

# مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی

مهدی نفعی نژاد<sup>۱</sup>

## چکیده

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار، بلوغ و یا میزان کامیابی در تامين اهداف سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار بدهد. از این رو نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) نیز در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌های ایران اسلامی و با توجه به وظایف خطیر خود اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آن‌ها توجه این سازمان به امر تعالی سازمانی می‌باشد. لذا این مقاله به مدل تعالی سازمانی<sup>۲</sup> (EFQM) به عنوان ابزاری اجرایی جهت کمک به سازمان‌ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن پرداخته و این مفهوم را با دیدگاهی پلیسی و متناسب با فرهنگ و ادبیات نیروی انتظامی تشریح می‌نماید. مواردی چون کارنامه یگانی و جشنواره برترین‌ها، نشان از تلاش ناجا به این سمت و سو می‌باشد. در این مقاله به طور مختصر به نحوه عملکرد تعالی سازمانی و مراحل آن با توجه به ساختار نیروی انتظامی پرداخته و در نهایت الگوی پیشنهادی جهت اجرای این مهم در ناجا تشریح می‌گردد.

## کلید واژه:

تعالی سازمانی، مدل‌های برتری، خود ارزیابی، معیارهای سرآمدی و منطق<sup>۳</sup> RADAR

<sup>۱</sup> پژوهشگر گروه بهره‌وری دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب

<sup>۲</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>۳</sup> Result, Approach, Deployment, Assessment, Review

**مقدمه**

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن می‌باشد و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می‌باشد.

تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. در این میان انجام دو کار ذیل ضروری است:

- تعالی فرآیندها؛

- تلاش برای ایجاد فرهنگ تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان.

ویژگی‌های اصلی سازمان متعالی را می‌توان به شرح زیر برشمرد (حسینی عزآبادی، ۱۳۸۴):

- ۱- سازمان متعالی، از مدیرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می‌گیرد.
- ۲- سازمان متعالی، با شناخت به موقع نقاط ضعف / نواحی بهبود و شناسایی به موقع راه حل‌های مؤثر و اجرای بهینه این راه‌حل‌ها به یادگیری مناسب از نتایج این راه‌حل‌ها می‌پردازد.

۳- سازمان متعالی، فرآیندها و مصرف منابع خویش را در راستای تحقق نیازمندی‌های ذینفعان خویش هدایت می‌کند و تلاش می‌کند با به‌دست آوردن خروجی‌های مثبت ناشی از عملکردهای خویش، رضایت‌مندی آن‌ها را تا حد ممکن احراز نماید.

۴- سازمان متعالی، با پیش‌رفتن در مسیرهایی که برای خود تعیین کرده است به برتری می‌رسد.

۵- سازمان متعالی، توجه خود را به تمامی ابعاد معطوف می‌دارد.

۶- سازمان متعالی، با برآورده‌سازی مستمر خواست‌های مشتری او را شادکام و در نتیجه وفادار می‌سازد.

۷- سازمان متعالی، خود را به ابزارهای نوین مجهز می‌کند و برای مشتری خود ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

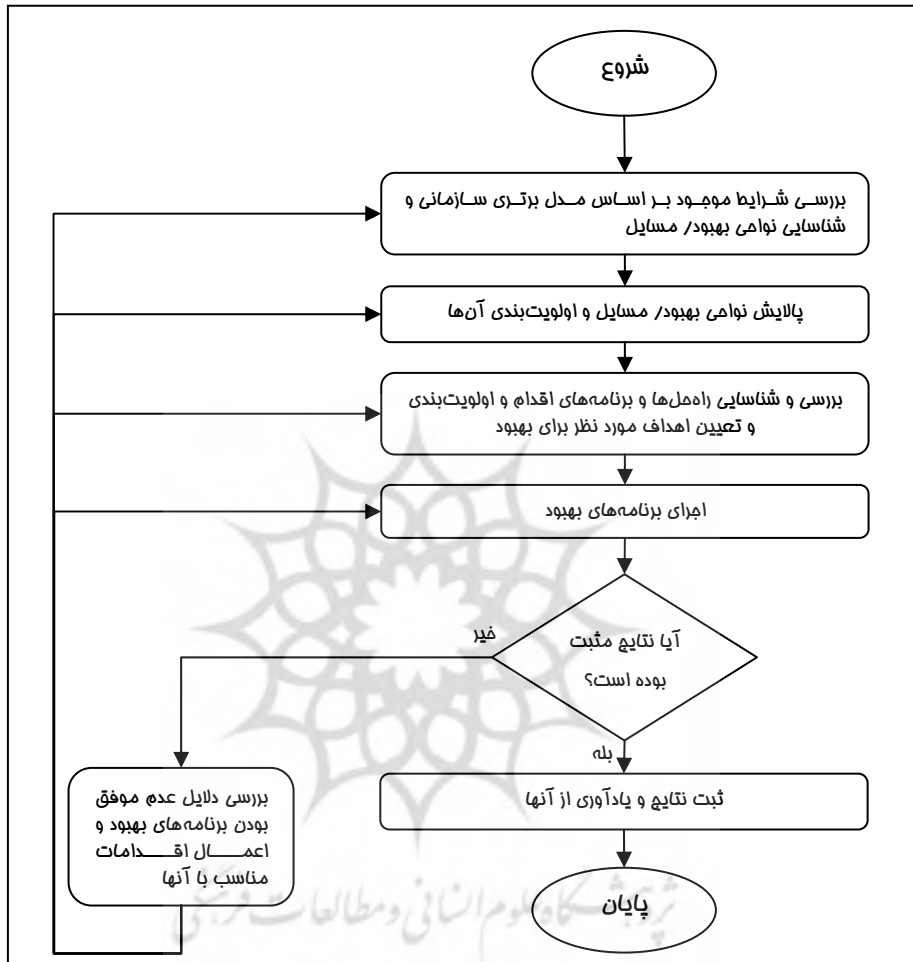
در این مقاله ابتدا به توضیح در مورد مدل‌های سرآمدی کسب و کار پرداخته سپس از میان این مدل‌ها به مدل اروپایی EFQM به عنوان یکی از معروف‌ترین این الگوها پرداخته و در ادامه نحوه تطابق این مدل را با ساختار نیروی انتظامی تشریح می‌نماییم.

### مدل‌های سرآمدی کسب و کار<sup>۱</sup>

مدل‌های سرآمدی در واقع ترکیبی از دانش و اعتقادات افراد اندیشمند در ارتباط با سرآمدی بنگاه‌های مختلف و آنچه که در عمل اتفاق افتاده است، می‌باشد. به عبارتی تمام مدل‌های سرآمدی کسب و کار موفق، ترکیبی از اعتقادات افراد برجسته را جمع‌آوری کرده و آن‌ها را در محیط‌های مختلف برده و از این محیط‌های موفق دریافته‌اند که رفتار یک سازمان، یعنی یک کسب و کار موفق چگونه است. این موارد در محیط عملی آزمایش، و در نهایت به عنوان یک مدل سرآمدی مطرح گردیده‌اند که چون در این مدل‌ها، قواعد کسب و کار کنار هم قرار گرفته‌اند به این مدل‌ها مدل سرآمدی کسب و کار می‌گویند. (کتابچه ارزیابی، ۱۳۸۴ و Juan, 2006 و P.Castka, 2003).

اغلب مدل‌های تعالی سازمانی به رشد سازمان‌ها بر اساس دو معیار اساسی ذیل پرداخته‌اند (Jose, 2005).

- نتایج حاصل از عملکرد سازمان
- اجزاء و عوامل تشکیل دهنده سازمان که مثلا در مدل EFQM از آن‌ها به عنوان توانمندسازها یاد می‌شود.
- بررسی شرایط موجود بر اساس مدل برتری سازمانی و شناسایی نواحی بهبود/مسایل.



شکل شماره (۱): مسیر تعالی جویی و برتری خواهی

همان طور که شکل شماره (۱) نیز نشان می‌دهد توانایی و مزیت تعالی جویی و برتری خواهی در تعریف به موقع و مؤثر پروژه‌های بهبود و اجرای دقیق و کامل آن‌ها و یادگیری مؤثر از این اقدامات است. برای این منظور مدل‌هایی تعریف شده است که معروف‌ترین آن‌ها در جدول بعد ارائه شده است: (همایونفر، ۱۳۸۴ و نجمی، ۱۳۸۳، ص ۱۴)

مدل	مزایا
دمینگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فرآیندمداری</li> <li>✓ توجه به فرهنگ‌سازی و توسعه فعالیت‌های آماری</li> <li>✓ ترویج روش‌های کنترل کیفیت</li> <li>✓ اعتلای مستمر سطح کیفیت</li> </ul>
مالکوم بادریج	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نتیجه‌گرایی</li> <li>✓ مشتری‌مداری</li> <li>در مقایسه با جایزه کیفیت دمینگ، متفاوت بودن امتیازهای معیارها و کم بودن تعداد کانون‌های توجه</li> </ul>
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ انجام خود ارزیابی</li> <li>✓ تدوین راهبردها</li> <li>✓ مدیریت پروژه</li> <li>✓ مدیریت زنجیره تامین کنندگان</li> <li>✓ ارائه میزان واقعی موفقیت سازمان</li> <li>✓ فراگیری و جامعیت مدل</li> <li>✓ بهره‌گیری مدل از آفرین روش و شیوه‌های نوین مدیریت</li> <li>✓ بهترین الگوی شناسایی فرصت‌های بهبود در سازمان</li> <li>✓ مدل EFQM باعث فروغ از وضعیت رکود و سستی سازمان می‌گردد و مدیران سازمان را به تمرک و تلاش وادار می‌کند.</li> <li>✓ مدل EFQM با تکیه بر خودارزیابی باعث افزایش صداقت و اعتماد سازمانی می‌گردد.</li> <li>استقرار مدل EFQM باعث اعمال فشار به نظام برنامه‌ریزی و بهبود شده و فرآیندهای یادشده را تمریک می‌نماید.</li> </ul>
جایزه ملی کیفیت ایران	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمان‌ها</li> <li>✓ تشویق سازمان‌ها برای انجام عملیات خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود</li> <li>✓ ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها</li> <li>✓ بهبود مدیریت و ارتقای سطح کارآیی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی</li> <li>✓ افزایش میزان رضایت‌مندی مردم و بالا بردن اعتماد عمومی نسبت به عملکرد سازمان‌ها</li> <li>✓ فراهم آوردن زمینه‌های نظارت مؤثر</li> <li>✓ بهبود مستمر کیفیت</li> <li>✓ ارتقای سطح پاسفگویی</li> <li>✓ کاهش هزینه‌ها</li> </ul>

از جمله دیگر مدل‌های ارزیابی عبارتند از:

- ۱- مدل کارت امتیازدهی متوازن
- ۲- مدل تعیین برتری سازمانی
- ۳- مدل کاهش راهبردی هزینه و بهبود عملکرد
- ۴- مدل شرکت مشاورین بوستن

لازم به ذکر است که مدل‌های سرآمدی کسب و کار مذکور اصولاً تفاوت‌های ماهوی با هم ندارند و اگر بخواهیم از لحاظ ساختار و معیارها و حتی میزان بکارگیری، آن‌ها را با هم مقایسه کنیم تفاوت اصولی بین آن‌ها وجود ندارد.

در بین مدل‌های تعالی کسب و کار، مدل *EFQM* عمومیت داشته و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است و الگوی بسیاری از کشورها از جمله ایران در طراحی جوایز کیفیت ملی شده است. با توجه به اهداف تعالی مدارانه ناجا لزوم شناخت این مهم توسط نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران ضروری به نظر می‌رسد.

### جایزه کیفیت اروپا

در کنار کشورهای ژاپن و ایالات متحده آمریکا، کشورهای اروپایی نیز در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱</sup>، جایزه کیفیت اروپا<sup>۲</sup> را تدوین نمودند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت کار خود را با هدف اعطاء جایزه کیفیت اروپا به سازمان‌های متعالی در سطح اروپا آغاز کرد، در حالی که هم اکنون مدل *EFQM* که جایزه کیفیت اروپا بر پایه آن بنا شده است نه تنها در شرکت‌ها و سازمان‌های متقاضی جایزه کیفیت اروپا، بلکه در سازمان‌های آسیایی و آمریکایی به منظور تعالی و بهبود بکار گرفته می‌شود.

جایزه کیفیت اروپا با عنایت به دو ویژگی فرآیند مداری و نتیجه گرایی، سیاست‌ها و خط مشی‌های مدیریتی و آثار آن بر جامعه را مورد بررسی قرار می‌دهد و علاوه بر رضایت مشتریان و نتایج مالی و بازرگانی به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها نیز توجه می‌کند. (Juan, 2006 و p. Castca, 2003) با توجه به اهمیت مدل *EFQM* در ارزیابی تعالی سازمانی در ادامه به توضیح آن با توجه به ساختار نیروی انتظامی می‌پردازیم.

1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

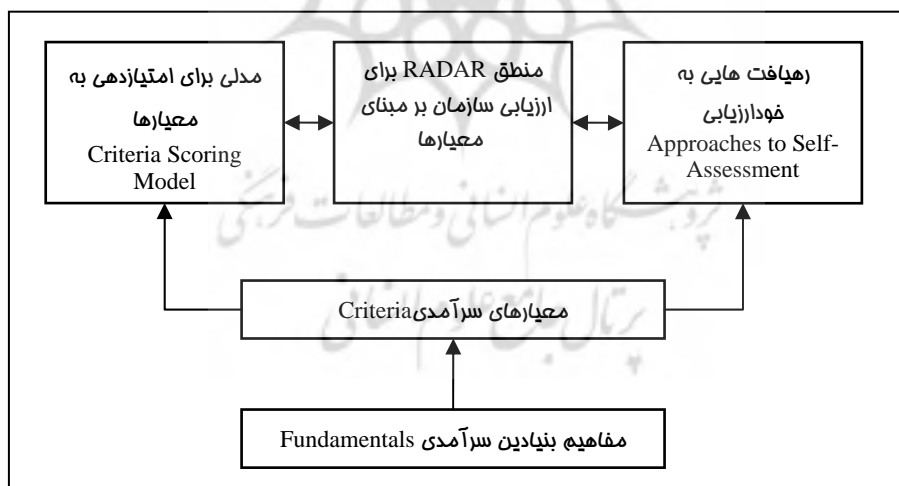
2. European Quality Award (EQA)

### معرفی مدل سرآمدی EFQM

مدل سرآمدی EFQM عبارت است از ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این‌که در کجای مسیر تعالی قرار دارند. همچنین کمک به آن‌ها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پرکنند و سپس ارائه راه حل می‌باشد. به همین منظور اجزای مدل EFQM و ارتباط آن‌ها با یکدیگر در شکل (۲) آورده شده است.

به‌طور کلی اهداف مدل سرآمدی EFQM عبارتند از (امیران، ۱۳۸۳):

- ایجاد زمینه مناسب برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها.
- ایجاد چارچوبی برای درک وضعیت اقدامات انجام شده، حذف دوباره‌کاری‌ها و تشخیص انحرافات.
- بروز فضایی رقابتی برای تعالی سازمان.
- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد.
- کسب رضایت‌مندی کلیه ذینفعان.



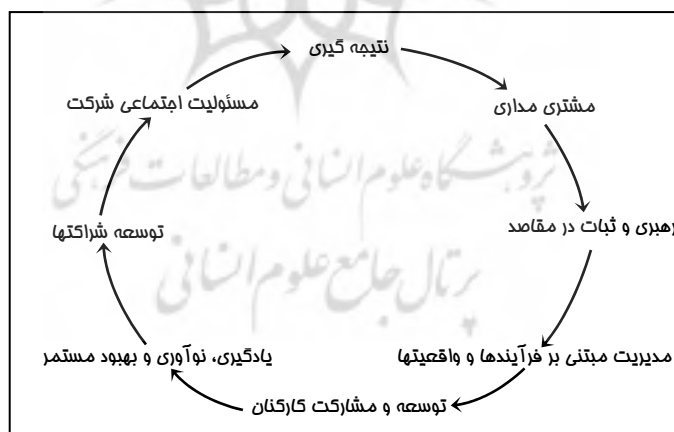
شکل شماره (۲): اجزای مدل EFQM و ارتباط آن‌ها با یکدیگر

موارد زیر از جمله تجربیات EFQM در سازمان‌ها می‌باشد (حسینی عزآبادی، ۱۳۸۴) بیش از بیست هزار سازمان در اروپا از این مدل استفاده کرده‌اند. ۱۵ شرکت از ۲۵ شرکت بزرگ اروپا این مدل را جهت ارزیابی بکار گرفته‌اند. از میان ۵۰ شرکت برتر که توسط نشریه فاینانشیال تایمز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ معرفی شدند ۱۳ شرکت اروپایی بوده که از این تعداد ۹ شرکت مدل EFQM را مورد استفاده قرار داده‌اند. حداقل ۱۰ هزار شرکت کوچک به این مدل توجه کرده‌اند. در ادامه به تشریح هر کدام از این اجزاء و کارکرد آن‌ها در مدل می‌پردازیم.

### مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

حال با توجه به آشنایی مختصری که در مورد مدل‌های سرآمدی حاصل شد به مدل EFQM، به عنوان یکی از معروف‌ترین مدل‌های مبتنی بر مفاهیم بنیادین سرآمدی می‌پردازیم. دستیابی به سرآمدی نیاز به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آن‌ها دارد. (Juan, 2006 و P.Castka, 2003)

شکل شماره (۳) نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM را نشان می‌دهد (نجمی، ۱۳۸۳ ص ۲۶ و الوندی، ۱۳۸۳).



شکل شماره (۳): تعامل بین مفاهیم بنیادین سرآمدی



منظور از این مفاهیم به شرح زیر می‌باشد.

**۱- نتیجه‌گرایی**

برتری با ارضای نیازهای تمامی ذینفعان مرتبط با سازمان حاصل می‌گردد.

**۲- مشتری‌مداری**

برتری حاصل ایجاد ارزشی پایدار برای مشتری می‌باشد.

**۳- رهبری و ثبات در مقاصد**

برتری نتیجه رهبری بلند نظرانه و الهام‌بخش، توأم با عزم راسخ در اهداف می‌باشد.

**۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها**

برتری از طریق مدیریت سازمان، مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های وابسته و مرتبط به یکدیگر تحقق می‌یابد.

**۵- توسعه و مشارکت کارکنان**

برتری حاصل بیشینه کردن خدمات کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن ایشان است.

**۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر**

برتری حاصل به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق یادگیری برای ایجاد فرصت‌های نوآوری و بهبود می‌باشد.

**۷- توسعه شراکتها**

برتری حاصل توسعه و حفظ شراکت‌های با ارزش افزوده می‌باشد.

**۸- مسئولیت اجتماعی شرکت**

برتری نتیجه پیشی گرفتن از حداقل الزامات و مقرراتی است که سازمان در رابطه با آن عمل می‌کند و تلاش برای درک و پاسخ‌گویی به توقعات ذینفعان در جامعه است.

**سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادین مدل EFQM**

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در اواخر سال ۲۰۰۱ میلادی برای تشویق و ترغیب سازمان‌ها جهت قرارگرفتن در مسیر تعالی، سطوحی را تحت عنوان سطوح سرآمدی تعریف

نمود. تا آن زمان، فقط سازمان‌های سرآمد می‌توانستند سطح سرآمدی خود را نسبت به جایزه کیفیت اروپایی ارزیابی نمایند و این موضوع باعث سرخوردگی سایر سازمان‌هایی می‌گردید که تلاش‌هایی را در راه سرآمدی انجام داده بودند از این رو با توجه به شکل (۴)، سطوح سرآمدی بیشتر سازمان‌ها را شامل می‌گردد. اهداف *EFQM* از این طرح به شرح ذیل می‌باشد (حسینی عزآبادی، ۱۳۸۴):

- فراگیر کردن مفهوم و فرهنگ سرآمدی در سطح اروپا؛
- افزایش تعداد به کارگیرندگان مدل *EFQM* در جهت بهبود عملکرد سازمانشان؛
- ارائه ساز و کارها و خدماتی که به سازمان‌ها در جهت ارتقاء تعالی‌شان کمک می‌نماید.



شکل شماره (۴): سطوح سرآمدی در مدل *EFQM*

این سطوح سرآمدی در جایزه ملی بهره‌وری در سه گروه گواهی نامه، تقدیرنامه و تندیس، دسته بندی می‌شوند (راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری، ۱۳۸۵).

### گواهی نامه

شرکت‌های متقاضی سطح گواهی‌نامه پس از طی مراحل زیر برای دریافت گواهی نامه اقدام می‌نمایند:

- ۱- اجرای یکی از روش‌های خود ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی که به وسیله آن بتوان نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را استخراج کرد.
- ۲- استخراج و اولویت بندی برنامه‌های بهبود
- ۳- به اجرا گذاشتن برنامه‌های بهبود
- ۴- در مجموع در شرکت متقاضی باید حداقل در سطح مدیران ارشد و میانی آشنایی کامل با مدل، مفاهیم و معیارهای آن وجود داشته باشد و برای این منظور یک نفر از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی سازمانی منصوب و دوره‌های آموزشی مرتبط با مدل تعالی سازمانی را برگزار کرده باشد و تعهد رهبران شرکت به اجرای برنامه‌های بهبود و انجام خود ارزیابی دوره‌ای در چارچوب مدل تعالی سازمانی مشهود باشد (راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری، ۱۳۸۵).

### تقدیرنامه

پس از ارزیابی اظهار نامه، بازدید از محل توسط ارزیابان اعزامی دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی انجام خواهد شد و در صورتی که پس از بازدید از محل، حداقل امتیاز ۳۵۰ کسب شود، سازمان متقاضی موفق به دریافت تقدیر نامه می‌شود (راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری، ۱۳۸۵).

شرکت‌هایی که متقاضی دریافت تقدیر نامه هستند، عموماً دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

- ۱- تعیین یکی از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی سازمانی
- ۲- اجرای یکی از روش‌های خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی، که از آخرین خود ارزیابی بیش از یکسال گذشته باشد.
- ۳- تدوین، توسعه، اولویت‌بندی و جاری سازی برنامه‌های بهبود که بر اساس خود ارزیابی استخراج شده باشد.

### تندیس‌ها

متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره عملکرد حداقل سه سال اخیر بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نشان داده‌اند به شرط کسب حد نصاب تعیین شده به تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین دست خواهند یافت (راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری، ۱۳۸۵).

شرکت‌هایی که متقاضی دریافت تندیس هستند، عموماً دارای ویژگی‌های زیر می باشند:

- ۱- تعیین یکی از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی سازمانی.
- ۲- تدوین، توسعه، اولویت بندی و جاری سازی برنامه بهبود مبتنی بر نتایج حاصل از خود ارزیابی.
- ۳- اثبات روند بهبود قابل ملاحظه حداقل طی سه سال اخیر.
- ۴- حصول سازمان به مرحله‌ای که از طریق بهینه کاوی بیرونی در صدد کسب بهبود باشد.
- ۵- فرآیند خود ارزیابی در سازمان نهادینه شده و از آخرین خود ارزیابی بیش از یکسال گذشته باشد.

علاوه بر سطوح سرآمدی در مدل *EFQM* بد نیست در اینجا به سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادین این مدل نیز پردازیم. در حقیقت مفاهیم بنیادین سرآمدی مدل *EFQM* بیانگر اهداف و ایده‌آلهایی هستند که ناچا باید بدان اعتقاد داشته باشد و سعی در رسیدن به آن‌ها کند. اما این امری طبیعی است که رسیدن به این اهداف و ایده‌آل‌ها برای سازمان‌هایی که در جستجوی سرآمدی هستند کاری آسان نخواهد بود و مستلزم عبور از مراحل مختلفی است. برای اینکه چنین سازمان‌هایی در هنگام پیاده‌سازی مدل بتوانند وضعیت خود را از لحاظ میزان دستیابی به این مفاهیم اندازه‌گیری نمایند، می‌باید هر کدام از این مفاهیم، را که به سه سطح تقسیم شده‌اند و شرح آن‌ها در جدول (۱) آمده است پیاده و اجرا نمایند. (نجمی، ۱۳۸۳، ص ۳۵)

جدول شماره (۱): سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادین مدل EFQM

ردیف	ارزش محوری	مرحله آغازین	میانه راه	سطح بلوغ و کمال
۱	نتیجه‌گرایی	تمامی ذینفعان مرتبط شناسایی شده‌اند.	نیازهای (Needs) ذینفعان به روشی ساخت یافته (Structured) ارزیابی شده‌اند.	مکانیزم شفاف برای ایجاد توازن میان انتظارات (Expectations) ذینفعان وجود دارد.
۲	مشتری مداری	رضایت‌مندی مشتری ارزیابی شده است.	اهداف میان مدت و کوتاه مدت به نیازها و انتظارات مشتری مرتبط شده‌اند. میزان وفاداری (Loyalty) مشتری، تمقیق می‌شود.	پیش‌ران‌های کسب و کار سازمان برای رضایت‌مندی مشتری (و ارضاء نیازهایش) و موارد مرتبط با وفاداری مشتری درک و اندازه‌گیری شده و بر مبنای آن عمل می‌شود.
۳	رهبری و ثبات در مقاصد	پیش‌م‌انداز (Vision) و مأموریت (Mission) تعریف شده‌اند.	فطامشی، کارکنان و فرآیندها هم راستا بوده و یک مدل برای رهبری وجود دارد.	در تمامی سطوح سازمانی ارزش‌های مشترک و الگوی افلاقی وجود دارد.
۴	مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها	فرآیندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شده‌اند.	داده‌ها و اطلاعات مقایسه‌ای (مقایسه‌شده) برای تعیین اهداف میان مدت پالاش برانگیز استفاده می‌شوند.	سازمان قابلیت فرآیند خود را کاملاً درک کرده و از آن برای بهبود عملکرد استفاده می‌کند.
۵	توسعه و مشارکت کارکنان	کارکنان پذیرفته‌اند که مسائل به آن‌ها تعلق دارد و آن‌ها برای حل مسائل پاسخگو هستند.	کارکنان برای دستیابی به اهداف دراز مدت سازمان نوآور و فلاق هستند.	کارکنان برای انجام کارها توانمند (Empowered) شده‌اند و دانش و تجرب خود را در سطح وسیعی منتشر کرده و به اشتراک می‌گذارند.
۶	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	فرصت‌های بهبود شناسایی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند.	تک تک افراد بهبود مستمر را به عنوان یک هدف درازمدت پذیرفته‌اند.	بهبود و نوآوری موفق کاملاً در سازمان گسترده و با آن یکپارچه و آمیخته شده است.
۷	توسعه شرکات‌ها	فرآیندی برای انتخاب و مدیریت تامین‌کنندگان (Suppliers) وجود دارد.	بهبود و موفقیت‌های تامین‌کنندگان مورد تقدیر قرار گرفته و شرکای خارجی کلیدی شناسایی شده‌اند.	سازمان و شرکای کلیدی‌اش به یکدیگر وابسته‌اند و طرح‌ها و فطامشی‌ها به کمک هم و بر مبنای دانش مشترک (Shared knowledge) ایجاد می‌شوند.
۸	مسئولیت اجتماعی شرکت	قوانین و مقررات درمواست شده درک و رعایت می‌شوند.	سازمان مشارکت فعال در جامعه دارد.	انتظارات اجتماعی از سازمان اندازه‌گیری شده و بر مبنای آنها عمل می‌شود.

### معیارها و زیرمعیارها در مدل سرآمدی EFQM

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که ساختار آن بر پایه ارزش‌های هشت‌گانه و در ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار شکل یافته است. این مدل به گونه‌ای است که معیارها و زیرمعیارها بر هم تاثیر دارند و با هم مرتبط هستند و در حقیقت یک سیستم را تشکیل می‌دهند. این معیارها، هسته و قلب مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند. (کتابچه ارزیابی، ۱۳۸۴ و همایونفر، ۱۳۸۴)

الف) توانمندسازها

ب) نتایج

الف) توانمندسازها: ۵ معیار از معیارهای ۹ گانه، گروه توانمندسازها را تشکیل می‌دهند و بیان‌کننده نوع فعالیت‌های سازمان و چگونگی انجام آن فعالیت‌ها می‌باشند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.

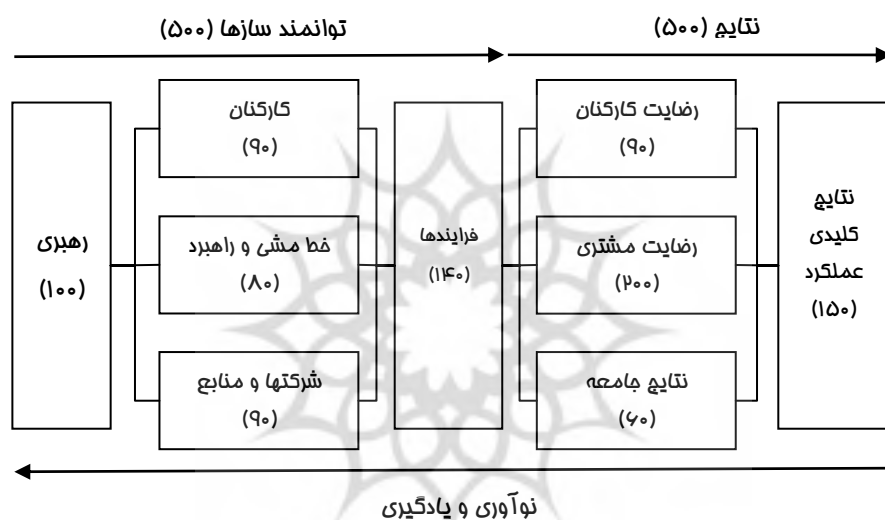
ب) نتایج: چهار معیار باقیمانده گروه نتایج را تشکیل می‌دهند و مشخص‌کننده خواسته‌هایی می‌باشند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آن‌ها دست یابد.

در مدل EFQM هریک از معیارها و زیرمعیارها بر اساس اهمیتی که در سرآمدی دارند، سهمی از ۱۰۰۰ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج).

به طور کلی در مدل EFQM زیرمعیارهای یک معیار دارای وزن مساوی هستند. مثلاً زیرمعیار ۳a فقط  $\frac{1}{5}$  امتیاز زیرمعیارهای پنجگانه معیار کارکنان را به خود اختصاص داده است. اما در این مورد سه استثنا مربوط به معیارهای ۷، ۶ و ۸ وجود دارد. این استثناءها عبارتند از:

- زیرمعیار ۶a، ۷۵٪ و زیرمعیار ۶b، ۲۵٪ از امتیاز معیار ۶ را به خود اختصاص داده‌اند.

- زیرمعیار ۷a، ۷۵٪ و زیرمعیار ۷b، ۲۵٪ از امتیاز معیار ۷ را به خوداختصاص داده‌اند.
  - زیرمعیار ۸a، ۲۵٪ و زیرمعیار ۸b، ۷۵٪ از امتیاز معیار ۸ را به خوداختصاص داده‌اند.
- در شکل زیر معیارهای نه گانه، نحوه تعامل و ارتباط آن‌ها با یکدیگر و امتیاز هر کدام را ملاحظه می‌نمایید (Jose, 2005).



شکل شماره (۵): نمایی از مدل EFQM

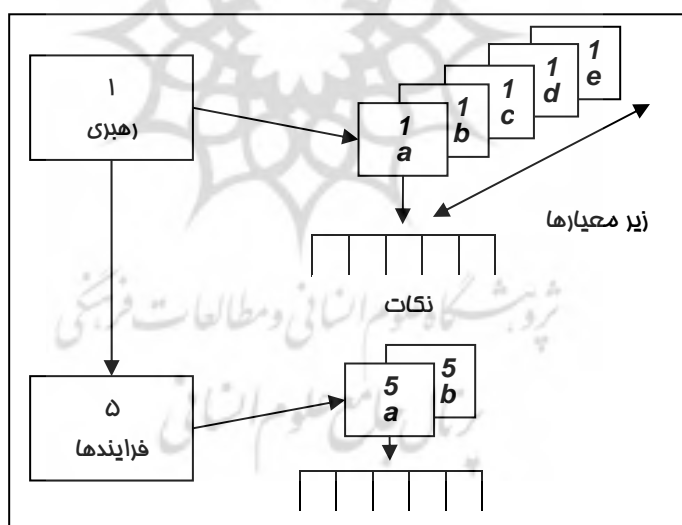
مدل EFQM که مشخص کننده وجود رویکردهای زیادی برای دستیابی به برتری پایدار در تمامی جنبه‌های عملکرد می‌باشد بر پایه این فرضیه استوار شده است که نتایج برتری در رابطه با عملکرد، مشتری، کارکنان و جامعه، از طریق تحقق رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شراکتها و منابع و فرآیندها قابل دستیابی است.

بردارهای نشان داده شده در شکل دلالت بر پویا بودن ماهیت مدل دارند و نشان‌دهنده این واقعیت هستند که خلاقیت و یادگیری ضمن کمک به بهبود توانمندی‌ها، منتج به بهبود نتایج می‌گردند.

ناجا نیز بر پایه همین اصل و با توجه به توانمندسازها و نتایجی که در هر واحد به دست می‌آورد، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

### ساختار معیارها

نه ناحیه مشخص شده در مدل نشان‌دهنده معیارهایی هستند که از آن‌ها برای ارزیابی پیشرفت ناجا در جهت دستیابی به برتری استفاده می‌شود. هر کدام از این نه معیار دارای تعریفی هستند که مفهوم اساسی آن معیار را تشریح می‌کنند ضمن اینکه برای بسط این مفاهیم اساسی، هر معیار به وسیله تعدادی زیرمعیار پشتیبانی می‌شود و در هر یک از این زیرمعیارها نیز تعدادی سؤال مطرح می‌شود که در ضمن ارزیابی باید به آن‌ها توجه کرد و نهایتاً در هر زیر معیار لیستی از نکات راهنما وجود دارد که استفاده از آن‌ها نه اجباری است و نه فراگیر، ولی معنی روشن‌تری از زیرمعیارها را ارائه می‌دهند. ساختار معیارهای توانمندساز در شکل شماره (۶) نشان داده شده است (کتابچه ارزیابی، ۱۳۸۴ و حسینی عزآبادی، ۱۳۸۴)



شکل شماره (۶): ساختار معیارهای توانمند ساز

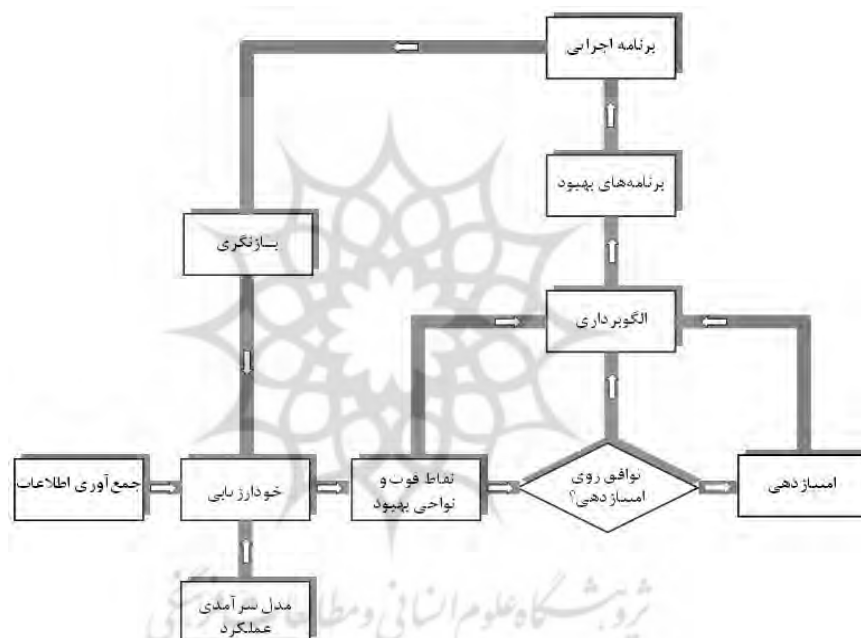
ساختار معیارهای نتایج با توانمندسازها قدری متفاوت است. معیارهای ۶، ۷ و ۸ از نتایج، به شکلی مشابه به دو زیر معیار به صورت زیر تقسیم می‌شوند که عبارتند از:





### تعریف خودارزیابی

خودارزیابی یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع در رابطه با فعالیت‌های سازمان و نتایج حاصل از آن فعالیت‌ها توسط خود سازمان و افراد آن است که بر اساس شاخص‌های راهبردی، استانداردها و یک مدل سرآمدی سازمانی مانند *EFQM* صورت می‌گیرد. تصویر کلی از این فرآیند در شکل شماره (۷) آمده است (نجمی، ۱۳۸۳ ص ۹۰).



شکل شماره (۷): تصویر کلی از فرآیند خودارزیابی

### رهیافت‌های خودارزیابی در مدل سرآمدی *EFQM*

مدل *EFQM* روش‌های مختلفی را برای انجام خودارزیابی بر اساس این مدل پیشنهاد کرده است که به آن‌ها «رهیافت» یا «رویکرد» می‌گویند. این رهیافت‌ها عبارتند از (نجمی، ۱۳۸۳ ص ۲۴):

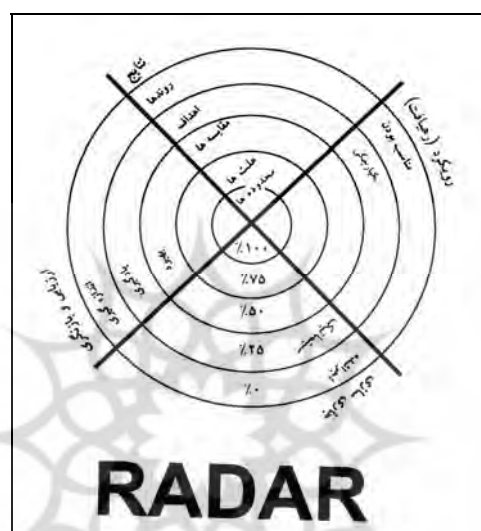
- روش پرسشنامه؛
- روش نمودار ماتریسی؛
- روش کارگاه؛
- روش پروفرما؛
- روش شبیه‌سازی جایزه .

### نحوه امتیازدهی

هدف اصلی خودارزیابی علاوه بر دسترسی به یک امتیاز عددی، تعیین نقاط قوت و نواحی قابل بهبود سازمان و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد است. تصمیم‌گیری یک سازمان در مورد آنکه امتیازدهی صورت بگیرد یا خیر، وابسته به اهداف خودارزیابی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. برای نمونه در برخی سازمان‌ها مانند ناجا با توجه به مسائل حفاظتی، تصمیم به امتیازدهی می‌گیرند ولی نتایج را طبقه بندی شده نگه می‌دارند. اما اگر امتیاز برای سازمان بعنوان یکی از نتایج خودارزیابی باشد، از آن بعنوان شاخصی که موقعیت فعلی سازمان را در مسیر برتری نشان می‌دهد، استفاده می‌شود. در مواردی که یک سازمان تصمیم به امتیازدهی می‌گیرد، می‌تواند فرآیند امتیازدهی مخصوص به خودش را بوجود آورد و یا اینکه از ماتریس امتیازدهی *RADAR* (که ارزیاب‌های *EFQM* برای ارزیابی متقاضیان بکار می‌گیرند) استفاده نماید که در این صورت امکان مقایسه نتایج سازمان با نتایج بهترین سازمان‌های اروپا فراهم می‌گردد. در قلب مدل *EFQM* منطقی وجود دارد که *RADAR* نامیده می‌شود و درک و بکارگیری این منطق کلید موفقیت در استفاده از مدل برتری سازمانی *EFQM* می‌باشد. *RADAR* برگرفته از حروف اول چهار عنصر زیر می‌باشد (حسینی عزآبادی، ۱۳۸۴ و نجمی، ۱۳۸۳ ص ۸۷)

- نتایج<sup>۱</sup>
- رویکرد<sup>۲</sup>

- استقرار<sup>۱</sup>
  - ارزیابی و بازنگری<sup>۲</sup>
- مواردی که در منطق RADAR مورد توجه قرار می‌گیرد، در شکل شماره (۸) آمده است.



شکل شماره (۸): منطق رادار در مدل EFQM

- منطق RADAR بیان می‌کند که یک سازمان لازم است:
- نتایج موردنظر را به عنوان بخشی از فرآیند تهیه خط‌مشی و راهبرد خود تبیین نماید. این نتایج، عملکرد سازمان (مالی و عملیاتی) و انتظارات ذینفعان را دربر می‌گیرد.
  - یک دسته رویکردهای یکپارچه و منطقی جهت تامین نتایج مطلوب حال و آینده خود برنامه‌ریزی و ایجاد شود.

- رویکردها بگونه‌ای نظام یافته، جهت تضمین استقرار کامل آنها مستقر گردد.
  - رویکردها بر پایه نظارت و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و بازنگری و بهبودها را هرکجا که نیاز باشد تعریف، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرا نماید.
- حال با توجه به توضیحات داده شده و منطق رادار جداول زیر نحوه محاسبه امتیاز نهایی را نشان می‌دهند (کتابچه ارزیابی، ۱۳۸۴؛ همایونفر، ۱۳۸۴؛ کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع، ۱۳۸۵)

۱- معیارهای توانمندسازها

جدول شماره (۲): نحوه امتیازدهی در ارزیابی

معیار ۵		معیار ۴		معیار ۳		معیار ۲		معیار ۱		معیار
%		%		%		%		%		
<input type="text"/>	a-۵	<input type="text"/>	a-۴	<input type="text"/>	a-۳	<input type="text"/>	a-۲	<input type="text"/>	1a	زیر معیار
<input type="text"/>	b-۵	<input type="text"/>	b-۴	<input type="text"/>	b-۳	<input type="text"/>	b-۲	<input type="text"/>	1b	زیر معیار
<input type="text"/>	c-۵	<input type="text"/>	c-۴	<input type="text"/>	c-۳	<input type="text"/>	c-۲	<input type="text"/>	1c	زیر معیار
<input type="text"/>	d-۵	<input type="text"/>	d-۴	<input type="text"/>	d-۳	<input type="text"/>	d-۲	<input type="text"/>	1d	زیر معیار
<input type="text"/>	e-۵	<input type="text"/>	e-۴	<input type="text"/>	e-۳	<input type="text"/>		<input type="text"/>	1e	زیر معیار
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		مجموع امتیاز زیر معیارها
<input type="text"/>	÷۵	<input type="text"/>	÷۵	<input type="text"/>	÷۵	<input type="text"/>	÷۴	<input type="text"/>	÷۵	امتیاز معیار (درصد)

**نکته:** نمره نهایی هر معیار، میانگین ریاضی نمره‌های تخصیص داده شده برای زیرمعیارها می‌باشد. اگر متقاضی بتواند نشان دهد که یک یا چند تا از زیرمعیارها به سازمان وی مربوط نمی‌باشد می‌توان محاسبات را بر اساس زیرمعیارهای مرتبط انجام داد. اگر زیرمعیاری به

عنوان زیرمعیار نامرتب پذیرفته شد، باید در قسمت مربوطه از علامت "NR" استفاده شود.

### ۲- معیارهای نتایج

معیار ۹		معیار ۸		معیار ۷		معیار ۶		معیار
%	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	زیر معیار
$=0/5 \times$	<input type="text"/>	$=0/25 \times$	<input type="text"/>	$=0/75 \times$	<input type="text"/>	$=0/75 \times$	<input type="text"/>	a-۶
$=0/5 \times$	<input type="text"/>	$=0/75 \times$	<input type="text"/>	$=0/25 \times$	<input type="text"/>	$=0/25 \times$	<input type="text"/>	b-۶
	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	امتیاز معیار

### ۳- محاسبه امتیاز کل

معیار	امتیاز معیار	ضریب وزنی	امتیاز
۱- رهبری	<input type="text"/>	$=1/5 \times$	<input type="text"/>
۲- فطامشی و راهبرد	<input type="text"/>	$=0/8 \times$	<input type="text"/>
۳- منابع انسانی	<input type="text"/>	$=0/9 \times$	<input type="text"/>
۴- شراکت‌ها و منابع	<input type="text"/>	$=0/9 \times$	<input type="text"/>
۵- فرآیندها	<input type="text"/>	$=1/4 \times$	<input type="text"/>
۶- نتایج مشتری	<input type="text"/>	$=1 \times$	<input type="text"/>
۷- نتایج منابع انسانی	<input type="text"/>	$=0/9 \times$	<input type="text"/>
۸- نتایج جامع	<input type="text"/>	$=0/4 \times$	<input type="text"/>
۹- نتایج کلیدی عملکرد	<input type="text"/>	$=1/5 \times$	<input type="text"/>
		امتیاز کل	<input type="text"/>

در پایان با توجه به توضیحات داده شده اشاره‌ای هرچند مختصر به دو نمونه از جوایز تعالی سازمانی با نام‌های «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» و «جایزه کیفیت وزارت دفاع» می‌پردازیم.

### جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

شورای عالی استاندارد در یکصد و دومین جلسه خود در تیرماه ۱۳۸۱، «جایزه ملی کیفیت ایران»<sup>۱</sup> را تصویب و موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی را متولی طراحی، استقرار و اعطای این جایزه تعیین نمود. در ادامه حرکت‌های تعالی خواهانه در کشور به اهتمام وزارت صنایع و معادن و توسط مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی از سال ۱۳۸۲ اعطای «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان» در بخش صنعت و معدن آغاز شد. هر دو جوایز مذکور در روز ۱۸ آبان ماه هر سال، مصادف با روز ملی کیفیت توسط رئیس جمهور به برترین و سرآمدترین سازمان‌های ایرانی (سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بزرگ، واحدهای عملیاتی، بخش عمومی، بنگاه‌های کوچک و متوسط مستقل و وابسته) حائز شرایط در بخش‌های مختلف کشور که در زمینه ارتقاء کیفیت و سرآمدی کسب و کار، فعالیت‌های چشمگیری را انجام داده‌اند، اعطاء می‌گردند. در طراحی این جوایز از آخرین ویرایش مدل سرآمدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا استفاده شده است.

جایزه ملی کیفیت عبارت است از تندیس‌های زرین، سیمین و بلورین و همچنین تقدیرنامه اشتهار در سرآمدی و گواهینامه اهتمام به سرآمدی که بر اساس تعاریف ماده ۵ نظام نامه اجرایی جایزه ملی کیفیت ایران به برندگان هر یک از سطوح سرآمدی اعطاء می‌گردد.

تقویم این جایزه شامل فرآیند فراخوان، ارزیابی و انتخاب سازمان‌ها و واحدهای برتر می‌باشد که از زمان پایان اعطای هر جایزه آغاز و در مهرماه سال بعد خاتمه می‌یابد. دوره زمانی اعطای این جایزه بصورت سالانه است و به واحدهای متقاضی که مطابق نظامنامه و برنامه زمانی جایزه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و حائز شرایط لازم شناخته می‌شوند، اعطاء می‌شود.

### جایزه کیفیت وزارت دفاع

مرکز توسعه مدیریت کیفیت با الگوبرداری از مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز ملی، از سال ۱۳۸۳ جایزه کیفیت وزارت دفاع را طراحی و اجرا نموده است. مدل تعالی جایزه کیفیت وزارت دفاع در دوره سوم این جایزه با توجه به برنامه‌ها و اولویت‌های وزارت دفاع، بازنگری

شده و در این راستا ارزش‌های مدل تعالی، معیارها، جزء معیارها و نکات راهنمای مدل با توجه به ملاحظات حکم در وزارت دفاع اصلاح گردیده است (کتابچه امتیازدهی وزارت دفاع، ۱۳۸۵).

هدف اصلی جایزه کیفیت وزارت دفاع، رشد و تعالی سازمان‌ها و خلق شایستگی دفاعی می‌باشد. تعالی صنایع دفاعی طبق مدل تعالی وزارت دفاع به مفهوم رهبری هوشمندانه و اثر بخش با تدوین خط مشی و راهبردهای مناسب، متمرکز بر نیاز ذینفعان به ویژه وزارت دفاع و نیروهای مسلح، به کارگیری بهینه منابع و ظرفیت‌های داخلی، بیرونی و سرمایه‌های انسانی و جاری سازی آن‌ها در قالب فرآیندها و سیستم‌های اثر بخش که منجر به ارزش افزوده برای ذینفعان از جمله نیروهای مسلح و سایر مشتریان، سرمایه‌های انسانی، جامعه و در نهایت ارزش آفرینی عملکردی و خلق شایستگی دفاعی شود، خواهد بود (کتابچه امتیازدهی وزارت دفاع، ۱۳۸۵).

جایزه کیفیت وزارت دفاع بر مبنای مدل بومی شده تعالی وزارت دفاع تدوین گردیده است. در بازنگری این مهم از صاحب نظران و متخصصان سازمان‌های تابعه وزارت دفاع با تخصص‌های مختلف و در قالب کمیته علمی استفاده شده که حداقل ۷۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی روی آن صورت گرفته است (کتابچه امتیازدهی وزارت دفاع، ۱۳۸۵).

### **الگوی پیشنهادی اجرای تعالی سازمانی در ناجا**

با توجه به خصوصیات منحصر به فردی که ناجا دارد لزوم دقت نظر بالا در امر پیاده سازی تعالی سازمانی در آن محسوس‌تر می‌باشد. از جمله خصوصیتی که این سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، گستردگی و تنوع بخش‌ها و وظایفی است که در این سازمان به چشم می‌خورد. به گونه‌ای که بعضاً خیلی از واحدهای این سازمان به طور مجزا از هم به فعالیت می‌پردازند. بنابراین می‌توان گروه‌هایی مجزا در هریک از معاونت‌ها و رده‌های ناجا به منظور اجرای تعالی سازمانی ترتیب داد. این گروه‌ها می‌توانند هم‌زمان به اجرای این مهم پردازند و در نهایت نتایج نهایی واحدها را به عنوان نتیجه نهایی تعالی سازمان در نظر گیرند. برای این منظور لازم است که کمیته‌ای با عنوان کمیته راهبری با هدف هماهنگی و زمان‌بندی اجرای این مهم تشکیل گردد. علاوه بر آن تشکیل کمیته علمی نیز برای حمایت علمی از این مهم ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به زمان‌بندی که کمیته راهبردی با



همکاری کمیته علمی انجام خواهد داد تعالی سازمانی به نتیجه خواهد رسید. از جمله مواردی که در زمان بندی می‌بایستی لحاظ گردند عبارتند از:

- طراحی الگوی جایزه کیفیت ناجا
- تدوین لیست یگان‌ها
- جلسه با فرماندهان، رؤسا و مدیران کل
- برگزاری جلسات کمیته علمی، سیاستگذاری و راهبردی
- تدوین کتابچه خود ارزیابی
- اطلاع‌رسانی و آموزش واحدها
- برگزاری جلسات توجیهی
- اجرای فرآیند خود ارزیابی
- نهایی سازی نتایج
- ارائه گزارش

### نتیجه گیری

این مقاله به بررسی تعالی سازمانی و بیان مفهوم این مهم پرداخته است. همانطور که روشن شد سازمان‌ها به واسطه محیط رقابتی و محرک‌های داخل و خارج از سازمان به سمت تعالی سازمانی و ارتقای عملکرد خود پیش می‌روند. در این میان *EFQM* به عنوان یکی از معروف‌ترین رویه‌های تعالی سازمانی نقش به‌سزایی در این زمینه ایفا نموده است. لذا این مقاله به نقش *EFQM*، روش پیاده‌سازی، مفهوم و مزایای آن پرداخته است. در این میان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به وظیفه خطیر و نقش مهمی که در کشور ایفا می‌نماید، لازم است تا به طور مستمر در صدد ارتقای عملکرد و تعالی سازمان خود برآید. از این رو اگرچه راهکارهای ارائه شده در این مقاله مختص ناجا نمی‌باشد ولی به عنوان یک راهنما می‌تواند کمک زیادی ارائه نماید. در حقیقت تلاش این مقاله بر روی تفهیم مفاهیم و نحوه عملکرد تعالی سازمانی بر اساس ساختار ناجا می‌باشد. از جمله سازمان‌هایی که ناجا می‌تواند از تجربیات آن در این راستا کمک گیرد جایزه کیفیت وزارت دفاع می‌باشد.

## منابع و ماخذ

- الوندی، محسن (۱۳۸۳)، "تعالی سازمانی فراگیر دستیابی به عملکرد کلاس جهانی"، تهران، انتشارات رسا، چاپ اول.
- امیران، حیدر (۱۳۸۳)، "راهنمای گام به گام سرآمدی سازمان براساس مدل‌های EFQM/INQA"، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت ساز، چاپ سوم.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، "راهنمای متقاضیان جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی"، چاپ چهارم.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۴)، "کتابچه ارزیابی بر اساس منطق امتیازدهی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی"، چاپ دوم.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، "کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع"، ویرایش سوم.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳)، "مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش ۲۰۰۳ میلادی)"، تهران، انتشارات روناس، چاپ چهارم.
- همایونفر، سید مسعود و روغنی، مرتضی (۱۳۸۴)، "پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM"، تهران، نیک معارف، چاپ اول.
- حسینی عزآبادی، جمال (۱۳۸۴)، "ارزیابی عملکرد برق منطقه‌ای یزد"، پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی، دانشکده صنایع، دانشگاه یزد.
- Jose Ignacio Castresana Ruiz -Carrillo & Ruben N Ferna' Ndez-Ortiz, **Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View, Total Quality Management**", Vol. 16, No. 1, 31-55, January 2005.
- Juan Jose' Tari', "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", *Journal of Educational Administration* Vol. 44 No. 2, 2006 pp. 170-188.
- P.Castka, C.J.Bamber and J.M.Sharp, " **Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model**", *Journal of Management Development*, vol. 22 no. 2, 2003.