

فهرست مطالب

- مقدمه
- نیاز به مدلی برای تعالی سازمان
- روش های طراحی و اجرای پروژه های TQM
- معرفی مدل EFQM
- سطوح سرآمدی EFQM
- اجزای مدل EFQM
- مفاهیم محوری EFQM
- مدل سرآمدی EFQM
- ساختار معیارهای توانمند ساز
- ساختار معیار نتایج
- ماتریس امتیازدهی RADAR
- شناسایی نقاط قوت برای توانمند سازها
- شناسایی حوزه هایی برای بهبود توانمند سازها
- امتیازدهی نتایج
- فرایند ارزیابی
- توزیع جایزه کیفیت اروپا ۲۰۰۰-۲۰۰۲
- خود ارزیابی در مدل EFQM
- جایزه ملی کیفیت ایران

سعی ما در تألیف این تحقیق آشنایی با برخی از دلایل، اصول و باورهای اولیه حاکم بر مدل های تعالی سازمانی و در جریان قرار گرفتن از اقدامات سایر کشورها در زمینه تهیه و تدوین جوایز کیفیت بعنوان ابزاری میان بر (Shortcut) برای نیل به مفهوم مدیریت کیفیت جامع است که امیدواریم توانسته باشیم، این هدف خود فایل شویم.

سازمان اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ م توسط ۱۴ شرکت اروپایی تشکیل شد. در حال حاضر اعضای این سازمان به ۸۰۰ سازمان با گستره سازمان های بزرگ چند ملیتی تا شرکت های مهم ملی بالغ می شود که هدف آن گسترش رشد و توسعه پایدار در میان سازمان های اروپایی است. هدف و مأموریت این سازمان عبارت است از :

کمک و تشویق سازمان های اروپایی به مشارکت در فعالیت هایی که در نهایت به ارتقای سطح رضایت مشتری و کارکنان ، تأثیر بر جامعه و نتایج حاصله برای سازمان بینجامد .

پشتیبانی از مدیران سازمان های اروپایی برای شتاب بخشیدن به فرآیند استقرار مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک عامل مهم در نیل به مزیت رقابت در سطح جهانی . ژاک دلور در سال ۱۹۸۸ در نطقی در بروکسل خطاب به مدیران اروپایی اعلام کرد : نبرد برای کیفیت یکی از پیش نیازهای موفقیت برای سازمان های شما و نهایتاً موفقیت برای جامعه اروپا است.

نیاز به مدلی برای تعالی سازمان

تغییرات بوجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش های انجام شده توسط سازمان تجارت جهانی (WTO) در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند.

یکی از اساسی‌ترین سئوالاتی که در مباحث کیفیت مطرح است این سئوال است که به راستی هدف نهایی اجرای مدل‌های کیفیت چیست؟

یکی از پاسخ‌هایی که به این سئوال داده شده است معروف به مدل درختی مدیریت کیفیت جامع است. اما از آنجایی که غیر از اقدام موسسه استاندارد انگلستان اقدام دیگری در مورد استاندارد کردن مفهوم TQM انجام نشده است هر سازمانی برای خود مفهوم خاصی و برداشت ویژه‌ای از TQM را استنتاج نموده است. در مدل معرفی شده هدف نهایی رسیدن به TQM است و بنابراین راه‌های متعددی برای نیل به این هدف وجود دارد.

تعاریف ارائه شده در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

در آینده دو نوع شرکت وجود خواهد داشت آنهایی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا کردند و آنهایی که از دور خارج شده اند شما مجبور به اجرا مدیریت کیفیت جامع نیستید زیرا بقاء اجباری نیست

ادوارد دمینگ

■ TQM

عبارت است از یک رویکرد برای افزایش موثر بودن و انعطاف پذیری همه جانبه سازمان. این رویکرد طریقی برای سازماندهی و مشارکت همه جانبه سازمان اعم از بخشها، فعالیتها و افراد در هر سطح سازمانی میباشد

“Oakland 1991 “

■ TQM

یک فلسفه مدیریتی و رفتاری است که هدف آن بکارگیری مناسب منابع سازمان در موثرترین حالت خود برای دستیابی به اهداف سازمان میباشد

“BS7850 1992 ”

■ TQM

هنر مدیریت تمام اجزا برای رسیدن به سرآمدی است. قاعده طلایی در آن چنین است: “کاری را برای دیگران انجام بده که دوست داری برایت انجام دهند”

“ Besterfield et al 1999”

۳. روش های طراحی و اجرای پروژه های TQM

• روش های شناخته شده

• ارائه یک روش کاربردی

۳-۱. روش های شناخته شده

• استفاده از اجزاء TQM

• بکارگیری نظرات خبرگان

• الگوبرداری از تجارب موفق [Benchmarking]

• استفاده از جوایز کیفیت و مدل های سرامدی سازمان

جوایز کیفیت

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت ، اندازه ، ساختار و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار بدهد. مدل های تعالی سازمان ابزاری جهت کمک به سازمان ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن هستند. این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود (ایده آل) تفاوت ها را شناسایی و سپس بر اساس این تفاوت ها (عارضه ها) و بررسی علل وقوع آن ها راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آن ها را اجرا نمایند.

امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که در حال حاضر تعداد این جوایز حدود ۱۳۰ جایزه کیفیت، بهره‌وری و برتری است. در سه قطب بزرگ اقتصادی سده اخیر (ژاپن، امریکا و اروپا) اصلی‌ترین نمونه این جوایز عبارت‌اند از: جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه بالدريج در امریکا، 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.

نکته مهم: توجه این جوایز به سمت بهره‌وری، کیفیت و تعالی جویی است به علاوه این جوایز مبنایی مناسب برای خود ارزیابی سازمان‌ها می‌باشند تا از این طریق ضمن ارزیابی خود، اصطلاحاً به عارضه‌یابی بپردازند.

دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه با مشکلات جدی روبه‌رو هستند بسیار آموزنده و اجرایی است.

