

## ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران براساس مدل EFQM

حسین محمدپور زرنندی<sup>۱</sup>

جعفر قادری<sup>۲\*</sup>

### چکیده

در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد بهتر، به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی مؤثر است. هدف پژوهش حاضر، ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران از دیدگاه مدیریت منابع انسانی آن براساس مدل تعالی EFQM می‌باشد.

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای توصیفی، میدانی و مقطعی است که به ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۲ پرداخته است. جامعه پژوهش شامل ۳۰ نفر از مدیران منابع انسانی شهرداری تهران می‌باشد که به صورت سرشماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد مدل EFQM که شامل ۵۰ سؤال است، استفاده شد. سؤالات پرسشنامه براساس شرایط شهرداری تهران، متناسب‌سازی و روایی آن با استفاده از نظرات خبرگان، سنجیده شد و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۸ تأیید گردید.

داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، آزمون t تک گروهی و آزمون تحلیل واریانس، توصیف و تحلیل شدند. مدیران منابع انسانی شهرداری تهران در این ارزیابی ۶۰۹/۸۵ امتیاز به شهرداری تهران اختصاص دادند که حوزه توانمندسازها ۲۹۶/۳۴ امتیاز و حوزه نتایج ۳۱۳/۵۱ امتیاز کسب کردند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی در قالب مدل توصیف شده، ابزار مناسبی برای شناسایی وضعیت عملکرد و نقاط قوت و قابل بهبود شهرداری تهران است. بدیهی است که اجرای بهتر برنامه‌ها و دستیابی به تعالی، با همکاری مستمر، امکان‌پذیر می‌شود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که در خصوص ارزیابی مدیران منابع انسانی در زمینه معیارهای کیفیت برحسب متغیرهای سابقه کار و سطح تحصیلات، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، عملکرد، شهرداری تهران، مدل EFQM، تعالی سازمانی

طبقه‌بندی JEL: D23, C52, N12, D01

۱- عضو هیأت علمی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

۲- عضو هیأت علمی، دانشکده اقتصاد، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران، مسئول مکاتبات: j.ghaderi@majles.ir

## ۱- مقدمه

عصر حاضر مبتنی بر اقتصاد دانشی است که کلید اصلی آن را منابع انسانی یا به عبارتی، سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید با تجهیز منابع انسانی خود به دانش، نگرش و مهارت جدید، با تکامل شتابنده علم و فناوری و شرایط متغیر محیطی، سازگاری یابند (فتحی واجارگاه و محمدهادی، ۱۳۹۲).

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه می‌سازد و شناسایی فعالیت‌های لازم برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی، برای کاهش معضلات، نیاز به مدلی دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب‌وکار، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸).

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده است که یکی از مهم‌ترین این مدل‌ها، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)<sup>۱</sup> می‌باشد (نجمی، ۱۳۸۹).

مدل EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می‌تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاو را فراهم آورد (ادب و گل‌آور، ۱۳۹۲).

یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی، کارکنان و منابع انسانی هستند. در واقع، سازمان‌ها با هدف‌گذاری‌های همسو با اهداف استراتژیک خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و

فرایندهای مناسب، تلاش می‌کنند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند.

## ۲- پیشینه تحقیق

مولر<sup>۲</sup> در تحقیقی با عنوان «ارزیابی سازمان‌های خدمات بهداشتی» نتایج ارزیابی عملکرد را به شرح زیر اعلام کرد: رهبری ۵۸ درصد، سیاست‌گذاری ۴۵ درصد، کارکنان ۴۰ درصد، منابع ۶۹ درصد، فرایندها ۴۴ درصد، نتایج مشتری ۵۵ درصد، نتایج کارکنان ۴۶ درصد، نتایج جامعه ۶۳ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۵ درصد (Moeller, 2001).

اقبال و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما<sup>۳</sup> در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» نتایج ارزیابی عملکرد را به شرح زیر اعلام کردند: رهبری ۶۱ درصد، سیاست‌گذاری ۷۵ درصد، کارکنان ۵۸ درصد، منابع ۵۲ درصد، فرایندها ۵۳ درصد، نتایج مشتری ۴۳ درصد، نتایج کارکنان ۲۹ درصد، نتایج جامعه ۵۵ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۵۲ درصد. آنها بیان کردند که اجرای رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در این مدل، منجر به تهیه یک سیستم اطلاعاتی از نقاط قوت و ضعف در ۹ حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان شد که بر این اساس و با استفاده از منطق RADAR<sup>۴</sup> نقاط ضعف به عنوان حوزه‌های بهبود، مورد مداخله قرار گرفتند و تغییرات پیگیری شدند.

فتحی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور براساس مدل EFQM» دریافتند که در رابطه با معیارها، بیشترین امتیاز دانشگاه‌ها مربوط به معیار فرایندها با اخذ ۹۰ درصد و در بقیه معیارها به ترتیب ۶۷ درصد معیار منابع و شراکت‌ها، ۶۵ درصد سیاست و استراتژی‌ها، ۴۲/۹۳ درصد نتایج کلیدی

2 - Moeller

3 - Performa

4 - Result-Approach-Deployment-Assessment-Refinement

1 - European Foundation for Quality Management

عملکرد، ۴۲/۷ درصد رهبری، ۳۸/۱۳ درصد نتایج مشتری و ۳۵/۵۶ درصد معیار کارکنان می‌باشد.

