

شامل بازرسی، کنترل کیفیت و تضمین کیفیت می‌شود. TQM توسط KRISTENSEN, DAHLGAARD و KANJI به این صورت تعریف گردیده است: «TQM فرهنگ سازمانی است که متعهد به رضایت مشتری از طریق بهبود مستمر است».

TQM دارای ویژگی‌هایی از قبیل بستن متمرکز، بهبود مستمر، مدیریت بر روابط بین مشتری و فروشنده و نیز رهبری است. TQM در پی مشارکت تمامی کارکنان در بهبود فرآیندهایی است که با آن سروکار دارند. برنامه‌ها معمولاً متناسب با نیازهای یک سازمان خاص تدوین و از بالا هدایت می‌شوند.

EFQM در سال ۱۹۹۸ توسط ۱۴ موسسه اقتصادی پیشرو اروپایی تاسیس گردید. اصول مدیریت کیفیت جامع که قسمتهایی از بخش تولید را در اروپا، ایالات متحده و ژاپن تغییر شکل داده بود و بتدریج به سایر بخشها در سراسر جهان انتقال می‌یافت، الهام‌بخش این حرکت بود. هدف بنیاد، برانگیختن و در صورت لزوم یاری رسانی به مدیریت در جهت پذیرش و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و همچنین بهبود رقابت‌پذیری در صنایع اروپاست. EFQM با در نظر گرفتن تحقیقات انجام شده در سراسر جهان در خصوص سایر سیستم‌ها و جوایز کیفیت، از قبیل جایزه بالدريج در آمریکا و جایزه دمینگ در ژاپن، جایزه کیفیت اروپا را در سال ۱۹۹۹ راه‌اندازی کرد.

از زمان راه‌اندازی جایزه کیفیت اروپا در سال ۱۹۹۹، الگوی اساسی موسوم به الگوی تعالی EFQM برای بکارگیری در بخشهای عمومی و داوطلب و موسسه‌های کوچک پذیرفته شده است. الگوی تعالی EFQM به‌عنوان ابزاری در جهت کمک به بهبود کارایی و اثربخشی خدمات عمومی در دولتهای نوگرا مورد حمایت قرار می‌گیرد. این جایزه به‌طور گسترده‌ای در بخش عمومی بریتانیا، برای مثال در دولت مرکزی و محلی، نیروهای پلیس، خدمات نظارت کیفی ملی، خدمات دادخواهی سلطنتی، آژانس امور خیریه، خدمات استخدامی، اداره پست، مدارس و... پذیرفته و به کار گرفته شده است.

اداره حسابداری درآمد‌های داخلی در سال ۲۰۰۰، جایزه کیفیت اروپا در بخش عمومی را نصیب خود کرد. جایزه دیگری نیز نصیب مدرسه FOXDENTON در OLDHAM گردید. این مسئله به روشنی نشان داد که از الگوی فوق

تعالی سازمانی



منبع: اینترنت
مترجم: سید محمد میرباقری

مقدمه

مقاله حاضر (۱) حاصل کار کنسرسیومی متشکل از دانشگاه‌های ULSTER, SALFORD, DURHAM, CRANFIELD و همچنین کالج DEARNE VALLEY است. این کنسرسیوم که از سوی «شواری پول و اعتبار تحصیلات عالی» وابسته به «موسسه توسعه ابتکار عمل مدیریت مطلوب» تأمین مالی می‌شود، مزایای بکارگیری الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) را در زمینه تحصیلات عالی ارزیابی می‌کند کنسرسیوم مذکور همچنین به مقایسه و انطباق اصول و فعالیت‌های مطرح در الگوی تعالی EFQM با انگوهای «تضمین کیفیت بریتانیا»، «سرمایه‌گذاران منابع انسانی»، «سیستم امتیازدهی متوازن»، «مفهوم سازمان یادگیرنده» و «زنجیره سود خدمات» می‌پردازد.

این مقاله بر آن است که روند شکل‌گیری و تکامل مفهوم «تعالی سازمانی» را تشریح، برخی از یافته‌های اولیه کنسرسیوم را مطرح و تفاوت‌های

مهم بین روشهای مختلف را مشخص کند. همچنین این دیدگاه را مطرح می‌کند که «کیفیت» فقط نقطه شروعی برای آغاز سفر به سوی تعالی سازمانی است.

روند شکل‌گیری

کیفیت را به طرق مختلف زیر تعریف کرده‌اند:

- «انطباق با هدف» - (JURAN)
 - «انطباق با نیازها» - (CROSBY)
 - «هدف کیفیت باید تأمین نیازهای مشتری برای حال و آینده باشد» - (DEMING)
 - «برآوردن نیازهای مشتری» - (OAKLAND)
 - «برآوردن دائمی نیازهای مشتری»
 - «خوسندسازی مشتری»
 - «دستیابی به حس وفاداری مشتری»
- سازمانها عموماً برای رسیدن به مدیریت کیفیت جامع (TQM) مراحل را طی می‌کنند که



که باید بهبود یابند تعیین و سپس اولویت‌بندی می‌شوند.

همان‌طور که سازمانها به بلوغ می‌رسند، در استفاده از الگوی تعالی EFQM نیز رشد می‌کنند. خودارزیابی در وهله نخست یک سری نکات عملی بالقوه را به وجود می‌آورد که می‌توان آنها را از برنامه‌ریزی کسب‌وکار جدا دانست. با افزایش شناخت از ظرفیتهای بالقوه خود ارزیابی، می‌توان عملیات را در فرایند برنامه‌ریزی کسب‌وکار وارد ساخت و در نهایت سازمان به شناخت امکانات تفکر مشترک و نحوه استفاده از الگوی تعالی EFQM به‌عنوان ابزاری راهبردی دست می‌یابد. (شکل ۳)

بکارگیری الگوی تعالی

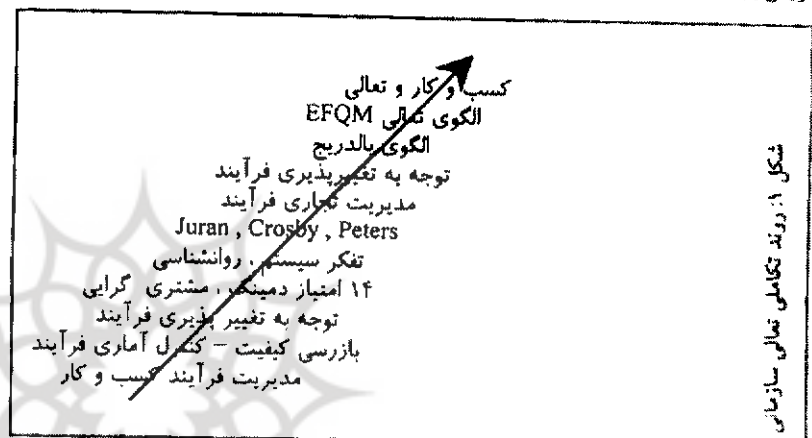
هر یک از معیارهای ۹ گانه الگوی تعالی EFQM به ۲۲ معیار فرعی تقسیم می‌شود که هر یک مجموعه‌ای از زمینه‌های بهبود را دارند. ارزیابی براساس این الگو، بسته به حجم، نوع و بلوغ سازمان قابل انعطاف است. ارزیابی می‌تواند

این الگو توسط اصول هشتگانه تعالی یا مفاهیم اساسی پشتیبانی می‌شود. EFQM بر این باور است که دستیابی به تعالی مستلزم نهاد مدیریت و پذیرش این مفاهیم است. این مفاهیم از پیکره علمی که به مدیریت کیفیت جامع معروف است حاصل می‌گردد.

- نتیجه‌گرایی؛
- مشتری‌گرایی؛
- رهبری و پایداری هدف؛
- مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیتها؛

می‌توان برای تشخیص تعالی در بخش عمومی، چه در یک سازمان کوچک یا در بخشی از یک شبکه بسیار بزرگتر استفاده کرد.

