



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تعالی سازمانی در سازمان ها

فاطمه نعیمی^۱، مهدی حسین زاده^۲

۱- دانشجوی کاردانی رشته تکنولوژی آموزشی دانشگاه اریکه پرسپولیس

۲- دکترای مدیریت آموزشی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند

E-mail: Mahdi_modiriat@yahoo.com

چکیده

در ارزیابی عملکرد سازمانها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و میزان دستیابی سازمانها به کیفیت و عملکرد بهتر، به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی مؤثر است. تعالی سازمانی، تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است. بر این اساس، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. در این مقاله، سه مدل تعالی سازمانی، مدل تعالی دمینگ یا مدل مدیریت کیفیت جامع ۲، مدل تعالی مالکولم بالدریج ۳ و مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع C شرح داده میشود. پرسشی که مطرح شده این است که سازمانها برای ارزیابی تعالی خود از کدام مدل باید استفاده کنند که با توجه به شرایط هر سازمان و اشراف ارزیاب آن سازمان به این مدلها، انتخاب صورت میگیرد.

کلیدواژه ها: تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت، سازمان، مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱- مقدمه

امروزه بنگاه های اقتصادی کشور در فرآیند جهانی شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی با چالش های بیشماری مواجه هستند. حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند، همچنین به سود آوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند.

مدل های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار، در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. با بکارگیری این مدلها سازمانها می توانند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند. مدلهای سرآمدی کسب و کار پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و چه معیارهایی بر رقبای آن حاکم است؟

امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدلها جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کار در تعالی، رشد و ثروت آفرینی می باشند. مدلهای تعالی با محور قراردادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضا سازمان می تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند.

دستاوردهای بالغ بر ۵۰ سال تجربه برنامه ریزی توسعه، شرایط خطیر کنونی اقتصاد ایران به ویژه روند نگران کننده عرضه و تقاضای نیروی کار، روند نگران کننده و نزولی سرمایه گذاری در بخشهای مولد اقتصاد در کنار حجم عظیم منابع و امکانات موجود اما بلا استفاده در سطح کشور و بالاخره روند جهانی شدن اقتصاد هر یک به نوعی و با منطق خاص خود نشان دهنده این واقعیت هستند که راه منحصر به فرد موفق برای رویایی فعال و ثمر بخش با چالشهای موجود جهانی شدن، سامان دادن برنامه های توسعه کشور بر پایه اصول و موازین بهره وری است، برنامه ای که در آن به جای اتخاذ رویکرد تزریق مستمر و فزاینده ارز و ریال، بر کارآمد سازی نحوه استفاده از منابع تاکید می گردد و با توجه به این امر و همچنین نگرانی صنایع و سازمانهای اقتصادی کشور از پیوستن به



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تجارت جهانی و طرح سوالاتی که آیا سازمانهای صنعتی کشور ما توان رقابت در این فضا را دارند؟ در چه معیارهایی ضعیف هستیم؟

سازمانهای ما چگونه باید باشند که در رقابت پیروز میدان باشیم؟ و تفاوت سازمان ما با یک سازمان سر آمد و متعالی در مقیاس جهانی چیست؟

دلایلی است که موجب شد موسسات اقتصادی کشورمان به دنبال الگوهایی از سازمانهای موفق در امر کسب و کار باشند، سازمانهایی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می کند و در این راه سرآمد دیگر سازمانها هستند و می دانند در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کنند [1].

۲- مبانی نظری

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن می باشد. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است، در یک کلام، مسیر برتری تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (بیک زاد، ۱۳۸۸).