فرج پهلوی و آخشیکی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM» دریافتند که کیفیت مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران با توجه به کسب ۴۲۱/۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، در سطحی پایین‌تر از متوسط هستند و بیان داشتند که الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که تاکنون بیشتر در مؤسسات صنعتی و در موارد اندکی در مؤسسات خدماتی غیرکتابداری به کار گرفته شده بود، این قابلیت را دارد که با اندک تغییرات و تعدیل‌هایی، با محیط کتابخانه و خدمات آن، سازگار شده و در این محیط نیز به کار گرفته شود.

فرجی و پورسلطانی (۱۳۹۰) در ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران براساس مدل تعالی، به این نتیجه رسیدند که معیار رهبری با نرخ ۵۰/۷۳ درصد امتیاز، در ردیف اول و معیار کارکنان با نرخ ۳۸/۷۴ درصد امتیاز، در ردیف آخر قرار دارد و پیشنهاد دادند که برای کسب نتایج قابل قبول در ادارات تربیت بدنی و حرکت به سوی تعالی باید به ترتیب به کارکنان، منابع، استراتژی و فرایندها توجه بیشتری شود. ذاکرشهرک و ابادری (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان» دریافتند که کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، امتیاز ۲۷۸/۱۵ را از کل ۱۰۰۰ امتیاز ممکن کسب کرده است و با تأمین اقدامات لازم، امکان ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان در ایران وجود دارد.

رودریگز و آلوارز<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «آیا مدل EFQM قابلیت و توانایی‌های استفاده از اطلاعات را در یک سازمان، شناسایی و تقویت می‌کند؟» به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات به طور مستقیم، متأثر از نتایج است و یک شرکت زمانی می‌تواند به کیفیت اطلاعات، تکیه کند که ظرفیت و توانایی استفاده از اطلاعات را داشته باشد. استقرار مدل مدیریت کیفیت جامع TQM<sup>۲</sup> و در کنار آن مدل EFQM در یک سازمان می‌تواند ظرفیت استفاده از اطلاعات سازمانی را تقویت کند.

کارتمل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «بخش گسترده رهبری تحولی؛ چگونه می‌توان مدل تعالی EFQM را در بخش آموزشی به طور مؤثر مورد استفاده قرار داد؟» به این نتیجه رسیدند که بین استفاده از مدل EFQM در بخش آموزشی و بهبود وضعیت مالی، رابطه مثبت وجود دارد؛ به طوری که استفاده از این مدل باعث تعادل انتظارات ذی‌نفعان و بهبود فرایندها شده است. با توجه به موارد بیان شده، پژوهش حاضر به دنبال بررسی ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران براساس مدل EFQM بوده و در این راستا سؤالات پژوهشی ذیل مطرح می‌گردد:

- ۱- هر یک از معیارهای نه‌گانه مدل EFQM در شهرداری تهران در چه وضعیتی قرار دارند؟
- ۲- بین ارزیابی مدیران منابع انسانی شهرداری تهران در خصوص معیارهای کیفیت مدل EFQM برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (مدرک تحصیلی و سابقه کار) چه تفاوتی وجود دارد؟

## ۲- مبانی نظری

سازمان‌ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان‌ها و اهداف راهبردی خود، نیاز به

1 - Rodrigues and Alvarez

2 - Total Quality Management

3 - Cartmell

شکل ۱ نشان‌دهنده مفاهیم بنیادین مدل EFQM 2014 می‌باشد که در ادامه تشریح می‌گردند.

### ارزش آفرینی برای مشتریان<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی به طور مداوم برای مشتریان خود با درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتریان و انجام آنها ارزش آفرینی می‌کنند.

### ایجاد یک آینده پایدار<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی همزمان با پیشرفت شرایط اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در جوامع، با بهبود مستمر عملکردشان، تأثیر مثبتی بر جهان اطراف خود می‌گذارند.

### توسعه ظرفیت‌های سازمانی<sup>۳</sup>

سازمان‌های متعالی، از طریق مدیریت تغییرات در داخل و خارج از مرزهای سازمان، توانایی‌های خود را به طور مؤثر توسعه می‌دهند.

### بهره‌برداری از خلاقیت و نوآوری<sup>۴</sup>

سازمان‌های متعالی، ارزش‌ها و سطوح عملکرد خود را از طریق بهبود مستمر و با بهره‌برداری از خلاقیت کلیه سهامداران خود افزایش می‌دهند.

### رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و صادقانه<sup>۵</sup>

سازمان‌های متعالی، رهبرانی دارند که آینده سازمان را می‌سازند و به عنوان الگویی برای ارزش‌ها و اخلاق عمل می‌کنند.

### مدیریت با چابکی<sup>۶</sup>

سازمان‌های متعالی، از توانایی‌های خود به طور گسترده‌ای برای شناسایی و واکنش مؤثر و کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدات استفاده می‌کنند.

### کسب موفقیت از طریق استعداد کارکنان<sup>۷</sup>

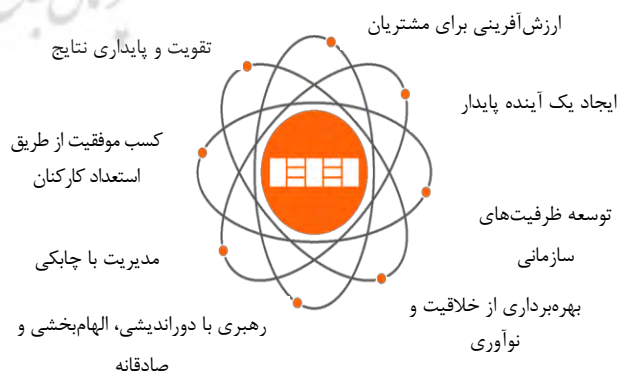
سازمان‌های متعالی برای کارکنان و استعداد آن‌ها ارزش قائل هستند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی ایجاد می‌کنند.

استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب دارند. مدل تعالی سازمانی، ابزاری جهت کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق استقرار سیستم مدیریتی مناسب می‌باشد (واعظی و وثوقی، ۱۳۸۹).

الگوی تعالی بنیاد اروپایی (EFQM) یک چارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌گردد. مدل EFQM یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) می‌باشد (Rodriguez & Alvarez, 2014). بررسی تعالی براساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم، الگوی مدیریتی‌شان را با مدل معرفی شده، محک زده و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را جهت رسیدن به برتری در کسب‌وکار اجرا می‌نمایند (Allur, 2010).

تحقیقات متعددی نشان می‌دهند که استفاده از این مدل تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها داشته است (Jonker & Eskildsen, 2009).

یکی از رویکردهایی که امروزه جهت برآورده کردن انتظارات مشتریان و انتقال آن به فرایند طراحی یا ارائه خدمت به کار گرفته می‌شود، رویکرد گسترش کارکرد کیفیت است (Chen & Kom, 2008). مدیران با ارزیابی کیفیت خدماتشان، مسیر حرکت سازمان خود را تعیین می‌کنند (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۱- مفاهیم بنیادین مدل EFQM 2014

منبع: (WWW.EFQM.ORG)

1 - Adding Value for Customers

2 - Creating a Sustainable Future

3 - Developing Organizational Capability

4 - Harnessing of Creativity and Innovation

5 - Leading with Vision, Inspiration and Integrity

6 - Managing with Agility

7 - Succeeding through the Talent of People

### تقویت و پایداری نتایج<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی، به نتایج برجسته‌ای که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت همه ذی‌نفعانشان را در چارچوب استقرار محیط پایدار برآورده می‌کند، دست می‌یابند (Fisher, 2011).

معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- توانمندسازها: شامل پنج معیار؛ رهبری، سیاست‌گذاری، کارکنان، منابع و فرایندها می‌باشند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌کنند ۲- نتایج: نتایجی هستند که سازمان‌های متعالی، در حوزه‌های مختلف (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب‌وکار) به آنها دست پیدا می‌کنند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (Faraji, 2012). حوزه رهبری دارای چهار معیار و حوزه‌های سیاست‌گذاری، کارکنان، منابع و فرایندها هر کدام دارای پنج معیار و حوزه‌های نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب‌وکار هر کدام دارای دو معیار هستند؛ یعنی جمعاً ۳۲ معیار، ضمن اینکه در هر کدام از این معیارها نکاتی که باید مورد بررسی قرار گیرند نیز به خوبی مشخص شده‌اند (Hakes, 2007).

در حوزه رهبری<sup>۴</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از: تهیه مأموریت‌ها و ارزش‌های ایجادکننده فرهنگ برتری‌جویی سازمانی - مشارکت شخصی مدیریت جهت اطمینان از ایجاد، به‌کارگیری و بهبود مستمر سیستم‌های مدیریتی و مذاکرات مدیریت با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه - ایجاد انگیزه پشتیبانی و هویت بخشیدن به پرسنل سازمان - شناسایی تغییرات سازمانی و راهبری آنها. در حوزه خط‌مشی و راهبرد<sup>۵</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

- ایجاد خط‌مشی و راهبرد بر پایه نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان سازمان  
- ایجاد خط‌مشی بر پایه اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، آموخته‌ها و خلاقیت‌های کاری  
- بازنگری و به‌روز کردن مستمر خط‌مشی و راهبرد  
- به‌کارگیری خط‌مشی و راهبرد در چارچوب فرایندهای کلیدی  
- به‌کارگیری خط‌مشی و راهبرد و مرتبط بودن آنها با هم.  
در حوزه کارکنان<sup>۶</sup> معیارهای مورد بررسی عبارتند از:  
- برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی  
- تعریف مهارت‌ها و شایستگی‌های پرسنل و توسعه و نگهداری آنها  
- مشارکت و توان‌افزایی پرسنل  
- تبادل نظر و ارتباط دوطرفه بین سازمان و پرسنل  
- توجه داشتن به پرسنل و قدردانی و پاداش دادن به آنها.  
در حوزه شرکا و منابع<sup>۷</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:  
- مدیریت مشارکت‌های خارجی  
- مدیریت منابع مالی  
- مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد  
- مدیریت تکنولوژی  
- مدیریت اطلاعات و دانش.  
در حوزه فرایندها<sup>۸</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:  
- مدیریت سیستماتیک طراحی فرایندها  
- بهبود فرایندها در صورت نیاز و نوآوری جهت رضایت کامل و افزایش ارزش‌افزوده مشتریان و سایر ذی‌نفعان  
- طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر پایه نیازها و توقعات مشتری

- 1 - Sustaining Outstanding Results
- 2 - Enablers
- 3 - Results
- 4 - Leadership
- 5 - Strategies

- 6 - People
- 7 - Resources and Partnerships
- 8 - Processes

مدل EFQM نسبت به سایر مدل‌های برتری سازمانی، از توانایی بیشتری در تعیین نواحی قابل بهبود و امتیازدهی واحدهای تولیدی و خدماتی برخوردار می‌باشد (Cartmell et al., 2011).

در صورتی که سازمان‌ها در مسیر استقرار مدل EFQM هیچ سابقه اجرایی نداشته باشند، توصیه می‌شود از روش پرسشنامه استفاده نمایند. اگر سازمان در سال‌های گذشته نسبت به خودارزیابی اقدام کرده و کارکنان و مدیران با مفاهیم EFQM آشنایی داشته باشند، در این صورت، روش کارگاهی و در مراحل آتی، روش پیش‌فاکتور و جایزه به کار گرفته می‌شود (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹).

