

Investigating the effective approaches on improving the quality in Kermanshah standard general office based on EFQM model

Farzad Amiri

Assistant professor, Department of Industrial Engineering, Kermanshah University of Technology, Kermanshah, Iran
F.amiri@kut.ac.ir

Navid Rafiei

Ph.D. Department of Industrial Engineering, Kermanshah University of Technology, Kermanshah, Iran

Navid.rafiee.ie@gmail.com (Corresponding author)

Abstract

Objective: In this project, an attempt has been made to use the organization excellence model for the Kermanshah Standard Office and while identifying the strengths and weaknesses of the organizational processes of the Kermanshah Standard Office, this organization should be evaluated according to the criteria of the 2013 EFQM model.

Methodology: The statistical community and the statistical sample of this project are the experts, managers and experts working in the mentioned office. In this study, a standard questionnaire of excellence model was used, the validity of which was also confirmed. The type of research is applied in terms of research purpose and descriptive and survey in terms of research method. Also, RADAR scoring logic was used to analyze the data.

Findings and Conclusion: The results of the analysis of the findings show that the performance score of the EFQM model in the Kermanshah Standard Office will be equal to 664.76, which is one of the scores of five criteria of enablers, leadership with a value of 80.68 out of 100, policy and Strategy with a value of 60.03 out of 100, people management with a value of 58.66 out of 100, partnerships and resources with a value of 55.33 out of 100, processes with a value of 68 out of 100, and also four criteria of results, i.e. customer results with a value of 0.06 99 out of 150, people results with a value of 52.5 out of 100, society results with a value of 72.5 out of 100 and finally key performance results with a value of 120 out of 150. In the end, strengths and vulnerabilities were presented along with solutions and suggestions.

Keywords: EFQM Excellence Model, Kermanshah Standard Office, Enablers, Results, RADAR Logic

ارائه راهکارهای مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر پایه مدل EFQM

فرزاد امیری

استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

F.amiri@kut.ac.ir

نوید رفیعی

دکتری مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

Navid.rafiee@gmail.com (نویسنده مسئول)

چکیده

هدف: در این طرح تلاش شده است مدل تعالی سازمان را برای اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بکار گرفته و ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت فرآیندهای سازمانی اداره کل استاندارد استان کرمانشاه، این سازمان براساس معیارهای مدل EFQM نسخه ۲۰۱۳ مورد ارزیابی قرار گیرد.

روش شناسی: جامعه آماری و نمونه آماری این طرح صاحب نظران، مدیران و کارشناسان شاغل در اداره مذکور می باشد. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی استفاده شد که روایی آن نیز مورد تأیید قرار گرفت. نوع تحقیق از نظر هدف تحقیقی کاربردی و از نظر روش تحقیقی توصیفی و از شاخه پیمایشی می باشد. همچنین، جهت تجزیه و تحلیل داده ها منطق امتیازدهی رادار مورد استفاده قرار گرفت.

یافته ها: نتایج حاصل تجزیه و تحلیل یافته ها نشان می دهد که امتیاز عملکرد مدل EFQM در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه برابر با ۶۶۴/۷۶ خواهد بود که به ترتیب از امتیازهای پنج معیار توانمندساز، رهبری با مقدار ۸۰/۶۸ از ۱۰۰، خط مشی و راهبرد با مقدار ۶۰/۰۳ از ۱۰۰، کارکنان با مقدار ۵۸/۶۶ از ۱۰۰، شراکت ها و منابع با مقدار ۵۵/۳۳ از ۱۰۰، فرایندها با مقدار ۶۸ از ۱۰۰ و همچنین چهارمعیار نتایج یعنی نتایج مشتری با مقدار ۹۹/۰۶ از ۱۵۰، نتایج کارکنان با مقدار ۵۲/۵ از ۱۰۰، نتایج جامعه با مقدار ۷۲/۵ از ۱۰۰ و در نهایت نتایج کلیدی عملکرد با مقدار ۱۲۰ از ۱۵۰ بدست آمد. در پایان نیز نقاط قوت و نقاط آسیب پذیر به همراه راهکارها و پیشنهادات ارائه گردید.

کلیدواژه ها: مدل تعالی EFQM، اداره کل استاندارد استان کرمانشاه، توانمندسازها، نتایج، منطق رادار

۱- مقدمه

تحولات مدیریتی اخیر و ظهور مدیریت کیفیت به عنوان شیوه مناسب حضور در دنیای رقابتی، پیام آور این موضوع مهم است که «مدیریت در قرن بیست و یکم همانند حرفه پزشکی کاری تخصصی و فوق تخصصی است» و برای این منظور مدیران نه تنها باید با محیط کار خود آشنا باشند و پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های آن را بشناسند بلکه باید با اشراف به اصول مدیریت و قابلیت کامل در استفاده از ابزارها و فنون مدیریتی مورد نیاز، سازمان خود را اداره نمایند. از جمله مفاهیم جدید مدیریتی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل‌های تعالی کسب و کار است که بر اساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می‌نماید. گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و خدمات به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده است که از مهم‌ترین این مدل‌ها می‌توان به مدلی که بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM معرفی کرده است، اشاره کرد (گورناک^۱، ۲۰۱۵).

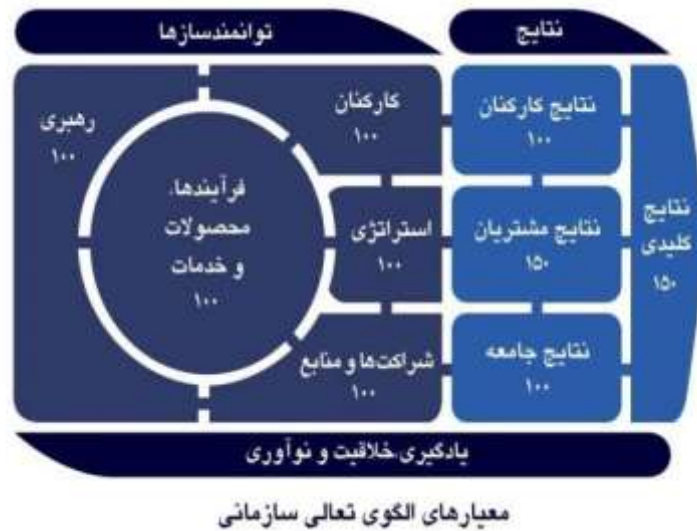
۲- مدل تعالی EFQM

مدل تعالی EFQM یکی از علمی‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های تعالی می‌باشد که امکان دستیابی سازمان به تعالی و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود را فراهم می‌آورد و با محاسبه روابط علی بین اجزا و انجام ممیزی و تجزیه و تحلیل معیارهای نه گانه این مدل، سازمان را بطور عملی به تعالی رهنمون می‌سازد. معیارهای نه گانه، هسته و قلب این مدل هستند که در شکل ۱ نمایش داده شده است و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می‌گیرند و به دو دسته تقسیم می‌شوند. معیارهای توانمندساز پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌کند و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که سازمان متعالی، در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (شارما و تالوار^۲، ۲۰۰۷).

۲-۱- معیار اول توانمندسازها - رهبری: سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده، محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند. آنها الهام‌بخش و انعطاف‌پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، مقتضات آینده را به موقع پیش‌بینی کرده، عکس‌العمل نشان می‌دهد (الگوی تعالی سازمانی، ۱۳۹۳؛ امیری و رفیعی، ۱۴۰۰) معیار رهبری شامل پنج معیار فرعی است:

- ۱- رهبران مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها را تعریف می‌کنند و خود الگوی دیگران هستند.
- ۲- رهبران، نظام مدیریت سازمان را ایجاد و بطور مداوم از بهبود آن اطمینان حاصل می‌کنند.

- ۳- رهبران، ذینفعان بیرونی سازمان را می‌شناسند و با آنها تعامل فعال دارند.
- ۴- رهبران، فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان تقویت می‌کنند.
- ۵- رهبران از انعطاف‌پذیری، چابکی و مدیریت تغییر در سازمان اطلاع حاصل می‌کنند.



شکل ۱. معیارهای الگوی تعالی سازمانی

۲-۲- معیار دوم توانمندسازها - خط‌مشی و راهبرد: سازمان‌های متعالی مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین و اجرای استراتژی محقق می‌کنند. به این منظور اهداف کلان، اهداف عملیاتی، مدل‌های کسب و کار، فرآیندها، اقدامات، پروژه‌ها و ساختارهای مورد نیاز برای تحقق استراتژی را نیز توسعه داده، بکار می‌گیرند و مورد ارزیابی قرار می‌دهند (امیری، ۱۴۰۰) معیار خط‌مشی و راهبرد شامل چهار معیار فرعی است:

- ۱- استراتژی مبتنی بر شناسایی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذینفعان و محیط بیرونی است.
- ۲- استراتژی مبتنی بر ارزیابی و تحلیل عملکرد درونی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری است.
- ۳- استراتژی تدوین، بازنگری و به‌روز می‌شود.
- ۴- استراتژی اجرا و پایش می‌شود.

