

باسمه تعالی

عارضه یابی واحد های صنعتی بر مبنای مدل بنیاد
اروپایی مدیریت کیفیت^۱

احمد رضا اخوان صراف ، عضو هیئت علمی دانشگاه شیخ بهایی،
a.r.akhavan@shbu.ac.ir

عبدالمجید عبدالباقی ، عضو هیئت علمی دانشگاه شیخ بهایی،
abdolbaghi@shbu.ac.ir

آدرس : اصفهان ، بهارستان ، بلوار بهشت ، دانشگاه شیخ
بهایی ، گروه مدیریت .
تلفن : ۶-۶۸۱۶۷۶۱ (۰۳۱۱) فاکس: ۶۸۱۶۷۶۷ (۰۳۱۱)
تلفن همراه : ۰۹۱۳۳۱۱۱۱۸۶

^۱-EFQM (European Foundation for Quality Management)

عارضه یابی واحد های صنعتی بر مبنای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

چکیده

مدلهای سرآمدی^۱ کسب و کار نقش اساسی در جهت گیری صحیح سازمان های تجاری دارند. این مدل ها الگویی از یک سازمان ارائه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سازمان های دیگر بوده و تغییرات لازم را به منظور رشد و سرآمد بودن نشان می دهد.

مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ، بیش از سایر مدل ها به عنوان مدل مرجع جهت اخذ جوایز بین المللی مطرح بوده و در اکثر کشورهای اروپایی به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است. بدین ترتیب امکان الگو برداری از طیف وسیعی از سازمان ها در کشورهای مختلف اروپایی که دارای شرایط و ویژگی های متفاوتی هستند ، وجود دارد. همچنین بر اساس دیدگاه سیستماتیک و قوی این مدل که مبتنی بر توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه گیری می باشد، استفاده از آن برای سازمان های ایرانی که معمولاً در این حوزه با مشکلات جدی مواجه هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. هم اکنون مبنای ارزیابی شرکتها و اهدای جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در بخش صنعت و معدن ایران برگرفته از این مدل می باشد.

با استفاده از مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ، می توان برای شرکتها این امکان را فراهم ساخت تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و بکارگیری توانمندی ها، درصد رفع مسائل و مشکلات خود برآیند . این مقاله به کاربرد مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به منظور عارضه یابی^۲ یکی از شرکت های نساجی و پیش بینی راهکارهایی جهت دستیابی به سرآمدی سازمانی در این شرکت می پردازد .

واژه های کلیدی

سرآمدی / تعالی سازمانی ، عارضه یابی ، مدیریت کیفیت ، تضمین کیفیت .

۱- Excellence

۲- Diagnosis

مقدمه

توجه به مسائل مهمی همچون رقابت در محیط بین المللی، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی و چگونگی پیروزی در محیط تجاری پیچیده امروزی امری اجتناب ناپذیر است. مواجهه با اینگونه مسائل در گذشته‌ای نه چندان دور، شرکت‌های بزرگ در کشورهای اروپایی، آمریکا و ژاپن را بر آن داشت تا به دنبال دستیابی به الگوی يك سازمان متعالی و موفق باشند. سازمانی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو ممکن برآورده نموده و در این راه سرآمد دیگر سازمان‌ها باشد. بدین ترتیب الگوهای در این کشورها رواج یافت که الگوهای سرآمدی کسب و کار نامیده شدند. به عقیده بسیاری از صاحب نظران این الگوها نقش اساسی در جهت‌گیری صحیح سازمان‌های تجاری در این کشورها داشته‌اند. این مدلها، الگویی از يك سازمان را ارائه می‌کنند که در ایده و عمل، سرآمد سازمان‌های دیگر بوده و تغییرات لازم را در راستای رشد و سرآمدی نشان می‌دهد. سازمان‌هایی که حقیقتاً سرآمد هستند، می‌کوشند تا با ارائه دستاوردهای فعلی و آینده خود و راههای رسیدن به این دستاوردها، رضایت ذینفعان خود را جلب نمایند. انجام این امر به دلیل شرایط رقابتی امروزی که در آن نوآوری‌ها به سرعت اتفاق افتاده و فرآیندها دائماً در حال تغییر هستند، کار بسیار دشواری خواهد بود.

با توجه به چنین چالش‌هایی، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به منظور توسعه و ترویج رهیافت‌های مدیریتی در راستای حرکت سازمان‌های اروپایی به سمت سرآمدی پایدار ایجاد گردیده و مدل سرآمدی آن نیز با هدف کارا تر نمودن نظام مدیریت و هویت بخشیدن به سازمان‌ها و شرکت‌های اروپایی طراحی گردید.

کانون توجه این مدل، معطوف به مشتری، کارکنان و جامعه بوده و مزایای پیاده‌سازی آن برقراری ارتباط با جامعه، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، افزایش مسئولیت‌های اجتماعی، فراگیر شدن کیفیت، افزایش سرعت عمل سازمانی و فرآیندهای است. درحقیقت می‌توان گفت که الگوی سرآمدی يك سیستم اندازه‌گیری با چارچوبی کل‌نگرد جهت تشخیص رویکردهای متعدد دستیابی به تعالی پایدار است. البته این مدل جایگزینی برای سایر ابزارها و تکنیک‌های

کیفیت نیست، بلکه محیطی را بوجود می‌آورد که در آن می‌توان از این ابزارها به منظور ایجاد بهبود استفاده نمود. مطابق با این مدل ارائه راهکار در جهت حل مسائل و بهبود وضعیت برنامه‌ریزی برای توسعه و تحول، مستلزم انجام يك فرآیند کامل عارضه‌یابی سازمانی است. فرآیند عارضه‌یابی درحقیقت در قلب فعالیت‌های مشاوره مدیریت قرار دارد. در جریان این فرآیند، مشاور، سازمان متقاضی را مورد بررسی قرار داده و مسائل آن تشخیص می‌دهد و سپس ریشه‌های بروز مشکل و راه‌های حل مؤثر مسأله را ارائه می‌نماید.

پیشینه تاریخی

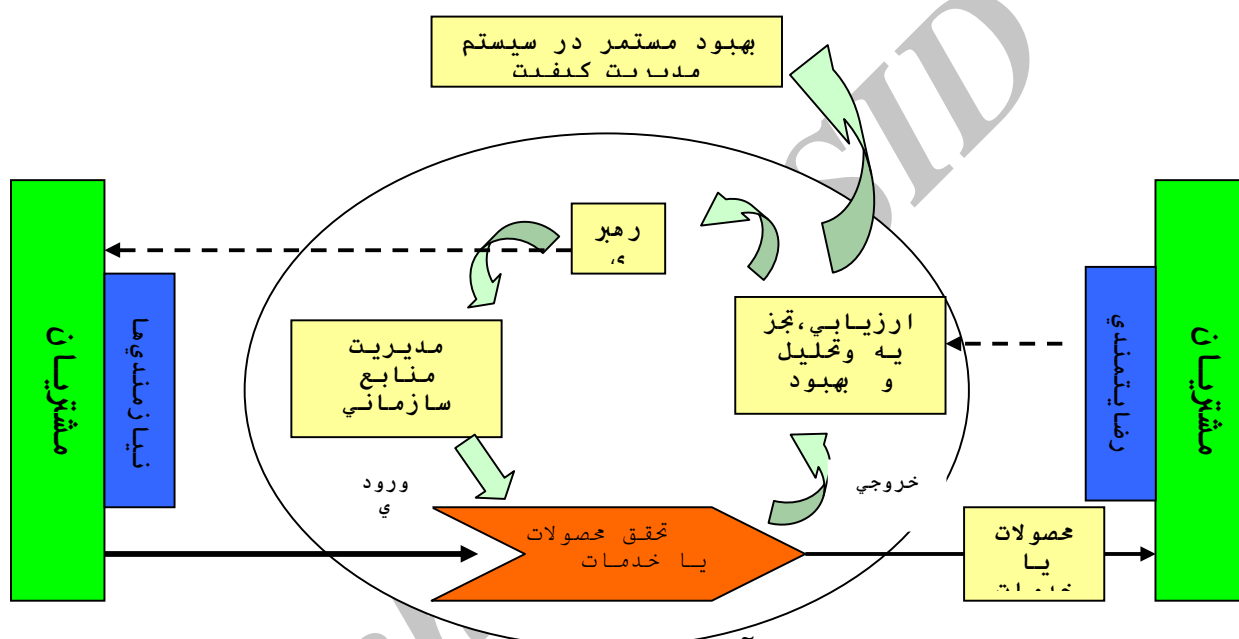
بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، سازمانی غیر انتفاعی است که توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا به منظور حمایت از شرکتها و سازمان‌های اروپایی در جهت دستیابی به تعالی پایدار تأسیس گردیده است. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد يك نیروی پیش‌برنده در جهت سرآمدی عملکرد و رسالت آن درخشش سازمان‌ها اروپایی در جهان است.

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نقشی اساسی در ترغیب و کمک به شرکت‌های اروپایی در جهت توسعه مدیریت کیفیت داشته است. به طوری‌که شرکت‌های اروپایی پذیرفته‌اند که مدیریت کیفیت جامع، راهی برای مدیریت کردن فعالیت‌ها در راستای دستیابی به کارایی، اثر بخشی و مزیت‌های رقابتی است و موفقیت بلند مدت جز با تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان میسر نمی‌باشد.

طراحی مدل از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد و در سال ۱۹۹۱ مدل سرآمدی معرفی گردید. در سال ۱۹۹۵ میلادی ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد. در سال ۲۰۰۱ میلادی مدل سازمان‌های کوچک و متوسط با مدل‌های سرآمدی EFQM، هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت عنوان مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های کوچک اروپایی قرار گرفت و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از آن ارائه گردید.

همگام با توسعه مفاهیم EFQM در کنار استانداردهای کیفی سری ایزو ۹۰۰۰، سطوح مختلف مدیریت کیفیت تغییرات

شگرفی را تجربه نمود. در این میان الگوهای جدیدی بر مبنای فرایندها، نیازمندی‌های مشتریان و رضایتمندی آنان ارائه گردید که تماماً بر اساس معیارهای مدیریت کیفیت جامع در راستای مشتری‌محوری، فرایندمحوری و درگیرکردن کارکنان بود (Benner, ۲۰۰۱).
 در شکل شماره ۱ مبنای مدل اولیه تعالی سازمانی و پیشرفت بر اساس شاخصه‌های کیفی نشان داده شده است.



بنیان‌های مدل سرآمدی EFQM

مفاهیم شکل شماره ۱: مدل تعالی و شاخصه‌های، این مدل برآنها بنا نهاده می‌دهند. این مفاهیم برتر (Benner, ۲۰۰۱) را تشکیل می‌دهند. این مفاهیم برتر در باورهای محوری شرکتها و سازمان‌های سرآمد قرن بیستم هستند. از سوی دیگر این مفاهیم، با نظرات علم مدیریت در مورد اهدافی که یک سازمان باید به آنها دست یابد همخوانی و سازگاری دارد. لذا شرط اساسی سرآمدی، اعتقاد و عمل به این مفاهیم در تمامی سازمانها و بویژه در بین مدیران ارشد می‌باشد (Druesne, ۲۰۰۲). مفاهیم کلی که سازمان‌های سرآمد براساس آنها بنیاد نهاده شده‌اند عبارتند از:

۱- نتیجه گرایی. سازمان سرآمد به نتایجی دست می‌یابد که تمامی ذینفعان سازمان را راضی می‌کند. سازمان‌های سرآمد نیازها و انتظارات خود را تعیین کرده و از آن فراتر می‌روند. اینگونه سازمانها علاوه بر اینکه

انتظارات و تصورات ذینفعان را نسبت به خودشان برآورده می‌کنند، عملکرد دیگر سازمانها را نیز در این خصوص مورد مشاهده و بازنگری قرار می‌دهند. مزایایی که از انجام این بازنگری عاید سازمان می‌شود عبارتند از: ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذینفعان؛ موفقیت پایدار برای تمامی ذینفعان سازمان؛ درک نیازهایی عملکردی حال و آینده سازمان که به سازمان در تعیین اهداف کمک می‌کند؛ ایجاد هم‌سویی و تمرکز در سطح سازمان.

۲- مشتری‌مداری. سازمان سرآمد ارزش پایدار برای مشتری ایجاد می‌نماید. سازمان‌های سرآمد مشتریان خود را می‌شناسند و از نزدیک با آنها آشنا هستند. آنها می‌دانند که از طریق تمرکز بر انتظارات و نیازهای مشتریان و حفظ آنان، شاخص‌هایی از قبیل سهم بازار و اعتماد و وفاداری مشتریان به حداکثر خود می‌رسند. مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود عبارتند از: وجود مشتریان راضی شده؛ سطح بالای حفظ مشتریان و جلب اعتماد آنها؛ توسعه سهم بازار؛ موفقیت پایدار سازمان و کارکنان با انگیزه و درک مزایای رقابتی.

۳- رهبری و ثبات در مقاصد. سازمان‌های سرآمد رهبرانی دارند که جهت‌گیری شفافی برای سازمان خود در نظر می‌گیرند و در اشاعه آن می‌کوشند. برای دستیابی به این منظور آنها دیگر رهبران و مدیران سازمان را متحد کرده و در آنها ایجاد انگیزه می‌کنند. آنها اخلاقیات، ارزش‌ها، فرهنگ و ساختار حاکمیت را در سازمان به نحوی مستقر می‌کنند که هویت و جذابیت منحصر به فردی برای ذینفعان سازمان به ارمغان آورد. مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود عبارتند از: روشن شدن اهداف و جهت‌گیری سازمان؛ ایجاد یک هویت شفاف برای سازمان و درون آن؛ ایجاد مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اخلاقیات و به اشتراک گذاردن آنها در سازمان؛ دستیابی به نیروی کار متعهد، با انگیزه و مؤثر و ایجاد اعتماد به سازمان و اعتماد درون سازمانی حتی در شرایط متلاطم و پر تغییر.

۴- مدیریت مبني بر فرآیند ها و واقعیت ها. مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و وابسته انجام می‌گیرد. یک مجموعه شفاف و یکپارچه از فرآیندها سازمان را در اجرای سیستماتیک خط‌مشی، استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت و طرح‌های سازمانی توانمند کرده و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود. این فرآیندها به شکلی مؤثر جاری گشته

و با اعمال مدیریت مداوم و روزانه بهبود می‌یابند .
مزایایی که از بکارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود عبارتند از: حداکثر کردن کارایی و اثر بخشی در دستیابی سازمان به اهداف خود و ارائه محصولات و خدمات ؛ تصمیم‌گیری مؤثر و واقع‌گرایانه ؛ مدیریت مؤثر ریسک و افزایش اعتماد ذینفعان به سازمان .

۵- توسعه و مشارکت کارکنان . فراهم نمودن امکان مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آنان در کار موجب می‌شود تا سازمان‌های سرآمد، شایستگی‌های سازمانی را در زمینه پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها ، استراتژی‌ها ، اهداف دراز مدت و طرح‌های آینده درک و شناسایی نمایند . این سازمان‌ها به گونه‌ای افراد را استخدام و آموزش می‌دهند که با این شایستگی‌ها مطابقت داشته باشند و علاوه بر این در تمام مراحل آموزش و توسعه نیز از آنها مجدداً و قاطعانه حمایت می‌کنند . مزایایی که از بکارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود عبارتند از: ایجاد حس تعلق کارکنان نسبت به اهداف و مقاصد سازمان ؛ نیروی کار متعهد ، وفادار و بی‌انگیزه ؛ سرمایه‌های فکری بسیار ارزشمند ؛ بهبود مستمر قابلیت و عملکرد افراد ؛ بالا رفتن حس رقابت از طریق توسعه چشم انداز کارکنان و به فعلیت درآمدن توان بالقوه کارکنان .

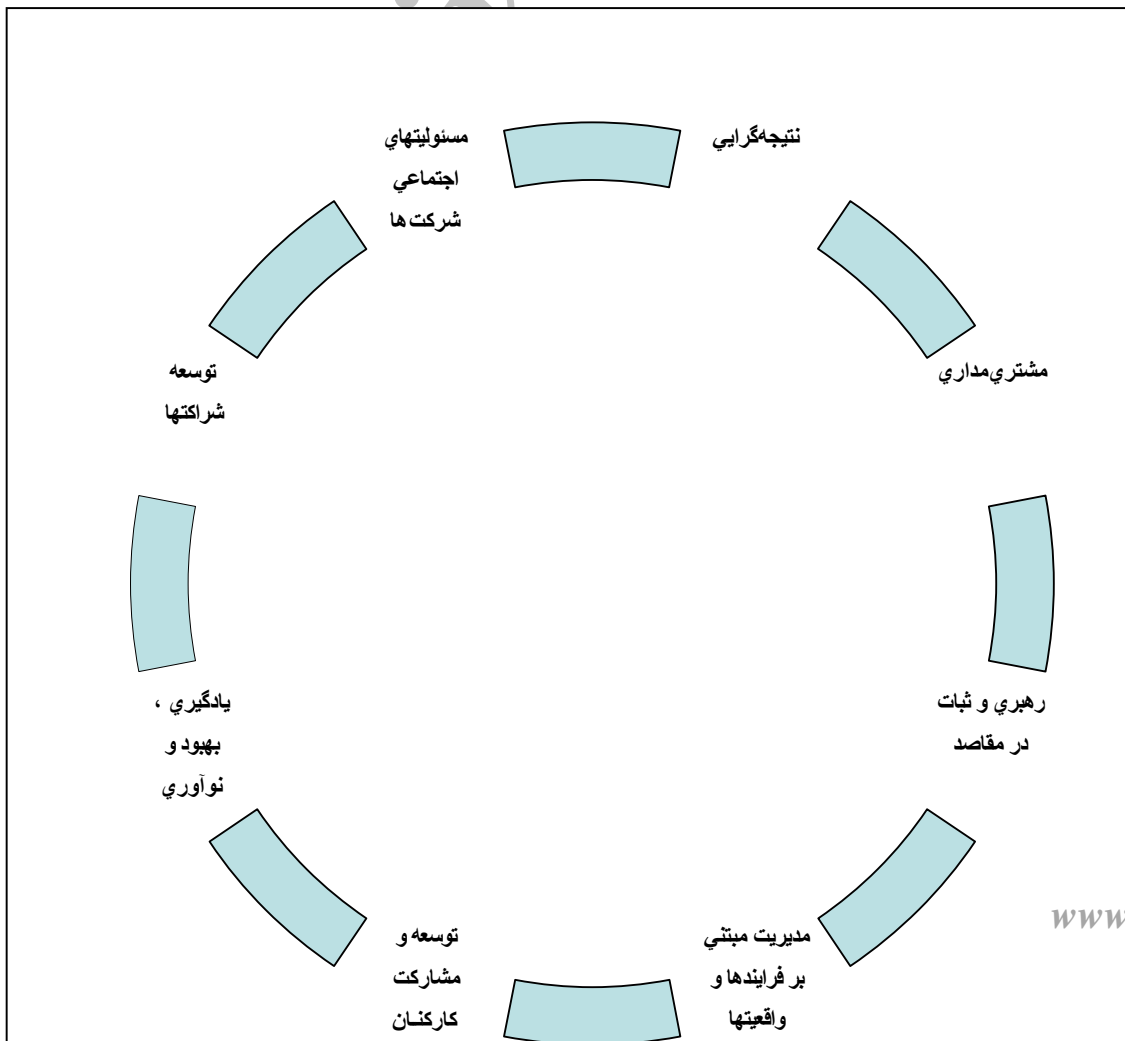
۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر . به معنای به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن است . سازمان‌های سرآمد، پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد و فعالیت‌های خود و دیگران هستند . آنها مدام در حال الگوبرداری و بهین‌کاوی^۱ از داخل و خارج سازمان می‌باشند . مزایای بکارگیری این مفهوم در سازمان عبارتند از : ایجاد ارزش افزوده بیشتر ؛ بهبود اثربخشی و کارایی ؛ افزایش قابلیت رقابت سازمان ؛ نوآوری در محصول و خدمات ؛ حفظ ، جذب و اشاعه دانش و چالاک‌سازی سازمانی .

۷- توسعه شرکتها . توسعه و اشاعه مشارکت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند . سازمان‌های سرآمد دریافته‌اند که در دنیای امروز که تقاضاها به شدت متغیرند ، موفقیت آنها ممکن است به مشارکت‌هایی وابسته باشد که ایجاد می‌نمایند . مزایای بکارگیری این مفهوم در سازمان عبارت است از : ایجاد ارزش افزوده برای ذینفعان

^۱ - Benchmarking

؛ بهبود قابلیت رقابت سازمان ؛ بهینه شدن شایستگی‌های محوری؛ بهبود اثر بخشی و کارآیی؛ بالا رفتن شانس بقا و تسهیم ریسک و هزینه ها .

۸- **مسئولیت اجتماعی** . سرآمدی در مسئولیت‌های اجتماعی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانون که سازمان در داخل آنها فعالیت می کند و تلاش برای درک و برآورده کردن انتظاراتی که ذینفعان سازمان در جامعه دارند . سازمان‌های سرآمد ، روشی بسیار اخلاقی را در زمینه پاسخگویی به ذینفعان خود در قبال عملکردشان درپیش می‌گیرند . مسئولیت اجتماعی در ارزش های این سازمانها بیان شده و در تار و پود آنها تنیده شده است . این سازمانها ضمن توجه به مدیریت ریسک به دنبال فرصتهایی برای تعریف پروژه های با جامعه هستند که منافع دو جانبه ای را به همراه داشته باشد . مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود ، عبارتند از: بهبود تصویر سازمان در جامعه ؛ افزایش ارزش نام تجارتي ؛ دسترسی بیشتر به منابع تأمین مالی؛ محیط کار ایمن و بهداشتی ؛ مدیریت ریسک و ساختار حاکمیت قوی؛ کارکنان با انگیزه ؛ وفاداری مشتری و افزایش اعتماد و اطمینان ذینفعان به سازمان .

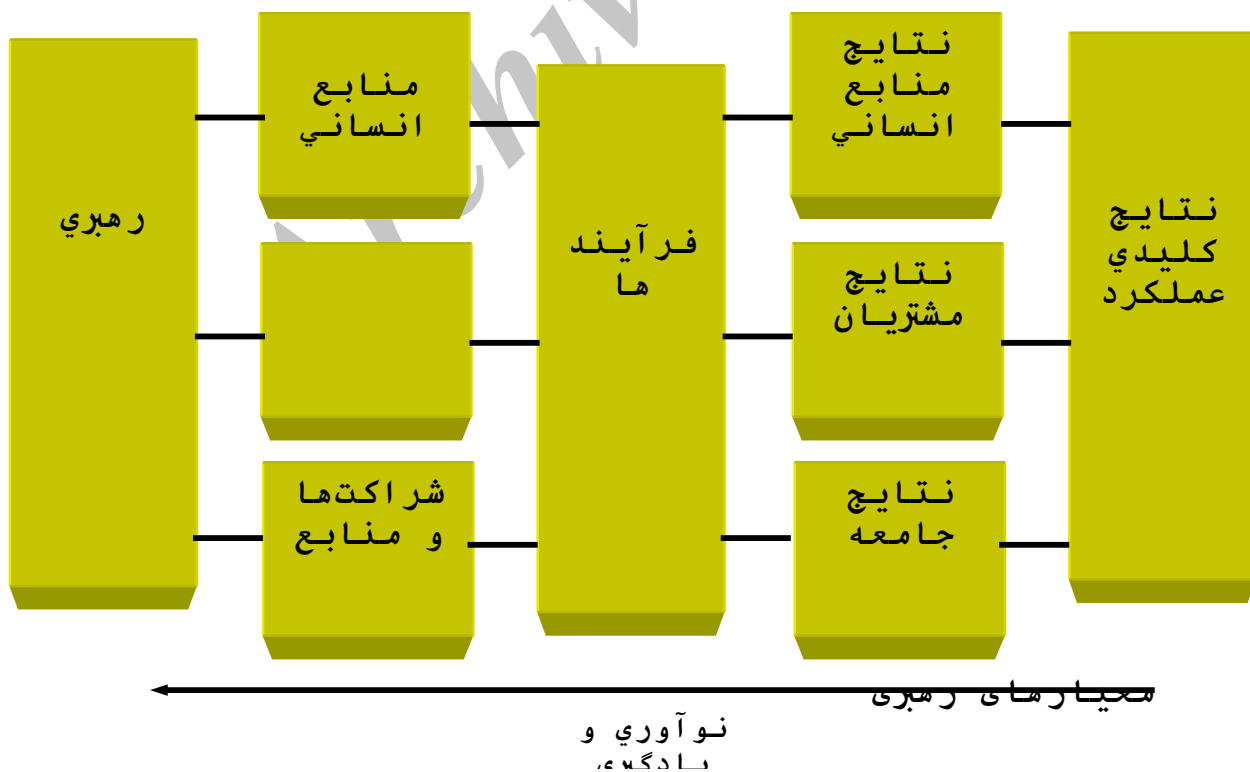


معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

این مدل از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها که هسته و قلب این مدل به شمار می‌روند به عنوان مبنای ارزیابی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. معیارهای مدل به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف. توانمندسازها. پنج معیار اول مدل، توانمندسازها به شمار می‌روند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.

ب. نتایج. نتایجی هستند که سازمان‌های سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کنند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. در شکل شماره ۳ معیارهای مدل و نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر نشان داده شده است.



شکل شماره ۳ : معیارهای مدل EFQM
Source : (Druesne , ۲۰۰۲)

رهبران سرآمد، چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آن را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌هایی که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیاز هستند را ایجاد کرده و آنها را با اعمال رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند و در دوره‌های تغییر و تحول سازمان، ثبات در مقاصد را حفظ می‌نمایند.

معیارهای خط مشی و استراتژی

سازمان‌های سرآمد مأموریت و چشم انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان سازمان پیاده می‌کنند. این خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، اهداف دراز مدت و فرآیندها را به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌شوند.

معیار منابع انسانی (کارکنان)

سازمان‌های سرآمد، دانش و توان بالقوه کارکنان خود را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و در راه کسب منافع توسعه می‌دهند. این سازمان‌ها عدالت و برابری را ترویج نموده و کارکنان خود را توانمند کرده و در کارها مشارکت می‌دهند.

معیار شراکت‌ها و منابع

سازمان‌های سرآمد در صدد توزیع روابط و شراکت‌های برون سازمانی با تأمین‌کنندگان و منابع درون سازمانی به منظور پشتیبانی از خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها می‌باشند.

معیار فرآیندها

در سازمان‌های سرآمد، فرآیندها به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان، طراحی شده و توسعه می‌یابند.

معیار نتایج مشتری

سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

معیار نتایج منابع انسانی

سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

معیار نتایج جامعه

سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می‌یابند .

معیار نتایج کلیدی عملکرد

سازمان های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزاء اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می‌یابند .

امتیاز دهی

اهداف، محصولات، خدمات و بازار سازمان های مختلف با هم فرق می‌کند. اما مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای کمک به تعالی همه سازمان ها طراحی شده است. بدین ترتیب که سازمان ها با خود ارزیابی بر اساس ۹ معیار اصلی و معیارهای فرعی آن، وضعیت موجود خود را نسبت به وضعیت مطلوب می‌سنجند و در جهت بهبود و تعالی اقدامات مناسب را انجام می‌دهند. فرآیند اهدای جایزه به این ترتیب است که ابتدا سازمان نسبت به درخواست فرم ارائه نتایج خود ارزیابی اقدام نموده، سپس گروه ارزیابان، ارزیابان ارشد و نهایتاً داوران نسبت به اهدای جایزه تصمیم‌گیری می‌کنند.

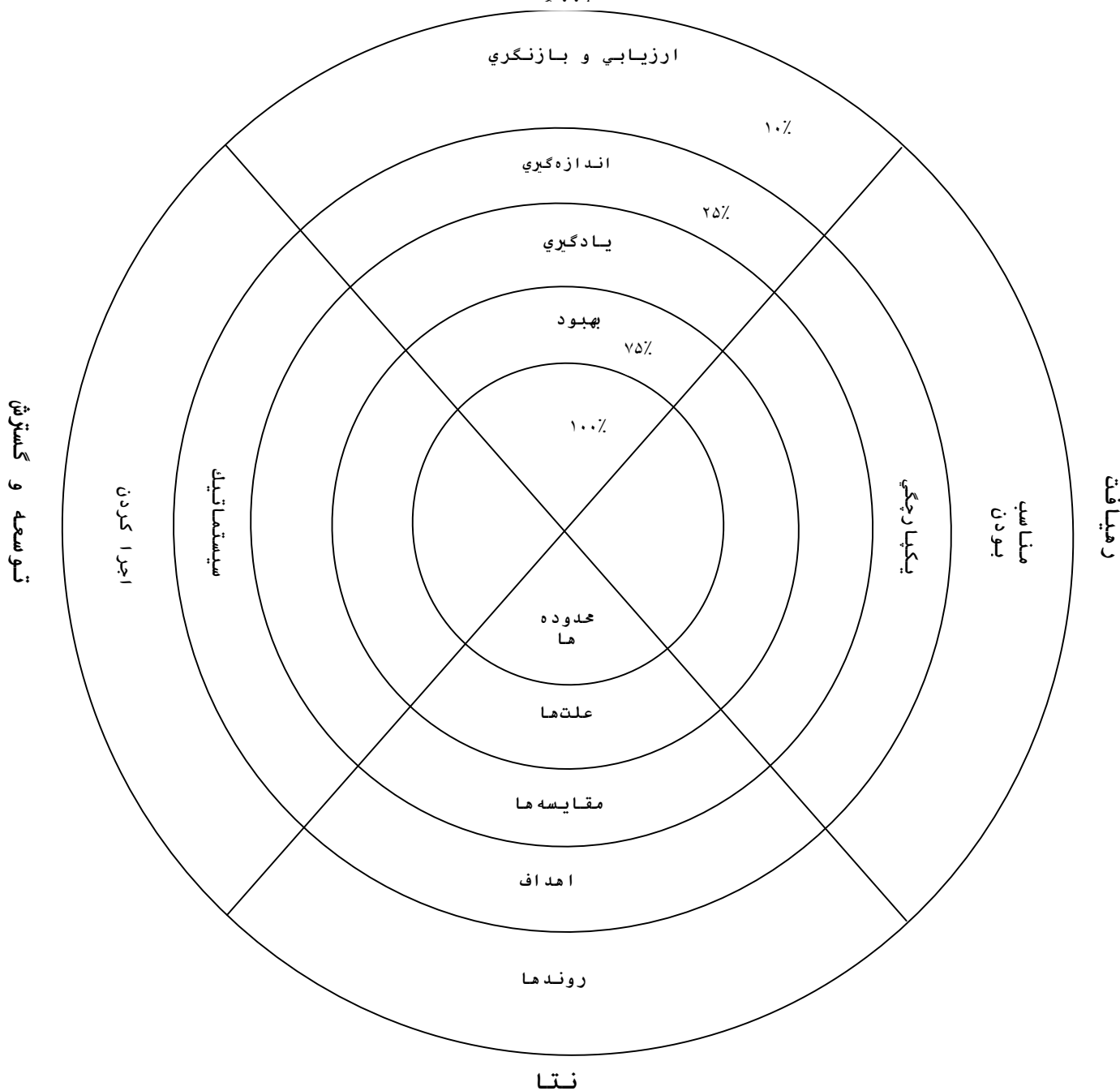
برای اینکه اطمینان حاصل شود که به هر یک از معیارها به طور منطقی و صحیح و مستقل از اهداف، محصولات و خدمات ارائه شده در سازمان نمره دهی شده است، از روش رادار^۱ جهت تعیین امتیاز استفاده می‌شود. این روش، این مزیت را دارد که سازمان را قادر می‌سازد تا از نتایج بهترین سازمان های اروپایی الگوبرداری نماید. روش رادار از چهار جزء تشکیل شده است که عبارتند از: نتایج؛ رهیافت؛ توسعه و گسترش و ارزیابی و بازنگری. شکل شماره ۴، مفاهیم مرتبط با این منطق را نشان می‌دهد.

بر اساس منطق رادار یک سازمان نیازمند ارزیابی نتایج خود به عنوان بخشی از فرآیند تعیین استراتژی و خط مشی می‌باشد. این نتایج عملکرد مالی عملیاتی سازمان و ذینفعان آن و نیز طراحی و ایجاد مجموعه ای کامل از رهیافتهای مناسب که دستیابی به نتایج حال و آینده سازمان را تسریع می‌نماید را دربرمی‌گیرد. همچنین تسری دادن رهیافتهای به صورت سیستماتیک در سازمان به منظور اطمینان از اجرای کامل آنها و ارزیابی و بازنگری رهیافتهای

^۱ . RADAR (Result , Approach , Deployment , Assessment & Review)

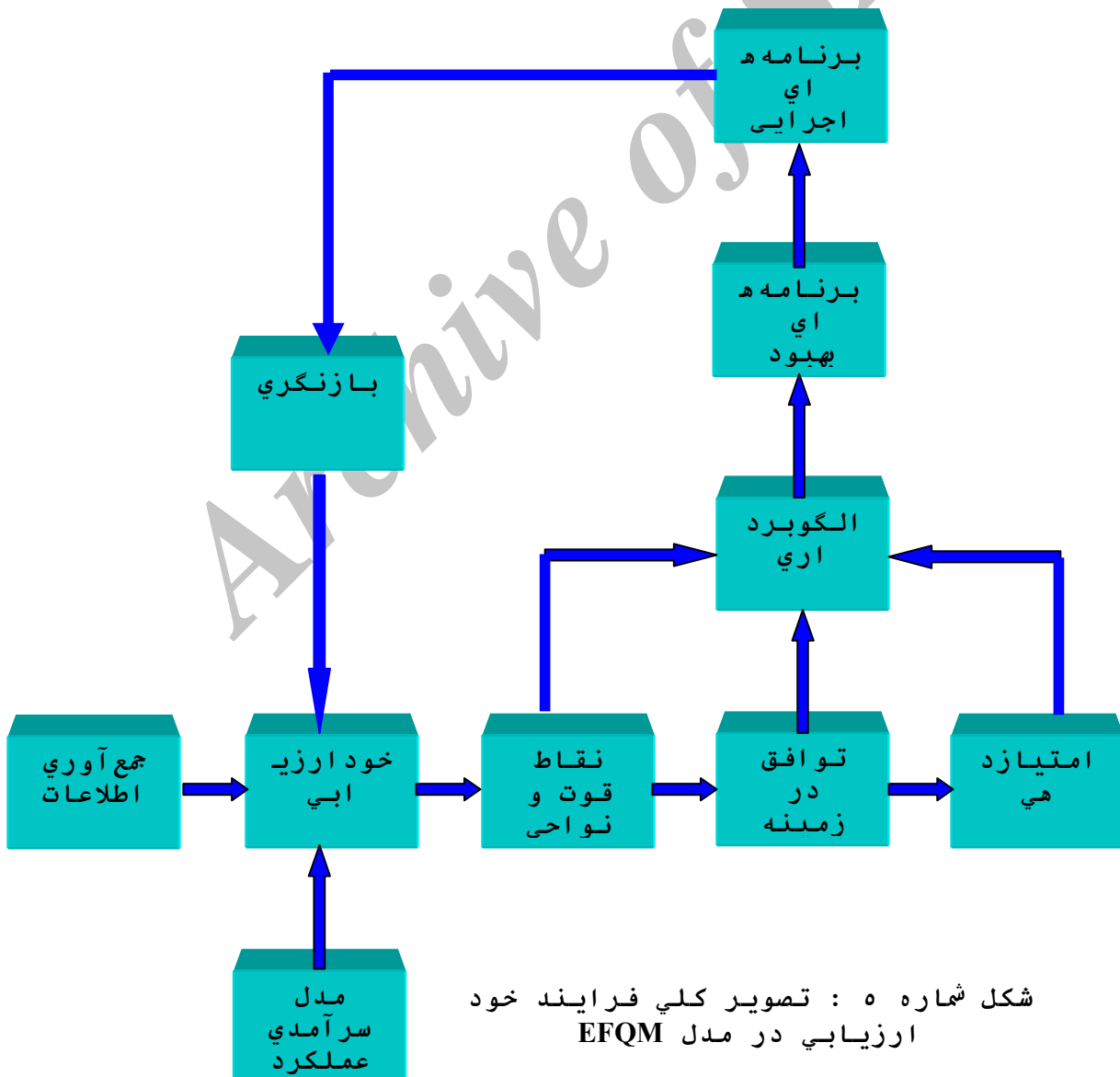
اجرا شده براساس نظارت و تحلیل نتایج بدست آمده را نیز شامل می شود.

ارزیابی و



شکل شماره ۳ : منطق رادار در مدل EFQM
Source: www.efqm.org/levels/eqa

اگر یک سازمان از معیارهای امتیازدهی استفاده ننماید و به جای آن صرفاً بر نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود تمرکز نماید، می تواند از کارت راهنما استفاده نماید. هدف این کارت، کمک در شناسایی نقاط قوت و فرصت های بهبود در طی فرایند خود ارزیابی و کمک به ایجاد برنامه های بهبود است. به طور کلی این کارت شامل یک سری سؤال است که به نحوی طراحی شده اند که در خلال فرآیند خود ارزیابی به سرعت پاسخ داده شوند. این ابزار می تواند هم در ارزیابی معیارهای اصلی و هم در ارزیابی معیارها فرعی به کار رود.



شکل شماره ۵ : تصویر کلی فرایند خود ارزیابی در مدل EFQM

معرفی یک تحقیق تجربی

به منظور عارضه‌یابی در شرکت نساجی مورد نظر با استفاده از مدل مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نشانه‌هایی که مشخص می‌ساخت سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود بامسائلی روبروست مورد بررسی قرارگرفت و اطلاعات مورد نیاز درسه مرحله جمع آوری گردید. این سه مرحله عبارتند از:

۱- شناخت اولیه سازمان. در این مرحله با استفاده از فرم‌های از پیش طراحی شده، اطلاعات دقیقی از شرایط و امکانات و تجهیزات موجود سازمان جمع آوری گردید.

۲- مطالعه میدانی. اطلاعات جمع آوری شده در این مرحله مربوط به شرایط برون سازمانی بوده و مختص ارزیابی و وضعیت بازار رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان می‌باشد.

۳- اجرای ممیزی توسط تیم کاری. در این مرحله تیم‌های کاری با استفاده از چک‌لیست‌های ممیزی اقدام به اجرای ممیزی در بخش‌های مختلفی از سازمان نمودند. این مرحله شامل: انجام مصاحبه با مدیران ارشد و میانی سازمان، مسئولین، سرپرستان امور، کارشناسان و نیروهای اجرایی در سطح سازمان؛ مطالعه و بررسی کلیه اسناد و مدارک و مستندات مرتبط نظیر اساسنامه، گزارشات مالی، عملکرد سالانه و همچنین مشاهده مستقیم محیط سازمان تحت بررسی از دید کارشناسان می‌باشد.

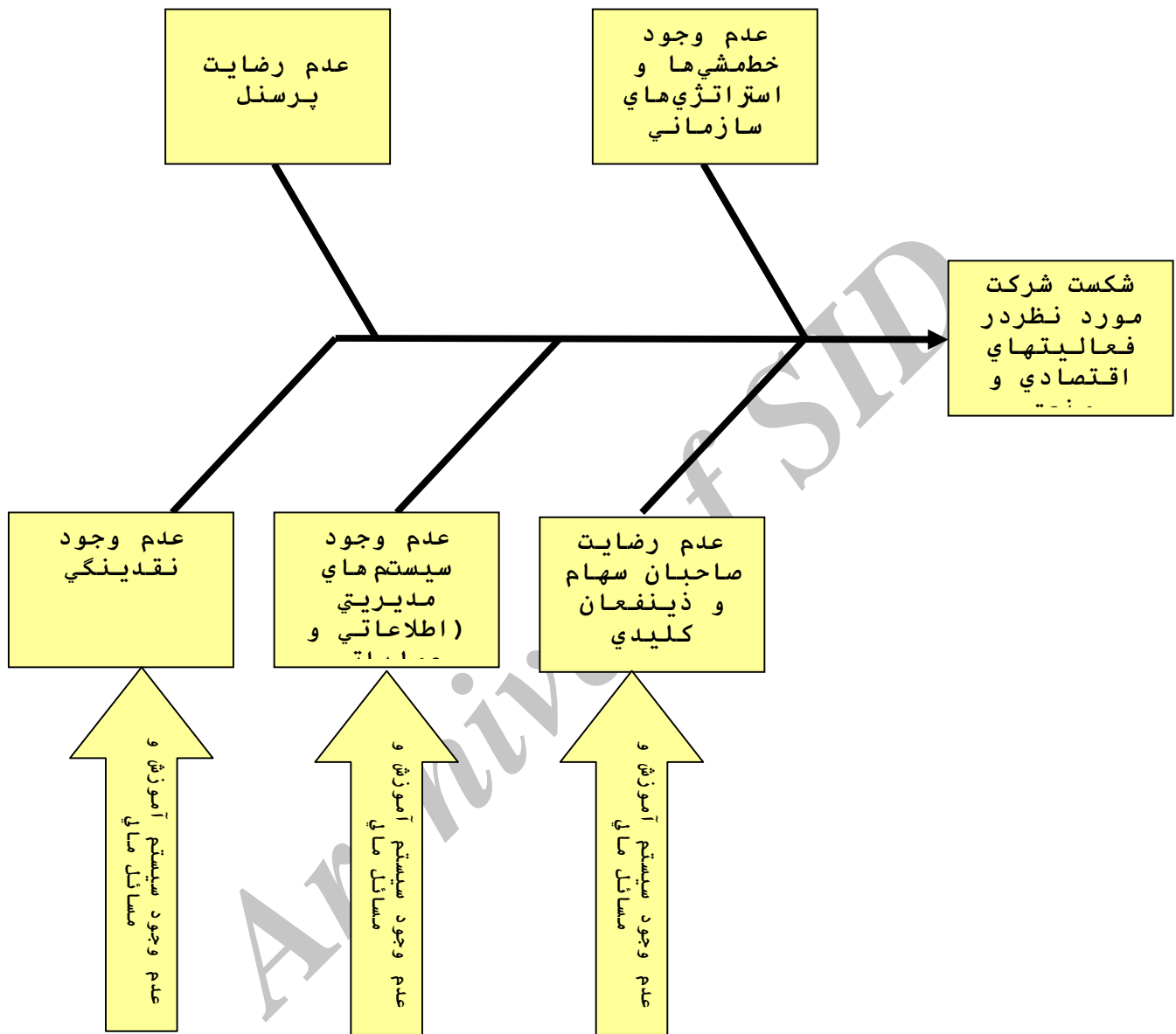
جمع‌بندی نتایج حاصل از سه مرحله فوق به کسب اطلاعات مهم و اساسی در هر یک از حوزه‌های تحت بررسی منجر گردید.

یافته‌های تحقیق

پس از بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده مشخص گردید که مشکلات عمده‌ای رویاروی این شرکت می‌باشد. سپس این مشکلات طبقه‌بندی شده و در گروه‌های عارضه‌های اصلی زیر قرار گرفتند:

- (۱) عدم وجود استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی
- (۲) عدم رضایت کارکنان؛ (۳) عدم رضایت سهامداران و ذینفعان سازمان؛ (۴) عدم وجود سیستم‌های مدیریتی (اطلاعاتی و عملیاتی)؛ (۵) عدم وجود نقدینگی و (۶) عدم وجود سیستم آموزش.

پس از دسته‌بندی عوارض شناسایی شده، روابط علت و معلولی بین این عوارض و علل بوجود آورنده آنها تبیین گردید. نمودار کلی علت و معلولی مسائل موجود در شرکت مورد نظر در شکل شماره ۶ نمایش داده شده است.



شکل شماره ۶ : نمودار علت و معلولی مسائل شرکت مورد تحقیق

اولویتبندی علل و عارضهها

پس از شناسایی عارضه‌های اصلی شرکت و بیان روابط علت و معلولی از نتایج همیزي سازمان، با استفاده از يك جدول ماتریسی اقدام به اولویت‌بندی و امتیازبندی علل و عارضه‌های اصلی شده است. به طوریکه بر اساس تأثیرگذاری علتها در عارضه‌های اصلی سازمان، آنان از اولویت ۱ تا ۵ اولویت‌بندی گردیده‌اند. نتایج حاصل از این اولویت‌بندی به اختصار در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

اولویت‌بندی علل و عارضه‌ها										
ردیف	عنوان	کد عارضه اصلی						جمع	اولویت	امتیاز
		۱	۲	۳	۴	۵	۶			
۱	عدم کارایی مناسب سیستم‌های تأسیساتی		*					۱	۵	۲۰
۲	رطوبت غیر استاندارد		*					۱	۵	۲۰
۳	دمای نامطلوب		*					۱	۵	۲۰
۴	بوی نامطبوع (آهار و اطو)		*					۱	۵	۲۰
۵	عدم کفایت سیستم روشنایی		*					۱	۵	۲۰
۶	عدم عضویت در انجمن‌های تخصصی و صنعتی						*	۱	۵	۲۰
۷	عدم وجود سیستم موجودی انبار	*		*				۳	۳	۶۰
۸	عدم وجود رویه‌ای جهت شناسایی، ارزیابی و ارتقاء تأمین‌کنندگان	*					*	۲	۴	۴۰
۹	کمبود مواد اولیه		*				*	۲	۴	۴۰
۱۰	عدم دریافت به موقع مواد قطعات و خدمات		*					۱	۵	۲۰
۱۱	دریافت خدمات، قطعات و مواد اولیه بدون کیفیت		*	*				۲	۴	۴۰
۱۲	عدم وجود استراتژی‌های مالی	*		*			*	۳	۳	۶۰
۱۳	کمبود نقدینگی	*	*	*	*	*	*	۵	۱	۱۰۰
۱۴	عدم وجود برنامه‌ریزی در استفاده از منابع موجود در تدوین استراتژی‌ها	*					*	۲	۴	۴۰
۱۵	عدم پرداخت به موقع حقوق		*				*	۲	۴	۴۰
۱۶	عدم تناسب ضرایب حقوق و مزایا بین واحدهای صف و ستاد		*					۱	۵	۲۰
۱۷	عدم تناسب حقوق با سبد هزینه خانوار کارکنان		*				*	۱	۵	۲۰
۱۸	ایجاد محدودیت در امکان انجام اضافه‌کاری		*				*	۲	۴	۴۰
۱۹	زیان جاری در سال‌های اخیر		*	*				۲	۴	۴۰
۲۰	عدم برگشت سرمایه		*	*				۲	۴	۴۰
۲۱	بالا بودن زیان انباشته		*	*				۲	۴	۴۰
۲۲	عدم وجود مدیریت منابع نقدي		*	*				۲	۴	۴۰
۲۳	عدم اختصاص بودجه آموزش		*					۱	۵	۲۰
۲۴	ضایعات بالا		*					۱	۵	۲۰
۲۵	وجود بدهی‌های بسیار بالا به طرف‌های تجاری		*	*				۲	۴	۴۰
۲۶	عدم امکان پرداخت تعهدات به بستانکاران		*	*				۲	۴	۴۰
۲۷	احتمال ورشکستگی		*	*				۲	۴	۴۰
۲۸	عدم امکان پوشش هزینه‌های ثابت از محل درآمد شرکت		*	*				۲	۴	۴۰

۲۹	۱	۵	*	*	*	*	فرسودگی ماشین آلات
۳۰	۵	۱	*				عدم تأمین قطعات یدکی
۳۱	۵	۱			*		وجود ریسک ناشی از کار با ماشین آلات
۳۲	۵	۱			*		بالا بودن آلودگی‌های ناشی از ماشین آلات موجود
۳۳	۵	۱			*		ناکافی بودن تجهیزات ایمنی
۳۴	۲	۴	*	*	*		قدیمی بودن ماشین آلات
۳۵	۴	۲	*	*			از کار افتادن ماشین آلات توسط کارگران ناراضی
۳۶	۱	۵	*	*	*	*	مازاد نیروی انسانی
۳۷	۴	۲	*	*	*		وجود ضایعات زمانی پرسنل در ساعات کاری
۳۸	۳	۳	*	*	*		وجود سازمان‌های غیر رسمی و بجران‌سازهای متعدد
۳۹	۲	۴	*	*	*		ترکیب سنی بالای نیروی انسانی
۴۰	۴	۲			*	*	عدم امنیت شغلی
۴۱	۵	۱			*		عدم باور مشتری‌مداری
۴۲	۲	۴	*	*	*	*	عدم وجود آرمان و مأموریت
۴۳	۵	۱			*		عدم وجود سیستم ارتقاء متناسب با عملکرد
۴۴	۵	۱			*		عدم وجود ارزیابی عملکرد پرسنل در پرداخت حقوق و دستمزد
۴۵	۵	۱			*		عدم وجود ارتباطات درون سازمانی
۴۶	۳	۳	*	*			عدم وجود فرایند مدیریت مواد و قطعات
۴۷	۳	۳	*	*			فقدان فرایند نگهداری و تعمیرات
عارضه‌های اصلی :							
۱- عدم وجود خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی							
۲- عدم رضایت کارکنان							
۳- عدم رضایت صاحبان سهام و ذینفعان کلیدی سازمان							
۴- عدم وجود سیستم‌های مدیریتی (اطلاعاتی و عملیاتی)							
۵- عدم وجود نقدینگی							
۶- عدم وجود سیستم آموزش							

جدول شماره ۱ : اولویت‌بندی برخی از علل و عارضه‌های موجود در شرکت مورد تحقیق

همانگونه که ملاحظه می‌گردد ، هر عارضه شناسایی شده با توجه به ارتباط با ۶ عارضه اصلی اولویت‌بندی و امتیازبندی شده‌اند .

پس از امتیازبندی عارضه‌های شناسایی شده اولویت هر يك از عارضه‌ها از اولویت ۱ تا اولویت ۵ مشخص شده تا با توجه به اهمیت این عارضه‌ها راهکارهایی در جهت رفع این مسائل ارائه شود . این اولویت‌بندی در جدول شماره ۲ ارائه شده است .

علل عارضه ها
<p>علل داراي اولويت ۱</p> <ul style="list-style-type: none"> ۱- کمبود نقدینگی . ۲- فرسودگی ماشین آلات . ۳- مازاد نیروی انسانی . ۴- عدم وجود نیروی انسانی متخصص . ۵- عدم ثبات هیئت مدیره و سایر مدیران . ۶- عدم تخصص مرتبط (مدیریتی و صنعتی) .
<p>علل داراي اولويت ۲</p> <ul style="list-style-type: none"> ۱- قدیمی بودن ماشین آلات . ۲- ترکیب سنی بالای نیروی انسانی . ۳- عدم وجود آرمانها و مأموریتهاي روشن . ۴- شیوه سنتی انتخاب مدیران . ۵- عدم وجود فرایند مدیریت تکنولوژی .
<p>علل داراي اولويت ۴</p> <ul style="list-style-type: none"> ۱- عدم وجود برنامه ریزی در استفاده از منابع موجود جهت پشتیبانی از استراتژی ها . ۲- عدم پرداخت به موقع حقوق کارکنان . ۳- ایجاد محدودیت در انجام اضافه کار . ۴- زیان جاری در سالهای اخیر . ۵- عدم برگشت سرمایه . ۶- عدم وجود مدیریت منابع نقدی . ۷- دریافت مواد ، قطعات و مواد اولیه بدون کیفیت . ۸- عدم استفاده از کل ظرفیت ماشینها . ۹- عدم وجود گردش شغلی .
<p>علل داراي اولويت ۵</p> <ul style="list-style-type: none"> ۱- عدم تناسب ضرایب حقوق و مزایا بین واحدهای صف و ستاد . ۲- عدم تناسب حقوق با سبد هزینه خانوارها . ۳- عدم کارایی سیستم های تأسیساتی . ۴- رطوبت غیر استاندارد . ۵- دما و بوی نامطبوع . ۶- عدم کفایت سیستم روشنایی . ۷- عدم وجود باور مشتری مداری . ۸- عدم باور مؤثر بودن هر فرد در کیفیت . ۹- عدم وجود فرهنگ کار گروهی . ۱۰- عدم وجود نظام پیشنهادها . ۱۱- عدم وجود سیستم ایمنی و بهداشت . ۱۲- عدم ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان . ۱۳- عدم وجود فرایند مدیریت ماشین آلات .

جدول شماره ۲ : عارضه‌های شناسایی شده در شرکت مورد تحقیق

راه‌کارهای پیشنهاد شده

پس از شناسایی و تجزیه و تحلیل علل و عوارض موجود ، راه‌کارهایی در جهت رفع مشکلات مورد نظر شناسایی و ارائه گردیده است. این راه‌کارها به طور خلاصه در جدول شماره ۳ آورده شده اند.

<p>راه‌کارهای مرتبط با عارضه عدم وجود نقدینگی</p> <p>۱- تعدیل نیروی انسانی موجود . ۲- بکارگیری سیستم آموزش به منظور ارتقاء سطح دانش پرسنل فعلی . ۳- طراحی و استفاده از سیستم برنامه‌ریزی تولید . ۴- ایجاد ثبات در سطوح کارشناسی و مدیریت عالی . ۵- طراحی و اجرای فرآیند مدیریت مواد و قطعات . ۶- طراحی و اجرای تحقیقات بازاریابی . ۷- طراحی و بکارگیری سیستم تعمیرات و نگهداری . ۸- کاهش قیمت تمام شده محصولات . ۹- برنامه‌ریزی در راستای پرداخت بدهی‌های جاری و بلند مدت . ۱۰- اخذ تخفیفات ویژه از سازمان‌ها و مراکز ذینفع جهت کاهش بدهی‌ها .</p>
<p>راهکارهای مرتبط با عارضه مربوط به رضایت صاحبان سهام و ذینفعان کلیدی</p> <p>۱- تعریف جلسات منظم به منظور تفکیک سطوح منظم سازمانی . ۲- طراحی و بکارگیری سیستم تعمیرات و نگهداری . ۳- طراحی و بکارگیری فرآیند بهبود مستمر . ۴- طراحی و بکارگیری فرآیند مدیریت اطلاعات . ۵- طراحی و اجرای فرآیند کنترل و تعیین تکلیف محصولات منطبق و انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه .</p>
<p>راهکارهای مرتبط با عارضه مربوط به سیستم‌های مدیریتی</p> <p>۱- طراحی و اجرای سیستم مدیریت استراتژیک . ۲- طراحی و بکارگیری سیستم نگهداری و تعمیرات . ۳- طراحی و اجرای سیستم‌های دستی به صورت مکانیزه .</p>
<p>راهکارهای مرتبط با عارضه مربوط به سیستم آموزش</p> <p>۱- تعدیل نیروی انسانی موجود و تخصیص نیروی انسانی . ۲- شناسایی و تدوین فرایندهای سازمانی از قبیل فرایندهای اصلی ، پشتیبانی و مدیریتی . ۳- طراحی و اجرای کنترل مدارک و آرشیو . ۴- تخصیص بودجه لازم جهت آموزش . ۵- طراحی و اجرای فرآیند مدیریت تکنولوژی .</p>
<p>راهکارهای مرتبط با عارضه مربوط به خط مشی و استراتژی‌های</p>

سازماني
۱- طراحي و اجراي سيستم مديريت استراتژيك . ۲- طراحي و اجراي فرايند مديريت تكنولوژي . ۳- طراحي و بكارگيري سيستم نگهداري و تعميرات . ۴- طراحي و اجراي فرايند مديريت مواد و قطعات .
راهكارهاي مرتبط با عرضه مربوط به عدم رضائيت پرسنل
۱- طراحي و استفاده از سيستم برنامه ريزي توليد . ۲- طراحي و اجراي سيستم هاي حقوق و دستمزد و نظام انگيزشي . ۳- بكارگيري سيستم آموزش به منظور ارتقاء سطح دانش پرسنل فعلي . ۴- طراحي و اجراي سيستم مديريت اميني و بهداشت . ۵- طرح ريزي و اجراي نظام پيشنهادات . ۶- تعريف و به روز رسانی ساختار سازماني و شرح وظيف .

جدول شماره ۳ : راهكارهاي مرتبط با رفع عوارض مرتبط با سازمان

نتيجه گيري

مدل هاي سرمايي سازماني مبتني بر مدل بنياد اروپايي كيفيت ، اين امكان را براي سازمان ها فراهم نموده است تا با شناسايي نقاط قوت وضعف خود امكان رسيدن به تعالي سازماني را بدست آورند .

با توجه به بررسي هاي انجام گرفته نتايج چندي از اين تحقيق بدست آمده كه در ادامه به آن اشاره شده است . با بررسي حوزه نتايج مرتبط با كاركنان مي توان دريافت كه سازمان در زمينه ايجاد رضائيت كارگران و كاركنان خود در زمينه مواردي از قبيل حقوق و مزايا ، شرايط انتصاب و ارتقاء و ... دچار مشكل بوده و همچگونه رويه اي در راستاي ايجاد انگيزش در كاركنان و كارگران و توانمندسازي و ايجاد فرصت هاي مناسب يادگيري ايجاد ننموده است . همچنين بررسي حوزه نتايج مربوط به مشتريان نشان مي دهد كه سازمان همچگونه مكانيزمي جهت ايجاد ارتباط با مشتريان خود نداشته و تفكر تركيز بر مشتري در اين سازمان وجود ندارد . در حوزه نتايج مرتبط با جامعه نيز اين سازمان به دليل درگير بودن با مشكلات مختلف در طي سال هاي اخير از قبيل ازبين بردن فرصت هاي شغلي مختلف و مسائل زيست محيطي، پيامدهاي منفي را براي جامعه بومي خود به همراه داشته و با بكارگيري ماشين آلات بسيار فرسوده ، پرسنل مسن ، ناكارآمد ، بدون انگيزه و ... عوامل شكست سازمان مربوطه را فراهم آورده است. در كنار اين موارد عدم وجود استراتژي ها و خطمشي هاي مشخص

توان محقق ساختن اهداف را از سازمان سلب نموده است . در ارزیابی کلی منابع و زنجیره تأمین ، سازمان در زمینه مشارکتهای خارجی ، مدیریت بر منابع مالی ، مدیریت بر ساختمانها و تجهیزات و مواد ، مدیریت تکنولوژی و مدیریت بر اطلاعات ضعفهای اساسی داشته است .

پس از بررسیهای دقیقتر راهکارهایی در جهت بهبود وضعیت این سازمان ارائه گردید که مواردی از قبیل :
تعدیل نیروی انسانی ؛ طراحی و استفاده از سیستم برنامه ریزی تولید ؛ طراحی و اجرای فرایند مدیریت مواد و قطعات طراحی و اجرای فرآیند مدیریت مواد و قطعات ؛ طراحی و اجرای تحقیقات بازاریابی ؛ کاهش قیمت تمام شده محصولات ؛ برنامه ریزی در راستای پرداخت بدهیهای جاری و بلندمدت ؛ اخذ تخفیفات ویژه از سازمانها و مراکز ذینفع جهت کاهش بدهیها ؛ تعریف جلسات منظم به منظور تفکیک سطوح منظم سازمانی ؛ طراحی و بکارگیری سیستم تعمیرات و نگهداری ؛ طراحی و بکارگیری فرایند بهبود مستمر ؛ طراحی و اجرای فرایند کنترل و تعیین تکلیف محصولات منطبق و انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و ... را شامل میشود .

منابع و مأخذ :

- تارو ، لستر . (۱۳۸۱) . ثروت آفرینان . ترجمه عزیز کیاوند . تهران نشر فرا .
- مه پیکر ، محمد رضا و یاری ، راهله . (۱۳۸۲) تعالی سازمانی و جوایز کیفیت EFQM & MBNQA . مشهد : نشر سنبله .
- A Guide to the use of the EFQM Excellence Model in the National Probation Service of England and Wales . (۲۰۰۲) . National Probation Directorate , Knivett Blake & Associates at www.Probation۲۰۰۰.com .
- Benner Raphael. (۲۰۰۱) , Recent aspects on the implementation of TQM in German Enterprises . Seite ۱ von ۱۲ . www.qumsult.de .
- Druesene Gerard . (۲۰۰۲) , The Common Assessment Framework , Improving an organisation through self self-assessment . CAF Resource Centre , European Institute of Public Administration .
- EFQM level of Excellence . (۲۰۰۳) . European Quality Award Information Brochure for ۲۰۰۳ , V۶ .

- EFQM Membership Package .(۲۰۰۳), European Founadation for Quality Management , Brussels Representative Office , Belgium .
- EFQM , level of Excellence , Information for Applicants . (۲۰۰۲), European Founadation for Quality Management , www.efqm.Org/levels/eqa .
- Moving from the SME Model to the EFQM Excellence Model . (۲۰۰۲) , EFQM Brussels Representative Office . www.efqm.org .
- The EFQM Excellence Model . (۱۹۹۹) , European Founadation for Quality Management , Brussels Representative Office , Belgium .
- The EFQM in Action . (۲۰۰۱) , European Founadation for Quality Management , Brussels Representative Office , Belgium .

Archive of SID