

سازمان های سرآمد  
به سطحی از عملکرد می رسند که  
همه انتظارات ذی نفعان را برآورده می کنند  
بلکه از آن نیز فراتر می روند

مدل سرآمدی ۲۰۱۳ EFQM



سازمان EFQM

ترجمه ابوالفضل آدرسی، مصطفی طرسکی



[www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)

عنوان و نام پدیدآور : مدل سرآمدی EFQM ۲۰۱۳ / [سازمان اروپایی مدیریت کیفیت EFQM] ؛ ترجمه ابوالفضل آدرسی، مصطفی طرسکی .

مشخصات نشر : تهران: مصطفی طرسکی، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری : ۸۰ ص: مصور(رنگی)، جدول(رنگی).

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۰۶۹۳-۶

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: EFQM excellence model ۲۰۱۳

یادداشت : واژه نامه .

موضوع : بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

موضوع : کیفیت فراگیر -- مدیریت

موضوع : مهندسی مجدد (مدیریت)

موضوع : کارآمدی سازمانی

شناسه افزوده : آدرسی، ابوالفضل، ۱۳۶۶ -

شناسه افزوده : طرسکی، مصطفی، ۱۳۶۴ -

شناسه افزوده : بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

شناسه افزوده : European Foundation for Quality Management

رده بندی کنگره : HD۶۲/۱۵/م۴ ۱۳۹۳

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۵۶۲

شماره کتابشناسی ملی : ۳۵۵۷۶۱۴

\* هرگونه کپی برداری و تقلید از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع، غیر قانونی و غیر اخلاقی است.

# مدل سرآمدی

## EFQM ۲۰۱۳

سازمان‌های سرآمد

به سطحی از عملکرد می‌رسند که

همه انتظارات ذی‌نفعان را برآورده می‌کنند،

بلکه از آن نیز فراتر می‌روند.

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)



[www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)

مدل سرآمدی EFQM ۲۰۱۳

---

- گردآوری: بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- مترجمان: ابوالفضل آدرسی، مصطفی طرسکی
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۰۶۹۳-۶
- قیمت: رایگان
- سایت: [www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)

## پیشگفتار

«تمام سازمان های اروپایی، چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی و عمومی، با چالش های تازه ایی مواجه شده اند. افزایش فشار رقابت جهانی با وجود منابع محدود، بدین معنی است که ما مجبوریم برای حفظ موفقیت و کامیابی آینده و تداوم آن، همکاری مناسبی با یکدیگر داشته باشیم. مدل سرآمدی EFQM چارچوبی فراهم می آورد که همکاری، هم افزایی و نوآوری را تشویق می کند و ما نیاز داریم تا از دستیابی به این اهداف اطمینان حاصل نماییم.»

- هرمن ون رامپویی، رئیس شورای اروپا

اگرچه امروزه ابزارها و روش های مدیریتی متعددی مورد استفاده قرار می گیرد، مدل سرآمدی EFQM دیدی جامع و کل نگر به سازمان دارد و می تواند به منظور مورد استفاده قرار بگیرد که چگونه این روش های متنوع و مختلف می توانند به صورت مکمل و هماهنگ به کار روند. در نتیجه این مدل بسته به ماهیت و نیاز سازمان ها، می تواند با هر تعداد از روش ها و ابزارهای مدیریتی دیگر مورد استفاده قرار بگیرد تا یک چارچوب فراگیر به منظور دستیابی به سرآمدی پایدار حاصل شود.

سازمان های سرآمد سطحی از عملکرد را کسب و حفظ می نمایند که تمام انتظارات ذی نفعان شان را برآورده می نماید، بلکه از آن نیز فراتر می روند. مدل سرآمدی EFQM این امکان را برای افراد و کارکنان فراهم می آورد تا به خوبی رابطه بین «کاری که سازمان انجام می دهد» و «نتایجی که بدست می آیند» را درک و تحلیل نمایند.

همه سازمان ها تلاش می کنند تا موفق شوند، برخی از آنها شکست می خورند، برخی دیگر می توانند موفقیتی نسبی و برای زمانی محدود کسب نمایند و فقط تعداد اندکی از آنها به موفقیت پایدار و

تحسین برانگیز دست می یابند. مبنا و پایه EFQM به منظور تشخیص و ترویج موفقیت پایدار شکل گرفت، و اینکه راهنمایی شود برای کسانی که به دنبال این موفقیت پایدار هستند.

برای این منظور سه مرحله کلی و اساسی زیر که شکل دهنده مدل سرآمدی EFQM هستند شکل گرفت:

- مفاهیم اساسی سرآمدی

- معیارهای مدل

- منطق RADAR

این کتاب نیز با همین ترتیب و منطق تهیه و منتشر شده است.

امیدواریم خواندن این کتاب برای شما مفید و رضایت بخش باشد. لطفاً از طریق ایمیل [info@nashrenovin.ir](mailto:info@nashrenovin.ir) نظرات، انتقادات و پیشنهادات خود را برای ما ارسال نمایید تا در تهیه آثار

بعدی مدنظر قرار گیرد.

## فهرست

درباره EFQM ..... ۱۲

مدل سرآمدی ۲۰۱۳ EFQM ..... ۱۴

پایه و اساس مدل ..... ۱۴

نیاز به یک مدل ..... ۱۵

مفاهیم اساسی سرآمدی ..... ۲۰

ایجاد ارزش برای مشتریان ..... ۲۰

خلق یک آینده پایدار: ..... ۲۱

توسعه توانایی سازمان ..... ۲۳

کنترل قدرت ابداع و نوآوری ..... ۲۴

رهبری همراه با آرمان، کمال و القاء ..... ۲۵

مدیریت همراه با چالاکی ..... ۲۶

موفقیت از طریق استعداد افراد ..... ۲۷

حفظ نتایج برجسته ..... ۲۸

معیار ..... ۳۰

۱- رهبری ..... ۳۱

۲- استراتژی ..... ۳۶

۳- افراد ..... ۳۹

۴- شراکت ها و منابع ..... ۴۴

۵- فرآیندها، محصولات و خدمات ..... ۴۹

۶- نتایج مشتری ..... ۵۳

۷- نتایج منابع انسانی ..... ۵۵



۵۸.....	۸- نتایج جامعه .....
۶۰.....	۹- نتایج حاصل از کسب و کار .....
۶۳.....	یکپارچه سازی مفاهیم اساسی در قالب معیار .....
۶۴.....	<b>منطق RADAR:</b> .....
۶۷.....	<b>منطق RADAR برای توانمند سازها.</b> .....
۶۹.....	<b>منطق RADAR برای نتایج.</b> .....
۷۱.....	<b>نحوه امتیاز دهی به مدل سرآمد EFQM</b> .....
۷۳.....	<b>واژه نامه.</b> .....



## مدل سرآمدی EFQM

سازمان های پیشرو تنها سطوحی از عملکرد را حفظ و تقویت می کنند که انتظارات تمامی ذی نفعان را تامین نموده و یا فراتر از آن باشند!



## درباره EFQM

### استاندارد EFQM چگونه کارها را مد نظر قرار می دهد

EFQM متعهد به کمک به بهبود سازمان ها از طریق استفاده از مدل سرآمدی خود می باشد، مدلی که دارای ساختاری مدیریتی و جامع است و توسط بیش از ۳۰،۰۰۰ سازمان اروپایی مورد استفاده قرار می گیرد. طی ۲۰ سال گذشته توسعه مدل پیشنهادی برای آن مد نظر قرار گرفته است، برای منعکس کردن واقعیت های موجود در سازمان ها از تجربه و یادگیری موجود در آن سازمان ها استفاده می شود.

ما برای کمک به پیاده سازی مدل پیشنهادی در سازمان شما؛ آموزش ها، ابزارهای ارزیابی و شناسایی مورد نیاز را فراهم می کنیم. اما کارایی و نقطه قوت اصلی مدل EFQM، از جمع آوری تجربیات خوب و مفید موجود در سازمان ها و آنها را برای رسیدن به اهداف خود یکپارچه نموده ایم. EFQM، یک بنیاد غیرانتفاعی است که اهدافی از جمله تسهیم چگونگی انجام کارها از طریق مطالعات موردی، سمینارهای آنلاین، گروه های کاری، کنفرانس ها و رویدادهای موضوعی را بر عهده دارد. ما مجموعه ای از سازمان های بزرگ و رهبران آنها را که علاقه مند به تعالی و رشد در محیط کسب و کار خود هستند پرورش می دهیم.

ما بر این باوریم که مدل تعالی EFQM دارای یک ساختار مشخص و ساده است که همه ما را در بهبود کسب و کارهای مان یاری می کند. چیزی که ما در EFQM به دنبال آن هستیم به اشتراک گذاری تلاش و پشتکار در کار و اشتیاق در اعضای سازمان، انگیزه آنها و اهمیت آنها به نتایجی که کسب می کنند می باشد.



## مدل سرآمدی ۲۰۱۳ EFQM

### پایه و اساس مدل

مدل سرآمدی EFQM براساس مجموعه ای از ارزش های مورد نظر سازمان های اروپایی است که برای اولین بار در کنوانسیون اروپایی حقوق بشر بیان شد (۱۹۵۳) و منشور اجتماعی اروپا آن را در سال ۱۹۹۶ اصلاح نمود. این قرارداد توسط اعضای اتحادیه اروپا به تصویب رسید و اصول و مبانی آن با قوانین بین المللی یکپارچه شد.

مفاهیم اساسی این مدل سرآمدی بر مبنای قوانین مربوط به حقوق بشر ایجاد شده است، با فرض این که آنها را در سطح جهانی بتوان به کار برد.

به رسمیت شناختن نقش کسب و کار می تواند تاثیر مهمی بر حمایت گسترده تر از اهداف سازمان ملل داشته باشد، همان معاهده جهانی سازمان ملل که در سال ۲۰۰۰ ایجاد شد. ابتکار تشویق سازمان ها برای اعمال این ارزش ها به صورت فعال، مجموعه ای از ۱۰ اصل و قانون برای حفظ کسب و کار پایدار و دارای مسئولیت اجتماعی، از طریق فعالیت های جهانی آنها را شامل می شود. ضمن این که تعدادی از این اصول به صورت واضح و روشن در مدل سرآمدی EFQM پوشش داده شده است، این در حالی است که به تعدادی دیگر به صورت تلویحی اشاره شده، که از جمله آن می توان به مواردی اشاره کرد که در ارتباط با حقوق بشر، فساد و انحراف، رشوه خواری و کار اجباری هستند که در حال حاضر به صورت یک نیاز قانونی در اروپا می باشد.

مدل سرآمدی EFQM بیان می کند که یک سازمان ممتاز و برتر، به این ۱۰ اصل معاهده جهانی احترام گذاشته و آنها را اجرا می کند، صرف نظر از اینکه به صورت قانونی به این کار وادار شده باشد یا خیر!

## نیاز به یک مدل

صرف نظر از زمینه کاری، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی، سازمان ها برای رسیدن به موفقیت، نیاز به ایجاد ساختار مدیریتی مناسبی دارند. مدل سرآمدی EFQM چارچوبی عملی است که سازمان ها را قادر می سازد به:

- ❖ ارزیابی کردن خود برای این که بدانند کجای مسیر تعالی قرار دارند؛ به آنها کمک می کند تا نقاط قوت کلیدی و شکاف های بالقوه در رابطه با چشم انداز و مأموریت تدوین شده سازمان را کشف کنند.
- ❖ فراهم نمودن فرهنگ لغتی مشترک و راهی برای تفکر پیرامون سازمان؛ مزیتی که ارتباط کارا و موثر بین ایده ها را، در داخل و خارج از سازمان تسهیل می کند.
- ❖ یکپارچه نمودن ابتکارات موجود و برنامه ریزی شده و حذف دوباره کاری و شکاف های موجود در سازمان

❖ ایجاد یک ساختار مبنا برای سیستم مدیریت سازمان

**سازمان های پیشرو تنها**

**سطوحی از عملکرد را حفظ و**

**تقویت می کنند که انتظارات**

**تمامی ذی نفعان را تامین**

**نموده و یا فراتر از آن باشند!**

امروزه ابزارها و روش های مدیریتی بیشماری وجود دارد. مدل سرآمدی EFQM یک دید جامع و کل نگر از سازمان را ارائه می کند و می توان از آن برای شناخت تفاوت های آنها و برقراری ارتباط بین روشهای

مذکور استفاده نمود. بنابراین این مدل را می توان در رابطه با هر تعداد از این ابزارها بر اساس نیازها و اهداف سازمان مورد نظر به عنوان یک ساختار فراگیر و جامع برای بهبود سرآمدی و توسعه پایدار آن استفاده کرد.

همه سازمان ها برای موفقیت تلاش می کنند، بعضی از آنها شکست می خورند، برخی دیگر در دوره هایی از زمان موفق می شوند ولی نهایتاً از صحنه رقابت محو می شوند، و تعداد اندکی از آنها به موفقیت های پایدار دست پیدا می کنند، که این سازمان ها درخور تشویق و احترام شایسته ای هستند. اساساً EFQM برای تشخیص و ارتقاء موفقیت پایدار و راهنمایی کردن کسانی که در جستجوی دستیابی به آن هستند شکل گرفته است. این امر از طریق مجموعه ای از سه جزء که در تشکیل دهنده این مدل سرآمد تعالی هستند محقق می شود:

**مفاهیم اساسی سرآمدی:** اصول موکدی که بنیان ضروری دستیابی به سرآمدی پایدار برای هر سازمان می باشند.

**مدل سرآمدی EFQM:** چارچوبی برای کمک به سازمان ها برای تبدیل مفاهیم اساسی و منطق رادار (RADAR) به حالت عملی.

**منطق RADAR:** چارچوبی برای ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی نیرومند که ستونی برای حمایت از سازمان فراهم می نماید، زمانی که سازمان برای دستیابی به تعالی و برتری پایدار با چالش هایی مواجه می شود و نیاز دارد تا بر آنها غلبه نماید.