#### ۴- روش تحقیق

در پژوهش حاضر که از نوع کاربردی است، از روش تحقیق توصیفی، میدانی-مقطعی استفاده شده و به بررسی عملکرد شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی آن در سال ۱۳۹۲ پرداخته شده است. جامعه پژوهش شامل ۳۰ نفر از مدیران منابع انسانی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۲ است که به صورت سرشماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد شده مدل EFQM که شامل ۵۰ سؤال است، استفاده گردید. سؤالات پرسشنامه براساس شرایط شهرداری تهران، متناسب‌سازی شدند و رویایی آنها با استفاده از نظرات خبرگان، سنجیده شد و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۸ تأیید گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی، آزمون t تک‌گروهی و آزمون تحلیل واریانس<sup>۵</sup> و آزمون تعقیبی توکی<sup>۶</sup> استفاده شده است.

#### ۵- یافته‌های تحقیق

در تحلیل استنباطی، به منظور بررسی معناداری میانگین اظهارات پاسخگویان در خصوص وضعیت معیارهای تعالی سازمانی، از آزمون «t تک‌متغیره» استفاده شده است

- حمل و سرویس مناسب محصولات و خدمات تولیدی شرکت

- مدیریت روابط با مشتریان و تقویت آن.  
در حوزه نتایج مشتری<sup>۱</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

- مقیاس‌های ادراکی (تصور سازمان، ارتباطات، شفافیت، انعطاف‌پذیری و ...)

- شاخص‌های عملکردی (وفاداری، صداقت، رقابت‌پذیری، رسیدگی به شکایات، نرخ پاسخگویی و ...).

در حوزه نتایج کارکنان<sup>۲</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

- مقیاس‌های ادراکی (انگیزش، توانمندسازی، قدردانی و ...)

- شاخص‌های سنجش عملکرد در ارتباط با دستاوردها، ایجاد انگیزه و مشارکت، رضایت‌مندی و خدمات مهیا شده برای پرسنل سازمان.

در حوزه نتایج جامعه<sup>۳</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

- مقیاس‌های ادراکی: بر اقتصاد، مشارکت در آموزش و ... تأثیر می‌گذارند.

- شاخص‌های عملکردی: یک شهروند مسئول باید درصدد مشارکت با انجمن و گروه‌های محلی، کاهش یا جلوگیری از صدمات ناشی از فرایندها یا چرخه عمر محصول، اعلام فعالیت‌های زیست‌محیطی و نگهداری منابع باشد.

در حوزه نتایج کسب‌وکار<sup>۴</sup>، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

- دستاوردهای کلیدی عملکرد در ارتباط با دستاوردهای مالی و غیرمالی

- شاخص‌های سنجش عملکرد در ارتباط با فرایندها، منابع خارجی و شراکت‌ها، مالی، ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد و تکنولوژی و اطلاعات.

1 - Customer Results

2 - People Results

3 - Society Results

4 - Business Results

5 - Analysis of Variance

6 - Tukey's Test

جدول ۱- وضعیت معیارهای تعالی براساس آزمون t تک گروهی

سطح معنی داری	df	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	معیارهای تعالی
۰/۰۰۰	۲۹	۹/۳۲	۰/۴۲	۳/۷۱	رهبری
۰/۰۰۰	۲۹	۱۵/۳۹	۰/۳۳	۳/۹۳	سیاست گذاری و استراتژی
۰/۰۰۰	۲۹	۱۰/۲۳	۰/۴۰	۳/۷۰	کارکنان
۰/۰۰۰	۲۹	۷/۸۴	۰/۴۵	۳/۶۴	منابع و شرکا
۰/۰۰۰	۲۹	۱۰/۸۸	۰/۳۳	۳/۶۵	فرایندها
۰/۰۰۰	۲۹	۴/۴۰	۰/۵۳	۳/۴۳	نتایج مشتری
۰/۰۰۰	۲۹	۶/۱۷	۰/۴۷	۳/۵۳	نتایج کارکنان
۰/۰۰۰	۲۹	۱۳/۷۳	۰/۳۵	۳/۸۷	نتایج جامعه
۰/۰۰۰	۲۹	۵	۰/۲۲	۳/۷۸	نتایج کسب و کار

منبع: (محاسبات نگارندگان)

و منابع، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب و کار، بالاتر از حد میانگین، ارزیابی کرده اند.

همان گونه که جدول ۱ نشان می دهد، تمامی سطوح معنی داری / کمتر از ۰/۰۵ می باشد؛ این بدان مفهوم است که پاسخگویان، عملکرد شهرداری تهران را در هر یک از ۹ معیار رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکتها

جدول ۲- مقایسه میانگین نمره معیارهای نه گانه EFQM در شهرداری تهران با توجه به مدرک تحصیلی مدیران منابع انسانی براساس آزمون تحلیل واریانس یک طرفه

