

به نام خالق آرامش



# معرفی مدل تعالی سازمانی ویرایش ۲۰۱۳

جهان آرا می خانی  
دانشکده دندانپزشکی اصفهان  
۳۰ تیر ۱۳۹۴

# کیفیت چیست؟

- کیفیت یعنی تفاوت دو چیز (ارسطو)
- کیفیت یعنی تطابق با استاندارد (دهه ۱۹۵۰)
- کیفیت یعنی هزینه و قیمت تمام شده متناسب (دهه ۱۹۷۰)
- کیفیت یعنی مطابقت با نیازمندی ها (کرازبی - ۱۹۸۰)
- کیفیت یعنی مناسب بودن برای کاربرد مورد نظر (جوران - ۱۹۸۸)
- کیفیت یعنی رضایت مشتری (ایشی کاوا)
- کیفیت یعنی مشتری بر گردد اما محصول بر نگردد
- کیفیت یعنی قابلیت نگهداری و تعمیر
- کیفیت یعنی به وجد آوردن مشتری



# کیفیت چیست؟

• درجه عالی یک چیز (Degree of Excellence) - گاروین / وبستر ۱۹۸۴

• کیفیت یعنی قابلیت اعتماد و دوام محصول

• کیفیت یعنی تحویل به موقع

• کیفیت یعنی بی نقص بودن و .....

**کیفیت از نظر استاندارد ایزو ۹۰۰۰:**

– میزانی که مجموعه ای از ویژگی های ماهیتی، الزامات و یا خواسته ها را برآورده می سازد.

# تفاوت کیفیت و تعالی

– کیفیت بطور کلی به ویژگی های فرایندهای اصلی، محصولات یا خدمات اطلاق می شود اما تعالی، **درجه عالی کیفیت در تمامی جنبه های مدیریت** یک سازمان است. جنبه های مختلف سازمان مانند:

- کیفیت رهبری و تصمیم گیری استراتژیک

- کیفیت مدیریت منابع انسانی

- کیفیت مدیریت فرایندها

- کیفیت محصولات

- کیفیت نتایج کسب و کار

- کیفیت ارتباط با مشتری

- و .....  




# تفاوت کیفیت خدمات و کیفیت کالا

- ✓ رابطه مستقیم و تفکیک ناپذیر بین ارائه کننده و دریافت کننده / اثر تعاملی رفتارها در زمان ها و مکان های مختلف
- ✓ از نظر زمان، خدمت باید سر وقت ارائه شود،
- ✓ از نظر برطرف ساختن خطا، اصلاح پذیر نیست. امکان مرمت خدمت ارائه شده در آینده وجود ندارد (زمان، نیاز، گیرنده خدمت و ...)،
- ✓ ناملموس بودن خدمات و مشکل توضیح پیشنهاد خدمت به مشتری و یا درک خواست مشتری
- ✓ از نظر لحظه اعتماد، نقطه تماس مشتریان با کارکنان اجرایی
- ✓ دشواری سنجش موفقیت کار و بهره وری / اندازه گیری رضایت مشتری