۴. معرفی مدل سرآمدی EFQM

یک ابزار برای سرآمدی سازمان میباشد که

➤ چارچوبی غیر تجویزی دارد

➤ مسیری است برای حرکت سازمان به سوی سرآمدی

➤ پروژه ان استقرار سیستم خود ارزیابی است

تعریف مدل سرآمدی EFQM

یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیتهای بهبود مستمر

می‌گردد

۱-۴. آشنایی با روند توسعه مدل EFQM

۱۹۸۸- تاسیس بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) توسط ۱۴ شرکت اروپایی

۱۹۹۱- شکل‌گیری و معرفی جایزه کیفیت اروپا (EQA)

۱۹۹۵- شکل‌گیری و معرفی جایزه بخش خدمات عمومی

۱۹۹۶- شکل‌گیری و معرفی جایزه واحدهای عملیاتی

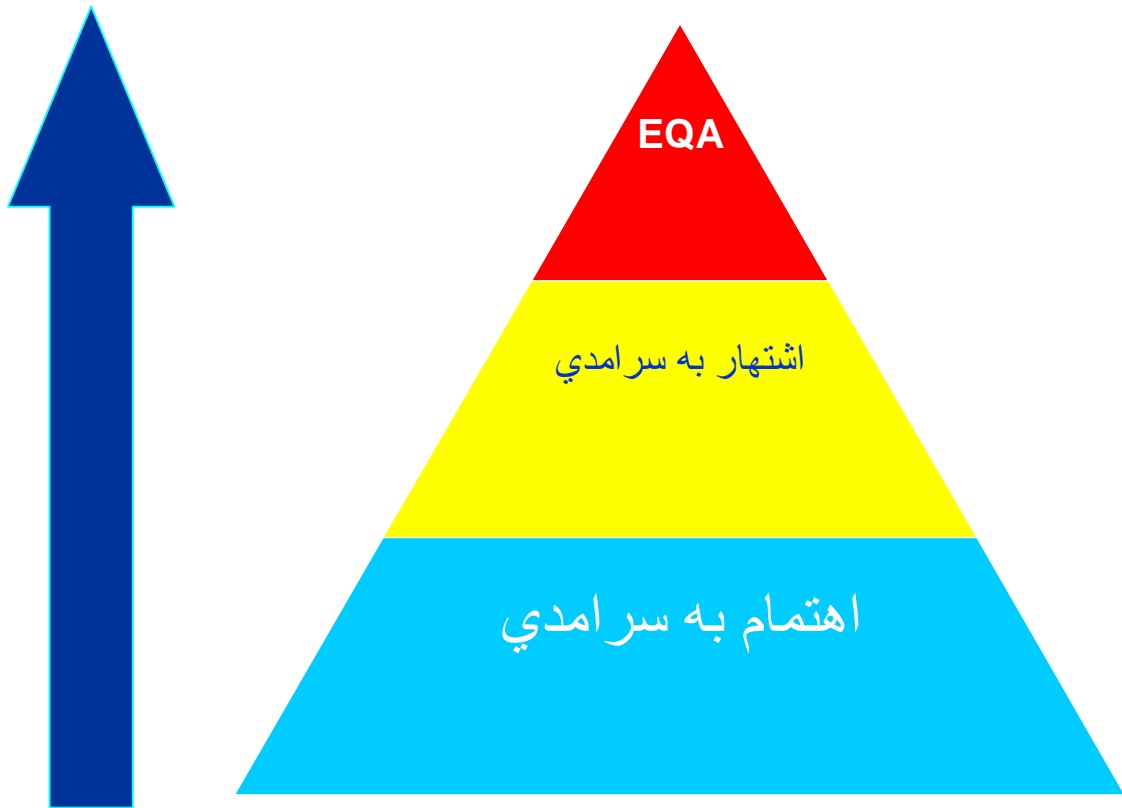
۱۹۹۶- طراحی مدل سرآمدی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط

۱۹۹۹- بازنگری اساسی در مدل قبلی و معرفی مدل بهبود یافته

۲۰۰۱- معرفی ویرایش مدل سرآمدی بنگاه‌های کوچک و متوسط

۲۰۰۳- بازنگری در مدل و معرفی ویرایش جدید

سطوح سرمایه‌گذاری EFQM



۲-۴. جوایز کیفیت اروپایی که مبتنی بر مدل EFQM هستند

Austria Portugal	Norway
Belgium	Russia
Denmark	Finland
Germany	Slovenia
Hungary	Spain
Ireland	Switzerland
Italy	The Netherland
Poland	Turkey
Czech republik	United Kingdom
Ukraine	

اهداف جوایز ملی کیفیت

۱- ارائه معیارهای ارزیابی

ایجاد خطوط راهنما برای اندازه گیری پیشرفت و عملکرد در زمینه های کیفیت و تعالی

۲- معرفی سازمان های برتر و برندگان جوایز کیفیت

الگو قراردادن جهت بهبود نظام های مدیریت

۴-۴. دسته بندی متقاضیان جایزه کیفیت اروپا

✓ شرکت های بزرگ و یا واحدهای تجاری مستقل

✓ واحدهای عملیاتی از شرکت ها

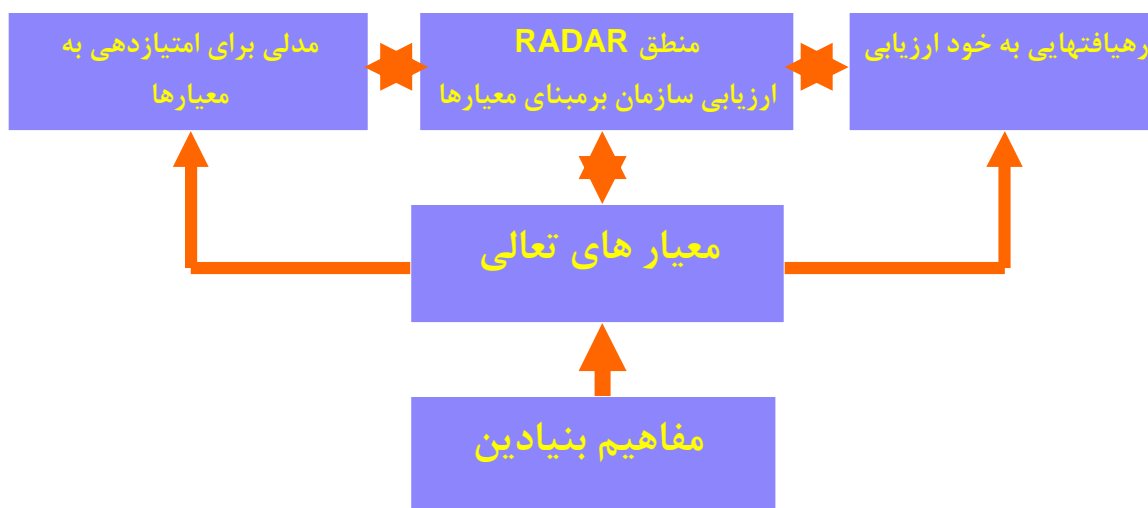
✓ سازمان های خدمات عمومی

✓ سازمان هایی با اندازه کوچک و متوسط (مستقل و وابسته)

