



الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد

عبدالمحمد رازانی

گروه مشاوران مدیریت سرآمد

مقدمه

بیشرفت سریع ژاپن در سال های بعد از جنگ جهانی دوم و وجود فضای رقابتی در فعالیت های فردی، گروهی و شرکتی و تأثیر شگرفی که این شرایط بر روی بهره وری و ارتقاء کیفی محصولات ژاپن بر جای گذاشته بود زنگ خطر را برای مدیران ارشد شرکت های غربی به صدا در آورد به همین دلیل کارشناسان غربی تحقیقات جامعی را در رابطه با علت این موضوع به عمل آوردند که نتیجه آن در سال ۱۹۸۰ منتشر شد. در این تحقیق عامل اصلی در پائین بودن سطح بهره وری و عدم رقابت پذیری صنایع این کشورها در مقایسه با کشور ژاپن، وجود جوایز ملی کیفیت در ژاپن و استفاده ابزاری از آنها در جهت تحریک رقابتها و افزایش توانمندی های شرکت های ژاپنی و عدم بهره گیری از این ابزار قدرتمند در کشورهای غربی اعلام شد لذا در یک کار کارشناسی بزرگ که از سال ۱۹۸۳ با تلاش وزارت بازرگانی آمریکا شروع شد چهارچوب جوایز ملی این کشور تهیه و در سال ۱۹۸۷ به پاس قدردانی از آقای مالکوم بالدريج به نام جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا مطرح و مورد استقبال شرکت های آمریکائی قرار گرفت و همین امر سبب شد تا در سال ۱۹۸۸ چهارده مدیر برگزیده و مشهور کمپانی های بزرگ اروپائی نیز چهارچوبی را جهت رفع این نقیصه در اروپا طراحی و تحت عنوان European Foundation for Quality Management (EFQM) مطرح نمایند که توسط مدیر عامل کمیسیون اروپائی آقای Jacques Deloys به عنوان ابزار اصلی موفقیت شرکت های اروپائی مطرح و سریعاً مورد استقبال کشورهای اروپائی و سایر کشورهای جهان قرار گرفت.

در ارزیابی به عمل آمده در سال ۱۹۹۸ مشخص شد که حدوداً ۶۵ درصد سازمان ها از مدل های Business ((BEM)) Excellence Model جهت تعیین نقاط قوت و نقاط ضعف خود استفاده می نمایند و ۹۰ درصد این سازمان ها اظهار نموده اند که گزارش های نهائی ارزیابی سازمان بر اساس مدل های BEM تأثیر بسیار زیادی در انجام بهبودهای مورد نیاز جهت ارتقاء عملکرد و دستیابی آنها به نتایج مطلوب داشته است.

در ضمن به تجربه ثابت شده سازمان هائی که از BEM جهت ارزیابی خود استفاده می نمایند در شروع کار ممکن است به ۱۵۰ تا ۲۵۰ مورد بهبود جدی در رابطه با عملکرد خود مواجه شوند که هر کدام از آنها می تواند خود منشاء پروژه های اجرائی متعددی برای بهبود در سطح سازمان گردند. لذا در این مقاله سعی شده در رابطه با این مدل ها و ضرورت استفاده از آنها در طراحی الگوی ملی ارزیابی عملکرد مطالبی به طور اختصار در اختیار علاقه مندان قرار داده شود.



فهرست مطالب

- ۱ - ضرورت استفاده از الگویی مناسب جهت ارزیابی عملکرد
- ۲ - معرفی مدل های مهم برتری سازمانی (BDM) به عنوان ابزاری مهم در ارزیابی عملکرد و آسیب شناسی سازمانی
- ۲-۱ - جایزه دمینگ - ژاپن
- ۲-۲ - جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج
- ۲-۳ - مدل اروپایی مدیریت کیفیت جهت دریافت جایزه کیفیت E.F.Q.M
- ۳ - جمع بندی
- ۴ - مدل ارزیابی عملکرد ملی

۱ - ضرورت استفاده از الگویی مناسب جهت ارزیابی عملکرد

تغییرات سریع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آستانه قرن بیست و یکم که نهایتاً نقش دولت ها را از تصدی گری مستقیم به نقش های هدایتی و ارشادی تبدیل نمود، سبب شد تا سازمان های دولتی با نگاهی کاملاً متفاوت با دیروز به محیط داخلی و خارجی خود نگاه کنند و با توجه به ترویج فرهنگ رقابت پذیری و وضع قوانین سخت گیرانه بر علیه انحصار طلبی ها و فعالیت های ضد رقابتی با تلاش در جهت تدوین آرمان ها و مأموریت های خود و وضع سیاست ها و ارزش های سازمانی جهت گیری اصلی خود را به سمت دسترسی هر چه بیشتر به سهم بیشتری از بازار از طریق جلب رضایت تمامی ذینفعان و استفاده از نظرات و پیشنهادات آنها در جهت بهبود عملکرد و همسازی محصولات و خدمات خود با نیازهای بازار معطوف نمودند و بدیهی است که بخش خصوصی نیز با استقبال از این رخداد مهم و با تلاشی مضاعف، به موازات بخش دولتی و با آرزوی کسب بیشترین سهم از بازار اقدامات خود را سرعت بخشید و همین امر به رقابت بیشتر بازار دامن زد تصویر زیر بیان کننده آرمان ها و آرزوهای شرکت ها می باشد.

