

# EFQM ISO 9000

## بررسی عناصر استانداردهای سری ISO9000

### با معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM

دکتر محمد علی حقیقی \*

مصطفی اسلامی \*\*

چکیده:

در این مقاله ضمن معرفی استانداردهای ISO9000 و مدل تعالی EFQM، عناصر بیست گانه استانداردهای ISO9000 و معیارهای نه گانه EFQM بررسی و مورد مقایسه قرار خواهد گرفت. و در همین راستا ما شاهد همگرایی آنها نسبت به یکدیگر خواهیم بود. آشکار است که اجرا و تداوم مدل های تعالی وابسته به استانداردهای کیفیت بوده و در این زمینه ISO9000 برخی از مهمترین شاخص ها را ارائه می نماید. بسیاری از سازمانها نیز برای رسیدن به تعالی سازمانی در ابتدا و برای شروع از استانداردهای ISO9000 برای پیاده سازی مدل های تعالی سازمانی استفاده می کنند.

سازمانی مؤثر باشند موضوعی است که در این مقاله به بررسی آن می پردازیم.

واژگان کلیدی: EFQM، استانداردهای سری ISO9000

مقدمه:

با گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی و وجود تغییرات روز افزون در محیط پیرامون سازمان و تغییر علایق و سلیق مشتریان، سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به انتظارات و خواسته های مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند. مدل تعالی EFQM با محور قرار دادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضای سازمان می تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نماید. در سوی دیگر استانداردهای ISO9000 به عنوان معیارهای جهان شمول کیفیت محصولات و فرایندهای سازمانی پیش زمینه مناسبی برای جهت گیری های کیفیت سازمان فراهم می آورند. اینکه تا چه اندازه این استانداردها می توانند در اجرا و ارتقای مدل های تعالی

### استانداردهای جهانی ISO

سازمان جهانی استاندارد در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد و تا امروز حدود ۱۳۰ کشور عضو آن هستند. در سال ۱۹۸۷ برای اولین بار اقدام به تدوین استانداردهای فرایند نمود که تحت عنوان ISO9000 معرفی شدند. سازمان جهانی استاندارد در ابتدا به دنبال مشخصه های کیفی محصولات بود اما به تدریج با افزایش سطح آگاهی عمومی در زمینه کیفیت محصولات و افزایش مبادلات تجاری بین مللی و رقابت های روزافزون بین شرکت های مختلف و بازارهای متنوع مصرف به دنبال راه های جدید به منظور تعریف یکنواخت و یکسانی از کیفیت و اشاعه فرهنگ کیفیت بود. آنها به

دریافت نمایند.

**ISO 9003:** فرض کنید سازمانی محصول یا خدمتی را که تولید و یا عرضه می‌نماید طراحی ننموده علاوه بر این مواد اولیه مورد استفاده را آزمایش و کنترل نکرده باشد. در حین تولید نیز هیچ گونه عمل کنترلی و آزمایش انجام ندهد، بلکه فقط زمانی که محصولات ساخته شده و در داخل انبارها قرار گرفتند آنها را تست و آزمایش نمایند. یعنی فقط محصول نهایی را تست و آزمایش کند. در این صورت اگر این نوع سازمان‌ها بخواهند این استانداردها را در سازمان خود پیاده کنند در نهایت گواهینامه ISO 9003 را دریافت می‌نمایند.

**ISO 9004:** هر سازمانی که بخواهد سیستم‌های تضمین کیفیت و استانداردهای ISO 9000 را در سازمان خود پیاده کند می‌تواند از یکسری عناصر و راهنمایی‌ها برای چگونگی اجرای این استانداردها و رعایت این الزامات استفاده کند. لذا استانداردهای ISO 9004 منحصرأ به عنوان راهنما و عناصر سیستم‌های کیفیت محسوب می‌گردند. [۳:۵.۴.۳-۸:۱۴]

ISO 9001 مدل برای تضمین کیفیت در مراحل طراحی، توسعه،

تولید، عرضه و خدمات بعد از فروش محصول ISO 9002

مدلی برای تضمین کیفیت در مراحل تولید

و عرضه محصول و نیز خدمات بعد از

فروش ISO 9003 مدل برای تضمین

کیفیت در مراحل آزمایش و تست نهایی

محصول ISO 9004 اصول و عناصر

مدیریت کیفیت و نظام کیفیت

**مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا**

**EFQM**

بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی یک سازمان غیر

انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و

با حمایت اتحادیه اروپا تاسیس شد. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت

اروپایی در این سازمان عضویت دارند. [۲۳-۲۲:۱۰.۹.۸]

این مدل ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم

اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و

سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند.

