

پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی

حمیدرضا قربانزاده کریمی
حسن صراف جوشقانی

تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمانی و تعریف و اجرای برنامه بهبود به نحو بارزی میسر خواهد شد.

تعالی / حوزه‌های تعالی / معیار / مدل / وزارت بازرگانی

چکیده

نظام‌ها و مدل‌های ارزیابی و نظارتی در سازمان‌ها به منظور سنجش و تحلیل عملکرد و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب به کار می‌رود. بر این اساس در دهه‌های اخیر، مدل‌های تعالی سازمانی (همچون EFQM، دمنینگ، مالکوم بالدريج) مطرح گردید که قادرند در مقاطع زمانی مختلف، میزان موفقیت در برنامه‌های بهبود و همین‌طور فاصله کیفی با سازمان‌های متعالی را مشخص نمایند.

مقدمه

در دهه ۸۰ میلادی، مطرح شدن استانداردهای سری ISO9000 و مدیریت کیفیت جامع (TQM) [۱]، شیوه‌ها و نظام‌های کیفی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد. چرا که TQM روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان با محوریت کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان بود؛ اما عملاً هیچ سازمان یا مرجع رسمی صدور گواهینامه‌ای که قادر باشد استقرار و دستیابی به TQM را بر اساس استانداردهای بین‌المللی گواهی نموده و به رسمیت بشناسد نیز وجود نداشت. استانداردهای سری ISO9000 نیز نتوانست زیرمعیارهای یکسانی برای اندازه‌گیری و ارزیابی استقرار TQM ایجاد نماید.

این مقاله با توجه به اهمیت سرآمدی و اعتلای کیفی سازمان‌ها، ضرورت و نقش مدل EFQM در تعالی سازمان‌ها و بومی نمودن آنرا در داخل کشور، تشریح و نیز موانع پیاده‌سازی موثر در اجرای آنرا بیان می‌کند. در بخش اصلی مقاله براساس تجربیات موجود و نظر به مشکلات و کاستی‌های مدل‌های تعالی داخلی، متدولوژی طراحی و پیاده‌سازی نظام تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی معرفی و پیشنهاد شده است. به نظر می‌رسد با اجرای مناسب متدولوژی ارائه شده که به منظور برطرف نمودن موانع تعالی وزارت بازرگانی طراحی گردیده است؛ امکان ارائه

به همین خاطر تمامی اندیشمندان مدیریت به این اتفاق نظر رسیدند که با مدل و مکانیزم خاصی اصول و معیارهای اصلی TQM را اندازه‌گیری نمایند. بعد از ظهور موفقیت آمیز جایزه کیفیت دمنینگ [۲] در ژاپن که با هدف اولیه ترغیب و تشویق توسعه فعالیت‌های کنترل کیفیت در ژاپن بود با گسترش تمایل

شرکت‌های غیرژاپنی برای دریافت جایزه دمی‌نگ، محدوده اعطای جایزه به شرکت‌های خارجی نیز گسترش یافت. بعدها مدال جایزه کیفیت ژاپن نیز ایجاد شد که براساس دستیابی شرکت‌های به بهبودهای مهم در کاربرد کنترل کیفیت فراگیر پس از اخذ جایزه دمی‌نگ اعطا می‌شد. [۳]

بعد از مدال کیفیت ژاپن و جایزه دمی‌نگ، یکی از اولین گام‌ها در سال ۱۹۸۳ و در کانادا با طرح جایزه کیفیت و تعالی کانادا (CQBEA) [۴] برداشته شد. پس از آن در سال ۱۹۸۷ بعد از چندین سال کار مستمر، مدل کسب و کار جایزه ملی مالکوم بالدريج (MBNQA) [۵] در آمریکا مطرح شد که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. هدف جایزه بالدريج افزایش آگاهی‌ها درباره روش‌های مبتکرانه و انتشار و ترویج اطلاعات مربوط به نوآوری‌ها در زمینه تحقق و اعتلای سطح کیفیت بود. [۶]

به دنبال مدل بالدريج، مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) [۷] در سال ۱۹۹۱ ارائه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیر اروپایی (از جمله ایران در وزارت صنایع و وزارت دفاع و ...) از آن پیروی کردند.

اصول مدل تعالی EFQM پیوسته بر بهبود نتایج تمرکز دارد و هدف اصلی آن ایجاد شرایط و محیط کاری مناسب و ارائه خدمات بهتر به مشتریان از جنبه کیفیت محوری می‌باشد.

الگوی این مدل تا حد زیادی نشأت گرفته از جایزه دمی‌نگ ژاپن و مالکوم بالدريج آمریکا می‌باشد که با بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها در سازمان، علاوه بر بهبود کیفیت، در کلیه سطوح و نیز در بین دیگر سازمان‌های رقیب جهت رسیدن به جایزه، نوعی رقابت ایجاد می‌نماید.

بعد از خودارزیابی و دگرارزیابی که در چند مرحله انجام می‌شود سطوح مختلف تعالی شامل ((تعهد به تعالی، شناخته شدن برای تعالی، برگزیدگان اولیه، برگزیدگان جایزه مقدماتی، برنده نهایی)) در گروه‌های مختلف همچون: سازمان‌های بزرگ، بخش دولتی، سازمان‌های کوچک وابسته به سازمان‌های بزرگ، مؤسسات مستقل کوچک و متوسط مشخص شده که از طرف مقرر EFQM جوایز مورد نظر اهدا می‌شود. بنابراین به

سازمان‌هایی که نتایج مطلوبی در هر مرحله به دست آورده، اما به سطح لازم برای کسب جایزه نهایی نرسیده باشند؛ نیز هدایایی تقدیم می‌شود. [۸] و [۹]

در بین تمام مدل‌های تعالی، مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است و الگویی برای بسیاری کشورهای دیگر در طراحی جوایز کیفیت بوده است. از سویی تعدد کشورهای اروپایی که این مدل را پذیرفته‌اند و سازمان‌هایی که در شرایط مختلف اقتصادی و اجتماعی با بهره‌گیری از این مدل به موفقیت دست یافته‌اند، موجب می‌گردد که جذابیت این مدل برای الگو برداری توسط وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی بیشتر شود. [۱۰]

به‌طور کلی خلاصه مزایای استفاده از مدل‌های تعالی (مبتنی بر EFQM و الگوهای مشابه همچون مدل CAP) [۱۱] به شرح زیر است:

۱. به نتایج کسب شده توسط سازمان کاربر توجه ویژه‌ای می‌شود.
۲. ارزیابی‌ها مبتنی بر واقعیات می‌شود.
۳. مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور مد نظر قرار می‌گیرد.
۴. نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود با استفاده از این مدل، قابل شناسایی می‌شود.
۵. زبان مشترک مدیریت و کارکنان و همچنین بخش صف و ستاد فراهم می‌شود.
۶. تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با به‌کارگیری ابزار الگوبرداری صحیح صورت می‌گیرد.
۷. محرکی برای یادگیری‌های فردی و سازمانی مهیا می‌شود.
۸. تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان در مقایسه با الگوی برتر مهیا می‌شود.
۹. طرح‌های بهبود در چارچوبی یکپارچه ساماندهی می‌شود.

