تدارک گارانتی و ضمانت

شکایات

شاخصهای لجستیکی

چرخه عمر محصول

نوآوری در طراحی

زمان ارائه محصول به بازار

فروش و پشتیبانی پس از فروش

تقاضا برای آموزش

رسیدگی به شکایات

نرخ پاسخگویی

وفاداری

طول مدت ارتباط

توصیه های مؤثر

تناوب/ ارزش سفارشات

ارزش طول مدت ارتباط

تعداد شکایات و قدردانی ها

کسب و کارهای جدید و یا از دست رفته

نگهداری مشتری

#### ۶-۷- معیار هفت : نتایج کارکنان ( People Results )

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

۶-۷-۱- مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه ، مصاحبه و ارزیابی های ساختار یافته بدست می آیند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها میتواند شامل موارد زیر باشد:

انگیزش

ارتباطات

توانمند سازی

فرصتهای برابر

مشارکت رهبری

فرصتهای یادگیری و کسب موفقیت

قدردانی

تعیین اهداف و ارزیابی ها

ارزش های سازمانی، مأموریت، آرمان، خط مشی و استراتژی

آموزش و توسعه

رضایت

امور اداری سازمان

شرایط استخدام

تسهیلات و خدمات

شرایط ایمنی و بهداشتی

امنیت شغلی

حقوق و مزایا

روابط همکاران

مدیریت تحول

خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان

نقش سازمان در جامعه و اجتماع

شرایط محیط کار

۶-۷-۲- شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخصهای داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراک آنان به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

دستاوردها

شایستگی های مورد نیاز سازمان در مقایسه با شایستگی های مورد نیاز

بهره وری

نرخ موفقیت آموزش و توسعه کارکنان در دستیابی به اهداف

جوایز و تقدیر نامه های بیرونی

انگیزه و مشارکت

مشارکت در تیم های بهبود

مشارکت در نظام پیشنهادات

سطوح آموزش و توسعه، مزایای قابل اندازه گیری کار تیمی

قدردانی از اشخاص و تیمها

نرخ نظر سنجی های کارکنان

رضایت

سطوح غیبت و بیماری

میزان حوادث

گله مندبها

روند استخدام

میزان جذب و ترک سازمان و وفاداری کارکنان

اعتصاب ها

میزان استفاده از تسهیلات و مزایای ایجاد شده توسط سازمان.

خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان

دقت در امور اداری کارکنان

سرعت پاسخگویی به درخواستها

ارزیابی آموزشها

#### ۸-۶- معیار هشت : نتایج جامعه ( Society Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

در اینجا مشخص میگردد که سازمان درارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

۸-۶-۱- مقیاس ادراکی



این مقیاسها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است. به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گزارشها ف مقالات ، مطبوعات ، گردهمایی های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می آیند.

برخی از مقیاسها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

تصویر سازمان

پاسخگویی به تماسها

به عنوان یک کارفرما

به عنوان یک عضو مسئول در جامعه

عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول

انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه

ایجاد فرصتهای برابر

تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی

ارتباط با مسئولین مرتبط

رفتار اخلاقی

مشارکت با مجامع محلی که سازمان در آن فعالیت می کند.

مشارکت در تحصیلات و آموزش

مشارکت در مجامع حرفه ای در فعالیتهای مرتبط

حمایت از تدارکات رفاهی و درمانی

حمایت از فعالیتهای ورزشی و تفریحی

کارهای داوطلبانه و بشر دوستانه

کاهش و پیش گیری اذیت و خسارت ناشی از عملیات سازمان و یا در طول چرخه عمر محصولات و خدمات

مخاطرات بهداشتی و سوانح

صدا و بوی نامطبوع

خطرات (ایمنی)

آلودگی و انتشار سموم

تحلیل و بررسی زنجیره تأمین

ارزیابی عملکرد زیست محیطی و ارزیابی دوره عمر محصول

گزارش دهی از فعالیتها به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع

انتخاب روش حمل و نقل

پیامدهای زیست محیطی

کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی

جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودی ها

استفاده از خدمات عمومی نظیر گاز، آب و برق

باز یافت

۶-۸-۲- شاخص های عملکرد یا این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک جامعه به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

مدیریت تغییرات در سطوح استخدام

مراودات با مراجع رسمی در مسایل نظیر گواهینامه، تأییدیه ها، واردات یا صادرات، برنامه ریزی، ترخیص محصول، تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی

تبادل اطلاعات مرتبط با بهترین تجارب در زمینه مسؤولیت اجتماعی ، ممیزها و گزارش به جامعه.

## ۹-۶- معیار نه : نتایج کلیدی عملکرد ( Key Performance Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

### ۹-۶-۱- دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و استراتژی سازمان مورد تعلق قرار گرفته اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان برخی از مقیاسهای مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می توانند در شاخصهای کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

دستاوردهای مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

داده های عمومی و مرتبط با بازار ( فروش، قیمت، سهام، سود سهام و ... )

سود آوری ( حاشیه سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از بهره و مالیات، حاشیه و ... )

اطلاعات مرتبط با سرمایه گذاری و دارایی ها ( بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی خالص، بازگشت سرمایه بکار گرفته شده و ... )

عملکرد بودجه ای ( عملکرد در کل سازمان و یا بودجه واحد )

دستاوردهای غیر مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

سهام بازار

زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار

نرخ موفقیت

حجم

عملکرد فرآیند

### ۹-۶-۲- شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

مالی

جریان نقدینگی

استهلاک

هزینه های نگهداری و تعمیرات

هزینه های پروژه

میزان اعتبار

غیر مالی

فرآیندها ( عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها، سازمان سیکل)