مدل تعالی راهنما و رهیافتی است که مسیر فعالیت مدیران را برای

بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند و با محور قرار دادن و ایجاد

ارتباطات به وسیله حلقه‌های تشکیلات سازمانی و فرایندها با

این نتیجه رسیدند که اگر مراحل و فرایندی که منجر به تولید محصول یا خدمتی می‌شود استاندارد باشد یعنی این فرایند یکنواخت و به دور از تنوع و تفرانس عمل کند قاعدتاً می‌تواند در طی فعالیت خود محصولاتی با کیفیت یکسان تولید نماید. به طوری که اگر اولین محصول با n امین محصول از نظر کیفیت تفاوتی نداشته باشد می‌توان گفت این فعالیت یا فرایند استاندارد شده است. [۳.۲.۱:۱۵-۱۸]

باید توجه داشت که سازمان جهانی استاندارد به عنوان یک سازمان تجاری قدرت اجرایی برای پیاده کردن و الزام به رعایت این استانداردها در سطح شرکت‌ها و کشورهای عضو را ندارد اما معمولاً کشورها با توجه به مبادلات خود با یکدیگر سعی در رعایت این الزامات در تجارت با یکدیگر دارند. سازمانها در صورت رعایت الزامات مورد نظر این استانداردها می‌توانند درخواست گواهینامه ISO 9000 داشته باشند. [۲:۱۲]

### ساختار استانداردهای ISO

**سری ISO 9000:** استاندارد بین المللی

سیستم‌های کیفی بوده و به عنوان راهنمایی

جهت نیل تولیدکنندگان و ارائه دهندگان

خدمات به نظام کیفیت گرا تبیین شده است.

این استانداردها شامل: واژه نامه، راهنمای

انتخاب و استفاده از استانداردها، سه

مدل تضمین کیفیت و راهنمایی جهت

عناصر سیستم کیفیت و مدیریت کیفیت

می‌باشد. [۳.۲.۱:۱۸-۲۵]

**ISO 9001:** اگر سازمانی در حین فعالیتهای خود به منظور

ارائه محصول یا خدمت، آنچه را که تولید و عرضه کرده است را

خود طراحی نماید، نظیر: فرمول ساخت، نقشه یا مدل و سپس آن را

به صورت آزمایشی تولید و پس از بررسی توسط واحد آزمایشگاه و

مهندسی صنایع بر اساس خواسته مشتریان و بازار و مطابقت داشتن

آن و نیز رفع ایرادات احتمالی به صورت انبوه تولید نموده و به بازار

مصرف عرضه کند این شرکت توانایی دریافت گواهینامه ISO 9001

را خواهد داشت.

**ISO 9002:** حال سازمانی را در نظر بگیرید که خود محصول و یا

خدمتی را که عرضه می‌نماید طراحی نکرده باشد. یعنی اینکه در این

نوع سازمان‌ها براساس فرمول ساخت یا نقشه و قالبی که از قبل از

یک سازمان مادر دریافت شده است اقدام به تولید

محصول و عرضه به بازار مصرف نموده و در

صورتی که مشتری نیاز داشته باشد، خدمات بعد از

فروش نیز به آنان ارائه می‌کند. بدین ترتیب این نوع

سازمانها قادر خواهند بود گواهینامه ISO 9002 را

ISO 9001	مدلی برای تضمین کیفیت در مراحل طراحی، توسعه، تولید، عرضه و خدمات بعد از فروش محصول
ISO 9002	مدلی برای تضمین کیفیت در مراحل تولید و عرضه محصول و نیز خدمات بعد از فروش
ISO 9003	مدلی برای تضمین کیفیت در مراحل آزمایش و تست نهایی محصول
ISO 9004	اصول و عناصر مدیریت کیفیت و نظام کیفیت

جدول ۱: استانداردهای ISO 9000

جدول ۲: عناصر بیست گانه استانداردهای ISO 9000

ردیف	عناصر استاندارد	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
۱	مسئولیت مدیریت (ایجاد مسئولیت حفظ کیفیت محصول و تأمین خواسته های کیفیت برای مدیریت ارشد سازمان)	*	*	*
۲	سیستم کیفیت (وسیله ای برای حصول اطمینان از انطباق محصول با نیازمندیهای تعیین شده)	*	*	*
۳	بازنگری قرارداد (تدوین روشهای اجرایی مدون برای هماهنگ نمودن خواسته های مشتری و تولید)	*	*	*
۴	کنترل طراحی (تهیه روشهای اجرایی مدون از طرف عرضه کننده برای تأمین نیازمندیهای معین)	*	-	-
۵	کنترل مدارک و اطلاعات (برقرار نمودن روشهای اجرایی مدون از طرف عرضه کننده برای کنترل مدارک و داده ها)	*	*	*
۶	کنترل مواد خریداری شده (تدوین روشهای اجرایی به منظور حصول اطمینان از محصول خریداری شده با نیازمندیهای مشخص)	*	*	-
۷	کنترل محصول تدارک شده مشتری (تدوین روشهای اجرایی برای انبارش و نگهداری محصول تدارک شده به وسیله مشتری)	*	*	*
۸	شناسایی و ردیابی محصول (تدوین روشهای اجرایی برای شناسایی محصول از هنگام دریافت محصول در کلیه مراحل تولید و تحویل)	*	*	*
۹	کنترل فرایند ساخت و تولید (طرحریزی فرایندهای تولید و ارائه خدمات از طرف تولیدکننده که مستقیماً بر کیفیت تأثیرگذار است)	*	*	-
۱۰	بازرسی و آزمایش (تدوین روشهای اجرایی برای فعالیتهای بازرسی و آزمایش برای تأمین نیازمندیهای مشخص شده)	*	*	*
۱۱	کنترل تجهیزات بازرسی اندازه گیری و آزمون (تدوین روشهای اجرایی مدون برای کنترل و کالیبره کردن تجهیزات از طرف تولیدکننده)	*	*	*
۱۲	وضعیت بازرسی و آزمایش (جهت اطمینان از محصول پذیرفته شده مراحل تولید و ارائه خدمات با بازرسی و آزمون بایستی حفظ گردد)	*	*	*
۱۳	کنترل محصولات نامنتظر (تدوین روشهای اجرایی مشخص جهت جلوگیری از تولید محصول ناخواسته)	*	*	*
۱۴	اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه (تدوین روشهای اجرایی برای انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه)	*	*	*
۱۵	جابجایی، انبار، بسته بندی، نگهداری و تحویل (برقراری روشهای اجرایی مدون برای جابجایی، انبارش، بسته بندی، نگهداری و تحویل محصول)	*	*	*

ردیف	عناصر استاندارد	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
۱۶	کنترل سوابق کیفیت (تدوین روشهای اجرایی برای شناسایی، جمع آوری، ثبت و شماره گذاری، تشکیل پرونده برای سوابق کیفیت)	*	*	*
۱۷	ممیزی های داخلی کیفیت (تدوین روشهای اجرایی برای برنامه ریزی و اجرای ممیزی های داخلی کیفیت)	*	*	*
۱۸	آموزش (تدوین روشهای اجرایی برای شناسایی نیازهای آموزشی که در فعالیت کارکنان بر کیفیت تأثیرگذار است)	*	*	*
۱۹	ارائه خدمات پس از فروش (تدوین روشهای اجرایی برای انجام و تصدیق کردن خدماتی که نیازمندیهای مشخصی را برآورده کند)	*	*	-
۲۰	فنون آماری (تعیین فنون آماری لازم برای کنترل و تصدیق کردن قابلیت فرایند و ویژگیهای محصول)	*	*	*

کارکنان، مشتریان، ذی نفعان و جامعه، رضایت هر یک از آنها را فرایندها به منظور اعتمادسازی و کسب رضایت مشتریان و سایر ذینفعان طراحی می شود. فرایندهای یکپارچه و شفاف سازمان را در اجرای سیستماتیک خط مشی ها، استراتژی ها و اهداف سازمانی توانمند می کند.

#### مفاهیم بنیادین:

**کارکنان:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. بهترین راهکار برای مشارکت دادن کارکنان، شناسایی شایستگی ها و توانمند کردن آنها در انجام امور، ارج نهادن به ارزشهای مشترک و بالا بردن سطح فرهنگ اعتمادسازی در سازمان است. توجه به سرمایه های فکری کارکنان ضمن اینکه عملکرد افراد را بهبود می دهد، حس تعلق و وفاداری آنها را نسبت به اهداف سازمان به حداکثر می رساند.

**منابع و شرکاء:** سازمان تعالی در ساماندهی شرکای برون سازمانی، مدیریت منابع مالی و استفاده مفید از دارایی ها و امکانات موجود، بهینه کردن مصرف آن و بهره برداری کامل از تکنولوژی های موجود و یا جایگزین کردن آن برای صرفه جویی با بکارگیری دانش و اطلاعات، برنامه ریزی و مدیریت می کند.

**خط مشی و راهبرد:** سازمان سرآمد مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز مبتنی بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن شرایط بازار به اجرا در می آورد بنابراین خط مشی ها و استراتژی ها باید بر اساس خواست ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه ریزی شود.

نتایجی که به وسیله توانمندا حاصل می شوند عبارتند از:  
**رضایت مشتری:** از آنجا که داور نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات مشتری است بنابراین جلب نظر مشتریان بالقوه و بالفعل اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری به مشتری و به دست آوردن سهم بازار تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتری

- ۱- نتیجه گرایی
- ۲- مشتری مداری
- ۳- رهبری و ثبات در مقاصد
- ۴- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت ها
- ۵- توسعه و مشارکت کارکنان
- ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- ۷- توسعه شرکای تجاری
- ۸- مسئولیت اجتماعی

#### معیارهای مدل تعالی:

مدل تعالی ابزار ویژه ای است که توسط سازمان ها برای خودارزیابی به کار می رود و مبنایی است برای ایجاد زبان و تفکر مشترک و ساختاری برای سیستم مدیریتی که موجب حذف دوباره کاریها و تشخیص انحرافات می شود. این مدل دارای نه معیار است که پنج معیار آن توانمنداها و چهار معیار دیگر آن را نتایج تشکیل می دهند.

معیارهای توانمنداها آنچه را که یک سازمان انجام می دهد شامل می شود و عبارتند از:

**رهبری:** تعیین و تبیین هدف ها و ایجاد انگیزه در افراد برای دستیابی به این اهداف. در این مدل رهبران سازمان با دیدگاهی آینده نگر و همچنین ثبات در مقاصد در جستجوی تغییرات و اصلاحات تازه هستند.

**فرایندها:** سازمانی که می خواهد سرآمد باشد باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها، فرایندهای به هم پیوسته مدیریت شود.



امکان پذیر است.

**رضایت کارکنان:** سازمان‌های سرآمد شایستگی کارکنان را در تمام سطوح سازمانی شناسایی می‌کنند و زمینه ترغیب و تشویق مشارکت و همکاری و گفتمان دوسویه را فراهم می‌آورد. این مدل تفکر عدالت خواهی و برابری را ترویج می‌دهد و سعی می‌کند به کارکنانی که از مهارت‌ها و دانش خود به نفع سازمان استفاده کرده اند قدردانی کند.

**تأثیر بر جامعه:** سازمان زمانی می‌تواند سرآمد باشد که به حل مسائل عمومی و زیست محیطی توجه کند و پاسخگوی انتظارات جامعه باشد. توجه به تعهدات اخلاقی و تعهدات ملی و فراملی از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

**نتایج عملکرد:** این بخش نتایج عملیاتی کل سازمان را ارزیابی می‌کند و شامل هدف‌های بلندمدت و کوتاه مدت می‌شود. شاخص‌های نتایج کلیدی توسط سازمان تعریف می‌شود و این شاخص‌ها برگرفته از خط‌مشی‌ها و استراتژی سازمانی است و درآمد سالانه یا سود و زیان نسبت‌هایی مثل بهره‌وری، سوددهی، بازگشت سرمایه، سهم بازار، سهم فروش و غیره را ارزیابی می‌کند [۱۰:۵۲-۵۳]

### مقایسه ISO9000 با EFQM

هر سیستم کیفیتی نیازمند استراتژی و مدیریت آگاهانه و مبتنی بر کیفیت است. بنابراین چه در استانداردهای ISO9000 و چه در EFQM می‌توان مدیریت و

استراتژی را به عنوان عنصر زیربنایی ایجاد و توسعه کیفیت برشمرد. بدین ترتیب ISO9000 با تأکید بر تعهد مدیریت به کیفیت و خط‌مشی‌گذاری کیفی و طرح ریزی سیستم‌های کیفیت معیارهای رهبری و استراتژی EFQM را به خوبی پوشش می‌دهد.

به علت تمرکز عمده استانداردهای ISO9000 بر کیفیت محصولات و فرایندهای سازمانی بیشترین ارتباط این عناصر با مدل تعالی EFQM در حیطه معیار فرایندها می‌باشد. از مرحله طراحی و ساخت و تولید تا انواع بازرسی‌ها، آزمون‌ها و ممیزی‌ها کیفیت‌گرایی در استانداردهای ISO9000 مورد تأکید قرار گرفته که بهترین شرایط را برای ارتقای فرایندها در EFQM فراهم می‌نماید.

فصل مشترک استانداردهای ISO9000 با EFQM در معیار کارکنان تعیین شایستگی‌های آنها و آموزش و توسعه در جهت اهداف کیفی سازمان می‌باشد. ISO9000 کارکنان باکیفیت را موجب تولید محصولات باکیفیت می‌داند. لیکن در EFQM آموزش و ارزیابی کارکنان مقدمه‌ای است برای توانمندسازی آنها در جهت مشارکت بیشتر در فرایندهای تیمی کیفیت و ارتقای فرهنگ کیفیت و نهایتاً

تعلق و وفاداری بیشتر آنها نسبت به اهداف سازمان.

در زمینه معیار منابع تأکید استانداردهای ISO9000 بیشتر بر کنترل مواد اولیه خریداری شده و کالاهای واسطه‌ای در جهت کیفیت محصول نهایی می‌باشد و اهداف جامع EFQM را در زمینه مدیریت منابع مالی داخلی و استفاده بهینه از دارایی‌ها و تکنولوژی‌های موجود و اتکا بر دانش و اطلاعات در حیطه‌ای محدود برآورده می‌سازد.

فنون آماری مورد تأکید استانداردهای ISO9000 بیشتر کیفیت‌گرایی محصول و فرایند را مد نظر دارد و سودآوری و بهره‌وری مورد تأکید در معیار نتایج عملکرد EFQM را به طور غیرمستقیم مورد تأکید قرار می‌دهد.

کیفیت اساساً مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی را در بطن خود دارد بنابراین استانداردهای ISO9000 می‌تواند با تأکید بر کنترل کیفی از مرحله قرارداد تا خدمات بعد از فروش معیار رضایت مشتری EFQM را پشتیبانی کند.

در زمینه معیار رضایت کارکنان EFQM هیچ یک از عناصر ISO9000 نمی‌تواند در این راستا جهت‌گیری داشته باشند. مگر این که تأکید بر آموزش و ارتقای شایستگی کارکنان را بتوان به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای بهبود عملکرد و رضایت آنها در نظر گرفت. جز این در ISO9000 هیچ اشاره‌ای به جبران خدمت، پاداش و تشویق به مشارکت و همکاری تیمی به عنوان شاخصهای رضایت کارکنان در EFQM وجود ندارد.

استانداردهای ISO9000 علی‌رغم تأکید سیستمی و توجه به داده‌ها، فرایندها و ستانده‌های سازمان به هیچ عنوان به محیط و جامعه توجه ندارند و فصل مشترک آنها با محیط خارجی توجه به مشتری و رضایت او می‌باشد و بنابراین در هیچ یک از این عناصر بیست‌گانه نمی‌توان برای اهداف متعالی EFQM در معیار تأثیر بر جامعه مانند توجه به مسائل عمومی و زیست محیطی و تعهدات اخلاقی و ملی و فراملی بدیلی پیدا کرد.

### نتیجه‌گیری:

ISO9000 بدون توجه به گسترش و ابعاد سازمان اصولی را در زمینه کیفیت ارائه می‌دهد که رعایت آن الزامی است. EFQM معیارهایی را جهت نیل به اهداف متعالی شرکت که کیفیت بخشی از آن است ارائه می‌کند.

مبنای الگوی EFQM کلی‌نگری است و شرکت را به عنوان بخشی از جامعه در نظر می‌گیرد. بنابراین لازم است نه تنها رضایت مشتریان بلکه سهامداران و باقی ذینفعان را جلب نماید. ISO9000



صرفاً رضایت مشتریان شرکت را مطالبه می‌کند.

گواهینامه ISO9000 کیفیت قطعی را تضمین نمی‌کند بلکه شروع خوبی است که شرکت اطمینان یابد که می‌تواند حداقل کیفیت را فراهم آورد. الگوی EFQM با در نظر گرفتن رضایتمندی همه ذینفعان همچنین کیفیت دائمی شرکت را تضمین کرده و تعهدی به سوی بهبود مستمر می‌باشد.

ISO9000 با الزام شرکت به اصلاح و مکتوب کردن فرایندها و رعایت باقی عناصر استاندارد قابل حصول است اما EFQM با تأکید بر خودارزیابی درک عمیق تری از فرایندها را به کل سازمان ارائه می‌کند. ■

**منابع:**

[1] پورحسینی، مجید (۱۳۷۷)، قدم به قدم با سیستم تضمین کیفیت، تهران، انتشارات مؤسسه الهادی.  
 [2] هارینگتون، جیمز (۱۳۷۹)، فراتر از ISO۹۰۰۰ از مطابقت تا بهبود عملکرد، مترجم محمدعلی شمیما، تهران، مرکز آموزش سایکو.  
 [3] مهربان، رضا (۱۳۷۷)، ایزو و کیواس ۹۰۰۰، تهران، نشر پیکان.  
 [4] پترسون، جیمز جی (۱۳۷۵)، ISO۹۰۰۰ استانداردهای جهانی کیفیت، مترجم حسین ظهوریان و علیرضا متکلم، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.  
 [5] جعفری مصطفی، و دیگران (۱۳۸۲)، مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.  
 [6] کاردان، فاطمه، (۱۳۸۴)، استقرار سیستم مدیریت کیفیت ISO۹۰۰۰، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.  
 [7] کی‌هو، ساموئل، (۱۳۷۹)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، مترجم حسین حسین زاده، نشر دانشکار.  
 [8] همایونفر، مسعود، (۱۳۸۲)، در مسیر تعالی، تهران: مؤسسه بهره‌وری و منابع انسانی.  
 [9] گرامی، محمد و حمید علیزاده (۱۳۸۴)، تعالی سازمانها، تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.  
 [10] بزرگی، فرزانه (۱۳۸۳)، اصول و مبانی مدل تعالی EFQM، مجله مدیریت، شماره ۸۹-۹۰.

\* دکتر محمد علی حقیقی: عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی  
 \*\* مصطفی اسلامی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

جدول ۳: مقایسه معیارهای EFQM با عناصر ISO 9000

معیار EFQM	معیار ISO 9000	مقایسه
۱: مسئولیت مدیریت ۲: طرح ریزی سیستم کیفیت	منابع ۶: کنترل مواد خریداری شده ۸: شناسایی و ردیابی محصول ۱۵: جایجایی، اتیار، بسته بندی، نگهداری و تحویل	رهبری
۱: مسئولیت مدیریت	نتایج عملکرد ۲۰: فنون آماری	خط مشی و استراتژی
۱۸: آموزش	رضایت مشتری ۳: بازنگری قرارداد ۷: کنترل محصول تدارک شده مشتری ۱۳: کنترل محصولات نامنطبق ۱۹: ارائه خدمات پس از فروش	کارکنان
۳: کنترل طراحی ۵: کنترل مدارک و اطلاعات ۹: کنترل فرایند ساخت و تولید ۱۰: بازرسی و آزمایش ۱۱: کنترل تجهیزات بازرسی، اندازه گیری و آزمون ۱۲: وضعیت بازرسی و آزمایش ۱۴: اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه ۱۶: کنترل سوابق کیفیت ۱۷: ممیزی های داخلی کیفیت	رضایت کارکنان ۱۸: آموزش	فرایندها
مدل تعالی EFQM	استانداردهای سری ISO9000:2000	مدلها تفاوتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>خطوط راهنمای واضح تر</li> <li>چاقوب مشخص</li> <li>پیکره واحد</li> <li>ساختار غیر تجویزی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطوط راهنما مبهم</li> <li>چاقوب نا مشخص</li> <li>پیکره چند پاره</li> <li>ساختار تجویزی</li> </ul>	ساختار و چاقوب دو مدل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر ذینفعان (کارکنان مشدري جامعه)</li> <li>خلاقیت و نوآوری زیاد</li> <li>نگاه استراتژیک به فرایندها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر مشتری</li> <li>خلاقیت و نوآوری کم</li> <li>نگاه عملیاتی به فرایندها</li> </ul>	چشم انداز سازمان مطلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به جنبه های نرم افزاری سازمان</li> <li>نتیجه گرانی قوی</li> <li>ارزیابی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه به جنبه های سخت افزاری سازمان</li> <li>نتیجه گرانی ضعیف</li> <li>بازرسی و ممیزی</li> </ul>	الزامات و معیارهای دو مدل