

به نام خدا

نظام خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

محسن اسماعیلی ارداجی

چکیده

امروزه سازمانها با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و نیاز به پاسخگویی سریع به ذینفعان خود مواجه هستند، از این رو می‌بایست با تعیین علل ریشه‌ای نقاط ضعف و قوت سازمان اقدامات اصلاحی مناسبی را جهت بهبود عملکرد خود انجام دهند.

فرآیند ارزیابی به سازمان این امکان را می‌دهد که بطور شفاف نقاط قوت و نیز زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی و فعالیتهایی را جهت بهبود در سازمان طرح‌ریزی نماید. همچنین استقرار و استمرار فرآیند ارزیابی در سازمان موجب افزایش انگیزه و ایجاد رقابت سازنده میشود.

بقا و تداوم سازمانها و موفقیت مدیران آنها نیازمند درک به هنگام فرصتها و تهدیدات محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمانهایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصتها می‌یابند.

نگرشها و روشهای نوین در اداره سازمانها، همه می‌توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً جدید برای بازی بیافرینند.

کلمات کلیدی: خود ارزیابی، تعالی سازمانی، EFQM

مقدمه

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و استراتژیهای خویش مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد. مدل‌های سرآمدی (تعالی) سازمانی ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان قرارداداشتن در مسیرسرآمدی سازمانی و رشد متوازن می‌باشند. این مدلها به سازمانها کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی و سپس براساس این تفاوتها (فاصله‌ها) و بررسی علل وقوع آنها، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند. در شرایط کنونی بیش از 70 کشور، مدل‌هایی را به عنوان مدل ملی برای خود ارایه کرده و با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که (انطباق بیشتر با مدل جهت گرفتن جایزه) محرک سازمانها در حرکت به سوی سرآمدی، رشد و بهره‌وری بیشتر است.

در سال 1988 به منظور رقابت با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج که در آمریکا به صنایع پیشرو اهدا می‌گردد 14 شرکت اروپایی به توصیه رئیس کمیسیون اروپا بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM را با هدف بالابردن

موقعیت اقتصادی اروپا در عرصه رقابت جهانی، تاسیس کردند. اولین جایزه کیفیت اروپا EQA توسط بنیاد مزبور در سال 1991 به شرکت زیراکس به عنوان موفق‌ترین اجراکننده TQM در اروپای غربی داده شد. اساس مدل EFQM

رضایت مشتری و کارکنان است. این مدل نشان می دهد که افراد در سطوح مختلف با وظایف متفاوت به صورت یک تیم با یکدیگر کار می کنند. مدل EFQM در گذشته به عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانها در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت جامع به کار می رفت اما اخیرا با تغییراتی به عنوان مدل تعالی سازمانی مورد تصویب قرار گرفته است.

ماموریت EFQM چیست؟

به استناد ماهیت، فرآیند، اهداف و ویژگی های EFQM می توان دریافت که این تکنیک، یک تکنیک مدیریتی و مربوط به حوزه کنترل و ارزیابی در سازمان است. به منظور اثبات این مدعا، آشنایی با کنترل، تعریف و فرآیند آن و نیز EFQM ضرورت می یابد. در تئوری های مدیریت از دوره کلاسیک ها تا کنون، کنترل به عنوان، یکی از مراحل و یا اصول مدیریت، تعریف شده است. در نظریه POSDCORB که مدیریت را شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه می داند، گزارش دهی و بودجه در حوزه کنترل جای گرفتند. بعدها هنری فایول، در اصول چهارده گانه خود، کنترل را بخشی از مدیریت معرفی کرد. اینک در میان صاحب نظران دانش مدیریت، کنترل یک اصل، یک مرحله و یا یک وظیفه مهم مدیریتی شمرده می شود. برخی اصول مدیریت را در پنج اصل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین منابع، هدایت و کنترل خلاصه می کنند. عده ای همان اصول را تحت عنوان فرآیند مدیریت و گروهی نیز به عنوان وظایف آن می شناسند. در هر حال با فرض پذیرش هر کدام از این نظریات، کنترل آخرین گام در فرآیند مدیریت به حساب می آید. در دهه های اخیر نیز آقای دمینگ در چرخه معروف خود که به نام چرخه دمینگ شناخته می شود، کنترل را تحت عنوان بررسی یا کنترل معرفی کرده است، که به چرخه PDCA نیز معروف است.

مفهوم خودارزیابی

خودارزیابی یک بازنگری جامع، سیستماتیک و منظم از فعالیتها و نتایج سازمان بر اساس یک مدل تعالی یا استاندارد خاص است.

خودارزیابی یک فعالیت مشترکی است که در آن نیروهای مختلف با هدف بهبود، سازمان خود را مورد ارزیابی قرار می دهند.

فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه یا حرفه های مشابه در جهان صورت می دهد.

ویژگی های خودارزیابی

- ارزیابی و اولویت بندی بر اساس یک مدل صورت می گیرد.
- بهترین خودارزیابی توسط خود ما انجام می شود، متخصصین تنها همراهی می کنند.
- بر نقاط قوت و زمینه های بهبود تاکید دارد.
- هم بصورت تاریخی و هم آینده نگر انجام می شود.
- در خودارزیابی اعضای تیم خودارزیابی (خود افراد) مالک واقعی گزارش خودارزیابی و بازخور هستند.

- یکی از اهداف خودارزیابی ایجاد انگیزه در خودارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان است.

محاسن خودارزیابی

- تواناییها و نقاط قوت سازمان شناسایی می شود.
- یک چهارچوب مفهومی مشترک برای راهبری بهبود در سازمان ایجاد می کند.
- دانش و آگاهی لازم در رابطه با مفاهیم تعالی سازمانی بدست می آید.
- سازمان در سطح خرد و کلان ارزیابی می شود.
- بر اساس مدل ها و استانداردهای رایج امکان ارزیابی تطبیقی با سایر سازمانها حاصل می شود.
- باعث یکپارچگی فعالیتهای بهبود سازمانی و فعالیتهای روزمره سازمان می شود.
- تدوین برنامه های عملیاتی و برنامه های استراتژیک تسهیل می شود.
- امکان بهره گیری سایر واحدها و سایر سازمانها از روشهای برتر فراهم می آید

دشواریهای خودارزیابی

- عدم تعهد مدیریت، مجریان، ارزیابان و کارکنان
- بدیهی بودن و وضوح فرصت های بهبود
- خود اظهاری غیر واقعی
- عدم درک مفهوم بهبود و خودارزیابی
- عدم پذیرش خودارزیابی در سازمان
- فقدان نظامهای اطلاعاتی
- فقدان دید فرآیندی

معیارهای انتخاب روش خودارزیابی

- منابع موجود
- نتایج مورد انتظار از خودارزیابی
- تعداد دفعات خودارزیابی انجام شده
- ساختار سازمانی و دامنه عملکرد خودارزیابی
- بلوغ سازمانی و بلوغ TQM
- روش های خودارزیابی
- روش پرسشنامه
- روش ماتریس
- روش کارگاه
- روش کاربرگ (PRO-FORMA)
- روش شبیه سازی جایزه

چرا سازمانها از مدل EFQM استفاده می کنند ؟

• جهت نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت کلیه فعالیتهای سازمان (عارضه یابی)
این تصویر مشابه یک اسکن از کل سازمان بعد از معاینه کامل است که نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان را مشخص می کند.

• یادگیری از بهینه کاویهای داخلی و خارجی
وقتی امتیاز واحدها مشخص شود ، واحد یا قسمتی که امتیاز بالاتری آورده است دلیل خود را برای دیگر واحدها توضیح می دهد تا بقیه واحدها نیز از آن بیاموزند.

• ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف
معمولاً کارکنان _ مشتریان _ پیمانکاران _ سهامداران و جامعه ، ذینفعان یک سازمان هستند . این مدل به سازمان کمک می کند تا تعادلی بین تامین نیازهای مختلف ذینفعان بوجود آورد .
به عنوان مثال نمی توان کارکنان را در فشار قرار داد ولی مشتری را راضی نمود و بالعکس .

• ایجاد زبان مشترک
چون این مدل کمی است ، یک زبان مشترک برای همه سازمانهایی که از این مدل استفاده می کنند ایجاد می کند.
مثلاً اگر نمره شرکتی 400 شده باشد این نمره دراروپا ، آمریکا ، آفریقا و آسیا یک معنی را می دهد و نشان می دهد که این شرکت چقدر به بلوغ سازمانی نزدیک شده است .

چگونگی استفاده از مدل جهت عارضه یابی

این مدل با تعیین جایگاه سازمان در مسیرتعالی ، ابزاری عملی برای کمک به سازمانها بوده و به درک کمبودها و نواقصشان کمک نموده و نهایتاً به خلق راهکارهایی منجر می شود که درجهت ایجاد سیستم های مدیریتی مناسب به کار می رود .

مدل تعالی EFQM دارای 9 معیار است که پنج معیار آن « توانمندساز » و چهار معیار آن « نتایج » می باشند (شکل 1).

هدف اصلی این معیارها پیاده نمودن مفاهیم بنیادین (8 مفهوم بنیادین) می باشد. این مدل و معیارهای آن به صورت واقعی به مدیریت سازمان نشان می دهند که چه میزان این ارزشها در سازمان پیاده شده است و براساس آن ، مدیران تصمیم به رفع معضل می نمایند. اگر سازمانی از این مدل برای ارزیابی خود استفاده نماید اصطلاحاً به آن خود/ارزیابی می گویند و نتیجه این خودارزیابی یکسری زمینه بهبود می باشد که سازمان باید در آن نواحی بیشتر فعالیت نماید. اگر سازمان از یک سازمان بیرونی درخواست نماید که این کار را برایش انجام دهد یعنی میزان انطباق سازمان را با معیارهای مدل بررسی نماید ، به این کار /ارزیابی گویند که نتیجه آن در درجه اول زمینه های بهبود براساس دیدگاه یک شخص بی طرف و یک نگاه بیرونی به سازمان می باشد و نیزیک امتیاز است که این امتیاز در سراسر دنیا یک معنی را می دهد.

انتخاب ایران از مدل‌های تعالی

در بین مدل‌های سرآمدی، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به دلایل متعددی از جمله دلایل زیر، اهمیت بیشتری برای صنایع و سازمانهای پیشتاز در کشور ما دارد:

- تحقیقات نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان، بیش از دیگر مدلها، به عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب شده است.

- از آنجا که این مدل در اکثر کشورهای اروپایی و حتی جهانی، به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از سازمانها در کشورهای مختلف اروپایی وجود دارد و امکان مراجعه و بازدید از سازمانهای سرآمد در برخی از این کشورها مثل ترکیه برای متخصصین کشور ما آسانتر است.

- دیدگاه سیستماتیک قوی در این مدل و توجه به مدیریت فرآیندهای سازمان یکی از نقاط قوت این مدل است.

- روابط کشور ما با کشورهای اروپایی، عموماً روابط خوبی بوده (بطور نسبی) که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمانهای ایرانی فراهم می‌کند.

براین اساس در کشور ما دو جایزه «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» توسط موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و «جایزه ملی کیفیت ایران» توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی از سال 82، شروع به فعالیت نموده اند که ارزیابان این جوایز سازمانها را براساس مدل EFQM، ارزیابی و شایسته‌ترین‌ها را برای دریافت جایزه انتخاب می‌کنند. البته مدتی است جایزه ملی کیفیت ایران به سمت ارزیابی کیفیت محصول متمایل شده است.

مقایسه روشهای خودارزیابی

معایب	محاسن	روش خودارزیابی
عدم تهیه نقاط قوت و ضعف	سریع بودن	روش پرسشنامه
تردید در صحت اطلاعات	نیاز به آموزش کم	
بالا رفتن سطح توقعات	درگیر کردن افراد زیاد	
عدم ذکر دلایل		روش ماتریس
پرسشنامه های غیر استاندارد	سهولت استفاده	
عدم تشکیل نقاط قوت و ضعف	نیاز کم به منابع	
وابسته بودن نتایج به نوع طراحی ماتریس و مقیاس های طراحی ماتریس	امکان اختصاصی سازی آن	
ارتباط دشوار بین معیارهای مدل و ماتریس	بالا بردن درک از مدل	

معایب	محاسن	روش خودارزیابی
<p>کم دقت بودن آن</p> <p>ضرورت آماده سازی پیش از کارگاه</p> <p>عدم اتکا به شواهد و عدم دقت امتیازات</p>	<p>در گیر ساختن مدیران در فرآیند ارزیابی</p> <p>یادگیری بالا</p> <p>ایجاد دیدگاه مشترک</p> <p>شناسایی نقاط قوت وضعف</p>	<p>روش کارگاه</p>
<p>تنظیم بی دقت</p> <p>در این روش سازمان بطور کامل تشریح نمی گردد.</p> <p>منابع زیادی را مصرف می کند.</p> <p>حجم کار زیادی را به افراد در گیر می کند و امکان مختل شدن فرآیندهای در جریان سازمان وجود دارد.</p> <p>بدلیل وجود ارزیابان خارجی و حساسیت اطلاعات ، امکان مخفی کردن حقایق وجود دارد.</p> <p>پیچیدگی های روش زیاد است و عدم کسب امتیاز لازم، انگیزه را برای خودارزیابی های آتی کم می سازد.</p>	<p>منابع مصرفی نسبت به روش جایزه کمتر است</p> <p>جمع آوری داده ها بر اساس شواهد صورت می گیرد</p> <p>لیست نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود تشکیل می شود.</p> <p>امتیازات از دقت بیشتری بر خوردار است.</p> <p>یک روش دقیق و قوی است برای انعکاس فرهنگ و عملکرد سازمان</p> <p>لیست نقاط قوت و زمینه های بهبود تشکیل می گردد.</p> <p>درطول فرآیند فرصت خوبی برای مشارکت مدیران و افراد وارتباطات حاصل می شود.</p> <p>خروجی روش یک گزارش قابل استناد ، معتبر و قابل قیاس است.</p> <p>امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف داخلی و یا خارجی در صورت لزوم پدید می آورد.</p> <p>امکان شرکت در جوایز منطقه ای ، کشوری و بین المللی پدید می آید</p>	<p>روش کاربرگ</p> <p>روش شبیه سازی جایزه</p>

تعالی سازمانی:

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعادکسب
- رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت

ویژگی سازمانهای متعالی:

- 1- همسویی
- 2- رهبری
- 3- یکپارچگی
- 4- پیشرو بودن
- 5- صداقت
- 6- آینده نگری
- 7- مدیریت زمان
- 8- پذیرش تغییر
- 9- یادگیری
- 10- نظم و انضباط
- 11- اندازه گیری و گزارش دهی
- 12- مشتری محوری
- 13- قابلیت ها
- 14- ارتباط خرد و کلان

ویژگیهای خاص مدل EFQM

- توجه همزمان و متعادل به عوامل توانمند سازها و نتایج
- جامعیت معیارهای مدل در تمام ابعاد سازمان
- توجه خاص مدل به مشتری و تعادل در ذی نفعان
- تاکید معیارها و زیر معیارهای مدل بر نظریه های نوین علم مدیریت
- توزیع متوازن امتیازات در زیر معیارها و شاخص ها
- تاکید مدل بر افراد سازمان بعنوان دارایی های با ارزش سازمان

مزایای مدل تعالی سازمانی

- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
- مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
- توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
- ارزیابی مبتنی بر واقعیات
- مشارکت گسترده کارکنان

- شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
- ارائه تصویر واقعی از فعالیتهای سازمان
- تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار کاوی
- استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان
- برنامه ریزی منسجم و دقیقی برای تلاش مستمر در جهت ارتقاء سطح خدمات و یا محصولات سازمان را به انجام رساند .

- سیستمهای مختلف مدیریتی ایجاد شده در سازمان را به صورت هدفمندی در جهت چشم اندازها و اهداف استراتژیک سازمان به کار گیرد

- عملکرد کل و جزء سازمان را قابل رویت نموده ، امکان هدف گذاری، پی گیری، ریشه یابی، یادگیری و نهایتا بهبود را فراهم نماید

- زمینه های مناسبی را برای احراز شرایط دریافت جوایز مختلف ملی از قبیل جایزه ملی کیفیت و یا جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایجاد نماید

مفاهیم بنیادین مدل

- نتیجه گرایی: تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- مشتری مداری: 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 مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، 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 و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.

- توسعه همکاری های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.

- مسؤلیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید. (شکل 2)

مدل تعالی EFQM سه سطح دارد؛ در سطح اول نُه معیار، شامل پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج در نظر گرفته شده است که جهت ارزیابی میزان پیاده سازی مفاهیم و ارزش های بنیادین در سازمان به کار می روند. در سطح

دوم تعداد 32 جزء معیار (یا زیر معیار) برای تبیین معانی معیارهای سطح اول وجود دارد و در نهایت در سطح سوم، فهرستی از نکات راهنما، برای تشریح بیش تر جزء معیارها آورده شده است. کل مدل، 1000 امتیاز دارد که سهم امتیازات در توانمندسازها و نتایج، برابر است و هر کدام 500 امتیاز دارند. در مدل EFQM، ارتباط بین توانمندسازها و نتایج را می توان به صورت (شکل 3) نمایش داد/

ساختار معیارهای توانمندساز

تمام معیارهای توانمندساز دارای پنج جزء معیار هستند؛ به جز معیار دوم که دارای چهار جزء معیار [1] است؛ هر کدام از جزء معیارها دارای نکات راهنما هستند. بر این اساس، 500 امتیاز مربوط به توانمندسازهاست. (شکل 4)

سیستم امتیازدهی

در بطن مدل تعالی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد (به نام منطق رادار) که شامل 4 عنصر زیر است :
(شکل 5)

تشریح مراحل RADAR :

- 1- تعیین نتایجی که سازمان برای رسیدن به آن تلاش می کند. (Results)
- 2- برنامه ریزی و ایجاد روشهایی که دستیابی به نتایج از طریق آنها امکانپذیر است. (Approaches)
- 3- استقرار و اجرای رویکردها و برنامه ها بصورت سیستماتیک (Deploy)
- 4- ارزیابی و بازنگری روشها و برنامه ها و میزان اثر بخشی آنها. (Review & Assess)

1- نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان بدست می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج، روندهای مثبت و با عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می دهد. اهداف به گونه ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته و یا ارتقاء می یابند.

عملکرد با دیگر سازمان ها، خصوصاً بهترین سازمان ها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین ها در رده جهانی مقایسه می گردد.

ارتباط علت و معلولی بین رویکردهای اتخاذی و نتایج بدست آمده به روشنی وجود داشته و بعلاوه، محدوده نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می باشد. به منظور کمک به درک و شناسایی فرصت های بهبود، نتایج به عنوان مثال براساس مشتری، واحد و ... تفکیک می شوند.

2- رویکرد

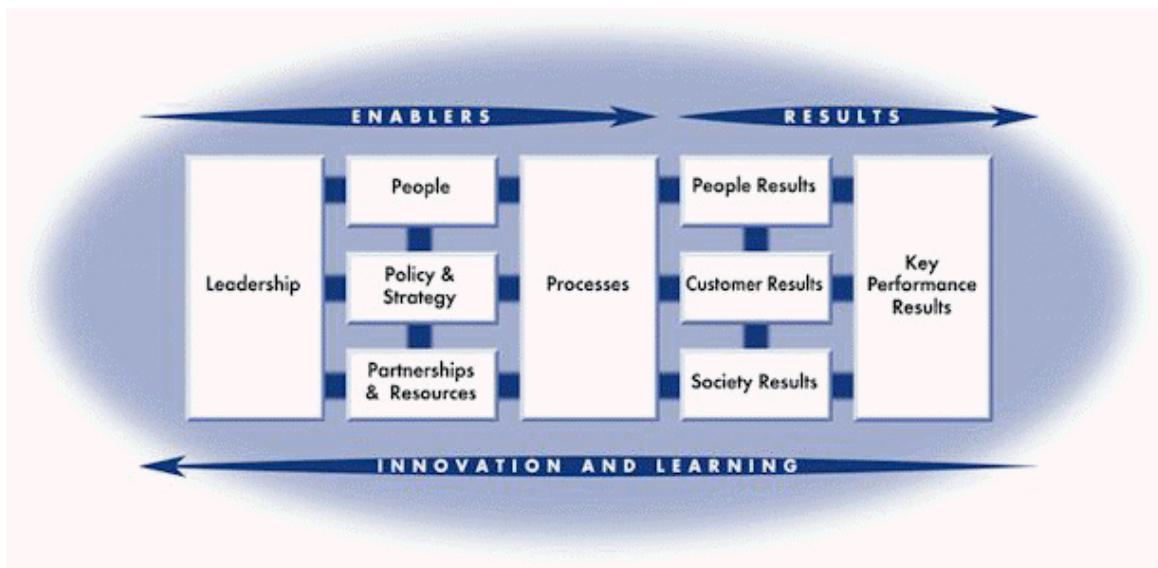
این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا، برنامه ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می دهد. سازمان های متعالی، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. یک رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است. این رویکردها از طریق فرآیندهای مناسب و توسعه یافته ای ایجاد شده و به روشنی بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارند. بعلاوه، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه براساس خط مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه ای مناسب برقرار شده است.

3- جاری سازی

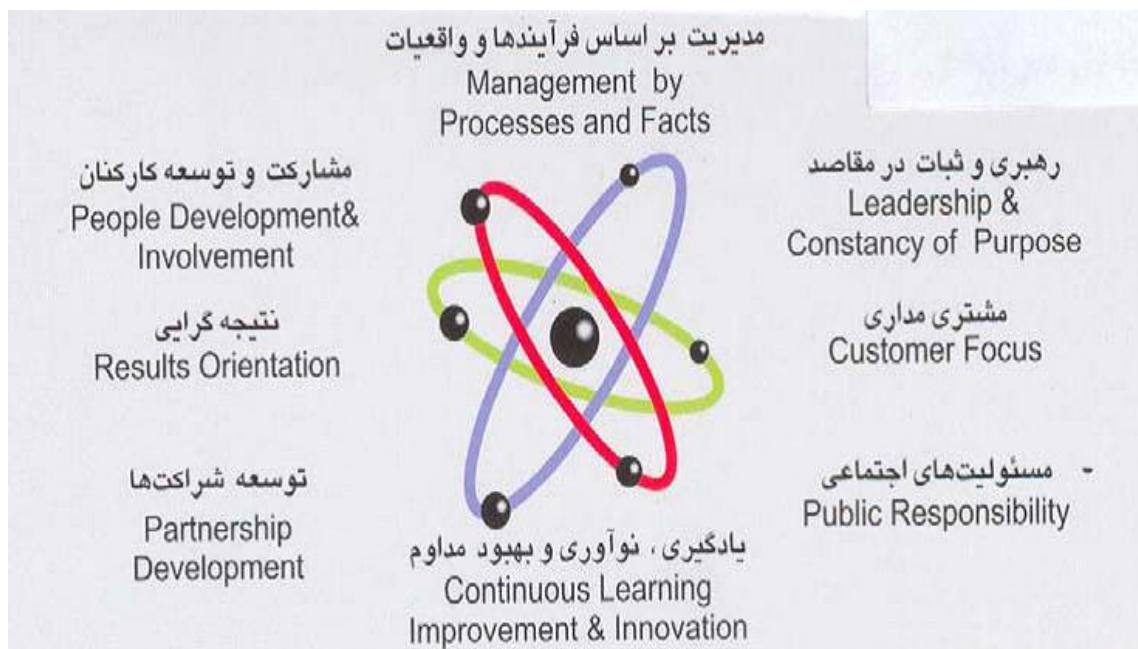
این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می دهد ، پوشش می دهد. در سازمان های متعالی ، رویکردها در بخش های مرتبط به گونه ای نظام مند به اجرا در می آیند. برای اجرای نظام مند رویکردها ، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می پذیرد.

4- ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور ارزیابی ، بازنگری و بهبود رویکردهای خود به اجرا در می آورد، پوشش می دهد . در یک سازمان متعالی ، رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده ، فعالیت های یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی ، اولویت بندی ، برنامه ریزی و اجرای بهبود ، مورد استفاده قرار می گیرد .

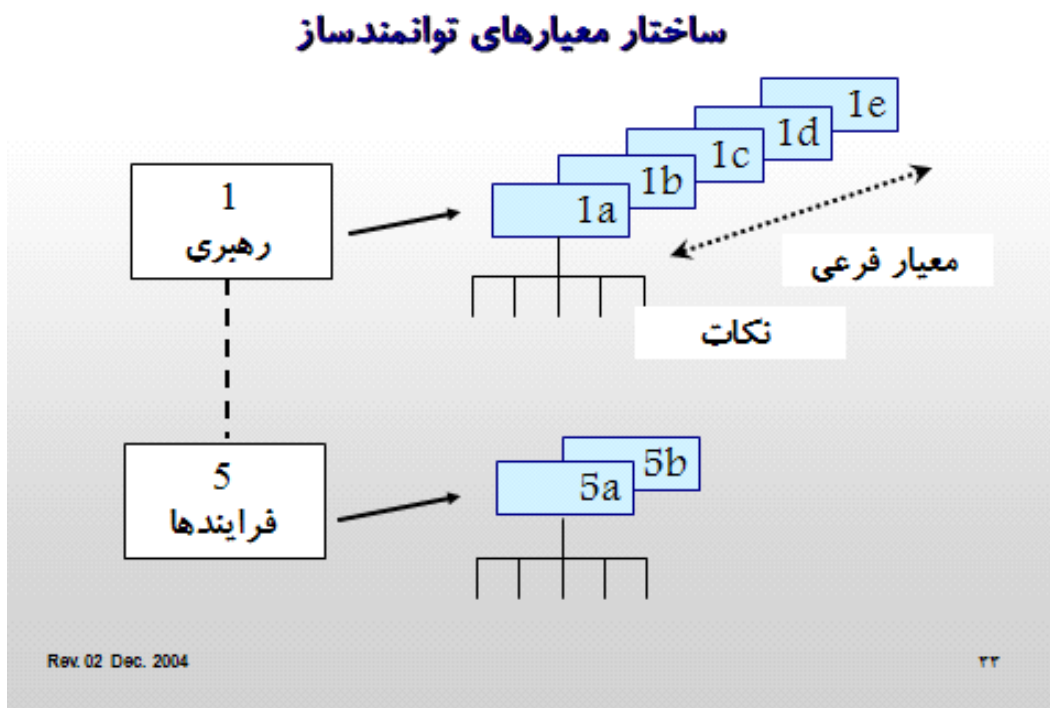


شکل 1- معیارهای ته گانه مدل EFQM

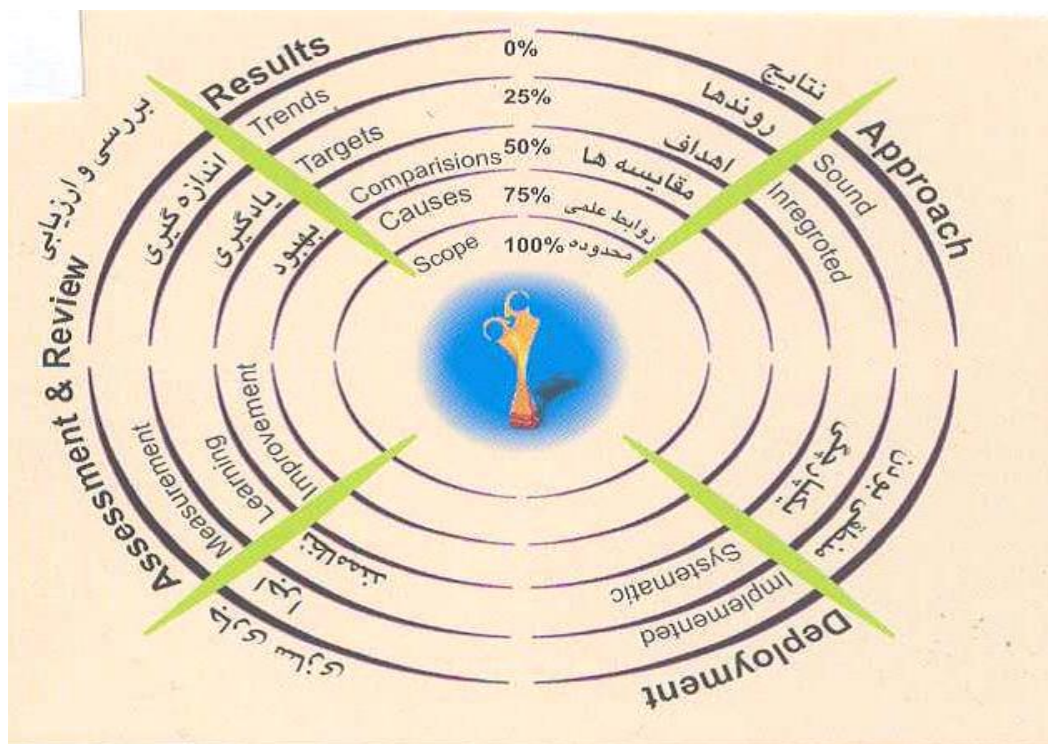


شکل 2- ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی

شکل 3- ارتباط بین توانمند سازها و نتایج



شکل 4 - نمودار ساختار معیارهای توانمندساز



شکل 5_ نمودار رادار



wop7FF.tmpMicrosoft_Office_PowerPoint_Slide1.sldx

شکل 6_ ورودی ها و خروجی های مدل

منابع :

- نجمی، م . حسینی،س. 1382. مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل . انتشارات روناس . چاپ اول
- انجمن مدیریت کیفیت ایران . جزوه های راهنمای دهگانه EFQM

- http://www.gahanexcellence.com/index.php?option=com_content&view=article&id=727&Itemid=184&limitstart=1
- <http://www.vista.ir/?view=context&id=257243>