



مدل مفهومی افزایش امتیاز مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM برای شرکت های بازرسی بین المللی

ساناز رسولی (نویسنده مسؤل)

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

Email: Sanazrasouli99@gmail.com

کامران جمالی فیروزآبادی

استادیار و عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۵ * تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۲۵

چکیده

امروزه رضایت مشتریان در سازمان های خدماتی اهمیت قابل توجهی پیدا کرده اند و بهبود کیفیت خدمات به مشتریان از جمله شاخص ترین مزیت های رقابتی در شرکتهای بازرسی بین المللی می باشد. جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و زمینه های بهبود عملکرد در سازمان، نیازمند سیستمی مناسب جهت کسب امتیازات بیشتری از معیار مشتریان می باشیم. در این تحقیق به مدل مفهومی جدیدی به منظور کسب افزایش امتیاز مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM پرداخته شده است. آنچه در این تحقیق بررسی می گردد این است که مدل DFD مفهومی مذکور با کدام معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM بطور مستقیم و غیر مستقیم ارتباط دارد. اگر انتقال اطلاعات شرکتهای بازرسی بر اساس DFD مفهومی رسم شده باشد، در آن صورت امتیاز مربوط به مشتریان افزایش پیدا کرده و امتیاز کلی EFQM نیز برای آن شرکتهای افزایش پیدا می کند. سپس با ارزیابی پاسخ های داده شده به پرسش های مطروحه توسط ارزیاب در فرم اظهارنامه تعالی سازمانی وضعیت سازمان با توجه به رفتار مورد انتظار در مدل تعالی سازمانی EFQM تشخیص داده می شود و چنانچه سوالات فرم اظهارنامه بر اساس مشاهده مستندات پاسخ داده شود، با ارزیابی پاسخ سوالات و ارتباط موثر پاسخ ها می توان به میزان قابل توجهی به استقرار مدل مفهومی با توجه به بندهای مدل EFQM در شرکتهای بازرسی رسید. لذا نتیجه می گیریم که با پیاده سازی یک مدل DFD مفهومی امتیاز مربوط به مشتریانمان افزایش پیدا می کند.

کلمات کلیدی: مدل مفهومی، نمودار جریان داده (DFD)، مدل تعالی سازمانی EFQM، شرکتهای بازرسی، گواهی
IC و COI.

۱- مقدمه

بهبود کیفیت خدمات به مشتریان از جمله شاخص ترین مزیت های رقابتی در شرکت های بازرسی بین المللی می باشد. این شرکتها عمدتاً دارای سیستم مدیریت کیفیت جامع منطبق بر استانداردهای ISO9000 می باشند ولی سنجش واقعی رضایت مشتریان و تعیین جایگاه آن بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM ارائه نشده است. یکی از مناسبترین روشها جهت کاربری این مدل اجرای یک پروژه ارزیابی اولیه است. مدل EFQM ایجاد شده TQM و بکارگرفته شده در اروپا می باشد و بر اساس نه معیار اصلی و سی و دو زیر معیار بنا شده است.

در این مطالعه، حوزه های مرتبط با رضایت مشتری در شرکت های بازرسی، جهت تعالی سازمانی و بالا بردن امتیاز، خود ارزیابی می شوند. این ارزیابی توسط فرم اظهار نامه تعالی سازمانی که شامل مجموعه ای از سوالات مربوط به مشتریان با توجه به نه بند مدل EFQM می باشد انجام میشود.

یکی از راههای افزایش امتیاز استفاده از مدل های مفهومی می باشد که نحوه صحیح گردش داده ها و اطلاعات را نشان می دهد و می تواند به شرکت های بازرسی کمک کند که امتیاز خود را افزایش دهند.

بطور کلی بر اساس DFD مفهومی ای که رسم می کنیم، اگر انتقال اطلاعات شرکتهای بازرسی بر اساس DFD مفهومی رسم شده در این مطالعه باشد در آن صورت می توانند امتیاز مربوط به مشتریان خود را افزایش دهند و اگر این امتیاز افزایش پیدا کند، امتیاز کلی EFQM نیز برای آن شرکتها افزایش پیدا می کند، از ارزیابی پاسخ های داده شده به پرسش های مطروحه در فرم اظهار نامه تعالی سازمانی وضعیت سازمان با توجه به رفتار مورد انتظار در مدل تعالی سازمانی EFQM تشخیص داده می شود. سازمانهایی که سهم بیشتری از مشتریان وفادار را به خود اختصاص داده اند بواسطه عوامل متعددی از جمله نرخ خرید مجدد بالا، کاهش هزینه تبلیغات کلامی^۱ مثبت مشتریان، کاهش تمایل مشتریان برای تعویض منبع عرضه کننده خدمات^۲، میزان سودآوری خود را به مراتب افزایش داده اند (Athanassopoulos, Gounaris, & Stathakopoulos, 2001).

ایجاد و کسب مشتریان رضایت مند، هدف اصلی هر کسب و کاری می باشد، زیرا رابطه واضح و قوی بین کیفیت محصولات (خدمات)، رضایتمندی مشتری و سود آوری وجود دارد (Fedikova, 2004). در واقع کلید اصلی حیات سازمانی، حفظ مشتریان رضایتمند می باشد. برخی از معانی متعدد رضایت مندی در زمینه بازاریابی عبارتند از: (Fedikova, 2004).

▪ برآورده ساختن نیازها و خواسته های مشتری؛

▪ رضایت به معنی لذت بردن^۳؛

▪ مشعوف ساختن^۴ مشتری؛ (Kanji & e Sá, 2002)

▪ ارزیابی مشتری از کیفیت کالاها و خدمات.

اکثر تعاریف متداول، منعکس کننده این تفکرند که رضایت مندی، ارزیابی ذهنی و شخصی مشتری از چیزی که در واقعیت آن را درک کرده و مقایسه آن با انتظاراتش می باشد که منجر به خرید کالا یا خدمتی خاص می شود (Fedikova, 2004). برخورداری از مشتریان وفادار، از بزرگترین امتیازات یک سازمان به شمار می آید و امروزه جزئی از دغدغه های اصلی مدیران، بخصوص در صنایع خدماتی و بدلیل وجود رقابت شدید، می باشد (Bodet, 2008). مشتریان وفادار همچنین نقش بسزایی در تبلیغات کلامی دارند. احتمال آنکه مشتری رضایت مند تجارب مطلوب و مساعد خود را به دیگران انتقال دهد بیشتر است؛ در نتیجه در تبلیغات کلامی نقش مثبتی دارد. در نتیجه می توان ادعا کرد که سطح رضایت مندی مشتری رابطه مثبت با سطح وفاداری مشتری دارد (Hsu, 2008). مشتریان هر سازمان، دارایی آن سازمان محسوب می شوند؛ از آنجا که حفاظت از دارایی نشانه مدیریت خوب می باشد، می توان بازاریابی رابطه مند را، بازاریابی که به حفظ مشتری می پردازد تعریف کرد. این نوع بازاریابی، مشتری را به چشم یک دارایی می نگرد و وظیفه آن جذب و نگهداری و بهبود ارتباط با مشتری می باشد. بازاریابی

¹ Word of mouth

² Switching

³ Pleasure

⁴ Delight

رابطه مند به دنبال آن است که مشتریان بیشتری بدست آورد، مشتریان بیشتری را حفظ کند و مشتریان کمتری از دست دهد (Leverin & Liljander, 2006). رابطه رضایتمندی-وفاداری، بر مبنای چهار مفهوم خوشنودی از معامله، رضایت مندی نهایی، وفاداری رفتاری^۵ و وفاداری نگرشی^۶ که معمولاً جداگانه بررسی می شود، در نظر گرفته می شود (Bodet, 2008). مشتریان ممکن است به این دلیل که گزینه دیگری برای انتخاب ندارند، از کالا یا خدمات خاصی استفاده کنند. بنابراین می توان گفت که رضایت مندی به تنهایی منجر به خرید مجدد و یا حفظ مشتری نمی شود بلکه بر روی آنها تاثیر دارد (Hansemark & Albinsson, 2004). اگر رضایت را به عنوان چیزی که بد عمل نمی کند^۷ تعریف کنیم، آنگاه هدف سازمان کاهش دادن تعداد شکایات خواهد بود. بنابراین درصد شکایات می تواند شاخصی برای میزان نارضایتی مشتریان باشد. سازمان باید تعداد شکایات را به منظور از بین بردن نارضایتی مشتریان، کاهش دهد. اما این امر به تنهایی کافی نیست؛ سازمان ها نه تنها باید پاسخگویی لازم به شکایات را داشته باشند بلکه باید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و منطبق با انتظارات مشتری، تولید نمایند (Fedikova, 2004). بنابراین می توان گفت مدیریت شکایات، یکی از اجزاء مهم رضایت مندی مشتریان می باشد. اگر مشتری به هر دلیلی از خدمات دریافتی ناخشنود باشد، این موضوع برای سازمان به عنوان شکایت تلقی می شود (Brennan & Douglas, 2002). طی تحقیقی به طور عملی سود آوری و بازدهی سیستم مدیریت شکایات را محاسبه نموده و بیان کردند که سیستم پاسخگویی به شکایات مشتریان از بازدهی بسیار بالایی برای سازمان برخوردار باشند (Stauss & Scholer, 2004). رسیدگی به شکایات مشتریان سبب ارتقاء سطح رضایت آنان می شود. ترغیب مشتریان و به ویژه مشتریان ناراضی به ارائه بازخور، فرصتهایی را برای حفظ یا افزایش وفاداری مشتریان و کسب تاثیر آنها فراهم می آورد و بدین ترتیب رقابت پذیری در عرصه های ملی و بین المللی را بهبود می بخشد (SalekZamani & Pourshams.M, 2006). تحقیقات بسیاری برای اندازه گیری رضایت مندی مشتریان در سازمان های خدماتی انجام شده است، در حقیقت رضایت مندی مشتری در سازمان های خدماتی معادل کیفیت خدمات ارائه شده می باشد. وجود رابطه مثبت بین کیفیت خدمات و رضایت مندی (کیفیت خدمات رضایت مندی مشتری سودآوری) در بخش خدمات به درستی ثابت شده است (Jamal & Naser, 2002; Fedikava, 2004). کیفیت به شکل های مختلفی تعریف شده است، از جمله کیفیت به عنوان برتری، ارزش، تطابق با ویژگی ها، تطابق با نیازمندی ها و سازگاری برای برآوردن انتظارات مشتریان. صراحتاً مدل TQM بعنوان ابزاری سودمند برای پیشرو شدن یک سازمان در صورتیکه بدرستی اجرا شود، می تواند بکار برود و مدل EFQM در حقیقت مدل TQM عمدتاً بکار گرفته شده در اروپا می باشد (Zárraga-Rodríguez & Álvarez, 2014). یک روش سنجش اثربخشی مدیریت جامع کیفیت در شرکت ها مدل تعالی سازمانی EFQM می باشد (Moreno-Rodr et al., 2013). استقرار مدیریت کیفیت و اثربخشی آن در اروپا با دو رویکرد مد نظر واستقرار مدیریت کیفیت و اثربخشی آن در اروپا با دو رویکرد مد نظر و اجرا می گردد: ۱) از طریق استاندارد سازی سازمان بر اساس استانداردهای مدیریت کیفیت ISO9000. ۲) از طریق ارزیابی سازمان به روش Self-assessment در فرمت EFQM. فصل مشترک ISO9000/2000 و EFQM بصورت کامل، فرایندها و همچنین استراتژی و نتایج مشتری مداری می باشد ولی در ISO9000/2000، نتایج جامعه مورد بررسی قرار نمی گیرد بنابراین روش ارزیابی شرکت ها بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM، منجر به نتایج ملموس تر و فراگیر تری می گردد. (Bayo-Moriones et al., 2011). صحیح صورت پذیرد تا منجر به یک نظام TQM سازگار با آن سازمان بشود. اجرای مدل TQM به کاربری مدیریت اطلاعات بصورت کاملاً اثر بخش نیاز دارد و متقابلاً توانمندی اطلاعات در سازمان زمانی ایجاد می شود و موثر و مفید واقع می گردد که نظام TQM در آن سازمان اجرا گردد (Zárraga-Rodríguez et al., 2014).