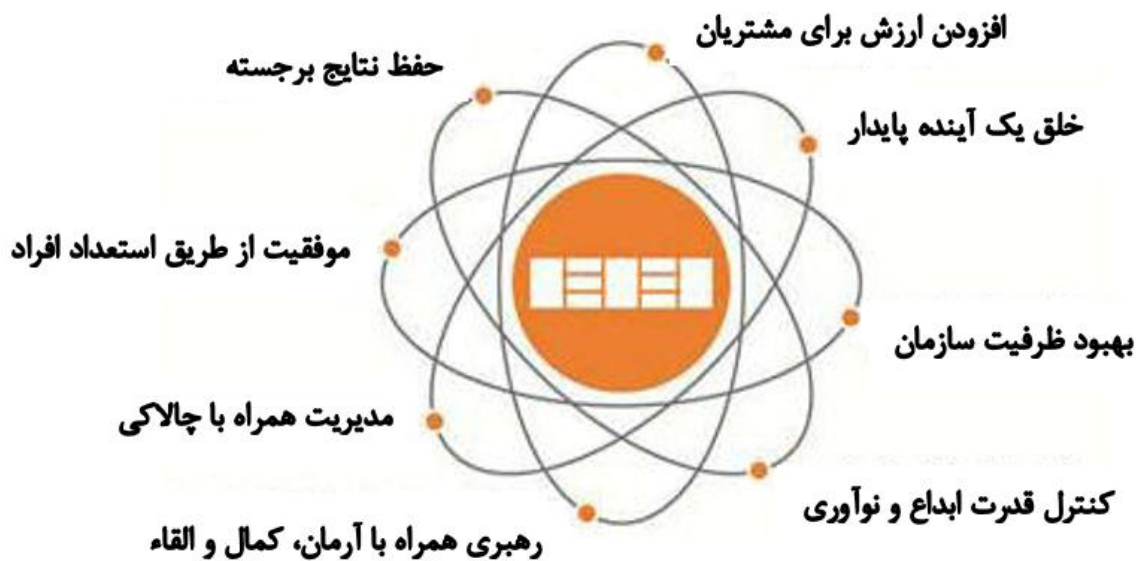
استفاده از این سه جزء یکپارچه به سازمان ها، در هر اندازه ای و فعال در هر زمینه ای، کمک می کند که خودشان را با توجه به شاخص ها، کیفیت ها و دستاورد های سازمان های سرآمد مورد مقایسه



و ارزیابی قرار دهند. آنها می توانند این اجزاء را برای توسعه یک فرهنگ سرآمدی، آوردن ثبات به شیوه مدیریتی خود، دستیابی به روش های خوب، افزایش نوآوری و بهبود نتایج مورد استفاده قرار دهند.

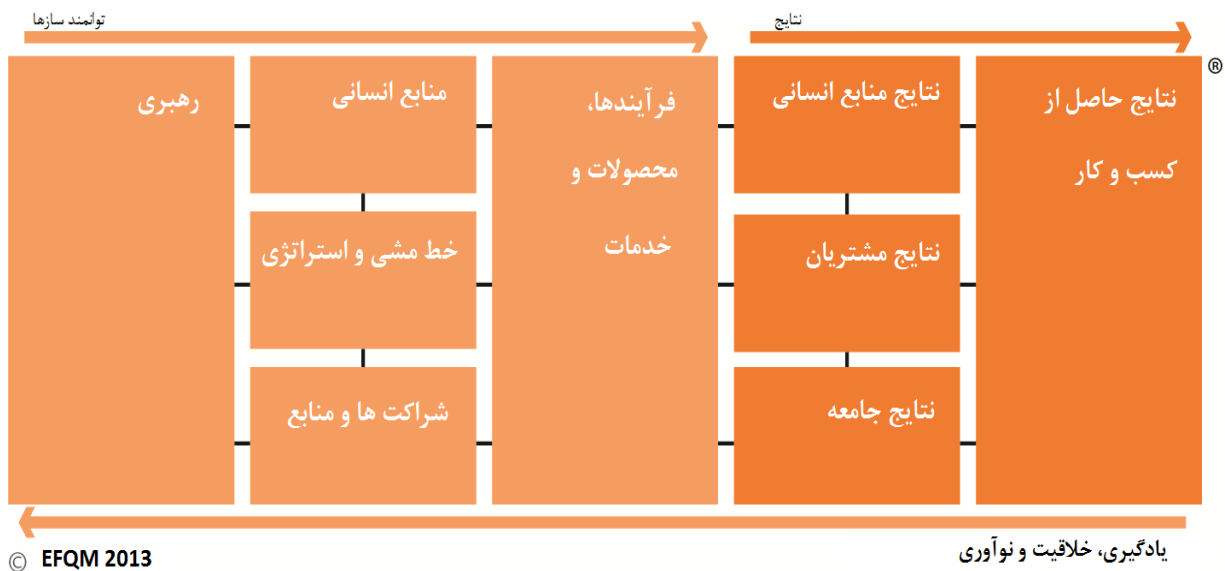
با استفاده درست از مدل سرآمدی EFQM، با همراهی منطق RADAR، و مفاهیم اساسی، می توان اطمینان حاصل نمود که همه روش های مدیریتی مورد استفاده توسط یک سازمان سیستمی منسجم و هدفمند است که پیوسته در حال رشد و بهبود است و باعث دستیابی به استراتژی مورد نظر سازمان می شود.

ویرایش ۲۰۱۳ از مدل EFQM، منطق RADAR و مفاهیم اساسی بر اساس سال ها تجربه و برای مواجهه با چالش های فعلی و آینده سازمان ساخته شده است.



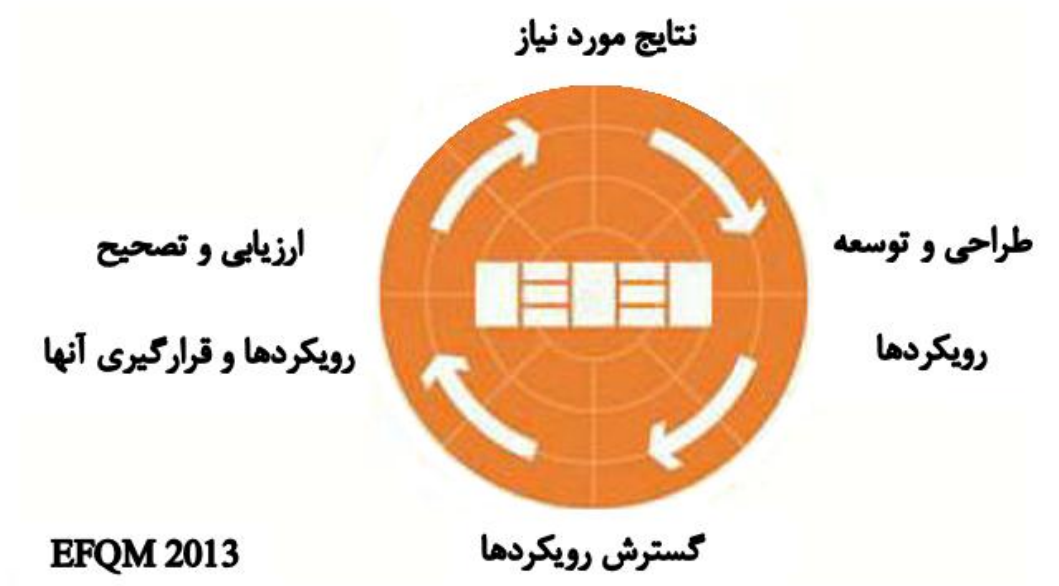
شکل ۱ - مفاهیم اساسی سرآمدی

مفاهیم اساسی سرآمدی، برای هر سازمانی مبنای اساسی برای دسترسی به سرآمدی پایدار را ترسیم می نماید. آنها را می توان به عنوان پایه هایی برای توصیف شاخص های یک فرهنگ سازمانی سرآمد مورد استفاده قرار داد. هم چنین به عنوان یک زبان مشترک برای مدیریت ارشد نیز به کار می روند.



شکل ۲ - مدل سرآمدی EFQM

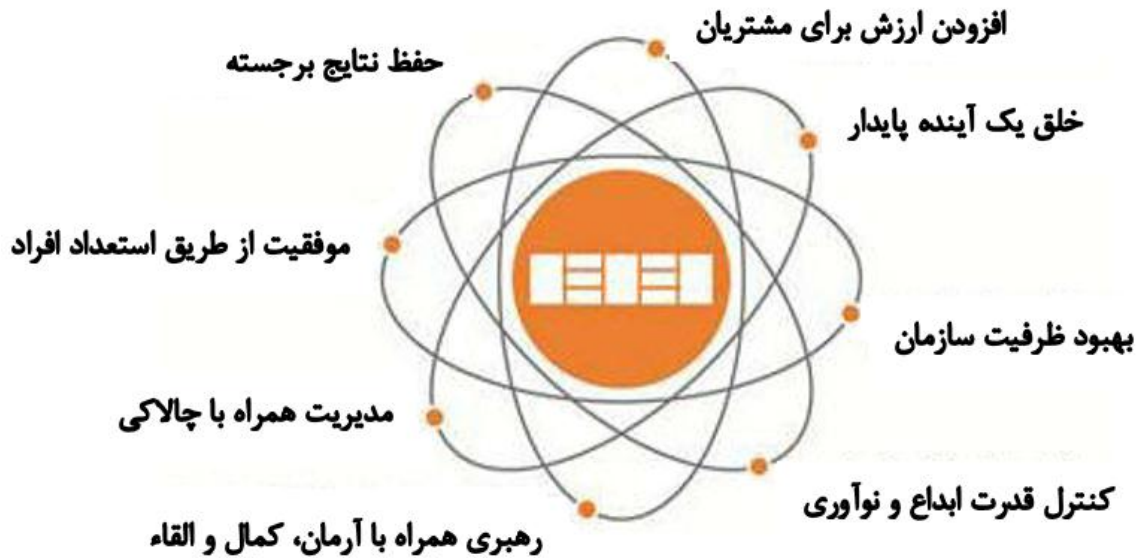
مدل سرآمدی EFQM به مدیران و رهبران سازمان اجازه می دهد که روابط علت و معلولی بین آنچه که در سازمان آنها انجام می شود و نتایجی که آنها به آن دست پیدا می کنند را درک کنند. هم چنین با استفاده از منطق RADAR امکان انجام یک ارزیابی نیرومند از میزان سرآمدی در هر سازمانی ایجاد می شود.



شکل ۳ - منطق RADAR

منطق RADAR یک رویکرد ساختار یافته را برای پرسش در مورد چگونگی عملکرد یک سازمان را ایجاد می کند. هم چنین این روش مکانیزم امتیاز دهی که برای جایزه سرآمدی EFQM وجود دارد و نیز دیگر طرح های شناخت و ارزیابی را پشتیبانی می کند و می تواند به پروژه های بهبود مدیریت و تغییر رهبری در هر سازمانی کمک کند.

## مفاهیم اساسی سرآمدی



### ایجاد ارزش برای مشتریان

سازمان های سرآمد از طریق درک، پیش بینی و برآورده نمودن نیازها، انتظارات و فرصت ها، دائما در حال تلاش به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان خود هستند.

در عمل در می یابیم که سازمان سرآمد:

- ❖ بخش های مختلف مشتریان خود را اعم از مشتریان موجود و بالقوه، شناسایی کرده و به احتیاجات و انتظارات مختلف آنها رسیدگی می کند.
- ❖ نیازها، انتظارات و احتیاجات بالقوه را به ارزش های پیشنهادی جذاب و پایداری برای مشتریان فعلی و آینده خود تبدیل می کند.

- ❖ روش های گفتگویی شفاف و روشنی با مشتریان خود ایجاد و بهینه می کند.
- ❖ برای ابداع و ایجاد ارزش، تلاش می کند که با توسعه و بهبود محصولات جدید و نوآورانه، خدمات و تجربیات مناسبی برای مشتریان محقق شود.
- ❖ مطمئن می شود که افراد خود منابع، شایستگی و توانمندی های لازم را برای حداکثر کردن تجارب مشتریان<sup>۱</sup> در اختیار دارند.
- ❖ بطور مستمر تجربیات و مشاهدات مشتریان خود را تحت نظر می گیرد، آنها را مرور می نماید و نیز واکنش های مناسبی به همه بازخورد ها نشان می دهند.
- ❖ عملکرد خود را از طریق بهینه کاوی، با نمونه های موفق مورد مقایسه قرار داده و نقاط قوت آنها را برای پیشینه کردن ارزش تولید شده برای مشتریان خود مورد استفاده قرار می دهند.

## خلق یک آینده پایدار:

سازمانهای سرآمد تاثیرات مثبتی را روی محیط پیرامون خود از طریق پیشرفت عملکرد خود می گذارند، همزمان با آن شرایط اجتماعی، محیطی و اقتصادی جوامعی که با آنها سر و کار دارند را نیز بهبود می دهند.

در عمل در می یابیم که سازمان سرآمد:

- ❖ با تعریف و مرتبط کردن یک هدف اصلی که پایه و اساس چشم انداز، مأموریت، ارزش ها، اخلاق و رفتار سازمانی آنها را تشکیل می دهد، آینده ای مطمئن برای خود می سازد.

<sup>۱</sup> منظور از تجارب مشتریان، در واقع همه تجربه ها و احساساتی است که مشتری با مصرف کالا و یا بهره مندی از خدمات شرکت و نیز در برخورد با افراد شرکت به دست می آورد و منظور از حداکثر کردن تجارب مشتریان، حداکثر کردن میزان خوشایندی آن برای مشتری است (مترجم).