تعالی از دید افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. به گونه ای که هر یک از گروه های کارمندان، مدیران و مشتریان یک سازمان تعبیر خاص خودشان را از سازمان متعالی می کنند. کارمندان، تعالی سازمان را در نظام حقوقی مناسب و امکانات رفاهی می دانند. مدیران تعالی را داشتن اهداف بلند مدت و راهکارهای مناسب برای رسیدن به آنها تعبیر می کنند. مشتریان نیز ارائه محصولات و خدمات مناسب در زمان مناسب را از ویژگی های یک سازمان متعالی می دانند و انتظار دارند که سازمان برای آنها ارزش قائل شود و نیازهای آنها را فراهم نماید. از طرفی همه گروه های ذکر شده در یک جامعه زندگی می کنند. سازمانهای ممتاز و برجسته واقعی، سازمانهایی هستند که کلیه نتایجی که بدست آورده اند و اطمینانی که از حفظ و نگهداری نتایج درآینده دارند در تلاش جهت رضایت مندی کلیه طرفهای دینفع قرار دهند [3].



وزارت صنعت، معدن و تجارت
مرکز ملی کیفیت

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، امکان بهسازی و پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (European Foundation for Quality Management Excellence Model) یا EFQM، محبوب‌ترین و پرکاربردترین ابزار مدیریت کیفیت در اروپا و یک چارچوب خودارزیابی برای اندازه‌گیری توانمندی‌ها و زمینه‌های بهبود سازمان در تمامی فعالیت‌ها است. این مدل به عنوان یک سیستم مدیریتی، نظم و ترتیب خودارزیابی سازمانی را تشویق می‌کند. به طور کلی، مدل تعالی سازمانی (efqm)، مجموعه‌ای منسجم و گسترده از پیش فرض‌ها را درباره آنچه برای مدیریت یک سازمان لازم است، ارائه می‌دهد. هر سازمان می‌تواند برای مدیریت و توسعه از مدل efqm، به روش خاص خود استفاده کند. خوب است بدانید در این مدل، واژه «تعالی» به این دلیل استفاده می‌شود که efqm بر آنچه سازمان برای ارائه محصولات عالی به مشتریان و ذینفعان، می‌تواند انجام دهد، متمرکز است. بنابراین کارایی و پایداری از عناصر اصلی این سیستم به شمار می‌رود. مدل EFQM، مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع (TQM) است. با استفاده از این مدل، سازمان‌ها می‌توانند سایر سازمان‌ها را به عنوان یک مدل در نظر گرفته و اطلاعات را با روشی کارآمد و موثر به اشتراک بگذارند [7].

۳- تاریخچه تعالی سازمانی

موفقیت ژاپن در به‌کارگیری روش‌های علمی مدیریت کسب‌وکار، تهدیدی جدی برای شرکت‌های آمریکایی ایجاد کرد. به نحوی که در دهه ۸۰ بسیاری از آن‌ها با واگذاری بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند، ژاپن این موفقیت را مدیون دکتر ادوارد دمنینگ بود که در سال ۱۹۵۰ به دعوت موسسه HUSE ژاپن، برای سخنرانی در زمینه بهره‌وری و کیفیت به ژاپن رفت و تحولات عظیمی را در صنایع این کشور به وجود آورد.

در سال ۱۹۵۱ موسسه HUSE به پاس خدمات دکتر دمنینگ جایزه‌ای به نام وی بنیان نهاد که اهدای آن همچنان ادامه دارد. این مدل، نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد که بر اساس آن برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت، به هماهنگی همه جانبه در سطح سازمان نیاز است. اگر چه در آن زمان عمدتاً استفاده از روش‌های آماری برای کنترل کیفیت در کانون توجه مباحث بود، ولی همین تفکر نگرش فراگیر به ظهور کنترل کیفیت فراگیر در دهه ۶۰ میلادی منجر گردید. تهدیدات ناشی از فعالیت‌های شرکت‌های ژاپنی سبب شد شرکت‌های غربی در روش‌های کسب‌وکار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را به طور گسترده به کار گیرند [4].



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمانهای کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل EFQM صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از مدل EFQM ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت.