# جوایز ملی کیفیت در دنیا

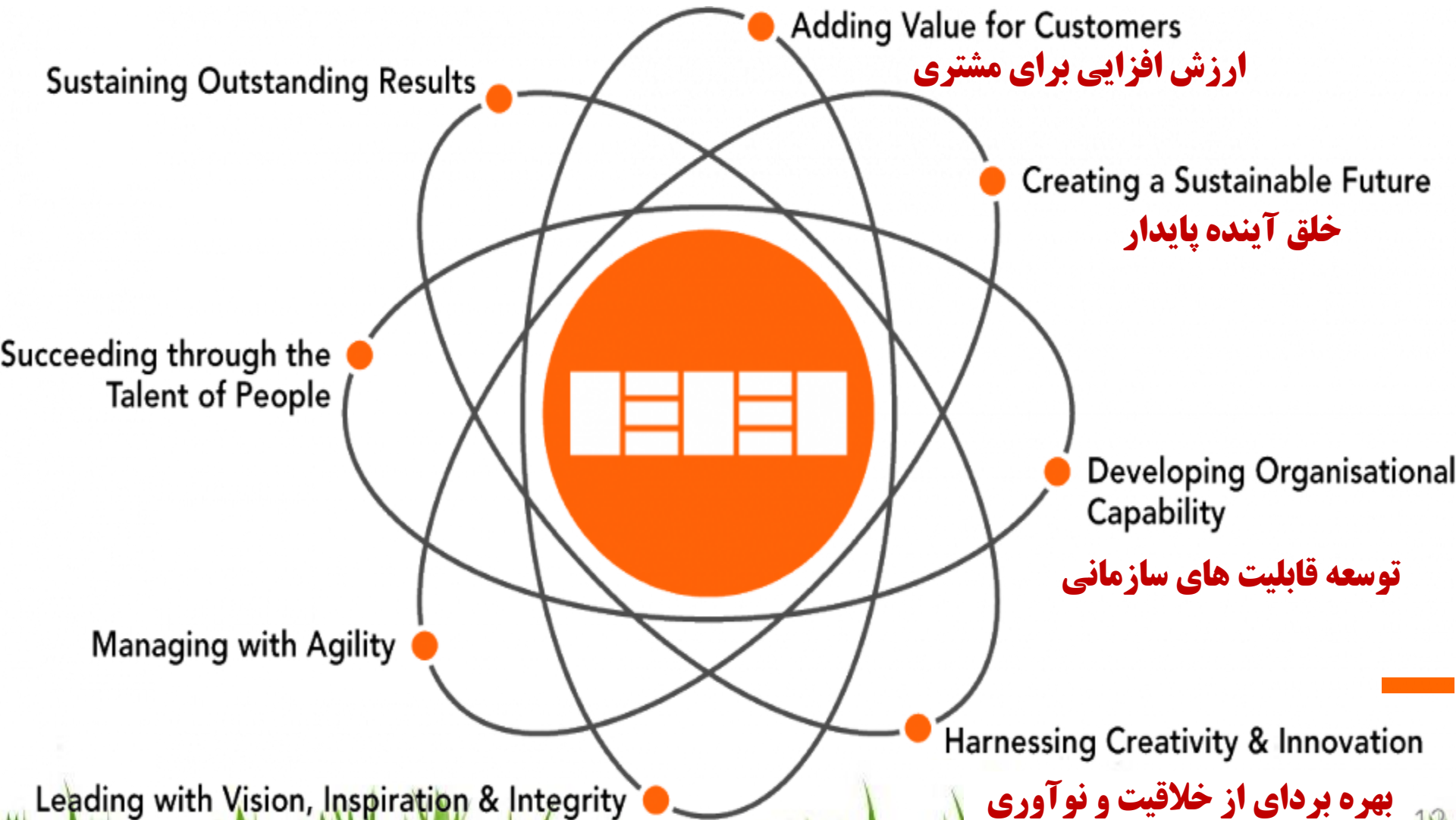
– جوایز ملی کیفیت: ابزاری برای کشورها جهت ارتقاء آگاهی کیفیتی در سطح ملی

- ایجاد سه جایزه ملی کیفیت، در انقلاب کیفی کشورهای ابداع کننده آن (ژاپن، اروپای غربی و امریکا) از نظر رقابتی نمودن صنایع و ارتقاء عملکرد آنها نقش کلیدی را ایفا کرد.

- جایزه دمینگ
- جایزه کیفیت اروپا
- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج



# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت





# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

## ارزش افزایی برای مشتری:

- شناخت مشتریان بالقوه و بالفعل
- شناخت نیازها و انتظارات آنها
- گفتگوی شفاف با مشتریان
- مشارکت مشتریان در نوآوری ها
- پایش و بازنگر تجربه ها و برداشت های مشتریان
- مقایسه عملکرد با الگوهای بهینه

Adding Value for Customers

ارزش افزایی برای مشتری

Creating a Sustainable Future

خلق آینده پایدار

Succeeding through the Talent of People

مدیریت با چابکی  
Managing with Agility

رهبری با چشم انداز، الهام بخشی و درستی  
Leading with Vision, Inspiration & Integrity

## خلق آینده پایدار (تأثیر گذاری مثبت بر دنیای اطراف):

- تضمین آینده سازمانی با تعریف چشم انداز و اهداف کلان
- تشویق ذینفعان برای مشارکت در فعالیت هایی که به جامعه وسیعی کمک می کند.
- تخصیص منابع برای اهداف بلند مدت
- مدیریت تمامی چرخه عمر محصول
- درک شایستگی های کلیدی سازمان برای منفعت رسانی به جمعیت وسیع تر
- در طرح ریزی ها، انسان ها، سیاره زمین و سود متقابل در اولویت قرار داد.

# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

Sustaining Outstanding Results

Succeeding through the  
Talent of People

**توسعه / ایجاد قابلیت سازمانی:**

- تحلیل قابلیت های سازمانی و شناسایی موارد قابل بهبود
- اطمینان از توانایی برآورده ساختن وعده های داده شده
- اطمینان از در دسترس بودن منابع برای پشتیبانی از توسعه سازمانی
- همکاری با شرکا برای دستیابی به منافع متقابل برای ذینفعان و حمایت دانشی
- فرهنگ بهبود اثربخشی کار تیمی در تمام سازمان
- تقویت قابلیت سازمان برای خلق ارزش بیشتر

**بهره برداری از خلاقیت و نوآوری:**

- داشتن رویکرد خلق ایده و نوآوری با تعامل فعال با ذینفعان
- ایجاد و مدیریت شبکه های یادگیری و همکاری برای شناسایی فرصت های خلاقیت و نوآوری
- تشخیص کاربرد نوآوری برای محصولات و فرایندها
- اولویت بندی ایده های خلاقانه با رویکرد ساخت یافته
- تبدیل ایده ها به واقعیت در بازه های زمانی

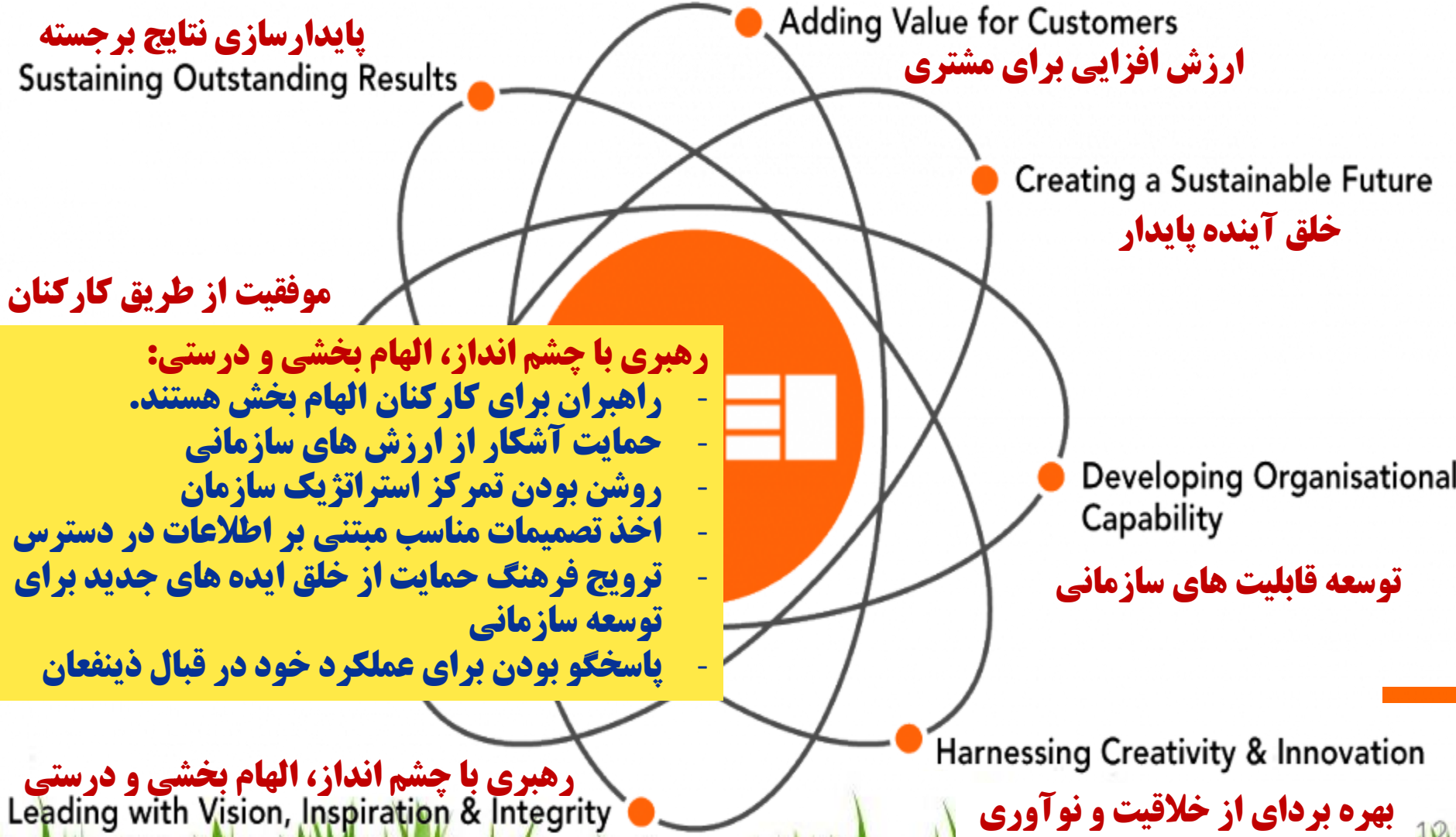
Developing Organisational Capability

**توسعه قابلیت های سازمانی**

Harnessing Creativity & Innovation

**بهره برداری از خلاقیت و نوآوری**

# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت



**رهبری با چشم انداز، الهام بخشی و درستی:**

- راهبران برای کارکنان الهام بخش هستند.
- حمایت آشکار از ارزش های سازمانی
- روشن بودن تمرکز استراتژیک سازمان
- اخذ تصمیمات مناسب مبتنی بر اطلاعات در دسترس
- ترویج فرهنگ حمایت از خلق ایده های جدید برای توسعه سازمانی
- پاسخگو بودن برای عملکرد خود در قبال ذینفعان



# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

Creating Value for Customers

ارزش افزایی برای مشتری

● Creating a Sustainable Future

خلق آینده پایدار

● Developing Organisational Capability

توسعه قابلیت های سازمانی

● Harnessing Creativity & Innovation

بهره بردای از خلاقیت و نوآوری

مدیریت با چابکی:

- استفاده از سازوکارهای مناسب برای شناسایی تغییرات محیط بیرونی و تبدیل به سناریوهای بالقوه
- همسو نمودن استراتژی ها با فرایندها، پروژه ها و ساختار سازمانی
- ایجاد شاخص های معنادار برای ارزیابی کارآیی و اثربخشی فرایندهای کلیدی در جهت اهداف استراتژیک
- مدیریت تغییر از طریق مدیریت پروژه های ساخت یافته
- تطبیق ساختار سازمانی برای پشتیبانی از اهداف استراتژیک
- ارزیابی و توسعه سبد تکنولوژی برای بهبود چابکی سازمانی

مدیریت با چابکی  
Managing with Agility ●

رهبری با چشم انداز، الهام بخشی و درستی  
Leading with Vision, Inspiration & Integrity ●



# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت



# مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

**پایدار سازی نتایج برجسته**

Sustaining Outstanding Results

**موفقیت از طریق کارکنان**

Succeeding through the  
Talent of People

**مدیریت با چابکی**

Managing with Agility

**رهبری با چشم انداز، الهام بخشی و درستی**  
Leading with Vision, Inspiration & Integrity

**پایدار سازی نتایج برجسته:**

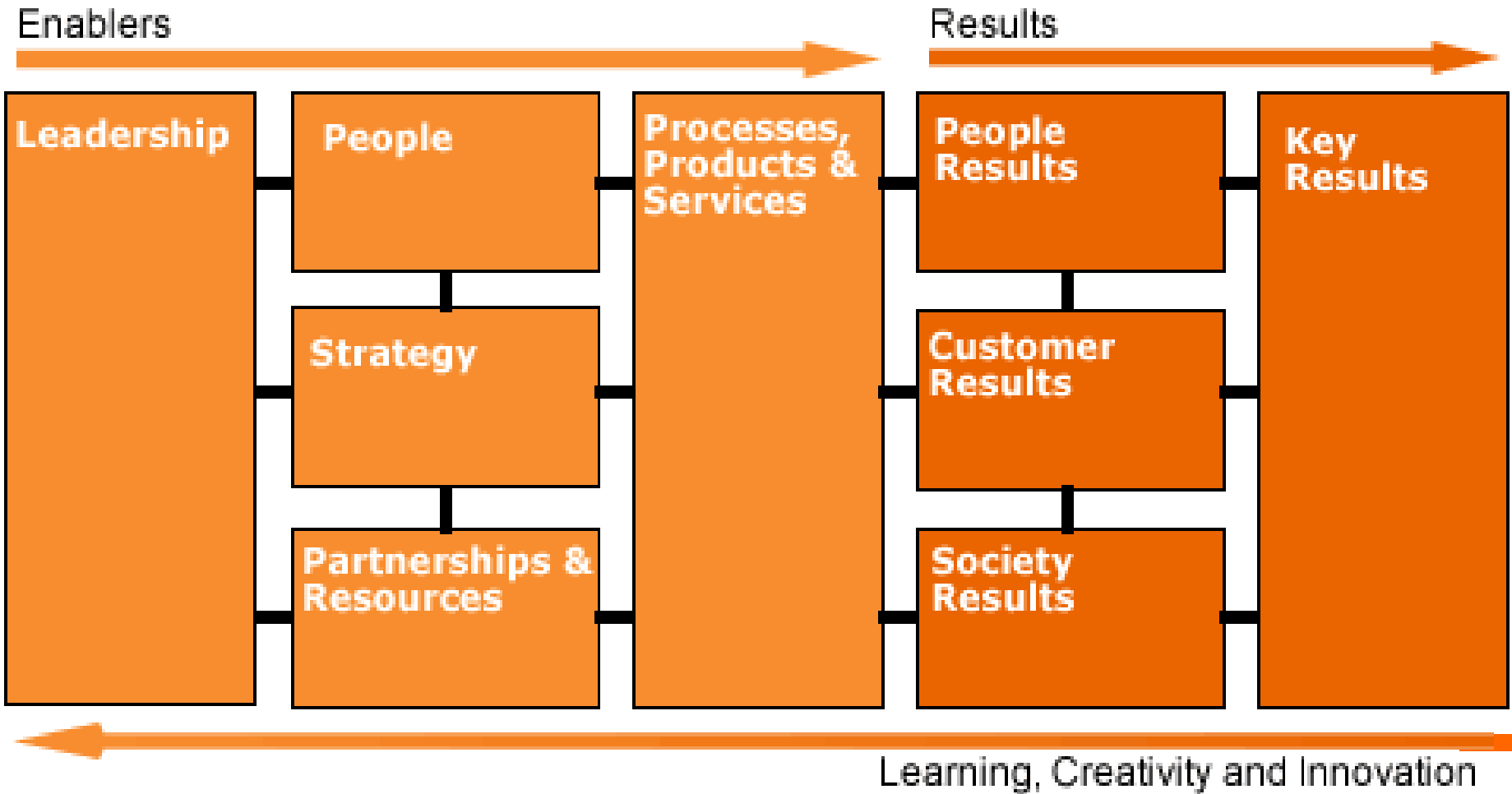
- هوشیاری نسبت به هر گونه تغییر در نیازها و انتظارات ذینفعان و استفاده در بازنگری استراتژی ها
- شناسایی و درک نتایج کلیدی برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت
- کسب اعتماد ذینفعان از طریق اتخاذ ساز کارهای موثر برای درک سناریوهای آتی و مدیریت موثر ریسک
- ارزیابی مجموعه نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد آتی و تامین منافع پایدار برای ذینفعان
- تعیین اهداف بر اساس مقایسه عملکردشان با دیگر سازمان ها، توانایی بالقوه و بالفعل سازمانی
- اطمینان از شفافیت گزارش دهی مالی و غیرمالی

**توسعه قابلیت های سازمانی**

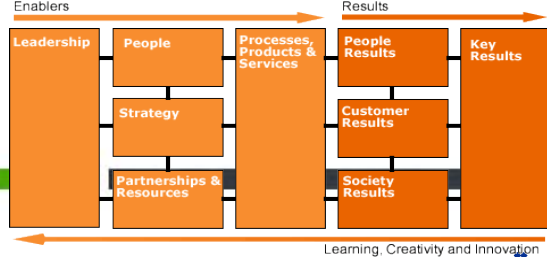
Harnessing Creativity & Innovation

**بهره بردای از خلاقیت و نوآوری**

# معیارهای تعالی سازمانی



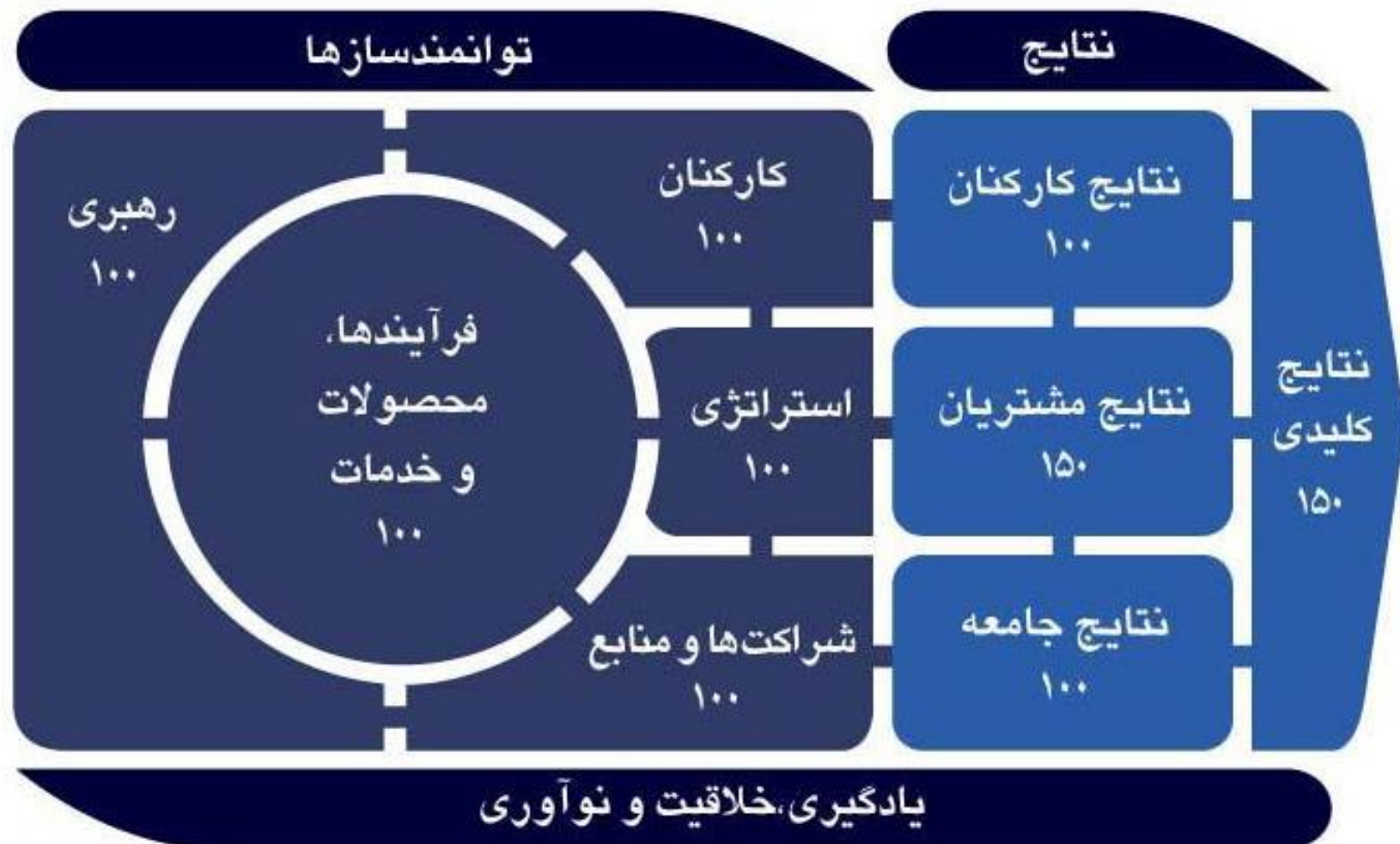
# معیارهای تعالی سازمانی



- مدل تعالی سازمانی یک چارچوب غیر تجویزی مبتنی بر ۹ معیار است.
- ۵ معیار توانمندسازها و ۴ معیار نتایج
- توانمندسازها: آنچه را که یک سازمان انجام می دهد و چگونگی انجام آن را پوشش می دهد.
- نتایج: آنچه را که سازمان به دست می آورد پوشش می دهد.
- نتایج محصول توانمندسازها هستند و توانمندسازها با استفاده از بازخورد دریافتی از نتایج بهبود می یابند.
- یادگیری و خلاقیت و نوآوری به بهبود توانمندسازها کمک می کند و توانمندسازها به نوبه خود به نتایج بهبود یافته منجر می شوند.
- هر معیار، تعدادی زیرمعیار دارد که عبارت هایی است با جزئیات بیشتر برای تشریح موارد قابل مشاهده در سازمان های متعالی
- نکات راهنما ذیل هر زیرمعیار مثال هایی است برای تعبیر زیرمعیارها که الزامی نیستند.

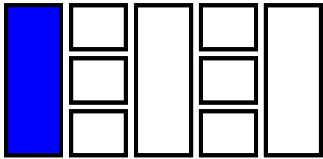


# معیارهای تعالی سازمانی - ویرایش ۱۳۹۳



معیارهای الگوی تعالی سازمانی

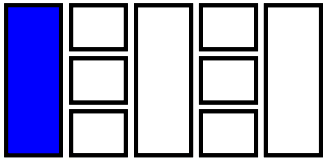
ویرایش ۹۳



# ۱- معیار رهبری

سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آنرا محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم سازمان، آینده را به موقع پیش بینی کرده و عکس العمل نشان دهد.





# ۱- معیار رهبری

معیارهای فرعی :

- الف- رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می کنند.
- اب- رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند.
- اج- رهبران با ذی نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.
- اد- رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می کنند.
- اه- رهبران اطمینان می یابند که سازمان منعطف است و تغییر در آن به صورت اثر بخش، مدیریت می شود.

سازمان‌های متعالی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان به اجرا درمی‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، توسعه‌یافته و جاری می‌شوند.



زیر معیارها:

۲ - a استراتژی مبتنی بر درک نیازها و انتظارات تواما ذینفعان و محیط بیرونی است.

۲ - b استراتژی‌ها مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.

۲ - c استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه‌یافته، بازنگری و بروز می‌شوند.

۲ - d استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته‌شده، اجرا و پایش می‌شوند.

سازمان‌های متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین میسر شود آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند این سازمان‌ها با کارکنان خود به‌گونه‌ای ارتباط برقرار کرده و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که آنها را برانگیزانند، در آنها تعهد ایجاد کرده و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود در راستای منافع سازمان استفاده کنند.

زیر معیارها:

۳- a برنامه‌های کارکنان، استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

۳- b دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

۳- c کارکنان همسو شده، مشارکت داده‌شده و توانمند می‌شوند.

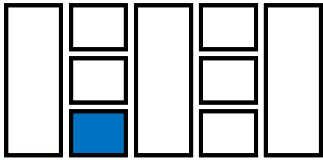
۳- d کارکنان در سراسر سازمان به‌طور اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند.

۳- e کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.

## ۴- شراکت ها و منابع

سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی توسط آن‌ها (شراکت‌های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع درونی) اطمینان می‌یابند.



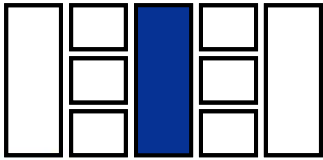


## ۴- شراکت ها و منابع

- ۴- a شرکا و تأمین کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می شوند.
- ۴- b منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می شوند.
- ۴- c ساختمان ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می شوند.
- ۴- d تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می شود.
- ۴- e اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی مدیریت می شوند.

# ۵- فرایندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به‌منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.



## ۵- فرایندها، محصولات و خدمات

- ۵- a فرایندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذینفعان طراحی و مدیریت می‌شوند.
- ۵- b محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.
- ۵- c محصولات و خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.
- ۵- d محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.
- ۵- e روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابند.

## ۶- نتایج مشتری

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

### ۶- a برداشتها (ی مشتریان)

شهرت و تصویر سازمان، ارزش محصولات و خدمات، تحویل محصولات و خدمات، خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آن‌ها، وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آن‌ها

### ۶- b شاخص‌های عملکردی

تحویل محصولات و خدمات، خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آن‌ها، رسیدگی به شکایات، مشارکت مشتریان و شرکا در طراحی محصولات، فرآیندها و غیره.



## ۷- نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

### ۷- a برداشتهای (ی کارکنان)

این برداشتهای باید درک روشنی از منظر کارکنان از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای سازمان مرتبط با کارکنان ارائه کنند.

### ۷- b شاخص‌های عملکردی

شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان برای پایش، درگ، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمانی و تاثیر آن بر برداشتهای کارکنان استفاده می‌شود (آموزش، مشارکت، ارتیاطات دورنی و...)

# ۸- نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات ذی نفعان در جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

## ۸- a- برداشت‌ها(ی جامعه از سازمان)

این برداشت‌ها باید درک روشنی از منظر جامعه از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی پشتیبان و فرآیندهای سازمان مرتبط با جامعه و محیط‌زیست ارائه کنند.

## ۸- b- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های ذی نفعان مربوطه در جامعه استفاده می‌شوند

# ۹- نتایج کسب و کار

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات ذی نفعان کسب و کارشان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

## ۹- a دستاوردهای کسب و کار

دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی کسب و کار که بیانگر موفقیت سازمان در جاری سازی استراتژی هایش می‌باشد. مجموعه شاخص‌ها و اهداف مربوط با همراهی ذی نفعان کسب و کار تعریف شده و مورد توافق قرار می‌گیرد.

## ۹- b شاخص‌های عملکرد کسب و کار

شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی کسب و کار هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند آن‌ها به پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد مورد انتظار سازمان کمک می‌کنند.