پیش از پرداختن به مراحل بعدی مقاله، به تجربه ثابت شده است تا زمانیکه مفهوم عینی کلمات و نشان‌های سازمانی به شکل مشترک درنیامده باشد انتقال معنا به‌درستی انجام نشده و

وحدت معنی ایجاد نمی‌شود. براین اساس ابتدا واژگان و اصطلاحات مبحث (تعالی سازمانی) به شرح زیر تعریف می‌شود.

الف - تعالی

مدیریت ممتاز و برجسته سازمان و دستیابی به نتایج مبتنی بر مفاهیم بنیادینی نظیر: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، مشارکت کارکنان، نوآوری و بهبود مستمر، شراکت‌هایی با منافع دو سویه و مسئولیت اجتماعی سازمان. [۹]

ب - حوزه‌های تعالی

زمینه‌های فراگیر که به منظور ارزیابی پیشرفت تعالی سازمان‌ها توسط مراجع ذیصلاح انتخاب گردیده است. این زمینه‌ها شامل (رهبری و فرهنگ سازمانی، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، منابع و زنجیره تامین، فرآیندها، نظر مشتریان، نظر کارکنان، نظر جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) می‌باشد که هر یک مشتمل بر معیارهای مرتبط است. [۸]

ج - معیار

هر یک از حوزه‌های تعالی در قالب چند معیار مشخص، بیان می‌شود. به‌عنوان مثال حوزه رهبری و فرهنگ سازمانی (حوزه یک) با معیارهای پنج‌گانه زیر که حاوی معیارهای لازم برای رهبران متعالی است تشریح می‌گردد: [۸]

۱. رهبران، ماموریت، آرمان، ارزشها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.
۲. رهبران برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت می‌کنند.
۳. رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.
۴. رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.
۵. رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌کنند.

ضمناً هر یک از معیارها با زیرمعیارها (نکات کلیدی) شناسایی و امتیازدهی می‌شود.

د - زیرمعیارها

هر یک از معیارها در قالب چند خط راهنمای مشخص، شناسایی و امتیازدهی می‌شود. به‌عنوان مثال معیار (۱) شامل زیرمعیارهای زیر است: [۹]

- تعیین و تدوین ماموریت و آرمان سازمان.
- تعیین، توسعه و الگوسازی اخلاق و ارزش‌هایی که تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی هستند.
- بازنگری و افزایش اثر بخشی رهبری و عمل بر اساس نیازهای آینده رهبری.
- حضور شخصی و فعال رهبران در فعالیتهای بهبود.
- ایجاد انگیزه و تشویق، توان افزایشی، خلاقیت و نوآوری از طریق تغییر ساختار سازمانی، به‌کارگیری یافته‌ها و بهبود فعالیتهای.
- تشویق، حمایت و اجرا بر اساس یافته‌های حاصل از فعالیتهای آموزشی و یادگیری.
- اولویت دادن به فعالیتهای بهبود.
- ایجاد انگیزه و تشویق به توسعه همکاری‌های درون سازمانی.

ه - رهبران

افرادی که در یک سازمان هماهنگ‌کننده بوده و بین انتظارات و علایق تمام کسانی که در سازمان هستند توازن برقرار می‌کنند. رهبران شامل اعضای تیم مدیریت اجرایی سازمان دیگر مدیران و کسانی هستند که رهبری تیم‌ها یا نقشی را بر عهده دارند که موضوع آن رهبری افراد است.

و - کارکنان (منابع انسانی)

تمامی افراد که در استخدام سازمان هستند اعم از تمام وقت یا پاره وقت، موقتی و کارکنان قراردادی. [۸]

ز - فرآیند

دنباله‌ای از فعالیت‌ها که در آن با به‌دست آوردن خروجی‌های مطلوب از تعدادی ورودی ایجاد ارزش می‌کند. [۸]

ح- ذی نفعان

۲. عدم تعیین اوزان واقعی زیرمعیارهای تعالی سازمانی در وزارت.

۳. عدم امکان نظرسنجی کامل و حتی نظرسنجی نمونه‌ای [۱۲] به شکل علمی در بسیاری از دستگاه‌ها در حین عملیات ارزیابی.

۴. عدم انتخاب روش خودارزیابی مناسب از میان روش‌های موجود یا عدم استفاده از الگوهای ابتکاری ارزیابی.

۵. عدم ارتباط گذاری منطقی (عارضه‌ها در حوزه نتایج با علل در حوزه تواناسازی) جهت تعیین برنامه بهبود.

تمام کسانی که منافعی در سازمان، فعالیت‌های سازمان یا دست آوردهای آن دارند. ذینفعان شامل مشتریان، شرکا، کارکنان، سهام داران، مالکان، دولت و مجامع قانون گذاری هستند. [۹]

۱. هدف تعالی در وزارت بازرگانی

هدف کلی این طرح را می‌توان در طراحی مدل جامع ارزیابی وزارت بازرگانی، به منظور حرکت در مسیر تعالی سازمانی خلاصه نمود؛ که اهداف اجرایی آن به شرح زیر است:

۱. تعریف و تدوین حوزه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی.

۲. تعیین اوزان زیرمعیارهای تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی.

۳. طراحی یک مدل ارزیابی جامع و یکپارچه به منظور ارائه تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان‌های وابسته به وزارت.

۴. امکان برقراری مکانیزم‌های تشویقی در وزارت همچون جایزه ملی تعالی بازرگانی.

به‌طور کلی با استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در دستگاه‌های مشابه، همچون وزارت بازرگانی امکان سنجش میزان موفقیت سازمان‌های تابعه و بهبود عملکردها آن‌ها میسر می‌گردد. به عبارتی با به‌کارگیری این مدل سازمان‌ها می‌توانند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه بهترین آن‌ها مقایسه کنند.