		دکتری		فوق لیسانس		لیسانس		مهارت
sig	F	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۴۱۴	۰/۹۱	۰/۳۲	۳/۷۱	۰/۵۳	۳/۸۸	۰/۳۹	۳/۶۳	رهبری
۰/۲۳۵	۱/۵۳	۰/۱۳	۴/۱۱	۰/۳۸	۳/۹۱	۰/۳۵	۳/۸۵	سیاست گذاری و استراتژی
۰/۰۶۹	۳/۱۹	۰/۳۸	۳/۶۰	۰/۱۹	۳/۹۰	۰/۳۹	۳/۶۳	کارکنان
۰/۰۹۹	۲/۵۴	۰/۳۶	۳/۴۹	۰/۰۶	۳/۹۲	۰/۳۳	۳/۵۶	منابع و شرکا
۰/۰۸۸	۲/۶۶	۰/۱۸	۳/۶۶	۰/۴۴	۳/۸۶	۰/۲۸	۳/۵۴	فرایندها
۰/۳۱۷	۱/۲۰	۰/۵۲	۳/۴۰	۰/۶۳	۳/۶۶	۰/۴۷	۳/۳۱	نتایج مشتری
۰/۱۱۵	۲/۳۵	۰/۴۶	۳/۴۹	۰/۴۲	۳/۸۳	۰/۴۸	۳/۴۰	نتایج کارکنان
۰/۷۹۱	۰/۲۳۷	۰/۳۲	۳/۹۰	۰/۴۳	۳/۹۲	۰/۳۳	۳/۸۲	نتایج جامعه
۰/۳۱۳	۱/۲۱	۰/۱۸	۳/۷۱	۰/۲۶	۳/۸۸	۰/۲۱	۳/۷۵	نتایج کسب و کار
۰/۰۳۱	۳/۹۷	۰/۱۷	۳/۶۷	۰/۳۰	۳/۸۸	۰/۲۰	۳/۶۱	کل معیارها

منبع: (محاسبات نگارندگان)

معنی‌داری وجود ندارد؛ ولی در کل معیارها چون مقدار آماره F محاسبه شده با درجه آزادی ۲ و ۲۷ از مقدار جدول بزرگ‌تر است و سطح معنی‌داری (۰/۰۳۱) از ۰/۰۵ کوچک‌تر است؛ پس حداقل بین دیدگاه دو گروه، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین از آزمون توکی استفاده می‌کنیم.

( $F=۳/۹۷$ ،  $sig=۰/۰۳۱$ )

مقدار آماره F محاسبه شده در تمام معیارهای نه‌گانه EFQM با درجه آزادی ۲ و ۲۷ از مقدار F جدول کوچک‌تر است؛ بنابراین ارزیابی مدیران منابع انسانی برای تمام معیارها براساس سطوح تحصیلات لیسانس، فوق لیسانس و دکتری، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد (جدول ۲). بنابراین نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که بین تحصیلات و ارزیابی مدیران منابع انسانی در زمینه تک تک معیارهای کیفیت در شهرداری تهران، تفاوت

**جدول ۳- نتایج آزمون تعقیبی توکی برای بررسی تفاوت میانگین‌های اظهارات پاسخ‌گویان در خصوص مدل تعالی EFQM برحسب تحصیلات**

گروه‌ها	تفاوت میانگین	sig
لیسانس با فوق لیسانس	۰/۲۷۲	۰/۰۲۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

وجود دارد؛ به طوری که مدیران فوق لیسانس، ارزیابی بالاتری را نسبت به لیسانس داشتند.

نتایج آزمون تعقیبی توکی در جدول ۳ نشان می‌دهد بین دیدگاه مدیران منابع انسانی لیسانس و فوق لیسانس در خصوص معیارهای EFQM در کل تفاوت معنی‌داری

**جدول ۴- مقایسه میانگین نمره معیارهای نه‌گانه EFQM در شهرداری تهران با توجه به سابقه خدمت مدیران منابع انسانی براساس آزمون تحلیل واریانس یک طرفه**

مهارت	زیر ۱۰ سال		بین ۱۰ تا ۲۰ سال		بالای ۲۰ سال		sig	F
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
رهبری	۳/۷۷	۰/۵۷	۳/۷۰	۰/۳۶	۳/۶۶	۰/۳۴	۰/۸۳۹	۰/۱۷
سیاست‌گذاری و استراتژی	۳/۸۰	۰/۴۶	۰/۹۵	۰/۲۷	۴/۰۱	۰/۲۴	۰/۴۲۳	۰/۸۹
کارکنان	۴/۰۲	۰/۳۵	۳/۶۳	۰/۳۸	۳/۶۴	۰/۳۸	۰/۰۷۱	۲/۹۲
منابع و شرکا	۳/۸۲	۰/۶۴	۳/۵۶	۰/۳۲	۳/۵۶	۰/۳۴	۰/۳۵۶	۱/۰۷
فرایندها	۳/۸۶	۰/۴۴	۳/۵۴	۰/۲۸	۳/۶۶	۰/۱۸	۰/۰۸۸	۲/۶۶
نتایج مشتری	۳/۶۰	۰/۶۲	۳/۳۳	۰/۴۹	۳/۳۷۰	۰/۵۱	۰/۴۳۷	۰/۷۲۷
نتایج کارکنان	۳/۷۸	۰/۴۲	۳/۴۲	۰/۴۷	۳/۴۴	۰/۴۹	۰/۱۸۲	۱/۸۱
نتایج جامعه	۳/۹۳	۰/۴۰	۳/۸۲	۰/۳۲	۳/۸۷	۰/۳۲	۰/۷۹۸	۰/۲۲۸
نتایج کسب‌وکار	۳/۸۹	۰/۲۵	۳/۷۱	۰/۲۰	۳/۷۴	۰/۱۹	۰/۱۷۳	۱/۸۷
کل معیارها	۳/۸۲	۰/۳۴	۳/۶۴	۰/۱۸	۳/۶۶	۰/۱۸	۰/۲۲۱	۱/۶۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)



است که در مجموع ۶۰۹/۸۵ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز را مدیران منابع انسانی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی کسب کرده‌اند.

در بررسی امتیازات برحسب هر یک از معیارها، نتایج بیانگر این است که در حوزه توانمندسازها، اولویت معیارها به صورت سیاست‌گذاری و استراتژی، رهبری، کارکنان، فرایندها و منابع و شرکا است. در حوزه نتایج، اولویت معیارها به صورت نتایج جامعه، نتایج کسب‌وکار، نتایج کارکنان و نتایج مشتری است (جدول ۵ و نمودار ۱).