خود ارزیابی و بازنگری یکی از مهم ترین فعالیت ها در هر سازمان است و اصلاح فرایندها و رویه های انجام کار بدون بررسی نتایج و مطالعه امکان پذیر نخواهد بود. خود ارزیابی فرایندی منظم، سیستماتیک و جامع در خصوص مقایسه فعالیت ها و

⁵ Behavioral

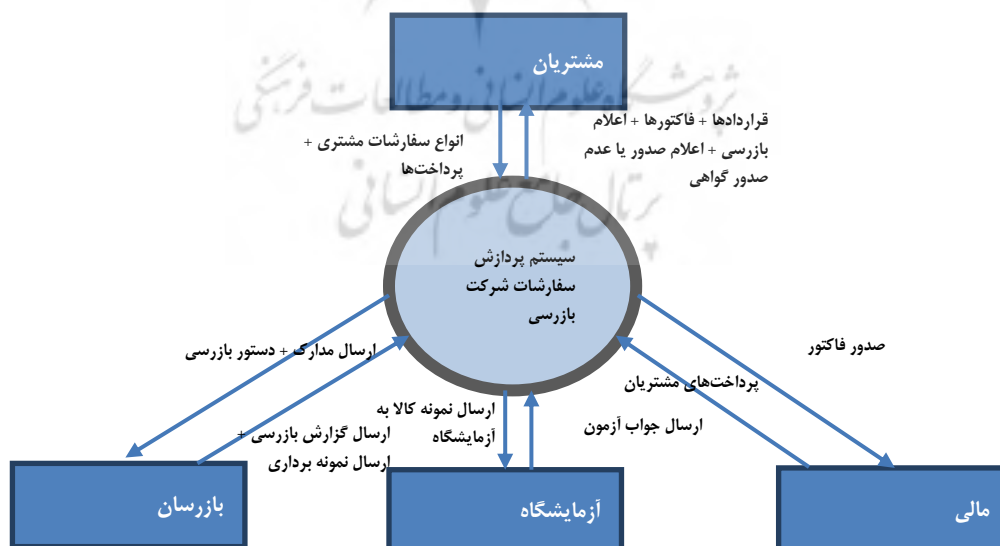
⁶ Attitudinal

⁷ Not going wrong

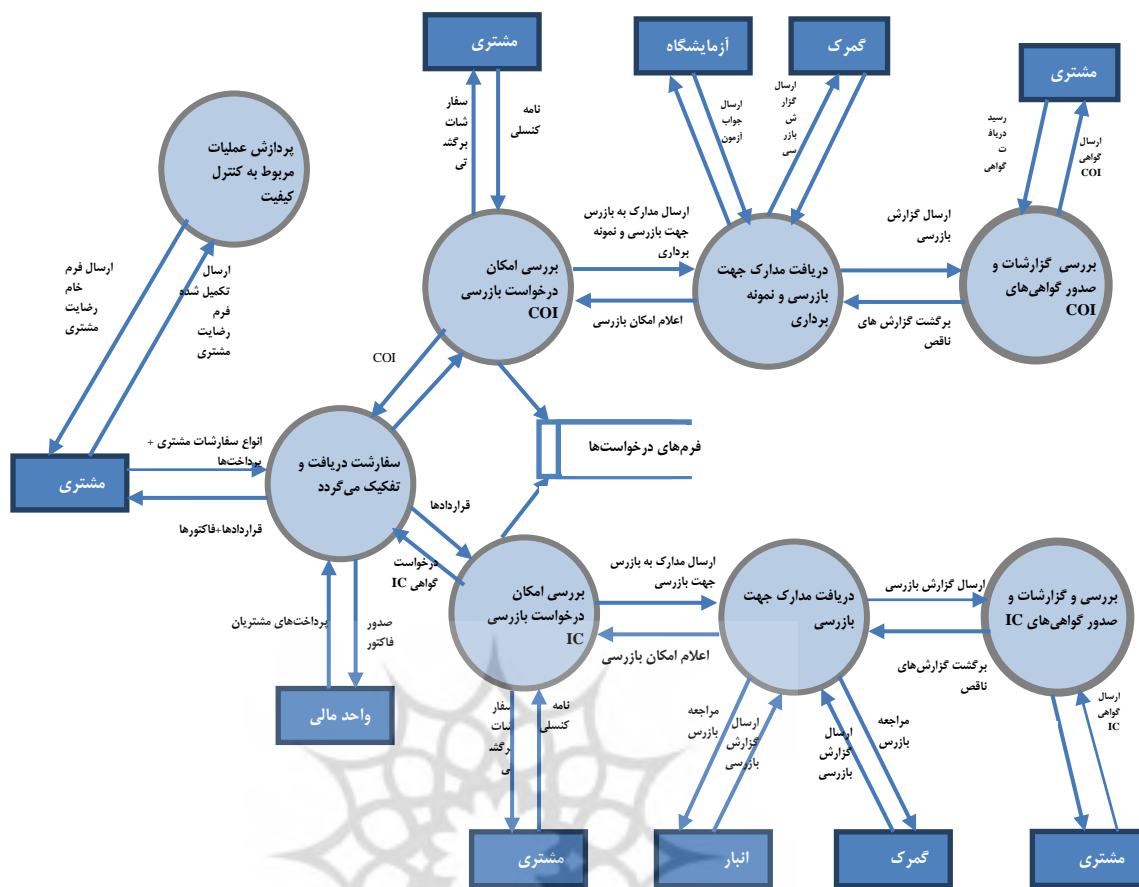
فرایندهای سازمان و نتایج حاصله بر اساس معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است (Jelodari, 2008). مدل EFQM یک چارچوب غیر قابل نسخه برداری است که رویکردهای مختلف را برای تعالی سازمانی قابل اتکا، ارائه می کند که متناسب با تفسیر نتایج ارزیابی آن هر سازمان اقدامات خاص خودش را انجام می دهد. هدف از ارزیابی بر مبنای مدل EFQM پاسخ به سوال ذیل است: چگونه سازمان ابزارهای مدیریتی را شناسایی - اولویت بندی و انتخاب کند بطوریکه در مدل تعالی EFQM موثر واقع شوند؟ (Yousefie, Mohammadi, & Monfared, 2011). روش خود ارزیابی یک روش جامع، نظام مند و منظم فعالیت ها و نتایج حاصله در یک سازمان نسبت به اهداف تعالی سازمانی طبق مدل EFQM می باشد. فرایند خود ارزیابی به روشهای مختلفی که هر کدام دارای مزایا و معایبی می باشند انجام می شود. ولی روش پرسشنامه ای در بیشتر سازمانها، دارای تجربه و نتایج موفقیت آمیزی بوده است (Moreno-Rodr et al., 2013). خودارزیابی یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرایند خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد، بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند (Dr.Najmi, 2004). یک مدل، تصویر یا نمایشی از سیستم است که اجازه می دهد سیستم و روابط بین اجزاء آن، به صورت انتزاعی بررسی شود. تحلیلگران به تجربه دریافته اند که تصویر، گویاتر از کلمات است، یعنی قدرت مبادله اطلاعات بیشتر و سریعتری را دارد تا کلمات. در ضمن تشریح فعالیتها به کمک کلمات قابل تفسیر است در واقع تحلیلگر آنچه را می داند به وسیله کلمات تشریح می کند و آنچه را نمی داند ممکن است هم از جانب او و هم از جانب استفاده کنندگان نادیده گرفته شود (شکافهای اطلاعاتی). بنابراین یک مدل تصویری از سیستم می تواند موثرتر از مدل شرحی آن باشد (Zakeri, 1993). هر موسسه ای که در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع تعهد داشته باشد می بایست مدلی را برای پیاده سازی فرایند کسب حداکثر امتیازات مشتریان به وجود آورد. یک چنین مدلی باید در جهت ایجاد ارتباط با مشتریان و افزایش تعداد مشتریان مطرح شده باشد (Lati, 2008).