- ❖ شایستگی های کلیدی خود را درک کرده و چگونگی ایجاد منفعت برای جامعه پیرامون خود را بررسی می نماید.
- ❖ برای رسیدن به اهداف خود مفاهیم پایداری مطابق با استراتژی کلان، زنجیره ارزش و طراحی فرآیند و تخصیص منابع مورد نیاز را یکپارچه می کند.
- ❖ زمانی که با هماهنگ نمودن یک تضاد جدی مواجه می شوند، به "مردم، محیط و منفعت" به عنوان یک مرجع معتبر نگاه می کنند.<sup>۲</sup>
- ❖ سهامداران خود را تشویق می کند تا در فعالیت هایی که به غنای جامعه کمک می کند مشارکت داشته باشند.
- ❖ به منظور رقابتی شدن و رقابتی ماندن سازمان، منابع خود را به صورت متمرکز بر اهداف بلند مدت تخصیص می دهد.
- ❖ سبد(پرتفوی) کالا و خدمات خود را طراحی می کند و فعالانه با مسئولیت پذیری بالایی، سعی در مدیریت کل دوره عمر محصول خود دارد.
- ❖ قادر به نشان دادن و اندازه گیری تاثیر عملیات، چرخه عمر محصول و سرویس های خود روی ایمنی و سلامتی عمومی و محیط می باشد.
- ❖ فعالانه در ارتقاء استانداردهای اجتماعی، محیطی و اقتصادی جامعه و زمینه کاری خود می کوشند.

<sup>۲</sup> اغلب در دنیای واقعی، برای بدست آوردن برخی مزایا و منافع مجبور می شویم که برخی دیگر را فدا کنیم. منظور از عبارت "مردم، محیط و منفعت" که ترجمه عبارت "People, Planet and Profit" می باشد، این است که سازمان های متعالی همواره سعی دارند همه منابع و موارد با اهمیت را در تصمیم گیری هایشان لحاظ می کنند و برخی را فدای برخی دیگر نمی کنند و دیدی کل نگر و همه جانبه داشته باشند (مترجم).

## توسعه توانایی سازمان

سازمان های سرآمد توانایی هایشان را با مدیریت موثر تغییرات داخل و خارج از مرزهای سازمانی خود افزایش می دهند.

در عمل در می یابیم که سازمان سرآمد:

- ❖ عملکرد و فعالیت ها را برای درک ظرفیت های بالقوه و جاری و شناسایی نقاطی که بهبود آنها برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان مورد نیاز است تجزیه و تحلیل می کنند.
- ❖ زنجیره ارزش کارا و موثری را توسعه می دهند، به منظور اطمینان از اینکه می توانند به صورت مداوم ارزش های پیشنهادی وعده داده شده را به مشتریان ارائه نمایند.
- ❖ فرهنگی را توسعه می دهند که به صورت مداوم در جستجوی بهبود همکاری و کار گروهی در سراسر زنجیره ارزش باشد.
- ❖ اطمینان حاصل می کنند که منابع تکنولوژیکی، فیزیکی و مالی برای پشتیبانی از توسعه سازمانی در دسترس هستند.
- ❖ ارزش های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد سازی را در سراسر زنجیره ارزش خود ایجاد می کنند.
- ❖ با شرکا و ذی نفعان خود برای دستیابی به سود مشترک و افزایش ارزش برای سرمایه گذاران مربوطه، حمایت و پشتیبانی از یکدیگر در تخصص، منابع و دانش همکاری های نزدیکی دارند.
- ❖ شبکه های مناسبی را برای شناسایی فرصت های بالقوه همکاری به منظور افزایش توانایی و ارزش افزوده برای سرمایه گذاران خود ایجاد می کنند.

## کنترل قدرت ابداع و نوآوری

سازمان های سرآمد ارزش افزوده و سطوح عملکرد خود را از طریق بهبود مستمر و نوآوری سیستماتیک بوسیله تحت کنترل در آوردن قدرت ابداع و نوآوری خود، افزایش می دهند.

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ رویکردهایی برای تعامل با ذی نفعان مربوطه و استفاده از دانش آنها در تولید ایده ها و نوآوری ها را ایجاد می کنند.
- ❖ شبکه های همکاری و یادگیری را برای تشخیص فرصت های موجود برای بهبود، نوآوری و ابداع ایجاد و مدیریت می کنند.
- ❖ این مطلب را که نوآوری می تواند برای محصولات، فرآیندها، بازاریابی، ساختارهای سازمانی و مدل های کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد را به خوبی درک می کنند.
- ❖ اهدافی روشن و واضح را برای ایجاد نوآوری، بر اساس درک شرایط بازار و فرصت های موجود در آن که با منابع و رویه های مناسب پشتیبانی می شوند برای خود در نظر می گیرند.
- ❖ یک رویکرد ساختار یافته را برای تولید و اولویت بندی ایده های خلاقانه مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ اغلب ایده های نزدیک به واقعیت را آزمایش و اصلاح نموده، و منابع لازم را برای تحقق آنها در بازه های زمانی مناسب تخصیص می دهند.
- ❖ ایده ها را به حالت عینی و واقعیت در بازه های زمانی که سود بدست آمده از آنها را حداکثر می نماید تبدیل می کنند.



## رهبری همراه با آرمان، کمال و القاء

سازمان های سرآمد رهبرانی دارند که آینده را تجسم می کنند و به اتفاق افتادن آن در آینده کمک می کنند و خود به عنوان الگویی برای سایر افراد سازمان هستند.

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد رهبرانی دارند که:

- ❖ فرهنگ مشارکت، مالکیت، توانمند سازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق تجربیات، رفتارها و اقدامات خود ایجاد و به کارکنان القاء می کنند.
- ❖ نمونه بارز ارزش های سازمان هستند و به عنوان الگویی برای تمامیت، مسئولیت پذیری اجتماعی و رفتار اخلاقی در داخل و خارج از سازمان هستند که از این طریق باعث افزایش شهرت سازمان می شوند.
- ❖ بین اهداف استراتژیک و مسیر رسیدن به این اهداف ارتباط برقرار کرده و افراد را برای دستیابی به اهداف، آرمان و مأموریت سازمان متحد می کنند.
- ❖ انعطاف پذیر هستند؛ آنها توانایی خود را برای گرفتن تصمیمات به موقع بر اساس اطلاعات به موقع، دانش و تجربیات قبلی با در نظر گرفتن تاثیرات بالقوه آنها نشان می دهند.
- ❖ مزیت پایدار آنها وابسته به توانایی شان در یادگیری و پاسخگویی سریع هنگامی که ضروری به نظر می رسد می باشد.
- ❖ فرهنگی که از تولید ایده ها و راه های جدید برای رسیدن به نوآوری و بهبود سازمانی پشتیبانی کند را ارتقاء می دهند.
- ❖ در مقابل ذی نفعان و جامعه، در مقابل عملکرد خود و اطمینان از این که افراد سازمان با صداقت، مسئول و با اخلاق عمل می کنند پاسخگو می باشند.

## مدیریت همراه با چالاکی

سازمان های سرآمد به طور گسترده به توانایی های خود برای تشخیص و پاسخگویی کارا و موثر در مقابل فرصت ها و تهدیدها ایمان دارند.

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مکانیزم هایی را برای تشخیص تغییرات موجود در محیط بیرونی سازمان و تبدیل آنها به فرصت های بالقوه برای آینده سازمان را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ استراتژی های خود را به ساختارهای سازمانی، پروژه ها و فرآیندهای هم تراز تبدیل می کنند، تا از این که تغییرات موجود می تواند با سرعت مناسب در طی زنجیره ارزش اجرایی شوند اطمینان حاصل کنند.
- ❖ ترکیبی معنی دار از شاخص های عملکرد فرآیند و اندازه گیری نتایج مربوط به آنها را از طریق بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی و نحوه کمک آنها در حرکت به سمت اهداف استراتژیک را توسعه می دهند.
- ❖ اطلاعات عملکردی و قابلیت فرآیندهای خود را مورد استفاده قرار می دهند و ارزیابی های مناسبی را برای رسیدن به ابداع و نوآوری و بهبود مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ مدیریت کارا و موثر را از طریق مدیریت پروژه نظام مند و تمرکز روی بهبود فرآیندها انجام می دهند.
- ❖ ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک شکل می دهند.
- ❖ سهم تکنولوژی را برای بهبود در چالاکی فرآیندها، پروژه ها و سازمان مورد ارزیابی و توسعه قرار می دهند.

## موفقیت از طریق استعداد افراد

سازمان‌های سرآمد برای افراد خود ارزش قائل شده و فرهنگ توانمند سازی را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی ایجاد می‌کنند.

در عمل در می‌یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و سطوح عملکرد افراد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک، آرمان و مأموریت سازمان مورد نیازند را تعیین می‌کنند.
- ❖ طرحی کارا و موثر را برای جذب، توسعه و نگهداری استعدادهای مورد نیاز برای رسیدن به نیازهای خود را ایجاد می‌کنند.
- ❖ اهداف گروهی و شخصی را هماهنگ می‌کنند و افراد را برای تشخیص تمامی پتانسیل‌های بالقوه خود در قالب مشارکت واقعی توانمند می‌کنند.
- ❖ از تعادل کار / زندگی سالم که در واقعیت ۲۴ / ۷ می‌باشد برای افزایش راه‌های جدید انجام کارها و رسیدن به استانداردهای جهانی اطمینان حاصل می‌کنند.
- ❖ به تنوع و گوناگونی افراد خود و جوامع و بازارها برای خدمت‌رسانی توجه می‌کنند.
- ❖ مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد را برای اطمینان از پویایی و استخدام آنها در آینده بهبود و توسعه می‌دهند.
- ❖ افراد خود را به عنوان سفیران و تصویر محیط داخلی سازمان مورد تشویق می‌دهند.
- ❖ افراد خود را به درگیر شدن در بهبود و نوآوری و به رسمیت شناختن تلاش‌ها و موفقیت‌های خود تحریک و تشویق می‌کنند.
- ❖ نیازهای ارتباطی افراد خود را درک نموده و از رویکردها و ابزار مناسبی برای نگهداری یک رابطه مناسب و دو طرفه استفاده می‌کنند.

## حفظ نتایج برجسته

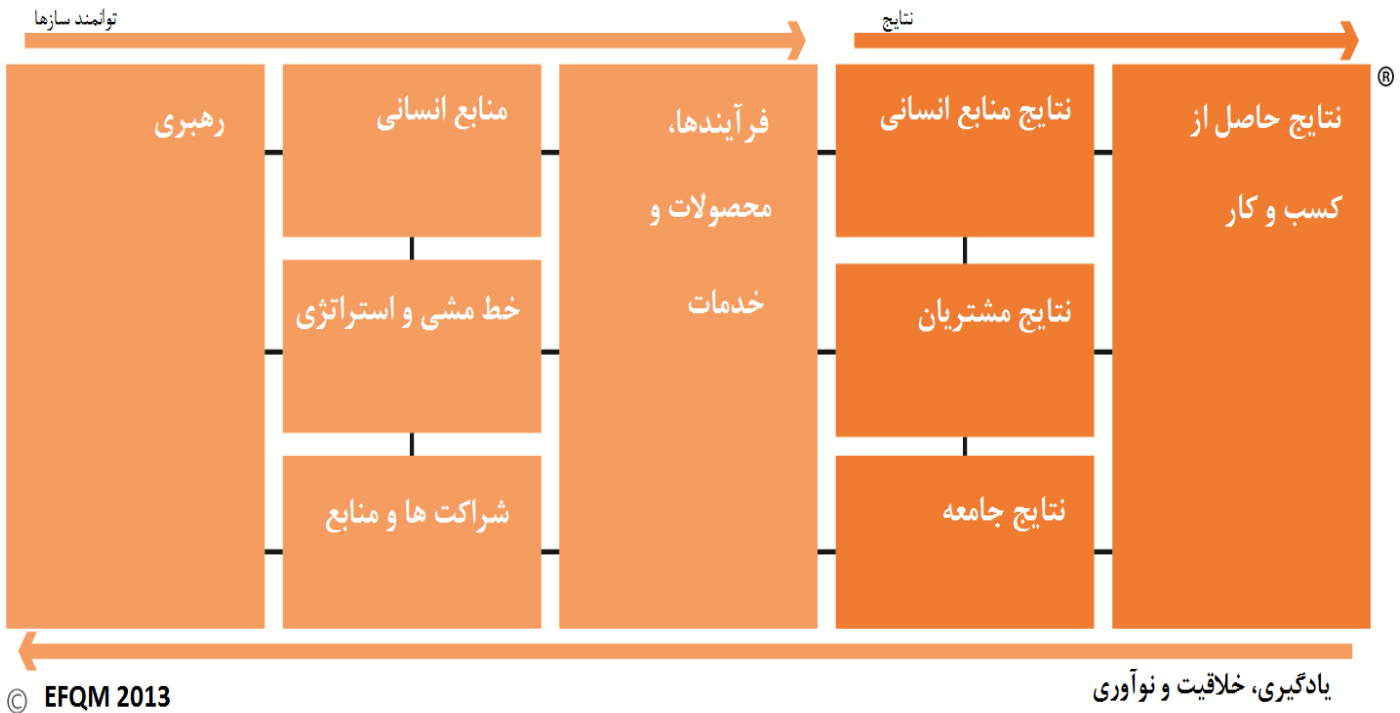
سازمان‌های سرآمد نتایج برجسته و پایداری که پاسخگوی هر دو دسته نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت سهامداران خود می باشد را در نظر می گیرند .

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ نیازها و انتظارات سهامداران خود را برای توسعه بیشتر و بررسی استراتژی آنها و ایجاد رویه های پشتیبانی از آنها و هشدار دادن در مقابله با هر گونه تغییری را در نظر می گیرند.
- ❖ درک و شناخت نتایج کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به حرکت به سوی اهداف استراتژیک، آرمان و ماموریت سازمان را در نظر می گیرند.
- ❖ یک مجموعه متعادل از نتایج را برای مرور فرآیند، ایجاد یک حالت مروری از اولویت های کوتاه و بلند مدت و مدیریت کردن انتظارات سهامداران کلیدی خود را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ استراتژی و رویه های پشتیبانی از آن را برای دستیابی به یک مجموعه نتایج دلخواه با تعیین شفاف و روشن ارتباطات علت و معلولی گسترش می دهند.
- ❖ اهداف خود را براساس تشابهات عملکردی با دیگر سازمان ها، قابلیت های موجود در سازمان و اهداف استراتژیک خود بنا می کنند.
- ❖ مجموعه نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد خود در آینده و ایجاد مزیت های پایدار برای همه سهامداران خود را مورد ارزیابی قرار می دهند.