۲. پیش‌بینی موانع اجرای موثر مدل‌های تعالی

موانع اجرای موفق مدل‌های تعالی در وزارت بازرگانی را به‌طور کلی می‌توان در دو بخش فنی - دانشی، سیستمی - سازمانی خلاصه نمود:

۲-۱. موانع فنی - دانشی

۱. عدم شناخت و تدوین مناسب حوزه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای تعالی سازمانی.

۲-۲. موانع سیستمی - سازمانی

۱. مشکلات فرهنگی - جامعه شناختی [۱۳]

۲. عدم انطباق کامل برخی از معیارهای مدل تعالی با شرایط و ساختار توابع و سازمان‌ها.

۳. عدم امکان ارزیابی دقیق وضعیت صنایع و توابع با توجه به نبودن شواهد و مستندات معتبر.

۴. عدم امکان حدگذاری دقیق برخی از حوزه‌ها با توجه به عدم اطمینان در صحت مستندات پیشین و الگوهای منتخب.

۵. مشکلات پیاده‌سازی استانداردهای سری ISO و بازدهی کم و ناموثر آن‌ها.

با توجه به موانع فوق [۱۴] به نظر می‌رسد؛ بازنگری نظام تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی، به منظور ارائه تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان‌ها ضروری باشد.

۳. متدولوژی طراحی نظام تعالی سازمانی در

وزارت بازرگانی

جهت غلبه بر موانع اجرای موثر مدل‌های تعالی، لازم است در اولین گام در سطح ملی با بومی سازی افزون‌تر مدل‌های تعالی و جرح و تعدیل برخی از زیر معیارهای آن، روند اجرای مدل را تسهیل نمود. در سطح سیستمی - سازمانی نیز با توجه بیشتر به هر یک از مراحل ارزیابی، شواهد و مستندات معتبر دستگاه را جمع آوری و براساس آن عملیات ارزیابی را با الگوبرداری از شرکت‌های موفق و یا به طرق ابتکاری طی

چندین مرحله انجام داد.

جهت انجام این پروژه که خروجی آن، باز طراحی مدل تعالی سازمانی (در وزارت خانه یا دستگاه مربوطه) می باشد؛ می توان ارکان اجرایی و ساختار زیر را پیشنهاد داد:

- شورای راهبری تعالی سازمانی

- کمیته خبرگی

۱. شورای راهبری تعالی سازمانی (پیش از شروع تا پایان طرح) در راستای تدوین محورهای کلی نظام تعالی، راهبری و هدایت کلان فاز طراحی (با تصویب هر یک از گام های پروژه) و همچنین جهت کنترل و نظارت بر اجرای نظام در سطح عالی وزارتخانه تشکیل می شود.

۲. کمیته خبرگی نیز به منظور طراحی مصاحبه ها، پرسشنامه ها، جلسات گروهی و اخذ نظرات خبرگان به بررسی، تحلیل و جمع بندی نظرات اخذ شده، توسط سازمان مجری (به منظور تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای زیر معیارها و همچنین اوزان نهایی مدل تعالی و ارائه گزارش به شورای تعالی) پیش بینی شده است.

بعد از انتصاب اعضای شورای راهبری تعالی و تشکیل کمیته های خبرگی، متدولوژی ساختاری زیر در دو فاز «باز طراحی» و «پیاده سازی و اجرا» جهت مهندسی دوباره (بهبود و حتی طراحی مجدد و دگرگون سازی) [۱۵] مدل تعالی سازمانی در سطح سازمان مرجع (مثلا وزارت دفاع، وزارت صنایع، بازرگانی و ...) به شرح زیر ارائه می شود:

الف - فاز باز طراحی [۱۶]

گام اول: استخراج و بازبینی زیرمعیارهای تعالی سازمانی وزارت بازرگانی.

گام دوم: غربال سازی زیرمعیارهای تعالی سازمانی وزارت براساس قضاوت خبرگان.

گام سوم: تعیین اوزان نهایی زیرمعیارهای مدل تعالی.

گام چهارم: ارائه مدل ارتباطی ((عارضه ها در حوزه نتایج با علل در حوزه تواناسازی)) جهت برنامه بهبود.

ب - فاز پیاده سازی و اجرا

گام پنجم: پیاده سازی مقدماتی مدل تعالی بومی.

گام ششم: ارائه برنامه اجرایی (نقشه راه) جهت استقرار و بهبود نظام تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی.

۱-۳. استخراج و بازبینی زیرمعیارهای تعالی سازمانی

وزارت بازرگانی

جهت استخراج یا بازبینی زیرمعیارهای کلیدی تعالی در محدوده هر یک از معیارهای مدل EFQM، لازم است مطالعات و تحقیقات جامع مجددی (توسط تیم اجرایی کمیته خبرگی) به شرح زیر انجام شود:

- بررسی معیارها و زیرمعیارهای مدل های تعالی مطرح در کشورهای پیشرو و همتراز (بخصوص مدل DEMING و MBNQA).

- بررسی نظرات و نیازهای ذینفعان طرح از طریق انجام مصاحبه، برگزاری جلسات مشترک و یا با استفاده از پرسشنامه.

- بررسی مبانی قانونی ارزیابی عملکرد در ج.ا.ایران (همانند تصویب نامه هیات وزیران به شماره ۴۴۶۴۲/ت ۲۷۷۰۱ مورخ ۸۱/۱۰/۲۸).

- بررسی تجربه سازمان های داخلی در زمینه مدل های تعالی سازمانی (بخش صنعت و معدن، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، دفاع و ...).

- بررسی تجربیات گذشته داخلی در خصوص جوایز (همچون جایزه تعالی ودجا، جایزه بهره وری و تعالی سازمانی و ...).

- بررسی تجربه دیگر کشورها در زمینه مدل های تعالی سازمانی.

- گردآوری و دسته بندی اولیه معیارها و زیرمعیارهای کلیدی مدل تعالی سازمانی.

در این مرحله با همکاری صاحب نظران از طریق انجام مصاحبه و یا استفاده از پرسشنامه، ابزارهای الکترونیکی و سایت، تمامی زیرمعیارهای قابل تصور در محدوده هر یک از معیارهای مدل EFQM، شناسایی شده و بدون در نظر گرفتن میزان اهمیت آنها گردآوری می شود. در این گام همچنین لازم است با پیش

اولیه، زیرمعیارهای تکراری حذف، زیرمعیارهای قابل تفکیک و قابل تجمیع شناسایی و اصلاح شود. اما جهت انجام مطالعات کارشناسی دقیق‌تر نیز بایستی پاره‌ای از زیرمعیارهای کم‌تاثیر و بی‌تاثیر حذف شود که این امر در گام‌های بعد حاصل خواهد شد.