۲-۳- معیار سوم توانمندسازها - کارکنان: سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این سازمان‌ها همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان، به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی از کارکنان می‌پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد نمایند (الگوی تعالی سازمانی، ۱۳۹۳؛ امیری و رفیعی، ۱۴۰۰). معیار کارکنان شامل پنج معیار فرعی است:

- ۱- استراتژی و برنامه‌های منابع انسانی توسعه می‌یابد.
- ۲- دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

۳- کارکنان همسو شده، مشارکت داده می‌شوند.

۴- کارکنان با یکدیگر بطور مؤثر ارتباط برقرار می‌کنند.

۵- خدمات کارکنان جبران شده، از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

۲-۴- معیار چهارم توانمندسازها - شراکت‌ها و منابع: سازمان‌های متعالی همکاری‌های بیرونی و منابع

درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها، مدیریت و به قابلیت‌های سازمانی تبدیل می‌کند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی ناشی از برقراری همکاری‌ها و

بکارگیری منابع اطمینان می‌یابند. معیار شراکت‌ها و منابع شامل پنج معیار فرعی است:

۱- روابط با همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان مدیریت می‌شود.

۲- منابع مالی مدیریت می‌شود.

۳- دارایی‌های فیزیکی، انرژي و منابع طبیعی مدیریت می‌شود.

۴- فناوری و نوآوری مدیریت می‌شود.

۵- اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

۲-۵- معیار پنجم توانمندسازها - فرایندها: سازمان‌های متعالی فرایندها را مدیریت کرده، بهبود می‌بخشند.

این سازمان‌ها در طراحی، تولید و تحویل محصولات و خدمات، خلق ارزش فرآیندها برای مشتریان و سایر ذینفعان را همواره مد نظر دارند و مدل کسب و کار خود را با در نظر گرفتن ارزش پیشنهادی توسعه داده،

اجرا می‌کنند (الگوی تعالی سازمانی، ۱۳۹۳). معیار فرایندها شامل پنج معیار فرعی است:

۱- فرایندها مدیریت می‌شود.

۲- محصولات و خدمات توسعه می‌یابد.

۳- محصولات و خدمات، ترویج و بازاریابی می‌شود.

۴- محصولات و خدمات، تولید، تحویل و مدیریت می‌شود.

۵- روابط با مشتریان مدیریت می‌شود.

۲-۶- معیار اول نتایج - نتایج مشتریان: سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات

مشتریان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند. آنها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق و استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان استفاده می‌کنند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۹۵).

این معیار شامل دو معیار فرعی است:

۱- برداشت‌های مشتریان، دیدگاه، درک و طرز تلقی آنها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق

منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های متمرکز، مصاحبه‌های ساخت‌یافته، رتبه‌بندی فروشندگان،

تشکرها و شکایت‌ها بدست آیند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند

برداشت‌هایی از این موارد باشند: شهرت و تصویر سازمان، ارزش محصولات و خدمات، فروش محصولات و خدمات، تحویل محصولات و خدمات و ...

۲- شاخص‌های عملکردی مشتریان، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های مشتریان استفاده می‌کند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند: قدردانی‌ها و شکایت‌ها، ارزش محصولات و خدمات، فروش محصولات و خدمات، تحویل محصولات و خدمات و ...

۲-۷- معیار دوم نتایج - نتایج کارکنان: سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند. آنها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان استفاده می‌کنند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۹۵). این معیار شامل دو معیار فرعی است:

۱- برداشت‌های کارکنان، دیدگاه، درک و طرز تلقی آنها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت‌یافته بدست آیند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند: رضایت و انگیزش، احساس افتخار و غرور سازمانی، رهبری و مدیریت، فرصت‌های برابر و گوناگونی و ...

۲- شاخص‌های عملکردی کارکنان، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های کارکنان استفاده می‌کند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند: بهره‌وری کارکنان، رهبری و مدیریت، توسعه مهارت‌های رهبری و عملکرد رهبری توسعه کارراه و جانشین‌پروری، ارتقا و انتصاب و

۲-۸- معیار سوم نتایج - نتایج جامعه: سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری نتایج اطمینان می‌یابند. آنها مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور ارزیابی جاری‌سازی موفق استراتژی و برنامه‌های مبتنی بر نیازها و انتظارات جامعه استفاده می‌کنند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۹۵). این معیار شامل دو معیار فرعی است:

۱- برداشت‌های جامعه، دیدگاه، درک و طرز تلقی آنها از سازمان است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، گزارش‌های مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیر دولتی، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی بدست آیند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند: تصویر و شهرت سازمان، سازمان اخلاق‌گرا، قانون‌مدار و درستکار، شهروند مسئولیت‌پذیر، پاسخگو و خدمت‌گزار مردم، رعایت منافع ملی و اعتلای شأن و اقتدار کشور، و ...

۲- شاخص‌های عملکردی جامعه، شاخص‌های درونی هستند که سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های جامعه استفاده می‌کند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌ها می‌توانند عملکردهایی در این موارد باشند: عملکرد زیست‌محیطی، عملکرد اجتماعی، عملکرد ایمنی و سلامت، قانون‌مداری و اقدامات فراتر از قوانین و مقررات، و ...

۲-۹- معیار چهارم نتایج - نتایج کلیدی عملکرد: سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که انتظارات سازمان، نهادهای بالادست، سهامداران و مدیران را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و از پایداری این نتایج اطمینان می‌یابند. معیار نتایج کلیدی عملکرد نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی در ارتباط با جاری‌سازی موفق استراتژی، برنامه‌ها و اجرای فرایندها، به چه دستاوردها و نتایجی دست یافتند (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۹۵). این معیار شامل دو معیار فرعی است:

۱- دستاوردهای استراتژیک، شاخص‌های مالی و غیرمالی هستند که برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در تحقق استراتژی و تأمین نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی استفاده می‌شوند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این دستاوردها می‌توانند از این موارد باشند: دستاوردهای مالی (فروش، سودآوری، ارزش سهام و ...) و دستاوردهای غیرمالی (سهام بازار، حجم محصولات و خدمات تولید شده، حجم محصولات و خدمات فروخته شده و ...).

۲- شاخص‌های عملیاتی، شاخص‌های مالی و غیرمالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شود و سازمان از آنها برای پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای استراتژیک مورد انتظار کمک می‌گیرد. شاخص‌های عملیاتی فرآیندهای مرتبط با مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷ و ۸ ارائه شده است و عملکرد سایر فرآیندها در این زیر معیار ارائه می‌شود. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، این شاخص‌های عملیاتی می‌توانند از این موارد باشند: شاخص‌های مالی (نسبت‌های فعالیت، نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های سرمایه‌گذاری و ...) و شاخص‌های غیرمالی (عملکرد فرآیندها، عملکرد دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی، عملکرد همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان و ...).

۳- خودارزیابی و روش‌های آن در مدل تعالی EFQM

خودارزیابی مدل تعالی سازمانی، یک بازنگری جامع و منظم از فعالیت‌ها و عملکرد یک سازمان با استفاده از مدل EFQM می‌باشد. روش‌های خودارزیابی سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM شامل خودارزیابی به روش پرسشنامه EFQM، کارگاهی، پروفورما، شبیه‌سازی جایزه و روش‌های تلفیقی خودارزیابی می‌باشد. در خودارزیابی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود به صورت نظام‌مند توسط پرسنل آموزش دیده مشخص می‌شود. علاوه بر این در فرآیند خودارزیابی EFQM سازمان تصویر خود را مشاهده می‌نماید. روش‌های خودارزیابی که

سازمان‌ها می‌توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و فرصت‌های بهبود استفاده نمود، عبارتند از (هیدروغلو^۱، ۲۰۱۹):

خودارزیابی EFQM با رویکرد پرسشنامه: انواع پرسشنامه‌های مورد استفاده جهت خودارزیابی EFQM عبارتند از: پرسشنامه اختصاصی که با توجه به بخش‌های مختلف سازمان و معیارهای مدل تعالی سازمانی توسط تیم خودارزیابی طراحی می‌گردد، و پرسشنامه استاندارد، با سؤالاتی مشخص با توجه به معیارهای مدل تعالی سازمانی که توسط EFQM پیشنهاد شده است.

