



## بررسی نحوه بومی سازی و کاربردی کردن مدل EFQM با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ( مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه ما)

زهرا سعدآبادی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجب شیر ، آذربایجان شرقی ، ایران

zahrasadabady@yahoo.com

دکتر سید سیامک موسوی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجب شیر و مدرس دانشگاه های آلمان

s.siamak\_mousavi@yahoo.com

1

چکیده :

در ایران مدل EFQM بعنوان الگویی برای ایجاد جایزه ملی کیفیت و جایزه ملی بهره وری استفاده شد و این جایزه به سازمان هایی که بتوانند مطابق امتیاز های ارائه شده نمره کسب کنند، اعطا می شود. هدف از اجرای مدل تعالی سازمانی برای موسسات ، حمایت ارزیابی داخلی از کیفیت است . مدل تعالی سازمانی ایران ، از مدل اروپایی آن برگرفته شده است ، در حالی که سازمانها ی ایرانی ، شرایط سازمانهای اروپایی را ندارند ، در نتیجه نمی توان نتایج آن را به همان اندازه نتایج گرفته شده از سازمانها و شرکت های اروپایی موفق دانست. مبنای پژوهش با استفاده از روش دلفی یا نظرخواهی از خبرگان انجام شده است. ابتدا میزان مقبولیت عناصر برخی از مدل های تعالی سازمانی برای ارزیابی عملکرد شرکت سهامی بیمه ما از نظر خبرگان بررسی شده و در مرحله ی بعد ، نکات راهنمای مختص ارزیابی عملکرد در شعب تدوین شده و پس از تأیید خبرگان ، مدل تعالی بومی شرکت سهامی بیمه ما بدست آمده است. نتایج بدست آمده شامل ارزش های محوری مدل EFQM فراگیر تر از ارزش های محوری فعالیت فعلی شرکت سهامی بیمه ماست از نظر مدیران شرکت سهامی بیمه ما تکريم کارکنان پراهمیت ترین ارزش و توسعه مشارکت کم اهمیت ترین ارزش سازمانی است و معیارهای رهبری مهمترین معیار برای تعالی سازمانی شرکت سهامی بیمه ما است.

واژگان کلیدی: مدل تعالی ، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ، بومی سازی ، بیمه ما



#### مقدمه

یک مفهوم در چارچوب جهانی است، بنابراین سازمانها قادر به اشتراک گذاشتن اطلاعات با شیوه ای موثر هستند، صرف نظر از بخش های مختلف، فرهنگ ها و مراحل زندگی که در آن قرار دارند. ارزیابی عملکرد، فرآیندی جامع و منظم است که در آن فعالیتها، فرآیندها و نتایج حاصله با اهداف و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می شود و براساس یافته های حاصله می توان نسبت به بهبود وضعیت سازمان براساس یک مدل تعالی کیفیت اقدام کرد. فرآیند ارزیابی به سازمان اجازه می دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود را شناسایی کند و برنامه هایی جهت بهبود ابعاد مختلف تدوین نماید. این بهبود را می توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و مأموریت سازمانها در محیط پویای امروز کمک قابل توجهی می نماید. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد. تحقیقی که در سال ۱۹۹۴ درباره مدل EFQM انجام شد، نشان داد که ۶۰ درصد شرکتها از این مدل برای خود ارزیابی استفاده می کردند. همچنین تحقیق دیگری نشان می دهد که این مدل تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانها داشته است (Eskildsen et al., 2002). ارتباط بین معیارها و زیر معیارهای مدل بر اساس ساختار وزنی آنهاست. تحقیقات بسیار کمی در زمینه اینکه آیا این اوزان برای همه سازمانها مناسب هستند یا نه، صورت گرفته است. این مقاله گزارشی از بررسی بومی سازی و کاربردی نمودن مدل EFQM در شرکت سهامی بیمه ما ارایه می کند.

#### فرضیه های پژوهش:

- ۱- مدل تعالی سازمانی EFQM، چارچوب مناسبی برای ارزیابی تمام بخش های شرکت سهامی بیمه ما ارایه می دهد.
- ۲- بکارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM، برای ارزیابی عملکرد شرکت سهامی بیمه ما، نیاز به بومی سازی نکات راهنمای مدل دارد.

