



کاربرد تکنیک الگوبرداری در ارتقاء کیفیت و بهسازی فرایندها در موسسات آموزش عالی

اسماعیل ملک اخلاق^۱، صادق تیموری صفی آباد^۲، محدثه طالبزاده مقدم^۳

^۱ دکترای مدی‌ری‌ت استراتژی‌ک، دانشکده علوم انسانی و مدی‌ری‌ت، دانشگاه گیلان

رشت، ایران

dr.malekakhlagh@yahoo.com

^۲ کارشناسی ارشد مدی‌ری‌ت صنعتی، دانشکده علوم انسانی و مدی‌ری‌ت، دانشگاه گیلان

رشت، ایران

Sadegh_teymoori@yahoo.com

^۳ کارشناسی ارشد مدی‌ری‌ت صنعتی، دانشکده علوم انسانی و مدی‌ری‌ت، دانشگاه گیلان

رشت، ایران

mohadese.talebzade@yahoo.com

چکیده

ارتقاء کیفیت و بهسازی فرایندها به یکی از مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت برای سازمان‌های امروز تبدیل شده است. این مقاله از میان تمامی تکنیک‌های موجود از قبیل شش سیگما، گسترش کارکرد کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و دیگر تکنیک‌ها، بنچمارکینگ را انتخاب کرده است. بنچمارکینگ یا الگوبرداری از بهترین‌ها یکی از تکنیک‌هایی است که سازمان‌های امروز در راستای فلسفه ارتقاء کیفیت و بهسازی فرایندهای سازمانی به آن توجه دارند. استفاده از تکنیک الگوبرداری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از نوآوری‌های دیگر سازمان‌ها درباره فرایندهای سازمانی استفاده موثر و مناسب داشته باشند. در این مقاله با استفاده از یک مطالعه موردی از موسسات آموزش عالی، کاربرد تکنیک الگوبرداری در ارتقاء کیفیت و بهسازی فرایندها، مورد بررسی قرار گرفته شده است.

در این مقاله ابتدا پیرامون ادبیات موضوع الگوبرداری بحث شده است. سپس انواع، مدل‌ها، روش فرایند الگوبرداری و یک مطالعه موردی از فرایند الگوبرداری بین دو دانشگاه استرالیا، تشریح شده است. در پایان نیز پیرامون موضوع نتایج و پیشنهادات لازم ارائه شده است.

کلمات کلیدی

الگوبرداری، ارتقاء کیفیت، بهسازی فرایندها، الگوبرداری در موسسات آموزش عالی، بهترین شیوه، بهبود، مدیریت کیفیت



Benchmarking in higher education institutions as a tool for quality and processes improvement

Esmail malek akhlagh¹, Sadegh Teimuori safi abad², Mohaddese Talebzade Moghaddam³

¹PHD of Strategic Management, Faculty of humanities, The University of Guilan

Rasht, Iran

dr.malekakhlagh@yahoo.com

²Postgraduate of Industrial Management, Faculty of Humanities, The University of Guilan

Rasht, Iran

Sadegh_teymoori@yahoo.com

³Postgraduate of Industrial Management, Faculty of Humanities, The University of Guilan

Rasht, Iran

mohadese.talebzade@yahoo.com

Abstract

Quality and process improvement has become as one of the most important success factors for today's organizations. This article among all the existing techniques such as Six Sigma, quality function development, total quality management, business processes re-engineering and other organizational techniques, is applied Benchmarking. Benchmarking model or the best practice is one of the techniques that organizations today pay attention to it in line with philosophy of quality and process improvement. Benchmarking technique helps the organization to have effective and appropriate use of innovation of other organizations about the organizational process.

In this paper, by using a case study of higher education institutions, it is examined application of benchmarking techniques in quality and processes improvement. In the first this article are discussed about benchmarking literature. Then the benchmarking species, models, methods, process and a case study of benchmarking process across the two universities in Australia, is described. At the end, the results and recommendations are presented.

Keywords

Benchmarking, quality improvement, process improvement, Benchmarking in higher education, best practices, improvement, quality management



۱- مقدمه

امروزه بازارها به سرعت تغییر می‌نمایند و رقابت به صورت فزاینده‌ای روبه افزایش است. مشتریان آگاه شده‌اند و تقاضای آنها بیشتر شده است. در این راستا سازمان‌ها برای پاسخگویی مناسب تشویق می‌شوند که به طور مداوم فعالیت‌هایشان را با بهترین فعالیتها و نوآوری‌ها مطابقت بدهند. اولین سازمانهایی که به بحث الگوبرداری روی آوردند، برای بقا در محیط سازمانی می‌جنگیدند. طبق آخرین مطالعه‌ای که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا انجام گرفت (۱۹۹۸) مشخص شد که در ارزیابی چندین شرکت موفق در زمینه الگوبرداری، به طور متوسط این شرکتها در اولین سال پس از انجام پروژه، در حدود ۷۶ میلیون دلار افزایش سودآوری داشتند و در بین بهترین‌های آنها، میانگین سود به بیش از ۱۸۹ میلیون دلار نیز رسیده است [3].

الگوبرداری را ابزاری برای بهبود فرآیندهای کسب و کار در راستای مدیریت کیفیت جامع (TQM) می‌دانند. در فرایند الگوبرداری ارتباط برقرار کردن بین نوع نیازهای مشتریان و حوزه‌های مهم در فرآیندهای کسب و کار به عنوان یک مرحله بسیار مهم در فرایند الگوبرداری مدنظر قرار می‌گیرد. شناسایی عوامل اصلی موفقیت سازمانی از جمله عوامل سازمانی، تولیدی، مدیریتی، بازاریابی،... و اولویت‌بندی آنها از نظر میزان تاثیر در دستیابی به مأموریت سازمانی (Mission) می‌تواند این ارتباط را به صورت سیستماتیک‌تری برقرار نماید [5,27].

تئوری الگوبرداری مبتنی بر مقایسه عملکرد، شناسایی شکاف و تغییرات در فرآیندهای مدیریتی ایجاد شده است [9,15,27]. تجربه کسانی که از الگوبرداری در فرایند بهبود سازمانی استفاده کرده‌اند نشانگر سودمندی آن و فواید بسیاری است که برای ایشان به همراه داشته است؛ با بازنگری ادبیات الگوبرداری [10,22,24,31] اشکار است که الگوبرداری:

- به سازمان‌ها در تسریع فرایند تغییر و بازسازی سازمانی و بازنگری فرآیندهای کنونی کمک می‌کند.
 - به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مزیت‌های رقابتی خود را با تاکید بر بهبود مستمر به منظور حفظ عملکرد در سطح جهانی و ارتقاء استانداردهای رقابتی بهبود بخشند.
 - به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضعف و قوت‌های خود را در ارتباط با تغییرات در عرضه، تقاضا و شرایط بازار درک کنند.
 - تغییرات و اصلاحات ارائه شده در کیفیت، کارایی و اثربخشی را ارتقاء داده و به نوبه خود به نوآوری و مزیت رقابتی منتهی می‌شود.
 - به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک کنند که چه سطحی از عملکرد، واقعا میسر است و چه اصلاحاتی می‌توان انجام داد.
 - به رضایت هر چه بیشتر مشتریان از کیفیت، هزینه، محصول و خدمت بوسیله ایجاد استانداردها و اهداف جدید کمک می‌کند.
 - علاقه‌مند به اصلاحات جدید در حوزه‌های مرتبط است و انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد.
- به عبارت ساده‌تر، الگوبرداری موفق، منجر به پیشرفت بازدهی سرمایه، افزایش رقابت‌پذیری در بازار، کاهش هزینه و شناسایی فرصت‌های جدید کسب و کار می‌شود [21].
- به طور کلی، نخست الگوبرداری به تعهد مدیریت ارشد خصوصا پشتیبانی از فعالیتهای جستجو و کاوش، احتیاج دارد. ثانيا، آن به کارکنانی احتیاج دارد که درباره فرایندها آگاهی کامل دارند تا حداکثر مزایا بدست آید. سرانجام آن، به تخصیص بخشی از زمان کارکنان وابسته برای انجام و اجرای آن احتیاج دارد [5].

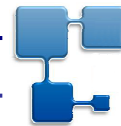
۱- تعاریف الگوبرداری

تعاریف بسیار متعددی توسط سازمان‌ها و محققین از الگوبرداری ارائه شده است. در تعریفی که کمپ [9] ارائه کرده الگوبرداری به طور ساده جستجوی بهترین شیوه‌های صنعت است که «به عملکرد بهتری» منتهی شود. به عبارت دیگر، الگوبرداری فرایند جستجو برای بهترین شیوه‌ها است و در نتیجه عملکردی را برای آینده پیشنهاد می‌کند. سه اصل الگوبرداری حفظ کیفیت، رضایت مشتری و بهبود مستمر است [27].

یک تمایز مهم بین الگوبرداری به عنوان یک فرایند و الگوهای (محک‌ها) مشخص وجود دارد. بسیاری از افراد به الگوها به عنوان الگوبرداری می‌نگرند در حالی که الگوها تنها بخش کوچکی از فرایند الگوبرداری است. الگوبرداری فرایندی است که با شناسایی یک حوزه برای بهبود شروع و با ارتقا کیفیت خدمات آن حوزه پایان می‌یابد. بنچمارک‌ها نقاط مرجعی هستند که داده‌ها از قبیل ارقام خروجی عملکرد با آن سنجیده می‌شوند؛ آن‌ها می‌توانند شاخصی باشند تا بدانیم چه چیزی باید بهبود یابد و از چه کسی باید یاد گرفت [7].

مطالعات الگوبرداری نسبت به زمان بسیار حساس هستند. اینکه معیار برتری امروز چه چیزی است ممکن است عملکرد مورد انتظار فردا باشد. بهبود یک فرایند مستمر است و الگوبرداری باید به عنوان بخشی از این فرایند محسوب شود. هر چند محققین متفاوت، الگوبرداری را به روش‌های گوناگونی تعریف کرده‌اند اما همه این تعاریف یک موضوع مشترک دارند یعنی سنجش و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در برابر بهترین در صنعت به منظور کسب اطلاعاتی درباره شیوه‌ها یا روش‌های جدید کار در دیگر سازمان‌ها کسب کنیم [17].

در جدول (۱) تعاریف متعددی از به روزترین تعاریف ممکن به ترتیب زمانی ارائه شده است.



جدول (۱) تعاریف متعدد بنچمارکینگ

تعریف	تاریخ(به میلادی)	نام محقق/سازمان
الگوپرداری یک فرایند یادگیری ساختار یافته و فرایندی برای مقایسه خدمات ، فعالیت‌ها و محصولات به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف رقابتی می‌باشد که مبنایی را برای خود تنظیمی یا خود بهسازی ارائه می‌نماید .	۲۰۰۰	جکسون و لوند [14]
الگوپرداری با مقایسه عملکرد ، شناسایی شکاف و فرایند مدیریت تغییر ، موجب بهسازی و اصلاحات در شیوه‌های کسب و کار می‌شود .	۲۰۰۲	کوزاک [16]
الگوپرداری یک ابزار مناسب است که برای شناسایی بهترین شیوه‌ها در صنایع به کار می‌رود .	۲۰۰۲	فرانسیز [11]
الگوپرداری یک ابزار مناسب برای یافتن ، تطبیق و پیاده‌سازی شیوه‌های برجسته به منظور دست یافتن به عملکرد بالا است . الگوپرداری برای اجرای کامل مستلزم ارتباط با ماموریت ، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان دارد .	۲۰۰۳	بنک [6]
الگوپرداری یک روش مقایسه و سنجش فرایندها و نتایج با فرایندها و نتایج رهبر شناخته شده با هدف اصلاح عملکرد است .	۲۰۰۳	چارچوب تعالی کسب و کار استرالیا (ABEF) [4]
الگوپرداری فرایندی است که امکان مقایسه ورودی‌ها ، فرایندها و خروجی‌ها را در بین موسسات (یا بخش‌هایی از موسسات) یا درون یک سازمان فراهم می‌سازد .	۲۰۰۷	شبکه بین‌المللی برای نمایندگان تضمین کیفیت در آموزش عالی (INQAAHE) [13]
الگوپرداری یک ابزار خود بهسازی برای سازمان‌هاست . الگوپرداری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا خود را با دیگران مقایسه و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه بهبود و بازسازی را اجرایی سازند. الگوپرداری روشی برای یافتن و تطبیق بهترین شیوه‌هاست .	۲۰۰۷	کلوب دانشگاه‌های مشترک‌المنافع (ACU) [1]
به طور خلاصه ، الگوپرداری فرایند شناسایی استانداردها و معیارها و فرایند رسمی مقایسه در جهت بهبود می‌باشد .	۲۰۰۷	وودهاوس و استلا [28]
الگوپرداری یک فرایند سیستماتیک برای ارزیابی عملکرد سازمانی به منظور نیل به پیشرفت استراتژی‌های سازمانی است .	۲۰۰۷	ژیانگ [30]
ادبیات الگوپرداری ، الگوپرداری صحیح را به عنوان یک ابزار برای مدیریت کیفیت بیان می‌دارد که بوسیله شناسایی تجربه‌های مفید و تطبیق آنها به منظور بهبود مداوم عملکرد موسسه انجام می‌شود .	۲۰۰۸	بیرک [8]
الگوپرداری ، یک ابزار برتر کسب و کار برای یافتن ، انطباق و پیاده‌سازی شیوه‌های برجسته به منظور دستیابی به عملکرد بالاست . الگوپرداری شامل اولویت‌دهی نیازهای بهسازی استراتژیک (چرا) ، شاخص (چه چیزی) و شیوه‌ها (چگونه) و ارزیابی ، پیگیری و جستجو برای بهبود عملکرد می‌باشد.	۲۰۰۸	مشارکت‌های بنچمارکینگ [7]

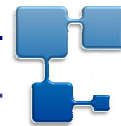
۲- انواع الگوپرداری

برخی از اصطلاحات مانند الگوپرداری داخلی و خارجی ، الگوپرداری رقابتی و مشارکتی و الگوپرداری فرایندگرا و شاخص‌گرا مکرراً تکرار شده‌اند [8]. الگوپرداری به طور کلی به دو قسمت الگوپرداری داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند . الگوپرداری رقابتی ، کارکردی و الگوپرداری عمومی در طبقه الگوپرداری خارجی جای می‌گیرند . الگوپرداری فرایندگرا و شاخص‌گرا نیز در هر دو طبقه می‌توانند جای بگیرند [9,31].

طبقه‌بندی مورد استفاده در این مقاله ، آن چنان طرح گردیده است که در ادامه بتوان تعدادی از مثال‌های بارز از موسسات آموزش عالی را در آن جای داد . این طبقه‌بندی پنج نوع از الگوپرداری را شناسایی کرده است که در زیر به صورت مختصر توضیح داده شده است [2,26]:

۱. الگوپرداری داخلی : شامل مقایسات عملکرد بخش‌های مختلف ، دانشکده‌ها یا مکان‌های داخل یک دانشگاه است که به منظور شناسایی بهترین شیوه در موسسه بدون ضرورت داشتن یک استاندارد خارجی برای مقایسه نتایج صورت می‌گیرد. برای مثال حوزه‌های منابع انسانی و مالی داخل یک سازمان می‌تواند یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد متعادل ایجاد کنند . این نوع خصوصاً برای دانشگاه‌ها که میزان بالایی از پیشرفت در تمامی بخش‌های دانشگاه دارند و دانشگاه‌هایی با چندین دانشکده و فضای آموزشی یا دانشگاه‌های که در توافقات فرانشیز بسیاری هستند که به موجب آن برنامه‌های استاندارد از تعدادی از دانشگاه‌های شریک در موقعیت‌های مختلف آموخته می‌شوند ، دیده می‌شود .
۲. الگوپرداری رقابتی خارجی : هنگامی که یک مقایسه از عملکرد در حوزه‌های اصلی بر مبنای اطلاعات سازمان‌هایی که رقیب هستند ، شکل می‌گیرد . اگر چه ابتکارات این نوع بسیار با ارزش است و سطوح بالایی از اعتبار ظاهری در میان تصمیم‌گیرندگان را دارد ، ولی فرایندها ممکن است به زحمت آشکار شوند و معمولاً نیاز به یک تسهیل‌کننده بی‌طرف که به عنوان واسطه به منظور اطمینان از اینکه قابلیت اعتماد داده‌ها حفظ شود احساس می‌شود .

۳. الگوپرداری خارجی بین صنایع (بهترین در صنعت) به دنبال نگاه میان چند صنعت در جستجوی شیوه‌های جدید و نوآورانه ، بدون توجه به منابع آن است . به نظر برخی از صاحب نظران ، این نوع به عنوان مطلوب‌ترین الگوپرداری عنوان شده ، بخاطر اینکه به تحولات و پیشرفت‌های



عمده‌ای در عملکرد منجر می‌شود و بوسیله دانشگاه‌های امریکای شمالی و ادارات کسب و کار دانشگاه‌ها (NACUBO) به عنوان هدف نهایی فرایند الگوبرداری تعریف شده است. در عمل، این نوع از الگوبرداری برای عملیاتی شدن بسیار مشکل می‌باشد که به علت مقایسات میان صنایع می‌باشد و همچنین مستلزم سطح بسیار بالایی از تعهد سازمانی به حل ابهامات ناگزیر دارد. خارج از ایالت متحده کاربرد کمی از این رویکرد در داخل آموزش عالی گزارش شده است.

۴. الگوبرداری همکاری خارجی: معمولاً شامل مقایسات با یک گروه از موسسات که رقیب مستقیمی محسوب نمی‌شوند، می‌شود. چندین ابتکار از این نوع گزارش شده و روش بررسی معمولاً نسبتاً آشکار و مشارکتی است. چنین رویه‌هایی ممکن است بوسیله موسساتی که مبنای مشارکتی دارند، اجرا شود.

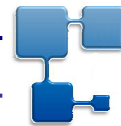
۵. الگوبرداری ضمنی: که در سال‌های اخیر به صورت نمایندگان پشتوانه مرکزی و حکومتی افزایش یافته، به دنبال کاربرد روش‌های الگوبرداری در دانشگاه‌ها می‌باشد. اگر چه تناسب واژه الگوبرداری در این زمینه بوسیله برخی زیر سوال رفته است، آشکار است که بسیاری از فعالیت‌های کنونی که در اروپا رخ می‌دهد، از این نوع هستند. اتحاد دانشگاه‌های اروپایی (CRE)، الگوبرداری ضمنی را روشی برای کاهش شکاف بین واقعیت ممکن به کارگیری در داخل آموزش عالی و روش‌های فرایندگرایی مورد توجه بوسیله بسیاری از سازمان‌ها در نهضت کیفیت توصیف می‌کند.

۳- شیوه‌های الگوبرداری

آلستت اعتقاد دارد که بهترین تجارب منحصر به فرد وجود ندارد، چرا که بهترین برای همه بهترین نیست. سازمانها از جهاتی مختلف مانند رسالت، فرهنگ، محیط و فن‌آوری با هم تفاوت دارند. لذا در فرایند الگوبرداری بهترین تجارب بسته به خود سازمان معنی می‌یابند [2].

طبقه‌های شوفیلد [23,26]

۱. استانداردهای نوع ایده‌آل (یا استانداردهای طلایی): در جایی که یک مدل بر مبنای بهترین شیوه ایده‌آل ایجاد شود و به عنوان یک مبنا برای ارزیابی سازمان به کار می‌رود تا اندازه‌ای که سازمان بتواند با آن مدل تطبیق یابد. جایزه بالدريج مالکوم یک مثال خوب از این نوع است.
۲. الگوبرداری بر مبنای فعالیت: هنگامی که تعدادی از فعالیت‌های انتخاب شده، تجزیه و تحلیل شدند و با فعالیت‌های مشابه در سازمان‌های دیگر مقایسه گردند، رخ می‌دهد. چنین فعالیت‌هایی ممکن است منحصر به اصطلاحات خاص خود بوده و یا به عنوان نماینده‌ای برای عملکرد کل سازمان محسوب می‌شوند. کلپ متحد المنافع الگوبرداری (CHEMS) یک مثال بین‌المللی از این روش است.
۳. الگوبرداری عمودی: در جستجوی تعیین میزان هزینه‌ها، حجم کار، بهره‌وری و عملکرد یک حوزه عملیاتی مشخص می‌باشد (برای مثال کار بخش پذیرش دانشجو). در نتیجه بسته به روش و الگوها می‌توانند به شکل‌های کیفی (برای مثال تجربه‌های موفق) یا کمی (برای مثال نسبت‌ها و نرخ‌ها) باشند. این روش عموماً مبتنی بر ساختارهای سازمانی موجود است. جمع‌آوری داده‌ها اغلب صحیح و آسان‌تر از روش‌های دیگر است.
۴. الگوبرداری افقی: در جستجوی تحلیل هزینه، حجم کار، بهره‌وری و عملکرد یک فرایند مجزا است که به یک یا چند حوزه عملیاتی محدود می‌شود (برای مثال تمام جوانب پذیرش‌های دانشجویان صرف نظر از موقعیت آن‌ها در سازمان). نتایج، بررسی جامعی از شیوه‌های سازمانی در هر ناحیه خاص را ارائه می‌دهد اما جمع‌آوری اطلاعات و تفسیر آنها ممکن است بسیار مسئله‌ساز باشد. هر دوی بنچمارک‌های افقی و عمودی، ابزار تشخیصی سودمندی برای شناسایی و اولویت‌دهی فرصت‌ها برای بهبود یک فرایند اجرایی یا کارکردی دارند.
۵. شاخص‌های عملکردی رقابتی: به هنگامی که شاخص‌های عملکردی رقابتی با روش درست در دسترس قرار گیرند، اطلاق می‌شود. این روش علی‌رغم اینکه ارزان است اما کمتر مفید واقع می‌شود. از برجسته‌ترین موارد از این نوع، جداول پیمان عملکرد دانشگاه مک لین است که جمع‌آوری و چاپ شده و همچنین متصدیان مالی در هنگ‌کنگ و مدیران تسهیلات در استرالیا گزارش نموده‌اند که داده‌های خروجی را برای مقاصد ارزیابی عملکرد رقابتی تسهیم و جمع‌آوری کرده‌اند و بسیاری از دیگران نیز واژه الگوبرداری را برای توصیف این فعالیت‌ها استفاده کرده‌اند.



جدول (۲) انواع بنچمارکینگ در موسسات آموزش عالی [26]

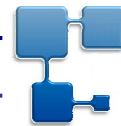
روش شناسی الگوبرداری					
انواع الگوبرداری	استانداردهای نوع ایده‌ال	الگوبرداری بر مبنای فعالیت	الگوبرداری عمودی	الگوبرداری افقی	شاخص‌های عملکرد رقابتی
داخلی	استرالیا : کتابخانه دانشگاه شمال کشور				
رقابتی خارجی		استرالیا : ابتکارات گروه مشاوره بوستون	استرالیا و ایالات متحده NACUBO	استرالیا : مطالعات اداره دانشجویان جوان	کانادا: دانشگاه مک‌لین بریتانیا : دانشگاه گودتایمز
همکاری خارجی		بین‌المللی : کلوب الگوبرداری چمز (CHEMS) بریتانیا : سرمایه‌گذاری برای پیشرفت تدریس و فراگیری ایالات متحده : ابتکارات مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا در آموزش	استرالیا : مشاوره دانشگاه ملیبورن بریتانیا : الگوبرداری در کتابخانه‌های دانشگاه دانمارک : دانشکده کسب و کار کپنهاگن	کانادا : دانشگاه تورنتو	استرالیا : موسسه مدیران کارخانه (AAPPA) بریتانیا : ابتکارات مدیران مالی دانشگاه‌های انگلیسی
میان صنعتی (بهترین در رده)	ایالات متحده : جوایز بالدريج مالکوم بریتانیا : الگوبرداری خرید برای HE	بریتانیا : ابتکارات میان‌بخشی (KPMG) ایالات متحده : ابتکارات مرکز بهره‌وری و کیفیت			
الگوبرداری ضمنی		آلمان : کلوب الگوبرداری دانشگاه‌های فنی (صنعتی)		بریتانیا : مطالعات ارزش پولی مشاوران مالی	آلمان : دانشگاه کایزرسلاوترن

جدول (۲) انواع الگوبرداری انجام گرفته و روش بررسی استفاده شده در موسسات آموزش عالی ، به صورت بخشی از یک ماتریس دو بعدی به منظور چارچوبی برای تعیین ابتکارات خاص در الگوبرداری ارائه شده است . بخاطر ماهیت تجربی بسیاری از کارهای موجود ، بعضی از خانه‌های ماتریس دارای هیچ نمونه گزارش شده تاکنون نیستند و در واقع بعضی از ترکیبات از لحاظ عملیاتی اگر غیر ممکن نباشند ، بسیار مشکل هستند . هر چند اشکار است که تنوع قابل توجهی از تلاش‌ها تا کنون اتفاق افتاده است . نتایج ، در یک طبقه‌بندی ایده‌ال ارائه شده و شیوه‌های پیچیده تا حد ممکن ساده شده‌اند و این ماتریس می‌تواند راهنمای سودمندی برای موسساتی باشد که به الگوبرداری در برخی شکل‌ها توجه دارند [26].

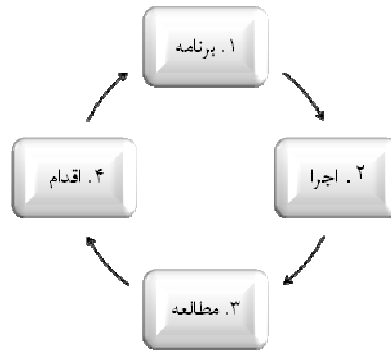
در شکل اشکار است که رایج‌ترین نوع الگوبرداری به صورت همکاری با سازمان‌های مشابه بوده است که هم در کشور های خاص و هم به صورت بین‌المللی به کار رفته‌اند . اتفاقاً ، تعجب برانگیز نیست به این علت که علی‌رغم افزایش فشارهای بازار ، آموزش عالی یک فعالیت کاملاً مشارکتی با سازمان‌هایی که یک فرهنگ قوی از پشتیبانی دو جانبه دارند ، باقی مانده است [26].

۴- فرایند الگوبرداری

همانطور که اشاره شد ، الگوبرداری یک فرایند مستمر است . الگوبرداری به هنگام طرح‌ریزی عملیات و پیاده‌سازی اصلاحات ، استفاده از چرخه PDSA (برنامه - اجرا - مطالعه - اقدام) را در دستور کار خود قرار می‌دهد شکل(۱). فاز برنامه بر تصمیمات متعددی از قبیل انتخاب فرایندهای کلیدی برای بهینه‌سازی فرایند ، تعریف و مستندسازی فرایندهای کلیدی تاکید دارد . در فاز اجرا فرایندهای انتخابی با استفاده از معیارها و شیوه‌های کسب و کار توصیف می‌شوند . علاوه بر این داده‌ها (معیارها و شیوه‌های کسب و کار) در مورد سازمانی که شریک الگوبرداری است ، جمع‌آوری می‌شوند . فاز مطالعه به مقایسه یافته‌ها از طریق یک تحلیل شکاف اشاره دارد که میزان شکاف موجود بین سازمان و شریک الگوبرداری خود را مشخص می‌کند . فاز اقدام ، به راه‌اندازی پروژه‌هایی اشاره دارد تا میزان شکاف منفی را کاهش دهد و شکاف مثبت را حفظ کند [20]. چرخه PDSA بر یادگیری مبتنی بر اقدام برای ایجاد دانش و پیش‌بینی اینکه آیا تغییر به بهبود منتهی می‌شود یا نه، تاکید دارد [18].



شکل (۱) فرایند بنچمارکینگ



۵- مطالعه موردی :

دانشگاه گریفیز (Griffith University) و دانشگاه سیدنی غربی (University of Western Sydney)

در طول سال ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ دانشگاه گریفیز (Griffith) و دانشگاه سیدنی غربی (UWS) به یک فرایند الگوبرداری در تعدادی از حوزه‌های استراتژیک خود اقدام کردند تا از نتایج مقایسات در این حوزه‌ها، پیشرفت و اصلاحاتی را کسب نمایند [29].

برای مقاصد وابسته به فرایند الگوبرداری Griffith - UWS، الگوبرداری به صورت زیر تعریف شده است: « فرایند رسمی و ساخت یافته جستجو برای شیوه‌ها و فرایندهایی است که منجر به عملکرد بهتر، بررسی و تبادل اطلاعات مناسب و مفید و انطباق آن‌ها برای برآورده نمودن نیازهای سازمان و پیاده‌سازی شیوه بهتر منتهی می‌شود » [19].

در این مورد ابتدا، شرکا اولویت‌هایی را برای پروژه الگوبرداری بیان کردند که در راستای رسیدن به مأموریت و چشم انداز دو سازمان طرح شدند و تمامی این موارد در جستجوی عملکرد بهتر بودند [29].

در ادامه جلساتی اولیه‌ای میان مدیران ارشد دو دانشگاه به ترتیب در هر دو دانشگاه برگزار شد و در این جلسات حوزه‌هایی برای الگوبرداری شناسایی شدند و همچنین گروه‌هایی برای پیش برد این پروژه انتخاب شدند. این تیم‌ها تمامی یافته‌هایشان را مستقیماً به مدیران ارشد در طی جلساتی ارائه می‌کردند [12,25].

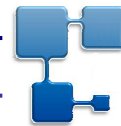
گروه‌های الگوبرداری از روش‌های متنوع الگوبرداری برای دستیابی به اهداف بیان شده، استفاده کردند که روش غالب روش الگوبرداری بر مبنای فعالیت بود. گروه‌ها تکنیک‌های استاندارد را برای شناسایی فرایندها و رویه‌ها استفاده کردند که فرصت‌هایی را برای بهبود در آینده و عملکرد بهتر ارائه می‌دادند. تیم‌ها، داده‌های مربوطه که روزانه جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند و احتمالاً حاوی اطلاعات جدیدی برای شریک الگوبرداری است، را با هم تسهیم می‌کنند. آنها همچنین اطلاعات مرتبط به عملکرد سازمانی و پیشرفت‌های تجربی کسب شده را نیز با هم به اشتراک می‌گذارند. اهمیت بسیاری دارد که تیم‌های پروژه درک کاملی از اهداف هر پروژه و چگونگی پیاده‌سازی این شیوه داشته باشند. علاوه بر این، هنگامی که هر دو شریک در جستجوی موفقیت هستند، درک بهتری از فرایندها به دست می‌آید. فعالیت‌ها یا استراتژی‌های بالقوه در جلسه مشترک سازمان‌ها همچنین موانع سازمانی و راه‌های تقویت تغییر و بهسازی گزارش می‌شوند [29].

در زیر حوزه‌های انتخاب شده و فرایندها و فعالیت‌های انتخابی در هر یک از این زمینه‌ها برای الگوبرداری Griffith - UWS ارائه شده است [12,25]:

۱. برنامه‌ریزی و کیفیت

- ارزیابی موارد و استفاده از داده‌های بدست آمده از بررسی بازخور واحدها
- اشتراک اطلاعات درباره نگهداری داده‌ها و ممیزی‌ها
- بررسی خروجی دانشجویان
- مقایسه و هم‌سنجی مجموعه فرایندهای مصوب، خصوصاً سیستم‌های آنلاین مورد استفاده و توافق‌های مرتبط به تضمین کیفیت
- روش‌های بهینه اطمینان از برنامه‌ریزی‌هایی که اثرات مفید دارند از قبیل شناسایی سودمندترین نقش و خط‌ومشی کمیته‌های تحصیلی
- استراتژی‌هایی برای کاهش تعداد جلسات بی‌حاصل و کمیته‌های بی‌فایده و روش‌هایی برای کاهش سفرها و استفاده از کنفرانس‌های از راه دور
- بررسی اطلاعات موسسه
- پروژه‌های فضای سبز

۲. فراگیری، تدریس و ارزیابی



- استراتژی‌های یادگیری و برنامه اجرا
- اشتراک جزئیات تکنولوژی اطلاعات - پروژه‌های فعال در دو سازمان
- ارزیابی - تضمین کیفیت فرایندهای اصلی در زمینه‌های مختلف آموزش و در سطح مورد مطالعه
- ارزیابی - شامل اینکه چگونه ارزیابی مازاد را اداره کنیم
- استفاده آنلاین از فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات در زبان‌ها
- مرکز ملی برای اطلاعات در تحقیقات اسلامی

۳. تحقیق و پژوهش

- تبادل اطلاعات درباره رتبه‌بندی مجلات و روزنامه‌های کسب و کار و استراتژی‌های توسعه

۴. مدیریت دانشجو و خدمات

- دیدگاهی برای توسعه فروشگاه اینترنتی (مجازی و رودرو)
- ثبت نام آنلاین
- به سوی دستیابی به یک مشارکت یکپارچه سیستم‌های پرتال‌های آنلاین در این ناحیه
- دیدگاه‌های موثر به تعیین جهت و تحول - خصوصا پشتیبانی از دانشجویان در خطر
- حذف فاصله‌های رشته‌ای بین دو دانشگاه

۵. رهبری

- برنامه اجرایی با تاکید بر یافته‌های کلیدی از پروژه‌های رهبری

۶. مباحث ستادی و منابع انسانی

- مدیریت حجم کار - مقایسه خطمشی‌ها

واضح است که الگوبرداری فرایندگرا در آموزش عالی در جستجوی پاسخگویی به سوالات زیر است [26]:

چگونه دانشگاه می‌تواند با دیگران به خوبی مقایسه شود .

چگونه و در چه حوزه‌هایی دانشگاه باید مقایسه را انجام دهد.

چگونه می‌توانیم دانشگاه‌ها را درون شیوه‌های خود ، ان چنان که دیگران خوب انجام می‌دهند معرفی کنیم .

چگونه یک موسسه عملکردش را با حفظ ویژگی‌های منحصر به فرد خود بهبود بخشد .

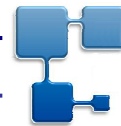
در افق بلندمدت چگونه موسسه می‌تواند از بهترین در زمینه ماموریت خود پیشی گیرد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

افزایش نیاز به اطمینان از بهره‌وری و عملکرد که با مقایسه با بهترین در هر زمینه‌ای بدست می‌آید ، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است . برای شرکت‌هایی که به بقا سازمان خود علاقه‌مند هستند ، باید تاکید از شاخص‌های آماری عملکردی به بررسی فرایندها تغییر یابد و این کار را می‌توان با ایجاد فرهنگ لازم ایجاد کرد . مطالعات چندین ویژگی اصلی را در پیشرفت‌های الگوبرداری بیان می‌کنند . نخست اینکه تاکید اغلب بر فرایندهای بکار گرفته شده بوسیله سازمان‌های مقایسه‌کننده است و شناسایی داده‌های خروجی یک گام در مرحله تجزیه و تحلیل اثربخش بودن فرایندهاست . دوم اینکه توجه صرفا بر کپی‌برداری از بهترین شیوه نیست بلکه انطباق آن با فرهنگ‌های سازمانی مختلف و جمع‌آوری برخی از اصول عملیاتی است و سوم اینکه برخی از جذاب‌ترین شکل‌های الگوبرداری با انواع متفاوتی از سازمان‌ها یا میان مرزهای بین‌المللی صورت می‌گیرند .

در نتیجه ، الگوبرداری همان طور که تعریف شد ، نتیجه اجتناب‌ناپذیر رشد نهضت کیفیت بوده و در واقع ، یک بررسی مهم اخیرا نشان داد که روش‌های بررسی الگوبرداری رابطه مفهومی و فلسفی نزدیک با TQM (مدیریت فراگیر کیفیت) دارد.

میل به فراگیری و اشتراک شیوه‌های سودمند ، تقریبا با پیدایش دانشگاه‌ها مقارن شده است. رشد اغواکننده در جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای الگوبرداری بدون در نظر گرفتن تحولات اخیر در تکنولوژی اطلاعات میسر نخواهد بود و اخیرا تاحدودی جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات عملکردی ضروری میسر شده است . در حقیقت ، برای بسیاری از سیستم‌های آموزش عالی ، جمع‌آوری اطلاعات هنوز بصورت یک مسئله باقی مانده است و هنوز کارهای زیادی باقی مانده که باید در داخل دانشگاه‌ها انجام گیرند در صورتی که اطلاعات کافی الگوبرداری موجود باشد.



نکته حائز اهمیت این بحث فرایندها هستند که در مرکز توجه مفاهیم الگوبرداری قرار دارند و تهیه نقشه فرایندهای داخلی مقدمه‌ای برای یک الگوبرداری مناسب می‌باشد. همچنین مبحثی که نیاز به توجه در هر سازمانی دارد، مکانیزم‌های درونی‌سازی (بومی‌سازی) فرایند است.

مراجع

- [1] Association of Commonwealth Universities (ACU), cited in Stella & Woodhouse 2007, p 14 [www.acu.ac.uk]
- [2] Alstete J W, Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality, SHE-ERIC Higher Education Reports No 5, The George Washington University, 1995
- [3] American Productivity and Quality Center. 1999. What is best practice? <http://www.apqc.org> retrieved on 12 January.
- [4] Australian Business Excellence Framework (ABEF) Standards Australia International 2003 [2007 edition available at <http://www.saiglobal.com/Improve/ExcellenceModels/BusinessExcellenceFramework/default.htm>]
- [5] Beckford, J. Quality: A Critical Introduction, Routledge, Florence, KY, USA, 256-63. 1998.
- [6] Benc, A 2003, cited by ACODE 2007 [p 3]
- [7] Benchmarking Partnerships (Anton Benc and Bruce Searles) *What is benchmarking* Available at <http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/benchmarking.htm> Accessed 15 January 2008
- [8] Birke, B . Enhancing Quality in Process Management - Experiences with Benchmarking Exercises Published in: Plattform Forschung- und Technologieevaluierung, Nr. 31, April 2008, Wien.
- [9] Camp, R. Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin. 1989
- [10] Camp, R. Global Cases in Benchmarking, Best Practices from Organisations Around the World, American Society for Quality Control Quality Press, Quality Resources, Milwaukee, New York. 1998.
- [11] Francis, G., Humphreys, I., Fry, J. The benchmarking of airport performance. *Journal of Air Transport Management* 8(4), 239-247. 2002
- [12] Griffith University's *Strategic Plan 2006-2010* and *Griffith 2015: Beyond top 10* Available at <http://www.griffith.edu.au/office-vice-chancellor/key-university-documents>
- [13] International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), cited in Stella & Woodhouse 2007, p 14. [www.inqaahe.org]
- [14] Jackson, N. & Lund, H. (eds.), 'Benchmarking for Higher Education', Society for Research into Higher Education & Open University Press, UK. (2000)
- [15] Karlof, B. and Ostblom, S. Benchmarking: a Signpost of Excellence in Quality and Productivity, John Wiley & Sons, Chichester. 1993.
- [16] Kozak, M. Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 497-519. (2002)
- [17] Kozak, M. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations, CABI Publishing, MA, USA, 1-19. 2004.
- [18] Langley, G. et al. The improvement Guide-A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance, Jossey Bass, San Francisco, 6. Matykiewicz, L. and Ashton, D. 2005. Essence of Care benchmarking: putting it into practice, *Benchmarking: An International Journal*, 12(5), 467-81. 1996.
- [19] Meade, P. H, *A Guide to Benchmarking*, University of Otago, Dunedin. cited by AUQA Quality Enhancement Glossary. (1997)
- [20] Pulsat, B. Process Improvements Through Benchmarking, *The TQM Magazine*, 6(2): 37-40. 1994.
- [21] Ramabadrán, R., Dean, J. W., Jr., Evans, J. R., & Raturi, A. S. Testing the relationship between team and partner characteristics and cooperative benchmarking outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(2), 208-225. (2004).
- [22] Rogers, D., Daugherty, P. and Stank, T. Benchmarking programs: opportunities for enhancing performance, *Journal of Business Logistics*, 10(2), 43-63. 1995.
- [23] Schofield A. (1998) in 'Benchmarking in Higher Education: An International Review', CHEMS (<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/961780238.pdf> accessed on 8 January 2008.
- [24] Smith, G., Ritter, D. and Tuggle, W. Benchmarking: the fundamental questions, *Marketing Management*, 2(3), 43-8. 1993.
- [25] The Vision, Mission and Strategic Plan of the University of Western Sydney. Available at <http://www.uws.edu.au/about/university/mission>
- [26] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Benchmarking in Higher Education : A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service , 6-32, 1998
- [27] Watson, G. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best, John Wiley & Sons, Canada. 1993.
- [28] Woodhouse, D. & Stella, A, Benchmarking in Australian Higher Education: A Thematic Analysis of AUQA Audit Reports . Published by: Australian Universities Quality Agency. (2007)
- [29] Woodhouse, D. & Stella, A, Benchmarking Framework: Griffith University and University of Western Sydney 2007-2008. (2008)
- [30] Xiang, Z., Kothari, T., Hu, C., & Fesenmaier, D. R. Benchmarking as a strategic tool for destination management organizations: a proposed framework. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22(1), 81-93. (2007).
- [31] Zairi, M. The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap, *Total Quality Management*, 3(2), 177-88. 1992.