

تعالی سازمانی در بخش دولتی

محمد جواد قربانی،
محمد نوری

چکیده

امروزه مدیران دولتی سر خود را بالا آورده‌اند، اطراف را نگرسته‌اند و تغییرات ایجاد شده را به خوبی درک کرده‌اند. از این رو، در عمل از اصول حاکم بر مدیریت دولتی سنتی فاصله گرفته‌اند و به سمت به‌کارگیری اصول مدیریت در بخش خصوصی رغبت نشان داده‌اند. ولی در این جهت باید تفاوت‌های موجود بین دو بخش را مد نظر قرار دهند. چرا که به‌کارگیری اصول حاکم بر بخش خصوصی بدون تغییر در بخش دولتی به علت تفاوت ماهیتی بین دو بخش و تفاوت بین مشتریان، نوع فناوری و هدف منجر به خسارت‌هایی می‌شود.

از این رو، پس از متناسب‌سازی اصول با بخش دولتی به عملیاتی کردن و به‌کارگیری آنها در بخش دولتی می‌توان اقدام کرد. در مقاله حاضر به معرفی تعالی سازمانی (با نگرش به مدل تعالی سازمانی اروپا (EFQM) که در بخش خصوصی شکل گرفته و اجرا شده است می‌پردازیم و در ادامه به تفاوت‌های موجود بین دو بخش دولتی و خصوصی به صورت مختصر اشاره می‌کنیم.

با توجه به اهمیت دادن دولتها و سازمانهای دولتی به «مشتری» و «تکریم ارباب رجوع» لازم است مدل مزبور پس از طراحی مجدد و بومی شدن به کار گرفته شود.

مقدمه

سازمانها به‌رغم بخش مربوطه، اندازه، ساختار یا بلوغشان، برای اینکه موفق باشند، نیاز به استقرار نظام مدیریت صحیح و مناسب دارند، مدل‌های تعالی سازمان ابزار

مناسبی برای کمک به سازمانهاست تا از طریق سنجش دقیق، جایگاه خود را در مسیر تعالی مشخص کنند.

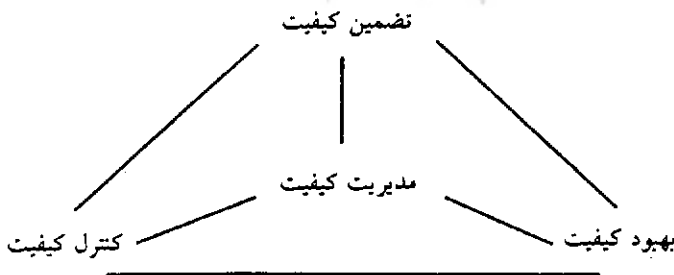
مدلهای تعالی سازمان از قبیل جایزه مالکوم بالدريج (MBNQA)، مدل جایزه کیفیت اروپا (EFQM) و مدلهاى دیگر مانند مدل جایزه کیفیت انگلستان و جایزه کیفیت استرالیا همگی بر مبنای مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت گسترش پیدا کرده‌اند و هدف این مدلها دستیابی به کیفیت جامع است و این فلسفه می‌تواند برای همه سازمانها قطع نظر از موقعیت، اندازه یا بخش آن صادق باشد (Domratin 2000).

به‌کارگیری مدلهاى تعالی سازمان می‌تواند منجر به تشویق سازمانها برای خودارزیابی و شناسایی، شفاف کردن و تبیین نگرشهای مرتبط با نتایج عملکرد به خوبی توجه به درون داده‌ها و فرایندها شود.

در این مقاله پس از بیان اصول تعالی سازمانی به معرفی مدل انتخابی EFQM می‌پردازیم و آنگاه تفاوتهاى موجود بین بخش دولتی و خصوصی ارائه شده که در زمان متناسب‌سازی مدل برای بخش دولتی باید مدنظر قرار دهیم. در ادامه به مقایسه تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع می‌پردازیم.

اصول تعالی سازمان

سازمانها برای جلب توجه مشتریان و دستیابی به حس وفاداری آنها که همان کیفیت است، باید سیستمهای مدیریت کیفیت را به صورت جامع در کلیه سطوح سازمانی خود استقرار دهند. به این منظور لازم است مراحل شامل بازرسی، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت را طی کنند (مه‌پیکر ۱۳۸۲: ۱۲).



شکل ۱. مدیریت کیفیت از دیدگاه جوران.

برای پیاده‌سازی سیستمهای مدیریت کیفیت استانداردهای متعددی نیز منتشر شده است که از جمله ISO 9000، QS 9000 و غیره که همه آنها چارچوبی را ارائه می‌دهند تا سازمانها بتوانند براساس آنها سیستمهای کیفیت را اجرا کنند. هدف از این استانداردها ایجاد انسجام در سازمان برای حصول اطمینان از اینکه کیفیت مورد نظر در تمام سطوح سازمان حاکم است و کلیه فعالیتها به وضوح مشخص شده است تا همه افراد و کارکنان از وظایف خود و نحوه اجرای آنها آگاهی کامل داشته باشند (مه پیکر ۱۳۸۲: ۱۳). اصول حاکم بر مدل‌های تعالی سازمان به صورت مختصر در ذیل بیان می‌شود.