خودارزیابی EFQM با رویکرد کارگاهی: مزیت خودارزیابی با رویکرد کارگاهی، مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی اجرا کننده خودارزیابی EFQM می‌باشد. اعضا تیم مدیریتی در فرآیند خودارزیابی مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری شده در جلسه می‌باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در تیم خودارزیابی می‌باشد. تجربه نشان داده است که حداقل دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. در حالت ایده‌آل، یکی از ارزیابان باید از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخش‌های سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یک مشاور مدیریت در فرآیند خودارزیابی باشد. اجزای فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری داده‌ها، کارگاه امتیازدهی تهیه برنامه‌های بهبود و بازنگری نحوه پیشرفت برنامه‌های اجرایی.

خودارزیابی EFQM به روش پروفورما: یکی از راه‌های کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه‌سازی جایزه، رویکرد پروفورما می‌باشد. به عنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از زیر معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره اجزای زیر معیارها در بالای صفحه و نکات راهنما (زمینه‌های قابل بررسی) به آن در زیر توضیحات مزبور درج گردد. بقیه صفحه به بخش‌هایی برای ذکر موارد نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. مستندات خودارزیابی را می‌توان توسط افراد یا تیم‌هایی در درون سازمان فراهم نمود و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت‌هایش انجام دهد. برای بررسی نتایج خودارزیابی می‌توان از گروه‌های خارج از سازمان نیز استفاده نمود. برای سازمان‌های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع‌آوری نموده و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود مشترک را مشخص نمود.

خودارزیابی EFQM به روش شبیه‌سازی جایزه: این رویکرد ارزیابی بر مبنای مدرکی با عنوان اظهارنامه می‌باشد. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای ارزیابی یک واحد می‌توان ارزیابان را از سایر بخش‌ها یا واحدهای فرعی سازمان بکار گرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می‌گیرد، می‌توان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد. امتیازدهی در رویکرد خودارزیابی شبیه‌سازی جایزه بر اساس منطق رادار می‌باشد.

۴- منطق امتیازدهی رادار در مدل EFQM

منطق رادار (RADAR^۱) قلب مدل EFQM و مبنای امتیازدهی به معیارهای نه‌گانه مدل تعالی است. منطق رادار قابلیت نشان دادن نقاط قوت و نواحی بهبود در گستره سازمان را دارد و از این کلمات تشکیل شده است: نتایج شامل دامنه و عملکرد که مربوط به امتیازدهی به معیارهای نتایج هستند و رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری که مربوط به امتیازدهی معیارهای نتایج می‌باشند. این منطق، ابزاری کارا و چارچوبی پویاست که روشی ساخت یافته را برای پرسش‌گری از عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کند و در بالاترین سطح خود بر موارد زیر تأکید دارد:

- ۱- سازمان بایستی نتایج مورد نیاز را به عنوان بخشی از استراتژی خود، تعریف و مشخص نماید.
- ۲- سازمان بایستی مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، طرح‌ریزی نموده و توسعه دهد.
- ۳- سازمان بایستی رویکردها را به روشی نظام‌مند اجرا کند تا از استقرار و نهادینه شدن آنها اطمینان حاصل شود.
- ۴- سازمان بایستی رویکردها و جاری‌سازی آنها را از طریق پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کند (سوکویچ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

اداره کل استاندارد استان کرمانشاه و هدف طرح

سابقه تأسیس اداره کل استاندارد در استان کرمانشاه به سال ۱۳۴۶ باز می‌گردد. در آن سال این اداره کل مسئولیت اجرای قوانین استاندارد را در استان‌های غربی کشور برعهده داشت و خدمات شایانی در خصوص کنترل کیفیت کالا و کالیبراسیون اوزان و مقیاس‌ها را به ساکنین این مناطق ارائه و نسبت به عرضه دانش فنی در جهت بهبود کیفیت به تولیدکنندگان محصولات صنعتی و کشاورزی (که از زمینه صادرات برخوردار بودند) اقدامات مؤثری صورت داد. با توسعه فعالیت‌های مرتبط با مجموعه استاندارد و گسترش واحدهای صنعتی و افزایش دامنه کاری سازمان ملی استاندارد، سایر استان‌های تحت پوشش از اداره کل استاندارد استان کرمانشاه منفک گردید. بنابراین، با توجه به جایگاه مهم اداره استاندارد استان کرمانشاه ضرورت ارزیابی جهت شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود اداره که بر اساس آن برنامه‌های بهبود تعریف شود و با اجرای برنامه‌های بهبود، رویکردها ارتقاء یافته و اهداف سازمانی محقق شود، هر چه بیشتر برای مدیران این اداره آشکار شده است. با عنایت به مطالب ذکر شده، اولین هدف در این پژوهش ایجاد حس حرکت به سوی تعالی در بین مدیران ارشد و میانی اداره کل استاندارد استان کرمانشاه است، از دیگر اهدافی که در راستای این هدف، دنبال می‌گردد عبارتند از:

- ۱) ارزیابی عملکرد وضع موجود اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر اساس مؤلفه‌های مدل تعالی سازمان،

۲) شناسایی نقاط قوت و ضعف و حوزه‌های قابل بهبود اداره کل از طریق تحلیل نتایج مدل، و
 ۳) ارائه راهکارهای لازم به منظور بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات اداره کل استاندارد استان کرمانشاه

۵- مرور پیشینه‌ها

تا کنون تحقیقات نسبتاً گسترده‌ای در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با استفاده از مدل تعالی سازمانی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

طبق نتایج مطالعه حکیمی فرد (۱۳۸۹) در بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع مبتنی بر نظام‌های تعالی و سرآمدی سازمان‌ها معیارهای رهبری، فرآیندها، خط‌مشی، راهبرد، مشارکت، نتایج در ارتباط با جامعه و نتایج کلیدی عملکرد در وضعیت مطلوب قرار دارند، در حالیکه نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی و معیار کارکنان در وضعیت نامطلوب قرار دارند.

استفاده از خود ارزیابی بر اساس الگوی (EFQM) به عنوان ابزار بهبود کیفیت در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به کار گرفته شده است. بر اساس نتایج مطالعه علی اصغرزاده و همکاران (۱۳۹۳) در ارزیابی کیفیت خدمات دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی کاشان بر اساس مدل الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، بیشترین شکاف بین عملکرد جاری دانشکده و انتظارات دانشجویان در حوزه‌ی خدمات حمایتی و مشاوره‌ای دانشجویان، حوزه مدیریت و کیفیت خدمات آموزشی وجود داشت. در این پژوهش با توجه به بیگانگی مؤسسات آموزش عالی با مدیریت کیفیت و ایجاد بستر مناسب، پیشنهاد شده است که اقدامات اصلاحی این مؤسسات بر روی فعالیت‌های زیر ساختی شامل سیاست‌ها و رویه‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام خدمات و منابع و تجهیزات تمرکز یابند.

گومز^۱ و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی به ارزیابی مدل تعالی سازمانی پرداختند. تحقیق آنها نشان داد که مطالعات صورت گرفته در زمینه تعالی سازمانی از داده‌های دست دوم استفاده کرده‌اند. مطالعه آنها از روش خودارزیابی سازمان‌ها استفاده کرده است، این خودارزیابی به وسیله کارکنان رسمی سازمان مدل EFQM را تأیید می‌کند. محققان در تحقیق به این اشاره داشتند که اکثر تحقیقات قبلی از نسخه ۱۹۹۹ جهت تعالی سازمانی استفاده کرده‌اند، این در حالی است که آنها از نسخه ۲۰۰۳ استفاده نمودند.

مورونو رودریگز^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی بر روی بیمارستان‌های اسپانیا و وزارت بهداشت این کشور با استفاده از نظر سنجی از افراد و پرسشنامه مدل تعالی سازمانی به بررسی توسعه کیفیت خدمات در بیمارستان‌ها پرداخته است و با استفاده از روش خود ارزیابی و منطق فازی یک مدل پشتیبانی جامع جهت بهبود کیفیت خدمات و افزایش مزیت رقابتی ارائه داده است.

اسونتلیوس و اوراسترام^۳ (۲۰۱۳) با ترکیب روش اکتشافی، توضیحی و توصیفی و روش تحقیق کیفی منطبق بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) به دنبال توسعه و ارائه یک چارچوب بهبود یافته برای شرکت جهانی هالدکس

1. Gomez
 2. Moreno-Rodriguez
 3. Sventelius & Öhrström

انجام شد و در نتیجه تحقیق باعث ایجاد ساختار منظم و سازگار در هر سطح از سازمان شد و با استفاده از منطق رادار به ارزیابی اهداف استراتژیک دقیق و جریان فرایند جهت تولید ناب عملیاتی پرداخت. زاراگا رودریگز و آلوارز^۱ (۲۰۱۴) با مطالعه کیفیت اطلاعات در چندین شرکت اروپایی و پیاده سازی سیستم‌های کیفیت جهت دستیابی به نتایج بهتر در افزایش رقابت بین شرکت‌ها به این نتیجه رسیدند که با استفاده از مدل EFQM به عنوان یک سیستم کیفی و فرایند خود ارزیابی می‌توان قابلیت اطلاعات را به عنوان عامل مهم موفقیت و بخشی از فرهنگ در سازمان‌ها شناسایی و تقویت کرد.