اعضای فعلی این بنیاد به بیش از ۱۰۰۰ شرکت می رسد این بنیاد چشم انداز و مأموریت خود را چنین تعریف کرده است. چشم انداز بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: «درخشش سازمانهای اروپایی در جهان» [3].

مأموریت بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: «نیروی محرک بودن برای حفظ تعالی در اروپا» ساختار EFQM: اعضای کمیته مرکزی EFQM از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشند. کمیته اجرائی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرائی EFQM در واقع نقشه هدایت گر و پشتیبانی کننده استراتژیها طرحهای عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرحها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را به عهده دارند. در حال حاضر ۳۸ کشور با EFQM مشارکت می نمایند [3].

رضایی و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که برای موفقیت بلندمدت، سازمان ها باید سطح عملکرد بالایی را حفظ کنند. توما و ناروو (۲۰۱۷) بیان کردند که عملکرد عالی سازمانی یکی از اهداف اصلی سازمان ها است و در سطح جهانی سازمان ها برای دستیابی و حفظ عملکرد عالی تلاش می کنند زیرا یکی از ارکان مهم برای پیشی گرفتن سازمان ها از سایر رقبا است. برای درک عملکرد عالی سازمانی مفهوم تعالی شکل گرفت. تعالی سازمانی،



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



را می توان به عنوان استفاده بهینه از منابع داخلی و خارجی برای برآورده کردن و فراتر رفتن از نیازهای مشتریان و همچنین دستیابی به توسعه تجاری پایدار تعریف کرد (یونیکا ، ۲۰۱۰)

کلمه تعالی در لغت به معنی برتری و بلندپایه شدن است. تعالی سازمانی به استفاده از بهترین شیوه های مدیریت مشترک در سازمان های با عملکرد بالا اشاره دارد که در صورت اجرای موفقیت آمیز، به فرهنگ متعهد به برتری و نتایج پایدار در یک سیستم اندازه گیری متعادل کمک می کند (رینگروز ، ۱۹۷۰). تعالی سازمانی به عنوان تلاش های مداوم برای ایجاد یک چارچوب داخلی از استانداردها و فرآیندها با هدف مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را در چارچوب انتظارات تجاری برآورده می کند، تعریف می شود، این عبارت است از دستیابی سازمان به عملکرد برتر ثابت - برای مثال، خروجی هایی که فراتر از برآورده کردن اهداف، نیازها یا انتظارات است (بارناوی ، ۲۰۲۲). یک سازمان گروهی است که تحت رهبری خاص جمع و ترکیب شده تا به عنوان یک موجودیت واحد برای یک هدف خاص عمل کند. در عین حال، تعالی معیاری برای عملکرد دائمی برتر است که بدون نشان دادن نقص یا ضایعات قابل توجه، از الزامات و انتظارات فراتر می رود. تعالی سازمانی به پیشرفت ایجاد شده توسط فرایند مدیریت کیفیت جامع ادامه می یابد که در آن همه سطوح سازمان در بهبود مستمر مشارکت دارند (بارناوی، ۲۰۲۲)

۴- معیارهای مدل تعالی سازمانی چیست؟

یکی از ویژگی های مدل تعالی سازمانی efqm این است که برای خودارزیابی و مقایسه سازمان ها، یک ابزار مدیریتی مناسب ارائه می دهد. مدل تعالی سازمان، شامل ۹ معیار، ۵ توانمند ساز و ۴ نتیجه است: این ۹ معیار کلیه فعالیت های یک سازمان را پوشش می دهد و به ۵ معیار توانمند ساز (Enablers) و ۴ معیار نتایج (Results) تقسیم می شود. معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می دهد، پوشش می دهند. این عوامل، سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می کنند. این معیارها عبارتند از:

رهبری

رهبران، مأموریت، اهداف و ارزش های سازمان را ایجاد کرده و کارکنان را به پیروی از آنها ترغیب می کنند.



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



خط مشی و استراتژی

سازمان‌های متعالی، آرمان‌ها و اهداف خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن شرایط بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا درمی‌آورند.

منابع انسانی

یک سازمان متعالی، تمام توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی، توسعه داده و از آن‌ها بهره می‌گیرد. این سازمان‌ها ضمن ترویج عدالت، کارکنان را در امور مختلف مشارکت داده و با آن‌ها به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند. به این ترتیب در آن‌ها انگیزه و تعهد لازم ایجاد خواهد شد.

مشارکت و منابع

سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و اجرای موثر فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند.

فرآیندها

سازمان‌های متعالی، فرآیندهای خود را در جهت کسب رضایت مشتریان، ایجاد ارزش افزوده برای آنان و سایر ذینفعان، طراحی کرده، مدیریت می‌کنند و بهبود می‌بخشند. نتایج، همان چیزهایی است که سازمان به دست می‌آورد. این معیارها بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. معیارهای نتایج عبارتند از:

نتایج مشتریان

سازمان‌های متعالی سعی می‌کنند به طور مداوم نتایج مهم مرتبط با مشتریان را به دست آورده و آن‌ها را بررسی و اندازه گیری کنند.



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی سعی می‌کنند به طور مداوم نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را به دست آورده و آن‌ها را بررسی و اندازه‌گیری کنند.

نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی سعی می‌کنند به طور مداوم نتایج مهم مرتبط با جامعه را به دست آورده و آن‌ها را بررسی و اندازه‌گیری کنند. در اینجا مشخص می‌شود سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه نتایجی به دست آورده است.

نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی سعی می‌کنند به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی‌ها و استراتژی‌های خود را به دست آورند. به این ترتیب مشخص می‌شود سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی به دست آورده است [5].

۵- مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی چیست؟

حالا که با گام‌های رسیدن به جایزه تعالی آشنا شدید، می‌خواهیم کلید فرمانروایی را در دست شما بگذاریم! سازمانی که می‌خواهد در ارزیابی موفق باشد و درست عمل کند باید مفاهیمی که در این بخش به آن‌ها اشاره می‌کنیم را در جایگاه اصلی طرح‌های بهبود قرار دهد.

این مفاهیم عبارتند از:

- مدیریت الهام بخش و هدفمند
- ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان
- ایجاد آینده پایدار
- پایداری نتایج اساسی و مهم
- اعمال روش‌های مدیریت چابک



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- بهره گیری از استعداد، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی
- توسعه توانمندی سازمانی [5].

۶- انواع مدل های تعالی سازمانی

از زمان فعالیت های پیترز و واترمن، تحت عنوان «در جستجوی تعالی»، مفهوم تعالی در دنیای آکادمیک و کسب و کار مطرح بوده است و مدل های تعالی کسب و کار (Business Excellence Models (BEMs)) به عنوان چارچوب های ارزیابی برای تعالی سازمانی پیشنهاد شده اند. نتایج تحقیقات این دیدگاه را تأیید می کند که پذیرش BEM به چندین مزیت سازمانی کمک می کند: بهبود عملکرد، افزایش رضایت مشتری و کارکنان، سودآوری، شهرت و بهبود عملیاتی [9].

پیشتر مدل هایی که برای ارزیابی بنگاه های صنعتی و غیرصنعتی بوجود آمده بود، با ظهور سیستم های ISO 9000 به مقبولیت جهانی رسیدند؛ ولی هیچ کدام دید فراگیری نسبت به کسب و کار نداشتند. یکی از اولین گام ها برای فراگیر کردن این مدل ها، طرح جایزه تعالی سازمانی و کیفیت کانادا در سال ۱۹۸۳ بود. پس از آن در سال ۱۹۸۷ بعد از چندین سال کار مستمر، مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا مطرح شد که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذی نفعان بود. به دنبال مدل بالدريج، مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۱ ارائه شد که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیراروپایی از آن پیروی کردند. اجرای طرح اعطای جوایز ملی بهره وری و کیفیت و چندین مدل تعالی سازمانی نتیجه مطالعاتی است که بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال های اخیر آن را در سطح سازمان های کسب و کار خود جاری ساخته اند. برخی مدل های انجام شده در این حوزه عبارتند از:

- جایزه دمینگ ژاپن (۱۹۵۱)
- جایزه تعالی، سازمانی و کیفیت کانادا (۱۹۸۳)
- جایزه مالکوم بالدريج آمریکا (۱۹۸۷)
- جایزه کیفیت استرالیا (۱۹۹۱)
- جایزه کیفیت اروپا (۱۹۹۱)
- جایزه راجیو گاندی هند (۱۹۹۱) و غیره.



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



از میان BEM های موجود، که در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح اند، مدل های ذیل در سراسر جهان شناخته شده تر و تأثیرگذارترین هستند:

۱-۶- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج

یکی از برنامه هایی که خصوصیات و ویژگی های تعالی سازمانی را برجسته می کند، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج است. در چارچوب تعالی بالدريج، ویژگی های تعالی سازمان عبارتند از:

- رهبری
- برنامه ریزی استراتژیک
- تمرکز بر مشتری و بازار
- اندازه گیری، تحلیل و مدیریت دانش
- تمرکز منابع انسانی/نیروی کار
- مدیریت فرآیند
- نتایج کسب و کار [7].

۲-۶- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

یک پروتکل مشابه است. مدل تعالی بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت (EFQM) شامل موارد زیر است:

- رهبری
- مردم
- استراتژی
- مشارکت ها و منابع
- فرآیندها، محصولات و خدمات
- نتایج مردم
- نتایج مشتری
- نتایج جامعه
- نتایج کسب و کار [7].



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۶-۳- جایزه دمینگ

جایزه دمینگ توسط اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی (JUSE) با جوایز متمایز برای افراد، سازمان‌ها و بخش‌های عملیاتی تأسیس شد. بر اساس مفهوم “کنترل کیفیت در سطح شرکت (CWQC)”， جایزه دمینگ سطوح و طبقه بندی‌های مختلفی از تعالی سازمانی را ایجاد کرد، که عبارتند از:

- سازمان و مدیریت آن
- تحصیلات
- اطلاعات با کیفیت
- برنامه ریزی
- تحلیل و بررسی
- استاندارد سازی
- کنترل
- تضمین کیفیت
- نتایج

این دیدگاه‌های مختلف نشان می‌دهد که ویژگی‌های مشترک تعالی سازمان در فرهنگ‌ها و ملل مختلف سازگار است [6].

۷- مزایای مدل تعالی سازمانی چیست؟

➤ تا اینجا با مدل تعالی سازمانی، مفاهیم اصلی و معیارهای آن آشنا شدیم. در این بخش مزایای

این مدل را به شما معرفی می‌کنیم:

- این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است.
- برای رساندن سازمان به تعالی از روش‌های خودارزیابی استفاده می‌کند.
- به نتایج کسب شده توجه ویژه‌ای دارد.
- ارزیابی‌های این مدل، مبتنی بر واقعیت است.
- در انجام امور سازمانی، مشارکت گسترده کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- با استفاده از این مدل، زمینه‌های بهبود پذیر سازمان، قابل شناسایی است.
- بین مدیران و کارکنان سازمان، یک زبان مشترک ایجاد می‌کند.
- نوعی محرک برای توسعه یادگیری‌های فردی و سازمانی است.
- قادر است طرح‌های بهبود را در یک چارچوب واحد سازماندهی کند.
- یک تصویر واضح و صریح از کیفیت فعالیت‌های سازمان، ارائه می‌کند [6].

تلاش برای دستیابی به تعالی سازمانی می‌تواند اعتبار کلی یک سازمان را در داخل و خارج تقویت کند. بازده بیشتر از کارکنان متعهد، مشتریان راضی و عملیات موثرتر می‌تواند به طور بالقوه هرگونه هزینه‌های بالاتر برای زیرساخت‌ها و سربار را جبران کند. AS Excellence استاندارد را برای سازمان‌های کیفیت محور و بینش در سراسر جهان تعیین و سازمان‌هایی را که به آن‌ها خدمت می‌کند برای دستیابی به برتری توانمند می‌سازد. عضویت سازمانی ASQE بر چهار حوزه کلیدی تعالی سازمانی متمرکز است:

- ❖ محک گذاری صنعت
- ❖ منابع و ابزار کیفیت
- ❖ استعداد و توسعه تیم
- ❖ تعامل، شبکه و رویدادها

مزایای عضویت سازمانی به هر چهار دسته مزیت کمک می‌کند، به ویژه برای کمک به توسعه یک برنامه معیار در سطح جهانی و پیگیری بهترین شیوه‌ها در تعالی سازمانی و عملکرد عملیاتی سال به سال. همانطور که در اثر بالدريج بر عملکرد سازمانی توضیح داده شد، نظرسنجی از ۲۷۳ متقاضی برنامه تعالی عملکرد بالدريج نشان داد که نسبت سود به هزینه ۳/۰ به ۱ مرتبط با استفاده از چارچوب تعالی بالدريج است و نسبت سود به هزینه ۱۰۷ به ۱ هنگام در نظر گرفتن سودهای مالی مرتبط با افزایش رضایت مشتری، و نسبت ۸۲۰ به ۱ هنگام در نظر گرفتن سودهای مالی مرتبط با افزایش ارزش فروش بیش از هزینه‌های منابع می‌باشد [8].



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۸- مدل efqm چه کاربردی دارد؟

مدل تعالی سازمانی EFQM یا مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، یک ابزار کاربردی است که به سازمان‌ها برای خودارزیابی وضعیت کیفی آنها کمک می‌کند. این مدل که توسط تعدادی از مدیران بزرگ اروپایی طراحی شده، یکی از رویکردهای مربوط به استقرار مدیریت کیفیت جامع محسوب می‌شود و فعالیت‌های سازمان را به سمت بهبود مستمر هدایت می‌کند. بررسی تعالی بر اساس این مدل با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم عملکردشان، خود را با معیارهای این مدل مقایسه کرده و مواردی را که امکان یا نیاز به بهبود دارد شناسایی و اصلاحات لازم را روی آنها انجام می‌دهند. این مدل اصولاً با هدف ایجاد بهبود مداوم در سازمان‌ها طراحی شده است و علاوه بر کسب و کارهای تولیدی، در بهبود عملکرد کسب و کارهایی که در حوزه خدمات یا آموزش فعالیت دارند نیز موفق بوده است. مدل تعالی نسبت به سایر مدل‌های تعالی سازمانی، توانایی بیشتری برای تشخیص نقاط ضعف سازمان‌ها دارد و اجرای آن می‌تواند موجب بهبود ارزشهای سازمانی و رهبری آن شود. در ادامه به برخی از کاربردهای اصلی این مدل می‌پردازیم. خودارزیابی برای سازمان‌های بزرگ و کوچک، در تمامی بخش‌های عمومی و خصوصی کاربرد گسترده‌ای دارد، چرا که نتایج حاصل از این فرآیند، می‌تواند به عنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد. همچنین خود مدل نیز می‌تواند به عنوان مبنایی برای بررسی عملیات پروژه کاربرد داشته باشد [8].