○ نتیجه‌گرایی

تعالی سازمانی متکی به متوازن ساختن و تأمین نیازهای تمامی افراد حقیقی و حقوقی ذی‌نفع شامل کارکنان، مشتریان (ارباب‌رجوع) تأمین‌کنندگان، جامعه و آنهاست که در سازمان منافع مالی دارند.

○ مشتری‌مداری

مشتری (یا ارباب‌رجوع) در مقام داور نهایی کیفیت خدمات و محصول محسوب می‌شود و وفاداری مشتری، سود و سهم بازار و حفظ آن به بهترین نحو از طریق تأکید و تمرکز بر روی نیازهای مشتریان کنونی و بالقوه بهینه‌سازی خواهد شد.

○ رهبری و استمرار هدف

رفتار مدیران و رهبران هر سازمان باعث ایجاد شفافیت و وحدت هدف در درون سازمان و نیز محیطی که سازمان و کارکنانش می‌توانند در آن تعالی یابند، خواهد شد.

○ مدیریت بر مبنای فرایندها و حقایق

سازمانها زمانی به طور مؤثرتر عمل می‌کنند که کلیه فعالیت‌های درونی مرتبط به هم به خوبی درک شوند و به طور منظم تحت مدیریت قرار گیرند و نیز تصمیم‌های مربوط به عملیات جاری و پیشرفتهای برنامه‌ریزی شده با استفاده از اطلاعات موثقی که نظریات سهامداران (یا افراد ذی‌نفع) را در برگیرد، اتخاذ شود.

○ مشارکت و بهسازی افراد

استعداد نهایی کامل افراد و سازمان از طریق ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد و تقویت به بهترین وجه آشکار می‌شود که مشارکت همه را ترغیب و تشویق می‌کند.

○ بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر

عملکرد سازمانی زمانی به حداکثر و اوج خود می‌رسد که مبتنی بر مدیریت و تسهیم دانش در فرهنگ بهبود و نوآوری و یادگیری مستمر باشد.

○ توسعه مشارکت

سازمان زمانی به طور اثربختر کار می‌کند که روابط انتفاعی متقابل داشته باشد که بر پایه اعتماد و تسهیم و تبادل دانش و یکپارچگی با شرکای خود استقرار شود.

○ مسؤولیت عمومی

منافع درازمدت سازمان و افراد آن از طریق اتخاذ یک رویکرد اخلاقی و افزایش انتظارات و مقررات جامعه، به‌طور کلی و به بهترین نحو تأمین شود (<http://www.EFQM.org>).

مدل تعالی سازمانی جایزه کیفیت اروپایی (EFQM)

در سال ۱۹۸۸ بنیاد کیفیت اروپا از سوی چهارده شرکت تجاری پیشرو اروپایی به‌منظور ارتقای کیفیت و تعالی سازمانهای اروپایی ایجاد شد. اهداف اصلی این بنیاد عبارت است از:

- فراگیر کردن کیفیت؛
- دستیابی به قابلیت رقابتی بیشتر؛
- افزایش مسؤولیت اجتماعی برای سازمانها؛
- افزایش رضایت عمومی از عملکرد سازمانها.

عناصر مدل تعالی سازمانی جایزه کیفیت اروپایی EFQM

فرض مدل EFQM بر این است که نتایج متعالی برای سازمانها با مد نظر قرار دادن عملکرد، مشتریان، منابع انسانی و جامعه از طریق رهبری کارا، توجه به مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، به کارگیری مؤثر و کارای منابع و شرکا، راهبردها و سیاستهای واضح و آشکار و فرایندهای کارا به دست می‌آید (Garol George & et al. 2003).

مدل تعالی سازمانی EFQM بر مبنای ۹ معیار سازماندهی شده است. این معیارها به دوشاخه «توانمند سازها»^۱ و «نتایج»^۲ تقسیم می‌شوند. توانمندسازها معیارهایی هستند که فعالیتهای سازمان را نشان می‌دهند و شامل سیاستها و خط‌مشی‌ها، منابع و فرایندها می‌شود که ورودیها را به خروجیها تبدیل می‌کند. در حالی که نتایج دستاوردهای به دست آمده از فعالیت سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و در هر حال «نتایج» تحت تأثیر «توانمند سازها» قرار می‌گیرند (Azhashemi, 1999) که توصیف مختصری از معیارها در جدول ۱ آورده شده است.

اگر معیارهای مدل تعالی سازمانی مزبور را زیر مجموعه‌ای از معیارهای کلانتر نظیر «مدیریت، کارکنان، سیستم و نتایج» قرار دهیم می‌توان ارتباط این معیارها را به صورت شکل ۲ نشان داد.

در ابتدا، مدیریت^۳، به‌سان علت اصلی تعالی سازمان ارزیابی می‌شود که در مورد تعالی سازمان و مدیریت کیفیت عامل اصلی محسوب می‌شود. و در مرحله دوم، نتایج^۴ تعالی به‌سان عملکرد به کارگیری اثربخش و کارای سیستم و سرمایه در شرکت ارزیابی می‌شود.

توانایی سازمان برای آمادگی به کارگیری و بهره‌برداری کردن از سرمایه برای نفوذ مستقیم و غیرمستقیم بر نتایج در سیستم^۵ ارزیابی می‌شود و اثربخشی مدیریت منابع انسانی به‌سان عاملی اولویت‌دار برای دستیابی به موفقیت کسب‌وکار برای رقابت سازمانها محسوب می‌شود (Oakland and Oakland, 1998).

1. enablers

2. results

3. management

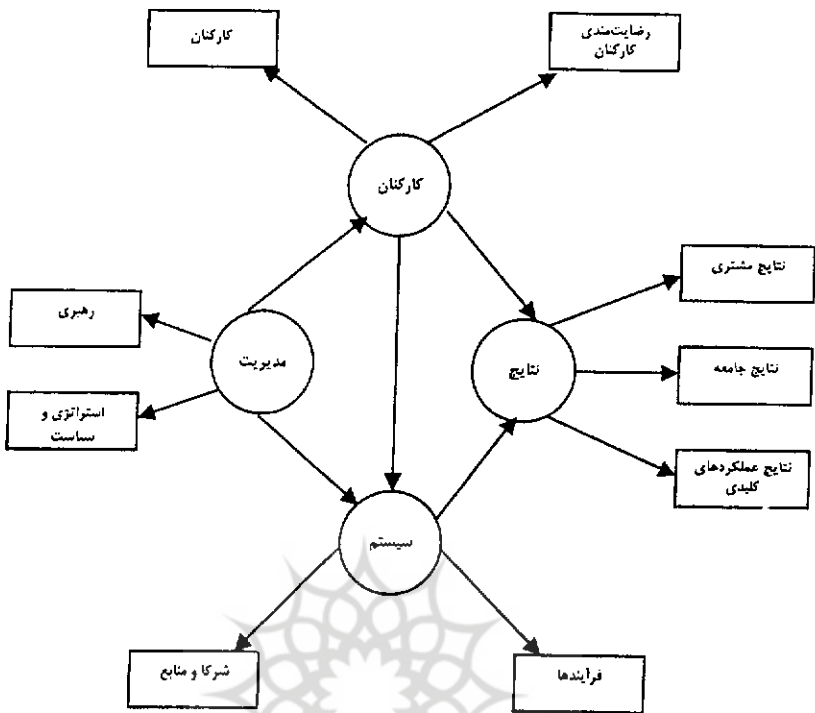
4. results

5. system

جدول ۱. معیارهای توانمندساز و نتایج

عناصر	توصیف
رهبری	چگونه عملکرد و رفتار تیم رهبری سازمان و دیگر مدیران به فرهنگ تعالی سازمانی به عنوان بهترین راه برای دستیابی به اهداف سازمان ارتقا می‌بخشد و از آن حمایت می‌کند.
سیاست و راهبری	چگونه سازمانها سیاستها و راهبردهایی را برای برنامه‌ریزی و عمل تدوین می‌کنند، به کار می‌گیرند و ارزیابی می‌کنند.
مدیریت منابع انسانی	چگونه سازمانها از تواناییهای نیروی انسانیشان استفاده می‌کنند و آن را به کار می‌گیرند.
منابع	چگونه سازمانها به طور کارا و اثربخش منابع خود را مدیریت می‌کنند.
فرایندها	چگونه سازمانها فرایندهایشان را تعدیل می‌کنند، مدیریت می‌کنند، ارزیابی و بهبود می‌بخشند.
رضایت کارکنان	به چه میزان کارکنان از سازمان خود رضایت دارند.
رضایت مشتریان	به چه میزان سازمان می‌تواند رضایت مشتریان خارجی خود را تأمین کند.
اثربخشی اجتماعی	سازمان به چه میزان نیازها و خواسته‌های جامعه را برآورده و تأمین کرده است.
نتایج کسب‌وکار مالی	به چه میزان سازمان به اهداف برنامه‌ریزی شده خود دست یافته است و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان را تأمین کرده است.

Source: Masoud A. Azhashemi, Samuel K.M. Ho, "Achieving Service Excellence: a new Japanese approach versus the European framework", managing service Quality, vol 9, Num 1 (1991) pp. 40-46

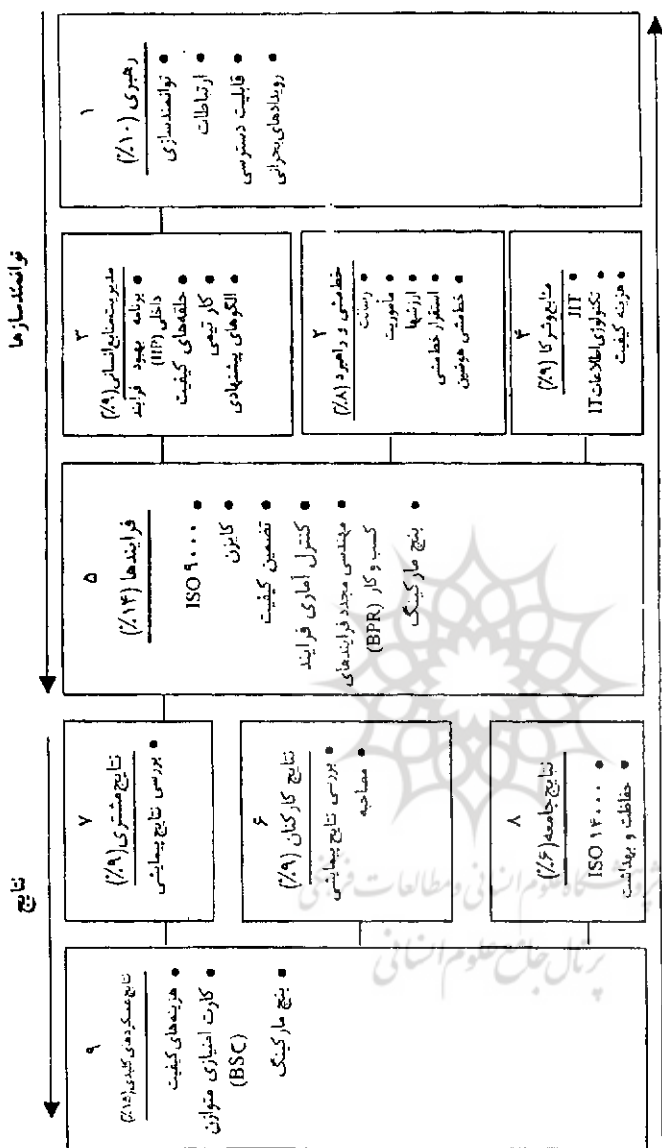


شکل ۲. ساختار ارتباط بین شاخصهای تعالی.

Source: Jacob K.Eskildsen and et al, "private versus public sector excellence", the TQM Magazine, vol 16, Num 1 (2001). pp. 50-56.

توجه به عملکرد منابع انسانی در سازمانها اهمیت حیاتی دارد، به این علت که هزینه نیروی انسانی (شامل حقوق و دستمزد و مزایا، آموزش، کارآموزی، نیروی انسانی و...) بیش از ۷۵ درصد هزینه‌های کل سازمانهای بخش دولتی را شامل می‌شود و سرمایه انسانی تأثیر مستقیمی در عملکرد سازمان دارد. این در حالی است که سازمانهای بخش خصوصی (سازمانهای سرمایه محور)^۱، فقط حدود ۱۵ درصد هزینه‌ها مربوط به منابع

1. Capital-based organization



نوآوری و یادگیری

شکل ۳. معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM و شاخصهای هر معیار.

Source: Masoud A. Azhashemi, Samuel K.M. Ho, "Achieving Service Excellence: a new Japanese approach versus the European framework", managing service Quality, vol 9, Num 1 (1991) pp. 40-46.

انسانی می‌شود و تأثیر مستقیم کمتری روی عملکرد دارد (Malcolm, 2001). در مدل تعالی سازمانی EFQM معیارها و وزنهای مختلف دارند و هر کدام از معیارها شاخصهایی دارند که در شکل ۳ نشان داده شده است.

مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی

اگرچه مدل‌های تعالی سازمانی در بخش خصوصی شکل گرفته است این مدل‌ها با یک سلسله تفاوت‌ها در سازمانهای بخش دولتی نیز قابل اجراست. از این‌رو، مدل‌های متفاوتی برای بخش دانشگاهها «آموزش»، حکومت‌های محلی و شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) ارائه شده است. بر مبنای مدل‌های شناخته شده راه‌های متفاوتی برای دستیابی به هدف تعالی سازمانی وجود دارد و این ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر و از بخشی به بخش دیگر متفاوت باشد (Saraiva and et al, 2001).

با توجه به اینکه مبنای این مدل بر اساس خودارزیابی است، کلیه سازمانهای بخش دولتی و خصوصی می‌توانند از این مدل استفاده کنند، باید توجه داشت که ماهیت سازمانها در بخش دولتی و خصوصی متفاوت است و تفاوت‌های اساسی بین سازمانها در دو بخش وجود دارد که در ذیل این تفاوت‌ها را به صورت مختصر بیان می‌کنیم:

تفاوت‌های موجود بین مؤسسات بخش خصوصی و دولتی

۱. خدمات به جای کالا

مؤسسات دولتی بیشتر به ارائه خدمات می‌پردازند و بین فناوری تولیدی و خدماتی تفاوت‌هایی سراغ داریم. از جمله اینکه در فناوری خدماتی، تولید و مصرف همزمان است و مشتری در فرایند تولید مشارکت می‌کند، بازده یا تولید نهایی سازمان نامشهود است و منابع انسانی یا نیروی کار هسته اصلی سازمان را شکل می‌دهد (ال دفت ۱۳۸۰: ۲۲۴). در خدمات دولتی یکسانی خدمات دشوار است و دریافت کننده خدمت، آن را نه تنها بر اساس نتایج بلکه بر پایه نحوه برخورد، رفتار و ظاهر ارائه دهنده ارزیابی می‌کند.

۲. مشکل تعریف مشتری در بخش دولتی

مؤسسات بخش خصوصی کالاها و خدمات خود را برای بازارهای خاص تعریف و به دقت نیازها و خواسته‌های اعضای آن بازارها را بررسی می‌کنند و تلاش‌های خود را برای ارائه خدمت یا کالای مناسب به آنان سازماندهی می‌کنند. در حالی که بسیاری از خدمات دولتی بازار خاصی ندارند (الوانی و ریاحی ۱۳۸۲: ۳۸). و تعیین مشتریان

<p>۱. کالای تولید شده به منظور مصرف آینده انبار می‌شود؛</p> <p>۲. تولیدات استاندارد هستند؛</p> <p>۳. هسته فنی دور از دسترس مشتریان است؛</p> <p>۴. محصولات قابل لمس هستند؛</p> <p>۵. هسته مرکزی سرمایه است.</p>		<p>۱. تولید و مصرف همزمان؛</p> <p>۲. محصولات متداول و مرسوم؛</p> <p>۳. مشارکت مشتری در فرایند تولید؛</p> <p>۴. محصولات نامشهود؛</p> <p>۵. هسته مرکزی انسان است.</p>
فناوری تولیدی		فناوری خدماتی

شکل ۴. مقایسه فناوری تولیدی و خدماتی.

بخش دولتی دشوار و از نظر سیاسی جنجال برانگیز است. سازمانهای دولتی تعهداتی بیش از پاسخگویی به ارباب رجوع خود دارند. مشتریان اصلی این سازمانها عموم مردم اند که اغلب فراموش می‌شوند. از آنجایی که سازمانهای دولتی به طیف وسیعی از مشتریانی که دارای خواسته‌های متفاوت و حتی متضاد هستند خدمت‌رسانی می‌کنند و از آنجایی که عموم مردم با تقاضاهای اضافی و اغلب ناسازگار به سازمانهای دولتی مراجعه می‌کنند لذا این سازمانها اغلب مجبورند خدمات یا کالایی را ارائه کنند که رضایت آنها را به طور کامل برآورد نمی‌سازد. در چنین مواردی راضی کردن مشتری با دشواری مواجه است. (الوانی و ریاحی ۱۳۸۲: ۵۰) و به دلیل چندگانگی مشتریان در بخش دولتی مدیران از نیازهای واقعی آنها آگاه نیستند و به همین دلیل خود تشخیص می‌دهند که چه چیزی برای مشتری مهم است (الوانی و ریاحی ۱۳۸۲: ۵۳). سازمانهای دولتی علاوه بر اینکه نسبت به مشتریان مستقیم و بلافصل خود تعهداتی دارند، نسبت

به مشتریان غیرمستقیم خود نیز مسؤول و متعهدند. فرضاً ممکن است سازمانی نظر مشتریان مستقیم خود را جلب کند. اما این جلب نظر به بی توجهی به نظریات مشتریان غیرمستقیم و عامه مردم بینجامد. این مشکل در بخش خصوصی کمتر ایجاد می شود. میان مشتریان مستقیم و مشتریان نهایی و غیرمستقیم (کلیه شهروندان و عامه مردم)، در مورد خدماتی که مورد نیاز تمامی شهروندان نیست، امکان بروز تعارض و تضاد بیشتری وجود دارد (الوانی ۱۳۸۰: ۵۳).

اولویت بندی و تعیین مراتب مختلف مشتریان و برقرار کردن تعیین مشتریان اصلی ارتباط بین نیازها و خواسته های مشتریان در سطوح مختلف از مشکلات اساسی دیگر سازمانهای دولتی محسوب می شود.

۳. ماهیت مشتری

مبادلات تأمین کننده / مصرف کننده در بخش عمومی پیچیده تر از آن چیزی است که مصرف کننده در بازار عادی با آن روبه روست چرا که مصرف کنندگان خدمات دولتی، هرگز صرفاً مصرف کننده نیستند، آنها همیشه شهروند هم هستند، و این امر پیامدهای خاصی را پدید می آورد چرا که شهروندان از یکرو همیشه خدمات دولتی بیشتری تقاضا می کنند و از سوی دیگر، از سطح مالیاتها شکوه دارند (هیوز ۱۳۸۰: ۹۷).

۴. تأکید بر درون داده ها و فرایندها در سازمانهای دولتی

اصولاً در سازمانهای دولتی تأکید نسبتاً کلی به نتایج دارند، زیرا اولاً نتایج به سادگی قابل سنجش نیستند و از نظر سیاسی محل تعارض هستند. ثانیاً نمایندگان بیشتر به منابع مصروفه مانند بودجه و مسائل مالی تأکید دارند و کارگزاران بخش دولتی نیز قدرت خود را در کنترل منابعی مانند نیروی انسانی می دانند، و بالاخره توجه قوانین و مقررات معطوف به فرایند اجرای امور است. از این رو، در بخش دولتی به جای اینکه کوششها روی هدف و نتیجه متمرکز شود بر درون داده ها و فرایندها متمرکز می شوند. (الوانی ۱۳۸۰: ۵۴).

۵. فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در بخش دولتی مانند بخش خصوصی به روشنی و در کوتاه‌مدت انجام نمی‌شود و هر مدیر بخش دولتی برای ارائه خدمت، از سوی دولت، مدیران ارشد خود، شورای حاکمیت کشور (نمایندگان مجلس، قوه قضائیه و مجریه) که در عملیات تصمیم‌گیری دخیل‌اند و نیز راهکارهای راهبردی آنها باید پاسخگو باشد و تحت تأثیر همه این عوامل قرار دارد. این در شرایطی است که نیروهای بیرونی، گروههای فشار، احزاب سیاسی، کمیسیونهای دولتی، گروههای اجتماعی و رسانه‌ها نیز ممکن است فرایند تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر کنند (الوانی ۱۳۸۲: ۳۸).

فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای دولتی تکثرگراست و این امر نه تنها مستلزم آن است که کارکنان سازمانهای دولتی نسبت به دیگر عوامل محیطی حساس باشند و به آنها توجه کنند بلکه باید بدانند توانایی آنها برای عمل ممکن است به طور مؤثری به وسیله تصمیمهایی که در جاهای دیگری از سیستم دولتی اتخاذ می‌شود، تحت تأثیر قرار گیرد. واضح است که الزام سازمانهای دولتی برای پاسخگو بودن به منافع شهروندی، بر فرایند تصمیم‌گیری محدودیتهایی اعمال می‌کند (دنهارت ۱۳۸۰: ۲۶).

۶. اهداف

اهداف سازمانها در بخش عمومی نسبت به اهداف بخش خصوصی به طور چشمگیری مبهم‌ترند و معمولاً در قالب خدمات و نه سود یا تولید بیان می‌شود (دنهارت ۱۳۸۰: ۲۶).

۷. بستر فعالیت

اعمال و انجام فعالیت سازمانهای دولتی در دید عامه رخ نمی‌دهد نه دید هم‌تایانشان در بخش خصوصی. از این رو، مدیران دولتی درون بستری فعالیت می‌کنند که هر حرکتی از آنها از چشم تیزبین عامه منتقد در امان نمی‌ماند (دنهارت ۱۳۸۰: ۲۶).

تفاوت معیارهای تعالی سازمانی در بخش خصوصی و دولتی

با توجه به وجود تفاوت بین سازمانها در دو بخش و وجود الزامات و محدودیتهای

سازمانهای دولتی، سازمانهای دولتی و خصوصی تأکید متفاوت به معیارهای مدل دارند:

○ سازمانهای بخش خصوصی تأکید بیشتری روی جنبه‌ها و ابعاد سیستمی دارند. در مقابل سازمانهای دولتی تأکید بیشتری روی ابعاد و جنبه‌های انسانی دارند.

○ به این علت که بیشتر سازمانهای دولتی دارای آزادی عمل در انتخاب راهبرد خود مانند شرکتهای بخش خصوصی اند و راهبرد آنها از طریق نظام سیاسی تعیین می‌شود. از این رو، سازمانهای بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی تأکید بیشتری روی معیارهای «رهبری» و «خط‌مشی و راهبرد» دارند.

○ بیشتر سازمانهای دولتی در رعایت بعضی از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی محدودیتهایی دارند و بسیاری از کارکنان در بخش دولتی تحت پوشش بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های دولتی قرار دارند که سازمانهای دولتی را در به‌کارگیری و استفاده از مشوقها در مورد کارکنان محدود کرده است.

○ الزامات سازمانهای دولتی بر تصمیم‌گیرهای آنها فشار وارد می‌کند از این رو، تصمیمهای سازمانهای دولتی همیشه بیانگر خواسته‌ها و صدای جامعه نیست. (Jacob & et al, 2001) و این منابع موجود سازمانهای دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آنها معمولاً منابع لازم برای دستیابی به تقاضای مشتریان خود را ندارند.

○ وزن معیار «رهبری» در بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی بیشتر است و این بیانگر این مطلب است که بخش خصوصی تأکید بیشتری روی «رهبری» نسبت به بخش دولتی برای دستیابی به تعالی سازمانی دارد.

○ تفاوت دیگر در معیار «خط‌مشی و راهبرد» است و نشان می‌دهد که سازمانهای بخش خصوصی تأکید بیشتری روی «خط‌مشی و راهبرد» نسبت به بخش دولتی دارند و این می‌تواند به این علت باشد که سازمانهای بخش دولتی مانند سازمانهای بخش خصوصی در انتخاب راهبرد آزادی عمل ندارند و راهبرد و سیاستهای آنها تحت تأثیر مستقیم سیاسی قرار می‌گیرد. به این علت سازمانهای دولتی تأکید بیشتری روی

معیارهای دیگر مانند «کارکنان» و «شرکا و منابع» دارند. اگرچه به نظر می‌رسد تأکید مساوی روی معیار «فرایندها» داشته باشند (Jacob & et al, 2001).

به طور کلی، بر مبنای تحقیقات شرکتهای بخش خصوصی تمایل بیشتری به تأکید روی معیارهای «توانمندساز» دارند و سازمانهای بخش دولتی گرایش بیشتری به سمت تمرکز و تأکید بر معیارهای «نتایج کارکنان»، «نتایج عملکردهای کلیدی» نسبت به بخش خصوصی دارند و بخش دولتی تأکید بیشتری روی معیارهای «نتیجه‌گرایی» دارد (Jacob & et al, 2001).

مقایسه تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع TQM

برای مقایسه تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع، مدل EFQM به منزله مدل تعالی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. هدفهای EFQM با ایجاد آگاهی از TQM و اطمینان حاصل کردن از اجرای برنامه‌های TQM به دستیابی مزایای مشخصی از قبیل افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و رضایت بیشتر در سازمان منجر می‌شود که همگی اینها به بهبود نتایج کسب‌وکار منتهی می‌گردد (<http://www.EFQM.org>).

فلسفه، اصول، فرایندها و شاخصهای عملکرد هر دو نشان می‌دهد که تعالی سازمان اساساً بر مبنای مفاهیم و عملکرد مدیریت کیفیت بنا نهاده شده است.

در بیانیه EFQM مأموریت آن «هدایت و ترغیب برای تعالی ماندگار و پایدار در سازمانهای اروپایی» و «دنیایی با سازمانهای اروپایی برتر و عالی» عنوان شده است. (مه‌پیکر و یاری ۱۳۸۲)

در هر صورت هنوز کیفیت به‌سان یک مزیت و صلاحیت محوری برای سازمانها جهت دستیابی به تعالی سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین، مشکل اساسی سازمانها با مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، در اجرای آن است. به عبارت دیگر، استفاده از استانداردهای کیفیت مانند ISO 9000 و دیگر مدل‌های جایزه کیفیت فقط گامی در جهت TQM محسوب می‌شود.

متناسب کردن کیفیت جامع با عملکردهای مدیریت و تحت تأثیر قرار دادن روشهای

مجله علمی-پژوهشی
فصلنامه علمی-پژوهشی
مجله علمی-پژوهشی
مجله علمی-پژوهشی

جدول ۲. مقایسه TQM و تعالی سازمانی

مدیریت کیفیت جامع (TQM)	تعالی سازمانی (EFQM)	
فلسفه	تعالی سازمانی (EFQM) عاملی جهت تشویق سازمانها در هدایت فعالیتها به سمت کسب رضایت مندی مشتری، رضایت مندی کارکنان، جامعه و دستیابی به نتایج کسب و کار محسوب می شود و عاملی جهت تسریع در به کارگیری TQM برای دستیابی به مزیت رقابتی جهانی برای شرکتهای اروپایی است.	TQM ترکیبی از فنون کیفیت و توجه به کارکنان است و زیرساختار فرهنگی و ارزشی سازمان محسوب می شود و TQM برای دستیابی به بهبود مستمر در کیفیت خدمات و افزایش بهبود در همه جنبه های عملکرد بنا نهاده شده است.
اصول	تمرکز بر نتیجه گرایی، مشتری مداری، هدایت و رهبری بر مبنای هدف، مدیریت بر مبنای فرایندها و عملگرایی، پرورش و مشارکت کارکنان و یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود و پرورش شرکا و مسؤلیت و پاسخگویی اجتماعی است.	تمرکز روی مشتری، مشارکت کارکنان، نگرش سیستمی و فرایندی در مدیریت، بهبود مستمر، نگرش عملگرایی در تصمیم گیری و ارتباط دو جانبه بر مبنای سود مندی با تأمین کنندگان است.
فرایندها	RADAR (نتایج، نگرش، به کارگیری و اجرا، ارزیابی، بازنگری).	SPC (کنترل فرایندهای کمی) PDCA (برنامه ریزی، اجرا، بررسی و اصلاح).
نتیجه عملکرد	نتایج مشتری (رضایت مندی مشتری)، نتایج کارکنان (رضایت مندی کارکنان)، نتایج جامعه (جلب رضایت و تأمین نظرات جامعه)، نتایج عملکردهای کلیدی (مالی و غیرمالی).	بهبود مستمر سازمان، رضایت مندی مشتریان و پرورش کارکنان.
مشکلات	در تعالی سازمانی سازوکار امتیازدهی باید به گونه ای صورت گیرد تا شرکتها را در به کارگیری برنامه های کوتاه مدت تشویق نکند.	TQM یک مفهوم و یک فلسفه مدیریتی است. کاربردی کردن نگرشهای فلسفی و فرهنگی در سازمان به سادگی میسر نیست.

Source: Catherine L.Wange, Pervaiz K.Ahmed, "Energising the organization", Measuring Business excellence, vol. 5, Num 4, 2000, pp. 22-27.

کار کردن به یک انگیزش و ترغیب درونی قوی و یک مشارکت عاطفی و احساس قوی برای اجرا نیاز دارد و هنگامی که این تناسب^۱ رخ دهد، عملکرد سازمان رشد و پیشرفت مثبت را نشان خواهد داد (Vanper Wiele & et al, 2000).

به عبارت دیگر، مدل‌های تعالی سازمانی زمینه‌ای برای سازمانها جهت هدایت به سمت تعالی فراهم می‌کند، اما باید مواظب بود که امتیازدهی در این مدلها شرکتها را به سمت «کوتاه‌مدت‌نگری» هدایت نکند. که اگر بر پایه عملگرایی به مدل‌های تعالی سازمان نگریسته شود واضح می‌گردد که موفقیت مدل‌های تعالی سازمانی در گرو اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت است (Catherine L. wang, 2001).

فرایند خودارزیابی

هدف بسیاری از سازمانها دستیابی به موقعیت «کلاس جهانی»^۲ است و این نیازمند توجه به عملکردهای درونی، فرایندها و مشتریان و لزوم مقایسه کردن خود با بهترین‌هاست. خود ارزیابی یکی از سریعترین روشهای به کار رفته به وسیله سازمانها برای ارزیابی استانداردها و عملکردهای آنها برای شناسایی میزان رشد (نرخ رشد) به سمت کلاس جهانی است.

از مدل تعالی سازمان یک مدل خودارزیابی برای سنجش عملکرد موجود و شناسایی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها برای بهبود استفاده می‌شود. این خودارزیابی مبنایی برای مقایسه درونی و بیرونی و شناسایی میزان رشد و پیشرفت سازمان به طور مستمر فراهم می‌کند و هدف شناخت نقاط ضعف عملکرد با یک نگرش علی برای بهبود جهت دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده است (Garol george & et al, 2003)

شرکتها (سازمانها) برای انجام خود ارزیابی نیاز به موارد زیر دارند:
— برنامه‌ریزی و فراهم کردن سازمان برای خودارزیابی؛

– مجموعه نگرشها، اطلاعات و داده‌ها در مورد اینکه شرکت هم اکنون در کجا قرار دارد؟

– شناسایی و اولویت‌بندی فرصتها؟

– بهبود و اجرای عملیات بر اساس فرصتها؟

– ارزیابی و گزارش.

شرکتها با اجرای خودارزیابی به مزایایی دست پیدا می‌کنند که موجبات رشد، ترقی، توسعه و تکامل سازمان را فراهم می‌آورند، تعدادی از مزایای اجرای خودارزیابی عبارت است از:

– ارزیابی اهداف در مقابل معیارهای معتبر و قابل سنجش و تعیین و شناسایی میزان انحراف از اهداف؛

– شناسایی فرصتها و زمینه‌هایی که بهتر است روی آنها تمرکز شود؛

– شناسایی فرصتهایی برای ارتقای سهم بازار در مقابل نگرشهای کارایی درونی؛

– شناسایی فرصتها برای دستیابی به پیشرفت در سطوح عالی؛

– فراهم شدن فرصت مناسب برای سازمان برای مقایسه خودش با بهترینها و شناسایی نگرشهای کلاس جهانی؛

– فراهم شدن فرصت مناسب جهت یادگیری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ

- ال دفت، ریچارد، (۱۳۸۰) توری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، تهران، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، «تنگناهای کاربردی مدیریت کیفیت در بخش دولتی»، مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴، پاییز و زمستان، ص ۱۰ - ۱
- الوانی، سید مهدی و بهروز ریاحی (۱۳۸۲)، «سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، چاپ سوم.

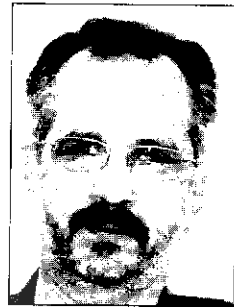
- دنهارت، رابرت بی (۱۳۸۰) «تئوریهای سازمان دولتی»، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار اشراقی، تهران، چاپ اول.
- مه پیکر، محمدرضا و راهله یاری (۱۳۸۲) «تعالی سازمانی و جوایز کیفیت MBNQA & EFQM»، نشر سنبله، چاپ اول.
- هیوز، آون، (۱۳۸۰) «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دیگران، انتشارات مروارید، تهران، چاپ سوم.
- Catherine L.Wang and Pervaiz K.Ahmed, (2001) "Energising the organization", *Measuring Business Excellence*, vol 5, Num 4.
- Domartin, A., "The excellence model" (2000), *Quality world*.
- Garol George & et al, (2003) "Implementing the EFQM excellence model: local authority", *Managerial Auditing Journal*, vol 18, (<http://www.EFQM.org>)
- Jacob K.Eskildsen & et al, (2001) "private versus public sector excellence", *The TQM Magazine*, vol 16, Num 1.
- Malcom Macpherson, (2001) "performance measurment in not-profit and public sector organizations", *Measuring Business Excellence*, vol 5, Num 2.
- Masoud A.Azhashemi, Samuel K.M. Ho, (1991) "Achieving service Excellence: a new Japanese approach versus the European framework", *managing service Quality*, vol 9, Num 1.
- Oakland J.S. and Oakland, S. (1998) "The links between people management, customer satisfaction and business results", *total quality mangement*, vol 1., Num 4/5.
- Rodney Mc Adam and Edel O'Neill, (1991) "Taking a critical perspective to the European Busiuss Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector", *Managing service Quality*, vol 9, Num 3.

- Saraiva P.M. and Darosa M.J.P., (2001) "An EFQM Model self-assessment project covering portuguese schools, proceedings of the world congress for total Quality Maneagment" vol 1.
- Vanper Wiele A. Williams A.R.T., Pale B.G., (2001) "Total Quality Management: is it a fad, fashion, or fit", *Quality Management Jouarnal*, vol 7, Num 2.



محمد جواد قربانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی از
دانشگاه تربیت مدرس، کارشناس
دفتر طرح و برنامه ریزی سازمان
مدیریت و برنامه ریزی کشور.



محمد نوری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی از
دانشگاه شهید بهشتی، معاون دفتر
طرح و برنامه سازمان مدیریت و
برنامه ریزی کشور.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پڙو، شڪاھ علوم انسانی و مطالعات فریبگی
پرتال جامع علوم انسانی