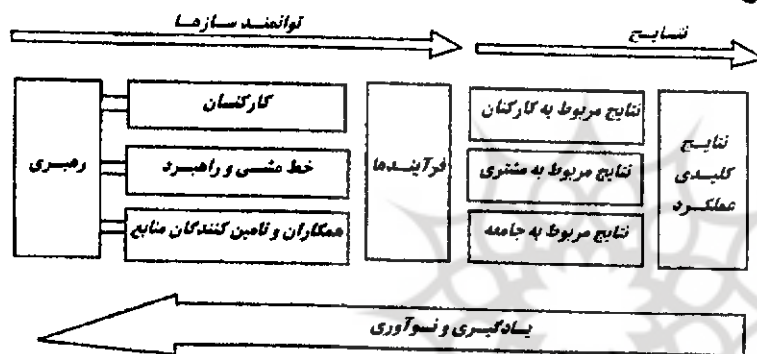


- ایجاد یک سازمان یادگیرنده!
  - ایجاد یک سازمان سودآور و ثروت آفرین؟
  - ایجاد یک سازمان که برای مشتری جذاب است!
  - ایجاد یک سازمان که نسبت به همه ذی‌نفعان متعهد است.
- مدل تعالی سازمانی EFQM مبتنی بر ۹ معیار (شکل ۱) است که ۵ معیار قابلیت‌ها (توانمندسازها) و ۴ معیار مربوط به نتایج هستند که سازمان با تمرکز بر قابلیت‌ها و افزایش توان آنها به نتایج دست می‌یابد به عبارت دیگر نتایج معلول قابلیت‌ها هستند.

### FOUNDATION FOR QUALITY

MANAGEMENT = EFQM) را با هدف بالا بردن موقعیت اقتصادی اروپا در عرصه رقابت جهانی، تاسیس کردند. اولین جایزه کیفیت اروپا (EUROPEAN QUALITY AWARD = EQA) توسط بنیاد مزبور در سال ۱۹۹۱ به شرکت زیراکس به عنوان موفق‌ترین اجراکننده (TOTAL QUALITY MANAGEMENT = TQM) در اروپای غربی داده شد. اساس مدل EFQM رضایت مشتری و کارکنان است. این مدل نشان می‌دهد که افراد در سطوح مختلف با وظایف متفاوت به صورت



### ج - معرفی معیارهای تعالی سازمانی مدل EFQM

#### ۱- رهبری سازمان

۱-۱- رهبران سازمان، ساموریت، دیدگاه و ارزشهای سازمانی را تبیین می‌کنند و خود نقش الگویی فرهنگ تعالی‌جویی سازمان را ایفا می‌کنند؛

۲-۱- رهبران سازمان در حصول اطمینان از اینکه نظام مدیریت سازمان پیوسته در حال بهبود است مشارکت دارند؛

۳-۱- رهبران سازمان با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه دائماً سروکار دارند؛

۴-۱- رهبران سازمان به ترغیب، حمایت و کشف توانمندیهای کارکنان سازمان می‌پردازند.

#### ۲- خط‌مشی و راهبرد

۱-۲- خط‌مشی و راهبرد براساس اطلاعاتی ناشی از اندازه‌گیری عملکرد، یادگیری و خلاقیت مربوط با فعالیتهای تهیه و تدوین می‌شود؛

۲-۲- خط‌مشی و راهبرد بازنگری و به روز می‌شود؛

۳-۲- خط‌مشی و راهبرد از طریق چارچوب مبتنی بر فرایندهای کلیدی توسعه می‌یابد؛

۴-۲- خط‌مشی و راهبرد به مجموعه سازمان

یک تیم با یکدیگر کار می‌کنند.

مدل EFQM در گذشته به عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانها در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت جامع به کار می‌رفت اما اخیراً با تغییراتی به عنوان مدل تعالی سازمانی مورد تصویب قرار گرفته است.

