



مدل EFQM

2025



پیشبرد عملکرد پایدار بصورت مشترک

درباره بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

پیام مدیر عامل ما

1 آشنایی با مدل EFQM

- 1.1 اصول راهنمایی که مدل EFQM را شکل داده‌اند
- 1.2 کاربردها
- 1.3 مدل EFQM: مفهوم و ساختار
- 1.4 مطالعات موردی

2 مدل EFQM

جهتگیری

- معیار 1: مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی
- معیار 2: فرهنگ سازمانی و رهبری

اجرا

- معیار 3: تعامل تنگاتنگ با ذینفعان
- معیار 4: خلق ارزش پایدار
- معیار 5: پیشبرد عملکرد و تحول

نتایج

- معیار ششم: برداشت‌های ذینفعان
- معیار 7: عملکردهای استراتژیک و عملیاتی

3 ابزار عرضه یابی EFQM: رادار

- 3.1 معرفی
- 3.2 بکارگیری رادار برای جهتگیری و اجرا
- 3.3 بکارگیری رادار برای نتایج
- 3.4 امتیاز دهی با استفاده از رادار
- 3.5 رهنمودهای رادار برای جهتگیری و اجرا
- 3.6 رهنمودهای رادار برای نتایج

4 تجزیه و تحلیل امتیازدهی EFQM

5 پایگاه داده ارزیابی

6 واژه نامه

7 تقدیر و تشکر

- 7.1 معرفی
- 7.2 هسته مرکزی EFQM
- 7.3 مترجم و ویراستار و سایر نفرات

برای بیش از 35 سال، EFQM تغییرات مثبت را ترویج داده است و بیش از 50000 سازمان را در مسیرهای منحصر به فرد خود هدایت کرده است. امروزه، تعریف موفقیت چیزی فراتر از صرفاً کسب نتایج را طلب می‌کند. این نیازمند تعهد به آینده ای پایدار برای همگان است.

چهارچوب EFQM - مدل EFQM، مسیرهای یادگیری EFQM و پایگاه داده ارزیابی (AssessBase) - سازمان ها را قادر می سازد تا با بهره گیری از تحول و بهبود مستمر، مسیر خود را به سمت عملکرد پایدار طی کنند.

ما از به-روش های موجود فراتر رفته و به سازمان‌ها در درک نقاط قوت، شناسایی زمینه‌های بهبود و همسوسازی اقدامات خود با اهداف زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی یاری می‌رسانیم.

ما به تأثیر برخاسته از همکاری اعتقاد داریم. از طریق آموزش و خدمات یکپارچه، با رهبران و تیم‌های آنان همکاری می‌کنیم و آنها را برای پیشبرد تغییر فرهنگی و پیشگامی در تحول پایدار تجهیز می‌نماییم.

ماموریت ما: توانمندسازی سازمان‌ها برای دستیابی به تأثیر ماندگار، ساخت آینده‌ای پایدارتر و ارائه مزایای معنادار برای تمامی ذینفعان.

پیام مدیر عامل ما

راسل لانگمویر
مدیرعامل،
بنیاد مدیریت کیفیت اروپا



پنج سال از رو نمایی از ویرایش 2020 مدل EFQM می گذرد. در سایه همه گیری بیماری کووید 19، بحران زنجیره تأمین جهانی و تورم افسارگسیخته، سازمان ها دریافته اند که دستیابی به نتایج پایدار چالش برانگیز بوده است.

داده های ما از پنج سال گذشته در تحلیل و مشاهده سازمان ها به ما می گوید که کسب و کارها در سراسر جهان و در تمامی بخش ها با دو چالش کلیدی دست و پنجه نرم می کنند: پیاده سازی بهبود مستمر و پایدار و درک اکوسیستم خود برای شناسایی و پرورش روابط با ذینفعان کلیدی. EFQM بهترین شیوه ها، داده ها و روش های اثبات شده را برای کمک به سازمان ها برای غلبه بر این دو مسئله اصلی ارائه می کند.

بینش های ما مکرراً اصل محوری مدل EFQM را تأیید کرده است: سازمان ها باید جهت گیری خود را بر اساس وضوح هدف، فرهنگ و استراتژی تعیین کنند. آنها باید این نقشه راه را برای ایجاد ارزش برای ذینفعان خود اجرا کنند و در عین حال چابک بمانند، با محیط های در حال تغییر سازگار شوند و فناوری ها را متحول نمایند. در نهایت، سازمان ها باید نتایجی ارائه دهند که نیازها و برداشت های ذینفعان خود را به شیوه ای پایدار برآورده کند.

مدل بروز شده EFQM ویرایش سال 2025 میلادی بر نیازهای سازمان ها برای ایجاد مبنای وجودی روشن، تقویت اعتماد و درک مزایای پایداری بلندمدت تمرکز دارد. مدل EFQM همچنان در گستره ای جهانی، از کلمبیا تا نیوزلند و تمامی کشورها و مناطق مابین آنها مورد استفاده قرار می گیرد. این رویکرد منحصر به فرد، که توسط هزاران سازمان استفاده می شود، به رهبران اجازه می دهد تا به عملکرد فعلی سازمان خود بیندیشند و در عین حال، پایه های دستیابی به چشم انداز خود را بنا نهند. مدل EFQM رهنمون ها، رویکردها، به روش ها و بینش های منحصر به فرد از داده های اندازه گیری شده را ارائه می دهد تا به خلق آینده ای پایدار کمک کند.

EFQM همچنان در هدف خود مبنی بر کمک به سازمان ها برای بهبود مداوم خود ثابت قدم است، ماموریتی که در نهایت به زندگی بهتر برای مردم و جوامع موفق تر منجر می شود.

به مدل EFQM ویرایش 2025 میلادی خوش آمدید.

راسل لانگمویر
مدیرعامل EFQM

تکامل یافتن برای توانمندسازی آینده پایدار شما

مفهوم ارزش پایدار در مقابل پایداری روشن شده است و بهبود عملکرد پایدار اکنون در کانون توجه مدل EFQM قرار دارد. ارزش پایدار به معنای تضمین دوام بلندمدت سازمان و تداوم عملکرد بالا است. این دوام در کانون جهتگیری، اجرا و نتایج مدل EFQM قرار دارد. با این حال، این ماندگاری و موفقیت اقتصادی بلندمدت باید در حالی ارائه شود که پایداری زیست محیطی و اجتماعی به عنوان اولویت اصلی مدنظر قرار گیرد، همانطور که توسط معیارهای بیرونی و پایبندی سازمان به قوانین و دستورالعملها سنجیده می‌شود.

همانطور که در جهان کنونی ما قابل انتظار است، اهمیت بیشتری به مفهوم رهبری فناوری (مانند هوش مصنوعی) داده می‌شود، که به عنوان توانایی بهره‌برداری موثر از فناوری برای دستیابی به اهداف استراتژیک، پیشبرد نوآوری و پایداری، و خلق ارزش متناسب با استراتژی، هم در داخل و هم در خارج از مرزهای سازمان، در نظر گرفته می‌شود.

جهتگیری

- جنبه رهبری با ارجاعات جدید به تعهد به مبنای وجودی، الگوسازی فرهنگ و ارزش‌ها، رفتارهای حمایت‌کننده از تغییر، رفع موانع تغییر و توانمندسازی و مد نظر قراردادن خلاقیت و نوآوری تقویت شده است.
- تأثیر مثبت در کنار مبنای وجودی معرفی شده است تا جایگزین «عامل خیر» شود.

اجرا

- شیوه‌ها و محیط‌های کاری جدیدی که به انتظارات در حال تغییر نیروی کار امروز و فردا پاسخ می‌دهند، با رشد دور کاری، مدل‌های ترکیبی کاری (دور کاری و حضوری) و واقعیت افزوده، به موضوع مهمی تبدیل شده‌اند.
- تاب آوری زنجیره تامین، تداوم کسب‌وکار و برنامه‌های آینده‌نگاری به عنوان روش‌های مهم برای مدیریت معرفی شده‌اند.

نتایج

- معرفی تفکیک واضح میان نتایج استراتژیک و عملیاتی.
- مدل جدید چهار دسته را معرفی کرده است که در آن عملکرد استراتژیک و عملیاتی باید اندازه‌گیری شود. چهار دسته با طیف گسترده‌ای از مثال‌های کاربردی ارائه شده است.
- برآورده نمودن انتظارات و مشارکت ذینفعان
- اقتصاد و مالی
- عملکرد و تحول
- پایداری

رادار

- ساختار کلی رادار، منطق امتیازدهی و قوانین اصلی رادار یکسان باقی مانده است. تفاوت اصلی کاهش جداول امتیازدهی رادار است. اکنون دو جدول رادار (یکی برای جهتگیری و اجرا و دیگری برای نتایج) به جای سه جدول در ویرایش قبلی مدل وجود دارد.

آشنایی با مدل EFQM

اصول راهنمایی که مدل EFQM را شکل داده اند.

1
1.1

با توجه به اینکه زادگاه بنیاد EFQM در اروپا است، طبیعی است که این آخرین به روزرسانی مدل EFQM، همانند نسخه‌های قبلی آن، به وجود مجموعه‌ای از ارزش‌های اروپایی که به بهترین شکل در موارد زیر بیان شده‌اند، اذعان داشته باشد:

- منشور حقوق اساسی اتحادیه اروپا
- کنوانسیون اروپایی حقوق بشر
- دستورالعمل اتحادیه اروپا 2000/78/EC (دستورالعمل اتحادیه اروپا در زمینه برابری رفتار و عدم تبعیض در اشتغال و شغل)
- منشور اجتماعی اروپا

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا همچنین بر نقش سازمانها در حمایت از اهداف سازمان ملل متحد واقف بوده است. این اهداف همچنین به عنوان شاکله آخرین ویرایش مدل EFQM استفاده گردیده اند:

17 هدف توسعه پایدار سازمان ملل متحد، فراخوانی برای اقدام اجرایی همه کشورها برای ارتقای برابری اجتماعی، حکمرانی مناسب و رفاه و در عین حال حفاظت از کره زمین است.

این فرض و انتظار وجود دارد که هر سازمانی که از مدل EFQM استفاده می‌کند، بدون توجه به اینکه آیا به طور قانونی ملزم به این کار است یا خیر، به ماهیت پیام‌های مندرج در بالا احترام گذاشته و بر اساس آن عمل خواهد کرد.

مدل EFQM، به عنوان چهارچوب جهانی شناخته شده که به سازمانها در مدیریت تغییر و بهبود عملکرد کمک می‌کند، طی سالها چندین چرخه بهبود را پشت سر گذاشته است تا اطمینان حاصل کند که نه تنها همچنان مرتبط با مسائل جاری سازمانها است، بلکه دستور کار مدیریت را برای هر سازمانی که به دنبال آینده‌ای طولانی مدت و پایدار است، تعیین می‌کند.

در حالی که محتوای خاص و هویت بصری (شکل ظاهری) مدل EFQM ممکن است با گذر زمان تغییر کرده باشد، اما اصول بنیادین که بر آن مبتنی است، تغییر نکرده است. صرف نظر از اندازه سازمان یا اینکه آن سازمان عمومی، خصوصی یا مردم نهاد (بخش سوم) باشد، این اصول امروز به همان اندازه که همیشه مهم بوده‌اند، همچنان پراهمیت هستند، و آخرین ویرایش مدل EFQM نیز در ادامه بر اهمیت موارد زیر تأکید می‌کند:

- اولویت داشتن مشتری در سازمان
- نیاز به نگاه بلند مدت و ذینفع محور
- درک ارتباط علت و معلولی بین چرایی انجام کاری، نحوه انجام آن و آنچه سازمان در نتیجه اقدامات خود به دست می‌آورد.



مدل EFQM نه تنها مرتبط با مفاهیم مطرحه خود در ویرایش های قبلی باقی مانده است، بلکه دستور کار مدیریتی را برای هر سازمانی که خواهان آینده ای بلندمدت و پایدار است، تعیین می کند.



1 آشنایی با مدل EFQM

1.2 کاربردها

مامی‌دانیم که مدل EFQM توسط سازمان‌ها برای اهداف و منظورهای متنوعی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرد. در این بخش، بر اساس اطلاعاتی که از متخصصان با تجربه جمع‌آوری کرده ایم، بینشی در مورد کاربردهای دیگر مدل EFQM که اجرا شده و همچنان ادامه دارد، به دست خواهید آورد.



درک بلوغ سازمانی

با استفاده از مدل EFQM و منطق رادار، سازمان‌ها عملکرد فعلی، قابلیت‌ها، اثربخشی اجرای استراتژی و خلق ارزش پایدار را بازنگری می‌کنند. استفاده از مدل EFQM در این حالت به هر سازمانی اجازه می‌دهد تا از بلوغ سازمانی کنونی خود تصویری اجمالی بدست آورده و آنرا درک کند.



انجام ارزیابی برون سازمانی و کسب تقدیرنامه

سازمان‌ها از مدل EFQM برای آمادگی و سپس انجام ارزیابی توسط ارزیابان برون سازمانی مرتبط با سطوح مختلف تقدیرنامه استفاده می‌کنند. با استفاده از مدل EFQM، ارزیابان حائز صلاحیت، کسب‌وکار فعلی سازمان متقاضی تقدیرنامه را بررسی می‌کنند، نقاط قوت و شکاف‌های اصلی آن‌ها (فاصله بین وضعیت موجود تا مطلوب) را شناسایی می‌کنند و بینش‌های مرتبط دیگری را برای آن ارائه می‌کنند. سازمان‌ها با توجه به سطح بلوغ سازمانی خود می‌توانند تا 1000 امتیاز کسب نمایند و گواهی تقدیرنامه‌ای دریافت کنند که با سطح بلوغ کسب شده مطابقت داشته باشد.



پیشبرد برنامه‌های تحول

دلایل متعددی وجود خواهد داشت که سازمانی بخواهد یک برنامه تحول را اجرا کند. با این حال، صرف نظر از دلایل آن، مدل EFQM و منطق رادار نقشی بارز در طراحی، اجرا و مدیریت اثربخشی آن برنامه دارند. مدل EFQM و منطق رادار به سازمان کمک می‌کنند تا برنامه تحول را به چندین رویکرد تعریف شده و نتایج مورد انتظار تقسیم کنند که سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب سوق دهند و تحول را به عنوان یک رشته کلاف به هم متصل در سراسر معیارهای مدل EFQM مدیریت می‌کنند.



ایجاد قابلیت سازمانی برای بهبود

پایه‌گذاری عملکرد فعلی می‌تواند نشان‌دهنده نقطه آغاز سفر برای هر سازمانی باشد و سپس ذهنیت بهبود مستمر را در یک دوره زمانی ایجاد کند، که توسط نقاط کنترلی منظم برای نظارت بر پیشرفت تقویت می‌شود. مدل EFQM و پایگاه داده ارزیابی (AssessBase) به هر سازمانی این توانایی را می‌دهد که ذهنیت بهبود مستمر مطلوب را توسعه دهد.



ایجاد یک کسب و کار جدید

در شرایطی که یک کسب‌وکار جدید در شرف تاسیس است، خواه بزرگ باشد یا یک کسب و کار کوچک و متوسط، اصولی که مدل EFQM بر آن استوار است، نقشه راهی را برای معرفی آنچه در ایجاد استراتژی ذینفعان کلیدی محور مهم است که سبب خلق ارزش پایدار می‌گردد، را ارائه می‌دهند.



حس کردن و پاسخ دهی به تاثیر نوسانات و اختلالات بازار

اگرچه اختلال و نوسان در بازار از گذشته تا کنون یک واقعیت همیشگی در طول حیات سازمان‌ها بوده است که همواره با آن درگیر بودند، امروزه سرعت و تنوع این اختلال و نوسانات یک واقعیت روزافزون است. توانایی درک و پاسخگویی به تأثیر بالقوه اختلالات عمده در بازار با تعیین اولویت‌ها و اقدامات کاهش مواجهه با آن‌ها، یک شایستگی محوری است که سازمان‌ها برای تداوم موفقیت می‌بایست از آن برخوردار باشند. نشان داده شده است که استفاده از مدل EFQM و منطق رادار، صرف نظر از اندازه یا بلوغ سازمان‌ها، نقش مهمی در کمک به درک بهتر و پاسخگویی به این اختلالات بازار ایفاء می‌کند.



بهینه‌سازی عملکرد

مدل EFQM به لطف ساختار ساده خود و این واقعیت که 50000 سازمان در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند، زبان مشترکی را صرف نظر از اندازه یا بخش به کاربران ارائه می‌دهد که به عنوان تسهیل‌کننده‌ای برای به اشتراک گذاشتن به‌روشن‌ها و پتانسیل یادگیری از هم‌ترازان و سازمان‌های مشابه در کلاس جهانی عمل می‌کند. نقطه آغاز در چنین فعالیت بهینه‌سازی، قبل از جستجو برای شرکای بهینه‌سازی، بهره‌گیری از مدل EFQM و منطق رادار برای ایجاد تصویری از وضعیت موجود است تا درک کنید که سازمان در مقایسه با بازار خود و فراتر از آن، در کجا قرار دارد.



مدیریت فعالیت‌های سازمان

استفاده هم‌زمان از مدل EFQM، منطق رادار و ابزارهای عرضه‌یابی EFQM، منابعی را در اختیار هر سازمانی قرار می‌دهد که بتواند از عهده مدیریت رویدادهای مهم شرکتی نظیر ادغام یا تفکیک و تجزیه یا خرید و فروش کسب و کارهای خود برآید. یک حالت کاربرد این ابزارها برای مثال، فراهم نمودن ارزیابی پایه‌ای از کسب و کار هدف (مد نظر) جهت تاسیس ساز و کار جدید مناسب و یا در غیر این صورت، استفاده از ساختار شرکتی موجود، کمک به فرایند اعتبارسنجی در ادغام سازمان‌ها و تحلیل شکاف برای طرح‌های یکپارچه‌سازی یا واگذاری کسب و کارها، می‌باشد. حالت دوم استفاده از این ابزارها، کمک به تصویر کشیدن آینده سازمان در چهارچوب معیارهای مدل به عنوان پیامد اتخاذ و اجرای اقدامات شرکتی است.



مدیریت ریسک- ایجاد تاب‌آوری سازمانی

استفاده از مدل EFQM سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تاب‌آوری مناسبی به هنگام مدیریت ریسک‌های نوظهور که تأثیر منفی و قابل توجه آنها بر کسب و کار بصورت بالقوه شناسایی شده است، را ایجاد کنند. با شناسایی اینکه کدام یک از این ریسک‌های مهم بر سایر ریسک‌ها ارجحیت دارد، منطق رادار می‌تواند برای توسعه و پیش‌برنامه‌های کاهش مواجهه با ریسک و اقدامات مترتب بعدی مورد استفاده قرار گیرد و در حصول اطمینان از کاهش یا کنترل ریسک و نهادینه شدن بیشتر تاب‌آوری در جهت حفاظت از کسب و کار نقش ایفا نماید.



ارزیابی قابلیت و "تناسب" تأمین‌کنندگان شما

سازمان‌ها از مدل EFQM و منطق رادار برای تکمیل فرآیندهای تدارکات و تأمین مالی موجود خود استفاده می‌کنند و از آنها برای ایجاد مبنای اعتبار سنجی و پیگیری بهبود قابلیت‌ها و عملکرد تأمین‌کنندگان و دریافت‌کنندگان بودجه استفاده می‌کنند.



ایجاد و بهبود برنامه‌های پایداری شما

سازمان‌ها برای بیش از 30 سال از مدل EFQM برای ارزیابی و توسعه عملکرد پایدار خود استفاده کرده‌اند. استفاده از این مدل می‌تواند به تهیه گزارش زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی سازمان (ESG) یا گزارش پایداری برای ذینفعان، ارزیابی عملکرد فعلی و طرحی برای تغییر و بهبود کمک کند. EFQM تمام جنبه‌های پایداری را ترویج می‌کند و در روش اعتبارسنجی خود، پاسخ هر سازمان به قوانین و دستورالعمل‌های پایداری، رسالت اجتماعی آن و همسویی آن با اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد را گنجانده است. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در طول تاریخ موجودیت خود همواره بر این نکته تأکید داشته است که هر سازمانی باید نقشی در ترویج اهداف گسترده‌تر و هدفمندتر از صرفاً بازده سهامداران ایفا کند تا سازمان‌ها منافعی را برای جوامع و جامعه‌ی وسیع‌تر به ارمغان بیاورند.

1 آشنایی با مدل EFQM

1.3 مدل EFQM: مفهوم و ساختار

ماهیت استراتژیک مدل EFQM، مشتمل بر تمرکز بر عملکرد عملیاتی و نتیجه گرایی، سبب ایجاد چهارچوبی ایده آل جهت ازمودن انسجام و همسویی بین اهداف بلند پروازانه سازمان در آینده و روش های جاری انجام فعالیت ها و نحوه پاسخگویی آن به چالش ها و معضلات می گردد.

بکارگیری مدل فرصتی را جهت نگرستن به سازمان با دیدگاه جامع نگر با پذیرش این واقعیت که سازمان ها پیچیده هستند و لیکن مانند یک سیستم ساماندهی شده می باشند را ایجاد می کند. در یک نگرش کلان سازمان نباید به عنوان مکانیزمی خطی، مکانیکی و قابل پیشبینی نگرسته شود بلکه خیلی مناسب است که به عنوان سیستم پیچیده تطبیق پذیر که براساس روابط به هم تنیده و وابسته انسانی در یک محیط زنده پویا فعالیت می کند، شناخته شود.

هر سازمانی که از مدل EFQM استفاده می نماید:

- به خوبی واقف است که در خلاء فعالیت نمی کند بلکه به عنوان قسمتی از یک اکوسیستم پیچیده بزرگتر با بازیگران شناخته شده و پنهان که می توانند به روند پیشرفت سازمان کمک کنند یا مانع آن شوند، مواجه است، و سازمان می بایست براساس منافع خود با آنها تعامل تنگاتنگ داشته باشد و فرصتهای یادگیری و رشد را در داخل اکوسیستم خود پیشینه نماید.
- می پذیرد که فرصت دارد به عنوان رهبر در محدوده نفوذ خود، الهام بخش دیگران باشد و نشان دهد چه نتایج مفیدی برای سازمان را همراستا با منافع دیگران می توان کسب نمود.
- درک می کند که با حجم و سرعت فزاینده تغییرات مواجه است که می بایست خود را جهت پیش بینی، درک و پاسخگویی مناسب به آنها، آماده نماید. این مهم با پذیرش چالش مدیریت مسائل روزمره سازمان و همزمان پیش بینی آینده و حصول اطمینان از آمادگی مناسب ایجاد می شود.

