

چکیده:

امروز عوامل و جریان‌ات عمده ای بر سیر تکاملی سازمانها جهت دستیابی به تعالی تأثیر گذارند، که در این راستا، مدیریت کیفیت فراگیر TQM، به عنوان راهکاری مناسب جهت دستیابی به کارایی، اثر بخشی و ایجاد مزیت رقابتی، به ویژه در طول ده سال اخیر شناخته شده است، که به موجب آن دستاوردهایی نظیر؛ تضمین موفقیت در بلند مدت، رفع نیازهای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان جامعه، به طور نسبی حاصل می‌شود. اما آنچه به عنوان ابزاری کلیدی و کارآمد می‌تواند وجهه ای کاربردی به مدیریت کیفیت فراگیر بخشد، و آن را از جنبه صرفاً تئوریک خارج سازد، به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی (نظیر EFQM)، و برقراری مکانیزم‌های ارتباطی قوی و همراستا، بین این مدل‌ها و سیستم مدیریت کیفیت بوده و در پایان نیز، بومی‌سازی آنها با توجه به موقعیت و شرایط مکانی و زمانی می‌باشد.

در این مقاله ابتدا ابعاد ساختاری TQM، مدل تعالی EFQM و ضرورت‌های دستیابی به تعالی سازمانی مطرح شده، سپس سعی شده تا با کمک تشریح مکانیزم خود ارزیابی EFQM، در امر مدیریت کیفیت فراگیر و بررسی زوایای کاربردی آن، در راستای توسعه و بهبود مستمر، در جستجوی پاسخ این سوال باشیم که:

"چگونه می‌توان از مدل‌های تعالی سازمانی (به ویژه مدل EFQM)، در امر مدیریت کیفیت فراگیر (با توجه به نحوه رفتار سازمانهای برتر) بهره جست؟"

**واژه‌های کلیدی:** ابعاد ساختاری TQM، مدل تعالی EFQM، مرکز تحقیقات مشترک کمیته اروپا (JRC)، متدولوژی خود ارزیابی، خدمت گرایی، بهبود مستمر، خلاقیت، مشتری مداری، نتیجه گرایی، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها، یادگیری سازمانی، جایزه ملی کیفیت.

مقدمه:

بدون شک شرکتها و سازمانهای امروزی بر مبنای قوانین گذشته و با اتکا به مدیریت سنتی قادر به ادامه حیات در یک محیط رقابتی نخواهند بود. دقیقاً به همین دلیل است که

شراره عاضدی تهرانی\*

بسیاری از سازمانهای بزرگ اقتصادی خدماتی دیروز دیگر وجود خارجی ندارند و به این ترتیب آگاهی کامل نسبت به قوانین نوین تجاری تبدیل به یک ضرورت انکار ناپذیر شده است. بنابراین رعایت استانداردهای تولیدی، کاهش و یا حذف ضایعات، کلید طلایی موفقیت شرکتهای تولیدی و خدماتی در جهان درحال تغییر امروز شناخته شده است. از سال ۱۹۵۶ که موضوع بهبود مستمر و تداوم حضور در بازارهای رقابتی از طریق دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب و در سایه بهره گیری از مجموعه نظامهای صنعتی، بازرگانی، رفتاری، انگیزشی و ساختاری در دستورکار سازمانها قرار



شکل (۱)، ابعاد محتوایی TQM را، با توجه به تعاریف فوق نشان می دهد؛

### ابعاد ساختاری TQM:

مدیریت کیفیت فراگیر، یک سیستم ساختار یافته می باشد که وظیفه آن، ایجاد رضایتمندی در مشتریان داخلی و خارجی و تولید کنندگان، از طریق یکپارچه سازی و انسجام محیط کار، بهبود مستمر، پیشرفت همراه با توسعه، ایجاد دوره های نگهداری و تعمیر می باشد، تا بدانجا که منجر به ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی

شود. تعریف فوق، امروز یکی از تعاریف کلیدی مدیریت کیفیت فراگیر، محسوب می شود. شکل (۲)، ابعاد ساختاری TQM را، نشان می دهد.