اما مشکلات عدیده ای از قبیل تغییرات شدید نرخ ارزهای خارجی، ظهور یا سقوط پیمان های منطقه ای و بین المللی، تغییرات سریع تکنولوژی، توقعات متغیر مشتریان که با برگشت محصولات یا خدمات خود را نشان می دهد و ده ها مورد دیگر به عنوان اصلی ترین مانع بر سر راه شرکت ها و سازمان های دولتی و خصوصی در این فضای جدید قرار گرفت.

لذا سازمان ها با درک این ضرورت و غلبه بر این مشکلات جهت گذر موفقیت آمیز از این مرحله در صدد استفاده از ابزارهای مختلف برای شناسایی نقاط ضعف خود و حضور موفق در صحنه های رقابت ملی بر آیند و بدیهی است با توجه به شرایط جدید استفاده از شاخص های کمی عملکرد از قبیل:

- ۱ - وجود اهداف کیفی و کمی در رابطه با ارزش های اصولی سازمان و هماهنگی با مأموریت های آن مانند: رضایت مشتری، مشارکت پرسنل و ...
 - ۲ - نرخ رشد سازمان در دسترسی به اهداف کمی و مقایسه آن با سایر سازمان های مشابه و بهترین ها در سطح ملی و بین المللی.
 - ۳ - نرخ رشد بهره وری و سطح آن در مقایسه با سایر سازمان های مشابه و بهترین ها در سطح ملی و بین المللی.
 - ۴ - متوسط نرخ برگشت سرمایه، دارایی و ... سایر شاخص های مالی
- و همچنین استفاده از شاخص های غیر عملکردی جهت بررسی توانایی ها و قابلیت های شرکت در زمینه هایی از قبیل:
- ۱ - توانایی سازمان برای تعیین آرمانها و مأموریت ها، اهداف کیفی، جهت گیریها و برنامه ریزی استراتژیک با توجه به نیازهای فعلی و آتی و خواسته های تمامی ذینفعان
 - ۲ - توانایی سازمان برای شناخت نیازهای آینده بازار و فن آوری های جدید
 - ۳ - توانایی سازمان برای ارائه محصولات و خدمات بهتر و مناسبتر (فرآیندها و سیستم های مناسب)
 - ۴ - توانایی سازمان برای توسعه منابع انسانی

از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشند. اما آنچه که به عنوان سئوالی بزرگ فرا روی سازمانها مطرح می باشد این است که با چه ابزاری و چگونه می توان ضمن بررسی موارد فوق، به شکلی جامع ضمن ارزیابی عملکرد خود تمامی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت بین المللی آماده نمایند و آیا ابزارهای مورد استفاده فعلی از قبیل ارزیابی های سنتی در زمینه های عملکردی و مبتنی بر حساب های مالی می توانند پاسخگوی نیازهای متغیر و در حال توسعه سازمان باشند.

با کمی تأمل و توجه به نیازهای فعلی و آتی سازمان، پاسخ منفی به سئوال فوق و دهها سئوال دیگر به خوبی قابل پیش بینی می باشد، چرا که سازمانها بر این حقیقت واقفند که برتری سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمامی ذینفعان، تلاش رقبا برای حضوری موفق تر و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی می باشند، نمی توانند با اتکا به روش های سنتی،



حضور موفق در صحنه های رقابت ملی و بین المللی داشته باشند. لذا به طور مستمر به دنبال الگویی جامع و کامل جهت پاسخگویی به این نیاز به حق خود می باشند و از هر ابزاری که بتواند نیاز آنها را به لحاظ دستیابی به برتری سازمانی در صحنه رقابت ملی و بین المللی بر آورده سازد، استقبال می کنند.

۲- معرفی مدل های مهم برتری سازمانی (BEM) به عنوان ابزاری مهم در ارزیابی عملکرد و آسیب شناسی سازمانی همانگونه که در مقدمه گفته شد جهت پاسخگویی به نیازهای متغیر سازمانها و با توجه به تغییرات سریع بازار و تلاش رقبا جهت دستیابی به برتری سازمانی، ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمانها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود مبنای صحیحی را جهت برنامه ریزی های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگری محسوس می باشد به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب نظران کیفیت و بهره وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان جوایز ملی کیفیت یا مدل های برتری سازمانی در سال های پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن و با چند دهه تأخیر در فاصله بین سال های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ در آمریکا و اروپا و سایر کشورها ایجاد شد و به عنوان یکی از رایج ترین شیوه ها جهت دستیابی به اهداف فوق مورد استفاده قرار گرفت که در قسمت های بعدی این مقاله به معرفی مهمترین آنها خواهیم پرداخت.

۳-۱- جایزه دمیگ - ژاپن

یکی از قدیمی ترین جوایز کیفیت و بهره وری در سطح جهان که با توجه به تئوری های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصادی شکل گرفت جایزه دمیگ در کشور ژاپن می باشد. این جایزه در سال ۱۹۵۰ با توجه به نظرات و سخنرانی های آموزشی آقای پروفیسور دمیگ و توسط انجمن مهندسين و دانشمندان ژاپن جهت دستیابی به اهداف زیر ایجاد شد:

- بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات
- ترویج کنترل کیفیت فراگیر در سطح شرکت (CWQC) یا کنترل کیفیت جامع TQM در بین صنایع
- شناخت راهبردهای موفقیت آمیز در امر کیفیت و ارتقاء آگاهی در خصوص اهمیت و روش های مدیریت کیفیت
جایزه دمیگ در طول حیات خویش مورد بازنگری های متعددی در سال های ۱۹۷۲، ۱۹۷۸، ۱۹۸۲، ۱۹۸۶، ۱۹۸۹ و ۱۹۹۴ قرار گرفته و این بازنگری ها همچنان ادامه دارد. این جایزه در سه مورد زیر اهدا می گردد:
- افراد حقیقی که نقش مهمی در گسترش و پیاده سازی موفق کنترل کیفیت جامع با استفاده از روش های آماری داشته اند.
- جوایز کاربردی: این جایزه به یک سازمان یا بخشی از یک سازمان که با استفاده از روش های CWQC به بهبودهایی در عملکرد خود دست یافته تعلق می گیرد.
- جایزه کنترل کیفیت ویژه کارخانجات: این جایزه به کارخانجاتی اعطا می شود که با پیاده سازی کامل نظام کنترل کیفیت جامع به موفقیت ها و بهبودهای ویژه ای دست یافته اند.

۲-۱-۱- مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه دمیگ

عمده ترین مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه دمیگ به شرح زیر می باشند:

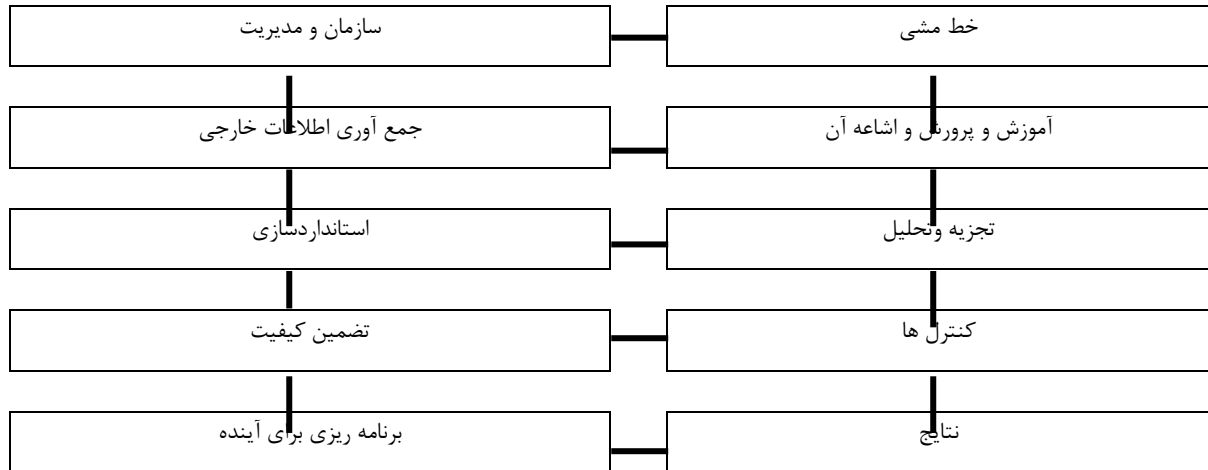
- مشتری گرایی
- نگرش سیستمی
- بهبود مستمر
- مسئولیت پذیری عمومی
- ایمنی و قابلیت اطمینان
- کنترل فرآیند آماری

- فرآیند گرایی

۲-۱-۲- حوزه های اصلی در جایزه دمیگ



به طور کلی در جایزه دمنینگ ۱۰ حوزه اصلی وجود دارد و هر کدام از این حوزه ها نیز به تعدادی معیار تقسیم شده اند که مجموعه این معیارها ۶۳ تا می باشد. ذیلاً حوزه های مطرح در این جایزه و معیارهای مربوطه را معرفی می نمائیم.



حوزه شماره ۱ - خط مشی (Policy)

معیارهای مورد بررسی :

- ۱/۱ - خط مشی های مدیریت، کیفیت و کنترل کیفیت
- ۱/۲ - روش استقرار خط مشی ها
- ۱/۳ - قابلیت تنظیم و سازگاری خط مشی ها
- ۱/۴ - استفاده از روش های آماری
- ۱/۵ - تغییرات ماهیتی و توسعه و گسترش خط مشی ها
- ۱/۶ - بازنگری خط مشی ها و نتایج به دست آمده
- ۱/۷ - رابطه بین خط مشی ها و برنامه ریزی های کوتاه و بلند مدت

حوزه شماره ۲ - سازمان و مدیریت آن

معیارهای مورد بررسی :

- ۱/۲ - واضح بودن محدوده ها، اختیارات و مسئولیت ها
- ۲/۲ - شایسته سالاری در تفویض اختیارات
- ۲/۳ - همکاری های درون قسمتی
- ۲/۴ - گروه ها و فعالیت های آنها
- ۲/۵ - به کارگیری کارمندان
- ۲/۶ - به کارگیری دوایر کنترل کیفیت
- ۲/۷ - تشخیص های کنترل کیفیت

حوزه شماره ۳ - آموزش و پرورش و اشاعه آن

معیارهای مورد بررسی

- ۳/۱ - نتایج برنامه های تربیتی
- ۳/۲ - کیفیت آگاهی ها و کنترل آن، میزان درک و آگاهی نسبت به کنترل کیفیت
- ۳/۳ - آموزش و میزان اشاعه مفاهیم و روشهای آماری

- ۳/۴ - اشتیاق به درک اثر بخشی کنترل کیفیت
- ۳/۵ - آموزش ارتباطات ماهیتی بین پیمانکاران و فروشندگان خرده پا
- ۳/۶ - فعالیت های دوایر کنترل کیفیت
- ۳/۷ - سیستم پیشنهاد راههای بهبود و شرایط واقعی آن

حوزه شماره ۴ - جمع آوری اطلاعات خارجی

معیارهای مورد بررسی

- ۴/۱ - جمع آوری اطلاعات خارجی
- ۴/۲ - انتقال اطلاعات بین قسمت ها
- ۴/۳ - سرعت انتقال اطلاعات
- ۴/۴ - پرورش داده ها، بررسی آماری اطلاعات و استفاده از نتایج