ساختار مدل EFQM براساس منطق ساده و قدرتمند پاسخ به سه سؤال ذیل پایه ریزی شده است:

- "چرا" این سازمان وجود دارد؟ چه رسالت وجودی باید به انجام رسد؟ چرا این استراتژی به خصوص برای سازمان تعیین گردیده است؟ (جهتگیری)
- "چگونه" سازمان قصد دارد استراتژی های خود را محقق نموده و به مبنای وجودی خود، جامعه عمل بپوشاند؟ (اجرا)
- "چه" مواردی در واقعیت تاکنون کسب شده است؟ آنچه قصد دارد فردا به آن دست یابد چیست؟ (نتایج)

ارتباطات ناگسستگی مدل EFQM، ارتباط بین مبنای وجودی و استراتژی یک سازمان است و اینکه چگونه به خلق ارزش پایدار برای ذینفعان بسیار مهم خود کمک می نماید.



1 آشنایی با مدل EFQM

1.4 مطالعات موردی

بدون واسطه بخوانید که چگونه مدل EFQM به پیشبرد بهبود در این سازمان‌های پیشرو کمک کرده است.

مطالعه موردی

بنیاد رئال مادرید

حامی تعالی با مدل EFQM



رئال مادرید به این معناست که ما باید از فرهنگ تعالی آغاز کنیم. خولیو گونزالس رونکو، مدیر عامل بنیاد رئال مادرید، اسپانیا

برای مطالعه موردی کامل به این آدرس مراجعه کنید.
efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid

مطالعه موردی

گروه سابانچی

کمک به گروه‌های هلدینگ برای دستیابی به پتانسیل کامل خود



با انجام آن توسط خودمان، می‌توانیم با جهت‌گیری روشن از کمیته اجرایی آغاز کنیم ما می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که در هر مرحله از مسیر همسو هستیم. ما می‌توانیم کاملاً با یکدیگر صادق باشیم. و ما می‌توانیم سریع‌تر باشیم. یلیز ارینکن، مدیر استراتژی و توسعه کسب و کار، گروه سابانچی، ترکیه

برای مطالعه موردی کامل به این آدرس مراجعه کنید.
efqm.org/case-studies/sabanci-group

مطالعه موردی

پلیس ابوظبی

تحول در تبدیل شدن به یک سازمان ذینفع محور



مدل EFQM به ما کمک می‌کند تا چالش‌های کنونی و آینده پلیس را به شیوه‌ای نوآورانه و یکپارچه مورد توجه قرار دهیم که در آن به بهترین رویه‌های جهانی نیز توجه شده است. سرلشکر مهندس ناصر ال یابونی، پلیس ابوظبی، امارات متحده عربی

برای مطالعه موردی کامل به این آدرس مراجعه کنید.
efqm.org/case-studies/abujabi-police

مطالعه موردی

وامد-ک ام ان

جامعه عمل پوشاندن به مبنای وجودی خود با EFQM



ما متقاعد شده‌ایم که کار با مدل EFQM سهم بزرگی در موفقیت ما دارد. کای استرمان، مدیر عامل وامد ک ام ب، اتریش

برای مطالعه موردی کامل به این آدرس مراجعه کنید.
efqm.org/case-studies/vamed-kmb

جهتگیری

توصیف معیارها

عملکرد پایدار با تدوین و اجرای استراتژی به صورت شفاف و هدفمند توسط یک سازمان و سپس ارائه مداوم نتایج برجسته که انتظارات ذینفعان کلیدی را برآورده یا از آنها فراتر می‌روند، حاصل می‌شود.

سازمان می‌بایست:

- یک مبنای وجودی الهام بخش و یک چشم انداز مهیج را تعریف کند.
- ذینفعان کلیدی را تعیین و تأثیرات آنها بر ارزش پایدار را درک کند.
- استراتژی که مبنای وجودی و چشم انداز را محقق می‌کند را توسعه دهند و زمینه را برای خلق ارزش فراهم نماید.
- یک فرهنگ پیروزی بنا نهد که از تغییر، تحول، نوآوری، رشد و مشارکت پشتیبانی کند.
- الگویی را پرورش دهد که الهام بخش دیگران باشد.

جهتگیری، رهبری را برای پیشروی سازمان به عنوان یک الگو در اکوسیستم خود و موقعیت مناسب برای اجرای برنامه‌های خود آماده می‌کند.

مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی

عملکرد پایدار با تعریف مبنای وجودی که الهامبخش است، چشم انداز مهیج و استراتژی که مسیری را ترسیم می‌کند که سازمان بتواند نتایج برجسته‌ای را ارائه دهد، حاصل می‌شود.

یک سازمان باید پایه‌ای را بر اساس مبنای وجودی و چشم انداز تعریف کند. پیش‌بینی روندها، شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها در اکوسیستم، و درک نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی، مبنای توسعه و به‌روزرسانی استراتژی است.

بنا نهادن سیستم‌های مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی، کلید پیشبرد اجرای استراتژی است.

مبنای وجودی سازمان:

- توضیح می‌دهد که چرا کارش بنیادی‌ترین دلیل برای وجود یک سازمان است.
- به منظور خلق و ارائه ارزش پایدار برای ذینفعان خود، زمینه کار را فراهم می‌نماید.
- چهارچوبی را فراهم می‌کند که در آن مسئولیت مشارکت و تأثیرگذاری بر اکوسیستمی که سازمان در آن فعالیت می‌کند را بر عهده می‌گیرد.

چشم انداز سازمان:

- آنچه را که سازمان تلاش می‌کند در بلند مدت بدان دست یابد را تشریح می‌نماید.
- قصد دارد تا به عنوان راهنمای روشنی برای اجرای اقدامات فعلی و آتی عمل کند.
- به همراه مبنای وجودی، پایه‌های طرحریزی استراتژی می‌باشد.

استراتژی سازمان:

- تشریح می‌نماید چگونه قصد دارد به مبنای وجودی سازمان جامه عمل بپوشاند.
- برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را برای دستیابی به اولویت‌ها و نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت و نیل به چشم انداز سازمان تعریف می‌کند.
- سازمان را به گونه‌ای شکل می‌دهد که در اکوسیستم خود به شکوفایی برسد.

در عمل، سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- 1.1 مبنای وجودی و چشم انداز را تعریف می‌کند.
- 1.2 اکوسیستم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اصلی آن را درک می‌کند.
- 1.3 نیازهای ذینفعان کلیدی را شناسایی و درک می‌کند.
- 1.4 استراتژی را توسعه و تطبیق می‌دهد.
- 1.5 سیستم مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی را طراحی و پیاده سازی می‌کند.

1.1 مبنای وجودی و چشم انداز را تعریف می‌کند.

- در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:
- اهمیت مبنای وجودی خود را درک می‌کند و بر اکوسیستم خود تأثیر مثبت می‌گذارد.
 - برای تمامی ذینفعان کلیدی خود جذابیت و الهام‌بخشی فراهم می‌کند.
 - تعهد رهبری خود به مبنای وجودی سازمان را از طریق گفتار و اعمال و تقویت اعتماد، اصالت و اعتبار نشان داده و حمایت می‌کند.
 - مبنای وجودی را جهت خلق یک چشم انداز تهییج کننده استفاده می‌کند بطوریکه در اذهان ذینفعان کلیدی طنین انداز شود.
 - در زمان مناسب و در صورت لزوم، ذینفعان کلیدی خود را در تعریف و شکل‌دهی مبنای وجودی و چشم انداز خود درگیر می‌کند.
 - شناسایی می‌کند که در کدام نواحی باید سطوح عملکرد برتر و پایدار حاصل شود تا چشم انداز محقق گردد.
 - توجه: گاهی سازمان‌ها ممکن است علاوه بر یا به جای داشتن مبنای وجودی، ماموریتی را نیز برای خود برگزینند و آنرا در قالب بیانیه ماموریت سازمان تعریف نمایند.

1.2 اکوسیستم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اصلی آن را درک می‌کند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- اکوسیستم خود را که بازتابی از کلان روندهای مرتبط، حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و ذینفعان متنوع آن است، شناسایی می‌کند.
- اکوسیستم را تحلیل و درک می‌کند، تأثیر هرگونه تغییر را بررسی می‌نماید و می‌تواند به سرعت چالش‌های کنونی یا آتی را شناسایی کند.
- به بررسی، درک و واکنش به پویایی‌های فعلی و آتی بازار و شرایط رقابتی و تأثیر بالقوه آن‌ها بر مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان می‌پردازد.
- به بررسی، درک و پاسخگویی به اهمیت و تأثیر اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد برای سازمان می‌پردازد.
- قابلیت‌های فعلی و بالقوه خود و چگونگی تأثیر آنها بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان را درک می‌کند.
- سناریوهای مختلف را تجزیه و تحلیل می‌کند و بصورت مناسب به تأثیراتی که ممکن است بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشند، پاسخ می‌دهد.

1.3 نیازهای ذینفعان کلیدی را شناسایی و درک می‌کند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- اولویت‌بندی ذینفعان کلیدی در اکوسیستم خود که بر استراتژی سازمان تأثیرگذار خواهند بود را انجام می‌دهد.
- درک و پیش‌بینی می‌کند که چگونه فضای رقابتی می‌تواند با ورود بازیگران (کنشگران) جدید به اکوسیستم و تبدیل شدن آنها به ذینفعان کلیدی تغییر کند.
- رسته‌ها (گونه‌ها) را در هر یک از گروه‌های ذینفع کلیدی خود شناسایی و درک می‌کند.
- نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی را شناسایی می‌کند و آنها را در چهارچوب مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان در نظر می‌گیرد.
- عوامل مؤثر بر رفتار، روابط و تصمیم‌گیری ذینفعان کلیدی و تأثیر آن‌ها را تحلیل می‌کند.
- شایستگی‌ها و استراتژی‌های ذینفعان کلیدی و اینکه چگونه می‌تواند بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و مدل کسب و کار شرکت تأثیر بگذارد را درک می‌کند.
- تأثیر ذینفعان کلیدی و مشارکت آنها در خلق ارزش سازمان را درک می‌کند.

1.4 استراتژی را توسعه و تطبیق می‌دهد.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- استراتژی و مجموعه‌ای از اولویت‌ها، فرصت‌ها و برنامه‌های استراتژیک را توسعه می‌دهد که مستقیماً به تجزیه و تحلیل آن از اکوسیستم، قابلیت‌های آن و نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی پاسخ می‌دهد.
- استراتژی و اولویت‌های استراتژیک را به اهداف کمی عملکردی و پروژه‌های بهبود ترجمه می‌کند که خلق ارزش امروز و آینده بصورت موفق را امکان‌پذیر می‌کند.
- منابع مناسب را برای پشتیبانی از اجرای استراتژی سازمان تخصیص می‌دهد.
- به الزامات متنوع پروژه‌ها، مقررات، به‌روش‌ها و دستورالعمل‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، پایداری و حاکمیتی توجه کرده و آن‌ها را رعایت می‌کند.
- ذینفعان کلیدی را در تعریف، اجرا، در میان گذاشتن و تطبیق استراتژی دخیل می‌کند.
- اطمینان حاصل می‌کند که مدل کسب و کار آن با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی آن همسو است.
- رویکرد خود در بازاریابی و به‌روزرسانی استراتژی را تعریف می‌کند، به سرعت و گستردگی تغییرات در اکوسیستم توجه می‌کند و ریسک‌های استراتژیک را پیش‌بینی، شناسایی و مدیریت می‌نماید.

1.5 سیستم مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی را طراحی و پیاده‌سازی می‌کند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- سیستم مدیریت عملکردی را طراحی و استقرار می‌دهد که بر اساس مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی بنا شده و اجرای آن‌ها را هدایت می‌کند.
- اطمینان حاصل می‌کند که سیستم مدیریت عملکرد سازمان در تمام سطوح مرتبط با نحوه کار سازمان یکپارچه شده است تا شفافیت، پاسخگویی و تصمیم‌گیری به موقع را ممکن سازد.
- بازنگری‌های منظم عملکرد را در راستای سیستم مدیریت عملکرد تسهیل و طراحی می‌کند.
- یک ساختار حاکمیتی را استقرار می‌دهد که ذینفعان کلیدی را قادر می‌سازد تا در اجرای استراتژی و تصمیم‌گیری مشارکت کنند.
- پاسخگویی‌های شفاف را تعریف می‌کند که نظارت کافی، انطباق و جهت‌گیری استراتژیک را تضمین نماید.
- الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مربوطه را درک می‌کند، از آن پیروی می‌کند و در صورت لزوم از آن فراتر می‌رود.
- اصول و الزامات پایداری را درک می‌کند و آنها را در سیستم‌های مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی یکپارچه می‌کند.

فرهنگ سازمانی و رهبری

فرهنگ سازمانی با آثار ملموس، ارزش‌های مشترک و هنجارها و باورهای مشخص می‌شود که بر چگونگی رفتار افراد هم در داخل و هم در خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد.

در سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند، رهبری مجموعه‌ای از رفتارها است، نه فقط یک نقش. رفتارهای رهبری در تمام سطوح و بخش‌های سازمان مشهود است. یک رهبر و رفتارهای رهبری گسترده تر، دیگران را الهام می‌بخشد و متحد می‌کند، ارزش‌ها و هنجارها را در مواقع لزوم تقویت و تطبیق می‌دهد و به هدایت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.

فرهنگ سازمانی و رهبری، زمینه را برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، تعامل با ذینفعان کلیدی و پیشبرد عملکرد و تحول فراهم می‌کند.

به عنوان بخشی از فرهنگ کلان سازمانی و رهبری، پشتیبانی و اجرای تغییر، و توانمندسازی خلاقیت و نوآوری، حوزه‌های خاص تمرکز سازمان‌هایی هستند که عملکرد پایدار را نمایان می‌کنند.

تسخیر دل و ذهن ذینفعان کلیدی و به دست آوردن حمایت آنان به عنوان پیروان، پیش‌نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی است.

در عمل، سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- 2.1 فرهنگ سازمان را هدایت می‌کند و ارزش‌های محوری آن را پرورش می‌دهد.
- 2.2 شرایط برای تحقق تغییر را فراهم می‌آورد.
- 2.3 خلاقیت و نوآوری را توانمند می‌نماید.
- 2.4 ذینفعان کلیدی را با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود متحد و درگیر می‌کند.

2.1 فرهنگ سازمان را هدایت می‌کند و ارزش‌های محوری آن را پرورش می‌دهد.

- در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:
- فرهنگ مطلوب خود را برای تحقق مبنای وجودی، چشم‌انداز و اجرای استراتژی تعریف می‌کند.
 - به‌طور مداوم فرهنگ خود را ارزیابی و درک می‌کند تا اطمینان حاصل نماید که با وضعیت مطلوب خود همسو است یا در حال انطباق با آن است.
 - ارزش‌های خود را پرورش می‌دهد و آن‌ها را به هنجارها و رفتارهای دلخواه تبدیل می‌کند که از طریق گفتار و کردار ترویج، ابلاغ و به وضوح نمایان می‌گردند.
 - به روش‌های نوین کار و الزامات دگرگون شده کارکنان و رهبران اندیشیده و خود را با آنها تطبیق می‌دهد.
 - مجموعه‌ای از رفتارهای رهبری را که فرهنگ و ارزش‌های مطلوب سازمان را پشتیبانی می‌کند، توسعه داده و به عنوان الگو ارائه می‌نماید.
 - کارکنان خود را در درک، تعریف، توسعه و بازنگری منظم فرهنگ خود درگیر و توانمند می‌کند.
 - رفتارهای مطلوب برای فعالیت اخلاقی و پایدار با درستکاری و وجدان اجتماعی را نمایان می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که کارکنان این رفتارها را در اعمال خود به نمایش می‌گذارند.
 - سیستم‌های ارزشیابی، توسعه، تشویق و تقدیر را با ارزش‌های خود همسو می‌کند تا سازمان را به سمت فرهنگ مطلوب خود هدایت کند، در حالی که به طور منظم موفقیت را مورد تقدیر قرار می‌دهد.

2.2 شرایط برای تحقق تغییر را فراهم می‌آورد.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- هم سرعت تغییر را تعیین می‌کند و هم مزایای تغییر را در دستیابی به اهداف خود برای ذینفعان کلیدی به نمایش می‌گذارد.
- دلایل، مزایا و اهداف تغییر و همچنین رویکرد تغییر را به ذینفعان کلیدی مربوطه اطلاع می‌دهد.
- رفتارهای رهبری را پرورش می‌دهد که تغییر و چابکی را به عنوان رکن اصلی در نظر می‌گیرند.
- به ذینفعان کلیدی گوش فرا می‌دهد و به آنها پاسخ می‌دهد هنگامی که تمایل و دلیلی برای تغییر هنجارهای کنونی وجود داشته باشد.
- امنیت روانی را برای لب به سخن گشودن کارکنان و بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها، مخالفت‌ها و اشتباهات در سراسر سازمان تضمین می‌کند، فرهنگ «عدم سرزنش» را بنا می‌نهد و با حسن نیت، نوآوری و یادگیری از اشتباهات را ترویج می‌کند.
- روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت را برای اجرای بهتر استراتژی تسهیل می‌کند.
- بر تجربیات قبلی خود و تجربیات سایر سازمان‌ها، چه درون و چه بیرون از اکوسیستم خود، تأمل می‌کند و از آنها می‌آموزد.
- فرهنگ بازخورد را بنا می‌نهد که از یادگیری کارکنان، پیشبرد تغییر و همچنین توسعه و رشد شخصی آنها حمایت کند.

2.3 خلاقیت و نوآوری را توانمند می‌نماید.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- اهداف کلان و کمی بلندپروازانه ای تعیین می‌کند که تفکر خلاق، نوآورانه و ساختار شکنانه را ترویج می‌نماید و از مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی آن حمایت می‌کند.
- از وجود رویکردی رهبری اطمینان حاصل می‌کند که خلاقیت و نوآوری را توانمند ساخته و مد نظر قرار می‌دهد و موانع تغییر را برطرف می‌نماید.
- فرهنگی را بنا می‌نهد که در آن خلاقیت، نوآوری و تفکر ساختار شکنانه ترویج، تقدیر و تشویق و به رسمیت شناخته شده و در آن درس آموخته‌ها به سرعت به اشتراک گذاشته می‌شوند.
- محیطی را توسعه می‌دهد که در آن تنوع و گوناگونی کارکنان، تجربه، تفکر، مهارت‌ها و فرهنگ و همکاری بین‌بخشی به خلاقیت و نوآوری کمک می‌کنند.
- ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می‌کند.
- در فعالیت‌های یادگیری، بهینه‌کاو و همکاری مشارکت می‌نماید تا فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر ساختار شکنانه را در درون و فراتر از اکوسیستم خود شناسایی و به اشتراک بگذارد.

2.4 ذینفعان کلیدی را با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود متحد و درگیر می‌کند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- اطمینان حاصل می‌کند که همه ذینفعان کلیدی مرتبط را در مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی خود متحد و دخیل می‌نماید تا رابطه ای مبتنی بر گشودگی، اعتماد، اطمینان و تعهد ایجاد کند.
- رویکردی جذاب، در جهت اطلاع‌رسانی و تصویرسازی پیشرفت خود در دستیابی به مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی را به نمایش می‌گذارد.
- اطمینان حاصل می‌کند که ذینفعان کلیدی از مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی آن آگاه هستند و در آن دخیل هستند.
- معنا و تأثیر مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را به سراسر سازمان منتقل کرده و درک آن را تضمین می‌نماید.
- به ذینفعان کلیدی برون سازمانی، تأثیر و اهمیت مشارکت‌های آنها در راستای هدف، چشم‌انداز و استراتژی را منتقل می‌کند و تضمین می‌نماید که آنها این موارد را درک کرده و در صورت امکان، در آن درگیر شوند.
- بازخورد صادقانه در مورد مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را تشویق، تسهیل و بر اساس آن اقدام می‌کند.
- به منظور کمک به نهادینه نمودن رفتارهای مطلوب، هرگونه موفقیت را تقدیر و ارج نهادن و با ذینفعان کلیدی در میان می‌گذارد.

2 مدل EFQM

اجرا

توصیف معیارها

- تعیین جهتگیری، مسیر پیش رو را برای سازمان آماده می‌سازد و سپس سازمان باید استراتژی خود را به طور مؤثر و کارآمد اجرا کند و اطمینان حاصل نماید که:
- به طور کامل با ذینفعان کلیدی خود در تعامل تنگاتنگ است.
- به شیوه‌ای پایدار و توافق‌شده، ارزش را برای ذینفعان کلیدی خود خلق می‌کند.
- برای موفقیت امروز، عملکرد لازم را هدایت می‌کند و در عین حال، بهبود، تغییر و تحول ضروری برای موفقیت در آینده را نیز به پیش می‌برد.

تعامل تنگاتنگ با ذینفعان

توصیف معیار

در معیار اول، مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان به شناسایی و درک نیازهای ذینفعان در بستر اکوسیستم پیوند خورده است.

همچنین ارتباط شفاف بین نحوه تعامل تنگاتنگ با ذینفعان در سازمان (معیار 3) و برداشت‌های گروه‌های ذینفع در قبال عملکرد آن (معیار 6) وجود دارد.

خلق ارزش در معیار 4 برای مشتریان کنونی و آتی پوشش داده شده است؛ مشارکت سایر ذینفعان کلیدی مستلزم ارائه ارزش متناسب با نیازها و انتظارات آنان می‌باشد.