۹- مدل efqm تا چه اندازه مفید است؟

هر چند درک کامل مفاهیم، مراحل و گام‌های مدل تعالی سازمانی به شما کمک می‌کند بر روی ارزش‌های سازمان خود متمرکز شده و به سمت بهبود حرکت کنید. اما به خاطر داشته باشید که صرفاً با استفاده از این مدل، هیچ نوع بهبودی اتفاق نمی‌افتد. در واقع بعد از به کارگیری این مدل، به عنوان ابزاری برای شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود، باید اقدامات لازم را انجام دهید تا فرآیند بهبود عملی شود. بهترین روش برای انجام این اقدامات، استفاده از یک سیستم مدیریتی است که بر اساس بهینه‌سازی پیوسته تشکیل شده باشد.

بنابراین داشتن مدل تعالی سازمانی efqm در کنار سیستم مدیریت کسب و کار، به تنهایی برای بهبود فرآیندها و پیشرفت سازمان شما کافی نیست، مگر اینکه تصمیم بگیرید:

- بهبودها را مدل سازی کنید



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- افراد مناسب از بخش‌های مختلف را جهت تمرکز بر بهبود یک بخش واحد ترغیب کنید
- بهبودها را پس از مدل سازی اجرا کنید
- استراتژی‌های مدیریتی خود را به شکلی اصلاح کنید که فرآیند بهبود پیوسته به یکی از بخش‌های اصلی آن تبدیل شود.
- راهکارهایی که بیان کردیم تنها زمانی کارآمد و موثر است که در مسیر بهبود فرآیندها ثابت قدم باشید و افراد سازمان را نیز به این کار متقاعد کنید [5].

۱۰- چرا باید از مدل تعالی سازمانی استفاده کنیم؟

- ❖ مدل تعالی efqm، از زمان آغاز فعالیت، نقشه کارآمد و مناسبی برای توسعه فرهنگ بهبود و خلاقیت در سازمان‌های سراسر دنیا ارائه کرده است.
- ❖ هدف، عنصر اساسی و حیاتی هر سازمان است. بدون هدف هیچ دلیلی برای ارائه محصولات و خدمات وجود ندارد. مدل efqm بر اهمیت هدف، چشم انداز، استراتژی‌های چابک و ایجاد ارزش پایدار برای سازمان‌ها تاکید دارد.
- ❖ در صورتی که شما و سازمانتان چابک، سازگار و قادر به تکامل برای آینده هستید، مدل تعالی efqm برای شما بسیار مناسب است. به خاطر داشته باشید که برای ایجاد و تعریف یک هدف قدرتمند باید از رهبران تمامی سطوح سازمان کمک بگیرید.
- ❖ استاندارد efqm، علاوه بر اینکه به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به چشم اندازه‌های خود متعهد باقی بمانند، خالق فرهنگ نوآورانه‌ای است که ارزش‌های اصلی کیفیت و اهداف مشترک را در سازمان‌ها ارزیابی می‌کند. این موضوع کمک می‌کند رهبری قدرتمند و کارآمد ایجاد کنید.
- ❖ مدل efqm از رویکرد «رهبران در تمامی سطوح» حمایت می‌کند تا از تصمیم‌گیری قوی، همکاری و کار تیمی در هر پروژه و تیم، مطمئن شود. از سوی دیگر، رهبری موثر، یک سازمان را به اهداف و چشم اندازه‌های خود وفادار نگه می‌دارد.
- ❖ مدل تعالی efqm یک چارچوب آزمایش شده برای تغییرات ارائه می‌دهد، این موضوع به رفع چالش‌های سازمانی کمک می‌کند.



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



❖ مدل تعالی کسب و کار، تفاوت سازمان‌ها را کاملاً درک می‌کند و می‌داند رویکرد یکسانی برای تحول وجود ندارد. بنابراین این مدل ساخته شد تا هم با موانع سازمانی سازگار باشد و هم انعطاف پذیری لازم برای عمل به وعده‌های خود در مورد دستاوردها را داشته باشد.

❖ از آنجا که چابک بودن، از نشانه‌های یک سازمان تاثیرگذار است، مدل efqm، بینش سازمانی و تحلیل‌های لازم برای هدایت سازمان در مسیر پیشرفت و تحول را ارائه می‌دهد و به این ترتیب به پیش بینی آینده کمک می‌کند [9].

۱۱- پیشنهادات

اصول نه گانه برای تعالی سازمانی مفاهیم راهنمای چارچوب رهبری مبتنی بر شواهد هستند. هنگامی که این اصول به درستی به کار می‌روند، به سازمان‌ها برای توسعه فرهنگ تعالی نقشه راه را می‌دهد.

- ❖ **تعهد به تعالی:** توقعات زیادی برای دستیابی به نتایج در حین انجام ماموریت‌ها و ارزش‌ها داشته باشید.
- ❖ **چیزهای مهم را اندازه گیری کنید:** به طور مستمر پیشرفت را دنبال کنید تا با یک ذهنیت بهبود یافته به نتایج برسید.
- ❖ **فرهنگ سازی پیرامون خدمات:** با علاقه و توجه فراوان به دیگران خدمت کنید.
- ❖ **رهبران را برای توسعه افراد توسعه دهید:** به افراد آموزش دهید تا در محل کار بهترین باشند.
- ❖ **تمرکز بر مشارکت کارکنان:** در محل کار به آرزوها و خواسته‌ها توجه کنید.
- ❖ **پاسخگو باشید:** برای دستیابی به اهداف سازمانی به مسئولیت پذیری فردی متعهد شوید.
- ❖ **رفتارها را با اهداف و ارزش‌ها هماهنگ کنید:** برای حرکت دادن سازمان در جهت مثبت، از شیوه‌های ثابتی استفاده کنید.
- ❖ **در تمام سطوح ارتباط برقرار کنید:** مردم می‌دانند چرا کاری که انجام می‌دهند اهمیت دارد.
- ❖ **موفقیت را بشناسید و به آن پاداش دهید:** برای افرادی که برای به دست آوردن نتایج با یکدیگر همکاری می‌کنند ارزش قائل باشید و از آن‌ها قدردانی کنید.

۱۲- نتیجه گیری



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در بازار رقابتی امروز، ضروری است که سازمان‌ها همچنان برتری خود را نسبت به رقبا حفظ نمایند. یعنی ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار همواره به سمت جلو گام بردارند. مدیریت، فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است. میزان موفقیت در به کارگیری شیوه‌های رهبری و مدیریت، تحت تاثیر ارزش‌های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد. سازمان‌ها بر بازده و پیامد کار تاکید دارند زیرا مشتریان آنها، انتظارات و نیازهای بسیار متفاوتی دارند. داشتن مشتریانی با نیازهای متفاوت، مستلزم داشتن کارکنانی است که بهترین خدمات را به هر مشتری ارائه دهند. امروزه ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوان ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفته الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی سازمانی ایجاد شده و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل‌ها به چارچوب‌های خودارزیابی نیز معروف هستند. در ادبیات جدید کسب و کار، مفهوم و نظام جدید تعالی سازمانی به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر تعریف شده است.

۱۳- منابع

- ۱- احمدی، عبدالله و انصاری مهر، سمیرا، (۱۳۸۷). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر بهبود مدارس.
- ۲- از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های ناحیه یک شهرستان شیراز؛ فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار: سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۷.
- ۳- افشار جهانشاهی، اصغر و روشن، علیقلی، (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ۴- اقبال و همکاران. (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان براساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفورما، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، شماره ۳۴، ص ۴۹.
- ۵- الهی، شعبان. (۱۳۷۸). مثلث عملکرد سازمانی مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.



۶- امیری، محمد رضا و سکاکی، سید محمد رضا. (۱۳۸۴). راهنمایی ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی (EFQM) چاپ اول، تهران: انتشارات سرآمد.

7. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. [\(Pdf\)](#)

8. <https://efqm.org/efqm-model/>

9. Gerardus Blokdyk (2020), EFQM A Complete Guide – 2020 Edition, Emereo Publishing