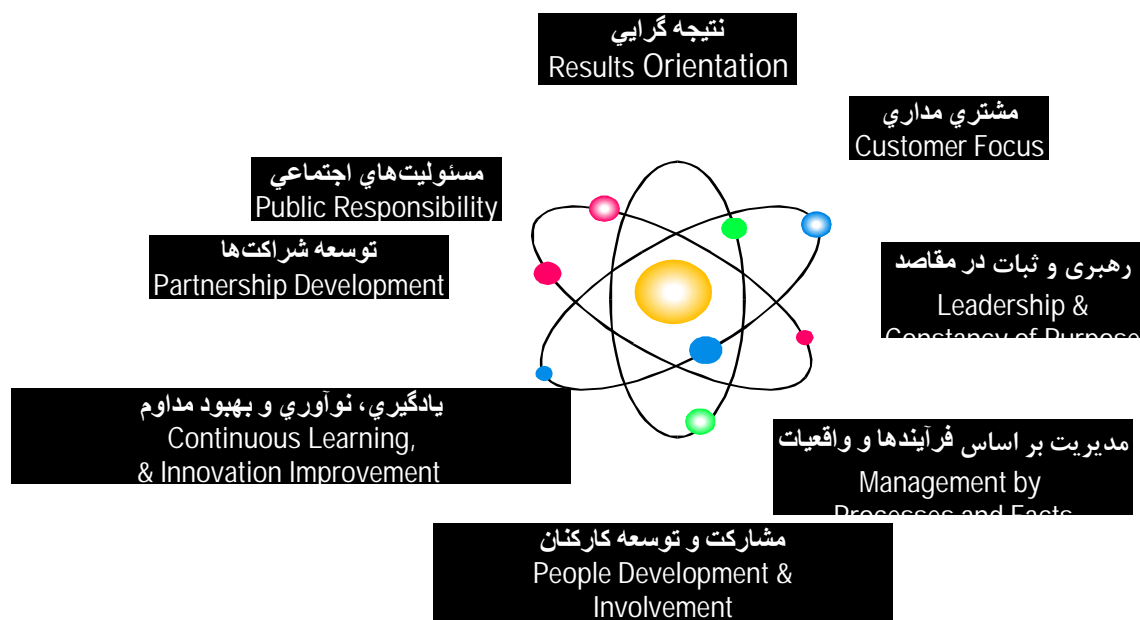
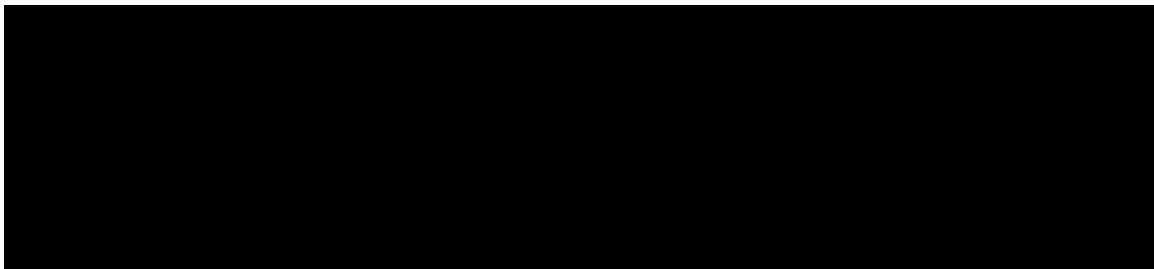
۴-۴. استفاده کنندگان از مدل سرآمدی EFQM

- بیش از ۲۰۰۰۰ سازمان در سرتاسر اروپا
- ۶۰٪ از ۲۵ شرکت بزرگ اروپا
- ۹ سازمان از ۱۳ سازمان اروپایی که در رده ۵۰ شرکت مهم دنیا قرار دارند.
- حداقل ۱۰۰۰۰ SME

اجزای مدل



مفاهيم بنيادين



۱- نتیجه گرایی

دستیابی به نتیجه مطلوب

(این نتیجه باید نظر تمامی ذینفعان را بطور متوازن جلب کند)

۲- مشتری مداری

جلب نظر مشتری

(ایجاد وفاداری در مشتری و حفظ آن و بدست آوردن سهم بازار)

۳- رهبری و ثبات در مقاصد

ایجاد شفافیت و ثبات در مقاصد سازمان (فراهم کردن محیطی که در آن سازمان و کارکنان

می توانند به تعالی دست یابند).

۴- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات

مدیریت فعالیتهای مرتبط باهم و اتخاذ تصمیمات مرتبط با عملیات جاری سازمان و

بهبودهای طرح ریزی شده

(بر اساس اطلاعات قابل اعتمادی که در برگیرنده برداشتهای ذینفعان است)

۵- مشارکت و توسعه کارکنان

حداکثر کردن مشارکت کارکنان

(توانمند کردن کارکنان و ایجاد ارزش های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان)

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

به چالش کشیدن وضع موجود و اهمیت دادن به یادگیری و نوآوری

(مدیریت دانش و به اشتراک گذاشتن آن همراه با فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر)