به طور آشکار، امکان برآورده نمودن انتظارات همه ذینفعان کلیدی در تمام اوقات، غیرواقع‌بینانه است. تمرکز سازمان‌ها بر ایجاد تعادل بین نیازهای هر گروه ذینفع است تا اطمینان حاصل شود که هیچ گروهی زمام توجه و ارزش آفرینی سازمان را در دست نگیرد. مدیریت تعارض منافع گروه‌های ذینفع امری ضروری است تا اطمینان حاصل شود که مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان به شیوه‌ای پایدار محقق می‌گردد.

شباهت در به کارگیری اصول زیر هنگام تعامل تنگاتنگ با ذینفعان کلیدی مختلف وجود دارد.

- سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند: نیازها و انتظارات عملیاتی را برای انواع ورسته‌های (گونه‌های) خاص در هر یک از گروه‌های ذینفع کلیدی خود شناسایی می‌کند.
- از درک خود نسبت به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی برای دستیابی به یک تعامل تنگاتنگ مستمر استفاده می‌کند.
- ذینفعان کلیدی را در اجرای استراتژی و خلق ارزش پایدار دخیل می‌کند و نقش آنها را به رسمیت می‌شناسد.
- روابط با ذینفعان کلیدی خود را براساس شفافیت، پاسخ‌گویی، رفتار اخلاقی و اعتماد، ایجاد، حفظ و توسعه می‌دهد.
- از ذینفعان کلیدی حمایت می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا هرچه بیشتر شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد خود را در صورتی که با دستیابی به اهداف سازمان همسو باشد، بهبود بخشند.
- با ذینفعان کلیدی خود برای الهام گرفتن از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد و مشارکت در تحقق موفق آنها همکاری می‌کند.
- فعالانه برداشت‌های ذینفعان کلیدی خود را، جمع‌آوری می‌کند.

2 مدل EFQM اجرا

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند، گروه‌های زیر را در طبقه‌بندی ذینفعان کلیدی خود قرار خواهد داد:

3.1 مشتریان: روابط پایدار ایجاد می کند.

3.2 کارکنان: جذب، دلبسته، توسعه و حفظ می کند.

3.3 ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی - حمایت مداوم آنان را جلب نموده و پایدار نگاه می دارد.

3.4 جامعه: در توسعه، رفاه و آبادانی مشارکت می کند.

3.5 شرکا و تامین کنندگان: روابط را بنا می نهد و از پشتیبانی برای خلق ارزش پایدار اطمینان حاصل می کند.

از آنجایی که ما در دنیایی پویاتر و در حال تغییر زندگی می کنیم، به انعطاف پذیری در هنگام ارزیابی و امتیازدهی به نحوه تعامل تنگاتنگ سازمان با ذینفعان کلیدی نیاز داریم.

به همین ترتیب، به دلیل ارتباط واضح بین معیار 3 و معیار 6، ما به همان انعطاف‌پذیری در ارزیابی و امتیازدهی به نتایج برداشتی ذینفعان نیاز داریم.

این انعطاف پذیری برای تسهیلگری در ارزیابی و امتیازدهی در هر دو معیار 3 و 6، بصورت یک ضریب وزنی برای هر یک از پنج گروه ذینفع شناسایی شده اعمال می گردد. این ضریب وزنی بین گروه های مختلف ذینفعان(جز معیارهای) معیار 3 و 6 یکسان در نظر گرفته شده است.

مقدار دقیق ضریب وزنی که برای هر یک از جز معیارهای معیار 3 و 6 اعمال می شود، تصمیم خود سازمان خواهد بود، اما باید با حداقل و حداکثر قوانین وزن دهی برای پنج گروه ذینفع شناخته شده به شرح ذیل مطابقت داشته باشد:

- به هیچ یک از پنج گروه ذینفع شناخته شده ، نمی توان کمتر از 10% از حداکثر تعداد امتیازهای موجود اختصاص داد.

- به هیچ یک از پنج گروه ذینفع شناخته شده ، نمی توان بیش از 40% از حداکثر تعداد امتیازات موجود اختصاص داد.

- بین محدوده پایین ترین (10%) و بالاترین (40%) ضریب وزنی قابل تعریف ، سازمان ها می توانند ضریب وزنی خود را در قالب بازه های 5 تایی به گروه های مختلف ذینفع اختصاص دهند.

3.1 مشتریان: روابط پایدار ایجاد می کند.

اینان دریافت کنندگان محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان هستند. اینها شامل موارد ذیل هستند:

- مشتریان مستقیم و غیر مستقیم
- کاربران و سایر نفعات دخیل در نقاط تماس مختلف در سفر مشتری
- افراد یا گروه هایی که در تصمیم گیری برای خرید نقش دارند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- مشتریان فعلی و بالقوه خود را بر اساس معیارهای تعریف شده (مثلا نیازها و انتظارات، خرید و رفتار کاربر، ویژگی های اجتماعی) بخش بندی می کند تا استراتژی های تعامل خاصی با هر یک از آنها را اتخاذ نماید.
- نیازهای تماس و ارتباطی بخش های مشتریان متفاوت را درک می نماید.
- کانال های ارتباطی متنوعی ایجاد می کند که برای مشتریان، برقراری تعامل، ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان و برای سازمان، ارائه واکنش سریع، مناسب و شفاف آسان گردد.
- از طریق تماس های فردی مناسب و با استفاده از فناوری نوین با مشتریان خود رابطه مثبتی را حفظ می کند.
- اطمینان حاصل می کند که شایستگی های لازم برای حفظ رابطه مستمر میان سازمان و مشتریان وجود داشته باشد.
- اطمینان حاصل می کند که اطلاعات مربوط به مشتریان برای مدیریت ارتباط با مشتری به روز و در دسترس است.
- محفل هایی را ایجاد و مدیریت می کند که در آن مشتریان می توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر پشتیبانی کنند.

3.2 کارکنان: جذب، دلبسته، توسعه و حفظ می کند.

اینان افراد و یا گروه هایی از کارکنان هستند که توسط سازمان استخدام شده اند.

- در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:
- استراتژی کارکنان را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اهداف کلان سازمان برای غلبه بر چالش های کنونی و آتی، توسعه می دهد.
 - برند کارفرمای برتری را ایجاد می کند که به جذب و استخدام کارکنان متناسب با نیازهای کنونی و آتی سازمان کمک خواهد کرد.
 - شیوه ها و محیط های کاری جدید را که بازتاب دهنده انتظارات در حال تغییر نیروی کار کنونی و آینده باشد، را در راستای دستیابی به اهداف کلان و استراتژی سازمان، درک، طراحی و اجرا می کند.
 - محیطی را ایجاد و رویکردهایی را برقرار می کند که ابعاد مختلف تنوع، شمول و فراگیری(در برگیری احاد کارکنان از جمله اقلیت ها، افراد توان خواه)، برابری و احساس تعلق را تقویت می کند، جایی که افراد می توانند شکوفا شوند.
 - به کارکنان خود بر اساس مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی توانایی می بخشد تا نیاز به تغییر را درک کنند، دانش و قابلیت های خود را توسعه دهند و به طور فردی رشد کنند.
 - اطمینان حاصل می کند که کارکنان آن به طور پیوسته فعالانه راهنمایی شوند و مورد تشویق و تقدیر و مراقبت قرار گیرند.

2 مدل EFQM اجرا

3.3 ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی - حمایت مداوم آنان را جلب نموده و پایدار نگاه می دارد.

اینان افراد یا گروه هایی هستند که سازمان در قبال الزامات مالی، قانونی، اخلاقی و دیگر الزامات مدیریت مسئولانه به آنها پاسخگو است:

- ذینفعان کسب و کار می توانند شامل مالکان، سرمایه گذاران و وام دهندگان، سازمان های تامین مالی و سرمایه باشند.
- ذینفعان حاکمیتی می توانند شامل نهادهای دولتی، نهادهای قانونی و نظارتی، مقامات عمومی یا سایر نهادهای دارای کارکردهای حاکمیتی باشند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- نیازها و انتظارات تعاملی، همکاری و اطلاع رسانی ذینفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی را شناسایی می کند.
- ذینفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را در توسعه بهبود و تحولات بلندنظرانه و جهتگیری های کلان استراتژیک دخیل می نماید.
- اطمینان حاصل می کند که روابط ایجاد شده با ذینفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی متقابلاً سودمند هستند.
- خود را شفاف و پاسخگو به این گروه از ذینفعان کلیدی می نماید و سطح بالایی از اعتماد و شفافیت را همیشه ایجاد و حفظ می کند.
- با ذینفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی تعامل تنگاتنگ و با آنها همکاری می کند تا تحول را پشتیبانی کرده و پایداری را ترویج دهد.

3.4 جامعه: در توسعه، رفاه و آبادانی مشارکت می کند.

اینان افراد و گروه های خارج از سازمان هستند که نماینده بلاواسطه جامعه (جامعه محلی) و یا طیف گسترده تری از آن می باشند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- برنامه ها و فعالیت هایی را توسعه و ترویج می دهد که با استفاده از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد به طور مثبت به جامعه کمک می کنند.
- رابطه ای با ذینفعان کلیدی در جامعه پیرامون خود ایجاد کرده، توسعه داده و حفظ می کند که سازمان و جامعه را به منافع متقابل رهنمون سازد.
- پروژه های بهبود را اجرا می کند و منابع را تخصیص می دهد تا مشارکت مثبت خود در جامعه را تضمین کند و مشارکت کارکنان در فعالیت های داوطلبانه را ترویج و پشتیبانی می کند.
- کانال های ارتباطی ایجاد می کند که برای جامعه خود برقراری تعامل، ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان و برای سازمان ارائه واکنش سریع و مناسب، آسان گردد.
- خود را در برابر این گروه ذینفعان کلیدی شفاف و پاسخگو می کند و سطح بالایی از اعتماد را برقرار و حفظ می کند که با الزامات گزارش دهی مرتبط است.
- الگوهای درون سازمان و اکوسیستم آن را شناسایی، ارج نهاده و ترویج می کند تا مسیر را برای آینده ای پایدارتر برای همگان هموار سازد.
- به ضرورت قرار دادن پایداری در کانون رفتارها، فرهنگها، عملکردها، عملیات و تأثیرات خود بر مردم، جامعه و محیط زیست در راستای اجرای استراتژی، مبنای وجودی و چشم انداز خود، واقف است.

3.5 شرکا و تامین کنندگان: روابط را بنا می نهد و از پشتیبانی برای خلق ارزش پایدار اطمینان حاصل می کند.

اینان طرف های بیرونی هستند که سازمان برای تحقق مبنای وجودی، دستیابی به چشم انداز، اجرای استراتژی و رسیدن به اهداف مشترک که به نفع هر دو طرف است، انتخاب می کند تا با آن ها همکاری نماید.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- شرکای و تامین کنندگان کلیدی فعلی و بالقوه خود را بر اساس مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی خود انتخاب و حائز صلاحیت می کند.
- شرکا و تامین کنندگان کلیدی خود را بر اساس نیازها و انتظارات عملیاتی خاص آنها بخشبندی می کند.
- اطمینان حاصل می کند که شرکاء و تامین کنندگان کلیدی در راستای استراتژی سازمان عمل می کنند و اینکه شفافیت، درستکاری و پاسخگویی متقابل در روابط ایجاد و تقویت شده است.
- رابطه ای مبتنی بر اعتماد با شرکاء و تامین کنندگان کلیدی خود برقرار می سازد تا هدف "خلق ارزش پایدار" را پشتیبانی نماید.
- با شرکای و تامین کنندگان کلیدی خود همکاری می کند تا از فرهنگ و تخصص هر دو طرف برای دستیابی به منافع متقابل و بهبود مشترک قابلیت ها و عملکردها بهره برد.
- منبع پای مسئولانه و اصول پایداری را در بین شرکا و تامین کنندگان خود تقویت می کند.
- اثربخشی شراکت ها و تامین کنندگان خود را ارزیابی می کند، بازخورد سازنده دو سویه ارائه می دهد و موفقیت های مشترک را ارج می نهد.

خلق ارزش پایدار

توصیف معیار

سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند، دریافته است که خلق ارزش پایدار برای موفقیت بلندمدت و قدرت مالی آن حیاتی است. ارزش پایدار به معنای حصول اطمینان از ماندگاری و عملکرد بلندمدت سازمان است ولیکن به معنای اطمینان از اینکه پایداری در مرکز جهتگیری، اجرا و نتایج آن قرار دارد، نیز می‌باشد. به عبارت دیگر، این امر باید پایداری اقتصادی را برای سازمان خلق کند، در عین حالی که پایداری زیست محیطی و اجتماعی را نیز تضمین می‌کند.

سازمان به طور مداوم ارزش پایدار را توسعه، بهبود، بازآفرینی و ارائه می‌کند.

سازمان ارزش خلق شده را با دیگران در میان می‌گذارد و تجربه هدفمندی را در همکاری با سازمان ارائه می‌دهد.

مبنای وجودی سازمان و استراتژی مشخص می‌کند که سازمان برای چه کسانی ارزش پایدار خلق می‌کند. در اکثر مواقع، مشتریان که به طور مناسب بخش بندی شده‌اند، گروه هدف برای خلق ارزش پایدار می‌باشند. هر چند ممکن است برخی سازمان‌ها بر ذینفعان کلیدی منتخب در جامعه یا بخش‌های ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی نیز تمرکز نمایند.

سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند، به این واقعیت اذعان دارد که نیازهای مشتریان کنونی و آینده ممکن است با گذر زمان تغییر نماید و جمع‌آوری و تحلیل بازخورد برای بهبود یا تغییر محصولات، خدمات یا راهکارهای خود امری مهم است.

عناصر مختلف خلق ارزش پایدار در زیر به ترتیب گام به گام نشان داده شده است. بدیهی است بسته به ماهیت کسب و کار سازمان، برنامه‌های کنونی و آتی سازمان ممکن است بصورت موازی یا با هم پوشانی اجرا شوند.

بنابراین، سازمانی که خلق ارزش پایدار را نمایان می‌کند:

- 4.1: ارزش و چگونگی خلق آن را تعریف می‌کند.
- 4.2: ارزش را در میان گذاشته و توصیه (به فروش رسانیدن) می‌کند.
- 4.3: ارزش را ارائه (تحویل) می‌دهد.
- 4.4: تجربه کلی را تعریف و اجرا می‌کند.

1-4: ارزش و چگونگی خلق آن را تعریف می‌کند.

- در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:
- به مزایای ارزش خود برای مشتریان کنونی و آینده و آنچه آن را از دیگران، از جمله رقبا، متمایز می‌نماید آگاه است و این تمایزها را به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از ارزشی که خلق می‌کند، در نظر می‌گیرد.
 - از تحقیقات بازار کمی و کیفی، پیمایش‌های مرتبط با مشتری و سایر طرق بازخورد و نیز بینش‌ها برای توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی و خلق ارزش استفاده می‌کند.
 - سید محصولات، خدمات، راهکارها را همسو با مبنای وجودی سازمان و نیازهای کنونی و آتی مشتریان موجود و بالقوه، توسعه می‌دهد.
 - در رویکرد خود برای تعریف ارزش، به الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی، از جمله اصول اقتصاد چرخشی و احیاگر، همچنین رفتار اخلاقی، تأمل کرده و آنها را در تعریف ارزش می‌گنجانند.
 - از نوآوری و فناوری، مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در صورت لزوم، برای شناسایی فرصت‌های جدید و ارتقاء خلق ارزش استفاده می‌کند.
 - ذینفعان کلیدی خود را در فرآیند توسعه، به منظور خلق یا هم-آفرینی و پیشینه نمودن ارزش دخیل می‌کند.

4-2: ارزش را در میان گذاشته و توصیه (به فروش رسانیدن) می کند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- وجه تمایزها یا نقاط فروش منحصربه فرد (USP)، مزایا و ارزش های پیشنهادی را به صورت پیام های جذاب و گیرا بیان می کند که به مشتریان کنونی و آینده ارائه می شود.
- از استراتژی ها و رویکردهای به روز و نوآورانه برای مشتریان کنونی و ایجاد بازارها و فرصت های جدید برای به دست آوردن مشتریان جدید استفاده می کند.
- از انسجام در بازاریابی و اطلاع رسانی همراستا با مبنای وجودی و بر اساس برند و تصویر سازمانی مطلوب خود، اطمینان حاصل می کند.
- از قدرت شبکه سازی و تأثیرگذاری در دنیای مجازی و واقعی به شیوه ای مسئولانه برای افزایش تصویر مثبت سازمان، وجه تمایزها و ارزش پیشنهادی آن استفاده می کند.
- کارکنان خود را تشویق می نماید تا به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی، مزایا و برند سازمان عمل کنند.
- با ارائه پشتیبانی به مشتریان کنونی و آتی، چه قبل و چه پس از تصمیم آنها برای داد و ستد، امکان همکاری آسان با سازمان را برای همگان فراهم می سازد، تا بدین ترتیب فروش (توصیه) موفقیت آمیز ارزش پیشنهادی خود را تسهیل کند.

4-3: ارزش را ارائه (تحويل) می دهد.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- راه های مؤثر و کارآمدی را برای خلق ارزش پیاده سازی می کند و اطمینان می دهد که می تواند به طور مداوم به مبنای وجودی، استراتژی و ارزش های پیشنهادی خود عمل نماید.
- رویکرد ارائه ارزش خود را به گونه ای ایجاد می کند که امکان واکنش سریع و انعطاف پذیر به تقاضاها و شرایط متغیر را بدون خدشه دار کردن مبنای وجودی، استراتژی، برند و تصویر سازمانی فراهم می سازد.
- ارزش پایدار را، همان گونه که وعده داده شده است، از طریق مجموعه محصولات، خدمات و راهکارهای خود و با برآورده کردن یا فراتر رفتن از نیازها و انتظارات مشتریان کنونی و آینده خود ارائه می دهد.
- با ارائه محصولات، خدمات و راهکارهای خود، از جمله درک اثرگذاری (ردپای آلاینده) زیست محیطی خود، تأثیر منفی اجتماعی و زیست محیطی را به حداقل رسانده و از آن اجتناب می کند.
- در صورت کاربرد، از پیشرفت های جدید، نوآوری ها، هوش مصنوعی و فناوری های دیجیتال برای مدیریت ارائه (تحويل) ارزش از ابتدا تا انتها استفاده می کند.
- زنجیره تأمین خود را به گونه ای مدیریت می کند که نیازهای مشتریان کنونی و آینده را در صورت لزوم برآورده سازد یا به طور فعال مدیریت نماید.

4-4: تجربه کلی را تعریف و اجرا می کند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- با استفاده از بینش های خود درباره مشتریان کنونی و آینده، تجربه کلی همکاری با سازمان را تعریف و پیاده سازی می کند.
- در تمام مراحل خلق ارزش پایدار، روابط مثبت با مشتریان خود را حفظ می کند.
- پیشرفتی منسجم، پی وقفه و مؤثر را طی مراحل مختلف خلق ارزش در دستور کار قرار می دهد و شاخص های مرتبط در نقاط تماس مناسب در این سفر (مشتری) را به هم پیوند می دهد.
- از فرصت ها برای شخصی سازی تجربه کلی برای مشتریان کنونی و آینده، و محصولات، خدمات و راهکارهای خاص استفاده می کند.
- اطمینان حاصل می کند که کارکنان سازمان از منابع، شایستگی ها و توانمندسازی لازم برخوردارند تا تجربه کلی را برای مشتریان کنونی و آینده به حداکثر برسانند و به وعده های برند پایبند باشند.
- به مشتریان در مورد استفاده مسئولانه از محصولات، خدمات و راهکارهای خود اطلاع رسانی، مشاوره و آموزش می دهد.
- با فراهم آوردن پشتیبانی سریع و کارآمد برای مشتریان و رفع مشکلات آنها، اطمینان حاصل می کند که مشتریان خود را حفظ خواهد نمود.
- سیستم های بازخورد به موقع برای بهبود مراحل مختلف خلق ارزش و همچنین محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان را طراحی، پیاده سازی و استفاده می نماید.

پیشبرد عملکرد و تحول

اکنون و در آینده، یک سازمان برای موفقیت و ماندگاری خود نیازمند برآورده نمودن الزامات مهمی است.

از یک سو می‌بایست مدیریت موفقیت‌آمیز عملیات کسب و کار جاری خود را ارائه دهد. ("پیشبرد عملکرد")

از سوی دیگر، تغییرات مداوم در داخل و خارج سازمان باید به موازات آن مدیریت شوند تا موفق بماند. ("پیشبرد تحول")

ترکیب پیشبرد عملکرد و تحول، تأیید می‌کند که سازمان نیاز دارد تا هم اکنون عملکرد مطلوبی ارائه دهد و هم خود را برای آینده آماده سازد.

عناصر اصلی در توانمندسازی عملکرد و تحول، نوآوری و فناوری، اهمیت روز افزون داده‌ها، اطلاعات و دانش و بهره‌گیری متمرکز از دارایی‌ها و منابع حیاتی هستند.

بنابراین، سازمانی که عملکرد و تحول را نمایان می‌کند:

5.1: عملکرد را پیش می‌برد.

5.2: سازمان را برای آینده متحول می‌کند.

5.3: نوآوری و فناوری را پیش می‌برد.

5.4: از بینش‌ها و دانش مبتنی بر داده استفاده می‌کند.

5.5: دارایی‌ها و منابع را مدیریت می‌کند.

