

مدل تعالی سازمانی برای ارزیابی واحدهای عمومی و خدماتی زیر مجموعه شرکت IDco^۱

فتاح شریف زاده *

چکیده

امروزه انواع سازمان‌های فعال در اقتصاد را می‌توان به دو دسته صنعتی و خدماتی تقسیم نمود. دسته اول در کشورهای در حال توسعه از گستردگی بیشتری برخوردارند و دسته دوم در کشورهای پیشرفته از اهمیت بالاتری برخوردارند. هر دوی آنها بگونه‌ای ایجاد ارزش کرده و به نوعی فعالیت اقتصادی می‌کنند. در این پژوهش که حاصل یک عارضه‌یابی و شناسایی یک زمینه قابل بهبود در دبیرخانه تعالی شرکت IDco به عنوان متولی ارزیابی تمامی واحدهای زیرمجموعه این شرکت اعم از تولیدی یا خدماتی است، پژوهشگران تلاش می‌کنند با مطالعه ادبیات مدل‌های تعالی رایج در دنیا برای سازمان‌های خدماتی و صنعتی، ضمن

1- Industry Development Company

* دانشیار مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی - نگارنده برخورد لازم می‌دانم از تلاشهای آقای محمد شهسواری علویچه که در جمع‌آوری و مراحل پژوهش با اینجانب همکاری داشتند سپاسگزاری نماید.

شناسایی ابعاد علمی موضوع، با استفاده از نظر خبرگان و مدیران اجرایی که از نزدیک با فعالیت‌ها و نوع مسایل ایجاد شده در سازمان‌های عمومی و خدماتی آشنا هستند، مدلی با کاربرد و سازگاری مناسب و کافی با این فعالیت‌ها را شناسایی و ایجاد کنند. بر این اساس با استفاده از ۱۴ خبره که بتوان تمامی جامعه آماری مد نظر را پوشش داد و با استفاده از روش تاپسیس از میان ۴ مدل تعالی سازمانی رایج در دنیا یعنی دمی‌نگ، بالدریج، EFQM و CAF، مدل CAF به عنوان مدل پایه انتخاب گردید و سپس در طی جلسات متعددی با همفکری ۱۴ خبره مدل بومی ارائه گردید. سپس در کمیته‌های علمی، فنی و راهبری در لایه‌های مختلف مدیریتی این شرکت به تایید و تصویب رسید و برای تمامی سازمان‌های عمومی و خدماتی زیرمجموعه لازم الاجرا اعلام شد.

واژگان کلیدی: مدل تعالی سازمانی، ارزیابی، خودارزیابی، واحد عمومی، واحد خدماتی، بومی‌سازی.

مقدمه

انسان‌های منفعل در دیروز زندگی می‌کردند و منتظر می‌ماندند تا آینده آنها را به هر سویی بکشانند. در مقابل، انسان‌هایی وجود دارد. که در آینده زندگی می‌کنند و به استقبال آن رفته، آینده را خود رقم می‌زنند. سازمان‌ها نیز اینگونه هستند. تجربه صنعتی کشورهای پیشرو، اکسیرهایی به نام «جوایز کیفیت» و «مدل‌های تعالی» را به تمدن صنعتی معرفی کرده است. یکی از مهم‌ترین عملکردهای اینگونه جوایز و مدل‌های تعالی، گذر از پارادایم سنتی «زندگی در گذشته» به پارادایم نوین «ساختن آینده» است. مدل‌های تعالی، در صدد تحریک خرد آینده‌نگری و ایجاد وجدان جمعی، درک فاصله و عزم بهبود در سازمان‌ها هستند. جوایز کیفیت سازمان‌ها را بر می‌انگیزد تا به خواسته‌های مهم ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، سهام‌داران، شرکا و جامعه) پاسخ گفته، تلاش برای تحقق یک رابطه برنده - برنده را در دستور کار خود قرار دهند [۶].

مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش

موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روز افزونی پیدا کرده‌اند. این مدل‌ها به عنوان زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها نیز به کار می‌روند و از این لحاظ مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته‌اند که در کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای در حال توسعه به سازمان‌هایی برتر اعطاء می‌شود [۸].

اما آنچه در تمامی کشورها کمتر به آن پرداخته شده و شاید در کشور ما مظلوم‌تر واقع شده باشد - این‌گونه سیستم‌ها و جوایز تعالی و کیفیت برای سازمان‌های عمومی و خدماتی است. در این تحقیق که بنا بر نیاز شرکت IDco تعریف شده تلاش می‌شود مدلی متناسب با نیازها و خواسته‌های این سازمان‌ها طراحی گردد.

بیان مسئله

از سال ۱۳۸۲ تاکنون هر ساله جوایز ملی کیفیت و بهره‌وری و تعالی سازمانی در سطح کشور به ارزیابی واحدهای متقاضی برای اخذ جوایز بر اساس مدل تعالی اروپایی EFQM مخصوص واحدهای تولیدی و بزرگ پرداخته‌اند. به موازات این جوایز از سال ۱۳۸۳ در شرکت IDco نیز با الگوبرداری از این مدل و بومی‌سازی آن بنا به نیاز ایجاد چنین فضای رقابتی در بین واحدهای زیرمجموعه این شرکت، جایزه کیفیت شرکت IDco ایجاد و چنین ارزیابی‌هایی سالانه انجام شده است. در طی چند دوره از برگزاری این ارزیابی‌ها در شرکت هر دوره واحدهای عمومی و خدماتی بیشتری نسبت به دوره‌های قبلی در این جایزه شرکت کرده‌اند. از آنجا که در هر بار برگزاری این جایزه از تمامی واحدهای شرکت کننده در جایزه نظرسنجی صورت می‌گیرد، در پایان هر دوره، فهرستی از نقاط قوت و ضعف (زمینه‌های قابل بهبود) این جایزه گردآوری می‌شود. یکی از ایراداتی که قریب به اتفاق واحدهای عمومی و خدماتی شرکت کننده در این جایزه به آن اشاره می‌کردند، عدم تناسب و همخوانی شاخص‌ها و محتوای مدل ارزیابی با عملکرد واحدها بوده است. زیرا مدلی که برای ارزیابی در این جایزه به کار گرفته می‌شود برای واحدهای تولیدی و

بزرگ در اروپا ایجاد است و لذا جوابگویی نیازهای این واحدها نمی‌باشد در نتیجه خروجی فرآیند ارزیابی برای این واحدها که همان گزارش بازخورد واحدها و امتیازدهی و رتبه‌بندی آنها می‌باشد از صحت و دقت کافی برخوردار نبوده و موجبات نارضایتی این واحدها را به همراه داشته است. به طور مشابه در اروپا نیز چنین نیازی در طی سال‌های ۱۹۹۱ الی ۱۹۹۴ احساس و در نهایت منجر به ارائه مدلی ویژه واحدهای خدماتی در سال ۱۹۹۵ گردید. همچنین در سال ۲۰۰۰ نیز مدل اولیه ^۱CAF به صورت آزمایشی و در سال ۲۰۰۲ به صورت عملیاتی ویژه سازمان‌های عمومی، خدماتی و دولتی معرفی شده است.

اهداف تحقیق و ضرورت انجام آن

مهم‌ترین اهداف و مقاصد این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

- الف) شناسایی و معرفی مدل‌های مناسب برای تعالی واحدهای عمومی و خدماتی؛
 ب) ارائه مدلی برتر برای واحدهای عمومی و خدماتی در جایزه کیفیت شرکت IDCo؛

در حال حاضر ارزیابی‌های جایزه کیفیت شرکت IDCo براساس مدل بومی شده‌ای انجام می‌گیرد که از مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) برای سازمانهای تولیدی و بزرگ الگوبرداری شده است. البته لازم به ذکر است که در ارزیابی‌های جوایز در سطح ملی کشورمان نیز عیناً از مدل ترجمه شده مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) برای سازمانهای تولیدی و بزرگ استفاده می‌شود. ولی هنوز در سطح ملی از مدل‌های تعالی ویژه واحدهای عمومی و خدماتی استفاده نمی‌شود. اگرچه کشورهای دیگر متناسب با وضعیت خود چنین مدل‌های تعالی ویژه واحدهای عمومی و خدماتی را سال‌ها قبل طراحی نموده‌اند ولی تاکنون در کشور ما احساس نیاز به داشتن چنین مدلی وجود نداشت و اخیراً با بررسی‌های انجام گرفته در این واحدها به نقص و قصور مدل‌های تعالی ویژه سازمان‌های تولیدی و بزرگ در ارزیابی و خودارزیابی واحدهای عمومی و خدماتی

پی برده شده است.

شرکت IDCo علاوه بر واحدهای تولیدی و صنعتی شامل چهارده واحد عمومی اعم از پزشکی و درمانی (مانند بیمارستان)، بیمه و بازنشستگی (مانند دفاتر بیمه)، آموزشی و پژوهشی (مانند پژوهشکده و مؤسسه)، خدماتی (مانند دفاتر انتشاراتی) و... می باشد. جایزه کیفیت شرکت IDCo از سال ۸۳ بر اساس مدل ارزیابی جوایز ملی کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمانی در سطح ایران که خود از مدل تعالی سازمانی اروپا (EFQM) ویژه سازمان‌های تولیدی و بزرگ برگرفته شده و با اندک تغییراتی به منظور بومی‌سازی در این شرکت الگوبرداری شده است. لیکن این مدل چه در سطوح ملی و چه این شرکت برای ارزیابی واحدهای عمومی و خدماتی مفید تشخیص داده نشده و واحدهای عمومی از اینکه بر اساس شاخص‌های ویژه واحدهای تولیدی و بزرگ مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، ابزار نارضایتی می‌کنند. بنابراین جایزه کیفیت شرکت IDCo برای کارا تر و اثربخش تر کردن فرآیند ارزیابی برای واحدهای عمومی و خدماتی زیر مجموعه این شرکت نیاز به داشتن مدل تعالی سازمانی برای واحدهای عمومی و خدماتی را برای نخستین بار در کشور احساس کرد و در دستور کار خود قرار داده است. با این حرکت شرکت IDCo در سطح کشور، انتظار می‌رود شاهد مدل تعالی سازمانی نه تنها در سطح این شرکت بلکه در سطوح ملی و برای ارزیابی واحدهای عمومی و خدماتی مانند بیمارستان‌ها، مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها و وزارتخانه‌ها و... بوده و نهایتاً الگویی مناسب برای ارزیابی اینگونه واحدها حاصل شود.

سئوالات تحقیق

با توجه به مباحث فوق این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی برای سئوالات زیر است:

- کدام مدل‌های تعالی سازمانی برای واحدهای عمومی و خدماتی کاربرد بیشتری دارند؟

- کدام مدل با نیازهای ارزیابی تعالی واحدهای عمومی و خدماتی در جایزه کیفیت

شرکت IDCO تناسب دارد.

مدل‌های تعالی و جوایز کیفیت^۱

یکی از گام‌هایی که کشورهای بزرگ صنعتی برای کسب مقام برتر در جهان و ادامه بقا در دنیای پیچیده رقابت برداشته و آثار مثبت آن را نیز تجربه کرده‌اند، در نظر گرفتن الگوهای خاصی برای جلب توجه بیشتر به کیفیت از ابعاد مختلف بوده است. هدف اصلی در این فرایند، اعتلای سطح زندگی مردم با کسب درآمدهای بیشتر از طریق حصول موقعیت رقابتی در جهان و در دست داشتن سهم بیشتری از تجارت جهانی بوده است [۱۴].

مدل‌های تعالی در بین کشورهای مختلف دنیا از تنوع و مقبولیت زیادی برخوردارند. به طوری که امروزه بیش از ۷۰ کشور دنیا از اینگونه مدل‌ها و جوایز برای اهداف مختلفی استفاده می‌کنند که اهم این اهداف عبارتند از:

۱. ایجاد رقابت سالم بین شرکت‌ها و سازمان‌ها
۲. شناسایی و تعیین الگوهای مناسب کاری برای بهینه‌سازی (الگوبرداری)
۳. شناسایی نظام‌مند نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و تلاش در رفع زمینه‌های قابل بهبود [۱۵].

البته سابقه بکارگیری اینگونه مدل‌ها در کشورهای مختلف بر حسب نیاز هر یک متفاوت بر این اساس از نخستین مدل تعالی جایزه دمنگ در ژاپن بیش از ۵۰ سال می‌گذرد و یا در امریکا جایزه ملی مالکوم بالدريج ۲۱ سال و در اروپا جایزه تعالی اروپا (EEA) ۱۷ سال قدمت دارند. در حالی که همچنان برخی کشورها از این لحاظ احساس نیاز نمی‌کنند.

ژاپن از زمره اولین کشورهایی است که متوجه نقش و اهمیت کیفیت شد و در این زمینه قدم‌های عملی و موثر برداشت [۲۲]. درباره ژاپن و مدیریت ژاپنی، کتب و مقالات متعددی در سراسر جهان به رشته تحریر درآمده است. تبعات مثبت اقدام

ژاپن سبب شده که سایر کشورهای جهان نیز به این مهم اندیشیده و با فاصله زمانی نسبتاً طولانی به تقلید از ژاپن، جوایز خاصی را برای افزایش و بهبود کیفیت تولیدات خویش در نظر بگیرند. به نظر می‌رسد کشورهای ژاپن، آمریکا و اروپای غربی که به قول "کنیچی اوهمی" صاحب نظر ژاپنی در رشته مدیریت، به قلمرو سه گانه مشهور شده است، در زمینه کیفیت به زبان مشترکی دست یافته‌اند. به قول "اوهمی" شرکت‌های چند ملیتی برای ادامه حیات خویش، ناچارند در این بازار سه گانه ششصد میلیونی حضور موثر داشته و پاسخگوی نیازهای آن باشند. مصرف کنندگان در این سه بازار دارای شباهت‌های روزافزونی از جنبه‌های مختلف هستند. مثلاً از نظر سطح درآمد، سطح تعلیم و تربیت، سبک زندگی، علائق و هدفهای شخصی و... دارای مشترکات و تشابهات فراوانی می‌باشند. علاوه بر این وجوه مشترک، می‌توان گفت که نهضت‌های مدیریت کیفیت نیز در این سه بازار تا حد زیادی به یکدیگر نزدیک شده‌اند و در واقع دارای زبان مشترک هستند [۲۰].

در این بخش، پس از مروری مختصر بر جوایز کیفیت کشورهای مختلف، مدل تعالی شرکت IDco اقدام می‌شود.

باید توجه داشت که رویکرد عمده این جوایز در ارزیابی سازمان‌ها مبتنی بر خود ارزیابی^۱ می‌باشد.

"خودارزیابی پدیده‌ای است که بیشتر سازمان‌های تجاری علاقه وافری در استفاده از آن برای اندازه‌گیری فرهنگ کیفیت در سازمان‌هایشان، دارند" [۳۱].

"چارچوبهای خودارزیابی تنها، ابزاری برای بردن جوایز نیستند، بلکه بیشتر وسیله‌ای برای حرکت در مسیر بهبود مستمر و معیاری برای رقابتی‌تر شدن هستند" [۳۱].

در خصوص مدل‌های تعالی سازمانی واحدهای عمومی و خدماتی در دنیا تحقیقات گسترده‌ای صورت گرفته و نتایج کاربردی خوبی نیز دست یافته‌اند [۲۱]. بطور مثال در امریکا چند سال پس از بکارگیری مدل تعالی بالدریج به این نتیجه رسیدند که این مدل تنها برای واحدهای تولیدی مناسب است و برای واحدهای عمومی و خدماتی نیز باید مدلی خاص طراحی نمایند. به همین منظور مدل‌هایی

خاص واحدهای آموزشی یا واحدهای درمانی طراحی نمودند. تجربه‌ای مشابه برای جایزه کیفیت اروپا تکرار و آنها نیز مدلی ویژه واحدهای عمومی و خدماتی طراحی نمودند، به طوری که با شرایط و مقتضیات اروپا سازگاری داشت [۲۹]. ولی متأسفانه در کشور ما تاکنون پژوهشی در این خصوص صورت نگرفته و حتی ارزیابی چنین واحدهایی با استفاده از مدل‌های تعالی ویژه سازمان‌های تولیدی انجام می‌گیرد. در این پژوهش طراحی چنین مدلی بنا به درخواست جایزه تعالی شرکت IDCo و با لحاظ ویژگی‌های این سازمان در دستور کار قرار خواهد گرفت.

جایزه دمی‌نگ^۱

پس از پایان جنگ دوم جهانی، مهم‌ترین برنامه ژاپن افزایش استاندارد زندگی از طریق بازسازی و نوسازی اقتصاد بود. افزایش صادرات برای کشوری که دارای منابع اندک طبیعی بود، برای دستیابی به این هدف امری اساسی به حساب می‌آمد. ذهنیت و نگرش جهانی نسبت به این که کالای ساخت ژاپن از نظر قیمت و کیفیت در سطح پائینی است، باید تغییر می‌کرد. برای انجام اثربخش و یکپارچه این کار، اطلاعات درباره کنترل کیفیت، در سرتاسر ژاپن توزیع و گسترش یافت و این کار، اقدامی بود که نیاز آن زمان را برآورده کرد. در جولای سال ۱۹۵۰، انجمن مهندسان و دانشمندان ژاپن^۲ تحت ریاست آقای کنیچی کویاناگی^۳ از دکتر ویلیام ادوارد دمی‌نگ برای بازدید از ژاپن دعوت کرد. دکتر دمی‌نگ از سال ۱۹۴۳ به عنوان پیشرو در کنترل کیفیت و مشاور بیشتر موسسات دولتی و شرکتهای خصوصی در زمینه کاربرد روش‌های آماری برای بهبود فعالیت می‌کرد. وی به عنوان متخصص در زمینه آمار و خصوصاً تئوری و کاربرد نمونه‌گیری، در سطح دنیا شناخته شده بود و به عنوان یکی از بنیانگذاران کنترل کیفیت آماری در آمریکا سهم بسیار عمده‌ای در توسعه و پیشرفت کنترل کیفیت آماری در ژاپن ایفا کرد.

انجمن ملی علوم و مهندسی ژاپن، به خاطر قدردانی از خدمات دکتر " ادوارد

1- Deming Prize

2- JUSE

3- Kenichi Koyanagi

دمینگ " و تحت تاثیر نظریات و عقاید وی، در سال ۱۹۵۱ جایزه دمینگ را طرح ریزی و پیشنهاد کرد. هدف اصلی در این زمینه، ایجاد انگیزه برای نوآوری در طراحی و به کارگیری روشهای آماری کنترل کیفیت در شرکتهای تولیدی کشور ژاپن بود [۳۰].

به تدریج و در نتیجه این اقدامات، کنترل کیفیت در ژاپن به کنترل کیفیت فراگیر توسعه پیدا کرد و به طرز قابل توجه و گسترده‌ای در سطح صنایع این کشور به کار گرفته شد و توجه بسیار زیادی را در سطح جهان جلب کرد (۱۵).

همانطور که در قسمت قبل توضیح داده شد، هدف اولیه این جایزه ترغیب و تشویق توسعه فعالیت های کنترل کیفیت در ژاپن بود و برای همین در ابتدا، محدود به شرکت های ژاپنی بود. با گسترش تمایل شرکت های غیر ژاپنی برای دریافت جایزه کاربردی دمینگ، محدوده اعطای جایزه به شرکت های خارجی نیز گسترش یافت. با توجه به اینکه اهمیت کنترل کیفیت فراگیر در استمرار و تداوم و تکامل فعالیت های آن و ارتقاء سطح کاربرد آن است، برای دستیابی به این منظور، مدال کیفیت ژاپن نیز ایجاد شده است که بر اساس دستیابی شرکت به بهبودهای مهم در کاربرد کنترل کیفیت فراگیر و گسترش آن پس از اخذ جایزه کاربردی دمینگ، اعطای می گردد [۳۰].

جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^۱

نزدیک به سه دهه از انقلاب کیفیت ژاپن گذشت تا آمریکائی ها به اهمیت اصول "دمینگ" پی بردند. در سال ۱۹۸۷، قانون مربوط به اعطای جایزه کیفیت به عنوان یکی از تدابیری که در افزایش کیفیت نقش موثری ایفا می کند، به تصویب کنگره آمریکا رسید و برای نگهداشت خاطره "مالکوم بالدريج"، وزیر بازرگانی متوفای آمریکا که توجه خاصی به احیای صنایع آمریکا ابراز می کرد، جایزه "بالدريج" نام گرفت. این جایزه به منظور افزایش آگاهی درباره کیفیت، شناخت ویژگی های مورد نیاز جهت تحقق کیفیت برتر و اشاعه اطلاعات درباره استراتژیهای موفق

مربوط به کیفیت به وجود آمد [۲۵].

هدفهایی که برای جایزه کیفیت "بالدریج" برشمرده شده است، عبارتند از:

- شناسایی افراد و سازمان‌هایی که در زمینه اعتلای سطح کیفیت، دست به نوآوری‌هایی زده و به موفقیت‌های چشمگیری نایل شده‌اند.
- انتشار و ترویج اطلاعات مربوط به نوآوری‌ها در سطح گسترده برای سایر سازمان‌ها و ترغیب آنها به تفکر در زمینه اعتلای سطح کیفیت.
- افزایش آگاهی‌ها درباره روش‌های مبتکرانه جدید و به طور کلی در زمینه تحقق کیفیت عالی [۱۱].

سازمان‌های برنده، برای عمومیت بخشیدن و تبلیغ جایزه خود می‌پذیرند که به تسهیم اطلاعات و تبادل تجارب مربوط به نحوه موفقیت در مدیریت کیفیت و راهبردهای بهبود با سایر سازمانهای آمریکایی پردازند.

جایزه کیفیت اروپا

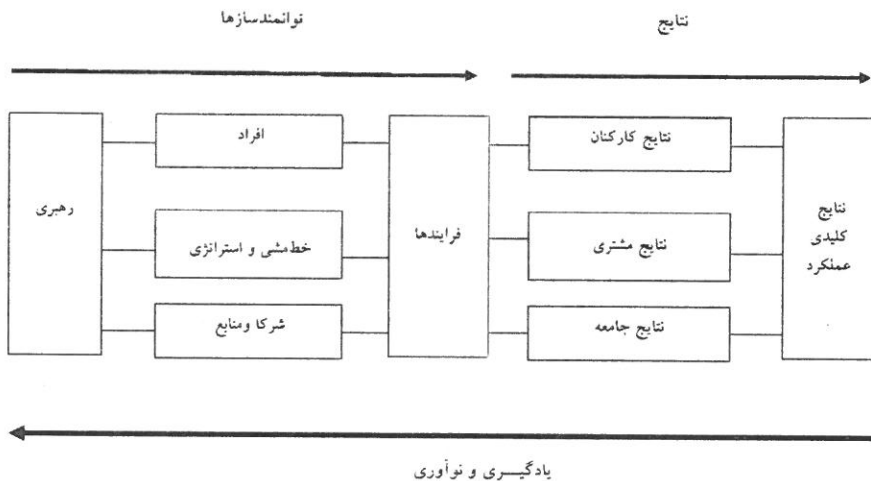
سازمان‌ها، صرف‌نظر از اینکه در چه بخشی و یا از چه اندازه، ساختار یا بلوغی برخوردار باشند، برای کسب موفقیت به استقرار یک سیستم مدیریت مناسب نیازمند هستند [۶]. مدل تعالی EFQM یک ابزار عملی است که به سازمانها کمک می‌کند تا بوسیله اندازه‌گیری اینکه در کجای مسیر تعالی قرار دارند، به این مهم دست یابند. این مدل همچنین به سازمانها کمک می‌کند تا از فاصله سازمانشان تا تعالی، آگاهی یافته و سپس به شبیه‌سازی راه‌های موجود جهت بهبود پردازند [۸].

EFQM بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ یا سازمانی غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ توسط ۱۴ شرکت پیشتاز اروپایی بنیان نهاده شده است. مدل تعالی EFQM یک چارچوب غیرتجویزی است که بر پایه ۹ معیار استوار است که ۵ تای آنها "توانمندساز" و ۴ تای بقیه مربوط به "نتایج" می‌شوند. معیارهای "توانمندساز" هر آنچه را که سازمان انجام می‌دهد در بر می‌گیرد و معیارهای "نتایج" هر آنچه را که

سازمان بدست می آورد، پوشش می دهد. به عبارتی “نتایج” معلول “توانمندیها” هستند (۱۶).

این مدل، که تصدیق می کند برای دستیابی به تعالی قابل توجه در همه جنبه‌های عملکردی، رویکردهای زیادی وجود دارد بر این فرضیه منطقی استوار است که نتایج تعالی در رابطه با عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، تدوین خط مشی و استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع و فرایندها به دست می آیند [۱].

مدل EFQM در شکل ۱ نشان داده شده است. علامت فلش‌ها بر طبیعت پویای این مدل تاکید می‌کنند. آنها بیانگر این مطلب هستند که نوآوری و یادگیری به بهبود “توانمندیها” کمک می‌کند و این امر به نوبه خود منجر به بهبود “نتایج” می‌شود [۲۷].



شکل ۱. مدل تعالی کسب و کار EFQM

مستطیل‌های نه گانه فوق بیانگر معیارهایی هستند که براساس آنها میزان پیشرفت یک سازمان به سوی تعالی ارزیابی می‌شود. هر یک از این ۹ معیار دارای تعریف خاصی می‌باشند که به توصیف کلان و سطح بالای این معیارها می‌پردازد [۱۸]. برای توسعه معنی کلان هر یک از این معیارها، از یکسری جزء معیار استفاده می‌شود. هر یک از این “جزء معیارها” تعدادی سؤال مطرح می‌کنند که بهتر است در

امر ارزیابی مدنظر قرار گیرند و بالاخره اینکه در ذیل هر یک از "جزء معیارها" یک سری نکات راهنما قید شده است که البته استفاده از این نکات راهنما، نه اجباری است و نه اینکه این نکات، لیست جامع و کاملی از مفاهیم هستند.

منطق RADAR

در بطن این مدل، منطقی نهفته است که RADAR نامیده می‌شود. کلمه RADAR شامل چهار عامل Results یا نتایج، Approach یا رویکرد، Deployment یا جاری‌سازی، Assessment and Review یا ارزیابی و بازنگری.

این منطق بیان کننده این امر است که یک سازمان نیاز دارد به :

۱. تعیین و هدفگیری یکسری نتایج به عنوان بخشی از فرایند خط مشی و تدوین راهبرد، که این نتایج، هر دو جنبه مالی و عملیاتی عملکرد و ادراکات و انتظارات ذینفعان سازمان را پوشش می‌دهد.
 ۲. برنامه‌ریزی و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای صحیح و دقیق جهت برآورده کردن نتایج مورد انتظار حال و آینده.
 ۳. گسترش این رویکردها به طور نظام‌مند تا اطمینان حاصل شود که این رویکردها به طور کامل بکار گرفته می‌شوند.
 ۴. ارزیابی و بازنگری این رویکردها از طریق پایش و تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیتهای یادگیری مداوم که در نهایت منجر به شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و بکارگیری بهبودهای ضروری در رویکردهای اتخاذ شده می‌شود.
- هنگام استفاده از این مدل در یک سازمان به عنوان مثال، به منظور انجام خود ارزیابی، عوامل منطق RADAR همچون رویکرد، گسترش و بکارگیری، ارزیابی و بازنگری باید برای هر یک از زیر معیارهای توانمندساز مورد خطاب واقع شود و عامل نتایج این منطق نیز باید برای همه زیر معیارهای مربوط به نتایج کسب شده توسط سازمان مورد توجه قرار گیرد [۲۸].

مدل تعالی (CAF)^۱

در این مدل کسب نتایج متعالی در عملکرد یک سازمان منوط به کسب نتایج مطلوب از شهروندان / مشتریان، کارکنان و جامعه است که از طریق رهبری، استراتژی و طرحریزی، کارکنان، شرکاء و منابع و فرآیندها حاصل می‌شود [۱۳]. این مدل نتیجه همکاری میان وزرای اتحادیه اروپا^۲ است. این مدل تحت نظر گروه خدمات عمومی خلاق^۳ تهیه شده که یک گروه کاری متخصصان در اتحادیه اروپا است و در خصوص راههای خلاقانه مدرن‌سازی دولتها و خدمات عمومی فعالیت می‌کند [۳۱ و ۹].

در ماه می سال ۲۰۰۰ نخستین بار این مدل ارائه و در سال ۲۰۰۲ اولین ویرایش آن به اجرا درآمد. مرکزیت نهاد اجرایی آن در موسسه اروپایی مدیریت اجرایی عمومی^۴ (EIPA) واقع در شهر ماستریخت^۵ در کشور هلند قرار دارد. از سال ۲۰۰۰ تا پایان سال ۲۰۰۵ بیش از ۱۰۰۰ واحد عمومی و خدماتی در اروپا از این مدل استفاده کرده‌اند و سایر نقاط دنیا همچون چین، خاورمیانه، جمهوری دومینیکن و برزیل نیز استقبال زیادی از این مدل داشته‌اند. این جایزه هر دو سال یکبار برگزار می‌شود که در سال ۲۰۰۳ در شهر رم و در سال ۲۰۰۵ در شهر لوکزامبورگ برگزار شده‌اند. در سال ۲۰۰۶ آخرین تغییرات در این مدل داده شد که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است. این مدل تاکنون به ۱۹ زبان مختلف ترجمه شده است ولی متأسفانه تاکنون به زبان فارسی ترجمه نشده است [۲۳].

CAF ابزاری ساده برای کمک به سازمان‌های بخش عمومی به منظور بهبود عملکرد ارائه می‌دهد. به همین منظور چارچوب خودارزیابی مشابه مدل‌های TQM به لحاظ مفهومی، مانند EFQM ارائه می‌دهد که ویژه سازمان‌های بخش عمومی می‌باشد [۲۳].

چهار هدف اصلی CAF عبارتند از :

1- Common Assessment Framework

2- The EU Ministers

3- The Innovative Public Services Group (IPSG)

4- The European Institute of Public Administration (EIPA)

5-Maastricht

۱. معرفی اصول TQM به نهادهای اجرایی عمومی تا از طریق بکارگیری و درک خودارزیابی و توالی فعالیت‌های موجود که تنها طراحی و اجرا ("Plan-Do") است به سوی چرخه کامل PDCA رهنمون سازد منجر به رشد و پیشرفت آنها گردده

۲. تسهیل خودارزیابی یک سازمان عمومی به منظور کسب مهارت در اقدامات عارضه‌یابی و بهبود

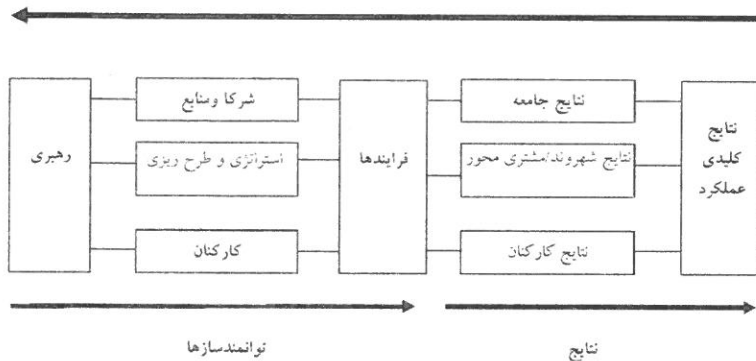
۳. عمل مانند پلی میان مدل‌های مختلف مورد استفاده در مدیریت کیفیت

۴. تسهیل یادگیری از الگو بین سازمان‌های بخش عمومی [۲۳].

این مدل بگونه‌ای طراحی شده که قابلیت بکارگیری در تمامی سازمان‌های بخش عمومی در سطح ملی / فدرال، منطقه‌ای و محلی را دارد. در سازمان‌های بزرگ این مدل را می‌توان تنها در بخشی از سازمان نیز بکار گرفت [۳۱ و ۹]. این مدل به عنوان یک بزار عمومی ارائه می‌شود. اگرچه بومی‌سازی آن را می‌توان توصیه کرد ولی با این حال رعایت ۹ معیار و ۲۸ زیر معیار آن الزامی است و بومی سازی را می‌توان تنها برای مصادیق و روش خود ارزیابی انجام داد [۳۱ و ۹].

ساختار مدل

این مدل همانگونه که در شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است، مانند مدل تعالی EFQM مشتمل بر ۹ معیار است که در تمامی تحلیل‌های سازمانی کاربردی است. معیارهای یک تا پنج این معیارها شامل معیارهای توانمندساز و معیارهای شش تا نه جزء نتایج محسوب می‌شوند [۲۶]. همچنین این معیارهای اصلی شامل ۲۸ زیر معیار^۱ می‌باشند. برای هر زیر معیار مصادیقی آمده تا بتواند آنها را بهتر تشریح نماید.



شکل ۲. مدل تعالی کسب و کار CAF برای سازمان‌های عمومی و خدماتی (CAF, 2006)

مدل تعالی جایزه کیفیت شرکت IDco

در کشور ما نیز از سال ۱۳۸۲ تاکنون دو جایزه در سطح ملی و به موازات ارزیابی واحدهای متقاضی بر اساس مدل تعالی EFQM برای سازمانهای تولیدی و بزرگ برگزار شده است. این دو جایزه به نام‌های «جایزه ملی کیفیت ایران» و «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» بوده و هر دو زیر مجموعه وزارت صنایع و معادن هستند. متولی جایزه اولی مؤسسه استاندارد ایران و متولی دومی سازمان مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی است.

در شرکت IDco نیز در سال ۱۳۷۹ مطالعات اولیه بر روی مدل‌های تعالی کشورهای دیگر آغاز شد. با بررسی‌های انجام گرفته توسط کارشناسان موضوع و پیاده‌سازی این مدل‌ها به صورت پایلوت این نتیجه حاصل گردید که مناسب‌ترین مدل تعالی برای بکارگیری در این وزارتخانه، مدل تعالی اروپایی (EFQM) است. دلایل کلیدی و اصلی رسیدن به این نتیجه به ترتیب عبارتند از:

- ایران با کشورهای اروپایی تعاملات تجاری و بازرگانی بیشتری دارد.
- امکان استفاده از مراجع رسمی و بنیانگذاران این مدل به صورت مستقیم و بدون رابطه امکان‌پذیر است.
- این مدل به نسبت مدل‌هایی مانند مدل امریکایی مالکوم بالدريج جدیدتر است و نقاط ضعف آن مدل پوشش داده شده است.

- نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و خود ارزیابی‌های انجام گرفته بر اساس این مدل متناسب‌تر است.

بر همین اساس مدل تعالی اروپایی (EFQM) برای ارزیابی میزان بلوغ سازمانی واحدهای زیرمجموعه شرکت IDco مناسب تشخیص داده شد. این در حالی بود که در سطح ملی نیز این مدل برای ارزیابی‌ها انتخاب شد و این خود صحنه‌گذاری دیگری بر انتخاب این مدل برای ارزیابی در این شرکت بود. پس از یکسال فعالیت شبانه‌روزی مدیران و کارشناسان این شرکت بالاخره در سال ۱۳۸۳، این مدل تعالی، متناسب با وضعیت و محدودیت‌های شرکت بومی و فرآیند ارزیابی نیز که از بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و جوایز ملی الگوبرداری شده بود نیز به صورت خاص طراحی و از آن سال ارزیابی‌ها برگزار گردید.

روش جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در این تحقیق از روش‌های پرسشنامه‌ای که به همین منظور تهیه شده و برگزاری جلسات اجماع خبرگان استفاده گردید. در ابتدا به منظور تعیین مدلی متناسب با نوع فعالیت‌های شرکت IDco و دارای توانایی ارزیابی سطح تعالی سازمانی واحدهای عمومی و خدماتی، از روش تاپسیس که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است، استفاده گردید. بر همین اساس، پرسشنامه‌ای شامل پنج معیار (در ستون‌ها) و چهار گزینه (در سطرها) تهیه شد. این پرسشنامه با هدف "انتخاب مناسب‌ترین و سازگارترین مدل تعالی سازمانی مشهور و پر کاربرد در دنیا برای استفاده از آن به عنوان مبنای طراحی مدل تعالی ویژه واحدهای عمومی و خدماتی در جایزه تعالی شرکت IDco" طراحی گردید. معیارها در واقع میزان تناسب هر کدام از گزینه‌ها را برای هدف پرسشنامه محک می‌زنند و گزینه‌ها شامل مدل‌های دمینگ، بالدريج، EFQM و CAF بود. مدل تعالی جاری در شرکت IDco مورد توجه قرار نگرفته بود زیرا با توجه به اظهارات واحدهای خدماتی زیرمجموعه، این مدل از کفایت و تناسب کافی برخوردار نمی‌باشد. با توجه به اینکه شاید برخی صاحب‌نظران با مدل‌های مورد نظر آشنایی کافی نداشته

باشند، دوره یک روزه آموزشی از سوی دبیرخانه جایزه و با کمک محققین طراحی گردید و ایشان در حد کافی با این گونه مدل‌ها آشنا شدند. در انتها نیز از آنها خواسته شد این پرسشنامه‌ها را تکمیل و تحویل نمایند.

در این پرسشنامه هر صاحب‌نظر که از واحدهای مختلف خدماتی و عمومی بودند یا حداقل، آشنایی کافی با نوع فعالیت‌ها و وضعیت سازمانی آنها را داشتند، میزان تناسب و سازگاری هر معیار را برای هر گزینه به صورت عددی بین صفر تا ده لحاظ کردند. عدد صفر به منزله "عدم تناسب و سازگاری" است و هرچه عدد به سمت ده پیش رود به منزله "تناسب و سازگاری بیشتر" است.

روایی پرسشنامه

مقصود از روایی^۱ آن است که اندازه‌گیری واقعاً بتواند خصیصه مورد نظر و نه متغیر دیگری را اندازه بگیرد. به عبارت دیگر منظور از روایی یک تحقیق، میزان دقت شاخص‌ها و معیارهایی است که در راه سنجش پدیده مورد نظر تهیه شده اند [۳].

روایی را به شیوه‌های مختلفی می‌توان شناسایی کرد: روایی صوری^۲ و روایی تجربی^۳.

در این تحقیق روایی به روش اول مورد بررسی قرار گرفته است به این معنا که قبل از جمع‌آوری داده‌ها اقداماتی به این شرح انجام شد:

در تهیه پرسشنامه مذکور، اطلاعات مربوط به مدل‌های تعالی (مذکور در گزینه‌های پرسشنامه) از متون موجود در خصوص جوایز مذکور در ادبیات موضوع و ویژگی‌های تناسب و سازگاری مدل تعالی (مذکور در معیارهای پرسشنامه) از خرد جمعی مدیران و مسوولین اجرایی جایزه کیفیت شرکت IDco استخراج شده است. در تنظیم این پرسشنامه سعی شده است حتی الامکان کلیه نکات لازم در خصوص شیوایی و سادگی پرسشنامه در نظر گرفته شود تا از ایجاد ابهام در پاسخگو

۱-Validity

۲-Face Validity

۳-Empirical Validity

جلوگیری شود.

در این مورد با چند تن از صاحبان نظران روش تحقیق نیز مشورت و تغییرات اساسی در ساختار پرسشنامه ایجاد گردید به طوری که سؤالات از حالات تشریحی خارج و به نحوی تنظیم گردید که از ایجاد امتناع و بی میلی در پاسخگو جهت تکمیل پرسشنامه جلوگیری شود.

نهایتاً قبل از جمع آوری داده‌ها، به منظور پیش آزمون اولیه، این پرسشنامه برای کمیته فنی دبیرخانه جایزه تعالی شرکت IDCO شامل ۳ تن از افراد نمونه مورد نظر ارسال و پس از تکمیل و عودت آنها، نواقص جزئی موجود بر طرف و بدین ترتیب پرسشنامه نهایی آماده جمع آوری اطلاعات گردید.

پایایی

برای سنجش اعتبار در این تحقیق از روش آزمون - آزمون مجدد^۱ استفاده شده است. برای این منظور پرسشنامه مذکور پس از دو هفته برای بار دوم میان همان پاسخ دهندگان توزیع شد، ولی این بار تنها یازده نفر از چهارده نفر اولیه پرسشنامه را تکمیل و عودت دادند. سپس از آنجا که نظرات خبرگان به صورت کیفی است و از سوی دیگر تعداد آنها چندان زیاد نیست که بتوان آنها را نمونه‌ای از یک جامعه نرمال در نظر گرفت، از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن که یک آزمون ناپارامتری است، استفاده می‌شود. بنابراین با ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن طبق فرمول ذیل در سطح $\alpha = 0/05$ محاسبه و معنی داری آن مورد سنجش قرار گرفت و تائید گردید [۴].

$$d_i^2 = (x_i - y_i)^2$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

داده‌های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها

این بخش شامل اطلاعات خام مربوط به این تحقیق می‌باشد که از طریق پرسشنامه مذکور، جمع آوری شده و در جلسات فنی با حضور کل جامعه آماری شامل ۱۴ نفر به اجماع گذاشته شده است.

در مرحله اول از تعداد ۱۴ پرسشنامه‌ای که جهت جمع آوری داده‌ها در میان افراد کل جامعه آماری توزیع گردید، همگی تکمیل و اعاده شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده، برای گزینه‌های این پرسشنامه به ازای هر معیار، عددی بین صفر تا ده تخصیص داده شد و میانگین هندسی نمرات داده شده به هر یک محاسبه گردید و تحلیل‌های لازم صورت گرفت.

پس از انتخاب مدل در طی جلساتی با حضور تمامی اعضاء جامعه آماری بر روی قسمت‌های مختلف مدل بحث کردند و به اجماع رسیدند. نتیجه نهایی این جلسات را می‌توان مدل مورد پذیرش و کاربرد در تمامی واحدهای عمومی و خدماتی زیر مجموعه قلمداد کرد.

استفاده از تاپسیس برای شناسایی مدل تعالی مبنا

روش تاپسیس^۱ (Topsis) به عنوان یک رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره توسط یون و هوانگ (Yoon & Hwang) در دهه ۱۹۸۰ بر مبنای اصلی گسترش یافته که راه کارهای انتخابی باید از ایده آل منفی (بدترین حالت ممکن) بیشترین فاصله و از نقطه ایده آل مثبت (بهترین حالت ممکن) داشته باشد. بدین ترتیب این روش کمی تصمیم‌گیری باتوجه به شناخت و رعایت مفروضات، حدود و شرایط اعتبار قوانین و درستی فرمول‌های پیشنهاد شده و دقت در حصول نتایج و پاسخ‌های دقیق از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است.

بر اساس داده‌های جمع آوری شده، اطلاعات هر یک در فایل Excel که از پیش تهیه شده بود، وارد گردید. سپس میانگین هندسی هر یک بطور خودکار محاسبه و نتیجه به صورت جدول زیر حاصل گردید.

جدول ۱. میانگین هندسی نظرات خبرگان

CAF	EFQM	Baldrige	Deming	گزینه معیار	رتبه
۹,۳۲۰,۲۶۷	۶,۹۹۷۱۵	۸,۰۸۹۲۲	۴,۶۶۳۸۹۴	جامع بودن (به لحاظ پوشش فعالیت‌های متنوع خدماتی و عمومی در سازمان IDCO)	۱
۹,۸۵۰,۶۱۲۱	۶,۸۶۸۶۴	۷,۸۲۸۶۸	۵,۵۴۷۲۵۶	کاربردی بودن (به لحاظ کاربردی بودن و مصداق داشتن در واحدهای خدماتی و عمومی در سازمان)	۲
۸,۰۷۶۷۹۰۶	۹,۴۰۷۳۵	۵,۹۷۴	۴,۲۳۶۵۳۵	سازگاری با سایر مدل‌های تعالی در سطح ملی و کشورهای اسلامی	۳
۸,۹۰۰,۸۷۴	۹,۰۲۵۸۶	۵,۱۶۸۹۸	۳,۹۷۴۸۶۳	سازگاری با مدل تعالی کنونی در سازمان	۴
۹,۳۲۸۵۴۱	۸,۰۲۶۱۵	۶,۵۷۲۸۹	۴,۹۵۶۴۵۲	سهولت درک و فهم	۵

در مرحله بعدی ماتریس تصمیم وزن دار می‌شود که البته از چون وزن همه گزینه‌ها برابر یک است، این ماتریس بدون تغییر باقی می‌ماند. توضیح اینکه میانگین هندسی زمانی به عنوان شاخص مرکزی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اندازه‌گیری‌ها بر حسب نسبت باشند و متغیر مورد نظر شاخص‌های لازم برای اندازه‌گیری در سطح نسبی را داشته باشد. به بیان دیگر، برای کاربرد ترجیحات گروهی و اولویت‌بندی آنها از میانگین هندسی استفاده می‌شود.

جدول ۲. ماتریس بدون مقیاس نظرات خبرگان

CAF	EFQM	Baldrige	Deming	گزینه معیار	رتبه
۰،۴۵۱۰	۰،۳۸۲۴	۰،۵۳۰۷	۰،۴۴۳۰	جامع بودن (به لحاظ پوشش فعالیت‌های متنوع خدماتی و عمومی در سازمان IDCO)	۱
۰،۴۷۶۷	۰،۳۷۵۴	۰،۵۱۳۶	۰،۵۲۶۹	کاربردی بودن (به لحاظ کاربردی بودن و مصداق داشتن در واحدهای خدماتی و عمومی در سازمان)	۲
۰،۴۲۴۳	۰،۵۱۴۱	۰،۳۹۱۹	۰،۴۰۲۴	سازگاری با سایر مدل‌های تعالی در سطح ملی و کشورهای اسلامی	۳
۰،۴۵۱۴	۰،۴۳۸۷	۰،۴۳۱۲	۰،۴۷۰۸	سازگاری با مدل تعالی کنونی در سازمان	۴
۹،۳۲۸۵۴۱	۸،۰۲۶۱۵	۶،۵۷۲۸۹	۴،۹۵۶۴۵۲	سهولت درک و فهم	۵

با توجه به ماتریس فوق بردار ایده آل و ضد ایده آل به ترتیب ذیل تعیین می‌شود:

جدول ۳. مقادیر بردار ایده آل و ضد ایده آل

معیار ۱	معیار ۲	معیار ۳	معیار ۴	معیار ۵
۰،۵۳۰۷	۰،۵۲۶۹	۰،۵۱۴۱	۰،۵۰۶۰	۰،۴۷۰۸

$$A^* = \{\text{Max } V\}$$

جدول ۴. مقایسه مدل‌های تعالی با توجه به فاصله گزینه از بردار ایده آل

معیار ۱	معیار ۲	معیار ۳	معیار ۴	معیار ۵
۰,۳۸۲۴	۰,۳۷۵۴	۰,۳۹۱۹	۰,۳۳۹۱	۰,۴۳۱۲

$$A = \{\min V_{ij}\}$$

همانطور که مشاهده می‌شود گزینه‌های A^* و A به ترتیب معیارهای کاملاً بهتر و کاملاً بدتر را نمایش می‌دهند.

در ادامه هر معیار فاصله از ایده آل و ضد ایده آل برای هر گزینه محاسبه می‌شود.

گزینه‌ها		CAF	EFQM	Baldrige	Deming
فاصله گزینه از حل ایده آل	S*	۰,۱۵۱۶۱۶۲۵	۰,۲۱۴۴۱۸	۰,۲۱۱۰۳۴	۰,۱۹۱۵۲۶۰۵
فاصله گزینه از حل ضد ایده آل	S-	۰,۱۵۷۵۲۶۹۹	۰,۲۰۶۹۹۸	۰,۲۰۲۷	۰,۱۷۲۵۵۹۰۹

سپس مطابق فرمول در فصل معیار نهایی رتبه بندی گزینه‌ها که قبل بدان اشاره شد، مقدار آن برای هر گزینه محاسبه می‌شود که در جدول ذیل به تفکیک آمده است:

جدول ۵. مقادیر نهایی رتبه بندی گزینه‌ها

گزینه‌ها		CAF	EFQM	Baldrige	Deming
معیار نهایی رتبه بندی گزینه‌ها (CLi*)	S- /(S*+S-)	۰,۵۰۹۵۵۹۸۷	۰,۴۹۱۱۹۶	۰,۴۸۹۹۲۹	۰,۴۷۳۹۵۲۵۸

پس گزینه‌ها به ترتیب صعودی برحسب CLi^* رتبه می‌شوند. بر این اساس رتبه گزینه‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ترتیب بهترین گزینه‌ها

۴	۳	۲	۱	ترتیب
Deming	Baldrige	EFQM	CAF	بنابراین بهترین گزینه‌ها عبارتند از:

با توجه به تجزیه و تحلیل فوق مدل CAF به عنوان مدل مبنا برای شکل گیری مدل خدماتی و عمومی در جایزه کیفیت IDCo تعیین شد. همانگونه که اشاره گردید به منظور اطمینان از نتایج حاصله و پایایی آن از روش باز آزمون و محاسبه ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شده است. به همین منظور از میان یازده پرسش‌نامه‌ای که عودت شده بود نتایج زیر حاصل گردید:

جدول ۷. میانگین هندسی نظرات خبرگان در آزمون مجدد

CAF	EFQM	Baldrige	Demin	گزینه معیار	رتبه
۹۰۱۶۳۷۱۵۵	۷۰۷۸۵۷۹	۷۰۳۱۰۳۲	۵۰۷۰۶۶۴۰۳	جامع بودن (به لحاظ پوشش فعالیت‌های متنوع خدماتی و عمومی در سازمان IDCO)	۱
۸۰۷۸۹۴۳۸۶	۷۰۵۱۸۱	۷۰۲۴۶۰۳	۵۰۷۲۳۹۹۲۶۷	کاربردی بودن (به لحاظ کاربردی بودن و مصداق داشتن در واحدهای خدماتی و عمومی در سازمان)	۲
۸۰۱۳۸۱۳۹۸	۹۰۲۵۱۹۱	۶۰۴۸۰۸۱	۴۸۶۶۸۸۶۱	سازگاری با سایر مدل های تعالی در سطح ملی و کشورهای اسلامی	۳
۸۰۲۰۱۰۷۶۱	۸۰۴۸۷۲۵	۶۰۳۰۱۶۹	۴۸۸۱۴۴۳۸	سازگاری با مدل تعالی کنونی در سازمان	۴
۸۰۲۵۱۸۲۹	۸۰۷۷۶۸۶	۷۰۰۷۲۲۲	۵۰۷۹۸۰۳۲۶	سهولت درک و فهم	۵

با توجه به ماتریس فوق حل ایده آل و ضد ایده آل آن به ترتیب ذیل تعیین

می‌شود.

جدول ۸. مقادیر حل ایده آل و ضد ایده آل در آزمون مجدد

معیار ۱	معیار ۲	معیار ۳	معیار ۴	معیار ۵
۰,۴۸۱۱	۰,۴۷۳۰	۰,۴۹۳۳	۰,۴۵۲۵	۰,۴۷۹۱

$$A^* = \{\text{Max } V\}$$

معیار ۱	معیار ۲	معیار ۳	معیار ۴	معیار ۵
۰,۴۱۵۱	۰,۴۰۰۸	۰,۴۰۲۲	۰,۴۰۳۴	۰,۴۳۳۲

$$A = \{\text{min } VIJ\}$$

همانگونه که مشاهده می‌شود گزینه‌های A^* و A به ترتیب نشان دهنده معیارهای کاملاً بهتر و کاملاً بدتر هستند.

در ادامه اندازه معیارهای فاصله از حل ایده آل و ضد ایده آل برای هر گزینه محاسبه می‌شود.

جدول ۹. فاصله هر گزینه تا حل ایده آل و ضد ایده آل در آزمون مجدد

گزینه ها		CAF	EFQM	Baldrige	Deming
فاصله گزینه از حل ایده آل	S^*	۰,۰۸۴۱۱۴۸۹	۰,۰۹۸۴۱۱	۰,۰۸۷۷۳۱	۰,۰۳۹۶۱۸۴
فاصله گزینه از حل ضد ایده آل	S^-	۰,۰۹۶۹۵۸۹۱	۰,۱۰۹۱۸۷	۰,۰۹۶۳۸۳	۰,۰۲۴۴۱۲۵

سپس مطابق فرمول معیار نهایی رتبه بندی گزینه‌ها مقدار آن برای هر گزینه محاسبه می‌شود که در جدول ذیل به تفکیک آمده است:

جدول ۱۰. مقادیر نهایی رتبه بندی گزینه‌ها در آزمون مجدد

گزینه‌ها		CAF	EFQM	Baldrige	Deming
معیار نهایی رتبه‌بندی گزینه‌ها (CLi^*)	$S^-(S^*+S^-)$	۰,۵۰۹۵۵۹۸۷	۰,۴۹۱۱۹۶	۰,۴۸۹۹۲۹	۰,۴۷۳۹۵۲۵۸

پس گزینه‌ها بر حسب مقدار CLi^* به ترتیب نزولی رتبه‌بندی می‌شوند

جدول ۱۱. ترتیب بهترین گزینه‌ها در آزمون مجدد

ترتیب	۱	۲	۳	۴
بنابراین بهترین گزینه‌ها عبارتند از:	CAF	EFQM	Baldrige	Deming

نتیجه به ظاهر یکسان است ولی باید تحلیلی آماری را برای اطمینان بیشتر بکار گرفت. بنابراین ضریب همبستگی اسپرمن برای نتایج دو روش محاسبه می‌شود.

جدول ۱۲. ماتریس مقایسه نظرات خبرگان

مدل انتخابی	رتبه (ترتیب) از نظر خبرگان در دور اول	رتبه (ترتیب) از نظر خبرگان در دور دوم	$d_i = x_i - y_i$	$d_i^2 = (x_i - y_i)^2$
CAF	۱	۱	۰	۰
EFQM	۲	۲	۰	۰
Baldrige	۳	۳	۰	۰
Deming	۴	۴	۰	۰
مجموع			۰	۰

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{11(11^2 - 1)} = 1$$

این محاسبات در آزمون مجدد برای ۱۱ نفر نیز تکرار و نتیجه کاملاً مشابه حالت قبل و با همان ترتیب بود. طبق جدول مقادیر بحرانی ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپرمن، برای $n=11$ باید این ضریب بالاتر از $0/8$ باشد که اینگونه بوده و لذا این تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

استفاده از روش اجماع و خرد جمعی برای ایجاد تناسب در مدل تعالی منتخب

پس از شناسایی مدل مبنا، مدل تعالی CAF، جلسات متعددی در دبیرخانه جایزه تعالی شرکت IDCo با حضور تمامی اعضای جامعه آماری که از خبرگان و افراد توانمند و تاثیرگذار در واحدهای عمومی و خدماتی زیرمجموعه این شرکت بودند، برگزار گردید. در طی این جلسات تمامی اجزاء این مدل خط به خط و کلمه به کلمه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت، به طوری که گاهی برای اثبات تناسب یک موضوع با واحدی خدماتی در این شرکت، اضافه کردن موضوعی و یا بومی سازی آنها ساعتها بحث صورت می گرفت.

در نهایت خروجی این جلسات طبق روش دلفی به مدل مورد نظر نهایی تبدیل و برای انجام بررسی های علمی لازم و تایید نهایی به کمیته علمی جایزه که اعضای آن به مدل های تعالی و نوع فعالیت های تمامی سازمان ها و شرکت های زیرمجموعه شرکت IDCo تسلط دارند، ارجاع شد.

نتایج و یافته ها

به عنوان نتیجه تحقیق می توان اشاره نمود که محققین با بررسی چهار مدل اصلی تعالی سازمانی (دمینگ، بالدريج، EFQM و CAF) و در نظر گرفتن مدل موجود در جایزه تعالی شرکت IDCo و با همفکری خبرگان موضوع که از نزدیک با این مباحث آشنا هستند و با استفاده از روش تاپسیس به عنوان ابزاری برای انتخاب از بین چند گزینه بر اساس چند معیار و همچنین جلسات اجماع به مدلی دست یافته که حایز بیشترین تناسب با واحدهای عمومی و خدماتی و شرایط موجود در شرکت IDCo است.

این مدل از نه معیار اصلی تشکیل شده که پنج معیار آن، رهبری تعالی، استراتژی و طرح ریزی، کارکنان، شراکت ها و منابع، سیستم ها و فرآیندها - به عنوان توانمندسازها و چهار معیار دیگر آن، ارزش آفرینی برای مشتریان، ارزش آفرینی برای کارکنان، ارزش آفرینی برای جامعه و ارزش آفرینی عملکردی، به عنوان

معیارهای نتایج در این مدل مطرح می‌باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود این مدل و مفاهیم آن شباهت زیادی به مدل‌های EFQM و CAF دارد. همچنین هر یک از معیارهای نه گانه مدل دارای یک سری جزء معیار و نکات و مصادیق مربوط به خود هستند که برگرفته از مدل‌های تعالی سازمانی و به ویژه مدل CAF می‌باشند که در جریان تحقیق توسط خبرگان بومی شده است. مطابق جدول ذیل قبلاً در جایزه تعالی شرکت IDCO سازمان‌های عمومی و خدماتی بر اساس مدلی ارزیابی می‌شدند که از تناسب و کفایت خوبی برخوردار نبود. قالب آن مدل که بیشتر برای سازمان‌های تولیدی قابل استفاده بود به شکل زیر است:

جدول ۱۳. مدل مفهومی تحقیق از مدل تعالی واحدهای خدماتی شرکت IDco قبل از این تحقیق

مدل تعالی جایزه کیفیت شرکت

مفاهیم	ابعاد	شاخص ها و سنجه‌ها
معیار	جزء معیار	نواحی مورد اشاره
۱	الف	۷ مورد
	ب	۷ مورد
	ج	۶ مورد
	د	۶ مورد
	هـ	۹ مورد
	الف	۷ مورد
	ب	۸ مورد
	ج	۴ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۶ مورد
	الف	۷ مورد
	ب	۹ مورد
	ج	۱۱ مورد
	د	۴ مورد
۲	الف	۷ مورد
	ب	۱۰ مورد
	ج	۹ مورد
	د	۱۰ مورد
	هـ	۹ مورد
	الف	۷ مورد
	ب	۷ مورد
	ج	۵ مورد
	د	۷ مورد
	هـ	۴ مورد
۳	الف	۷ مورد
	ب	۷ مورد
	ج	۷ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۹ مورد
	الف	۷ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۲ مورد
	د	۲۳ مورد
	هـ	۸ مورد
۴	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۲ مورد
	د	۲۳ مورد
	هـ	۲۳ مورد
۵	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
۶	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
۷	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
	الف	۲۳ مورد
	ب	۲۲ مورد
	ج	۲۳ مورد
	د	۴ مورد
	هـ	۸ مورد
۸	الف	۲۶ مورد
	ب	۷ مورد
	الف	۲۶ مورد
	ب	۷ مورد
	الف	۲۶ مورد
	ب	۷ مورد
	الف	۲۶ مورد
	ب	۷ مورد
	الف	۲۶ مورد
	ب	۷ مورد
۹	الف	۱۲ مورد
	ب	۱۶ مورد

در حالیکه در مدل کنونی این قالب تغییراتی کرده است، که در جدول زیر مشاهده می کنید:

جدول ۱۴. مدل مفهومی تحقیق از مدل تعالی واحدهای خدماتی شرکت IDCO بعد از این تحقیق

مدل ارزیابی تعالی ویژه واحدهای خدماتی در شرکت		
۹	ب	۱۴ مورد
	الف	۸ مورد
۸	ب	۷ مورد
	الف	۸ مورد
۷	ب	۸ مورد
	الف	۱۲ مورد
۶	ب	۱۳ مورد
	الف	۵ مورد
۵	ج	۶ مورد
	ب	۸ مورد
	الف	۱۱ مورد
۴	و	۶ مورد
	هـ	۲ مورد
	د	۶ مورد
	ج	۱۲ مورد
	ب	۵ مورد
۳	الف	۶ مورد
	ج	۷ مورد
	ب	۸ مورد
	الف	۹ مورد
۲	د	۶ مورد
	ج	۳ مورد
	ب	۵ مورد
۱	الف	۴ مورد
	د	۸ مورد
	ج	۸ مورد
	ب	۱۱ مورد
	الف	۷ مورد
معیار	جزء معیار	نواحی مورد اشاره
مفاهیم	ابعاد	شاخص ها و سنجها

این مدل نیز مانند دیگر مدل‌های تعالی تمامی ابعاد سازمانی اعم از مالی، ساختمان‌ها و تجهیزات، رهبری، استراتژی‌ها و... را پوشش می‌دهد. در این مدل پنج معیار به عنوان توانمندسازها، مجموعه اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد، و چهار معیار دیگر به عنوان نتایج، ارزش آفرینی برای مشتریان، ارزش آفرینی برای کارکنان، ارزش آفرینی برای جامعه و ارزش آفرینی عملکردی تعریف شده که با سنجش آنها سطح بلوغ سازمانی تعیین می‌شود. لذا علاوه بر آنچه سازمان انجام می‌دهد، نتایج، سازمان نیز باید بازگوکننده سازمان در مسیر تعالی باشند.

پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق

براساس تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و اطلاعات جمع‌آوری شده، نتایجی حاصل شد که در قسمت قبل به آن اشاره گردید. در این قسمت نیز با توجه به این نتایج، پیشنهادات مربوطه ارائه می‌شود:

- چنانچه موسسه ارزیابی‌کننده‌ای، چه در سطح ملی و بین‌المللی و چه حتی در سطح کوچکتری مانند یک وزارتخانه یا شرکت‌های بزرگی مانند خودروسازان و...، قصد اندازه‌گیری سطح بلوغ سازمانی واحدهای عمومی و خدماتی را داشته باشد، مجبور به بازنگری مدل تعالی با توجه به وضع موجود خود خواهد بود.
- ارزیابان باید شناخت لازم و کافی در خصوص نحوه عملکرد سازمان‌های عمومی و خدماتی را داشته باشند تا بتوانند با دقت و صحت کافی این مسؤلیت را به انجام برسانند.
- سازمان‌های عمومی و خدماتی لازم است سطح واقعی بلوغ سازمانی خود را توسط ابزار مناسب که مدل تعالی ویژه سازمان‌های عمومی و خدماتی است، مورد خودارزیابی و محک قرار دهند.
- عالی‌ترین مقام هر سازمانی باید با اعتقاد به یک ابزار مناسب مدیریتی مانند مدل تعالی سازمانی، کل مجموعه را به منظور استفاده از آن ترغیب نماید و در

سازمان‌های دولتی حتی امر به ابلاغ نماید. بنابراین حمایت و پشتیبانی رده‌های بالای سازمانی در موفقیت یک ابزار مدیریتی بسیار مهم است.

- مجموعه‌های استفاده‌کننده نیز باید مجاب شوند که این ابزار مدیریتی برای آنها مناسب است و می‌تواند به آنها کمک کند تا در راستای تعالی قدم بردارند.
- با برگزاری جلسات اجماع می‌توان همراهی و حمایت و انگیزه لازم برای استفاده از مدل‌های تعالی را از طریق ایجاد احساس تعلق مدل به سازمان، افزایش داد.

پیشنهاداتی برای تحقیقات و محققین آینده (برای جامعه علمی و محافل دانشگاهی)

- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، موضوعاتی جهت تحقیقات آتی توسط سایر محققان به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:
- تحقیق در خصوص شناسایی پیش نیازهای لازم جهت اجرای موفقیت آمیز جوایز کیفیت.
 - تحقیق در خصوص اوزان معیارهای جوایز تعالی، متناسب با شرایط محلی و بومی حاکم بر سازمان‌های داخلی کشورمان به خصوص برای سازمان‌های عمومی و خدماتی
 - مقایسه تطبیقی جوایز کیفیت و میزان همگرایی آنها در گذر زمان.
 - تحقیق در خصوص نحوه ارزیابی و امتیازدهی سازمان‌های دولتی، عمومی و خدماتی
 - تحقیق بر روی نحوه دستیابی به درجات عالی تعالی سازمانی و نقشه‌های مسیر تعالی
 - بررسی سطح بلوغ سازمانی فعلی سازمان‌های دولتی، عمومی و خدماتی در کشورمان و ارائه راه‌حل‌های لازم برای ارتقاء وضع موجود
 - تحقیق در خصوص روش‌های بکار گرفته شده در طراحی مدل‌های تعالی

منابع و مآخذ

- [۱] جهان بین، ا و صادقی، ا. (۱۳۸۳). رویکردهای خودارزیابی و فنون اجرایی آن. تهران: نشر آرویح.
- [۲] دانایی فرد، ح.، الوانی، م.، و آذر، ع. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
- [۳] ساروخانی، ب. (۱۳۷۵). روشهای تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- [۴] صالحی صدقیانی، ج.، و ابراهیمی، ا. (۱۳۸۱). تحلیل آماری پیشرفته. تهران: نشر هوای تازه.
- [۵] قدسی پور، س. ح. (۱۳۷۹). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. تهران: مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- [۶] کالینز، ج. (۱۳۸۴). از خوب به عالی. مترجم. ن. س. پور. تهران: پیک آوین.
- [۷] موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. (۱۳۸۴). نگرشی جامع بر مدل تعالی EFQM. تهران: نیام یار.
- [۸] نجمی، م. (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: روناس.
- [9] Al-Marri, K., M. Baheeg Ahmed, A. M., & Zairi, M. (2007). Excellence in service. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (2), 164-176.
- [10] Arif, M. (2007). Baldrige theory into practice: a generic model. *International Journal of Educational Management*, 21 (2), 114-125.
- [11] Baldrige National Quality Award. (2008, January 15). Getting Started with the Baldrige Criteria for Performance Excellence. Retrieved February 24, 2008, from eBaldrige: <http://www.baldrige.nist.gov>
- [12] Bohoris, G. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), 30-43.

- [13] CAF. (2006, July 11). EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION(EIPA). Retrieved January 13, 2008, from common assessment framework: <http://eipa.eu/cafguide>
- [14] Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine* , 19 (2), 112-128.
- [15] Djerdjouri, M. (2004). National quality and business excellence awards in developing countries. *The TQM Magazine* , 16 (2), 120-124.
- [16] EFQM. (2003). Assessing for Excellence. Brussels: **European Foundation for Quality Management**.
- [17] EFQM. (2006, July 4). Fundamental concepts. Retrieved february 12, 2008, from EFQM web site: <http://www.efqm.org>
- [18] EFQM. (2003, April 10). The EFQM Excellence Model. Retrieved December 14, 2007, from EFQM: <http://efqm.org>
- [19] Eriksson, H., & Garvare, R. (2005). Organisational performance improvement through quality award process participation. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 22 (9), 894-912.
- [20] George, C., Fraser, C., & Douglas, A. (2003). Implementing Excellence Model in a Local Authority. *Managerial Auditing Journal* , 122-127.
- [21] Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 54 (7), 551-567.
- [22] Hermel, P., & Ramis-Pujol, J. (2003). An evolution of excellence: some main trends. *The TQM Magazine* , 15 (4), 230-243.
- [23] IPSEG. (2002). Survey regarding quality activities in the public administrations of the European Union member states. Spain: **IPSEG**.
- [24] Kumar, M. R. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine* , 19 (3), 245-258.
- [25] Lee, P.-M. (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practice in TQM. *The TQM Magazine* , 14 (3), 142-149.
- [26] M.Vintar. (2004). Improving the quality of East and West European public services. *Ashgate* , 3.
- [27] Mavroidis, V. (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe. *The TQM Magazine* , 19 (5), 454-467.
- [28] Meyer, F. (2006). Radarise your Business. Brussel: **EFQM**.

- [29] Tan, K. C. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. **The TQM Magazine** , 14 (3), 165-171.
- [30] Union of Japanese Scientists and Engineers. (2008, February 2). THE DEMING PRIZE GUIDE. Retrieved March 29, 2008, from DEMING PRIZE: <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>
- [31] Zairi, M. (1994). **Measuring Performance for Business Results**. Champan & Hall , 73.