

# מדינת ישראל

## האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

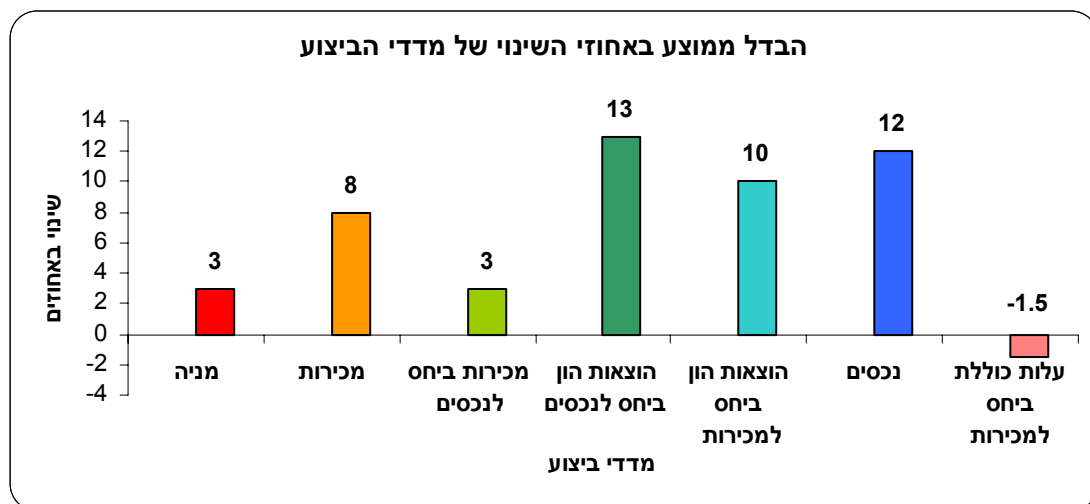
### אסטרטגיות למצוינות ארגונית וביצוע פיננסי משופר (מחקר אקדמי אודות מערכת המצוינות של ה-EFQM) תורגם ותומצת ע"י האגף לאיכות ומצוינות

מחקר שמומן במשותף על ידי הקרן האירופית לניהול איכות (EFQM) ועל ידי הקרן הבריטית לאיכות (BQF) מספק ראיות אובייקטיביות בלתי תלויות שיישום אפקטיבי של עקרונות המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM משפיע על השורה התחתונה של התוצאות העסקיות.

המחקר נערך על ידי צוות בינלאומי של אנשי אקדמיה מובילים וכולל את ד"ר לואיז באולטר (מנהלת פרויקט וסגן מנהלת), פרופסור טוני בנדל (מנהל) והנידה אבאס (עוזרת מחקר), המרכז למצוינות ארגונית (CQE) אוניברסיטת לסטר (Leicester) **בריטניה**, פרופסור ג'נס דאהלגארד (פרופסור לטכנולוגיית איכות וניהול איכות), אוניברסיטת לינקופינג, **שוודיה** ופרופסור וינווד סינגהאל (פרופסור לניהול התפעול), במכון לטכנולוגיה של ג'ורג'יה, **ארה"ב**.

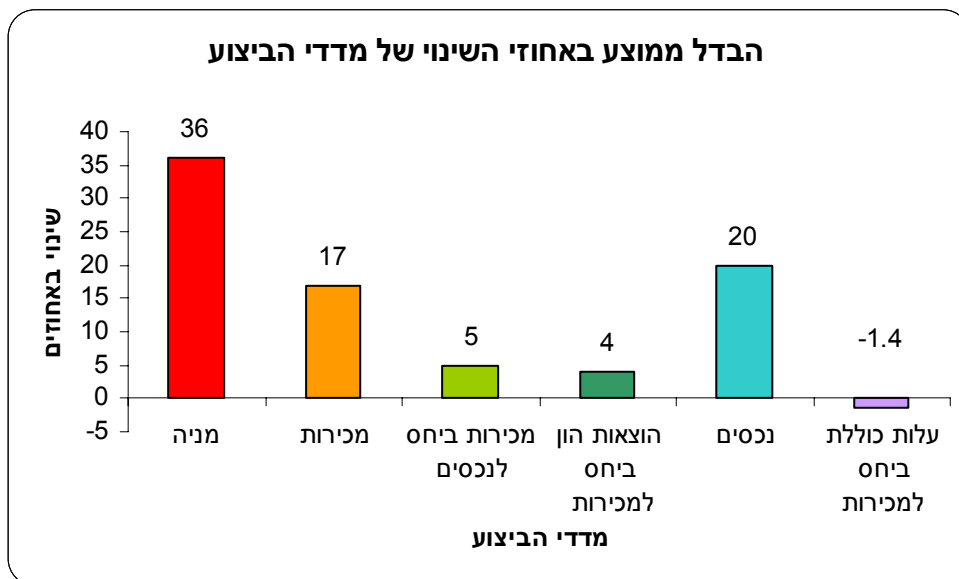
במחקר נעשה שימוש בשתי מערכות של מדדי ביצועים; מדדים המבוססים על חשבונאות ומדדים המבוססים על ערכי מניות. המדדים המבוססים על חשבונאות כוללים הכנסות/מכירות, עלויות, הכנסות תפעול והוצאת הון. לאחר מחקר נרחב של הזוכים באות האיכות (להלן: הזוכות), הצוות השווה את הביצועים הפיננסיים של 120 חברות זוכות שענו על קריטריונים מסוימים בהשוואה לחברות לא זוכות, הדומות בגודלן, שפועלות באותם תחומים. התבצע מעקב על ביצועי החברות במשך תקופה של 11 שנים.

מהמחקר עולה כי לעומת החברות בקבוצת ההשוואה, בחברות שזכו באות האיכות היו עליות גדולות יותר בערכי המניות, המכירות, הוצאות הון ביחס לנכסים והוצאות הון ביחס למכירות, עלייה גדולה יותר בנכסים וירידה נוספת בעלויות ביחס למכירות תוך זמן קצר לאחר קבלת אות האיכות לראשונה. (איור 1).



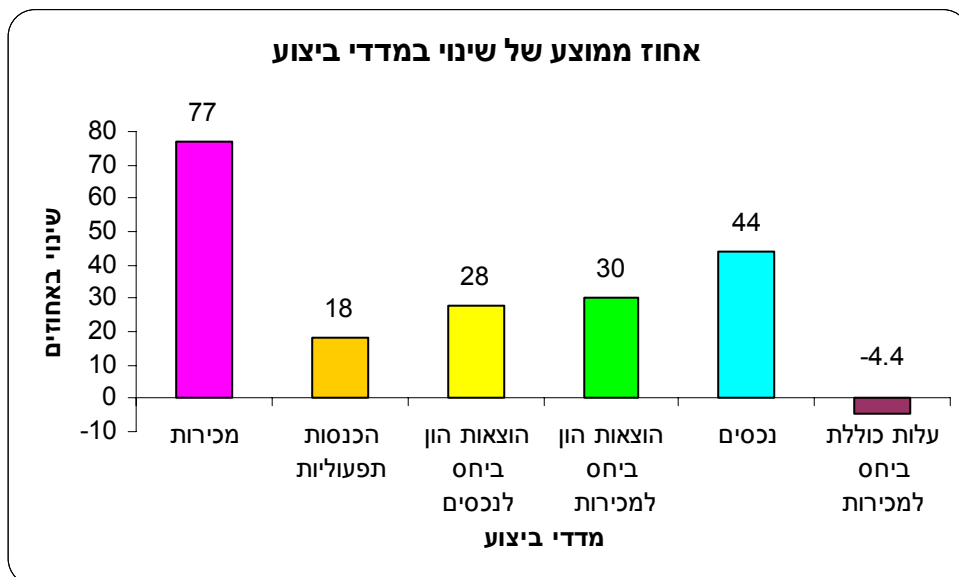
איור 1 - החברות הזוכות: שיפורים בביצוע הפיננסי לאחר שנה אחת

שלוש שנים לאחר קבלת אות האיכות, החברות הזוכות עלו בביצועיהן על החברות בקבוצת ההשוואה בממוצע של 36% בערך המניה, 17% במכירות, 5% במכירות ביחס לנכסים, 4% בהוצאת ההון ביחס למכירות, 20% בנכסים, והמשך המגמה החיובית בירידה של העלות ביחס למכירות ב-1.4%. (איור 2).



**איור 2 - החברות הזוכות: שיפורים בביצוע הפיננסי לאחר שלוש שנים**

בשנה האחרונה בה נעשה מעקב אחר הביצוע, המדדים גדלו אף יותר בקרב החברות הזוכות. בהשוואה לחברות בקבוצת ההשוואה, בחברות הזוכות הייתה עלייה גבוהה יותר במכירות בממוצע של 77%, בהכנסה התפעולית בממוצע של 18%, בהוצאת ההון ביחס לנכסים בממוצע של 28%, בהוצאת ההון ביחס למכירות בממוצע של 30%, בנכסים בממוצע של 44%, והמשך המגמה החיובית בירידה של העלות ביחס למכירות בממוצע של 4.5%. (איור 3).



**איור 3 - החברות הזוכות: שיפורים בביצוע הפיננסי לאחר חמש שנים**

בהשוואה לראיות התפיסתיות והמקריות בהן נעשה שימוש עד כה לצורך הערכת המתאם בין יישום אפקטיבי של האסטרטגיות למצוינות ארגונית לבין ביצוע משופר, הראיות ממחקר זה מספקות הערכה עובדתית יותר, אובייקטיבית יותר ובעלת תקפות סטטיסטית רבה יותר.

סך הראיות מצביע על כך שכאשר מיישמים באופן ראוי את עקרונות המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, הביצוע משתפר הן לטווח הקצר והן לטווח הארוך. במסקנות אלו יש כדי לעודד את החברות שהשקיעו והתחייבו לטווח ארוך לפעול על פי עקרונות המערכת למצוינות ארגונית.

המסקנות גם מהוות ראיות תומכות, שיש בהן כדי לעודד חברות להימנע מהחלפת אסטרטגיית המצוינות שלהן, ולהמשיך וליישם את המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM.

כמו כן, התוצאות מספקות ראיות חיוביות לחברות השוקלות להתחיל וליישם את עקרונות ה-EFQM, ומראות כי ניתן להפיק מיישומן תועלת רבה.

**לסיכום, תוצאות המחקר מצביעות על כך שיישום אפקטיבי של עקרונות המצוינות הארגונית הוא כדאי מאוד מבחינה כלכלית.**

על מנת לקבל עותק של דוח מפורט יותר, צרו קשר עם EFQM או BQF ישירות או בקרו באתרי האינטרנט שלהם. לשאלות בנוגע למחקר, צרו קשר עם [cqe.research@le.ac.uk](mailto:cqe.research@le.ac.uk).

(המפרסמים מעודדים את הפצת התוצאות האלה בקהילה העסקית, אך מבקשים מהקוראים לקבל רשות על הכללה של התוצאות, בכללן או מקצתן, בכל מסמך פומבי. על הקורא לציין תמיד את הכותבים הראשיים של המחקר, המרכז למצוינות ארגונית, אוניברסיטת לסטר, כל הזכויות שמורות ל-EFQM ו-BQF 2005 ) The Centre of Quality Excellence, the University of Leicester, Copyright 2005 .(EFQM and BQF