جان وایتز مدیر ارشد اجرایی اداره پست و دبیرکل سابق EFQM در تشریح تعالی سازمانی یا تجاری می‌گوید: «راهکاری که به سازمان اجازه می‌دهد تا به رضایت متعادل ذینفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه و سهامداران یا دولت) دست یابد به طوری که احتمال موفقیت درازمدت افزایش یابد.

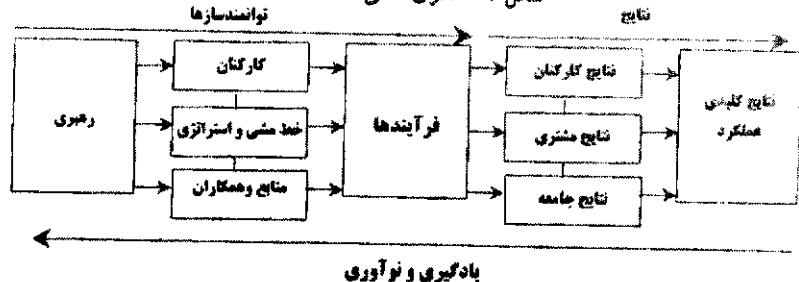


- توسعه و مشارکت کارکنان؛
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛
- توسعه مشارکت همکاران؛
- پاسخگویی عمومی.

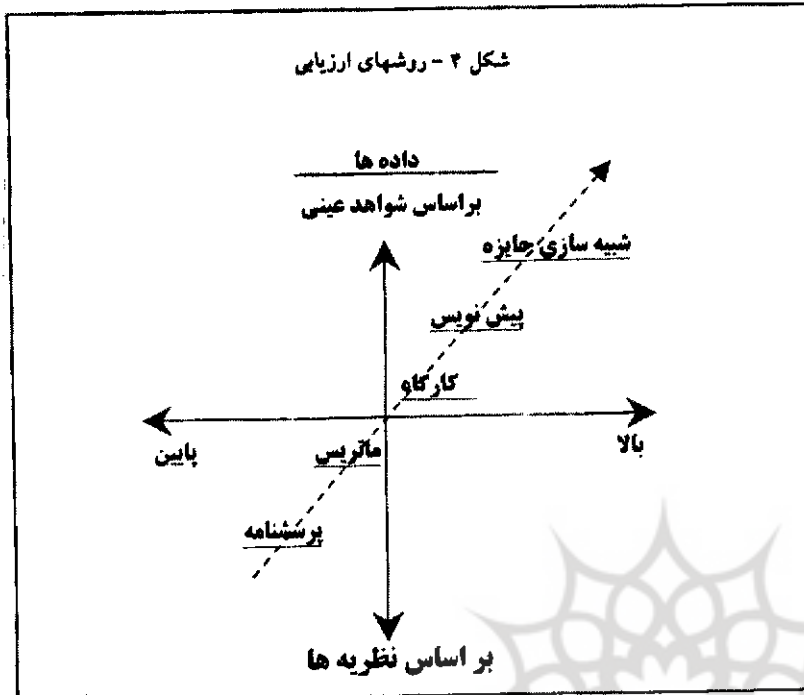
اگرچه این الگو اساس جایزه کیفیت را در اکثر کشورهای اروپایی و بسیاری از مناطق بریتانیا تشکیل می‌دهد ولی استفاده غالب از آن در چارچوب خودارزیابی مرتبط با بهبود عملکرد و ترازایی است. چارچوب خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد که تشخیص دهد چه کاری را به‌خوبی انجام می‌دهد و در کجا می‌تواند خود را بهبود بخشد. این چارچوب علاوه بر تشخیص تعالی در نتایج عملکرد، به تعالی در چگونگی انجام کارها نیز توجه دارد. در این ارتباط اعمالی

الگوی تعالی EFQM الگویی تعالی EFQM عبارت است از ابزاری عملی برای کمک به سازمانها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن اینکه در کجای مسیر تعالی قرار دارند؛ کمک به آنها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پر کنند و سپس ارائه راه‌حل. این الگو که در شکل ۲ نشان داده شده، چارچوبی غیرتجویزی مبتنی بر ۹ معیار (پنج عامل توانمندساز و چهار نتیجه) است. معیارهای توانمندساز آنچه را که سازمان انجام می‌دهد دیرمی‌گیرد و معیارهای نتیجه آنچه را که سازمان به‌دست می‌آورد، شامل می‌شود. توانمندسازها نتایج را به‌وجود می‌آورند.