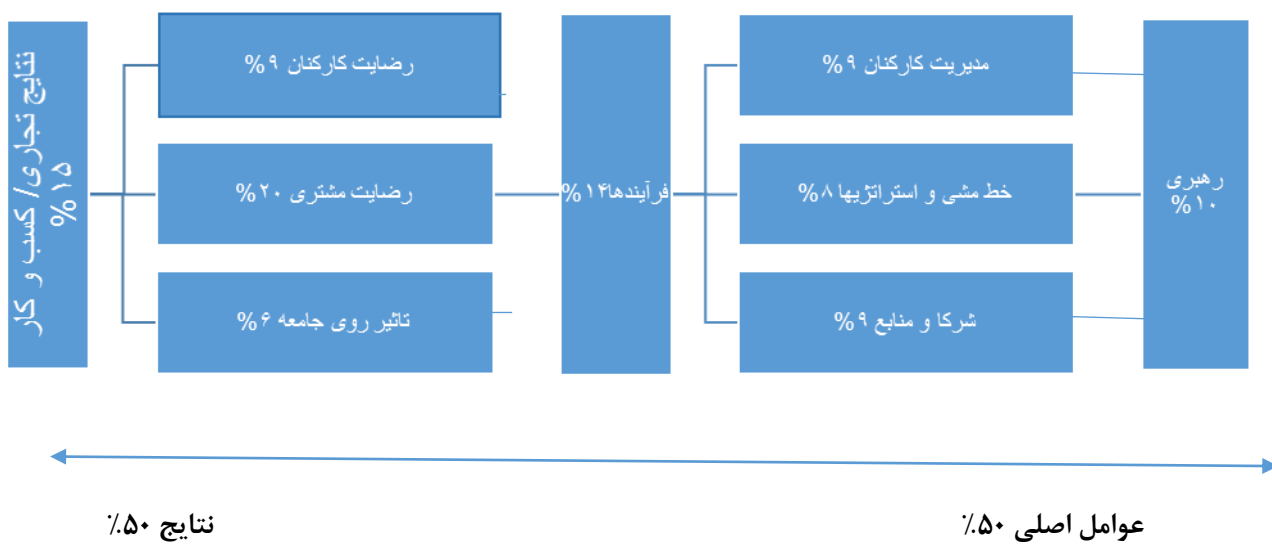
#### مبانی نظری:

هر سازمانی، صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه ساختار و یا میزان موفقیت آن، برای تامین اهداف سازمانی خود، به مدلی نیاز دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و اهداف، مورد ارزیابی قرار دهد. مدل های تعالی سازمانی به سازمانها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی و سپس با شناسایی عارضه ها و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند. یکی از معروفترین جوایز کیفیت دنیا جایزه کیفیت مدل تعالی سازمانی EFQM است، که براساس ۹ حوزه پایه گذاری شده است. ۵ حوزه این مدل مربوط به توانمندسازهاست و بیان کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر است و ۴ حوزه بعدی نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می دهند و نتایج مطلوب حاصل از توانمندسازها را نشان می کنند. در حوزه توانمندسازها، رویکردها، نقش ایفا می کنند و نتایج را شکل می دهند. مدل EFQM، معرف آن است که برتری سازمانی، تابع



رویکردهای آن است و برتری در هریک از حوزه های عملکرد ، یعنی مشتری ، کارکنان و جامعه از طریق تعامل مناسب حوزه های توانمندسازها یعنی رهبری ، خط مشی و راهبردها، کارکنان ، شرکاتها ، منابع و فرآیندها و تامین و تحقق معیارهای مرتبط با آنها قابل دستیابی است. وزنهای معیارهای مدل EFQM که همیشه بخش مهمی از این مدل که در سال ۱۹۹۹ بوجود آمده و بخش مهمی از مدل های تعالی بوده است ( Eskildsen et al.,2002 ) .