5.1: عملکرد را پیش می‌برد.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- بینش‌های ایجاد شده توسط سیستم مدیریت عملکرد را ارزیابی، تجزیه و تحلیل و اولویت بندی می‌کند.
- از سیستم مدیریت عملکرد برای پایش پیشرفت و هدایت اولویت‌ها، برنامه‌ها و اقدامات بهبود آگاهانه، مؤثر، پاسخگو و مبتنی بر واقعیت استفاده می‌کند.
- فرایندها را در سراسر سازمان مدیریت می‌کند و آنها را بهبود می‌دهد.
- تک تک پروژه‌ها و مجموعه کلی سپد پروژه‌ها را مدیریت می‌کند و آنها را بهبود می‌بخشد و با به‌کارگیری اصول چابکی و ناب، به افزایش کارایی و انطباق سریع‌تر با تغییرات دست می‌یابد.
- سیستم ریسک سازمانی را پیاده‌سازی می‌کند که ریسک‌ها و تأثیر بالقوه آنها را شناسایی کرده و استراتژی‌های کاهش مواجهه با ریسک را از مناظر مختلف همچون فرهنگی، اعتباری، فناورانه، عملیاتی، مالی، قانونی، نظارتی، اجتماعی و فنی (از جمله ریسک‌های ناشی از چالش‌های فناوری اطلاعات و امنیت سایبری) توسعه می‌دهد.
- با استفاده از فناوری پیش‌بینی کننده، برنامه‌های آینده‌نگری، جنگ‌افزارها (بازی‌های جنگی)، بازیابی فاجعه (جهت عبور از بحران) و تحلیل پیش از مرگ، تأثیر اختلالات بر حوزه‌های حیاتی را ارزیابی و پیش‌بینی می‌کند و برای سناریوهای مختلف، طرح‌های تداوم کسب‌وکار را توسعه داده و در فرهنگ سازمان نهادینه می‌سازد.

2 مدل EFQM اجرا

5.2 سازمان را برای آینده متحول می کند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- درک و پیشبرد تحول و تغییر برای تحقق مبنای وجودی، استراتژی و اهداف خلق ارزش پایدار خود به منظور دستیابی به نتایج مطلوب را بر عهده دارد.
- با استفاده از رویکردهای نظام مند و مدیریت سیستمی تغییر، ذینفعان کلیدی را متقاعد و در تغییرات دخیل نموده و پیشرفت تغییر را رصد و تضمین می کند.
- با تطبیق مدل های کسب و کار موجود و در نظر گرفتن و ارزیابی مدل های جدید، به نیازها و فرصت های آتی پاسخ می دهد.
- ساختار سازمانی خود را برای بهترین شکل برآورده نمودن مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی ایجاد می کند و رویکردهای نوآورانه را جهت تطبیق طراحی سازمانی فعلی خود، مد نظر قرار می دهد.
- رویکردهای کاری نوین ناب و چابک را ایجاد و استفاده می کند، در حالی که، ثبات لازم برای مدیریت عملیات جاری را فراهم می نماید.
- بر اساس نیازهای عملیاتی و آینده، به موقع ساختار فرآیندهای خلق ارزش و سایر فرآیندهای سازمانی خود را بازسازی (بازسازماندهی) می کند، در حالی که تغییرات را در میان گروه های ذینفع کلیدی فعالانه مدیریت می نماید.

5.3 نوآوری و فناوری را پیش می برد.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- فرهنگ، قابلیت ها، منابع و ابزارهایی را برای پیشبرد خلاقیت، نوآوری و تفکر ساختار شکنانه فراهم می کند.
- رویکردها و کانال هایی را ایجاد می کند که از طریق آنها ذینفعان کلیدی می توانند در تمام مراحل نوآوری، از خلق تا اعتبارسنجی، مشارکت داشته باشند.
- منابعی را برای حمایت از تحقیق، آزمایش و تولید دانش در محدوده عملیات خود اختصاص می دهد.
- از نوآوری هایی که بهبود در کسب و کار فعلی و تحول در آینده را پشتیبانی می کنند، بهره می برد.
- پتانسیل فناوری های جدید، اتوماسیون و دیجیتال سازی را برای پشتیبانی از خلق ارزش و پایداری ارزیابی و بهره برداری می کند.
- بر اساس اصول اقتصاد چرخشی و احیاگر و پایداری، چرخه کامل عمر فناوری های موجود و نوظهور را ارزیابی و مدیریت می کند تا حداکثر منفعت را برای همه به ارمغان آورد.

5.4 از بینش ها و دانش مبتنی بر داده استفاده می کند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- اطمینان حاصل می کند که داده های مورد نیاز برای پشتیبانی از طرح های تحول خود و مدیریت عملکرد، محصولات، خدمات و راهکارهایی که در حال حاضر ارائه می دهد را شناسایی و استفاده می کند.
- در اکتساب و تصویرسازی هر داده و اطلاعات ضروری مهارت دارد.
- داده ها را به اطلاعات و دانش تبدیل می کند و از نتایج آن برای شناسایی فرصت های بالقوه برای خلق ارزش پایدار بیشتر استفاده می کند.
- از حاکمیت داده مناسب استفاده می کند و کیفیت و قابلیت اطمینان داده ها و همچنین امنیت سایبری را تضمین می کند.
- از هوش مصنوعی، تحلیل پیشرفته و مدل های پیش بینی کننده برای استخراج ارزش از داده ها، کسب بینش های قابل اجرا و اتخاذ تصمیمات آگاهانه استفاده می کند.
- دانش ذینفعان کلیدی را مدیریت و استفاده می کند تا ارزش پایدار خلق کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد.
- اطمینان حاصل می کند که با داده ها، اطلاعات و دانش به شیوه ای اخلاقی سر و کار داشته و از آنها استفاده می شود و نیازها و حقوق آنها را که این داده ها، اطلاعات و دانش را فراهم می کنند، محترم شمرده می شود.
- دانش منحصربه فرد موجود در سازمان خود را تأمین، حفاظت، به اشتراک گذاشته و پیشینه می نماید.

5.5 دارایی ها و منابع را مدیریت می کند.

در عمل، در می یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می کند:

- به طور متعادل و پایدار از منابع و دارایی های مالی (نقد، سرمایه، سرمایه گذاری) استفاده می کند تا موفقیت کنونی و سرمایه گذاری آینده را تضمین کند.
- به طور مسئولانه دارایی ها و منابع ملموس حیاتی برای استراتژی، عملکرد و نیازهای تحول خود (از جمله املاک، فناوری، ماشین آلات، موجودی و مواد) را مدیریت می کند.
- دارایی های و منابع نامشهود حیاتی که برای استراتژی، عملکرد و نیازهای تحولی خود ضروری است (شامل داده های اختصاصی، نرم افزارها و فناوری های توسعه یافته توسط خود سازمان، برند، سرقفلی، حق ثبت اختراعات) را شناسایی و بصورت مسئولانه مدیریت می نماید.
- برای بهبود عملکرد و تحول در راستای تغییرات تقاضای کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی و بازار، از دارایی ها و منابع خود استفاده کرده و ارزش آن ها را پیشینه می نماید.
- در مدیریت دارایی ها و منابع خود در طول چرخه عمر، از اصول پایداری، اقتصاد چرخشی و احیاگر از جمله استفاده مجدد، بازیافت و امحاء استفاده می کند.
- از تأثیر منفی دارایی ها و منابع خود بر محیط زیست و کارکنان خود اجتناب می کند.

نتایج

توصیف معیارها

آنچه سازمان در رابطه با جهتگیری و اجرا به آن دست یافته است و انتظار دارد به آن دست یابد.

- برداشتهای ذینفعان
- عملکردهای استراتژیک و عملیاتی

برداشت های ذینفعان

این معیار بر نتایج حاصل از بازخورد ذینفعان کلیدی درباره تجربیات خود در برخورد با سازمان و برداشت آنها تمرکز دارد.

این برداشت‌ها، چه کیفی و چه کمی، ممکن است به ذینفعان کلیدی گذشته و حال مربوط باشند و ممکن است از چندین منبع به دست آمده باشند. اینها می‌تواند شامل نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز، رتبه‌بندی، مطبوعات پارسانه‌های اجتماعی، ممیزی و تقدیرنامه های بیرون سازمانی (خارج از سازمان)، اعلان حمایت های عمومی از سازمان، جلسات بازنگری ساختاریافته (رویدادهایی مانند روز ذینفعان)، گزارش‌های سرمایه‌گذار و تعریف و تمجیدها/شکایت‌ها باشند. همچنین، استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها مانند تحلیل احساسات و یادگیری ماشینی می‌تواند بینش‌هایی را در مورد برداشت‌های ذینفعان ارائه دهد.

علاوه بر برداشت‌هایی که ذینفعان کلیدی ممکن است بر اساس تجربیات مستقیم خود از سازمان داشته باشند، برداشت‌ها همچنین می‌تواند توسط شهرت سازمان در زمینه تأثیر زیست‌محیطی و اجتماعی آن، مانند مشارکت در پایداری، برابری و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد، شکل گیرد.

معیار 3 ارتباط روشنی بین نحوه تعامل تنگاتنگ سازمان با ذینفعان خود و برداشت‌های گروه‌های ذینفع (معیار 6) را توصیف می‌کند. ضریب وزنی که سازمان برای پنج گروه ذینفع مختلف تعیین و اعمال می‌کند در معیار 3 تعیین شده و در معیار 6 منعکس و اعمال می‌شود.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- می‌داند که در تحقق مبنای وجودی و اجرای استراتژی خود برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی تا چه اندازه موفق بوده است.

- از تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و کنونی برای پیش‌بینی عملکرد آینده استفاده می‌کند.

- از نتایج برداشت ذینفعان کلیدی برای آگاهی یافتن و تأثیرگذاری بر جهتگیری فعلی و اجرای استراتژی خود استفاده می‌کند.

- از بینش‌های حاصل از برداشت‌های ذینفعان برای بکار بستن نقاط قوت و شناسایی نیازهای بهبود و تحول استفاده می‌کند.

نمونه‌هایی از نتایج برداشت ذینفعان کلیدی و موضوعاتی که باید تحت پوشش قرار گیرند می‌توانند شامل موارد زیر باشند، اما به ترتیب اولویت فهرست نشده‌اند یا به موارد زیر محدود نمی‌شوند:

6.1 نتایج برداشت مشتری

6.2 نتایج برداشت کارکنان

6.3 نتایج برداشت ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی

6.4 نتایج برداشت جامعه

6.5 نتایج برداشت شرکا و تامین‌کنندگان

6.1 نتایج برداشت مشتری

برداشت های مشتریان در رابطه با چه چیزی است، به عنوان مثال:

- ارائه تجربه کلی مشتری

- فرهنگ سازمان؛ نگرش و میزان تعهد کارکنان به مشتری

- برند (نام تجاری) و شهرت سازمان، از جمله عملکرد اجتماعی و زیست محیطی آن

- محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان

- استفاده از نوآوری برای بهبود فرآیندها، محصولات، خدمات و راهکارهای سازمان

- استفاده از فناوری توسط سازمان برای کمک به ارائه ارزش پایدار

- ارائه (تحویل) و پشتیبانی پس از فروش برای کانال‌های مختلف

- اثربخشی و کارایی کانال‌های ارتباطی مورد استفاده

2 مدل EFQM نتایج

6.2 نتایج برداشتی کارکنان

- برداشت های کارکنان در رابطه با چه چیزی است، به عنوان مثال:
- فرهنگ سازمان
 - تجربه آنها از کار برای سازمان، از جمله نحوه مدیریت تغییرات
 - تعهد و دستاوردهای سازمان در مورد توازن جنسیتی، برابری، تنوع و شمول (جامعبیت روش ها یا سیاست های فراگیرسازی برای افراد توان خواه، اقلیت ها و ...)
 - نحوه تطبیق سازمان با روش های آینده کار، به عنوان مثال، همزیستی نغرات مشغول به فعالیت در کنار رباتها، بهره گیری از هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی
 - حمایت سازمان، توانمندسازی، تقدیر و توسعه کارکنان
 - محیط کار، حقوق و مزایا
 - رفاه، تعادل کار-زندگی
 - مدیریت و بهبود عملکرد شخصی
 - شهرت سازمان
 - ارتباطات درون سازمانی
 - جذب و دخیل نمودن نخبگان
 - روشی که طی آن استراتژیها اجرا می شوند و مشارکت آنها در استراتژی و میزان اطمینان کارکنان در ارتباط با جهتگیری های آتی سازمان

6.3 نتایج برداشتی ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی

- آنچه برداشت های ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی سازمان مانند مالکان، سهامداران، سرمایه گذاران، سازمان های تأمین کننده مالی، ادارات دولتی، نهادهای محلی و منطقه ای (قانونی و نظارتی)، متولیان امور عمومی در رابطه با موارد زیر، به عنوان مثال هستند:
- مدیریت مالی، امنیت و پایداری سازمان
 - ساختار حاکمیتی، شفافیت، پاسخگویی و رفتار اخلاقی سازمان
 - مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی سازمان
 - مدیریت ریسک و انطباق با قوانین و مقررات
 - برند (نام تجاری) و شهرت سازمان
 - محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان
 - رویکرد سازمان در ارتباط با نوآوری در فرآیندها، محصولات، خدمات و راهکارها
 - توانایی سازمان جهت رصد کردن افق ها، تشخیص کلان روندها و مواجهه موفق با آنها
 - تجربه کلی آنها از تعامل با سازمان

6.4 نتایج برداشتی جامعه

- آنچه که برداشت های جامعه از سازمان می باشند، چه محلی، ملی و بین المللی به عنوان مثال:
- توانایی سازمان برای برآورده نمودن انتظارات جامعه خود
 - تأثیر حاکمیت سازمان و میزان شفافیت و رفتار اخلاقی سازمان نسبت به جامعه
 - تأثیر عملیات سازمان بر جامعه
 - پایداری مشارکت های سازمان در جامعه در زمینه های عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی آن
 - تعهد سازمان برای حرکت به سوی اقتصاد چرخشی
 - تعهد و دستاوردهای سازمان در زمینه کاهش نابرابری ها و افزایش گوناگونی و شمول (جامعبیت روش ها یا سیاست های فراگیرسازی برای افراد توان خواه، اقلیت ها و ...) و دستیابی به توازن جنسیتی

6.5 نتایج برداشتی شرکا و تأمین کنندگان

- آنچه که برداشت های تأمین کنندگان و شرکای کلیدی در ارتباط با سازمان می باشند، به عنوان مثال:
- تجربه آنها در تعامل با سازمان
 - تعهد و دستیابی سازمان به هم-آفرینی و فعالیت در راستای منافع متقابل
 - میزان اجرای فناوری های جدید و تغییرات
 - تعهد اجتماعی سازمان
 - تعهد و دستیابی سازمان برای حرکت به سوی اقتصاد چرخشی یا احیاگر
 - مدیریت و بهبود عملکرد شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی
 - مدیریت ارتباطات و روابط با سازمان
 - ساختار حاکمیتی، شفافیت و اخلاقیات سازمان و فعالیتهای آن
 - پایداری روابط مابین سازمان و شرکاء و تأمین کنندگان کلیدی
 - ارزش ها و فرهنگ مشترک

عملکردهای استراتژیک و عملیاتی

توصیف معیار

عملکردهای استراتژیک مستقیماً با مبنای وجودی، چشم‌انداز و استراتژی مرتبط هستند و برای موفقیت و رشد پایدار ضروری می‌باشند، در حالی که عملکردهای عملیاتی تضمین می‌کنند که سازمان به صورت روزانه به طور مؤثر عمل می‌کند.

عملکرد استراتژیک به نتایج حاصل از اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های استراتژیک اشاره دارد و اغلب با استفاده از تعداد محدودی از شاخص‌های کلیدی اندازه‌گیری می‌شود.

عملکردهای عملیاتی به نتایج حاصل از فعالیت‌ها و فرآیندهای روزمره سازمان اشاره دارد که تأثیر فوری بر آن دارند.

هر دو دسته از نتایج برای ارزیابی و مدیریت سلامت کلی و آینده سازمان مهم هستند.

در عمل، در می‌یابیم که سازمانی که عملکرد پایدار را نمایان می‌کند:

- از منطق شفاف برای بخش بندی بین عملکردهای استراتژیک و عملیاتی در رسته‌های مختلف نتایج استفاده می‌کند.
- ارتباط بین برداشت‌های ذینفعان کلیدی و نتایج واقعی را درک می‌کند و می‌تواند پیش‌بینی کند که نتایج آینده چگونه تکامل خواهند یافت.
- روابط علت و معلولی بین شاخص‌ها را درک می‌نماید و از نتایج کسب شده، برای توسعه بیشتر جهت‌گیری و اجرای خود استفاده می‌کند.
- از نتایج و سنج‌های پیش‌بینی‌کننده برای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی آینده خود استفاده می‌کند.

عملکردهای استراتژیک و عملیاتی ممکن است شامل رسته‌های نتایج زیر (و در صورت مرتبط بودن، موارد دیگر) باشند:

- برآورده نمودن انتظارات ذینفعان و مشارکت آنها
- مالی و اقتصادی
- عملکرد و تحول
- پایداری

علاوه بر عملکردهای استراتژیک و عملیاتی، سازمان‌ها اقدام به تعریف سنج‌های پیش‌بینی‌کننده (نتایج مرتبط با شاخص‌های پیش‌رو درون و برون سازمانی) می‌کنند که به شکل‌دهی و اعتماد به توانایی آن‌ها برای دستیابی و حفظ عملکردهای استراتژیک و عملیاتی مثبت در آینده کمک می‌کند.

عملکردهای استراتژیک و عملیاتی

برآورده نمودن انتظارات ذینفعان و مشارکت آنها

این موارد شامل نتایجی است که چه از جنبه استراتژیک و چه عملیاتی، ارزش ارائه شده به ذینفعان و همچنین ارزش ایجاد شده توسط آنها را نمایان می‌سازند.

شاخص‌ها می‌توانند شامل مثال‌های زیر باشند، اما به آنها محدود نمی‌شوند:

مشتریان

- تحویل محصول و خدمات (کیفیت، به موقع، در چهارچوب بودجه)
- خدمات مشتری
- تجربه مشتری
- حل و فصل شکایات
- رشد مشتری
- ریزش مشتری
- فروش مکمل (فروش محصول دیگر در کنار فروش محصول اصلی در راستای برآورده نمودن نیاز مشتری مانند فروش محصولات جانبی) و پیش‌فروشی (فروش محصول با کیفیت و قیمت بالاتر و به صرفه تر به مشتری)
- نرخ تبدیل (در زمینه مدیریت مشتری، نرخ تبدیل به درصد مشتریان بالقوه اشاره دارد که تصمیم خود را نهایی نموده و اقدام به خرید می‌نمایند)

جامعه

- تأثیرات زیست محیطی مصرف انرژی
- اجتناب از جابجایی جامعه (جابجایی و مهاجرت اجباری همسایگان، مجاورین و جامعه پیرامونی سازمان بدلیل تأثیرات فعالیت و عدم فعالیت سازمان)
- رفاه جامعه
- کمک‌های خیریه
- ساعات کار داوطلبانه
- مسئولیت اجتماعی
- حمل و نقل پایدار
- فرصت‌های آموزشی
- حمایت از مؤسسات آموزشی
- تعداد مشاغل
- بازآموزی مهارت‌ها و یادگیری مهارت جدید
- تعهدات و مسئولیت‌های مالی

کارکنان

- نرخ ترک خدمت کارکنان
- نرخ بهره‌وری
- میزان غیبت
- خلاقیت و نوآوری
- آموزش و توسعه
- ایمنی
- تقدیرنامه
- توسعه رهبری
- برخورداری از مزایا

تامین‌کنندگان و شرکا

- دستاورد شراکت
- ارزیابی تامین‌کننده
- کیفیت و عملکرد
- تحویل به موقع
- پاسخگو بودن تامین‌کننده
- نوآوری و همکاری
- انطباق با قوانین و مقررات
- اثرات زیست محیطی
- صرفه جویی در هزینه
- پرداخت‌های به موقع
- رشد کسب و کار تامین‌کننده
- توسعه تامین‌کننده (سرمایه‌گذاری بر روی تامین‌کنندگان)

ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی

- قیمت سهام
- سود تقسیم شده
- امتیازات رتبه بندی
- سهم بازار
- رعایت الزامات قانونی و مقررات
- نتایج حسابرسی
- منابع مالی
- خدمات اجتماعی

اقتصادی و مالی

این موارد شامل نتایج مشخص شده به عنوان استراتژیک یا عملیاتی بوده و نمایانگر اهداف اقتصادی و مالی هستند.

- درآمد
- سودآوری
- درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک
- میزان بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام
- جریان نقدی
- نسبت های مالی
- رتبه اعتباری

عملکرد و تحول

این موارد شامل نتایج مشخص شده به عنوان استراتژیک یا عملیاتی بوده و نمایانگر چالش های عملکرد کلیدی و تحول هستند.

- تغییر و تجدید ساختار (سازماندهی مجدد، توسعه سبد کسب و کار)
- زنجیره تامین (گردش موجودی، سفارش گردانی (شامل فرایند دریافت، آماده سازی و تحویل محصولات، خدمات و سفارش ها در کسب و کارها))
- ایمنی و انطباق (شبه حوادث، عدم انطباق)
- نوآوری و تحقیق (توسعه محصول جدید، ایده هایی برای نوآوری)
- فرایند و پروژه ها (شاخص های فرآیند، عملکرد پروژه ها)
- بهره وری و کارایی (استفاده از دارایی، توان عملیاتی)
- کیفیت و عملکرد (نرخ معیوبی و نقص، بازدهی)

پایداری

این موارد شامل نتایجی است که به عنوان استراتژیک یا عملیاتی مشخص شده اند و نمایانگر میل و اشتیاق سازمان به پیشرفت در دستیابی به پایداری هستند.

- کاهش کربن و خنثی سازی کربن (کربن صفر)
- مصرف منابع طبیعی
- انتشارات محدوده 1، محدوده 2 و محدوده 3 گازهای گلخانه ای
- نسبت گردش مالی کل سازمان به کسب و کارهای مبتنی بر پایداری آن
- زنجیره تامین و منبع یابی مسئولانه و تدارکات پایدار
- پیشرفت اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد
- پایبندی به اقتصاد چرخشی
- اعتبار و تامین مالی پایداری
- تنوع، شمول (جامعیت) و برابری

سنجه های پیش بینی کننده برای آینده

سنجه های پیش بینی کننده شامل شاخص های پیشرو داخلی و خارجی (درون و بیرون سازمانی) هستند که عملکردهای آتی مرتبط با روندها، چالش ها و فرصت های جدید اکوسیستم را پیش بینی می کنند.

سنجه های پیش بینی کننده با استفاده از داده ها، الگوریتم های آماری و تکنیک های یادگیری ماشینی که اطلاعات تاریخی و فعلی را تحلیل می کنند، برای پیش بینی روندها، رفتارها و نتایج آتی شناسایی می شوند.

