

چالش‌های استقرار الگوی تعالی سازمانی (EFQM) به عنوان یک چارچوب بهبود عملکرد در نظام اداری ایران

حامد محمدی*

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۶۰۴/۱۷
تاریخ پذیرش: ۹۶۰۶/۰۱

امروزه شاهد آن هستیم که بسیاری از سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی و با ماهیت صنعتی، آموزشی، خدماتی و بازرگانی جهت بهبود عملکرد اقدامات و فعالیت‌های خود و افزایش توان رقابتی، نسبت به استقرار ابزارها و فنون جدید مدیریتی اهتمام می‌ورزند. اما نکته‌ی قابل تأمل این است که استقرار و به‌کارگیری این ابزارها و فنون مدیریتی باید خردمندانه و آگاهانه صورت پذیرد. طی سالهای اخیر جهت‌گیری‌هایی در سازمان‌های دولتی ایران درخصوص کیفیت و ایجاد تعالی سازمانی صورت پذیرفته است و به عقیده‌ی نگارنده در استقرار و جاری‌سازی فلسفه‌ی کیفیت و تعالی، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور با صرف هزینه‌های بسیار زیاد، شتابزده عمل کرده و درخصوص ایجاد زیرساخت‌های مناسب به‌منظور نهادینه‌شدن فرهنگ کیفیت و تعالی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مناسبی پیش‌بینی نشده است. از این رو، در نوشتار حاضر نگارنده در صدد است تا با نگاهی انتقادی، موضوع تعالی سازمانی را در نظام اداری ایران مورد مطالعه قرار دهد و سپس یک الگوی مفهومی در این زمینه ارائه شود.

واژگان کلیدی:

بهبود عملکرد، الگوی تعالی سازمانی، نظام اداری ایران، رویکرد انتقادی

۱. مقدمه

دیگر داعیه‌ی شمول و فراگیری دارند. تمایل به استفاده از «نظامی جامع» برای ارزیابی و بهبود در سال‌های اخیر، پیوسته افزایش یافته است و «جامعیت یک نظام» و یا عدم جامعیت آن معرکه‌ی آرا شد [۸].

یک جامعه‌ی بهره‌ور به یک دولت بهره‌ور وابسته است. به عبارتی دیگر، بهره‌وری دولت می‌تواند منجر به بهره‌وری بخش‌های مختلف در جامعه شود. بهره‌وری^۴ در سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی تبدیل به یک موضوع مطرح در بین مدیران ارشد و همچنین نمایندگان قانون‌گذار شده است [۳۳]. بعد از مطرح‌شدن اصول مدیریت دولتی نوین در سازمان‌های بخش دولتی مانند الزام کاهش هزینه‌های سازمان‌های دولتی، تمرکز بر کارایی و اثربخشی، توسعه‌ی شفافیت و پاسخ‌گویی عمومی، این سازمان‌ها به سمت به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی حرکت کرده‌اند تا بتوانند با به‌کارگیری این مدل‌ها پاسخ‌گوی الزامات و چالش‌های محیطی باشند. بخش دولتی به دلیل مسائل و ویژگی‌های خاص خود مانند سیاسی‌بودن، شهروندمحوری، خدمت‌محوری، غیرانتفاعی بودن و ... مستلزم

«شناخت» پایه و اساس هر حرکتی است. بدیهی است که در مدیریت نیز، «شناخت» مقدمه‌ی اصلاح و بهبود است. زمانی که مسئله‌ی مدیریت در یک سازمان بزرگ، اصلاح و بهبود آن است، کسب «شناخت» صحیح از وضع موجود، محیط و توانایی‌ها و ناتوانی‌های سازمان، خود به‌صورت امری خطیر جلوه‌گر می‌شود. دستیابی به تعالی سازمانی اغلب مستلزم تغییر در مبانی فکری به‌منظور فروریختن موانع موجود است. اما، این تغییر فکری باید از بالاترین سطح سازمانی شروع شود به طوری که رهبری و تعهد جدی و پایدار را بتوان مشاهده کرد [۱]. تقریباً همه‌ی فنون و ابزارهایی که در سال‌های اخیر برای ارتقای سطح مدیریت و کیفیت عرضه شده‌اند مانند سری‌های ایزو (۱۰۰۱۵، ۱۴۰۰۰، ۹۰۰۰ و ...)، کارت امتیازی متوازن^۱، مدیریت دانش^۲، الگوی تعالی سازمانی^۳ و غیره مستقیماً و به‌طور صریح روش‌هایی برای شناخت و ارزیابی [۸] هستند. برخی از این روش‌ها بخشی‌نگر بوده و تنها به محصول می‌پردازند و یا بر فرایند خاصی تمرکز دارند و برخی

1. Balance Score Cart (BSC)
2. Knowledge Management (KM)
3. European Foundation for Quality Management (EFQM)
4. Productivity

* دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران

طراحی و به کارگیری مدل تعالی بخش دولتی است [۲۶]. الگوی EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می‌تواند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، به کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کند و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاوی را فراهم سازد.

بیش از یک دهه است که نظام اداری ایران و در رأس آن شرکت‌های دولتی با هدف ایجاد تحول، اقدامات متعدد و متفاوتی را دنبال می‌کنند. دولت در سال ۱۳۸۰ به منظور هدایت و نظارت بر استقرار نظام بومی مدیریت کیفیت در دستگاه‌ها و واحدهای خدماتی دولت و تدوین استانداردهای ملی کیفیت خدمات در بخش عمومی، بخش‌نامه‌ی راهبرد نظام مدیریت کیفیت را تصویب کرد. در این بخش‌نامه (شماره ۱۰۵۶۱۵۲ مورخ ۱۳/۰۵/۱۳۸۰) بر تدوین نظام بومی مدیریت کیفیت در خدمات دولتی و بازنگری و بهنگام‌سازی مدل بومی نظام مدیریت کیفیت و معیارها و استانداردهای ملی کیفیت خدمات تأکید بسیار شده است [۱۸].

یکی از اقدامات صورت گرفته در خصوص بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت در شرکت‌های دولتی، تلاش در جهت استقرار نظام‌های نوین مدیریتی است و امروزه شاهد آن هستیم که شرکت‌های دولتی با صرف هزینه‌های بسیار زیاد و به کارگیری مشاوران برون‌سازمانی، به اصطلاح به سوی تغییر و تحول حرکت می‌کنند و مشاهده می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها در راستای استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، عجولانه و بدون برنامه‌ریزی و جهت‌گیری راهبردی در خصوص پیاده‌سازی این نظام و دریافت گواهی‌نامه‌های مربوط تلاش می‌کنند.

نظام‌های نوین مدیریتی از جمله الگوی تعالی بنیاد اروپایی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزار کارآمدی است که می‌تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان نهادینه کند و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاوی را فراهم آورد [۲۳].

نگارنده در نوشتار حاضر در صدد پاسخ به این سؤال نیست که آیا استقرار این نظام‌های نوین مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی موجب بهبود عملکرد شده است یا خیر؟ بلکه تلاش در جهت بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت همواره امری پسندیده بوده و می‌تواند به عنوان رسالت اصلی تمامی

سازمان‌ها به منظور ارایه‌ی خدمات مناسب به شهروندان تلقی شود. نگارنده با حضور در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور مشاهده و احساس کرده است که حرکت بسیاری از این سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی تعالی و سرآمدی، یک حرکت مقطعی و صرفاً حضور در فرایند جایزه است و از بهبود مستمر و دائمی در فرایندها و ارایه‌ی خدمات و محصولات عزم جدی مشاهده نمی‌شود و بسیاری از این سازمان‌ها بدون توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان‌های خود و نیز نظام اداری ایران به سوی تعالی حرکت می‌کنند.

از این رو، نگارنده در نوشتار حاضر در صدد بوده است تا با یک نگاه انتقادی با هدف بهبود و ایجاد شناخت بیشتر نسبت به فلسفه‌ی کیفیت در سازمان‌های دولتی کشور، موضوع نظام‌های نوین مدیریتی و در رأس آن تعالی سازمانی را مورد مطالعه و مذاقه قرار دهد.

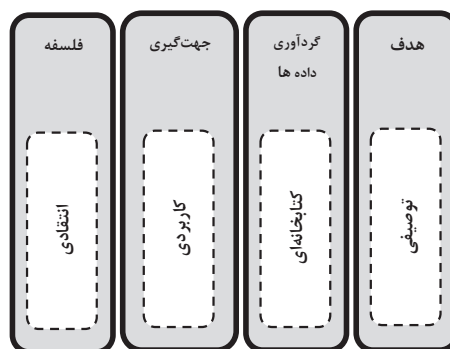
۲ روش‌شناسی

فلسفه‌ی مطالعه‌ی حاضر از نوع انتقادی [۱۴] است زیرا موضوع کیفیت و تعالی سازمانی که امروزه به عنوان یک چالش اصلی فراروی نظام اداری ایران قلمداد می‌شود به صورت عینی و مشخص وجود دارد و می‌توان ویژگی‌های آن را مورد شناسایی قرار داد و بر این مهم تأکید می‌شود که همواره سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور به جای بهبود عملکرد، صرفاً در صدد کسب گواهی‌نامه‌های مدیریتی هستند. بسیاری از صاحب‌منصبان اداری ادعا می‌کنند که در اتخاذ تصمیم‌ها و انجام اقدامات خود در قبال جامعه به موضوعاتی نظیر کیفیت محصولات و خدمات توجه می‌کنند. اما، در عمل شاهد کمترین رفتار از این نوع هستیم. در همین راستا، نگارنده در صدد بوده است تا موضوع کیفیت و تعالی سازمانی را در بخش دولتی با نگاهی انتقادی مورد واکاوی و تحلیل قرار دهد.