#### ب - معرفی مدل تعالی سازمانی

امروزه به دلیل افزایش شدید رقابت در عرصه تجارت و تغییرات چشمگیر تکنولوژی و ارتقا سطح نیاز مشتریان رمز بقای سازمانها حرکت به سمت تحول و دگرگون‌سازی است. اما تحول در کدام جهت و براساس چه پایه‌ای؟ پاسخ صحیح به این سوال ضامن موفقیت سازمان است.

BRITISH AEROSPACE (BAE) که یکی از شرکتهای موفق جهان در امر هواپیماسازی است و جزء شرکتهایی است که مدل تعالی سازمانی EFQM را در سطح شرکت پیاده کرده و موفق به دریافت جایزه کیفیت اروپا نیز گردیده پاسخ سوال فوق را اینگونه می‌دهد: انجام موارد ذیل در راستای تحول به سوی تعالی سازمانی ضروری است.

## تعالی سازمانی؛

## قرائتی نوین

## از مدیریت

## کیفیت جامع

مسعود عزیزی

### الف - مقدمه

در سال ۱۹۸۸ به منظور رقابت با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج (MBNQA) که در آمریکا به صنایع پیشرو اهدا می‌گردد ۱۲ شرکت اروپایی به توصیه رئیس کمیسیون اروپا بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EUROPEAN

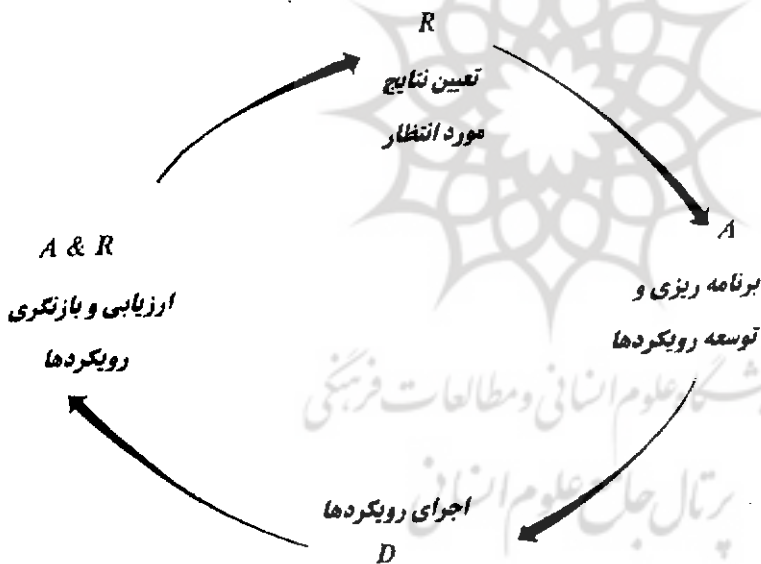
می‌کند رویکرد نامیده می‌شود. در یک سازمان متعالی رویکردی درست است که دارای یک منطبق روشن باشد و بر نیاز صاحبان منافع متمرکز شود و به روشی مناسب با غطش و راهبرد ترکیب شده و با سایر رویکردها مرتبط گردد.

● به کارگیری

به کارگیری به آنچه که سازمان برای بکارستن رویکردها انجام می‌دهد اطلاق می‌گردد. در یک سازمان متعالی رویکردها در سطوح مربوطه بر مبنای یک روش نظام‌مند اجرا خواهند شد.

● ارزیابی و بازنگری

به منظور شناسایی فرصتها، اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی جهت بهبود مستمر رویکردها ارزیابی و بازنگری می‌شوند. □



● منابع

ارزیابی ASSESSMENT  
بازنگری REVIEW

● نتایج

آنچه که سازمان به آن دست می‌یابد نتایج نام دارد. در یک سازمان متعالی روند نتایج مثبت است. اهداف کاملاً تحقق‌یافته و یا نسبت به برنامه‌ها پیش می‌گیرند.

● رویکرد

آنچه که سازمان برای انجام دادن برنامه‌ریزی

۱-۸ - معیارهای درک و آگاهی (در ارتباط با عملکرد به‌عنوان یک شهروند مسئول، انجام فعالیت‌هایی به‌منظور کاهش و جلوگیری از آسیب و مسدود نشدن از عملیات و دوره عمر محصولات، ارائه گزارش فعالیتها برای کمک به حفاظت منابع).

۹ - نتایج کلیدی عملکرد

۱-۹ - خروجی‌های کلیدی عملکرد؛

۲-۹ - شاخصهای کلیدی عملکرد.

د - چرخه

به‌منظور تعالی سازمانی براساس مدل EFOM از چرخه (RADAR) که شبیه به چرخه PDCA است استفاده می‌گردد.

RADAR از حروف اول پنج کلمه زیر

تشکیل شده است.

نتایج RESULTS

رویکرد - نگرش APPROACH

به کارگیری DEPLOYMENT

ابلاغ می‌شود.

۳ - کارکنان

۱-۳ - بر منابع انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی حاکم است؛

۲-۳ - دانش و شایستگی‌های افراد شناسایی و تقویت می‌شوند؛

۳-۳ - افراد درگیر کار شده و توانمند می‌شوند (توانمندسازی افراد)؛

۴-۳ - بین سازمان و کارکنان گفتگوی متقابل وجود دارد؛

۵-۳ - به افراد سازمان پاداش داده می‌شود و از آنها مراقبت می‌گردد.

۴ - همکاران و منابع

۱-۴ - مدیریت بر همکاران خارج از سازمان؛

۲-۴ - مدیریت بر منابع مالی؛

۳-۴ - مدیریت بر ساختمانها، تجهیزات و مواد؛

۴-۴ - مدیریت بر تکنولوژی؛

۵-۴ - مدیریت بر دانش و اطلاعات.

۵ - فرایندها

۱-۵ - فرایندها به‌صورت نظام‌مند طراحی شده و مدیریت می‌شوند؛

۲-۵ - به‌منظور رضایت کامل مشتریان و سایر صاحبان منافع و ایجاد ارزش افزوده برای آنها یا بهره‌گیری از خلاقیتها فرایندها بهبود می‌یابند؛

۳-۵ - محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتریان طراحی شده و توسعه می‌یابند؛

۴-۵ - محصولات و خدمات قابل ارائه به مشتری دارای خدمات پس از فروش هستند؛

۵-۵ - ارتباط با مشتری ارتقا یافته و مدیریت می‌شود.

۶ - نتایج مرتبط با مشتری

۱-۶ - معیارهای درک و آگاهی (در ارتباط با تصویر فراگیری از سازمان، محصولات، فروش، خدمات پس از فروش و وفاداری)؛

۲-۶ - شاخصهای عملکرد (در ارتباط با تصویر فراگیری از سازمان، محصولات، فروش، خدمات پس از فروش و وفاداری).

۷ - نتایج مرتبط با کارکنان

۱-۷ - معیارهای درک و آگاهی (در ارتباط با انگیزه و رضایت‌مندی)؛

۲-۷ - شاخصهای عملکردی (در ارتباط با یافته‌ها، انگیزه و میزان درگیری افراد با کار، رضایت‌مندی خدمات فراهم شده برای افراد سازمان).

۸ - نتایج مرتبط با جامعه

منابع  
۱ - آموزش هماهنگ شماره ۹۴ بهمن ۱۳۷۷  
2 - THE EFQM EXCELLENCE MODEL 1999.  
3 - BENCHMARKING FOR BEST PRACTICE - MOHAMED ZAIRI - 1998.

● مسعود عزیزی: کارشناس موسسه آموزشی و تحقیقاتی وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

نرم افزار جامع کنترل مدارک و داده ها

برای استقرار و نگهداری استانداردهای ISO9000

# مدارک

اندیشه پردازان



مشاور در اخذ گواهینامه سیستم های تضمین کیفیت تلفن و فاکس: ۸۸۸۵۰۴۳ : ۸۷۸۴۵۹۸

**پیشرفت بنیانی و پایدار کشور، نیازمند مدیریت خلاق و توانمند می باشد و آنچه را که مدیران خلاق و مبتکر و مجریان و مسئولین طرحها نیازمند آنند در یکجا جمع آورده ایم:**

- ✓ سیستم دهی مدیریت براساس تلفیق تکنولوژی و دانش و تخصص روزآمد مدیریت با اختصاصات فرهنگ سازمانی و بومی
  - ✓ بهره گیری بهینه از منابع و افزایش راندمان بهره وری و تولید
  - ✓ راه اندازی واحدهای غیرفعال و سودآورتر کردن واحدهای در حال کار
  - ✓ بررسی و تامین نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران
  - ✓ مدیریت اجرایی در واحدهای تولیدی و خدماتی
  - ✓ تقبل مسئولیت طرح و توسعه در واحدهای تولیدی، تجاری، اقتصادی و خدماتی
  - ✓ بازاریابی و تضمین فروش مطلوب در بازارهای داخلی و خارجی
  - ✓ انجام مطالعات موردی و دوره های طرحهای صنعتی، معدنی، توریسم و کشاورزی
  - ✓ تامین نیازهای مالی و تسهیلات ارزی و ریالی و اخذ مجوزهای مورد لزوم طرحها
  - ✓ طراحی خطوط تولیدی کارخانجات و طرحهای وابسته براساس پیشرفته ترین پکیج های تکنولوژیکی جهانی و دانش روز
- دریافت کارمزد، پس از انجام مطالعات و اجرای پیشنهادت ما، از محل اضافه درآمد حاصله خواهد بود.

گروه کارشناسان و مشاوران شرکت تحقیقاتی مطالعاتی کار و اندیشه شمال

نمبر - ۲۰۸۲۲۹۲ - ۲۳۵۵۶۶۶ - ۲۲۶۱۰۸۴ - ۲۲۶۱۱ - ۰۹۱۱

andisheh@sinaanegar.com

ما، هیچگاه شما را تنها نخواهیم گذاشت

شرکت مشاورین کیفیت سزا

# شرکت مشاورین کیفیت سزا

مورد توجه مؤسسه استاندارد و تنظیمات همکار ایران در زمینه خدمات مشاوره ای نظامهای کنترل کیفیت ISO 9000

مشاوران امین شما در

استقرار و حفظ سیستم های کیفیت شامل:

- SUPPLIER CHAIN MANAGEMENT
- PERFORMANCE MEASUREMENT
- QUALITY CONTROL CIRCLE
- STRATEGIC MANAGEMENT
- DEFECTION SYSTEM

QUALITY INDEX

-ISO 9000 : 1994

-ISO 9000 : 2000

-ISO/IEC 17025

-ISO / TS 16949

-OHSAS 18000

SA 8000

CE - MARK

ISO 9000

ISO 14000

QS 9000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

SA 8000

# ایریسا

( شرکت بین المللی مهندسی سیستم ها و اتوماسیون )

تنها شرکت ایرانی دارای گواهینامه ISO9001

در زمینه های طراحی و ایجاد

سیستم های چهارچوب اطلاعات مدیریت

(MIS)

و سیستم های اتوماسیون صنعتی

(PLC , DCS , IPC , SCADA)



بزرگترین شرکت غیر دولتی

در طبقه بندی شورای عالی انفورماتیک کشور

در زمینه های طراحی و پیاده سازی

سیستم های اطلاعات مدیریت و اتوماسیون

با بکارگیری پیشرفته ترین فن آوری و متدولوژی های

مهندسی نرم افزار



اصفهان : چهارباغ بالا ، کوچه شهید هدایتی ، شماره ۵  
 تلفن های: ۶۶۱۲۷۲۸ - ۶۶۱۱۶۲۰ (۰۳۱۱) و ۸۷۳۳۹۶ (۰۲۱)

دورنگار: ۶۶۲۴۰۳۱ (۰۳۱۱)

www.irisa-ir.com

e-mail: irisa@irisamail.com