- ❖ مکانیزم های موثر برای درک طرح های آینده و مدیریت استراتژیک موثر و خطرات مالی و عملیاتی آنها را مورد بررسی قرار می دهند.
- ❖ از شفافیت گزارش های مالی و غیر مالی در ارتباط با سهامداران خود، اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ از این که رهبران خود اطلاعات کافی و صحیح را برای تصمیم گیری به موقع در اختیار دارند اطمینان حاصل می کنند.

## معیار



مدل سرآمدی EFQM نشان داده شده در شکل بالا چارچوبی غیر تجویزی بر اساس ۹ معیار است. پنج مورد از این معیارها مربوط به توانمند سازها و چهار مورد باقیمانده مربوط به نتایج می باشند. معیار توانمند ساز، این که یک سازمان چه کاری را انجام می دهد و چگونه می خواهد آن کارها را انجام دهد را پوشش می دهد. معیار نتایج چیزهایی که یک سازمان به آنها دست پیدا می کند را پوشش می دهد. نتایج بوسیله توانمند سازها ایجاد می شوند و توانمند سازها با استفاده از بازخورد ایجاد شده از نتایج بهبود پیدا می کنند.

پیکانها که تاکید بر خاصیت دینامیکی و پویای مدل دارند، نشان دهنده یادگیری، قدرت ابداع و نوآوری برای کمک به بهبود توانمند سازها است که به نوبه خود منجر به بهبود نتایج می شوند.

هر کدام از ۹ معیار نشان داده شده در بالا تعاریف مشخصی دارند، که معنای آن معیار را در سطح بالا توضیح می دهد.

به منظور توسعه بیشتر معانی آنها، هر معیار به وسیله تعدادی از زیر معیارها پشتیبانی می شود. زیر معیارها اظهاراتی هستند که مثال هایی از چگونگی و انجام کارها به صورت معمول را که می توان در سازمان های سرآمد مشاهده نمود و باید در رابطه با ارزیابی در نظر گرفته شوند را شرح می دهد.

نهایتاً در زیر هر کدام از زیر معیارها مواردی برای راهنمایی بیشتر ذکر می شوند. بسیاری از این راهنمایی ها مستقیماً به مفاهیم اساسی که قبلاً ذکر شده بود ارتباط دارد. استفاده از این راهنمایی ها الزامی نیست. آنها برای بیان مثال های بیشتر برای کمک به تفسیر هر زیر معیار در نظر گرفته شده اند.

## ۱- رهبری

### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد رهبرانی دارند که آینده را ترسیم و قابل دسترس می کنند، آنها به عنوان مدل هایی برای ارزش ها، اخلاقیات و آرمان ها در همه زمان ها انجام وظیفه می کنند. آنها افرادی انعطاف پذیر هستند که سازمان را قادر به رسیدگی و واکنش به موقع برای اطمینان از موفقیت سازمان می کند.

۱-۱) رهبران ماموریت، آرمان، ارزش ها و اخلاقیات را توسعه می دهند و به عنوان مدل های وظیفه ای عمل می کنند.

۲-۱) رهبران بهبود سیستم مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، بازبینی، کنترل و استخراج می کنند.

۳-۱) رهبران با سهامداران و ذی نفعان خارجی نیز رابطه برقرار می کنند.

۴-۱) رهبران یک فرهنگ سرآمدی را با افراد موجود در سازمان تقویت می کنند.

۵-۱) رهبران از اینکه اصول سازمان انعطاف پذیر و مدیریت تغییر را به صورت موثر انجام می دهند اطمینان حاصل می کنند.

۱-۱) رهبران ماموریت، آرمان، ارزش ها و اخلاقیات را توسعه می دهند و به عنوان مدل های وظیفه ای عمل می کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان های سرآمد:

- ❖ آینده را با تعریف و برقراری ارتباط با هدف اصلی که پایه و اساس برای اخلاقیات، ارزش ها، ماموریت، آرمان و رفتار مشارکتی می باشد، حفظ می کنند.
- ❖ قهرمان ارزش های سازمانی و مدل های وظیفه ای برای رفتار اخلاقی، پاسخگویی اجتماعی و تمامیت سازمان هم در داخل و هم در خارج از سازمان می باشند که باعث پیشرفت و توسعه شهرت سازمان می باشند.
- ❖ تنظیم و برقراری ارتباط بین مسیر روشن و اهداف استراتژیک را انجام می دهند؛ آنها افراد خود را برای مشارکت و دستیابی به اهداف، آرمان و ماموریت سازمان متحد می کنند.
- ❖ یک فرهنگ رهبری مشارکتی را برای سازمان توسعه و پشتیبانی می کنند و تاثیر رفتارهای رهبری شخصی را بهبود می دهند.



## ۲-۱) رهبران بهبود سیستم مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، بازبینی، کنترل و استخراج می کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان های سرآمد:

- ❖ یک مجموعه متعادل از نتایج را برای مرور و بازبینی پیشرفت در فرآیندهای سازمان، فراهم ساختن اولویت های کوتاه و بلند مدت و مدیریت کردن انتظارات و توقعات ذی نفعان کلیدی خود را تعریف و مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ قابلیت و توانایی های اساسی سازمان را درک و توسعه می دهند.
- ❖ مجموعه نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد آینده و ایجاد مزایای پایدار برای همه ذی نفعان خود را مورد ارزیابی قرار می دهند.
- ❖ تصمیم گیری های خود را بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان انجام می دهند و همه اطلاعات و دانش موجود را برای تفسیر فعالیت های جاری و پیش بینی عملکرد فعالیت های مرتبط را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ سطوح بالایی از اطمینان و رضایت ذی نفعان خود را از طریق اتخاذ مکانیزم های موثر برای درک فرصت های موجود در آینده و مدیریت موثر و کارآمد ریسک های مالی، عملیاتی و استراتژیک، به دست می آورند.

## ۳-۱) رهبران با سهامداران و ذی نفعان خارجی نیز رابطه برقرار می کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان های سرآمد:

- ❖ رویکردها و رویه هایی را برای درک، رسیدگی و پاسخگویی به انتظارات و احتیاجات مختلف ذی نفعان کلیدی شان را مورد استفاده قرار می دهند.

- ❖ ارزش های مشترک، مسئولیت پذیری، اخلاق و یک فرهنگ اعتماد را در سراسر زنجیره ارزش ایجاد می کنند.
- ❖ با ذی نفعان خود و جامعه در مقابل عملکردهایشان به صورت شفاف و مسئولیت پذیر برخورد می کنند و به آنها این اطمینان را می دهند که افرادشان اخلاقی، مسئولیت پذیر و با صداقت عمل می کنند.
- ❖ از شفافیت گزارش های مالی و غیر مالی در رابطه با ذی نفعان مربوطه با کمک از نهادهای حکومتی ذیربط در رابطه با انتظارات آنها اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ ذی نفعان خود را برای شرکت در فعالیت های گسترده اجتماعی تشویق می کنند.

#### ۱-۴) رهبران یک فرهنگ سرآمدی را با افراد موجود در سازمان تقویت می کنند.

به عنوان مثال، رهبران در سازمان های سرآمد:

- ❖ فرهنگی شامل مشارکت، مالکیت، توانمندسازی، بهبود و مسئولیت پذیری را از طریق فعالیت ها، رفتارها و تجربیات افراد را ایجاد می کنند.
- ❖ ایجاد مزیت پایدار وابسته به توانایی یادگیری و پاسخگویی سریع مدیران در هنگام ضرورت می باشد.
- ❖ افراد داخل سازمان را برای رسیدن به طرح ها و اهداف خود پشتیبانی می کنند.
- ❖ تلاش ها و دستاوردهای سازمان را در زمان مناسب به رسمیت می شناسند.
- ❖ فرهنگی را پشتیبانی و ارتقا می دهند که تولید روش ها و ایده های جدید برای بهبود سازمان را برعهده دارد.
- ❖ فرصت های برابر را تشویق و تقویت می کنند.

۵-۱) رهبران از اینکه اصول سازمان انعطاف پذیر و مدیریت تغییر را به صورت موثر انجام می دهند اطمینان حاصل می کنند.

به عنوان مثال رهبران در سازمان های سرآمد:

- ❖ انعطاف پذیر هستند؛ توانایی خود را در گرفتن تصمیمات به موقع بر اساس اطلاعات در دسترس و تجربیات قبلی خود با در نظر گرفتن تاثیر بالقوه آنها نشان می دهند.
- ❖ " افراد، محیط و سود " را به عنوان مراجعی برای برقراری تعادل هنگامی که با شرایط متضاد روبرو می شوند در نظر می گیرند.
- ❖ تمامی ذی نفعان مربوطه را برای ایجاد تغییرات ضروری به منظور تضمین موفقیت پایدار سازمان در تصمیم گیری های خود شریک می کنند.
- ❖ مدیریت موثر و کارآمد تغییر را از طریق مدیریت پروژه و تمرکز روی بهبود فرآیندها انجام می دهند.
- ❖ رویکردی نظام مند را برای تولید و اولویت بندی ایده های ابتکاری مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ ایده های با احتمال اجرایی شدن بالاتر را آزمایش و اصلاح می کنند و منابع لازم را برای عملی شدن آنها در بازه های زمانی مناسب تخصیص می دهند.

## ۲- استراتژی

### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد ماموریت و چشم انداز خود را به وسیله بهبود استراتژی متمرکز بر ذی نفعان خود اجرایی می کنند. طرح ها، رویه ها، اهداف و فرآیندها برای رسیدن به استراتژی مورد نظر سازمان توسعه و گسترش می یابند.

۲-۱) استراتژی سازمان بر اساس درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط خارجی سازمان است.

۲-۲) استراتژی بر اساس درک توانایی ها و عملکردهای داخل سازمان می باشد.

۲-۳) استراتژی و رویه های پشتیبانی در سازمان مرور، به روز رسانی و توسعه داده می شوند.

۲-۴) استراتژی و رویه های پشتیبانی در سازمان هماهنگ سازی، اجرا و کنترل می شوند.

۲-۱) استراتژی سازمان بر اساس درک نیازها و انتظارات ذی نفعان و محیط خارجی سازمان است.

به عنوان مثال سازمان های سرآمد:

❖ نیازها و انتظارات مشتریان را به عنوان نقطه شروعی برای مرور و توسعه استراتژی و رویه های پشتیبانی آنها برای آمادگی در مقابل شرایط احتمالی، جمع آوری می کنند.

- ❖ شاخص های بیرونی همچون شاخص های اقتصادی محلی و جهانی و بازارهای موجود که روی سازمان اثر می گذارند را شناسایی و تحلیل می کنند.
- ❖ اثرات کوتاه و بلند مدت تغییر شرایط حقوقی، سیاسی و قانونی را درک و پیش بینی می نمایند.
- ❖ مکانیزم هایی را برای شناسایی تغییرات محیط بیرونی سازمان خود مورد استفاده قرار داده و این شرایط را به نفع سازمان خود تغییر می دهند.

## ۲-۲) استراتژی بر اساس درک توانایی ها و عملکردهای داخل سازمان می باشد.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ روند عملکرد عملیاتی خود را برای درک ظرفیت ها و قابلیت های بالقوه و جاری خود و شناسایی بهبود مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک تجزیه و تحلیل می کنند.
- ❖ داده و اطلاعات موجود را در رابطه با ظرفیت و صلاحیت های اصلی شرکای بالقوه و موجود برای درک این که آنها چگونه باعث بهبود ظرفیت های سازمانی خود می شوند، تجزیه و تحلیل می کنند.
- ❖ تاثیر بالقوه تکنولوژی ها و مدل های جدید کسب و کار را روی عملکرد سازمان مشخص می کنند.
- ❖ عملکرد خود را با معیارهای مربوطه برای درک نقاط قوت با هدف بهبود شرایط فعلی مقایسه کنید.

## ۳-۲) استراتژی و رویه های پشتیبانی در سازمان مرور، به روز رسانی و توسعه داده می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ یک استراتژی شفاف و رویه های پشتیبانی از آن را برای دستیابی به مأموریت و چشم انداز سازمان ایجاد می نمایند.
- ❖ مفاهیم طراحی فرآیند، زنجیره ارزش و استراتژی اصلی خود را ادغام نموده و منابع لازم را برای رسیدن به اهداف خود تخصیص می دهند.
- ❖ نتایج کلیدی مورد نیاز را برای دستیابی به مأموریت خود و ارزیابی فرآیند به سوی چشم انداز و اهداف استراتژیک شناسایی و درک می کنند.
- ❖ اتخاذ مکانیزم های موثر برای مدیریت خطرهای استراتژیک مشخص از طریق طرح های از پیش تعیین شده را انجام می دهند.
- ❖ شایستگی های کلیدی خود را درک می کنند و این که چگونه می توانند ارزش های مشترک را برای مزیت گسترده تر جامعه به کار برند.

## ۴-۲) استراتژی و رویه های پشتیبانی در سازمان هماهنگ سازی، اجرا و کنترل می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ استراتژی های خود را به صورت ساختارهای سازمانی، پروژه ها و فرآیندهای هم تراز برای اطمینان از این که تغییرات می توانند با سرعت مناسب در سراسر زنجیره ارزش اجرایی شوند تغییر می دهند.
- ❖ اهداف خود را بر اساس مقایسه عملکرد، توانایی های بالقوه و جاری و اهداف استراتژیک خود ایجاد می کنند.

- ❖ از این که منابع تکنولوژیکی، فیزیکی و مالی برای پشتیبانی از بهبود سازمان در دسترس هستند اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ استراتژی و رویه های پشتیبانی را برای دستیابی به نتایج مطلوب که ارتباطات علی و معلولی آنها مشخص باشد را به صورت سیستماتیک گسترش می دهند.
- ❖ اهداف و آرمان های روشن و واضح را برای نوآوری بر اساس درک شرایط بازار و فرصت های موجود در آن که توسط منابع مناسب پشتیبانی می شوند قرار دهید.
- ❖ بین استراتژی و رویه های پشتیبانی سازمان با ذی نفعان مرتبط با سازمان ارتباط برقرار می کنند.