۷- توسعه شراکت‌ها

شراکت بمنظور ایجاد ارزش افزوده

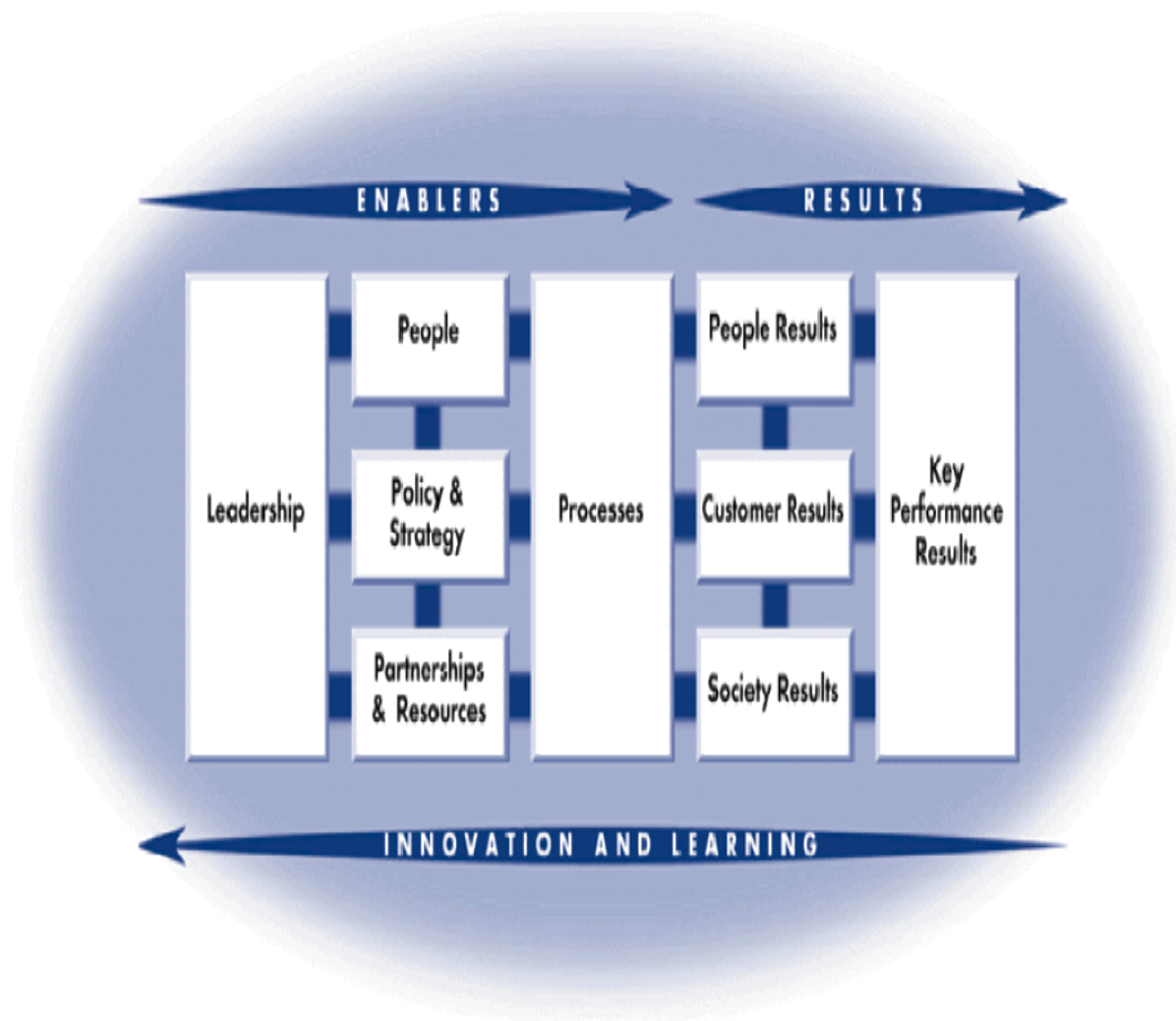
(براساس اعتماد، مشارکت دانش)

۸- مسئولیت‌های اجتماعی

توجه به جامعه و عمل کردن فراتر از انتظارات و مقررات جامعه

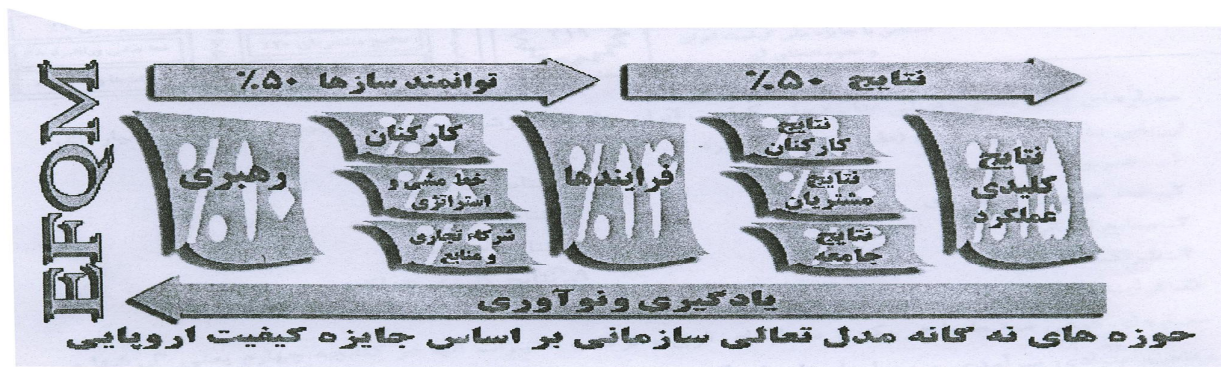
(با توجه به اخلاقیات)

معیارهای مدل تعالی



۱-۷. تخصیص درصدها

امتیازات معیارها



۸- ساختار معیارهای توانمندسازها

- معیار رهبری
- معیار خط مشی و استراتژی
- معیار شراکت ها و منابع
- معیار منابع انسانی
- معیار فرایندها

توانمندسازها Enablers

ساختار توانمندسازها

۱-۸. تعریف معیار رهبری

Excellent leaders develop & facilitate the achievement of the mission & vision. They develop organisational values & systems required for sustainable success and implement these via their actions and behaviours. During period of change they retain a required, such leaders are able to change the direction of the organisation & inspire others to follow.

■ رهبران سرآمد مأموریت و دور نما را تدوین و شرایط دستیابی به آنها را تسهیل می نمایند. آنها ارزش های سازمانی و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اعمال و رفتار خود به اجرا در می آورند. در دوره تحولات ثبات در اهداف دارند. هر کجا که لازم باشد چنین رهبرانی قادر هستند که جهت سازمان را تغییر داده و سایرین را برای پیروی از آن تهییج نمایند.

رهبری

1a- رهبران، مأموریت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی هستند.

1b- رهبران شخصاً جهت حصول اطمینان از ایجاد و توسعه و بکارگیری سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت می نمایند.

1c- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

۱d- رهبران به پرسنل سازمان انگیزه داده و از ایشان حمایت و قدردانی می نمایند.

۱e- رهبران تعیین کننده و پشتیبان تحولات سازمانی هستند.

۲-۸. تعریف خط مشی و استراتژی

Excellent organization implement their mission and vision by developing a stakeholder focused strategy that takes account of the market and sector in which it operates. Policies , plans, objective and processes are developed and deployed to deliver strategy.