همچنین در جدول ۶ و ۷ به ترتیب نقاط قوت و ضعف تعیین شده در ارزیابی تعالی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی آن، بیان شده است.

مقدار آماره F محاسبه شده در تمام معیارهای نه‌گانه EFQM با درجه آزادی ۲ و ۲۷ از مقدار F جدول کوچک‌تر است؛ بنابراین ارزیابی مدیران منابع انسانی برای تمام معیارها بین سطوح سابقه خدمت؛ یعنی زیر ۱۰ سال، بین ۱۰ تا ۲۰ سال و بالای ۲۰ سال، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که ارزیابی مدیران منابع انسانی در زمینه معیارهای کیفیت در شهرداری تهران، براساس متغیر سابقه خدمت تفاوت معنی‌داری ندارد (جدول ۴).

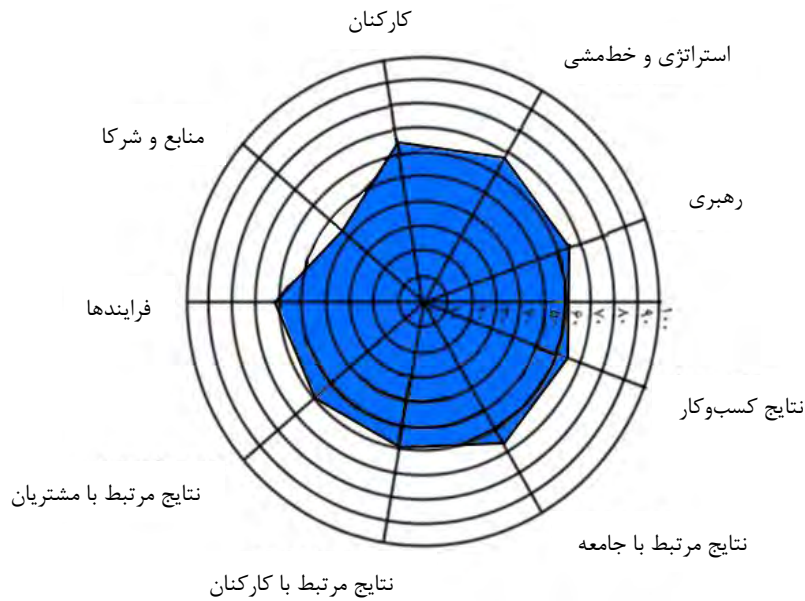
$$(F=1/60, sig=0/221)$$

در بخش معیارهای مدل تعالی، نتایج به‌دست آمده حاکی از این است که ۲۹۶/۳۴ امتیاز مربوط به حوزه توانمندسازها و ۳۱۳/۵۱ امتیاز مربوط به حوزه نتایج

جدول ۵- امتیاز و درصد ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران براساس هر کدام از معیارها

معیارهای اصلی EFQM	معیارهای اطلاعاتی	امتیاز کسب شده	درصد	سقف نمره
توانمندسازها	رهبری	۶۳/۴۰	۶۳/۴۰	۱۰۰
	سیاست‌گذاری و استراتژی	۶۷/۶۳	۶۷/۶۳	۱۰۰
	کارکنان	۶۲/۷۰	۶۲/۷۰	۱۰۰
	منابع و شرکا	۴۰/۹۰	۴۰/۹۰	۱۰۰
	فرایندها	۶۱/۷۱	۶۱/۷۱	۱۰۰
نتایج	نتایج مشتری	۸۹/۸۵	۵۹/۹۰	۱۵۰
	نتایج کارکنان	۶۰/۰۸	۶۰/۰۸	۱۰۰
	نتایج جامعه	۶۶/۸۳	۶۶/۸۳	۱۰۰
	نتایج کسب‌وکار	۹۶/۷۵	۶۴/۵۰	۱۵۰
جمع امتیازات				۱۰۰۰
میانگین				۶۰/۸۵
میانگین				۶۷/۷۶

منبع: (محاسبات نگارندگان)



نمودار ۱- رادار و امتیازات اخذ شده در هر حوزه

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۶- نقاط قوت تعیین شده در ارزیابی تعالی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی آن

ردیف	نقاط قوت	معیار مربوطه	درصد
۱	در دسترس بودن مدیران و قدردانی سازنده و به موقع از تلاش و جدیت کارکنانی که باعث بهبود می‌شوند.	رهبری	۹۲
۲	اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان، به وسیله خطمشی‌ها، طرح‌ها، مقاصد و تخصیص منابع، حمایت می‌گردند و طرح‌ها و مقاصد سطح عالی سازمانی، امکان‌پذیر و قابل قبول هستند.	استراتژی	۹۰
۳	تلاش‌های کارکنان در ایجاد بهبود و گسترش موفقیت سازمان، مورد تقدیر قرار گرفته، با ارزش تلقی شده و متناسب با سایر عوامل (مانند پاداش، سابقه خدمت و مهارت‌ها) پاداش داده می‌شود.	کارکنان	۸۷
۴	شاخص‌های داخلی سازمان مرتبط با رضایت و وفاداری ارباب‌رجوع، روند رو به بهبود و سطح پایدار و بالایی از عملکرد را نشان می‌دهد.	نتایج مشتری	۸۵
۵	سازمان در رابطه با نظرات و دیدگاه‌های کارکنان بر روی موضوعات مختلف سازمانی مانند محیط کاری، بهداشت، ایمنی، ارتباطات، انتظارات شغلی، پرداخت ارزیابی و پاداش، آموزش و رضایت کلی، بازخوردهای منظمی (از طریق پرسشنامه، مصاحبه، گروه‌های تمرکز و غیره) دریافت می‌کند و در این ارتباط شاخص‌های مربوطه را تعیین نموده است.	نتایج کارکنان	۸۲
۶	سازمان برای کسب اطمینان از اینکه تمامی فعالیت‌های به‌کار گرفته شده جهت انجام خدمات، تحت کنترل قرار دارند، سیستمی براساس استاندارد یا الزامات تشریح شده (مثلاً از طریق استفاده از استاندارد ISO 10015) در اختیار دارد.	فرایند	۸۰
۷	نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیرمالی سازمان، روند رو به بهبود را نشان می‌دهد.	نتایج کسب و کار	۸۰
۸	سازمان، رویکردی دارد که اطمینان می‌دهد تخصیص و به‌کارگیری منابع مالی، در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش‌های سازمانی بوده و موفقیت پایدار سازمان را تضمین می‌نماید.	منابع	۷۹