3



(برگرفته شده از کتاب مدیریت پویای سازمان ، تالیف دکتر ناصر فقهی فرهمند ص ۴۲۸)

الف - عوامل اصلی ( ۵۰٪ ) شامل :

- رهبری ۱۰٪

- مدیریت کارکنان ۹٪

- خط مشی و استراتژی ها ۸٪

- شرکا و منابع ۹٪

فرآیندها ۱۴٪

ب- نتایج ( ۵۰٪ ) شامل :

- رضایت کارکنان ۹٪



- رضایت مشتری ۲۰٪

- تاثیر روی جامعه ۶٪

- نتایج تجاری / کسب و کار ۱۵٪

باید توجه داشت که موتور محرکه سیر تکاملی چرخه بهره وری کارکنان و پرسنل سازمان است و در صورت رسیدن به بهره وری مطلوب بایستی ایشان احساس موفقیت و رضایت داشته باشند و این احساس روی کیفیت زندگی آنها تاثیر مثبت و مطلوبی را گذاشته و نیاز های آنها را تامین کرده و عامل بر انگیختن آنها برای تداوم ارتقا بهره وری سازمانی باشد.

#### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، در زمره پژوهش های کاربردی است در این پژوهش، از روش دلفی یا نظر خواهی از خبرگان استفاده شده است. مطالعه دلفی شامل جمع آوری نظر های کارشناسان در دفعات متعدد با تکرار چند دور ارسال پرسشنامه است. در پژوهش حاضر، بدلیل آنکه نکات راهنما و شاخص های مدون و استاندارد شده ای برای ارزیابی فعالیت های شرکت سهامی بیمه ما در حوزه های مختلف در دست نبود با انتخاب روش دلفی برای انجام پژوهش از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی برای تدوین و نهایی نمودن ارزش ها، معیار ها و شاخص های ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی استفاده شده است. هدف بسیاری از کاربردهای روش دلفی، قابلیت اطمینان و کشف خلاقانه ایده ها یا تولید اطلاعات مناسب برای تصمیم گیری است. اساس روش دلفی یک فرآیند برای جمع آوری و مختصر سازی دانش بدست آمده از گروه خبرگان است. که این دانش از راه توزیع دسته ای سؤال با بازخورد نظری کنترل شده بدست آمده است. ابزار اصلی بکارگرفته شده در این پژوهش پرسشنامه بوده است. از مرحله مطالعه مقدماتی تا مرحله اصلی پژوهش سه پرسشنامه مجزا، طراحی و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. پرسشنامه اول، باسوالات باز و به منظور جمع آوری دیدگاه های متخصصان علم مدیریت و بیمه در مورد الزامات و ملاحظات بومی سازی مدل تعالی برای شرکت سهامی بیمه ما طراحی و توزیع شد و طراحی پرسشنامه دوم بصورت بسته و با استفاده از طیف لیکرت انجام گرفت که هدف آن آزمون فرضیه نخست پژوهش بود. پرسشنامه سوم نیز برای پاسخ به فرضیه دوم و با استفاده از روش AHP طراحی شد و به اجرا درآمد. نتایج حاصل از پرسشنامه دوم در آن از طیف لیکرت برای گزینه های جواب استفاده شده است. به این ترتیب که در برابر هر سؤال پنج گزینه با امتیازات زیر قرار گرفت:

کاملاً موافقم = +۲، موافقم = +۱، نظری ندارم = ۰، مخالفم = -۱، کاملاً مخالفم = -۲ پس از جمع آوری پرسشنامه های تکمیل شده، امتیازات منفی و مثبت هر سؤال محاسبه شد.

#### یافته ها

مبنای تحلیل امتیاز ها بر این اساس استوار بود: پس از کنار گذاشتن پرسشنامه های مخدوش، تعداد پرسشنامه های قابل استناد به ۱۴۲ عدد رسید. بنابراین اگر تمام پاسخگویان به یک آیتم پاسخ کاملاً موافق می دادند، حداکثر امتیاز بدست آمده ۲۸۴ امتیاز بود و براین اساس، هر آیتمی که ۵۰ درصد این امتیاز را (۱۴۲ امتیاز مثبت) بدست آورد پذیرفته شد.