■ سازمان های سرآمد ماموریت و دور نمای خود را از طریق در پیش گرفتن یک

استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعال

هستند , اجرا می نمایند. خط مشی ها , برنامه ها , اهداف و فرایندها برای تحقق

استراتژی ها توسعه یافته و جاری می گردند.

خط مشی و راهبرد

a1 خط مشی و راهبرد سازمان براساس نیازها , توقعات حال و آینده ذینفعان ایجاد شده است.

۲b- خط مشی و راهبرد براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های مرتبط خلاقانه و فعالیت های خارجی مرتبط ایجاد شده است .

۲c- خط مشی و راهبرد , ایجاد شده و مورد بازنگری و روزآمدی قرار می گیرد.

۲d- خط مشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی در سازمان
استقرار می‌یابند.

۳-۸. تعریف معیار شراکت ها و منابع

Excellent organizations plan and manage external partnerships, suppliers and internal resources in order to support policy and strategy and the effective operation of processes. During planning and whilst managing partnerships and resources and they balance the current and future need of the organization, the community and the environment

سازمان های سرآمد شراکت های برون سازمانی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرایندها ، برنامه ریزی و مدیریت مینمایند. به هنگام برنامه ریزی و در حین مدیریت بر شراکت ها و منابع ، میان نیازهای فعلی و اتی سازمان ، جامعه و محیط توازن برقرار می نمایند.

شراکتها و منابع

۴a- مشارکت های خارجی مدیریت می شوند.

۴b- منابع مالی مدیریت می شود.

۴c- ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیریت می شوند.

۴d- تکنولوژی مدیریت می شود.

۴e- اطلاعات و دانش مدیریت می شوند.

۴-۸. تعریف منابع انسانی

Excellent organization manage , develop and release the full potential of their people at an individual , team-based and organizational level. They promote fairness and equality and involve and empower their people . They care for cmmunicate, reward and recognize in a way that motivates staff and builds commiment to using their skills and knowledge for the benefit of the organization.

سازمان های سرآمد تمامی توان بالقوه انسانی خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت نموده ، بهبود داده و از ان بهره میبرند. انها عدالت و برابری را ترویج داده و منابع انسانی خود را در امور مشارکت داده و توانمند می سازند. این سازمان ها منابع انسانی خود را به گونه ای حمایت کرده ، با انها ارتباط برقرار نموده و انها را مورد تشویق و تقدیر قرار میدهند که منجر به ترغیب کارکنان و ایجاد تعهد در انها گشته تا از مهارت ها و دانش خود برای منافع سازمان استفاده نمایند.

کارکنان

- ۳a- منابع انسانی برنامه ریزی، مدیریت و بهبود می یابند.
- ۳b- دانش و شایستگی های پرسنل شناسایی، توسعه و حفظ می شود.
- ۳c- پرسنل مورد مشارکت و توان افزایی قرار می گیرند.
- ۳d- کارکنان و سازمان دارای گفتمان هستند.
- ۳e- کارکنان سازمان شناسایی و مورد قدردانی و توجه قرار می گیرند.

۵-۱. تعریف معیار فرآیند

Excellent organization design , manage and improve processes in order to fully satisfy and generate increasing value for customers and other stakeholders.

فرایندها

- ۵a - فرآیندها به صورت ساختاریافته طراحی و مدیریت می شوند.
- ۵b - فرآیندها با توجه به ضرورتها بهبود یافته و نوآوری برای رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان بکار گرفته می شود.
- ۵c - محصولات و خدمات براساس نیازها و توقعات مشتری طراحی و توسعه می یابند.
- ۵d - محصولات و خدمات , تولید , تحویل و پشتیبانی می شوند.
- ۵e - ارتباط با مشتری مدیریت و بهبود می یابد.

جدول امتیاز دهی توانمندسازها

جدول شماره ۲-۲- جدول امتیازدهی حوزه توانمندسازها براساس مدل EFQM (ادامه)																									
امتیاز (۱) رویکرد منطقی و معقول : - رویکرد سازمان دارای وضوح منطقی است. - رویکرد بخوبی بیان شده و تکامل می‌یابد و بر نیاز ذینفهان تمرکز دارد. - یکپارچگی : - رویکرد سازمان، خطراتی و راهبردها را در بر می‌گیرد. جمع‌بندی :	٪۰			٪۲۵					٪۵۰					٪۷۵					٪۱۰۰						
	عدم وجود هرگونه دلایل و شواهد	وجود شواهد محدود	وجود شواهد قابل ملاحظه	وجود شواهد دقیق و زیاد	وجود شواهد گسترده جامع و کامل	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵
امتیاز (۲) استقرار یکپارچگی : - رویکرد سازمان در دانسته‌ها به درآمده است. - سازمان یافته : - استقرار رویکرد در مسیر ساختاری تحقق یافته است. جمع‌بندی :	٪۰			٪۲۵					٪۵۰					٪۷۵					٪۱۰۰						
عدم وجود دلایل و شواهد	اجرا در حدود ٪۲۵ وجود شواهد محدود	اجرا در حدود ٪۵۰ وجود شواهد قابل ملاحظه	اجرا در حدود ٪۷۵ وجود شواهد دقیق و زیاد	اجرای کامل وجود شواهد گسترده، جامع و کامل	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
امتیاز (۳) ارزیابی و بازنگری مستمری : - میزان اثربخشی - رویکردو استقرار بصورت منظم، مورد سنجش قرار می‌گیرد. - یادگیری : - به منظور شناسایی و ایجاد مشارکت در بهره‌گیری از بهترین تجربیات و تعمیم فرآیندهای بهبود از فعالیت‌های آموزش و فراگیری استفاده می‌شود. - بهبود : - نتایج حاصل از سنجش آموزشی و فراگیری مورد در شناسایی، اولویت‌بندی، تمرکز، ارزیابی و بهبود مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرد. جمع‌بندی :	٪۰			٪۲۵					٪۵۰					٪۷۵					٪۱۰۰						
عدم وجود هرگونه دلایل و شواهد	وجود شواهد محدود	وجود شواهد قابل ملاحظه	وجود شواهد دقیق و زیاد	وجود شواهد گسترده جامع و کامل	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
امتیاز نهایی EFQM :	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰				

شناسایی نقاط قوت برای توانمندسازها

- ❖ در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با شواهد زیر باشید :
- ❖ رویکردهای منطقی و یکپارچه
- ❖ جاری سازی سیستماتیک در کلیه حوزه های مرتبط سازمان
- ❖ اندازه گیری انجام شده باشد
- ❖ بهبود به عنوان نتیجه ای از اندازه گیری و یادگیری باشد

شناسایی حوزه هایی برای بهبود توانمندسازها (نقاط ضعف)

جستجو کنید :

- نتایج ارائه شده ای که توانمند ساز ندارند .
- رویکردی که بر خلاف انتظار با سایر رویکردها ارتباط ندارند .
- فقدان شفافیت فرایندها
- جاری سازی غیر سیستماتیک یا سیستماتیک ضعیف
- عدم وجود شاهد برای اندازه گیری یا یادگیری
- عدم وجود بهبود مبتنی بر اندازه گیری یا یادگیری
- موارد از قلم افتاده

ساختار معیار نتایج

- معیار نتایج مشتریان
- معیار نتایج کارکنان
- معیار نتایج جامعه
- معیار نتایج کلیدی عملکرد

نتایج Results

ساختار نتایج

۹. ساختار معیار نتایج

مشتربان	9-1-a (75%)	9-1-b (25%)	شخص های عملکردی	شخص های برداشتی
معیار نتایج (۹-۱)				
کارکنان ماتریس	9-2-a (75%)	9-2-b (25%)	شخص های عملکردی	شخص های برداشتی
امتیازدهی : نتایج (۹-۲)				
جامعه	9-3-a (25%)	9-3-b (75%)	شخص های عملکردی	شخص های برداشتی
معیار نتایج (۹-۳)				

۹-۴) معیار نتایج

9-4-a

9-4-b

۹-۴) معیار نتایج

(50%)

(50%)

کلیدی عملکرد

شاخص های برداشتی

شاخص های

عملکردی

۹-۱. تعریف معیار نتایج مشتریان

Excellent

Organization comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to their customers.

سازمان های سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط

با مشتریان خود را

اندازه گیری نموده و به

آنها دست می یابند .

۲-۹. تعریف معیار نتایج کارکنان

Excellent organization comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to their people.

■ سازمان های سرآمد بطور فراگیر

نتایج برجسته مرتبط با منابع

انسانی خود را اندازه گیری نموده

و به آنها دست می یابند

۳-۹. تعریف معیار نتایج جامعه

Excellent organization comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to society.

■ سازمان های سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گیری نموده و به

آنها دست می یابند .

۴-۹. - تعریف معیار نتایج کلیدی عملکرد

Excellent organization comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to the key elements of their policy and strategy.

■ سازمان های سرآمد بطور

فراگیر نتایج برجسته مرتبط

با عناصر اصلی خط مشی و

استراتژی را اندازه گیری

نموده و به انها دست

می یابند.

ماتریس امتیازدهی : نتایج

100%	75%	50%	25%	0%	موضوع
وجود روندهای مثبت و عملکردهای خوب در غلب نتایج برای حداقل سه سال	وجود روندهای مثبت و قوی و عملکردهای خوب در غلب نتایج برای حداقل سه سال	وجود روندهای مثبت یا عملکردهای مطلوب در بسیاری از نتایج برای حداقل سه سال	وجود روندهای مثبت یا عملکردهای رضایت بخش در باره ای نتایج	هیچگونه نتیجه یا اطلاعات شفاهی	اثبات هستند یا عملکرد را وجود دارد

نحوه امتیاز دهی حوزه های ۹ گانه مدل EFQM

جدول شماره ۱-۲- نحوه امتیازدهی حوزه‌های نه‌گانه مدل EFQM

۱- معیارهای توانمندساز

شماره معیار	۱	۲	۳	۴	۵
زیر معیار اول	1a	2a	3a	4a	a
زیر معیار دوم	1b	2b	3b	4b	b
زیر معیار سوم	1c	2c	3c	4c	c
زیر معیار چهارم	1d	2d	3d	4d	d
زیر معیار پنجم	1e	2e		4e	e
جمع کل امتیاز برای همه زیر معیارها					
امتیاز حاصله	۵+	۵+	۴+	۵+	۵+

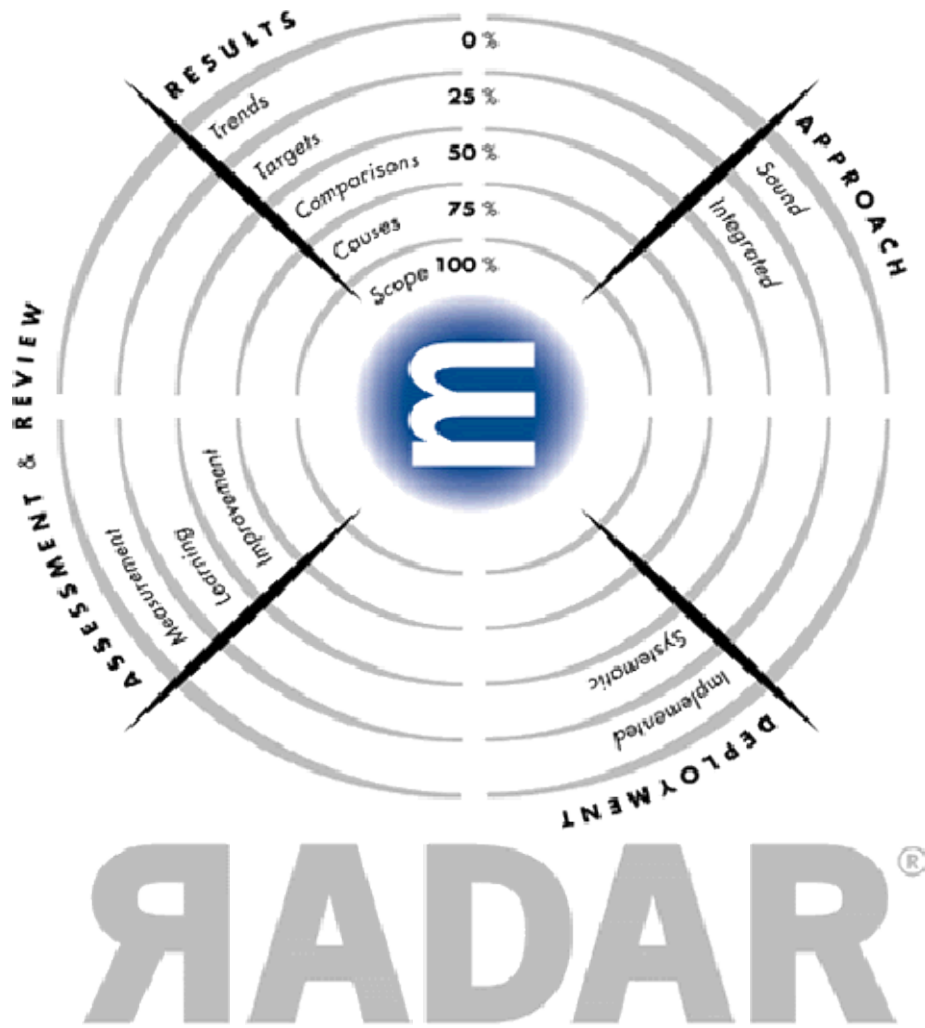
یادآوری: امتیاز حاصله از روش میانگین حسابی بدست می‌آید. بدیهی است چنانچه معیاری با فعالیتهای یک سازمان مرتبط نبوده و کاربرد نداشته باشد، محاسبات امتیاز حاصله براساس امتیاز زیر معیارهای باقی مانده انجام خواهد شد.