### ۳- افراد

#### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد برای افراد (کارکنان) خود ارزش قائل هستند و فرهنگی را ایجاد می کنند که برای رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی مفید باشد. توانایی های افراد خود را بهبود می دهند و باعث ارتقای عدالت و برابری در سازمان می شوند. از برقراری ارتباط، پاداش و شناخت افراد از طریقى که باعث انگیزش آنها برای استفاده از مهارت ها و دانش شان برای رسیدن به سود و درآمد سازمان می شوند به خوبی مورد استفاده قرار می دهند.

۱-۳) افراد جزء طرح های پشتیبان برای استراتژی سازمان هستند.

۲-۳) دانش و توانمندی های افراد و نیروی انسانی بهبود داده می شوند.

۳-۳) افراد در سازمان، هم تراز و صاحب قدرت و اختیار هستند.

۴-۳) افراد در سراسر سازمان به صورت کارا و موثر با یکدیگر در ارتباط هستند.

۵-۳) افراد در داخل سازمان به رسمیت شناخته می شوند و از آنها (روحیه کاری شان) مراقبت به عمل می آید و برای قدردانی از کارهایشان به آنها پاداش تعلق می گیرد.

### ۳-۱) افراد جزء طرح های پشتیبانی برای استراتژی سازمان هستند

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ تعریفی واضح و مشخص از سطوح عملکرد نیروی انسانی که برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مورد نیاز می باشند را تعریف و مشخص می کنند.
- ❖ طرح ها و برنامه های مرتبط با نیروی انسانی سازمان را با ساختار سازمانی، فرآیندهای کلیدی و متدلوژی های جدید که در ارتباط با استراتژی سازمانی شان می باشد را در یک راستا قرار می دهند.
- ❖ ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک به سرعت وفق می دهند.
- ❖ کارکنان و نمایندگان آنها را به منظور بهبود و بازبینی طرح ها و رویه های مرتبط با نیروی انسانی در تصمیم گیری ها دخیل کرده و راه حل های خلاقانه و مناسب را انتخاب می کنند.
- ❖ استخدام، توسعه شغلی و طرح های مرتبط با جایگزینی نیروی انسانی جدید را مدیریت می نمایند که این طرح ها به وسیله فرآیندها و رویه های مناسب برای اطمینان از رعایت انصاف و فرصت های برابر پشتیبانی می شوند.



❖ افراد را به وسیله بازخورد هایی که از کارشان گرفته می شود به وسیله روش های مختلف برای طرح ها و رویه های مربوط به نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار می دهند.

### ۲-۳) دانش و توانمندی های افراد و نیروی انسانی بهبود داده می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ سطوح عملکرد، صلاحیت و مهارت های افراد را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک، ماموریت و چشم انداز سازمان ضروری هستند را مشخص و تعریف می کنند.
- ❖ طرح های کارا و موثر را برای جذب، بهبود و حفظ استعداد های مورد نیاز را برای رسیدن به نیاز های خود مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ بهبود تعهد و عملکرد نیروی انسانی خود را ارزیابی می کنند.
- ❖ صلاحیت و مهارت های نیروی انسانی خود را برای اطمینان از کارا بودن آنها در آینده توسعه می دهند.
- ❖ از این که نیروی انسانی خود صلاحیت و منابع مورد نیاز را برای مشارکت حداکثری در اختیار دارند، اطمینان حاصل می کنند.

### ۳-۳) افراد در سازمان، هم تراز و صاحب قدرت و اختیار هستند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ اهداف شخصی و سازمانی را مشخص کرده و نیروی انسانی را برای استفاده از حداکثر نیروی خود در قالب کار تیمی توانمند می کنند.

- ❖ به دنبال راه هایی هستند که در آنها نوآوری و کارهای خلاقانه را می توان برای مدل های کسب و کار، ساختارهای سازمانی، بازاریابی، محصولات و فرآیندها به کار برد.
- ❖ فرهنگ ابتکار و خلاقیت را در سرتاسر سازمان ایجاد می کنند و از این که نیروی انسانی خود دارای تفکری خلاق بوده و توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات مواجه شده را دارند اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ افراد خود را که به عنوان سفیران سازمان در جامعه تشویق می کنند.
- ❖ مشارکت در فعالیت هایی که کمک به گسترده تر شدن جامعه می کند را در اولویت قرار می دهند.

### ۳-۴) افراد در سراسر سازمان به صورت کارا و موثر با یکدیگر در ارتباط هستند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ نیازهای ارتباطی نیروی انسانی خود را درک کرده و از استراتژی ها و ابزارهای مناسبی جهت حفظ این رابطه استفاده می کنند.
- ❖ بین مسیرهای روشن و تمرکز روی رسیدن به اهداف استراتژیک برای اطمینان از این که نیروی انسانی خود می توانند توانایی های خود را در پیشبرد اهداف سازمان نشان دهند ارتباط برقرار می کنند.
- ❖ تسهیم اطلاعات، دانش و تجربیات خوب در داخل سازمان را برای دستیابی به ارتباط موثر در طول سازمان را همواره مورد تشویق قرار می دهند.
- ❖ فرهنگی که به دنبال بهبود و توسعه پیوسته همکاری و کار گروهی در سرتاسر زنجیره ارزش می باشند را توسعه می دهند.

۳-۵) افراد در داخل سازمان به رسمیت شناخته می شوند و از آنها مراقبت به عمل می آید و برای قدردانی از کارهایشان به آنها پاداش تعلق می گیرد.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ پاداش ها، مزایا و موارد مرتبط با اشتغال نیروی انسانی را به صورت فرآیندها و استراتژی های شفاف نشان می دهند.
- ❖ افراد را برای درگیر شدن در بهبود و نوآوری سازمان و تشخیص تلاش ها و نتایج بدست آمده حاصل از کار خود را تحریک می کنند.
- ❖ تعادل بین زندگی/کار را که در واقعیت ۷/۲۴ است را برقرار می کنند و به دنبال راه های جدید و نزدیک به استانداردهای جهانی در رابطه با کار کردن نیروی انسانی خود هستند.
- ❖ فرهنگ مراقبت و پشتیبانی را بین افراد و گروه های کاری ارتقاء می دهند.
- ❖ به تنوع افراد، جوامع و بازارهایی که به آنها خدمت رسانی می کنند همواره احترام می گذارند.

## ۴- شراکت ها و منابع

### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان‌های سرآمد، منابع داخلی، تامین کنندگان و شرکای خارجی را به منظور پشتیبانی از فرآیندها، استراتژی و عملکرد موثر مدیریت می کنند. آنها از این که به طور موثر تاثیرات اجتماعی و زیست محیطی خود را مد نظر دارند اطمینان حاصل می کنند.

۴-۱) شرکا و تامین کنندگان را برای دستیابی به سود پایدار مدیریت می کنند.

۴-۲) منابع مالی را جهت دستیابی به موفقیت پایدار مدیریت می کنند.

۴-۳) ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی را به صورت پایدار مدیریت می کنند.

۴-۴) تکنولوژی را به منظور پشتیبانی از دستیابی به استراتژی های سازمان مدیریت می کنند.

۴-۵) اطلاعات و دانش را برای پشتیبانی از تصمیم گیری های کارا و موثر و ایجاد یک سازمان کارا مدیریت می کنند.

۴-۱) شرکا و تامین کنندگان را برای دستیابی به سود پایدار مدیریت می کنند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ شرکا و تامین کنندگان بخش های مختلف را در راستای استراتژی سازمانی و اتخاذ فرآیند و رویه های مناسب برای کار گروهی موثرتر قرار می دهند.
- ❖ رابطه ای پایدار را با تامین کنندگان و شرکا را بر اساس اعتماد و احترام متقابل ایجاد می کنند.

- ❖ از این که شرکا و تامین کنندگان شما در راستای استراتژی و ارزش های سازمانی گام بر می دارند اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ شبکه های مناسب را برای این که آنها را قادر به شناسایی فرصت های بالقوه همکاری به منظور افزایش توانایی و قابلیت های آنها برای تولید ارزش اضافی برای ذی نفعان را ایجاد کنید.
- ❖ با شرکای خود برای دستیابی به سود مشترک برای ذی نفعان خود و حمایت از یکدیگر با توجه به منابع، دانش و تخصص موجود همکاری می نمایند.

#### ۲-۴) منابع مالی را جهت دستیابی به موفقیت پایدار مدیریت می کنند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ فرآیندها، رویه ها و استراتژی های مالی را برای پشتیبانی از استراتژی کلی سازمان و اطمینان از انعطاف پذیری مالی سازمان مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ فرآیندهای بازبینی، گزارش دهی، کنترل و طراحی مالی را برای استفاده بهینه از منابع انجام می دهند.
- ❖ تخصیص منابع را برای نیازهای بلند مدت انجام می دهند به جای این که فقط روی به دست آوردن سود در کوتاه مدت برنامه ریزی کنند که این کار باعث می شود که در محیط رقابتی امروز باقی بمانند.
- ❖ فرآیندهای نظارتی مالی را که مناسب با همه سطوح سازمان می باشند را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ سرمایه گذاری و کاهش سرمایه گذاری را که هر دو جزء دارایی های ملموس و غیر ملموس سازمان محسوب می شوند را با توجه به اثرات اجتماعی و زیست محیطی بلند مدت آنها ارزیابی و انتخاب نمایند.

۳-۴) ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی را به صورت پایدار مدیریت می کنند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ فرآیندها، رویه ها و استراتژی هایی برای مدیریت کردن ساختمان ها، تجهیزات و مواد از طریقی که جنبه های مالی و محیطی پایداری را به دنبال داشته باشد را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ استفاده و مدیریت موثر درباره امنیت فیزیکی و چرخه عمر دارایی های ملموس سازمان که شامل ساختمان ها، تجهیزات و مواد می شوند را بهینه می کنند.
- ❖ تاثیر فعالیت های خود، خدمات و چرخه عمر محصول را روی محیط، امنیت و سلامت عمومی اندازه گیری و بهینه می کنند.
- ❖ تاثیرات محلی و جهانی خود را که شامل تعیین اهداف چالش برانگیز حتی بیش از استانداردهای قانونی مورد نیاز، حداقل می کنند.
- ❖ استانداردهای محیطی، اقتصادی و اجتماعی مربوط به سازمان خود را افزایش می دهند.

۴-۴) تکنولوژی را به منظور پشتیبانی از دستیابی به استراتژی های سازمان مدیریت می کنند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ نوعی از تکنولوژی که از استراتژی های کلی سازمان پشتیبانی می کنند را مدیریت می کنند.
- ❖ نمونه تکنولوژی مورد استفاده را برای افزایش چالاکی فرآیندها، پروژه ها و سازمان ارزیابی و توسعه می دهند.
- ❖ ذی نفعان مرتبط را در توسعه و بکارگیری تکنولوژی های جدید برای حداکثر کردن سود بدست آمده درگیر می نمایند.
- ❖ تکنولوژی های نوظهور و جایگزین را با توجه به تاثیرات آنها روی عملکرد، قابلیت و محیط سازمان شناسایی و مورد ارزیابی قرار می دهند.
- ❖ تکنولوژی هایی که از فرهنگ ابتکار و خلاقیت پشتیبانی می کنند را مورد استفاده قرار می دهند.

۴-۵) اطلاعات و دانش را برای پشتیبانی از تصمیم گیری های کارا و موثر و ایجاد یک سازمان کارا مدیریت می کنند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ از این که اطلاعات دقیق و کافی برای پشتیبانی از رهبران خود در تصمیم گیری های به موقع در اختیار آنها قرار گرفته است اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ داده های موجود در سازمان را به اطلاعات و در صورت لزوم به دانش تبدیل می کنند تا این که به صورت موثرتر مورد استفاده قرار گیرد.

- ❖ رویکردی را برای تعامل با ذی نفعان مربوطه و استفاده از دانش آنها برای تولید ایده و اختراع اتخاذ می کنند.
- ❖ دسترسی به اطلاعات و دانش مرتبط با نیروی انسانی خود و کاربران بیرونی را فراهم می کنند ضمن این که امنیت و مالکیت معنوی دارایی های سازمان حفظ می شوند.
- ❖ شبکه های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت های بهبود، ابتکار و خلاقیت ایجاد و مدیریت می نمایند.
- ❖ ایده ها را به واقعیت تبدیل می کنند تا بتوانند در بازه های زمانی مشخص، حداکثر سود را بدست بیاورند.



## ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد محصولات و خدمات خود را برای تولید ارزش افزوده برای مشتریان و ذی نفعان خود طراحی، مدیریت و توسعه می دهند.

۱-۵) فرآیندها برای بهینه کردن ارزش برای ذی نفعان طراحی و مدیریت می شوند.

۲-۵) محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه داده می شوند.

۳-۵) محصولات و خدمات به طور موثری ارتقا یافته و عرضه می شوند.

۴-۵) محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.

۵-۵) روابط با مشتریان مدیریت و ارتقا داده می شوند.

۱-۵) فرآیندها برای بهینه کردن ارزش برای ذی نفعان طراحی و مدیریت می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ چارچوبی از فرآیندهای کلیدی را برای اجرای استراتژی سازمانی مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ فرآیندهایی که فراتر از مرزهای سازمان هستند را گسترش داده و آنها را مدیریت می کنند.
- ❖ از این که صاحبان فرآیندها نقش و مسئولیت خود را در توسعه، نگهداری و توسعه فرآیندها درک می کنند اطمینان حاصل می کنند.

- ❖ ترکیبی معنی دار از شاخص های عملکرد فرآیندها و پیامدهای مرتبط با آنها که کارآمدی و اثربخشی فرآیندهای کلیدی برای رسیدن به اهداف استراتژیک را ممکن می سازد توسعه می دهند.
- ❖ داده هایی که مرتبط با عملکرد و قابلیت های فرآیندهای جاری در سازمان و همچنین محک های مناسب برای رسیدن به بهبود، خلاقیت و نوآوری را مورد استفاده قرار می دهند.