۲- مواد و روشها

برای درک سیستم، ابتدا سیستم را در کلی ترین حالت دیده، سپس برای شناخت جزئیات آن، سیستم را به سطوح تفصیلی تر می شکافد. پس ابتدا سطح صفر را مطابق شکل ۱ طراحی کرده و بعد از آن برای بیان جزئیات بیشتر سطح یک را مطابق شکل ۲ طراحی می نماییم.



شکل شماره (۱): سطح صفر، مدل مفهومی



شکل شماره (۲): سطح یک، مدل مفهومی

ارتباط معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM با سیستم کسب حداکثر امتیازات مشتریان: رده ۱ رهبری: زیر بند ۱c- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند. زیر بند ۱e- رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند. (درک و حمایت تحولات سازمانی مرتبط با درخواستهای مشتریان). ۱c- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند. ۱. برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتریان. ۱e- رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند.

رده ۲ خط مشی و استراتژی: زیر بند ۲a- خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان (مشتریان) مبنی است. ۲a- خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبنی است. ۲. شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و سهام داران. ۳. شناسایی، درک و پیش بینی توسعه هایی که در بازار اتفاق می افتد، شامل فعالیت رقبا.

رده ۳- منابع انسانی (کارکنان): زیر بند ۳b- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود. (شایستگی کارکنان بر اساس افزایش کسب رضایت مشتریان شناسایی و حفظ می شود). استفاده از متدولوژی نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تامین و کار تیمی انعطاف پذیر. ۳b- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود. ۱. شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان. ۷. همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان.

رده ۴- شرکات ها و منابع: زیر بند ۴e- اطلاعات و دانش مدیریت می شوند. (مدیریت اطلاعات مشتریان به جهت رفع نیاز آنها). ۳. به وجود آوردن روابط شرکاتی در زنجیره تامین که ارزش افزوده برای مشتری ایجاد می کند. ۷. ایجاد برهم افزایی در کار با

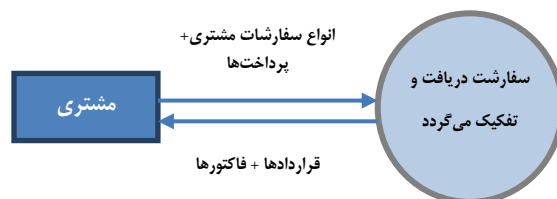
یکدیگر برای بهبود فرایندها و ایجاد ارزش برای زنجیره مشتری/تامین کننده. ۴e- اطلاعات و دانش مدیریت می شوند. ۷. پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان.

بند ۵- فرایندها: زیربند ۵b- فرایندها به هنگام نیاز، بهبود یافته اند و در این فرایندها برای جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می شود. زیر بند ۵c- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند. زیر بند ۵d- محصولات و خدمات تولید شده، تحویل گردیده و پشتیبانی می شود. (خدمات پس از فروش) زیر بند ۵e- ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد. ۵b- فرایندها به هنگام نیاز، بهبود یافته اند و در این فرایندها برای جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می شود. ۳. ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادها کارکنان، مشتریان و شرکا برای ایجاد تغییرات تدریجی و تحولات یکباره. ۵c- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند. ۱. استفاده از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخور جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصولات و خدمات. ۲. پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است. ۳. طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند. ۵. تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها. ۵d- محصولات و خدمات تولید شده، تحویل گردیده و پشتیبانی می شود. ۲. بازاریابی و اطلاع رسانی در مورد ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و بالقوه. ۳. تحویل محصولات و خدمات به مشتریان. ۵e- ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد. ۱. تعیین و تامین نیازهای مشتریان در تماسهای روزمره با آنها. ۲. رسیدگی به بازخور روزانه دریافتی از مشتریان از جمله شکایات. ۳. ارتباط فعال (آینده ساز) با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان. ۴. پی گیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایت مندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرایندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان. ۵. پی گیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش. ۷. به کارگیری نظر سنجی منظم (و سایر روشهای ساخت یافته جمع آوری داده ها) و داده هایی که در تماسهای روزمره با مشتریان بدست می آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان. ۸. توصیه به مشتریان برای استفاده مسئولانه از محصولات.

بند ۶- نتایج مشتری: زیر بند ۶a- شاخص های برداشتی، زیر بند ۶b- شاخص های عملکردی، ۶a- شاخص های برداشتی (الف) تصویر کلی: قابلیت دسترسی، ارتباطات، شفافیت، انعطاف پذیری، رفتار فعالانه و آینده ساز، پاسخ گو بودن. (ب) محصولات و خدمات: کیفیت، ارزش، قابلیت اطمینان (پایایی)، نوآوری در طراحی، تحویل. (ج) فروش و پشتیبانی پس از فروش: قابلیت ها و رفتار کارکنان فروش، مشاوره و حمایت، بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری، رسیدگی به شکایات، آموزش تخصصی مربوط به محصول، زمان پاسخ گویی، پشتیبانی فنی، تامین ضمانت و گارانتی. (د) وفاداری مشتریان: تصمیم به خرید مجدد، تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان، تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران. ۶b- شاخص های عملکردی: (ب) محصولات و خدمات: رقابت پذیری، نرخ های خرابی، خطا و میزان برگشتی محصولات، ارائه ضمانت ها و گارانتی، شکایات، نوآوری در طراحی، زمان ارائه محصول به بازار. (ج) فروش و پشتیبانی پس از فروش: تقاضای مشتریان برای آموزش، رسیدگی به شکایات، میزان پاسخ گویی. (د) وفاداری مشتریان: طول مدت ارتباط با مشتری، تناوب و ارزش پولی سفارشات مشتریان، میزان ارزش پولی کسب شده از مشتری، تعداد شکایات و تشکرها، کسب کارهای نو و از دست رفته، نگهداری و حفظ مشتری.

بند ۷- نتایج منابع انسانی (کارکنان): زیربند ۷a- شاخصهای برداشتی (رفتار مشتریان). زیربند ۷b- شاخصهای عملکردی (برخورد با مشتریان). ۷a- شاخصهای برداشتی. (الف) انگیزش: ارتباطات سازمانی. (ب) رضایتمندی: میزان رضایت از فعالیت های اداری و کارگزینی در سازمان، ارتباط همکاران، شرایط محیط کار. ۷b- شاخصهای عملکردی. (ج) رضایت مندی: نرخ وقوع حوادث.

بند ۸- نتایج جامعه: زیربند ۸a- شاخصهای برداشتی (بازخوردهای مشتریان)، زیربند ۸b- شاخصهای عملکردی (ماندگاری مشتریان). ۸a- شاخصهای برداشتی، الف) تصویر کلی: پاسخ گویی به تماسها.
 بند ۹- نتایج کلیدی عملکرد: زیربند ۹a- دستاوردهای کلیدی عملکرد (در جهت بهبود رضایت مشتری). ۹a- دستاوردهای کلیدی عملکرد: الف) دستاوردهای مالی: سوددهی، عملکرد بودجه ای. ب) دستاوردهای غیر مالی: سهم بازار، میزان موفقیتها.
 توصیف مدل مفهومی: در این قسمت مدل مفهومی افزایش امتیاز مشتریان شرکت های بازرسی بین المللی را در ارتباط با معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM نشان می دهیم:
 ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش اول شکل ۳ مدل مفهومی:



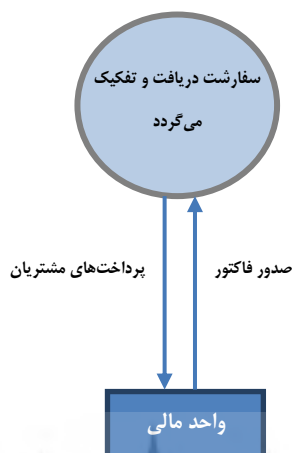
شکل شماره (۳): ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش اول مدل مفهومی

بند ۱- رهبری: زیر بند ۱c با عنوان " رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند. "، نکته ۱ با عنوان " برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتریان".
 علت: برقراری و حفظ ارتباط و تعامل با مشتریان باعث جلب رضایت آنان و افزایش در آمد و توان رقابتی شرکت می شود.
 بند ۲- خط مشی و استراتژی: زیر بند ۲a با عنوان " خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است. "، نکته ۲ با عنوان " شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان. "
 علت: اصولاً خط مشی و راهبردهای سازمان در جهت جلب رضایت مشتریان می باشد که از طریق جمع آوری و بررسی اطلاعات موجود نرخ رضایت مشتریان و یا شکایات آنها بدست می آید که شکل ۳ به این زیربند مربوط می شود.
 بند ۴- شراکت ها و منابع، زیر بند ۴e با عنوان " اطلاعات و دانش مدیریت می شوند. "
 علت: با توجه به شکل ۳ نشان می دهد که از روشهای مختلف اطلاعات بین سازمان و مشتری رد و بدل می شود.
 بند ۵- فرایندها، و زیر بند ۵e با عنوان " ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد. "، نکات ۱ با عنوان " تعیین و تامین نیازهای مشتریان در تماسهای روزمره با آنها. "
 علت: کلیه سفارشات مشتری دریافت و سپس پس از بررسی خواسته های مشتریان تفکیک می گردد.
 بند ۶- نتایج مشتری، زیر بند ۶a با عنوان " شاخص های برداشتی "، قسمت الف با عنوان " تصویر کلی " نکات ۱ با عنوان " قابلیت دسترسی. " و ۲ با عنوان " ارتباطات. " و ۳ با عنوان " شفافیت. " و ۶ با عنوان " پاسخ گو بودن " و قسمت ب با عنوان " محصولات و خدمات " نکات ۳ با عنوان " قابلیت اطمینان (پایایی) " و قسمت ج با عنوان " فروش و پشتیبانی پس از فروش " نکات ۱ با عنوان قابلیت ها و رفتار کارکنان فروش. " و ۶ با عنوان " زمان پاسخ گویی. " و قسمت د با عنوان " وفاداری مشتریان " نکات ۱ با عنوان " تصمیم به خرید مجدد. " و ۲ با عنوان " تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان. " و ۳ با عنوان " تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران. " و زیر بند ۶b با عنوان " شاخص های عملکردی " قسمت ب با عنوان " محصولات و خدمات " نکته ۱ با عنوان " رقابت پذیری " و قسمت ج با عنوان " فروش و پشتیبانی پس از فروش " نکته ۳ با عنوان " میزان پاسخ گویی " و قسمت د با عنوان " وفاداری مشتریان " نکته ۱ با عنوان " طول مدت ارتباط با مشتری " علت: این قسمت از شکل ارتباط اولیه سازمان با مشتریان را نشان می دهد با ارتباطات صحیح و پاسخگو بودن به موقع و مناسب و اطمینان پیدا کردن مشتریان به سازمان که وفاداری مشتریان را در پی دارد و باعث ارتباط مجدد آنان می - شود و با توجه به شاخص های عملکردی که معیارهای داخلی هستند سازمان می تواند با میزان پاسخگویی و وفاداری مشتریان و طول مدت ارتباط آنان با سازمان را درک و پیش بینی نماید و عملکرد خود را بهبود دهد.