اگر سازمان ها سنجه های پیشرو خارجی (بیرون سازمانی) را شناسایی کنند، توجه باید بر تأثیر آن ها بر نتایج و عملکرد سازمان ها متمرکز شود.

سنجه های پیشرو خارجی (بیرون سازمانی) می توانند از منابع زیر استخراج شوند:

- تجزیه و تحلیل داده ها و یادگیری ماشینی
- تحقیقات بازار
- شاخص های اقتصادی
- روندهای فناوری
- تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی
- تغییر رفتار
- پایش محیط زیست
- بهینه سازی زنجیره تامین
- هوش مصنوعی
- تقاضای انرژی

3.1 معرفی

برای کمک به تحلیل دقیقتر، عناصر رادار هر کدام به تعدادی ویژگی شکسته شده است و هر ویژگی دارای توضیحاتی است که بیان می کند معنی آن ویژگی چیست و سازمان چه چیزی را در ارتباط با آن لازم است بطور شفاف نمایان کند.

در ادامه جداول 1 الی 2 این موارد را توضیح می دهند.

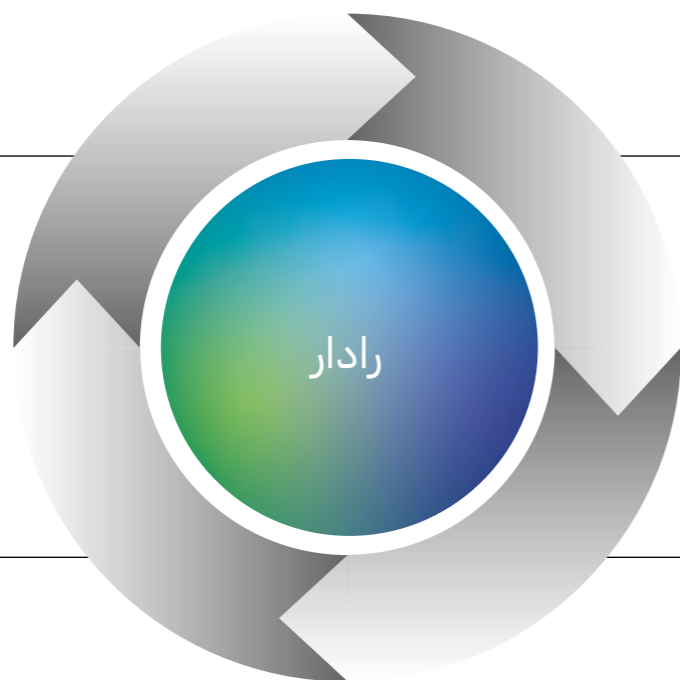
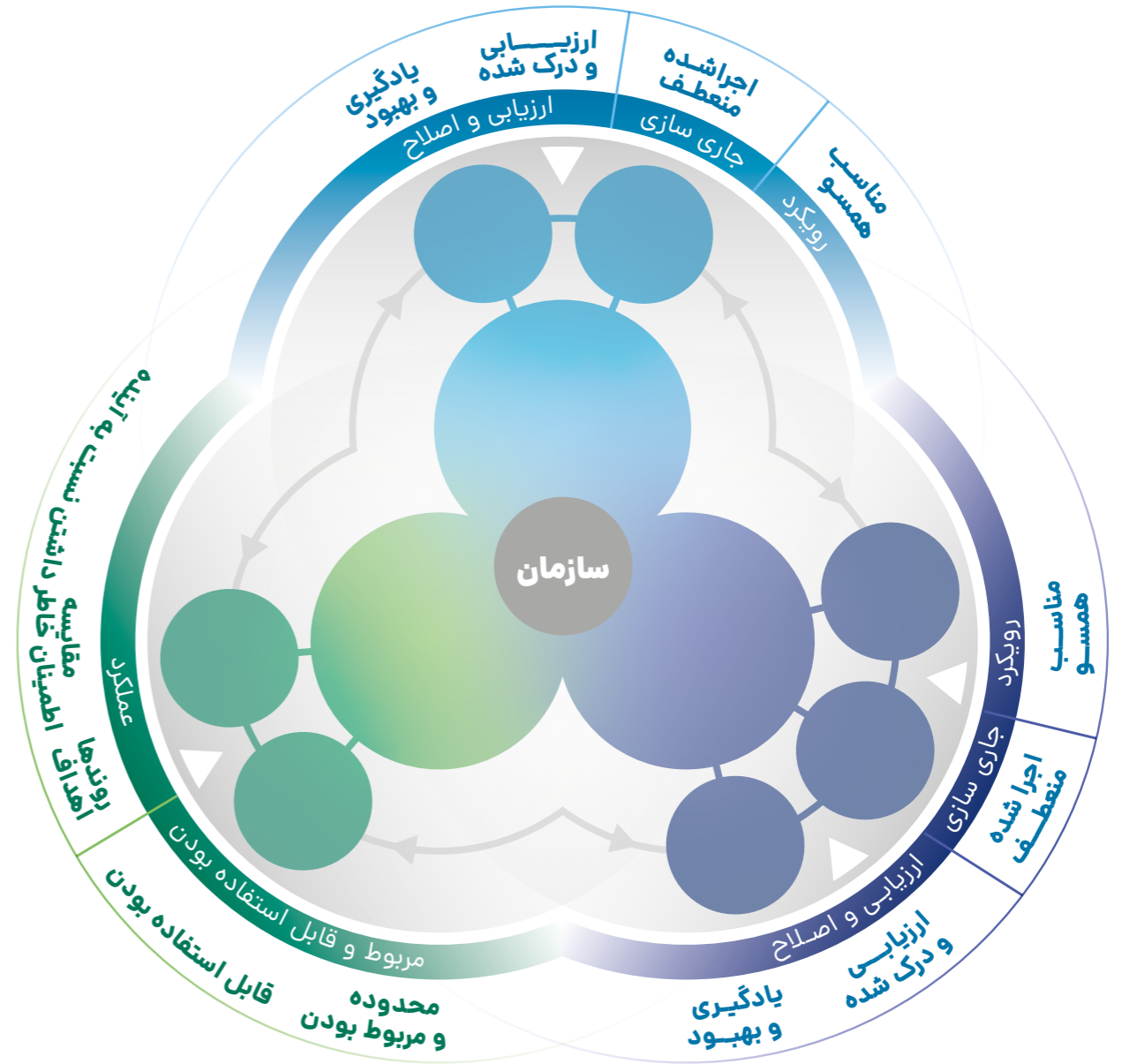
یک فرد یا یک تیم می تواند منطق رادار را در اتصال با مدل EFQM در سطح ویژگی ها مورد استفاده قرار دهد بطوری که:

- کمک کند درباب قوت ها و فرصت های بهبود سازمان در کجاها می باشند.
- کمک کند تا سازمان آینده خود را در قالب نتایج مورد نظر تشریح نماید و اینکه چه اقداماتی باید انجام شوند تا آن نتایج مورد نظر حاصل شوند.

رادار (RADAR) سرواژه (مخفف) عبارتی است که EFQM از آن استفاده می کند تا منطق و اصول راهنمای ابزار عارضه یابی که برای یاری رساندن به هر سازمانی ایجاد نموده است را توصیف نماید:

- نحوه کار فعلی خود را بهتر مدیریت کند؛
- نقاط قوت و فرصت های بهبود فعلی خود را عارضه یابی کند (تشخیص دهد).

- در بالاترین سطح، منطق رادار بیان می کند که هر سازمانی نیاز دارد:
- نتایج را که قصد دارد به عنوان بخشی از استراتژی خود به آنها دست یابد را مشخص کند.
- رویکردی داشته باشد که نتیجه مورد نیاز را چه در حال حاضر و چه در آینده ارائه دهد.
- این رویکردها را بطور مناسبی جاری کند.
- رویکردهای جاری شده را ارزیابی و اصلاح می نماید تا یادگیری داشته باشد و آن ها را بهبود دهد.



رویکردی را طرحریزی و توسعه دهید که به نتیجه برسد.

نتایجی را که می خواهید بدان دست یابید، تعریف کنید.

تاثیر (رویکرد و نحوه اجرای آن) را ارزیابی کنید و برای اطمینان از دستیابی به نتایج دلخواه، آن ها را اصلاح کنید.

رویکرد را اجرا کنید.

3 ابزار عارضه یابی EFQM: رادار

3.2 بکارگیری رادار برای جهتگیری و اجرا

جدول 1 که در پایین نمایش داده شده است در پشتیبانی از تجزیه و تحلیل رویکردها مورد استفاده قرار می گیرد:

- 1 معیار (مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی)
- 2 معیار (فرهنگ سازمانی و رهبری)
- 3 معیار (تعامل تنگاتنگ با ذینفعان)
- 4 معیار (خلق ارزش پایدار)
- 5 معیار (پیشبرد عملکرد و تحول)

استفاده کنندگان منطق رادار لازم است ویژگی های توضیح داده شده در جدول ذیل را در رابطه با شواهد ارائه شده اعمال کنند. توضیحات مرتبط با هر ویژگی راهنمایی را در اختیار قرار می دهد که سازمان لازم است چه چیزی را نشان دهد.

3.3 بکارگیری رادار برای نتایج

جدول 2 که در پایین نمایش داده شده است در پشتیبانی از تجزیه و تحلیل معیار 6 (برداشت های ذینفعان) و معیار 7 (عملکردهای استراتژیک و عملیاتی) مورد استفاده قرار می گیرد:

معمولاً، این شواهد مجموعه داده هایی خواهند بود که نتایج برداشتی یا عملکردهای استراتژیک و عملیاتی را نشان می دهند که در پاسخ به عناوین جزمعیارها 6.1 تا 6.5 و معیار 7 ارائه شده اند.

جدول رادار 1: تجزیه و تحلیل جهتگیری و اجرا		
عناصر	ویژگی ها	توضیحات
رویکرد	مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند، به دنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، بخوبی تشریح شده اند و متناسب با آینده سازمان طراحی شده اند.
	همسو	رویکردها مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان را پشتیبانی می کنند و با سایر رویکردهای مربوطه یکپارچه هستند.
جاری سازی	اجرا شده	رویکردها به طور مداوم در نواحی مربوطه به موقع اجرا شده اند.
	منعطف	اجرا انعطاف پذیری و انطباق را ممکن می سازد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بینش های داخلی و خارجی (درونی و بیرون سازمانی) و بازخوردها درباره اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری سازی آنها جمع آوری، درک و به اشتراک گذاشته می شود.
	یادگیری و بهبود	یافته های حاصل از بینش ها و بازخوردها برای الهام بخشی خلاقیت و خلق رویکردها و جاری سازی بهبود یافته و نوآورانه بکار گرفته می شوند.

جدول رادار 2: تجزیه و تحلیل نتایج		
عناصر	ویژگی ها	توضیحات
مربوط و قابل استفاده بودن	محدوده و مربوط بودن	مجموعه ای از نتایج مرتبط با انتظارات ذینفعان و عملکردهای استراتژیک و عملیاتی شناسایی می شوند. مجموعه نتایج منتخب در طول زمان بازنگری شده و بهبود داده می شوند.
	قابل استفاده بودن	نتایج به موقع، قابل اطمینان و صحیح هستند و به طور مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنی دار بخش بندی شده اند.
عملکرد	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته و پایدار در طول دوره/چرخه مناسب حاصل می شوند.
	اهداف	اهداف بلندپروازانه (چالشی) در راستای استراتژی تعیین و به طور مداوم محقق شده اند.
	مقایسه ها	سازمان مقایسه های بیرونی بلندپروازانه (چالشی) مناسب برای تعیین جایگاه عملکرد خود را انجام داده و نسبت به آنها از وضعیت مطلوبی برخوردار است.
اطمینان خاطر داشتن نسبت به آینده	اطمینان خاطر داشتن نسبت به آینده	این اطمینان وجود دارد که نتایج در آینده بر اساس درک روابط علت و معلولی، تجزیه و تحلیل داده ها و الگوهای عملکرد پایدار خواهند بود.

امتیاز دهی: رادار جهتگیری و اجرا

ناتوانی در دستیابی	توانایی محدود برای دستیابی	توانایی دستیابی	توانایی جامع برای دستیابی	توانایی برجسته برای دستیابی
0%	10%	20%	30%	40%
50%	60%	70%	80%	90%
100%	100%	100%	100%	100%

امتیاز دهی: رادار برای نتایج

ناتوانی در دستیابی	توانایی محدود برای دستیابی	توانایی دستیابی	توانایی جامع برای دستیابی	توانایی برجسته برای دستیابی
0%	10%	20%	30%	40%
50%	60%	70%	80%	90%
100%	100%	100%	100%	100%

3 ابزار عارضه یابی EFQM: رادار

3.4 امتیاز دهی با استفاده از جداول رادار

در پایین جداول 1 و 2 یک مقیاس امتیازدهی ساده در تقسیم بندی 10% را مشاهده خواهید کرد که با ویژگی های رادار مرتبط است. ما این مقیاس ها را گنجانده ایم، زیرا بسیاری از سازمان ها به تخصیص یک مقدار عددی به تلاش های خود در زمینه بهبود مستمر اهمیت می دهند. همچنین لازم به ذکر است که اجباری نیست که یک سازمان هنگام خودارزیابی با استفاده از مدل EFQM و رادار به خود امتیاز دهد. یکی از موقعیت هایی که امتیازدهی اجباری است، زمانی است که یک سازمان از EFQM یا یکی از شرکای رسمی ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا برای ارزیابی برون سازمانی و شرکت در سطوح تقدیرنامه استفاده می کند. (به بخش 8 مراجعه کنید)

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و شرکای ارزیابی آن برنامه هایی را به اجرا در می آورند که طی آن از سازمان هایی که نسبت به معیارهای مدل EFQM مورد ارزیابی قرار می گیرند عملکرد برجسته و پایداری را نمایان می کنند، تقدیر می شود. به سازمان هایی که برای چنین تقدیری تقاضا می کنند وقتی نسبت به مدل ارزیابی می شوند، امتیازی از 1000 امتیاز تعلق می گیرد. این 1000 امتیاز میان 7 معیار مدل مطابق شکل زیر تقسیم می شود. امتیاز دهی معیار 3 و معیار 6 قبلاً در صفحات قبلی این کتابچه مورد بررسی قرار گرفته است.



3.4 امتیاز دهی با استفاده از جداول رادار

برای مثال:

- هر جزء معیاری در معیار "مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی" سهم 20 درصدی از 100 امتیاز تخصیص داده شده به معیار 1 دارند: $20 = 1.1 = 20$ امتیاز $= 1.2 = 20$ امتیاز $= 1.3 = 20$ امتیاز $= 1.4 = 20$ امتیاز $= 1.5 = 20$ امتیاز

- هرکدام از 4 جزء معیار در معیار "خلق ارزش پایدار" سهم 25 درصدی از 200 امتیاز تخصیص داده شده به معیار 4 دارند: $4.1 = 50 = 4.2$ امتیاز $= 4.3 = 50$ امتیاز $= 4.4 = 50$ امتیاز

وقتی که رویکرد ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و استفاده از منطق رادار دنبال می شود، دو قاعده شفاف لازم است بکار گرفته شود، یکی مربوط به جهتگیری و اجرا و دیگری مربوط به نتایج:

- وقتی جزء معیارهای جهتگیری و اجرا امتیاز داده می شوند، امتیاز کل در آن جزء معیار نباید از امتیاز تعلق گرفته به "مناسب" بودن رویکردها بیشتر شود. مهم نیست که سایر ویژگی ها به چه میزان خوب امتیاز گرفته باشند امتیازی که برای مناسب بودن بدست می آید بر سایر امتیازها غلبه می کند.

- وقتی معیارهای نتایج (معیارهای 6 و 7) امتیاز داده می شوند، امتیاز کل در هر جز معیار 6.1 الی 6.5 و امتیاز کل معیار 7 نباید از امتیاز تعلق گرفته به "محدوده و مربوط بودن" بیشتر شود. مهم نیست که سایر ویژگی ها به چه میزان در معیارهای 6 و 7 خوب امتیاز گرفته باشند امتیازی که برای محدوده و مربوط بودن بدست می آید بر سایر امتیازها غلبه می کند.

سازمان هایی که برای دستاوردهای خود به دنبال تقدیر بیرونی هستند توسط تیمی از ارزیابان آموزش دیده که جداول ارزیابی رادار را بکار می گیرند، ارزیابی می شوند. دو جدول امتیازدهی رادار همچنین می توانند توسط سازمان هایی که می خواهند نسبت به مدل، اقدام به خودارزیابی کنند، مورد استفاده قرار گیرند و امتیازی عددی به همراه قوت ها و فرصت های بهبود ایجاد نمایند. جذابیت ایجاد یک نمره عددی در مقیاس 1000 امتیاز در خودارزیابی این است که علاوه بر بدست آوردن یک کارنامه برای هر هفت معیار، سازمان می تواند خود را با سایر سازمان هایی که از مدل و منطق ارزیابی رادار استفاده می کنند مقایسه نماید. همچنین اینکار یک نقطه شروع بدست می دهد که از آنجا پیشرفت یا عقبگرد سازمان بر اساس خودارزیابی هایی که در آینده انجام می شود می تواند مورد اندازه گیری قرار گیرد.

3.5 دستورالعمل های رادار EFQM رهنمودهای رادار برای جهتگیری و اجرا

رویکرد	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:
مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند، به دنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، بخوبی تشریح شده اند و متناسب با آینده سازمان طراحی شده اند.	<ul style="list-style-type: none"> دیدگاهی برای رویکرد خاص و جاری سازی آن در مورد اثربخشی (دستیابی به پرونداد مورد نظر) و کارایی (منابع مصرف شده و تلاش های انجام شده) وجود دارد. این درک وجود دارد که سنجش و جمع آوری بازخورد چقدر باید انجام شود و چگونه پیشرفت مورد پیش قرار بگیرد، مثلاً چه چیزی مناسب است؟ مکانیزمهای بازخورد مناسب برای جمع آوری بینش ها از ذینفعان داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می گیرند. بازخورد تجزیه و تحلیل و درک می شود و دلایل اساسی در پشت هر مسئله یا چالش شناسایی می شوند. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل بازخورد و بینش های اصلی با ذینفعان مربوطه در داخل و خارج سازمان به اشتراک گذاشته می شوند.
همسو	رویکردها مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان را پشتیبانی می کنند و با سایر رویکردهای مربوطه یکپارچه هستند.	<ul style="list-style-type: none"> برنامه های عملی برای پرداختن به بینش ها و توصیه های جمع آوری شده از بازخوردها به اجرا گذاشته می شوند. ذینفعان کلیدی تشویق می شوند تا رویکردهای بهبود یافته و نوآورانه ایجاد کنند. اقداماتی برای درک روندهای نوظهور آینده و تأثیر بالقوه آنها انجام می شود. آگاهی از پتانسیل برای بهبود بیشتر (پیشرفت تدریجی یا جهشی، دفعی و رادیکال) وجود دارد. سنجش و یادگیری (که در سطور بالا ذکر شد) منجر به پیشرفت های واقعی می شود و در نتایج قابل مشاهده است. راهی برای اولویت بندی، انتخاب و اجرای بهترین ایده ها و پیشنهادها وجود دارد، به عنوان مثال بر اساس درک محدودیت های زمانی، منابع و قابلیت ها هنگام تبدیل ایده ها به عمل.
یادگیری و بهبود	یافته های حاصل از بینش ها و بازخوردها برای الهام بخشی خلاقیت و خلق رویکردها و جاری سازی بهبود یافته و نوآورانه بکار گرفته می شوند.	<ul style="list-style-type: none"> برنامه های عملی برای پرداختن به بینش ها و توصیه های جمع آوری شده از بازخوردها به اجرا گذاشته می شوند. ذینفعان کلیدی تشویق می شوند تا رویکردهای بهبود یافته و نوآورانه ایجاد کنند. اقداماتی برای درک روندهای نوظهور آینده و تأثیر بالقوه آنها انجام می شود. آگاهی از پتانسیل برای بهبود بیشتر (پیشرفت تدریجی یا جهشی، دفعی و رادیکال) وجود دارد. سنجش و یادگیری (که در سطور بالا ذکر شد) منجر به پیشرفت های واقعی می شود و در نتایج قابل مشاهده است. راهی برای اولویت بندی، انتخاب و اجرای بهترین ایده ها و پیشنهادها وجود دارد، به عنوان مثال بر اساس درک محدودیت های زمانی، منابع و قابلیت ها هنگام تبدیل ایده ها به عمل.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	<ul style="list-style-type: none"> دیدگاهی برای رویکرد خاص و جاری سازی آن در مورد اثربخشی (دستیابی به پرونداد مورد نظر) و کارایی (منابع مصرف شده و تلاش های انجام شده) وجود دارد. این درک وجود دارد که سنجش و جمع آوری بازخورد چقدر باید انجام شود و چگونه پیشرفت مورد پیش قرار بگیرد، مثلاً چه چیزی مناسب است؟ مکانیزمهای بازخورد مناسب برای جمع آوری بینش ها از ذینفعان داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می گیرند. بازخورد تجزیه و تحلیل و درک می شود و دلایل اساسی در پشت هر مسئله یا چالش شناسایی می شوند. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل بازخورد و بینش های اصلی با ذینفعان مربوطه در داخل و خارج سازمان به اشتراک گذاشته می شوند.