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۷- نقاط ضعف تعیین شده در ارزیابی تعالی شهرداری تهران از دیدگاه مدیران منابع انسانی آن

ردیف	نقاط ضعف	معیار مربوطه	درصد
۱	دارایی‌های فیزیکی نظیر ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد اولیه و ذخیره موجودی کالا، در راستای منافع سازمان و با ملاحظه اهداف استراتژیک، مقاصد و حفظ منابع، مدیریت شده و به صورت مستمر بهبود می‌یابد.	منابع و همکاران تجاری	۱۸
۲	سازمان، فرایندی مستمر جهت مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد بهبود دارد و بر اختیارات کارکنان سازمان افزوده شده تا بتوانند صلاحیت تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات بدون ایجاد مخاطره برای سازمان را به دست آورند.	نتایج کارکنان	۲۲
۳	روش متداولی برای کسب اطمینان از توسعه به‌کارگیری فناوری‌های جایگزین و جدید وجود دارد و از دارایی معنوی و دانایی در جهت دستیابی به مزیت در خدمات استفاده می‌شود.	منابع و همکاران تجاری	۲۳
۴	بهبود مستمر فرایندها که مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازها از طریق تحلیل داده‌های عملیاتی و سازمان‌های الگو باشد، اتفاق می‌افتد.	فرایند	۲۵
۵	عملکرد همه فعالیت‌هایی (فرایندهایی) که به طور مستقیم بر ارائه خدمات دخال دارند، به طور کامل اندازه‌گیری و شناخته می‌شوند.	نتایج کسب‌وکار	۲۵
۶	مدیران، حمایت و تأکید خود نسبت به ارزش‌های سازمان را از طریق کردارها و اقدامات عملی، نشان می‌دهند و این ارزش‌ها به طور گسترده در سطح سازمان، مقبول و عملی می‌شوند.	رهبری	۲۶

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه مدیران منابع انسانی، در بین شاخص‌های ارزیابی، نقطه ضعف شهرداری تهران معیار منابع و شرکا می‌باشد. بنابراین شهرداری تهران ضمن توجه هماهنگ به کلیه معیارهای کیفیت در سازمان باید ارتباطات برون‌سازمانی خود را از طریق یک رویکرد آینده‌نگر و ساخت‌یافته، توسعه دهد تا این ارتباطات باعث شناسایی و دستیابی به فرصت‌های بیشتری در زمینه ارائه خدمات شوند. شهرداری تهران باید رویکردی اتخاذ کند تا اطمینان یابد که تمامی اطلاعات، شامل داده‌های مربوط به عملکرد فرایند، تأمین‌کنندگان (شامل عملکرد آنها)، ارباب‌رجوعان (شامل رضایت ارباب‌رجوع) و سازمان‌های الگو، قابل اعتماد، به روز، سریعاً قابل دسترس و به آسانی قابل استفاده توسط منابع سازمانی و مناسب هستند. از این‌رو شهرداری تهران رویکردی اتخاذ کرده است که اطمینان می‌دهد تخصیص و به‌کارگیری

منابع مالی، در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش‌های سازمانی هستند و موفقیت پایدار سازمان را تضمین می‌کنند. همچنین دارایی‌های فیزیکی؛ نظیر ساختمان‌ها و تجهیزات خود را در راستای منافع سازمان و با ملاحظه اهداف استراتژیک، مقاصد و حفظ منابع، مدیریت می‌کند و به صورت مستمر بهبود می‌بخشد. مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران در استقرار مدیریت دانش تلاش می‌نماید، همچنین استعدادها را مدیریت می‌کند تا از دارایی‌های معنوی و دانایی خود به بهترین شکل در جهت دستیابی به مزیت بهره‌بردار. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که در بین شاخص‌های ارزیابی، شاخص سیاست‌گذاری و استراتژی، نقطه قوت شهرداری تهران است که با یافته‌های اقبال و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که شهرداری تهران، استراتژی خود را براساس نیازها و انتظارات حال و آینده سازمان و اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تعیین کرده است. در این راستا

- توجه به آموزش و بهسازی کارکنان
- توجه به مدیریت استقرار کارکنان با توجه به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها
- توجه به مدیریت استعداد در سازمان
- توجه و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان
- انجام نیازسنجی‌های آموزشی مستمر برای کارکنان برای بهبود مستمر آن‌ها
- توجه بیشتر به تخصیص و به‌کارگیری منابع مالی در راستای اهداف راهبردی
- حمایت و تأکید مدیران ارشد از طریق کردارها و اقدامات عملی آن‌ها نسبت به ارزش‌های سازمان
- آشنا ساختن کارکنان با اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت‌هایشان
- توجه بیشتر به دارایی‌های فیزیکی شهرداری‌ها در راستای مقاصد سازمانی
- تدوین استراتژی مبنی بر مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد بهبود مستمر
- ایجاد روش متداولی برای کسب اطمینان از توسعه به‌کارگیری فناوری‌های جایگزین و جدید توسط کارکنان
- بهبود مستمر فرایندها که مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازها از طریق تحلیل داده‌های عملیاتی و سازمان‌های الگو باشد.