جهت‌گیری‌های یک پژوهش می‌تواند بنیادی، کاربردی، ارزشیابی و توسعه‌ای باشد. از آنجایی که مطالعه‌ی حاضر در صدد بررسی منتقدانه‌ی استقرار و جاری‌سازی نظام‌های نوین مدیریتی، به‌ویژه الگوی تعالی سازمانی است و یک پژوهش کاربردی است زیرا نگارنده در صدد پاسخ‌دادن به یک معضل و مشکل عملی در عرصه‌ی نظام اداری کشور است. در یک طبقه‌بندی، پژوهش‌ها را از حیث مکان انجام آن‌ها تقسیم‌بندی می‌کنند و در این تقسیم‌بندی پژوهش‌ها به

میدانی، کتابخانه‌ای و آزمایشگاهی تقسیم می‌شوند. مطالعه‌ی حاضر از حیث مکانی و همچنین شیوه‌ی گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های کتابخانه‌ای هستند و نگارنده در صدد بوده است با مطالعه‌ی متون مرتبط بتواند موضوع کیفیت و تعالی سازمانی را مورد مطالعه و واکاوی قرار دهد.

نیومن^۵ (۲۰۰۶) معتقد است، پژوهش‌های اجتماعی براساس هدفی که دارند، ممکن است در سه گروه جای گیرند: (۱) کشف یک موضوع جدید (پژوهش اکتشافی)؛ (۲) توصیف یک پدیده‌ی اجتماعی (پژوهش توصیفی)؛ (۳) تبیین چرایی وقوع آن (پژوهش تبیینی). بنابراین، هدف مطالعه‌ی حاضر توصیفی است زیرا در تحقیق توصیفی تصویر مشروحي از وضع موجود ارایه می‌شود. هدف مطالعه‌ی حاضر، توضیح و توضیح سیستماتیک موضوع تعالی سازمانی در نظام اداری ایران می‌باشد.



شکل ۱: روش‌شناسی مطالعه‌ی حاضر

۳ مرور ادبیات

بهره‌مندی از فنون مدیریتی نظیر مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های یکپارچه‌ی مدیریت، کارت امتیازی متوازن، نظام پیشنهادها، نظام آراستگی، مدیریت دانش و ... با رویکرد شهروندمداری و در راستای ارتقای شفافیت، پاسخ‌گویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارایه‌ی خدمات به مردم، فراهم‌آمدن امکانات نظارت و ارزیابی عملیات به‌منظور افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در نظام اداری اجتناب‌ناپذیر است [۱۸].

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است چرا اقدامات تغییر با تأکید بر نظام‌های نوین مدیریتی در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی با شکست مواجه می‌شوند؟ برخی از مطالعات نشان می‌دهد که حدود دوسوم از شرکت‌هایی که اصول مدیریت کیفیت جامع را به‌کار بسته‌اند به نتایج مورد

انتظارشان نرسیده‌اند [۲۱] و آن را کنار گذاشته‌اند و طرح‌های مهندسی‌مجدد نیز پیشرفت در خورتوجهی نداشته‌اند. جان کاتر به این نتیجه رسیده است که اکثر مدیران عالی در مراحل اولیه‌ی پروژه‌ی تحول باقی مانده‌اند و شمار اندکی از مدیران موفق بوده‌اند و شمار اندکی نیز کاملاً شکست خورده‌اند.

اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها در دستیابی به تغییرات اساسی پایدار موفقیتی نداشته‌اند و نمی‌توان برای پیشرفت مدارس، نهادهای بهداشتی، سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نسخه‌ای واحد پیچید. نکته‌ی اصلی این است که مشکلات نمی‌توانند با توصیه‌های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل شوند. مشکل اصلی شیوه‌ی تفکر ماست. اگر شیوه‌ی تفکر تغییر نکند، تمام راه‌حل‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند [۲۱].

سؤال دیگری که مطرح می‌شود این است که مشکلات اصلی مدیریت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظام‌های نوین مدیریتی در بخش دولتی چیست؟ در پاسخ باید اذعان داشت که سازمان‌های دولتی ممکن است به دنبال ایجاد پارادوکس به‌عنوان یک هدف باشند. به‌عنوان مثال، سازمان‌های دولتی می‌توانند نتایج متمایزی را زمانی که نسبت به آن بی‌اعتماد هستند یا سوءظن دارند، تخریب کنند و در آن اخلال ایجاد کنند. کارگزاران و مدیران دولتی ممکن است عملکرد ضعیف خود را با ارایه یا عدم تغییر شاخص‌های عملکرد مخفی نگه دارند. کارگزاران می‌توانند به‌آسانی به جنبه‌های کمی عملکرد تأکید کنند و بخش‌هایی را از اجرای خط‌مشی که سنجش آنها مشکل است، نادیده بگیرند. در بخش دولتی، پارادوکس عملکرد ممکن است به‌دلایل زیر رخ دهد:

- تفاوت بین اهداف سیاست‌گذاران و مجریان؛
- عدم ورشکستگی سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی؛ زیرا این سازمان‌ها و شرکت‌ها از طریق بودجه‌ی دولتی مورد حمایت قرار می‌گیرند [۴۴].

همواره مشاهده می‌شود که بخش خصوصی در مقایسه با بخش دولتی از لحاظ استقرار نظام‌های نوین مدیریتی از بهره‌وری بیشتری برخوردار است. حال این سؤال مطرح می‌شود که دلیل اصلی این تفاوت در بخش دولتی و خصوصی چیست؟ در پاسخ باید گفت که «عامل سیاست» مشکل دیگری جهت بهبود و سنجش بهره‌وری در بخش دولتی است. به‌عبارت‌دیگر، تفاوت بهره‌وری در بخش دولتی با بخش خصوصی در «عامل

سیاست» است. در بخش دولتی عامل سیاست بیشتر دخالت دارد و از این رو باید این عامل در بخش دولتی مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرد. برخی از صاحب‌نظران هشدار می‌دهند که بخش عمده‌ای از مدیریت دولتی تحت‌تأثیر تئوری‌های مبتنی بر بخش خصوصی هستند. هرچند وجود چنین دانشی در بخش دولتی لازم است. اما، چنانچه باعث نادیده‌گرفتن ارزش‌ها و روندهای سیاسی شود، کافی نخواهد بود [۳۶].

با توجه به توضیحات فوق، می‌توان اذعان داشت که بسیاری از فنون و ابزارهای نوین مدیریتی به‌کار گرفته‌شده در شرکت‌های دولتی برگرفته از بخش خصوصی است و مدیران عالی شرکت‌ها و همچنین نمایندگان مدیریت در سیستم‌های یکپارچه‌ی مدیریت و تعالی سازمان همواره باید به این تفاوت بارز بین بخش‌های دولتی و خصوصی دقت کنند و جهت استقرار نظام‌های نوین مدیریتی در بخش دولتی با عجله و شتابزدگی عمل نکنند و جهت به‌کارگیری فنون و ابزارهای نوین مدیریتی با هدف بهبود عملکرد و ایجاد تغییر سعی در درک صحیح و عالمانه‌ی ماهیت بخش دولتی داشته باشند زیرا ممکن است با دخالت شدید عامل سیاست در بخش دولتی، هرگونه اقدامی جهت استقرار نظام‌های نوین مدیریتی با صرف هزینه‌های بسیار زیاد با شکست مواجه شوند که طبیعتاً این امر موجب دل‌زدگی و سرخوردگی کارکنان خواهد شد.

بنابراین، توصیه می‌شود جهت استقرار و به‌کارگیری ابزارها و فنون نوین مدیریتی؛ فرهنگ سازمانی و جنبه‌های بارز بومی شرکت‌ها موردتوجه جدی قرار گیرد، همان‌طور که در بخش‌نامه‌ی صادرشده از سوی دولت (۱۳۸۰) بر استقرار نظام بومی مدیریت کیفیت در دستگاه‌های اجرایی تأکید فراوان شده است.

سازمان‌هایی که در جست‌وجوی تعالی هستند، در طی سال‌های متممادی از الگوها، مفاهیم، الگوها و چشم‌اندازهای مختلف با توجه به جنبه‌های کیفی الگوهای تعالی بهره‌مند شده‌اند [۴۳].

ازجمله مفاهیم جدید مدیریتی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل‌توجهی پیدا کرده است، سازمان‌دهی مدل‌های تعالی کسب‌و کار است که براساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف موردارزیابی و مقایسه قرار گرفته‌اند و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقا را در آن‌ها تقویت می‌کند. مدل تعالی بنیاد اروپایی، یک

چارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مداوم می‌شود. این مدل یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است. استقرار الگوی مدیریت کیفیت جامع و در کنار آن الگوی تعالی بنیاد اروپایی در یک سازمان می‌تواند ظرفیت استفاده از اطلاعات سازمانی را تقویت کند. بنابراین، جهت نیل به تعالی باید در وهله‌ی اول مدیران مطمئن شوند که فلسفه‌ی مدیریت کیفیت جامع در سازمان استقرار یافته و از سوی کارکنان موردپذیرش قرار گرفته است. زیرا، در یک چنین فضایی می‌توان نسبت به استقرار کارآمد و اثربخش نظام‌های نوین مدیریتی امیدوار شد [۳۹].

بررسی تعالی براساس الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم الگوی مدیریتی‌شان را با الگوی معرفی‌شده محک می‌زنند و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را برای رسیدن به برتری در کسب‌وکار اجرا می‌کنند [۲۸].

الگوی تعالی EFQM یک الگوی غیرتجویزی است که از نه معیار تشکیل شده است. الگوی تعالی که در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ایجاد شد دارای نه عنصر با عنوان پنج معیار توانمندساز (رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، محصول و خدمات) و چهار معیار نتیجه (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) طبقه‌بندی شده‌اند.

معیارها و زیرمعیارهای الگوی EFQM به شرح زیر هستند:

- رهبری: سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند درحالی‌که به‌عنوان الگوی بارز ارزش‌ها و اخلاقیات سازمان عمل کرده و همواره اعتمادسازی می‌کنند. آن‌ها منعطف هستند و به‌منظور حصول اطمینان از موفقیت پایدار سازمان را قادر می‌سازند تا پیش‌بینی‌های لازم و واکنش مناسب و بهنگامی را به‌عمل آورند.

- خط‌مشی و راهبرد: سازمان‌های متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک راهبرد متمرکز بر منافع ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا در می‌آورند.

- کارکنان: سازمان‌های متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند، و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که از طریق آن دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی دربردارنده‌ی منافع طرفین میسر باشد.

آن‌ها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه‌داده و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند.

• **شراکت‌ها و منابع:** سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند تا از راهبرد، سیاست‌ها و عملیات اثربخش فرایندها پشتیبانی شود.