رویکرد	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:
مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند، به دنبال برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، بخوبی تشریح شده اند و متناسب با آینده سازمان طراحی شده اند.	<ul style="list-style-type: none"> برای پشتیبانی از انتخاب رویکردهای بکار گرفته شده دلیلی وجود دارد- منطق انتخاب و یا بکارگیری یک رویکرد خاص چه بوده است؟ به عنوان مثال از طریق تحقیقات یا یادگیری و بهینه کاوی؟ رویکرد بخوبی تشریح یا مستند شده است. این رویکرد به طور مناسب برای کسانی که نیاز به درک آن دارند، توصیف شده است. مثلاً آیا نمایش داده و مصور شده است؟ رویکرد بر انتظارات تمام کسانی که در اجرای آن دخیل هستند متمرکز است (در دو سطح استراتژیک و عملیاتی، مثلاً کسانی که از آن منفعت می برند و همچنین کسانی که آن را بکار می گیرند) رویکرد علائمی از بلوغ را نشان می دهد یا اینکه یک تجربه اثبات شده است، مثلاً تغییراتی که در طول زمان به آن اعمال می شود کوچک تر می شوند یا اینکه نشان داده شده است که رویکرد در شرایط غیرمتعارف یا مشکل و دشوار کار کرده است و امتحان خود را به خوبی پس داده است. رویکرد قابل انطباق، مقیاس پذیر و پاسخگو به تغییرات در محیط کسب و کار، پیشرفت های فناورانه و انتظارات ذینفعان است.
همسو	رویکردها مبنای وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان را پشتیبانی می کنند و با سایر رویکردهای مربوطه یکپارچه هستند.	<ul style="list-style-type: none"> رویکرد برای ارائه نتایج مورد نظر (در حال حاضر و آینده) طراحی شده است و با مبنای وجودی و چشم انداز سازمان همسو است. پیوندی قابل مشاهده/منطقی با استراتژی وجود دارد و این رویکرد از یک یا چند هدف استراتژیک پشتیبانی می کند. رویکرد، سایر رویکردهای مرتبط را پشتیبانی می کند و بوسیله آنها پشتیبانی می شود، هم افزایی، پیشینه سازی کارایی و اجتناب از همپوشانی ها را به ارمغان می آورد.

جاری سازی

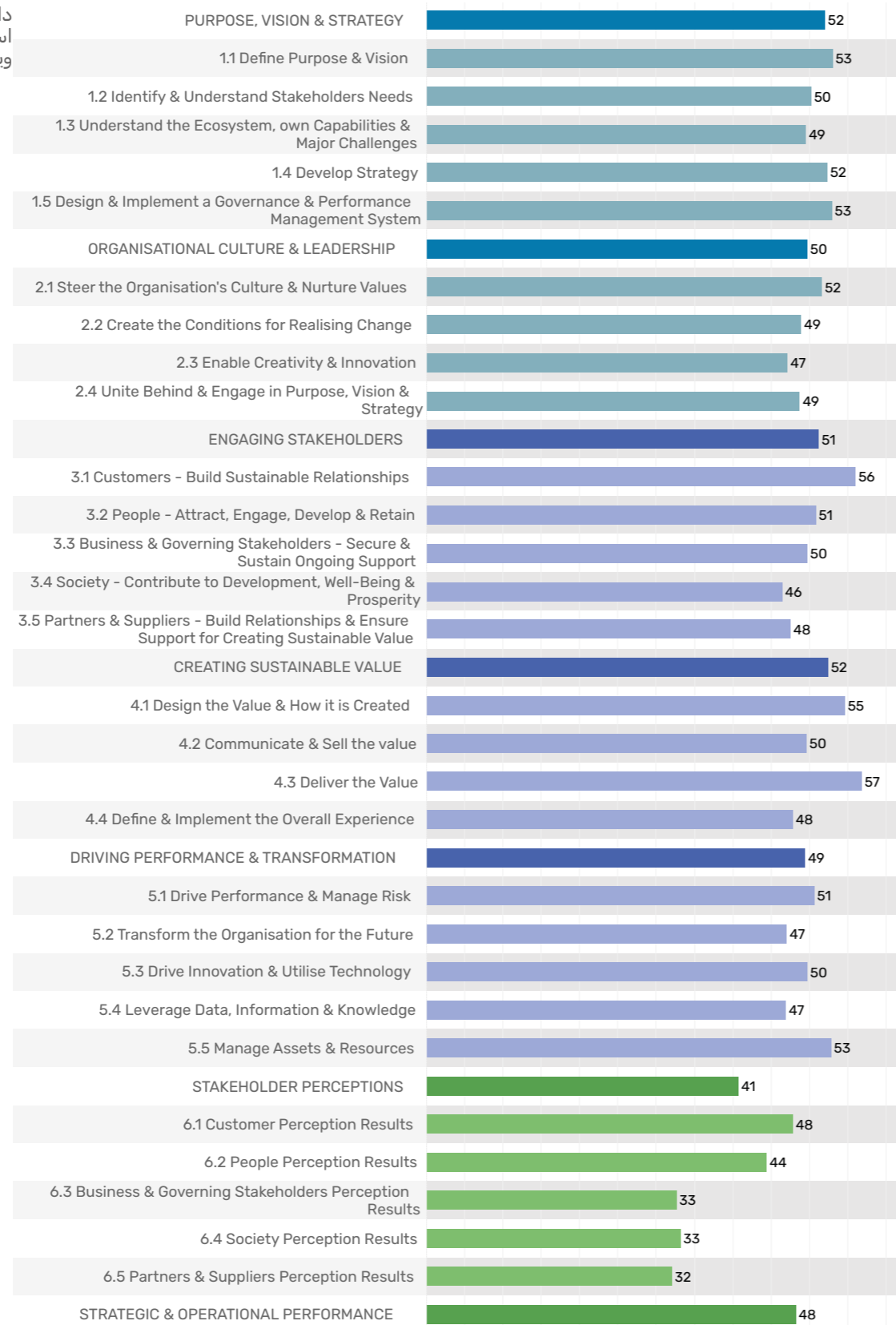
اجرا شده	رویکردها به طور مداوم در نواحی مربوطه به موقع اجرا شده اند.
منعطف	<ul style="list-style-type: none"> این رویکرد تا چه گستره ای مورد استفاده قرار گرفته و در عمل بکار گرفته شده است. این ممکن است به سطوح مختلف در سلسله مراتب سازمان، واحدهای سازمانی مختلف، مکان های متفاوت، تعداد کارکنان که فعالانه مشارکت داشته اند و یا تعداد محصولات و خدمات و راهکارهای مختلفی که ارائه شده، مربوط باشد منابع لازم برای اجرای رویکرد، از جمله منابع انسانی، مالی و فناورانه، تخصیص یافته و بسیج شده اند. آگاهی از پتانسیل بیشتر برای تعمیق استقرار ویا وسعت بخشیدن به آن در سازمان وجود دارد. اعداد و ارقامی وجود دارند که نشان می دهد این رویکرد چقدر اغلب استفاده می شود، چگونه استفاده از آن در طول زمان تغییر کرده است و چرا؟
اجرا انعطاف پذیری و انطباق را ممکن می سازد.	<ul style="list-style-type: none"> یک برنامه و زمان بندی برای جاری سازی واقعی وجود دارد که امکان انعطاف پذیری و انطباق با شرایط متغیر را فراهم می کند. نمونه (های) وجود دارد که شرایط نیازمند تکامل و دگرگونی موقت یا قطعی، کوچک یا بزرگ در اجرای رویکرد می باشد. سازمان، از ظرفیت تغییر مسیر و انجام اقدامات اصلاحی در پاسخ به تحولات، تغییرات و اختلالات مورد نیاز اطمینان حاصل می کند. کارکنان توانمند شده اند تا تصمیم گیری کرده و مسئولیت سازگاری و پاسخگویی به شرایط متغیر را بر عهده می گیرند.

3.6 رهنمودهای رادار برای نتایج

مربوط وقابل استفادهبودن	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:	عملکرد	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:
محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای از نتایج مرتبط با انتظارات ذینفعان و عملکردهای استراتژیک و عملیاتی شناسایی می‌شوند. مجموعه نتایج منتخب در طول زمان بازنگری شده و بهبود داده می‌شوند.	<ul style="list-style-type: none">یک منطق شفاف در تعریف مجموعه‌ای از نتایج کلیدی اعمال می‌شود. سازمان در مورد آنچه که برای جاری سازی استراتژی خود نیاز است مورد سنجش، تحقق و مدیریت قرار گیرد و آنچه نیاز است که به مبنای وجودی اش جامه عمل بپوشاند و به چشم انداز خود دست یابد، شفاف است. سازمان تضمین می‌کندکه مجموعه نتایج انتخاب شده با انتظارات والزامات ذینفعان کلیدی مطابقت دارد. نتایج بینش های معناداری در مورد پیشرفت و موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک، اثربخشی کلی وکارایی ارائه می‌دهند. مجموعه منتخب نتایج بر اساس نیازهای متغیر ذینفعان، اولویت‌های استراتژیک و الزامات عملیاتی اصلاح و به‌روز می‌شوند. سازمان درک عمیقی از تأثیر خود بر برداشت های ذینفعان کلیدی و عملکرد استراتژیک/عملیاتی دارد. در سازمان، ارتباط بین بیشتر نتایج اندازه‌گیری شده و موضوعات کلیدی و مهم به صورت واضح تعریف شده است و وابستگی و سلسله مراتب میان شاخص ها مشخص گردیده است.	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته و پایدار در طول دوره / چرخه مناسب حاصل می‌شوند.	<ul style="list-style-type: none">سازمان، ضرب اهنگ بخش /محیط عملیاتی‌که در آن فعال است را تعریف می‌کند. روندهای داده‌ای در قالب ساختاریافته‌ای سازمان‌دهی و تصویرسازی می‌شوند تا برای هدایت سازمان مورد استفاده قرار گیرند. بهبودهای مداوم یا نتایج مطلوب در طول زمان توسط سازمان حاصل می‌شودکه بازتابی از ضرب اهنگ بخش (سرعت تغییرات دربخش)/بازار مربوطه است. روندها نشان می‌دهندکه آیا عملکرد در راستای اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی در حال بهبود، ثابت یا تنزل است. در صورت وجود روندهای مسطح(ثابت) یا رو به تنزل(کاهشی)، دلایل آن شناسایی و اقدامات لازم انجام می‌شود. یافته‌های حاصل از تحلیل روندها در چهارچوب اولویت‌های سازمانی و محیطی‌که در آن فعالیت می‌کند،تفسیرمی‌شوند.
قابل استفاده بودن	نتایج به موقع، قابل اطمینان و صحیح هستند و به طور مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنی دار بخش بندی شده اند.	<ul style="list-style-type: none">سرعت محاسبات، انسجام، کامل بودن و سایر جنبه‌های کیفیت وقابلیت اطمینان داده‌ها و اطلاعات به‌عنوان منیع مورد استفاده، متناسب با نیازهای سازمان می‌باشد. فرایندها و رویه‌های مستحکمى برای جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف و گزارش‌دهی آن‌ها استقرار یافته است. روش‌های جمع‌آوری داده‌ها استاندارد، یکپارچه و همسو با معیارها و اهداف اندازه‌گیری است. بخش بندی داده‌ها متناسب با استراتژی و گروه‌های ذینفع کلیدی انجام شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد،مانند بخش بندی بر اساس معیارهای مرتب، موقعیت جغرافیایی، جمعیت‌شناختی ذینفعان، خطوط محصول، واحدهای کسب‌وکارو غیره. داده ها، از جمله سنجه های پیش بینی کننده، جمع آوری شده و به اطلاعات و بینش هایی برای کمک به تصمیم گیری و بهبود عملکرد و تغییر تبدیل می شوند. راهکارهای اتوماسیون وفناوری برای تسریع پردازش داده ها استفاده می شوند.	اهداف	اهداف بلندپروازانه (چالشی) در راستای استراتژی تعیین و به طور مداوم محقق شده اند.	<ul style="list-style-type: none">اهداف مشخص وقابل اندازه‌گیری که موفقیت را تعریف می‌کنند، برای نتایج کلیدی مورد سنجش سازمان تعریف می‌شوند. برای نتایج کلیدی، سطح مطلوبی وجود دارد که می بایست بدان دست یافت. این سطح مطلوب با استراتژی همسو است و توسط ذینفعان کلیدی مربوطه درک شده است. اهداف به گونه‌ای تعیین شده‌اند که چالش برانگیز اما دست‌یافتنی باشند تا موجب انگیزش کارکنان و پیشبرد بهبود عملکردگردند. اهداف بلندپروازانه ای که سازمان را فراتر از حاشیه ی امن خود سوق می‌دهند و خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند، تعیین می‌شوند. چهارچوب های زمانی مناسب برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده‌اند که عواملی همچون نوسانات فصلی و چرخه‌های عمر صنعتی را در نظر می‌گیرند. اهداف به‌طور مداوم محقق می‌شوند. اهداف جدیدی متناسب با پیشرفت‌های حاصل شده و چالش‌های آینده تعریف می‌شوند.
مقایسه‌ها				سازمان مقایسه‌های بیرونی بلندپروازانه (چالشی) مناسب برای تعیین جایگاه عملکرد خود را انجام داده و نسبت به آنها از وضعیت مطلوبی برخوردار است.	<ul style="list-style-type: none">آگاهی از سنجه‌های مشابه که توسط سایرین چه در داخل یا خارج از بخش یا سازمان، بکارگرفته شده باشد، وجود دارد عملکرد بر اساس منابع خارجی همچون هم‌تابان(هم صنف ها)، رقبا یا بهترین نمونه‌ها مقایسه و ارزیابی می‌شود. سازمان در مقایسه با دیگران در چه موقعیتی قرار دارد؟ مقایسه‌ها برای استنتاج وضعیت جهتگیری و اجرای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. مقایسه چه چیزی درباره یک سنجه خاص می‌گوید؟ آیا مقدار کمی یا مقدار زیادی بهتر است؟ شاید هم بهترین باشد؟ یا در همان حدود قرار گرفته است؟ یا مقدار کمی یا مقدار زیادی بدتر است؟ چطور این‌ها روی هدف‌گذاری تأثیر می‌گذارند؟ <i>توجه: رقبا ومیانگین صنعت می‌تواند مورد استفاده قرارگیرد اما برای سازمان‌های برجسته این مقایسه‌ها با "بهترین دررده(بهترین در نوع خود)" یا "کلاس جهانی" انجام می‌شود، آنها نشان می‌دهند که الگو هستند و در سطحی عمل می‌کنند که دیگران دوست دارند آنطور باشند.</i>
اطمینان خاطر داشتن نسبت به آینده				این اطمینان وجود دارد که نتایج در آینده بر اساس درک روابط علت و معلولی، تجزیه و تحلیل داده ها و الگوهای عملکرد پایدار خواهند بود.	<ul style="list-style-type: none">تحلیل‌های علل ریشه‌ای انجام می‌شوند، پیشران‌های کلیدی عملکرد شناسایی می‌گردند، وعوامل داخلی و خارجی موثر بر نتایج درک و مدیریت می‌شوند. از روش‌های تحلیل داده‌های پیشرفته برای شناسایی الگوها، همبستگی‌ها و ناهنجاری‌هایی که بینش ارزشمندی درباره عملکردهای آینده فراهم می‌کنند، استفاده می‌شود. از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای پیش‌بینی نتایج آینده استفاده می‌شود. سطح بالایی از اعتماد مبنی بر تداوم عملکردهای سازمان در آینده ایجاد شده است. اهداف جهت رهسپاری به سوی آینده پیش‌بینی وترسیم می‌گردند. درک پیوندها و سلسله‌مراتب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و وابستگی متقابل بین شاخص‌های پیشرو و پسرویک رویه مرسوم در سازمان است، مانند رابطه بین شاخص‌های بالادستی و پایین‌دستی. تحلیل آماری انجام می‌شود تا روابط بین متغیرهای مختلف و نتایج را کاوش کند.

مربوط وقابل استفادهبودن	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:	عملکرد	راهنما	سازمان می بایست به موارد ذیل دست یابد:
محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای از نتایج مرتبط با انتظارات ذینفعان و عملکردهای استراتژیک و عملیاتی شناسایی می‌شوند. مجموعه نتایج منتخب در طول زمان بازنگری شده و بهبود داده می‌شوند.	<ul style="list-style-type: none">یک منطق شفاف در تعریف مجموعه‌ای از نتایج کلیدی اعمال می‌شود. سازمان در مورد آنچه که برای جاری سازی استراتژی خود نیاز است مورد سنجش، تحقق و مدیریت قرار گیرد و آنچه نیاز است که به مبنای وجودی اش جامه عمل بپوشاند و به چشم انداز خود دست یابد، شفاف است. سازمان تضمین می‌کندکه مجموعه نتایج انتخاب شده با انتظارات والزامات ذینفعان کلیدی مطابقت دارد. نتایج بینش های معناداری در مورد پیشرفت و موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک، اثربخشی کلی وکارایی ارائه می‌دهند. مجموعه منتخب نتایج بر اساس نیازهای متغیر ذینفعان، اولویت‌های استراتژیک و الزامات عملیاتی اصلاح و به‌روز می‌شوند. سازمان درک عمیقی از تأثیر خود بر برداشت های ذینفعان کلیدی و عملکرد استراتژیک/عملیاتی دارد. در سازمان، ارتباط بین بیشتر نتایج اندازه‌گیری شده و موضوعات کلیدی و مهم به صورت واضح تعریف شده است و وابستگی و سلسله مراتب میان شاخص ها مشخص گردیده است.	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته و پایدار در طول دوره / چرخه مناسب حاصل می‌شوند.	<ul style="list-style-type: none">سازمان، ضرب اهنگ بخش /محیط عملیاتی‌که در آن فعال است را تعریف می‌کند. روندهای داده‌ای در قالب ساختاریافته‌ای سازمان‌دهی و تصویرسازی می‌شوند تا برای هدایت سازمان مورد استفاده قرار گیرند. بهبودهای مداوم یا نتایج مطلوب در طول زمان توسط سازمان حاصل می‌شودکه بازتابی از ضرب اهنگ بخش (سرعت تغییرات دربخش)/بازار مربوطه است. روندها نشان می‌دهندکه آیا عملکرد در راستای اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی در حال بهبود، ثابت یا تنزل است. در صورت وجود روندهای مسطح(ثابت) یا رو به تنزل(کاهشی)، دلایل آن شناسایی و اقدامات لازم انجام می‌شود. یافته‌های حاصل از تحلیل روندها در چهارچوب اولویت‌های سازمانی و محیطی‌که در آن فعالیت می‌کند،تفسیرمی‌شوند.
قابل استفاده بودن	نتایج به موقع، قابل اطمینان و صحیح هستند و به طور مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنی دار بخش بندی شده اند.	<ul style="list-style-type: none">سرعت محاسبات، انسجام، کامل بودن و سایر جنبه‌های کیفیت وقابلیت اطمینان داده‌ها و اطلاعات به‌عنوان منیع مورد استفاده، متناسب با نیازهای سازمان می‌باشد. فرایندها و رویه‌های مستحکمى برای جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف و گزارش‌دهی آن‌ها استقرار یافته است. روش‌های جمع‌آوری داده‌ها استاندارد، یکپارچه و همسو با معیارها و اهداف اندازه‌گیری است. بخش بندی داده‌ها متناسب با استراتژی و گروه‌های ذینفع کلیدی انجام شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد،مانند بخش بندی بر اساس معیارهای مرتب، موقعیت جغرافیایی، جمعیت‌شناختی ذینفعان، خطوط محصول، واحدهای کسب‌وکارو غیره. داده ها، از جمله سنجه های پیش بینی کننده، جمع آوری شده و به اطلاعات و بینش هایی برای کمک به تصمیم گیری و بهبود عملکرد و تغییر تبدیل می شوند. راهکارهای اتوماسیون وفناوری برای تسریع پردازش داده ها استفاده می شوند.	اهداف	اهداف بلندپروازانه (چالشی) در راستای استراتژی تعیین و به طور مداوم محقق شده اند.	<ul style="list-style-type: none">اهداف مشخص وقابل اندازه‌گیری که موفقیت را تعریف می‌کنند، برای نتایج کلیدی مورد سنجش سازمان تعریف می‌شوند. برای نتایج کلیدی، سطح مطلوبی وجود دارد که می بایست بدان دست یافت. این سطح مطلوب با استراتژی همسو است و توسط ذینفعان کلیدی مربوطه درک شده است. اهداف به گونه‌ای تعیین شده‌اند که چالش برانگیز اما دست‌یافتنی باشند تا موجب انگیزش کارکنان و پیشبرد بهبود عملکردگردند. اهداف بلندپروازانه ای که سازمان را فراتر از حاشیه ی امن خود سوق می‌دهند و خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند، تعیین می‌شوند. چهارچوب های زمانی مناسب برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده‌اند که عواملی همچون نوسانات فصلی و چرخه‌های عمر صنعتی را در نظر می‌گیرند. اهداف به‌طور مداوم محقق می‌شوند. اهداف جدیدی متناسب با پیشرفت‌های حاصل شده و چالش‌های آینده تعریف می‌شوند.
مقایسه‌ها				سازمان مقایسه‌های بیرونی بلندپروازانه (چالشی) مناسب برای تعیین جایگاه عملکرد خود را انجام داده و نسبت به آنها از وضعیت مطلوبی برخوردار است.	<ul style="list-style-type: none">آگاهی از سنجه‌های مشابه که توسط سایرین چه در داخل یا خارج از بخش یا سازمان، بکارگرفته شده باشد، وجود دارد عملکرد بر اساس منابع خارجی همچون هم‌تابان(هم صنف ها)، رقبا یا بهترین نمونه‌ها مقایسه و ارزیابی می‌شود. سازمان در مقایسه با دیگران در چه موقعیتی قرار دارد؟ مقایسه‌ها برای استنتاج وضعیت جهتگیری و اجرای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. مقایسه چه چیزی درباره یک سنجه خاص می‌گوید؟ آیا مقدار کمی یا مقدار زیادی بهتر است؟ شاید هم بهترین باشد؟ یا در همان حدود قرار گرفته است؟ یا مقدار کمی یا مقدار زیادی بدتر است؟ چطور این‌ها روی هدف‌گذاری تأثیر می‌گذارند؟ <i>توجه: رقبا ومیانگین صنعت می‌تواند مورد استفاده قرارگیرد اما برای سازمان‌های برجسته این مقایسه‌ها با "بهترین دررده(بهترین در نوع خود)" یا "کلاس جهانی" انجام می‌شود، آنها نشان می‌دهند که الگو هستند و در سطحی عمل می‌کنند که دیگران دوست دارند آنطور باشند.</i>
اطمینان خاطر داشتن نسبت به آینده				این اطمینان وجود دارد که نتایج در آینده بر اساس درک روابط علت و معلولی، تجزیه و تحلیل داده ها و الگوهای عملکرد پایدار خواهند بود.	<ul style="list-style-type: none">تحلیل‌های علل ریشه‌ای انجام می‌شوند، پیشران‌های کلیدی عملکرد شناسایی می‌گردند، وعوامل داخلی و خارجی موثر بر نتایج درک و مدیریت می‌شوند. از روش‌های تحلیل داده‌های پیشرفته برای شناسایی الگوها، همبستگی‌ها و ناهنجاری‌هایی که بینش ارزشمندی درباره عملکردهای آینده فراهم می‌کنند، استفاده می‌شود. از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای پیش‌بینی نتایج آینده استفاده می‌شود. سطح بالایی از اعتماد مبنی بر تداوم عملکردهای سازمان در آینده ایجاد شده است. اهداف جهت رهسپاری به سوی آینده پیش‌بینی وترسیم می‌گردند. درک پیوندها و سلسله‌مراتب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و وابستگی متقابل بین شاخص‌های پیشرو و پسرویک رویه مرسوم در سازمان است، مانند رابطه بین شاخص‌های بالادستی و پایین‌دستی. تحلیل آماری انجام می‌شود تا روابط بین متغیرهای مختلف و نتایج را کاوش کند.