### ۵-۲) محصولات و خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه داده می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ تلاش خود را برای ایجاد ابتکار و نوآوری برای مشتریان خود که شامل خود آنها و ذی نفعان شان می شود که باعث ایجاد تجربیات، خدمات و ابتکارات جدید می شوند را انجام می دهند.
- ❖ از تحقیقات بازار، ارزیابی مشتریان و دیگر بازخوردها برای رسیدگی و شناسایی بهبود با هدف ارتقاء محصول و خدمات خود را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ سهم خود در رابطه با تغییر نیازهای موجود و بالقوه مشتریان را توسعه می دهند.
- ❖ محصول، خدمات و تمام قسمت های چرخه عمر محصول را از طریقی موثر مدیریت می کنند.

### ۵-۳) محصولات و خدمات به طور موثری ارتقا و عرضه داده می شوند.

به عنوان مثال سازمان های سرآمد:

- ❖ نیازها و انتظارات مشتریان بالقوه و موجود خود را شناخته و به آنها رسیدگی می کنند.
- ❖ احتیاجات و انتظارات موجود و بالقوه را به مقادیر با ارزش پایدار و جذاب برای مشتریان بالقوه و موجود خود تبدیل می کنند.
- ❖ مدل کسب و کار را با تعریف مقادیر با ارزش برای خود، نقاط فروش منحصر به فرد، گروه های مشتریانی که به عنوان هدف شناخته می شوند و کانال های توزیع اجرایی می کنند.
- ❖ استراتژی های بازاری را با ارتقاء دادن محصولات و خدمات خود که مطابق خواست مشتریان هدف می باشد توسعه می دهند.

#### ۴-۵) محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ محصولات و خدمات را برای دیدن نیازها و انتظارات مشتریان در رابطه با مقادیر ارزشی پیشنهادی تولید و تحویل می دهند.
- ❖ یک زنجیره ارزشی کارا و موثر را برای اطمینان از این که آنها حتما محصول با ارزش قول داده شده را تولید می کنند توسعه و بهبود می دهند.
- ❖ از این که نیروی انسانی خود دارای منابع و صلاحیت و توانمندی های لازم برای حداکثر کردن نیازهای مشتریان در اختیار دارند اطمینان حاصل می کنند.
- ❖ محصولات و خدمات را در سراسر چرخه عمرشان که شامل استفاده مناسب و بازیافت آنها با در نظر گرفتن تاثیرات آنها روی بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست می شوند را مدیریت می کنند.

❖ عملکرد خود را با توجه به محک های مرتبط با خود سنجیده و از فرصت ها و توانایی های آنها به منظور حداکثر کردن ارزش تولیدی برای مشتریان استفاده می کنند.

### ۵-۵) روابط با مشتریان مدیریت و ارتقا داده می شوند.

به عنوان مثال، سازمان های سرآمد:

- ❖ مشتریان را در رابطه با استراتژی سازمانی، فرآیندها و رویه های اقتباسی برای مدیریت موثر ارتباطی به بخش های مختلفی تقسیم می کنند.
- ❖ نیازهای مشتریان را از نیازهای روزانه گرفته تا بلند مدت می بینند.
- ❖ رابطه ای پایدار را بر اساس شفافیت با مشتریان خود بنا می کنند.
- ❖ مشاهدات و تجربیات را برای دانستن این که آیا محصولات در راستای درخواست های مشتریان هستند یا نه را دائما کنترل و بازبینی می کنند.
- ❖ از این که مشتریان پیرامون مسئولیت های خود در رابطه با استفاده از محصولات و خدمات واضح عمل می کنند اطمینان حاصل می کنند.

## ۶- نتایج مشتری

### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد به نتایج برجسته ای که احتیاجات و انتظارات مشتریان را برآورده می کند، دست پیدا کرده و آنها را حفظ می کنند.

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مجموعه ای از شاخص های عملکرد مرتبط و قابل اندازه گیری را برای معین کردن نحوه آرایش استراتژی و رویه های پشتیبانی بر اساس انتظارات و نیازهای مشتریان مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ اهداف واضح و روشن را برای نتایج کلیدی مشتری بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان در رابطه با استراتژی انتخابی خود قرار می دهند.
- ❖ نتایج را بر اساس درک نیازها، انتظارات و تجربیات گروه های مشخصی از مشتریان تقسیم بندی می کنند.
- ❖ آن دسته از نتایج مشتریان که پایدار و مثبت هستند را حداقل به مدت سه سال نشان می دهند.
- ❖ دلایل اساسی و نتایج بدست آمده از مشاهده روندهای موجود در سازمان و همچنین تاثیراتی که این نتایج روی شاخص های عملکرد و انتظارات مد نظر مشتریان می گذارند را به صورت واضح و شفاف درک می کنند.
- ❖ بر اساس یافته های خود از رابطه های علی و معلولی از عملکرد شان در آینده اطمینان کامل دارند.
- ❖ چگونگی مقایسه نتایج کلیدی در رابطه با مشتریان خود را با سازمان های مشابه و استفاده از داده های مرتبط به عنوان هدف خود را درک می کنند.

## ۶-۱) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات مشتری از سازمان می باشد. این قسمت را می توان از بعضی منابع موجود در سازمان از قبیل تحقیقات موجود، گروه های متمرکز، نرخ های موجود، شکایات و تقدیرات موجود در سازمان بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت ها می توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه های مشتریان درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل مشتریان خود بدست آورد.

این مشاهدات می توانند شامل موارد زیر باشند:

- ❖ تصویر و شهرت سازمان
- ❖ ارزش خدمات و محصول موجود
- ❖ تحویل خدمات و محصول موجود
- ❖ پشتیبانی، ارتباط و ارائه خدمات به مشتریان
- ❖ تعهد و وفاداری مشتری

## ۶-۲) شاخص های عملکرد

این ها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات مشتریان خود مورد استفاده قرار می دهند. این شاخص ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه های پشتیبانی و استراتژی در رابطه با مشتریان سازمان شامل شوند.

مقادیری که می توانند به عنوان شاخص های عملکرد مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از:

- ❖ تحویل محصول و خدمات موجود
- ❖ پشتیبانی، ارتباط و خدمت رسانی در رابطه با مشتریان
- ❖ رسیدگی به شکایات
- ❖ درگیر کردن مشتریان و شرکاء در طراحی محصولات، فرآیندها و غیره.

## ۷- نتایج منابع انسانی

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد نتایج برجسته ای که فراتر از نیازها و انتظارات نیروی انسانی خود هست را به دست آورده و حفظ می کنند.

در عمل، در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مجموعه ای از شاخص های عملکرد مرتبط و مجموعه ای از مشاهدات را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود و رویه های پشتیبانی بر اساس احتیاجات و انتظارات نیروی انسانی خود را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ اهداف روشن و واضح را برای نتایج کلیدی نیروی انسانی بر اساس نیازها و احتیاجات نیروی انسانی خود در راستای استراتژی انتخابی خود انتخاب می کنند.
- ❖ نتایج را برای درک تجارب، نیازها، احتیاجات و انتظارات گروه خاصی از نیروی انسانی را در سازمان خود بخش بندی می کنند.
- ❖ نتایج مثبت در رابطه با نیروی انسانی خود را برای حداقل ۳ سال نشان می دهند.

- ❖ علل به وجود آمدن رویه ها در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می دهند.
- ❖ بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.
- ❖ چگونگی مقایسه نتایج کلیدی نیروی انسانی خود را با سازمان های مشابه درک می کنند، و از این داده ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده می کنند.

### ۱-۷) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات کارکنان از سازمان می باشد. این قسمت را می توان از بعضی منابع موجود در سازمان از قبیل تحقیقات موجود، گروه های متمرکز، نرخ های موجود، مذاکرات و ارزیابی های نظام مند بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت ها می توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه های کارکنان درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل کارکنان خود بدست آورد.

این مشاهدات می توانند شامل موارد زیر باشند:

- ❖ تعهد، درگیری و رضایت بخشی
- ❖ توانمند سازی و انگیزه دادن
- ❖ مدیریت و رهبری
- ❖ مدیریت عملکرد و شایستگی
- ❖ آموزش و توسعه شغلی
- ❖ ارتباطات موثر



## ❖ شرایط کاری

## ۲-۷) شاخص های عملکرد

اینها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات مشتریان خود مورد استفاده قرار می گیرند. این شاخص ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه های پشتیبانی و استراتژی در رابطه با مشتریان را سازمان شامل شوند.

مقادیری که می توانند به عنوان شاخص های عملکرد مورد استفاده قرار بگیرند عبارتند از:

❖ فعالیت های مرتبط با تعهد و درگیری با کار

❖ فعالیت های مرتبط با مدیریت عملکرد و شایستگی

❖ عملکرد رهبری

❖ آموزش و توسعه شغلی

❖ ارتباطات داخلی

## ۸- نتایج جامعه

### تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد نتایج برجسته ای که فراتر از نیازها و انتظارات ذی نفعان خود در جامعه است را کسب نموده و حفظ می نمایند.

در عمل، در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مجموعه ای از شاخص های عملکرد مرتبط و مجموعه ای از مشاهدات را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود و رویه های پشتیبانی بر اساس احتیاجات و انتظارات ذی نفعان خارجی مرتبط با خود را مورد استفاده قرار می دهند.
- ❖ اهداف روشن و واضح را برای نتایج کلیدی جامعه بر اساس نیازها و احتیاجات ذی نفعان مرتبط با خود را در راستای استراتژی انتخابی انتخاب می کنند.
- ❖ نتایج را برای درک تجارب، نیازها، احتیاجات و انتظارات ذی نفعان خود را در سازمان بخش بندی می کنند.
- ❖ نتایج مثبت در رابطه با جامعه خود را برای حداقل ۳ سال نشان می دهند.
- ❖ علل به وجود آمدن روند مشاهده شده در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می دهند.
- ❖ بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.
- ❖ چگونگی مقایسه نتایج کلیدی جامعه خود را با سازمان های مشابه درک می کنند، و از این داده ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده می کنند.

## ۸-۱) مشاهدات و دریافت ها

این قسمت بیانگر مشاهدات جامعه از سازمان می باشد. این قسمت را می توان از بعضی منابع موجود از قبیل تحقیقات موجود، گزارش ها، مقالات چاپ شده، جلسات عمومی، سازمان های غیردولتی، نماینده های مردم و منابع دولتی بدست آورد. از این مشاهدات و دریافت ها می توان برای دستیابی به درک واضح و روشنی از کارایی سازمان با استفاده از دیدگاه های جامعه درباره استقرار و نتایج حاصل از استراتژی سازمان در مقابل جامعه خود بدست آورد.

این مشاهدات می توانند شامل موارد زیر باشند:

- ❖ تاثیرات زیست محیطی
- ❖ تصویر و شهرت سازمان
- ❖ تاثیرات اجتماعی
- ❖ تاثیرات محل کار
- ❖ پوشش رسانه ای

## ۸-۲) شاخص های عملکرد

اینها مقادیری در داخل سازمان هستند که توسط سازمان به منظور کنترل، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و همچنین برای پیش بینی تاثیر آنها روی مشاهدات و ادراکات جوامع مرتبط با خود مورد استفاده قرار می دهند. این شاخص ها باید یک دید و درک واضحی از تاثیر فرآیندها، رویه های پشتیبانی و استراتژی و استراتژی های محیطی و اجتماعی در رابطه با جوامع مرتبط با سازمان را شامل شوند.

مقادیری که می توانند به عنوان شاخص های عملکرد مورد استفاده قرار بگیرند عبارتند از:

- ❖ فعالیت های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی
- ❖ پیروی از مقررات موجود
- ❖ عملکرد در رابطه با ایمنی و سلامتی
- ❖ مسئولیت در رابطه با منابع و عملکرد موجود

## ۹- نتایج حاصل از کسب و کار

تعریف معیار از دیدگاه EFQM

سازمان های سرآمد نتایج برجسته ایی فراتر از نیازها و انتظارات ذی نفعان در محیط کسب و کار، کسب نموده و حفظ می کنند.

در عمل در می یابیم که سازمان های سرآمد:

- ❖ مجموعه ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را برای تعیین آرایش موفق استراتژی خود بر اساس احتیاجات و انتظارات ذی نفعان کسب و کار، بهبود می دهند.
- ❖ اهداف واضح و روشن را برای نتایج کلیدی در ارتباط با کسب و کار خود را بر اساس نیازها و انتظارات ذی نفعان را در راستای استراتژی انتخابی انتخاب می کنند.
- ❖ نتایج را برای درک عملکرد نواحی خاصی از سازمان، نیازها و انتظارات ذی نفعان بخش بندی می کنند.
- ❖ نتایج مثبت در رابطه با کسب و کار خود را برای حداقل ۳ سال نشان می دهند.

- ❖ علل به وجود آمدن روند مشاهده شده در سازمان و تاثیر آن روی دیگر شاخص های عملکرد و نتایج مرتبط با آنها را به وضوح مورد بررسی قرار می دهند.
- ❖ بر اساس درک خود از روابط علی و معلولی موجود، از عملکرد و نتایج خود در آینده اطمینان کامل دارند.
- ❖ چگونگی مقایسه نتایج کلیدی در رابطه با کسب و کار خود را با سازمان های مشابه درک می کنند، و از این داده ها برای رسیدن به اهداف شان استفاده می کنند.

## ۹-۱) نتایج کسب و کار

این قسمت شامل نتایج کلیدی مالی و غیر مالی مرتبط با کسب و کار می شود که نشان دهنده موفقیت سازمان در راستای استراتژی سازمانی است. مجموعه ای از مقادیر و اهداف مرتبط تعریف و مورد موافقت ذی نفعان قرار خواهند گرفت.

مقادیر مرتبط با نتیجه شامل مقادیر زیر می باشند:

- ❖ نتایج مالی
- ❖ مشاهدات ذی نفعان مرتبط با کسب و کار
- ❖ عملکرد بر مبنای بودجه
- ❖ حجم محصولات یا خدمات ارسالی
- ❖ نتایج فرآیندهای کلیدی

## ۹-۲) شاخص های عملکرد کسب و کار

این قسمت شامل شاخص های مالی و غیر مالی کلیدی مرتبط با کسب و کار که برای اندازه گیری عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می گیرند می شوند. آنها کمک به کنترل، درک، پیش بینی و بهبود سازمان مشابه با نتایج کلیدی عملکرد می کنند.

موارد زیر شامل معیارهای عملکرد می شوند:

- ❖ شاخص های مالی
- ❖ هزینه های پروژه
- ❖ شاخص های عملکرد فرآیندهای کلیدی
- ❖ عملکرد شرکا و تامین کنندگان
- ❖ دانش، اطلاعات و تکنولوژی

## یکپارچه سازی مفاهیم اساسی در قالب معیار

همزمان با اصلاح نسخه سال ۲۰۱۰ مدل سرآمدی EFQM، نکات راهنما متشکل از مفاهیم اساسی سرآمدی در قالب یک معیار یکپارچه شدند.

مفاهیم اساسی ابتدا مورد بازبینی قرار گرفته و سپس از نسخه بروز شده آنها به عنوان پایه و اساس نکات راهنما در اجزای معیار مدل سرآمدی EFQM استفاده شد. این معیار مفاهیم بازبینی در سطوح بالا و تحلیل جزئیات مربوط به آنها از طریق معیارهای مدل سرآمدی یکپارچه کرده و ارتباط معنی داری بین آنها برقرار می کند. این نکات راهنما را در عمل می توان به ۵ معیار فعال تقسیم کرد. پس از بدست آمدن نتایج مرتبط با هر کدام از معیارها، از این نتایج برای کنترل کارایی و اثربخشی آنها و محیط کاری در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. جدول زیر نشان دهنده این رابطه هاست:

معیار	۱. رهبری					۲. استراتژی					۳. کارکنان					۴. شرکا و منابع					۵. فرآیندها، محصولات و خدمات				
	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱
ایجاد ارزش برای مشتری																									
ایجاد آینده ای پایدار																									
توسعه قابلیت های سازمانی																									
خلاقیت و نوآوری																									
رهبری از طریق چشم انداز و یکپارچگی																									
مدیریت چابک																									
موفقیت بر اساس استعداد کارکنان																									
نتایج پایدار																									

## منطق RADAR:



منطق رادار یک ابزار مدیریتی نظام مند، قدرتمند و پویا است که رویکرد ساختار یافته ای را برای پرسش درباره عملکرد یک سازمان ایجاد می کند.

در بالاترین سطح، منطق رادار بیان می کند که یک سازمان احتیاجاتی از این قبیل دارد:

- ❖ تعیین و اندازه گیری نتایجی (Results) که هدف آن دستیابی به بخشی از استراتژی سازمان است.
- ❖ یک مجموعه یکپارچه از رویکردهایی (Approaches) که برای دستیابی به نتایج مورد نیاز در حال و آینده مورد نیاز هستند را طراحی و توسعه می دهند.
- ❖ گسترش رویکردها (Deploy Approach) از طریق سیستماتیک برای اطمینان از اجرایی شدن آنها.



❖ ارزیابی (Assess) و اصلاح (Refine) رویکردهای توسعه داده شده بر اساس کنترل و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیت های یادگیری در حال انجام.

برای کمک به پشتیبانی از تحلیل قوی و بی نقص، عناصر منطق رادار را می توان به مجموعه ای از شاخص ها که در زیر نشان داده شده است تقسیم کرد:

## تحلیل توانمند سازها

### رویکرد

- **دقیق و واضح بودن:** این رویکرد منطق روشنی بر اساس نیازهای ذی نفعان مرتبط و فرآیندهای سازمان دارند.
- **یکپارچگی:** این رویکردها از استراتژی سازمان پشتیبانی می کنند و با دیگر رویکردهای مرتبط در ارتباط هستند.

### آرایش و نحوه قرار گیری

- **اجرا:** این رویکردها در مناطق مرتبط و در زمان های مشخصی اجرایی می شوند.
- **دارای ساختار:** این رویکردها ساختار یافته و نظام مند هستند و باعث انعطاف پذیری و چابکی سازمان می شود.

### ارزیابی و اصلاح

- **سنجش و اندازه گیری:** کارایی و بهره ور بودن رویکردها و نحوه آرایش آنها به صورت مناسب اندازه گیری می شوند.

- **آموزش و خلاقیت:** آموزش و خلاقیت برای خلق فرصت های موجود برای بهبود یا نوآوری مورد استفاده قرار می گیرند.
- **بهبود و نوآوری:** خروجی های مراحل سنجش و اندازه گیری، آموزش و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت بندی و اجرایی کردن بهبودها و نوآوری ها مورد استفاده قرار می گیرند.

## تحلیل نتایج

### ارتباط و قابلیت استفاده

- **محدوده و ارتباط:** مجموعه ای منسجم از نتایج، شامل نتایج کلیدی، مشخص می شوند که نشان دهنده عملکرد سازمان در رابطه با استراتژی خود، اهداف و نیازها و انتظارات ذی نفعان مرتبط هستند.
- **تمامیت و کمال:** نتایج، به موقع، قابل اعتماد و دقیق است.
- **تقسیم بندی:** نتایج به طور مناسب برای ارائه دیدگاه های پرمعنی تقسیم بندی می شوند.

### عملکرد

- **تمایلات و گرایشات:** روندهای مثبت یا عملکرد مداوم و پیوسته برای حداقل سه سال.
- **اهداف:** اهداف مربوطه تنظیم و به طور مداوم برای دستیابی به نتایج کلیدی در راستای اهداف استراتژیک اندازه گیری می شوند.
- **مقایسات:** مقایسات مرتبط بیرونی ایجاد شده و برای رسیدن به نتایج کلیدی در راستای اهداف استراتژیک مناسب هستند.
- **اطمینان:** این اطمینان وجود دارد که سطوح عملکرد برای استفاده در آینده بر اساس نمودارهای روابط علی و معلولی حفظ و نگهداری می شوند.

## منطق RADAR برای توانمند سازها

ماتریس توانمند ساز برای پشتیبانی از تحلیل رویکردها مطابق با پنج معیار توانمندساز مورد استفاده

قرار می گیرند:

- ❖ رهبری
- ❖ استراتژی
- ❖ افراد
- ❖ شرکاء و منابع
- ❖ فرآیندها، محصولات و خدمات

## استفاده از ماتریس توانمندساز

بر اساس همه شواهد موجود، استفاده از رادار توانمندساز برای مجموعه ای از رویکردها قابل قبول خواهد بود.

رادار در برگیرنده شواهدی از قبیل این که انتظار ما از سازمان چیست را نشان می دهد.

امتیاز و نمره کل نباید از حد معینی بیشتر شود. به عنوان مثال اگر رویکردها دقیق و واضح نیستند یا به طور کامل قسمتی از معیار مورد ارزیابی را پوشش نمی دهد، چگونگی امتیاز به دیگر شاخص ها مهم نیست و نمره داده شده محدود به دقت و واضح بودن رویکردها می شوند.

روش	راهنما	ناتوانی	توانایی محدود	توانایی کامل	در سطح جهانی
Sound	روش ها به صورت منطقی و شفاف بر اساس نیازهای ذی نفعان تدوین شده و فرآیند محور هستند.				
یکپارچه	فرآیندها از استراتژی پشتیبانی می کنند و با سایر فرآیندها در تعامل هستند.				
گسترش		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی کامل	در سطح جهانی
اجرا	فرآیندها به موقع و متناسب اجرا می شوند				
ساختار یافته	اجرا ساختار یافته است و انعطاف پذیری و چابکی سازمانی را تقویت می کند				
ارزیابی و پالایش		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی کامل	در سطح جهانی
اندازه گیری	کارایی و اثر بخشی روش ها و نحوه اجرای آنها به خوبی اندازه گیری می شود				
یادگیری و خلاقیت	یادگیری و خلاقیت به منظور ایجاد فرصت هایی برای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می گیرند.				
بهبود و نوآوری	خروجی های بخش اندازه گیری و یادگیری و خلاقیت به منظور ارزیابی، اولویت بندی و اجرای بهبود و نوآوری مورد استفاده قرار می گیرد				
مقیاس		۰ درصد	۲۵ درصد	۵۰ درصد	۷۵ درصد
امتیاز کل					۱۰۰ درصد

## منطق RADAR برای نتایج

ماتریس نتایج برای پشتیبانی از تحلیل نتایج مطابق با چهار معیار مورد نظر برای ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرند:

- ❖ نتایج مشتری
- ❖ نتایج نیروی انسانی
- ❖ نتایج جامعه
- ❖ نتایج کسب و کار

## ماتریس نتایج

بر اساس همه شواهد موجود، رادار برای مجموعه ای از نتایج مورد استفاده قرار می گیرد.

رادار شواهدی از قبیل این که انتظار ما از سازمان چیست را نشان می دهد.

امتیاز و نمره کل نمی تواند از «محدوده و ارتباط» نتایج در دسترس بیشتر شود. به عنوان مثال اگر مجموعه نتایج در دسترس به طور کامل قسمتی از معیار مورد ارزیابی را در رابطه با اهداف استراتژیک سازمان پوشش نمی دهد، نمره کل داده شده محدود به «محدوده و ارتباط» داده های در دسترس می باشند.

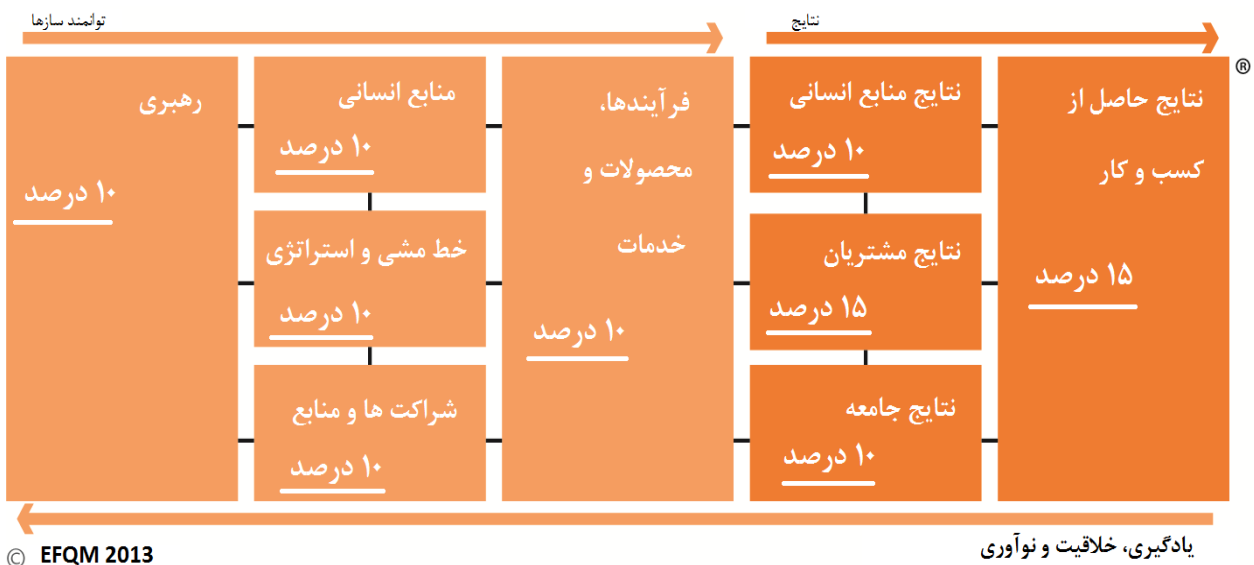
ارتباط و قابلیت بکارگیری	راهنما	ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
وسعت و ارتباط	مجموعه ای کامل از نتایج، شامل نتایج کلیدی، شناسایی شده است که کارایی سازمان را با توجه به استراتژی، اهداف و همچنین انتظارات و نیازهای ذی نفعان نشان می دهد.					
یکپارچگی	نتایج به موقع، قابل اتکا و صحیح هستند.					
بخش بندی	نتایج به خوبی دسته بندی شده اند تا دید و درک خوبی ایجاد نمایند.					
کارایی		ناتوانی	توانایی محدود	توانایی	توانایی کامل	در سطح جهانی
روند	روند های مثبت و کارایی خوب حداقل برای ۳ سال تداوم داشته اند.					
اهداف	اهداف متناسب تدوین شده و نتایج کلیدی به صورت پیوسته و در راستای استراتژی در حال دستیابی هستند.					
مقایسه	مقایسه ها با خارج از سازمان انجام شده و نتایج کلیدی همراستا با استراتژی در این مقایسه ها به خوبی تایید شده اند.					
اعتماد و اطمینان	این اطمینان وجود دارد که با توجه به روابط علی و معلولی موجود، سطوح کارایی در آینده نیز وجود خواهد داشت.					
مقیاس		۰ درصد	۲۵ درصد	۵۰ درصد	۷۵ درصد	۱۰۰ درصد
امتیاز کل						

## نحوه امتیاز دهی به مدل سرآمد EFQM

ابزار مدیریتی و ارزیابی رادار برای ارزیابی روش استفاده شده برای امتیاز دهی به سازمان های متقاضی جایزه سرآمدی ایجاد شده است که اکثر جایزه های سرآمدی اروپایی است.

اصول زیر که در نتیجه استفاده از منطق رادار به دست می آید، هنگامی که عملکرد یک سازمان طی زمان بهبود پیدا می کند باعث افزایش نمره مدل می شوند. ۵۰ درصد از امتیازات به توانمندسازها و ۵۰ درصد مابقی به نتایج تخصیص می یابند. این مورد برای اطمینان از این است که سازمان ظرفیت و توانایی حفظ و نگهداری عملکرد خود در آینده را دارد.

هنگامی که به یک سازمان توسط ماتریس رادار امتیاز دهی می شود، به هریک از ۹ معیار موجود وزنی برای محاسبه امتیازات آنها تخصیص داده می شود. این وزن ها در سال ۱۹۹۱ به عنوان نتیجه یک تحقیق مشاوره ای گسترده در سراسر اروپا ایجاد گردید. آنها به صورت دوره ای آن وزن ها را مورد بازبینی قرار می دهند و نمودار زیر وزن های فعلی را نشان می دهد.



به طور کلی به هر بخش از معیارها وزن برابر تخصیص داده می شود، به عنوان مثال هر یک از ۵ قسمت معیار رهبری به میزان ۲۰ درصد از ۱۰۰ امتیاز موجود را می گیرند. با این حال دو استثنا نیز وجود دارد:

- معیار ۶-۱ به میزان ۷۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۶ را به خود اختصاص می دهد در حالیکه معیار ۶-۲ به میزان ۲۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۶ را به خود اختصاص می دهند.
- معیار ۷-۱ به میزان ۷۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۷ را به خود اختصاص می دهند در حالیکه معیار ۷-۲ به میزان ۲۵ درصد از امتیازات تخصیص داده شده به معیار ۷ را به خود اختصاص می دهند.

هر قسمت از معیارهای موجود با استفاده از ماتریس رادار مورد ارزیابی قرار گرفته و نمره دهی می شود. سپس این امتیازات برای بدست آوردن امتیاز معیار مرجع با یکدیگر ترکیب می شوند. در مرحله آخر امتیازات بدست آمده برای وزن ها تبدیل به امتیاز کلی از ۰ تا ۱۰۰۰ می شوند.



## واژه نامه

**چالاکی (Agility):** توانایی سازمان برای این که سریع تر و کارآمد تر خود را با تغییرات موجود وفق دهد، را چالاکی یا چابکی می گویند.

**رویکرد (Approach):** راه و روش کلی برای این که چیزی اتفاق بیفتد، یک رویکرد شامل فرآیندها و فعالیت های نظام مند در چارچوب مشخصی از رویه ها و الگوها می شود.

**ارزیابی و محک زدن؛ بهینه کاوی (Benchmarking):** مقایسه ای سیستماتیک از رویکردهای موجود در سازمان با دیگر سازمان های مرتبط که به بهبود عملکرد سازمان منجر می شود.

**مدل کسب و کار (Business Model):** عناصر کسب و کار که باعث ایجاد ارزش در سازمان می شوند، این عناصر شامل پیشنهادات ارزش دار، فرموله کردن سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی سازمان می شوند.

**ذی نفعان کسب و کار (Business Stakeholder):** افرادی هستند که فراهم کننده سرمایه برای سازمان هستند، افرادی که تیم مدیریت نهایتاً به آنها گزارش می دهند. در شرکت ها این نقش را صاحبان، ذی نفعان یا سرمایه گذاران دارند. در بخش های عمومی، این نقش می تواند بر عهده دولت، وزراء یا سیاست مداران باشد.

**توانایی و قابلیت ها (Capabilities):** کیفیت توانایی تبدیل ظرفیت به فعالیت ها و نتایج به وسیله دسترسی به دانش مرتبط، صلاحیت، تخصص، منابع و فرآیندها را گویند.

**ظرفیت ها (Capacities):** اندازه گیری این که چه چیزهایی به صورت نظری و تئوری قابل دستیابی است، معمولا با واژگانی مانند اندازه، حجم یا تعداد بیان می شود. در سازمان ها، این مقدار معمولا با مقایسه حداکثر خروجی که در تئوری بدست آمده با خروجی واقعی بدست آمده در عمل به دست می آید که نتیجه آن به صورت درصد بیان می شود.

**مدیریت تغییر (Change Management):** رویکردی برای رهبری کردن تغییر در افراد، تیم ها و سازمان ها از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب و تعریف شده در آینده. این یک فرآیند سازمانی با هدف کمک به ذی نفعان برای پذیرش تغییرات در محیط کسب و کاری خود است.

**مقایسات (Comparisons):** داده های مورد استفاده برای مقایسه عملکرد یک فرآیند یا یک سازمان با یک مورد مشابه دیگر.

**بهبود پیوسته (Continual Improvement):** بهبود مداوم فرآیندهایی که منجر به دستیابی به سطوح بالای عملکرد از طریق تغییر افزایشی آنها می شود را گویند.

**صلاحیت اصلی (Core Competence):** انجام خوب و بی نقص فعالیت ها و قابلیت های داخلی که برای رقابت، سود و بهره وری سازمان مهم هستند.

**صلاحیت قانونی شرکت (Corporate Governance):** ساختاری شامل اعتبار و کنترل داخل سازمان که برای کمک به انجام تعهدات حقوقی، مالی و اخلاقی شرکت استفاده می شود.

**خلاقیت (Creativity):** تولید و آفرینش ایده ها که برای بهبود یا نو کردن محصولات، خدمات، فرآیندها، سیستم ها یا تعاملات اجتماعی مورد استفاده قرار می گیرد.

**عوامل بحرانی موفقیت (Critical Success Factor):** تعداد محدود مشخصه ها (معمولا بین ۳ تا ۸ مورد)، شرایط و متغیرهایی که تاثیر مستقیم روی بهره وری یک سازمان، پروژه و یا برنامه دارند را گویند.

**فرهنگ (Culture):** مجموعه مشخصی از ارزش ها و معیارهایی که توسط افراد و گروه ها در سازمان به اشتراک گذاشته می شود که باعث کنترل راه های تعامل با یکدیگر در داخل سازمان و با ذی نفعان بیرون از سازمان می شود.

**مشتری (Customer):** دریافت کننده محصولات و خدمات تولید شده توسط سازمان را گویند.

**تنوع (Diversity):** به میزان افراد یک سازمان که از تشخیص، درک و مشخصه هایی که در کل باعث یکپارچگی سازمان می شوند بهره مند هستند گویند. تنوع می تواند به سن، نژاد، قومیت، جنسیت، اعتقادات، توانایی های فیزیکی و گرایش های جنسی ارتباط داشته باشد.

**توانایی استخدام شدن (Employability):** توانایی یک شخص برای بدست آوردن و حفظ اشتغال را گویند. این واژه بسته به موقعیت مورد استفاده از آن می تواند معانی مختلفی داشته باشد. برای افراد، این مورد می تواند به معنی ثبات و تحرک باشد. برای سازمان این مورد می تواند به معنای انعطاف پذیری باشد.

**توانمندسازی (Empowerment):** فرآیندی که به وسیله آن افراد یا تیم ها قادر به گرفتن تصمیماتی و عمل کردن به آنها در حیطه وظایف خاصی می شوند.

**فرصت برابر (Equal Opportunity):** اطمینان از این که همه افراد از موقعیت برابر و عادلانه صرف نظر از سن، نژاد، قومیت، جنسیت، اعتقادات، توانایی ها یا عدم توانایی های فیزیکی و گرایش های جنسی برخوردارند.

**مفاهیم اساسی سرآمدی (Fundamental Concepts of Excellence):** مجموعه ای از اصول کلیدی و اثبات شده ای که مدل سرآمدی EFQM بر اساس آنها است.

**خوب/بهترین عمل (Good/Best Practice):** روش ها، فرآیندها، رویه ها و رویکردهای برتر که منجر به دستاوردهای استثنایی برای سازمان می شوند. از آنجایی که یافتن بهترین مورد برای سازمان ها کار مشکلی است بنابراین توسط اکثر سازمان ها «عمل خوب» ترجیح داده می شود. راه هایی که برای یافتن عمل خوب و بهتر در بیرون از سازمان وجود دارد شامل یادگیری و ارزیابی خود با شرکت های بیرون از سازمان می شوند.

**نوآوری (Innovation):** تبدیل ایده ها به محصولات، خدمات، سیستم ها، فرآیندها و یا تعاملات اجتماعی جدید را نوآوری گویند.

**سرمایه فکری (Intellectual Capital):** ارزش یک سازمان است که نمی توان آن را در حساب های مالی سازمان آورد. این مورد نشان دهنده دارایی های نامشهود سازمان است و اغلب به تفاوت بین ارزش دفتری و بازار گفته می شود.

**فرآیندهای کلیدی (Key Process):** فرآیندهایی که اغلب برای دستیابی به استراتژی و محقق شدن ارزش در سازمان مهم هستند را گویند.

**دانش (Knowledge):** دانش عبارت است از بدست آوردن تخصص و مهارت توسط یک شخص که آن را از طریق تجربه و آموزش بدست می آورد، که می تواند شامل درک عملی و/یا تئوری یک موضوع شود. درحالی که داده شامل حقایق پردازش نشده و خام و اطلاعات

شامل داده های دارای چارچوب و چشم انداز می باشند در نتیجه دانش به اطلاعات دارای راهنما و توانایی عملی شدن گفته می شود.

**رهبران (Leaders):** فردی که وظیفه هماهنگ کردن و متعادل کردن فعالیت ها و علایق همه افرادی که به نوعی در سازمان دخیل هستند را دارا می باشد.

**شبکه های یادگیری (Learning Networks):** گروهی از افراد با یک هدف مشترک که اطلاعات فردی، دانش و تجربه خود را برای یادگیری بیشتر افراد با هم به اشتراک می گذارند.

**سیستم مدیریت (Management System):** چارچوبی از فرآیندها، شاخص های عملکردی/نتایج مرتبط و سیستم بهبود و مدیریت فرآیند که برای اطمینان از این که سازمان توانایی انجام چشم انداز و ماموریت خود را دارد گویند.

**ماموریت (Mission):** بیانیه ای که شرح دهنده هدف یا علت وجودی یک سازمان می باشد که توسط ذی نفعان سازمان مورد تایید قرار می گیرد.

**پویایی (Mobility):** تمایل و توانایی افراد برای تغییر شغل و یا محل کار خود.

**چالاکی سازمانی (Organizational Agility):** توانایی پاسخگویی و انطباق به یک فرصت و تهدید در زمان مناسب را گویند.

**قابلیت سازمانی (Organizational Capability):** توانایی و ظرفیت یک سازمان برای دستیابی به اهداف مشخص گفته می شود. سازمان می تواند این قابلیت را افزایش دهد، به عنوان مثال از طریق توسعه و یادگیری داخلی و یا همکاری های بیرون از سازمان.

**شریک (Partner):** انتخاب یک همکار بیرونی برای سازمان که با آن کار می کند برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع پایدار و متقابل.

**مشارکت (Partnership):** یک ارتباط کاری پایدار بین سازمان و شرکاء برای ایجاد و تسهیم ارزش افزوده برای هر دو طرف. از جمله شرکاء سازمان می توان به تامین کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان و نهادهای آموزشی اشاره کرد. شرکای استراتژیک از اهداف استراتژیک سازمانی حمایت می کنند.

**افراد و نیروی انسانی (People):** همه افرادی که توسط سازمان به صورت پاره وقت و یا تمام وقت استخدام می شوند.

**مشاهده و دریافت؛ ادراک (Perception):** عقیده و نظر ذی نفعان درباره سازمان را گویند.

**فرآیند (Process):** مجموعه ای از فعالیت هایی که متقابلاً با یکدیگر در ارتباط هستند، این به این دلیل است که خروجی یک فعالیت برای فعالیت دیگر ورودی محسوب می شود. فرآیندها با تبدیل ورودی ها به خروجی ها از طریق استفاده از منابع موجود ایجاد ارزش می کنند.

**محصولات (Products):** کالاهای توزیع شده تجاری که نتیجه فرآیندهای ساخت و تولید هستند که این کالاها از روش های به خصوصی توزیع می گردند. در یک مفهوم گسترده، محصولات شامل طیف گسترده ای از کالاهای معمولی تا تاسیسات پیچیده ای مانند امکانات موجود در کارخانجات و یا گیاهان می باشد.

**بیانیه هدف (Purpose Statement):** در بعضی از سازمان ها به جای استفاده از بیانیه چشم انداز یا ماموریت از این مورد استفاده می کنند.

**جامعه (Society):** زیرساخت های اجتماعی خارج از سازمان که می تواند از سازمان تاثیر پذیری داشته باشد.

**ذی نفع (Stakeholder):** فرد، گروه و یا سازمانی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم از سازمان تاثیر می گیرد و یا می تواند روی آن تاثیرگذار باشد. مثال هایی از ذی نفعان خارجی صاحبان (سهامداران)، مشتریان، تامین کنندگان، شرکاء، سازمان های دولتی و نمایندگان جوامع مختلف هستند. مثال هایی برای ذی نفعان داخلی سازمان افراد یا گروه هایی از افراد داخل سازمان هستند. (ذی نفعان مرتبط با کسب و کار را ملاحظه کنید).

**استراتژی (Strategy):** یک برنامه ریزی در سطح بالا برای سازمان که شرح دهنده روش و تاکتیک یک سازمان برای رسیدن به چشم انداز و مأموریت خود می باشد، که برای رسیدن به چشم انداز و مأموریت سازمان از اهداف کوتاه مدت و استراتژیک استفاده می کنند.

**ارزش پیشنهادی (Value Proposition):** تمایز بین ارزش محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری را گویند.

**ارزش ها (Values):** الگوها و یا فلسفه های عملیاتی که راهنمای رفتار داخلی یک سازمان و همچنین ارتباط هر چه بهتر با محیط خارج از سازمان می باشد. ارزش ها فراهم کننده راهنمایی برای افراد در مورد این که چه چیزهایی خوب و مطلوب است و چه چیزهایی خوب و مطلوب نیست می باشد. ارزش ها تاثیر زیادی روی رفتار افراد داخل سازمان دارند و به عنوان دستورالعمل هایی در همه شرایط مورد استفاده قرار می گیرد.

**چشم انداز (Vision):** توضیح این که سازمان در بلند مدت به کجا می خواهد برسد می باشد. چشم انداز پایه و اساسی برای رویکردها و استراتژی های کوتاه مدت می باشد.

## EFQM EXCELLENCE MODEL

**EFQM  
MODEL  
2013**

**Excellent Organisations**  
achieve and sustain outstanding levels  
of performance that meet or exceed  
the expectations of all their stakeholders