۶- روش شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و براساس گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است. هدف از انتخاب روش و اجرای الگو تعالی، بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات بر اساس مدل EFQM بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران، صاحب‌نظران و کارشناسان شاغل در سازمان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بودند. اما از آنجا که در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه دسترسی به افراد با حوزه‌ها و تخصص‌های متفاوت میسر نبود و همچنین، محدودیت عدم دسترسی به زمان کافی برای پیشبرد طرح وجود داشت، در این طرح از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و طی برگزاری جلسه‌ای با مدیر کل اداره مذکور تصمیم‌گیری شد که به تعداد پنج نفر از خبرگان و کارشناسان این اداره اعضای نمونه را تشکیل دهند که هر یک از این اعضا به عنوان نماینده چندین حوزه مرتبط به خود در جلسات و تشکیل اتاق فکر شرکت داشته باشند.

لازم به توضیح است اداره کل قصد دارد در جایزه ملی بهره‌وری شرکت نماید و بر همین اساس تنها فرمت قابل قبول از نظر سازمان ملی بهره‌وری ایران رویکرد شبیه‌سازی جایزه می‌باشد. لازم به ذکر است امتیازدهی در رویکرد شبیه‌سازی جایزه بر اساس منطق رادار می‌باشد. با توجه به توصیه مدل، از آنجایی که اداره هیچ سابقه اجرایی در استقرار مدل EFQM را نداشت، جهت گردآوری داده‌ها از روش شبیه‌سازی جایزه استفاده گردید و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بوسیله ویژگی‌های منطق امتیازدهی رادار شامل رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری، روند، اهداف، مقایسه‌ها و رابطه علی انجام گرفت و بر این اساس امتیاز تعالی برای هر یک از پرسش‌های معیارهای رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد محاسبه شده است که پس از بررسی میانگین هر یک از معیارها در نهایت وضعیت کلی اداره کل استاندارد استان کرمانشاه با توجه به میانگین‌های بدست آمده قضاوت شده است.

مقیاس پاسخ‌گویی به پرسش‌ها به صورت طیف پنج‌تایی در نظر گرفته شده است. در این طیف برای توانمندسازها کدهای یک تا پنج به ترتیب بیانگر «عدم شواهد»، «شواهد محدود»، «شواهد خوب»، «شواهد کامل» و «شواهد عالی» هستند و برای نتایج کدهای یک تا پنج به ترتیب نشان‌دهنده عبارت‌های «در هیچ یک از موارد»، «در یک چهارم موارد»، «در نیمی از موارد»، «در سه چهارم موارد» و «در همه موارد» می‌باشند. زیاد بودن تعداد پرسش‌ها و

زمانبر بودن پاسخ‌دهی به آنها و همچنین کمبود زمان کافی جهت برگزاری دوره‌های توجیهی و آموزشی از مشکلات و محدودیت‌های اصلی در اجرای این پژوهش بوده است.

۷- تحلیل داده‌ها

در این قسمت به بررسی عملکرد اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای معیار توانمندساز رهبری مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار پرداخته می‌شود. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای توانمندساز رهبری با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۱ نشان داده شده است. امتیاز این توانمندساز از ۱۰۰ است که شامل پنج زیرمعیار با امتیازهای ۲۰ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار رهبری مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار $۸۰/۶۸$ و برابر با $۸۰/۶۸$ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

شکل ۱. امتیاز مربوط به توانمندساز رهبری در مدل تعالی سازمانی

| معیار | امتیاز معیار | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|-------|--------------|------------|-------------------|
| رهبری | ۸۰/۶۸ | اول | ۱۴ |
| | | دوم | ۱۸/۶۸ |
| | | سوم | ۱۸/۶۸ |
| | | چهارم | ۱۳/۳۲ |
| | | پنجم | ۱۶ |

عملکرد اداره کل بر مبنای معیار توانمندساز خط‌مشی و راهبرد مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار در این قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای توانمندساز خط‌مشی و راهبرد با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۲ نشان داده شده است. امتیاز این توانمندساز از ۱۰۰ است که شامل چهار زیرمعیار با امتیازهای ۲۵ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار خط‌مشی و راهبرد مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار $۶۰/۰۳$ و برابر با $۶۰/۰۳$ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۲. امتیاز مربوط به توانمندساز خطی‌مشی و راهبرد در مدل تعالی سازمانی

| معیار | امتیاز معیار | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|------------------|--------------|------------|-------------------|
| خطی‌مشی و راهبرد | ۶۰/۰۳ | اول | ۱۴/۶۸ |
| | | دوم | ۱۴/۶۸ |
| | | سوم | ۱۴/۰۱ |
| | | چهارم | ۱۶/۶۶ |

بررسی عملکرد اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای معیار توانمندساز کارکنان مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار در این قسمت مد نظر قرار داده می‌شود. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای توانمندساز کارکنان با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۳ نشان داده شده است. امتیاز این توانمندساز از ۱۰۰ است که شامل پنج زیرمعیار با امتیازهای ۲۰ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار کارکنان مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار $۵۸/۶۶$ و برابر با $۵۸/۶۶$ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۳. امتیاز مربوط به توانمندساز کارکنان در مدل تعالی سازمانی

| معیار | امتیاز معیار | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---------|--------------|------------|-------------------|
| کارکنان | ۵۸/۶۶ | اول | ۱۵/۹۹ |
| | | دوم | ۶/۰۱ |
| | | سوم | ۱۶/۶۶ |
| | | چهارم | ۱۲ |
| | | پنجم | ۸ |

در این قسمت، ارزیابی عملکرد اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای معیار توانمندساز شراکت‌ها و منابع مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار ارائه شده است. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای توانمندساز شراکت‌ها و منابع با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۴ نشان داده شده است. امتیاز این توانمندساز از ۱۰۰ است که شامل پنج زیرمعیار با امتیازهای ۲۰ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار شراکت‌ها و منابع مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۵۳/۳۳ و برابر با ۵۳/۳۳ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۴. امتیاز مربوط به توانمندساز شراکت‌ها و منابع در مدل تعالی سازمانی

| معیار | امتیاز معیار | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|------------------|--------------|------------|-------------------|
| شراکت‌ها و منابع | ۵۳/۳۳ | اول | ۱۶ |
| | | دوم | ۱۷/۳۳ |
| | | سوم | ۸ |
| | | چهارم | ۴/۶۶ |
| | | پنجم | ۷/۳۴ |

مهم‌ترین فرایندهای اداره کل استاندارد استان کرمانشاه عبارتند از: (۱) ارزیابی انطباق، (۲) تایید صلاحیت، (۳) استانداردسازی و آموزش، و (۴) اندازه‌شناسی اوزان و مقایسه‌ها. از اولین فرایند مهم اداره کل استاندارد، یعنی ارزیابی انطباق، سه زیرفرایند بر اساس اصل پارتو به عنوان زیرفرایندهای مهم ارزیابی انطباق مشخص شدند. اصل پارتو که به عنوان قانون ۲۰/۸۰ یا قانون اقلیت‌های حیاتی نیز شناخته می‌شود بیان می‌کند که برای بسیاری از رویدادها، تقریباً ۸۰ درصد اثرات از ۲۰ درصد علل ناشی می‌شوند. سه زیرفرایند مهم ارزیابی انطباق عبارتند از: الف) صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد، ب) صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد نشان حد مجاز آلاینده‌ها در محصولات کشاورزی، و پ) نظارت و ارزیابی کیفیت کالاهای صادراتی و وارداتی.

