

همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد

مجتبی اکبریان^۱، امیر عباس نجفی^۲

۱. کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۵/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۳/۲۴)

چکیده

مدیریت و بهبود عملکرد سازمان از موضوعاتی است که مورد توجه مدیران بیشتر شرکت‌ها و سازمانها می‌باشد. با افزایش برنامه‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت در سازمان‌های کشور، ضرورت طرح متدولوژی جامع جهت مدیریت و بهبود عملکرد سازمان‌ها بیش از همیشه آشکار شده است. کارت امتیازی متوازن در حوزه مدیریت استراتژیک و مدل تعالی کیفیت اروپایی در حوزه مدیریت کیفیت جامع وارد مقوله سیستم مدیریت عملکرد شده‌اند و لذا تلفیق کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی پیوند دو حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع در مقوله مدیریت عملکرد می‌باشد. در این مقاله متدولوژی جدیدی برای بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی برای بهبود عملکرد سازمان بوسیله ابزارهای QFD، SWOT و MADM ارائه می‌شود. در ادبیات مقاله در قسمت مقایسه دو مدل از روش کتابخانه‌ای و در بخش تجزیه و تحلیل متدولوژی، از روش میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود. پس از مطالعه نظری و مقایسه دو مدل، متدولوژی بکارگیری این دو مقوله ارائه شده و قدم به قدم به صورت یک مطالعه موردی اجرا می‌شود.

واژه‌های کلیدی:

۱. مقدمه

تعیین جایگاه سیستم‌ها، روش‌ها و دستورالعمل‌های مختلف در پیکره سازمان‌ها و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و تعیین نقاط ضعف و قوت و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان‌ها، موضوعی است که مورد توجه مدیران بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار دارد. ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. در سال‌های اخیر استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها گسترش یافته و مهمترین ابزار در این زمینه سنجه مالی بوده است. ولیکن در این خصوص سیستم‌های سنتی مالی با مشکلات زیادی مواجه‌اند. از مهمترین اشکالات، توجه صرف به متغیرهای مالی است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای سنجش و مدیریت استراتژیک سازمان برای بهبود عملکرد سازمان فراهم می‌آورد. در این چارچوب استراتژی‌های سازمان، به اهداف استراتژیک در وجوه کارت امتیازی متوازن ترجمه و برای همه افراد سازمان قابل تفهیم می‌شود [۴]. مدل‌های سرآمدی نیز با رویکرد مدیریت کیفیت جامع سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. هر کدام از مدل‌ها با توجه به ویژگی‌ها، مکانیزم و منطق پشت هر یک، از هم متمایز شده که برای بهره‌دهی و کاربردی که طراحی شده‌اند مناسب هستند. در این مقاله به بررسی همپوشانی مدل‌ها در عمل بطور عمیق‌تر خواهد پرداخت و متدولوژی را برای بکارگیری همزمان مدیریت استراتژیک و مدل تعالی کیفیت اروپایی برای بکارگیری قابلیت‌های محوری دو مدل ارائه خواهد نمود.

۲. مرور ادبیاتی

مطالعات قبلی که روی مقایسه کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی انجام شده بود علی‌رغم تاکید فراوان بر استفاده همزمان دو مدل، چارچوب اجرایی و یا متدولوژی جامعی برای بیان نحوه تعامل دو سیستم مدیریت عملکرد به صورت دقیق و مدون برای سازمان‌ها ارائه نکرده است [۲]. در این مقاله پس از مطالعه ادبیات دو مدل، متدولوژی‌اجرایی همراه با مطالعه موردی ارائه و قدم به قدم اجرا می‌گردد. روش تحقیق به کار رفته در این مقاله بدین گونه است که ابتدا حول محور مفهوم کارت امتیازی متوازن و همچنین مدل تعالی کیفیت اروپایی مرور و مطالعاتی انجام می‌شود. در بررسی ادبیات موضوعی در بخش مقایسه دو مدل از روش کتابخانه‌ای و در بخش تجزیه و تحلیل

متدولوژی، از روش میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود. نتیجه این بررسی آشنایی با این مفاهیم و حیطه کاربرد آنها در سازمان‌ها می‌باشد. در مرحله بعد محور مطالعات به سمت بررسی همزمان دو مفهوم و بررسی مقایسه آنها می‌باشد و به تدوین متدولوژی بکارگیری همزمان دو مدل برای بهبود عملکرد سازمان پرداخته می‌شود. پس از تهیه و ارائه این متدولوژی با توجه به ماهیت کار برای آن به ارائه یک مطالعه موردی پرداخته می‌شود و در مرحله آخر به نتیجه‌گیری و همچنین ارائه تجارب پرداخته می‌شود.

۱-۱. مدل تعالی EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ بوسیله چهارده سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت به عنوان فرآیند پایه برای بهبود مستمر تأسیس گردید. در مدل تعالی EFQM، الگویی از یک سازمان ارائه می‌شود که در ایده و عمل، سرآمد سازمان‌های دیگر است و نشان می‌دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کرد. مدل تعالی EFQM چارچوبی غیراجباری بر پایه نه معیار می‌باشد که پنج معیار توانمندساز و چهار معیار آن نتایج می‌باشد. معیارهای توانمندساز، آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که سازمان بدست می‌آورد را پوشش می‌دهند [۴].

۱-۲. مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

در اوائل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه‌هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به یک موسسه مشاوره‌ای بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها آغاز کردند. حاصل کار این دو شخص توسعه روش کارت امتیازی متوازن گردید. کارت امتیازی متوازن یک روش اندازه‌گیری عملکرد سازمان بوده که در آن، استراتژی تدوین گردیده و برنامه عملیاتی را در کلیه سطوح سازمان منتقل کرده و بررسی می‌شود که چقدر اجراء می‌شود کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد می‌بایست این عملکرد از چهارمنظر بنامهای منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار گیرد [۷].

۲. زمینه‌های پشتیبانی دو مدل EFQM و BSC

۱-۲. زمینه‌های پشتیبانی از نگاه کارت امتیازی متوازن

بسیاری از سازمان‌ها قبل از اینکه از کارت امتیازی متوازن استفاده نمایند دارای برنامه‌های بهبود کیفیت از جمله EFQM هستند. کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی می‌تواند برای این سازمان‌ها یک زمینه سطح بالا و استراتژیک جهت این برنامه‌ها فراهم آورده و ضمن متمرکز نمودن برنامه‌های کیفیت، با همراستا کردن آنها با اهداف استراتژیک سازمان، برنامه‌ها را اثربخش‌تر می‌نماید. مدل‌های کیفیت می‌توانند محلی، تاکتیکی، و یا بدون پیوند به سایر برنامه‌ها باشند. برخلاف این مدل‌ها کارت امتیازی متوازن از طریق نقشه استراتژی پیوندهای واضح و مشخصی ایجاد می‌کند. جهت ایجاد یک نقشه استراتژی برای کارت امتیازی متوازن، استراتژی سازمان باید روشن باشد. کارت امتیازی متوازن، ابتدا اهداف استراتژیک را بدست می‌آورد و بعد از آن برنامه‌ها و ابتکارات مورد نیاز جهت بهبود فرآیندها را برای پشتیبانی اهداف استراتژیک شناسایی می‌کند [۱۳]. کارت امتیازی متوازن اهداف کمی را برای عملکرد خارق‌العاده بنا می‌نماید و نه منحصرأ برای برابری با سازمان‌های برتر. بسیاری از برنامه‌های کیفیت عملکرد فرآیندهای داخلی‌شان را در برابر فعالیت‌های برتر الگوسنجی کرده و تمرکز بر روی بهبود مستمر به عنوان نتیجه کار ارزیابی می‌شود. از طرفی تنظیم اهداف کمی با کارت امتیازی متوازن با اشتیاق به افزایش خیلی زیاد عملکرد در زمینه سنجه‌های مالی و مشتری شروع می‌شود. کمپانی‌هایی که کارت امتیازی متوازن پیاده می‌کنند انتظار دارند که الگوی بقیه شوند [۱۷].

کارت امتیازی متوازن اغلب فرآیندهای کاملاً جدیدی را که برای رسیدن به اهداف استراتژیک بحرانی هستند کشف می‌نماید. ولی مدل‌های کیفیت اغلب تلاش می‌کنند فرآیندهای فعلی سازمان را بهبود ببخشند، و آنها را بهتر و سریعتر و ارزان‌تر کنند. ولی با به کار بردن اصول کارت امتیازی خصوصاً وقتی یک استراتژی جدید پیاده‌سازی می‌شود، اغلب فرآیندهای کاملاً جدیدی آشکار می‌شوند که در آنها سازمان باید برتری یابد. وقتی که یک فرآیند حیاتی استراتژیکی شناسایی شد، برنامه‌های کیفیت در آن موقع خواهند توانست جهت بهبود عملکرد این فرآیندها گسترش پیدا کنند [۱۴]. علاوه بر موارد فوق، کارت امتیازی متوازن اولویت استراتژیک برای توسعه فرآیندها ایجاد می‌نماید. حتی بدون نیاز به معرفی فرآیندهای کاملاً جدید استراتژیک در سازمان، شرکت‌ها نیاز به اولویت‌بندی دارند. بعضی از فرآیندها از بقیه جهت تحقق موفقیت استراتژیک ضروری‌تر

هستند. منابع با توجه به فعالیت‌های برتر به فرآیندها تخصیص داده می‌شود. وقتی سازمان‌ها فرآیندهای بحرانی و کلیدی را شناسایی کردند، می‌توانند از اصول مدیریت کیفیت جهت بهبود و توسعه آنها استفاده نمایند [۱۴].

۲-۲. زمینه‌های همکاری از نگاه مدل EFQM

در کتابچه‌های راهنمای EFQM، از کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری موثر در معیارهای رهبری، خط‌مشی و استراتژی و همچنین نتایج کلیدی عملکرد نام برده شده است [۴]. معیار رهبری بیان می‌دارد: «رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می‌آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادرند تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند. نورتن و کاپلان در کتاب خود که در سال ۲۰۰۱ انتشار یافت، از بحث رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین فاکتورهای ایجاد سازمان استراتژی محور یاد کرده‌اند، ایشان هم‌چنان در کتاب خود در سال ۲۰۰۴ [۶] از رهبری به عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان یاد کرده‌اند و راهنمایی‌هایی جهت نحوه اندازه‌گیری رهبری ارائه نموده‌اند، همچنین از رهبری، فرهنگ، هم‌راستایی و کار تیمی به عنوان دارایی‌های سازمانی در ریشه‌ای‌ترین لایه نقشه استراتژی یاد شده‌است. معیار دوم «خط‌مشی و استراتژی» بیان می‌دارد: سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و جاری می‌شوند [۴].

معیار نتایج کلیدی عملکرد که آخرین معیار از معیارهای نه گانه مدل EFQM است، این معیار همچنین در دسته معیارهای نتایج جا دارد و بیان می‌دارد: سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند [۴]. البته باید در نظر داشت وقتی EFQM راجع به نتایج عملکرد صحبت می‌کند، کل این خروجی‌ها را مالی در نظر نمی‌گیرد و نتایجی غیر مالی مانند سهم‌بازار، مدت زمان معرفی محصول یا خدمات به بازار و حجم فروش را نیز مد نظر دارد.

۳. متدولوژی برای بکارگیری همزمان مدیریت استراتژیک و مدل تعالی

متدولوژی ارائه شده بر اساس الگوی پژوهش آقای لی، که بوسیله مطالعه موردی در یک سازمان آموزشی تجاری اعتبار سنجی شده است [۲۰]، در چارچوب یک سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک ارائه شده است. پیش از پرداختن به جزئیات این متدولوژی ذکر مواردی ضروری است، اول اینکه در این متدولوژی هدف ارائه یک چارچوب برای حرکت به سمت سرآمدی سازمان نبوده است و همچنین هدف فقط استقرار مدیریت استراتژیک نمی‌باشد و لذا نیازی به پرداختن به تمامی تکنیکها و ابزارهای موجود در چارچوب مدل EFQM و BSC وجود نداشته و هدف رسیدن به بهبود عملکرد به وسیله این دو ابزار می‌باشد. مراحل متدولوژی به صورت قدم به قدم شرح داده شده است. در قدم اول با استفاده از خود ارزیابی EFQM امتیاز سازمان را بدست آورده تا پس از اجرای متدولوژی میزان بهبود عملکرد اندازه‌گیری شود. در قدم دوم ماموریت و چشم انداز سازمان مشخص می‌شود. در قدم سوم با استفاده از تحلیل SWOT و در نظر گرفتن نقاط قوت داخل سازمان و تهدیدها و فرصت‌های خارج سازمان استراتژی‌های سازمان تدوین می‌شود و در قدم چهارم آنرا در منظرهای چهارگانه مدل کارت امتیازی متوازن برآزش می‌کنیم. در قدم پنجم با استفاده از ماتریس خانه کیفیت مدل QFD، ارتباط استراتژی‌های تدوین شده در چهار منظر مدل کارت امتیازی متوازن را با مدل تعالی کیفیت اروپایی تعیین می‌کنیم. بدین ترتیب که در قسمت "چه" ماتریس، استراتژی‌های چهاروجه کارت امتیازی متوازن و در قسمت "چگونه" ماتریس، معیارهای مدل تعالی را می‌نویسیم و سپس با استفاده از نظر سنجی افراد خبره طی یک جلسه طوفان فکری ارتباط بین معیارهای مدل تعالی و استراتژی‌های تقسیم شده در چهار منظر کارت امتیازی متوازن را برقرار می‌کنیم. در قدم ششم این استراتژی‌ها را رتبه بندی می‌کنیم سپس در قدم هفتم با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن استراتژی‌های اولویت بندی شده را اجرا می‌کنیم. و در نهایت در قدم هشتم با استفاده از خود ارزیابی مجدد میزان بهبود عملکرد سازمان را بدست می‌آوریم [۳].

۴. مطالعه موردی متدولوژی ارائه شده

جهت بررسی مدل ارائه شده در بخش ۳، مراحل متدولوژی فوق بصورت موردی در نگهداری و تعمیرات واگن‌های مسافری صنعت ریلی قدم به قدم اجرا می‌شود.

۴-۱. خود ارزیابی به وسیله مدل EFQM

در این فاز امتیاز سازمان قبل از اجرای مدل بدست آورده می‌شود. از بین این روش‌های خود ارزیابی، روش پرسش نامه انتخاب می‌شود چون نسبت به روش‌های دیگر ساده‌تر و سریع‌تر و مقرون به صرفه‌تر می‌باشد. در این مطالعه موردی، نمایندگان انتخاب می‌شوند تا به این پرسش نامه جواب دهند و برای هر پرسش نامه میانگین گرفته می‌شود، در نگاره ۱ امتیاز هر معیار و امتیاز کل مدل آورده شده است. در صنعت مورد نظر امتیاز مدل EFQM در مرحله اول ۱۶۹.۹۸ شده است حد بالایی این امتیاز ۱۰۰۰ می‌باشد. و اگر صنعت بخواهد در سطوح سرآمدی مدل EFQM قرار گیرد، در سطح یک یعنی سطح متعهد بر سرآمدی قرار می‌گیرد.

۴-۲. تعیین چشم انداز و ماموریت و ارزش‌های بنیادین

در این قسمت بستر مدیریت استراتژیک سازمان بوسیله تدوین ماموریت و چشم انداز و ارزش‌های بنیادین پایه گذاری می‌شود. ماموریت، دلیل وجودی سازمان و مقصد اصلی فعالیت‌های سازمان و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های کارکنان را جهت می‌دهد. ماموریت باید مشخص کند که سازمان چگونه می‌خواهد رقابت کند و به مشتریان ارزش ارائه نماید. چشم انداز سازمان، تصویری از آینده سازمان می‌سازد که جهت‌گیری را تشریح می‌کند و به اشخاص کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را پشتیبانی کنند. ارزش سازمان منعکس کننده باورها، الویت‌های سازمان است. این ارزش‌ها به عنوان اصول، راهنمای تصمیم‌گیری مدیریت و همچنین هدایت رفتار افراد در سازمان می‌باشند. چشم انداز صنعت ریلی این ایت که یک سازمان سیاستگذار در تراز جهانی، سرآمد، یادگیرنده و پویا؛ متولی جابجایی حومه‌ای، بین شهری و بین‌المللی مسافری ریلی در کشور بوده که با دستیابی به استانداردهای جهانی، به یکی از ۱۰ شرکت برتر ریلی در بین کشورهای اتحادیه بین‌المللی راه‌آهن‌ها و یکی از ایمن‌ترین، سریع‌ترین و راحت‌ترین سیستم‌های حمل‌ونقل ریلی جهان تبدیل شود. همچنین این سازمان ماموریت دارد تا برای نیل به چشم‌انداز مطلوب خود، نسبت به سیاست‌گذاری، نظارت، سرمایه‌گذاری، مشارکت در سرمایه، برون‌سپاری در زمینه جابجایی و ارائه خدمات به مسافر ریلی اقدام نموده و به توسعه حمل‌ونقل ریلی در بازار خود و ارائه خدمات به مشتریان پردازد.

نگاره ۱. امتیاز معیارهای مدل EFQM

ردیف	معیار	امتیاز معیار مربوطه	امتیاز ایده آل	امتیاز نسبی
۱	رهبری	۱۳/۲	۱۰۰	۰/۱۳۲
۲	خط مشی و استراتژی	۱۳/۲	۸۰	۰/۱۶۵
۳	منابع انسانی	۱۷/۸۲	۹۰	۰/۱۹۸
۴	شراکت و منابع	۱۷/۸۲	۹۰	۰/۱۹۸
۵	فرآیندها	۲۶/۴	۱۴۰	۰/۱۸۸
۶	نتایج مشتری	۳۶/۶۶	۲۰۰	۰/۱۸۳
۷	نتایج منابع انسانی	۱۱/۸۸	۹۰	۰/۱۳۲
۸	نتایج جامعه	۶/۶	۶۰	۰/۱۱
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۲۶/۴	۱۵۰	۰/۱۷۶
جمع		۱۶۹/۹۸	۱۰۰۰	۱

۳-۴. تدوین استراتژی و بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان آنالیز بوسیله آنالیز SWOT در این فاز با استفاده از نقاط ضعف و قوت داخل سازمان که بوسیله خودارزیابی در فاز اول بدست آورده شد و فرصت‌ها و تهدیدهای خارج سازمان، ماتریس SWOT تشکیل می‌شود و اهداف استراتژیک اولیه سازمان تدوین میشود. نتیجه این عملیات در نگاره ۱ به طور خلاصه آورده شده است.

۴-۴. ترجمه استراتژی‌های تدوین شده مرحله قبل به منظرهای مدل BSC پس از تدوین استراتژی بر اساس تحلیل SWOT، برای اینکه این استراتژی‌ها برای مرحله بعد (امتیاز دهی ارتباط معیارهای مدل EFQM و اهداف استراتژیک) آماده شود، طی جلسه طوفان ذهنی با حضور افراد خبره، اهداف استراتژیک به چهار منظر کارت امتیازی متوازن تقسیم می‌شود که ماحصل آن هجده هدف استراتژیک می‌باشد که به منظرهای چهارگانه مدل کارت امتیازی تقسیم شده است.

<p>تهدیدها</p> <ul style="list-style-type: none"> • T1: ایمن نبودن و آسیب دیدن بودن کارکنان در محیط • T2: رکود کار تعمیرات جا ۶ ماه اول سال • T3: از دست دادن مشتری (مشتری) • T4: ورشکستگی شرکت 	<p>فرصتها</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1: انبوه جوانان جویای کار • O2: مناقصات شرکت رجا • O3: وجود رویکرد مشتری مدار در طراحی فرایند کاری شرکت • O4: داشتن مشتریان وفادار تر از مشتریان راضی • O5: رعایت الزامات ایمنی و بهداشت در حد امکان • O6: رعایت الزامات بهداشت و محیط زیست 	<p style="text-align: center;">SWOT</p>
<p>ST: استفاده از نقاط قوت داخلی کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدها</p> <p>S1S1T4: رضایت مشتری</p> <p>T2S2: آموزش کارکنان</p> <p>SAT4: تحویل خدمات بی نقص مشتری</p> <p>S9SVS6S1T4: فرهنگ مشتری محوری</p>	<p>SO: استفاده از نقاط قوت داخلی بهره برداری از فرصتهای خارجی و استراتژی</p> <p>O3S1O2: رضایت مشتری</p> <p>S5O4: افزایش درآمد شرکت</p> <p>O4S1S9: افزایش وفاداری مشتری</p> <p>O2S1S10S11: ارائه ارزش و پیش بینی نیازهای آینده مشتریان</p> <p>S10S9SYO4O3: فرهنگ بهبود مستمر</p> <p>S10S9SYO4O3: بهبود مستمر کیفیت</p> <p>O5O6S4S6SVS3: رضایت کارکنان</p>	<p>نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> • S1: مشتری مدار و پاسخگو بودن سازمان و کارکنان • S2: بالا بودن سطح تحصیلی پرسنل • S3: بالا بودن نیروی کار متقاضی استخدام • S4: متناسب بودن فعالیت های واحد های مختلف • S5: بالا بودن کارایی در ارائه خدمات • S6: وجود امکانات آموزشی مناسب • S7: بالا بودن انگیزه کاری پرسنل • S8: بالا بودن میزان بهره وری نیروی انسانی • S9: بالا بودن روحیه تغییر پذیری کارکنان • S10: رهبری مقتدر و مشوق و با انگیزه • S11: بهتر بودن از رقبا از نظر کیفیت
<p>WT: کم کردن نقاط ضعف درهیز از تهدیدات خارجی</p> <p>T4W1: تحویل به موقع به مشا</p> <p>WYW5T2T4: مدیریت ریسک مالی و عملیاتی و تکنولوژیکی</p> <p>T5WY: افزایش درآمد حاصل مشتری موجود</p> <p>T4WY7: کاهش هزینه</p>	<p>WO: بهره برداری از فرصتها و بهبود بخشیدن به نقاط ضعف</p> <p>O5W6W5: پاکیزه سازی و مرتب سازی محیط کار</p> <p>O6W6W5: ایمن سازی محیط کار</p> <p>O2W1: نگهداری و تعمیرات سریع</p> <p>W2W4O6O5: رضایت کارکنان</p>	<p>نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • W1: در دسترس نبودن زمان کافی برای ارائه خدمات هنگام تقاضا • W2: عدم وجود تجهیزات لازم برای ارائه خدمات هنگام تقاضا • W3: مناسب نبودن خدمات رفاهی و تفریحی کارکنان • W4: درک نامناسب از انتظارات شغلی • W5: فضای کاری کوچک و نامناسب • W6: کمبود ایمنی و پاکیزگی محیط کار • W7: کمبود بودجه عملیاتی

نمودار ۱.۱. آنالیز SWOT

۴-۵. استفاده از ماتریس خانه کیفیت QFD برای امتیاز دهی رابطه استراتژی‌های EFQM و BSC

در این فاز ارتباط هجده هدف استراتژیک تقسیم شده به چهار وجه کارت امتیازی متوازن و نه معیار مدل EFQM طی جلسه طوفان ذهنی با حضور افراد خبره بدست آورده شد تا بتوان این اهداف استراتژیک را برای فاز بعدی اولویت بندی نمود [۱۹]. در این مرحله از همراستا سازی تیم کارت امتیازی متوازن و مشاورین EFQM سازمان، پس از قرار دادن اهداف استراتژیک (اهداف موجود در منظرهای کارت امتیازی متوازن) در قسمت WHAT و معیارهای مدل EFQM در قسمت HOW ماتریس خانه کیفیت با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت معیارهایی که بر اساس خود ارزیابی فاز اول و فرصت‌ها و تهدیدهای فاز سوم بدست آمد، به روابط بین هریک از اهداف استراتژیک و معیارهای مدل EFQM امتیازدهی میشود. مکانیزم امتیازدهی نیز طبق متدلوژی ارائه شده توسط الگوی لی انجام میشود [۲۰]. نگاره ۲ ماتریس خروجی این مرحله را نشان می‌دهد. جمع امتیازات هر سطر و هر ستون در انتهای جدول آورده شده است.

در صدهای واقع در انتهای هر ردیف بیانگر اهمیت استراتژی‌های منظر BSC در مقابل مدل EFQM می‌باشد عددهای واقع در انتهای هر ستون بیانگر اهمیت آن معیار در برابر استراتژی‌های سازمان می‌باشد که معیارهای رهبری و خط و مشی و استراتژی و نتایج کلیدی عملکرد همانطور که در بخش ۴-۱ خاطر نشان کرده است، بالاترین امتیاز را داشته‌اند. از اطلاعات این قسمت برای رتبه بندی استراتژیهای بخش بعدی استفاده میشود.

۴-۶. رتبه بندی استراتژی‌ها با استفاده از روش تاپسیس

از میان روش‌های مختلف تصمیم‌گیری چند معیاره، روش تاپسیس به این علت که وزن معیارهای مدل EFQM به صورت ثابت در سازمان کیفیت اروپایی وجود دارد، در نظر گرفته شده است. قابل ذکر است روش تاپسیس نیازی به امتیاز دهی دوتایی برای تعیین وزن نمی‌باشد و به صورت ثابت به عنوان داده مساله بکار گرفته می‌شود [۱].

نگاره ۱.۲. امتیاز ارتباط معیارهای EFQM با اهداف استراتژیک

درصد	امتیاز	نتایج کلیدی عملکرد	نتایج جامعه	نتایج کارکنان	نتایج مشتری	فرآیندها	منابع و مشارکت‌ها	کارکنان	خطوط مشی و استراتژی	رهبری	استراتژی‌ها در ۴ منظر کارت امتیازی متوازن	
۰.۰۵	۳۹	۹	۱	۱	۹	۳	۳	۱	۳	۹	افزایش در آمد	F 1
۰.۰۵	۳۶	۹	۰	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۹	کاهش هزینه	F 2
۰.۰۵	۳۹	۳	۱	۱	۹	۳	۳	۱	۹	۹	افزایش خرید از سبد مشتری موجود	F 3
۰.۰۵	۲۸	۳	۰	۱	۹	۳	۱	۳	۹	۹	وفاداری مشتری	C1
۰.۰۵	۳۹	۳	۱	۱	۹	۳	۱	۳	۹	۹	رضایت مشتری	C2
۰.۰۷	۴۸	۳	۰	۹	۹	۳	۳	۹	۹	۳	نگهداری و تعمیرات سریع و به موقع	I 1
۰.۰۷	۴۷	۳	۱	۹	۳	۹	۱	۹	۹	۳	نگهداری و تعمیرات بینقص به مشتری	I 2
۰.۰۳	۲۴	۹	۰	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۳	انتخاب و جذب مشتری جدید	I 3
۰.۰۵	۴۱	۹	۱	۱	۹	۳	۳	۳	۳	۹	مدیریت ریسک مالی	I 4
۰.۰۶	۴۳	۹	۱	۳	۳	۹	۳	۹	۳	۳	مدیریت ریسک تکنولوژیکی	I 5
۰.۰۶	۴۶	۹	۰	۳	۱	۹	۳	۹	۹	۳	مدیریت ریسک عملیاتی	I 6
۰.۰۵	۴۱	۹	۱	۳	۳	۹	۱	۳	۹	۳	بهبود مستمر کیفیت	I 7
۰.۰۳	۲۱	۳	۱	۳	۰	۱	۰	۹	۳	۱	بهبود در شرایط محیطی و بهداشتی و ایمن سازی محیط کار	I 8
۰.۰۶	۴۷	۹	۱	۳	۹	۳	۱	۳	۹	۹	ارائه ارزش و پیش بینی نیازها	I 9
۰.۰۵	۳۷	۹	۱	۱	۳	۳	۱	۱	۹	۹	فرهنگ بهبود مستمر	L 1
۰.۰۳	۲۳	۳	۱	۳	۰	۳	۱	۰	۳	۹	مدیریت منابع انسانی	L 2
۰.۰۴	۳۲	۹	۱	۹	۳	۱	۰	۳	۳	۳	فن آوری اطلاعات	L 3
۰.۰۶	۴۳	۹	۰	۳	۹	۳	۱	۰	۹	۹	فرهنگ مشتری محوری	L 4
	۶۱۴	۱۲۰	۱۱	۵۸	۴۴	۱۶	۳۲	۱۰	۱۴	۲۲	جمع امتیاز هر معیار	

در فاز قبل با استفاده از ماتریس خانه کیفیت، ارتباط اهداف استراتژیک و معیارهای مدل EFQM تدوین شد. نورتون و کاپلان یکی از عوامل شکست پروژه‌های کارت

امتیازی متوازن را عدم تخصیص منابع نامیدند. بنابراین این اهداف استراتژیک اولویت بندی می شوند تا با توجه به اولویت منابع لازم تخصیص داده شود.

نگاره ۳. رتبه بندی استراتژی‌ها بوسیله روش تاپسیس

رتبه	هدف استراتژیک	شماره
۴	افزایش در آمد	F 1
۱۱	کاهش هزینه	F 2
۷	افزایش خرید از سبد مشتری موجود	F 3
۵	وفاداری مشتری	C1
۵	رضایت مشتری	C2
۶	نگهداری و تعمیرات سریع و به موقع به مشتری	C3
۱۲	تحويل گرمایش و نگهداری و تعمیرات بی نقص به مشتری	C4
۱۵	انتخاب و جذب مشتری جدید	I 1
۳	مدیریت ریسک مالی	I 2
۹	مدیریت ریسک تکنولوژیکی	I 3
۱۳	مدیریت ریسک عملیاتی	I 4
۸	بهبود مستمر کیفیت	I 5
۱۷	بهبود در شرایط محیطی و بهداشتی و ایمن سازی محیط کار	I 6
۱	ارائه ارزش و تدارک خدمت و پیش بینی نیازهای مشتری	I 7
۱۰	فرهنگ بهبود مستمر	L 1
۱۶	مدیریت منابع انسانی	L 2
۱۴	فن آوری اطلاعات	L 3
۲	فرهنگ مشتری محوری	L 4

۴-۷. اجرای استراتژی‌های اولویت بندی شده مرحله قبل

در این فاز اهداف استراتژیک مرحله قبل بر حسب اولویت اجرا می شوند. برای اینکه این اهداف استراتژیک بصورت کارا اجرا شوند، از کارت امتیازی متوازن استفاده می شود. مهمترین مساله در پروژه کارت امتیازی متوازن تشکیل سازمان استراتژی محور است که نورتن و کاپلان در کتاب سازمان استراتژی محور که در سال ۲۰۰۱ تدوین کرده اند راهکارهایی را بیان نموده اند. در این فاز برای عملی کردن اهداف استراتژیک،

سازمان استراتژی محور بوجود آورده شدو این اهداف با بکارگیری رابطه علت و معلولی و با در نظر گرفتن اولویت اجرا می شوند.

۴-۸. خود ارزیابی مجدد بوسیله مدل EFQM

در آغاز اجرای متدولوژی، امتیاز سازمان بر اساس مدل EFQM بدست آورده شد. در فاز آخر نیز با خود ارزیابی مجدد، میزان بهبود عملکرد سازمان بدست آمد. در سازمان مورد مطالعه در فاز اول امتیاز معیار EFQM ۱۶۹/۹۸ شد. پس از اجرای متدولوژی در فاز آخر مجددا خود ارزیابی انجام شد و با ۶۲ افزایش امتیاز به ۲۳۱/۸۹ رسید. در معیار نتایج کلیدی عملکرد با کاهش مواجه شد که امیدواراست در آینده در این معیار به بهبود برسد. علت کاهش در معیار این معیار، عملکرد مالی نامناسب در انتهای سال مالی می باشد و پیش بینی می شود که با بهبود عملکرد مالی در این معیار نیز به بهبود برسد. ننگاره ۴ نتایج این ارزیابی را نشان می دهد.

تنگاره ۴. امتیاز معیار قبل و پس از اجرای مدل

جمع	نتایج کلیدی عملکرد	نتایج جامعه	نتایج منابع انسانی	نتایج مشتری	فرآیندها	تشریفات و منابع	منابع انسانی	خط مشی و استراتژی	رهبری	
۱۶۹/۹۸	۲۶/۴	۶/۶	۱۱/۸۸	۳۶/۶۶	۲۶/۴	۱۷/۸۲	۱۷/۸۲	۱۳/۲	۱۳/۲	فاز ۱
۲۳۱/۸۹	۲۱/۲۱	۱۳/۲	۱۱/۸۸	۵۷/۸۸	۳۳	۱۷/۸۲	۲۹/۷	۱۹/۸	۲۶/۴	فاز ۸

۵. نتیجه گیری

با استفاده از خود ارزیابی مدل EFQM، نقاط ضعف و قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود شناسایی شده و بدین وسیله سازمان بدرستی شناخته و ارزیابی شد و روندهای پیشرفت به صورت دوره ای اندازه گیری شد و به افراد سازمان مفاهیم اصلی سرآمدی آموزش داده شده و برای بهبود عملکرد جاری سازمان بکار گرفته شد. با استفاده از آنالیز

SWOT از داده‌های قسمت قبل استفاده شد و اهداف استراتژیک سازمان برای رسیدن به بهبود عملکرد در بلند مدت تدوین شد. در مرحله بعد با امتیازدهی، ارتباط معیارهای مدل EFQM با اهداف استراتژیک بدست آورده شد و این نتیجه بدست آمد که سه معیار رهبری و خط و مشی و استراتژی و نتایج کلیدی عملکرد از اهمیت استراتژیک بیشتری نسبت به شش معیار دیگر برخوردار هستند. با استفاده از کارت امتیازی متوازن اهداف استراتژیک برای دست یافتن به بهبود عملکرد استراتژیک عملی شد و به عنوان بخشی از چرخه برنامه ریزی سالانه سازمان در نظر گرفته شد و تمام طرح‌های تامین مالی و تخصیص منابع به اهداف استراتژیک سازمان متصل خواهد شد. سازمان به نتایج خوبی دست یافت. پس از گذشت شش ماه از اجرای متدولوژی تمامی اهداف استراتژیک مورد پایش و اندازه‌گیری قرار گرفت و تقریباً تمامی آنها به بهبود دست یافتند و در نهایت به بهبود عملکردی به اندازه ۶۲ امتیاز EFQM رسید. اجرای متدولوژی باعث شد کارکنان درک بهتری از استراتژی واحد و سازمان پیدا کرده و ارتباطات و کار تیمی افزایش پیدا کرد و روحیه تعالی سازمان افزایش یافت.

منابع

۱. قدسی‌پور، سیدحسین (۱۳۸۲) مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره و برنامه‌ریزی چند هدفه، تهران، انتشارات دانشگاه امیر کبیر.
۲. قندآرانی، مهدی (۱۳۸۲) «توسعه یک متدولوژی برای بکارگیری همزمان BSC و EFQM در سازمان‌ها»، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
۳. اکبریان مجتبی (۱۳۸۶) «ارائه متدولوژی ترکیبی برای بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی بوسیله ابزارهای SWOT و QFD و MADM»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قزوین، دانشگاه آزاد قزوین، دانشکده مهندسی صنایع.
4. EFQM Advice Booklet (2000) starting out on the journey of excellence, EFQM Institute.
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001) The strategy Focused Organization: How Balanced scorecard companies Thrive in New Business Environment, Boston, MA, Harvard Business School Press.

6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.
7. Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
8. Rigby, Darrell, K. (2001) "Management Tools, Global Results: Annual Survey of senior Executives" , Brains and company 2001 Management Tools and Techniques survey profiles.
9. Ghalayini, A. M. and Nobel, J. S. (1996), "The changing basis of performance measurement", *international Journal of Operation and production Management*, Vol. 16, No. 8, pp. 63-80.
10. Ghobadian, A. and Woo, H. (1996) "Characteristics and shortcomings of four major quality awards", *International Journal of quality*, Vol. 13, No.2, pp. 55-65.
11. Henrik Anderson, Garvin Lawrie and Michael Shulver (2000), "The Balanced Scorecard VS. the EFQM Business Excellence Model", 2 GC working paper available at www.2gc.co.UK.
12. Ip Y.K. and Koo L.C. (2004)" BSQ strategic formulation framework A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 533-543.
13. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard—measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71–80.
14. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-42.
15. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71–80.
16. Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1996a) *Translating strategy into action-the Balanced Scorecard*, , Boston, Harvard Business School Press.
17. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

18. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000) "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review, September-October, pp. 134-42.
19. Koo, L.C. (1998) "Building balanced scorecard on the house of quality", The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium, Transformational Strategy towards the 21st Century, Hong Kong, 20-21 November.
20. Lee, S.F., Lo, K.K., Leung, R.F. and Sai On Ko, A. (2000) "Strategy formulation framework for vocational education: Integrating SWOT Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology and MBNQA educational criteria", Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 8, pp. 407-423.