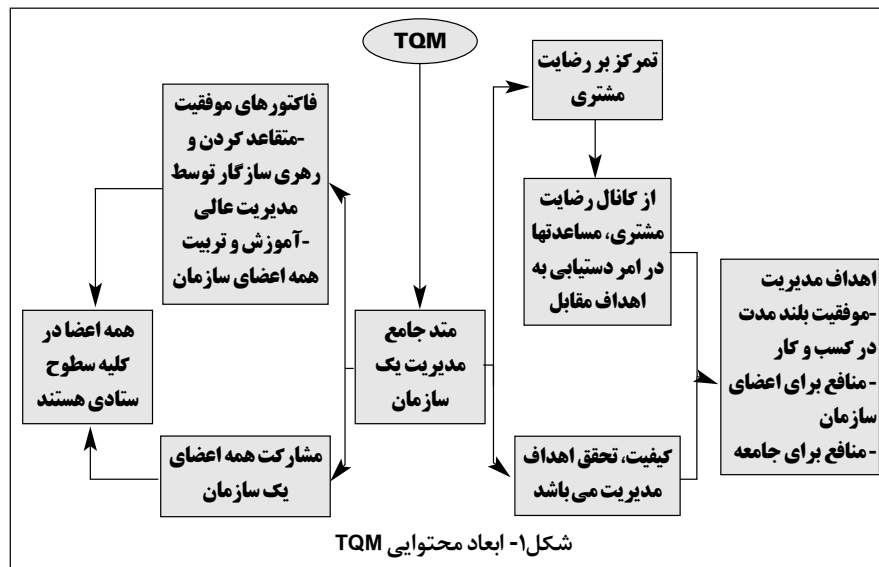
**طرح اصلی (ارزیابی ها و نیازمندی ها):** تعیین موقعیت فعلی سازمان، از لحاظ داخلی (روحیه و انگیزش، رضایتمندی درونی مشتری، اخلاق کاری، منابع، بهره وری و امثال آن) و از لحاظ خارجی (فشارهای محیطی، رقابت، اقتصاد، رضایتمندی بیرونی، مشتری و ...)

**تولید متدها، روشها و مواد (استراتژی):** اهداف سازمان، از طریق؛ بینش، رسالت (مأموریت)، اصول راهنما، فرضیات برنامه ریزی، گرایشات آتی و برنامه کاری منسجم ۳ تا ۵ ساله، حمایت و پشتیبانی می شوند.

### ضرورت های تعالی بخشی سازمان ها

امروزه کارآیی و اثربخشی به عنوان دو فاکتور مهم در امر بقای سازمانها شناخته شده است، که در این میان شناسایی ملاکهای دستیابی به آنها از اهمیت خاصی برخوردار است. این ملاکها به طور کلی به دو دسته تک معیاری مانند؛ (حداکثر سازی، درآمد حاصل از فروش، رضایتمندی و ...) و چند معیاری به مفهوم (رشد متوازن در تمام ابعاد) مانند (کنترل محیط خارجی، موفقیت در جذب منابع و استفاده کارآمد، خوداتکایی، قابلیت تطبیق با شرایط و ...) تقسیم بندی می شوند. اما پرسشی که در اینجا مطرح می شود آن است که، در راستای تحقق کارآیی و اثر بخشی که خود در برگیرنده مفهوم تعالی و ضرورت بکارگیری مستمر آن می باشد، چه عوامل و ژنهایی در سازمان باید وجود داشته باشد؟ مدل های تعالی سازمانی پاسخگوی این پرسش می باشند.

**دلایل نیازمندی به کاربرد مدل های تعالی، در مدیریت کیفیت فراگیر**



گرفت، تا امروز که این مهم تحت عنوان مدیریت فراگیر (TQM) و حذف ضایعات مورد بحث قرار می گیرد.

در واقع مدیریت کیفیت ((TQM)، فرایندی متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق (داده ها و روشهای آماری) و متکی بر قیمتهای کاری است، که برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان و از طریق بکارگیری بهینه کلیه عوامل تولید موضوعیت می یابد و توسط مدیریت عالی سازمان رهبری می شود. اما آنچه به عنوان ابزاری کلیدی و کارآمد می تواند وجهه ای کاربردی به مدیریت کیفیت فراگیر بخشد، و آن را از جنبه صرفاً تئوریک خارج سازد، بکارگیری مدل های تعالی سازمانی (نظیر EFQM)، و برقراری مکانیزم های ارتباطی قوی و همراستا، بین این مدلها و سیستم مدیریت کیفیت بوده، و در پایان نیز، بومی سازی آنها با توجه به موقعیت و شرایط مکانی و زمانی می باشد.

### مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM):

مدتی در مدیریت است که، بر مبنای مشارکت همه اعضای یک سازمان قرار دارد. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، بر کیفیت و موفقیت بلند مدت سازمان، از کانال رضایت مشتری تأکید و تمرکز دارد.

ارکان مدیریت کیفیت فراگیر، به شرح زیر می باشد:

**T - Total):** ترکیبی است از؛ تولید کنندگان، مشتریان، ستادها و سایر ذینفعان، (با نگرشی کل گرا)

**Q - Quality):** کیفیتی است از، کار و فرایند رهبری شرکت، جهت دستیابی به کیفیت محصول.

**M - Management):** بر کیفیت و چگونگی وظایف رهبر، و نیز کیفیت امر رهبری تأکید دارد.

از یک دیدگاه علمی، TQM، می تواند به عنوان یک مدل رهبری شناخته شود.

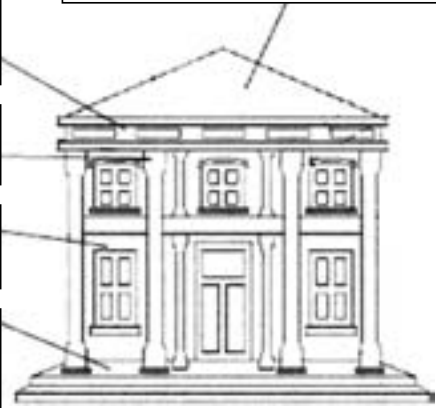
سقف (مدیریت رده عالی - خرید و پشتیبانی)

حیطه پشتیبانی: یک برنامه یک ساله، برای دستیابی به اهدافی که با نوع انتخاب مدیریت از اهداف، ابزار کیفیت، هزینه ارسال و نیز روحیه کارکنان در ارتباط بوده و از طریق آنها توسعه یافته است.

ستون ها (تکیه گاهها): فعالیت های توسعه، بهبود و حفظ، جهت دستیابی به حیطه ای گسترده از حمایت و پشتیبانی

ساختار بندی (مدیریت وظیفه ای - گذار): فعالیت های توسعه، بهبود و نگهداری، که گروه های مدیریت رده عالی را همراه با مبحث کیفیت، هزینه، ارسال و روحیه کارکنان قرار می دهد.

پایه و بنیاد (مدیریت آنی - روزمره): اقدامات فردی و گروهی، که براستراتژی سازمانی تکیه دارد و منجر به فعالیت های توسعه بهبود و نگهداری جهت دستیابی به بهبودها و اصلاحات تدریجی در فرآیندها می شود.



شکل (۲): ابعاد ساختاری TQM

### دلایل استفاده از مدل EFQM، توسط سازمانها

- ۱- نمایش تصویری واقعی، از کیفیت فعالیت های سازمان
- ۲- شناسایی حوزه های تمرکز فعالیت های موجود
- ۳- ساماندهی طرح های بهبود، در چارچوبی واحد
- ۴- تشویق یادگیری از بهینه کاوی های داخلی و خارجی

### شرحی بر مدل تعالی EFQM

مدل تعالی EFQM، یک چارچوب کاری غیر تجویزی (تدریجی) است، که بر مبنای ۹ معیار یا شاخص می باشد. ۵ معیار آن، "توانمندیها" و ۴ معیار دیگر "نتایج" می باشد. معیار "توانمند ساز" آنچه را که یک سازمان انجام می دهد، در بر می گیرد. معیار "نتایج" آنچه را که سازمان بدست می آورد، پوشش می دهد. در واقع "نتایج" معلول "توانمندیها" می باشند.

مدلی که رویکردهای بسیاری را، جهت دستیابی به تعالی مستمر در همه ابعاد عملکرد، شناسایی می کند، بر این مبنا قرار دارد که: نتایج متعالی، با توجه به عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه، از طریق بکارگیری مشارکت، فرآیندها و منابع قابل حصول است. شکل شماره (۳)، بیانگر مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM می باشد که از نقطه نظر کاربردی آن (نقاط قوت، نقاط بهبود و راهکارهای اجرا)، به شرحی که در پی می آید تشریح می گردد:

### مفاهیم کلیدی مشترک بین EFQM و TQM

◀ **خلاقیت:** تولید ایده های لازم، برای اقدامات عملیاتی جدید و یا بهبود یافته، و یا محصولات و خدمات.

◀ **فرهنگ:** طیف جامعی از رفتارها، اخلاقیات و ارزش هایی که توسط اعضای سازمان، انتقال می یابد اعمال می شود و توسط اعضای سازمان، تقویت می شود.

◀ **اخلاقیات:** معیارهای عمومی اخلاقی (در سطح جهانی)، که سازمانها خود را با آن تطبیق داده و آن را رعایت می کنند.

◀ **تعالی:** عملیات برجسته و مناسب، در مدیریت سازمان و نیز دستیابی به نتایج، برنامه مفاهیم بنیادینی می باشد که شامل این موارد خواهد بود: نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات مقاصد، فرایندها واقعیت ها، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، همکاری ها و مشارکت های متقابل سودمند، مسوولیت اجتماعی.

◀ **مشتریان خارجی:** مشتریان خارجی سازمان آنها ممکن است، مشتریان دیگر را نیز در زنجیره توزیع، شامل شوند.

◀ **امور مالی:** بودجه کوتاه مدت مورد نیاز برای عملیات روزانه در کسب و کار، بودجه بندی سرمایه ای، برای منابع مختلف مورد نیاز در امور مالی و بودجه بندی برای مدتی طولانی تر، در سازمان. انتقال عملی ایده ها، به درون محصولات، خدمات، فرآیندها، سیستمها و تعاملات اجتماعی جدید.

◀ **دانش، بخشی از سلسله مراتب ساختاری داده ها، اطلاعات و دانش است.** داده ها، حقایق خام می باشند. اطلاعات، داده هایی دارای بافت و نیز بعد نمایی (چشم انداز) می باشد. دانش، اطلاعات همراه با راهنمای عمل می باشد.

◀ **رهبران:** کارکنانی که، منافع ذینفعان سازمان را، هماهنگ

جدول (۱): نقاط قوت، بهبود و راهکارهای اجرای مفاهیم مدل تعالی EFQM در مدیریت کیفیت فراگیر

شاخص	نقاط قوت	نقاط بهبود	راهکارهای اجرا
رهبری	- تعریفی شفاف از مأموریت، رسالت و ارتباطات	- برقراری توازن بین وظایف و کارکنان	- تعریف مجدد گروه تعیین خط منی و به کارگیری آن
	- قابلیت دسترسی به مدیران	- بازنگری در اسرار عملیاتی رهبر	- تعریف ویژگی های کاربردی رهبران
	- مشارکت در ساختارهای حرفه ای شبکه ها، عرضه و نظارت آن	- اتصال و انکس در پاسخگویی به فرصت های بهبود	- توسعه ساختارهای جدید پاسخگویی
			- توسعه چهارچوبی برای ارزیابی شرکت

شاخص	نقاط قوت	نقاط بهبود	راهکارهای اجرا
<b>مدیریت کارکنان</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی های ستادی (کارکنان)</li> <li>- سرمایه گذاری در امر اعتباربخشی به کارکنان</li> <li>- یادگیری و توسعه مستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاربرد بهتر سیستم مدیریت عملکرد جهت شناسایی نقاط بهبود</li> <li>- توسعه بیشتر همکاری های تیمی</li> <li>- دستیابی به توسعه فرصت ها و ارتباطات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازنگری و ارزیابی بهبود در امر آموزش</li> <li>- برنامه های توسعه جهت توسعه شایستگی مدیریت و رفتارها</li> <li>- توسعه طرح ها جهت ارزیابی</li> <li>- نقاط مشترک در امر بهبود اهداف برنامه</li> </ul>
<b>خط مشی و استراتژی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آگاهی یافتن در خصوص آنچه برای دستیابی به آن تلاش می کنیم.</li> <li>- داشتن تعهد نسبت به اصول تعالی کسب و کار، توسط کلیه سطوح</li> <li>- بازنگری سیستماتیک/به روز کردن پیش/رسالت/خط مشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی و به روز ساختن خط مشی های مرتبط و پاسخگو، به گونه ای سیستماتیک</li> <li>- توازن بین دولت و محرکان محلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- به روز کردن فرایند به منظور توسعه خط مشی و استراتژی</li> <li>- برقراری ارتباط پسین مسؤلیت های مالکین یا صاحبان خط مشی</li> <li>- فرایند توسعه برای داشتن دسترسی و ارتباطات در حیطه ای وسیع تر</li> </ul>
<b>منابع</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت منابع مالی جهت حداکثرسازی درآمد حاصل از قرارداد</li> <li>- وجود فرایندهایی جهت برقراری ارتباط میان اطلاعات مالی</li> <li>- تحقیق در خصوص مواد کاربردی در امر توسعه خط مشی و استراتژی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه تولید کنندگان</li> <li>- افزایش آگاهی مالی در کلیه سطوح</li> <li>- بهینه سازی بهتر سیستم های تکنولوژی اطلاعات (IT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف مدیریت مالی</li> <li>- طرح منابع اطلاعاتی و نیازمندی ها</li> <li>- توسعه اهداف و فرایندها در امر بکارگیری مدیریت تعالی کسب و کار به منظور توسعه تولیدکننده</li> <li>- ارزیابی ساختارها، تجهیزات و سایر دارایی ها</li> <li>- راههای توسعه در امر انجام بخشی خط مشی، استراتژی و کاربرد تکنولوژی</li> </ul>
<b>فرایندها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسؤلیت پذیری در قبال تعریف رویه ها به گونه ای شفاف و واضح</li> <li>- تیمهای بهبود وظیفه ای مورب</li> <li>- رعایت استانداردهای خارجی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف فرایندهای حیاتی</li> <li>- عملیات اجرایی بهتر در امر بهبود فرایند</li> <li>- بکارگیری بیشتر استانداردها و شاخص های عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف فرایندهای کلیدی و مسؤلیت پذیری در امر مدیریت فرایند</li> </ul>

شاخص	نقاط قوت	نقاط بهبود	راهکارهای اجرا
<b>رضایتمندی کارکنان</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجه بندی میزان اهمیت کارکنان</li> <li>- ایجاد رضایتمندی از طریق ماندگاری و پایداری سیستم مدیریت عملکرد (به میزان ۹۲٪)</li> <li>- ادراکی مثبت از ینش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بررسی روندهای اجرا شده در اندازه گیری سیستم ها</li> <li>- مقایسه بیشتر با سایر سازمانها</li> <li>- یا انتخاب بهترین در داخل سازمان</li> <li>- به کارگیری شاخص های غیرمستقیم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرایند بهبود جهت به کارگیری اطلاعات خروجی مصاحبه</li> </ul>
<b>رضایتمندی مشتری</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع متدها و روشهای در حال توسعه</li> <li>- تعیین اهداف برای بهبود کیفیت خدمات</li> <li>- افزایش نیازمندی به رسمی سازی ارتباط تجاری (اعتبار بخشی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تمرکز صرف بر داده ها</li> <li>- مقایسه بیشتر با سایر سازمانها</li> <li>- یا انتخاب بهترین در داخل سازمان.</li> <li>- برقراری ارتباط میان توانمندسازها و بهبود رضایت مشتری.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازنگری در برنامه و طرح رضایت مشتری و عملیات مورد توافق</li> <li>- توسعه بک طرح ارزیابی بلندمدت</li> <li>- نیاز به برقراری ارتباط جهت درآمدزایی فرعی، در نقاطی که پیش ما تحقق می یابد.</li> </ul>
<b>تأثیر گذاری بر جامعه</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعطای هدایا به مؤسسات خیریه</li> <li>- انجام داوطلبانه پروژه ها</li> <li>- به عنوان مثال بازیافت کاغذ و قوطی های آلومینیومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم داشتن اهداف و گزایشانی خاص</li> <li>- عدم خودنمایی و تبلیغ آنچه که برای خدمت به جامعه انجام می دهیم.</li> <li>- مدیریت مصرف بهینه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشارکت اجتماعی داوطلبانه برای تمرکز بر اصول اولیه</li> <li>- کسب ظرفیت های محوری موجود</li> <li>- تجربه کاری / فعالیت و-</li> <li>- یافته ها و نتایج مقدماتی حاصل از حسابرسی</li> <li>- مدیریت قرارداد از طریق اقداماتی پایه برای اجرای فعالیتهای بهبود</li> </ul>
<b>نتایج کسب و کار</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود گارانتی یا ضمانت</li> <li>- افزایش در مازاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دوره های تناوب</li> <li>- هزینه های تحویل خدمات</li> <li>- شاخص های کلیدی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرح / تعریف کلیدی از کسب و کار</li> <li>- شاخص های کمی و کیفی</li> <li>- تضمین ارتباطات برتر تیمی و تنظیم اهداف فردی</li> <li>- اهداف موافق با بهبود مدیریت مالی، مانند کنترل بدهی</li> <li>- فرایند بازنگری، نوسازی و الگوبرداری benchmarking</li> </ul>

باشند.

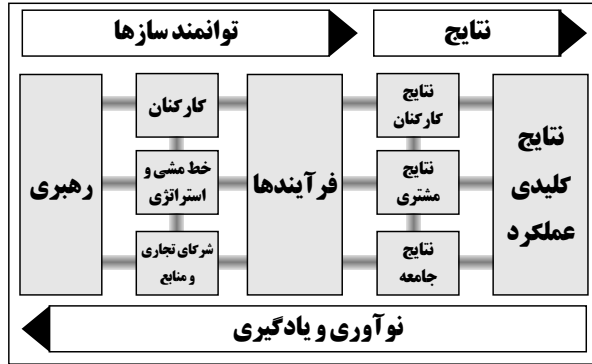
تذکر: تولید کنندگان ممکن است، همیشه به عنوان شرکای رسمی، شناخته نشوند.

- ◀ کارکنان: همه افراد استخدام شده توسط سازمان، اعم از تمام وقت، پاره وقت، موقت و کارکنان قراردادی
- ◀ ادراک: عقاید یک فرد، یا گروهی از کارکنان
- ◀ عملکرد: قیاسی از دستاورد حاصل شده، توسط فرد، تیم (گروه)، سازمان یا فرآیند.

◀ فرآیند: توالی فعالیت‌هایی که باعث ایجاد ارزش افزوده، از طریق تولید ستاده‌های مورد نیاز، از داده‌های مختلف می‌شود.

◀ رادار: نتایج، رویکرد، استقرار (اجرا)، ارزیابی و بازنگری (مرور)

◀ ذی نفعان: همه افرادی که در یک سازمان، فعالیتها و دستاوردهای آن، ذینفع هستند، آنها ممکن است شامل، مشتریان، شرکا، کارکنان، سهامداران، مالکان، دولت و یا هماهنگ کنندگان



کرده و متعادل می‌سازند، شامل این موارد می‌باشند: تیم اجرایی، سایر مدیران و نیز آنهایی که در موقعیت‌های رهبری تیم، دارنده یک نقش محوری در امر رهبری می‌باشند.

◀ یادگیری: حصول و درک اطلاعاتی که، ممکن است به امر بهبود یا تحول، منجر شود. نمونه‌هایی از فعالیت‌های یادگیری سازمانی، شامل محک زنی (BENCHMARKING)،

ارزیابی‌های داخلی و خارجی، حسابرسی‌ها، و نیز بهترین مطالعات عملیاتی می‌باشد. مثال‌هایی از یادگیری فردی، عبارتند از: آموزش و صلاحیت‌های حرفه‌ای

◀ سیستم مدیریت: چارچوب فرآیندها و رویه‌های کاربردی، برای حصول اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند، همه وظایف مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خود را به انجام رساند.

◀ رسالت (ماموریت): بیانیه‌ای که هدف یک سازمان را، تشریح می‌کند، و فلسفه وجودی یک وظیفه یا کسب و کار را عنوان می‌کند.

◀ شراکتها: یک رابطه کاری، بین دو یا چند بخش، که برای مشتری تولید ارزش افزوده می‌کند. شرکا می‌توانند، تولید کنندگان، توزیع کنندگان، سرمایه‌گذاران مشترک و یا پیمانها (قراردادهای رسمی)

گام‌های اجرایی فرآیند خود ارزیابی

- کسب تعهد رهبران نسبت به بکارگیری مدل تعالی EFQM
- توسعه و انسجام بخشی به تعهدات انجام گسیخته مدیریت ارشد از طریق مکانیزم ادراکی
- آموزش بکارگیری مدل تعالی EFQM به مدیریت ارشد، به عنوان محرکی برای فعالیت بهبود مستمر

- انتخاب رویکرد خود ارزیابی
- شناسایی واحدهای مناسب جهت خود ارزیابی
- انتخاب اولین تصویب کننده جهت رهبری و هدایت فرآیند
- تعریف محدودیت‌های واحدهای منتخب

- تیم‌های ترکیبی جهت مدیریت فرآیند خود ارزیابی
- انتخاب کارکنان مرتبط، آموزش کارکنانی که مستقیماً در امر خود ارزیابی درگیرند.
- لحاظ کردن مطالعات موردی (Case study) به عنوان مبنای آموزش
- شناسایی نقاط قوت و بهبود در مطالعات موردی

- تعیین پیام‌ها، رسانه‌ها و اهداف ارتباطات
- تأکید بر این امر که محکم کاری در زیر ساخت‌های فرآیند خود ارزیابی بر مشتری و کامیابی در کسب و کار تمرکز دارد.

- بکارگیری رویکرد کاربردی از پیش تعیین شده در امر خود ارزیابی

- تلفیق داده‌ها از کلیه نقاط، در صورت نیاز
- ارزیابی و بازنگری نقاط جهت بررسی
- تعیین اولویتها
- تعیین مسوولیتها و مقاطع مهم
- برقراری ارتباط میان برنامه‌های عملیاتی و هدایت استراتژیک

- تشکیل تیم‌های بهبود
- فراهم سازی منابع مناسب

شکل (۴): گامهای اجرایی فرآیند خود ارزیابی



باشند.

● ابزاری جهت دستیابی مستمر به هدایت، رهبری و اجماع درخصوص آنچه لازم الاجراست.

● ایجاد رویکردی ساختار یافته و بر مبنای واقعیتها جهت شناسایی و ارزیابی سازمان و اندازه گیری دوره ای میزان پیشرفت  
● کمک به امر آموزش کارکنان جهت اعمال اصول TQM در مسیری متمرکز

● ایجاد زبان و چارچوبی رایج جهت اداره و بهبود سازمان  
● تقویت میزان انسجام کلیه نوآوریه در امر کیفیت، گامی در جهت دستیابی به عملکردی نرمال

● ایجاد ابزاری نمایشی و قدرتمند  
● اعمال یک ارزیابی عینی و عملی بر مجموعه شاخص هایی

که به طور وسیعی در محافل تجاری مورد پذیرش قرار می گیرد.

● ایجاد ارتقا در امر سنجش میزان اضافه کاری  
● تقویت و ترغیب فعالیت های بهبود فرآیند در نقاط دارای اولویت

● توانایی بکارگیری آن در کلیه سطوح سازمان، از واحدهای تجاری فردی تا کل مجموعه شرکت

● کمک به انگیزش کارکنان و ایجاد یک نیروی محرک انگیزشی تازه در برنامه های بهبود کسب و کار

● ترغیب به امر یادگیری در میان سازمانها یا بخشهای مختلف یک سازمان مشابه

● بهبود در امر توسعه برنامه ریزی استراتژیک  
● قابلیت های ایجاد شده در سازمانها، به دلیل بکارگیری

◀ **جامعه:** همه افرادی که معتقدند، تحت تأثیر سازمان قرار دارند، به استثنای کارکنان آن، مشتریان و شرکا

◀ **ارزشها:** مفاهیم و انتظاراتی که، تشریح می کند، چگونه کارکنان سازمان رفتار می کنند و فراتر از آن، کدامیک از روابط در کسب و کار، بر مبنای (حقیقت، صداقت، حمایت) قرار دارد.

◀ **بینش (چشم انداز):** بیانیه ای که تشریح می کند، سازمان در آینده، می خواهد چگونه باشد.

## فرآیند خود ارزیابی و نقش آن در بکارگیری مدل تعالی EFQM

### تعریف خود ارزیابی

به طور کلی خود ارزیابی یک فرآیند بازنگری جامع، سیستماتیک و قانونمند، در فعالیتها و نتایج بدست آمده در سازمان، از طریق اجرای مدل تعالی EFQM می باشد. فرآیند خود ارزیابی به سازمان این امکان را می دهد تا نقاط قوت و بهبود را تشخیص داده و منجر به انجام اقداماتی در راستای بهبود برنامه ریزی شود.

### نکات مهم کاربردی در امر خود ارزیابی

● ارزیابی ها بر مبنای یک روش منسجم بوده و نیز در سطح خرد و کلان سازمان (هر دو) می باشد.

● شناسایی و ستودن "اقدامات مطلوب" درون سازمان  
● انجام مقایساتی در زمینه تسهیلات، با سایر سازمان هایی که دارای ماهیت یکسان و یا متمایزند و بکارگیرنده مجموعه شاخص هایی هستند که در کل اروپا در

حیطه وسیعی پذیرفته شده است.  
● انسجام بخشی به نوآوریهای مختلف در امر بهبود، در راستای دستیابی به اقداماتی نرمال  
● توسعه برنامه کسب و کار و بهبود استراتژی آن  
● فراهم سازی فرصتهایی جهت شناسایی سطوح ارتقا و نقاط برجسته (هر دو) در امر دستیابی بدان از طریق جوایز داخلی

● آماده سازی سازمان قبل از اعمال جایزه کیفیت اروپا

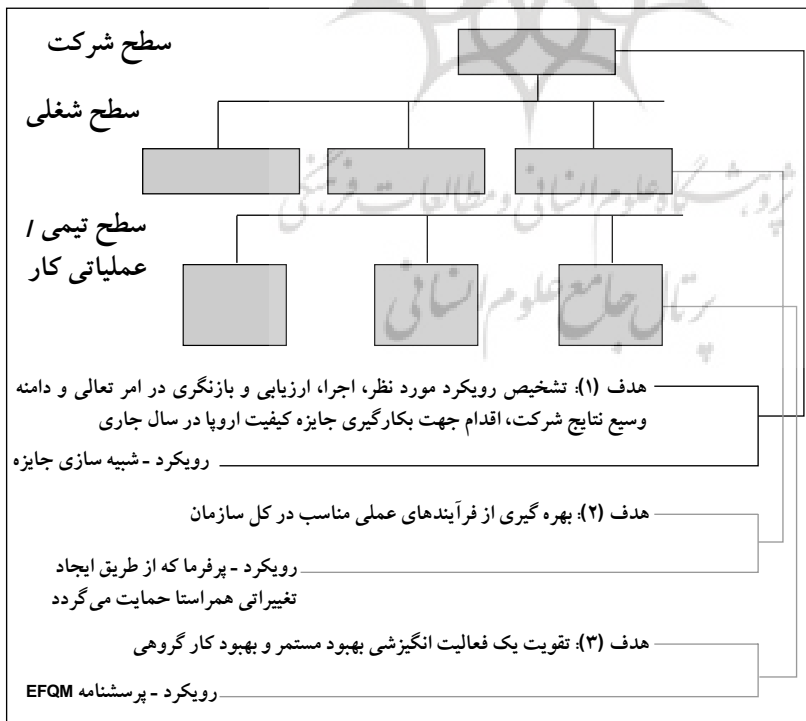
### مزایای خود ارزیابی

● رویکردی دقیق و ساختار یافته جهت بهبود کسب و کار  
● ارزیابی بر مبنای واقعیتها و نه براساس عقاید

● آماده سازی سازمان قبل از اعمال جایزه کیفیت اروپا

### مزایای خود ارزیابی

● رویکردی دقیق و ساختار یافته جهت بهبود کسب و کار  
● ارزیابی بر مبنای واقعیتها و نه براساس عقاید



شکل (۵): استقرار رویکردهای مختلف، درون یک سازمان

## روش خود ارزیابی

- ۷- شناسایی علل ریشه ای عوارض سازمان
- ۸- مشارکت دادن مدیران ارشد در فرآیند تعالی سازمانی
- ۹- واقع گرا بودن در مسیر تعالی سازمانی
- ۱۰- بومی کردن مدل با توجه به شرایط و موقعیت

### نتیجه گیری

با توجه به آنچه گفته شد درمی یابیم که امروزه توجه به امر تعالی سازمانی، بکارگیری مدل های کاربردی ملموس و نهایتاً پیاده سازی آنها با توجه به شرایط مکانی و زمانی، ضرورتی انکارناپذیر به نظر می رسد. در واقع می توان اذعان داشت که، بکارگیری TQM و EFQM به گونه ای همراستا و به دور از هر گونه تئوری پردازی صرف، از طریق مکانیزم های کاربردی مانند (روش خود ارزیابی) می تواند ضمانتی نسبی را در امر دستیابی به تعالی فراهم سازد. امید است با داشتن نگاهی اجمالی به مبحث مذکور، بتوان گامی در جهت تعالی سازمانی و بهبود نگرش ها نسبت به بومی سازی و عملگرایی در امر مدیریت کیفیت فراگیر برداشت. ■

### منابع فارسی

- ۱- والو، جنی - آلن، درک - برنز، اندریو 'کنترل کیفیت جامع' دکتر ابوالفضل کزازی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ۱۳۸۲
- ۲- پروشور جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در بخش صنعت و معدن (۱۳۸۲)، معاونت برنامه ریزی، توسعه و فن آوری شورای بهره وری، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، تهران.

### منابع انگلیسی

- 1-"A Guide to the use of the EFQM Excellence Model in the National Probation Service of England and Wales" (2002), National Probation Directorate, Knivett Blacke & Associates at [www.probatin2000.com](http://www.probatin2000.com)
- 2-"EFQM Levels of Excellence" (2003), European Quality Award Information Brochure for 2003, V6.
- 3-"EFQM Membership Package" (2002), European Foundation for Quality Management, Brussels Representative Office, Belgium
- 4-"EFQM Levels of Excellence", Information for Applicants" (2002), European foundation for Quality Management, [www.efqm.org/levels/eqa](http://www.efqm.org/levels/eqa)
- 5-<<http://www.hososs.nu/leif/tqm.htm>" Business Excellence".(abstract),2004,(on line).
- 6-<<http://www.click4improvement.com/Bussex.htm>"EFQM".(abstract),2004,(on line).
- 7-<[http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm\\_self\\_A/self\\_4.htm](http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm_self_A/self_4.htm)"what is self assessment?". 1999, (on line).
- 8-<[http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm\\_self\\_A\\_self\\_2.htm](http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm_self_A_self_2.htm) ekos consulting limites", Business excellence" (abstract), 2001, (online)
- 9-<<http://www.ekos-consulting.co.uk/update/bem.html> knowledge base " what approach should I choose?" (abstract), 1999, (on line)
- 10-<[http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm\\_self\\_A/self\\_3.htm](http://www.Excellence-net.com/knowledge/efqm_self_A/self_3.htm) knowledge base " A summary of the different approach" (abstract), 1999, (on line)

\*دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد

دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم و تحقیقات)

- تمرکزی وسیع بر بهبود مستمر را تجربه می کنند.
- قادر می شوند تا پیشرفت سازمان را به طور موثرتری اندازه گیری کنند.
- الزامات بهبود یافته مدیریت ارشد را جهت بهبود مستمر تجربه می کنند.
- آگاهی نسبت به کیفیت جامع از طریق سازمان افزایش می یابد.
- بر برنامه ریزی عملیاتی و استراتژیک تاکید بیشتری می گردد.
- کارکنان در امر بهبود مستمر مشارکت می کنند.
- عملکرد سازمان بهبود می یابد.
- رضایتمندی مشتری افزایش می یابد.
- عملکرد مالی بهبود می یابد.

### به کارگیری و استقرار فرآیند خود ارزیابی

روش خود ارزیابی در سازمان معمولاً با اجرا در سطحی واحد آغاز می شود (از طریق یک اقدام آزمایشی و قبل از اجرا در کل واحدهای بزرگ یا در سطح شرکت). در مرحله رشد برخی سازمانها که دارای تجاربی وسیع در امر خود ارزیابی می باشند، فرآیند در سطح تیمی / عملیاتی کار مطرح می شود. این سازمانها معتقدند که اگر مدل تعالی EFQM، به عنوان چارچوبی برای مدیریت، تجزیه تحلیل و بهبود عملکرد سازمان ارائه شود، باید در بلند مدت توسط کلیه سطوح سازمان پذیرفته شود. این سازمانها ممکن است یک یا چند رویکرد را مورد استفاده قرار دهند. به هر حال، در زمان بکارگیری روش خود ارزیابی در سطح تیمی/عملیاتی، آنها به شناسایی رویکردی متفاوت و الزامی می پردازند. در واقع به طور کلی تعریفی از رویکردی واحد که در کل سطوح سازمان به گونه ای موفقیت آمیز اعمال شود، وجود ندارد. شکل (۵) بیانگر این امر است که چگونه رویکردهای مختلف می توانند برای بخشهای گوناگون سازمان در امر برآورده سازی اهداف بکار روند.

### توصیه های تجربی و اجرایی

- ۱- دانستن این نکته مهم که، مدل ها به خودی خود نمی توانند ضامن بقای شرکت باشند.
- ۲- تشکیل کمیته تعالی سازمانی
- ۳- تشکیل گروه های کاری و تعیین آیین نامه ها و قوانین مربوط به آنها
- ۴- در نظر گرفتن فرآیند خود ارزیابی به عنوان اولین گام در اجرای مدل EFQM
- ۵- تهیه فهرستی از نقاط قوت و نواحی بهبود
- ۶- تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی