

ارزیابی و تعیین وضعیت یک سازمان حمل و نقل جاده‌ای مسافر از منظر معیارهای INQA منطبق بر EFQM

رسول مختاری فر^۱، فرزاد زندی^{۲*}

دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد
باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان
دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۱/۱۸

چکیده

امروزه ارزیابی و بهبود کیفیت خدمات امری ضروری بوده و برای انجام آن ابتدا لازم است سطح فعلی سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. بر این مبنا، پژوهش توصیفی-کاربردی حاضر که در شرکت حمل و نقل جاده‌ای مسافر "همسفر چابک‌سواران اصفهان" و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و انجام مصاحبه انجام گرفته درصد است تا علاوه بر معرفی اجمالی EFQM^۳ و INQA^۴، به بررسی معیارهای نه‌گانه EFQM در سازمان مذکور بپردازد. بر این اساس، کل امتیاز کسب شده سازمان ۵۹۳.۷۵ است که سهم معیارهای توانمندساز ۳۰۴.۲۵ و سهم معیارهای نتایج ۲۸۹.۵ امتیاز می‌باشد. بیشترین امتیاز را معیار "نتایج مشتریان" و کمترین امتیاز را معیار "نتایج کارکنان" کسب کرده‌اند. امتیازآوری سایر معیارها نیز به ترتیب "رهبری"، "استراتژی"، "فرآیندها، محصولات و خدمات"، "کارکنان"، "شراکت‌ها و منابع"، "نتایج جامعه" و "نتایج کلیدی" بوده و عمده‌ترین نقاط قابل بهبود در سازمان، مستندسازی مدون‌تر بنیانه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، استراتژی‌ها، خط‌مشی، اهداف کوتاه‌مدت و برنامه‌ها می‌باشند. در ضمن باید شناسایی، کنترل و بهبود مستمر فرآیندهای سازمان در اولویت کاری قرار گیرد. با توجه به سطح بلوغ سازمان و بر مبنای مدل EFQM، سازمان در مرحله "آغازین" از مسیر تعالی بوده و می‌تواند ضمن برنامه‌ریزی برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف، در مسیر تعالی پایدار حرکت نماید.

واژه‌های کلیدی: سازمان خدماتی، حمل و نقل جاده‌ای مسافر، جایزه ملی کیفیت ایران (INQA)، مدل تعالی سازمانی EFQM، نقاط قوت، نقاط ضعف.

۱- مقدمه

مورد تأیید قرار گرفته و به نظر می‌رسد اطلاع از آنچه که از نظر ارباب رجوع یا مشتریان کیفیت خدمات را تشکیل می‌دهد، عنصر اساسی موفقیت سازمان‌ها و مؤسسات تجاری باشد [۳]. یک شرکت خدماتی می‌تواند با ترویج فرهنگ بهبود مستمر، در بهره‌وری و کیفیت خدماتی که ارائه می‌دهد به یک موقعیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ کند [۲].

در عصر فناوری، صنایع خدماتی اهمیت روزافزون می‌یابند [۱]. رقابت در بخش خدمات، جهانی شده و خطر ورود خدمات جدید به بازار نیز جدی است [۲]. هم‌چنین، در بسیاری از مطالعات و تحقیقات انجام شده، وجود همبستگی بین کیفیت خدمات و موفقیت‌های سازمانی

شناخت وضعیت و جایگاه کنونی سازمان، مقدمه اصلاح و بهبود و پیش‌نیاز هر اقدام دیگری است. نکته اینجاست، مادامی‌که موضوع بررسی و صورت مسئله کوچک باشد (مانند مدیریت یک پروژه کوچک)، مشاهده مستقیم، مناسب‌ترین راهکار ممکن برای شناخت است. اما زمانی‌که مسئله مدیریت یک سازمان و اصلاح و بهبود مستمر آن مطرح می‌باشد، راه‌حل، تعریف شاخص‌هایی است که در

۱- کارشناس امور اداری، مدیریت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، نجف‌آباد اصفهان، پست‌الکترونیکی: Rasool.mokhtarifar@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی بین‌الملل دانشگاه تهران، نویسنده پاسخگو، پست‌الکترونیکی: Farzad.zandi88@gmail.com، نشانی: اصفهان، خیابان نشاط، کوی شماره ۱۴ (شهید عدلیب)، بن بست لاله، پلاک ۱۵

3- European Foundation for Quality Management

4- Iran National Quality Award

۳) رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی رهبران سازمان‌های متعالی آینده را به تصویر کشیده و به‌عنوان الگو برای سازمان، ایفای نقش می‌کنند [۴]. آنان با همکاری ذی‌نفعان در اجرای فعالیت‌های بهبود مشترک، به رهبری سازمان پرداخته و در تلاطم‌ها، کارکنان را با خود همراه می‌کنند [۶].

۴) مدیریت به‌وسیله فرآیندها سازمان‌های متعالی از طریق فرآیندهایی ساخت‌یافته و همسو با استراتژی‌ها، مدیریت شده [۴]، فرآیندهایشان را اولویت‌بندی کرده و شاخص‌های عملکردی معناداری برای آن فرآیندها ایجاد می‌کنند [۵].

۵) موفقیت از طریق کارکنان سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج نهاده [۴] و فرهنگ، تعهد، مهارت، استعدادها و خلاقیت کارکنان [۵] را برای دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می‌کنند [۴].

۶) پرورش خلاقیت و نوآوری سازمان‌های متعالی از طریق نوآوری مستمر و با هدایت خلاقیت ذی‌نفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد کرده [۶] و هم‌چنین از نوآوری جهت کشف راه‌های جدید انجام کار و ارتقای شهرت و وجهه سازمان خود استفاده می‌کنند [۵].

۷) ایجاد شراکت‌ها سازمان‌های متعالی ضمن ایجاد یک رابطه پایدار مبتنی بر اعتماد، احترام و شفافیت دوجانبه؛ بر پایه اهداف خود، به دنبال شراکتی می‌روند که قابلیت آنها برای خلق ارزش برای ذی‌نفعان را افزایش دهند [۵].

۸) مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار سازمان‌های متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتار سازمانی، درون فرهنگ خود جای داده‌اند [۴] به‌گونه‌ای که آنان را قادر می‌سازد برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تکاپو نمایند [۵].

تیررس چشمان مدیر قرار گرفته و نمایانگر ضعف‌ها و قوت‌ها باشند. سفر به‌سوی تعالی نیز از چنین گامی آغاز شده و هیچ‌گاه اسوه و الگو شدن در یک زمان، پایان حرکت تکاملی نمی‌باشد [۱]. مدل‌های تعالی سازمانی با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را اندازه‌گیری نمایند. معرفی سازمان‌های برتر و برندگان جوایز کیفیت و تعالی هم، مثال‌هایی عملی از دستیابی و موفقیت در پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت جامع^۱ را ایجاد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با الگوبرداری، نظام‌های مدیریت خود را بهبود بخشند [۴].

۲- چارچوب نظری پژوهش

مدل جایزه کیفیت اروپا 2010: EFQM (شکل (۱)) از مفاهیم بنیادین استفاده نموده و توانسته است سازگاری کامل و ارتباطی مستقیم میان ۸ مفهوم بنیادین و ۳۲ زیرمعیار ایجاد کند [۵]. این الگو بر پایه نه معیار اصلی شکل گرفته که از این میان، پنج معیار، توانمندساز یک سازمان محسوب می‌شوند و چهار معیار دیگر، نتیجه عملکرد و دستاورد فعالیت سازمان هستند. هرچند که توانمندسازها، نتایج را ایجاد می‌کنند اما نتایج نیز ارتقابخش و رشد دهنده توانمندسازها خواهند بود [۱].