شکل ۲ - الگوی تعالی EFQM



شکل ۴ - روشهای ارزیابی



کیفیت فقط نقطه شروعی برای آغاز سفر به سوی تعالی سازمانی است.

اصول مدیریت کیفیت جامع پایه تشکیل الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را تشکیل می دهد.

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با هدف بهبود رقابت پذیری در بخش صنایع شکل گرفت.

الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به عنوان ابزاری در جهت بهبود کارایی و اثربخشی خدمات عمومی در دولت های نوگرا مورد حمایت قرار گرفت.

الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ابزاری عملی است که به سازمانها کمک می کند که در بابت در کجای مسیر تعالی قرار دارند.



روش خودارزیابی تیم هایی از مدارس و دبارتیمانهای سراسر دانشگاه برگزیده شده اند، پس از یک دوره مختصر اولیه، این تیمها براساس ۳۲ معیار فرعی، مدارکی جمع آوری کرده اند. کارگاه ارزیابی نهایی این مدارک را ارزیابی و نقاط قوت و زمینه های بهبود را شناسایی می کند. زمینه های بهبود حول محور زمینه های کلیدی جمع آوری و اولویت بندی می شوند. این کارها را می توان مستقیماً انجام داد یا اینکه به عنوان داده های ورودی برای دبارتیمان برنامه ریزی کسب و کار تعریف کرد.

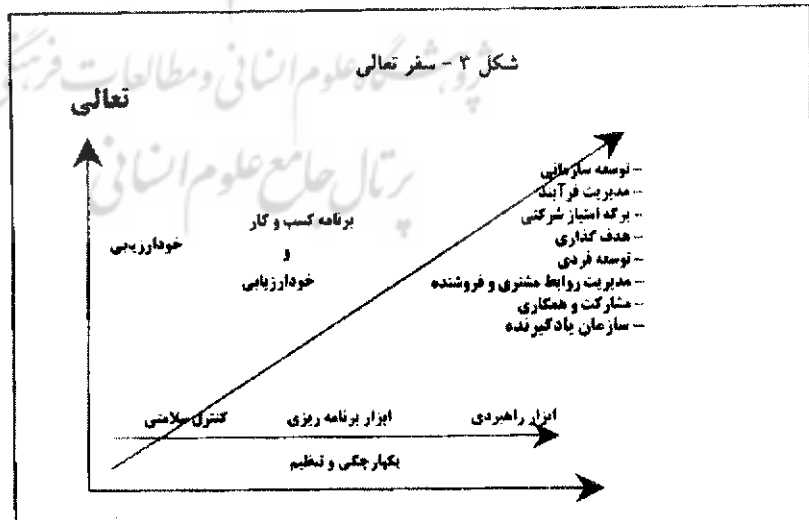
روش دیگر عبارت از تعیین امتیاز برای مدارک و شواهد براساس عناصر (RADAR) (۳) در الگوی تعالی EFQM است. اساس این الگو برپایه مفاهیم اصلی بهبود مستمر و چرخه (PDCA) «برنامه، اجرا، بررسی، عمل» دمینگ استوار می گردد. این روش مبتنی براینست امتیازدهی خودارزیابی و مبنای چرخه RADAR را تشکیل می دهد.

ماتریس امتیازدهی RADAR در الگوی تعالی EFQM موارد زیر را در باب نتایج در نظر می گیرد:

- روندها در نتایج سه ساله یا بیشتر؛
- مقایسه با هدف؛
- مقایسه با سازمانهای خارجی؛
- مدارکی دال بر اینکه نتایج به دست آمده

هر روش ارزیابی دارای رویکردی استاندارد است ولی به دلیل ماهیت بسیاری از روشهای ارزیابی (به ویژه اگر به عنوان بخشی از خودارزیابی مورد استفاده قرار گیرند نه ارزیابی خارجی) این روشها انعطاف پذیرند و می توان برحسب برنامه های زمان بندی شده و منابع مورد

شکل ۳ - سفر تعالی



نیاز یکپارگی سازمانها، آنها را منطبق ساخت. فعالیت ارزیابی کنسرسیوم مذکور بر روشهای کارگاه، پروفورما (۲) (پیش نویس) و پرسشنامه متمرکز شده است. در مراحل اولیه بکارگیری

داخلی (کارکنان)، خارجی (توسط افرادی خارج از واحد ارزیابی شونده) یا تلفیقی از هر دو باشد. انواع اصلی روشهای ارزیابی در شکل ۴ نشان داده شده است.

● روش EFQM اطلاعاتی مانند بررسی فرایند ثبت نام و بررسی سیستم‌های کیفیت داخلی را در اختیار فرایند برنامه‌ریزی قرار داده است.
 ● تیمی به همراهی از معاون آموزش آکادمیک دانشگاه در مورد مقایسه روش EFQM با چارچوب‌های جدید QAA کار کرده است.
 ● SHU به عنوان مدیر برنامه، دوره آموزش دو روزه ارزیاب EFQM را سازماندهی کرده است که طی آن ۷۱ نفر از کارکنان داخلی و ۲۲ نفر از کارکنان خارجی تحت آموزش قرار گرفته‌اند.

● هیئت مشورتی از کارشناسان غیرسازمانی در جهت حمایت و پشتیبانی از پروژه تشکیل گردیده و دو کلاس عمده توسط اعضای این هیئت برگزار شده است.

● نخستین مجموعه دوره‌های تعالی سازمانی داخلی برگزار و در آنها مطالب زیر ارائه گردید:

- تعالی سازمانی - هدایت سریع؛
- ترازایی؛
- چرا خودارزیابی موثر است؟
- دوره‌ای که رویکرد EFQM را با برنامه‌ریزی کسب‌وکار پیوند می‌دهد.

● دانشگاه جایزه تحصیلات تکمیلی THES/BT را به خاطر پروژه‌ای که به امکانات مربوط به بسادگیری الکترونیکی (E-LEARNING) در فرایند آموزش ارزیاب EFQM می‌پردازد نصیب خود ساخت. این پروژه مجموعه کوچکی از موسسه‌های کوچک و مدارس را به عنوان پایلوت جهت چگونگی استفاده از این الگو به کار گرفته است.

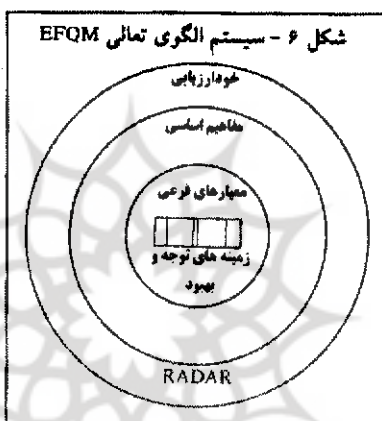
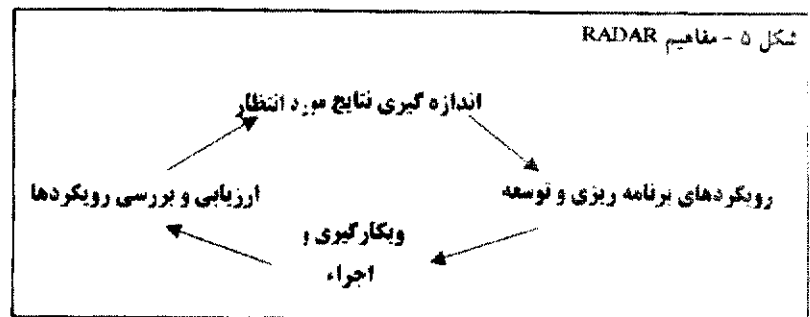
● مرکز مدیریت آموزشی وابسته به مدرسه EDUCATION با همکاری موسسه لویدز TSB، الگوی تعالی EFQM را در مدارس یورکشایر جنوبی به اجرا درمی‌آورد.

● مدارس آموزشی و بهداشت و مراقبت اجتماعی فرصتهای همیاری را که به واسطه اجرای گسترده این الگو در خدمات بهداشت ملی و مدارس فراهم آمده شناسایی کرده‌اند.

● همایشی تحت عنوان «آینده واقعیت» برای تاریخ ۷ ژوئن (سال خودارزیابی) جهت ارائه یافته‌های نخستین سال ارزیابی سازماندهی شده است.

خودارزیابی به منظور شناسایی خلاءها و فرصتها در موارد زیر آغاز شده است:

- رویکردها یعنی چگونه کارها انجام می‌شود و چطور می‌توان آنها را بهتر انجام داد.
- بکارگیری یعنی یک رویکرد در دستیابی به



می‌رود، این است که به سرعت قابل استقرار نیست. این مسئله در مورد بکارگیری الگوی تعالی EFQM نیز صادق است و برنامه ارزیابی آن بیش از دو سال به طول می‌انجامد. نمونه فعالیتهای انجام گرفته در دانشگاه شفیله‌هالام در هیجده ماهه اول عبارتند از:

- دپارتمانهای مشاوره و مدیریت، منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش، موسسه تحقیقات مواد، مرکز علوم ورزشی و تربیت بدنی، مدرسه علوم کامپیوتر و مدیریت، مدرسه مهندسی و مدرسه محیط‌زیست و توسعه، در فعالیت خودارزیابی وارد شده‌اند و در مراحل مختلف این سفر قرار دارند. بسیاری از مدارس و دپارتمانهای باقیمانده نیز برنامه زمانی خودارزیابی را آماده کرده‌اند.

● یک هیئت برنامه‌ریزی توسعه سازمانی به منظور هماهنگ‌سازی توسعه رویکردهای بهبود یافته مدیریت فرایند، برنامه‌ریزی، رهبری و ارتباطات تشکیل گردید. پروژه‌های بررسی فرایند که انجام می‌شوند عبارتند از تنظیم جدول زمانی، نامین مالی دانشجو، استخدام و اثربخشی مدیریت کسب‌وکار.

- حاصل این رویکرد هستند:
- آیا نتایج زمینه‌های مرتبط را دربرمی‌گیرد؟ به توانمندسازها بر حسب موارد زیر امتیاز داده می‌شود:
 - صحت رویکرد؛
 - آیا رویکرد کاملاً یکپارچه و منسجم است؟
 - میزان بکارگیری رویکرد به شیوه‌ای منظم و برنامه‌ریزی شده؛
 - چگونه میزان اثربخشی رویکرد و بکارگیری آن اندازه‌گیری می‌شود؟
 - یادگیری چگونه صورت می‌پذیرد؟
 - آیا مدارکی دال بر بهبود و یادگیری وجود دارد؟

به طور متوالی الگوی تعالی EFQM یک سیستم اندازه‌گیری یا چارچوبی کل نگر است که تشخیص می‌دهد رویکردهای متعددی برای دستیابی به تعالی پایدار وجود دارد (شکل ۶). این الگو ابزاری است که می‌تواند صرفاً در زمینه اندازه‌گیری ظرفیتها به کار گرفته شود یا به عنوان ابزار مدیریتی متناسب با یکایک نیازهای سازمانی مورد جرح و تعدیل قرار گیرد. این الگو جایگزینی برای سایر ابزارها و تکنیک‌های کیفیت نیست بلکه محیط فراگیری به وجود می‌آورد که در آن می‌توان از این ابزارها برای ایجاد بهبودهای مشخص در زمینه‌هایی استفاده کرد که تشخیص داده شده‌اند. همچنین به سازمانها اجازه می‌دهد به کلیه جنبه‌های خود در هر سطحی - خرد، کلان یا حتی شخصی، یا فراهم کردن زبان مشترکی جهت تبادل یافته‌های خود و تهیه نتایج پرمیمای یکدیگر - نگاه کنند. چنین الگویی در بریتانیا و سراسر اروپا به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و به عنوان بخشی مهمی از هر مجموعه، توسط دولت و نیز کابینه ترویج می‌شود.

نتایج اولیه و پیامدهای یادگیری عبارتی که معمولاً در مورد TOM به کار

زمینه‌های مرتبط تاچه حد موثر است.

● ارزیابی و بررسی یعنی یادگیری سازمانی و بهبود مستمر.

● اندازه‌گیری نتایج یعنی آیا هر آنچه را که باید اندازه‌گیری کنیم تا بتوانیم بطور موثری به مدیریت امور بپردازیم، اندازه‌گیری می‌کنیم؟

● گرایش‌ها موجود در نتایج

● مقایسه با بهترین در کلاس خود

● انسجام یا تفکر مشترک.

نتایج مهم یادگیری عبارتند از:

● اهمیت تعهد سازمانی و مدیریت: تعهد باید از رأس سازمان نشأت بگیرد.

● لزوم توجه به مشتری: به مشتریان داخلی نظیر مدارس و دپارتمانها و مشتریان خارجی یا دانشجویان.

● لزوم در پیش گرفتن رفتارهایی که مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی باشد.

● لزوم بهبود بخشیدن به چارچوبهای اندازه‌گیری شاخصهای مهم عملکرد و مرتبط کردن آن با هدف‌گذاری و ترازایی.

● لزوم تلفیق کردن بازخور حاصل از نظرسنجی از کارکنان و دانشجویان با عمل و برنامه‌ریزی کسب و کار.

● تشخیص نیاز به مدیریت موثرتر و دائمی فرایندها در سطح دانشگاه.

● فرصت کسب مالکیت بهبود فرایند.

● فرصت تلفیق خودارزیابی و برنامه‌ریزی کسب و کار.

دپارتمانهایی وجود دارند که خودارزیابی را درک کرده و اجرای آن را در پیش گرفته‌اند.

الگوی تعالی EFQM و چارچوبهای QA

یافته‌های اولیه امر توسعه حاکی از آن است

که تشابه زیادی بین الگوی تعالی EFQM، سیستم‌های بررسی کیفیت داخلی و چارچوبهای

QAA خارجی وجود دارد. از سازمانهایی که براساس الگوی تعالی EFQM ارزیابی می‌شوند

انتظار می‌رود که رویکردهایی برای مدیریت بر کیفیت داشته باشند و نیز در معرض ممیزی

خارجی قرار گیرند. جدول شماره یک در مواردی که همپایه روشنی وجود دارد و رویکردهای

تضمین کیفیت را می‌توان با استفاده از الگوی تعالی EFQM ارتقاء بخشید، مقایسه‌هایی به

عمل می‌آورد:

| معیار الگوی تعالی EFQM | همپایه با چارچوبهای QAA داخلی و خارجی | فرصتهای ارتقاء احتمالی از طریق رویکردهای EFQM |
|------------------------------|---|--|
| رهبری | <ul style="list-style-type: none"> نوسه مستوهای کیفیت داخلی شناسایی چالشها و مدیریت ارتباطات راهبردهای ارتباطات | <ul style="list-style-type: none"> گرایش فرایند شناسایی و مدیریت بر فرایندهای کلیدی ارزیابی اثربخشی مدیریت اصلاح و ارتقاء مدیریت |
| خط مشی و راهبرد | <ul style="list-style-type: none"> کنترل یافته‌های ممیزی کیفیت داخلی و خارجی با برنامه‌ریزی کسب و کار تفصیح برنامه‌ریزی عملیات حاصل از نظر مناسبت فرآیندهای و کارکنان بررسی نقش مهم عملکرد (KPI) برنامه‌های توسعه کارکنان | <ul style="list-style-type: none"> مالکیت فرایندهای کلیدی اجرای خرد، منسجم و راهبردی از طریق فرایندهای مهم کلیدی راهبرد کلیدی برگ امتیاز جهت مدیریت عملکرد |
| کارکنان | | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت منابع انسانی رویکردهای مدیریت و اطلاعات و دانش مدیریت ارزیابی کارکنان ارتباطات داخلی مشارکت کارکنان و تئوی اعتبار به آنها IP را شامل می‌شود. |
| منابع و همکاران | <ul style="list-style-type: none"> تدارک جمعی مسئول بازرگانی، ساختها، تجهیزات، نظری اطلاعات | <ul style="list-style-type: none"> مشارکت داخلی ارتباطات ملی |
| فراآیندها | <ul style="list-style-type: none"> استفاده‌های کیفیت کشفی فعالیت نوسه برنامه آدوره | <ul style="list-style-type: none"> رویکردهای مدیریت فرایند نوسه شاخص کلیدی - عملکرد (KPI) کلیدی مدیریت روابط با مشتری ارزیابی فرایند بازار تدارک را در بر می‌گیرد. |
| تفاهیم مدیریتی | <ul style="list-style-type: none"> بررسی تجربه دانشجوین شکایات و اعتراضات بررسی تجربه کارکنان | |
| نتایج کارکنان | <ul style="list-style-type: none"> بررسی تجربه کارکنان | <ul style="list-style-type: none"> فناوری منابع انسانی |
| نتایج جامعه | | <ul style="list-style-type: none"> ارزیابی تأثیر اجتماعی |
| نتایج کلیدی عملکرد | <ul style="list-style-type: none"> نتایج اهداف و بررسی مناسبت | <ul style="list-style-type: none"> عملکرد ملی عملکرد فرایند عملکرد مشارکت |
| چرخه خودارزیابی RADAR | <ul style="list-style-type: none"> بررسی مدارک بررسی ترازایی اهداف | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت کلیدی و منظم و برنامه‌دار مدیریت ارزیابی و بررسی رویکردهای اطلاعات مقایسه با هدف مقایسه با بهترین در کلاس خود انتشار براساس ترازایی در دوره بخش و سایر بخش‌های عمومی و خصوصی |

جدول شماره یک: مقایسه رویکردهای تضمین کیفیت

نتیجه‌گیری

براساس شواهد و مدارک حاصل از توسعه مقدماتی می‌توان گفت الگوی تعالی EFQM ابزار قدرتمندی برای خودارزیابی و ارتقای اثربخشی کلی یک مدرسه یا دپارتمان یا تمامی دانشگاه فراهم می‌آورد. این الگو می‌تواند چارچوبی به‌وجود آورد که ممیزیهای داخلی و خارجی بتوانند یا یکدیگر در درون آن قرار بگیرند و چشم‌انداز کلی ارزیابی هر فعالیت را به‌طور چشمگیری ارتقاء بخشند. می‌توان آن را به صورت انعطاف‌پذیر و مستمر در زمان مناسب و با سرعتی متناسب با شرایط هر مجموعه به‌کار گرفت و به‌عنوان شیوه‌جاری آماده‌سازی برای هر فعالیت اعتباردهی خارجی یا داخلی به‌کار برد. می‌توان آن را در سطح دانشگاه و نیز مدرسه / دانشکده و دپارتمان به اجرا درآورد و وقتی با چرخه برنامه‌ریزی کسب و کار موسسه هم‌زمان شود حداکثر توفیق از آن حاصل می‌گردد. الگوی

تعالی EFQM به‌طور گسترده در هر دو بخش خصوصی و عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این الگو مبنایی برای ترازایی واقع‌بینانه و جستجوی فعالیت مطلوب با استفاده از زبان مشترک تعالی فراهم می‌آورد. اصولاً این الگو مسیر اصلی سفر به سوی تعالی و هدایت موسسه‌هاست و روش را بنیاد نهاده است که تمامی ابتکارات کیفیت بتوانند به‌عمره ظهور درآیند. درواقع EFQM این قابلیت را دارد که به شاهراه بزرگ کیفیت تبدیل شود.

پانوشته:

آدرس منبع مقاله به این شرح است

1 - URL: HTTP://QUALITY RESEARCH INTERNATIONAL.COM/PAPERS/PUPIUS.PDF

۲ - رویکرد پروفرما یکی از روشهای اجرای خودارزیابی است.

3 - RADAR: RESULTS, APPROACH, DEPLOYMENT, ASSESS & REVIEW