۲- معیارهای نتایج

شماره معیار	۶	۷	۸	۹
زیر معیار اول	6a	7a	8a	
زیر معیار دوم	6b	7b	8b	

۳- محاسبه امتیاز کل

شماره / عنوان معیار	امتیاز حاصله	x	وزن	امتیاز مکسوبه
۱- رهبری		x	۱	
۲- کارکنان		x	۰/۹	
۳- خط مشی و راهبرد		x	۰/۸	
۴- شرکاء و منابع		x	۰/۹	
۵- فرایندها		x	۱/۴	
۶- نتایج کارکنان		x	۲	
۷- نتایج مشتری		x	۰/۹	
۸- نتایج جامعه		x	۰/۶	
۹- نتایج کلیدی عملکرد		x	۱/۵	
جمع کل امتیاز:				



RADAR

R : Result

A : Approach

D : Deployment

A : Assessment

R : Review

منطق رادار

می‌گوید هر سازمان نیاز دارد که: RADARمنطق

- § نتایجی را که بعنوان بخشی از فرآیند دستیابی به خطمشی و استراتژی‌های خود هدف گذاری نموده است، تعیین کند.
- § مجموعه‌ای از رویکردهای با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج می‌گردد را طرح‌ریزی و ایجاد نماید.
- § رویکردها را به طریقی نظام یافته (سیستماتیک) و بگونه‌ای که از استقرار کامل آنها اطمینان حاصل شود، را جاری و اجرا نماید.
- § نتایج حاصله از بکارگیری رویکردها را مورد ارزیابی و بازنگری قرار دهد، به گونه‌ای که بهبودهای مورد نیاز شناسایی شود.

عناصر و ویژگی‌های منطق RADAR

ویژگی‌ها	عناصر
<ul style="list-style-type: none"> • روندها • اهداف و مقاصد • مقایسه با سایر سازمانها • روابط علی • محدوده • تناسب / منطقی بودن • یکپارچه بودن • اجرای رویکرد • استقرار نظام یافته • رویکرد • اندازه‌گیری • یادگیری 	<p>نتایج (Results)</p> <p>رویکرد (Approach)</p> <p>جاری سازی (Deployment)</p> <p>ارزیابی و بازنگری (Assessment &</p>

• بهبود

Review)

انطباق منطق RADAR در توانمندسازها

و چرخه PDCA

Plan : Approach

Do : Deployment

Check : Assessment

Act : Review

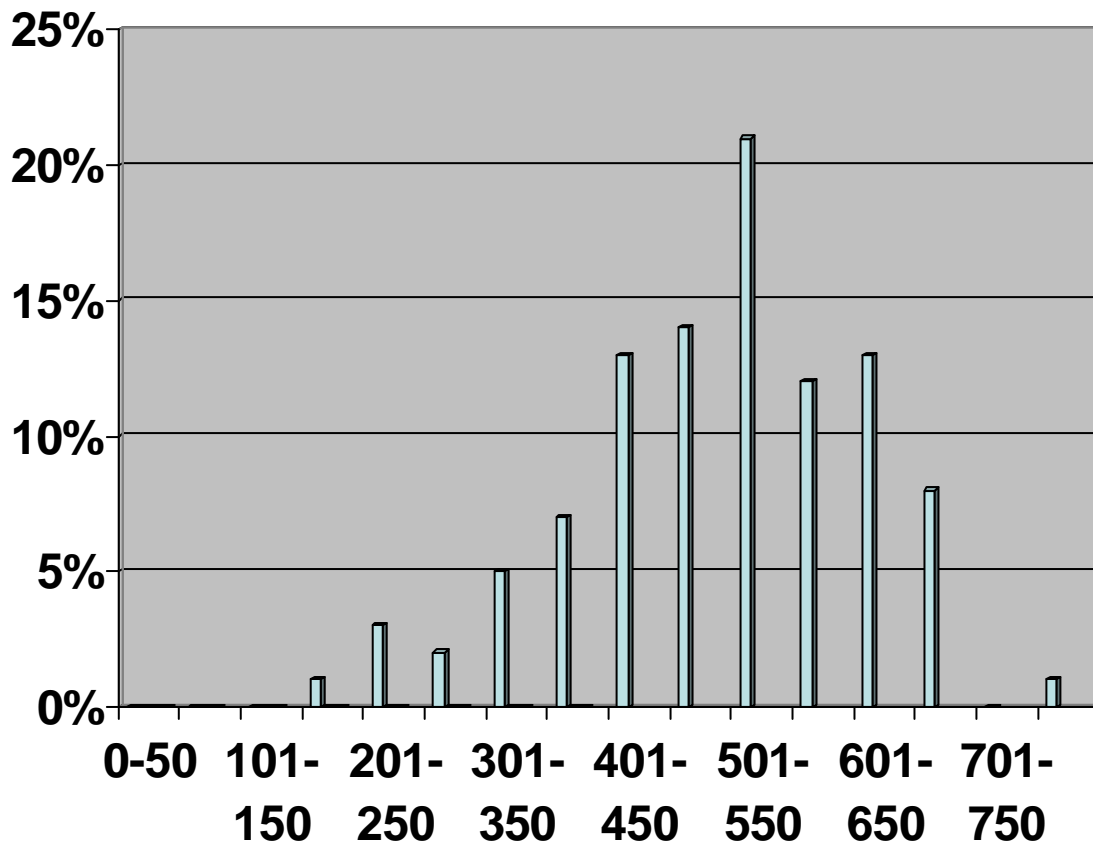
ماتریس امتیاز دهی در سیستم راداری

"توانمند سازها"

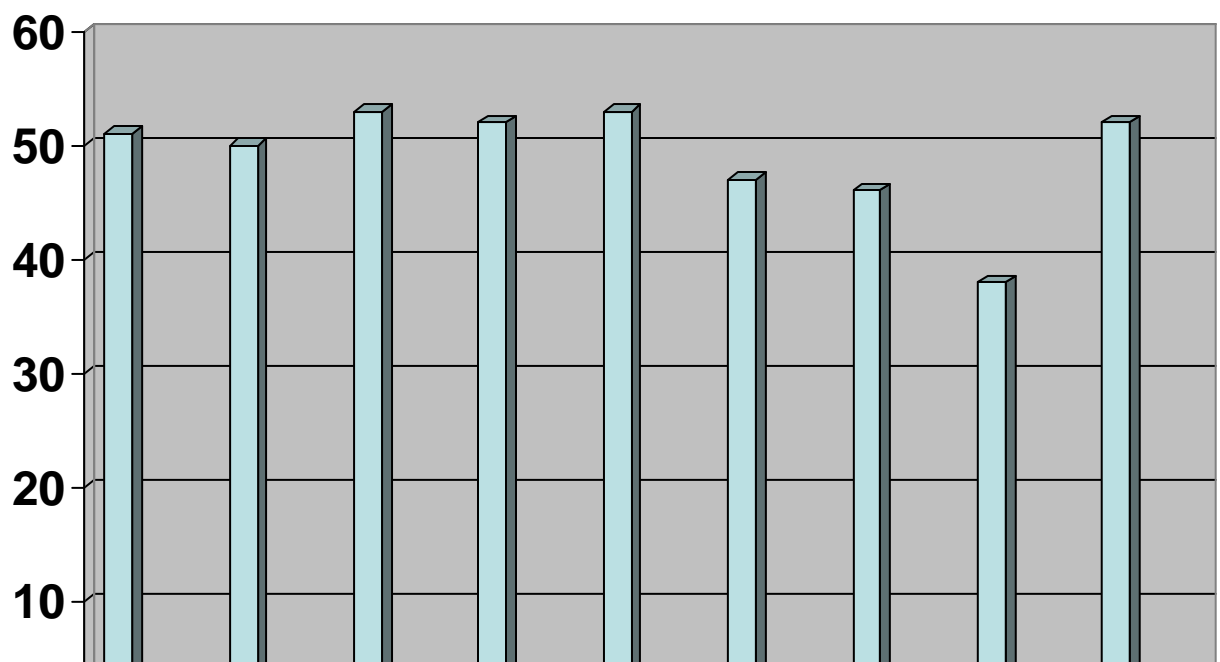
100%	75%	50%	25%	0%	موضوع	عناصر															
مشاهدات جامع و کامل	مشاهدات دقیق و مشخص	مشاهدات قابل ملاحظه	مشاهدات اندکی	هیچگونه مشاهده یا شفاهی	<p>معقول و باثبات: وجود رویکرد دارای دلیل و منطقی است وجود فرایندهای مشخص و پیشرفته مرکز رویکردها بر نیازهای کلیه ذینفعان یک پارچه و هماهنگ: شتیبانی رویکردها از خط مشی و راهبرد ارتباط رویکردها با هم به طور مناسب</p>	رویکرد															
مشاهدات جامع و کامل	مشاهدات دقیق و مشخص	مشاهدات قابل ملاحظه	مشاهدات اندکی	هیچگونه مشاهده یا شفاهی																	
100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0	جمع
100%	75%	50%	25%	0%	موضوع	عناصر															

فرایند ارزیابی

توزیع امتیاز جایزه کیفیت اروپا ۲۰۰۲ - ۲۰۰۰



میانگین امتیازات معیارها بین ۲۰۰۰ - ۲۰۰۲



مزایای خود ارزیابی

- نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود شناسایی می گردند.
- منجر به شناخت دقیق تری از سازمان می گردد.
- کارکنان سازمان را در تمامی سطوح در فرایندهای بهبود درگیر می کند.
- یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبودها در سازمان ایجاد می کند.
- تجارب مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می دهد.
- با استفاده از مجموعه ای از معیارهای فراگیر، امکان مقایسه با دیگر سازمانها را تسهیل می کند.

روش های مختلف خود ارزیابی

(Questionnaire)

• پرسش نامه ای

- کارگاهی (Workshop)
- استفاده از پروفرما (Pro Forma)
- شبیه سازی فرایند اخذ جایزه (Award Simulation)

فرایند خود ارزیابی

برسی روند پیشرفت

ایجاد تعهد نسبت به انجام خود ارزیابی

طرح ریزی خود ارزیابی

تشکیل تیم های خود ارزیابی و آموزش آنها

اطلاع رسانی و ترویج برنامه خودارزیابی

انجام خودارزیابی

تهیه برنامه اقدامات

انجام اقدامات

تصمیم گیری و جلب حمایت مدیران ارشد

انتصاب مسئول اجرایی

انتخاب مشاور

تشکیل تیم تعالی سازمانی

توانمندسازی و آموزش تیم ها

انجام خودارزیابی

تعریف پروژه های بهبود

تهیه اظهار نامه

اجرای پروژه های بهبود

انجام بیش ارزیابی

بیش پروژه های بهبود

اعمال فرصت های اصلاح

ارسال اظهار نامه جایزه

دریافت گزارش بازخور

جایزه ملی کیفیت ایران

■ جایزه ای است ملی که:

■ با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) طرح ریزی شده است .

■ ساختاری غیر تجویزی دارد .

■ دارای ۹ معیار اصلی و ۳۲ معیار فرعی می باشد .

سطوح سرامدی جایزه ملی کیفیت ایران

۱. برنده جایزه ملی کیفیت

۱-۱. تندیس زرین

۱-۲. تندیس سیمین

۱-۳. تندیس بلورین

تندیس زرین

تندیس سیمین

تندیس بلورین

تقدیر نامه

گواهی نامه



۳. گواهی اهتمام به سرآمدی