• **فرایندها:** چگونگی مدیریت و توسعه‌ی سازمان را در طراحی فعالیت‌ها و فرایندها به منظور اطمینان مشتریان و ذی‌نفعان آن‌ها دربرمی‌گیرد.

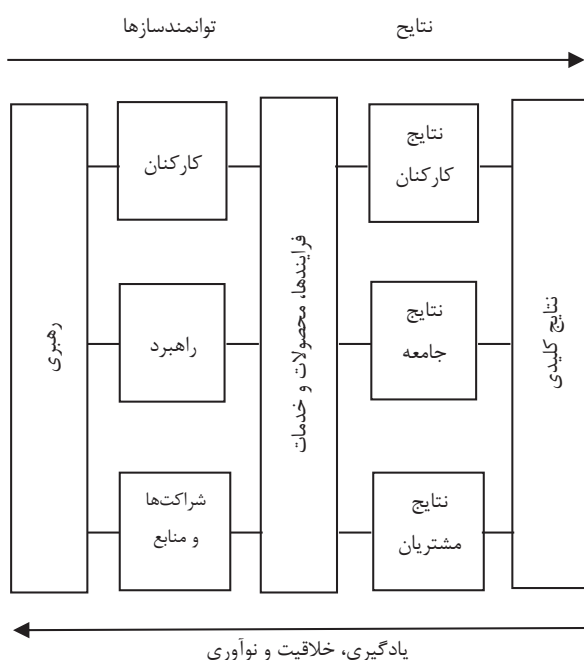
• **نتایج مشتری:** بدین‌معناست که سازمان‌ها در ارتباط با مشتریان خارجی خود چه چیزهایی به‌دست می‌آورند.

• **نتایج کارکنان:** مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و

دستاوردهای مرتبط را به‌منظور تعیین جاری‌سازی موفق راهبردی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه داده و در مورد آن‌ها توافق می‌کنند.

• **نتایج جامعه:** سازمان‌های متعالی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مرتبط بیرونی، مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مربوط را به‌منظور تعیین میزان موفقیت در جاری‌سازی راهبردهای مرتبط با جامعه، محیط‌زیست و سیاست‌های پشتیبان ایجاد کرده و بر سر آن‌ها توافق می‌کنند.

• **نتایج کلیدی عملکرد:** سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر نتایج برجسته‌ی مرتبط با اجزای اصلی خط‌مشی و راهبردی را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.



شکل ۲: الگوی تعالی سازمانی [۳۵]

کشور قبل از استقرار الگوی EFQM، سطح بلوغ سازمانی خود را مورد شناسایی، سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند؟ در ادامه برخی از انتقادهای فراروی استقرار بهینه‌ی الگوی EFQM در سازمان‌های دولتی ایران به‌شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد. طبیعتاً آشنایی با این انتقادات می‌تواند گامی اساسی در جهت شناخت بهتر الگوی EFQM و بسترسازی مناسب جهت استقرار صحیح این الگو در سازمان‌های دولتی ایران قلمداد شود.

با توجه به توضیحات مطرح‌شده می‌توان ادعان داشت که الگوی تعالی سازمانی به‌عنوان یک چارچوب جهت بهبود عملکرد، می‌تواند نقش بارزی در راستای ارایه‌ی کالا و خدمات باکیفیت به جامعه و شهروندان ایفا کند و امروزه شاهد آن هستیم جهت بهبود عملکرد خدمات و محصولات خود از الگوی EFQM استقبال کنند. اما، سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا سازمان‌های دولتی کشور قبل از پیاده‌سازی الگوی EFQM امکان استقرار آن را موردبررسی قرار می‌دهند؟ آیا موانع فراروی استقرار الگوی EFQM مورد شناسایی قرار می‌گیرد؟ به‌عبارت‌دیگر، آیا سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی

۱-۳ عدم توجه به فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌ی تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند [۳]. بسیاری از فنون و ابزارهای نوین مدیریتی به‌کار گرفته شده در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی ایران نظیر الگوی EFQM وارداتی از غرب هستند و مدیران تعالی و واحد سیستم‌ها و روش‌ها در این سازمان‌ها، بدون توجه به عامل فرهنگ سازمانی و تناسب معیارها و زیرمعیارهای الگوی EFQM با ارزش‌های حاکم، نسبت به استقرار و جاری‌سازی این الگو اهتمام می‌ورزند. لکن توجه به ارزش‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی کشور واقعیتی است که از نگاه مدیران ارشد و مدیران تعالی سازمانی در جهت نهادینه کردن الگوی تعالی سازمانی پنهان مانده است.

دیویس (۱۹۸۶) معتقد است، سازمان‌های اثربخش دارای فرهنگ‌های قوی به همراه مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک هستند. با توجه به این تعریف باید اذعان داشت که جهت استقرار بهینه الگوی EFQM در سازمان‌های دولتی کشور با هدف نیل به اثربخشی بیشتر، باید توجه و اهتمام به ارزش‌های کیفیت و تعالی به‌عنوان یک ارزش مشترک بین کارکنان و بین مدیران و کارکنان در آید.

بنابراین، با توجه به اهمیت فرهنگ و فرهنگ سازمانی و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمان در موفقیت سازمان‌ها و غفلت بسیاری از مدیران کشورمان از این امر مهم در به‌کارگیری و استقرار الگوی EFQM، تحقیق و اشاعه‌ی موضوع فرهنگ سازمانی و شناخت سازمان‌های دولتی از وضع موجود فرهنگ سازمانی خود و از طرفی تلاش جهت انطباق بیشتر الگوی EFQM با ارزش‌های سازمان‌های دولتی براساس نوع مأموریتی که در جامعه دنبال می‌کنند، گامی اساسی جهت نهادینه کردن الگوی تعالی سازمانی قلمداد می‌شود.

همچنین، سازمان‌ها باید از متناسب بودن الگوی EFQM با سطح درک و تگرش کارکنان از الگو اطمینان حاصل کنند و آن را به‌طور منظم مورد ارزیابی قرار دهند، زیرا الگوی EFQM ابزاری ایستا و مکانیکی نیست و بستگی به درک و مهارت افراد، براساس الگوی تعالی و تمایل سازمان به آزمون روش جدید دارد.

۲-۳ عدم توجه به فلسفه‌ی مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع، سیستمی اثربخش برای ادغام همکاری گروه‌های مختلف در یک سازمان، نگهداری و بهبود کیفیت توسط گروه‌های گوناگون سازمان برای ارتقای تولید و خدمات به اقتصادی‌ترین سطح برای جلب رضایت کامل خریدار است [۳۱]. مدیریت کیفیت جامع ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی است که شامل قاعده و معیار، ارزش و اعتقاد سیستم‌ها درباره‌ی چگونگی عملکرد سازمان است. مدیریت کیفیت جامع ایجاد تغییر در سیستم سیاسی سازمان بوده که شامل فرایندهای تصمیم‌گیری و پایه و اساس قدرت است [۳۲]. مدیریت کیفیت جامع بی‌گمان یک مسکن و یک درمان زودگذر نیست و اجرای کامل آن نیاز به زمان دارد و از این رو نتیجه‌ی آن نمی‌تواند به‌سرعت محسوس شود. باید برای دستیابی به حاصل کار صبر و حوصله کرد، به‌ویژه آنکه تغییر فرهنگ سازمانی و جایگزینی فرهنگ جدید کار آسان و راحتی نیست و نیاز به زمان دارد [۱۱]. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی با ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی تفاوت‌های عمده‌ای دارد [۱۷]. در بخش خصوصی ابعاد کیفیت شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به‌موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، شکل ظاهری، شهرت، ایمنی و تأثیر اجتماعی است که در ارتباط با آرایه‌ی یک محصول مورد ارزیابی مشتری قرار می‌گیرد. اما باید توجه داشت که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی بسیار فراتر از طرز نگرشی است که مشتری نسبت به یک کالا یا یک شیء دارد [۶]. به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع بخش خصوصی نمی‌تواند در بخش دولتی کارساز باشد و قبل از آنکه کمک‌کننده باشد، آسیب‌رساننده خواهد بود. مدیریت کیفیت جامع بخش خصوصی با تأکید بر درون‌دادها و یکسانی برون‌دادها و ضرورت هم‌شکلی فرهنگی، به جنبه‌هایی توجه می‌کند که در بخش دولتی امکان چنین جهت‌گیری‌هایی موجود نیست. الگوی مدیریت کیفیت جامع بخش دولتی باید با معیارهای دیگری که مصلحت عامه شاخص اصلی آن است به سنجش کیفیت خدمات بپردازد و انتظارات عامه‌ی مردم را ملاک اصلی ارزیابی‌های نظام دولتی قرار دهد [۸]. در خصوص فلسفه‌ی مدیریت کیفیت جامع همواره شک و تردید در بین صاحب‌نظران و متخصصان مبنی بر این که دولت را به‌عنوان خدمت‌رسان در نظر بگیرند، وجود دارد. تفاوت بنیادین بین

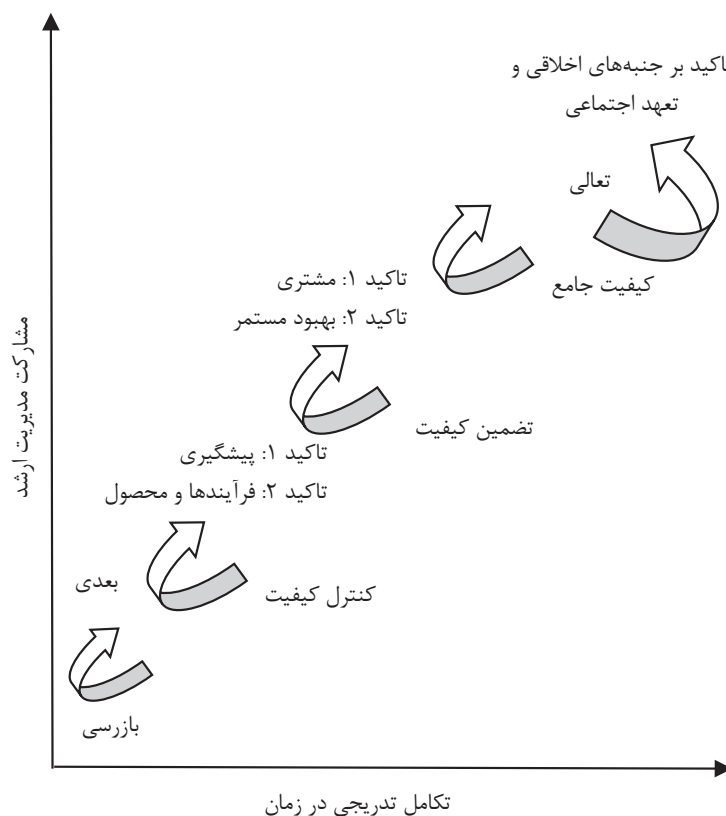
کارآفرینی در مقابل پاسخ‌گویی دموکراتیک، و آرایه‌ی خدمات به مشتریان در مقابل آرایه‌ی خدمت به عموم مردم به‌عنوان ناسازگاری اساسی وجود دارد [۳۰]. پذیرش فلسفه‌ی مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی و خدماتی همواره با مشکلاتی به‌شرح زیر مواجه است:

- افزایش انتظارات عمومی؛
- متعادل کردن تقاضاهای متضاد؛
- متعادل کردن انتظارات مشتری؛
- متعادل کردن متقاضی و خدمت [۳۹].