منابع بیرونی از جمله مشارکت ها ( عملکرد تأمین کنندگان ، تعداد و ارزش افزوده مشارکت ها ، تعداد و ارزش در نتیجه بهبودهای مشترک با شرکاء تجاری)

ساختمانها، تجهیزات و مواد( نرخ عیوب، گردش موجودی ها، نحوه اسفاده)

تکنولوژی ( نرخ نوآوری، ارزش دارایی های معنوی، ثبت اختراع ، حق مالکیت)

اطلاعات و دانش ( قابلیت دسترسی، یکپارچگی ، ارزش سرمایه های معنوی)

## ۷- نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیار های توانمند سازها ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص میدهد که وزن زیر مجموعه ۵ معیار آن عبارت است از : فرآیند ها ۱۴ درصد ، رهبری ۱۰ درصد ، مشارکت و منابع ۹ درصد ، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و استراتژی ۸ درصد

معیار های نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیر مجموعه آن عبارتند از : نتایج مشتریان ۲۰ درصد ، نتایج کارکنان ۹ درصد ، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد.

## ۸- خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه میدهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

### ۸-۱- فرآیند عمومی خودارزیابی

قدم اول: ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی

قدم دوم: ایجاد و جاری سازی استراتژی اطلاع رسانی

قدم سوم: طرح ریزی کل فرآیند خودارزیابی

قدم چهارم: انتخاب و آموزش تیم مدیریت کننده فرآیند

قدم پنجم: انجام خودارزیابی

قدم ششم: اولویت بندی یافته های خودارزیابی

قدم هفتم: تشکیل تیم های بهبود و تدوین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی

### ۸-۲- روشهای خودارزیابی

**روش پرسشنامه:** کم هزینه و سریع انجام میشود سوالات از اجزای معیارهای نه گانه میتواند به شکل ساده بصورت بله و خیر باشد. دقت ارزیابی در این روش پایین است.

**روش ماتریسی:** این روش نیاز به آموزش کمی دارد. این روش همانند روش پرسشنامه بر اساس اعلام نظر افراد ارزیابی میکند.

**روش کارگاهی:** اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه میکنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه های اجرایی و امتیاز دهی به یک نظر اجماع میرسند.

**روش پروفورما:** بعلت درگیری افراد بیشتری از افراد در بخش های مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روشهای دیگر است.

**روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه:** در این روش بر اساس فرآیندی که جهت دریافت جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده است صورت میگیرد. امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است.

## ۸-۳- منطق رادار RADAR در چرخه خودارزیابی

استفاده از عناصر RADAR یکی از روشهای تعیین امتیاز دهی و ارزیابی میباشد. اساس این الگو بر پایه مفاهیم اصلی بهبود مستمر و چرخه PDCA دمینگ ( برنامه PLAN ، اجرا DO ، بررسی CONTROL و عمل ACTION ) که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت و بهبود مستمر میباشد بنا شده است.

RADAR از چهار جزء تشکیل شده است:

نتایج Results

روش و رویکرد Approach

تسری یا جاری سازی Deployment

ارزیابی و بازنگری Assessment & Review

## ۹- سطوح تعالی در کسب جایزه

سطوح تعالی سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز میکند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان میدهد.

• سطح اول : دریافت گواهینامه

سازمانهایی که کوشش میکنند عملکرد فعلی خود را به کمک یک مدل تعالی سازمانی مانند مدل بالدريج ، مدل EFQM و مدل‌های دیگر خودارزیابی کرده و فعالیتهای سازمان را در قالب معیارهای ۹ گانه دسته بندی نمایند.

• سطح دوم : دریافت تقدیر نامه

سازمانهایی که سعی دارند اجزای معیارهای ۹ گانه را پیاده سازی و اجرا نمایند و در صورت کسب حداقل ۴۰۰ امتیاز در این سطح بصورت رسمی قرار میگیرند .

• سطح سوم : تندیس بلورین

این نوع سازمانها بایستی طبق مدل به سرعت و منظم و براساس جداول و برنامه ریزی های از قبل حرکت کنند و در صورت کسب امتیاز بالای ۵۵۰ بعنوان برگزیده جایزه کیفیت و دریافت تندیس بلورین معرفی میشود.

- سطح چهارم : تندیس سیمین

این نوع سازمانها بصورت سریع فرآیندها را طی کرده و از اطلاعات جامع و معتبر و به موقع استفاده میکنند و با معیارهای کمی مورد سنجش قرار میگیرند. این سازمانها بایستی بیش از ۶۳۰ امتیاز کسب کند تا بعنوان برگزیده و برنده جایزه تندیس سیمین معرفی شوند

- سطح پنج : تندیس زرین

در این سازمانها معیارهای ۹ گانه و اجزای آنها پیاده شده و بصورت استاندارد و با سرعت و دقت اجرا و خودارزیابی نهادینه شده است. سازمانهایی که بتوانند حداقل ۷۰۰ امتیاز کسب کنند بعنوان برنده جایزه کیفیت اروپا و دریافت تندیس زرین کیفیت معرفی میشوند.

#### ۱۰- مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدریج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست.

لزوم رقابت پذیرش بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های 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 بالدریج و EFQM و تغییراتی که احیاناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروههای کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدلها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستمهای مدیریت این پیش نویس ها 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 مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری 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 اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند.