

# تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان با استفاده از مدل EFQM

محمد رضا صفائیان<sup>۱</sup> حیب... دانایی<sup>۲</sup> زین العابدین رحمانی<sup>۳</sup> حمیدرضا ایزدبخش<sup>۴</sup>

(دریافت ۸۸/۱۱/۱۱ پذیرش ۹۰/۱/۱۶)

## چکیده

موضوع این مقاله تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت بر اساس مدل EFQM و تعیین راهکارهای لازم به منظور دستیابی به حالت مطلوب در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بود. هدف از این تحقیق تعیین امتیاز بر اساس مدل EFQM و تشخیص نقاط ضعف و ارائه راه حل‌هایی برای رفع نقاط ضعف این شرکت بود. جامعه آماری، شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بوده و روش انتخاب نمونه‌ها، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده بود. اطلاعات توسط پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و در جدول مربوطه طبقه‌بندی شد و با استفاده از روش‌های آماری مناسب (توصیفی و استنباطی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل حاکی از آن بود که در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان، اصول مدل EFQM تا حدی مورد توجه قرار گرفته است ولی برای توسعه و بهبود امتیاز شرکت راهکارهایی قابل ارائه است.

واژه‌های کلیدی: تجزیه و تحلیل کیفیت، مدیریت کیفیت، مدل EFQM

## The Analyzing Quality Management in the Water and Wastewater Company of Semnan Province Using of EFQM Model

Mohammad Reza Safaiean<sup>1</sup> Habibollah Danaie<sup>2</sup> Zeynolabedin Rahmani<sup>3</sup> Hamid Reza Izadbaksh<sup>4</sup>

(Received Jan. 13, 2010 Accepted Apr. 6, 2011)

### Abstract

The aim of research was analyzing the quality management based on EFQM model and required procedures for access to desired state in the Water and Wastewater Company of Semnan. The primary objective of this study was to determine score on basis EFQM model and recognizing weakness points and giving solutions for elimination its weakness. The statistical population size was the Water and Wastewater Company of Semnan province and sampling strategy was random classified. The information was collected by question aires and was classified in related table and analyzed by use of appropriate statistical (descriptive and comprehensive) methods. The results showed that principles of EFQM model has considered to some extent in the Water and Wastewater Company of Semnan province but still needs more research for its application in this company. Finally a few practical suggestion and recommendation were made.

**Keywords:** Quality Analysis, Quality Management, EFQM Model.

1. M.Sc. of MBA, Technical Expert of Water and Wastewater Co., Semnan (Corresponding Author) (+98 231) 4449117 m\_safaian@yahoo.com
2. Assist. Prof. of Management, Faculty of Social and Economic Science, Payam Noor University, Tehran
3. Assist. Prof. of Management, Faculty of Social and Economic Science, Payam Noor University, Sari
4. Ph.D. Student of Industrial Eng., Faculty of Industrial Eng., Iran University of Science and Tech., Tehran

- ۱- کارشناس ارشد MBA، کارشناس فنی شرکت آب و فاضلاب استان سمنان (نویسنده مسئول) ۴۴۴۹۱۱۷ (+۹۸ ۲۳۱) m\_safaian@yahoo.com
- ۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور، تهران
- ۳- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور، ساری
- ۴- دانشجوی دکتری صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران

## ۱- مقدمه

چارچوبی برای بهبود مستمر استفاده می‌شود که مبنای بررسی کیفیت در این تحقیق قرار گرفت. سازمان‌ها صرف‌نظر از حوزه فعالیت به اندازه ساختار یا بلوغ سازمانی و موفقیت‌شان نیازمند ساختار مناسبی هستند. مدل EFQM ابزاری برای خود ارزیابی به‌منظور تعیین وضعیت سازمان‌ها در مسیر تعالی است که به درک فاصله بین اهداف و واقعیتها و ترغیب سازمان‌ها به یافتن راه‌حلهای بهبود، کمک می‌کند [۶-۸].

امروزه با توجه به وجود شرکتهای موفق و نظریات دانشمندان، مدل‌های مختلفی برای خود ارزیابی ارئه شده است و استفاده از این مدل‌ها نه تنها به‌عنوان مدل سرآمدی و یا تعالی سازمانی شناخته می‌شود بلکه به‌عنوان چارچوبی برای تهیه تصویر مورد نظر برای افراد درون سازمان نیز نقشه‌ای با جزئیات کامل فراهم می‌کند تا آنها نیز در مسیر تعالی، نقش خود را به‌موقع و به‌نحوه درست ایفا کنند [۱].

## ۴- ادبیات موضوع

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مؤسسه‌ای غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ به‌وسیله ۱۴ شرکت بزرگ اروپایی با هدف تعالی پایدار تشکیل گردید. این مؤسسه مدل EFQM را که ریشه در TQM دارد توسعه داده است. در آغاز EFQM برای تعالی کسب و کار پایه‌ریزی شد ولی امروزه به‌عنوان مدلی برای تعالی سازمانی مطرح است. این مدل برای تعالی سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی قابل استفاده است [۹-۱۳]. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدید مدل تعالی EFQM ارائه گردید. از سویی، مدل EFQM در سطح گسترده‌ای در اروپا و جهان مورد استفاده قرار گرفته است. بر اساس آخرین مطالعات صورت گرفته، می‌توان به‌نتایج زیر اشاره کرد:

بیش از ۲۰۰۰۰۰ سازمان در اروپا از این مدل استفاده کرده‌اند. ۱۵ شرکت از ۲۵ شرکت بزرگ اروپا این مدل را برای ارزیابی به‌کار گرفته‌اند. حداقل ۱۰۰۰۰ شرکت کوچک به این مدل توجه کرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر ۱۳۰ جایزه کیفیت، بهره‌وری و برتری در سطح جهان وجود دارد [۱۴-۱۷].

مدل جایزه ملی کیفیت اروپا (EFQM) و معادل آن در سازمان بهره‌وری ایران "جایزه ملی کیفیت و بهره‌وری ایران" دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. پنج معیار توانمند ساز که در این مدل به کار گرفته می‌شوند عبارت‌اند از: رهبری<sup>۱</sup>، خط مشی و استراتژی، کارکنان (منابع انسانی)، شراکتها و منابع، فرایندها.

## ۵- تشریح تجزیه و تحلیل تحقیق با معیارهای نه‌گانه

### مدل EFQM

با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم انتخاب روش تحقیق، شرایط

در این تحقیق ابتدا مسئله و مشروعیت وجودی نگارش موضوع بیان شد، سپس با تشریح لزوم توجه به ارزیابی عملکرد، مروری فهرست وار بر مدل EFQM انجام شد و با توجه به هدف عملیاتی مقاله یعنی تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بر اساس مدل EFQM، اقدام به بررسی، تجزیه و تحلیل استراتژیک و توضیح نتایج به‌دست آمده از طریق نرم افزار SPSS گردید.

## ۲- بیان مسئله

در شرایط کنونی که به‌علت تصمیمات اتخاذ شده در جهت کاهش حجم نیروی انسانی دولت و گرایش به خصوصی‌سازی، لازم است دید مدیران و کارکنان شرکت نسبت به مقوله وظایف شغلی متحول شده و کارکنان شرکت نقاط قوت و ضعف سازمان خود را بشناسند و در راستای بهبود آن بکوشند [۲ و ۳].

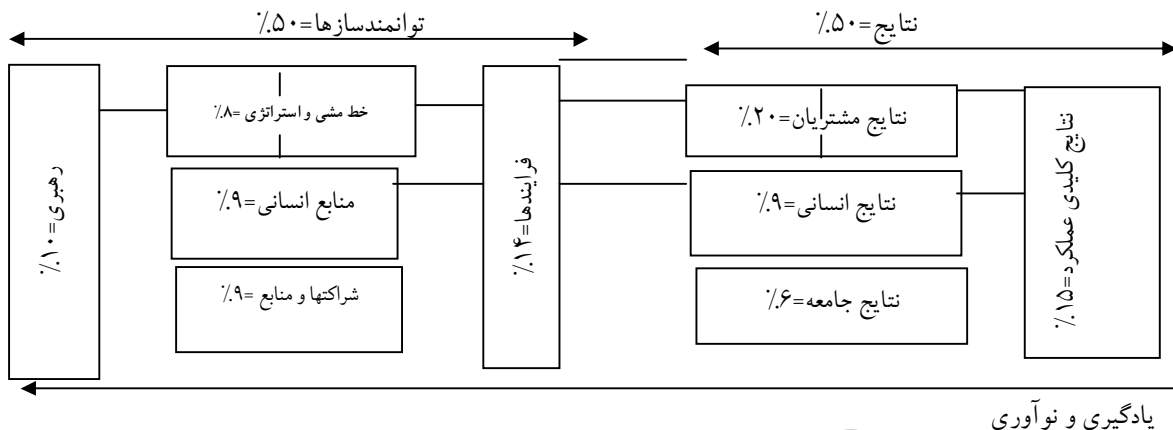
به‌منظور بهبود کیفیت فعالیت یک سازمان در قدم اول باید وضعیت موجود بر اساس یک مدل از قبل طراحی شده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد که در حال حاضر مدل EFQM از کامل‌ترین مدل‌هاست که می‌تواند محاسن زیادی را به‌همراه داشته باشد [۴]. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بر اساس مدل EFQM به‌منظور استفاده و بهره‌برداری از فرصتها و مزیت‌های آن به‌عنوان مسئله در نظر گرفته شد.

بر اساس استانداردهای موجود، برای امتیازدهی معیارهای EFQM از دو دسته معیار استفاده می‌شود که جمع امتیازات این مدل ۱۰۰۰ می‌باشد. ارزش معیار توانمندساز و معیار نتایج هر کدام ۵۰۰ واحد است [۵].

## ۳- تعاریف

EFQM چارچوب ارزیابی است که برای تحلیل سازمان‌ها با توجه به مجموعه معیارهای تعالی طراحی شده است. این مدل در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان نیز به‌کار رفته است و به‌عنوان

<sup>1</sup> Leadership



شکل ۱- شماتیک مدل EFQM

لازم به منظور دستیابی به حالت مطلوب (مطالعه موردی) بود. از نظر زمانی این تحقیق در سال ۱۳۸۸ انجام شد. در این تحقیق، معیارهای توانمندساز و نتایج مدیریت کیفیت بر اساس مدل EFQM سنجش شد.

#### ۵-۲- جامعه آماری (N)

جامعه آماری در این پژوهش شامل پرسنل شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بود که بالغ بر ۲۵۰ نفر می‌باشند.

#### ۵-۳- نمونه آماری (n)

روش انتخاب نمونه‌های آماری در این پژوهش با توجه به موضوع و ماهیت آن، روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی (در هر طبقه به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده) با تخصیص متناسب بود. تعداد نمونه‌ها از طریق رابطه کوکران به صورت تصادفی انتخاب گردید

$$n = \frac{Nt^2p(1-p)}{Nd^2 + t^2p(1-p)} \quad (1)$$

که در این رابطه

P نسبت موفقیت جامعه، d میزان خطای تخمین و t متغیر نرمال است.

#### ۵-۴- روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. ابتدا در روش آمار توصیفی برای هر یک از پرسشنامه‌ها جدولی حاوی فراوانی و درصد نظرات پاسخگویان تنظیم گردید، سپس آمارهای توصیفی مانند میانگین، میانه، نما (مد) و انحراف معیار هر سوال محاسبه گردید. پس از آن نمودار ستونی مربوط به درصد فراوانی گزینه‌های هر سؤال ترسیم شد.

مکانی و محیطی است، لذا روشهای مختلفی برای تحقیق وجود دارد. با توجه به موضوع انتخابی، این تحقیق به‌طور کلی تحقیقی "توصیفی-کاربردی" بود و موضوع آن بررسی روابط موجود بین متغیرها توصیفی و ارائه پیشنهادها کاربردی در عرصه عملی (کاربردی) بود. سطح تحقیق، کاربردی و نوع تحقیق میدانی و بررسی پس از وقوع یا علی است. در روش کاربردی به بررسی عینی و واقعی تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بر اساس مدل EFQM و راهکارهای لازم برای دستیابی به حالت مطلوب پرداخته می‌شود. در این تحقیق از روش پیمایشی استفاده شد که در آن اطلاعات به‌طور مستقیم از افراد مطلع جمع‌آوری می‌شود. در روش میدانی، داده‌ها از پرسشنامه‌های عادی بی‌نام حاوی سؤالات بسته با مقیاس ترتیبی و گزینه‌ای در ارتباط با فرضیات پژوهش به دست می‌آیند. برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌ای توسط پژوهشگر و با نظر اساتید راهنما و مشاور طراحی گردید. پرسشنامه از نوع پرسشنامه عادی بی‌نام بود.

این پرسشنامه حاوی سوالاتی در زمینه فرضیات پژوهش با انتخاب چند گزینه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی و کم) و شامل ۳۵ سؤال در خصوص معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج مدیریت کیفیت بر اساس مدل EFQM بود. تفکیک سؤالات پرسشنامه بر اساس معیارهای توانمندساز (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع و معیار فرایندها) همچنین بر اساس معیارهای نتایج (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و معیار نتایج کلیدی عملکرد) بیان شد.

#### ۵-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی این تحقیق، تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت شرکت آب و فاضلاب استان سمنان بر اساس مدل EFQM و راهکارهای

برای رد یا اثبات هر فرضیه پژوهش، از روش آمار استنباطی به روش آزمون فرضیه نظیر آزمون مربع خی (کیدو)<sup>۱</sup> و آزمون t استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل اطلاعات به وسیله نرم افزار آماری SPSS انجام شد و نمودارها توسط نرم افزار EXCEL ترسیم گردید.

### ۶- تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات

قبل از بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیات طرح شده به بررسی و تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات پرسشنامه پرداخته شد. همانگونه که در ادامه بیان شده است، ۱۰۱ نفر از شرکت آب و فاضلاب استان سمنان انتخاب گردیدند.

#### ۱-۶- سابقه کار

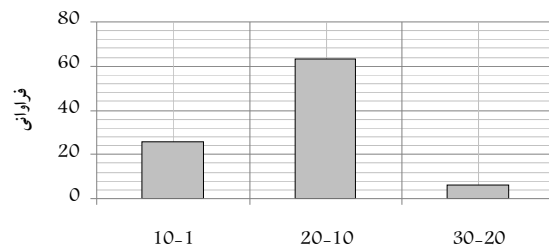
در جدول ۱ توزیع پرسنل به تفکیک سابقه آورده شده است.

جدول ۱- توزیع پرسنل به تفکیک سابقه کار: ۱۳۸۸

سابقه کار	فراوانی	فراوانی نسبی
۱-۱۰	۲۶	۲۵/۷
۱۰-۲۰	۶۳	۶۲/۴
۲۰-۳۰	۶	۶
جمع	۹۵	۹۴/۱
عدم پاسخگویی	۶	۵/۹
کل	۱۰۱	۱۰۰/۰

نمودار نتایج جدول، در شکل ۲ مشاهده می شود.

کدبندی سابقه کار بر حسب سال



شکل ۲- توزیع پرسنل بر حسب سابقه کار

<sup>1</sup> Chi-Square Test

جدول ۳- معیارهای توانمندساز مدل

ردیف	نام معیار	میانگین کسب شده	وزن معیار	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده معیار
۱	رهبری	۲/۱۸	۰/۱	۱۰۰	۲۱/۸۰
۲	خط مشی و استراتژی	۲/۰۶	۰/۰۸	۸۰	۱۳/۱۸
۳	کارکنان	۲/۰۱	۰/۰۹	۹۰	۱۶/۲۸
۴	شرکاء و منابع	۲/۰۲	۰/۰۹	۹۰	۱۶/۳۴
۵	فرایندها	۲/۰۱	۰/۱۴	۱۴۰	۳۹/۳۲
-	معیار توانمندسازی	-	۰/۵	۵۰۰	۱۰۶/۹۲

(ب) معیار نتایج

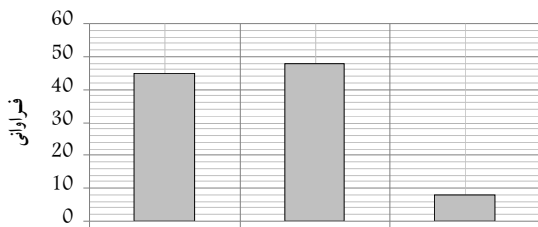
### ۶-۲- آخرین مدرک تحصیلی:

جدول ۲ و شکل ۳ توزیع پرسنل به تفکیک آخرین مدرک تحصیلی را نشان می دهند.

جدول ۲- توزیع پرسنل به تفکیک آخرین مدرک تحصیلی: ۱۳۸۸

آخرین مدرک تحصیلی	فراوانی	فراوانی نسبی
کمتر از لیسانس	۴۵	۴۴/۶
لیسانس	۴۸	۴۷/۵
بالاتر از لیسانس	۸	۷/۹
جمع	۱۰۱	۱۰۰

آخرین مدرک تحصیلی



شکل ۳- توزیع پرسنل بر حسب مدرک تحصیلی

در این پژوهش ۹۰/۱ درصد از افراد انتخاب شده، مرد و ۹/۹ درصد زن بودند. همچنین ۴۴/۶ درصد دارای کمتر از لیسانس، ۴۷/۵ درصد دارای مدرک لیسانس، ۷/۹ درصد بالاتر از لیسانس بودند.

### ۶-۳- تحلیل امتیازات معیارها

بر اساس استانداردهای موجود برای امتیازدهی معیارهای مدل EFQM از دو دسته معیار استفاده شد که جمع امتیازات ۱۰۰۰ بود. ارزش معیار توانمندساز و معیار نتایج ۵۰۰ واحد بود. الف) معیار توانمند ساز پنج معیار توانمند ساز که در این مدل به کار گرفته می شوند در جدول ۳ آورده شده است.

ARC

جدول ۴ معیار نتایج این مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۴- معیارهای نتایج

ردیف	نام معیار	میانگین کسب شده	وزن معیار	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده معیار
۱	نتایج کارکنان	۲/۰۱	۰/۰۹	۹۰	۱۶/۲۸
۲	نتایج خدمات گیرندگان	۱/۷۳	۰/۲	۲۰۰	۶۹/۰۳
۳	نتایج جامعه	۲/۱۹	۰/۰۶	۶۰	۷/۸۷
۴	نتایج کلیدی عملکرد	۲/۱۷	۰/۱۵	۱۵۰	۴۸/۸۳
-	معیار نتایج	-	۰/۵	۵۰۰	۱۴۲/۰۰

ج) کل امتیاز

مجموع امتیاز معیارهای توانمندساز و نتایج در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵- کل امتیاز معیارهای توانمند ساز و نتایج

ردیف	نام معیار	وزن معیار	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده معیار
۱	معیار توانمندسازی	۰/۵	۵۰۰	۱۰۶/۹۲
۲	معیار نتایج	۰/۵	۵۰۰	۱۴۲/۰۰
-	کل امتیاز	۱	۱۰۰۰	۲۴۸/۹۲

#### ۴-۶- آزمون فرضیه اصلی پژوهش

فرضیه: امتیاز حاصل از مجموع متغیرهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان در سال ۱۳۸۸ نسبت به سال ۱۳۸۷ روند رو به بهبود را نشان می‌دهد.

این فرضیه به وسیله سئوالات ۱ تا ۳۵ پرسشنامه با انتخاب چند گزینه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی و کم) در خصوص معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج مدیریت کیفیت بر اساس مدل EFQM بیان شد.

در این فرضیه چنانچه امتیاز سال ۱۳۸۸ از امتیاز سال قبل<sup>۱</sup> به مقدار معنی‌داری بزرگ‌تر باشد فرضیه صفر رد و در غیر این صورت پذیرفته می‌شود. برای آزمون فرضیه به شرح ذیل انجام شد:  $H_0$  حالتی است که در آن امتیاز حاصل از مجموع متغیرهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان در سال ۱۳۸۸ نسبت به سال ۱۳۸۷ روند رو به بهبود را نشان نمی‌دهد.  $H_1$  حالتی است که امتیاز حاصل از مجموع متغیرهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان در سال ۱۳۸۸ نسبت به سال ۱۳۸۷ روند رو به بهبود را نشان می‌دهد.

به زبان آماری در این پژوهش برای اثبات و یا رد فرضیه‌ها به شرح زیر عمل شد:

$$H_0: \mu \leq 215 \quad H_1: \mu > 215$$

$$Z_0 = \frac{\mu - c}{\delta_{\bar{x}}} = \frac{\bar{x} - c}{s_x / \sqrt{n}} = 6/46 \quad (2)$$

که در این رابطه

$\bar{x} = 248/92$  میانگین نمونه،  $s_x = 52/83$  انحراف معیار نمونه،  $c = 215$  عدد ثابت،  $n = 101$  تعداد نمونه‌ها و  $\alpha =$  خطای نوع اول است که معمولاً برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته می‌شود.

فرض  $H_0$  در سطح معنی‌دار  $\alpha$  رد می‌شود اگر و فقط اگر:

$$Z_0 \geq Z_{\alpha}$$

$$p\text{-Value} = 0/000 < \alpha$$

$$\alpha = 0/05 = \text{خطای نوع اول}$$

با توجه به مقدار p-Value به دست آمده از نتایج پژوهش به وسیله نرم افزار SPSS،  $0/05 < \alpha = 0/000 = p\text{-Value}$  است. لذا فرض  $H_0$  در سطح ۹۵ درصد اطمینان رد می‌گردد.

نتایج به دست آمده از آزمون فرض نشان می‌دهد که با احتمال (اطمینان) ۹۵ درصد، امتیاز حاصل از مجموع متغیرهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان در سال ۱۳۸۸ نسبت به سال ۱۳۸۷ بیشتر است و روند رو به بهبودی را نشان می‌دهد.

به فرض دقیق و مستند بودن این نظرات که از پیش شرط‌های ارزیابی در این مدل است، با توجه به جدول ۶، شرکت آب و فاضلاب استان سمنان می‌تواند ادعا کند که در صورت کسب تعهد مدیران ارشد و تلاش یک‌ساله برای شرکت در این جایزه، گواهی اشتغال در سرآمدی را کسب کند.

<sup>۱</sup> - امتیاز کسب شده از مجموع متغیرهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان در سال ۱۳۸۷ برابر ۲۱۵ می‌باشد.

## جدول ۶- نتایج ارزیابی مدل

جوابز اعطایی	امتیاز کسب شده در ارزیابی ها
تندیس زرین	بالای ۶۰۰
تندیس سیمین	۵۰۱ تا ۶۰۰
تندیس بلورین	۴۰۱ تا ۵۰۰
گواهی اشتها در سرآمدی	۳۰۱ تا ۴۰۰
گواهی اهتمام به سرآمدی	پایین از ۳۰۰

### ۷- نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که امتیاز کلی حاصل از مجموع معیارهای EFQM در شرکت آب و فاضلاب استان سمنان که براساس گزارش خود ارزیابی سال ۱۳۸۷، ۲۱۵ بوده است به ۲۴۸/۹۲ در سال ۱۳۸۸ افزایش یافته که با این وجود این امتیاز در مجموع امتیاز خوبی برای شرکت نیست ولی نسبت به گذشته روند رو به بهبودی را نشان می‌دهد.

### ۸- پیشنهادها

۱- بر اساس نتیجه کسب شده از معیار رهبری (۲۱/۸۰ از ۱۰۰) پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی و مدیران شرکت آب و فاضلاب استان سمنان، با توجه به اینکه رهبری اثر بخش مستلزم دامنه‌ای از مهارت‌هاست، سعی در بازسازی و حفظ اعتماد موجود، توانایی ایجاد تعهد، مبارزه و غلبه بر کاستی‌ها داشته باشند.

۲- بر اساس نتیجه کسب شده معیار خط مشی و استراتژی (۱۶/۶۸ از ۸۰) پیشنهاد می‌شود که مدیران این شرکت نیازهای حال و آینده سازمان خود و ذی‌نفعان آن را شناسایی کنند و بر پایه اطلاعات به دست آمده از آنها به تعیین یک طرح کاری بپردازند که مستلزم یک استراتژی روشن، نقشها و مسئولیت‌های مشخص، ارزش و اهمیت کافی برای مشتریان سازمان و همچنین نیازمند تیمی آماده و توانمند برای اجرا است.

۳- بر اساس نتیجه کسب شده معیار منابع انسانی (۱۲/۸۵ از ۹۰) پیشنهاد می‌شود که به دانش و شایستگی کارکنان توجه شود و کارکنان مورد قدردانی واقع شوند. همچنین بهتر است کارکنان را در مسائل سازمانی به خصوص در مسائل مرتبط با خودشان مشارکت داد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران سعی در گفتمان دو سویه با کارکنان داشته باشند تا بتوانند همخوانی نظرات خود را با کارکنان شان حفظ کنند.

۴- بر اساس نتیجه کسب شده معیار شراکت‌ها و منابع (۱۶/۳۴ از ۹۰) از آنجایی که همکاری مؤثر با شرکا و توجه به منابع برای موفقیت در زمینه‌های رقابتی موضوع مهمی است، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد منابع مالی، ساختمان و تجهیزات، تکنولوژی،

اطلاعات و دانش را مدیریت کنند و فهرست دقیقی از دارایی‌ها و روابط در دسترس داشته باشند.

۵- بر اساس نتیجه کسب شده معیار فرایندها (۳۹/۳۲ از ۱۴۰) برداشت می‌شود از آنجا که فرایندها، رابط کلیدی بین توانمندسازها و نتایج هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در این مورد پس از تعیین استراتژی‌های سازمان، در کنار تعیین و تعریف فرایندهای کلیدی پیشنهاد می‌شود که خدمات شرکت آب و فاضلاب بر اساس نیازهای مشتری طراحی شود و توسعه یابد و برای دستیابی به همخوانی نظرات بین مدیران و کارکنان، پیشنهاد می‌شود که فرایندها در دسترس افراد ذیربط قرار بگیرد و افراد هم در مورد فرایندهای مربوطه‌شان توجیه باشند و هم امکان بازنگری در آن را داشته باشند.

۶- بر اساس نتیجه کسب شده نتایج مشتری یا خدمات گیرندگان (۶۹/۰۳ از ۲۰۰) برداشت می‌شود که نتایج مشتری بالاترین امتیاز را در این مدل به خود اختصاص داده است (۲۰۰ امتیاز) و هدف غایی از پیاده‌سازی این مدل‌ها جلب رضایت مشتریان سازمان است و از این جهت برای بهتر شدن این جایگاه پیشنهاد می‌شود برای بهبود شاخصهای برداشتی، مدیران و کارکنان سعی در دسترس بودن داشته باشند و با ارتباطات دو جانبه و انعطاف پذیری و شفافیت به بهبود برداشت کارکنان از نتایج مشتری کمک کنند و تمایل کارکنان را به معرفی این شرکت به سایرین بالا ببرند. در مورد شاخصهای عملکردی نیز پیشنهاد می‌شود که شرکت برنامه مشخصی برای معرفی خدمات خود داشته باشد و تمامی این فعالیتها را مستند سازد زیرا در شاخصهای عملکردی، آنچه سازمان برای نتایج مشتری انجام داده است حائز اهمیت است.

۷- بر اساس نتیجه کسب شده معیار نتایج کارکنان یا منابع انسانی (۱۶/۲۸ از ۹۰) برداشت می‌شود که امتیاز پایینی کسب شده است. در این مورد پیشنهاد می‌شود برای بهبود شاخصهای برداشتی، مدیران شرکت سعی در توسعه ارتقاء شغلی، بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش فرصتهای یادگیری، تصریح اهداف و ارزشها و مأموریت شرکت و نیز پایه‌گذاری یا تقویت سیستم‌های پاداش و تسهیلات و بهبود شرایط محیط کار را داشته باشند. در مورد شاخصهای عملکردی نیز پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌هایی برای نظرسنجی‌های منظم با تجزیه و تحلیل و در نهایت اعمال تغییرات لازم را مد نظر داشته باشند.

۸- بر اساس نتیجه کسب شده معیار نتایج جامعه (۷/۸۷ از ۶۰) برداشت می‌شود که امتیاز پایینی کسب شده است. در این مورد پیشنهاد می‌شود برای بهبود برداشت جامعه نسبت به عملکرد سازمان، مدیران زمینه ارائه بازخور مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند. همچنین لازم است سازمان مستندات خود را در مورد

ارائه آب بدون آلودگی و مزایای اجرای شبکه جمع‌آوری فاضلاب  
به اطلاع جامعه برساند و عملکردهای داوطلبانه و بشر دوستانه خود  
را در حیطه‌های مختلف برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی کند.

## ۹- مراجع

- 1- Najmi, M., and Hoseini, S.(2005). *EFQM eminence model*, Human, Resources and Exploitation Studies Institution, Tehran. (In Persian)
- 2- Rezani, A. (2002). *Familiarity with EFQM*, Mam Pub., Tehran. (In Persian)
- 3- Amiran, H.(2003). *Organizational eminence step by step instruction based on INQA, EFQM models*, Moalef pub., Tehran. (In Persian)
- 4- Najmi, M. (2005). *Eminence assessment of industrial agencies operation*, Sharif University of Tech., Pub., Tehran. (In Persian)
- 5- Rezaatmand, A., and Ghasemi, S. (2005). *Means of organization social responsibility for eminence*, Barin Danesh Pajohan Scietific Institution Pub., Tehran. (In Persian)
- 6- Rezaatmand, A., and Ghasemi, S. (2005). *Seeking best means for eminence (EFQM)*, Barin Danesh Pajohan Pub.,Tehran. (In Persian)
- 7- Sakaki, S., and Amiry, M.(2006).*Organizational eleration model instruction*, Gohar Shad Pub.,Tehran. (In Persian)
- 8- Najmi, M. (2003). *EFQM eminence model , frome idea to operation (Basedon edition of 2003)*, Ronas Pub., Tehran. (In Persian)
- 9- Micheal, A. (1999). *Performance management*, 2<sup>nd</sup> Ed., Macmillan Pub., New York.
- 10- Parker, C. (2002). *The eFQM excelence model*, 1<sup>st</sup> Ed., Public and Voluntary Sectors, Toronto.
- 11- Adams, C., and Roberts, P. (1993). *You are what you measure*, 2<sup>nd</sup> Ed., Wiley Pub., Washington.
- 12- Besterfield, D.H., and Besterfield-Michna, C. (1999). *Total quality management*, 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- 13- James,V. (2003). "TQM:Why is it its impact in higher Education so small?." *The TQM Magazine*, 15( 5), 325-333
- 14- James, V. (2004). "Critical issues for TQM implementation in higher education." *The TQM Magazine , Mete B. Sirvanci*, 16( 6), 382-386.
- 15- Michael, T. (2004). "Implementation of EFQM excellence model selfassessment in the UK higher eucation sector-lessons learnd from other sectors." *The TQM Magazine*, 16( 3), 194- 201.
- 16- Manning, G. C., and Curtis, K. (2003). *The art of leadership*, 2<sup>nd</sup> Ed., Mc- Graw Hill Pub., N.Y.
- 17- Wilson, T. (1994). *A manual for change*, 2<sup>nd</sup> Ed., Gower, New York.
- 18- Westerveld, E. (2006). "The project excellence model." *International J. of Project Management*, 21, 417- 425.
- 19- GO, F., and Gover, R. (2000). "Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness." *Tourism Management*, 21, 81-92.