حوزه شماره ۵ - تجزیه و تحلیل

معیارهای مورد بررسی

- ۵/۱ - دست چین کردن مسائل و موضوعات کلیدی
- ۵/۲ - مناسب بودن رویکردهای تجزیه و تحلیل
- ۵/۳ - به کارگیری روش های آماری
- ۵/۴ - مرتبط بودن با فن آوری مناسب
- ۵/۵ - تجزیه و تحلیل کیفیت و فرآیند
- ۵/۶ - به کارگیری نتایج بررسی ها
- ۵/۷ - اصرار ورزیدن بر پیشنهادهای بهبود

حوزه شماره ۶ - استاندارد سازی

معیارهای مورد بررسی

- ۶/۱ - نظام مند کردن استانداردها
- ۶/۲ - روش استقرار، تجدید نظر و منسوخ کردن استانداردها
- ۶/۳ - نتایج استقرار، تجدید نظر رو منسوخ کردن استانداردها
- ۶/۴ - محتویات استانداردها
- ۶/۵ - به کارگیری روش های آماری
- ۶/۶ - جمع آوری تکنولوژی
- ۶/۷ - به کار گیری استانداردها

حوزه شماره ۷ - کنترل ها

معیارهای مورد بررسی

- ۷/۱ - سیستم کنترل کیفیت و هزینه های مرتبط با کیفیت
- ۷/۲ - کنترل عناصر و نکته ها
- ۷/۳ - استفاده از روش های آماری کنترل از قبیل نمودارهای کنترل
- ۷/۴ - کمک مالی به فعالیت های گروه های کنترل کیفیت
- ۷/۵ - شرایط فعلی فعالیت های کنترل
- ۷/۶ - وضعیت موادی که تحت کنترل می باشند.

حوزه شماره ۸ - تضمین کیفیت

معیارهای مورد بررسی



- ۸/۱ - رویکرد توسعه محصولات و خدمات جدید
- ۸/۲ - ایمن بودن و مصون بودن از کاستی های محصول
- ۸/۳ - فرآیندهای طراحی، تجزیه و تحلیل و بهبود
- ۸/۴ - توانایی فرآیندها
- ۸/۵ - مجهز شدن به ابزارهای مناسب
- ۸/۶ - تجهیزات تعمیر و کنترل خریدهها
- ۸/۷ - سیستم تضمین کیفیت و ممیزی آن
- ۸/۸ - به کارگیری روش های آماری
- ۸/۹ - ارزیابی و ممیزی کیفیت
- ۸/۱۰ - وضعیت موجود سیستم تضمین کیفیت

حوزه شماره ۹ - نتایج

معیارهای مورد بررسی

- ۹/۱ - نتایج اندازه گیری ها
- ۹/۲ - نتایج اساسی و ذاتی از کیفیت، خدمات، زمان حل و هزینه
- ۹/۳ - نتایج نامحسوس
- ۹/۴ - مقیاسهای غلبه بر قصور

حوزه شماره ۱۰ - برنامه ریزی برای آینده

معیارهای مورد بررسی

- ۱۰/۱ - شناسایی و درک وضعیت فعلی کار و بار
- ۱۰/۲ - مقیاس های غلبه بر قصور
- ۱۰/۳ - برنامه پیشرفت های آینده
- ۱۰/۴ - ارتباط با برنامه های بلند مدت

۲-۲ - جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج

در اوایل دهه ۸۰ میلادی با توجه به کاهش شدید تراز تجاری آمریکا صاحب نظران اقتصادی این کشور تلاش وسیعی را برای پی بردن به علت این ناکامی ها معطوف نمودند و نهایتاً به این نتیجه رسیدند که عامل اصلی در نزول تراز تجاری آمریکا مشکل کیفی محصولات تولید شده آن کشور نسبت به رقبای اجرای خود به خصوص ژاپن می باشد. لذا گروه ویژه ای در وزارت بازرگانی آمریکا و زیر نظر وزیر وقت بازرگانی که در آن زمان آقای مالکوم بالدريج بود به بررسی علل توفیق ژاپن نسبت به آمریکا پرداختند و نهایتاً وجود و به کارگیری مکانیزم های تشویقی در امر کیفیت مانند جایزه کیفیت دمینگ و جایزه ملی کیفیت در ژاپن را عامل اصلی موفقیت آنها تشخیص دادند به همین دلیل و با توجه به تأکید شدیدی که بر روی این موضوع به عمل آمد، در یک کار کارشناسی بزرگ، در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت آمریکا تهیه و با توجه به نقش آقای مالکوم بالدريج در تهیه آن و به پاس قدرردانی از او به نام جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج MBNQA نامگذاری شد. ذیلاً به مفاهیم کلیدی و حوزه های این جایزه خواهیم پرداخت.

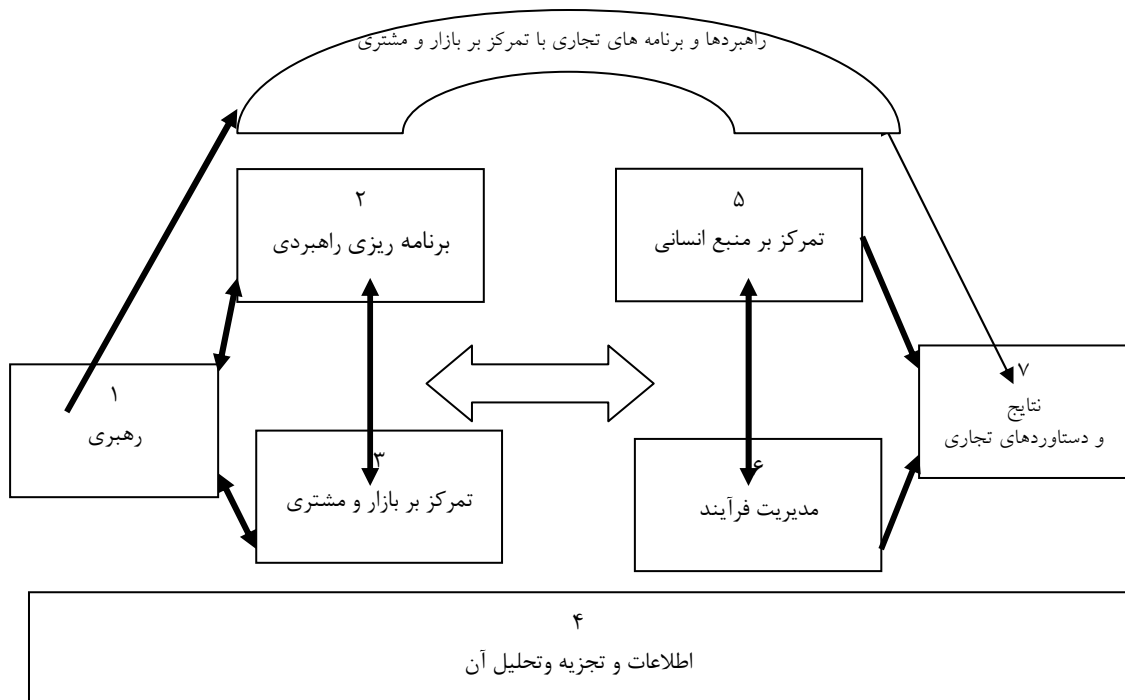
۲-۲-۱ - مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه مالکوم بالدريج

- ارزش هایی که مدل برتری سازمانی بر مبنای جایزه مالکوم بالدريج در جهت تحقق آن ایجاد شده به شرح زیر می باشد :
- رهبری آرمان گرا
 - مشتری گرایی
 - یادگیری سازمانی و فردی
 - ارزش گذاری به کارکنان و شرکا
 - چابکی و انعطاف پذیری
 - تمرکز بر آینده

- مدیریت نوآوری
- مدیریت بر مبنای واقعیات
- مسئولیت پذیری عمومی و شهروندی
- نتیجه گرایی و ایجاد ارزش
- نگرش و دیدگاه سیستمی

۲-۲-۲ - معرفی حوزه های اصعب و معیارهای جایزه مالکوم بالدريج

اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن



همانگونه که در شکل مشاهده می شود راهبردها و برنامه های اجرایی، متمرکز بر مشتری و بازار از دو طریق مورد بازنگری قرار می گیرد. یکی از طریق رهبری و دوم از طریق باز خورد حاصل از نتایج کسب و کار و مانند چتری تمامی حوزه ها را تحت پوشش خود قرار می دهد و در حوزه شماره ۴ نیز اطلاعات حاصل از تمامی حوزه ها دریافت و پس از تجزیه و تحلیل نتایج مربوط در اختیار تمامی حوزه ها قرار می گیرد. ذیلاً به معرفی حوزه ها و معیارهای این مدل می پردازیم.

حوزه شماره ۱ - رهبری

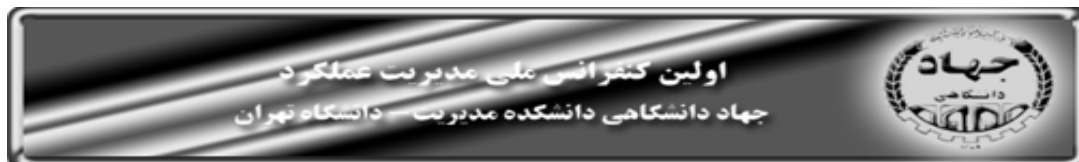
معیارهای مورد بررسی

- ۱ a - رهبری سازمانی
- ۱ b - مسئولیت پذیری عمومی و شهروندی

حوزه شماره ۲ - برنامه ریزی راهبردی

معیارهای مورد بررسی

- ۲a - توسعه راهبرد
- ۲b - کاربرد و گسترش راهبرد



حوزه شماره ۳ - تمرکز بر مشتری و بازار

معیارهای مورد بررسی

- ۳a - دانش نسبت به مشتری و بازار
- ۳b - رضایت مشتری و روابط با مشتری

حوزه شماره ۴ - اطلاعات و تجزیه و تحلیل

معیارهای مورد بررسی

- ۴a - اندازه گیری عملکرد سازمان
- ۴b - تجزیه و تحلیل عملکرد سازمانی

حوزه شماره ۵ - تمرکز بر منابع انسانی

معیارهای مورد بررسی

- ۵a - سیستم های کاری
- ۵b - آموزش، بازآموزی و توسعه کارکنان
- ۵c - رفاه و رضایت کارکنان

حوزه شماره ۶ - مدیریت فرآیند

معیارهای مورد بررسی

- ۶a - فرآیندهای کالا و خدمات
- ۶b - فرآیندهای پشتیبانی
- ۶c - فرآیندهای تأمین کنندگان و شرکاتها

حوزه شماره ۷ - نتایج و دستاوردهای تجاری

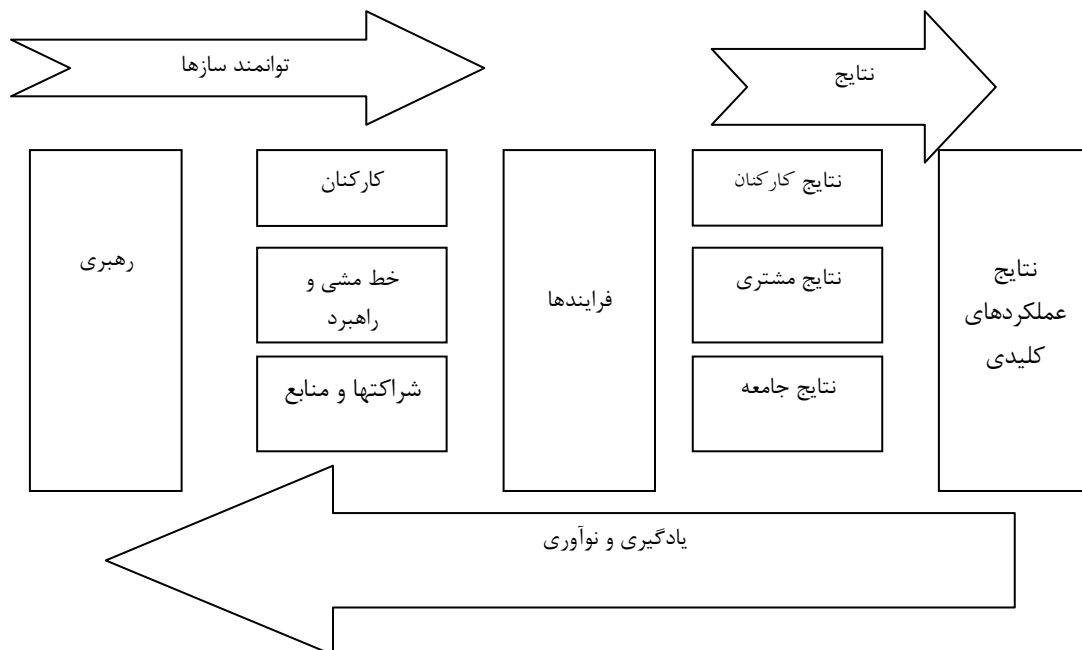
معیارهای مورد بررسی

- ۷a - نتایج مشتری
- ۷b - نتایج مالی و بازار
- ۷c - نتایج منابع انسانی
- ۷d - نتایج تأمین کنندگان و شرکاتها
- ۷e - نتایج اثر بخشی سازمانی

۳-۳ - مدل اروپایی مدیریت کیفیت جهت دریافت جایزه کیفیت E.F.Q.M

در سال ۱۹۸۸ چهارده مدیر برگزیده و مشهور از کمپانی های بزرگ اروپایی جهت ایجاد جایزه ای در سطح اروپا بر روی اصول و چهارچوبی در زمینه دسترسی به برتری سازمانی و دریافت جایزه کیفیت اروپا به توافق رسیدند و آن را تحت نام EFQM منتشر نمودند که خیلی سریع نه تنها در سطح اروپا مورد استقبال قرار گرفت بلکه در سایر کشورهای غربی و غیر غربی نیز مورد توجه و استقبال روز افزون واقع شد و در حال حاضر به عنوان پر استفاده ترین مدل با بیشترین اقبال جهانی روبرو می باشد.

در مدل EFQM کلاً ۹ حوزه مورد توجه می باشد که ۵ تا از این حوزه ها در رابطه با رویکردهایی است که ایجاد کننده توانمندیها و قابلیت های مورد نیاز شرکت می باشند و به همین دلیل تحت نام توانمندسازها نامگذاری شده اند و ۴ تای دیگر مربوط به بررسی نتایج حاصل از به کارگیری رویکردها در سازمانهاست که کلاً تحت نام نتایج مورد استفاده قرار می گیرند. در تصویر زیر حوزه های مختلف این مدل نمایش داده شده است.



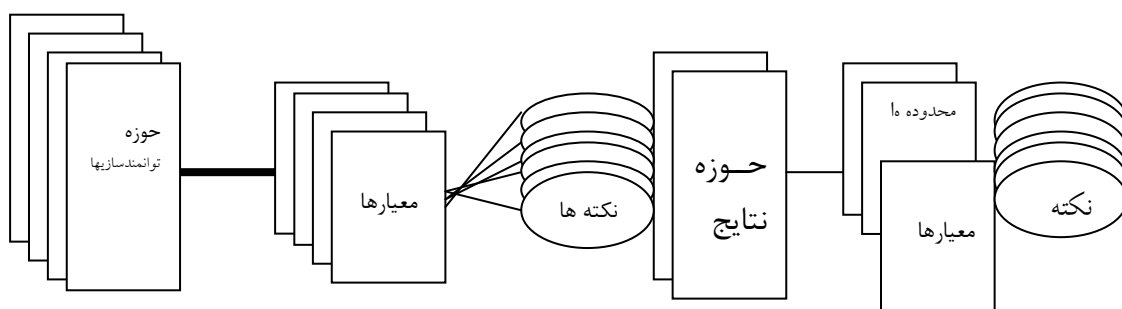
۱-۳-۲ - مفاهیم کلیدی و ارزشی در مدل E.F.Q.M

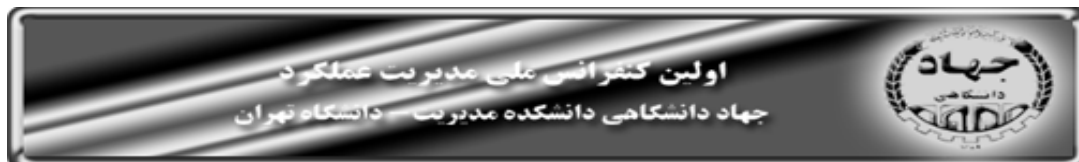
ارزش ها و مفاهیم کلیدی که مدل EFQM جهت تحقق آنها طرح ریزی شده به شرح زیر می باشند:

- نتیجه گرایی
- مشتری گرایی
- رهبری و اثبات رأی
- مدیریت براساس واقعیت ها و فرآیندها
- مشارکت و توسعه پرسنل سازمان
- بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر
- توسعه مشارکتها
- مسئولیت های عمومی

۲-۳-۲ - حوزه های اصلی و معیارهای مدل E.F.Q.M

همانگونه که قبلاً گفته شد مدل EFQM کلاً از ۹ حوزه تشکیل شده و هر حوزه دارای تعدادی معیار می باشد به این ترتیب که حوزه شماره یک دارای ۴ معیار و حوزه های ۲ تا ۵ هر کدام ۵ معیار و حوزه های ۶ تا ۹ هر کدام دو معیار می باشند. یعنی جمعاً ۳۲ معیار ضمن اینکه در هر کدام از این معیارها نکاتی که باید مورد بررسی قرار گیرند نیز به خوبی مشخص شده اند. به طوری که جمعاً ۳۱۷ نکته در این مدل قابل بررسی هستند به همین دلیل استفاده از این مدل با توجه به مکانیزم ارزیابی که در آن پیش بینی شده و وسعت نکته های قابل بررسی از نتایج بسیار جامعی برخوردار می باشد که ذیلاً به معرفی کلی حوزه ها و معیارهای مرتبط با هر حوزه می پردازیم.





حوزه شماره ۱ - رهبری

معیارهای مورد بررسی

- ۱a - تهیه مأموریت ها و ارزش های ایجاد کننده فرهنگ برتری جویی سازمانی
- ۲b - مشارکت شخصی مدیریت جهت اطمینان از ایجاد، به کارگیری و بهبود مستمر سیستم های مدیریتی
- ۱c - مذاکرات مدیریت با مشتریان ، شرکا و نمایندگان جامعه
- ۱d - ایجاد انگیزه پشتیبانی و هویت بخشیدن به پرسنل سازمان

حوزه شماره ۲ - خط مشی و راهبرد

معیارهای مورد بررسی

- ۲a - ایجاد خط مشی و راهبرد پایه نیازهای حال و آینده ذینفعان سازمان
- ۲b - ایجاد خط مشی بر پایه اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، آموخته ها و خلاقیت های کاری
- ۲c - بازنگری و به روز کردن مستمر خط مشی و راهبرد
- ۲d - به کارگیری خط مشی و راهبرد در چهارچوب فرآیندهای کلیدی
- ۲e - به کارگیری خط مشی و راهبرد و مرتبط بودن آنها با هم

حوزه شماره ۳ - پرسنل

معیارهای مورد بررسی

- ۳a - برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی
- ۳b - تعریف مهارتها و شایستگی های پرسنل و توسعه و نگهداری آنها
- ۳c - مشارکت و توان افزایی پرسنل
- ۳d - تبادل نظر و ارتباط دو طرفه بین سازمان و پرسنل
- ۳e - توجه داشتن به پرسنل و قدردانی و پاداش دادن به آنها

حوزه شماره ۴ - شراکتها و منابع

معیارهای مورد بررسی

- ۴a - مدیریت مشارکت های خارجی
- ۴b - مدیریت منابع مالی
- ۴c - مدیریت ساختمانها، تجهیزات و مواد
- ۴d - مدیریت تکنولوژی
- ۴e - مدیریت اطلاعات و دانش

حوزه شماره ۵ - فرآیندها

معیارهای مورد بررسی

- ۵a - مدیریت سیستماتیک طراحی فرآیندها
- ۵b - بهبود فرآیندها در صورت نیاز و نوآوری جهت ایجاد رضایت کامل و افزایش ارزش افزوده مشتریان و سایر ذینفعان
- ۵c - طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر پایه نیازها و توقعات مشتری
- ۵d - حمل و سرویس مناسب محصولات و خدمات تولیدی شرکت
- ۵e - مدیریت روابط با مشتریان و تقویت آن

حوزه شماره ۶ - نتایج مشتری

معیارهای مورد بررسی

۶a - شاخص های استنباطی در ارتباط با محدوده های زیر:

- تصورات کلی
- محصولات و خدمات
- پشتیبانی های ضمن و بعد از فروش
- وفاداری و صداقت

۶ b - شاخص های سنجش عملکرد در ارتباط با محدوده های زیر:

- تصورات کلی
- محصولات و خدمات
- پشتیبانی های ضمن و بعد از فروش
- وفاداری و صداقت

حوزه شماره ۷ - نتایج پرسنل

معیارهای مورد بررسی

۷a - شاخص های استنباطی در ارتباط با محدوده های زیر:

- ایجاد انگیزه و حرکت
- رضایتمندی

۷b - شاخص های سنجش عملکرد در ارتباط با محدوده های زیر:

- دستاوردها
- ایجاد انگیزه و مشارکت
- رضایتمندی
- خدمات مهیا شده برای پرسنل سازمان

حوزه شماره ۸ - نتایج جامعه

معیارهای مورد بررسی

۸ a - شاخص های استنباطی در ارتباط با محدوده های زیر:

- عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول
- مشارکت با انجمن و گروه های محلی
- کاهش یا جلوگیری از صدمات ناشی از فرآیندها یا چرخه عمر محصول
- اعلام فعالیت های زیست محیطی و نگهداری منابع

۸b - شاخص های سنجش عملکرد در ارتباط با محدوده های زیر:

- کنترل امور مرتبط با تغییرات پرسنلی
- پوشش خبری
- رفتار مناسب با مسئولین و سازمانها
- تقدیرنامه ها و جوایز دریافتی

حوزه شماره ۹ - نتایج عملکردهای کلیدی

معیارهای مورد بررسی

۹a - دستاوردهای کلیدی عملکرد در ارتباط با محدوده های زیر:

- دستاوردهای مالی



- دستاوردهای غیر مالی

۹ب - شاخص های کلیدی عملکرد در ارتباط با محدوده های زیر:

- فرآیندها

- منابع خارجی و شراکتها

- مالی

- ساختمانها، تجهیزات و مواد

- تکنولوژی

- اطلاعات و ...