بند ۸- نتایج جامعه، زیر بند ۸a با عنوان "شاخصهای برداشتی". قسمت الف با عنوان "تصویر کلی" نکته ۱ با عنوان "پاسخ گویی به تماسها".

علت: با توجه به نکته "پاسخ گویی به تماسها"، شکل ۳ نشان می دهد که پاسخگویی نیاز آن میباشد.

ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش دوم شکل ۴ مدل مفهومی:

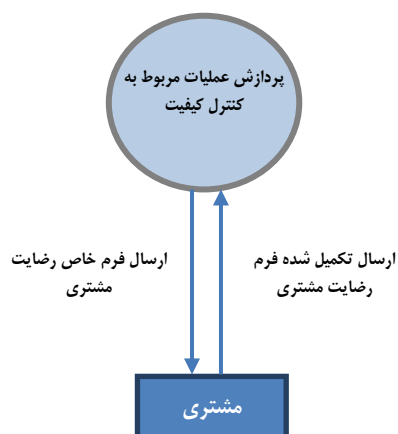


شکل شماره (۴): ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش دوم مدل مفهومی بند ۶- نتایج مشتری: زیر بند ۶a با عنوان "شاخص های برداشتی"، قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" نکات ۱ با عنوان "تصمیم به خرید مجدد." و ۲ با عنوان "تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان." و ۳ با عنوان "تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران." و زیر بند ۶b با عنوان "شاخص های عملکردی" قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۱ با عنوان "رقابت پذیری" و قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" نکته ۱ با عنوان "طول مدت ارتباط با مشتری" و ۳ با عنوان "تناوب و ارزش پولی سفارشات مشتریان." و ۴ با عنوان "میزان ارزش پولی کسب شده از مشتری." و ۷ با عنوان "نگهداری و حفظ مشتری."

علت: با در نظر گرفتن موارد مربوط به درآمد، هزینه های سازمان و سود باید با توجه به این بند با ملاحظه مشتریان در پرداختها و تخفیفها باعث ارتباط مجدد مشتریان با سازمان و یا استفاده آنان از دیگر خدمات سازمان شود که منجر به توصیه سازمان توسط مشتریان نسبت به رقبا می گردد در نتیجه باعث افزایش مشتریان و درآمد بیشتر سازمان و نگهداری و حفظ مشتری می شود.

بند ۹- نتایج کلیدی عملکرد: زیر بند ۹a با عنوان "دستاوردهای کلیدی عملکرد." قسمت الف با عنوان "دستاوردهای مالی" نکته ۲ با عنوان "سوددهی." و ۴ با عنوان "عملکرد بودجه ای." و قسمت ب با عنوان "دستاوردهای غیر مالی" نکته ۱ با عنوان "سهام بازار."

علت: با توجه به بند نتایج کلیدی عملکرد که توسط سازمان تعریف و در خط مشی و استراتژی مورد توافق قرار گرفته است و با توجه به اینکه مقاصد و اهداف دراز مدت سازمان چگونه باشد لذا این قسمت از شکل نکات عنوان شده را پوشش می دهد. ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش سوم شکل ۵ مدل مفهومی:



شکل شماره (۴): ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش سوم مدل مفهومی

بند ۱ رهبری

زیر بند ۱c با عنوان "رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند." نکته ۱ با عنوان "برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتریان." و زیر بند ۱e با عنوان "رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند."

علت: واحد کنترل کیفیت هر سازمان میزان سنجش و رضایت مشتریان را بررسی کرده و سعی در برطرف کردن آنها با توجه به تعیین اهداف سازمان و خط مشی و استراتژی سازمان دارد و با توجه به استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001 و همچنین استاندارد ISO 17020 مدیریت کیفیت شرکتهای بازرسی که کلمات و اصطلاحات به کار رفته در زمینه کیفیت و نظام مدیریت کیفیت دارای همان معانی هستند که در استاندارد ISO 9001 از آنها یاد شده است می توان نیازهای مشتریان را برآورده کرد و در نتیجه این بند و نکات عنوان شده را پوشش می دهد.

بند ۴ ° شراکت ها و منابع: زیر بند ۴e با عنوان "اطلاعات و دانش مدیریت می شوند." نکته ۷ با عنوان "پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان."

علت: واحد کنترل کیفیت برنامه آموزشی در نظر می گیرد و مدارک آموزشی کارکنان تهیه و در پی آن اطلاعات و دانش مدیریت می شوند و در نتیجه عملکرد کارکنان با آموزشهای داده شده بهتر می شود و امتیاز مشتریان افزایش می یابد لذا این شکل نکته عنوان شده را پوشش می دهد.

بند ۵ ° فرایندها: زیر بند ۵c با عنوان "محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند." نکته ۱ با عنوان "استفاده از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخور جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصولات و خدمات." و نکته ۲ با عنوان "پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است." و نکته ۳ با عنوان "طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند." و نکته ۵ با عنوان "تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها." و زیر بند ۵e با عنوان "ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد." نکته ۲ با عنوان "رسیدگی به بازخور روزانه دریافتی از مشتریان از جمله شکایات." و نکته ۳ با عنوان "ارتباط فعال (آینده ساز) با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان." و نکته ۴ با عنوان "پی گیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایت مندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرایندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان." و نکته ۵ با عنوان "پی گیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش." و نکته ۷ با عنوان "به

کارگیری نظر سنجی منظم (و سایر روشهای ساخت یافته جمع آوری داده ها) و داده هایی که در تماسهای روزمره با مشتریان بدست می آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان."

علت: در این مرحله با استفاده از نظر سنجی از مشتریان و بازخوردهای بدست آمده نسبت به شناسایی نیازها و انتظارات و حتی خواسته های تلویحی مشتریان اقدام می نماید و نتایج حاصله به سیستم کسب حداکثر امتیازات مشتریان گزارش می نماید. سیستم با نگرش سیستماتیک و فرآیندی بر اساس خواسته های مشتری تصمیمات جدید را اتخاذ نموده و به سیستم ارجاع می دهد. اما فعالیتها به اینجا ختم نمی شود بلکه سیستم باید با مشتری ارتباط تنگاتنگ خود را حفظ نماید تا از نتایج بازخوردهای مشتری برای بهبود فرایندها، محصول و از همه مهمتر دستیابی به رضایت مشتریان استفاده نماید.

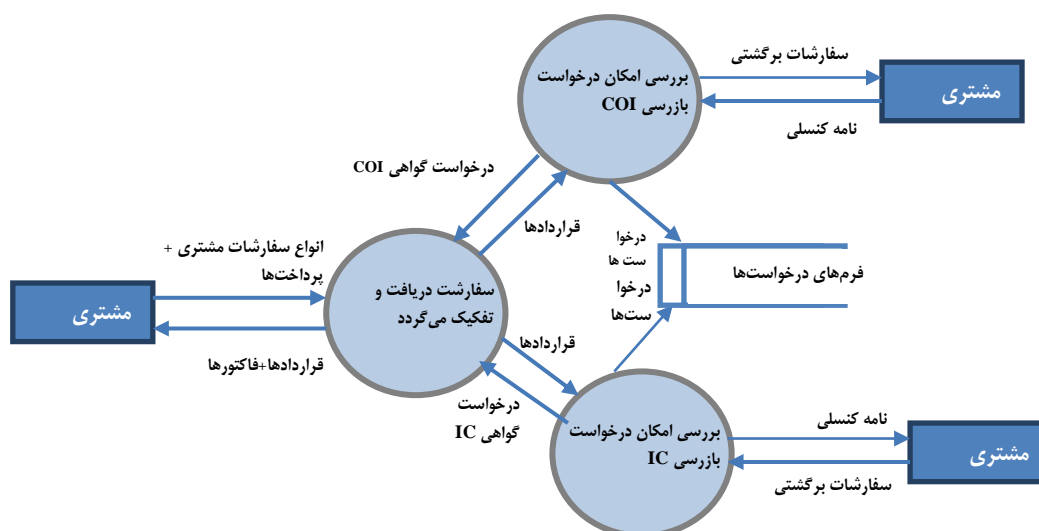
بند ۶ ° نتایج مشتری: زیر بند ۶a با عنوان "شاخص های برداشتی" قسمت الف با عنوان "تصویر کلی" نکته ۱ با عنوان "قابلیت دسترسی" و نکته ۲ با عنوان "ارتباطات" و نکته ۳ با عنوان "شفافیت" و نکته ۴ با عنوان "انعطاف پذیری" و نکته ۵ با عنوان "رفتار فعالانه و آینده ساز" و نکته ۶ با عنوان "پاسخ گو بودن" قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۱ با عنوان "کیفیت" و نکته ۲ با عنوان "ارزش" و نکته ۳ با عنوان "قابلیت اطمینان (پایایی)" و نکته ۴ با عنوان "نوآوری در طراحی" و نکته ۵ با عنوان "تحويل". قسمت ج با عنوان "فروش و پشتیبانی پس از فروش" نکته ۱ با عنوان "قابلیت ها و رفتار کارکنان فروش" و نکته ۲ با عنوان "مشاوره و حمایت" و نکته ۳ با عنوان "بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری" و نکته ۴ با عنوان "رسیدگی به شکایات" و نکته ۵ با عنوان "آموزش تخصصی مربوط به محصول" و نکته ۶ با عنوان "زمان پاسخ گویی" و نکته ۷ با عنوان "پشتیبانی فنی" و نکته ۸ با عنوان "تامین ضمانت و گارانتی" قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" نکته ۱ با عنوان "تصمیم به خرید مجدد" و نکته ۲ با عنوان "تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان" و نکته ۳ با عنوان "تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران". زیر بند ۶b - شاخص های عملکردی، قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۵ با عنوان "شکایات" قسمت ج با عنوان "فروش و پشتیبانی پس از فروش" نکته ۲ با عنوان "رسیدگی به شکایات" قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" و نکته ۵ با عنوان "تعداد شکایات و تشکرها" و نکته ۷ با عنوان "نگهداری و حفظ مشتری".

علت: با توجه به اینکه شاخصهای برداشتی نمایانگر تصورات و استنباطهای مشتریان، گروه های متمرکز، امتیاز دهی و بررسی تقدیرها و شکایتهای مشتریان می باشد و بسته به اهداف سازمان این قسمت از شکل به این بند و زیربندها مربوط می شود. بند ۸ ° نتایج جامعه: زیر بند ۸a با عنوان "شاخصهای برداشتی" قسمت الف با عنوان "تصویر کلی" نکته ۱ با عنوان "پاسخ گویی به تماسها." نکته ۴ با عنوان "ارتباط با مسئولین و سازمان های مرتبط" و نکته ۵ با عنوان "رفتار اخلاقی" علت: با توجه به فرمهای رضایت مشتری، شکل ۵ نکات مربوط به پاسخگویی تماسها و رفتار اخلاقی و ارتباط با مدیران پوشش داده می شود.

بند ۹ ° نتایج کلیدی عملکرد: زیر بند ۹a با عنوان "دستاوردهای کلیدی عملکرد" قسمت ب با عنوان "دستاوردهای غیر مالی" نکته ۱ با عنوان "سهم بازار" و نکته ۳ با عنوان "میزان موفقیتها"

علت: سازمان های سرآمد در واحد کنترل کیفیت خود بطورفراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزاء اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند لذا شکل ۵ به نکات عنوان شده مربوط می شود.

ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش چهارم شکل ۶ مدل مفهومی:



شکل شماره (۶): ارتباط معیارها و زیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش چهارم مدل مفهومی بند ۱ رهبری: زیر بند ۱c با عنوان "رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند." نکته ۱ با عنوان "برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتریان." زیر بند ۱e با عنوان "رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند."

علت: با توجه به عملکرد شرکتهای بازرسی که پس از دریافت مدارک و اطلاعات از مشتری و ارتباط با مشتری و تفکیک درخواستهای مشتریان جهت صدور گواهی های COI و IC اقدام می- نماید و در اصل نیازهای مشتریان را درک کرده و با توجه به کارکنان خبره و با تجربه جهت شناسایی خواسته مشتریان عمل نموده لذا شکل ۶ مربوط به نکات عنوان شده می شود و نیاز آنها را پوشش می دهد.

بند ۲ - خط مشی و استراتژی: زیر بند ۲a با عنوان "خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان(مشتریان) مبتنی است." نکته ۲ با عنوان "شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و سهام داران."

علت: این نکته به علت بررسی امکان درخواست بازرسی های مختلف و درک نیاز مشتریان پوشش داده می شود.

بند ۳ - منابع انسانی(کارکنان): زیر بند ۳b با عنوان "دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود." نکته ۱ با عنوان "شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان."

علت: کارکنان و در اصل منابع انسانی، اجزای تشکیل دهنده واحدهای مختلف موجود در سازمان می باشند و خشنودی و رضایت کارکنان در واحدهای مختلف، رضایتمندی مشتری را در پی خواهد داشت و باعث کسب حداکثر امتیازات مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM خواهد شد، لذا کارکنان شایسته و با تجربه می توانند این واحد را در شکل ۶ پوشش داده و نیاز این زیر بند برطرف گردد.

بند ۴ ° شراکت ها و منابع: زیر بند ۴e با عنوان "اطلاعات و دانش مدیریت می شوند." نکته ۷ با عنوان "پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان."

علت: در شرکتهای بازرسی می بایستی کارشناسان فنی بازرسی آموزشهای لازم را جهت بالابردن امتیاز مشتریان دیده باشند تا بتوانند درخواستهای مشتریان را بررسی نموده و با استانداردهای ملی و بین المللی اشراف کامل داشته باشند و تنها کارشناسان آموزش دیده می توانند با توجه به شکل ۶ عمل نموده و این بند و نکات عنوان شده را پوشش دهد.

بند ۵ ° فرایندها: زیر بند ۵c با عنوان "محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند." نکته ۱ با عنوان "استفاده از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخور جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی

مشتریان از محصولات و خدمات. " و نکته ۲ با عنوان "پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است. " و نکته ۳ با عنوان "طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند. " و نکته ۵ با عنوان "تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها. " زیر بند ۵e با عنوان "ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می یابد. " نکته ۳ با عنوان "ارتباط فعال (آینده ساز) با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان. " و نکته ۴ با عنوان "پی گیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایت مندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرایندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان. " و نکته ۵ با عنوان "پی گیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش. " و نکته ۷ با عنوان "به کارگیری نظر سنجی منظم (و سایر روشهای ساخت یافته جمع آوری داده ها) و داده هایی که در تماسهای روزمره با مشتریان بدست می آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان. " و نکته ۸ با عنوان "توصیه به مشتریان برای استفاده مسئولانه از محصولات. "

علت : جهت تسریع در امر بازرسی و صدور گواهی های بازرسی با توجه به اینکه تاخیر در این امر ممکن است خسارتهای زیادی را به بازرگان تحمیل نماید مانند افزایش روزانه، حق باراندازی گرفتن^۸ در گمرک، لذا طبق این قسمت از مدل اگر ارتباطات سازمانی به این نحو انجام گردد و نیازهای حال و آینده مشتریان مشخص گردد و ارتباط متناوب با مشتری صورت گیرد نکات عنوان شده پوشش داده می شود.

بند ۶ ° نتایج مشتری: زیر بند ۶a با عنوان "شاخص های برداشتی" قسمت الف با عنوان "تصویر کلی" نکته ۱ با عنوان "قابلیت دسترسی" و نکته ۲ با عنوان "ارتباطات" و نکته ۳ با عنوان "شفافیت" و نکته ۴ با عنوان "انعطاف پذیری" و نکته ۵ با عنوان "رفتار فعالانه و آینده ساز" و نکته ۶ با عنوان "پاسخ گو بودن" قسمت ج با عنوان "فروش و پشتیبانی پس از فروش" نکته ۶ با عنوان "زمان پاسخ گویی" قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" نکته ۱ با عنوان "تصمیم به خرید مجدد" و نکته ۲ با عنوان "تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان" و نکته ۳ با عنوان "تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران" زیر بند ۶b با عنوان "شاخص های عملکردی" قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۲ با عنوان "نرخ های خرابی، خطا و میزان برگشتی محصولات" قسمت ج با عنوان "فروش و پشتیبانی پس از فروش" نکته ۳ با عنوان "میزان پاسخ گویی" قسمت د با عنوان "وفاداری مشتریان" نکته ۶ با عنوان "کسب کارهای نو و از دست رفته" و نکته ۷ با عنوان "نگهداری و حفظ مشتری"

علت : با توجه به شکل ۶ سفارشات پس از تفکیک به دو دسته تقسیم می شوند که شامل (۱) بررسی امکان درخواست بازرسی COI و (۲) بررسی امکان درخواست بازرسی IC، که پس از بررسی و تفکیک ایندو مورد که می بایستی با توجه به رعایت کلیه نکات عنوان شده در این بند صورت گیرد و با توجه به اینکه کلیه نکات مربوط به افزایش امتیاز مشتریان می باشد ممکن است به دلایلی سفارشات برگشتی داشته باشیم مانند تکمیل نبودن مدارک بازرسی در بازرسی های COI و IC و یا در بازرسی های COI نبود امکان آزمون در داخل کشور و یا پس از بازرسی مشخص گردد تعداد کالای ذکر شده در لیست بسته بندی^۹ با تعداد کالای موجود در گمرک مطابقت نداشته باشد لذا درخواست مشتری یا برگشت داده می شود و یا گواهی عدم انطباق صادر می گردد که این موارد می تواند در سطحهای بعدی مدل عنوان شود.

بند ۷- نتایج منابع انسانی (کارکنان) زیر بند ۷a با عنوان "شاخصهای برداشتی" قسمت ب با عنوان "رضایتمندی" نکته ۱ با عنوان "میزان رضایت از فعالیت های اداری و کارگزینی در سازمان." و نکته ۷ با عنوان "ارتباط همکاران." و نکته ۱۱ با عنوان "شرایط محیط کار." زیر بند ۷b با عنوان "شاخصهای عملکردی" قسمت ب با عنوان "انگیزش و مشارکت".

