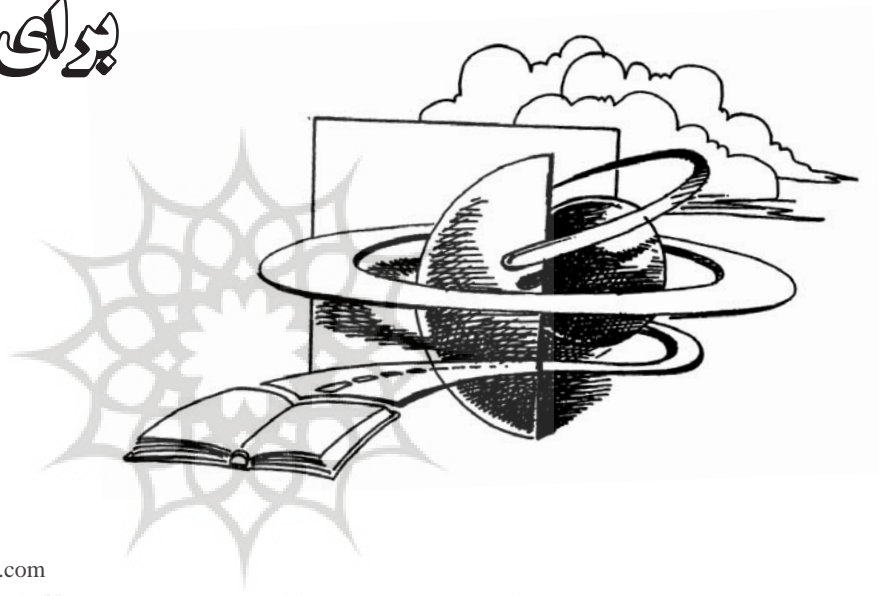


مدل بومی شده EFQM برای سازمانها



دکتر فرشید عبدی
fa_ie@yahoo.com
امیر کرباسی یزدی
Karbassi_amir@yahoo.com

شرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

هدف از اجرای مدل تعالی سازمانی برای شرکتها، حمایت از ارزیابی داخلی از کیفیت است. مدل تعالی سازمانی ایران، منتج شده از مدل اروپایی آن است، در حالی که سازمانهای ایرانی، شرایط سازمانها و شرکتهای اروپایی را ندارند، در نتیجه نمی توان نتایج آن را به همان اندازه نتایج برگرفته از سازمانها و شرکتهای اروپایی موفق دانست. در این مقاله ما ساختار جدیدی جهت وزن دهی به معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM بیان و نقاط ضعف مدل را بیان می کنیم. در ادامه، شرح می دهیم که سازمانهای ایرانی چگونه می توانند با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی به معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM وزن دهند و آن را برای سازمان یا شرکت خود بومی کنند و منابع محدود و کم خود را بر اساس اوزان به دست آمده به آنها اختصاص دهند.

تحقیقی که در سال ۱۹۹۴ درباره مدل EFQM انجام شد، نشان داد که ۶۰ درصد شرکتها از این مدل برای خودارزیابی استفاده می کردند. همچنین تحقیق دیگری نشان می دهد که این مدل تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانها داشته است (Eskildsen et.al., 2002). ارتباط بین معیارها و زیرمعیارهای مدل بر اساس ساختار وزنی آنهاست. تحقیقات بسیار کمی در زمینه اینکه آیا این اوزان برای همه سازمانها مناسب هستند یا نه، صورت گرفته است. هر سازمانی، صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه ساختار و یا میزان موفقیت آن، برای تامین اهداف سازمانی خود، به مدلی نیاز دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و اهداف، مورد ارزیابی قرار دهد. مدل های تعالی سازمانی به سازمانها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی و سپس با شناسایی عارضه ها و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند.