داده های اختصاصی EFQM - بر اساس ارزیابی های مدل EFQM ویرایش سال 2020 میلادی



سازمانها در تعیین مبنای وجودی و استراتژی خود و خلق ارزش پایدار برای طیف گسترده‌ای از ذینفعان عملکرد خوبی دارند. بهبود همچنان برای تعادل بخشیدن بین اولویت‌های روزمره و اختلالات، تغییر و تحول مورد نیاز است. سازمان‌ها می‌توانند با بازشکل‌دهی خود برای آینده و بهره‌گیری بهتر از داده‌ها و فناوری دیجیتال، امکان بهبود را فراهم آورند.

پایین‌ترین ناحیه امتیازی، نتایج برداشتی ذینفعان (معیار 6) است. و این یک فرصت کلیدی برای آن دسته از سازمان‌هایی است که می‌خواهند تغییر قابل توجهی در عملکرد ایجاد کنند. فرضیه ما این است که سازمان‌ها ممکن است درخواست‌های ذینفعان کلیدی خود را برآورده نکنند، اما احتمال بیشتر این است که انتظارات به خوبی مدیریت نشده‌اند و داده‌های نتایج و روش جمع‌آوری و اندازه‌گیری آن‌ها نیاز به بهبود دارند. برای مثال، تقریباً هیچ استفاده‌ای از داده‌های برداشتی به-هنگام از شرکای کلیدی و تأمین‌کنندگان وجود ندارد و هیچ شواهدی مبنی بر جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل احساسات وجود ندارد. علاوه بر این، در مقایسه با کارکنان و مشتریان، توجه و تمرکز کمتری بر روی چگونگی تبدیل طیف گسترده‌ای از ذینفعان به حامیان و پشتیبانان سازمان گذاشته شده است.

بر اساس داده‌های استخراج‌شده از پایگاه داده ارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (شامل سازمان‌هایی که به دنبال تقدیرنامه تعالی بودند و امتیاز کلی 300 تا بیش از 700 را کسب نمودند)، نمودار بعدی میانگین امتیازهای مکسوبه هر معیار و جزمعیارهای مدل EFQM ویرایش سال 2020 میلادی را نشان می‌دهد.

آنچه داده‌ها به ما می‌گویند...

در یک جمع بندی کلی، می‌توانیم چند مشاهده درباره سازمان‌هایی که عملکرد خوبی دارند، داشته باشیم. این سازمان‌ها، طی 5 سال گذشته، نشان داده‌اند که:
 - توانایی بیشتری در مدیریت همزمان تغییرات گسترده و عملیات روزمره دارند.
 - مبنای وجودی شفاف واحد که همه در سازمانشان آن را درک می‌کنند و تمام جنبه‌ها و شاخصه‌های سازمان را در خود خلاصه می‌کند.
 - توانایی پیش‌بینی تغییرات آینده، چابک بودن و با کارکنان-شان، فرآیندها و منابع به ویژه داده‌ها و فناوری سازگار هستند.

4 تحلیل امتیازدهی EFQM

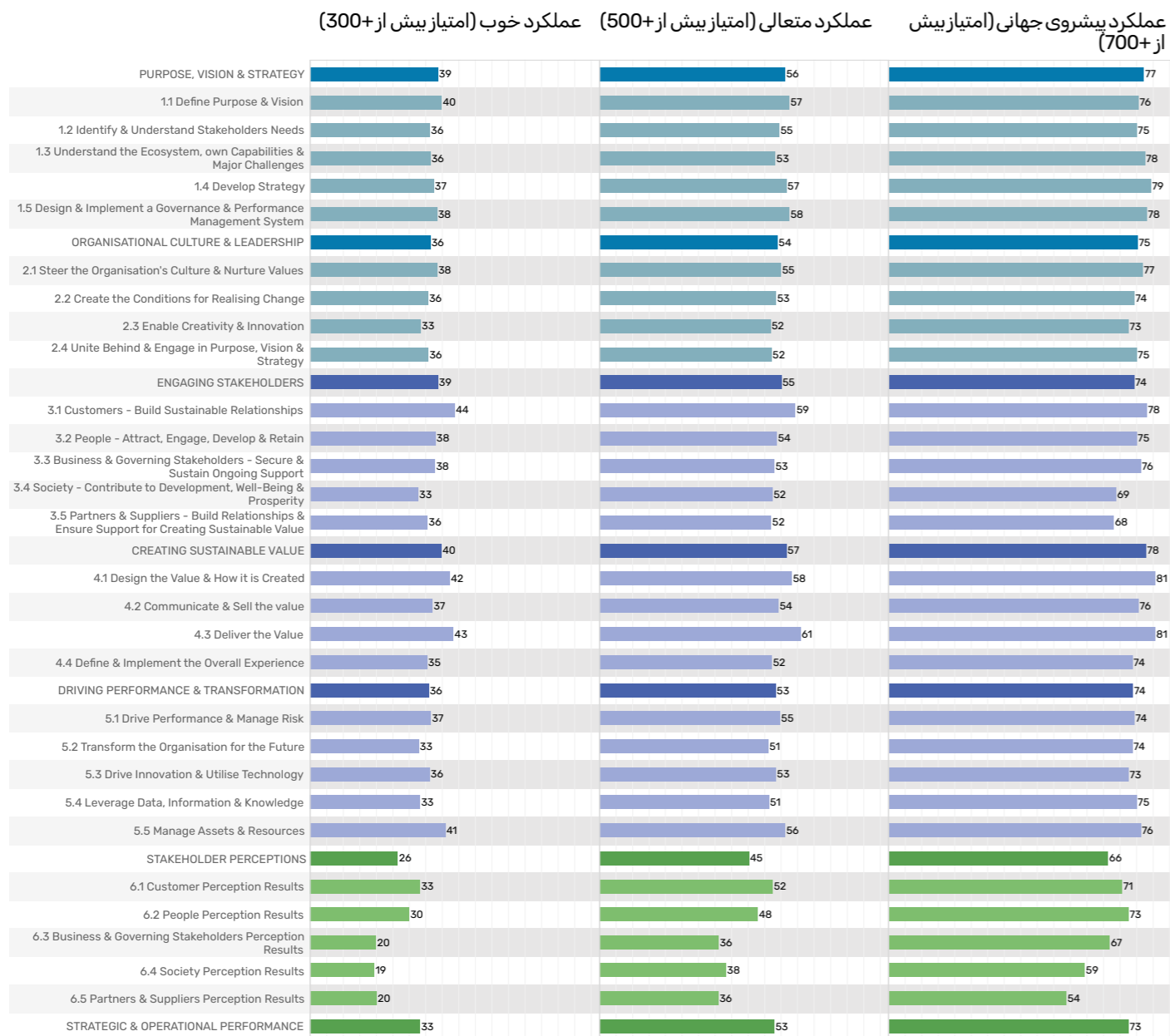
4.1 اجزای جادویی - کلید موفقیت سازمان شما چیست؟

اجزای جادویی، شاکله های (بنیانهای) اصلی هستند که به سازمان شما امکان پیشرفت، تحول و حفظ عملکرد برتر را می دهند.

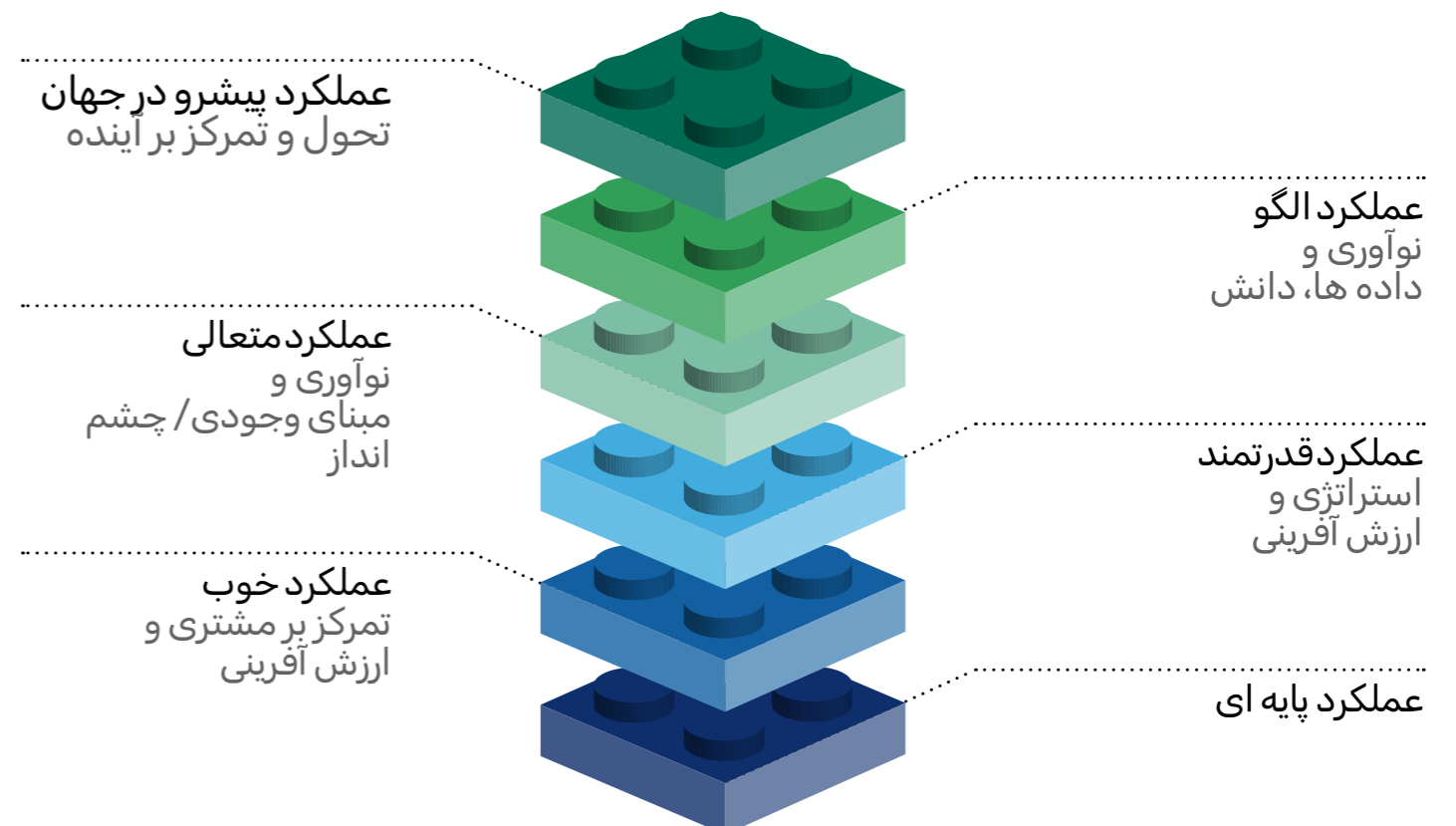
- سازمانی که پایه و اساس محکمی برای موفقیت دارد، باید بر مشتریان تمرکز کند و تمرکز خاصی بر ارائه محصول یا خدمات خود داشته باشد.
- با بالا رفتن سطح بلوغ، سازمان ها استراتژی، مبنای وجودی، چشم انداز خود را یکپارچه می کنند و بر نوآوری تمرکز می کنند
- موفق ترین سازمان ها آنهایی هستند که به اهداف مالی و غیرمالی خود دست می یابند، به مدیریت تحول می پردازند و برای آینده آماده اند.

نمایه (پروفایل) امتیازدهی یک سازمان چگونه است؟

سه نمایه امتیازدهی بر اساس ارزیابی های مدل EFQM ویرایش سال 2020 میلادی، که میانگین امتیازات را در سطح معیارها و جزمعیارها نمایش می دهد:



پایه های اصلی برای شکل گیری سازمان های برجسته



پایگاه داده ارزیابی تجزیه و تحلیل کنید، مقایسه کنید، بهبود بخشید و سپس کمی عمیق تر کنکاش کنید...

با محوریت مدل EFQM و منطق رادار، پایگاه داده ارزیابی، بینش‌های منحصر به فردی را درباره سازمان شما ارائه می‌دهد و به شما در بهبود و چیره شدن بر تغییر کمک می‌کند.

پایگاه داده ارزیابی (AssessBase) یک ابزار منعطف و اختصاص سازی شده برای کمک به سازمان‌ها در بهبود و مدیریت تغییرات است. پایگاه داده ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد را در زمینه‌هایی که بیشتر به آنها علاقه مند هستند اندازه‌گیری، پیگیری و بهبود بخشند.

پایگاه داده ارزیابی می‌تواند به کسب و کارهای نوپا که به دنبال مهندسی رشد سریع هستند تا کسب و کارهای موفق که با بحران سروکار دارند، یا شرکت‌های چندملیتی که مشتاق پذیرش و تطبیق با فرهنگ پایداری هستند، کمک کند.

ابزارهای عرضه یابی پایگاه داده ارزیابی به موضوعاتی مانند مبنای وجودی، فرهنگ و رهبری سازمانی، تعامل تنگاتنگ با ذینفعان و رضایت آنان، خلق ارزش پایدار و عملکردهای استراتژیک و عملیاتی می‌پردازند.

پایگاه داده ارزیابی با استفاده از همان اصول راهنما و معیارهای مدل EFQM، دارای چندین ابزار عرضه یابی است که برای اندازه‌گیری و بهبود عملکرد با تمرکز بر موضوعی خاص، مانند اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد (UN SDGs)، اقتصاد چرخشی، نوآوری یا یک بخش خاص، مانند آموزش و پرورش، طراحی شده‌اند.

پایگاه داده ارزیابی با سر لوحه قرارداد مدل EFQM، به عنوان بستری (پلتفرم) بسیار امن و کاربرپسند، بینش و تحلیل واقعی را در دسترس تیم گسترده‌تر شما قرار می‌دهد.

پایگاه داده ارزیابی سه سطح از ابزارهای عرضه یابی کارازموده را برای سازمان‌هایی با هر اندازه و بلوغ ارائه می‌دهد. آنها را می‌توان به صورت جداگانه یا ترکیبی برای یک نمای کلی تر مورد استفاده قرار داد. سازمان‌ها می‌توانند پیشرفت خود را دنبال کنند و منابع را برای دستیابی بهتر به اهداف با امتیازدهی به عملکرد خود در طول زمان تغییر دهند.

تحلیل بر اساس ارزیابی جامع از نقاط قوت و ضعف سازمان شما، از جمله محصولات یا خدمات، عملکرد مالی، استراتژی بازاریابی و رضایت مشتری انجام می‌شود. این عرضه یابی به شما درک شفاف‌تری از موقعیت فعلی سازمان و جاهایی که نیاز به بهبود دارد، می‌دهد.

تجزیه و تحلیل می‌تواند عملکرد سازمان شما را با یک شاخص جهانی مقایسه کند. این به شما معیاری برای سنجش پیشرفتتان می‌دهد و در تعیین اهداف بلندپروازانه کمکتان می‌کند.

عرضه یابی سریع سازمان



با استفاده از یک پرسشنامه ساده، در قالب یک عرضه یابی "آسان"، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا موقعیت فعلی خود را شناسایی و نمای کلی از فرصت‌های بالقوه برای بهبود را تعیین کنند.

عرضه یابی سازمان

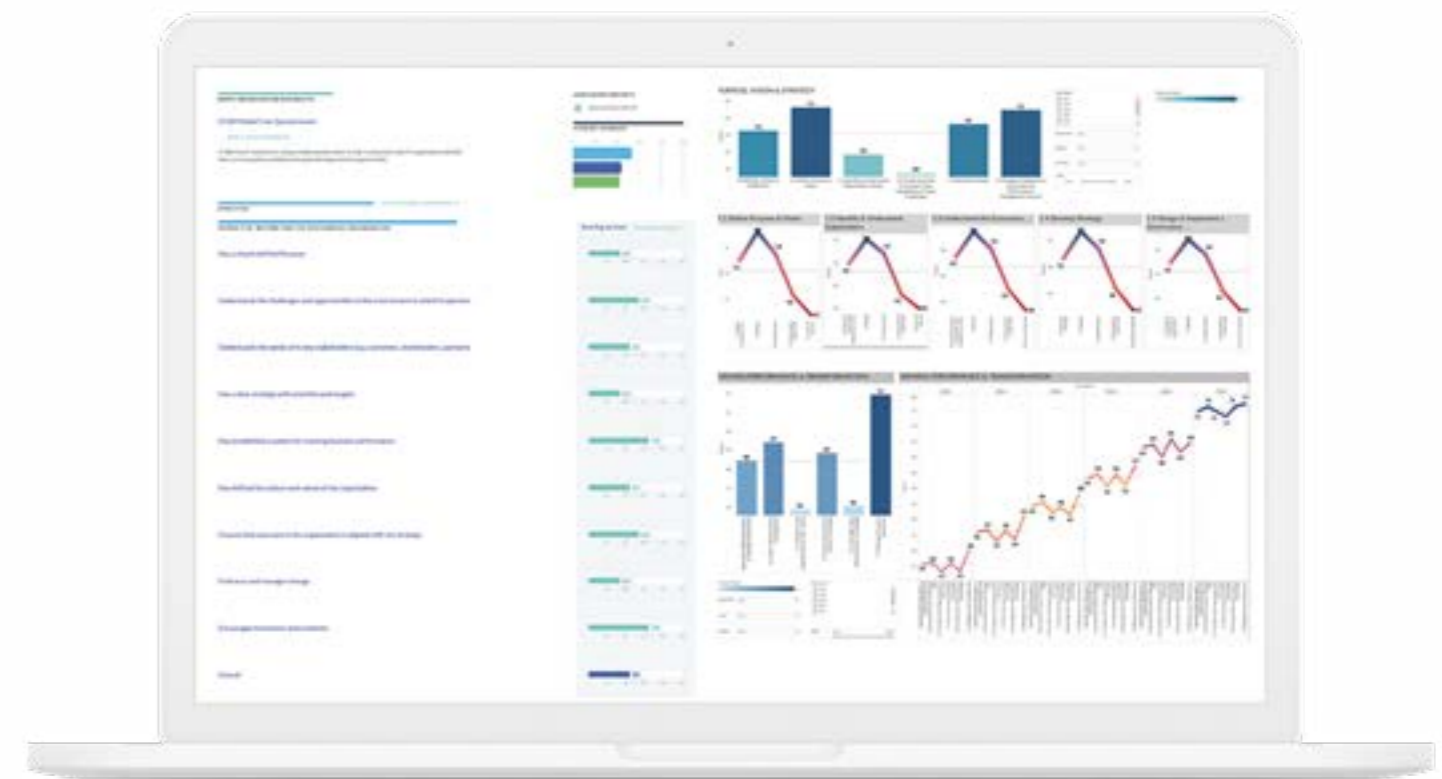


یک عرضه یابی دقیق تر دربرگیرنده معیارهای مدل EFQM است و امتیازی را در سطح عناصر رادار ارائه می‌کند. با استفاده از این ابزار، سازمان‌ها می‌توانند درک دقیق‌تری از عملکرد خود ایجاد کنند.

عرضه یابی سازمانی پیشرفته



یک عرضه یابی جامع برای ارائه دیدگاه عمیق تر به سازمان‌ها در مورد رویکرد اتخاذ شده و نتایجی که از تعامل تنگاتنگ با ذینفعان و خلق ارزش پایدار به دست می‌آورند.



۶ واژه نامه

چابکی: توانایی سازمان برای تغییر جهتگیری/تمرکز در پاسخ به موقع به یک فرصت یا تهدید نوظهور .

رویکرد: یک راه (روش) تمام شمول که به وسیله آن کاری صورت می گیرد. یک رویکرد شامل فرآیندها و اقدامات ساخت یافته در چهارچوبی از اصول و خط مشی ها می باشد.

بهبینه کاوی: یک مقایسه نظام مند رویکردها با دیگر سازمان های مرتبط است که بدین طریق بینشی بدست می آید که به سازمان کمک می کند تا برای بهبود عملکرد خود اقدامی انجام دهد.

مدل کسب و کار: عناصر کسب و کار که ارزش ها را خلق و ارائه می دهند. این عناصر معمولاً عبارتند از: ارزش پیشنهادی، بخش های مشتریان و ارتباط با آن ها، کانال هایی که از طریق آنها محصولات، خدمات و راهکارها به بازار ارائه می شوند، جریان های درآمد و هزینه، همکاران تجاری، و منابع و فرآیندهای کلیدی سازمان.

اقتصاد چرخشی: یک رویکرد احیاگر در مقابل رویکردی خطی است که در آن "دریافت، ساخت و امحاء" مدل اصلی تولید است. اقتصاد چرخشی یک سیستم اقتصادی است که از طریق طراحی برای ماندگاری طولانی، نگهداری، تعمیرات، ساخت مجدد، بازسازی و نوسازی و بازیافت حاصل می شود. برای مطالعه بیشتر: http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

اجتماع: اصطلاح اجتماع و جامعه معمولاً به افراد، گروه ها و نهادهای گوناگونی اشاره دارد که منافع تعریف شده ای در سعادت و موفقیت یک سازمان، همسایگان وابسته و اثری که می تواند در اکوسیستم سازمان داشته باشد دارند.