۳ - جمع بندی

سه مدلی که در بخش های گذشته به آنها اشاره شد از مدل های بنیادی در ارزیابی شرکت ها جهت دریافت جایزه می باشند که از حالت جوایز ملی فراتر رفته و به صورت جوایز بین المللی مطرح می باشند و اکثر جوایزی که در کشورهای دیگر جهان مانند جایزه ک کیفیت سنگاپور یا جایزه ملی استرالیا و جایزه کیفیت نخست وزیری مالزی و جایزه کیفیت تایوان و جوایز ایالتی آمریکا و جایزه کیفیت ژاپن و ... براساس یکی از این سه مدل شکل گرفته اند ضمن اینکه بررسی ها نشان می دهد ارزش ها و مفاهیم محوری که در تمامی این جوایز به عنوان فلسفه اولیه در طراحی آنها مطرح بوده دارای وجوه مشترک بسیار زیادی می باشند که در جدول زیر نشان داده شده است.

ردیف	جایزه دمینگ	جایزه ملی مالکوم بالدريج	مدل اروپایی
۱	مشتری گرایی	رهبری آرمان گرا	نتیجه گرایی
۲	نگرش سیستمی	مشتری گرایی	مشتری گرایی
۳	بهبود مستمر	یادگیری سازمانی و فردی	رهبری و ثبات رأی
۴	مسئولیت پذیری عمومی	ارزش گذاری به کارکنان و شرکا	مدیریت بر اساس واقعیتها و فرآیندها
۵	ایمنی و قابلیت اطمینان	چابکی و انعطاف پذیری	مشارکت و توسعه پرسنل سازمان
۶	کنترل فرآیند آماری	تمرکز بر آینده	بهبود نوآوری و یادگیری مستمر
۷	فرآیند گرایی	مدیریت نوآوری	توسعه مشارکتها
		مدیریت بر مبنای واقعیات	مسئولیت های عمومی
		مسئولیت پذیری عمومی و شهروندی	
		نتیجه گرایی و ایجاد ارزش	
		نگرش و دیدگاه سیستمی	

اما با توجه به بررسی های به عمل آمده در بین مدل های برتری سازمانی مطرح در جهان گر چه در حال حاضر مدل اروپایی آنن یعنی EFQM هم به لحاظ دسترسی به منابع و اطلاعات آن و هم به لحاظ وسعت جغرافیایی کاربران آن و هم به لحاظ جامعیتی که در بین نکات مورد بررسی دارا می باشد از استقبال بیشتری نسبت به دو مدل دیگر برخوردار بوده است و از توانایی بیشتری در تبیین نواحی قابل بهبود و امتیاز دهی واحدهای تولیدی و خدماتی برخوردار می باشد ولی در یک جمع بندی کلی اهداف کلان تمامی این مدلها را می توان در غالب زیر جمع بندی نمود:

- افزایش رقابت جویی شرکت ها در سطح ملی و بین المللی

- اشاعه فرهنگ برتری طلبی در شرکت ها و ایجاد چهارچوبی کاربردی، علمی و مدیریتی برای ارتقاء سطح توانمندی و قابلیت های شرکت ها

- ایجاد ابزارهای قدرتمند و جامع برای خود ارزیابی شرکت ها

- آماده سازی شرکت ها برای مدیریت تغییر و تحول و واکنش سریع نسبت به تغییرات بازار

- ایجاد الگوهای موفق به عنوان نمونه جهت بهره گیری از راهبردهای آنها

- گسترش و توسعه روحیه همبستگی سازمانی و ملی در بین اعضاء شرکت ها

- گسترش برون گرایی سازمانی به منظور مبادله بیشتر با محیط



- گسترش روحیه کار گروهی، مسئولیت های شهروندی و اجتماعی در کنار نقش ها و مسئولیت های سازمانی

۴- مدل ارزیابی عملکرد ملی

با توجه به آنچه که در جمع بندی ارائه شد ضرورت استفاده از مدلی ملی و متناسب با شرایط داخلی بیش از هر زمانی محسوس می باشد که این امر مستلزم برخورداری از پشتوانه های علمی و عزم ملی در ایجاد نهادی قوی با حضور نمایندگان تمامی ذینفعان آن و نهایتاً پشتوانه مردمی می باشد لذا پیشنهاد می شود برای تسریع در این امر ابتدا سازمانی خصوصی (ترجیحاً یکی از انجمن های ملی) مسئولیت این امر مهم را به عهده بگیرد و یکی از مدل هائی را که قبلاً توضیح داده شد به عنوان الگوی ارزیابی ملی بدون هیچ گونه تغییری بپذیرد و سپس با بسیج نیروهای مستعد داخلی و آموزش و آماده سازی آنها و به موازات آن با ایجاد ساز و کارهای مناسب نسبت به ایجاد الگوی فراگیر ملی اقدام نماید.