مدل تعالی سازمانی EFQM، بر اساس ۹ حوزه پایه گذاری شده است. ۵ حوزه این مدل مربوط به توانمندسازهاست و بیان کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر است و ۴ حوزه بعدی نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می دهند و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را نشان می کنند. در حوزه توانمندسازها، رویکردها،

نقش ایفا می کنند و نتایج را شکل می دهند. مدل EFQM، معرف آن است که برتری سازمانی، تابع رویکردهای آن است و برتری در هر یک از حوزه های عملکرد، یعنی مشتری، کارکنان و جامعه از طریق تعامل مناسب حوزه های توانمندسازها یعنی رهبری، خط مشی و راهبردها، کارکنان، شراکتها، منابع و فرایندها و تامین و تحقق معیارهای مرتبط با آنها قابل دستیابی است.

وزنهای معیارهای مدل EFQM که در شکل (۱) نشان داده شده است، همیشه بخش مهمی از این مدل که در سال ۱۹۹۲ به وجود آمده و بخش مهمی از مدل های تعالی، بوده است (Eskildsen et.al., 2000).

فرایند تحلیل سلسله مراتبی

یکی از روشهای تصمیم گیری برای مدیران، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی است که یکی از قویترین سیستم های موجود است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی از معروفترین فنون تصمیم گیری چند معیاره (کمی یا کیفی) است که اساس آن بر مقایسه های زوجی بنا شده است، زیرا امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می کند، همچنین می توان گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت داد و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را فراهم کرد و چون شیوه، کار این روش، مقایسه زوجی است، به همین خاطر، قضاوتها و محاسبات را آسان می کند و میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد.

تصمیم گیرنده، کار خود را با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های جایگزین مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد.

سپس با انجام مقایسه های زوجی، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه ها مشخص می کند و در نهایت منطق AHP، اوزان نسبی حاصل برای عوامل و گزینه ها را با همدیگر تلفیق می کند تا تصمیم بهینه حاصل آید.

توماس ال. ساعتی استاد دانشگاه تیزبرگ آمریکا این روش را در سال ۱۹۸۰ مطرح کرد. این روش بر اساس یک سری از اصول بدیهی ایجاد شده است. فرایند تحلیل سلسله مراتبی به ما کمک می کند تا بتوانیم سیستم را با لحاظ کردن اجزایی که بر هم اثر متقابل دارند، طراحی کنیم و سپس آنها را اندازه گیری، طبقه بندی و با لحاظ کردن تاثیر آنها را بر یکدیگر، ترکیب کنیم (Dagdeviren et al., 2009). این روش باعث می شود به جای اینکه کارها به روش سعی و خطا و یا بر پایه حدس و گمان باشد، بر اساس یک منطق صحیح و درست بتوانیم تصمیم را اتخاذ کنیم. در واقع، فرایند تحلیل سلسله مراتبی، یک تکنیک تصمیم گیری برای ارزیابی گزینه های جایگزین است و این تکنیک به تصمیم گیرنده اجازه می دهد که جایگزینهای مختلفی را جهت رسیدن به هدف ارزیابی کند.

در زمینه وزن دهی به معیارهای مدل EFQM، از مدل های آماری، پرسش نامه ای



شکل ۱: وزن معیارهای مدل EFQM (www.iranward.org)

و همچنین روش DEA در پژوهشهای مختلف استفاده شده است که خلاصه‌ای از آن در جدول (۱)، قابل ملاحظه است.

نقاط ضعف مدل EFQM

از نقاط ضعف مدل تعالی سازمانی EFQM این موارد را می‌توان برشمرد:

- این مدل به صورت حوزه ای مطرح شده و ارتباط بین حوزه ها، معیارها و زیر معیارها مشخص نشده است.
- تقدم و تاخر هر کدام از حوزه ها، معیارها و زیر معیارها مشخص نشده است.
- امتیازات هر معیار که در واقع نشان دهنده اولویت و اهمیت آن معیار است، در واقعیت صورت نگرفته است و بر این اساس نمی‌توان معیارها و زیر معیارها را اولویت بندی کرد (امیران، ۱۳۸۳). بنابراین برای رفع این مشکل، در این پژوهش از مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای وزن دهی به معیارها و زیر معیارها استفاده می‌کنیم.

همچنین سازمانها ممکن است توانایی کافی و لازم از جمله امکانات، بودجه، منابع انسانی و ... جهت اجرا و پیاده سازی تمامی برنامه ها و پروژه های تعریف شده توسط این مدل را نداشته باشند و در واقع نمی‌دانند برای رسیدن به تعالی سازمانی باید به کدام یک از معیارها توجه بیشتری شود (Li, Yang, 2003). بنابراین با وزن دهی به این حوزه ها، معیارها و زیر معیارها توسط مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی و با کمک تصمیم گیرندگان سازمان می‌توان امکانات موجود را در راستای اولویتهای

تعیین شده همسو کرد و به نتایج مورد نظر رسید. (اسکیلدن و همکاران ۲۰۰۰)، بیان می‌کنند که وزن معیارها کاملاً اختیاری است و وزن دهی ما کمک می‌کند تا بتوانیم راحت تر و بهتر منابع خود را به پروژه های بهبود اولویت دار اختصاص دهیم (Eskildsen et al., 2000).

به طور مثال، در مدل اصلی EFQM نتایج مشتری اهمیت بسیار زیادی دارد و دارای امتیاز ۲۰۰ است. این مدل در واقع برپایه اقتصاد کشورهای غربی بنا شده است که در آن شرکتهای خصوصی، تصدی گری دارند، تولید کنندگان انحصاری نیستند و با هم در حال رقابت اند. ولی در ایران اکثر شرکتهای و سازمانها دولتی اند و تولیدات آنها انحصاری است و مشتری مجبور است که از این شرکتهای خدمات بگیرد، در نتیجه امتیاز بیشتری به این معیار، تخصیص داده می‌شود و امتیاز شرکت بالا می‌رود و در واقع می‌تواند کمبود امتیازهای معیارهای دیگر را پوشش دهد و به صورت مجازی نشان دهد که شرکت به سمت تعالی پیش می‌رود. حال اگر در کنار این شرکتهای دولتی، شرکتهای و سازمانهای دیگری باشند که بتوانند این خدمات را به مشتریان بدهند، ممکن است این نتیجه تغییر یابد. این حالت، در بسیاری از صنایع کشور، مصداق دارد، یعنی در کشور مشتریان مجبورند این خدمات را فقط از شرکتهای دولتی دریافت کنند. به این خاطر امتیاز افزایش مشتری در نتایج مشتری زیاد نشان داده می‌شود و گویای این است که شرکت متعالی است. حال اگر در صنایع کشور

چندین تامین کننده محصولات که متعلق به بخش خصوصی اند، وجود داشته باشند و این شرکتهای در تمامی شرایط دارای امتیازات یکسان با بخش دولتی باشند و تولیدات آنها با شرایط مالی مردم ایران مطابقت کند، آن وقت، ما می‌توانستیم به نتایج برگرفته شده از مدل اعتماد کنیم.

اسکیلدن و همکاران، تحقیقاتی را بر روی اوزان مدل EFQM در دانمارک انجام دادند. آنها با توزیع پرسشنامه بین ۷۵۶ مدیر شرکتهای دانمارکی، به اوزانی برای اجرای مدل تعالی سازمانی در دانمارک دست یافتند. این پرسشنامه بین سازمانهایی با اندازه های مختلف، کارخانه ها، صنایع بازرگانی، حمل و نقل، ارتباطات، سازمانهای خدماتی، سازمانهای دولتی و ... توزیع شد. در این تحقیق امتیاز توانمندسازها و نتایج مانند مدل اصلی EFQM بود، اما امتیازات معیارهای اصلی مدل عبارت بود از: رهبری: ۱۴۴، کارکنان: ۱۳۵، خط مشی و استراتژی: ۱۴۴، شرکتهای و منابع: ۱۳۶، فرایندها: ۱۶۴، نتایج کارکنان: ۸۷، نتایج مشتری: ۹۰، نتایج جامعه: ۵۴ و نتایج کلیدی عملکرد: ۵۶.