### فرآیند تحلیل سلسله مراتبی :

یکی از روشهای تصمیم گیری برای مدیران ، روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است که یکی از قویترین سیستم های موجود است . فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از معروفترین فنون تصمیم گیری چند معیاره ( کمی یا کیفی ) است که اساس آن بر مقایسه های زوجی بنا شده است ، زیرا امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می کند ، همچنین می توان گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت داد و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را فراهم کرد و چون شیوه ، کار این روش ، مقایسه زوجی است، به همین خاطر ، قضاوتها و محاسبات را آسان می کند و میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد. تصمیم گیرنده ، کار خود را با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می کند . درخت سلسله مراتب تصمیم ، عوامل مورد مقایسه و گزینه های جایگزین مورد ارزیابی را نشان می دهد. سپس با انجام مقایسه های زوجی ، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه ها مشخص می کند و در نهایت منطق AHP ، اوزان نسبی حاصل برای عوامل و گزینه ها را با همدیگر تلفیق می کند تا تصمیم بهینه حاصل آید . توماس ال ساعتی استاد دانشگاه تیزبرگ آمریکا این روش را در سال ۱۹۸۰ مطرح کرد . این روش بر اساس یک سری از اصول بدیهی ایجاد شده است . فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به ما کمک می کند تا بتوانیم سیستم را با لحاظ کردن اجزایی که برهم اثر متقابل دارند ، طراحی کنیم و سپس آنها را اندازه گیری ، طبقه بندی و با لحاظ کردن تاثیر آنها را بر یکدیگر ، ترکیب کنیم (Dagdeviren et al.,2009) . این روش باعث می شود به جای اینکه کارها به روش سعی و خطا و یا بر پایه حدس و گمان باشد ، براساس یک منطق صحیح و درست بتوانیم تصمیم را اتخاذ کنیم . در واقع ، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ، یک تکنیک تصمیم گیری برای ارزیابی گزینه های جایگزین است و این تکنیک به تصمیم گیرنده اجازه می دهد که جایگزینهای مختلفی را جهت رسیدن به هدف ارزیابی کند. در زمینه وزن دهی به معیارهای مدل EFQM ، از مدل های آماری ، پرسش نامه ای و همچنین روش DEA در پژوهشهای مختلف استفاده شده است .

### نقاط ضعف مدل EFQM

از نقاط ضعف مدل تعالی سازمانی EFQM این موارد را می توان برشمرد :

- این مدل به صورت حوزه ای مطرح شده و ارتباط بین حوزه ها ، معیارها و زیر معیارها مشخص نشده است.
- تقدم و تاخر هر کدام از حوزه ها ، معیارها و زیر معیارها مشخص نشده است .
- امتیازات هر معیار که در واقع نشان دهنده اولویت و اهمیت آن معیار است ، در واقعیت صورت نگرفته است و بر این اساس نمی توان معیارها و زیر معیارها را اولویت بندی کرد ( امیران ، ۱۳۸۳ ) . بنابراین برای رفع این مشکل ، در این پژوهش از مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای وزن دهی به معیارها و زیر معیارها استفاده می کنیم. همچنین سازمانها ممکن است توانایی کافی و لازم از جمله امکانات ، بودجه ، منابع انسانی و ... جهت اجرا و پیاده سازی تمامی برنامه ها و پروژه های تعریف شده توسط این مدل را نداشته باشند و در واقع نمی دانند برای رسیدن به تعالی سازمانی باید به کدام یک از معیارها توجه بیشتری شود (Li, Yang, 2003). بنابراین با وزن دهی به این حوزه ها ، معیارها و زیر معیارها توسط مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و با کمک تصمیم گیرندگان سازمان می توان امکانات موجود را در راستای اولویت های تعیین شده همسو کرد و به نتایج مورد نظر رسید. ( اسکیلدسن و همکاران ، ۲۰۰۰ ) ، بیان می کنند که وزن معیارها کاملاً اختیاری است و وزن دهی ما کمک می کند تا بتوانیم راحت تر و بهتر منابع خود را به پروژه های بهبود اولویت دار اختصاص دهیم ( Eskildsen al., 2002 ) .

در مدل اصلی EFQM نتایج مشتری اهمیت بسیار زیادی دارد و دارای امتیاز ۲۰۰ است . این مدل در واقع برپایه اقتصاد کشور های غربی بنا شده است . که در آن شرکت های خصوصی ، تصدی گری دارند ، تولید کنندگان انحصاری نیستند و با



هم در حال رقابت اند. ولی در ایران اکثر شرکت ها و سازمانها دولتی اند و تولیدات آنها انحصاری است و مشتری مجبور است که از این شرکتها خدمات بگیرد، در نتیجه امتیاز بیشتری به این معیار، تخصیص داده می شود و امتیاز شرکت بالایی رود و در واقع می تواند کمبود امتیازهای معیارهای دیگر را پوشش دهد و به صورت مجازی نشان دهد که شرکت به سمت تعالی پیش می رود. حال اگر در کنار این شرکتها دولتی، شرکتها و سازمان های دیگری باشند که بتوانند این خدمات را به مشتریان بدهند، ممکن است این نتیجه تغییر یابد. این حالت، در بسیاری از صنایع کشور، مصداق دارد، یعنی در کشورمشتریان مجبورند این خدمات را فقط از شرکتها ی دولتی دریافت کنند. به این خاطر امتیاز افزایش مشتری در نتایج مشتری زیاد نشان داده می شود و گویای این است که شرکت متعالی است. حال اگر در صنایع کشور چندین تامین کننده محصولات که متعلق به بخش خصوصی اند، وجود داشته باشند و این شرکتها در تمامی شرایط دارای امتیازات یکسان با شرایط مالی مردم ایران مطابقت کند، آن وقت، ما می توانستیم به نتایج برگرفته شده از مدل اعتماد کنیم. اسکیلدسن و همکاران، تحقیقاتی را بر روی اوزان مدل EFQM در دانمارک انجام دادند. آنها با توزیع پرسشنامه بین ۷۵۶ مدیر شرکتها ی دانمارکی، به اوزانی برای اجرا ی مدل تعالی سازمانی در دانمارک دست یافتند. این پرسشنامه بین سازمانهایی با اندازه های مختلف، کارخانه ها، صنایع بازرگانی، حمل و نقل، ارتباطات، سازمانهای خدماتی، سازمانهای دولتی و ... توزیع شد. در این تحقیق امتیاز توانمندسازها و نتایج مانند مدل اصلی EFQM بود، اما امتیازات معیارها ی اصلی مدل عبارت بود از: رهبری: ۱۴۴، کارکنان: ۱۳۵، خط مشی و استراتژی: ۱۴۴، شراکتها و منابع: ۱۳۶، فرآیندها: ۱۶۴، نتایج کارکنان: ۸۷، نتایج مشتری: ۹۰، نتایج جامعه: ۵۴ و نتایج کلیدی عملکرد: ۵۶. همچنین آنها در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۰۲ به چاپ رسید، با توزیع پرسشنامه بین مدیران شرکتهایی که سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ این مدل را پیاده کرده اند، به این نتایج رسیدند: توانمند سازها، رهبری: ۱۴۰، کارکنان: ۱۴۰، خط مشی و استراتژی: ۱۴۰، شراکتها و منابع: ۱۴۰ و فرآیندها: ۱۴۰. امتیازدر نتایج، نتایج کارکنان: ۷۰، نتایج مشتری: ۱۰۰، نتایج جامعه: ۷۰ و نتایج کلیدی عملکرد: ۶۰.

#### اجرای مدل:

در روش پیشنهادی این مقاله، ابتدا بر اساس مدل EFQM توانمندسازها و نتایج را با هم مقایسه می کنیم. چون ممکن است در هر سازمانی میزان اهمیت و یا اولویت هریک از این دو حوزه تفاوت داشته باشد و یا اینکه مدیریت، به جای اجرا و فرآیند پیاده سازی برنامه ها به نتایج آن اهمیت و اولویت بیشتری دهد و از نظر تصمیم گیرندگان، نتایج مهمتر از توانمند سازها باشد یا برعکس. همانطور که گفته شد، توانمند سازها پایه نتایج مدل EFQM هستند و بدون داشتن توانمند سازهای خوب، نمی توان به نتایج مناسب و همچنین تعالی سازمانی دست یافت. در واقع ما با وزن دهی به نتایج یا توانمندسازها به دنبال آن هستیم که بدانیم آیا پایه های تعالی سازمانی که در شرکت سهامی بیمه ما، درست اجرا شده است؛ تا بتوانیم بر روی نتایج تمرکز کنیم یا در ابتدای امر باید بر روی توانمندسازها تمرکز کنیم. در واقع با تهیه پرسشنامه ای که تمامی حوزه ها، معیارها و زیر معیارها را در نظر گرفتیم، اولویت و اهمیت هریک از آنها را مشخص کردیم. این اولویتها از ۱ به عنوان "ترجیح یکسان" شروع و به ۹ به عنوان "بی اندازه مرجح" ختم می شود. پس از جمع آوری پرسش نامه ها، اولویت بندی آنها توسط نرم افزار اکسپرت چویس و یا سوپر دیسکاشن صورت گرفت. بعد از این کار، زیر مجموعه های هریک از حوزه را با هم مقایسه های زوجی کردیم، یعنی در توانمند سازها، رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شرکتها و منابع و فرآیندها را با هم مقایسه زوجی کردیم و همچنین در حوزه نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را با هم مقایسه زوجی کردیم تا در هر بخش، وزن هریک از این معیارها به دست آید. پس از این که وزن حوزه ها را به دست آوردیم به دنبال این هستیم که در هریک از معیارهای این حوزه ها، مشخص کنیم کدام یک دارای اهمیت بیشتری هستند. در سطح سوم ما زیر معیارهای هر معیار را رتبه بندی می کنیم، یعنی در معیار رهبری، a1 تا e5، در معیار خط مشی و استراتژی از معیار a2 تا d2، در معیار کارکنان از a3 تا e3، در معیار شرکتها و منابع معیار a4 تا e4 و در معیار فرآیندها، معیار a5 تا e5 را با هم



مقایسه می کنیم و در بخش نتایج نیز نتایج معیار مشتری را یعنی a6 و b6 ، نتایج کارکنان از a7 تا b7 ، نتایج جامعه را از a8 و b8 ، همچنین نتایج کلیدی عملکرد را از a9 تا b9 مقایسه زوجی می کنیم تا اولویت هر یک به دست آید و ما براساس اولویت ها یی که از حوزه ها ، معیارها و زیر معیارها به دست می آوریم ، پروژه های بهبود خود را بر این اساس طراحی و اجرا می کنیم . در شرکت سهامی بیمه ما نتایج نسبت به توانمند سازها اهمیت و اولویت بیشتری داشته و در حوزه نتایج ، نتایج مشتری اولویت اول ، نتایج کلیدی عملکرد اولویت دوم ، نتایج کارکنان اولویت سوم و نتایج جامعه ، اولویت چهارم را داشت . اگر در هریک از معیارها ، زیر معیارهای آن را وزن دهی و اولویت بندی کنیم .در معیار نتایج مشتری که اولویت اول است ، معیار b6 یعنی شاخصهای عملکرد، اولویت اول و a6، اولویت دوم را پیدا می کند. بنابراین ارزش های محوری مدل EFQM از ارزشهای محوری فعالیت شرکت سهامی بیمه مادر حال حاضر است؛ از نظر مدیران شرکت سهامی بیمه ما تکریم کارکنان پراهمیت ترین ارزش و توسعه مشارکت ها کم ترین ارزش سازمانی است و معیار های رهبری مهم ترین معیار برای تعالی سازمانی شرکت سهامی بیمه ما است.