در این قسمت تلاش شده است تا به این سؤال پاسخ داده شود که عملکرد اداره کل استاندارد بر مبنای معیار توانمندساز فرایندهای مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار چگونه است؟ بدین منظور با توجه به تنوع فرایندها و زیرفرایندها در اداره کل استاندارد، در ادامه در هر یک از زیربخش‌ها به بررسی این موضوع پرداخته

می‌شود. بنابراین، با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی و بر اساس ویژگی‌های منطق امتیازدهی رادار سه فرایند فرعی از فرایند اصلی ارزیابی انطباق اداره کل استاندارد استان کرمانشاه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۵ نشان داده شده است. لازم به ذکر است نتایج مربوط به بررسی فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد نشان حد مجاز آلاینده‌ها در محصولات کشاورزی نیز کاملاً مشابه فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد است. از اینرو، به منظور بررسی این دو فرایند فرعی ارزیابی انطباق، تنها به نتایج بررسی یک فرایند فرعی اکتفا خواهیم کرد که نماینده نتایج بررسی دو فرایند خواهد بود. بر اساس نتایج یافته‌ها در فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد از فرایند ارزیابی انطباق مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۸۰/۶۶ و برابر با ۸۰/۶۶ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۵. امتیاز مربوط به توانمندساز فرایندها - فرایند ارزیابی انطباق - در مدل تعالی سازمانی

(فرایندهای فرعی الف و ب)

| زیرفرایند | امتیاز زیرفرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---|------------------|------------|-------------------|
| صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد | ۸۰/۶۶ | اول | ۱۸/۶۶ |
| | | دوم | ۱۴/۶۸ |
| | | سوم | ۱۷/۳۲ |
| | | چهارم | ۱۸ |
| | | پنجم | ۱۲ |

یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارها فرایند فرعی نظارت و ارزیابی کیفیت کالاهای صادراتی و وارداتی با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۶ نشان داده شده است. بر اساس نتایج یافته‌ها در فرایند فرعی نظارت و ارزیابی کیفیت کالاهای صادراتی و وارداتی از فرایند ارزیابی انطباق مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۸۰/۶۸ و برابر با ۸۰/۶۸ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۶. امتیاز مربوط به توانمندساز فرایندها - فرایند ارزیابی انطباق - در مدل تعالی سازمانی

(فرایندهای فرعی پ)

| زیرفرایند | امتیاز زیرفرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---|------------------|------------|-------------------|
| نظارت و ارزیابی کیفیت کالاهای صادراتی و وارداتی | ۸۰/۶۸ | اول | ۱۸/۶۶ |
| | | دوم | ۱۶/۶۸ |
| | | سوم | ۱۵/۳۴ |
| | | چهارم | ۱۸ |
| | | پنجم | ۱۲ |

پس از بررسی عملکرد سه زیرفرایند ارزیابی انطباق یعنی؛ الف) فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد علامت استاندارد؛ ب) فرایند فرعی صدور، تمدید، تعلیق، رفع تعلیق و ابطال پروانه کاربرد

نشان حد مجاز آلاینده‌ها در محصولات کشاورزی (مشابه با فرایند فرعی الف) و؛ پ) فرایند فرعی نظارت و ارزیابی کیفیت کالاهای صادراتی و وارداتی بر اساس مدل تعالی سازمانی و منطق رادار، مشخص شد که امتیاز هر زیر فرایند از ۱۰۰ امتیاز به ترتیب برابر با ۸۰/۶۶، ۸۰/۶۶ و ۸۰/۶۸ می‌باشد. از آنجا که هریک از این فرایندهای فرعی وزن برابری از دیدگاه مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد داشتند امتیاز کل فرایند ارزیابی انطباق از ۱۰۰ برابر با میانگین سه عدد مذکور یعنی مقدار ۸۰/۶۷ گردید.

در این قسمت، فرایند اصلی تأیید صلاحیت اداره کل استاندارد استان کرمانشاه با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی و بر اساس ویژگی‌های منطق امتیازدهی رادار مورد بررسی قرار می‌گیرد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای فرایند تأیید صلاحیت با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۷ نشان داده شده است. بر اساس نتایج یافته‌ها در فرایند تأیید صلاحیت مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۵۴/۶۶ و برابر با ۵۴/۶۶ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۷. امتیاز مربوط به توانمندساز فرایندها - فرایند تأیید صلاحیت - در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|--------------|---------------|------------|-------------------|
| تأیید صلاحیت | ۵۴/۶۶ | اول | ۱۳/۳۴ |
| | | دوم | ۸ |
| | | سوم | ۹/۳۴ |
| | | چهارم | ۱۲/۶۶ |
| | | پنجم | ۱۱/۳۲ |

فرایند اصلی استانداردسازی و آموزش اداره کل با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی و بر اساس ویژگی‌های منطق امتیازدهی رادار در این زیربخش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای این فرایند با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۸ نشان داده شده است. بر اساس نتایج یافته‌ها مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۷۵/۳۲ و برابر با ۷۵/۳۲ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۸. امتیاز مربوط به توانمندساز فرایندها - فرایند استانداردسازی و آموزش - در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---|---------------|------------|-------------------|
| استانداردسازی و آموزش (تدوین استانداردهای ملی و بین‌المللی) | ۷۵/۳۲ | اول | ۱۸/۶۸ |
| | | دوم | ۱۷/۳۲ |
| | | سوم | ۱۳/۳۴ |
| | | چهارم | ۱۵/۳۲ |
| | | پنجم | ۱۰/۶۶ |

فرایند اصلی اندازه‌شناسی و اوزان مقیاس‌ها (صحه‌گذاری وسایل توزین و نازل‌های سوخت) اداره کل استاندارد استان کرمانشاه با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی و بر اساس ویژگی‌های منطق امتیازدهی رادار در این قسمت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای فرایند اندازه‌شناسی و اوزان مقیاس‌ها (صحه-

گذاری وسایل توزین و نازل‌های سوخت) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۹ نشان داده شده است. بر اساس نتایج یافته‌ها در فرایند اندازه‌شناسی و اوزان مقیاس‌ها (صحه-گذاری وسایل توزین و نازل‌های سوخت) مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۶۱/۳۶ و برابر با ۶۱/۳۶ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۹: امتیاز مربوط به توانمندساز فرایندها - فرایند اندازه‌شناسی و اوزان مقیاس‌ها در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---|---------------|------------|-------------------|
| اندازه‌شناسی و اوزان مقیاس‌ها (صحه‌گذاری وسایل توزین و نازل‌های سوخت) | ۶۱/۳۶ | اول | ۱۸ |
| | | دوم | ۱۲ |
| | | سوم | ۱۰/۶۸ |
| | | چهارم | ۹/۳۴ |
| | | پنجم | ۱۱/۳۴ |

همانطور که در قسمت‌های قبل بحث شد مهم‌ترین فرایندهای اداره کل استاندارد استان کرمانشاه شامل موارد ارزیابی انطباق، تایید صلاحیت، استانداردسازی و آموزش، و اندازه‌شناسی اوزان و مقیاس‌ها می‌باشند که امتیاز عملکرد هر یک از آنها بر اساس مدل تعالی سازمانی و منطق امتیازدهی رادار با مراجعه به جدول‌های ۵ تا ۹ مشخص شد که به ترتیب برابر با ۸۰/۶۷، ۵۴/۶۶، ۷۲/۳۲ و ۶۱/۳۶ هستند. امتیاز توانمندساز فرایندها مشابه سایر توانمندسازها ۱۰۰ در نظر گرفته شده است که شامل پنج زیرمعیار با امتیازهای ۲۰ می‌باشد. از آنها که هر یک از فرایندهای نامبرده از دیدگاه مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد دارای اهمیت یکسانی بودند، به طور کلی با جمع‌بندی نتایج یافته‌های حاصل از این جدول‌ها در معیار توانمندساز فرایندها مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز بر اساس میانگین چهار فرایند به مقدار ۶۸ و برابر با ۶۸ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

پس از بررسی فاز اول مدل تعالی سازمانی تحت عنوان توانمندسازها، در فاز دوم نتایج باید مورد بررسی قرار بگیرند. از اینرو، در این قسمت به بررسی عملکرد اولین معیار نتایج با عنوان نتایج مشتری اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار پرداخته می‌شود. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای نتایج مشتری با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۱۰ نشان داده شده است. امتیاز معیار نتایج مشتری از ۱۵۰ است که شامل دو زیرمعیار با امتیازهای ۱۱۲/۵ و ۳۷/۵ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار نتایج مشتری مقدار میانگین از ۱۵۰ امتیاز به مقدار ۹۹/۰۶ و برابر با ۶۶ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۱۰: امتیاز مربوط به نتایج مشتری در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|-------------|---------------|------------|-------------------|
| نتایج مشتری | ۹۹/۰۶ | اول | ۶۶/۵۶ |
| | | دوم | ۳۲/۵ |

در این قسمت ارزیابی عملکرد دومین معیار نتایج با عنوان نتایج کارکنان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار مورد توجه قرار می‌گیرد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای نتایج کارکنان با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۱۱ نشان داده شده است. امتیاز معیار نتایج کارکنان از ۱۰۰ است که شامل دو زیرمعیار با امتیازهای ۷۵ و ۲۵ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار نتایج کارکنان مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۵۲/۵ و برابر با ۵۲/۵ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۱۱. امتیاز مربوط به نتایج مشتری در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|---------------|---------------|------------|-------------------|
| نتایج کارکنان | ۵۲/۵۰ | اول | ۳۸/۷۵ |
| | | دوم | ۱۳/۷۵ |

بررسی عملکرد سومین معیار نتایج با عنوان نتایج جامعه اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار هدف این بخش می‌باشد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای نتایج جامعه با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۱۲ نشان داده شده است. امتیاز معیار نتایج جامعه از ۱۰۰ است که شامل دو زیرمعیار با امتیازهای ۵۰ و ۵۰ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار نتایج جامعه مقدار میانگین از ۱۰۰ امتیاز به مقدار ۷۲/۵ و برابر با ۷۲/۵ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۱۲. امتیاز مربوط به نتایج جامعه در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|-------------|---------------|------------|-------------------|
| نتایج جامعه | ۷۲/۰۵ | اول | ۴۱/۲۵ |
| | | دوم | ۳۱/۲۵ |

بررسی عملکرد چهارمین معیار نتایج با عنوان نتایج کلیدی عملکرد اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر مبنای مدل EFQM و بر اساس منطق امتیازدهی رادار هدف این بخش می‌باشد. یافته‌های مربوط به معیار و زیرمعیارهای نتایج کلیدی عملکرد با توجه به نظرات مدیران اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در جدول ۱۳ نشان داده شده است. امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد از ۱۵۰ است که شامل دو زیرمعیار با امتیازهای ۷۵ و ۷۵ می‌باشد. بر اساس نتایج یافته‌ها، در معیار کلیدی عملکرد مقدار میانگین از ۱۵۰ امتیاز به مقدار ۱۲۰ و برابر با ۸۰ درصد کل امتیاز معیار می‌باشد.

جدول ۱۳. امتیاز مربوط به نتایج کلیدی عملکرد در مدل تعالی سازمانی

| فرایند | امتیاز فرایند | معیار فرعی | امتیاز معیار فرعی |
|--------------------|---------------|------------|-------------------|
| نتایج کلیدی عملکرد | ۱۲۰ | اول | ۵۷/۵۰ |
| | | دوم | ۶۲/۵۰ |

بر مبنای دستورالعمل مربوط به محاسبه درصد تعالی از پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی و بر اساس پاسخ مدیران و کارشناسان اداره کل استاندارد استان کرمانشاه نتایج حاصل از ارزیابی بر طبق مدل تعالی کیفیت اروپایی، به شرح جدول ۱۴ قابل مشاهده است. نتایج جدول ۱۴ نشان دهنده این موضوع است که اداره کل استاندارد استان کرمانشاه از ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده در مدل تعالی سازمانی (EFQM)، موفق به اخذ ۶۶۴/۷۶ امتیاز گردیده است.

جدول ۱۴. امتیاز مربوط به نتایج کلیدی عملکرد در مدل تعالی سازمانی

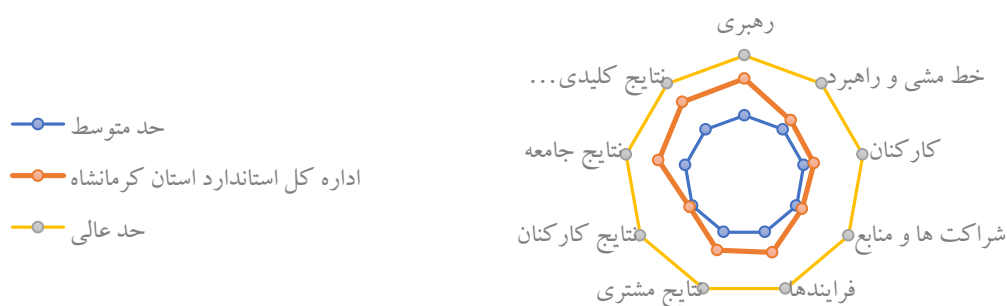
| فاز | حوزه | نام حوزه | وزن | امتیاز نهایی |
|----------|------|------------------|------|--------------|
| توانمدها | ۱ | رهبری | ۱۰۰ | ۸۰/۶۸ |
| | ۲ | خط مشی و راهبرد | ۱۰۰ | ۶۰/۰۳ |
| | ۳ | کارکنان | ۱۰۰ | ۵۸/۶۶ |
| | ۴ | شراکت ها و منابع | ۱۰۰ | ۵۳/۳۳ |
| | ۵ | فرایندها | ۱۰۰ | ۶۸ |
| نتایج | ۶ | نتایج مشتری | ۱۵۰ | ۹۹/۰۶ |
| | ۷ | نتایج کارکنان | ۱۰۰ | ۵۲/۵ |
| | ۸ | نتایج جامعه | ۱۰۰ | ۷۲/۵ |
| | ۹ | کلیدی عملکرد | ۱۵۰ | ۱۲۰ |
| | جمع | | ۱۰۰۰ | ۶۶۴/۷۶ |

نتیجه خودارزیابی انجام شده نشان می دهد با توجه به حد نصاب های تعیین شده توسط کمیته فنی جایزه ملی کیفیت ایران، اداره کل استاندارد استان کرمانشاه شایسته دریافت تندیس زرین می باشد. حد نصاب تندیس ها در جدول ۱۵ آمده است که نشان می دهد حد نصاب دریافت تندیس زرین حداقل امتیاز ۶۵۰ است. حتی با قبول این واقعیت که به طور متوسط افراد در خودارزیابی ها حدود ۲۰ الی ۲۵ درصد سوگیری مثبت در ثبت نتایج نشان می دهند، با نگاه بدبینانه و کسر خطای جهت گیری به امتیازی بین ۴۹۹ الی ۵۳۲ رسیده که این امتیاز نیز مقدار شایان توجهی است که مطابق آخرین اصلاحات ارایه شده در سامانه سازمان ملی بهره وری ایران شایسته دریافت تندیس بلورین می باشد که حد نصاب دریافت تندیس بلورین حداقل امتیاز ۴۵۰ است.

جدول ۱۵. حدنصاب و شرایط دستیابی به سطوح تعالی (الگوی تعالی سازمانی، ۱۳۹۳)

| امتیاز | سطح تعالی | |
|------------|-----------|-----------|
| بیش از ۶۵۰ | زرین | تندیس |
| بیش از ۵۵۰ | سیمین | |
| بیش از ۴۵۰ | بلورین | |
| بیش از ۴۰۰ | ۴ ستاره | تقدیرنامه |
| بیش از ۳۵۰ | ۳ ستاره | |
| بیش از ۳۰۰ | ۲ ستاره | |
| بیش از ۲۵۰ | ۱ ستاره | |

علاوه بر این، با مشاهده شکل ۲، می‌توان با یک نگاه به شرایط مطلوب اداره کل استاندارد استان کرمانشاه پی برد. در شکل ۲، یک حد متوسط با حداقل امتیاز ۵۰ درصد برای هر یک از نه معیار مدل EFQM (جمعاً معادل ۵۰۰ امتیاز) در نظر گرفته شده است و در مقابل نیز یک حد عالی با ۱۰۰ درصد امتیاز برای هر یک از نه معیار مدل EFQM (جمعاً معادل ۱۰۰۰ امتیاز) تعیین شده است. همچنین، خط نارنجی رنگ امتیاز اداره کل استاندارد را با امتیاز جمعاً ۶۶۴/۷۶ نشان می‌دهد. با توجه حدنصاب و شرایط دستیابی به سطوح تعالی، پر واضح است که کسب امتیاز ۵۰۰ قابلیت ورود به مرحله دریافت تندیس را دارد و اداره کل استاندارد استان کرمانشاه قادر است در صورت تأیید هیأت ممیزان و بازرسان سازمان ملی بهره‌وری به این امر نائل گردد.



شکل ۲. گراف رادار امتیازات ابعاد نه‌گانه مدل EFQM در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه

با بررسی یافته‌ها پر واضح است که کمترین امتیاز مربوط به حوزه ۷، یعنی معیار نتایج کارکنان و بیشترین امتیاز اداره کل استاندارد استان کرمانشاه مربوط به حوزه ۱ یعنی معیار رهبری می‌باشد. از مجموع ۶۶۴/۷۶ امتیاز اخذ شده، ۳۲۰/۷ امتیاز مربوط به معیارهای توانمندساز و ۳۴۴/۰۶ امتیاز مربوط به معیارهای نتایج می‌باشد. یعنی اداره کل استاندارد استان کرمانشاه از ۵۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده برای معیارهای توانمندساز و نتایج به ترتیب موفق به اخذ ۳۲۰/۷ و ۳۴۴/۰۶ امتیاز شده است. در معیارهای توانمندساز، کمترین امتیاز مربوط به حوزه شراکت‌ها و منابع می‌باشد. این مسئله نشان می‌دهد که اداره کل استاندارد استان کرمانشاه به منابع داخلی و سبک شراکت خود با محیط بیرونی و تأمین‌کنندگان توجه چندانی نشان نداده است. اما با توجه به پرسشنامه مربوط و شواهد موجود، می‌توان نقاط قابل بهبود و پیشنهاداتی را در حوزه شراکت‌ها و منابع برای اداره کل استاندارد استان کرمانشاه شناسایی نمود. نقاط قابل بهبود در این زمینه شامل موارد زیر می‌باشد:

- ✓ پروژه‌های بهبود در ارتباط با شراکت‌ها و منابع بطور جدی و با دقت در اداره کل جاری نشده است.
- ✓ عدم استفاده از تکنولوژی‌های نوین که از استراتژی‌های اداره کل پشتیبانی می‌کند.
- ✓ یافته‌های حاصل از پروژه‌های بهبود در ارتباط با شراکت‌ها و منابع مشخص، اندازه‌گیری و اصلاح نشده‌اند.
- ✓ عدم گسترش خط‌مشی‌ها، فرایندها و اطلاعات مالی که کارایی منابع مالی و فعالیت‌های بهبود را پشتیبانی می‌کنند.
- ✓ پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی مدیریت نشده‌اند.

از سوی دیگر در معیارهای نتایج کمترین امتیاز مربوط به نتایج کارکنان می‌باشد و این امر بیانگر این مطلب است که اداره کل در این حوزه شاخص‌های برداشتی و عملکردی مناسبی را طرح نکرده است. در این قسمت نیز، با توجه به پرسشنامه مربوط و شواهد موجود، می‌توان نقاط قابل بهبود و پیشنهاداتی را در حوزه نتایج کارکنان برای اداره کل استاندارد استان کرمانشاه شناسایی نمود. نقاط قابل بهبود در این زمینه شامل موارد زیر می‌باشد:

- ✓ شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری کارکنان موجود نیست.
- ✓ شاخص‌هایی (حاصل از نظرسنجی) به منظور پایش درک کارکنان از استراتژی و کیفیت ارتباطات درونی موجود نیست.
- ✓ شاخص‌ها یا ابزارهایی به منظور سنجش میزان کفایت شایستگی فردی در اداره موجود نیست.
- ✓ اهداف کمی مشخص شده به منظور دستیابی به رضایت کارکنان، حاصل نشده است.
- ✓ در مربوط‌ترین شاخص‌هایی که رضایت کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند، عملکرد با رقبا یا مربوط‌ترین الگوها مقایسه نمی‌شود.
- ✓ در شاخص‌هایی که رضایت کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند روند مثبتی در بیش از سه سال دیده نشده است.

۸- بحث و نتیجه‌گیری

مدل EFQM یکی از علمی‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های تعالی می‌باشد که امکان دستیابی سازمان به تعالی و آگاهی از نقاط قوت و قابل بهبود را فراهم می‌آورد و با محاسبه روابط علی بین اجزا و انجام ممیزی و تجزیه و تحلیل معیارهای نه‌گانه این مدل، سازمان را بطور عملی به تعالی رهنمون می‌سازد. با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش تحلیل داده‌ها، در این بخش قصد داریم به بحث و نتیجه‌گیری درباره طرح پرداخته و در مجموع، راهکارهای پیشنهادی به منظور بهبود کیفیت خدمات اداره کل استاندارد استان کرمانشاه در بحث اثربخشی را از منظر هر معیار مدل EFQM بیابیم، چرا که به توسط روشن شدن این نقاط می‌توان پیشنهادهایی جهت ارتقای اثربخشی سازمانی ارائه کرد.

پر واضح است که در جهان پر از رقابت و رو به رشد و تعالی امروز، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی هستند تا بتوانند توان رقابت‌پذیری خود را بالا ببرند و به اهداف مورد نظر خود دست یابند. با مطرح شدن مباحثی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، جنبش سرآمدی و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به کلاس جهانی، بدیهی است نیاز به شناخت وضع موجود، هدف‌گذاری وضع مطلوب و طراحی مسیر رشد برای نیل به وضع مطلوب ضروری می‌باشد.

در این پژوهش وضعیت حاضر مؤلفه‌های تعالی از دیدگاه و نگرش گروه منتخب (مدیران، سرپرستان و کارکنان) مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا امتیازات هریک از مؤلفه‌های مدل در دو حوزه توانمندسازها و حوزه نتایج بررسی شد. بررسی نتایج این پژوهش و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده با استفاده از رویکرد شبیه‌سازی جایزه بر اساس منطق رادار، حاکی از آن بود که فاصله چندانی بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب (امتیاز ۷۵۰) وجود ندارد. به عبارت دیگر، وضعیت مؤلفه‌های تعالی در سازمان مورد بررسی چندان نامطلوب نیست. لیکن با در نظر گرفتن ۲۰ درصد احتمال سوگیری مثبت در خود ارزیابی داخلی می‌توان گفت نتایج در حد متوسط قرار

دارد. در ادامه، پیشنهادهایی جهت ارتقای تعالی سازمانی و در نتیجه تسهیل فرایند پیاده‌سازی مدیریت تغییر ارائه می‌شود:

۱. توجه به تمام ابعاد تعالی و ارتقاء آنها به موازات یکدیگر: مؤلفه‌های تعالی به طور جداگانه تأثیر قابل توجهی بر یکدیگر دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود این سازمان و هر سازمانی که به استفاده از مدل‌های تعالی در راستای بهبود وضعیت موجود تمایل دارد، همه مؤلفه‌های تعالی را در سازمان ارتقا بخشد.
۲. تحقق بخشیدن برنامه‌هایی برای ارتقای زیرمعیارهای توانمندساز تعالی سازمان: پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای پذیرش، آموزش و ایجاد تعهد در فرایند تغییر و ایجاد رابطه دوسویه مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران، بتوان به پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت تغییر و تعالی در سازمان کمک کرد.
۳. آشنا کردن کارکنان و مدیران سازمان با اهمیت تعالی در بقا و سودآوری: با توجه به اینکه تعالی سازمان مبحث نسبتاً جدیدی است، هنوز در سازمان‌های ایرانی توجه مناسبی به آن نشده است، ایجاد شرایطی که کارکنان و مدیران بتوانند از آن طریق با این موضوع آشنا شوند، لازم به نظر می‌رسد. ایجاد برنامه یا کلاس‌هایی منظم در این راستا و پیگیری رشد افراد از این جهت نیز می‌تواند مفید واقع شود.
۴. برقراری شرایطی برای تسهیل اجرای برنامه‌های بهبود و ایجاد تعهد نسبت به برنامه‌ها: با توجه به اهمیتی که تعهد برای انجام کارها دارد، ایجاد شرایطی برای جلب اعتماد افراد در مسیر تعالی نقش بسزایی در انجام درست برنامه‌های بهبود توسط آنها دارد. تعهد، می‌تواند نقش مهمی را در مسیر تعالی ایفا نماید. همچنین، پیشنهادهایی جزئی‌تر، با توجه به یافته‌های پژوهش و با نشست‌های تیم ارزیاب به شرح ذیل بیان می‌گردد:
 ۱. هر چند امتیاز معیار رهبری در مقایسه با وضعیت مطلوب، از شرایط نسبتاً خوبی برخوردار است، لیکن توجه به مواردی از جمله موارد پیش رو می‌تواند موجب بهبود هر چه بیشتر این معیار در مسیر تعالی گردد:
 - سیستم مدیریت اداره کل استاندارد یکپارچه‌سازی و عملکرد آن تعریف، پایش و بازنگری و در راستای بهبود هدایت شود.
 - نسبت به آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اخلاق در مدیریت تدوین و تبیین و توسعه داده شود.
 - مدیران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان شرکت تقویت کنند.
 - مدیران از انعطاف‌پذیری شرکت اطمینان حاصل کنند و تحول را به شکل اثربخش مدیریت نمایند.
 - در عین حال ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به کارکنان و مشتریان و ذی‌نفعان، اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود و حضور فعال در این فعالیت‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد این شاخص موثر باشد.
 ۲. امتیاز معیار خط‌مشی و استراتژی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت نسبتاً معنی‌داری برخوردار است، توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند جایگاه شرکت را در مسیر تعالی در این خصوص بهبود بخشد:

- طراحی استراتژی و تعریف برنامه‌ها بر درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و با توجه به تهدیدها و فرصت‌های محیط بیرونی و نیز مبتنی بر درک عملکرد و قابلیت‌های درونی اداره کل استاندارد کرمانشاه تدوین شده باشد.

- راهبرد و خط‌مشی پشتیبانی، بهبود و توسعه‌یافته، بازنگری و به‌روزرسانی شود و نیز از طریق برنامه‌ها، فرآیندها و اهداف، اطلاع‌رسانی و پیاده‌سازی شود.

همچنین می‌بایست در تدوین خط‌مشی و استراتژی‌های شرکت، به این نکات توجه شود:

- روشن نمودن و همسو کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت.
 - شناسایی و اولویت‌بندی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان.
 - تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا، تجزیه و تحلیل شاخص‌های عملکرد داخلی و تعیین مکانیزم‌های گزارش‌دهی.
۳. از آنجایی که امتیاز معیار منابع انسانی در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی راه‌گشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:
- برنامه‌های منابع انسانی از راهبرد اداره کل استاندارد پشتیبانی کند.
 - دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه یابد.
 - برنامه‌های توانمندسازی کارکنان به نحوی باشد که آنها را هم سو، توانمند و مشارکت‌پذیر نماید.
 - ارتباط کارکنان در تمامی شرکت به شکل اثربخشی برقرار شود و نیز کارکنان مورد تقدیر، تشویق و پشتیبانی قرار گیرند.

بعلاوه موارد زیر می‌تواند در تقویت این معیار موثر واقع شود:

- تشویق و ترغیب پرسنل، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و تفویض اختیار.
 - توجه به تسهیلات رفاهی و ایمنی و بهداشت کارکنان.
 - آموزش و ارتقای آگاهی و مشارکت پرسنل.
 - ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور مستمر.
۴. هر چند امتیاز معیار مشارکت‌ها و منابع در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار است، لیکن توجه به موارد زیر می‌تواند جایگاه شرکت را در مسیر تعالی در این خصوص حفظ کند:
- شرکا و تأمین‌کنندگان اداره کل استاندارد برای حفظ و توسعه منافع پایدار مدیریت شوند و منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت شوند.
 - ساختمانها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت شوند.
 - فناوری برای پشتیبانی از تحقق راهبرد مدیریت شود و اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی مدیریت شوند.

بعلاوه موارد زیر می‌تواند در بهبود این شاخص مؤثر واقع شود:

- شناسایی و ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌های همکار و تأمین‌کنندگان.
 - ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی مالی.
 - ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی.
 - تعیین و استقرار مکانیزم‌های گزارش‌گیری.
 - تدوین برنامه‌های بلندمدت جهت اهداف توسعه مالی و درآمدی.
 - ایجاد و توسعه استراتژی مدیریت فن‌آوری، جمع‌آوری و ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش.
۵. از آنجایی که امتیاز معیار فرآیندها در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی ره‌گشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:
- فرآیندها در راستای بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان اداره کل استاندارد، طراحی و مدیریت شوند.
 - خدمات برای خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه و به شکلی اثربخش ترویج یابند.
 - ارتباطات با مشتری مدیریت شده و ارتقاء یابد.
- همچنین توجه به نکات زیر در بهبود عملکرد این شاخص موثر است:
- طراحی فرآیندها و چارت تشکیلاتی در جهت اهداف شرکت
 - بکارگیری سیستم‌های استاندارد در مدیریت (مثل سیستم‌های مدیریت کیفیت)
 - شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود
 - استفاده از تحقیقات بازار و نظرسنجی مشتریان در زمینه‌های محصولات و خدمات
 - تقویت سیستم پشتیبانی در زمینه خدمات مورد نیاز، تقویت سیستم برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۶. از آنجایی که امتیاز معیار نتایج مشتریان در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت نسبتاً قابل توجهی برخوردار است، بنابراین توجه به موارد زیر می‌تواند تا حدی ره‌گشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:
- بخش‌بندی گروه‌های مختلف مشتریان و ارضای نیازهای هر بخش به شیوه‌ای اثربخش
 - سنجش و ارزیابی ادواری نیازمندی‌های مشتری به دلیل تغییر این نیازها در طی زمان و با تغییر فناوری، سنجش رضایت و وفاداری مشتریان
 - مقایسه شاخص‌های خود در مقایسه با رقبا و پایش محصولات آنان
۷. از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کارکنان در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار است، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی ره‌گشای مسیر تعالی در این خصوص باشد:
- بهبود شرایط محیط کار و ارتباطات بین مدیران و کارکنان
 - آموزش و توسعه کارکنان
 - سنجش ادواری رضایت و وفاداری کارکنان

۸. بررسی تعهد و انگیزش کارکنان و عوامل بازدارنده تعهد و انگیزش و رفع آنها
 ۹. امتیاز معیار نتایج جامعه در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار است، ولی این تفاوت مطلوب است. گرچه برای حفظ این رویه توجه به مواردی از جمله موارد زیر می‌تواند تا حدی ره‌گشا باشد:
 - بررسی کارشناسانه تأثیرات متقابل جامعه و سازمان بر یکدیگر و تحلیل آن تأثیرات
 - شناسایی منابع محیطی مورد نیاز سازمان و نحوه تأمین این منابع به شیوه‌ای غیر زیان‌آور
 - شناسایی الزامات و خواسته‌های محیط و ذی‌نفعان اجتماعی و برآوردن این خواسته‌ها به شیوه‌ای معقول
 - ایجاد تصویری مثبت از سازمان در جامعه
 ۱۰. از آنجایی که امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد در مقایسه با وضعیت مطلوب، از تفاوت قابل توجهی برخوردار نیست، لذا انجام اقدامات زیر می‌تواند موقعیت این معیار را در مسیر تعالی بهبود دهد:
 - سنجش شاخص‌های مالی و غیر مالی، مثل سودآوری و سهم بازار با روش‌های جدید و دقیق
 - استفاده از سیستم‌های کنترلی و حسابداری پیشرفته
 - مقایسه شاخص‌ها و نتایج با متوسط و برترین‌های صنعت
- طرح حاضر در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه برای اولین بار با مدل EFQM ارزیابی می‌شود، بنابراین، بطور قطع امتیازات کسب شده در صورت انجام ارزیابی به روش اخذ جایزه تعالی و ارزیابان ممیزی، مقایسه‌ها و نتیجه‌گیری‌های متفاوت خواهد داشت. از طرفی به منظور ارضای شرط انجام ارزیابی توسط ممیزان ویژه و یا ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی، انجام یکی از روش‌های خود ارزیابی داخلی ضروری است. این امر باعث می‌شود که در دفعات بعدی و آشنایی کارکنان با فلسفه خودارزیابی و استفاده مطلوب آن در اداره، امتیازها به مراتب نزدیک به وضعیت واقعی باشد و انجام خود ارزیابی برای اولین بار به اداره کل استاندارد استان کرمانشاه کمک می‌کند که بتواند نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را استخراج کرده و برای رسیدن به تعالی سازمانی واقعی و استقرار مدیریت کیفیت گام بردارد.

فهرست منابع:

- امیری، ف. (۱۴۰۰). **عارضه‌یابی واحدهای صنعتی و خدماتی**. انتشارات دانشگاه صنعتی کرمانشاه، چاپ اول.
- امیری، ف.، رفیعی، ن. (۱۴۰۰). «**ارائه راهکارهای مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در اداره کل استاندارد استان کرمانشاه بر پایه مدل EFQM**»، طرح پژوهشی، دانشگاه صنعتی کرمانشاه.
- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. (۱۳۹۵). **مدل تعالی EFQM ویرایش ۲۰۱۳ همراه با متن انگلیسی**، ترجمه تقی‌زاده هرات، ع.، خلیلو، ع.، خلیلو، آ. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حکیمی‌فرد، ا. (۱۳۸۹). «**بررسی ارزیابی عملکرد شرکت هواپیمایی آسمان در تأمین رضایت گروه‌های ذینفع مبتنی بر نظام‌های تعالی و سرآمدی سازمان‌ها (مورد روش EFQM)**»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، دانشگاه پیام نور.
- علی اصغرزاده، ا.، میدانی، ز.، گیلانی، ح.، ملکی، م.، نژادی‌نیاسر، م. (۱۳۹۳). «**ارزیابی کیفیت خدمات بر اساس مدل الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی کاشان**»، فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، سال ۵، شماره ۸، ص ۱ تا ۱۱.
- مرکز تعالی سازمانی. (۱۳۹۳). **الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۳**. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

Gomez, J., Martinez Costa, M., Martinez Lorente, A.R. (2011). **A critical evaluation of the EFQM model**. International Journal of Quality & Reliability Management, 28(5), 484-502.

Gorenak, Š. (2015). **European foundation for quality management excellence model can encourage ISO 26000 implementation**. Perspectives on Business and Management; Bobek, V., Ed.; InTech: Rijeka, Croatia, 23-43.

Hidiroğlu, D. (2019). **Self-assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages**. Procedia Computer Science, 158, 844-851.

Moreno-Rodriguez, J., Cabrerizo, F., Pérez, I., Martinez, M. (2013). **A consensus support model based on linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations**. Expert Systems with Applications, 40, 2792-2798.

Sharma, A.K., Talwar. B. (2007). **Evolution of Universal Business Excellence model incorporating Vedic Philosophy**. Measuring Business Excellence, 17(3), 4-20.

Sokovic, M., Pavletic, D., Pipan, K.K. (2010). **Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS**. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 43(1), 476-483.

Sventelius, H., Öhrström, S. (2013). **Operational Excellence and Lean Production at Haldex: Improving Haldex Way–The Value Stream Approach**.

Zárraga-Rodríguez, M., Álvarez, M.J. (2014). **Does the EFQM model identify and reinforce information capability?** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, 716-721.