همچنین آنها در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۰۲ به چاپ رسید، با توزیع پرسشنامه بین مدیران شرکتهایی که از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ این مدل را پیاده کرده اند، به این نتایج رسیدند: توانمندسازها: ۷۰۰ و نتایج ۳۰۰. در توانمندسازها، رهبری: ۱۴۰، کارکنان: ۱۴۰، خط مشی و استراتژی: ۱۴۰، شرکتهای و منابع: ۱۴۰ و فرایندها: ۱۴۰ امتیاز.

نویسندگان	مطالعه انجام شده
Li and Yang	یک مدل تصمیم گیری برای خود ارزیابی فرایندهای تجاری بر پایه مدل EFQM
Eskildsen, Kristensen and Juhl	وزن دهی مدل تعالی سازمانی EFQM
Eskildsen, Kristensen and Juhl	روندهای وزن دهی معیارهای EFQM
Donnelly	سیستم بنیادی وزن دهی برای مدل تعالی سازمانی اروپایی EFQM

جدول ۱: نمونه‌ای از پژوهشهای انجام شده برای وزن دهی معیارهای EFQM

در نتایج، نتایج کارکنان: ۷۰، نتایج مشتری: ۱۰۰، نتایج جامعه: ۷۰ و نتایج کلیدی عملکرد: ۶۰.

اجرای مدل

در روش پیشنهادی این مقاله، ابتدا بر اساس مدل EFQM توانمندسازها و نتایج را با هم مقایسه می‌کنیم. چون ممکن است در هر سازمانی میزان اهمیت و یا اولویت هر یک از این دو حوزه تفاوت داشته باشد و یا اینکه مدیریت، به جای اجرا و فرایند پیاده سازی برنامه ها به نتایج آن اهمیت و اولویت بیشتری دهد و از نظر تصمیم گیرندگان، نتایج مهمتر از توانمندسازها باشد یا بر عکس. همان طور که گفته شد، توانمندسازها پایه نتایج مدل EFQM هستند و بدون داشتن توانمندسازهای خوب، نمی‌توان به نتایج مناسب و همچنین تعالی سازمانی دست یافت. در واقع ما با وزن دهی به نتایج یا توانمندسازها به دنبال آن هستیم که بدانیم آیا پایه‌های تعالی سازمانی که در سازمان، درست اجرا شده است تا بتوانیم بر روی نتایج تمرکز کنیم یا در ابتدای امر باید بر روی توانمندسازها تمرکز کنیم. در واقع با تهیه پرسش‌نامه ای که تمامی حوزه‌ها، معیارها و زیر معیارها را در نظر گیرد، از تصمیم گیرنده می‌خواهیم که اولویت و اهمیت هر یک از آنها را مشخص کند. این اولویتها از ۱ به عنوان «ترجیح یکسان» شروع و به ۹ به عنوان «بی اندازه مرجح» ختم می‌شود. پس از جمع آوری پرسش‌نامه‌ها، اولویت بندی آنها توسط نرم‌افزار Expert Choice و یا Super Decision صورت می‌گیرد.

حال بعد از این کار، زیرمجموعه‌های هر یک از حوزه را با هم مقایسه‌های زوجی می‌کنیم، یعنی در توانمندسازها، رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شراکتها و منابع و فرایندها را با هم مقایسه زوجی می‌کنیم و همچنین در حوزه نتایج نیز، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را با هم مقایسه زوجی می‌کنیم تا در هر بخش، وزن هر یک از این معیارها به دست آید. پس از این که وزن حوزه ها را به دست آوردیم به دنبال این هستیم که در هر یک از معیارهای این حوزه ها، مشخص کنیم

نتیجه گیری

در این مقاله، با تلفیق دو روش EFQM و مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی به ارائه مدلی برای وزن دهی به حوزه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی EFQM پرداختیم. سازمانها بعد از وزن دهی مدل بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی متوجه می‌شوند که در کدام یک از حوزه‌ها، معیارها و زیرمعیارها باید تمرکز کنند و منابع خود را به آنها اختصاص دهند. با این روش از اتلاف منابع جلوگیری می‌کنیم و مدیران مطمئن می‌شوند که سازمان در مسیر تعالی پیش می‌رود. □

از آنجا که هر سازمانی اولویتها و نیازمندی‌های خود را دارد، می‌تواند توانمندسازها و نتایج مدل EFQM را بر اساس این عوامل، اولویت بندی کند

منابع:

۱. امیران، حیدر، (۱۳۸۳) راهنمای گام به گام سرمایه‌گذاری سازمانی بر اساس مدل‌های EFQM/INQA، شرکت مشاورین کیفیت ساز.

2. www.iranaward.org

3. Bou-Liusar, J. Carlos, escrig-Tena, B, Roca-Ptuig, Vicente, Beltran-Martin, (2005) To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?, International journal of quality & reliability Management Vol.22 No.4.

4. Conti, A., (2007) A history and review of the European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol.19.No.2.

5. Dagdeviren, Metin, Yavuz, Serkan, Kilinc, Nevzat (2009) Weapen selection using AHP and topsis methods under fuzzy environment Journal of expert system with Applications, 36.

6. Li, M., Yang J. B. (2003) A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model, International journal of quality & reliability Management Vol.20 No.2.

7. Kristensen, K., Juhl, H. J. and Eskildsen, J. K. (2000) The Criterion weight of the EFQM excellence model, International journal of quality & reliability Management Vol.18 No.8.

8. Kristensen, K., Juhl, H. J. and Eskildsen, J. K. (2002) The Trends in EFQM criterion Weights the case of denmark 1998-2001, measuring business excellence.

دکتر فرشید عبدی: عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد - واحد تهران جنوب
امیر کرباسی یزدی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

کدام یک دارای اهمیت بیشتری هستند. در سطح سوم ما زیرمعیارهای هر معیار را رتبه بندی می‌کنیم، یعنی در معیار رهبری، a1 تا e5، در معیار خط مشی و استراتژی از معیار a2 تا d2، در معیار کارکنان از a3 تا e3، در معیار شراکتها و منابع معیار a4 تا e4 و در معیار فرایندها، معیار a5 تا e5 را با هم مقایسه می‌کنیم و در بخش نتایج نیز نتایج معیار مشتری را یعنی a6 و b6، نتایج کارکنان از a7 تا b7، نتایج جامعه را از a8 و b8، و همچنین نتایج کلیدی عملکرد را از a9 تا b9 مقایسه زوجی می‌کنیم تا اولویت هر یک به دست آید و ما بر اساس اولویتهایی که از حوزه ها، معیارها و زیر معیارها به دست می‌آوریم، پروژه‌های بهبود خود را بر این اساس طراحی و اجرا می‌کنیم. به طور مثال در سازمانی ممکن است نتایج نسبت به توانمندسازها اهمیت و اولویت بیشتری داشته باشد و در حوزه نتایج، نتایج مشتری اولویت اول، نتایج کلیدی عملکرد اولویت دوم، نتایج کارکنان اولویت سوم و نتایج جامعه، اولویت چهارم باشد. حال در هر یک از معیارها زیرمعیارهای آن را وزن دهی و اولویت بندی می‌کنیم. برای مثال یعنی در معیار نتایج مشتری که اولویت اول است، معیار b6 یعنی شاخصهای عملکرد، اولویت اول و a6، اولویت دوم را پیدا می‌کند.