الگوهای متکی بر جوایز کیفیت با تعریف TQM تناسب دارند و اجزای اصلی آن را مدنظر قرار می‌دهند [۴۶]. در همین راستا، پژوهش شمس و بولوسار (۱۳۸۹) بیانگر آن است که در سازمان‌های ایرانی باید ساختار درونی الگوی EFQM نمایانگر ابعاد اجتماعی و فنی TQM، روابط بین آن‌ها و تأثیر آن‌ها بر روی نتایج باشد و اعتباریابی تجربی مدل تحقیق برای یک نمونه از شرکت‌های ایرانی نشان می‌دهد که: (۱)

توانمندسازهای EFQM دارای ابعاد اجتماعی و فنی TQM هستند، (۲) این ابعاد با یکدیگر ارتباط دارند و این شواهدی بر وجود رویکرد کلی در امر TQM است.

در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی ملاحظه می‌شود که این سازمان‌ها جهت استقرار و جاری‌سازی الگوی EFQM معمولاً بر روی بررسی ساختار درونی این الگو متمرکز می‌شوند و صرفاً روابط درونی ابعاد و معیارهای الگوی EFQM را مورد توجه قرار می‌دهند؛ حال آنکه از وضعیت مفاهیم TQM در سازمان خود تصویر جامعی در اختیار ندارند. طبق شکل (۳) ملاحظه می‌شود که فلسفه‌ی TQM اساس و مبانی الگوی EFQM است و از این رو شایسته به نظر می‌رسد سازمان‌های ایرانی قبل از حرکت به سوی تعالی و سرآمدی، ابتدا فلسفه‌ی TQM را مورد مذاقه قرار دهند، زیرا فلسفه‌ی TQM اساس و مبانی الگوهای تعالی هستند و سازمان‌های ایرانی همواره باید این مهم را مدنظر خود قرار دهند.



شکل ۳: سیر تکامل تعالی سازمانی [۳۶]

۳-۳ عدم تعیین اوزان معیارهای الگوی تعالی سازمانی متناسب با نوع مأموریت سازمان‌ها

اسکیلدن و همکاران [۴۱] در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که وزن معیارهای الگوی EFQM از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند و آنچه در عمل در شرکت‌ها اتفاق می‌افتد با مدل مطابقت نداشته و از ثبات لازم برخوردار نیستند و وزن آن‌ها در طول سال‌ها تغییر می‌کند.

آنچه در کشور ما اتفاق می‌افتد توجه به این مهم است که تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی با ماهیت مختلف آموزشی، خدماتی، تولیدی و صنعتی جهت شرکت در فرایند جایزه با اوزان یکسان در ابعاد توانمندساز و نتایج مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بنابراین، با توجه به نوع مأموریت سازمان‌ها و شرکت‌ها، باید اوزان معیارهای الگوی تعالی سازمانی تعیین و اولویت‌بندی شوند. به‌عنوان مثال، برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها ماهیت انحصاری داشته و برخی دیگر از شرکت‌ها ماهیت رقابتی دارند؛ پس شایسته به نظر می‌رسد که سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در فرایند جایزه شرکت می‌کنند با تعیین اوزان متناسب با نوع مأموریت آن سازمان و شرکت‌ها، ارزیابی‌های سالانه انجام پذیرد. از این رو، به سازمان‌های متولی این امر همچون سازمان ملی بهره‌وری و سازمان مدیریت صنعتی توصیه می‌شود جهت حضور سازمان‌ها و شرکت‌ها در فرایند جایزه، نسبت به تعیین سیاست‌گذاری‌های لازم به‌منظور تعیین اوزان معیارهای الگوی تعالی سازمانی هر یک از سازمان‌ها با توجه به نوع مأموریت و خدمات و محصولات و محصولات که به جامعه ارائه می‌کنند، اهتمام ورزند. طبیعتاً این امر به سازمان‌ها و شرکت‌ها کمک می‌کند تا صرفاً جهت دریافت گواهی‌نامه در فرایند جایزه شرکت نکرده و نسبت به نهادینه کردن فرهنگ تعالی تلاش جدی‌تر را از خود نشان دهند.

در پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) معیارهای الگوی EFQM در سازمان‌های پژوهشی نظامی کشور متناسب با نوع مأموریت این سازمان‌ها، بومی‌سازی شده است و نتایج پژوهش بیانگر آن است که معیارهای رهبری و مدیریت بالاترین امتیاز و مدیریت منابع و شراکت‌ها پایین‌ترین امتیاز در بعد توانمندساز را به خود اختصاص داده است و در بعد نتایج نیز معیار ارزش‌افزایی برای کاربران بالاترین امتیاز و ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان پایین‌ترین امتیاز را کسب کرده‌اند [۲۰].

میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به دنبال طراحی

الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران بوده‌اند که در همین راستا با توجه به اسناد بالادستی نظام اداری ایران در طراحی الگو، وزن هر یک از معیارهای الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران تعیین شد [۲۶].

۳-۴ ماهیت وارداتی بودن الگوی EFQM

در ایران، اهمیت توجه به مقوله‌ی بهره‌وری، به دلایل مختلفی از جمله حاکم‌نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع شده و علی‌رغم برخی اقدامات انجام‌شده مانند تأسیس سازمان ملی بهره‌وری و برخی الزامات در برنامه‌ی سوم و چهارم توسعه در خصوص ارتقای بهره‌وری، هنوز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله‌ی زیادی باقی مانده است و باید قدم‌های اساسی و مؤثری در این زمینه برداشته شود.

مؤسساتی در ایران نظیر مؤسسه‌ی مطالعات بهره‌وری منابع انسانی و سازمان مدیریت صنعتی، نسبت به انتخاب و مدل‌سازی الگویی چون EFQM برای سازمان‌های ایرانی اقدام کرده و جایزه‌ای هم تحت عنوان جایزه‌ی ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی [۳۴] در قالب عملیاتی کردن این مدل به‌صورت سالانه به سازمان‌هایی که توانسته‌اند این مدل را به‌نحو بهتری اعمال کنند، اعطا می‌کند.

از این واقعیت نمی‌توان به‌سادگی گذشت که بهره‌وری نه به عنوان یک فرهنگ، که به‌عنوان یک ابزار در جامعه‌ی ما شناخته شده است. از سوی دیگر، آنچه باعث آن شده است که بهره‌وری نتواند حتی نقش ابزاری خود را هم به‌نحو احسن ایفا کند، محدود شدن آن به‌عنوان یک ابزار اختصاصی برای یک بخش از جامعه است که همان صنعت و تا حدودی مدیریت است. علت هم آن است که چون الگوی EFQM از خارج وارد شده است، تنها مورداستفاده همان بخش‌های واردکننده قرار گرفته و به دیگر بخش‌های جامعه تسری نیافته است. بنابراین، در جوامع بشری موضوعاتی چون اندیشه و تفکرات زمانی رشد و توسعه و تکامل می‌یابند که خواستگاه درونی داشته و یا در صورت وارداتی بودن، نوعی همزادی و شباهتی مناسب با جامعه، هدف و فرهنگ آن داشته باشند و همچنین نیاز به آن موضوع به‌عنوان یک واقعیت در جامعه مقصد نهادینه شده باشد [۲۵].

نظام اداری ایران مانند بسیاری از کشورهای

در حال توسعه با مشکلاتی روبرو است که از آن جمله می‌توان به «تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت» اشاره کرد. الگوی اولیه سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه، تقلیدی از کشورهای پیشرفته صنعتی است، این کشورها دارای ساختاری اصیل برای سازمان‌ها و مدیریت جامع نیستند. تناسب‌نداشتن نظام اداری وارداتی با شرایط فرهنگی ویژه کشورهای در حال توسعه، سبب شده است نه تنها نظام اداری این کشورها پاسخگوی نیازهای بومی و بنیادی آنها نباشد، بلکه با دشواری‌ها و نارسایی‌های بسیار نیز روبه‌رو شود [۴].

۳-۵ عدم توجه به نگرش سیستمی در سازمان‌های دولتی ایران

نگرش سیستمی، مردم، سازمان‌ها، فرایندها و تعاملات و محیط خارجی مربوط را در تحلیل و دست‌ورالعمل‌های تغییر، مدنظر قرار خواهد داد. در نگرش سیستمی، سیستم باید به‌طور فعال در مأموریت اجزای خود و نیز کل سیستم تجدیدنظر کرده و از هر کنش درونی و یا بیرونی، به‌عنوان بازخوردی برای ترمیم واکنش و مأموریت نظام اداری استفاده کند.

الگوی EFQM از نگرش سیستمی برخوردار است و در این الگو بر تعامل سازمان با محیط بیرونی و ذی‌نفعان برون‌سازمانی (مشتریان و جامعه) نیز تأکید شده است. همچنین، در وجه توانمندسازی الگوی EFQM ملاحظه می‌شود که تغییر در یک بعد موجب تغییر در ابعاد دیگر می‌شود و بین تمامی عناصر توانمندسازی رابطه‌ای متقابل وجود دارد. دیجکسترا (۱۹۹۷) معتقد است عامل نهفته‌ی مشتری‌کی وجود دارد که باعث ایجاد رابطه بین معیارهای توانمندسازی می‌شود [۲۲].

پژوهش کلفیسو و همکاران [۳۶] بیانگر آن است که مفاهیم مدیریت ذی‌نفعان به‌عنوان مفاهیم اصلی سیستم‌های مدیریت کیفیت قلمداد می‌گردد و بیان داشته‌اند که تعالی باید بر اولویت مشتریان و ذی‌نفعان متمرکز باشد و مفاهیمی مانند حقوق انسانی، توسعه‌ی جهانی و حفظ محیط می‌تواند در راستای همین انتظارات ذی‌نفعان در نظر گرفته شود.

سازمان‌های متعالی از ویژگی‌های سیستمی به‌شرح زیر برخوردارند:

- فرایندها و مصرف منابع خویش را در راستای تحقق

- نیازمندی‌های ذی‌نفعان خویش هدایت و تلاش می‌کند با به‌دست‌آوردن خروجی‌های مثبت ناشی از عملکردهای خویش، رضایت‌مندی آن‌ها را تا حد ممکن احراز کند؛
- توجه خود را به تمامی ابعاد معطوف می‌دارد؛
- با برآورده‌سازی مستمر خواست‌های مشتری، او را شادکام و در نتیجه وفادار می‌سازد؛
- خود را با ابزارهای نوین مجهز و برای مشتری خود ارزش افزوده ایجاد می‌کند [۲۳].

استقرار کارآمد سیستم‌های ارزیابی عملکرد، به‌عنوان یک ابزار اصلی برای تبدیل ساختار دیوان‌سالاری سازمان به سازمان‌های مؤثر مدنظر قرار گرفته است به‌طوری‌که این سیستم‌ها و دیگر فنون مدیریتی به‌عنوان یک راه‌حل برای رفع مسائل سازمان و بهبودبخشیدن محصولات و خدمات به مشتریان و یا کاربران مطرح هستند [۲۹].

حال سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که آیا استقرار الگوی EFQM در سازمان‌های دولتی ایران موجب رضایت‌مندی و یا افزایش رضایت‌مندی ذی‌نفعان برون‌سازمانی از جمله مشتریان و یا ارباب‌رجوعان شده است؟ واقعیت این است که نظام اداری ایران و در رأس آن سازمان‌های دولتی کشور با چالش‌های جدی فراروی مشتری‌مداری روبرو هستند. برخی از این چالش‌ها عبارت‌اند از:

- مشکلات در ساختار سازمانی (فقدان محرک‌های مشتری‌مداری، فقدان آموزش کافی، ضعیف بودن مکانیسم‌های هماهنگی داخلی)؛

- مشکلات در فرهنگ سازمانی (جهت‌گیری قانونی، توجه ناکافی به نگرش نتیجه‌گرا)؛

- مشکلات در تعریف محصولات عمومی (خدمات غیرفیزیکی و نامتجانس، فضای نامناسب برای اندازه‌گیری عملکرد)؛

- مشکلات در ارتباط با مشتریان (انحصار خدمات، وجود گروه‌های مختلف مشتریان، عدم امکان انتخاب گروه‌های هدف) [۱۳].

در پژوهش سهرابی و همکاران [۱۹] ادعا شده است که بنابر اظهار نظر مسئولان و بازرسان طرح تکریم، سازمان‌های دولتی ایران در اجرا و رسیدن به اهداف طرح مذکور، به دو دسته سازمان‌های موفق و ناموفق تقسیم می‌شوند. با بررسی و مطالعه اسناد، مدارک و مستندات طرح تکریم و مصاحبه با مدیران و همچنین حضور در برخی از سازمان‌های موفق و

ناموفق توسط محققان، استنباط شد که سازمان‌های موفق در اجرای طرح تکریم با موانع و مشکلاتی روبرو هستند که اجرای طرح تکریم را کند و یا متوقف کرده است.

به عنوان مثال، از زمان اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها (۱۳۸۶) بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی ایران در ارائه خدمات و محصولات با کیفیت دچار مشکلات عدیده‌ای شده‌اند و در همین راستا برخی از شرکت‌های دولتی، حامل‌های انرژی را با قیمتی جهشی به مردم عرضه داشته و می‌دارند. خاطر نشان می‌شود که یکی از اصول بنیادین در الگوی EFQM مشتری‌مداری است که در ابعاد توانمندساز و نتایج الگوی EFQM این معیار مورد توجه قرار گرفته است. نکته‌ی قابل تأمل این است که بسیاری از شرکت‌های دولتی که الگوی EFQM را استقرار داده‌اند، بدون توجه به اصل مشتری‌مداری و رضایت مشتری نسبت به افزایش قیمت محصولات و خدمات اقدام کرده و می‌کنند. البته با توجه به ماهیت تمرکزگرایی در نظام اداری ایران، هریک از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در تعیین قیمت محصولات و خدمات نقش مستقیم نداشته و سیاست‌گذاری از سوی دولت اعمال می‌شود.

بنابراین، نکته‌ی قابل تأمل دیگر آن است که هریک از سازمان و شرکت‌های دولتی به‌طور متمرکز از سوی وزارتخانه‌ها هدایت و کنترل می‌شوند، و به‌عبارتی دیگر با توجه به ماهیت نظام اداری ایران، هریک از سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه دارای ماهیت اجرایی هستند نه سیاست‌گذاری و در همین راستا، سیاست‌گذاری به‌طور مستقیم از سوی وزارتخانه‌ها اعمال می‌شود. سؤال دیگری که به ذهن متبادر می‌شود این است که چگونه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در هریک از استان‌های کشور که در امر سیاست‌گذاری نقشی ندارند، به سوی تعالی حرکت کرده و انواع گواهی‌نامه‌ها را احراز کرده‌اند. به‌نظر می‌رسد در چنین شرایطی الگوی EFQM به‌جای هدف، به عنوان ابزار تلقی خواهد شد.

۳-۶ عدم توجه به نهادینه‌شدن و پویایی محرک‌های الگوی EFQM

منظور از محرک‌های الگوی EFQM در این نوشتار، ابزارهای نوین مدیریتی شامل نظام پیشنهادها، مدیریت دانش، سری استانداردهای ایزو و غیره است. این ابزارها به‌عنوان پیش‌نیاز و محرک‌های اصلی جهت استقرار و جاری‌سازی الگوی EFQM

در سازمان‌ها قلمداد می‌شود.

به‌منظور کیفی‌سازی خدمات و اصلاح مداوم فرایندهای انجام کار با هدف بهبود عملکرد و ارائه خدمات اثربخش به جامعه، نیاز به تسهیم و نشر دانش و تجربه و در همین راستا ارائه پیشنهادهای سازنده از سوی کارکنان و مدیران در شرکت هستند. در این خصوص استقرار مدیریت دانش و نظام پیشنهادها می‌تواند این مهم را عملی سازد.

پیش‌نیاز اصلی جهت استقرار اثربخش نظام پیشنهادها، مدیریت دانش است. زیرا تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه‌ی افراد در سازمان می‌تواند موجب بروز خلاقیت شده و افراد با درک و شناخت بیشتری در خصوص ارائه پیشنهادهای سازنده و در همین راستا شکل‌گیری بذر پیشنهاد برای حل مشکلات و مسائل فراروی شرکت اقدام کنند. مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد [۲۷]. در دسته‌بندی که از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است، دهه‌ی ۱۹۸۰ را دهه‌ی جنبش کیفیت (تأکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه‌ی کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه‌ی ۱۹۹۰ را دهه‌ی مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای سازمان و کاهش هزینه‌ها) و دهه‌ی ۲۰۰۰ را دهه‌ی مدیریت دانش لقب داده‌اند [۱۲]. تام استوارت در سال ۱۹۹۴ طی مقاله‌ای در مجله فورچون، این مسئله را به شرکت‌ها یادآوری کرد که به آنچه می‌دانند (سرمایه‌ی فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه‌ی مادی) اهمیت دهند [۴۲]. بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش، موضوعی است که در بخش خصوصی متولد و رشد یافته و در مورد پیشینه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کمتر صحبت شده است. کانگ و پاندیا^۷ با مرور پیشینه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، اظهار داشته‌اند که این موضوع در مورد سازمان‌های دولتی، نوپا بوده و در مراحل ابتدایی ماست و باید توجه ویژه‌ای به آن بشود [۱]. پژوهش فقیهی و همکاران [۲۴] بیانگر آن است که مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، به یک مدگرایی تبدیل شده است.

یکی از اصول مهم TQM، مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود کیفیت است. از دیدگاه TQM بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می‌کنند، کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می‌دهند. بنابراین، مهم‌ترین راه‌حل را همان

افراد می‌توانند ارایه دهند. مدیریت باید زمینه‌ی نظرخواهی از آنان را فراهم کند و از راه‌های مناسب به جمع‌آوری و جمع‌بندی نظرات بپردازد. از طرف دیگر، باید به کارکنان اجازه داده شود که درباره‌ی اموری که انجام می‌دهند، اظهارنظر کنند. این اظهارنظرها نه تنها ممکن است به بهبود کیفیت منجر شود بلکه باعث می‌شود کارکنان احساس کنند نظرات آنان مورد احترام و توجه است [۱۵]. نظام پیشنهادها یکی از اجزای اصلی بهبود مداوم (کایزن) است. به این منظور مدیران ارشد باید به منظور حصول اطمینان از پویایی این نظام آن را به‌طور مناسبی طراحی و اجرا کنند. ماساکی ایمائی (۱۹۸۶) نظام پیشنهادها را یکی از روش‌هایی معرفی می‌کند که می‌توان با اجرای آن بهبود مداوم در سازمان به‌وجود آورد. بنابراین، نظام پیشنهادها به‌عنوان ابزار اصلی مدیریت مشارکتی هنگامی از رسایی و اثربخشی لازم برخوردار است که دانش (اطلاعات و تجربه) به‌صورت یکنواخت در سازمان پراکنده باشد و افراد بتوانند با میل و اراده و جهت نیل به تعالی، اطلاعات و تجربه‌های مفید خود را در اختیار افراد و سازمان قرار دهند و به اشتراک بگذارند و طبیعتاً این مهم می‌تواند در شکوفایی بذر پیشنهاد و ارایه‌ی پیشنهادهای مؤثر و کاربردی در سطح سازمان و به‌تبع آن در سطح جامعه، مثمرتر واقع شود. پذیرش یک سیستم مدیریت کیفیت باید به‌عنوان یک تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان در نظر گرفته شود. طراحی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت یک سازمان تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله نیازهای مختلف، اهداف مشخص، خدمات، فرایندهای به‌کار گرفته‌شده و اندازه و ساختار سازمان قرار می‌گیرد. استقرار سری‌های مختلف ISO بیانگر آن است که شرکت دارای یک سیستم کیفیت مستند است که به‌طور مؤثر آن را به‌کار می‌بندد و به‌طور پیوسته آن را دنبال می‌کند. آنچه باید مورد توجه جدی مدیران و نمایندگان کیفیت در شرکت‌ها قرار گیرد این مهم است که گواهی‌های ISO به معنی تأیید کیفیت محصول و یا خدمات شرکت نیست و داشتن گواهی یک سری خاص ISO موجب گذاردن مهر تأیید مؤسسه‌ی صدور گواهی بر روی خدمات نیست. به‌طور اعم گواهی ISO به مفهوم آن است که فرایند کیفیت باید دارای نظم و ترتیب باشد و اینکه مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت واقعاً به آن چه که می‌گویند در عمل پایبند باشند. برای تحقق سری‌های مختلف ISO در شرکت‌ها، تعهد تمام و کمال مدیریت ارشد لازم است. رابرت کین^۸ مدیر

انجمن کنترل کیفیت آمریکا^۹ می‌گوید: «برای اینکه ISO مؤثر واقع شود، باید ورای گزارش‌های یک مشاور کیفی یا متخصصان کنترل کیفیت درونی حرکت کرد. تمام کارکنان در سطوح مختلف سازمان باید از استانداردها آگاهی و شناخت مکفی داشته باشند. کارکنان باید با استانداردها کنار بیایند و استانداردها را متعلق به خود بدانند» [۹].

تحت پوشش قرارگرفتن ISO تقریباً بستگی به راهبردها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی شرکت دارد و مدیران قبل از اخذ گواهی‌نامه‌های ISO باید از استقرار فلسفه‌ی TQM، ارزیابی‌های عالمانه بر اساس تدوین راهبردهای مناسب، استقرار مدیریت دانش و نهادینه‌شدن فرهنگ مشارکت مطمئن باشند، در غیر این صورت نه تنها استقرار سری‌های ISO و اخذ گواهی‌نامه‌های مربوط مؤثر نخواهند بود بلکه کارکنان را نسبت به این نظام‌ها بیزار کرده و هرگونه حرکت مشارکت‌جویانه در خصوص نهادینه‌شدن کیفیت و بهبود مستمر در شرکت را ضایع می‌کند. در بررسی از ۱۷۰۰ شرکت در برخی از کشورهای توسعه‌یافته که گواهی ISO دریافت کرده‌اند، آمار و ارقام زیر مربوط به هزینه‌ها در مقابل منافع ISO در سیستم‌های کیفیت درج شده است:

- شرکت‌ها به‌طور متوسط ۲۴۵۰۰۰ دلار برای هزینه‌های مربوط به ثبت گواهی شامل هزینه‌های ممیزی و مخارج داخلی پرداخت کردند.

- شرکت‌ها سالیانه به‌طور میانگین ۱۷۹۰۰۰ دلار پس از اخذ گواهی صرفه‌جویی کردند.

- ۸۰ درصد شرکت‌های دارای گواهی ایزو ۹۰۰۱ می‌گویند که داشتن این گواهی فرایند انتخاب‌کردن پیمانکاران آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- تقریباً ۸۳ درصد شرکت‌ها دارای گواهی اظهار می‌دارند که آن‌ها برخی از پیمانکارانشان را تشویق می‌کنند تا به دنبال گرفتن گواهی باشند و ۳۴ درصد تمامی پیمانکاران را تشویق به اخذ گواهی می‌کنند [۹].

بنابراین، تمامی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران که موفق به اخذ گواهی‌نامه‌های ISO شده‌اند باید نسبت به آمار ارایه‌شده تأمل کنند و به این باور برسند که استقرار گواهی‌نامه‌های مربوط باید موجب افزایش کارآیی و اثربخشی در شرکت‌ها شود و مدیران هر ساله نسبت به ارایه‌ی گزارش‌های دقیق و مستند حاصل از صرفه‌جویی‌های به‌دست‌آمده‌ی ناشی از

8. Robert Caine

9. American Society of Quality Control (ASQC)

استقرار این گواهی‌نامه‌ها به هیئت مدیره و مجمع اقدام کنند.

۳-۷ تبیین راهبرد بدون توجه به ماهیت و محدودیت‌های بخش دولتی

حال که شرکت‌ها در راستای استقرار فلسفه‌ی TQM سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اقدامات و تلاش‌های لازم را به‌عمل آورده‌اند، نسبت به تدوین راهبرد همت گمارده می‌شود، زیرا اجرای موفق نظام‌های نوین مدیریتی در گرو وجود راهبردهای مدون در شرکت است. منطق کاربرد مدیریت راهبردی در بخش دولتی شفاف و روشن است. مدیران ارشد سازمان‌ها می‌خواهند به‌وسیله‌ی مدیریت راهبردی برای بهبود کارکرد سازمان و برای کسب موفقیت در آینده شرایطی به‌وجود آورند. اما مدیریت راهبردی برای مدیران ارشد یک فرایند چالش‌برانگیز است. داگلاس ایدیه^{۱۰} توصیه می‌کند که سازمان‌های دولتی باید در فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی مشارکت بیشتری داشته باشند. از جمله:

- برداشت درستی از خود (از لحاظ مالی، عملیاتی و منابع انسانی)؛

- بررسی محیطی جهت ارائه‌ی خدمات جدید یا رویکردهای جدید برای ارائه‌ی خدمات در حوزه‌های تعیین‌شده؛

- تدوین راهبردهایی جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده؛

- تخصیص منابع جهت پوشش هزینه‌های ضروری [۳۸].
ضرورت به‌کارگیری رویکرد مدیریت راهبردی در بخش دولتی عبارت‌اند از:

• مطرح‌شدن رویکرد راهبردی به مثابه راهی برای غلبه‌کردن بر مشکلات مدل سنتی اداره‌ی امور دولتی. مدل سنتی اداره‌ی امور دولتی به‌علت ویژگی‌های زیر مورد انتقاد قرار گرفته است:
- تمرکز بر عوامل درونی؛

- نبود چشم‌انداز بلندمدت به‌علت تمرکز بر فرایندهای درونی؛ امکان پیروی از دستورات بدون توجه به محیط خارج؛

- عدم‌نیاز به اندیشیدن و تفکر برای راهبرد؛
- تلقی‌کردن راهبرد به مثابه یک رفتار سیاسی.

• نبود امکان رهبری راهبردی بلندمدت توسط سیاست‌مداران.

• تغییر ایجادشده به‌وسیله‌ی مدیریت‌گرایی و درنتیجه برخورداری مدیران از میزان آزادی عمل بیشتر و انگیزه و تعهد سنگین‌تر در عمل.

• روبرویی با این نظریه که سازمان‌های دولتی فاقد جهت

هستند.

• توانایی در ایجاد چشم‌انداز، سازگاری و رسالت برای یک سازمان از طریق تهیه‌ی طرح‌ها، فنون، الگوها، مناصب سازمانی و چشم‌اندازهایی که اقدام راهبردی را هدایت می‌کند [۱۰].

با توجه به توضیحات فوق باید اذعان داشت که سازمان‌های دولتی ایران جهت تبیین راهبردها در بسیاری از موارد از ادبیات و اصول بخش خصوصی بهره می‌برند، حال آنکه بخش دولتی با توجه به ماهیت ویژه‌ی آن با محدودیت‌های قانونی و دخالت عامل سیاست مواجه هستند و شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی جهت تبیین راهبردها باید این محدودیت‌ها را مورد مذاقه قرار دهند. بدون توجه به محدودیت‌ها و ماهیت بخش دولتی، تبیین راهبرد در این بخش صرفاً بر روی کاغذ نوشته‌شده و هیچ‌گاه به‌عمل در نمی‌آید. بنابراین، به مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور توصیه می‌شود در تبیین راهبرد الزاماً بافت، ماهیت و محیط بخش دولتی را مورد مطالعه و تحلیل قرار دهند و سپس نسبت به تبیین راهبردها اهتمام ورزند.

۴ ارایه‌ی الگوی مفهومی

سازمان‌های دولتی به منظور آگاهی و شناخت از میزان موفقیت و افزایش رضایت شهروندان، نیاز به ارزیابی مداوم از عملکرد خود دارند و در این راستا مسئله‌ی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی موضوعی است که همواره محققان و مدیران را به چالش واداشته است. بیش از یک دهه است که الگوی تعالی سازمانی (EFQM) به‌عنوان معیاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران رواج یافته و بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور با هدف بهبود عملکرد از این الگو استقبال می‌کنند. اما، برخی از سؤالاتی که به ذهن متبادر می‌شود این است که الگوی تعالی سازمانی به چه میزان توانسته است نیازهای مدیریتی سازمان‌های دولتی ایران را برطرف کند؟ آیا مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور که از این الگو استقبال کرده‌اند و بهره می‌جویند، صرفاً به‌دنبال مدگرایی بوده و یا بهبود عملکرد را موردتوجه قرار می‌دهند؟ سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور که از این الگو بهره می‌جویند تا چه حد جواب‌گوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده‌کردن آن چه اندازه است؟.

هرچند که الگوی تعالی سازمانی (EFQM) یک الگوی



جهان‌شمول بوده و از جامعیت برخوردار است و می‌تواند فرصت‌هایی را جهت آسیب‌شناسی و بهبود بهره‌وری [۲۸] [۴۵] فراهم کند. اما، واقعیت این است که سازمان‌های دولتی همواره با محدودیت‌های قانونی مواجه هستند و این مهم همواره می‌تواند نقش بارز الگوی تعالی سازمانی در این سازمان‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد. البته این مسئله نباید موجب بروز این نگرش شود که سازمان‌های دولتی نباید به سوی کیفیت و بهبود عملکرد حرکت کنند، بلکه نگارنده در نوشتار حاضر در تلاش بوده است تا صرفاً با رویکرد انتقادی موضوع تعالی سازمانی را در سازمان‌های دولتی کشور مورد مذاقه قرار دهد. طبیعتاً سازمان‌های دولتی به‌عنوان ارکان اصلی نظام اداری، جهت افزایش رضایت شهروندان و بهبود مشروعیت در جامعه باید در صدد بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود باشند و در این راستا باید از یک الگوی جامع و بومی جهت ارزیابی و سنجش عملکرد خود بهره‌جویند.

با توجه به توضیحات ارائه‌شده، نگارنده در صدد است تا الگویی را با هدف ساماندهی و وحدت‌رویه در خصوص استقرار و به‌کارگیری ابزارهای نوین مدیریتی - از جمله الگوی تعالی سازمانی - در نظام اداری ایران ارائه کند. نگارنده در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور مشاهده کرده است که این شرکت‌ها جهت به‌کارگیری و استقرار نظام‌های نوین مدیریتی با هدف بهبود عملکرد، بسیار شتابزده عمل کرده و واحد سیستم‌ها و روش‌ها در این شرکت‌ها و سازمان‌ها بدون انجام تحلیل‌های کارشناسی و ایجاد فرهنگ مناسب در راستای کیفیت و مهم‌تر از همه تقلیدی عمل کردن از شرکت‌های دیگر نسبت به استقرار این نظام‌ها جهت‌گیری می‌کنند. نکته‌ی حائز اهمیت این است که برخی از این نظام‌ها - همچون سری‌های ISO - «فرایندگرا» هستند و تأکید و پافشاری شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور در این خصوص موجب خواهد شد تا از نتایج و پیامدها غافل شوند و همواره در فرایندهایی که موجب هیچ‌گونه خروجی اثربخشی به جامعه نخواهد شد، زندگی کنند. بنابراین، باید با تدوین شاخص‌هایی مناسب و بومی، عملکرد شرکت‌ها مورد پایش قرار گیرد که این مهم با توجه به دخالت عامل سیاست در این شرکت‌ها و از طرفی هدف‌گذاری‌های نادقیق در راستای برنامه‌های توسعه، مورد تأمل قرار می‌گیرد. از آنجا که جهت‌گیری شرکت‌ها به سوی کیفی‌سازی خدمات و اصلاح

مداوم فرایندها مورد اکرام و ستایش است و همواره به‌عنوان یک الزام مدیریتی در سازمان‌های متعالی به‌منظور حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب نگریسته می‌شود. اما، این حرکت نباید شتاب‌زده و تقلیدی باشد، بلکه باید ارزش‌ها و هنجارهای بخش دولتی مورد توجه جدی کارگزاران و مدیران دولتی قرار گیرد و استقرار و جاری‌سازی الگوی تعالی سازمانی در پرتو فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی کشور انجام پذیرد.

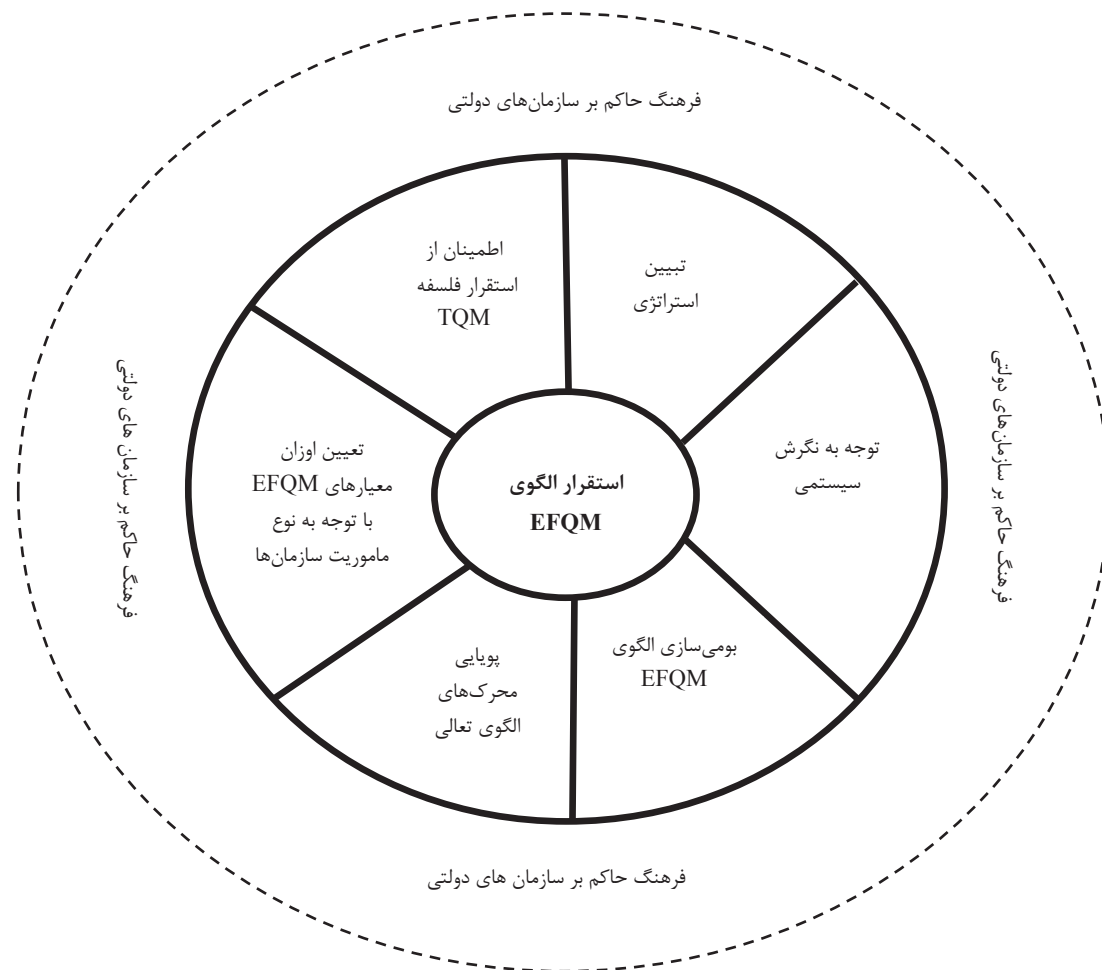
همان‌طور که در الگوی تبیین‌شده (شکل ۴) ملاحظه می‌شود جهت استقرار عالمانه‌ی الگوی تعالی سازمانی باید شش مؤلفه شامل: توجه به نگرش سیستمی، تبیین راهبرد، پویایی محرک‌های الگوی تعالی، تعیین اوزان معیارهای EFQM با توجه به نوع مأموریت سازمان‌ها، اطمینان از استقرار فلسفه‌ی TQM و بومی‌سازی الگوی EFQM در سازمان‌های دولتی کشور مورد توجه قرار گیرد و استقرار و پیاده‌سازی الگوی تعالی سازمانی که بتواند موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های دولتی کشور شود هنگامی میسر خواهد بود که تمامی مؤلفه‌های الگوی تبیین‌شده در پرتو فرهنگ غالب و حاکم بر سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرند. در این راستا، باید به این مهم توجه شود که هریک از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی دارای مأموریت ویژه‌ای در جامعه هستند و تمامی مؤلفه‌های الگوی تبیین‌شده باید با توجه به نوع ماهیت و فرهنگ سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرند. الگوی تبیین‌شده‌ی مدیران سازمان‌های دولتی را یاری می‌دهد تا با اتخاذ یک رویکرد واقع‌بینانه و به‌دور از تقلیدگرایی و مدگرایی به‌سوی استقرار و جاری‌سازی الگوی تعالی سازمانی (EFQM) اهتمام ورزند. همچنین، الگوی تبیین‌شده به مدیران و کارشناسان تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها در شرکت‌های دولتی یاری می‌رساند تا در استقرار نظام‌های نوین مدیریتی نظیر سری استانداردهای ایزو، مدیریت دانش، نظام پیشنهادها، مهندسی ارزش و ... عالمانه اقدام کنند. به‌عبارتی دیگر، هریک از نظام‌های نوین مدیریتی به‌عنوان پیش‌نیاز و محرک الگوی تعالی سازمانی قلمداد می‌شوند (مطابق بند ۳-۶ نوشتار حاضر) و قبل از پیاده‌سازی الگوی تعالی سازمانی باید این محرک‌ها به‌طور اثربخش استقرار یابند تا از این طریق بستر لازم جهت پیاده‌سازی الگوی تعالی سازمانی مهیا شود. زیرا، الگوی تعالی سازمانی یک الگوی جهان‌شمول بوده و استقرار آن با هدف بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، منوط به

جاری سازی صحیح نظام‌های نوین مدیریتی است، که این مهم در الگوی تبیین‌شده (شکل ۴) مورد مذاقه قرار گرفته است. در همین راستا، آنچه که باید مورد توجه جدی مدیران و کارشناسان تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها در سازمان‌های دولتی قرار گیرد میزان تناسب و مطابقت نظام‌های نوین مدیریتی و تأثیر این نظام‌ها بر پیاده‌سازی الگوی EFQM در سازمان‌های دولتی است. به عبارتی دیگر، هریک از سازمان‌های دولتی با توجه به مأموریت خود در جامعه به نوعی از این نظام‌ها وابسته هستند و قبل از استقرار الگوی تعالی سازمانی شایسته است با توجه به نوع مأموریت سازمان‌های دولتی، سطح بلوغ سازمانی آن‌ها متناسب با نظام‌های نوین مدیریتی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

نگارنده در تبیین الگوی مفهومی نوشتار حاضر (شکل ۴) تلاش کرده است تا به منظور صحت‌گذاری بر این الگو علاوه بر

مشاهدات عینی در بسیاری از سازمان‌های دولتی که در صد استقرار الگوی تعالی سازمانی بوده‌اند؛ از مبانی علمی نیز بهره جوید و با مراجعه به بخش مرور ادبیات ملاحظه می‌شود که تمامی مؤلفه‌های الگوی تبیین‌شده از یک پشتوانه‌ی نظری نیز بهره می‌جویند.

در همین راستا، پیشنهاد می‌شود جهت افزایش اعتبار الگوی تبیین‌شده، هریک از مؤلفه‌های شش‌گانه‌ی آن در پرتو فرهنگ سازمانی مورد آزمون قرار گیرد تا از این طریق الگوی مزبور صحت‌گذاری شده و با شناسایی سایر مؤلفه‌ها فراروی استقرار اثربخش الگوی تعالی سازمانی، بتوان الگوی مفهومی نوشتار حاضر را توسعه داد.



شکل ۴: الگوی مفهومی تحقیق (ماخذ: نگارنده)

۵ نتیجه

کیفیت‌سازی خدمات و اصلاح فرایندهای انجام کار و در همین راستا بهبود مداوم فعالیت‌ها می‌تواند به عنوان یک الزام مدیریتی و امری مهم در نحوه‌ی اداره‌ی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور قلمداد شود. استقرار و به‌کارگیری مناسب فنون و ابزارهای نوین مدیریتی می‌تواند شرکت‌ها را جهت ارایه‌ی خدمات مناسب به جامعه و شهروندان باری رساند و در نهایت این ابزارها و فنون مدیریتی می‌توانند موجب تحقق مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در قبال جامعه شوند و توان پاسخ‌گویی شرکت‌ها را افزایش دهند. اما نکته‌ای که باید مورد توجه جدی مدیران و نمایندگان کیفیت در شرکت‌ها قرار گیرد این است که استقرار نظام‌های نوین مدیریتی باید با تامل، تفکر و شناخت صورت پذیرد و نباید در استقرار این فنون، شتاب‌زده عمل کرد و تفکر و شناخت می‌تواند بنیان تغییر و تحول در شرکت‌ها قلمداد شود.

در نهایت، نگارنده درصدد برمی‌آید تا الگویی را با هدف ساماندهی و وحدت‌رویه در خصوص استقرار نظام‌های نوین مدیریتی در نظام اداری ایران ارایه کند و در این الگو بر فرهنگ سازمانی جهت جاری‌سازی الگوی تعالی سازمانی تأکید می‌شود. به عبارتی دیگر، استقرار الگوی EFQM و هریک از ابزارهای نوین مدیریتی باید در پرتو ارزش‌های فرهنگی حاکم بر نظام اداری ایران صورت پذیرد. الگوی تعالی سازمانی یک الگوی خودارزیابی است و فرصت‌های بهبود بیشتری را مورد شناسایی قرار خواهد داد. بنابراین، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی کشور جهت نیل به سرآمدی لازم است مراحل ذکرشده در الگوی مفهومی تحقیق حاضر را که جهت بهبود مداوم و استقرار آگاهانه‌ی نظام‌های نوین مدیریتی بیان شد، مورد توجه جدی قرار دهند و به‌منظور خودارزیابی مؤثر شرکت‌ها و نهادهای دولتی فرهنگ تعالی باید گام‌های بسیار محکم برداشته شود تا زمینه‌ی لازم جهت استقرار فرهنگ تعالی مهیا شود. به عبارتی دیگر، فرهنگ تعالی در شرکت‌ها میسر نخواهد شد مگر اینکه مدیران و کارکنان از درک کامل فلسفه‌ی TQM، تدوین راهبردهای مناسب، نهادینه‌شدن فرهنگ مشارکت با تأکید بر نظام پیشنهادها، استقرار مدیریت دانش و تسهیم و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تجربه در میان افراد و سپس استقرار عالمانه سیستم‌های مدیریت یکپارچه مطمئن شوند.

منابع

- [۱] ابطحی، سیدحسین؛ صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو، ص ۷۲.
- [۲] اکلند، جان‌اس. (۱۳۸۶). تعالی سازمانی فراگیر، محسن الوندی (مترجم)، تهران: انتشارات رسا.
- [۳] ال دقت، ریچارد. (۱۳۸۰) تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (مترجمان)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۶۳۱.
- [۴] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- [۵] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۰). تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷.
- [۶] الوانی، سیدمهدی؛ ریاحی، بهروز. (۱۳۸۲). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- [۷] ایمانی، ماساکی. (۱۳۷۳). روش‌های بهبود مستمر، محمدحسین سلیمی (مترجم)، تهران، انتشارات وزارت صنایع سنگین.
- [۸] بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. (۱۳۸۴). تعالی سازمان‌ها، محمدرضا گرامی و حمیدرضا علیزاده (مترجمان)، تهران، انتشارات مؤسسه‌ی مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، صص ۱۱-۲۶.
- [۹] پترسون، جیمزجی. (۱۳۷۶). ایزو ۹۰۰۰ استانداردهای جهانی کیفیت، حسین ظهوریان و همکاران (مترجمان)، تهران، انتشارات رسا، صص ۱۹-۳۴.
- [۱۰] پسران قادر، مجید. (۱۳۸۷). تحول مدیریتی و اصلاح اداری، تهران، انتشارات فرمنش.
- [۱۱] پل لیلرانت؛ نوری‌اکی کانو. (۱۳۷۴). مدیریت ژاپنی، محمد تقی‌زاده انصاری (مترجم)، صص ۴۳-۴۹.
- [۱۲] جعفری، مصطفی؛ کلانتر، سیدکیانوش. (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۲، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [۱۳] جهانگیری، علی. (۱۳۸۲). دولت مشتری‌مدار، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۶۰ و ۶۱، انتشارات مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، صص ۴۰-۴۱.
- [۱۴] دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل.

(۱۳۹۰). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.

[۱۵] رجب بیگی، مجتبی، سلیمی، محمد حسین. (۱۳۷۴). مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، صص ۳۳-۳۶.

[۱۶] رضایی‌نژاد، عبدالرضا. (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، انتشارات مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.

[۱۷] ریاحی، بهروز؛ الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۱). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، فصلنامه تحول اداری، سال هفتم، شماره ۴۱-۴۲.

[۱۸] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۱). مصوبات برنامه ۶-۲: اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار، تهران، انتشارات معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

[۱۹] سهرابی، ابوالفضل؛ نذرمحمدی شهرجردی، محمد؛ جندقی، غلامرضا؛ اخوان، سیدحسین. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی اجرای طرح تکریم در سازمان‌های دولتی، فصلنامه دانشور رفتار، سال هجدهم، شماره ۱.

[۲۰] سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ تابان، محمد؛ صفری، علی. (۱۳۹۳). بومی‌سازی معیارهای مدل سرآمدی سازمانی (EFQM) در سازمان‌های پژوهشی نظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۴، شماره ۱.

[۲۱] سنگه، پیتز. (۱۳۸۳). رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده، علینقی مشایخی و همکاران (مترجمان)، تهران، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، صص ۲۱-۲۲.

[۲۲] شمس، غلامرضا؛ بولوسار، کارلوس. (۱۳۸۹). ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی (EFQM) به عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۱۱۲.

[۲۳] طباطبایی‌مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۳). بررسی مدل‌های تعالی سازمانی، فصلنامه ترویج علم، سال پنجم، شماره هفتم، صص ۹۹-۱۰۴.

[۲۴] فقیهی، ابوالحسن؛ واعظی، رضا؛ آغاز، عسل. (۱۳۸۹). تاملی بر تعامل بوروکراسی فرهنگ و ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۹.

[۲۵] موغلی، علیرضا؛ عزیزی، علیرضا. (۱۳۹۰). مدیریت

بهره‌وری منابع انسانی، تهران، دانشگاه پیام نور، صص ۲۷۹.

[۲۶] میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده، غلامرضا؛ نجف بیگی، رضا؛ علی زاده، مهدی. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ۱۰.

[۲۷] نوروزیان، میثم. (۱۳۸۵). دانش مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۶، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

[28] Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe, Review of international Comparative Management, Vol 11, No 5.

[29] Arnaboldi, M, & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 21.

[30] Carter, L.F, & Kitts, K.D. (2007). Managing Public Personnel: A turn-if- the- century perspective, Handbook of Public Administration, Jack Rabin and W. Bartley Hildreth and Gerald J. Miller, Taylor and Francis Group, LLC, P.P. 387-391.

[31] Feigenbaum, A. (1990). Total Quality Management , The 7th world productivity, 21st November.

[32] Gummer., & McCallin. (1995). Total Quality Management in the social service: Theory and practice.

[33] Holzer, M. (1992). Mastering Public Productivity Improvement, Newark, New Jersey, P.P.1-6.

[34] [Http://excellence.imi.ir/iranaward/Pages/Home.aspx](http://excellence.imi.ir/iranaward/Pages/Home.aspx)

[35] Johannes, M, & Breinlinger-O'Reilly, J., & Elser, J. (2000). Quality Management in German Health care the EFQM Excellence Model, Emerald: International Journal of Health Care quality Assurance, 13 (6).

[36] Klefsio, B, & Bergquist, B., & Gravate, R. (2008). Quality Management & Business Excellence , Customer & Stake holders, The TQM journal, Vol. 20, No 2.

[37] Mattin-Castilla, J.I, & Rodriguez-Ruiz, O. (2003). EFQM model: Knowledge governance and Competitive advantage, Journal of Intellectual Capital, Vol.9, No.1, P. 136.

[38] McGowan, R.P. (1984). Strategies for productivity improvement in local government, Public Productivity Review, Vol.8, No.4, P.319.

[39] Rodríguez, M., & Álvarez, M.J. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? Journal of Social and Behavioral Sciences, Vol 109, P.P. 716-721.

- [40] Smith, G.F. (1993). Total Quality Management, Taylor & Francis.
- [41] Skildsen, J., & Kristensen, K., & John Juhl, H. (2002). Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark.
- [42] Stewart, T.A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations, Double day currency, New York, NY, USA.
- [43] Talwar, B. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models". In: journal of Measuring business excellence. Vol.15, No.1, P.P.49-65.
- [44] Thiel, S.V., & Leeuw, F.L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector, Taylor & Francis, P.P. 272-274.
- [45] Valcárcel, M., & Lucena, R. (2014). A quantitative model to assess Social Responsibility in Environmental Science and Technology, Science of the Total Environment, 466-467(2014), P.P. 40-46.
- [46] Yong, J., & Wilkinson, A. (2001). Rethinking total quality management, Total Quality Management, 12 (2), P.247.