⁸Demurrage

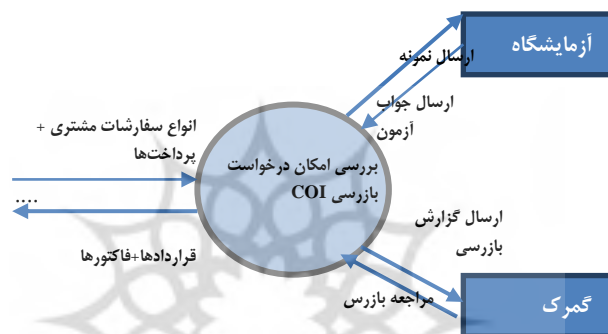
⁹ Packing List

علت : نیروی انسانی در کلیه سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار می باشند لذا اگر سازمان رضایت کارکنان را جلب نماید این ارتباطات و جریان داده ها، بین همکاران و مشتریان صورت می گیرد بنابراین اثر مطلوبی در روند انجام کار می گذارد.
بند ۸ ° نتایج جامعه : زیر بند ۸a با عنوان " شاخصهای برداشتی " قسمت الف با عنوان " تصویر کلی " نکته ۱ با عنوان " پاسخ گویی به تماسها".

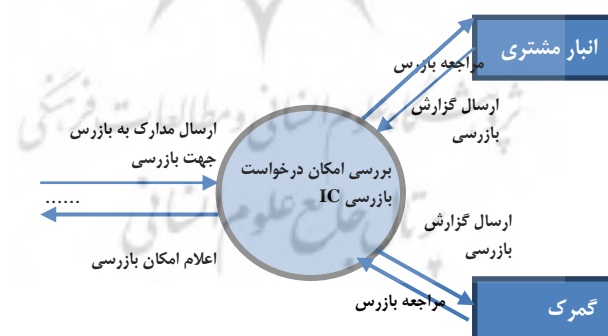
علت : جهت تسریع در انجام کار بازرسی می بایستی پاسخگویی به تماسها و برنامه ریزی جهت انجام کار به موقع و صحیح و قرار بازرسی در گمرکات و انبارها صورت گیرد تا خللی در روند مدل ذکر شده صورت نگیرد.

بند ۹ ° نتایج کلیدی عملکرد زیر بند ۹a با عنوان " دستاوردهای کلیدی عملکرد" قسمت ب با عنوان " دستاوردهای غیر مالی " نکته ۱ با عنوان " سهم بازار" و نکته ۳ با عنوان " میزان موفقیتها"

علت : با تهیه گزارشی از میزان درخواستهای دریافتی و میزان برگشتی ها آماری از سهم بازار و موفقیتها را به ما نشان می دهد.
ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش پنجم (شکل ۷) و ششم (شکل ۸) مدل مفهومی :



شکل شماره (۷): ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش پنجم مدل مفهومی



شکل شماره (۸): ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش ششم مدل مفهومی

بند ۱ ° رهبری: زیر بند ۱e با عنوان " رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند".
علت : در شرکتهای بازرسی ممکن است با توجه به کالاهای مختلف با موارد خاص در امر بازرسی مواجه شویم لذا پس از بازرسی کارکنان باید توانایی مقابله با موارد گوناگون را با تجربه های قبلی و آموزش هایی که دیده اند داشته باشد و بتوانند موارد پیش آمده را مدیریت نمایند به طور مثال در صورتی که کالایی که در امر بازرسی توسط بازرسی نمونه برداری جهت ارسال به آزمایشگاه و سپس صدور گواهی COI شده است جزء کالاهای خاص باشد و استاندارد ملی یا بین المللی مشخصی جهت تست در آزمایشگاه نداشته باشند مدیران باید با توانمند کردن کارکنان خود و استخدام کارشناسان فنی جهت تهیه مشخصات فنی کالا اقدام نموده.

بند ۲ - خط مشی و استراتژی: زیر بند ۲a با عنوان "خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است." نکته ۲ با عنوان "شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و سهام داران."

علت: با توجه به درخواست های مشتریان ممکن است نیاز به گواهی COI داشته باشند که باید کالا نمونه برداری و به آزمایشگاه ارسال شود و یا گواهی IC جهت ارائه به بانک برای حواله های بانکی خود داشته باشند که باید نیاز مشتریان شناسایی و درک شود تا روند انجام کار با توجه به مدل های شکل ۷ و ۸ صورت گیرد.

بند ۳ - منابع انسانی (کارکنان): نکته ۷ با عنوان "استفاده از متدولوژی نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تامین و کار تیمی انعطاف پذیر." زیر بند ۳b با عنوان "دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود." نکته ۱ با عنوان "شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان." و نکته ۷ با عنوان "همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان."

علت: با توجه به عملکرد شرکت های بازرسی پس از تفکیک درخواست های مشتری مدارک جهت بازرسی به بازرسان ارجاع داده شده و این کار در سازمان توسط قسمت ستاد سازمان انجام شده که در اصل همان کار تیمی را پوشش می دهد و اهداف سازمان با کار تیمی و عملکرد بازرسان آموزش دیده همسو می گردد و نکات عنوان شده با توجه به مدل پوشش داده می شود.

بند ۴ ° شراکت ها و منابع: نکته ۳ با عنوان "به وجود آوردن روابط شراکتی در زنجیره تامین که ارزش افزوده برای مشتری ایجاد می کند." و نکته ۷ با عنوان "ایجاد برهم افزایی در کار با یکدیگر برای بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش برای زنجیره مشتری/تامین کننده." زیر بند ۴e با عنوان "اطلاعات و دانش مدیریت می شوند." و نکته ۵ با عنوان "و نکته ۷ با عنوان "پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان."

علت: جهت تسریع در روند کار، بین شرکتهای بازرسی با آزمایشگاه های تأیید صلاحیت شده توسط سازمان ملی استاندارد ایران تفاهم نامه های همکاری منعقد می گردد تا مدت زمان آزمون کوتاهتر گردد و کارها در اولویت قرار گیرند که این امر خود باعث ارزش افزوده برای مشتری می شود که در طی انجام تمام این مراحل گزارشات بطور متناوب به مشتریان ابلاغ می گردد که اطلاعات دقیق فقط با وجود کارکنان خبره صورت می گیرد لذا با توجه به شکل نکات عنوان شده پوشش داده می شوند.

بند ۵ ° فرایندها: زیر بند ۵c با عنوان "محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند." نکته ۳ با عنوان "طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند."

علت: با توجه به شکل ۷ پس از نمونه برداری از کالا در گمرک، می بایستی کالا به آزمایشگاه های تأیید صلاحیت شده ارسال گردد و در اصل ارتباط بین سازمانی در مدل نشان داده می شود و در شکل ۸ جهت همکاری بیشتر با مشتری و خدمات بهتر، بازرسی هم در انبار و هم در گمرک صورت می پذیرد لذا نکات ذکر شده پوشش داده می شود.

بند ۶ ° نتایج مشتری: زیر بند ۶a با عنوان "شاخص های برداشتی" قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۱ با عنوان "کیفیت" و نکته ۳ با عنوان "قابلیت اطمینان (پایایی)" قسمت ج با عنوان "فروش و پشتیبانی پس از فروش" نکته ۸ با عنوان "تامین ضمانت و گارانتی" زیر بند ۶b - شاخص های عملکردی قسمت ب با عنوان "محصولات و خدمات" نکته ۴ با عنوان "ارائه ضمانت ها و گارانتی".

علت: با توجه به شکل ۷ پس از نمونه برداری و ارسال به آزمایشگاه جهت انجام آزمون طبق استانداردهای ملی و بین المللی کیفیت کالا سنجیده شده و اطمینان جهت وارد کردن کالا به داخل کشور و صدور گواهی COI داده می شود و جواب آزمون صادر شده توسط آزمایشگاه ضمانتی بر کیفیت کالا می باشد.

بند ۷ - نتایج منابع انسانی (کارکنان): زیر بند ۷a با عنوان "شاخصهای برداشتی" قسمت الف با عنوان "انگیزش" نکته ۲ با عنوان "ارتباطات سازمانی" قسمت ب با عنوان "رضایتمندی" نکته ۱ با عنوان "میزان رضایت از فعالیت های اداری و کارگزینی"

در سازمان. " و نکته ۷ - ارتباط همکاران. " و نکته ۱۱ با عنوان "شرایط محیط کار. " زیر بند ۷b با عنوان "شاخصهای عملکردی" قسمت ب با عنوان "انگیزش و مشارکت" قسمت ج با عنوان "رضایت مندی" نکته ۲ با عنوان "نرخ وقوع حوادث. ".

علت : در مدل ذکر شده نشان می دهد با ارتباطات سازمانی صحیح و کار تیمی و محیط کار مناسب اگر طبق جریان داده های مدل روال کار صورت گیرد افزایش امتیاز مشتریان را در پی خواهد داشت و از وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی در امر بازرسی مانند نمونه برداری کالای شیمیایی بدون تجهیزات توسط بازرس که باید در سطحهای بعدی مدل پیاده سازی شود جلوگیری گردد در نتیجه این نکات توسط شکل های ۷ و ۸ پوشش داده می شود.

بند ۸ ° نتایج جامعه: زیر بند ۸a با عنوان "شاخصهای برداشتی" نکته ۴ با عنوان "ارتباط با مسئولین و سازمان های مرتبط" و نکته ۵ با عنوان "رفتار اخلاقی" قسمت ج با عنوان "همکاری با انجمن ها و گروه های محلی".

علت : ارتباطات بین سازمانی مشخص شده در مدل بصورت واضح نکات عنوان شده را پوشش می دهند.

ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش هفتم (شکل ۹) و هشتم (شکل ۱۰) مدل مفهومی:



شکل شماره ۹): ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش هفتم مدل مفهومی



شکل شماره ۱۰): ارتباط معیارها وزیر معیارهای مربوط به مشتریان در مدل تعالی سازمانی EFQM با توجه به بخش هشتم مدل مفهومی

بند ۱ ° رهبری: زیر بند ۱c با عنوان "رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند." نکته ۱ با عنوان "برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتریان." زیر بند ۱e با عنوان "رهبران تحولات سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می کنند".

علت : پس از ارسال گزارش های بازرسی و صدور گواهی های بازرسی امکان مواجه شدن کارکنان با موارد مختلف مانند عدم انطباق کالای وارداتی با مدارک خرید باید در اسرع وقت موضوع را بررسی کرده و نیاز و انتظارات مشتریان را برآورده ساخت.

بند ۲ - خط مشی و استراتژی: زیر بند ۲a با عنوان "خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است." نکته ۳ با عنوان "شناسایی، درک و پیش بینی توسعه هایی که در بازار اتفاق می افتد، شامل فعالیت رقبا."

علت : با توجه به فعالیت رقبا اگر روال کار بصورت مدل ذکر شده صورت گیرد و مدت زمان درخواست مشتری تا صدور گواهی بازرسی کمتر و به بهترین نحو صورت پذیرد باعث درخواست مجدد مشتری می گردد که خود افزایش امتیاز مشتریان را در پی خواهد داشت.

بند ۳ - منابع انسانی (کارکنان): نکته ۷ با عنوان "استفاده از متدولوژی نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تامین و کار تیمی انعطاف پذیر." زیر بند ۳b با عنوان "دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود." نکته ۱ با عنوان "شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان." و نکته ۷ با عنوان "همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان."

علت : مدیر عملیات و کارشناسان فنی مسئول صدور گواهی می باشند لذا این بندها پوشش داده می شوند.

بند ۴ ° شراکت ها و منابع: زیر بند ۴e با عنوان " اطلاعات و دانش مدیریت می شوند." نکته ۷ با عنوان " پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان."

علت : مهمترین کارکنان شرکتهای بازرسی افرادی هستند که گواهی های بازرسی را صادر می نمایند لذا جهت انجام درست اینکار که در اصل با صدور گواهی، مسئولیت کالای وارداتی از لحاظ کیفی و کمی به عهده شرکت بازرسی می شود لذا باید آموزشهای لازم به کارکنان داده شود برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان.

بند ۵ ° فرایندها: زیر بند ۵b با عنوان " فرایندها به هنگام نیاز، بهبود یافته اند و در این فرایندها برای جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می شود." نکته ۳ با عنوان " ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، مشتریان و شرکا برای ایجاد تغییرات تدریجی و تحولات یکباره."

زیر بند ۵c با عنوان " محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می یابند." نکته ۲ با عنوان " پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است." و نکته ۳ با عنوان " طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند." و نکته ۵ با عنوان " تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها." زیر بند ۵d با عنوان " محصولات و خدمات تولید شده ، تحویل گردیده و پشتیبانی می شود." نکته ۲ با عنوان " بازاریابی و اطلاع رسانی در مورد ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و بالقوه." و نکته ۳ با عنوان " تحویل محصولات و خدمات به مشتریان." زیر بند ۵e با عنوان " ارتباط با مشتری ، مدیریت شده و ارتقا می یابد." نکته ۴ با عنوان " پی گیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایت مندی آنها از محصولات ، خدمات و دیگر فرایندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان." و نکته ۵ با عنوان " پی گیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش." و نکته ۷ با عنوان " به کارگیری نظر سنجی منظم (و سایر روشهای ساخت یافته جمع آوری داده ها) و داده هایی که در تماسهای روزمره با مشتریان بدست می آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان." و نکته ۸ با عنوان " توصیه به مشتریان برای استفاده مسئولانه از محصولات."

علت : صدور گواهی ها بر اساس نیاز مشتریان انجام می شود و خدمات سازمان پس از ارائه به مشتری پی گیری می شود که این مطلب را می توان در سطحهای بعدی مدل پیاده سازی کرد.

بند ۶ ° نتایج مشتری: زیر بند ۶a با عنوان " شاخص های برداشتی " قسمت الف با عنوان " تصویر کلی " نکته ۱ با عنوان " قابلیت دسترسی " و نکته ۲ با عنوان " ارتباطات " و نکته ۳ با عنوان " شفافیت " و نکته ۴ با عنوان " انعطاف پذیری " و نکته ۵ با عنوان " رفتار فعالانه و آینده ساز " و نکته ۶ با عنوان " پاسخ گو بودن " قسمت ب با عنوان " محصولات و خدمات " نکته ۱ با عنوان " کیفیت " و نکته ۳ با عنوان " قابلیت اطمینان (پایایی) " و نکته ۴ با عنوان " نوآوری در طراحی " و نکته ۵ با عنوان " تحویل " قسمت ج با عنوان " فروش و پشتیبانی پس از فروش " نکته ۱ با عنوان " قابلیت ها و رفتار کارکنان فروش " و نکته ۲ با عنوان " مشاوره و حمایت " و نکته ۳ با عنوان " بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری " و نکته ۶ با عنوان " زمان پاسخ گویی " و نکته ۷ با عنوان " پشتیبانی فنی " و نکته ۸ با عنوان " تامین ضمانت و گارانتی " قسمت د با عنوان " وفاداری مشتریان " نکته ۱ با عنوان " تصمیم به خرید مجدد " و نکته ۲ با عنوان " تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان " و نکته ۳ با عنوان " تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران " زیر بند ۶b با عنوان " شاخص های عملکردی " قسمت ب با عنوان " محصولات و خدمات " نکته ۱ با عنوان " رقابت پذیری " و نکته ۲ با عنوان " نرخ های خرابی، خطا و میزان برگشتی محصولات " و نکته ۴ با عنوان " ارائه ضمانت ها و گارانتی " و نکته ۸ با عنوان " نوآوری در طراحی " و نکته ۹ با عنوان " زمان ارائه محصول به بازار " قسمت ج با عنوان " فروش و پشتیبانی پس از فروش " نکته ۱ با عنوان " تقاضای مشتریان برای

آموزش " قسمت د با عنوان " وفاداری مشتریان " نکته ۱ با عنوان " طول مدت ارتباط با مشتری " و نکته ۷ با عنوان " نگهداری و حفظ مشتری "

علت : تمامی نکات مربوط به شاخصهای برداشتی و عملکردی ذکر شده در بالا در شکل پوشش داده می شوند از جمله پاسخگو بودن و میزان برگشتی ها و کیفیت و نوآوری و

بند ۷- نتایج منابع انسانی(کارکنان): زیربند ۷a با عنوان " شاخصهای برداشتی " قسمت ب با عنوان " رضایتمندی " نکته ۷ با عنوان " ارتباط همکاران. " زیربند ۷b- شاخصهای عملکردی " قسمت ب با عنوان " انگیزش و مشارکت ".

علت : ارتباط همکاران در سازمان که در مدل نشان داده می شود باعث افزایش امتیاز مشتریان می گردد.

بند ۹ ° نتایج کلیدی عملکرد : زیر بند ۹a با عنوان " دستاوردهای کلیدی عملکرد " با عنوان " دستاوردهای غیر مالی " نکته ۱ با عنوان " سهم بازار " و نکته ۳ با عنوان " میزان موفقیتها "

علت : ارتباطات بهتر بین همکاران و تسریع در کار بازرسی و ارسال سریع گزارشات بازرسی و صدور به موقع گواهی های بازرسی باعث جلب رضایت مشتریان می شود و در نتیجه دستاوردهای سازمان در مقابل رقبا بیشتر شده و باعث سودآوری بیشتر و بالا بردن میزان موفقیتها و افزایش امتیاز مشتریان می گردد. لذا نکات ذکر شده با توجه به شکل ۹ و شکل ۱۰ پوشش داده می شود.

۳- نتایج و بحث

پاسخگویی به سوالات فرم اظهارنامه تعالی سازمان توسط ارزیاب باید بر اساس مشاهده مستندات و بررسی مصادیق مرتبط به سوالات در بندها و زیربندهای مرتبط باشد. برای رسیدن به این هدف نماینده مدیریت می بایستی فرمهای جداگانه ای به جهت ثبت دقیق نحوه عملکرد طراحی نماید که افرادی که بطور مستقیم و غیر مستقیم در ارتباط با مشتریان هستند با توجه به مصادیق موجود فرمهای مربوطه را تکمیل نمایند. چنانچه سوالات فرم اظهارنامه تعالی سازمانی بر اساس مشاهده مستندات ثبت شده پاسخ داده شود با ارزیابی پاسخ سوالات و ارتباط موثر پاسخ ها می توان به میزان قابل توجهی به استقرار مدل تعالی سازمانی در شرکت بازرسی رسید. از آنجا که مدل مفهومی مناسبی جهت بالا بردن افزایش امتیاز مشتریان در شرکتهای بازرسی بین المللی وجود ندارد و با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی EFQM نقاط ضعف روشهای پیشین ارزیابی را پوشش می دهد.

لذا سعی بر آن شد مدل مفهومی جدیدی به منظور بررسی تاثیر مدل پیشنهادی کسب حداکثر امتیازات مشتریان بر ارزیابی مدل تعالی سازمانی EFQM ارائه گردد، زیرا اگر قرار باشد امتیازی را کسب کنیم باید اطلاعات که باعث ارتباط اجزای فیزیکی سازمان با یکدیگر می شود به بهترین نحو باشد که منجر به کسب بیشترین امتیاز گردد. در این تحقیق پس از بررسی و مرور ادبیات در زمینه مدل مفهومی و مدل EFQM روشی برای پیاده سازی مدل مفهومی و همراستاسازی آن با مدل EFQM ارائه شده است، اهمیت این تحقیق از این بابت است که جهت بالا بردن افزایش امتیاز مشتریان در ساختار تجارت جهانی نیاز به استفاده از مدل های مفهومی و ارتباط آن با مدل EFQM که مورد توجه سازمان ها قرار گرفته می باشیم، اما در زمینه مطالعات موردی در شرکتهای بازرسی و ارائه یک مدل مفهومی و همچنین چگونگی ارتباط آن با مدل EFQM تا به حال تحقیقی ارائه نشده است. لذا این تحقیق روش یکپارچه خود را در شرکتهای بازرسی ارائه نموده است و در نهایت نیز به ارائه تجربیات به دست آمده از تحقیق مبادرت نموده است.

موارد عمده این تحقیق در سه جنبه است که عبارتند از : (۱) ارائه یک تجربه برای پیاده سازی مدل مفهومی افزایش امتیاز مشتریان شرکتهای بازرسی بین المللی . (۲) ارائه روشی یکپارچه برای همراستاسازی مدل مفهومی و مدل EFQM . (۳) قراردادن کلیه بندها و زیر بندها و نکات و سوالات مدل EFQM در برابر هر یک از بخشهای مدل مفهومی ارائه شده. نتایج این تحقیق می تواند برای سازمان هایی که قصد پیاده سازی مدل مفهومی جهت افزایش امتیاز مشتریان را دارند و به ویژه سازمان هایی که قصد همراستاسازی مدل مفهومی را با مدل EFQM دارند مفید واقع شود.

۴- منابع

1. Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral responses to customer satisfaction: an empirical study. *European journal of marketing*, 35(5/6), 687-707.

2. Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Escamilla-de-León, S. A., & Selvam, R. M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.
3. Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 156-162.
4. Brennan, C., & Douglas, A. (2002). Complaints procedures in local government: informing your customers. *International journal of public sector management*, 15(3), 219-236.
5. Dr.Najmi. (2004). EFQM excellence model from idea to action, Institute for Studies in Publishing and labor productivity.
6. Fecikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, 16(1), 57-66.
7. Hansemark, O. C., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(1), 40-57.
8. Hsu, S. H. (2008). Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *Expert systems with Applications*, 34(4), 3033-3042.
9. Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International journal of bank marketing*, 20(4), 146-160.
10. Jelodari mamghani B. (2008). EFQM Excellence Organization, Tehran: Industrial Research and Education Center.
11. Kanji, G. K., & e Sá, P. M. (2002). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
12. Lati. M. (2008), Conceptual Model of customer satisfaction, Azad University of Firoozkooh.
13. Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International journal of bank marketing*, 24(4), 232-251.
14. Moreno-Rodr J. M., Cabrerizo, F. J., P, rez, I. J., & Mart , M. A. (2013). A consensus support model based on linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations. *Expert Systems with Applications*, 40(8), 2792-2798.
15. Stauss, B., & Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 147-156.
16. SalekZamani, Pourshams. M. (2006). *Quality management, customer satisfaction, Training and Industrial Research of Iran*.
17. Yousefie, S., Mohammadi, M., & Monfared, J. H. (2011). Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 9633-9647.
18. Zakeri. B. (1993). *Methods of Structured Analysis and Design of Information Systems*, Industrial Management Institute, published 11.
19. Zárraga-Rodríguez, M., & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 716-721.

پیوست

جدول شماره (۱): فرم اظهارنامه تعالی سازمانی

بند ۱ رهبری			
ردیف	سوالات فرم اظهارنامه تعالی سازمانی	پیشرفت کامل A	پیشرفت قابل ملاحظه B
		پیشرفت جزئی C	پیشرفت عدم اقدام D
۱	آیا در سازمان شما، رهبران با مشتریان در تعامل و همکاری هستند؟		
۲	آیا در سازمان شما، رهبران از انعطاف پذیری سازمان اطمینان می یابند و تحولات مربوط به مشتریان را به صورت اثربخش، مدیریت میکنند؟		
بند ۲ خط مشی و استراتژی			
۱	آیا در سازمان شما، استراتژیهای سازمان بر درک نیازها و انتظارات مشتریان و محیط بیرونی مبتنی است؟		
بند ۳ منابع انسانی (کارکنان)			
۱	آیا در سازمان شما، برنامه های کارکنان از استراتژیهای مربوط به مشتریان در سازمان پشتیبانی می کند؟		
۲	آیا در سازمان شما، دانش و قابلیت های کارکنان جهت کسب افزایش رضایت مشتریان توسعه می یابد؟		
بند ۴ شراکت ها و منابع			
۱	آیا در سازمان شما، شرکا و تامین کنندگان برای منافع پایدار در راستای درخواست مشتریان مدیریت میشوند؟		
۲	آیا در سازمان شما، اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی جهت رفع نیاز مشتریان، مدیریت می شوند؟		
بند ۵ فرایندها			
۱	آیا در سازمان شما، فرایندها برای بهینه سازی ارزش برای مشتریان، طراحی و مدیریت می شوند؟		
۲	آیا در سازمان شما، محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند؟		
۳	آیا در سازمان شما، محصولات و خدمات به طور اثربخش بر اساس نیاز مشتریان ترویج و بازاریابی می شوند؟		
۴	آیا در سازمان شما، خدمات با توجه به نیاز مشتریان مدیریت می شوند؟		
۵	آیا در سازمان شما، ارتباطات با مشتری مدیریت شده و ارتقا		

می یابند؟

بند ۶ نتایج مشتری

۱ آیا سازمان شما مدیریت ارتباط با مشتری را از طریق شاخصهای مرتبط مورد ارزیابی قرار می دهد؟ این شاخصها می تواند شامل: پاسخ به موقع و دقیق، درخواستهای مجدد، مشتریان از دست رفته، منافع مشتری، شکایات حقوقی بر مبنای ضمانت نامه ها، شکایات و تاییدیه ها و شاخص هایی که مشخصا روند مناسب وفاداری مشتری را نشان می دهد باشد؟

۲ آیا شاخصهای مذکور (شاخصهای داخلی سازمان مرتبط با رضایت و وفاداری مشتری) روند رو به بهبود یا سطح پایدار و بالایی از عملکرد را نشان میدهد؟

۳ آیا می توانید نشان دهید که نتایج شاخصهای درون سازمانی که مربوط به رضایت و وفاداری مشتری می باشد، قابل مقایسه یا بهتر از نتایج مشابه در مورد رقبا یا سازمانهای هم تراز شماست؟

۴ آیا سازمان شما جهت تعیین میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات سازمان، نظرسنجی را انجام میدهد؟ و آیا برای اندازه گیری میزان رضایت و وفاداری مشتری، پارامترهای مرتبط و فراگیری را برقرار نموده است؟

۵ آیا برای نشان دادن نظرات گروههای مختلف وانواع مشتریان (از جمله مشتریان از دست رفته و یا بالقوه) نتایج مشتری تفکیک شده اند؟

۶ آیا نتایج به دست آمده از مشتریان، روند بهبود و یا پایداری به سطح بالایی از عملکرد را نشان می دهد؟

۷ آیا داده هایی در اختیار دارید که نشان دهد نتایج به دست آمده از مشتریان شما، قابل مقایسه و یا بهتر از رقبای مستقیم یا سازمانهای هم تراز شما می باشد؟

۸ آیا سازمان شما روشی دارد تا به طور متداول اهداف یا مقاصدی را تعیین کند که در جهت بهبود شاخصهای عملکرد داخلی خود و ادراکات واقعی در زمینه رضایت و وفاداری مشتری موثر باشد؟

۹ آیا سازمان شما می تواند نشان دهد که نتایج نظر سنجی مشتری را همواره به طور موثر برای بهبود محصولات یا خدمات به کار می گیرد؟

بند ۷ نتایج منابع انسانی (کارکنان)

۱ آیا سازمان شما موضوعاتی از قبیل ارتباطات سازمانی، میزان رضایت از فعالیتهای اداری و کارگزینی در سازمان، ارتباط همکاران، شرایط محیط کار، کارهای تیمی، نرخ وقوع حوادث و

اثرات ارتباطات سازمانی را به طور منظم مورد اندازه گیری و ارزیابی قرار داده و بر اساس نتایج و نظر سنجی مشتریان، اقدام لازم را انجام می دهد؟

۲ آیا به طور کلی، نتایج (به ویژه نظرات واقعی رضایت کارکنان) یک روند رو به بهبود و یا سطح پایدار و بالایی را جهت افزایش امتیاز مشتریان نشان میدهد؟ و آیا میتوان نشان داد که این نتایج قابل مقایسه با سازمانهای هم تراز و سایر سازمانهای الگو می باشند؟

بند ۸ نتایج جامعه

۱ آیا میتوانید نشان دهید، که سازمان شما نسبت به جامعه عواملی مانند پاسخگو بودن به تماسهای مشتریان و یا ارتباط با مسئولین و سازمان های مرتبط و رعایت رفتار اخلاقی و مشارکت بخشهایی از جامعه در فعالیتهای مرتبط به نتایجی دست یافته است؟

۲ آیا فعالیتهای ذکر شده در سوال فوق، روند مثبتی را نشان میدهد و آیا میتوان نشان داد که نتایج حاصله با دیگر سازمانهای موجود در آن ناحیه و دیگر سازمانهای همان بخش از کسب و کار قابل مقایسه هستند؟

۳ آیا سازمان میتواند از طریق نتایج نظرخواهیهای مشتریان یا دیگر روشها، نشان دهد که جامعه، برداشت عمومی خوبی از آنها داشته و حسن شهرت آنها رو به بهبود است؟

بند ۹ نتایج کلیدی عملکرد

۱ آیا نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی سازمان (مانند: سود، سود ناخالص، حجم فروش، عملکرد بودجه ای، سهم بازار و میزان موفقیتها و غیره) روند رو به بهبود در راستای جذب مشتریان جدید را نشان میدهد؟

۲ آیا دستاوردهای کلیدی مالی و غیرمالی، نتایجی را به همراه دارد که قابل مقایسه یا بهتر از رقبای مستقیم یا سازمانهای هم تراز باشد؟



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی