

## اخذ جایزه ملی کیفیت با استقرار مدل EFQM در شرکت های برق منطقه ای، چالش ها و راهبردها

مهندس سیدعلی پویان

مهندس مجید ناصحی

### ۱- تعاریف و مفاهیم

#### الف- خودارزیابی و مدل EFQM

خودارزیابی عبارتیست از مرور منظم، سیستماتیک، جامع و فراگیر فعالیت ها و نتایج یک سازمان که این امکان را فراهم می سازد تا سازمان بصورت شفاف نقاط قوت و زمینه های بهبود خود را شناسایی کرده و از این طریق فعالیت های برنامه ریزی شده بهبود را تدوین نماید و در جهت پیشرفت سازمان از آنها استفاده نماید. خودارزیابی براساس خوداظهاری در سازمان شکل می گیرد و این بدان معنی است که کارکنان سازمان همواره خود بهترین نظرات بهبود را ارائه می کنند.

مدل EFQM از ۹ محور تشکیل شده است. این محورها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. این محورها مدل به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم شده و در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز دارند. (۵۰۰ امتیاز توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز نتایج) این محورها ۹ گانه عبارتند از: رهبری، کارکنان، خط مشی و استراتژی، شراکتها و منابع (توانمندسازها) - نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد (نتایج)

#### ب- روش های انجام خودارزیابی

برای انجام خودارزیابی براساس مدل EFQM روش های مختلفی وجود دارد که بر مبنای وقت، هزینه، دقت مورد نظر سازمان، آگاهی افراد سازمان از مدل و سطح بلوغ سازمانی تعیین می گردد.

پنج روش برای انجام خودارزیابی براساس مدل EFQM وجود دارد:

- ۱- روش پرسشنامه (Question Approach) - ۴ روش کار برگ (Proforma Approach)
  - ۲- روش ماتریس (Matrix Approach) - ۵ روش شبیه سازی جایزه (Award Simulation Approach)
  - ۳- روش کارگاه (Workshop Approach) - ۶ روش الکترونیکی (E-Approach)
  - ۷- روش ترکیبی (Hybrid Approach)
- پ- جایزه ملی کیفیت

جایزه ای است که بر اساس مصوبه شورای عالی استاندارد و مفاد نظامنامه و دستورالعمل های آن، توسط

ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به برترین سازمانهای ایرانی حائز شرایط در بخشهای مختلف کشور که در زمینه ارتقاء کیفیت و سرآمدی فعالیتهای چشمگیری را انجام داده‌اند در روز ۱۸ آبان هر سال مصادف با روز ملی کیفیت اعطاء می‌گردد.

#### ت-سطوح سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران

سطوح سرآمدی میزان موفقیت بنگاه‌ها را در دستیابی به سرآمدی نشان می‌دهد و به شرح زیر می‌باشد :

0 **تندیس بلورین:** بنگاه‌هایی که مدل سرآمدی را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره معینی بهبود مستمر را اجرا نموده‌اند.

0 **تندیس سیمین:** بهترین بنگاه‌هایی که میتوانند بعنوان الگوی مرجع بین نامزد های جایزه در هر طبقه مطرح باشند.

0 **تندیس زرین:** بنگاه‌هایی که بیشترین امتیاز بالاتر از حد نصاب مربوطه از میان نامزد های جایزه را داراست و بعنوان الگوی مرجع در سطح ملی مطرح باشد.

0 **تقدیرنامه اشتهار در سرآمدی:** بنگاه‌هایی که به پیشرفت‌هایی در جهت سرآمدی نائل شده‌اند به شرط کسب امتیاز بالاتر از حد نصاب مربوط.

0 **گواهی نامه اهتمام به سرآمدی:** بنگاه‌هایی که با برگزاری دوره‌های آموزشی و انجام خود ارزیابی تعهد خود را برای آغاز به سوی سرآمدی نشان داده‌اند.

#### ۲- استقرار نظام خودارزیابی در شرکت های برق منطقه ای (وضع موجود)

بر اساس توصیه‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، سازمان دهی نظام خودارزیابی بر اساس روش انتخابی برای خودارزیابی صورت می‌گیرد. انتخاب یکی از روشهای پنجگانه پرسشنامه، ماتریس، کارگاه، کاربرگ و شبیه‌سازی جایزه بطور مستقیم بر عناصر اصلی نظام (نظیر سیستم‌ها و کمیته‌های مختلف) تاثیر می‌گذارد. از سوی دیگر تعیین روش مناسب خودارزیابی نیز خود به سطح بلوغ سازمان مورد نظر منوط است. تجربه استقرار نظام در شرکت های برق منطقه ای نشان می‌دهد که بر اساس جدول تعیین سطح بلوغ سازمانی (در استاندارد ISO ۹۰۰۴:۲۰۰۰)، این سطح در شرکت های مذکور بین ۲ تا ۳ در تغییر است و همانگونه که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود با توجه به میزان تلاش مورد انتظار و منابع اختصاص یافته به استقرار نظام در بیشتر موارد روش "کاربرگ" مناسب‌ترین گزینه به شمار می‌رود. توصیه‌های وزارت نیرو و شرکت مادر تخصصی توانیر نیز برای انجام خودارزیابی تلاش در سطح "متوسط" را تایید می‌کند.

جدول (۱)  
انتخاب روش خودارزیابی در شرکت برق منطقه ای براساس سطح بلوغ  
و میزان تلاش

۵	پرسشنامه مناسب	کاربرگ	شبیه سازی جایزه
۴			
۳		کاربرگ کارگاه تسهیل شده	کاربرگ وک ارگاه شبیه سازی جایزه
۲	پرسشنامه و کارگاه		آزمایشی
۱	پرسشنامه ابتدایی ماتریس استاندارد	پرسشنامه استاندارد	پرسشنامه مشروح ماتریس طراحی شده

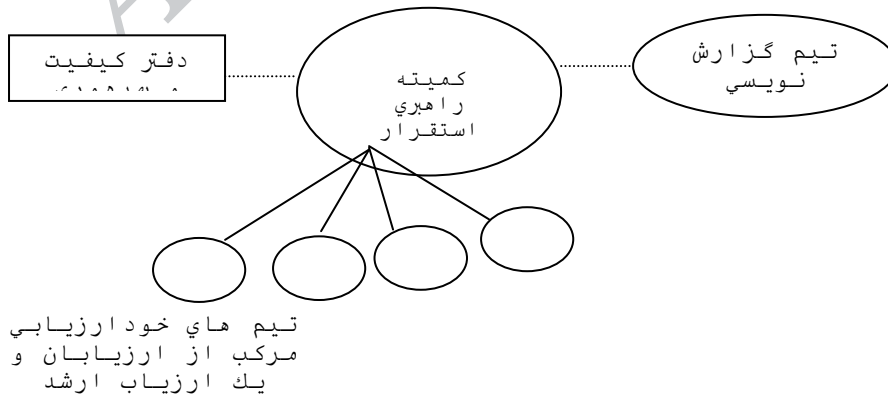
متوسط سطح بلوغ در شرکت های برق منطقه ای →

تلاش کم      تلاش متوسط      تلاش زیاد

↑  
میزان تلاش و منابع مورد انتظار در شرکت های برق منطقه ای

جمع آوری اطلاعات، تحلیل و انجام خود ارزیابی در مجموعه های برق منطقه ای بدون ایجاد ساز و کارهای رسمی و نیمه رسمی (دفاتر، گروهها، کمیته ها و شوراهای) امکان پذیر نیست. همانگونه که در شکل (۱) ملاحظه می شود با انتخاب روش کاربرگ وجود عناصر کمیته راهبردی استقرار، تیم های خودارزیابی، دفتر کیفیت و بهره وری و تیم گزارش نویسی (مشاور) ضروری به نظر می رسد. دفاتر کیفیت و بهره وری بطور معمول در معاونت های برنامه ریزی شرکت های برق منطقه ای شکل می گیرد.

شکل (۱) سازماندهی مورد استفاده برای خودارزیابی به روش کاربرگ در شرکت های برق منطقه ای



### ۳- روش شبیه سازی جایزه در شرکت های اروپائی

یکی از مهمترین تفاوت های روش شبیه سازی جایزه با روش کاربرگ وجود ۲ نوع تیم در فرآیند ارزیابی است. در روش شبیه سازی جایزه تیم ارزیابی و تحلیل مستقل از تیم جمع آوری داده ها عمل می کند و به همین دلیل این روش به فرآیند ارزیابی جایزه بسیار نزدیک است. در این روش تیم یا تیم های ارزیابی نقش سازمان ارزیابی کننده را ایفا خواهند کرد و در حقیقت کل فرآیند ارزیابی جایزه شبیه سازی می شود.

همانگونه که در شکل (۲) ملاحظه می گردد روش شبیه سازی جایزه از ۶ مرحله به شرح زیر تشکیل شده است.

**الف) تعریف پروژه:** در این مرحله ساز و کارهای نظام خودارزیابی سازمان به تعریف و تدوین فرآیند ارزیابی می پردازند.

**ب) طرحریزی ارزیابی:** سازماندهی تیم های مختلف خودارزیابی در این مرحله صورت می گیرد. همانطور که اشاره شد ۲ نوع تیم در این مرحله طراحی می گردند: تیم های ارزیابی و تیم های جمع آوری اطلاعات. تیم های جمع آوری اطلاعات مسئولیت تدوین اظهارنامه را بعهده خواهند داشت. تیم های جمع آوری اطلاعات از گروه های مختلف تخصصی سازمان آموزش دیده هستند.

**پ) گردآوری اطلاعات:** در این مرحله با انجام پژوهش، مطالعات بیرونی و با استفاده از روش های مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه کلیه اطلاعات لازم در محورهای مدل **EFQM** گردآوری می گردد. پس از تهیه اظهارنامه مقدماتی، اطلاعات مجدداً کنترل می گردد و سپس اظهارنامه نهایی تدوین و امضاء می شود.

**ت) ارزیابی و تحلیل داده ها:** در این مرحله تیم یا تیم های مستقل ارزیابی با انجام ارزیابی فردی، گروهی، اجماع و بازدید بیرونی به ارزیابی عملکرد سازمان می پردازند و گزارش بازخور را تهیه می کنند.

**ث) اقدام:** در این مرحله زمینه های بهبود اولویت بندی شده و چگونگی اجرای آنها طرحریزی می شود.

**ج) بازنگری:** کل فرآیند بازنگری می شود.

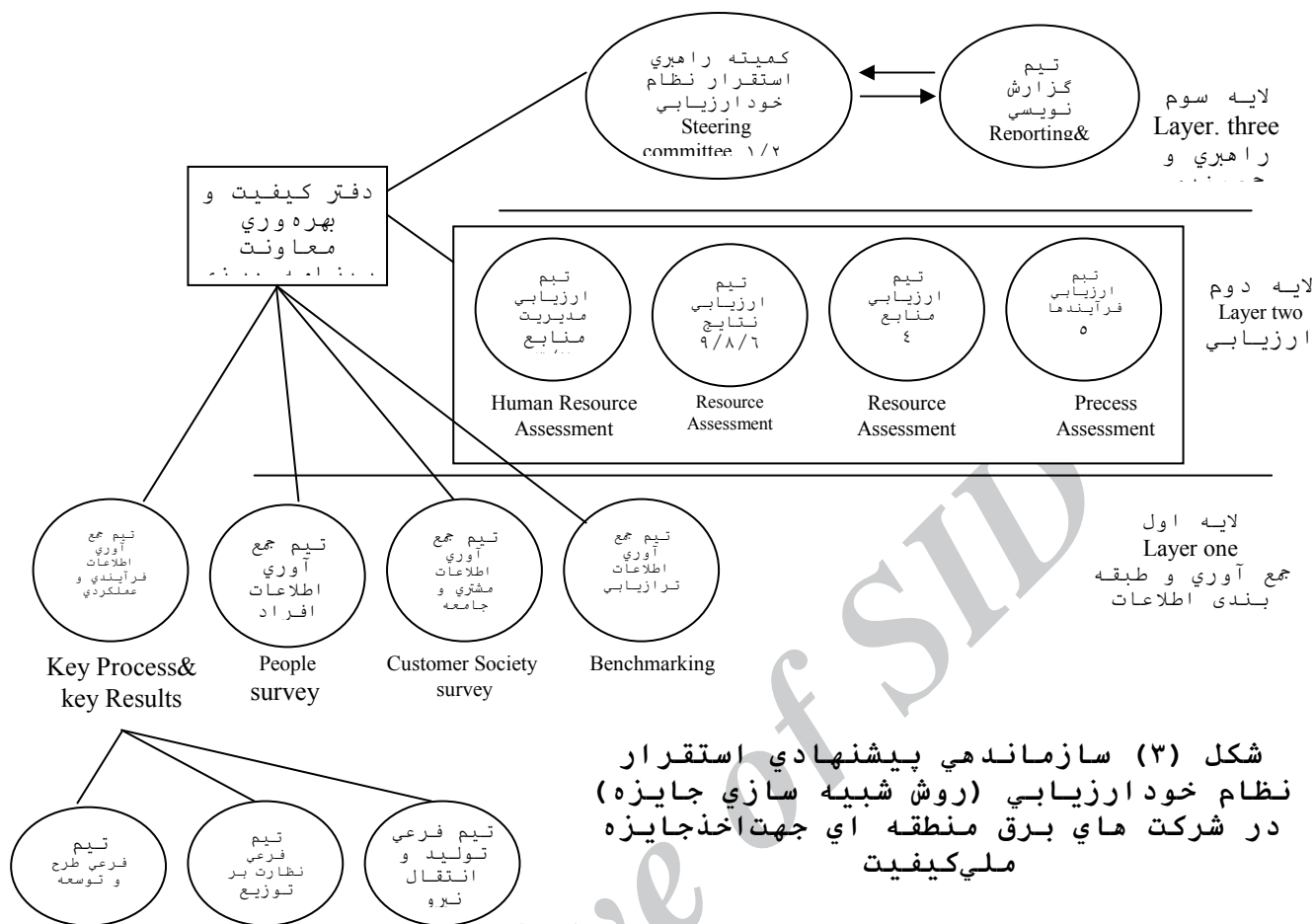
تعریف پروژه <i>Project Definition</i>	طرحریزی <i>Planning</i>	گردآوری داده ها <i>Data Collection</i>	ارزیابی <i>Data Analysis</i>	اقدام <i>Action</i>	بازنگری <i>Review</i>
تدوین پروژه	انتخاب تیم ها	شروع فعالیت های گردآوری	ارزیابی فردی	اطلاع رسانی گزارش بازخور	بازنگری
تدوین طرح اولیه	تشکیل تیم اطلاعات	مطالعه و پژوهش	اجتماع	اولویت بندی	
تدوین طرح پروژه	تشکیل تیم ارزیابی	تدوین اطلاعات نامه	روشن سازی	اجزای بهبود	
	همانگی کارکنان	روشن سازی و پالایش داده ها	تدوین گزارش بازخور		
	انتخاب نیازها	تدوین اظهارنامه های			

شکل (۲) فرآیند خودارزیابی به روش شبیه سازی جایزه در اروپا - ۴

### سازماندهی خود ارزیابی در شرکت های برق منطقه ای بمنظور اخذ جایزه ملی کیفیت

سازماندهی پیشنهادی در این بخش به گونه ای ارائه شده است که با افزایش سطح بلوغ سازمانی و بهره گیری از روش شبیه سازی جایزه نیازهای شرکتها برآورده گردد. بطور کلی سازماندهی پیشنهادی استقرار در این بخش (در کاملترین حالت خود) می تواند نیازمندیهای زیر را برآورده سازد:

- استقرار زیرنظام های ترازیابی، پایش رضایت مشتری و کارکنان بطور همزمان و ایجاد اطلاعات لازم
- ایجاد اطلاعات لازم برای پاسخگویی به نیازهای ارزیابی های سالیانه شرکت مادر تخصصی و انیرو وزارت نیرو
- ایجاد ساختار و اطلاعات لازم برای شرکت در جوایز ملی کیفیت
- ایجاد کلیه ساز و کارهای ارزیابی تعالی و بهبود
- تکمیل و تقویت چرخه های بهبود در شرکت و افزایش سرعت در مسیر تعالی سازمانی



شکل (۳) سازماندهي پیشنهادي استقرار نظام خودارزيابي (روش شبیه سازي جايزه) در شرکت هاي برق منطقه اي جهت اخذ جايزه ملي کيفيت

همانطور که در شکل ۳ ملاحظه می گردد سازمان خودارزيابي در سه لایه شکل می گیرد که در زیر شرح هر يك آمده است:

#### الف- لایه جمع آوري و طبقه بندي اطلاعات

جمع آوري و طبقه بندي اطلاعات براساس معيارها و خواسته هاي مدل EFQM يکي از مسايل مهم در ارزيابي هاست. به لحاظ زماني تشکيل اين لایه می تواند پيش يا همزمان با آغاز ارزيابي صورت گیرد. اعضاي تیم هاي لایه اول بطور عمده شامل کارشناسان فعال و علاقه منديست که با دسترسي به منابع اطلاعاتي، سوابق، انجام مصاحبه و مشاهده، اطلاعات لازم را جمع آوري و براساس محورها، معيارها و زیرمعيارهاي مدل EFQM دسته بندي می کنند.

#### ب- لایه ارزيابي

اطلاعات پس از جمع آوري و طبقه بندي از طريق دفتر کيفيت و بهره وري در اختيار تیم هاي لایه دوم قرار می گیرد. اعضاي تیم هاي ارزيابي متخصصين و مجريان فرآيندهاي کلیدی شرکت هستند که علاوه بر آشنايي و تسلط کافي به

تکنیک های ارزیابی تعالی، امتیازدهی و ماتریس RADAR، در حوزه تخصصی خود نیز صاحب صلاحیت می باشند. وجود مدیران و معاونین در این سطح در هر تیم توصیه می شود. در این لایه ثبت نقاط قوت یا زمینه های بهبود، شرح تحلیل ها و تخصیص امتیازها صورت می گیرد.

#### پ- لایه راهبري و جمعبندي

اولویت بندی، تایید و تصویب زمینه ها و پروژه های بهبود و همچنین تهیه گزارش نهایی و گزارشات جانبی در این لایه صورت می گیرد. اعضای کمیته راهبري استقرار نظام خودارزیابی شامل مدیر عامل، معاونین و مشاورین سازمان است. لازم به ذکر است که ارزیابی محورهای ۱ و ۲ مدل (رهبري، خط مشی و راهبرد) نیز در این سطح صورت می گیرد.

در يك نگاه كلي پیچیدگی های سازماندهی پیشنهادی ممکن است باعث تعجب یا احیانا "عقب نشینی مدیران و مسوولان برای اجرای مراحل استقرار گردد. نباید فراموش کرد تشکیل تیم های متعدد در لایه و سطوح گوناگون به یکباره و در يك مقطع زمانی صورت نمی گیرد و از سوي دیگر در بسیاری از موارد با اتمام فعالیتهای تیم های جمع آوری اطلاعات، فعالیتهای آن بصورت معمول در شرکت دنبال خواهد شد و نیازی به تشکیل تیم مشابه در دوره های آتی نخواهد بود. ذکر این نکته نیز الزامی است که سازماندهی پیشنهادی با تغییر روش خودارزیابی تغییر می یابد و با کاهش میزان تلاشها و سطح بلوغ شرکت، تعداد لایه ها، عناصر و ساز و کارها نیز کاهش می یابند.

همانطوریکه در جدول (۲) ملاحظه می شود در روشهای ساده تر نظیر روش ماتریس یا کارگاه نیازی به تشکیل تیم های مختلف احساس نمی شود.

جدول (۲) ایجاد عناصر نظام خودارزیابی با در نظر گیری روش خودارزیابی

روش مورد استفاده				پرسشنامه	عناصر و ساز و کارهای استقرار نظام خودارزیابی	ردیف
شبه سازی جایزه	کاربرگ	کارگاه	ماتریس			
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	کمیته راهبري استقرار نظام	۱
Yes	optional	optional	No	No	تیم گزارش نویسی و جمع بندی	۲
optional	optional	No	No	No	دفتر کیفیت و بهره وري	۳
Yes	Yes	Yes	optional	optional	تیم های ارزیابی	۴
Yes	optional	optional	optional	No	تیم جمع آوری اطلاعات و طبقه بندی	۵

## ۵- معیارها ، زیر معیارها و شاخص های مدل

تجربه بهره گیری از معیارها، زیرمعیارها و شاخص های مدل EFQM در شرکت های برق منطقه ای نشان داده است که توان و قابلیت آنها در به تصویر کشیدن دیدگاهها و نظریات مدیریت نوین و به چالش کشیدن وضع موجود شرکتها در حد وصف ناپذیری زیاد است. گسترش بهره گیری این مدل، انتخاب به حق و شایسته آن توسط مسئولین وزارت نیرو و سازمانهای سیاستگذار کشور را صحنه گذاشت و بی شک در سالیان آتی نیز این روند ادامه خواهد داشت.

اما به رغم توانایی و قابلیت مدل اروپایی طراحی شده، باید اذعان کرد که در مراحل بومی سازی و تهیه زیرمعیارها و شاخص های خاص شرکت های برق منطقه ای هنوز نکات مبهم و شکاف های بسیاری وجود دارد که طرح تمام آنها در این مقوله امکان پذیر نیست. بطور کلی تهیه شاخص و زیرمعیارها خاص بخش برق به نحوی که ویژگیهای جامعیت، توازن و محتوای علمی و فنی مدل EFQM مخدوش نگردد امری بس مشکل است. تجربه استقرار نظام خودارزیابی در بخش برق نشان می دهد، هنوز مسیر طولانی برای انطباق شاخصها و زیرمعیارها با محتوای واقعی فرایندهای بخش برق وجود دارد. در این مسیر تهیه معیارهای ارزیابی سالیانه توسط دفتر نظارت و ارزیابی وزارت نیرو گام موثری برای نزدیک سازی و کاهش تعارض بین معیارهای ارزیابی سنتی گذشته و مدل تعالی EFQM بوده است.

نیازهای اساسی سازمان های متقاضی جایزه ملی کیفیت بر اساس شاخصهای مدل عبارتند از:

- ۱- فرآیند ارزیابی که به شیوه منصفانه و صادقانه به اجرا درآورده شود
- ۲- بازخوردی متوازن و ارزشمند که به بهبود سازمان کمک نماید
- ۳- همگون سازی مقیاس ها و شاخص های داخلی
- ۴- فراهم ساختن شرایط انجام بازدید از محل بگونه ای صحیح و حرفه ای

### ۶- مراحل تدوین اظهارنامه در برق تهران

مراحل تدوین اظهارنامه در برق تهران به شرح مراحل زیر می باشد:

#### مدیریت فرآیندهای کسب و کار:

بمنظور تعریف مدیریت فرآیندهای کسب و کار ابتدا به تعریف دو واژه فرآیند کسب و کار می پردازیم:



**فرآیند:** مجموعه ای از فرآیندهای بهم مرتبط که ورودی های مشخص را به خروجی های مورد نظر تبدیل می‌کند.

**فرآیند کسب و کار:** این فرآیندها وظایف سنتی را قطع کرده و بر نتایج حاصل از فعالیت ها تمرکز می‌نماید.

**مدیریت فرآیندهای کسب و کار:** مدیریت سازمان را بر مدیریت فرآیندهای مشتری مدار متمرکز می‌نماید و از سازماندهی عملیاتی عمودی به سازماندهی عملیاتی افقی می‌رسیم.

#### **تهیه نقشه فرآیند:**

مدل سطح بالایی است که یک فرآیند بصورت کامل ارائه می‌کند و هر فرآیند می‌تواند به تعدادی فرآیند فرعی‌تر به شرح زیر شکسته شود

**فرآیندهای مدیریتی:** بستگی به مأموریت های سازمان دارد و فرآیندهای دیگر را کنترل می‌نماید.

**فرآیندهای اساسی:** با وظایف بسیاری در سازمان سر و کار داشته و برای مشتری و سهام داران ارزش آفرین می‌باشد.

**فرآیندهای پشتیبانی:** بعنوان پشتیبانی فرآیندهای اساسی ایفای نقش کرده و مشتریان آن واحدهای داخلی سازمان می‌باشند.

**شاخص های اندازه گیری عملکرد:** کمی یا کیفی بوده و با فرآیندهای سازمان مرتبط می‌باشد.

**شاخص های عملیاتی:** ابزار کنترلی بمنظور کنترل عواملی برای رسیدن به اهداف راهبردی می‌باشد.

## برنامه ریزی جهت تدوین اظهارنامه

برنامه ریزی جهت تدوین اظهارنامه طی مراحل زیر صورت می گیرد:

- ۱- توافق در مورد مسئولیت های مدیریت ارشد
- ۱-۱- تعیین بخش هایی از سازمان که در محدوده ارزیابی هستند
- ۲-۱- تعیین مشتریان، همکاران و دیگر ذینفعان سازمان
- ۳-۱- بر عهده گرفتن مسئولیت های فردی و مشارکتی برای راهبري و هدایت تدوین اظهارنامه
- ۴-۱- تلاش برای رفع موانع و معضلات و پشتیبانی از تیم تدوین اظهارنامه
- ۲- توافق در مورد مسئولیت های تیم تدوین اظهارنامه
- ۱-۲- انتخاب اعضای تیم تدوین اظهارنامه
- ۲-۲- نحوه تقسیم کار جهت جمع آوری و طبقه بندی داده ها و یکپارچه سازی اجرای اظهارنامه
- ۳- توافق در برنامه ریزی ارتباطات
- ۱-۳- تعیین مشتریان، همکاران تجاری، تأمین کنندگان، کارکنان و دیگر ذینفعان
- ۲-۳- تعیین اهداف، فرآیندها و گلوگاه ها و اولویت بندی فعالیتها
- ۳-۳- تعیین شیوه های اطلاع رسانی
- ۴- توافق در تدوین يك برنامه منسجم
- ۱-۴- آماده نمودن تیم گروه ها، جمع آوری اطلاعات و تهیه پیش نویس اولیه
- ۲-۴- بازنگری پیش نویس اولیه، جمع آوری اطلاعات تکمیل و تهیه پیش نویس دوم
- ۳-۴- تکمیل پیش نویس دوم، نگارش نهایی اظهارنامه و تأیید نهایی آن

## جایابی الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ در مدل EFQM

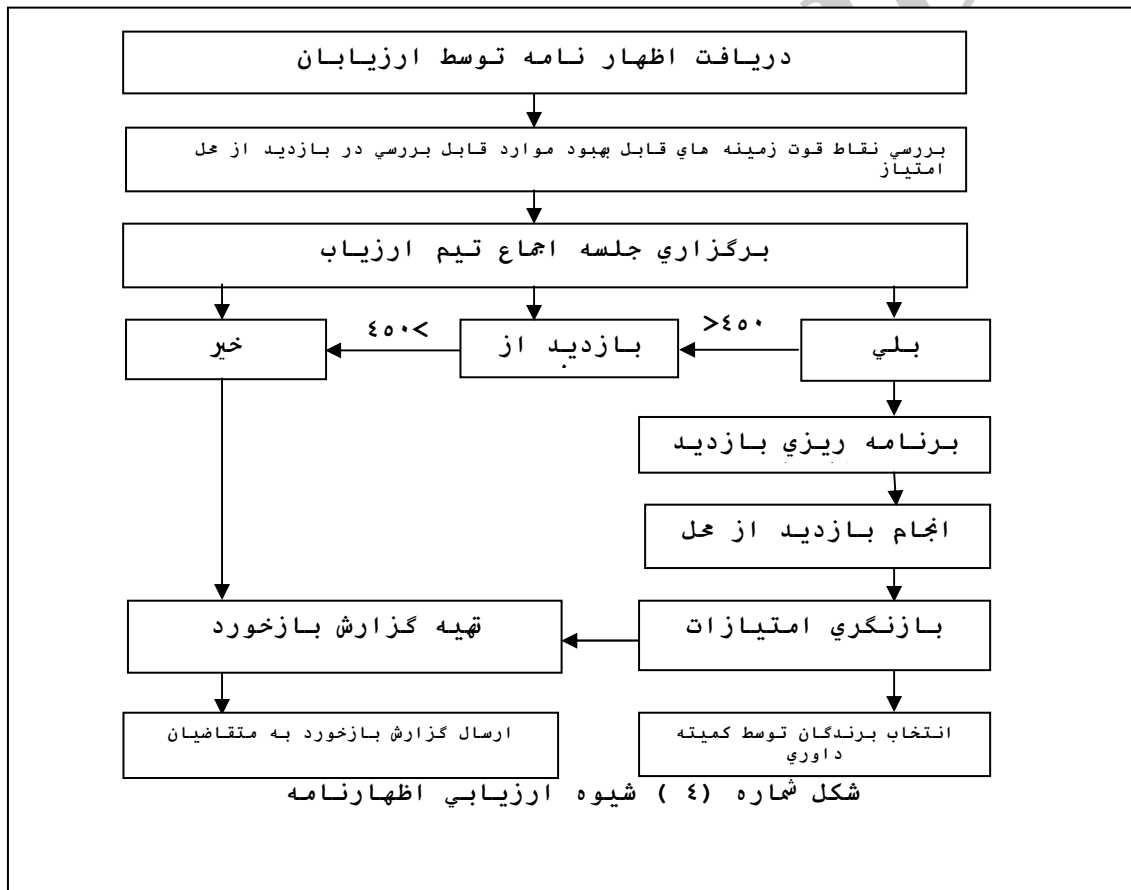
جهت تدوین مستندات اظهارنامه برای محورهای نه گانه مدل EFQM می توان از بندهای الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ به شرح زیر کمک گرفت:

الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰	مدل EFQM
۱-۵- تعهد مدیریت ۵-۵- مسئولیت اختیار و ارتباطات ۶-۵- بازنگری مدیریت	رهبري
۲-۵- تمرکز بر مشتری ۳-۵- خط مشی کیفیت ۴-۵- طرح ریزی	خط مشی و استراتژی
۳-۶- منابع انسانی ۴-۶- محیط کار	کارکنان و نتایج کارکنان

الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰	مدل EFQM
۷- تحقق محصول ۸-۲-۲- ممیزی داخلی ۸-۲-۳- پایش و اندازه گیری فرآیندها ۸-۳- کنترل محصول نامنتطبق ۸-۵- بهبود	فرآیندها
۶-۱- فراهم آوری منابع ۶-۳- زیرساخت ۷-۴- خرید	مدیریت منابع و شراکت ها
۸-۲-۱- رضایت مشتری	نتایج مشتری
۸-۴- تجزیه و تحلیل داده ها	نتایج کلیدی عملکرد

### شیوه ارزیابی اظهارنامه

ویرایش نهائی اظهارنامه ارزیابی برای مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (دبیرخانه جایزه ملی کیفیت) ارسال گردید و پس از بررسی توسط ارزیابان داخلی و بین المللی به شرح زیر، این شرکت موفق به گواهینامه اهتمام به سرآمدی گردید که به پیوست می باشد.



جدا از مقوله های سازماندهی و خودارزیابی به روش شبیه سازی جایزه و معیارها و شاخص های ارزیابی برخی از مهمترین مسایل و موانعی که در حین استقرار نظام خودارزیابی شرکت های برق منطقه ای با آن مواجه می گردند به شرح زیر خلاصه می گردد:

الف- اندازه گیری اثربخشی اقدامات بهبود انجام شده از جمله مواردی است که در معیارهای مدل به صراحت بارها و بارها مورد پرسش قرار می‌گیرد. متأسفانه ارزیابی اقدامات و اندازه گیری اثربخشی آنها در بسیاری از سیستم و نظام های مدیریتی در ایران به فراموشی سپرده می‌شود. پیشنهاد می‌شود در صورت امکان پیش از آغاز ارزیابی نسبت به تحلیل گزارشات بازخور و اندازه گیری اثربخشی اقدامات و طرحها (مثلاً "برون سپاری) اقدام گردد.

ب- نوع ارتباط شرکت های برق منطقه ای با شرکت های توزیع همواره محل بحث و گفتگو بوده است. در شرایطی که توافق عمومی در مورد دامنه ارزیابی یا نوع ارتباط و حدود و ثغور دخالت شرکت های برق در بین ارزیابان وجود نداشته باشد، امکان طولانی شدن و به بیراهه رفتن فعالیتهای ارزیابی زیاد خواهد بود. پیشنهاد می‌شود دامنه ارزیابی و نقش شرکت های توزیع بطور دقیق پیش از آغاز خودارزیابی مورد توافق ارزیابان قرار گیرد.

پ- اطلاعات ترافیکی (مقایسه با شرکت های برق مشابه و شرکت های برق خارج از کشور) در حد ضعیف وجود دارد. پیشنهاد می‌شود با تکیه بر سازماندهی پیشنهادی پس از انتخاب موضوع و شرکای ترافیکی در یک تیم خاص اطلاعات لازم تولید گردد.

ت- بسیاری از استراتژی ها و خط مشی های شرکت های برق منطقه ای توسط شرکت مادر تخصصی توانیر یا وزارت نیرو مشخص می‌گردد و ارزیابی آنها در سطح شرکتها مبهم خواهد بود. بطور کلی ارزیابی محورهای اول و دوم مدل EFQM اغلب بحث برانگیز است و از اینرو پیشنهاد می‌شود پیش از شروع جلسات ارزیابی در این محورها، توافق لازم در مورد مفاهیم و واژه ها حاصل گردد.

ث- در صورتیکه واحدهای سازمانی در شرکت بیش از حد "وظیفه ای" عمل کنند، ارزیابی در محور فرآیندها با پیچیدگی بیشتری همراه خواهد بود. پیشنهاد می‌شود انتخاب اعضای تیم ها و ارزیابی با دقت کامل و با در نظر گیری فرآیندهای شرکت صورت گیرد و نه واحدهای وظیفه ای.

ج- پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه در مدل EFQM نوک تیز پیکان ارزیابی به سمت فرآیندها و شاخصهای کلیدی (Key Results و Key Processes) معطوف است، از افزایش بی دلیل و بیش از حد دامنه ارزیابی به واحدها و فرآیندهای غیر مرتبط خودداری گردد.

چ- فرآیندهای نظارتی در زمره فرآیندهای پشتیبانی و مدیریتی به شمار می‌روند و از اینرو ارزیابی آنها بیش

از آنکه نیازمند تخصص های فنی باشد. نیازمند تخصص های مدیریتی است. ویژگیهای يك نظارت موثر و اثربخش از جمله مواردی است که به کرات در فرآیندهای نظارتی شرکت نظیر نظارت بر توزیع یا نظارت بر تولید مورد پرسش واقع خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می شود پیش از آغاز ارزیابی در جلسات مشترکی برخی مفاهیم تئوری از این دست مرور گردد.

ح- سستی در اجرای اقدامات و پروژه های بهبود شناسایی شده می تواند بسیار خطرناک باشد چرا که علاوه بر بی توجهی به زمینه های بهبودی که با زحمت بسیار حاصل شده است، می تواند باعث بی انگیزگی ارزیابان برای انجام دوره های آتی خودارزیابی گردد.

خ- به مانند هر سیستم دیگری، تعهد مدیریت ارشد پیش شرط استقرار موفق نظام است. تقدیر و تشکر مادی و معنوی از ارزیابان و متولیان نظام نیز در جایگاه بعدی قرار دارد.

د- پیش بینی مکانیزم های تامین اعتبار و بودجه برای اجرای پروژه ها و زمینه های بهبود باید پیش از آغاز خودارزیابی صورت گیرد. هر معاونت می تواند براساس پروژه های بهبود تصویب شده خود بودجه درخواستی خود را در فرآیند بودجه سالیانه پیشنهاد نماید.

امید آنکه مطالب ارائه شده بتواند روند تعالی سازمانی را در شرکت های برق منطقه ای سراسر کشور تسهیل و تسریع کند و این شرکتها بتوانند با استقرار این نظام موفق به اخذ سطوح بالای جوایز ملی کیفیت گردند.



## فهرست منابع و مآخذ:

۱. "EFQM Levels of Excellence" (۲۰۰۳), European Quality Award information Brochure for ۲۰۰۳, ۷۶.
۲. "The EFQM Excellence Model" (۱۹۹۹), European Foundation for Quality Management, Brussels Representative office, Belgium.
۳. "Assessing for Excellence, A Practical Guide for self Assessment", (۱۹۹۹), European Foundation for Quality Management, Brussels Representative office, Belgium.
۴. "Assessing Business Excellence, A guide to business Excellence & Self-Assessment", ۲nd edition, L.J. Porten ۲۰۰۴

۵- گزارش مرحله دوم خودارزیابی براساس مدل EFQM در برق منطقه ای تهران، گروه کارشناسان ایران، سال ۱۳۸۲.

۶- گزارش نهایی خودارزیابی براساس EFQM در برق منطقه ای تهران، گروه کارشناسان ایران، سال ۱۳۸۲.

۷- مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، منوچهر نجمی و سیروس حسینی، ۱۳۸۳

۸- جزوات دوره های تربیت ارزیابی و تدوین اظهارنامه، مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، منوچهر نجمی، ۱۳۸۳