#### ۷- منابع

- ادب، حسین؛ گل‌آور، مرتضی، (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، (۷۰) ۲۳، ۲۵-۴۶.
- اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمد حسین؛ سیادت، سید علی، (۱۳۸۸). کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفورما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، *مدیریت اطلاعات سلامت*، (۶) ۱، ۳۱-۴۸.
- جلوداری ممقانی، بهرام، (۱۳۸۹). *سازمان‌های متعالی*، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی تهران.

اقداماتی که شهرداری تهران با توجه به نظر مدیران منابع انسانی آن انجام داده است عبارتند از:

- شهرداری تهران جهت تدوین استراتژی خود، از داده‌ها و درون‌داده‌های گسترده و مناسب استفاده می‌کند و این درون‌داده‌ها شامل عملکرد فرایندهای داخلی، عملکرد تأمین‌کنندگان، نیازمندی‌ها و رضایت ارباب‌رجوع می‌باشد.
- اهداف استراتژیک و ارزش‌های شهرداری، به وسیله خط‌مشی‌ها، طرح‌ها، مقاصد و تخصیص منابع، به طور کامل حمایت می‌گردد و طرح‌ها و مقاصد سطح عالی سازمانی، امکان‌پذیر، قابل قبول و واقع‌گرایانه هستند.
- شهرداری تهران توانایی شناخت زمان مناسب اعمال تغییر در استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و پیشنهادهای را دارد.
- همچنین نتایج پژوهش نشان داد که ارزیابی مدیران منابع انسانی شهرداری تهران از معیارهای کیفیت بر حسب متغیرهای تحویلات و سابقه کار تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.
- برای رسیدن به کیفیت مطلوب، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:
- نظرسنجی از کارکنان برای اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان از عملکرد سازمان
- توجه بیشتر به مهارت‌ها، توانایی‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی
- تلاش در جهت تبدیل نیروی انسانی به سرمایه‌های انسانی
- توجه به امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان
- توجه به فراهم کردن شرایط برای بروز خلاقیت کارکنان و استقرار مدیریت خلاقیت
- ارزیابی فعالیت‌های سازمان براساس مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد برنامه‌ریزی شده
- ارزیابی عملکرد کارکنان به طور پیوسته و مستمر
- توجه به توسعه عدالت و برابری بین کارکنان

- Cartmell, Jonathan., Binsardi, Ben., McLean, Alexis. (2011). Sector-Wide Transformational Leadership-How Effectively Is the EFQM Excellence Model Used in the UK FE Sector? *Research in Post-Compulsory Education*, 16(2), 189-214.
- Chen, L.H., Kom, W.C. (2008). Fuzzy linear programming models for new product design using QFD with FMEA, *Applied Mathematical Modeling*, 11(5), 46-58.
- EFQM FUNDAMENTAL CONCEPTS. Available from URL: <http://www.efqm.org/efqmmodel/fundamental-concepts>. Accessed Oct 22, 2013.
- European Foundation for Quality Management (1999). *The EFQM Excellence Model*. Belgium: Brussels Representative. Office.
- Faraji, R. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6).
- Fisher, Matt. (2011) *Introducing the EFQM Excellence Model*. Publisher: Kindle, 10-100.
- Hakes, Chris. (2007). *The EFQM Excellence Model for Assessing Organizational Performance*. Publisher: van Haren Publishing, 20-60.
- Jonker, Jan., Eskildsen, Jacob. (2009). *Management Models for the Future*. Springer. Verlag Berlin Heidelberg.
- Moeller, J. (2001). Sonntag AK. Evaluation of health services organizations° German experiences with the EFQM excellence Approach in Healthcare. *The TQM Magazine*, 13(5), 7-361.
- Rodríguez, Marta., Álvarez, M. Jesús. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? *Journal of Social and Behavioral Sciences*, vol 109, 716-721.
- Sharma, A., Talvar, E. (2007). Evaluation universal business excellence model: *incorporation philosophy business excellence*, 11(3).
- ذاکرشهرک، مینا؛ ابادری، زهرا، (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، شماره ۵۹، ۱۴۹-۱۲۹.
- فتحی، محمد؛ حسینی پنجکی، سیده اعظم؛ کاظمینی، نسیم؛ یوسفیان، شیوا، (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور براساس مدل EFQM، طب و ترکیه، ۲۲(۱)، ۲۴-۱۷.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ محمدهادی، فریبرز، (۱۳۹۲). مبانی مدیریت کیفیت در آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات آبیژ.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه سادات، (۱۳۸۸). سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM، نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره ۴۵، ۴۷-۳۱.
- فرجی، رسول؛ پورسلطانی، حسین، (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران براساس مدل EFQM، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۹)، ۱۹۷-۱۷۷.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزداآبادی، سید محسن؛ کریمی، سمانه، (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها، تهران: انتشارات کوهسار.
- نجمی، منوچهر، (۱۳۸۹). مدل جایزه EFQM 2010، چاپ دوم، تهران: انتشارات سرآمد.
- واعظی، رضا؛ وثوقی، فاطمه، (۱۳۸۹). اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۸(۱۹)، ۷۳-۹۶.
- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model Across Europe. *Review of International Comparative Management*, 11(5).
- Amblard, Marc. (2013). *EFQM Excellence Awards 2013*. EFQM Recognition Book 2013.