۱-۲- مفاهیم بنیادین تعالی

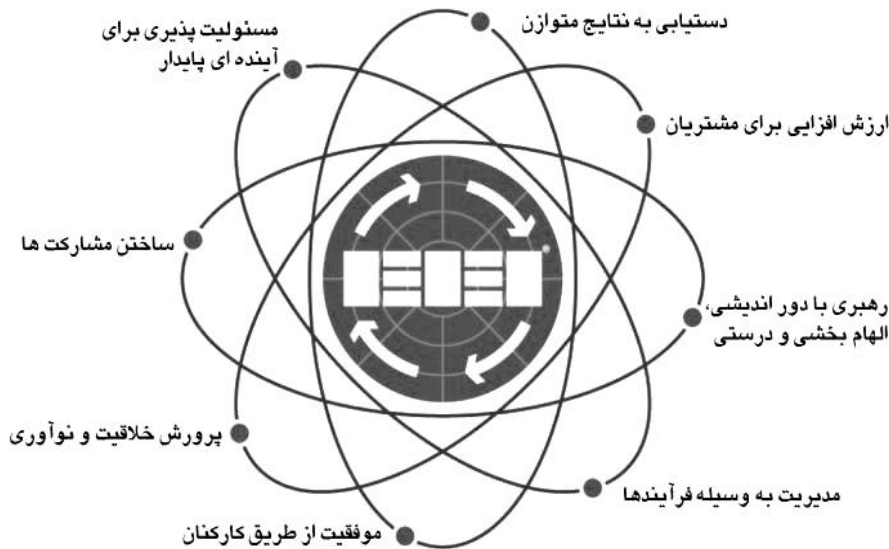
۱) دستیابی به نتایج متوازن

سرآمدی با دستیابی به نتایجی که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در بردارد حاصل می‌شود [۶]. سازمان‌های متعالی از طریق برنامه‌ریزی و دستیابی به مجموعه‌ای متوازن، مأموریت خود را محقق ساخته و به‌سوی چشم‌انداز پیش می‌روند [۴].

۲) ارزش‌افزایی برای مشتریان

سرآمدی با خلق ارزش‌های پایدار برای مشتری حاصل می‌شود [۶]. سازمان‌های متعالی مشتریان را علت اصلی وجود خود دانسته [۴]، ادراکات آنها را بررسی کرده [۶] و این‌گونه، مشتریان را در توسعه کالاها و خدمات مشارکت می‌دهند [۵].

1- Total Quality Management



شکل (۱): مدل تعالی سازمانی EFQM: 2010 به همراه مفاهیم بنیادین [۱۸].

۲-۲- معیارهای نه گانه EFQM

۱) رهبری

رهبران سرآمد، چشم‌انداز و مأموریت سازمان را تدوین، ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد و دیگران را به پیروی از آن ترغیب می‌کنند [۶]. سازمان، پاسخگو و منعطف نمی‌شود مگر آنکه توان راهبری در همه جای آن یافت شده و به همه سطوح، توسعه یابد [۱].

۲) استراتژی

سازمان‌های متعالی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در آورده [۴]. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرآیندها را به‌منظور تحقق استراتژی‌ها ایجاد و جاری می‌کنند [۶].

۳) کارکنان

سازمان‌های متعالی کل توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌گیرند [۶]. تأکید بر کارکنان به‌عنوان یکی از پنج معیار توانمندساز در الگوی تعالی که موضوع اصلی بررسی در طرح جوایز مدیریت کیفیت است، ارتباط بین کیفیت اداره یک سازمان (توانمندسازی) و ماحصل اقدامات (نتایج) را آشکار می‌کند [۱].

۴) شراکت‌ها و منابع

منابع سازمان به دو دسته تقسیم می‌شود: منابع درونی و منابع بیرونی [۱]. سازمان‌های متعالی، شراکت‌ها،

تأمین‌کنندگان و منابع درونی خود را به‌منظور پشتیبانی از استراتژی، خط‌مشی و اجرای اثربخشی فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند [۴].

۵) فرآیندها، محصولات و خدمات

فرآیندها، توانمندساز سازمان هستند و در این خصوص نیز روش مدیریت سازمان بر نتایجی که حاصله تأثیرگذار است [۱]. سازمان‌های متعالی، فرآیندها، محصولات و خدمات خود را طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند [۴].

۶) نتایج مشتریان

سازمان‌های سرآمد، نتایج مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند [۶]. در ضمن به درک نیازهای آنان و فرآیندهایی که کالا و خدمات را با زمان، هزینه و کیفیت مورد قبول در اختیار مشتری قرار می‌دهند نیز مبادرت می‌ورزند [۱].

۷) نتایج کارکنان

بین چگونگی مدیریت کارکنان و نتایج حاصله، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. شیوه رهبری (معیار یک)، استراتژی (معیار دوم) و شیوه مدیریت فرآیندهای سازمانی (معیار پنجم) در توجیه کارکنان مؤثر است زیرا آنها از رشد و توسعه استقبال می‌کنند [۱]. سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند [۶].

۸) نتایج جامعه

یک مدل کاملاً ملی محسوب می‌شود. معیارهای این مدل عبارت‌اند از:

۱) رهبری و مدیریت

مدیریت سازمان اطمینان حاصل می‌نماید که نیازهای حال و آینده مشتریان استخراج شده و بر اساس آن، ارزش‌ها و سیستم‌های لازم برای ارتقای ابعاد گوناگون کیفیت محصول مد نظر قرار گرفته است.

۲) فرآیندها

سازمان‌های موفق فرآیندهای مرتبط با کیفیت محصول را به نحوی طراحی کرده، مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند که مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را کاملاً راضی کنند و برای آنها ارزش افزوده ایجاد نمایند.

۳) منابع

سازمان‌های موفق، شراکت‌ها، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را برای حمایت از راهبردهای کیفیت محصول و عملکرد مؤثر فرآیندهای ذی‌ربط، طرح‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

۴) کارکنان

سازمان‌های موفق استعداد‌های کارکنان خود را به‌طور کامل مدیریت کرده، آنان را در راستای ارتقای کیفیت محصول ترغیب، تشویق و توانمند ساخته و اقدامات لازم را جهت افزایش انگیزه و مشارکت در بهبود کیفیت محصول به عمل می‌آورند.

۵) نتایج مشتری و مصرف‌کنندگان

سازمان‌های موفق نتایج فعالیت‌های خود را در ارتباط با مشتریان اندازه‌گیری کرده و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابند.

۶) نتایج محیط زیست و جامعه

سازمان‌های موفق به‌طور مستمر نتایج و آثار فرآیندها و محصولات خود بر جامعه و محیط زیست را اندازه‌گیری کرده و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابند.

این معیار، ارزیابی چیزی است که: سازمان در پیرامون خود و در سطح محلی، ملی و بین‌المللی به‌عنوان یک دستاورد مطلوب به‌دست می‌آورد [۱]. سازمان‌های سرآمد، نتایج مهم مرتبط با جامعه خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند [۶].

۹) نتایج کلیدی

این معیار عبارت است از: ارزیابی دستاوردهای سازمان در ارتباط با عملکردهای برنامه‌ریزی شده [۱]. سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند [۶].

۲-۳- سطوح بلوغ سازمانی

سازمان‌ها به لحاظ مفاهیم بنیادین تعالی در یک سطح نبوده و می‌توان آنها را به سه سطح تقسیم نمود:

الف) مرحله آغازین

در این سطح، سازمان به تازگی حرکت خود را برای پیاده‌سازی مفاهیم بنیادین تعالی آغاز نموده و هنوز پیشرفت چشم‌گیری در این کار حاصل نشده است.

ب) میانه راه

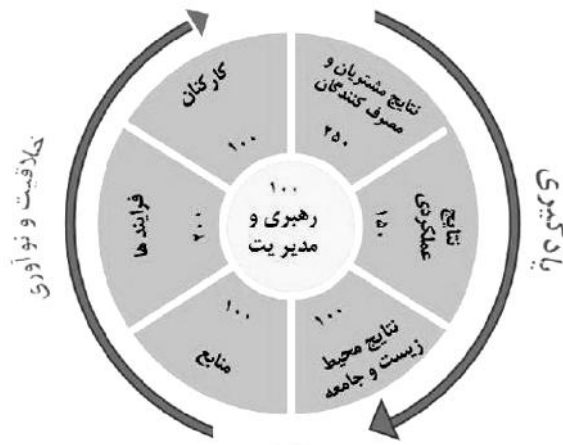
در این مرحله، مصادیق قابل توجهی از پیاده شدن مفاهیم بنیادین تعالی قابل مشاهده بوده و سازمان دارای طرح و برنامه مشخصی برای تقویت آنها می‌باشد.

ج) بالغ

در این سطح، مفاهیم بنیادین تعالی به‌خوبی در سازمان پیاده شده و اثرات آن قابل لمس می‌باشد. سازمان به تمام الزامات مدل تعالی پاسخ داده و به دنبال کشف راه‌های خلاقانه برای بسط و گسترش آنها می‌باشد [۵].

۲-۴- مدل جایزه ملی کیفیت ایران (INQA)

مدل جایزه ملی کیفیت ایران (شکل (۲)) بر اساس پاسخ‌گویی به نیازها و الزامات بازار، تولید، عرضه، چرخه عمر محصول، محیط زیست و سایر ذی‌نفعان طرح‌ریزی گردیده و



شکل (۲): مدل جایزه ملی کیفیت ایران [۷].

۷) نتایج عملکردی

سازمان‌های موفق نتایج عملکردی و نتایج منابع انسانی خود را با توجه به بهبود کیفیت محصول و منافع ذی‌نفعان اندازه‌گیری کرده و به نتایج برجسته دست می‌یابند [۷].

۳- پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشی که در بریتانیا با استفاده از روش خودارزیابی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و در شش مؤسسه آموزش عالی^۱ انجام شد، اطلاعاتی در مورد تشویق مدیران در به‌کارگیری راهبردهای توسعه کارکنان به دست آورد. بدین‌صورت که باید به‌صورت مستمر آموزش و تمرین را برای ریاست دانشگاه، دستیار ریاست دانشگاه و هر پستی که درگیر کیفیت و عملکرد می‌باشد، فراهم نمود [۸]. طی پژوهش دیگری، به عقیده جورج^۲، کوپر^۳ و داگلاس^۴ برای بسیاری از سازمان‌ها قبولاندن رویکردهای این مدل به کارکنان مشکل می‌باشد و این مسئله می‌تواند نتیجه‌ای که سازمان از به‌کارگیری مدل، به دست می‌آورد را معکوس کند [۹].

برای یافتن چگونگی وابستگی متقابل بین معیارهای توانمندساز و نتایج و چگونگی عمل توانمندسازها برای رسیدن به مجموعه‌ای کامل، ما حاصل پژوهشی که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و در ۴۴۶ سازمان صورت گرفت بدین صورت می‌باشد: معیارهای توانمندساز به شدت با معیارهای نتایج رابطه دارد و به استثنای معیار خط‌مشی و راهبرد، تمام معیارهای توانمندساز و نتایج در مدل تعالی سازمانی

EFQM سهم مهمی در این رابطه دارند. تمام معیارهای توانمندساز به یک شکل در بهبود نتایج عمل می‌کنند. در نتیجه، رویکرد متوازن در پیشبرد توانمندسازها موجب ایجاد رابطه متقابل بین توانمندسازها و نتایج می‌شود و نتایج در بهترین شکل خود حاصل خواهند شد. بدین‌وسیله از مدل می‌توان حداکثر منفعت را برد [۱۰].

در بررسی رابطه ضمنی بین توانمندسازها در ۱۱۱ مرکز دانشگاهی عمومی در اسپانیا، نقش این معیارها به‌عنوان اساسی برای برقرار ساختن مدل مدیریتی سوق‌دهنده دانشگاه‌ها به‌سوی تعالی تأیید شده است [۱۱].

به عقیده سرمدی و شالباف، در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر، توجه به مشتری یک توجه ابزارگراییانه تلقی نشده و مدیران و کارکنان در عین توجه خاص به اهداف سازمانی، نسبت به وظایف اخلاقی نیز در سازمان متعهد هستند. علاوه بر این، اخلاق حرفه‌ای رابطه‌ای مستقیم با مسئولیت‌پذیری سازمانی دارد [۱۲].

در ارزیابی عملکرد منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی EFQM، جامعه‌ای ۳۲ نفره متشکل از مدیران ستادی و معاونان آنها با استفاده از دو رویکرد پرسش‌نامه و پروفورما مورد پرسش قرار گرفتند و نتایج حاکی از آن است که جامعه مورد بررسی بر اساس رویکرد پرسش‌نامه ۵۵۰ امتیاز و بر اساس رویکرد پروفورما ۵۱۶ امتیاز را کسب نموده است [۱۳].

چگونگی بررسی میزان رضایت مشتریان از ارائه خدمات، مشکل حیاتی انجمن استفوردشایر جنوبی^۵ بود. در این زمینه مدیران با استفاده از مدل EFQM توانایی ارزیابی موارد

1- Higher Education Institution
2-George
3-Cooper
4-Douglas

5- South Staffordshire Council

اختصاصی‌سازی مدل تعالی EFQM برای بخش بهداشت و درمان صورت نگرفته است [۱۸].

در پژوهشی دیگر محققان با استفاده از مدل EFQM، به ارزیابی کیفیت در دانشگاه آموزش دندانپزشکی واقع در کراچی^۳ پرداختند. داده‌ها از طریق مصاحبه با ذی‌نفعان داخلی در سه سطح (مدیریت، اساتید، دانش‌آموختگان) جمع‌آوری گردیده و یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود، توسعه همکاری و پاسخگویی اجتماعی سازمان، به شکل چشمگیری مشاهده شد [۱۹].

در بررسی دیگر و بر طبق نتایج خودارزیابی، محققان به این نتیجه رسیدند که دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در میانه مسیر تعالی بوده و باید پروژه‌های بهبود را به کار گیرند. در این بین بر معیارهای نتایج مشتریان، کارکنان و نتایج جامعه تأکید بسیار زیادی شده است [۲۰].

نتایج خودارزیابی در صنایع خودروسازی ایران منطبق بر مدل EFQM که توسط ولیخانی و زارع برای بررسی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی و سنجش فاصله وضعیت فعلی آن با وضعیت شایسته‌ای که در مدل بیان شده صورت گرفت نشان‌دهنده بارزترین نقاط ضعف، در معیارهای نتایج مشتریان و کارکنان بوده و رهبری منابع انسانی عملکردی بسیار ضعیف دارد [۲۱].

در پژوهش دیگری به عقیده محققان، به کار بستن اطلاعاتی که از خودارزیابی بر اساس مدل EFQM به دست می‌آید جهت ایجاد و اجرای برنامه‌ها یا پروژه‌های بهبود توسط سازمان‌ها، مشکل می‌باشد. دلیل این مسئله کمبود روش‌ها، مدل‌ها و شیوه‌هایی جهت هماهنگ کردن مؤثر خودارزیابی با پروژه‌های بهبود می‌باشد. در ادامه، بر پایه تحقیقات تجربی دوازده شرکت اروپایی که از مدل تعالی EFQM بهره جسته بودند، برخی از بهترین فعالیت‌ها شناسایی و سپس چارچوبی جهت کمک به یکپارچه و حل کردن مشکلاتی که بیان گردید ارائه شده است. در انتها محققان، اجرای موفق این فعالیت‌ها را منوط به رعایت کامل طرح‌های مدیریت دانش دانسته و بر اقتضایی بودن راه‌حل‌های به دست آمده تأکید کرده‌اند [۲۲].

پس از بررسی‌های انجام گرفته، نتایج حاکی از آن است که عمده پژوهش‌هایی که در زمینه جوایز کیفیت و تعالی و بالاخص EFQM انجام شده، در زمینه‌هایی غیر از صنعت حمل و نقل جاده‌ای مسافر بوده است. لذا این‌طور به نظر

حساس عملکردی مربوط به رضایت مشتریان را به دست آورده و بیان نمودند که باید رابطه بین ترجیحات مشتری، نتایج و یادگیری را برای رساندن ارزش به مشتریان خارجی به حساب آورد [۱۴].

در یک پژوهش، بیمارستان ایتالیایی Udine^۱ بر اساس مدل تعالی EFQM مورد ارزیابی قرار گرفت که هدف آن، ارزیابی چگونگی درک محیط بیمارستان و حوزه فردی توسط مدیران رده‌های اول و دوم بود. اهداف بررسی هم‌چنین شامل یافتن نقاط قوت و نقاط نیازمند بهبود و به‌علاوه، تحریک فرهنگ کیفیت در سازمان می‌باشد. در این پژوهش پرسش‌نامه‌ای شامل ۱۵۳ مورد توسط ۲۰۱ پاسخگوی با تجربه تکمیل گردید. خودارزیابی دوسطحی در این بیمارستان با موفقیت انجام گرفته، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود مشخص شد و در این راستا رویکردی نظام‌مند به سازمان معرفی گردید [۱۵].

در پژوهش دیگری برای اثبات ارتباط مستقیم مدل‌های تعالی با مدل‌های سرمایه فکری، رابطه بین کسب مزیت رقابتی و تحت کنترل گرفتن دانش در سازمان از منظر مدل تعالی EFQM بررسی شد. ابزار اصلی در این پژوهش بازبینی ادبیات علمی و تئوریک و تجزیه و تحلیل‌های منطقی بوده و مدل EFQM از منظر سرمایه فکری مورد بازنگری قرار گرفت [۱۶].

به عقیده دیویس^۲، یکی از موارد مهم هنگام به‌کارگیری مدل تعالی EFQM، مسئله یکپارچگی در سازمان است. وی نقش یکپارچگی در به‌کارگیری این مدل، چگونگی اجرای این نقش در عمل و در نهایت، رسیدن به پیوستگی بین اجزای سازمان در دانشگاه‌های انگلستان را مورد بررسی قرار داده است [۱۷].

هرات و نورالسنا به‌منظور بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران؛ با طرح دو سؤال و دسته‌بندی یافته‌ها در سه گروه، مشخص ساختند که اول اینکه سوابق متعددی از به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی (علی‌الخصوص مدل EFQM) برای برنامه‌ریزی بهبود توسط سازمان‌های بخش بهداشت و درمان (به خصوص بیمارستان‌ها) وجود دارد و دوم اینکه تا به حال اقدامی جهت بازآفرینی و

1- Italy's Udine Hospital

2- Davis

3- Karachi Teaching University Dental Hospital

می‌رسد که یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، هدف‌گیری این نوع از صنعت می‌باشد.

۴- ارتباط EFQM و INQA

مدل EFQM دارای نه معیار و ۱۰۰۰ امتیاز و مدل INQA دارای هفت معیار و ۱۰۰۰ امتیاز می‌باشد. به تصریح طراحان و دبیرخانه INQA، مبنای INQA، مدل EFQM می‌باشد. علی‌رغم عدم تجاوز INQA در مفاهیم، معیارها و زیرمعیارها از EFQM، باز هم مشاهده می‌شود که معیارهای نه‌گانه EFQM به عدد هفت در INQA و با عناوینی بعضاً متفاوت اصلاح شده، تقلیل یافته و تبدیل شده‌اند. با این همه، نه فقط ارتباط مستقیم، بنیادین و معنی‌دار میان INQA با EFQM خدشه‌دار نشده بلکه یکپارچگی و انسجام مطلوبی نیز در INQA مشاهده می‌شود. از دید پژوهشگران ارتباط میان معیارهای INQA با معیارهای EFQM به‌طور کلی طبق جدول (۱) می‌باشد. "رهبری و مدیریت" به‌عنوان اولین معیار INQA، با معیارهای "رهبری" و "راهبرد" که به ترتیب معیارهای شماره ۱ و ۲ از مدل EFQM می‌باشند، تطابق زیادی دارد. پنجمین معیار INQA که همان "نتایج مشتری و مصرف‌کنندگان" می‌باشد، تطابق بالایی با معیار "نتایج مشتریان" به‌عنوان ششمین معیار EFQM دارد. "نتایج محیط زیست و جامعه" به‌عنوان ششمین معیار INQA را می‌توان در تطابق مطلوبی با معیار شماره ۸ از EFQM، یعنی معیار "نتایج جامعه" دانست. هفتمین معیار INQA که "نتایج عملکردی" نامیده می‌شود را نیز می‌توان تا حدود زیادی منطبق بر هفتمین و نهمین معیار از معیارهای EFQM که "نتایج کارکنان" و "نتایج کلیدی" می‌باشند، اعلام کرد.

۵- روش بررسی

در این پژوهش، پس از بررسی محیط سازمان و انتخاب ابزار پرسشنامه، به دلیل جامعیت و دامنه کاربرد بیشتری که EFQM در سطح بین‌المللی داشته و اینکه پایه و بنیان INQA، EFQM می‌باشد، مبنای ارزیابی سازمان معیارهای EFQM انتخاب شد. به دلیل کوچک بودن جامعه آماری، از روش سرشماری جهت توزیع پرسشنامه استفاده و سپس پرسشنامه بین تمام افراد از رده‌های مختلف سازمانی که شامل هشت پست سازمانی می‌شد توزیع گردید. تعداد کل پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۱۵ عدد بود و پست‌های

گوناگون به سؤالات مرتبط با خود پاسخ گفتند. پرسشنامه در نه معیار EFQM طراحی شده و در حالی که سهم هر معیار هشت سؤال بود، در مجموع شامل ۷۲ سؤال می‌گردید. پرسشنامه مورد استفاده، پرسشنامه‌ای استاندارد است که از کتاب مدل جایزه تعالی؛ (EFQM 2010) [۴] گرفته شد، بنابراین روایی و پایایی آن مورد تأیید می‌باشد.

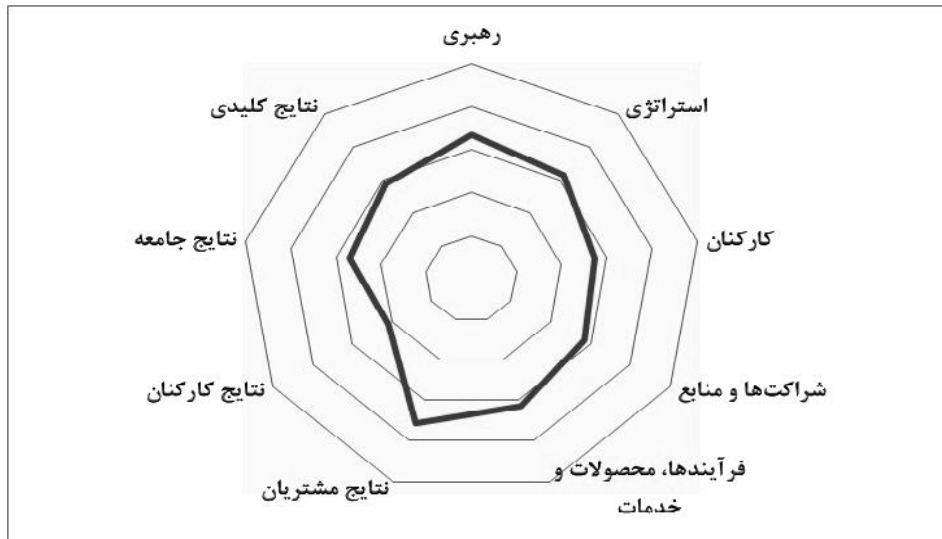
۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

کل امتیاز کسب شده سازمان ۵۹۳.۷۵ است که سهم معیارهای توانمندساز ۳۰۴.۲۵ و سهم معیارهای نتایج ۲۸۹.۵ امتیاز می‌باشد. بیشترین امتیاز را معیار "نتایج مشتریان" (۱۰۶.۵ از ۱۵۰ امتیاز) و کمترین امتیاز را معیار "نتایج کارکنان" (۴۲ از ۱۰۰ امتیاز) کسب کرده‌اند. معیارهای "رهبری" با ۶۷ از ۱۰۰ امتیاز، "راهبرد" با ۶۲.۵ از ۱۰۰ امتیاز و معیار "فرآیندها، محصولات و خدمات" با ۶۳ از ۱۰۰ امتیاز، در حد متوسط رو به بالا و معیارهای "کارکنان" با ۵۴.۵ از ۱۰۰ امتیاز، "شراکت‌ها و منابع" با ۵۷.۲۵ از ۱۰۰ امتیاز، "نتایج جامعه" با ۵۴ از ۱۰۰ امتیاز و "نتایج کلیدی" با ۸۷ از ۱۵۰ امتیاز، نتیجه‌ای متوسط کسب کرده‌اند. این نتایج در حالی است که در پژوهشی که در ایتالیا انجام گرفت، رهبری، راهبرد، شراکت‌ها و منابع، امتیازاتی بالا و کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج جامعه امتیازات پایین‌تری را کسب نمودند [۱۵]. به‌علاوه، نتایج پژوهشگران سازمانی در هند این‌گونه بوده است: یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود، توسعه همکاری و پاسخگویی اجتماعی سازمان، به شکل چشمگیری دیده شد [۱۹]. درصد امتیازآوری معیارها بر اساس نمودار (۱) می‌باشد.

همچنین در پژوهشی که در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام گرفت، بیشترین امتیاز مربوط به حوزه راهبردی بوده و کمترین امتیاز مربوط به معیار نتایج کارکنان می‌باشد که علت کاهش امتیاز را می‌توان در عواملی همچون عدم توجه مدیریت منابع انسانی به عوامل مرتبط با انگیزش، عوامل مربوط به رضایت‌مندی، دستاوردها، مشارکت کارکنان و خدمات ارائه شده به کارکنان جستجو کرد [۱۳]. به همین ترتیب، در خودارزیابی انجام شده توسط دکتر نصراله‌پور و همکاران در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، نتایج کلیدی و نتایج جامعه به ترتیب بیشترین و کمترین امتیازات را به دست آوردند [۲۰]. نتایج به‌دست آمده، با توجه

جدول (۱): انطباق معیارهای INQA با EFQM

| معیارهای INQA | رهبری و مدیریت | فرآیندها | منابع | کارکنان | نتایج مشتریان و مصرف‌کنندگان | نتایج محیط‌زیست و جامعه | نتایج عملکردی |
|---------------|----------------|---------------------------|-----------------|---------|------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| معیارهای EFQM | رهبری- راهبرد | فرآیندها، محصولات و خدمات | شرکت‌ها و منابع | کارکنان | نتایج مشتریان | نتایج جامعه | نتایج کارکنان- نتایج کلیدی |



نمودار (۱): امتیاز کسب شده‌ی معیارها بر حسب درصد

پژوهش با عنوان رهبر سازمان نیز شناخته می‌شود، به توسعه فرهنگ رهبری و اثربخشی رفتارهای رهبری در هر یک از افراد کلیدی سازمان خود اهتمام بیشتری ورزد.

مدیر ارشد سازمان نسبت به میزان پیشرفت سازمان خود در کوتاه‌مدت و هدف پیشرفت سازمان در بلندمدت، پایش شخصی مناسبی را اعمال می‌کند که البته در این مورد نیز مسئله عمده و اساسی عدم مستندسازی یا مستندسازی نامطلوب مشاهده می‌شود. تحلیل‌های حاصل از نتایج به‌دست آمده بر این مدعاست که به دلیل خدماتی بودن سازمان و همچنین حجم وسیع و تعداد زیاد رقبای رهبر سازمان دغدغه مناسبی جهت ارتقای شهرت و تصویر (وجهه) سازمان خود در ذهن مشتریان فعلی، مشتریان جدید، شرکای تجاری و نیز جامعه را دارد. که البته تلاش در این راستا اگر سیستم‌وار و نظام‌مند شده و در قالب یک فرآیند مشخص تدوین و اجرا گردد، زمینه‌ساز بهبود سازمان خواهد بود زیرا نتایج پژوهش انجام شده در اسپانیا چنین است: جای تأکید دارد که نقش مدیریت ارشد در بین فعالیتهای کلیدی می‌درخشد. مدیریت ارشد، تعالی فرآیندهای کلیدی را از طریق رهبری مناسب، تدوین راهبرد، برپایی شراکت‌ها، تخصیص منابع و مدیریت منابع انسانی هدایت می‌کند [۱۱].

به هدف این پژوهش؛ مبنی بر تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان طبق معیارهای EFQM، به قرار زیر انجامید:

۶-۱- رهبری

نقش فعلی مدیران ارشد سازمان در طراحی چشم‌انداز، مطلوب به نظر می‌رسد لیکن چشم‌انداز باید به یک مسئولیت گروهی و خرد جمعی تبدیل شده که از طرفی همه‌جانبه و فراگیر بودن آن ارتقا یابد و از طرف دیگر اشاعه و جاری‌سازی آن در سازمان تسهیل و با سرعت بیشتری انجام شود، که بالطبع به افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، هدف‌گرایی هرچه بیشتر سازمان، عقلایی‌تر شدن رفتارها و جهت‌گیری‌ها و در نهایت، منتفع شدن بیشتر و بهتر ذی‌نفعان بیانجامد.

از آنجا که معیار رهبری تقریباً تمام هشت معیار دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، شایسته است رهبران سازمان نقش پررنگ‌تر و فعالانه‌تری در تعریف، تبیین، تدوین و اشاعه مواردی چون اخلاق حرفه‌ای، رفتار سازمانی متناسب، درستی و صداقت، مسئولیت اجتماعی، پاسخگو بودن و ارزش‌های مشترک درون سازمانی ایفا کرده و نسبت به ارزیابی و بازنگری آنها، تعهدی چشمگیرتر داشته باشند. و مطلوب‌تر آن است که مدیر ارشد که در سازمان مورد

۶-۲- راهبرد

نتایج حاکی از آن است که راهبرد و خط‌مشی سازمان مستند نشده و نیاز و انتظارات ذی‌نفعان به‌عنوان ورودی فرآیند توسعه و بازنگری راهبرد، نقش پررنگی ندارند. در عوض، این شاخص‌های بیرونی نظیر روندهای اقتصادی، روندهای بازار و تأثیرهای تغییر و تحولات سیاسی، قانونی و الزامات و ضوابط مرتبط است که نقشی پررنگ زمینه‌ساز ورودی فرآیند توسعه و بازنگری راهبرد سازمان دارد و اکثراً تهدیدهای محیط نسبت به نقاط قوت و ضعف و یا فرصت‌ها می‌باشد.

به‌دلیل محیط متراکمی که رقبا در این صنعت خاص در آن فعالیت می‌کنند و نیز طیف مشتریان این نوع سازمان‌های خدماتی که علی‌الخصوص قابلیت شناسایی و رهگیری بهتری را نسبت به انواع دیگر سازمان‌ها دارند، رصد فعالیت‌های رقبا، شناسایی نقاط ضعف و الگوبرداری از نقاط قوت آنها در مقایسه با وضعیت فعلی خود، امری سهل‌تر و ممکن‌تر می‌باشد که سازمان مورد پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست. یعنی یکی از فعالیت‌ها یا اقداماتی که سازمان بالنسبه و بالاخص در زمینه راهبرد در آن به طرز مطلوبی عمل می‌کند، همین امر است که البته با توجه به نتایج به دست آمده از معیار ششم (معیار نتایج مشتریان)، اثبات این مدعا ممکن می‌شود.

۶-۳- کارکنان

همان‌طور که در تحلیل معیارهای پیشین نیز بیان شد، یکی از نقاط قابل بهبود سازمان مورد پژوهش، مستندسازی می‌باشد که این مسئله به موضوع معیار کارکنان نیز مربوط می‌شود. از جمله آنجا که در ارزیابی عملکرد ایشان، تأکید بر شاخص‌هایی است که میزان تطبیق عملکرد کارکنان با اهداف تعیین شده را می‌سنجد. اگر با یک دید سیستم‌وار به این قضیه نگاه شود برنامه‌ها، مرحله قبلی اهداف تعیین شده برای کارکنان است، مرحله قبلی برنامه‌ها، خط‌مشی بوده و مرحله قبل از خط‌مشی نیز به حسب نوع سازمان و نوع تفکر راهبردهای آن، یا برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت می‌باشد و در نهایت راهبرد سازمان و یا در صورتی که نوع تفکر حاکم و همچنین نوع سازمان، برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت را اقتضا نداند، به طور مستقیم به راهبرد سازمان منتهی می‌شود که همه اینها با در نظر گرفتن نگرش سیستم‌واری که بیان شد و نیز با در نظر گرفتن مستندسازی نامطلوبی که

در سازمان انجام می‌شود، به سطح عملکردی نه چندان مناسب سازمان و مدیران ارشد آن در راستای اهداف راهبرد، منجر می‌شود که این نیز خود یکی از نقاط قابل بهبود در سازمان مورد پژوهش است.

برنامه‌های مدون و تعریف شده برای افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام و درک مأموریت، تحقق چشم‌انداز و اهداف سازمان به‌صورت درخور توجهی وجود ندارد. آموزش منابع انسانی و نیز پرورش خلاقیت کارکنان که در نهایت به ایجاد نوآوری در سازمان منجر می‌شود، اهمیت چندانی نداشته و در حقیقت حوزه کارکنان دارای نقاط قابل بهبود فراوانی می‌باشد که البته نتایج به‌دست آمده نیز در تأیید این مطلب است.

۶-۴- شراکت‌ها و منابع

به‌دلیل تأثیر مستقیمی که عملکرد تأمین‌کنندگان بر مشتریان این نوع از سازمان‌ها می‌گذارد؛ نحوه جستجو، انتخاب، ارزیابی و در نهایت بازنگری تأمین‌کنندگان از سوی سازمان بسیار مهم به نظر می‌رسد. طبق نتایج، آن قسمت از روند گزینش و ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان که به‌صورت مستقیم بر ترجیحات مشتریان سازمان تأثیر می‌گذارد به‌خوبی مورد توجه و پایش قرار گرفته و نتایج خود را در معیار ۶ که نتایج مشتریان است (و نیز بیشترین امتیاز را در میان معیارهای نه‌گانه از آن خود کرده است)، نشان می‌دهد. از جمله موارد مورد نظر در این معیار، در حال اجرا بودن راهبرد سازمان به نحو مطلوب و همچنین سیاست‌ها و فرآیندهای مالی سازمان شامل برنامه‌ریزی مالی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری امور مالی می‌باشد که بالطبع سلامت مالی سازمان را در حد مطلوبی قرار می‌دهد.

از جمله دارایی‌های مشهود سازمان، دو مورد "ساختمان‌ها" و "ناوگان حمل و نقل" می‌باشد که استفاده بالنسبه بهینه و مدیریت اثربخش در آنها تا حد زیادی مطلوب به نظر می‌رسد. اما گردش، تبادل و کاربرد داده، اطلاعات و دانش در سازمان به جهت حمایت از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت‌های سازمانی، مطلوبیت عملکرد چندانی ندارد در حالی که پژوهشگران دیگری، چنین بیان کردند که: مدل تعالی EFQM به‌عنوان چارچوبی مناسب برای تحت کنترل گرفتن دانش سازمانی شناخته می‌شود [۱۶].

۵-۶- فرآیندها، محصولات و خدمات

یکی از نقاط قابل بهبود سازمان در این معیار، مستندسازی شرح شغل وظایف و شرایط احراز شاغلین می‌باشد زیرا در وضعیت فعلی، اکثر فرآیندها مالکان مشخصی نداشته و برای ارزیابی این فرآیندها، شاخص‌های عملکردی دقیق و اثربخشی را نمی‌توان برقرار کرد که این امر، منتج به کاهش ارزش‌آفرینی انجام فرآیندها و اخلال در شایسته‌سالاری انتخاب و تعیین مالکان فرآیندها می‌شود. ارزش بهینه برای مشتریان توسعه آن‌چنانی داده نشده و به دلیل عدم کارایی مناسب این شاخص‌ها در اختصاص پاداش‌هایی جهت قدردانی و تشویق خلاقیت کارکنان، سبب محصولات و خدمات ارتقا و بهبودهایی درخور توجه و متناسب نمی‌یابد.

فرآیند ارتباط با مشتریان که این سازمان اتخاذ کرده و نیز تعیین مالک این فرآیند به صورت مشخص، بسیار مطلوب به نظر می‌رسد به حدی که در مقایسه مختصری که با سایر سازمان‌ها در این صنعت انجام شد، این امر یکی از نوآوری‌های سازمان و هم‌چنین یکی از دستاوردهای مشخص تعریف فرآیندها و تعیین مالک برای آنها می‌باشد. در مورد این معیار به صورت کلی می‌توان گفت که: هر چه یکپارچگی پررنگ‌تر شود، احتمال به‌کارگیری مدل تعالی EFQM به شکل اثربخش بیشتر می‌شود [۱۷].

۶-۶- نتایج مشتریان

این معیار، بالاترین حد امتیازات کسب شده در میان معیارهای نه‌گانه را در سازمان از آن خود کرده که طبق توضیحات قبلی طبیعی به نظر می‌رسد زیرا ماهیت سازمان، خدماتی و از نوع حمل و نقل مسافر می‌باشد. بنابراین، اهداف سازمانی را اکثراً نیاز مشتریان تشکیل داده و وضعیت سازمان‌های رقیب در ارائه خدمات و پوشش نیازها و انتظارات مشتریان، محرکی برای عملکرد سازمان است.

نظرسنجی از مشتریان به صورت مستمر انجام می‌شود. این نظرسنجی‌ها به ارائه شکایت‌های مشتریان و دریافت پیشنهادات آنها منتهی نشده و نه فقط اهداف عملکردی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد بلکه ممکن است به نوآوری در ارائه خدمات نیز منجر گردد. کما اینکه فرآیندهای "اخذ پیشنهادات و انتقادات" و نیز "دریافت شکایت‌ها" مشتریان کاملاً جدا از یکدیگر و با مالکان فرآیند متفاوت انجام می‌شود که این مطلب در معیار فرآیندها نیز توضیح

داده شد.

از جمله نقاط قابل بهبود سازمان در این زمینه، موضوع وفاداری و التزام مشتری در قبال سازمان می‌باشد که با دریافت مستمر پیشنهادات و انتقادات و نیز شکایت‌های مشتریان، به نظر می‌رسد تعیین وفاداری و التزام آنها به سازمان، به مثابه راندن در یک جاده صاف و آماده می‌باشد. یعنی زمینه‌چینی و اطلاعات پایه‌ای جهت تعیین این مورد و در گام بعدی، افزایش آن فراهم است. در انتهای این معیار، یکی دیگر از موارد قابل بهبود، تعریف و تعیین فرآیندهای ویژه، مشخص و تعریف شده‌ای برای رصد، پایش و افزایش شهرت و تصویر سازمان می‌باشد.

۶-۷- نتایج کارکنان

هفتمین معیار EFQM یا همان نتایج کارکنان، کمترین امتیاز از میان معیارهای نه‌گانه را در این سازمان از آن خود کرده است. این امر با در نظر گرفتن نتایج حاصل از معیار شماره ۳ یعنی معیار کارکنان، چندان دور از ذهن به نظر نمی‌رسد چرا که در قسمت "نتایج" از مدل EFQM، همان‌هایی برداشت خواهد شد که در بخش "توانمندسازها" کاشته شده است. سازمان در زمینه ارزیابی رضایت و تعهد کارکنان و نیز صلاحیت و شایستگی آنها، نقاط قابل بهبود بسیاری داشته و در زمینه‌هایی چون ارزیابی و افزایش رضایت و تعهد کارکنان، اقدامات در خور توجهی انجام نداده است. این امر در زمینه توسعه مشارکت و اختیارات آنها نیز به همین منوال است. در ضمن، به نظر نمی‌رسد که سازمان برنامه عملیاتی مدونی براساس چشم‌انداز خود و با اهداف معین و شاخص‌های تعریف شده در زمینه موارد فوق داشته باشد. اگرچه شاخص‌هایی بسیار کمی برای عملکرد آنان وضع شده و اجرا می‌شود.

۶-۸- نتایج جامعه

اخلاق حرفه‌ای رابطه‌ای مستقیم با مسئولیت‌پذیری سازمانی دارد [۱۲]. سازمان مورد پژوهش، همچون طیف گسترده و عظیمی از سازمان‌های ایرانی، نقاط قابل بهبود بسیاری در زمینه نتایج جامعه دارد از جمله این موارد که پیش‌شرط آن مستندسازی مطلوب می‌باشد، بررسی و ارزیابی میزان اثربخشی جاری‌سازی و اجرای راهبرد سازمان در قبال جامعه و محیط زیست می‌باشد. پیامدهای محیط زیستی و رویدادهای اجتماعی، مسائل روابط و رسانه‌ای و نیز

تصویر (وجهه) و شهرت سازمان، از جمله شاخص‌های کاربردی در بحث ارزیابی و پایش عملکرد یک سازمان در قالب معیار نتایج جامعه خواهد بود. اینکه سازمان به چه میزان با قوانین و مقررات و الزامات ملی و بین‌المللی انطباق داشته و در زمینه عملکرد خود، مسئولانه برخورد می‌کند.

۹-۶- نتایج کلیدی

همان‌گونه که بیان شد، سازمان در زمینه تدوین، مستندسازی، جاری‌سازی و اجرای راهبرد نقاط قابل بهبود فراوانی دارد. این نقاط قابل بهبود در زمینه راهبردی برای معیارهای "نتایج مشتریان"، "نتایج کارکنان" و نیز "نتایج جامعه" ذکر شد. در معیار ۹ توجه به صورت خاص در مورد زمینه‌های قابل بهبود راهبرد در تأمین رضایت ذی‌نفعان شامل مواردی چون دستاوردهای مالی و بودجه‌ای (که در سازمان در حد مطلوبی از عملکرد قرار دارد) است و با تعیین خدمات کلیدی و دستاوردهای حاصل از فرآیندهای کلیدی مطرح می‌شود که البته در اینجا، نقاط قابل بهبود به طور مسلم بیش از دو مورد پیش است. نتایج حاصل از پژوهش، به طرز جالب توجهی با نتایج پژوهش در بیمارستان ایتالیایی Udine متفاوت است. زیرا در آن پژوهش، معیارهای ۱ (رهبری)، ۲ (راهبرد) و ۴ (شراکت‌ها و منابع) امتیازهای بالایی را کسب کرده و در عوض، معیارهای ۳ (کارکنان)، ۶ (نتایج مشتریان) و ۸ (نتایج جامعه) امتیازهای پایینی را کسب کرده‌اند. در حالی که در سازمان پژوهش پیش رو، معیار شماره ۶ (نتایج جامعه) بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. البته این دو پژوهش در نتیجه معیار شماره ۳ (کارکنان) تا حدودی با یکدیگر اشتراک داشتند و آن هم امتیاز پایین حاصله در این معیار و بالطبع معیار شماره ۷ (نتیجه کارکنان) می‌باشد.

در سازمان، از فناوری‌های مورد نیاز به صورت مناسبی بهره‌گیری شده اما در زمینه اطلاعات و گردش آن در سازمان و نیز مدیریت دانش، زمینه‌های قابل بهبود بسیارند.