#### نتیجه گیری و پیشنهاد

در این مقاله ، با تلفیق دو روش EFQM و مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به ارایه مدلی برای وزن دهی به حوزه ها ، معیار ها و زیر معیار های مدل تعالی EFQM پرداختیم . سازمانها بعد از وزن دهی مدل براساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی متوجه می شوند که در کدام یک از حوزه ها، معیار ها و زیر معیار ها باید تمرکز کنند و منابع خود را به آنها اختصاص دهند . با این روش از اتلاف منابع جلوگیری می کنیم و مدیران مطمئن می شوند که سازمان در مسیر تعالی پیش می رود . در شرکت سهامی بیمه ما نتایج نسبت به توانمند سازها اهمیت و اولویت بیشتری داشته و در حوزه نتایج ، نتایج مشتری اولویت اول ، نتایج کلیدی عملکرد اولویت دوم ، نتایج کارکنان اولویت سوم و نتایج جامعه ، اولویت چهارم را داشت . اگر در هریک از معیارها ، زیر معیارهای آن را وزن دهی و اولویت بندی کنیم .در معیار نتایج مشتری که اولویت اول است ، معیار b6 یعنی شاخصهای عملکرد، اولویت اول و a6، اولویت دوم را پیدا می کند . در نتیجه مدیران شرکت سهامی بیمه ما در اولویت نخست باید بر نتایج مشتری و سپس بر نتایج کلیدی عملکرد و در اولویت های بعدی معیار نتایج کارکنان (رضایت تا مدیریت ) ، معیار تاثیر روی جامعه ، معیار فرآیندها ، معیار شرکا و منابع ، خط مشی و استراتژی ها را به ترتیب مورد توجه قرار دهند . نتایج بدست آمده شامل ارزش های محوری مدل EFQM فراگیر تر از ارزش های محوری فعالیت فعلی شرکت سهامی بیمه ماست از نظر مدیران شرکت سهامی بیمه ما تکریم کارکنان پراهمیت ترین ارزش و توسعه مشارکت کم اهمیت ترین ارزش سازمانی است و معیارهای رهبری مهمترین معیار برای تعالی سازمانی شرکت سهامی بیمه ما است. شرکت سهامی بیمه ما با توجه به مدیریت روابط مشتریان و توجه به بازخورها و ایجاد رضایت در مشتریان با توجه به تامین مناسب نیاز ها و خواسته های مشتریان هدف می تواند با ارزش افزایی و کشف فرصت ها برای رضایت بخشی به مشتریان گامی موثر بردارد. شرکت سهامی بیمه ما با ایجاد انگیزه همکاری در کارکنان و توجه به نیازها و رفاه و ایجاد رضایت در کارکنان گامی در جهت بهبود کیفیت و افزایش رضایت بخشی شغلی بردارد. شرکت سهامی بیمه ما به بهبود مستمر روابط بین مدیریت ، کارکنان و مشتریان توجه کند تا یک تلاش جمعی به سمت بهبود مستمر شکل گیرد. مدیران در تصمیم گیری های خود برای همگانی کردن کیفیت در شرکت سهامی بیمه ما ارتقای سطح آن تلاش کنند جریان اطلاعات را از حالت عمودی به افقی - عمودی ارتقا دهند و از مدیریت تحمیل کننده به مدیریت هدایت کننده تبدیل شوند.

#### منابع

۱. عبدی ، فرشید، کرباسی یزدی ، امیر، (۱۳۸۸) مدل بومی شده EFQM برای سازمانها، مجله تدبیر شماره ۲۱۴، اسفند ۱۳۸۸، صص ۶۹-۶۶

# 8<sup>th</sup> International Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

16 July 2021 - Tehran

هشتمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران

محل برگزاری: تهران

۲۵ تیر ۱۴۰۰



۲. امیران ، حیدر ، ( ۱۳۸۳ ) راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی براساس مدل های EFQM /INQA شرکت مشاورین کیفیت ساز

۳. فقهی فرهمند ، دکتر ناصر ، ( ۱۳۹۳ ) مدیریت پویای سازمان ، انتشارات فروزش ، تبریز ، چاپ سوم، صص ۴۳۳-۴۲۷۳.

4. Ansoff, H. I. et al. (2019). *Implanting Strategic Management*. Third Edition.

5. Armstrong, M. & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Bank to the future?: A literature review*. Brighton :Institute for Employment Studies.

6. Bou-Liusar, J. Carlos, escrig-Tene, B., Roca-Puig, Vicente, Beltran-Martin, (2005) To what extend do enablers explain results in the EFQM excellence model? , *International journal of quality & reliability Management* Vol, 22 N0.4.

7. Conti, A. (2007) A history and review of the European Quality Award Model , *The TQM Magazine*, Vol. 19. No. 2.

8. Dagdeviren, Metin , Yavuz, Serkan, Kilinc, Nevzat (2009) Weapen selection using AHP and top sis methods under fuzzy environment *Journal of expert system with Applications*, 36.

9. Li, M, Yang J. B ( 2003 ) A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model, *International journal of quality & reliability Management* Vol. 20 No. 2.

10. Kristensen, K., Juhl, H. J. and Eskildsen, J. K. (2000) The Criterion weight of the EFQM excellence model , *International journal of quality & reliability Management* Vol. 18 No . 8.

11. Kristensen, K., Juhl, H. J. and Eskildsen, J. K. (2002) The Trends in EFQM criterion Weights the case of Denmark 1998-2001, measuring business excellence.

12. Stearns and Hinshaw, *The ABC-CLIO World History companion to the Industrial Revolution*, p. 54.

13. Kunc, M. (2019). *Strategic Analytics Integrating Management Science and Strategy*: John Wiley & Sons Ltd.