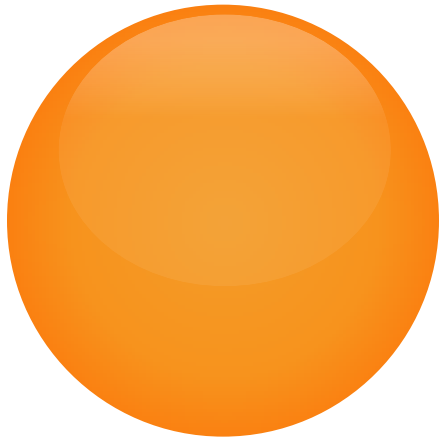
# ارزیابی





# منطق ارزیابی RADAR

هر یک از عناصر منطق RADAR



R Results نتایج

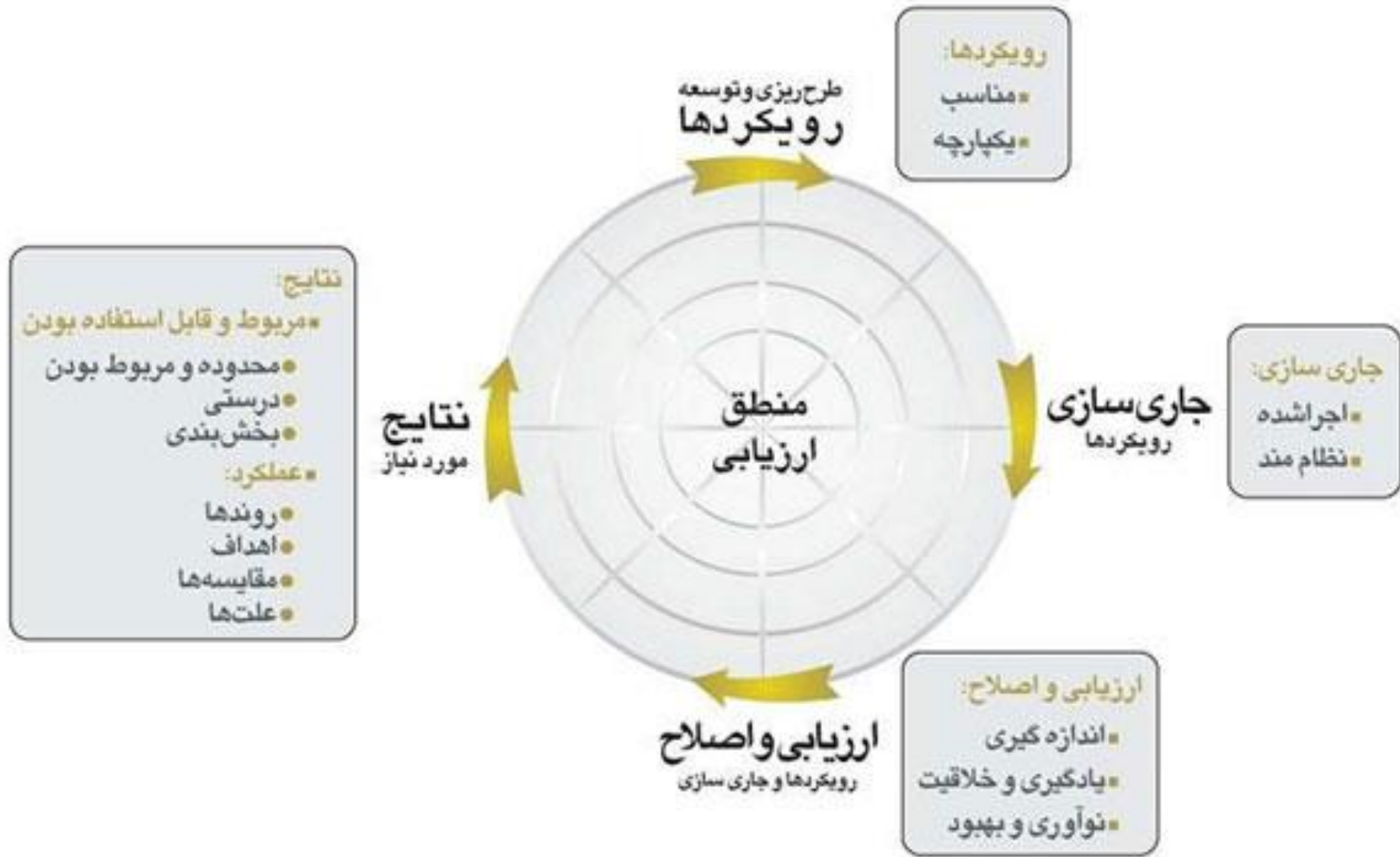
A Approach رویکرد

D Deployment جاری سازی

A Assessment & Refinement ارزیابی و اصلاح

هر یک از عناصر منطق رادار با مجموعه ای از ویژگی ها مرتبط می باشد.

# منطق ارزیابی رادار



# سطوح تعالی



## – سطح تندیس

بلورین، نقره ای و زرین (حداقل سه سال بهبود عملکرد، حداقل ۴۵۰ امتیاز)

- تنها یک متقاضی که حائز بیشترین امتیاز از بین متقاضیان باشد، مشروط بر اینکه امتیاز کسب شده بیشتر از ۶۵۰ باشد، برنده تندیس زرین خواهد بود.
- متقاضیانی که امتیاز کسب شده آنها بیش از ۵۵۰ باشد، برنده تندیس سیمین خواهند بود. برندگان تندیس سیمین در دوبازه ۵۰ امتیازی معرفی خواهند شد.
- متقاضیانی که امتیاز کسب شده آنها بیش از ۴۵۰ باشد، برنده تندیس بلورین خواهند بود. برندگان تندیس بلورین در دوبازه ۵۰ امتیازی معرفی خواهند شد.

# سطوح تعالی

## – سطح تقدیر نامه

با توجه به دامنه نسبتاً وسیع امتیازها در سطح "تقدیر نامه برای تعالی" و تمایل متقاضیان و ارزیابان برای تفکیک این سطح به دامنه‌های کوچکتر که نشان دهنده ارتقاء سازمان‌ها باشد، امتیاز این سطح خود به چهار گروه ۲ ستاره، ۳ ستاره و ۴ ستاره با توجه به میزان امتیاز کسب شده تقسیم شود که ۱ ستاره و ۵ ستاره هم بسته به موقعیت خود و نظر ارزیابان در شرایط خاص اهداء می شود (امتیاز بین ۲۵۰ تا ۴۵۰).



# سطوح تعالی

## – سطح گواهی تعهد به تعالی

سازمان‌هایی که با برنامه‌های آموزشی و اجرای یکی از فرایندهای خود ارزیابی، در مسیر تعالی گام نهاده‌اند، می‌توانند برای سطح گواهی تعهد به تعالی تقاضا کنند.

ویژگی‌های عمومی متقاضیان سطح گواهی تعهد به تعالی:

- اجرای یکی از روش‌های خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی که به وسیله آن بتوان نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را استخراج کرد.
- استخراج و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود
- به اجرا گذاردن برنامه‌های بهبود
- در مجموع در شرکت متقاضی باید حداقل در سطح مدیران ارشد و میانی آشنایی کاملی با مدل، مفاهیم و معیارهای آن وجود داشته باشد و برای این منظور یک نفر از مدیران ارشد را به عنوان مدیر تعالی سازمانی منصوب و دوره‌های آموزشی مرتبط با مدل تعالی سازمانی را برگزار کرده باشد و تعهد رهبران شرکت به اجرای برنامه‌های بهبود و انجام خود ارزیابی‌های دوره‌ای در چارچوب مدل تعالی سازمانی مشهود باشد.

# مروری بر مدل