۷- نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به‌طور عام و سازمان‌های بخش خدمات به‌طور خاص، همگی با به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی می‌توانند به نتایج بهتری دست یابند و اهداف خود را بهتر محقق نمایند [۱۲]. در بخش قبل در مورد نقاط قوت و ضعف سازمان در هریک از معیارهای نه‌گانه بحث شد. از آنجایی که، INQA

دارای هفت معیار می‌باشد و به لحاظ عددی، در دو معیار کمتر از EFQM است، نتیجه‌گیری نهایی پژوهشگران بدین‌صورت خواهد بود که شایسته است سازمان به لحاظ تطبیق معیارهای دو مدل (جدول شماره ۱) اقدام به تعریف پروژه‌های بهبود نماید. بدیهی است که هدف از انجام این پژوهش نیز تعیین این نقاط قوت و ضعف و در نهایت کمک به سازمان جهت حرکت در مسیر کیفیت و تعالی می‌باشد. نتایج حاکی از آن است که سازمان در مرحله آغازین از مسیر تعالی بدین معنا که با توجه به سطح بلوغ سازمان، اقدامات انجام شده و نیز جایگاه فعلی سازمان در صنعت حمل و نقل، بر مبنای مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا می‌باشد. اگرچه این سازمان هنوز پیشرفت چشمگیری در پیاده‌سازی مفاهیم بنیادین تعالی نداشته اما همین پیشرفت اندک نیز نه فقط در مقایسه با رقبا و فضای سازمانی - صنعتی کشور بلکه در حد خود نیز قابل قبول بوده و امید به بهبود آن است. بنابراین به‌منظور حرکت سازمان در مسیر تعالی پیشنهاداتی نیز عرضه می‌شود به نظر می‌رسد اولین قدم سازمان، باید بازسازی و اصلاح درونی باشد زیرا معیار کارکنان و متعاقب آن، نتیجه کارکنان نیاز به اولویت در بهبود را دارد. به این ترتیب که می‌توان با شناسایی و تدوین دقیق و علمی شرح شغل و شرایط احراز پست‌های سازمان، شناسایی، کنترل، ارزیابی و بهبود فرآیندهای سازمان و در نتیجه، مدیریت بر مبنای فرآیندها، گام اول را بسیار محکم و با آینده‌نگری برداشت. در ادامه بازسازی و اصلاح درونی سازمان، باید ارزش‌ها و هنجارهای سازمان مشخص و روشن شده شالوده فرهنگ سازمانی مطلوب مالکان سازمان پایه‌گذاری شود. ضمن اینکه این ارزش‌ها و هنجارها باید برای ذی‌نفعان به‌خصوص مشتریان نیز بازگو شده و از نظرات اصلاحی ایشان استفاده عملی شود.

در این میان حتماً نقش منابع انسانی به‌عنوان فاعل تحولات سازمانی بسیار مهم است. بنابراین باید به آموزش و توسعه ایشان مبادرت ورزیده و در ضمن در همین میان، ارزیابی عملکرد نیز از ایشان انجام شود. در راستای بازسازی و اصلاح درونی و طبق تجربه پژوهشگران، چنین به نظر می‌رسد که استقرار استاندارد بین‌المللی مدیریت کیفیت (ISO 9001)؛ در صورتی که به شکلی واقعی به آن عمل شود و نتایج آن به‌صورت مستقیم در دریافتی کارکنان تأثیر داشته باشد، می‌تواند تا حد زیادی مسئله فرآیندنگری، ارزیابی، تقسیم وظایف و سایر مسائل از این دست را حل و

[۱۲] سرمدی، م، و شالباف، ع. "اخلاق حرفه‌ای در مدیریت کیفیت فراگیر". فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۹۹-۱۱۰، ۱۳۸۶.

[۱۳] اقبال، ف، یارمحمدیان، م، و سیادت، س. "ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشکده علوم پزشکی دانشگاه اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما". فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، ۴۹-۵۸، ۱۳۸۶.

[14] Jacobs, B., & Suckling, S. Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model : a local government case. The TQM Magazine, volume: 19, issue: 4, 2007.

[15] Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., & Molinari, R. a two-level Efqm self-assessment in an Italian hospital . International Journal of Health Care Quality Assurance, volume: 20, issue: 3, 2007.

[16] Martin-Castilla, J. I., & Rodriguez-ruiz, O. EFQM Model: knowledge governance and competitive advantage. Journal of Intellectual Capital, volume: 9, issue: 1, 2008.

[17] Davis, J. Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? International Journal of Quality Reability Management, volume: 25, issue: 4, 2008.

[۱۸] تقی‌زاده هرات، ع، و نورالسنا، ر. "ضرورت بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی". فصلنامه بیمارستان، ۹-۱، ۱۳۸۹.

[19] Vakani, F., Fatmi, Z., & Naqvi, K. Three-level quality assessment of a dental hospital using EFQM . International Journal of Health Care Quality Assurance, volume: 24, issue: 8, 2011.

[20] Nasrollahpour Shirvani, S. D., Maleki, M. R., motlagh, M. E., Kavosi, Z., tofighi, S., & Gohari, M. R. Self Assessment of Iran Universities of Medical Science Based on European Foundation for Quality Management (EFQM) and Iran Excellence Model. World Applied Science Journal , 1391-1397, 2011.

[21] Valikhani, D. B., & Zare, M. Gap Analysis of Human Resource Situation with EFQM Requirements in Iranian Automotive Industries (Case Study: SAIPA Co.). Journal of American Science, 204-208, 2012.

[22] Rocha-Lona, L., Garza-Reyes, J. A., Soriano-meier, h., peacock, T., & forrester, P. Developing a Business Improvement Strategy based on the EFQM Model. FAIM, Schoul of Science and technology, 2009.

فصل نماید. بنابراین، پیشنهاد جدی پژوهشگران به سازمان، حرکت در مسیر تعالی از طریق سیستم بین‌المللی مدیریت کیفیت و تعهد به اجرای آن می‌باشد.

در پایان پژوهشگران ضمن تقدیر و تشکر از آقایان احمدرضا اخوان صراف، رضا مختاری‌فر، حسین پرواس (ورپشتی)، غلام‌حسین میزبانی، دکتر علی عطا‌فر، علیرضا منصور، پیام نیک‌نشان، امیرحسین شریعتی، سرکار خانم منصوره پورمیری و نیز کلیه کارکنان شرکت همسفر چابک‌سواران اصفهان، افتخارات احتمالی مترتب بر این پژوهش را با احترام به خانواده‌های خود و نیز جناب آقای علیرضا صفاتاج تقدیم می‌نمایند.

۸- منابع

[۱] گرامی، م و نورعلی زاده، ح. "تعالی سازمان‌ها؛ الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت EFQM". تهران: سرآمد، ۱۳۸۷.

[۲] فیتز سیمونز، ج، فیتز سیمونز، م؛ ترجمه: اعرابی، س، و ایزدی، د. "مدیریت خدمات: استراتژی، عملیات و تکنولوژی /اطلاعات". تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.

[۳] شریف‌زاده، ف. "مدیریت کیفیت فراگیر: اصول و مفاهیم، چشم‌اندازها و کاربردها". تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۹.

[۴] نجمی، م. "مدل جایزه تعالی EFQM ۲۰۱۰". تهران: سرآمد، ۱۳۸۹.

[۵] توکلی، غ، و بهشتی‌پور، ب. "مدل تعالی و سرآمدی EFQM ۲۰۱۰". تهران: رسا، ۱۳۸۹.

[۶] رضایتمند، ع، و قاسمی، س. "بزارهای سرآمدی". اصفهان: انتشارات موسسه علمی دانش‌پژوهان برین و انتشارات ارکان، ۱۳۸۴.

[۷] انجمن مدیریت کیفیت، Retrieved 15 (11 1386). from <http://www.inqa.org/> 1391,

[8] Osseo-Asare, a., & Longbottom, D. The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutes. Quality Assurance Education, volume 10, 2002.

[9] George, C., Cooper, F., & Douglas, A. Implementing the EFQM excellence model in a local authority. Managerial Auditing Journal, volume: 18, issue: 2, 2003.

[10] Bou-Llusar, J., Escrig-tena, A., Roca-Puig, V., & Beltran-Martin, I. To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. International Journal of Quality Reliability Management, volume: 22, issue: 4, 2005.

[11] Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldan, J. L. Using anablers of the EFQM model to manage inditutions of higher education. Quality Assurance in Education, volume: 14, issue: 2, 2006.