۲-۳. غربال‌سازی زیرمعیارهای تعالی سازمانی وزارت براساس قضاوت خبرگان

جهت حذف زیرمعیارهای کم‌تأثیر گذشته، استفاده از روش دلفی (مبتنی بر نظرات خبرگان) پیشنهاد می‌شود [۱۷] به این منظور لازم است ابتدا، فهرست کاملی از خبرگان در بخش‌های مختلف تهیه شود تا بعد از تعیین، امکان تشکیل جلسات دلفی میسر شود. مثلاً چنانچه تعالی سازمانی در وزارت بازرگانی مطرح باشد؛ خبرگان در حوزه ماموریتی و اجرایی (در معاونت، توابع، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته) و یا در حوزه تفکیک دانشی موضوع (یعنی در بازرگانی داخلی، بازرگانی خارجی، حقوق بازرگانی، بازاریابی و تحقیقات بازار، تجارت الکترونیکی و ...) توسط کمیته خبرگی (که دانش و تجربه کافی در مدل‌های تعالی دارد) با توجه به شاخص‌هایی چون سوابق علمی و مسولیتی، نامزد و انتخاب می‌شوند.

در این گام مراحل ذیل جهت به‌دست آوردن زیرمعیارهای نهایی طی می‌شود. به این ترتیب که خبرگان به هر یک از زیرمعیارهای موجود (که از گام قبل به‌دست آمده است) براساس مراحل زیر و با توجه به اهمیت آن در انتخاب فرصت‌ها و چالش‌ها، امتیازی بین یک تا ۹ اختصاص می‌دهند.

مرحله یک (جمع‌آوری از خبرگان و متخصصان به منظور تشکیل جلسات گروه دلفی انتخاب می‌شوند.

مرحله دوم به هر یک از اعضای گروه دلفی (خبرگان) به‌طور جداگانه پرسشنامه‌ای دربرگیرنده زیرمعیارهای به‌دست آمده در گام دوم با روایی و اعتبار تأیید شده داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود به هر یک از زیرمعیارها نمره‌ای از یک تا ۹ اختصاص دهند.

مرحله سوم پاسخ‌های اعضای گروه جمع‌آوری و سپس میانه هر زیرمعیار از کلیه پرسشنامه‌ها محاسبه شده و آن دسته

زیرمعیارهایی که میانه اعداد تخصیص یافته به آن، از میانه میانه کل زیرمعیارها کمتر باشد به‌عنوان زیرمعیارهای کم‌اهمیت حذف و در نتیجه تعدادی زیرمعیار جهت ادامه فرآیند دلفی باقی می‌ماند، به این ترتیب تعداد زیرمعیارها حدوداً به نصف تقلیل می‌یابد.

مرحله چهارم (پرسشنامه‌ای حاوی زیرمعیارهای به‌دست آمده از گام قبل، به‌طور جداگانه به اعضای گروه داده می‌شود و درخواست می‌گردد مجدداً به هر یک از زیرمعیارهای کاهش یافته، نمره‌ای از یک تا ۹ بدهند.

مرحله پنجم (پاسخنامه‌ها جمع‌آوری شده و برای هر زیرمعیار مطابق مرحله دوم میانه‌گیری و زیرمعیارهایی که بیشتر از میانه میانه کل زیرمعیارها باشند به‌عنوان زیرمعیارهای نهایی موثر بر تعالی وزارت شناخته می‌شوند.

برخی از زیرمعیارهای نهایی نیز ممکن است به‌عنوان زیرمعیار یک معیار اصلی با یکدیگر تلفیق شوند که این امر توسط دبیر کمیته خبرگی انجام می‌شود و یا می‌توان آن را از طریق اضافه کردن یک مرحله به فرآیند فوق از طریق یک پرسش‌نامه جدید به اجماع گروهی گذاشت. (مسئولیت انجام این گام به عهده کمیته خبرگی می‌باشد)

۳-۳. تعیین اوزان نهایی زیرمعیارهای مدل تعالی

در گام پیشین زیرمعیارهای هر یک از معیارها شناسایی شدند؛ لکن به‌دلیل یکسان نبودن تاثیر زیرمعیارها در تامین وزن کلی هر معیار و همین‌طور جهت ارزیابی مجدد صحت وزن زیرمعیارهایی که در گذشته استفاده می‌شده است؛ بایستی وزن نسبی آن‌ها مشخص شود. با توجه به چارچوب‌های مساله و لزوم تسریع در اخذ نتایج، استفاده از «تابع انتخاب دسته جمعی بردار ویژه» به‌شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

این شیوه یکی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی است در این روش از خبره خواسته می‌شود؛ ارجحیت یک زیرمعیار نسبت به زیرمعیار دیگر را تعیین نماید. به این ترتیب زیرمعیارها بنا به امتیازی که از مجموع نظرات خبرگان دریافت می‌کنند در مقابل زیرمعیارهای دیگر وزن دهی می‌شوند.

زیرمعیارهای حاصله ابتدا نرمالایز شده و سپس در وزن استاندارد معیار منتهی به آن ضرب می‌شود. در این مرحله با توجه به وزن حوزه‌ها و معیارها، اوزان نهایی زیرمعیارها و به عبارت دیگر امتیازات مدل در سطوح کارکردی مشخص می‌شود.

مرحله پنجم) ارائه ساختار مدل تعالی وزارت که حاوی وزن معیارها، زیرمعیارها و نحوه ارتباط درختی می‌باشد. (مسئولیت انجام این گام نیز به عهده کمیته خبرگی می‌باشد) [۱۸]

۳-۴. ارائه مدل ارتباطی عارضه‌ها در حوزه نتایج با

علل در حوزه تواناسازی جهت تعیین برنامه بهبود
بعد از مشخص شدن وزن معیارها، زیرمعیارها و نحوه ارتباط درختی آنها، لازم است نحوه ارتباط نقاط قوت و قابل بهبود (یعنی علل) در حوزه تواناسازی و نقاط قوت و قابل بهبود (یعنی عارضه‌ها) در حوزه نتایج مدل، برای تعیین میزان تاثیرگذاری هر یک از عوارض در کسر امتیاز حوزه نتایج، ماتریس امتیازات عارضه - معیار (حوزه نتایج) تعیین شود. (مسئولیت انجام این گام نیز به عهده کمیته خبرگی می‌باشد)

مرحله اول: تشکیل ماتریس امتیازات عارضه - معیار

معیار در حوزه نتایج: M_j
نقاط قوت و قابل بهبود (عارضه‌ها): P_i

	نظر مشتریان	نظر کارکنان	نظر جامعه	نتایج ارزیابی عملکرد				
معیارهای کلیدی عملکرد								
دستاوردهای کلیدی عملکرد								
عملکردی نتایج جامعه								
براداشتی نتایج جامعه								
عملکردی نتایج جامعه								
براداشتی نتایج کارکنان								
عملکردی نتایج مشتریان								
براداشتی نتایج مشتریان								
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8

$$R = \begin{matrix} P_1 \\ P_2 \\ P_3 \\ \dots \\ P_i \\ \dots \\ P_n \end{matrix} \begin{bmatrix} r_{11} & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & r_{18} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & r_{i4} & \dots & \dots & \dots & r_{i8} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ N \geq 5 & P_n & r_{n1} & \dots & \dots & \dots & \dots & r_{n8} \end{bmatrix}$$

در این روش مقیاسات زوجی زیرمعیارها در بین N رای دهنده انجام می‌شود که نهایتاً از طریق محاسبه اوزان بردار ویژه بر اساس تعداد رای دهندگانی که زیرمعیار X_i را بر X_j ترجیح می‌دهند، اوزان نسبی زیرمعیارها در طبقات و رده‌های مختلف تعیین می‌شود.

N_{ij} : تعداد رای دهندگانی که X_i را بر X_j ترجیح دهند.

N_{ji} : تعداد رای دهندگانی که X_j را بر X_i ترجیح دهند.

d_{ij} : ارائه‌های ماتریس مقیاسات زوجی D

W_i : وزن زیرمعیار i

$$d_{ij} = N_{ij} / N_{ji} = W_i / W_j$$

مطابق روش بردار ویژه: از ماتریس مقیاسات زوجی ترانهاده ماتریس و آنگاه ماتریس وارون محاسبه شده و آنگاه بردار ویژه ماتریس تعاملات زوجی محاسبه می‌شود، به این ترتیب وزن گزینه‌ها برابر با مقادیر متناظر بردار ویژه خواهد بود.

خلاصه مراحل این گام به شرح زیر است:

مرحله یک) به هریک از اعضای گروه دلفی پرسشنامه مقیاسات زوجی حاوی زیرمعیارهای نهایی به دست آمده از گام قبل داده شده و درخواست می‌گردد باتوجه به اهمیت زیرمعیار نسبت به یکدیگر در تعالی بخش‌های بازرگانی نظرات خود را به صورت وصفی (بلی / خیر) تخصیص دهند.

مرحله دوم) پاسخ‌های دریافتی شامل نظرات وصفی افراد، جمع‌بندی شده و جهت به دست آوردن اوزان زیرمعیارهای اصلی از تکنیک بردار ویژه استفاده می‌گردد.

مرحله سوم) فرآیند مرحله اول و مرحله دوم در سطوح بعدی مدل نیز اجرا می‌شود تا اوزان زیرمعیارهای هر معیار نیز به دست آید.

فرآیند بردار ویژه در بسیاری از جهات مشابه روش AHP می‌باشد با این تفاوت که در مقیاسات زوجی، به جای توافق گروهی و ارائه ارجحیت در فاصله نقطه‌ای ۹ تا ۱/۹، خبرگان تنها نظرات خود را به صورت وصفی (بلی / خیر) اعلام می‌نمایند. این ابتکار برخی از عیوب AHP را برطرف نموده است.

مرحله چهارم) به منظور تعیین اوزان نهایی زیرمعیارها، با توجه به بهره‌برداری از اوزان استاندارد معیارهای مدل EFQM، وزن

$$\begin{aligned}
 \max M_1 &\leq 150 \\
 \max M_2 &\leq 50 \\
 \max M_3 &\leq 67.5 \\
 \max M_4 &\leq 22.5 \\
 \max M_5 &\leq 15 \\
 \max M_6 &\leq 45 \\
 \max M_7 &\leq 75 \\
 \max M_8 &\leq 75
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

وزن نرمالایز معیارهای مزبور به قرار زیر محاسبه می‌شود.

W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	وزن معیارها در حوزه نتایج مدل EFQM
0.15	0.15	0.09	0.03	0.044	0.135	0.1	0.03	$W_j = \frac{w_j}{\sum_{j=1}^8 w_j}$

با توجه به آنکه مبادله بین معیارهای مدل EFQM (یا سایر مدل‌های تعالی) مجاز می‌باشد؛ امکان استفاده از مدل‌های جبرانی برای تعیین وزن عارضه‌های حوزه نتایج میسر است. در این مقاله با توجه به آنکه در مدل بومی شده EFQM (در گام قبل) تصریح می‌گردد مطلوبیت کلی معیارها قابل تفکیک به مطلوبیت هر یک از معیارها در حوزه‌های دیگر است؛ از مدل‌های جمع‌پذیری با فرض ثبات نرخ تبادل تاثیرات متقابل میان معیارها استفاده می‌شود که از بین روش‌های موجود، روش ساده وزین (SAW) [۱۸] مناسب تشخیص داده و انتخاب گردید.

در ادامه با مفروض بودن بردار W (یعنی وزن معیارها در حوزه نتایج مدل) وزن عارضه‌ها به صورت ذیل محاسبه می‌شود.

$$\vec{p} = \left\{ p_i \mid \sum_{j=1}^n r_{ij} \times W_j \right\}$$

در انتها با نرمالایز کردن محتوی بردار P ، W_p که معرف بردار نرمالایز عارضه‌های حوزه نتایج می‌باشد؛ به دست می‌آید. [۹ و ۱۰]

$$W_p = (W_{p1} \quad \dots \quad W_{pn})$$

مرحله سوم: تشکیل ماتریس علل - عارضه

به منظور مقایسه عارضه‌های حوزه نتایج (که در مرحله قبل محاسبه گردید) با علل حاصل از حوزه تواناسازی، لازم است

در روش‌ها و رهیافت‌های ارزیابی مدل EFQM و یا مدل‌های DEMING و MBNQA غالباً اشاره به روش مشخصی جهت تعیین امتیاز عارضه‌ها در حوزه‌های مختلف نتایج (نظر مشتریان، نظر کارکنان، نظر جامعه، ارزیابی عملکرد) نشده است. از این روی بهتر است جهت تعیین ارائه‌های ماتریس، عارضه‌های به دست آمده در مقایسه با مولفه‌های حوزه نتایج ارزش گذاری شود. بنابراین به هر یک از اعضای کمیته خبرگی پرسشنامه‌ای داده می‌شود و درخواست می‌گردد ارائه‌های ماتریس را در طیف پنج‌گانه شامل:

(خیلی زیاد، زیاد متوسط) به عنوان نقاط قوت و (کم، خیلی کم) به عنوان نقاط قابل بهبود ارزش گذاری و مشخص نمایند. بعد از جمع‌بندی نظرات همه اعضای گروه، واژه‌های زبانی جمع‌آوری شده (در طیف پنج‌گانه فوق) براساس نمودار تبدیلی ((واژه - فازی)) به اعداد فازی و اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند.

مرحله دوم: تعیین وزن نرمالایز عارضه‌ها در حوزه نتایج

برای تعیین وزن نرمالایز عارضه‌ها در حوزه نتایج، لازم است ابتدا اهمیت نسبی معیارهای موجود در حوزه نتایج (یعنی P_i) با توجه به محدوده امتیازی حوزه نتایج در مقایسه با یکدیگر محاسبه شود. به طوری که مجموع معیارها برابر با واحد (نرمالایز) شده به این طریق اهمیت نسبی درجه ارجحیت هر معیار، نسبت به بقیه معیارها سنجیده می‌شود.

با توجه به فرضیات مدل با استفاده از فرمول ذیل معیارها تنها به صورت نرمالایز شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

$$W_j = \frac{w_j}{\sum_{j=1}^8 w_j}
 \tag{1}$$

با استفاده از فرمول (۱) و با در نظر گرفتن محدوده امتیازی حوزه نتایج (مثلاً در مدل EFQM)

بعد از جمع‌بندی نظرات همه اعضای گروه، واژه‌های زبانی توافق‌شده براساس نمودار تبدیلی (واژه‌فازی) به اعداد فازی و اعداد فازی به اعداد قطعی معادل تبدیل می‌شود تا ارتباط بین علل و عارضه مشخص شود.

مرحله چهارم: تعیین وزن نرمالایز تکمیلی در حوزه تواناسازی

جهت تعیین وزن نرمالایز علل در حوزه تواناسازی با توجه به آنکه می‌خواهیم عارضه‌های سازمانی به‌دست آمده از مدل تعالی بومی شده را به علل آن مرتبط نمائیم استفاده از مدل‌های جبرانی، همانند مرحله ۳-۴ مناسب به نظر می‌رسد. با فرض ثبات نرخ تبادل تاثیرات متقابل میان معیارها (هریک از عارضه‌های حوزه نتایج) استفاده از روش مجموع ساده وزین (SAW) با توجه به سهولت کاربری و ایجاد فهم مشترک نسبت به نتایج در بین همه کاربران مدل‌های تعالی، خواهد توانست وزن نرمالایز علل در حوزه تواناسازی سازمان را مشخص نماید.

$$\vec{q} = \left\{ q_k \mid \sum_{i=1}^n r_{ki} \times Wp_j \right\}$$

در ادامه بعد از نرمالایز کردن \vec{q} ، بردار $W_q = (W_{q1} \dots W_{qn})$ به‌عنوان بردار نرمالایز علل به‌دست می‌آید. اما برای واقعی کردن مقادیر بردار \vec{q} در چارچوب مدل بومی شده (یا مدل استاندارد EFQM) با استفاده از امتیاز استاندارد علل در حوزه تواناسازی که به شرح جدول زیر می‌باشد؛ با استفاده از فرمول‌های ذیل، امتیاز علل پیدایش عارضه‌های سازمانی (۱) و بردار نرمالایز تکمیلی علل پیدایش عارضه‌های سازمانی (۲) در حوزه تواناسازی به شرح زیر به‌دست می‌آید؛ تا تعریف و اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود امکان‌پذیر شود. [۳ و ۱۳]

امتیاز معیارهای مدل در حوزه تواناسازی	رهبری	خط‌مشی و استراتژی	منابع انسانی	شراکت‌ها و منابع	فرآیندها
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q	۱۰۰	۸۰	۹۰	۹۰	۱۴۰

ماتریس علل - عارضه (qp) را در سطح معیار یا زیرمعیار تشکیل داد. (در سطح معیار q_1 تا q_5 در سطح زیر معیار q_1 تا q_{25}) با توجه به اینکه هدف تعیین اولویت وزنی علل در حوزه تواناسازی می‌باشد با مدلسازی انجام شده وزن و اهمیت هر یک از علل (q_i) با در نظر گرفتن عارضه‌های آن به‌دست می‌آید.

جهت تعیین ارائه‌های ماتریس علل - عارضه به هریک از اعضای کمیته خبرگی، پرسشنامه‌ای داده شده و درخواست می‌گردد ارائه‌های ماتریس را در طیف پنج‌گانه زیر:

- وجود علل جامع (ارتباط خیلی زیاد).
- وجود علل روشن (ارتباط زیاد).
- وجود علل (ارتباط متوسط).
- وجود علل اندک (ارتباط کم).
- علل بسیار کم (ارتباط خیلی کم)، تکمیل نمایند.

عارضه‌ها (حوزه نتایج)	P1	P2	.	pi	.	Pn
علل (حوزه توانمندسازی)	q1	زیاد			L1i	L1n
	q2	خیلی زیاد				
	.					
	qk				Lki	Lkn
	.					
	qm	Lm1			Lmi	Lmn

$$I) Q_k^* = \{q_k | \bar{q}_k \times Q_k\}$$

$$II) \bar{q}_k^* = \frac{(Q_k \max - Q_k^*)}{\sum_{k=1}^m (Q_k \max - Q_k^*)}$$

بردار حاصل \bar{q}_k^* معرف درجه اهمیت (یا وزن) هر یک از علل پیدایش عارضه‌های سازمانی می‌باشد که مبنای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود در سازمان می‌باشد.

۳-۵. پیاده‌سازی مقدماتی مدل تعالی بومی

بعد از طی شدن فاز باز طراحی و ارائه ساختار مدل تعالی بومی وزارت که حاوی وزن معیارها، زیرمعیارها و نحوه ارتباط سیستمی علل و عارضه‌های مدل می‌باشد؛ لازم است جهت پیاده‌سازی مدل، روش و متد ارزیابی توسط کمیته خبرگی تعیین شده تا بعد از تصویب در شورای راهبری تعالی، امکان استقرار مقدماتی نظام تعالی سازمانی میسر شود. در این گام مراحل زیر پیش‌بینی می‌شود:

- تعیین منطق امتیازدهی و نحوه ارزیابی.
- طراحی مجدد مکانیزم تحلیل و امتیازدهی معیارهای حوزه‌های نتایج (برای کارکنان، برای مشتریان، برای جامعه، جهت نتایج کلیدی عملکرد).
- طراحی مجدد مکانیزم تحلیل و امتیازدهی معیارهای حوزه توانمندساز (رهبری و فرهنگ سازمانی، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، منابع و زنجیره تامین، فرآیندها، ساختار و سیستم).
- تدوین راهکارهای پیشنهادی و برنامه‌های بهبود (Action Plan) مرتبط به مدل تعالی در وزارت با توجه به مکانیزم ارتباطی میان علت‌ها (عارضه‌های حوزه توانمندساز) و معلول‌ها (حوزه نتایج). با اولویت بندی علل پیدایش عارضه‌های سازمانی (که ارتباط بین توانمندی‌های موجود و نتایج حاصل را برقرار می‌کند) امکان تعریف و اولویت بندی پروژه‌های بهبود میسر می‌شود. در تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود تشکیل ستاد تعالی سازمانی و کمیته‌های بهبود موجب تعهد و مشارکت همگانی کلیه مدیران و کارکنان شرکت در

سطوح مختلف می‌شود. شورای راهبری تعالی می‌تواند با تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری برنامه‌های بهبود سازمان، پروژه‌های بهبود تعیین و اولویت بندی شود. تبعاً در هر یک از پروژه‌های بهبود بعد از طراحی، تقدم و تاخر فعالیت‌ها، زمانبندی آن‌ها، چگونگی انجام پروژه، انتخاب مجری و ناظر پروژه، نیازها و غیره کاملاً مشخص می‌شود تا نقاط قوت سازمانی تثبیت و نقاط قابل بهبود در حوزه تواناسازی و نتایج به شکل واقعی، سیستماتیک و یکپارچه بهبود یابد.

- بازبینی و طراحی مدل اجرایی تعالی وزارت (از جمله تدوین یا بازنگری: نظام نامه، آیین نامه، دستورالعمل اجرایی، فرم و چک لیست و ... مورد نیاز).
- اجرای مقدماتی و پایلوت مدل تعالی بهبودیافته و دریافت بازخوردهای لازم (توسط کمیته خبرگی سازمان مجری).

۳-۶. ارائه برنامه اجرایی (نقشه راه) جهت استقرار و بهبود نظام تعالی سازمانی در وزارت

- بعد از بازطراحی مدل تعالی وزارت و بازنگری نظام نامه و مستندات اجرایی آن جهت استقرار و اجرا، لازم است فعالیت‌های اجرایی متعددی پیش‌بینی شود تا نظام بهبودیافته تعالی سازمانی به شرح زیر اجرا و تثبیت شود.
- تثبیت یا بازنگری سطوح تعالی، ارکان و ساختار اجرایی جایزه ملی تعالی در وزارت.
 - تعیین یا بازنگری ساختار و فرآیند مطلوب جهت تصویب و ابلاغ مدل تعالی وزارت در مجاری قانونی آن.
 - معرفی و ارائه زیرساخت‌های نرم افزاری، سخت افزاری و مغزافزاری لازم جهت استقرار مدل تعالی وزارت.
 - ارائه چارچوب کلی (template) نقشه نوین نظام تعالی وزارت.
 - آموزش و فرهنگ سازی در معاونت‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و توابع وزارت.
 - زمان بندی انجام طرح و فعالیت‌های لازم به همراه نحوه تخصیص منابع مورد نیاز.

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

۱- با توجه به دغدغه مسئولان وزارت بازرگانی جهت دستیابی به تعالی و سرآمدی سازمانی، تحقیقات بیشتر در استفاده از مدل‌های مزبور، سودمند بوده و تصویری واقعی از فعالیت‌های آتی تعالی بازرگانی را نشان می‌دهد. از طرفی بسیاری از حوزه‌های مطرح همچون استفاده بهینه از بودجه و امکانات، خردگرایی و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده که در انتظارات مدیران عالی بیان شده است؛ در صورت تحقیقات جامع و بومی‌سازی، به‌طور مشخصی در مدل‌های تعالی، قابل اعمال و بهره‌برداری می‌باشد.

۲- جهت بومی‌سازی مناسب مدل‌های داخلی، نیز مدل‌های تعالی (در وزارت صنایع و معادن، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، وزارت دفاع و سایر بخش‌های کشور) قابل بهبود و توسعه بوده که این موضوع در صورت الگوبرداری مناسب، سرعت تحقق تعالی را در وزارت بازرگانی افزایش می‌دهد.

۳- با طراحی و اجرای مناسب مدل‌های تعالی و اولویت‌بندی علل پیدایش عارضه‌ها در سطح وزارت، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت و سالانه و تخصیص مناسب منابع در معاونت‌های مرتبط میسر می‌شود؛ از این روی لازم است حضور تاثیرگذار مسئولان این معاونت‌ها در اعضای کلیدی شورای راهبری تعالی سازمانی وزارت بازرگانی، تضمین گردد.

۴- تشکیل شورای راهبری تعالی سازمانی وزارت بازرگانی با همکاری واحدهای مرتبط، از جمله موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، دفتر ارزیابی عملکرد و مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت تشکیل گردیده و نسبت به هدایت و بومی‌سازی مدل EFQM براساس متد گفته شده اقدامات لازم صورت گیرد.

۵- پیشنهاد می‌شود متولی و دبیرخانه نظام تعالی بازرگانی، همانند نظام‌های تعالی در وزارت صنایع یا وزارت دفاع، یک مجموعه علمی و پژوهشی (همچون موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی) در نظر گرفته شود تا بستر اجرایی این مدل به‌طور آکادمیک و پیوسته تداوم یابد.

۶- نظام نامه تعالی وزارت، بایستی مورد تصویب و حمایت جدی وزیر بازرگانی، قرار گرفته و بر فرآیند طراحی و اجرا نظارت عالی صورت گیرد؛ بنابراین بودجه و سایر ملاحظات اجرایی نیز متناسب موضوع در نظر گرفته شود.

۷- بعد از طراحی، در صورت اجرای مدل تعالی سازمانی، لازم است برنامه‌ریزی مناسب جهت انتخاب و تربیت ارزیابان (به‌طوریکه همه واحدهای تحت پوشش را در بر بگیرد) صورت گیرد. برگزاری این آموزش‌ها نیز می‌تواند با تدابیر و انجام برنامه‌ریزی لازم از طریق مرکز آموزش بازرگانی به شکل مطلوب‌تری محقق شود.

۸- تعمیم نظام تعالی وزارت بازرگانی به نظام تعالی بخش بازرگانی، شرط آینده‌نگری و از اولویت‌های آتی این طرح خواهد بود. (با این فرض اتاق بازرگانی، اتحادیه‌های اصناف، تشکل‌های صادراتی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و ... می‌توانند از جمله جامعه ارزیابی شونده آتی منظور گردند.)

پی‌نوشت

1. Total Quality Management.
2. Deming.
3. Union of Japanese Scientists and Engineers.
4. Canadian Quality and Business Excellence Award.
5. Malcolm Baldrige National Quality Award.
6. Baldrige National Quality Award.
7. European Foundation for Quality Management.
8. The EFQM Excellence Award.
۹. نجمی، منوچهر و سید وس حسینی، ۱۳۸۳.
10. The Iran Award Information Brochure for 2009.
۱۱. Common Assessment Framework: این مدل نتیجه همکاری میان وزرای اتحادیه اروپا و تحت نظر گروه خدمات عمومی این اتحادیه شکل گرفته است. از لحاظ خودارزیابی شبیه TQM و از لحاظ مفهومی شبیه مدل EFQM عمل می‌نماید.
۱۲. در تعالی سنجی مدل‌های مختلف سازمانی، همیشه نظرات خبرگان و اجماع نظرات، مقبول و کارگشا نیست و گاهی لازم است از نظرسنجی نمونه‌ای به منظور تخمین نظرات و

آراء استفاده نمود. به همین خاطر، لازم است ارزیابان بیشتری از بخش‌های مختلف شناسایی و تعیین شوند و همین طور تعداد افراد رأی دهنده که به‌عنوان بخشی از جامعه رأی‌دهندگان انتخاب می‌شوند مشخص شده تا عملیات نظرسنجی نمونه‌ای به نحو مناسب در چارچوب ضوابط علم آمار قرارگیرد تا ارزیابی دقیق‌تری امکان‌پذیر شود.

۱۳. به استناد آمارها از ویژگی‌های فرهنگی - جامعه‌شناختی برخی مردم، تقدیرگرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است. تبعاً با چنین تلقی از آینده، انگیزه سرآمدی و کمال‌طلبی نیز دچار وقفه و رکود می‌گردد و افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند. [۱۲] مدل تعالی به‌عنوان یک ابزار کیفی، با تأکید بر به‌کارگیری فرآیند خود ارزیابی و تداوم آن به گونه‌ای نظام‌مند می‌تواند فرصت خوبی جهت ارتقای سازمانی در مسیر تعالی باشد تا روحیه تقدیرگرایی که در برخی صنایع و سازمان‌های وابسته رواج یافته است را شکسته و از این طریق آن‌ها را در جهت موفقیت سوق دهد.

۱۴. به‌طور کلی قبل از اجرای این مدل‌ها لازم است با فرهنگ‌سازی مناسب، توجه بیشتری به حفظ و نگاهداشت شواهد و مستندات معتبر در سازمان‌های تابعه نمود. در طی عملیات اجرایی نیز به کارگماری تیم‌های حرفه‌ای جهت انجام ارزیابی‌های متعدد مراحل اجرایی مدل ضروری به نظر می‌رسد. در مرحله تدوین برنامه‌های عملیاتی نیز جهت جلوگیری از افزایش هزینه‌ها و گسیختگی منابع، لازم است توجه ویژه‌ای به توازن هزینه‌های صرف شده با منافع حاصله از بهبود شود.

۱۵. مطابق الگوهای موجود، سه نوع مهندسی دوباره وجود دارد؛ که به سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه همچون ایران، پیشنهاد شده است: بهبود، طراحی مجدد، تحول و دگرگون‌سازی.

بهبود فرآیندها همانند برنامه مدیریت کیفیت جامع TQM، معمولاً روی بهبودهای افزایشی و مستمر تکیه دارد. برخلاف

طراحی مجدد و یا تحول سازمانی که همیشه نوعی نوآوری و تغییرات ریشه‌ای و یا رادیکالی را پیشنهاد می‌کند.

انتخاب هر یک از سطوح مهندسی دوباره در نظام تعالی وابسته به درجه تغییرات سازمانی و سطح انقلابی بودن آن دارد. غالباً در انتخاب برنامه تغییر بضاعت سازمان و مدیران مربوطه در حد برنامه‌های تدریجی بهبود فرآیندها و یا نوعی مدیریت کیفیت جامع TQM خلاصه می‌شود.

۱۶. فاز بازطراحی را می‌توان در مورد نکات راهنمای هر یک از زیرمعیارها به کار برد. اما در این مقاله جهت جلوگیری از پیچیدگی مدل، تنها به بازطراحی زیرمعیارها پرداخته شده است.

۱۷. هر چند طبق مدل‌های استاندارد تعالی (از جمله EFQM) امکان حذف زیرمعیارها متصور نیست. اما به منظور بومی سازی مدل‌های استاندارد، لازم است جهت غربال‌سازی زیرمعیارهای تعالی، بررسی‌های لازم در صحت تاثیرگذاری زیرمعیارها انجام شود.

۱۸. به طریق مشابه می‌توان وزن نکات راهنما را در هر یک از زیرمعیارها توسط کمیته خبرگی تعیین کرد.

19. Simple Additive Weighting Method

منابع

اصغری‌پور، محمد جواد، تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات، دانشگاه تهران، ۱۳۸۲.

ریاضی، محمد طاهر، جایزه‌های کیفیت، مجله روش، شماره ۶۶، مردادماه ۱۳۸۰.

صراف جوشقانی، حسن و آهنگری، سعیده، مدل سنجش خدمات شهری، کنفرانس مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، ۱۳۸۷.

صراف جوشقانی، حسن، سرآمد سازی، همایش ملی هفته مهندسی صنایع، ۱۳۸۴.

صراف جوشقانی، حسن، مهندسی دوباره مدیریت، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، ۱۳۸۶

نجمی، منوچهر و سیروس، حسینی، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، نشر روناس، ۱۳۸۳.

Al-Marri, K. & M. Baheeg Ahmed, A. M, & Zairi, M. *Excellence in Service*, International Journal of Quality & Reliability Management, 2,2007
Baldrige National Quality Award. *Getting Started with the Baldrige Criteria for Performance Excellence*, from Baldrige, Retrieved February 24, 2008.

<http://www.isiri.org>

Hwang. C.L and Chen S. J. _ *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making* _ Springer Verlag – 1992.

Hwang. C.L and M. J. Lin_ . *Group decision under multiple criteria-* Springer Verlag – 1987.

The EFQM Excellence Award, *Information Brochure for 2008*, WWW.EFQM.ORG. Retrieved February 24, 2008

Union of Japanese Scientists and Engineers, *The Deming Prize Guide*, from DEMING PRIZE, Retrieved, March 29, 2008.

www.iranaward.org, *The Iran Award Information Brochure for 2009*.

www.tridi.ir/ied, *The DQA Information Brochure for 2009*.