مقایسه ها: داده هایی که برای مقایسه عملکرد یک سازمان یا فرآیند با سازمان یا فرآیند دیگری استفاده می شود.

شایستگی:یک توانایی یا مهارت برای انجام کاری بصورت کارا و موثر است.

خلاقیت: عبارت است از توانایی جدا شدن از قواعد، روش ها و روابط جاری به منظور خلق ایده هایی برای فرآیند ها، محصولات،

خدمات، راهکارها، سیستم ها و مبادلات اجتماعی جدید یا بهبود یافته.

فرهنگ: مجموعه خاصی از ارزش ها و هنجارها که توسط کارکنان و گروه ها در یک سازمان به اشتراک گذاشته شده است که در طریقی که آنها با یکدیگر و دیگر ذینفعان سازمان تعامل دارند تأثیر دارد.

مشتری: دریافت کننده محصولات و خدماتی است که توسط سازمان ارائه می شود. مشتری یکی از ذینفعان کلیدی و در موارد زیادی ذینفع اصلی سازمان است که سازمان اشتیاق دارد برای او ارزش پایدار خلق نماید.

تفکر ساختارشکنانه: از بند تفکرات متداول رها شدن، بدست آوردن نگرش جدید، بزرگتر و متفاوت، دیدن چیزها از زوایای دیگر.

تنوع و شمول(جامعیت): میزان شناخت و به حساب آوردن، ارج نهادن و بهره‌گیری افراد درون سازمان از ویژگی‌هایی که افراد را منحصربه‌فرد می‌سازد، تنوع و فراگیری می‌تواند به سن، باورها، طبقه اجتماعی، قومیت، توانایی‌های جسمی، نژاد، مذهب و گرایش جنسی مربوط باشد.

اکوسیستم: اصل پایه ای در یک اکوسیستم وابستگی درونی است، مثلاً وقتی یک اتفاقی در یک قسمتی از یک سیستم رخ می دهد می تواند روی قسمت های دیگر آن سیستم تأثیر بگذارد. در مورد یک سازمان، عوامل متعدد بیرونی وجود دارند که می توانند در نحوه عملیات سازمان اثر بگذارند بدون اینکه کنترلی روی آن ها وجود داشته باشد. این موارد می تواند شامل سیاست های دولت، ساختار اقتصادی و اجتماعی منطقه و همسایگان، مذهب غالب و انتظارات فرهنگی اجتماعات آن، مطالبات پایداری و منابع مالی قابل دسترس باشد.

توانمندسازی: فرآیندی که توسط آن به افراد یا تیم ها قدرتی می دهد که با درجه ای از استقلال در اقدامات خود عمل نمایند، مسئولیت تصمیم گیری را بعهده بگیرند و به منابع دسترسی داشته و روی زندگی خود کنترل داشته باشند. در چنین وضعیتی، آنها به توانایی دست پیدا می کنند که به بالاترین حد انگیزه و اهداف شخصی و جمعی برسند. هنگامی که فردی توانمند شود، او انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت.

توانمندسازی: فرآیندی که توسط آن به افراد یا تیم ها قدرتی می دهد که با درجه ای از استقلال در اقدامات خود عمل نمایند، مسئولیت تصمیم گیری را بعهده بگیرند و به منابع دسترسی داشته و روی زندگی خود کنترل داشته باشند. در چنین وضعیتی، آنها به توانایی دست پیدا می کنند که به بالاترین حد انگیزه و اهداف شخصی و جمعی برسند. هنگامی که فردی توانمند شود، او انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت.

توانمندسازی: فرآیندی که توسط آن به افراد یا تیم ها قدرتی می دهد که با درجه ای از استقلال در اقدامات خود عمل نمایند، مسئولیت تصمیم گیری را بعهده بگیرند و به منابع دسترسی داشته و روی زندگی خود کنترل داشته باشند. در چنین وضعیتی، آنها به توانایی دست پیدا می کنند که به بالاترین حد انگیزه و اهداف شخصی و جمعی برسند. هنگامی که فردی توانمند شود، او انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت.

رفتار اخلاقی: اصول اخلاقی استانداردهای به خوبی بنا شده و

مستحکمی در فرهنگ سازمان هستند که فعالیت های درست یا نادرست افراد را شکل می دهند. آنها بر رفتار تأثیر می گذارند و به فرد کمک می کنند تا انتخاب درستی داشته باشد و مسئولانه عمل کند.

پیش بینی: توانایی پیش‌بینی یا محاسبه آنچه که در آینده به عنوان نتیجه مطالعه و تحلیل داده‌های موجود و مرتبط رخ خواهد داد یا مورد نیاز خواهد بود.

تعادل جنسیتی: در چهارچوب یک سازمان، این مفهوم به معنای آن است که بانوان همان فرصت‌های پیشرفت در مسیر شغلی را همانند مردان داشته باشند، از جمله افزایش حضور بانوان در ارکان تصمیم‌گیری.

به-روش/بهترین تجربه: رویکردها، سیاست‌ها، فرایندها یا روش‌های برتری هستند که به دستاوردهای استثنایی منجر می‌شوند. از آنجا که پیدا کردن بهترین واژه برای آن دشوار است، اصطلاح "به-روش" توسط اکثر سازمان‌ها ترجیح داده می‌شود. شیوه های یافتن به-روش در خارج از سازمان می‌تواند شامل مقایسه با استانداردها و یادگیری از تجربیات بیرونی باشد.

حاکمیت: چهارچوبی از اختیار و کنترل در درون یک سازمان که به آن کمک می‌کند تا الزامات قانونی، مالی، اخلاقی و نظارتی و تصدی گری خود را ایفا نماید.

نوآوری: ترجمان کاربردِ ایده‌ها به محصولات، خدمات، راهکارها، فرآیندها، سیستم‌ها، ساختارهای سازمانی یا تعاملات اجتماعی جدید یا موجود.

درستکاری: درستکاری، کیفیتی است که نشان‌دهنده داشتن یک سری اصول معنوی و اخلاقی قدرتمند است. این شامل ارزش هایی مانند احترام، انصاف، امانتداری و صداقت است.

مالکیت معنوی:ارزش یک سازمان که در حسابداری مالی سنتی آن منعکس نمی‌شود. مالکیت معنوی، بیانگر دارایی‌های نامشهود یک سازمان است و اغلب تفاوت بین ارزش بازار و ارزش دفتری را نشان می‌دهد.

دانش: تخصص و مهارت هایی که یک فرد از طریق تجربه و آموزش به دست می آورد که شامل درک نظری و/یا کاربردی یک موضوع است. در حالی که داده ها حقایق خام هستند و اطلاعات داده هایی با زمینه و دیدگاه هستند، دانش، اطلاعاتی همراه با راهنما یا قابلیت برای اقدام می باشد.

یادگیری: فرآیند کسب مهارت، دانش و ادراک از طریق مطالعه و تجربه است.

شبکه های یادگیری: مجموعه‌ای از کارکنان با هدف یا منافع مشترک که اطلاعات، دانش و تجربیات فردی خود را گرد هم آورده و به طور فعال با یکدیگر می‌آموزند.

مدیریت تغییر: رویکردی برای راهبری کارکنان، تیم‌ها و سازمان‌ها جهت گذار از وضعیت کنونی به وضعیت آینده‌ای که تعریف شده و مطلوب است. این فرایندی سازمانی است که به ذینفعان تحت تأثیر تغییر کمک می‌کند تا آن را درک، بپذیرند و به آن روی خوش نشان دهند.

کلان روندها: موضوعاتی که انتظار می‌رود یا پیش‌بینی می‌شود که تأثیراتی جهانی در سال های پیش رو داشته باشند. این موضوعاتی هستند که یک سازمان، صرف‌نظر از اندازه، دامنه نفوذ یا وضعیت بخش خصوصی/عمومی، باید به آنها توجه کند تا بتواند همچنان مرتبط با سایر اجزا و معتبر در اکوسیستم باقی بماند.

شریک: یک طرف بیرونی که سازمان به طور استراتژیک انتخاب می‌کند تا با آن همکاری کند تا به اهداف مشترک دست یابد و منافع متقابل بلندمدت را فراهم آورد.

شراکت: یک رابطه کاری با دوام بین سازمان و یک یا چند شریک که ارزش بیشتری را برای هر دو طرف خلق می کند و به اشتراک می گذارد. برای مثال می توان با تامین کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان، مؤسسات آموزشی، مشاوران یا سازمان های تحقیقاتی، شراکت ایجاد کرد.

کارکنان: همه افراد شاغل در سازمان (تمام وقت، پاره وقت، شامل افرادی که داوطلبانه کار می کنند)، از جمله رهبران در تمام سطوح.

برداشت: هر چه که یک ذینفع کلیدی ممکن است درباره سازمان فکر یا احساس کند، ممکن است نظر آنها به هر دلیلی متفاوت از آنچه که درباره سازمان می‌گویند باشد. چگونگی بیان دیدگاه ذینفع کلیدی می‌تواند به هر طریقی محقق شود، اما فارغ از آن، واقعیت این است که ذینفع کلیدی یک برداشت و تصور دارد و سازمان ابتدا باید این موضوع را درک کند و سپس آن را مدیریت کند تا بتواند به نیازهای کلیدی ذینفعان خود پاسخ دهد.

فرایند: مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، که با گذشت زمان تکرار می‌شوند و با یکدیگر تعامل دارند، زیرا خروجی (برونداد) یک فعالیت به ورودی (درونداد) فعالیت دیگر تبدیل می‌شود. فرایندها با استفاده از منابع، ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کنند و به این ترتیب ارزش را برای مشتریان بیرونی یا درونی خلق می‌نمایند. به طور معمول، سه نوع فرآیند وجود دارد: فرآیندهای اصلی یا محوری، فرآیندهای مدیریتی و فرآیندهای پشتیبانی.

بیانیه مبنای وجودی: بیانیه ای که دلیل وجودی یک سازمان را توصیف می کند، به عنوان مثال، آنچه انجام می دهد و چرا آن را انجام می دهد و توسط ذینفعان آن درک می شود.

کسب و کار احیا گز: مفهوم و رویکردی به کسب و کار که فراتر از پایداری است و هدف آن ایجاد اثرات مثبت بر محیط زیست، جامعه و اقتصاد است. این رویکرد بر بازسازی، نوسازی و احیای سیستم‌های طبیعی و اجتماعی تمرکز دارد، در حالی که ارزش بلندمدت را برای تمام ذینفعان درگیر خلق می‌کند.

الگو: سازمانی که با ارائه الگوی رفتاری منظم و همسو، همواره پیشرو و پیشگام است و نمونه ای برای سایر سازمان ها است و به دیگران نشان می‌دهد که بر چه اصول و باورهایی استوار است.

فروش ارزش : صرفنظر از اینکه سازمان از بخش خصوصی است یا عمومی، ضروری است ارزش پیشنهادی آن و آنچه ارائه می کند، به ذینفعان کلیدی "فروخته" شود بطوریکه آنها تصمیم خواهند گرفت که محصول، خدمت یا راهکار ارائه شده را در اختیار بگیرند.

جامعه: زیرساخت اجتماعی خارج از سازمان که می تواند تحت تأثیر قرار گیرد یا به همان اندازه می تواند بر سازمان تأثیر بگذارد. این می‌تواند شامل نمایندگان جامعه بلافصل نظیر جامعه محلی و پیرامونی یا جامعه گسترده‌تر از جمله گروه‌های دارای علایق خاص باشد.

ذینفع: ذینفع، شخص، گروه یا سازمانی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم ، در فعالیت‌ها و عملکرد سازمان سهیم است یا بدان علاقه‌مند می‌باشد، زیرا می‌تواند بر سازمان تأثیر بگذارد یا از آن تأثیر پذیرد. نمونه هایی از ذینفعان بیرونی شامل مالکان (سهامداران)، مشتریان، تأمین کنندگان، شرکا، سازمان های دولتی و نمایندگان جامعه یا جامعه گسترده تر است. نمونه هایی برای ذینفعان داخلی، کارکنان یا گروه هایی از کارکنان هستند. یک سازمان برجسته، نیازها، تقاضاها، درخواست‌ها و انتظارات ذینفعان در اکوسیستم خود را در نظر می‌گیرد، آن‌ها را موازنه می‌کند و عملکرد خود را در ارتباط با مهم‌ترین ذینفعان، یا "ذینفعان کلیدی" ارزیابی می‌نماید.

ذینفع کلیدی: یک ذینفع کلیدی، شخص، گروه یا سازمانی است که به طور مستقیم در فعالیت ها و عملکرد سازمان سهیم است یا بدان علاقه دارد.

استراتژی: برگرفته از تحلیل دقیق اکوسیستم خود، سازمان به چگونگی دستیابی به اولویت‌های راهبردی خود در یک دوره زمانی خاص می‌پردازد، از موقعیت کنونی به موقعیت مطلوب آینده حرکت می‌کند، در عین حال که به مبنای وجودی خود وفادار می‌ماند.

عملکرد پایدار: توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به گونه ای که از نظر اقتصادی، اجتماعی و محیطی مسئولیت پذیر باشد.

پایداری: آینده بلندمدت سازمان، همان‌گونه که توسط ذینفعان کلیدی مختلف آن، یعنی ذینفعان کسب‌وکار و حاکمیتی، مشتریان، کارکنان، جامعه، شرکای تجاری و تأمین‌کنندگان آن درک می‌شود.

سازمان بخش سوم: سازمانی که نه بخش دولتی است و نه بخش خصوصی. به طور معمول، می تواند یک سازمان داوطلبانه یا اجتماعی، یک موسسه خیریه ثبت شده، خویش یار، مردم نهاد یا گروه اجتماعی باشد. به طور کلی، سازمان مستقل از دولت و با انگیزه دستیابی به اهداف اجتماعی است. برای دستیابی به پایداری مالی، سازمان باید مازاد (سود) بر اقدامات خود داشته باشد و هر سود و عایدی که از اقدامات خود به دست می‌آورد، در راستای تحقق آرمان‌های والا و بلندپروازانه سازمان سرمایه‌گذاری مجدد می‌شود.

شفافیت: شرايطی که در آن همکاری، تعاون و تصمیم‌گیری جمعی به صورت باز و شفاف انجام می‌پذیرد و کارکنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که کسب‌وکار به طور عادلانه و صادقانه انجام می‌شود.

اهداف توسعه پایدار سازمان ملل: [https://www.un.org/sustainable-development-goals/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

ارزش پیشنهادی: ارزش متمایز کننده ای که محصولات، خدمات و راهکارهای سازمان به مشتریان ارائه می دهد.

ارزش های سازمانی: فلسفه ها یا اصول عملیاتی که رفتار درونی سازمان و همچنین ارتباط آن با دنیای بیرون را هدایت می کنند. ارزش‌ها راهنمایی برای کارکنان در مورد آنچه خوب و مطلوب است و آنچه نیست، فراهم می‌کنند. آنها تأثیر عمده ای بر رفتار کارکنان و تیم ها می گذارند و به عنوان خطوط راهنمای کلی در همه موقعیت ها عمل می کنند.

چشم انداز: شرح آنچه سازمان در بلندمدت در تلاش است به آن دست یابد. چشم انداز راهنمای روشنی برای انتخاب مسیرهای عملی کنونی و آینده است و همراه با هدف سازمان، مبنای استراتژی‌ها و سیاست‌های آن است.

EFQM: آنچه ما انجام می دهیم



آموزش

مدیریت، نوآوری، تغییر

با استفاده از مدل EFQM، پیاموزید که تحول و تغییر را مدیریت کنید.

خواه برای اولین بار در حال بررسی مدل EFQM باشید، خواه بخواهید خود را به عنوان یک متخصص معرفی کنید، یا قصد داشته باشید از مدل EFQM برای بهبود سازمان خود استفاده کنید، ما می‌توانیم به شما در دستیابی به هدف خود کمک کنیم.

درباره این موضوع اطلاعات کسب کنید و برای اطلاعات بیشتر به efqm.org/training مراجعه نمایید.



بینش

پایش، مقایسه و بهبود

همیشه در حال بهبود

ما بهترین روش بهبود عملکرد جهان را داریم. از طریق ارزیابی‌های مبتنی بر شواهد، بستر (پلتفرم) فناوری، داده‌ها و تحلیل‌ها، ما به سازمان‌ها در بهبود و مدیریت تغییر از طریق اندازه‌گیری، ردیابی و بهبود عملکرد در حوزه‌های کلیدی خود کمک می‌کنیم.

در مورد این با مراجعه به efqm.org/insight اطلاعات بیشتری کسب کنید.



تقدیرنامه

یک رهبر جهانی شوید

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا علاقه‌مند است که موفقیت‌ها را تقدیر و ارج نهد.

ما یک بستر (پلتفرم) جهانی برای تقدیر و پشتیبانی از سازمان‌ها فراهم می‌کنیم.

در این مورد با مراجعه به efqm.org/recognition اطلاعات بیشتری کسب کنید.

7.3 مترجم و ویراستار و سایر نفرات

مایل هستم از آقای مصطفی باقری، هماهنگ کننده استراتژی گروه خودروسازی بی-ام-و که به عنوان مترجم و ویراستار زحمت برگردان مدل به زبان فارسی را متقبل شدند، تقدیر نمایم. نامبرده ارزیاب و مدرس رسمی تمامی دوره های بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و متخصص بهبود عملکرد در سطح بین المللی می باشد. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از نظرسنجی جامعی که از دینفعان کلیدی خود به عمل آورده بود، بیش از 250 پاسخ و 2000 نظر دریافت کرد. این پاسخ ها در تعیین نقطه شروع برای بررسی هسته مرکزی نقش اساسی داشتند. از تمام افراد ذکر شده فوق به خاطر وقت، افکار و علاقه ای که در کمک به EFQM برای تحول خود و همچنین تحول مدل پیشرو و جهانی شناخته شده اش داشته اند، صمیمانه سپاسگزارم.

راسل لانگمویر

مدیر عامل

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

7.1 مقدمه

نزدیک به 2000 نفر در بررسی مدل EFQM ویرایش 2020 میلادی مشارکت کردند، فرایندی که در ژوئن 2018 آغاز شد و با ارائه نسل بعدی مدل EFQM در همایش EFQM در هلستینکی (23 تا 24 اکتبر 2019) به اوج خود رسید. مدل 2025 به روز رسانی مدل 2020 است و بیش از 300 نفر در این نسخه به روز شده مشارکت داشته اند.

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مایل است از حمایت هایی که از افراد و سازمان های زیر دریافت کرده است صمیمانه تشکر کند. بدون مشارکت آنها، تهیه و تدوین آنچه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا معتقد است یک مدل کلاس جهانی است که هر سازمانی برای به دستیابی به سطوح برجسته عملکرد، می‌تواند از آن استفاده کند، امکان‌پذیر نمی‌شد.

7.2 هسته مرکزی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

نخست و قبل از همه، در فهرست تقدیر برای ارائه‌ی این ویرایش مدل EFQM، هسته مرکزی است که توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ایجاد شده تا به پیشبرد فرآیند توسعه‌ی مدل کمک کند. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مایل است از تلاش های تک تک اعضای هسته مرکزی در طول مدت این پروژه قدردانی کند. نگرش و رویکرد حرفه ای آنها نسبت به چالشی که به آنها ارائه شد مثال زدنی بود و از تلاش و تعهد آنها برای کمک به بنیاد در تدوین بهترین مدل ممکن نسل بعدی EFQM، بسیار قدردانی می‌شود.

آقای جان لوکا موله، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در بلژیک
آقای سامولی پرویکونن، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در بلژیک
آقای دکتر توماس بورله، شرکت مشاوره مدیریت اس اس بی، آلمان
سرکار خانم آنا کیلیسیاک، شرکت سیگنیفای، کشور لهستان
آقای آنتونیو پیرا، شرکت بوش، پرتغال
آقای اوی بروچین، شرکت میکرون، ایالات متحده آمریکا
آقای دانیل آگستن، NED، آلمان
آقای دکتر محمد عوض عطیه فرهان، اداره برق و آب دی، امارات متحده عربی

سرکار خانم گابریلا رووایو، شرکت کرفپ، پرو
آقای هاگان کیلیتچی اوغلو، شرکت آرگه، ترکیه
آقای ایگناسیو بابه، باشگاه سرآمدی، اسپانیا
آقای کای استرمان، شرکت وامد، اتریش
آقای مایکل توبن باخر، سی پی سی، آلمان
سرکار خانم میثائلا لوتن، زیمنس، انگلستان
آقای مویاد الصبر، برق عربستان سعودی، عربستان سعودی
سرکار خانم مونیکا دیوید، شرکت وامد، اتریش
آقای پائو نگره، شرکت کمتک کوالیتی، اسپانیا
آقای تیمی هیپانن، متسا فیبر، فنلاند
آقای ویتوریو سزاروتی، دانشگاه تور ورگاتا، ایتالیا

با ما در تماس باشید.

برای پیروی از فلسفه مدیریتی که هزاران نفر در سراسر جهان به اشتراک گذاشته اند، فلسفه‌ای که مبنای وجودی، بشریت، کره زمین و سودآوری را با هم در می‌آمیزد، با شبکه جهانی و اعضای که افتخار می‌کنند به یکدیگر در رسیدن به موفقیت کمک کنند، همراه شوید.

اگر می‌خواهید روش کار خود را بهبود بخشید و به رشد سازمان خود کمک کنید، با ما تماس بگیرید.

www.efqm.org



بروکسل

لئوپولدلان - فرودگاه شماره یک ملی
بروکسل
دفتر شماره 7.23
زاوتتم شماره 1930
بلژیک

info@efqm.org



خاورمیانه

برج های امارات
برج اداری طبقه 42
جاده شیخ زاید
دبی، امارات متحده عربی

efqmmiddleeast@efqm.org



لندن

ساختمان هارلی
خیابان کاوندیش جدید 77
لندن شماره شش بی اکس
انگلستان

info@efqm.org



آلمان

میدان 12
خیابان فلوغافن
فرانکفورت آم ماین 60549
آلمان

info@efqm.org

