



دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات در دستگاه‌های فرهنگی

مجری: حسین پرکان

کاربر: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

مرکز مطالعات راهبردی

اسفند ۱۳۹۰

SCCcr.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SCCkrir

SCCcr.ir



دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات در دستگاه‌های فرهنگی

مجری: حسین پرکان

کاربر: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

مرکز مطالعات راهبردی

اسفند ۱۳۹۰

مجری: حسین پرکان

Author: Hosein Parkan

عنوان طرح: ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات در دستگاه‌های فرهنگی

Subject: To enhance the quality of services and products in cultural organizations

... صفحه / مصور / جدول / نمودار

پیوست: ندارد

ناظر: مرکز مطالعات راهبردی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی / کارفرما: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی / مشاور:.....

اسفند ۱۳۹۰



دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

مشخصات مجری طرح پژوهشی:

آدرس پستی: قم، شهرک پردیسان، مجتمع اطلس، بلوک ۵، واحد ۷

آدرس پست الکترونیکی: hparkan@yahoo.com

آدرس پایگاه الکترونیکی: ---

نمابر: ---

تلفن: ۰۲۵۱۲۸۰۵۶۴۳ - ۰۹۱۲۴۳۵۲۹۳۲

مشخصات کارفرما:

آدرس پستی: تهران، خ انقلاب، خ فلسطین شمالی، پلاک ۱۰۱، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

آدرس پایگاه الکترونیکی: www.iranculture.com

آدرس پست الکترونیکی: info@iranculture.org

نمابر: ۶۶۹۷۴۵۳۷

تلفن: ۵ - ۶۶۴۶۸۲۷۱

کلیه حقوق این طرح برای دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی محفوظ می‌باشد.

تشکر و قدردانی

در اینجا برخورد فرض می‌بینم که از برخی از عزیزانی که در این تحقیق مرا یاری کردند، تشکر و قدردانی به عمل بیاورم.

آقایان دکتر فضائی و دکتر وحید خاشعی، ناظرین محترم طرح در بسیاری از موارد راهگشای پژوهش بودند که از ایشان صمیمانه تشکر می‌کنم.

آقایان دکتر مرتضی سلطانی و دکتر حمیدی‌زاده در جریان تحقیق مورد مشورت بنده قرار داشتند که از این عزیزان نیز تشکر و قدردانی می‌شود.

خانم طاهره باطنی نوش آبادی در جهت تسهیل روند پیشرفت طرح، کمک‌های ارزشمندی به بنده داشتند که از ایشان نیز متشکرم.

ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات در دستگاه‌های فرهنگی

مدیریت فرهنگ جامعه، همواره امری حساس و پیچیده بوده است و بی‌توجهی و غفلت از کیفیت ارائه خدمات، می‌تواند ضرر و زیان زیادی را به‌همراه داشته باشد. چنانکه به اعتراف برخی از صاحب‌نظران، ضعف در ارائه خدمات فرهنگی و بی‌توجهی به کیفیت آن، نه تنها مفید فایده نبوده بلکه نتیجه معکوس را به‌همراه دارد.

در این تحقیق تلاش شده با بررسی مبانی نظری مدیریت کیفیت، متناسب با وضعیت خاص سازمان‌های فرهنگی، عوامل اصلی ارتقاء کیفیت، به‌همراه مؤلفه‌های آن شناسایی و ارائه شود. در همین راستا، مفاهیم متعددی در ارتباط با مدیریت کیفیت مورد بررسی قرار گرفته و با طبقه‌بندی و ادغام بسیاری از آنها، ۱۷ مفهوم کلیدی استخراج شده است. با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی اکتشافی، در نهایت ۴ عامل اصلی به‌همراه ۱۵ مؤلفه، استخراج و بعنوان عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی معرفی شده‌اند.

در فصل پایانی تحقیق، رابطه این عوامل و مؤلفه‌ها و مراحل استقرار و اجرای آن، مورد بررسی قرار گرفته است.

«فهرست مطالب»

۱	مقدمه
۳	فصل اول: کلیات تحقیق
۴	۱-۱- بیان مسأله
۵	۲-۱- اهداف پژوهش
۶	۳-۱- چارچوب نظری پژوهش
۹	۴-۱- سؤالات تحقیق
۹	۵-۱- روش تحقیق
۱۱	فصل دوم: درآمدی بر مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲	۱-۲- مقدمه
۱۷	۲-۲- تعریف کیفیت
۱۹	۳-۲- سیر تکاملی کیفیت
۲۱	۴-۲- تعریف مدیریت کیفیت فراگیر
۲۷	۵-۲- اصول بنیادین مدیریت کیفیت فراگیر
۳۴	۶-۲- هزینه‌های کیفیت
۳۶	۱-۶-۲- انواع هزینه‌های کیفیت
۳۷	الف- هزینه‌های پیشگیری
۳۸	ب- هزینه‌های ارزیابی
۴۰	ج- هزینه‌های شکست داخلی
۴۱	د- هزینه‌های شکست خارجی
۴۲	۲-۶-۲- تجزیه و تحلیل هزینه کیفیت
۴۳	۷-۲- آشنایی با مفاهیم کلیدی در فرهنگ «مدیریت کیفیت فراگیر»
۴۴	۱-۷-۲- رهبری
۴۷	الف- مشارکت مؤثر مدیران
۵۱	ب- شورای کیفیت
۵۴	ج- توجه مدیر ارشد به ارزش‌های بنیادی کیفیت
۶۱	د- مدیریت راهبردی

- ۶۲ بیانیه مأموریت سازمان
- ۶۴ بیانیه چشم‌انداز سازمان
- ۶۶ بیانیه خط‌مشی کیفی سازمان
- ۶۸ تدوین راهبرد
- ۷۱ برنامه‌ریزی راهبردی
- ۷۲ برنامه بهبود سالانه کیفیت
- ۷۲ ه- ویژگی‌های رهبران سازمان
- ۷۵ ۲-۷-۲ رضایت مخاطب یا مشتری
- ۷۶ الف- تعریف مشتری و مخاطب
- ۷۸ ب- کیفیت محصولات از نظر مشتریان یا مخاطبان
- ۸۲ ج- بهبود بر اساس نظر مخاطبان یا مشتریان
- ۸۲ د- کیفیت در خدمات
- ۸۳ ه- فهم و طبقه‌بندی نیازهای مخاطبان یا مشتریان
- ۸۵ ۲-۷-۳ مشارکت کارکنان
- ۸۵ الف- انگیزش
- ۸۸ ب- افزایش توانمندی کارکنان
- ۹۰ ج- ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۹۱ د- قدردانی و اعطای پاداش به کارکنان
- ۹۲ ۲-۷-۴ بهبود مستمر فرآیند
- ۹۴ الف- روش ژوران در بهبود فرایند
- ۹۴ ب- برنامه‌ریزی
- ۹۵ کنترل
- ۹۶ بهبود
- ۹۶ ب- روش کایزن در بهبود فرایند
- ۹۷ ۲-۷-۵ مشارکت تأمین‌کننده
- ۹۸ الف- شراکت
- ۹۹ ب- انتخاب تأمین‌کننده
- ۱۰۱ ۲-۷-۶ معیارهای عملکرد

- الف- کاربرد معیارهای عملکرد..... ۱۰۱
- ب- معیارهایی برای ارزیابی شاخص‌ها..... ۱۰۲
- ج- ویژگی‌های قابل سنجش..... ۱۰۳
- فصل سوم: ابزارها و تکنیک‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر..... ۱۰۶**
- ۱-۳- کنترل آماری فرآیند..... ۱۰۷
- ۳-۱-۱- نمودار پارتو..... ۱۰۸
- ۳-۱-۲- نمودار جریان فرایند..... ۱۱۰
- ۳-۱-۳- نمودار علت و معلول..... ۱۱۱
- ۳-۱-۴- برگه کنترل..... ۱۱۴
- ۳-۱-۵- نمودار ستونی..... ۱۱۵
- ۳-۱-۶- نمودارهای کنترل..... ۱۱۶
- ۳-۱-۷- نمودارهای پراکندگی (نقطه‌ای)..... ۱۱۶
- ۳-۲- ایزو ۹۰۰۰..... ۱۱۷
- ۳-۲-۱- پیاده‌سازی..... ۱۱۹
- ۳-۲-۲- مستندسازی..... ۱۲۰
- الف- خط مشی..... ۱۲۱
- ب- رویه..... ۱۲۱
- ج- دستورالعمل‌های کاری..... ۱۲۲
- د- سوابق..... ۱۲۲
- ۳-۲-۳- توسعه مستندسازی..... ۱۲۲
- ۳-۲-۴- ممیزی‌های داخلی..... ۱۲۳
- ۳-۳- الگوبرداری..... ۱۲۴
- ۳-۳-۱- فرایند الگوبرداری..... ۱۲۶
- ۳-۳-۲- تعیین فرایندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند..... ۱۲۶
- ۳-۳-۳- درک کاری که هم اکنون در حال انجام است..... ۱۲۷
- ۳-۳-۴- برنامه‌ریزی برای اجرای فرایند..... ۱۲۷
- ۳-۳-۵- به کار بستن یافته‌ها و اطلاعات آموخته شده..... ۱۲۸
- ۳-۳-۶- نقدی بر الگوبرداری..... ۱۳۰

۱۳۱	۳-۴- گسترش کارکردهای کیفیت
۱۳۳	۳-۵- مهندسی همزمان
۱۳۴	۳-۶- طراحی آزمایش‌ها
۱۳۶	۳-۷- مهندسی کیفیت ناگوچی
۱۳۶	۳-۸- برنامه‌ریزی راهبردی
۱۳۷	۳-۸-۱- آرمان‌ها و اهداف
۱۳۸	۳-۸-۲- مراحل تدوین برنامه راهبردی سازمان
۱۴۵	۳-۸-۳- هفت گام در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی
۱۴۶	گام اول: نیازهای مشتریان یا مخاطبان
۱۴۶	گام دوم: موقعیت و اهمیت مشتریان یا مخاطبان در نگاه سازمان
۱۴۶	گام سوم: پیش‌بینی آینده
۱۴۶	گام چهارم: تجزیه و تحلیل شکاف‌ها
۱۴۷	گام پنجم: برطرف نمودن شکاف‌ها
۱۴۷	گام ششم: هماهنگی
۱۴۷	گام هفتم: اجرا
۱۴۸	۳-۹- دواير کنترل کیفیت
۱۵۱	فصل چهارم: جوايز کیفیت
۱۵۲	۴-۱- مقدمه
۱۵۳	۴-۲- انواع جوايز کیفیت
۱۵۵	۴-۳- مدل ادوارد دمنینگ
۱۵۵	۴-۳-۱- فلسفه دمنینگ
۱۵۶	اصل اول: ایجاد عزم و اراده مستمر برای بهبود تولید و خدمات
۱۵۶	اصل دوم: بکارگیری فلسفه جدید
۱۵۷	اصول سوم: خودداری از بازرسی زیاد
۱۵۷	اصل چهارم: پایان دادن به پاداشهای بازاریابی صرفاً براساس قیمت
۱۵۸	اصول پنجم: بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات
۱۵۸	اصل ششم: برقراری نظام آموزشی
۱۵۸	اصل هفتم: انتخاب و استقرار روش رهبری

- ۱۵۹..... اصل هشتم: برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری
- ۱۵۹..... اصل نهم: از بین بردن موانع موجود بین کارکنان
- ۱۶۰..... اصل دهم: پرهیز از شعار دادن، موعظه کردن و هدف گذاری برای کارکنان
- ۱۶۰..... اصل یازدهم: الف- حذف سهمیه بندی عددی برای نیروی کار
- ۱۶۱..... اصل یازدهم: ب- حذف اهداف کمی برای مدیران
- ۱۶۱..... اصل دوازدهم: حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتشان می شود
- ۱۶۲..... اصل سیزدهم: تهیه و اجرای برنامه ای جامع و توانمند در زمینه
- ۱۶۲..... اصل چهاردهم: اقدام در جهت دگرگونی
- ۱۶۳..... ۴-۳-۲- جایزه دمیگ
- ۱۶۴..... ۴-۴- مدل مالکوم بالدريج
- ۱۶۶..... ۴-۴-۱- اساس معیارهای جایزه
- ۱۶۷..... ۴-۴-۲- ویژگی های کلیدی معیارهای جایزه
- ۱۷۰..... ۴-۵- مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۱۷۱..... ۴-۵-۱- مروری بر مدل EFQM
- ۱۷۲..... معیار یک: رهبری
- ۱۷۲..... معیار دو: خط مشی و راهبرد
- ۱۷۳..... معیار سه: کارکنان
- ۱۷۳..... معیار چهار: شراکت ها و منابع
- ۱۷۴..... معیار پنج: فرآیندها
- ۱۷۴..... معیار شش: نتایج مشتریان
- ۱۷۵..... معیار هفت: نتایج کارکنان
- ۱۷۵..... معیار هشت: نتایج جامعه
- ۱۷۶..... معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد
- ۱۷۶..... ۴-۵-۲- نحوه امتیازدهی در مدل تعالی
- ۱۷۷..... ۴-۵-۳- خودارزیابی در مدل EFQM
- ۱۷۸..... ۴-۶- مقایسه سه مدل
- ۱۸۰..... ۴-۷- جایزه ملی کیفیت ایران
- ۱۸۱..... ۴-۷-۱- تعریف جایزه ملی کیفیت ایران

۱۸۱	۲-۷-۴- معنای واژه کیفیت در مدل INQA
۱۸۲	۳-۷-۴- مدل جایزه ملی کیفیت ایران
۱۸۳	۴-۷-۴- معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ایران
۱۸۳	معیار اول: رهبری و مدیریت
۱۸۳	معیار دوم: فرایندها
۱۸۳	معیار سوم: منابع
۱۸۴	معیار چهارم: کارکنان
۱۸۴	معیار پنجم: نتایج مشتریان و مصرف کنندگان
۱۸۴	معیار ششم: نتایج محیط زیست و جامعه
۱۸۴	معیار هفتم: نتایج عملکردی
۱۸۵	فصل پنجم: مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی
۱۸۶	۱-۵- مقدمه
۱۸۷	۲-۵- سازمان‌های فرهنگی
۱۹۴	۳-۵- سازمان‌های فرهنگی در مسیر ارتقاء کیفیت
۱۹۵	۴-۵- چالش‌ها، مشکلات و تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی
۱۹۶	۱-۴-۵- خدمات به جای کالا
۱۹۷	۲-۴-۵- فعالیت‌های غیرقابل اندازه‌گیری
۱۹۸	۳-۴-۵- مشکل تعریف مشتری
۲۰۰	۴-۴-۵- مسأله فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی
۲۰۰	۵-۴-۵- مشکل عوامل ذی‌نفوذ سیاسی
۲۰۱	۶-۴-۵- انتظار تنبیه و مجازات
۲۰۲	۷-۴-۵- عدم تعیین جایگاه سازمان‌های فرهنگی در نظام فرهنگی کشور
۲۰۳	۸-۴-۵- عقب‌ماندگی‌های فنی
۲۰۳	۹-۴-۵- کاستی در مهارت و توانمندی کارکنان سازمان‌های فرهنگی
۲۰۵	۱۰-۴-۵- مشکل برقراری ارتباط با نظام جبران خدمات
۲۰۵	۱۱-۴-۵- مشکل عدم ارتباط هزینه‌ها با درآمدها
۲۰۶	۱۲-۴-۵- ضعف سیستم‌های آماری در عرصه فرهنگ
۲۰۷	۵-۵- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

- ۲۱۷-۶-۵- سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگی.....
- ۲۱۸-۱-۶-۵- مزایای سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگ.....
- ۲۱۹-۲-۶-۵- مفهوم بهره‌وری در بخش فرهنگی.....
- ۲۲۰-۷-۵- اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش فرهنگ.....
- ۲۲۰-۱-۷-۵- مقدمه.....
- ۲۲۱-۲-۷-۵- کنترل فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی.....
- ۲۲۲-۳-۷-۵- ارزیابی فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی.....
- ۲۲۳-۴-۷-۵- ارزیابی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی.....
- ۲۲۴-۵-۷-۵- مدل‌های قابل استفاده برای ارزیابی کیفیت خدمات در بخش فرهنگی.....
- ۲۲۵- الف- مدل کیفیت خدمت SERVQUAL.....
- ۲۲۹- ب- چارچوب ارزیابی مشترک CAF.....
- ۲۳۳- ج- مدل تعالی سازمانی EFQM.....
- ۲۳۹- د- نشان چارتر مارک.....
- ۲۳۹- ه- ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۰.....
- ۲۴۰- و- الگوبرداری.....
- ۲۴۳- ز- مدل ارزیابی متوازن.....
- ۲۴۴- ۸-۵- شاخص‌های فرهنگی.....
- ۲۴۸- ۹-۵- مروری بر چالش‌ها و آسیب‌های کیفی عرصه کلان فرهنگ.....
- ۲۴۸- ۱-۹-۵- دانش و توانایی کارکنان.....
- ۲۴۹- ۲-۹-۵- همسویی و تناسب شخصیت حقیقی کارکنان با شخصیت حقوقی آنان.....
- ۲۴۹- ۳-۹-۵- سرعت در ارائه خدمات.....
- ۲۵۰- ۴-۹-۵- صحت در ارائه خدمات.....
- ۲۵۲- ۵-۹-۵- شفافیت و اطلاع‌رسانی به مخاطبان یا مشتریان.....
- ۲۵۲- ۶-۹-۵- زیبایی در ارائه خدمات.....
- ۲۵۳- ۷-۹-۵- انعطاف‌پذیری.....
- ۲۵۳- ۱۰-۵- ارزیابی مدل‌های قابل استفاده در سنجش کیفیت سازمان‌های فرهنگی.....
- ۲۵۵- ۱۱-۵- مقایسه مدل‌های تعالی EFQM و بالدريج.....
- ۲۵۸- ۱۲-۵- مؤلفه‌های پیشنهادی جهت استخراج مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی.....

۲۷۳	فصل ششم: روش تحقیق.....
۲۷۴	۱-۶- نوع‌شناسی تحقیق.....
۲۷۶	۲-۶- جامعه و نمونه آماری.....
۲۷۸	۳-۶- ابزارها و مقیاس‌ها.....
۲۷۸	۴-۶- اعتبار ابزار اندازه‌گیری.....
۲۷۹	۱-۴-۶- اعتبار محتوا.....
۲۷۹	۲-۴-۶- اعتبار عاملی.....
۲۷۹	۵-۶- پایایی ابزار اندازه‌گیری.....
۲۸۱	۶-۶- روش آماری تحلیل داده‌ها.....
۲۸۵	فصل هفتم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۲۸۶	۱-۷- مقدمه.....
۲۸۶	۲-۷- تحلیل توصیفی سؤالات کلی و مشخصات عمومی پرسشنامه.....
۲۸۸	۳-۷- تحلیل عاملی.....
۲۸۹	۱-۳-۷- بررسی کفایت نمونه‌گیری و مجاز بودن تحلیل عاملی.....
۳۰۲	۲-۳-۷- نامگذاری عوامل احصا شده.....
۳۰۷	فصل هشتم: جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی.....
۳۰۸	۱-۸- عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی.....
۳۱۳	۲-۸- مؤلفه‌های مربوط به عامل «فرهنگ تعالی جویی».....
۳۱۳	۱-۲-۸- فرهنگ‌سازی کیفیت.....
۳۱۴	۲-۲-۸- ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار.....
۳۱۴	۳-۲-۸- استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره.....
۳۱۵	۴-۲-۸- توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان.....
۳۱۵	۵-۲-۸- بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید.....
۳۱۵	۳-۸- مؤلفه‌های مربوط به عامل «تضمین اجرای کیفیت».....
۳۱۵	۱-۳-۸- استخراج شاخص‌های حل مسأله.....
۳۱۶	۲-۳-۸- تشکیل اداره تضمین کیفیت.....
۳۱۷	۳-۳-۸- استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله.....
۳۱۷	۴-۳-۸- شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی.....

- ۴-۸- مؤلفه‌های مربوط به عامل «بسترسازی اطلاعاتی و دانشی کیفیت»..... ۳۱۸
- ۱-۴-۸- عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان..... ۳۱۸
- ۲-۴-۸- تشکیل شورای کیفیت فراگیر..... ۳۱۹
- ۳-۴-۸- طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد..... ۳۲۲
- الف- طراحی و استقرار سیستم بهای تمام شده..... ۳۲۳
- ابعاد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در سازمان‌های فرهنگی..... ۳۲۸
- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ابزاری برای بهبود عملکرد..... ۳۳۵
- ب- طراحی و استقرار سیستم ارزیابی فرایندها و خروجی‌ها..... ۳۳۵
- ج- طراحی و استقرار سیستم ارزیابی راهبردی..... ۳۳۶
- گام اول: ترجمه یا پیاده‌سازی اسناد راهبردی سازمان..... ۳۳۶
- بومی‌سازی مدل انتخابی ارزیابی عملکرد..... ۳۳۸
- تعریف اهداف راهبردی..... ۳۴۰
- تعریف سنجه‌های عملکرد..... ۳۴۴
- پالایش سنجه‌های عملکرد..... ۳۴۵
- تهیه نقشه راهبرد (نقشه استراتژی)..... ۳۴۶
- تعیین اهداف کمی..... ۳۴۷
- تعیین برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی..... ۳۴۷
- توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان..... ۳۴۸
- گام دوم: ارتباط نظام مدیریت راهبردی عملکرد و نظام مدیریت هزینه..... ۳۴۹
- د- ارتباط نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی کارکنان..... ۳۵۳
- ه- طراحی سازو کارهای ثبت خودکار اطلاعات عملکردی..... ۳۵۳
- و- طراحی و استقرار سیستم داشبورد مدیریتی..... ۳۵۴
- ز- آموزش مدیران و کارکنان، نسبت به بهره‌برداری از سیستم‌های ارزیابی..... ۳۵۵
- ۴-۴-۸- استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی..... ۳۵۵
- ۵-۸- مؤلفه‌های مربوط به عامل اجرا..... ۳۵۶
- ۱-۵-۸- تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف..... ۳۵۶
- ۲-۵-۸- استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر..... ۳۵۸
- ۶-۸- سطوح یادگیری در مسیر تعالی..... ۳۶۰

- ۳۶۰..... ۱-۶-۸ یادگیری در سطح اول
- ۳۶۰..... ۲-۶-۸ یادگیری در سطح دوم
- ۳۶۱..... ۳-۶-۸ یادگیری در سطح سوم
- ۳۶۵..... ۷-۸ ویژگی‌های متمایز مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی
- ۳۶۶..... ۱-۷-۸ عمق اثربخشی
- ۳۶۶..... ۲-۷-۸ گستره مدل
- ۳۶۶..... ۳-۷-۸ کم‌رنگ شدن مؤلفه‌های تکنیکی کیفیت
- ۳۶۷..... ۴-۷-۸ توجه به ویژگی خاص مخاطبین سازمان‌های فرهنگی
- ۳۶۷..... ۵-۷-۸ سنجش پیامدها
- ۳۶۸..... ۶-۷-۸ توجه به فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی
- ۳۶۹..... ۷-۷-۸ ارائه مبنای مناسب جهت توزیع نقش‌ها در عرصه فرهنگ
- ۳۶۹..... ۸-۸ بررسی عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در یکی از سازمان‌های فرهنگی
- ۳۷۳..... منابع:

«فهرست جداول»

- جدول ۱-۲: ابعاد کیفیت ۱۹
- جدول ۲-۲: فرهنگ قدیم و جدید ۴۳
- جدول ۱-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - دیوید گاروین ۱۹۹۳ ۲۱۰
- جدول ۲-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - الف، کیت اسمیت ۱۹۹۴ ۲۱۰
- جدول ۳-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - زتهامل ۱۹۹۹ ۲۱۱
- جدول ۴-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - جیسون ۱۹۹۸ ۲۱۱
- جدول ۵-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - میوری و آتکینسون ۱۹۹۸ ۲۱۱
- جدول ۶-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - پیتر سنگه ۱۹۹۸ ۲۱۲
- جدول ۷-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی: فرانک زوهارت، ... - ۱۹۹۹ ۲۱۲
- جدول ۸-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - پارسورامان ۲۰۰۰ ۲۱۳
- جدول ۹-۵: مقایسه ارزش‌ها و اصول در مدل EFQM و بالدریج ۲۵۶
- جدول ۱۰-۵: فهرست مفاهیم پیشنهادی جهت استخراج مؤلفه‌ها ۲۵۹
- جدول ۱۱-۵: طبقه‌بندی مفاهیم کیفی جهت استخراج مؤلفه‌های ۲۶۷
- جدول ۱-۶: مقدار آلفای کروناخ در نمونه اولیه ۲۸۰
- جدول ۲-۶: مقدار آلفای کروناخ در نمونه نهایی ۲۸۱
- جدول ۱-۷: فراوانی میزان تحصیلات ۲۸۶
- جدول ۲-۷: فراوانی سابقه همکاری با سازمان‌های فرهنگی ۲۸۷
- جدول ۳-۷: فراوانی برخورداری از تحصیلات حوزوی ۲۸۸
- جدول ۴-۷: فراوانی جایگاه سازمانی پاسخگویان ۲۸۸
- جدول ۵-۷: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله اول ۲۹۰
- جدول ۶-۷: جدول اشتراکات ۲۹۱
- جدول ۷-۷: میزان واریانس کل ۲۹۲
- جدول ۸-۷: ماتریس چرخش یافته مؤلفه‌ها ۲۹۳
- جدول ۹-۷: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله دوم ۲۹۴
- جدول ۱۰-۷: جدول اشتراکات ۲۹۴
- جدول ۱۱-۷: میزان واریانس کل در مرحله دوم ۲۹۶
- جدول ۱۲-۷: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله سوم ۲۹۷

- جدول ۷-۱۳: جدول اشتراکات..... ۲۹۷
- جدول ۷-۱۴: میزان واریانس کل در مرحله سوم..... ۲۹۹
- جدول ۷-۱۵: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله چهارم..... ۳۰۰
- جدول ۷-۱۶: جدول اشتراکات..... ۳۰۰
- جدول ۷-۱۷: میزان واریانس کل در مرحله چهارم..... ۳۰۱
- جدول ۷-۱۸: خلاصه عملیات تحلیل عاملی..... ۳۰۲
- جدول ۷-۱۹: ماتریس مولفه چرخش یافته..... ۳۰۲
- جدول ۷-۲۰: طبقه‌بندی و نام‌گذاری عوامل..... ۳۰۴
- جدول ۸-۱: ویژگی‌های کلی عوامل ۴ گانه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی..... ۳۱۰
- جدول ۸-۲: وضعیت مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان مورد نظر..... ۳۷۰

«فهرست نمودارها»

- نمودار ۳-۱: نمودار جریان برای ورود سفارش مشتری ۱۱۱
- نمودار ۳-۲: نمودار علت و معلول ۱۱۳
- نمودار ۵-۱: طبقه‌بندی مفاهیم شماره ۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸، ذیل مفهوم شماره ۲ ۲۶۱
- نمودار ۵-۲: طبقه‌بندی مفاهیم ۴-۱۰ و ۲۹-۴۰ ۲۶۲
- نمودار ۵-۳: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۳، ۴۱-۴۸ و ۶۰-۶۸ ۲۶۳
- نمودار ۵-۴: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۴، ۴۹، ۵۰ و ۵۱ ۲۶۳
- نمودار ۵-۵: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۵، ۵۲ و ۵۳ ۲۶۴
- نمودار ۵-۶: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۶، ۵۴ و ۵۵ ۲۶۴
- نمودار ۵-۷: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۸ و ۵۶ ۲۶۵
- نمودار ۵-۸: طبقه‌بندی مفاهیم ۵۷ و ۱۹ ۲۶۵
- نمودار ۵-۹: ادغام مفهوم ۵۸ در ۲۲ ۲۶۶
- نمودار ۵-۱۰: ادغام دو مفهوم ۵۹ و ۲۳ ۲۶۶
- نمودار ۷-۱: سابقه همکاری پاسخگویان با سازمان‌های فرهنگی ۲۸۷
- نمودار ۸-۱: مجموعه عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی ۳۰۹
- نمودار ۸-۲: چرخه اجرای ارتقاء کیفیت مبتنی بر عوامل ۴گانه ۳۱۲
- نمودار ۸-۳: چرخه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی ۳۱۳
- نمودار ۸-۴: سطح اجرای تکنیک‌ها و ابزارهای کیفیت یا یادگیری تک‌حلقه‌ای ۳۶۰
- نمودار ۸-۵: سطح تضمین اجرای کیفیت یا یادگیری دو حلقه‌ای ۳۶۱
- نمودار ۸-۶: سطح بازآفرینی انگاره‌ها یا یادگیری سه حلقه‌ای ۳۶۲
- نمودار ۸-۷: مقایسه وضعیت مؤلفه‌ها در سازمان مورد نظر با شرایط ایده‌آل ۳۷۱
- نمودار ۸-۸: مقایسه وضعیت عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان مورد نظر با شرایط ایده‌آل ۳۷۱

«فهرست تصاویر»

- شکل ۱-۲: سیر تکاملی مدل‌های کیفیت ۲۱
- شکل ۱-۴: سطوح تعریف کیفیت ۱۸۲
- شکل ۲-۴: مدل جایزه ملی کیفیت ایران ۱۸۳
- شکل ۱-۵: چارچوب عمومی «چارچوب ارزیابی مشترک» ۲۳۱
- شکل ۱-۸: الگوی دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۳۲۹
- شکل ۲-۸: نمونه‌ای از سیستم دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۳۳۴
- شکل ۳-۸: مراحل ترجمه و پیاده‌سازی راهبردها ۳۳۸
- شکل ۴-۸: ترجمه مفاهیم در نظام ارزیابی عملکرد ۳۴۱
- شکل ۵-۸: الگوی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تنها از دیدگاه تخصیص هزینه ۳۵۰
- شکل ۶-۸: الگوی مدیریت راهبردی عملکرد ۳۵۱
- شکل ۷-۸: الگوی طراحی نظام ارزیابی عملکرد ۳۵۲

مقدمه

مدیریت فرهنگ جامعه، همواره امری حساس و پیچیده بوده است و بی‌توجهی و غفلت از کیفیت ارائه خدمات، می‌تواند ضرر و زیان زیادی را به‌همراه داشته باشد. چنانکه به اعتراف برخی از صاحب‌نظران، ضعف در ارائه خدمات فرهنگی و بی‌توجهی به کیفیت آن، نه تنها مفید فایده نبوده بلکه نتیجه معکوس را به‌همراه دارد.

در این تحقیق تلاش شده با بررسی مبانی نظری مدیریت کیفیت، متناسب با وضعیت خاص سازمان‌های فرهنگی، عوامل اصلی ارتقاء کیفیت، به‌همراه مؤلفه‌های آن شناسایی و ارائه شود. در همین راستا، پس از بیان کلیات تحقیق در فصل اول، به بیان مفاهیم متعددی در ارتباط با مدیریت کیفیت فراگیر در فصل‌های دوم، سوم و چهارم پرداخته شده است. در این فصل‌ها، راجع به مفاهیمی همچون کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر، هزینه‌های کیفیت، رهبری، مشارکت مؤثر مدیران، شورای کیفیت، مدیریت راهبردی، رضایت مخاطب یا مشتری، کیفیت در خدمات، مشارکت کارکنان، انگیزش، افزایش توانمندی کارکنان، ارزیابی عملکرد کارکنان، قدردانی و اعطای پاداش به کارکنان، بهبود مستمر فرآیند، روش ژوران، روش کایزن در بهبود فرایند، مشارکت تأمین‌کننده، معیارهای عملکرد، ابزارها و تکنیک‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر، دوایر کنترل کیفیت، جوایز کیفیت، مدل دمینگ، مدل مالکوم بالدريج و مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا پرداخته شده است.

در فصل پنجم، برخی از ویژگی‌های مهم و تأثیرگذار سازمان‌های فرهنگی در بهره‌برداری از مفهوم کیفیت، مورد بررسی قرار گرفته و چالش‌ها و آسیب‌های خاص سازمان‌های فرهنگی مطرح شده است. همچنین در پایان این فصل، مبتنی بر ادبیات نظری تحقیق و متناسب با وضعیت سازمان‌های فرهنگی، ضمن ارزیابی برخی از مدل‌های ارزیابی و ارتقاء کیفیت، مؤلفه‌هایی جهت استخراج مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی پیشنهاد شده است. در این فصل با طبقه‌بندی و ادغام بسیاری از مفاهیم کیفیت، ۱۷ مفهوم کلیدی استخراج شده است. روش تحقیق در فصل ششم، به طور مفصل، تبیین شده است. در این فصل به مباحثی

همچون نوع‌شناسی تحقیق، جامعه و نمونه آماری، ابزارها و مقیاس‌ها، اعتبار ابزار اندازه‌گیری، اعتبار محتوا، اعتبار عاملی، پایایی ابزار اندازه‌گیری و روش آماری تحلیل داده‌ها پرداخته شده است.

در فصل هفتم، با بهره‌گیری از روش تحلیل عاملی اکتشافی، در نهایت ۴ عامل اصلی به‌مراه ۱۵ مؤلفه، استخراج و بعنوان عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی معرفی شده‌اند.

در فصل هشتم، جمع‌بندی نهایی صورت گرفته و رابطه این عوامل و مؤلفه‌ها و مراحل استقرار و اجرای آن، مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل اول:
کلیات تحقیق

۱-۱- بیان مسأله

مدیریت فرهنگ جامعه، همواره امری حساس و پیچیده بوده است و بی‌توجهی و غفلت از کیفیت ارائه خدمات، می‌تواند ضرر و زیان زیادی را به‌همراه داشته باشد. چنانکه به اعتراف برخی از صاحب‌نظران، ضعف در ارائه خدمات فرهنگی و بی‌توجهی به کیفیت آن، نه تنها مفید فایده نبوده بلکه نتیجه معکوس را به‌همراه دارد. خداوند تبارک و تعالی در طول اعصار گذشته، بهترین انسان‌ها را بمنظور هدایت و راهبری فرهنگ جامعه انتخاب کرده است تا بلکه انسان در سایه این هدایت، به سعادت و خوشبختی دست یابد. لیکن علی‌رغم کیفیت بالای خدمت‌رسانی در این بخش، ناکامی صالحان را در تحقق آرمان‌های فرهنگی در مقابل حيله و تزویر لشکر کافران و مشرکان، بدنبال داشته است. این آفت، حتی دامن‌گیر جامعه مسلمین، پس از رحلت ایشان شد. با همه تلاشی که ائمه اطهار علیهم‌السلام بمنظور حفظ فرهنگ اسلامی کردند، لیکن حيله و تزویر قدرت‌طلبان و هواپرستان، کاری شده و علاوه بر نابودی بخش عمده‌ای از نتایج، جان آن بزرگوران را گرفتند. اگرچه گستره نتایج فعالیت‌های فرهنگی معصومین علیهم‌السلام، به دلیلی که ذکر شد، محدود بود، لیکن کیفیت و عمق آن به حدی است که علی‌رغم گذشت ۱۴۰۰ سال از آن زمان، آن دستاوردها باقی مانده و حتی توسعه نیز یافته است.

در عصر حاضر، با تلاش‌های مخلصانه، عمیق و کیفی حضرت امام خمینی (ره)، جهشی عظیم در راستای توسعه راه پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله و ائمه اطهار علیهم‌السلام، آغاز شد و در نتیجه آن زحمات، جمهوری اسلامی ایران، به ثمر نشست. از همان آغاز این نظام که نتیجه یک انقلاب فرهنگی بود، حرکت‌های گسترده فرهنگی شروع شد. گرچه این حرکت‌ها به لحاظ کمی، از گستردگی، تنوع و حجم بالایی برخوردار بوده است، ولی بدلیل ضعف‌هایی که در کیفیت آن وجود داشته، بهره‌وری مطلوب و مورد انتظار را به‌همراه نداشته و در برخی موارد، نتیجه معکوس را به‌همراه داشته است.

بایستی توجه داشت که فعالیت‌های فرهنگی، فعالیت‌هایی زمانبر و پرهزینه است. به همین دلیل، بی‌کیفیتی این فعالیت‌ها، هزینه‌های مادی و معنوی و زمانی بسیاری را بدنبال خواهد داشت و هر حرکتی به سمت

عقب، زمان بیشتری را بمنظور جبران آن، نیاز خواهد داشت. لذا در فعالیتهای فرهنگی، بایستی کاملاً با تدبیر و برنامه‌ریزی، در بستر تخصص و دانش و با بهترین کیفیت به دنبال بهره‌وری مطلوب بود. در پایان، هجده گسترده فرهنگی لشکر کفر و شرک را نباید از نظر دور داشت. همواره در طول تاریخ، فعالیتهای فرهنگی آشکار و نهان این جماعت، سعادت و آسایش جوامع صالحان را بر هم زده و منجر به ظلم و جور شده است. از این رو، هرچه کیفیت ارائه خدمات فرهنگی، بیشتر باشد، ضریب موفقیت دشمنان اسلام در عرصه فرهنگ کاهش خواهد یافت.

مقوله کیفیت در دهه‌های اخیر از جمله مهمترین مقولات در ادبیات مدیریت مدرن به شمار می‌رود. بر این اساس نظریه‌ها، الگوها و روش‌های مختلفی برای تحلیل، کنترل و مدیریت و ارتقاء کیفیت در دنیای غرب ارائه شده است. برای نمونه می‌توان به نظریه مدیریت کیفیت فراگیر^۱ اشاره کرد. اما آنچه در این میان، چه در دنیای غرب و چه در داخل کشور، بدان کمتر پرداخته شده است، موضوع کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌های فرهنگی است. طبیعی است مدیریت کیفیت در قلمرو فرهنگ با توجه به پیچیدگی خاص شرایط به معنای کثرت و تنوع مؤلفه‌های سیستم فرهنگ، با چالش‌های مفهومی و عملیاتی زیادی روبه روست. شاید همین امر هم سبب شده است تا بسیاری از مردان عرصه نظر و عمل، زحمت ورود به این عرصه را به خود راه نداده و از کنار آن عبور کرده‌اند.

نبود سیستم مشخص و جامع مدیریت کیفیت محصولات فرهنگی، پس از انقلاب اسلامی موجب شده است تا علی‌رغم صبغه فرهنگی انقلاب، محصولات و خروجی‌های فرهنگی این جبهه، با شرایط مطلوب فاصله‌ای معنادار داشته باشد. امری که در بیانات اخیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در جمع مدیران سازمان‌های فرهنگی نیز به عنوان یک تهدید جدی برای آینده انقلاب اسلامی مطرح شده است.

۱-۲- اهداف پژوهش

از جمله مهمترین اهدافی که این پژوهش دنبال آن است عبارتند از:

- ارائه الگویی بمنظور ارتقاء کیفیت فعالیت‌های دستگاه‌های فرهنگی کشور
- ارائه راهکارهایی بمنظور افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان‌های فرهنگی
- شناسایی برخی از مهمترین موانع ارتقاء کیفیت سازمان‌های فرهنگی
- شناسایی و ارائه شاخص‌های کلیدی کیفی فعالیت‌های فرهنگی
- ارائه راهبردها و سیاست‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت ارتقاء کیفیت دستگاه‌های فرهنگی

۱-۳- چارچوب نظری پژوهش

بی‌شک مؤثرترین و والاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد فرهنگ آن جامعه است. فرهنگ هر جامعه، هویت و موجودیت آن جامعه را شکل می‌دهد و با انحراف فرهنگ، هر چند جامعه در بُعدهای، اقتصادی، سیاسی، صنعتی و نظامی و... قدرتمند باشد، میان تهی خواهد بود؛ هرگاه فرهنگ جامعه‌ای وابسته و گرایش به فرهنگ مخالف داشته باشد، به ناچار دیگر ابعاد آن جامعه نیز به جانب مخالف گرایش پیدا می‌کند و بالأخره در آن مستهلک شده و موجودیت خود را در تمام ابعاد از دست می‌دهد؛ زیرا استقلال و موجودیت هر نهاد، گروه و جامعه‌ای، از استقلال فرهنگ آن نشأت می‌گیرد و ساده‌اندیشی است که گمان شود با وابستگی فرهنگی، استقلال در ابعاد دیگر یا یکی از آنها امکان‌پذیر است.

تأکید در مورد اهتمام به ارتقاء فرهنگ جامعه و داشتن دغدغه در مورد اوضاع و کیفیت فرهنگی آن، ناشی از دیدگاه اسلام در مورد مقوله فرهنگ و تأثیر تأییدکننده مسائل فرهنگی در حال و آینده جامعه است.

فرهنگ در زمینه هدف‌داری، درست مانند روح، در حرکت هدف‌دار است. حقیقت این است که فرهنگ یک جامعه، روشنگر روح آن جامعه است و نمودها و فعالیت‌های فرهنگی به منزله پدیده‌ها و رفتارهایی است که روح از خود بروز می‌دهد.

کلیات تحقیق

شاکله اصلی تمام فعالیت‌های یک نظام از ماهیت فرهنگ آن، هویت و رنگ می‌گیرد. به عبارتی حفظ یک نظام، گرچه به ظاهر، بستگی به پویایی و استقلال فعالیت‌های فنی آن دارد، ولی نحوه انجام این فعالیت‌ها متأثر از فرهنگ آن نظام است. فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای آن، علت محدثه و ایجادی فعالیت‌های اجتماعی می‌باشد. از این‌رو استقلال، موجودیت و تداوم آنها، بستگی به نوع فرهنگ یا ارزش‌ها و باورهایی است که این فعالیت‌ها بر پایه آن شکل گرفته‌اند.

از طرفی حرکت به سوی ارتقاء کیفیت امور فرهنگی دستگاه‌ها و نهادها و تأکید هر چه بیشتر بر اثربخشی هر برنامه در فعالیت امور فرهنگی، از مواردی است که باید در مسیر آن گام برداشت. در غیراین صورت نمی‌توان هیچ‌گونه پیشرفتی را در این زمینه انتظار داشت.

وقتی از مدیریت کیفیت در رابطه با سازمان‌های فرهنگی سخن به میان می‌آید، منظور، فرایندی متمرکز بر مخاطبان فعالیت‌های فرهنگی، کیفیت‌محور، مسأله‌محور و مبتنی بر حقایق و واقعیت‌های جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی برای دستیابی به اهداف راهبردی نهادهای فرهنگی از طریق ارتقای مستمر کیفی است. مدیریت کیفیت، از سه رکن مخاطب‌محوری، مسأله‌محوری و ارتقای مستمر تشکیل یافته است.

اما کیفیت به میزان انطباق محصولات، خدمات و فعالیت‌های فرهنگی با استانداردها و الزامات مرتبط با آن دستگاه فرهنگی و در راستای انتظارات و مصالح مخاطبین است.

به مجموعه برنامه‌ریزی کیفیت به علاوه کنترل و ارزشیابی کیفیت، مدیریت کیفیت گفته می‌شود. هدف اصلی (خروجی) مدیریت کیفیت، ارتقای کیفی است.

برنامه‌ریزی فرهنگی در کلیه جوامع، راهی برای کنکاش در زندگی فرهنگی جامعه در همه جوانب به عنوان سرمایه و دارایی جامعه بوده و اگر این برنامه‌ریزی بصورت راهبردی و مبتنی بر کیفیت باشد، موجب ارتقاء منافع حاصل از این دارایی‌ها برای جامعه در آینده خواهد بود. هدف از برنامه‌ریزی فرهنگی، ارتقای جامعه به مقامی است که افراد آن با شناخت تمدن و فرهنگ خود و آگاهی از فرهنگ‌های دیگر ملل جهان در حفظ، اعتلا و اشاعه فرهنگ خودی بکوشند و جامعه را در سیر به سوی

توسعه فرهنگی در ارتباط با توسعه اقتصادی و اجتماعی یاری برسانند و در نهایت هر فرد بتواند در سایه رسیدن به چنین توسعه‌ای، از زندگی مادی و معنوی بهتری برخوردار گردد.

ستاد فرماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها، به عنوان کانون اصلی تضمین کیفیت فعالیت‌های فرهنگی تلقی می‌شود که سه وظیفه اصلی را در راستای تضمین کیفیت فعالیت‌ها بر عهده دارد:

الف- برنامه‌ریزی و نظارت کیفی بر مجموعه فعالیت‌های دستگاه‌های فرهنگی: که شامل تعیین نیازهای تضمین کیفیت دستگاه‌ها، تعیین مسئولیت نهادهای فرهنگی در قبال کیفیت فعالیت‌ها و تعیین منابع و آموزش‌های مورد نیاز فعالیت‌های فرهنگی کیفی است.

ب- بازبینی در محصولات، خدمات و فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها: که شامل ارزیابی محصولات، خدمات و فعالیت‌ها، تهیه گزارشات بازبینی کنترل کیفی می‌باشد.

ج- ارزشیابی و ارزیابی نتایج کیفی بر اساس شاخص‌های کیفی فعالیت‌های فرهنگی: که شامل تحلیل پیشرفت تضمین کیفیت، تحلیل وضعیت کیفی فعالیت‌ها و ارائه پیشنهادات برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها می‌باشد.

در ادامه به برخی از موانع اصلی پیش روی ارتقاء کیفیت در دستگاه‌های فرهنگی اشاره می‌شود. این موانع به صورت استقرای ناقص عبارتند از:

- کمیت‌مداری ذهنی مدیران فرهنگی
- نبود کلان‌نگری و پیامدسنجی فعالیت‌های فرهنگی در دستگاه‌ها
- تقدم فعالیت‌های سخت بر فعالیت‌های نرم در ذهن مدیران و برنامه‌ریزان فرهنگی
- فقدان سیاست‌های راهبردی کیفی مختص فعالیت‌های فرهنگی
- سخت و دشوار بودن تدوین و ارزیابی شاخص‌های کیفی در حوزه فرهنگ
- فقدان اطلاعات و روش‌های تدوین اطلاعات کیفی

۱-۴- سؤالات تحقیق

در این تحقیق، به دنبال پاسخ به سؤالات ذیل هستیم:

- مهمترین عوامل ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها در سازمان‌های فرهنگی چیست؟
- چه راهکارهایی بمنظور افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان‌های فرهنگی وجود دارد؟
- مهمترین موانع ارتقاء کیفیت سازمان‌های فرهنگی چیست؟
- کلیدی‌ترین شاخص‌های کیفی فعالیت‌های فرهنگی کدام است؟

۱-۵- روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به اینکه در پی توسعه یک مدل برای ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی است از نظر هدف، توسعه‌ای محسوب می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق، شامل کارشناسان و مدیران سازمان‌های فرهنگی و حوزوی است که هم سابقه و تجارب مفیدی در همکاری با سازمان‌های فرهنگی دارند و هم با مفاهیم مدیریت کیفیت، آشنایی دارند. از آنجا که این تحقیق، به دنبال دریافت آراء و نظرات جامعه خبرگان در خصوص عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی و میزان تأثیرگذاری آن است، سعی شده، مدلی ارائه شود که توسط آن بتوان به میزان این تأثیر براساس نظرات جامعه خبرگان نائل گردید. از طرفی نظردهی در خصوص میزان تأثیرپذیری دستگاه‌های فرهنگی، بدون شک امری است کاملاً ذهنی و مبتنی بر خبرگی. چه در غیر اینصورت به دلیل گستردگی حوزه تعریف کیفیت و دامنه تحقیق که شامل تمام دستگاه‌های فرهنگی است، امری دست نیافتنی و غیرممکن خواهد بود.

برای انجام این پژوهش، مراحل به شرح زیر دنبال می‌شود که عبارتند از: ۱- گردآوری و تدوین مبانی نظری و مطالعات اسنادی، ۲- استخراج مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت، ۳- دسته‌بندی، ادغام و پالایش مفاهیم، ۴- طراحی پرسشنامه و تکمیل توسط خبرگان، ۵- تحلیل عاملی پاسخ‌ها، ۶- استخراج مدل مدیریت ارتقاء کیفیت فعالیت سازمان‌های فرهنگی با استفاده از نرم‌افزار، ۷- آزمایش مدل در یک سازمان فرهنگی، ۸- ارائه گزارش نهایی.

در این تحقیق، دستگاه‌های فرهنگی بطور کلی مد نظر می‌باشد و در نهایت مدل پیشنهادی، در یکی از سازمان‌های فرهنگی، آزمایش خواهد شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه، انجام مصاحبه و فیش‌برداری موضوعی خواهد بود. شیوه گردآوری داده‌ها در این تحقیق، جمع‌آوری اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای است. در بعد کتابخانه‌ای به بررسی منابع جهت شناخت و استخراج ابعاد و شاخص‌ها پرداخته می‌شود و در قسمت میدانی با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه و با رویکرد پیمایش میدانی، به تعیین اعتبار، روایی محتوایی، روایی سازه، روایی پیش‌بینی و سودمندی مدل و شاخص‌ها استفاده خواهد شد. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بدین شکل خواهد بود که ابتدا مبانی نظری مورد مطالعه قرار گرفته و شاخص‌های ارتقاء کیفیت استخراج شده و سپس از طریق طراحی پرسشنامه اعتبار بیرونی شاخص‌ها تعیین می‌شود و سپس با توجه به آمار استنباطی، اعتبار درونی و اعتبار مدل تعیین خواهد شد.

فصل دوم:

درآمدی بر مدیریت کیفیت فراگیر

۲-۱- مقدمه

بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت‌ اثربخشی در سازمان‌های فرهنگی محسوب می‌شود. حل معضلات و مسائل عرصه فرهنگی کشور، نیازمند توجه به زیرساخت‌ها و تربیت کارشناسان، متخصصان، مدیران و رهبران توانمند در تشخیص قوت‌ها و ضعف‌ها، تجربه و تحلیل سیستم، تهیه و تدین برنامه‌های توسعه سازمانی، مقایسه تجربیات سازمان‌های فرهنگی موفق، ارزیابی عملکردها و تحقق انتظارات و نتایج است.

خدمات و محصولات فرهنگی کیفی، در صورتی مصداق می‌یابد که بر اساس نیاز ملی و به منظور گسترش فرهنگ کیفیت محصولات و خدمات فرهنگی، مدیریت شود. ضرورت ایجاد تغییر در کیفیت‌ها برای استفاده از منابع سرشار و ارزشمند انسانی کشور در سازمان‌های فرهنگی، به منظور افزایش توان ملی برای پاسخگویی به نیازها، در شرایط پیچیده امروز، امری اجتناب‌ناپذیر است. این پرسش اکنون برای تعداد کثیری از رهبران و مدیران سازمان‌های فرهنگی مطرح است که «آیا راه بهتری برای مدیریت فرهنگ جامعه وجود دارد؟». پاسخ مثبت است.

رهبران سازمان‌های فرهنگی که دیدگاه‌های کیفی روشنی دارند، رسالت سازمان خود را می‌شناسند و اهداف آن را به درستی طراحی می‌کنند. سازمانی که خدمت‌گیرندگان خود را به خوبی می‌شناسد، اعتماد آنها را جلب و نیازها را مرتفع می‌سازد، کارکنان و اعضا در نحوه انجام کار و بهبود فعالیت‌ها اظهار نظر می‌کنند و سازمانی که به طور مستمر عملکرد خود را می‌سنجد و خود را پیشرفت‌های زمان تطبیق می‌دهد و نوآوری دارد، راه مدیریت فرهنگ جامعه را بهتر می‌پیماید.

در واقع سازمان‌های فرهنگی دریافته‌اند که ضعف کیفیت، هزینه سنگینی در پی دارد و قابلیت‌ اثربخشی را به خطر می‌اندازد. در نتیجه سازمان‌هایی که تحرک جدی و سریعی در ارتقای کیفی خود در ایران نداشته باشند، نه تنها خود را نابود می‌کنند که خسارت جبران‌ناپذیری نیز به جامعه جوان و نیازمند پیشرفت کشور وارد می‌آورند.

درآمدی بر مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر یکی از نظریه‌های کاربردی است که در بهبود کیفیت صنعت، خدمات و آموزش مؤثر واقع شده و پس از اجرا نتایج سودمندی به دست آورده است. این مدیریت می‌تواند فرصت‌های مناسب‌تری را فراهم آورد که بر اثر آن خدمت‌گیرندگان امروز به شهروندان خوبی برای فردا تبدیل شوند. با مشارکت واقعی و توانمند ساختن افراد، کیفیت‌ها بهبود یافته است. هر چند که ممکن است استفاده از رویکردهای نو را در مدیریت مترادف با پسند روز و سرگرمی به کار گیرند، در مورد مدیریت کیفیت فراگیر چنین نیست. این مدیریت به عنوان یک رویکرد کیفیت‌گرا، تحول بنیادی در سازمان‌ها به وجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار و استمرار رویکردها و روش‌های بهبود کیفیت بر جا گذاشته است. در حال حاضر بیش از پنجاه سال از سابقه مدیریت کیفیت فراگیر می‌گذرد. این نگرش از مدیریت توانسته است سازمان‌های بسیاری از کشورها را متحول و مؤثر سازد و الگوهای مناسبی را برای ارزیابی و پیشرفت مؤسسات اعم از فرهنگی و غیره پدید آورد.

از جنبه‌های با اهمیت استفاده از الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر، کاربردی بودن آنهاست. ایجاد تغییرات و تطبیق با شرایط متحول سریع ساختارهای فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با به کارگیری معیارهای متناسب برای سنجش و ارزیابی و فراهم کردن موجبات رشد کیفی سازمان‌های فرهنگی، میزان موفقیت این رویکرد از مدیریت را آشکار می‌سازد.

مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد و گسترش فرهنگ کیفیت به تلاش و زمان نیاز دارد. تحرک نداشتن و ساکن ماندن در برابر تغییرات بسیاری که فرهنگ جامعه با آنها مواجه است و در حالی که دشمنان این کشور در حال تلاش و بهبود هستند، نتیجه‌ای جز شکست ندارد.

تحمل و تلاش و از دست ندادن شور و شوق اولیه برای تغییر فرهنگ سازمانی به عهده رهبران سازمانی است. پیشتاز و متعهد بودن رهبران و مدیران ارشد در عمل به اصول مدیریت کیفیت فراگیر از الزامات اولیه بهبود وضع موجود محسوب می‌شود. هماهنگی در بخش‌ها برای اجرای این مدیریت بدون برخورداری مدیران عالی از یک نگرش فراگیر میسر نمی‌شود. ما نمی‌توانیم انتظار به عمل به اصول مدیریت کیفیت را

فقط در یکی از واحدها، قسمت‌ها یا بخش‌های سازمانی داشته باشیم. بخش‌های مختلف، مشتری یکدیگرند و رضایت مشتری اصل است.

بنابراین، در این نگرش نه تنها کسی یا واحدی در تقابل با دیگری نیست بلکه با مشارکت و رضایت همدیگر، پیشرفت به دست می‌آید. از این رو، بدون درک، تأیید و تعهد مسئولان و گردانندگان در اجرای چنین دیدگاه‌های کیفیت فراگیر، امکان ایجاد تغییرات و اصلاحات سازمانی میسر نمی‌شود.

رسیدن به پیشرفت با توزیع قدرت در سطوح سازمان مقدور خواهد شد. تصور کاهش اقتدار رؤسای سازمان‌های فرهنگی در شرایط کنونی چندان گوارا نیست. به همین دلیل خواسته و ناخواسته در حمایت واقعی از این طرز تفکر کیفی مقاومت می‌شود. زیاد شدن تعداد گروه‌ها و کمیته‌ها و طولی‌تر شدن دیوانسالاری به مفهوم جدید آن، مانعی در مشتری‌گرایی و کسب رضایت آنها محسوب می‌شود. اینها نمونه‌هایی از مشکلات جدی‌اند که پذیرش فلسفه و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را به دست سیاست‌گذاران اصلی به تأخیر می‌اندازند و چالش‌های سختی را فراروی همگان برای رسیدن به تعالی قرار می‌دهند. چنانچه تصور کنیم که بیگانگان، ما را به ترقی و برتری می‌رسانند، خیال و توهمی بیش نیست. آنها در پی بهره‌مندی از دستاوردها و سودجویی از فرصت‌ها هستند. این ما هستیم که باید کیفیت را به وجود آوریم و از آن مراقبت کنیم. بدون تفکر، تحقیق و آموزش به راه حلی دست نخواهیم یافت.

اجرای مدیریت بر اساس فرهنگ، آداب و رسوم، هنجارها، گرایش‌ها و رفتارهای گوناگون در هر کشور و سازمان فرهنگی متفاوت خواهد بود.

نداشتن درک و شناخت درست دست‌اندرکاران عالی فرهنگ، از واقعیات جامعه، تصویر غیر دقیق و غلطی را ترسیم می‌کند که موجب می‌شود اهداف و منافع مردم، به درستی تأمین نشود. دانش مدیریت و مطالعات مبتنی بر واقعیات سیاست‌گذاران و رهبران سازمان‌های فرهنگی، راهگشای حل بسیاری از معضلات و ضعف‌هاست.

نحوه هدایت سازمان برای دستیابی به ارزش‌ها و عملکردهایی که از آن انتظار دارند و اینکه این نحوه هدایت چگونه نیازمندی‌های خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان را تأمین می‌کند، هدایت روحیه خلاقیت،

یادگیری و توانمند نمودن دست‌اندرکاران سازمان‌های فرهنگی در جهت اهداف و بالأخره چگونگی برقراری ارتباط و پاسخگویی مسئولان فرهنگی کشور به جامعه از موارد مهم وظایف رهبری است. کیفیت بدون برنامه‌ریزی راهبردی حاصل نمی‌شود و برنامه‌ریزی راهبردی بدون داشتن دیدگاه، رسالت و اهداف، نوع و جهت حرکت سازمان فرهنگی را مشخص نمی‌کند. در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، عملکرد کیفیت، سرمایه‌گذاری روی افراد و ارزشیابی فرایند توجه می‌شود (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۶).

پس از رهبری و برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل جامعه، مخاطبان و مشتریان، عامل مهم دیگری برای بهبود کیفیت است. در نظر گرفتن نظریات و درک مشتریان یا مخاطبان در مورد کیفیت از طریق تجزیه و تحلیل جامعه ممکن می‌شود. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتری یا مخاطب، اطلاعات مفیدی را در اختیار سازمان فرهنگی می‌گذارد. تجزیه و تحلیل جامعه می‌تواند تغییرات در درک مخاطب و مشتری را از سازمان فرهنگی مشخص کند. در این زمینه لازم است که فرهنگ‌ها و جوامع مختلف شناسایی شوند. مخاطبان یا مشتریان سازمان‌های فرهنگی همیشه ثابت نیستند. کسانی که در یک دوره زمانی خاصی وجود دارند، همان افرادی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده‌ای وارد و سپس خارج می‌شوند و جای خود را به دیگران و اشخاص جدید می‌دهند. بررسی و تجزیه و تحلیل سابقه و روند نیازهای متنوع در تأمین نیازها با راهبردهای متفاوت برای ارائه خدمات مناسب به طور مستمر، کاملاً مؤثرند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، یک سازمان فرهنگی می‌تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر از طرفین اقدام کند.

در همین زمینه لازم است به نظام اندازه‌گیری و بررسی داده‌ها و اطلاعات سازمان نیز توجه شود. در اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد، باید عناصر اصلی اثربخشی عملکردها، شناسایی شوند. باید دید که سازمان چگونه عملکرد خود را تحلیل می‌کند و رهبران چگونه از اطلاعات برای تحلیل و تصمیم‌گیری‌ها

استفاده می‌نمایند و چگونه آنها را در برنامه‌های راهبردی لحاظ می‌کنند. باید به چگونگی اطمینان سازمان از دسترسی داده‌ها و اطلاعات برای کارکنان، تأمین کنندگان و مشتریان توجه شود.

در زمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان معطوف می‌شود. چگونه توانایی‌های بالقوه آنها شناسایی و بالفعل می‌شود و اینکه برای رسیدن به اهداف، چگونه مدیریت را کمک می‌کنند؟ سیستم‌های کاری شامل طراحی شغل، طرح رشد و ارتقا و عوامل توانمندساز عملکرد کارکنان بررسی می‌شوند. نیازهای آموزشی و بهبود کارکنان در کوتاه مدت و بلندمدت چگونه مورد شناسایی قرار می‌گیرند و برنامه‌های بهبود و پیشرفت آنان چگونه است؟ چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایتمندی افراد بررسی می‌شود. مشخص است که ارتباط مدیریت منابع انسانی با مدیریت کیفیت در سازمان بسیار نزدیک است، لیکن اجرای چنین مدیریت‌هایی در عمل، تغییرات بنیادی در فرهنگ سازمان‌های فرهنگی، سبک‌های رهبری مدیران عالی، جلب مشارکت دیگران در تصمیمات و نحوه ارائه خدمات دارد و همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، چگونگی عملکرد به میزان شناخت و اراده قوی مدیران حوزه فرهنگ بر می‌گردد (همان، ص ۷).

در مدیریت فرایند جنبه‌های مهم مدیریتی فرایند سازمانی شامل طراحی سازمانی مبتنی بر یادگیری و ارائه آن، خدمات اصلی سازمانی و فرایندهای پشتیبانی از آنها مد نظر است. در این زمینه باید دید که از چه نظام‌هایی برای طراحی و ارائه آنها استفاده می‌شود، چگونه از توجه به نیازهای سازمانی، پیشرفت و رفاه کارکنان و رسیدن به استانداردهای بالا و یادگیری فعالانه آنها اطمینان حاصل می‌شود و چه تضمینی برای آمادگی مناسب کارکنان برای اجرای برنامه‌های سازمانی و ارائه آنها وجود دارد. فرایندهای معرفی و ارائه برنامه‌های سازمانی مهم و الزامات اجرایی آنها چیست؟ برای یادگیری بهتر و بهبود خدمات در اصلاح و پیشرفت برنامه‌های سازمانی، چه فعالیت‌هایی انجام می‌پذیرد؟ الزامات خدمات فرهنگی با توجه به نیازها و نظریات کارکنان و ذی‌نفعان چگونه تعیین می‌شود؟

برای دستیابی به عملکرد بهتر کنترل هزینه‌ها، خدمات قابل ارائه، در هماهنگی با نیازهای مخاطب یا مشتری، چگونه بهبود می‌یابد؟ فرایندهای اصلی پشتیبان عملیات روزانه سازمان و پشتیبان ارائه خدمات کارکنان، به

چه نحوی مدیریت می‌شوند؟ اصلاحات و بهبودهای لازم در فرایندهای پشتیبانی برای رسیدن به عملکرد بهتر در هماهنگی با نیازها و خدمات مخاطب یا مشتری، چگونه انجام می‌گیرند و در نهایت پیشرفت‌ها از چه طریقی به دیگر فرایندها و بخش‌ها منتقل می‌شوند؟

ارتقاء سطح فرهنگ جامعه به عنوان مهم‌ترین مصرف‌کنندگان سازمان‌های فرهنگی، اصلی‌ترین محور در کیفیت این سازمان‌ها محسوب می‌شود. بسیاری از سازمان‌های فرهنگی، مدعی مخاطب‌محوری یا مشتری‌محوری هستند. لیکن اختلاف است بین آنهایی که بر مبنای مدیریت کیفیت، فعالیت می‌کنند و اظهارات خود را به اجرا در می‌آورند و سازمان‌هایی که تضمینی در کیفیت ندارند و رعایت حقوق مخاطبان یا مشتریان را نمی‌کنند. بنابر این، لازم است نتایج عملکرد از ابعاد گوناگون ارزیابی شود. نتایج حاصل از اثربخشی عملیاتی و فعالیت‌ها در مقایسه با دیگر سازمان‌های فرهنگی باید ارزیابی شوند.

۲-۲- تعریف کیفیت

کیفیت، هرگز رخدادی تصادفی نیست، بلکه همواره نتیجه بلندپروازی، سخت‌کوشی، مدیریت هوشمندانه و اجرای ماهرانه آن است. کیفیت نمایانگر گزینشی جامع از گزینه‌های مختلفی است که در اختیار ماست. کیفیت، آرمان و ایده‌ای است که شرح آن دشوار است. گاهی فقط با دیدن نتیجه آن می‌توان این امر را درک نمود. در واژه‌های ساده و در عین حال عمیق، کیفیت به معنای اجرای دقیق و درست کارهای مفید است، اما هر کسی تعریف خاص خود را از آن دارد. اجرای صحیح و دقیق، یعنی قابلیت، توانایی و کارایی در انجام دادن امور، و انجام دادن کارهای مفید به تأثیر مثبت و اثربخش بودن آن اشاره دارد (فارس‌جانی، ۱۳۸۶، ص ۱۷).

کیفیت معادل کلمه لاتین «quality» و به معنی «چگونگی» است. کیفیت را می‌توان انجام دادن کارها به روش درست و مستمر در سازمان تعریف کرد. انجام کار درست و به طور پیوسته، در صورت تأمین نیازها و خواسته‌های متقاضیان و مصرف‌کنندگان است (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۱۹).

به طور کلی در بررسی مفهوم کیفیت، با دو تعریف کاملاً متفاوت روبرو هستیم که هر یک بر اساس فلسفه‌ای خاص تدوین شده است. در زیر در خصوص هر یک مختصراً توضیح می‌دهیم (رازانی، ۱۳۷۳، صص ۴۴-۴۵):

۱- نظریه کلاسیک‌ها: بر اساس این نظریه، کیفیت یک محصول یا یک خدمت، میزان درجه تطبیق آن با استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت است و حدّ نهایی کیفیت در این تعریف، میزان تطبیق محصول یا خدمت با مشخصات اعلام شده آن محصول است.

۲- نظریه مدرن: در این نظریه، عامل مهم تعیین‌کننده مشخصات محصول، خواست مصرف‌کننده است و لذا کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان تطبیق آن با ارضای نیاز مشتری است. در این نظریه که در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر نیز بر روی آن تأکید شده، نظر به تنوع خواست مشتریان برای دستیابی به کیفیت، مشارکت عمومی و همکاری تمامی بخش‌های سازمان، الزامی است.

در واقع، وقتی از واژه کیفیت استفاده می‌شود، معمولاً محصول یا خدمتی را در نظر می‌گیریم که یا انتظارات ما را برآورده می‌سازد یا از آنها پیش می‌افتد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۶). این انتظارات بر مبنای استفاده مورد نظر و هزینه آن محصول می‌باشند، مثلاً مخاطب، از یک فیلم سینمایی ساده، نتایجی متفاوت از یک فیلم سینمایی فاخر، انتظار دارد؛ زیرا درجه آنها فرق می‌کند. وقتی یک محصول از انتظارات ما پیش می‌افتد، کیفیت آن را مورد توجه قرار می‌دهیم.

کیفیت عبارت است^۱ از مجموعه خصوصیات و ویژگی‌های یک محصول یا خدمت که در برگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای تلویحی و معین باشد (همان، ص ۱۷). نیازهای معین توسط قرارداد مشخص شده و محدودیت نامیده می‌شوند ولی نیازهای تلویحی تابعی از محیط هستند. این نیازها باید شناخته و تعریف شده، آنها را شاخص می‌نامیم و شامل موارد ایمنی، قابلیت اطمینان، قابلیت دسترسی،

۱- بر طبق استاندارد «ANSI /ASQC ۱۹۸۹-۳»

قابلیت اصلاح، قابلیت استفاده، هزینه و محیط می‌باشند. هزینه به سادگی توسط واحد پولی مثلاً ریال مشخص می‌گردد. بقیه نیازها با تبدیل خصوصیات و ویژگی‌های محصول ساخته شده یا خدمت ارائه شده به یک سری مشخصات تعیین می‌گردند. تطابق محصول یا خدمت مورد نظر با این مشخصات قابل اندازه‌گیری بوده، تعریفی کمی و کاربردی از کیفیت ارائه می‌دهد. اگر این مشخصات، نیازهای مخاطب یا مشتری را برآورده نکنند باید تغییر یابند.

کیفیت ۹ بعد مختلف دارد. جدول ۲-۱، این ابعاد را به همراه معانی و مشخصاتشان نشان می‌دهد.

جدول ۲-۱: ابعاد کیفیت (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۸)

تعریف و مثال	ابعاد
اولین ویژگی یک محصول؛ مثلاً درخشانی یک نقاشی	عملکرد
ویژگی ثانویه و اضافی؛ مثلاً کنترل از راه دور تلویزیون	خصوصیت
برآوردن مشخصات و استانداردهای صنعتی	تطابق
ثبات عملکرد در طول زمان؛ میانگین زمان برای رسیدن به اولین اشکال	قابلیت اطمینان
دوره و زمان استفاده از محصول که شامل تعمیرات نیز می‌شود	دوام
تجزیه و تحلیل مشکلات و شکایات؛ سادگی تعمیر	خدمت
تعاملات انسانی؛ مثلاً مهربانی فروشنده محصول	جوابگویی و پاسخ‌دهی
ویژگی‌های حسی	زیبایی شناسی
عملکرد گذشته و سایر دستاوردها؛ مثلاً در گذشته رتبه اول را کسب کرده	شهرت و آوازه

این ابعاد تا حدی مستقل از هم می‌باشند و یک محصول می‌تواند در یکی از آنها عالی و در بقیه متوسط و ضعیف باشد. تعداد کمی از محصولات می‌توانند تمام این ۹ بعد را به صورتی عالی داشته باشند (همان). مسئولیت سازمان این است که اهمیت نسبی هر یک از این ابعاد کیفیت را شناسایی کند. سپس این ابعاد به نیازمندی‌هایی برای خلق خدمت یا محصول جدید یا بهبود آن تبدیل می‌شوند.

۲-۳- سیر تکاملی کیفیت

پیدایش کنترل کیفیت تقریباً هم‌زمان با پیدایش صنعت می‌باشد. تخصصی شدن کارها در دوران انقلاب صنعتی نمود پیدا کرد. در نتیجه، کارگر، تمام یک محصول را نمی‌ساخت. بلکه تنها مسئول ساخت

قسمتی از آن بود. این تغییر باعث پایین آمدن کیفیت محصولات شد. به دلیل آن که در آن دوران، کالاها پیچیده نبودند، کیفیت چندان با اهمیت به نظر نمی‌رسید. در حقیقت، به علت افزایش بهره‌وری، قیمت محصولات کاهش یافت که نتیجه آن، پایین آمدن انتظارات مشتریان بود. هر قدر که محصولات پیچیده‌تر و شغل‌ها تخصصی‌تر می‌شدند، بازرسی محصولات بعد از ساخت آنها ضروری‌تر به نظر می‌رسید (همان، صص ۱۸-۱۹).

در سال ۱۹۲۴، یک نمودار آماری برای کیفیت متغیرهای محصولات ارائه شد. از این نمودار به عنوان نقطه شروعی برای «کنترل کیفیت آماری»^۱ نام برده می‌شود. سپس در همان دهه، فن نمونه‌برداری برای پذیرش را به جای بازرسی صددرصد ارائه شد. در سال ۱۹۵۰ ادوارد دمنینگ^۲ که «کنترل کیفیت آماری» را آموخته بود، چند دوره سمینار در مورد روش‌های آماری برای مهندسان ژاپنی و در مورد مسئولیت کیفیت برای مدیران ارشد اجرایی سازمان‌های بزرگ ژاپنی ارائه داد. ژوزف ژوران^۳ در سال ۱۹۵۴ برای اولین بار به ژاپن سفر کرد. وی بر مسئولیت مدیریت برای دستیابی به کیفیت، تأکید بسیاری نمود. ژاپنی‌ها با استفاده از مفاهیم، استانداردهایی را برای کیفیت وضع کردند (همان، صص ۱۹).

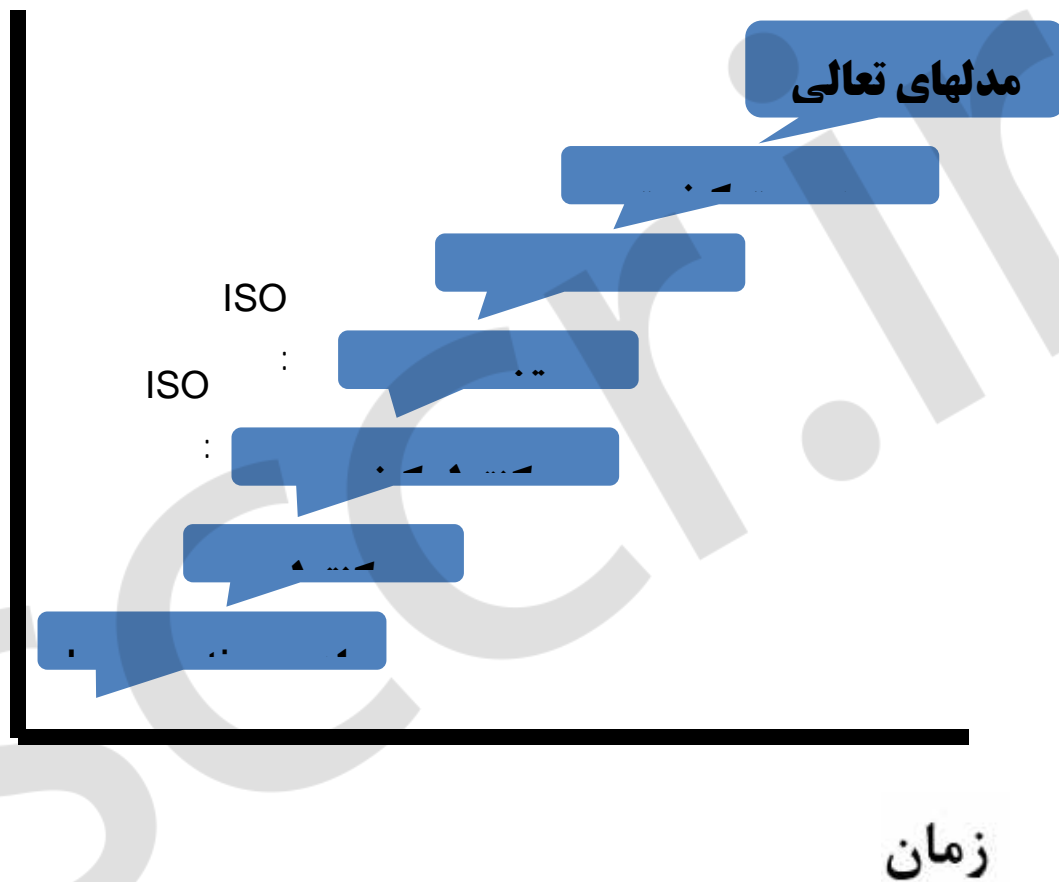
در سال ۱۹۶۰، اولین دواير کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شدند. همچنین کارگران ژاپنی فنون ساده آماری را فراگرفته، آنها را به کار بستند. در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، مدیران آمریکایی نیز به این موضوع، بطور جدی روی آوردند. در میانه دهه ۱۹۸۰، مفهوم «مدیریت کیفیت فراگیر» منتشر شد (همان).

در اواخر دهه ۱۹۸۰ صنایع اتومبیل‌سازی در زمینه «کنترل آماری فرآیند»^۴ شروع به سرمایه‌گذاری کردند. آنها از تأمین‌کنندگان و پیمانکاران خود خواستند که از فنون کنترل آماری فرآیند استفاده نمایند. جایزه

-
- SQC: Statistical Quality Control
 - W. Edwards Deming
 - Juseph M. Juran
 - SPC: Statistical Process Control

ملی کیفیت مالکم بالدريج^۱ به عنوان معیاری برای سنجش «مدیریت کیفیت فراگیر» بنیان گذارده شد و تاگوچی^۲ مفاهیمی نو در مورد پارامترها و انعطاف‌های طراحی مطرح کرد و باعث تجدید حیات «طراحی آزمایش‌ها»^۳ به عنوان ابزاری با ارزش برای بهبود کیفیت شد. سرانجام «ایزو ۹۰۰۰» و «QS ۹۰۰۰» به عنوان مدل‌هایی جهانی برای سیستم کیفیت شناخته شدند (همان، صص ۱۹-۲۰).

در شکل زیر، سیر تکاملی مدل‌های کیفیت، نشان داده شده است.



شکل ۱-۲: سیر تکاملی مدل‌های کیفیت

۲-۴- تعریف مدیریت کیفیت فراگیر

- Malcom Baldrige
- Genechi Taguchi
- DOE: Design Of Experiments

مدیریت کیفیت فراگیر، فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت‌محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیم‌ها که برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۰).

شاید اصطلاح «مدیریت کیفیت فراگیر» یکی از متداول‌ترین اصطلاحاتی باشد که در سال‌های اخیر در مورد تمامی تلاش‌های انجام شده برای پیشبرد و بهبود کیفیت به کار رفته است. مدیریت کیفیت فراگیر، بهبودی در روش‌های سنتی انجام کار و تجارب و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می‌رود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۱).

در تجزیه لغت «مدیریت کیفیت فراگیر» با سه کلمه زیر سر و کار داریم:
فراگیر: نشان دهنده همه گیر بودن آن است.

کیفیت: درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری را بیان می‌کند.

مدیریت: فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و... است.

بنابراین «مدیریت کیفیت فراگیر» هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین‌هاست. روح کلام در تو ضیح «مدیریت کیفیت فراگیر»، عبارت طلایی زیر است: «چنان با دیگران رفتار کن که انتظار داری با تو رفتار کنند» (همان).

به طور کلی در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، آنچه که عامل اصلی در جامعیت بخشیدن به کیفیت محصولات و خدمات می‌شود، فراگیر بودن آن در سه حوزه اهداف، قسمت‌های تحت پوشش و افراد شاغل در سازمان است (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۴۱).

چنانچه بخواهیم تصویری جامع از «مدیریت کیفیت فراگیر» و فضایی که در آن این فلسفه رشد می‌کند ارائه نماییم؛ تعریف زیر، تصویری مناسب است.

«مدیریت کیفیت فراگیر»، فلسفه‌ای است که مدیریت با ایتکاء به آن جهت دستیابی به کیفیت در مفهوم جدید آن، کوشش می‌کند محیطی را آماده کند که در آن (همان، صص ۳۶-۳۷):

- ۱- ترس وجود نداشته باشد؛
 - ۲- وظایف پرسنل، مایه سرافرازی آنها باشد؛
 - ۳- پرسنل، سازمان خود را عضوی از یک خانواده با نام آن سازمان بدانند؛
 - ۴- کسی برای نفع خود کار نکند، بلکه سود کلی سازمان، مورد نظر باشد؛
 - ۵- ارتباط بین مدیریت و رده‌های پایین‌تر، صمیمانه باشد؛
 - ۶- انگیزه لازم برای ارتقاء دانش و مهارت پرسنل وجود داشته باشد؛
 - ۷- آموزش ضمن کار برای تمامی رده‌های شغلی وجود داشته باشد؛
 - ۸- پرسنل سازمان، در برخورد با مشکلات، دیدی فرآیندگرا داشته باشند؛
 - ۹- کلیه پرسنل سازمان، با درک واقعیت‌ها، ضمن ارتقاء مهارت‌های خود با استفاده از ابزار کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها، مشارکت داشته باشند؛
 - ۱۰- چالش‌هایی که در فرآیند تغییر در سازمان، ایجاد می‌شود، در یک کار گروهی و سازمان‌یافته، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و راه‌حل‌های مناسب به مدیریت پیشنهاد شود؛
 - ۱۱- اصلاحات هدف‌دار و برنامه‌ریزی شده به صورت روش زندگی کلیه افراد در آید؛
 - ۱۲- کلیه کارکنان، وظایف خود را کاملاً بشناسند و با استفاده از چرخه P.D.C.A به طور مستمر انجام آن را بهبود دهند؛
 - ۱۳- کلیه پرسنل سازمان، در هر رده شغلی در خدمت مشتری باشند؛
 - ۱۴- فرهنگ مشتری‌مداری، در تمامی بخش‌های سازمان، توسعه یافته و مورد عمل قرار گیرد؛
 - ۱۵- مشتریان و تأمین‌کنندگان، با هدف بهسازی مستمر با یکدیگر همکاری کنند.
- ارکان فلسفی مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از (فارسیجانی، ۱۳۸۶، صص ۱۶۰-۱۶۱):
۱. فرایندگرایی: سازمان را فرایندی می‌بینیم که در آن درونداد، روند و برون‌دادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می‌گیرند. تقسیم‌بندی عمودی و سلسله‌مراتبی وجود ندارد، اگر فرایند خروجی دارد، همه در آن سهم هستند.

۲. مشتری‌محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند، در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان، حاکم گردد، برای مشتریان سازمان، جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود و مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد. در این گروه سازمان‌ها، سلامت جریان کار و سلامت فرایندها وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

۳. ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستم‌ها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و توانمندسازی کارکنان، تلاش می‌شود فرایندها و سیستم‌ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریان، بهبود یابند.

البته بایستی توجه داشت که مدیریت کیفیت فراگیر، به رغم مشروعیت آن در صنعت، واژه‌هایی را معرفی می‌کند که در محیط‌های فرهنگی چندان مأنوس نیست. واژه‌هایی مانند «مشتری»، «سهامداران» و «کنترل»، بار تجاری و صنعتی‌ای دارند که مطلوب مراکز فرهنگی نیست.

مترادف نمودن «مصرف‌کننده محصولات و خدمات فرهنگی» یا «مخاطبان سازمان‌های فرهنگی» یا «خدمت‌گیرندگان» به جای «مشتری»؛ همچنین «دست‌اندرکاران امور فرهنگی» یا «دولت» یا «حکومت» به جای «سهامداران» و نیز «ارتقاء سطح فرهنگی» یا «اثربخشی» به جای «سودجویی»، ممکن است از میزان مقاومت‌ها بکاهد.

بعنوان مثال، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان در تحقیقی در مورد تفاوت برداشت از این واژه‌ها در صنعت و دانشگاه، اظهار کرده‌اند که موارد زبانی، مانع اصلی تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است. در برخی از مؤسسات آموزشی مقاومت درمقابل این واژه به قدری زیاد بوده است که کوشش‌های انجام شده برای ایجاد تغییر را کم‌اثر و حتی بی‌نتیجه کرده است (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۱۱).

در اینجا، توانایی در تحقق جوهره مدیریت کیفیت فراگیر است که مهم است. در واقع منظور ما همان بهبود دایمی فرایندی است که ارزش‌ها را به مشتریان منتقل می‌کند، نه بحث کلامی. لذا رهبران سازمان‌های فرهنگی باید کارکنان را با مفاهیم گسترده عقاید مرتبط با کیفیت درگیر کنند، نه اینکه در خصوص استفاده از زبان تجاری در محافل، بحث و مشاجره کنند. اسم، مهم نیست، باید «تغییر» در بهبود

کیفیت، اثر بگذارد. سازمان‌های فرهنگی می‌توانند از عناوین دیگری از قبیل «بهبود منظم»، «التزام‌های کیفیت»، «خدمات کیفیت فراگیر»، «رهبری کیفیت سازمان»، یا «برنامه بهبود کیفی سازمان»، یا «مخاطب و خدمت گیرنده، مقدم بر هر چیزی است»، به جای «مدیریت کیفیت فراگیر» استفاده کنند.

«مدیریت کیفیت فراگیر» هم به صورت یک فرهنگ و فلسفه و هم به عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است و در حقیقت، کاربرد روش‌های کمی و نیروی انسانی برای بهبود تمامی فرآیندها در سازمان و جلو زدن و پیشی گرفتن از نیازهای مخاطب یا مشتری، چه در زمان حال و چه در آینده است. «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌تواند فنون اصلی مدیریت، فعالیت‌های بهبود دهنده و ابزارهای فنی را به صورتی یکپارچه و متحد تحت پوشش قرار دهد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۱).

«مدیریت کیفیت فراگیر» اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم‌نیروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مخاطب یا خدمت گیرنده، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار، ختم می‌شود. فلسفه و هدف سیستم «مدیریت کیفیت فراگیر» رسیدن به انسان ایده‌آل است. در چنین سازمانی احترام و اعتماد متقابل، نهادی و فراگیر است و انسان‌های خودرهبور و پرورش یافته، مجریان سازمان می‌باشند. «مدیریت کیفیت فراگیر» را می‌توان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان - از طریق کار گروهی - در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست (همان).

از نظر مسائل درون سازمانی، سازمان‌های کیفیت فراگیر بر اساس تأکیدشان بر کار گروهی و شیوه مدیریتی که اختیاراتی فراتر از کنترل فراهم می‌کند، توصیف می‌شوند و توسعه کیفیت در این سازمان‌ها به عنوان بخشی از فرآیند اداره کار در نظر گرفته می‌شود. همچنین تصمیمات اتخاذ شده براساس این نگرش است که «آیا این مورد سبب بهبود کیفیت می‌شود؟» نه بر پایه این نگرش که «کدام هزینه کمتری دارد؟» (همان، ص ۱۲).

از نظر مسائل برون سازمانی، می‌توان گفت که سازمان‌های فرهنگی کیفیت فراگیر، معمولاً می‌توانند با ارائه خدمات یا محصولات خود، اثربخشی بیشتری داشته باشند و نیز می‌توانند از وفاداری مخاطبان یا

مشتریان برخوردار شوند. محور تمرکز همه افراد در سازمان‌های فرهنگی، مخاطب یا مشتری است و همه به دنبال شناختن و برآورده ساختن نیازها، کنترل، نظارت و فعالیت‌های توسعه‌طلبانه هستند.

هیچ سازمان فرهنگی، تا زمانی که از لزوم انجام بهبود در محصول یا خدمت، آگاهی کافی نداشته باشد، حرکت به سوی «مدیریت کیفیت فراگیر» را آغاز نخواهد کرد. سازمان با از دست دادن موقعیت خود در نزد مخاطبان یا مشتریان و درک این که کیفیت و بهره‌وری فراگیر شده است، به این آگاهی دست می‌یابد. درک مدیریت از این که توسط «مدیریت کیفیت فراگیر» بهتر می‌توان برنامه‌ها را شروع و در عرصه فرهنگ فعالیت کرد، عوامل دیگری برای شروع پروژه «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌باشند.

بهره‌برداری از فناوری‌های نوین و روش‌های مشابه دیگر، تا وقتی که یک سازمان فرهنگی نتواند محصول و خدمت خود را به خاطر کیفیت پایین به خوبی عرضه کند، هیچ کمکی به سازمان نخواهد کرد. بعنوان مثال، شاید شما این موضوع را در تماس با برخی از دفاتر پاسخگویی به سؤالات شرعی، تجربه کرده باشید. شرایط پاسخگویی برخی از این دفاتر، به نحوی است که شما برای بار دوم، رغبتی به مراجعه مجدد، نخواهید داشت.

باید توجه داشت که کیفیت و بهره‌وری با هم ناسازگار نیستند، بلکه بهبود در کیفیت می‌تواند مستقیماً به افزایش بهره‌وری منجر گردد.

بهبود کیفیت تنها به تطابق مشخصات یک خدمت یا محصول با آن محدود نمی‌شود، بلکه حتی در طراحی یک سیستم نیز باید به کیفیت توجهی خاص مبذول داشت. باید این نکته را در نظر داشت که پیشگیری از مشکلات محصول یا خدمت، هدفی بسیار با ارزش‌تر از انجام اقدامات اصلاحی در مورد آن محصول یا خدمت می‌باشد.

اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر» یک شبه اتفاق نمی‌افتد، بلکه برای وارد کردن فنون و اصول مناسب در یک فرهنگ، زمان زیادی لازم است. باید برنامه‌ریزی درازمدت و اهداف باثبات، جایگزین نتایج کوتاه‌مدت شوند.

۲-۵- اصول بنیادین مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر در بستر مهندسی صنعتی و سازمان‌های تولیدی و بازرگانی شکل گرفت و کاربردهای اولیه آن در خطوط مونتاژ و فرآیندهای تولید صنعتی بود. ادوارد دمینگ، آماردان آمریکایی را پایه‌گذار مدیریت کیفیت دانسته‌اند. دیدگاه‌های وی در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم ژاپن به گونه‌ای فراگیر به کار گرفته شد و موجب توسعه صنعتی در این کشور گردید. شکوفایی صنعت ژاپنی توجه سایر کشورهای صنعتی را به شیوه‌های مدیریت در ژاپن و تأکید آن بر کیفیت جامع، کشورها دچار خطاهای گوناگونی شدند. برای مثال برخی از آنها بخش جزئی از مدیریت کیفیت فراگیر، مانند حلقه‌های کیفیت^۱ یا سیستم پیشنهادها را پذیرفتند و کوشیدند تا با استفاده از آنها به هدف‌های کیفیت‌بخش، دست پیدا کنند که خود پیداست در این راه کامیاب نشدند. اما این تجربه‌ها سبب شد تا کشورهای صنعتی در به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر منسجم و یکپارچه اقدام و از این طریق منافع زیادی تحصیل کنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۱۹).

اصول اولیه و سنتی مدیریت کیفیت فراگیر، بیشتر متوجه کالا و محصول است و بر اساس این دو موضوع شکل گرفته است. لذا در قسمت‌های بعدی، در خصوص متناسب‌سازی این مفاهیم با وضعیت سازمان‌های فرهنگی، توضیحات لازم، ارائه خواهد شد.

اولین و مهمترین اصل، اهمیت قائل شدن برای مشتری است که نظر وی تعیین‌کننده و شاخص کیفیت محسوب می‌شود. کالایی ممکن است تمامی شرایط کیفیت را احراز کرده باشد، اما اگر مشتری آن را از نظر قیمت، جذابیت و مرغوبیت نپسندد، آن کالا کیفیت لازم را ندارد (همان، ص ۲۱).

هر سازمانی به مشتریان خود وابسته است و باید نیازهای حال و آینده آنان را درک نماید و نیازمندی‌های مشتریان خود را برآورده نماید. علاوه بر این سازمان‌ها باید برای عبور از انتظارات مشتریان خود برنامه‌ریزی و تلاش نمایند.

باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان داخلی و خارجی باشد. در این صورت مشتریان داخلی (کارکنان و مدیران)، علایق و خلاقیت‌ها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و یافتن راه‌های بهتر و مؤثرتر به کار می‌گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریان خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می‌شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریان (داخلی و خارجی)، اگر چه ممکن است از نظر مدیران، کاری مفید و بدون نقص باشد، در واقع فاقد ارزش می‌باشد (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۲).

رضایت مشتریان با افزایش اثربخشی بکارگیری منابع سازمان، افزایش یافته و بهبود وفاداری مشتری به سازمان باعث ماندگاری سازمان می‌گردد.

بکارگیری اصل تمرکز بر مشتری عموماً باعث می‌گردد که سازمان:

- برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهد.
- از ارتباط اهداف سازمانی با نیازها و انتظارات مشتریان اطمینان حاصل نماید.
- ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت نماید.
- رضایت مشتریان را اندازه‌گیری نموده و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نماید.
- ارتباطات با مشتریان را به صورت سیستمی مدیریت نماید.
- از وجود توازن بین رضایتمندی مشتریان و سایر ذینفعان سازمان (نظیر مالکین، کارکنان، سرمایه‌گذاران، انجمن‌ها و مجامع محلی) اطمینان حاصل نماید.

دومین اصل مدیریت کیفیت فراگیر آن است که کیفیت محصول باید در ابتدای فرآیند تولید مورد توجه قرار گیرد. این شیوه موجب می‌شود تا از کارهای اضافی در انتهای فرآیند مانند تأخیر در طراحی محصول، کنترل‌های اضافی و سایر هزینه‌های زائد خودداری شود و مسئولیت کیفیت برعهده کسانی باشد که در مراحل اولیه طراحی و تولید دخالت دارند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

۱ - کمیته فنی ۱۷۶ سازمان بین‌المللی استاندارد ISO، هشت اصل مدیریت کیفیت: لینک:

ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستم‌ها میسر است (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۱).

بکارگیری اصل رویکرد فرایندی در سازمان عموماً باعث می‌گردد که:

- فعالیت‌های ضروری به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر به صورت سیستمی تعریف شوند.
 - مسوولیت و پاسخگویی برای مدیریت فعالیت‌های کلیدی به صورت شفاف ایجاد گردد.
 - قابلیت فعالیت‌های کلیدی اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل گردد.
 - فصول مشترک فعالیت‌های کلیدی در تعامل با بخش‌های سازمان شناسایی گردد.
 - بر عواملی نظیر منابع، روش‌ها و مواد که فعالیت‌های کلیدی سازمان را بهبود خواهند بخشید، تمرکز گردد.
 - ریسک‌ها، پیامدها و اثرات فعالیت‌های مشتریان، تامین‌کنندگان و سایر ذینفعان ارزیابی گردد.
- سومین اصل مدیریت کیفیت فراگیر سنتی، پیشگیری از ایجاد تفاوت با الگوی کیفیت تعیین شده است. دمی‌نگ معتقد است هرگونه اختلاف با فرم‌های معین شده، کیفیت دچار افت می‌کند. نمودارهای کنترل فرآیند از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر است. این نمودارها، انحراف از کیفیت مطلوب را مشخص و با تحلیل آنها امکان بهبود کیفیت را فراهم می‌کنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).
- در سازمان‌های سنتی، بیشترین وقت مدیران و کارکنان، صرف حل مشکلاتی می‌شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می‌آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی‌شود. عبارت «مشکلات، تمام شدنی نیستند»، یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت کیفیت فراگیر، پیاده شده است، حل ریشه‌ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می‌شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها، سرچشمه مشکلات را می‌خشکانند. ساده‌کردن روش‌های اجرای کار،

استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می‌نماید (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۳).

چهارمین اصل، توجه به سیستم‌های سازمانی در مدیریت کیفیت فراگیر است. کیفیت، حاصل کار انسان در سیستم‌های سازمانی است، اما تنها تلاش انسان نیست که موجب تولید با کیفیت می‌شود. وقتی کیفیت، افت می‌کند، باید مشکل را در سیستم، جستجو کنیم، نه آنکه ذهن خود را متوجه خطاهای انسانی سازیم. سیستم منظم و برنامه‌ریزی شده، قادر است تمام افراد را به کار با کیفیت برانگیزد و طوری آنها را کنترل کند که همگی در جهت هدف‌های کیفیت محصول حرکت کنند. از آنجا که مدیریت بر مبنای هدف به سنجش‌های فردی تأکید دارد، در مدیریت کیفیت فراگیر، با دیدی سیستمی به مسائل نگاه می‌کند باید تمام تکنیک‌های مدیریت بر مبنای هدف کنار نهاده شوند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).
دمینگ، نود و شش درصد مشکلات را مربوط به سیستم‌ها و مابقی را مربوط به کارکنان می‌داند. کسب دیدگاه سیستماتیک به ما کمک می‌کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۱).

بکارگیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می‌گردد که:

- یک سیستم برای دستیابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثربخشی آن پایه‌ریزی گردد.
- بستگی دو طرفه بین فرایندهای سیستم درک گردد.
- نقش‌ها و مسوولیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک بهتر درک گردیده و از این بابت موانع بین بخشی کاهش یابد.
- قابلیت‌های سازمانی درک شده و قیود منابع قبل از عمل ایجاد گردد.
- تعریف و هدف گذاری برای اینکه فعالیت‌های ویژه در یک سیستم چگونه باید عمل نمایند.

۱- کمیته فنی ۱۷۶ سازمان بین المللی استاندارد ISO، هشت اصل مدیریت کیفیت: لینک:

- سیستم بر پایه اندازه‌گیری‌ها و ارزیابی‌هایش به صورت مستمر بهبود یابد.
- پنجمین اصل در مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر در فرآیند و درون‌داده‌هاست. ارتقای کیفیت، جریانی است که آغاز دارد، ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتری‌ها پاسخ گویند و از سوی دیگر اجرای فرایندها و سیستم‌ها در تعامل دائمی و پویا هستند. بنابر این همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستم‌ها پیدا کرد (فارسیجانی، ۱۳۸۶، صص ۱۶۱-۱۶۲).
- کیفیت، حالتی ایستا نیست، بلکه هدفی دایم‌التغییر است که بر اساس نیازهای مشتریان، شکل‌های مختلف به خود می‌گیرد. همچنان که انتظارات مشتریان تغییر می‌یابد، کیفیت نیز باید تغییر یابد. کالای مرغوب امروز، مسلماً کالایی با کیفیت برای روز بعد نخواهد بود. بنابراین، مدیران باید همواره در پی بهبود و بهتر شدن باشند. این بهبود باید متمرکز بر فرآیند و درون‌داده‌ها باشد که مستقیماً تحت کنترل مدیریت‌اند. بهبود کیفیت باعث جلب نظر مشتریان و وفاداری آنان به محصول می‌شود. مدیریت باید از تأکید بر برون‌داده‌هایی مانند سود، دست بردارد زیرا سود، موضوعی کوتاه‌مدت است که تأکید بر آن مدیریت را از توجه به کیفیت و رضایت مشتریان باز می‌دارد. مدیریت باید بداند که بهبود مستمر در محصول، رضایت مشتریان و سودآوری بلندمدت را تحقق می‌بخشد (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).
- البته این اصل با منطق مدیریت نوین دولتی مغایرت دارد که در پی سنجش و بهبود برون‌داده‌ها و توجه جدی به نتایج است. بودجه‌بندی برنامه‌ای، بودجه‌بندی بر مبنای صفر، و پرداخت بر مبنای عملکرد، تماماً بر نتایج تأکید دارند و از توجه به فرآیندها و درون‌داده‌ها، غفلت می‌ورزند (همان، ص ۲۲).
- بکارگیری اصل بهبود مستمر در سازمان عموماً باعث می‌گردد که:
- یک رویکرد جامع و سازگار در تمام سازمان برای بهبود مستمر عملکرد بکار گرفته شود.
 - منابع انسانی آشنا به روش‌ها و ابزار بهبود مستمر تأمین گردد.

- بهبود مستمر در محصولات، فرایندها و سیستم‌ها یک هدف مشترک برای یکایک کارکنان سازمان تعریف گردد.

- مقاصد برای هدایت و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد.

- بهبودهای صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.

بایستی به این نکته توجه داشت که برای بهبود قسمتی از فرایند مورد نظر، نباید بهای کل فرایند را پرداخت، به قول معروف، سیاست یک گام به پیش و دو گام به پس، عملکرد نامطلوب و غیربهبوده در بر خواهد داشت. بهترین روش یا طریقه مناسب در موقعیتی حاصل می‌شود که هر فردی پیشرفتی عایدش شده باشد؛ یا حداقل، پسرفتی نکرده باشد (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۲۵).

ششمین اصل مدیریت کیفیت فراگیر، مشارکت قوی کارکنان را طلب می‌کند. از آنجا که کیفیت، وابسته به کار دقیق و توأم با علاقه کارکنان است، هرگاه آنان خود را در فرآیند اجرای امور و مدیریت آن سهیم ندانند، این موضوع مهم تحقق نخواهد یافت. مدیران و کارکنان باید در فضایی مشحون از تفاهم، صمیمیت و آزادی با هم کار کنند و از امکان بروز اشتباه در اجرای کارها واهمه نداشته باشند. مشارکت موجب می‌شود تا کارکنان احساس کنند فضایی حمایتی دارند و با فراغت خاطر، نیروهای خلاق خود را جهت بهبود و ارتقای کیفیت شکوفا کنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۲).

مشارکت همچنین سبب می‌شود تا موانع ارتباطی به حداقل برسد و کارکنان و مدیران بتوانند در محیطی باز با یکدیگر ارتباط سازنده‌ای داشته باشند. گروه‌های کوچک کاری، ساختارهای ماتریسی و حلقه‌های کیفیت، ساختارهای مناسب برای ایجاد این نوع ارتباطات اثربخش هستند که از آثار منفی سلسله مراتب سازمان‌های سنتی و موانع ارتباطی، به طور چشمگیری جلوگیری می‌کنند (همان).

کار تیمی، یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد، دشوار خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد، هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می‌سازد. با استقرار تیم‌های ارتقاء، روی فرایندها، سدّ بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می‌رود، ارتباط بین آنها تسهیل می‌شود و کارها سریع‌تر انجام می‌گیرد. به تدریج از ارتقاء هرم سلسله‌مراتبی

سازمان کاسته می‌شود و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می‌شود (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۳).

بکارگیری اصل مشارکت کارکنان در سازمان عموماً باعث می‌گردد که:

- کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند.
- کارکنان محدودیت‌های عملکردشان را شناسایی کنند.
- کارکنان مالکیت مسایل را پذیرفته و مسوولیت حل آنها را عهده دار شوند.
- کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی نمایند.
- کارکنان فعالانه فرصت‌های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند.
- کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.
- کارکنان آشکارا در خصوص مسایل و عواقب آن بحث کنند.

هفتمین اصل در مدیریت کیفیت فراگیر، تعهد کل سازمان به کیفیت است. کیفیت باید هدف مشترک تک‌تک اعضای سازمان باشد. هدف‌های کیفیت، زمانی تحقق می‌یابد که مدیریت بتواند فرهنگی را در سازمان ایجاد کند که همه اعضای سازمان، تولید با کیفیت و تلاش دائم در جهت ارتقای آن را با ارزش بدانند و احساس کنند قلباً ملزم به رعایت این ارزش هستند. اصول مدیریت کیفیت فراگیر، انسان‌های پویا، خلاق، پرنگیزه و پرتلاش را می‌طلبد. هر روز بهتر شدن و روش‌های پیشین خود را زیرسؤال بردن برای نیل به کیفیت بهتر، تنها در پرتو فرهنگی قوی میسر است که در آن کیفیت، مقوله‌ای ارزشمند شناخته شود. برای ایجاد چنین فرهنگی، همه اعضای سازمان از بالا تا پایین باید بکوشند. نقش مدیریت در این میان نقش اساسی و تعیین‌کننده است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۲۲).

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران، مسوولیت مدیریت کیفیت فراگیر را بر عهده گیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این

است که رهبران فکری سازمان، از مدیریت کیفیت فراگیر، درک درست و یکسانی پیدا کنند. سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقاء در آن ممکن باشد، بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقاء باشد (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۲).

۲-۶- هزینه‌های کیفیت

هزینه کیفیت، همان هزینه محصولات یا خدمات نامطلوب است و به مانند دیگر هزینه‌ها، هزینه‌های کیفیت پایین و شکست هم باید محاسبه شوند. هزینه دست‌نیافتن به کیفیتی از خدمت که توسط نیازمندی‌های تعیین شده سازمان با مشتریان برآورده نشده است. تحلیل و برنامه هزینه کیفیت، اطلاعات سودمندی دارد که در مدیریت کیفیت از آن استفاده می‌شود. بهبود کیفیت با کاهش هزینه‌های خدمت با کیفیت پایین همراه است. آگاهی از هزینه‌ها اعم از هزینه‌های اجرای برنامه کیفیت و هزینه‌های عدم اجرای آن نیز لازم است (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۲۱).

همان‌طور که در سازمان‌ها هزینه‌های نگهداری، تولید، طراحی، بازرسی، فروش و فعالیت‌های دیگر شناخته می‌شوند، هزینه کیفیت پایین هم باید شناخته شود. از آنجا که این هزینه هیچ فرقی با دیگر هزینه‌ها ندارد، می‌تواند مثل آنها در جهت نیل به اهداف کیفیت بهتر و رضایت مشتری با هزینه پایین‌تر، مورد برنامه‌ریزی، بودجه بندی، سنجش و تجزیه و تحلیل قرار گیرد؛ چرا که کاهش هزینه‌های کیفیت، منجر به افزایش سود می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۲۷).

هزینه‌های کیفیت به تمامی بخش‌های سازمان مربوط می‌شوند، یعنی، تمام فعالیت‌های سازمان، اعم از خرید، طراحی، ساخت، خدمات و... را شامل می‌شود. هزینه‌هایی مثل دستمزد بازرسان یا دوباره کاری به راحتی قابل تعیین هستند؛ ولی تعیین و تخصیص سایر هزینه‌ها، مثل هزینه‌های پیشگیری، مشکل‌تر به نظر می‌رسد. برخی هزینه‌های شکست نیز وجود دارند که به از دست دادن فروش و حسن نیت مخاطب یا مشتری مربوط بوده، سنجش آنها غیرممکن است ولی باید تخمین زده شوند.

هزینه‌های کیفیت، هزینه‌های دست نیافتن به کیفیتی از محصول یا خدمت می‌باشد که توسط نیازمندی‌های تعیین شده سازمان و قراردادهای بسته شده با مشتریان و جامعه، برآورده نشده است. به عبارتی ساده‌تر، این هزینه، همان هزینه محصولات یا خدمات نامطلوب است (همان، ص ۱۲۸).

مدیران از هزینه‌های کیفیت برای دستیابی به بهبود کیفیت، رضایت مخاطب یا مشتری و غیره استفاده می‌کنند. هزینه کیفیت که بر مبنای واحد پول بیان می‌شود، داده ارزشمندی است که در مدیریت کیفیت فراگیر، مورد استفاده قرار می‌گیرد. زیاد بودن بیش از حد هزینه‌های کیفیت، نشانه مؤثر نبودن مدیریت کیفیت است که می‌تواند بر موقعیت رقابتی سازمان اثر منفی بگذارد. یک برنامه هزینه کیفیت، نسبت به شرایط خطرناک سازمان در آینده هشدار می‌دهد.

هزینه‌های کیفیت، با استفاده از تجزیه و تحلیل پارتو، فرصت‌های بهبود کیفیت و اولویت‌های سرمایه‌گذاری را نمایان می‌کنند. این تجزیه و تحلیل به برنامه بهبود کیفیت اجازه می‌دهد تا روی مسائل کم‌حیاتی کیفیت تمرکز کند. پس از اتمام اقدام اصلاحی، هزینه‌های کیفیت، اثربخشی اقدام را خواهد سنجید (همان).

برنامه هزینه کیفیت، تعهد مدیریت را نسبت به کیفیت به ارمغان می‌آورد، چرا که وقتی هزینه‌های کیفیت، نیازی را آشکار می‌سازند، مباحثه‌های شدیدتری برای بهبود کیفیت در گرفته، سبب افزایش اهمیت مطلب در نظر مدیریت می‌گردد. همچنین این برنامه، هزینه اعمال اصلاحی را توجیه می‌کند. به منظور افزایش کارکرد مدیریت کیفیت، تمام هزینه‌های مرتبط با کیفیت پایین و اصلاح آن در یک سیستم واحد جمع‌آوری می‌شوند. بهبود کیفیت با کاهش در هزینه خدمت یا محصول با کیفیت پایین مترادف است (همان).

یکی از مزایای اصلی این برنامه، شناخت هزینه‌های پنهان و فراموش شده در تمام زمینه‌های کارکردی است. با این سیستم، هزینه‌های کیفیت در خرید و طراحی نمایان می‌شوند. هنگامی که مدیران ارشد تمام حقایق را در رابطه با هزینه‌های پنهان و فراموش شده در می‌یابند، خواهان برنامه هزینه کیفیت می‌شوند (همان، ص ۱۲۹).

نکته مهمی که در اینجا بایستی به آن توجه کرد این است که برنامه هزینه، سیستمی گسترده و فراگیر است و نباید آن را تنها یک روش واکنشی (مانند مهار آتش‌سوزی) در نظر گرفت. برای مثال، افزایش بازرسی می‌تواند یک نوع پاسخ به مشکل مخاطب یا مشتری باشد. اگر چه ممکن است این کار موجب حذف مشکل گردد، احتمالاً هزینه کیفیت را افزایش می‌دهد. بهبود واقعی کیفیت هنگامی روی می‌دهد که علت واقعی و ریشه‌ای مشکل شناخته و اصلاح گردد.

۲-۶-۱- انواع هزینه‌های کیفیت

سه دیدگاه اصلی در مورد تعریف هزینه‌های کیفیت وجود دارد که عبارتند از (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۱۴۹):

- هزینه‌های رسیدن به کیفیت مطلوب از طریق طراحی و سازمان‌دهی؛
 - هزینه‌های عملیاتی واحد نظارت بر کیفیت تجهیزات، حقوق و دستمزد و غیره؛
 - هزینه‌هایی که از کیفیت پایین و نامطلوب محصول ناشی می‌شود (شامل ضایعات، نقص‌ها و...)
- گام برداشتن در جهت بهبود کیفیت، به تعریف پروژه‌های بهبود کیفی و همزمان با آن توسعه سیستم حسابداری نیاز دارد، به طوری که بتوان اطلاعات مورد نیاز به منظور بررسی عملکرد پروژه‌های بهبود کیفیت را به دست آورد. بنابر این یک گام اساسی در کاهش هزینه‌ها، اصلاح و توسعه سیستم حسابداری است، به گونه‌ای که بتوان هزینه‌های کیفیت را محاسبه کرد و ضمن ارائه گزارش‌های مناسب، به اندازه‌گیری اثربخشی فعالیت‌ها و پروژه‌های کاهش هزینه پرداخت و راهکارهای عملی برای نظارت و بهبود هزینه‌های کیفیت و به تبع آن، عملیات تضمین و نظارت بر کیفیت ارائه کرد (همان).
- به منظور اصلاح و توسعه سیستم حسابداری باید هزینه‌های کیفیت را طبقه‌بندی کرد و به هر یک از گروه‌های هزینه‌ای، کد هزینه، تخصیص داد (همان، ص ۱۵۰).

به منظور اندازه‌گیری هزینه‌های کیفیت لازم است ابتدا اجزای هزینه‌های کیفیت، شناسایی و طبقه‌بندی شده، سپس کلیه هزینه‌های مرتبط با کیفیت بر اساس آمار داده‌های هزینه‌ای موجود یا طرح‌مدون،

جمع آوری اطلاعات، مشخص و در قالب طبقه‌بندی شده، دسته‌بندی شوند. تنها در این صورت است که می‌توان راهکارهای مناسبی برای حذف هزینه‌های عمده کیفیت ارائه و اجرا کرد (همان). در این بخش برخی از هزینه‌های کیفیت بطور مختصر توضیح داده می‌شود. انواع هزینه‌های کیفیت و عناصر آن عبارتند از (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۱۲۹-۱۳۴):

الف- هزینه‌های پیشگیری

از تجربه‌ای که از شناخت و حذف علل ویژه هزینه شکست به دست می‌آید، برای پیشگیری از رویداد دوباره، همان شکست یا شکست مشابه در محصولات یا خدمات دیگر استفاده می‌شود. فرآیند پیشگیری، با آزمودن همه این تجربیات و گسترش فعالیت‌های خاص و با گنجاندن نتایج آن در سیستم اصلی مدیریت، احتمال رخداد دوباره خطا یا شکست را کم‌رنگ کرده، تقریباً به صفر می‌رساند. هزینه‌های پیشگیری کیفیت، هزینه تمام فعالیت‌هایی که به‌طور خاص برای این هدف طراحی شده‌اند را در بر می‌گیرد.

ممکن است در انجام هر فعالیت از کارکنان یک یا چند بخش استفاده شود، ولی چون سازمان‌ها به شکل متفاوتی سازمان یافته‌اند، تلاش نمی‌کنیم بخش‌های مناسب برای انجام پیشگیری را تعیین کنیم. در زیر انواع این هزینه و عناصر آنها را می‌آوریم:

۱- مخاطب یا مشتری: این هزینه‌ها به علت گردآوری و ارزیابی مستمر نیازهای کیفی مخاطب یا مشتری و جمع‌آوری و ارزیابی برداشت‌هایی (شامل بازخور قابلیت اطمینان و عملکرد) که بر رضایت استفاده‌کنندگان از خدمت یا محصول سازمان مؤثر است، ایجاد می‌شوند. زیر عناصر این دسته شامل بررسی‌ها و ارزیابی‌های نظرات مخاطب یا مشتری و بازنگری اسناد و قراردادها می‌باشند.

۲- توسعه محصول، خدمت یا طراحی: این هزینه‌ها در تبدیل نیازهای مخاطب یا مشتری به نیازمندی‌ها و استانداردهای قابل اطمینان کیفیت و نیز در مدیریت کیفیت توسعه خدمت یا

محصول جدید، قبل از آماده سازی مستندات مجاز برای تولید اولیه، ایجاد می شوند. این هزینه‌ها به طور عادی برنامه‌ریزی و بودجه بندی شده و صرف تغییرات اصلی طراحی می گردند. زیرعناصر این هزینه‌ها شامل بازنگری‌های پیشرفت کیفیت طراحی، فعالیت‌های پشتیبانی از طراحی، آزمون‌های خصوصیات طرح محصول و آزمایش‌های میدانی می شود.

۳- خرید: این هزینه‌ها بمنظور حداقل کردن تأثیر موارد عدم انطباق تأمین کننده بر کیفیت خدمت یا محصول ارائه شده، ایجاد می شوند. این زمینه، تمام فعالیت‌های قبل و بعد از اتمام تعهدات سفارش خرید را شامل می شود. زیرعناصر آن عبارتند از: بازنگری‌های تأمین کننده، رتبه‌بندی تأمین کننده، بازنگری داده‌های فنی سفارش خرید و برنامه‌ریزی کیفیت تأمین کننده.

۴- عملیات‌ها (ساخت یا خدمت): این هزینه‌ها در تضمین قابلیت و آمادگی عملیات در برآوردن استانداردها و نیازمندی‌های کیفیت، برنامه‌ریزی کنترل کیفیت برای تمام فعالیت‌ها و آموزش کیفیت به کارکنان عملیاتی ایجاد می شوند. زیرعناصر آن شامل صحنه گذاری فرآیند عملیات، برنامه‌ریزی کیفیت عملیات، طراحی و توسعه تجهیزات کنترل و سنجش کیفیت، برنامه‌ریزی کیفی پشتیبان عملیات و آموزش کیفیت به کاربران می‌باشد.

۵- امور اداری کیفیت: این هزینه‌ها در همه فرآیند امور اداری کارکرد مدیریت کیفیت، ایجاد می شوند. زیرعناصر آن شامل دستمزدهای اداری، مخارج اداری، طرح‌ریزی برنامه کیفیت، گزارش عملکرد کیفیت، آموزش کیفیت، بهبود کیفیت و ممیزی کیفیت می‌باشد.

۶- سایر هزینه‌های پیشگیری: این هزینه‌ها تمامی مخارج دیگر سیستم کیفیت (برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و نگهداری) مثل هزینه‌های مسافرت، تلفن و اجاره‌بها را نشان می دهند.

ب- هزینه‌های ارزیابی

اولین مسئولیت سیستم مدیریت کیفیت، تضمین مقبولیت محصول یا خدمتی است که عرضه می شود. مسئولیت این دسته از هزینه‌ها، ارزیابی محصول یا خدمت در مراحل پی‌درپی از طراحی تا اولین تحویل و

در طی فرآیند انجام کار می‌باشد، تا بدین وسیله میزان پذیرش محصول یا خدمت برای تداوم در تولید یا دوره عمر تعیین شود. تا زمانی که بتوانیم به کنترل کامل دست یابیم، همواره بعضی هزینه‌های ارزیابی نیز وجود خواهند داشت. هیچ سازمانی نمی‌خواهد که مخاطب یا مشتری، تنها بازرسی خروجی‌هایش باشد. از این رو هزینه‌های ارزیابی کیفیت - برای تعیین میزان برآورده شدن نیازمندی‌ها - به گونه‌ای تعریف می‌گردند که تمامی هزینه‌های ایجاد شده در جریان طرح‌ریزی شده ارزیابی‌های محصول یا خدمت را فراگیرند.

۱- هزینه‌های ارزیابی خرید: هزینه‌های ارزیابی خرید، عموماً همان هزینه‌هایی هستند که در بازرسی و یا آزمایش مواد یا خدمات خریداری شده، برای تعیین میزان پذیرش آنها ایجاد می‌گردند. این فعالیت‌ها می‌توانند به عنوان بازرسی حین دریافت یا بازرسی از منابع در محل خرید انجام شوند. زیرعناصر آن شامل آزمون‌ها و بازرسی‌های مواد ورودی یا دریافتی، تجهیزات سنجش، تعریف محصول تأمین‌کننده، بازرسی منبع و برنامه‌های کنترل می‌باشد.

۲- هزینه‌های ارزیابی عملیات (ساخت یا خدمات): هزینه‌های ارزیابی عملیات عموماً هزینه‌هایی هستند که در بازرسی‌ها، آزمون‌ها یا ممیزی‌ها برای تعیین و تضمین مقبولیت محصول یا خدمت به منظور ادامه هر یک از مراحل مجزای برنامه عملیات از آغاز تا انتها، ایجاد می‌شوند. زیرعناصر شامل عملیات طرح‌ریزی شده، بازرسی‌ها، آزمایش‌ها، ممیزی‌ها، آزمون‌ها و بازرسی‌های راه‌اندازی، آزمون‌های ویژه، سنجش‌های کنترل فرآیند، پشتیبانی آزمایشگاهی، تجهیزات سنجش (بازرسی و آزمون) و تأییدها و گواهی‌نامه‌های برون‌سازمانی می‌باشد.

۳- هزینه‌های ارزیابی خارجی: هزینه‌هایی هستند که در هنگام نیاز به راه‌اندازی یا نصب میدانی و تصفیه حساب قبل از پذیرش رسمی به وسیله مخاطب یا مشتری و همچنین آزمون‌های میدانی محصولات یا خدمات جدید، ایجاد می‌گردند. زیرعناصر آنها عبارتند از: ارزیابی‌های عملکرد میدانی، ارزیابی‌های محصول ویژه و ارزیابی‌های انبار و قطعات یدکی.

۴- بازنگری داده‌های بازرسی و آزمون: هزینه‌هایی هستند که در بازنگری‌های منظم داده‌های آزمون و بازرسی، قبل از آماده‌سازی محصول برای حمل، جهت اطمینان از تأمین نیازمندی‌های محصول، ایجاد می‌گردند.

ج- هزینه‌های شکست داخلی

پس از انجام ارزیابی‌های کیفیت، امکان کشف شکست در برآوردن نیازمندی‌ها وجود داشت. در این زمان، هزینه‌های برنامه‌ریزی نشده و احتمالاً بودجه‌بندی نشده، خود به خود ایجاد می‌گردند. در تلاش برای پوشش تمامی احتمالات شکست در برآورده کردن نیازمندی‌ها در طول دوره عمر داخلی خدمت یا محصول، هزینه‌های شکست به نحوی تعریف می‌شوند که اساساً تمام هزینه‌های مورد نیاز ارزیابی، رسیدگی و نیز تصحیح یا جایگزینی خدمات و محصولات نامنطبق قبل از تحویل را شامل شوند و توصیف (مستندات) ناقص یا نادرست موجود را تصحیح یا جایگزین نمایند. عموماً، این هزینه‌ها شامل تمام هزینه‌هایی است که به خاطر عدم انطباق یا به دلیل کار غیرقابل قبولی که بر کیفیت خدمت یا محصول نهایی اثر می‌گذارد، از دست رفته و یا تلف شده‌اند. اقدام اصلاحی که در جهت حذف مشکل در آینده صورت می‌گیرد، می‌تواند در قالب پیشگیری دسته‌بندی شود.

۱- هزینه‌های شکست (داخلی) در طراحی: هزینه‌های شکست طراحی عموماً هزینه‌های برنامه‌ریزی نشده‌ای هستند که به دلیل عدم مهارت کافی طراح در مستندسازی عملیات به وجود می‌آید. این هزینه‌ها شامل هزینه‌های تغییراتی که سازمان در جهت دستیابی به رضایت بیشتر مخاطب یا مشتری یا هزینه‌های ارتقای محصول نمی‌باشد.

۲- هزینه‌های شکست خرید: هزینه‌های خریدهایی است که مورد قبول واقع نمی‌شوند. هزینه‌های رسیدگی به رد و عدم پذیرش آنچه که خریداری شده، هزینه‌های جایگزینی، اقدام اصلاحی تأمین‌کننده، دوباره کاری موارد رد شده تأمین‌کننده و زیان‌های کنترل نشده، زیرعناصر این هزینه‌ها را تشکیل می‌دهند.

۳- هزینه‌های شکست عملیات (محصول یا خدمت): هزینه‌های شکست عملیات تقریباً همیشه نقش مهمی در تمامی هزینه‌های کیفیت دارند و عموماً همان هزینه‌های مربوط به عدم انطباق محصول یا خدمت‌اند که در حین فرآیند عملیات، آشکار می‌شوند. این هزینه‌ها را می‌توان در سه زمینه مجزا دسته‌بندی کرد: بازنگری و اقدام اصلاحی، هزینه‌های تعمیر یا دوباره‌کاری و هزینه‌های ضایعات یا خطاها.

د- هزینه‌های شکست خارجی

این دسته شامل تمام هزینه‌هایی است که به دلیل عدم انطباق واقعی یا موقت در خدمت یا محصول، پس از تحویل ایجاد می‌گردند. این هزینه‌ها به ویژه، هزینه‌های خدمت یا محصولی هستند که نیازمندی‌های مخاطب یا مشتری را برآورده نمی‌سازند. ممکن است بتوان مسئولیت زیان‌ها را بر عهده بخش‌های فروش، توسعه طراحی و یا عملیات گذاشت؛ ولی تعیین مسئولیت جزء سیستم هزینه کیفیت نیست و تنها از طریق پژوهش و تحلیل ورودی‌های هزینه شکست خارجی انجام می‌پذیرد.

۱- رسیدگی به شکایت‌های مشتریان یا مخاطبان: این دسته، کل هزینه رسیدگی، تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به شکایت‌ها یا درخواست‌های شخصی مخاطبان یا مشتریان که شامل خدمت میدانی مورد نیاز می‌باشد را در بر می‌گیرد.

۲- کالاهای بازگشت داده شده: این دسته شامل کل هزینه ارزیابی و تعمیر یا جایگزینی کالاهایی است که به دلیل مشکلات کیفی، مورد قبول استفاده کننده یا مشتری واقع نشده‌اند. این دسته، تعمیراتی که به عنوان بخشی از یک قرارداد تعمیر و نگهداری یا تغییر انجام می‌شود را در بر نمی‌گیرد.

۳- هزینه‌های دوباره‌کاری و تنظیم دوباره: هزینه‌های تنظیم دوباره، آن دسته هزینه‌هایی هستند که برای به‌هنگام کردن یا اصلاح محصولات یا تجهیزات و رساندن آنها به یک سطح جدید و بر پایه تغییرات عمده در طراحی (به دلیل نقص‌های طراحی) در نظر گرفته می‌شوند و فقط دوباره‌کاری‌هایی را شامل می‌شوند که نتیجه مشکلات کیفیت باشند.

۴- هزینه‌های قابلیت اطمینان: هزینه‌های قابلیت اطمینان همان هزینه‌هایی هستند که سازمان برای تعهدنامه‌های خود، متقبل شده است.

۵- توقعات زیاد مشتری یا مخاطب: این دسته شامل هزینه‌هایی است که به دلیل ناراضی‌های مشتری یا مخاطب از کیفیت پایین و نامطلوب محصول یا خدمت ارائه شده - علاوه بر هزینه‌های معمول فروش - ایجاد می‌گردد. علت این امر آن است که خواسته‌های مشتری از کیفیت محصول یا خدمت، بیشتر بوده است.

۶- سایر هزینه‌های شکست خارجی: این دسته، کلیه هزینه‌های دیگر شکست خارجی را دربر می‌گیرد.

۲-۶-۲- تجزیه و تحلیل هزینه کیفیت

تکنیک‌های تجزیه و تحلیل هزینه‌های کیفیت کاملاً متنوعند. هزینه کیفیت، اطلاعات لازم را برای رایج‌ترین این تکنیک‌ها - یعنی تجزیه و تحلیل روند و تجزیه و تحلیل پارتو - فراهم می‌کند. هدف مدیریت از به کار بردن تجزیه و تحلیل هزینه‌های کیفیت، پی بردن به بهترین و مطلوب‌ترین وضعیت هزینه‌ها می‌باشد. ارائه این اطلاعات کار دشواری است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۳۸) یک روش، مقایسه خود با دیگر سازمان‌ها می‌باشد. هر روز در سازمان‌های بیشتری از فروش خالص به عنوان شاخص استفاده می‌شود که حقیقتاً نیز کار مقایسه را آسان‌تر می‌کند. اما کار وقتی دشوار می‌شود که بسیاری از سازمان‌ها، هزینه‌های کیفیت خود را مخفی نگه می‌دارند و سیستم حسابداری نیز به گونه‌های متفاوتی به جمع‌آوری هزینه‌های کیفیت می‌پردازد.

روش دیگر، بهینه‌سازی هر یک از دسته‌هاست. تنها زمانی می‌توان گفت که هزینه‌های شکست و ارزیابی بهینه‌گشته‌اند که هیچ پروژه مفید و مشخصی برای کاهش آنها وجود نداشته باشد.

سومین روش برای تعیین هزینه بهینه، تجزیه و تحلیل رابطه‌های بین دسته‌های هزینه کیفیت است. همان‌طور که درصد کیفیت منطبق، افزایش یافته و به ۱۰۰٪ نزدیک می‌شود، هزینه‌های شکست کاهش می‌یابند تا به صفر برسند. به بیان دیگر، اگر محصول یا خدمت کامل و بی‌نقص باشد، هزینه شکستی

نخواهد داشت. برای کاهش هزینه‌های شکست، لازم است که هزینه‌های پیشگیری و ارزیابی را افزایش دهیم. افزایش کیفیت، سبب کاهش هزینه‌های کیفیت می‌گردد (همان، صص ۱۴۴-۱۴۵).

۲-۲-آشنایی با مفاهیم کلیدی در فرهنگ «مدیریت کیفیت فراگیر»

هدف «مدیریت کیفیت فراگیر» فراهم آوردن محصول با کیفیت برای مصرف‌کنندگان است که انجام این کار افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه را در پی دارد. با کیفیت بالاتر محصول و هزینه پایین‌تر آن، وجوه تمایز سازمان‌ها، بهبود می‌یابد. مجموعه این فعالیت‌ها باعث می‌شوند تا سازمان، آسان‌تر به اثربخشی و توسعه دست یابد. علاوه بر آن، نیروی کار از نظر شغلی احساس امنیت نموده، برای کار، محیطی لذت‌بخش ایجاد خواهد کرد.

«مدیریت کیفیت فراگیر» به یک تغییر فرهنگی نیاز دارد. این تغییر فرهنگی، اساسی و بنیادی خواهد بود و مطمئناً در زمان کوتاهی بدست نمی‌آید. لازم به ذکر است که سازمان‌های کوچک به علت حجم پایین کار قادرند این تغییرات را بسیار سریع‌تر از سازمان‌های بزرگ اعمال نمایند. جدول ۲-۲، دید گذشته به کیفیت را با دید «مدیریت کیفیت فراگیر» مقایسه می‌کند.

جدول ۲-۲: فرهنگ قدیم و جدید (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۵)

عناصر کیفیت	از دید گذشته	از دید «مدیریت کیفیت فراگیر»
تعریف	محصول گرا	مشتری گرا
تصمیمات	کوتاه‌مدت	بلندمدت
تأکید	بازرسی	پیشگیری
مشأ خطا	کارکنان	سیستم
مسئولیت	واحد کنترل کیفیت	همه کارکنان
حلال مشکل	مدیران	گروه‌ها
عایدی	قیمت	هزینه‌های دوره عمر، شراکت
نقش مدیر	برنامه‌ریزی، تعیین وظایف، تفویض اختیار، هدایت، کنترل، اعمال نیرو	تسهیل‌کننده، مربی

در فرهنگ سازی و پیاده سازی «مدیریت کیفیت فراگیر» در سازمان، باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم (همان، صص ۱۲-۱۴):

۱- مدیریتی متعهد و شریک در کار برای فراهم آوردن حمایت‌های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان.

۲- تمرکز پایدار بر مخاطبان یا مشتریان داخلی و خارجی.

۳- استفاده مؤثر و فراگیر از کارکنان.

۴- بهبود مستمر در کار و فرآیندها.

۵- رفتار با تأمین کنندگان.

۶- استقرار سیستم ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها.

در ادامه هر یک از مفاهیم فوق، تشریح می‌شود.

۲-۷-۱- رهبری

مدیریت باید در برنامه‌های کیفیت شرکت نماید. باید برای توسعه و ایجاد بینشی واضح، مشخص کردن اهداف درازمدت و اداره برنامه‌ها، گروه‌های کیفیت تشکیل شوند. اهداف کیفیت باید در برنامه‌های سازمان گنجانده شود، برنامه سالیانه بهبود کیفیت آماده گردد و تمامی نیروی کار در آن درگیر شوند، مدیریت، خود در گروه‌های بهبود کیفیت شرکت نموده، گروه‌ها را رهبری نماید. «مدیریت کیفیت فراگیر» فعالیتی است مستمر که باید در فرهنگ سازمان ریشه دوانده، مستحکم گردد و طبعاً برنامه‌ای ضربتی نیست. نظام «مدیریت کیفیت فراگیر» باید با همه افراد ارتباط برقرار کند.

در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت پرچمدار تغییرات و حمایت‌کننده ایده‌های نو در زمینه‌های مختلف است و سرمایه‌گذاری در بکارگیری روش‌های بروز خلاقیت و نوآوری و استفاده از تکنیک‌های جدید برای کسب مهارت‌های جدید، تحقیق و آموزش، بهبود مستمر در طراحی محصول و خدمات و

داشتن مشتریان دائمی جزو برنامه‌های اصلی او برای حفظ بقاء و حضور در عرصه فعالیت است (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۴۹).

رهبر یک سازمان، نیازی مبرم به درکی عمیق و ریزبینانه از طبیعت وجود آدمی دارد؛ یعنی همان نیازها، خواست‌ها و توانایی‌های اساسی بشر. یک رهبر برای این که بتواند محیط و اطرافیان خود را تحت تأثیر قرار دهد، باید با تمام موارد زیر آشنا بوده، درک کاملی از آنها داشته باشد:

- ۱- انسان به امنیت نیاز دارد، در عین این که نمی‌خواهد هیچ لطمه‌ای به استقلالش وارد شود.
 - ۲- انسان نسبت به پاداش‌ها و مجازات‌های خارجی بسیار حساس است؛ با این وجود برای انجام هر کاری، شدیداً تحت تأثیر عوامل محرک درونی خود می‌باشد.
 - ۳- انسان دوست دارد لفظی مهربانانه در ستایش خود بشنود.
 - ۴- انسان تنها تعداد محدودی از فعالیت‌ها را می‌تواند در یک زمان انجام دهد. بنابراین یک مدیر باید فرآیندها را به صورت ساده و قابل اجرا درآورد.
 - ۵- انسان به دریافت شخصی خود، بیشتر از اطلاعات و داده‌های آماری اطمینان دارد.
 - ۶- انسان اگر تضادی بین سخنان و عملکرد رهبر حس کند- هر چند که خطابه‌های وی فصیح و بلیغ باشند- نسبت به او بی‌اعتماد خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۲۹).
- با گسترش درک و فهم عمومی مردم، کسی که رهبری یک فرآیند کاری را بر عهده می‌گیرد، باید بتواند به روحیه استقلال‌طلبی و عدم وابستگی کامل کارکنان احترام گذاشته، در کنار آن، امنیت لازم را در محیط کار فراهم آورد. قطعاً منظور از امنیت، تنها امنیت فیزیکی نیست. در محیطی که سختگیری کم بوده، کارکنان اجازه اشتباه‌های کوچکی داشته باشند، قدرت مقابله با خطر و ریسک‌پذیری آنها افزایش می‌یابد و چه بسا بتوانند خلاقیت‌ها و ابتکارهایی بدیع نیز پدید آورند (همان).

ترغیب، تشویق و پاداش‌هایی که به خاطر موفقیت افراد به آنها داده می‌شود، در پیشبرد کل فرآیند بسیار مؤثر می‌باشند. براساس آخرین تحقیقات انجام شده، پاداش‌های ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی به مراتب اثربخش‌تر از دریافتی‌های تکراری و یکنواخت پایان سال هستند. این تشویق‌های زیرکانه و غیرقابل

پیش‌بینی می‌تواند بسیار ساده باشند؛ مانند تقدیر از یک کارمند در خبرنامه سازمان به خاطر به پایان رساندن عالی و موفقیت‌آمیز یکی از وظایف محوله سازمانی. یک رهبر خوب، قطعاً راه‌های بسیاری را برای پاداش کارکنان و تشویق آنها خواهد یافت (همان).

نکته مهم دیگر آن است که کارکنان باید نسبت به آنچه که بر عهده آنان است، علاقه‌مند باشند و آن را برای خود، کاری مهم قلمداد کنند. آنچه که می‌تواند افراد را وادار به تلاش بیشتر و مشارکت در فعالیت‌ها نماید، احساس تعلق است که نسبت به کار خود دارند. کسانی که کار خود را متعلق به خویش دانسته و به اصطلاح مالک کار هستند، با جدیت و مسئولیت بیشتری آن را دنبال می‌کنند. در این میان، نقش رهبر در ایجاد چنین حسی در کارکنان خود- با دادن اختیارات لازم به آنها- کاملاً آشکار است. به این ترتیب کارکنان در زیر چتر حمایت و رهبری مدیر، از انگیزه‌های درونی خویش، برای پیشبرد کار بهره می‌گیرند (همان، ص ۳۰).

رهبر به عنوان القاء‌کننده هدف و برانگیزاننده شور و تمایل در راه رسیدن به هدف است؛ نه کسی که صرفاً با مراقبت شدید و خصمانه، قصد کنترل او ضاع را دارد. در واقع این رهبر است که روح تلاش و علاقه را نسبت به اهداف مشترک، در جان پیروان خود می‌دمد. در یک سازمان، رهبران، ارزش‌های آن سازمان را شکل می‌دهند، سپس آنها را گسترش داده، همواره از آنها حمایت و محافظت به عمل می‌آورند. همچنین برای حفظ و گسترش هر چه بیشتر این ارزش‌ها، شروع به اجرای آنها نموده، همچون پیامبران، با رفتار خویش، این ارزش‌ها را با روح سازمان عجین می‌سازند. رهبران و پیروان، انگیزه یکدیگر را بالا برده، پیشرفت سازمان را با این ارتباط دو جانبه رقم می‌زنند. مدیریتی که بر پایه معیارهای اخلاقی و انسانی صورت گیرد، باعث رشد و دگرگونی ارزش‌ها در رهبر و سازمان تحت هدایت او خواهد شد (ر.ک. جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۳۰).

الف- مشارکت مؤثر مدیران

کیفیت، امری همگانی است و برای اجرای آن همگان مسئول هستند؛ به ویژه مدیر ارشد و مدیر ارشد اجرایی. مدیر ارشد باید در تمام مراحل اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر»، حضوری فعال داشته باشد. بنابر تجربیات عملی و تحقیقات صورت گرفته، مدیران تراز اول باید چیزی حدود یک سوم از زمان مفید خود را به همکاری در فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر» اختصاص دهند (همان، ص ۳۳). آنان باید به فروشندگان، عرضه کنندگان و مشتریان داخلی و خارجی خود توجه کرده، با برقراری ارتباط مستقیم و یا با بررسی برآوردها و نتایج، در جریان آنچه می گذرد، قرار گیرند. نتایج این اطلاعات، بعداً به صورت سرفصل‌هایی دسته‌بندی شده، به عنوان ارزش‌ها و اهداف اصلی امر بهبود، مورد توجه قرار می‌گیرند که در پروژه‌های «مدیریت کیفیت فراگیر» به نحو احسن به آنها رسیدگی شده، اجرا شوند.

نظر به اهمیت نقش مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان سازمان، در پیشبرد اهداف و برنامه‌ها اجرایی جهت تحقق بخشیدن به استقرار نظام میریت کیفیت فراگیر و لزوم کسب حمایت‌های مادی و معنوی آنها برای اجرای تغییرات و جلوگیری از احتمال هرگونه واکنش منفی نسبت به سیستم‌های پیشنهادی، اولین قدم در جهت مدیریت کیفیت فراگیر در هر سازمانی توجیه مدیران آن سازمان است؛ به همین دلیل یان مرحله از کار مهم‌ترین و حساس‌ترین مرحله است و موفقیت در آن تضمین کننده تداوم سایر اقدامات مراحل بعدی به شمار می‌رود (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۶۱).

اهم اقداماتی که در این مرحله انجام می‌شود عبارتند از (همان):

- تبیین ضرورت تغییر در شیوه مدیریت
- معرفی فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر
- معرفی مفاهیم کلیدی در کیفیت فراگیر
- معرفی هزینه‌های کیفیت و زیان‌های عدم کیفیت
- تبیین فواید اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در داخل سازمان
- تبیین فواید اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در خارج از سازمان

در راستای حفظ اهمیت فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر» در نگاه کارکنان، بهتر است مدیر و مدیران ارشد همواره تدابیری برای تبلیغ در این زمینه، مثلاً از طریق پوسترها، اعلامیه‌ها و بولتن‌های تبلیغاتی درباره «مدیریت کیفیت فراگیر» و یا سایر خبرنامه‌های درون سازمانی داشته باشند. همچنین در نشست‌ها و جشن‌های کوچک و بزرگی که بر هر مناسبت در سازمان برگزار می‌گردند، می‌توان زمانی را به این موضوع اختصاص داد. علاوه بر این فعالیت‌های درون سازمانی، در خارج از سازمان نیز می‌توان با کمک تأمین‌کنندگان و ذی‌نفعان خارجی، هر چه بیشتر به تأکید روی این موضوع پرداخت. تبلیغ در مجلات مربوطه و رسانه‌های گروهی و همچنین همکاری و ارتباط دائم با کمیته کیفیت، از دیگر کارهایی است که می‌توان در این راستا انجام داد (همان، صص ۳۳-۳۴).

با دنبال کردن آنچه در بالا بدان اشاره شد، مدیر ارشد باید قادر به ترس‌زدایی در سازمان بوده، سدها را شکسته و کوچک‌ترین موانع مقاوم بر سر راه اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر» را از پیش پای بردارد؛ یعنی بتواند فرهنگ «مدیریت کیفیت فراگیر» و کیفیت را به بهترین شکل در تک‌تک نهادهای سازمان پیاده سازد (همان، ص ۳۴).

مدیر ارشد باید از پشت درهای بسته بیرون بیاید و فلسفه «مدیریت به کمک نظارت عینی بر تک‌تک بخش‌ها» را درک نموده و تمرین کند. این نوع مدیریت، تأثیر بسزایی در کاهش کاغذبازی در سازمان خواهد داشت و کارکنان را تشویق خواهد کرد که تنها اهم نکات و آنچه را که برای بایگانی دائمی لازم است به روی کاغذ آورده و مستند سازند.

در اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر»، این تنها مدیر ارشد نیست که تصمیمات اصلی را اتخاذ می‌کند. بایستی اجازه داد کارکنان خود بیندیشند. سودمندترین حلال مشکلات کیفی سازمان، کارکنان رده پایین هستند که اگر در حوزه اختیار خود دارای مسئولیت و قدرت اجرایی کافی باشند، گام‌هایی شگرف در تسریع کل کار برخواهند داشت. اتخاذ آخرین تصمیم، وظیفه مدیر ارشد نیست. او تنها باید مطمئن باشد که تصمیمات گروه‌ها در راستای کل فرآیند بهبود کیفیت است. تصمیم‌گیری و حل مشکلات هر بخش بر عهده مسئولان و کارکنان همان بخش خواهد بود.

درآمدی بر مدیریت کیفیت فراگیر

بهتر است مدیر یا مدیران ارشد، همیشه در جریان آنچه که انجام می‌پذیرد، قرار گیرند. همچنین این مدیران باید زمان خاصی را برای برگزاری جشن‌هایی که به مناسبت موفقیت در هر گام بهبود کیفیت برگزار می‌شوند، اختصاص دهند. شرکت مدیر یا مدیران ارشد در این نوع مراسم و اهدای جوایز به موفق‌ترین و مؤثرترین افراد، تأثیر فراوانی بر تشویق هر چه بیشتر کارکنان و ایجاد شور و تلاش همگانی در برداشتن گام‌هایی بهتر خواهد داشت. نکات ظریفی همچون تماس تلفنی مدیر ارشد با کارمند موفق و یا حتی دادن دستی دوستانه با جملاتی تشکرآمیز و غرورآفرین، چنان تأثیری بر روی کارکنان خواهد گذاشت که کمتر با جوایز مادی می‌توان به آن رسید.

فرآیند اجرایی «مدیریت کیفیت فراگیر» با اراده و توانمندی مدیر ارشد و همچنین مشارکت مدیر ارشد اجرایی آغاز می‌شود. رهبری و مدیریت در تمام مراحل اجرایی «مدیریت کیفیت فراگیر»، به‌خصوص در نخستین گام‌ها، نقش عمده را بر عهده دارند و در حقیقت اهمال‌گری و یا بی‌توجهی مدیر ارشد، نتیجه‌ای جز شکست تمامی تلاش‌های انجام شده نخواهد داشت. در واقع، پیاده‌سازی موفق، نیاز به همکاری و درگیر شدن کامل با آن دارد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۳۰).

اگر مدیر سازمان هیچ‌گونه سابقه تحصیلی یا آموزشی در زمینه «مدیریت کیفیت فراگیر» ندارد، این مهم باید در اسرع وقت به انجام رسد. مدیر در کنار جلسات رسمی و توجیهی، باید با سازمان‌هایی که «مدیریت کیفیت فراگیر» را به طور موفقیت‌آمیزی اجرا کرده‌اند، آشنا شده، شخصاً تفاوت‌ها را مشاهده نماید. مطالعه کتاب‌های مربوط به این موضوع و شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای «مدیریت کیفیت فراگیر» نیز می‌توانند در تبیین و توجیه مدیریت سازمان مؤثر واقع شوند (همان، صص ۳۰-۳۱).

مسائل بسیاری ممکن است سد راه شروع و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر باشند؛ که از آن جمله می‌توان به تغییر ساختار سازمانی، تعویض کارکنان و یا مدیر ارشد، وقوع تضاد درون سازمانی بین کارکنان و یا یک بحران یا یک فعالیت زمان‌بر و بی‌مورد اشاره کرد. اینها همه می‌توانند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را به تعویق اندازند.

همکاری هر چه بیشتر و فعال‌تر مدیران میانی و سرپرستان ارشد، به اجرای این فرآیند سرعت می‌بخشد. دستیابی به اهداف سازمانی، بدون آنان به راستی امکان‌پذیر نیست. زیرا ایشان ارتباط‌دهندگان دو سر زنجیر- یعنی مدیران تراز اول و نیروهای صفی- هستند. بدون همکاری آنان و فقدان اعتماد مدیر ارشد نسبت به مدیران میانی، امیدی به اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر» نخواهد بود. به همین دلیل مدیران ارشد بایستی برنامه‌های خاصی برای آموزش فنون «مدیریت کیفیت فراگیر» را تدارک ببینند؛ تا جایی که در شرایط خاص، این افراد قادر باشند رهبری بخشی از این فرآیند را بر عهده گیرند. بهترین راه، برگزاری جلسات مباحثه و تصمیم‌گیری درباره نحوه اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر» است. در این جلسات، علاوه بر مجریان «مدیریت کیفیت فراگیر» و مدیران تصمیم‌گیرنده، سرپرستان و مدیران میانی نیز باید حضور داشته باشند؛ چرا که حضور در جلسات برنامه‌ریزی، انگیزه کافی را برای همکاری هر چه بیشتر این افراد مهیا می‌کند.

در هر حال، در اولین گام‌های اجرای فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر»، یک اطلاع‌رسانی کلی و عمومی در سطح سازمان، حیاتی است. البته آگاه نمودن و در جریان گذاشتن افراد سازمان، محدود به این زمان نیست و در تمام مدت نباید از آن غافل شد (همان، ص ۳۱).

اطلاع‌رسانی و ارائه آگاهی اولیه، چه بسا علاقه و اشتیاق فراوانی در سطح سازمان نسبت به آنچه که قرار است صورت گیرد، ایجاد نماید. در این زمان احتمالاً سازمان و مجریان «مدیریت کیفیت فراگیر»، پیشنهادها و نظرات سازنده‌ای را چه از کارکنان و چه از مخاطبان یا خدمت‌گیرندگان و تأمین‌کنندگان، دریافت خواهند کرد. الگوبرداری از این پیشنهادها، گامی مؤثر در بهبود هر چه بیشتر کیفیت کار خواهد بود.

در یک سازمان، همه افراد نیاز دارند که با مفهوم کیفیت آشنا شده، روش حل مشکلات کیفی را بیاموزند و این زمانی عملی خواهد بود که تک‌تک کارکنان- در قالب گروه‌های کیفیت- بر روی پروژه‌های گروهی کار کنند و آموزش ببینند. آنان در حین آموزش، نکات مفیدی را در می‌یابند. مشکلاتی که جز آنان، شخص دیگری قادر به کشف آن نیست. نکته مهمی که هرگز نباید فراموش شود و همواره

مشکل ساز بوده، تمایل سازمان برای پیشرفت هر چه سریع تر است. معمولاً در این مرحله، گرایش خاصی به اجرای هر چه سریع تر فرآیند و حذف مشکلاتی که اساسی نیستند، به وجود می آید. این امر به پیکره اجرایی «مدیریت کیفیت فراگیر»، ضربات شدید و گاه غیرقابل ترمیمی وارد خواهد ساخت (همان، صص ۳۱-۳۲).

ب- شورای کیفیت

گام بعدی، تشکیل شورای کیفیت است. بنیان گذاری و تعیین این مسئولیت ها، در اجرای صحیح فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر» نقشی اساسی دارد. از همان ابتدا، تمام وظایف، مأموریت ها و روش های کنترل کیفیت باید مشخص شود.

برای این که بتوان کیفیت را به صورت یک فرهنگ درآورد، نیاز به انجمنی داریم که رهبری و هدایت لازم در این زمینه را برعهده گیرد. در حقیقت شورای کیفیت به منزله موتور محرک «مدیریت کیفیت فراگیر» خواهد بود. معمولاً در یک سازمان، این شورا از رؤسای اجرایی و همچنین مدیران ارشد بخش های مختلف سازمان تشکیل شده است. این هماهنگ کننده گاه می تواند وظایف خاصی را در فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر» برعهده گیرد که از توان و یا دانش دیگران خارج است. مسئولیت اصلی این هماهنگ کننده، ایجاد اطمینان متقابل بین دو طرف - یعنی مسئولان و کارکنان - است. از دیگر وظایف او، انتقال نیازهای گروه ها به شورای کیفیت و آگاه کردن این شورا از پیشرفت گروه ها است. در عین حال، او همواره باید رفتار و تصمیمات گروه ها را زیر نظر گیرد تا شورا از دانایی و توانایی کامل آنها نسبت به وظایفشان اطمینان یابد. این هماهنگ کننده گان، به رهبران گروه ها در انجام مسئولیت هایشان کمک کرده، تجربیات کسب شده در حین کار را به اطلاع دیگر گروه ها نیز می رسانند. در این راه، آنها با برگزاری جلسات هماهنگی، از رهبران گروه های مختلف دعوت به شرکت کرده، آنان را در تماس و ارتباط مداوم با یکدیگر قرار می دهند.

معمولاً اعضای این شورا، از بین کارکنان سازمان و با توجه به شرایط زیر انتخاب می‌شوند (رازانی، ۱۳۷۳، صص ۶۱-۶۲):

- از اختیارات کامل برخوردار باشند.

- دارای قدرت و موقعیت خوبی در سازمان باشند.

- دارای نفوذ در بین رده‌های مختلف سازمان باشند.

این گروه که تعداد آنها بستگی به کوچکی یا بزرگی سازمان، بین ۸ تا ۱۵ نفر است، شورای کیفیت نامیده می‌شوند و با توجه به اینکه وظیفه بررسی ساختار داخلی سازمان، مأموریت‌ها و اهداف، تعیین نقاط ضعف و تهیه برنامه کلان سازمان جهت دستیابی به کیفیت فراگیر را بر عهده دارند، لذا می‌بایست ضمن برنامه‌ریزی برای انجام تعهدات فوق در یک کار گروهی، دانش و معلومات خود را نیز نسبت به مبانی نظری کیفیت فراگیر و فرآیندهای سازمان، افزایش دهند (همان، ص ۶۲).

به طور کلی وظایف این شورا را می‌توان به بخش‌های زیر تقسیم کرد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۳۵):

- ۱- گسترش ارزش‌ها و اهداف اصلی «مدیریت کیفیت فراگیر»، تعیین مأموریت‌ها و وظایف و همچنین اتخاذ سیاستی کارا برای افزایش میزان بهبود کیفیت. اطلاعات و داده‌های لازم برای این تصمیم‌گیری‌ها با کمک همه کارکنان جمع‌آوری می‌شود.
- ۲- توسعه برنامه‌ای راهبردی و بلندمدت که دارای اهدافی از پیش تعیین شده و تصمیماتی برای بهبود کیفیت در هر سال می‌باشد.

۳- طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی و تمرینی در راه آشنایی هر چه بیشتر افراد با کل کار.

۴- جستجو، کشف و مشاهده مداوم نقاط ضعف سازمان از نظر کیفی.

۵- اتخاذ تصمیماتی درباره معیارهای ارزشیابی میزان کار در سازمان و برقراری این معیارها در مراکز کاری.

۶- تشخیص و تعیین پروژه‌هایی که در امر بهبود فرآیند نقش مهمتری ایفا می‌کنند؛ به ویژه مواردی که سهم بیشتری در رضایت مخاطبان یا مشتریان داخلی و خارجی دارند.

۷- تعریف و ایجاد پروژه‌هایی چندکاره و تفکیک یافته در قالب گروه‌های کار جمعی و نظارت بر پیشرفت آنها.

۸- برقراری سیستمی برای کشف افراد ساعی و اهدای پاداش‌ها و جوایز مادی و معنوی به آنان. در سازمان‌ها و مراکز بزرگ، به ازای هر بخش، یک شورای کیفیت تشکیل می‌شود. اگر چه اصول و روش‌های همه آنان مشابه هم بوده، از موارد بالا تبعیت می‌کنند، ولی حوزه و زمینه آنها محدود به ناحیه کاری خودشان خواهد بود. در ابتدا ممکن است وظایف این گونه شوراها، بسیار سخت و سنگین به چشم آید؛ اما به تدریج از حجم کار کاسته خواهد شد؛ چرا که هدف این گروه‌ها، در اصل، نگهداری و ارتقای همیشگی کل فرآیند بهبود کیفیت است.

پس از این که شورای کیفیت، پروژه‌ها و گروه‌ها را تعیین کرد، کار آغاز می‌شود. اولین پروژه‌ها باید آسان‌ترین آنان باشند که اعتماد به نفس لازم برای ادامه کار در افراد ایجاد شود. در طول اجرای این پروژه‌ها، شورای کیفیت، پیشرفت کار را زیر نظر خواهد داشت. این فرآیند اجرایی را دیگر بخش‌های وظایف شورای کیفیت تکمیل خواهند کرد.

هنگامی که برنامه «مدیریت کیفیت فراگیر» به طور مناسب و قابل قبولی استقرار یافت، این موارد به طور معمول در دستور کار جلسات قرار می‌گیرند (همان، صص ۳۵-۳۶): گزارش پیشرفت گروه‌ها، گزارش میزان رضایت مخاطبان و خدمت‌گیرندگان، پیشرفت در نیل به اهداف، تعریف گروه‌های جدید برای پروژه‌های نو، جشن‌هایی که به مناسبت تمایز و تشویق افراد تلاشگر برگزار می‌شود، گزارش الگوبرداری‌ها در سطح سازمان.

سرانجام، پس از گذشت ۳ یا ۵ سال، شورای کیفیت، جزیی از فرهنگ سازمان شده، در تمامی جلسات اجرایی آن حضوری کامل خواهد داشت. در این زمان، دیگر نیاز به بخش خاصی به نام انجمن کیفیت

نخواهد بود. کیفیت به خودی خود، اولین حرف را در دستور کار جلسات خواهد زد و از آن پس، بخش اجرایی هم جزیی از انجمن کیفیت قلمداد خواهد شد.

در حقیقت، «مدیریت کیفیت فراگیر» یک فرهنگ است و برقراری این فرهنگ، جز با تلاش و تشویق مداوم و ایجاد شور و انگیزه قوی در افراد سازمان، ممکن نیست. نکته مهم دیگر، تشویق گروه در کنار تحسین افراد خلاق آن گروه است. این نوع تشویق‌های گروهی، تأثیر عمیقی در بهبود روحیه کارگروهی و جلوگیری از رقابت‌های بی‌مورد و مخرب درون سازمانی دارد. مدیر ارشد هیچ‌گاه نباید از فرآیند بهبود کیفیت کناره‌گیری کند. راهنمایی و رهبری او در تعیین و اعلام خط سیرها و تشویق‌های مداوم، بیانیه‌ها و سمینارها، همه دست به دست هم می‌دهند تا کل سازمان بتواند در این راستا گام بردارد.

ج- توجه مدیر ارشد به ارزش‌های بنیادی کیفیت

این اصول و ارزش‌های اساسی یک سازمان است که عملکرد «مدیریت کیفیت فراگیر» و نتیجه نهایی آن را تعیین می‌کند و به این خاطر، هر مؤسسه و سازمانی که خواستار بهبود کیفیت است، باید روی این ارزش‌ها کار کند. در ادامه مطرح خواهد شد، ارزش‌هایی است که در جایزه ملی کیفیت مالکم بالدربیح در نظر گرفته شده‌اند (ر.ک. جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۳۶-۴۲):

۱- کیفیت براساس خواست مخاطب یا مشتری

هرگز نباید از یاد ببریم که کسی جز مخاطب یا مشتری، خوبی یا بدی کیفیت محصولات یا خدمات یک سازمان را تعیین نمی‌کند. سیستم مدیریت سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که محصولات و خدمات، رضایت مخاطب یا مشتری را جلب نمایند. در این راستا، سازمان می‌تواند با مخاطبان یا مشتریانی ارتباط برقرار کند که از سازمان رضایت خاطر دارند و می‌توانند موجبات اطمینان، صداقت و نگرش مثبت دیگران را نسبت به سازمان فراهم آورند.

کیفیت مطابق خواست مخاطب یا مشتری، یک تفکر ناب و راهبردی است که سازمان را به سوی حفظ و بقای دایم پیش می‌برد؛ به طوری که مخاطبان یا مشتریان، خود مبلغان محصولات و خدمات سازمان خواهند شد.

برای نزدیک شدن هر چه بیشتر به رضایت کامل مخاطبان یا مشتریان، همواره باید پیشرفت‌های فن‌آوری را زیر نظر گرفت و براساس گسترش علوم جدید و قابلیت‌های آن علوم، سعی در اثربخشی بیشتر محصول داشت. رضایت نه تنها برای مصرف‌کنندگان، بلکه باید برای تمام کارکنان، تأمین‌کنندگان و حتی عموم مردم جامعه ایجاد شود.

۲- رهبری

نقش رهبران اصلی سازمان، برقراری رضایت هر چه بیشتر مصرف‌کنندگان، ایجاد سیستمی جهت برقراری ارتباط دایم با آنان و کشف مشکلات و نارضاقتی‌های ایشان است. این رهبران باید براساس آگاهی‌های لازم در این زمینه، ارزش‌های سازمان را تغییر داده، انتظاراتی را که از عملکرد آن می‌رود، برآورند. تشویق هرگونه حضور، ابتکار و خلاقیت کارکنان در امر بهبود، بیش از همه بر عهده مدیر ارشد سازمان است. علاوه بر حضور در تمامی جلسات برنامه‌ریزی و بررسی پیشرفت‌های انجام شده، مدیر ارشد وظیفه دارد همواره کل سازمان را در مسیر ارزش‌های تعیین شده و اطاعت از مدیریت، هدایت کند.

۳- بهبود مستمر

رسیدن به عالی‌ترین مراحل کیفی و اثربخشی، نیاز شدیدی به برنامه‌ریزی واضح، روشن، پویا و قابل اجرا در زمینه بهبود مستمر کیفیت دارد. برای نیل به این مقصود، نباید حدی برای کیفیت در نظر گرفت و پیشرفت صعودی سطح کیفی محصولات، همواره باید ادامه یابد. به عبارت دیگر، بهبود کیفیت باید در روح سازمان رسوخ کند. نحوه استقرار کیفیت در یک سازمان بستگی فراوان به عملکرد و فرآیند آن دارد. به این معنی که:

۱- باید جزیی از فعالیت روزانه تمام ارکان سازمان شود.

۲- مشکلات و اشتباهات باید در همان نقطه اولیه و آغازین خود برطرف گردند.

۳- پیشرفت این امر، علاوه بر محو مشکلات، به موقعیت‌ها نیز بستگی دارد. این موقعیت‌ها و بخت‌های استثنایی که زمینه‌ساز گسترش کیفی سازمان هستند، معمولاً به چهار روش قابل دستیابی‌اند: جرعه‌های فکری کارمندان و کارکنان، بررسی و تحقیقات لازم، نظریات و ایده‌های مخاطبان یا مشتریان و در آخر هر نوع اطلاعاتی که از فرآیندها و نحوه فعالیت سازمان می‌توان جمع‌آوری کرد.

این بهبود و پیشرفت، به صورت‌های مختلف نمایان می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ۳۷):

- ۱- بهتر شدن وجهه سازمان در نظر مشتریان به خاطر محصولات و خدمات جدید و با کیفیت.
 - ۲- کم شدن اشتباهات و ضایعات.
 - ۳- بهبود سیستم پاسخ‌گویی و ارتباطات متقابل.
 - ۴- استفاده بهتر و مؤثرتر از منابع، در تولید محصولات و ارائه خدمات.
 - ۵- بهبود وجهه مدیریت و افزایش توانایی او در انجام هر چه بهتر مسئولیت‌ها و وظایف خود، به گونه‌ای که مدیر سازمان، الگو و اسوه همکاری و وظیفه‌شناسی در نگاه کارکنان گردد.
- به این ترتیب، بهبود و پیشرفت، نه تنها محصولات و خدمات را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؛ بلکه محیطی مطمئن و پرترفدار را به ارمغان می‌آورد. برای نیل به این آرمان، باید بهبود مستمر در قالب چرخه‌های تصمیم‌گیری، اجرا و ارزشیابی، دائماً تحت کنترل قرار گیرد. به این صورت که در طی هر دوره یا چرخه بهبود، هدف‌ها و پیشرفت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند و پس از اجرا، اطلاعات لازم برای شروع دور دوم بهبود، استخراج می‌شود. این اطلاعات باید به گونه‌ای جمع‌آوری شوند که همواره پللی باشند، میان آنچه که ایده‌آل بوده و آنچه که در عمل صورت گرفته است. تنها در این حالت می‌توان از بازخورها و ارزشیابی‌های حاصل، نتایج مفیدی برای دوره‌های بعدی بهبود استخراج کرد.

۴- تأثیر مشارکت کارکنان در پیشرفت

به راحتی می‌توان ادعا کرد که پیروزی یک سازمان در فرآیند بهبود را میزان انگیزه و مهارت نیروی کاری آن رقم می‌زند و موفقیت این نیروی کاری نیز، جز با ایجاد زمینه‌ای مناسب برای فراگیری و

آموزش مهارت‌های جدید بدست نمی‌آید. در این راستا، سازمان موظف است با سرمایه‌گذاری لازم در زمینه گسترش مهارت‌های کارکنان، موقعیت‌هایی را برای پیشرفت آنان فراهم آورد. این موقعیت‌ها می‌تواند شامل کلاس‌های آموزشی و همچنین یادگیری عملی و در حین کار باشد. این نوع آموزش عملی از لحاظ میزان یادگیری و راندمان تأثیر و کارایی، بر نوع کلاسیک ارجحیت دارد. البته برای کارایی و تأثیر هر چه بیشتر آموزش، محیط نیز باید پذیرای این فنون نو باشد. در صورت فقدان انعطاف‌پذیری لازم، سازمان علی‌رغم تلاش‌های بسیار، قادر به خلاصی از سیستم کهنه و فرسوده خود نخواهد بود.

برای تحقق امر مشارکت کارکنان، باید از تمامی اطلاعات تخصصی آنان در زمینه مهارت‌های کاری، رضایت شغلی، انگیزه، ایمنی و سلامت فردی، پرس و جو کرد. در قدم بعدی می‌توان این گونه اطلاعات را با کمک شاخص‌های تعریف شده برای سازمان ارزیابی کرده، مورد استفاده قرار داد؛ از جمله این شاخص‌ها، رضایت مخاطب یا مشتری، حفظ و نگهداری مخاطب یا مشتری به طور دایم و خلاقیت و نوآوری در تولید محصولات و ارائه خدمات جدید می‌باشند. به این ترتیب در عین این که تمام فعالیت‌های سازمان در جهت پیشبرد مقاصد کاری و امر بهبود مستمر است، مدیر نیز قدرت هماهنگی بیشتری خواهد داشت.

۵- پاسخگویی در اسرع وقت

در دنیای رقابتی امروز، مهم‌ترین چیزی که سازمان موفق را تعیین می‌کند، سرعت عمل به هنگام ابداع و معرفی یک محصول و یا خدمت جدید است. به ویژه، پاسخ‌گویی سریع، آسان و مطمئن به مخاطبان یا مشتریان، کلید پیروزی نهایی سازمان خواهد بود. این پاسخ‌گویی سریع، تنها هنگامی ممکن است که کل فرآیند کاری سازمان تا حد امکان ساده شود. اینجاست که مبحث ارزیابی کار و زمان خود را نمایان می‌سازد. چرا که پیش از شروع هر فعالیتی، جهت کاهش زمان اجرایی، ابتدا باید آن را بررسی کرده، اندازه گرفت. کار بر روی این موضوع، منافع دیگری نیز برای سازمان به همراه خواهد آورد. با اعمال ساده‌سازی فرآیندها، کیفیت و بهبود نیز به خودی خود پیشرفت خواهند کرد.

۶- کیفیت در طراحی، عامل پیشگیری از اشتباهات

مهم‌ترین قسمت تولید یا ارائه خدمت، اولین بخش آن- یعنی طراحی- است. در حقیقت برقراری کیفیت در این بخش، مانع کج رفتن دیوار تا ثریا خواهد شد. از همان ابتدا هر چه سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی تعریف کالا و خدمات و همچنین فرآیندهای آن صورت گیرد، به صورت مؤثرتر از خسارت‌های سنگین آینده جلوگیری خواهد شد. وقتی از ابتدا کل فرآیند اشتباه تعریف شده باشد، باید هزینه‌های گزافی را برای بازگرداندن این آب رفته به جوی پرداخت. در همین بخش طراحی است که باید بر روی مقاومت یا کارایی کالاها و خدمات به هنگام بروز حوادث خاص و اتفاقی به صورت جدی کار کرد. در شرایط کنونی، تنها می‌توان روی کالاها و خدماتی سرمایه‌گذاری کرد که کل فرآیند آن بررسی و پیش‌بینی شده، تمام هماهنگی‌های لازم در بخش‌های مختلف اجرایی آن صورت گرفته باشد که این، دقیقاً مفهوم «مهندسی همزمان» را در ذهن تداعی می‌کند. این بررسی گام به گام و مرحله به مرحله از تحقیقات اولیه تا فروش یا ارائه، می‌تواند ضامن موفقیت سازمان در پایان کار باشد. در مرحله طراحی و تعریف فرآیندهاست که تصمیمات اساسی برای استفاده و در نظر گرفتن کل منابع و همچنین جلوگیری از خسارات و ناهماهنگی‌های ممکن گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، این اقدامات اولیه، مهم‌ترین بخش‌ها و یا به اصطلاح، سرچشمه‌های اصل رودخانه فرآیند ما هستند.

هر چه سرمایه‌گذاری بیشتری در این مرحله صورت گیرد، منافع آتی بیشتری به همراه خواهد داشت.

۷- نگاهی به آینده دور سازمان

برای حفظ کیفیت، دورنمایی از آینده سازمان ضروری است. این آینده‌گرایی باید با اتخاذ تصمیمات راسخ و طولانی مدت در ارتباط با مخاطبان یا مشتریان، کارمندان و تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان همراه باشد. در تعیین این خط مشی و آینده کاری سازمان، نباید هیچ یک از تغییرات نادیده گرفته شود؛ تغییراتی که ممکن است موجب رفع نیازی از مخاطب یا مشتری در کالا و یا خدمات ارائه شده یا پیشرفت فرآیند از نظر فن‌آوری مورد استفاده آن گردد. بی‌توجهی به پیشرفت‌های فن‌آوری، در مدت کوتاهی،

سازمان را از میدان خارج خواهد کرد. توجه به همه تغییرات حتمی یا احتمالی، امری اجتناب ناپذیر در تضمین بقای سازمان در آینده است.

۸- مدیریت بر مبنای حقایق

مدیریت نوین امروزی، مدیریتی است که باید بر مبنای اندازه‌گیری‌های دقیق، داده‌های صحیح و تجزیه و تحلیل کامل باشد. این اندازه‌گیری‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، باید جزیی از راهبردهای سازمان بوده، در مورد تمامی فعالیت‌های کلیدی سازمان و خروجی‌های آن قسمت‌ها، اعمال شود. این اطلاعات یعنی حقایق و وقایع درون سازمان- که به حق بازوی قدرتمند مدیر در امر بهبود و برقراری کیفیت هستند- از منابع مختلفی حاصل می‌شوند. اطلاعاتی که از مخاطبان یا مشتریان در رابطه با محصول یا خدمات نهایی سازمان به دست می‌آید، مقایسه با دیگر سازمان‌های فعال، نظر تأمین‌کنندگان، وضعیت کارکنان و همچنین آمار هزینه‌ها و مخارج، مواردی از این منابع هستند.

پس از جمع‌آوری اطلاعات، نوبت به تجزیه و تحلیل آنها می‌رسد. داده‌ها، تنها با کمک تجزیه و تحلیل‌های کارشناسان، دارای ارزش می‌شوند و می‌توان از آنها برای ارزیابی وضعیت کاری سازمان و همچنین تصمیم‌گیری‌های آینده، سود برد. در واقع این اطلاعات خام، تنها پس از بررسی و تجزیه و تحلیل قادر به نمایش حقایق و وقایع هستند. با کمک این نتایج و دنبال کردن اشتباهات بر طبق روابط علت و معلولی، می‌توان به نقطه اصلی بروز مشکل پی برد.

در نهایت، به وسیله همین داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌هاست که می‌توان خط‌مشی سازمان را تعیین نمود، در باره فعالیت آن اظهار نظر کرد، عملیات و فرآیندها را بهبود داد و عملکرد کیفی خود را با دیگران مقایسه نمود.

۹- گسترش فرهنگ همکاری و مشارکت

مدیر باید همیشه به دنبال راه‌هایی برای برقراری ارتباط داخلی و خارجی سازمان باشد. این همکاری‌ها و ارتباطات در روند دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان بسیار مؤثر می‌باشند. این مشارکت، منجر به مدیریت بهتر نیروی کاری و هماهنگی بیشتر درون سازمانی می‌گردد. از نتایج ثمربخش این هماهنگی

می‌توان به مواردی چون پیشرفت کارکنان، آموزش‌های داخلی و همچنین تشکیل زیر سازمان‌هایی مانند گروه‌های کاری بسیار قوی و با قابلیت اجرایی بالا اشاره کرد.

به علاوه، این نوع مشارکت درون سازمانی، در اغلب موارد منجر به ایجاد ارتباطات شبکه‌مانند در میان واحدهای مختلف سازمان می‌گردد که در انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی هر چه سریع‌تر به مشکلات و فعالیت‌ها بی‌تأثیر نیست.

در مقابل مشارکت درون سازمانی، مشارکت بیرون سازمانی یا خارجی مطرح می‌شود. از جمله این نوع مشارکت‌های خارجی، می‌توان به ارتباطات با مشتریان یا مخاطبان، تأمین‌کنندگان و همچنین مؤسسات آموزشی اشاره کرد. اما مهم‌ترین نوع مشارکت خارج سازمانی، مشارکت راهبردی همراه با پیمان همکاری است. در این نوع از مشارکت باید شرایطی فراهم شود که هسته مرکزی سازمان یا به عبارت دیگر، رهبری آن، حداکثر ارتباطات و تبادل توانایی‌ها را با طرف دیگر این مشارکت داشته باشد و به این ترتیب قدرت اطلاعاتی و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش دهد. این مشارکت‌ها باید تا حد امکان برنامه‌ریزی شده و مفید باشند که بتوان سرمایه‌گذاری‌های طولانی مدت و صحیحی را روی این موضوع انجام داد. طرفین نیز باید به طور منظم و مداوم با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند، پیشرفت‌هایشان را ارزیابی کنند و خود را با تغییرات مداومی که همواره روی می‌دهد، وفق دهند.

۱۰- احساس مسئولیت مشترک

یک مدیر، همواره باید نیم‌نگاهی به مسئولیت‌ها و وظایف افراد نسبت به یکدیگر داشته باشد؛ مواردی همچون سلامت و امنیت عمومی و محیط کاری سالم که بیشتر به اصول اخلاقی - کاری در یک سازمان بر می‌گردد. توجه به این موارد - همانند توجهی که به دوره کاری یک محصول و یا یک خدمت خاص صورت می‌گیرد - باید جزئی از عملکرد سازمان باشد. در این راستا، ابتدا عوامل لازم برای حفظ منابع و همچنین کاهش خطاها و ضایعات ذکر می‌شوند. در برنامه‌ریزی‌هایی که برای حفظ سلامت و امنیت در محیط کار صورت می‌گیرد، تمام مواردی را که باعث ایجاد ضایعات در تسهیلات، حمل و نقل و یا استفاده محصولات می‌گردد، فهرست می‌کنند. در این برنامه‌ها، حداکثر تلاش برای جلوگیری از وقوع

این قبیل مشکلات صورت می‌گیرد. به این ترتیب، سازمان حتی در صورت برخورد با هرگونه مشکلی، بی‌درنگ عکس‌العمل مناسب را نشان داده، با اطلاع‌رسانی مناسب به افراد، امنیت، اطمینان و اعتماد لازم را در محیط کار حفظ خواهد کرد. بنابراین نه تنها از تمامی حقوق شخصی و همگانی افراد محافظت خواهد شد، بلکه گامی در جهت بهبود مستمر برداشته می‌شود؛ یعنی چیزی فراتر از انتظار.

د- مدیریت راهبردی

قوانین حضور فعال در عرصه فرهنگ، به طور چشمگیری تغییر کرده‌اند. برای رسیدن به موفقیت، مدیران دیگر نمی‌توانند کارها را آن‌گونه که همیشه انجام می‌داده‌اند، انجام دهند. در نتیجه یک مدیر موفق به یک سلاح قدرتمند جهت مقابله با این محیط پویا نیاز دارد. مدیریت راهبردی، یک برنامه جهت هدایت سازمانی که تلاش می‌کند بینشها، مأموریت‌ها، اهداف و آرمان‌های خود را به عمل درآور، خلق کرده، آن را از انحراف از خواسته‌ها و آرمان‌ها باز می‌دارد. مدیریت راهبردی، یک طرح برای هماهنگ کردن توانمندی‌ها و ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط ارائه می‌دهد.

در کنار ارزش‌های بنیادی که قبلاً به آنها اشاره کردیم، موارد دیگری نیز مطرح می‌شوند که از آن جمله می‌توان مأموریت سازمان، چشم‌انداز سازمان و همچنین خط مشی کیفیت سازمان را نام برد. این قبیل ارزش‌ها، تنها یک بار مورد بررسی قرار می‌گیرند و بعد از آن، صرفاً گاهی بازنگری شده و به روز در می‌آیند. اینها جزئی از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی هستند که شامل آرمان‌ها و اهداف سازمان است. در اینجا خاطر نشان می‌کنیم که این ارزش‌ها می‌توانند در هر سازمان متفاوت باشند و یا در یک سازمان، روی یک ارزش تأکید بیشتری شود.

- بیانیه مأموریت سازمان

دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که «پیتر دراگر» در دهه ۷۰ میلادی ارائه کرده است. وی می‌گوید: «طرح پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف است با پرسش «مأموریت ما چیست؟»».

بیانیه مأموریت سازمان، عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمانی مشابه، متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده فلسفه وجودی سازمان است.

بیانیه مأموریت را گاهی گزاره اعتقادات^۱، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، بیان چشم‌اندازهای سازمان یا گزاره‌ای می‌نامند که معرف سازمان است (دیوید^۲، ۱۳۷۹، صص ۱۶۹-۱۶۸). در واقع، بیانیه مأموریت دلایل انگیزش کارکنان برای درگیر شدن در کارهای سازمان را منعکس می‌کند. مأموریت تلاش می‌کند به آنچه که برای سازمان «ارزش» تلقی می‌شود، عینیت بخشد. بر خلاف اهداف و راهبردها که می‌توان در طول زمان به آن دست یافت، هرگز نمی‌توان مأموریت را بطور کامل محقق ساخت. مأموریت مانند یک فانوس دریایی برای کار سازمان است که پیوسته آن را دنبال می‌کند ولی هرگز بطور کامل به آن نمی‌رسد. توجه داشته باشید که مأموریت شما به مانند قطب‌نمایی است که شما به وسیله آن سازمانتان را هدایت می‌کند (نِیون^۳، ۱۳۸۶، ص ۱۰۳).

مأموریت سازمان باید در برگیرنده پنج رکن اساسی باشد. با این منظور، در مأموریت سازمان به پنج سؤال اساسی پاسخ داده می‌شود که عبارتند از:

۱. چه چیزی؟ منظور کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد و یا نیازی از جامعه که سازمان

متکفل برطرف ساختن آن است.

۲. چه کسی؟ مشتریان سازمان چه افرادی هستند.

-Creed Statement

- David

-Niven

۳. کجا؟ از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت [فعالیت] می‌کند و یا به تعبیر دیگر قلمرو

جغرافیایی سازمان کجاست؟

۴. چرا؟ هدف بهینه سازمان چیست؟ فلسفه، باورها، ارزش‌ها و اولویت‌های اخلاقی سازمان کدامند؟

۵. چگونه؟ ویژگی‌های منحصر بفرد و مزیت‌های سازمان در رسیدن به اهداف کدام است؟ سازمان

دارای چه شایستگی‌های ممتازی است؟ (علی‌احمدی و سایرین، ۱۳۸۲، ص ۲۱۸).

با توجه به سؤالات فوق، ارکان مهم بیانیه مأموریت شامل محصولات و خدمات، مخاطبان یا مشتریان،

حیطه جغرافیایی، هدف(های) بهینه و ویژگی‌های منحصر بفرد سازمان است.

البته برخی از صاحب‌نظران چهار رکن دیگر را شامل فناوری، توجه به بقاء، رشد و سودآوری و توجه به

مردم و کارکنان، لازمه یک بیانیه مأموریت می‌دانند (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۱۸۹).

یک بیانیه مأموریت اثربخش، دارای ویژگی‌های زیر است (نیون، ۱۳۸۶، ص ۱۰۴):

- الهام‌بخش تحول

اگرچه مأموریت تغییر نمی‌کند ولی باید الهام‌بخش تغییرات بزرگی در سازمان باشد. با این که هرگز

نمی‌توان مأموریت را بطور کامل محقق ساخت، ولی باید سازمان را به سمت جلو هدایت کند و محرک

تحول مثبت در سازمان باشد.

- طبیعت بلندمدت

بیانیه مأموریت باید برای صد سال یا بیشتر نوشته شود. در حالی که راهبردها و طرح‌ها قطعاً در طول این

زمان تغییر خواهند کرد، مأموریت باید به عنوان صخره‌ای محکم در سازمان باقی بماند و برای تصمیمات

آینده همچون پایه‌ای استوار بکار گرفته شود.

- به سادگی درک شود و مورد مراد قرار گیرد

مأموریت باید به زبانی ساده نوشته شود تا به راحتی توسط خواننده درک شود. بیانیه مأموریتی که به خاطر

بماند، بیانیه‌ای است که افراد را به تأمل واداشته، با آنها سخن گوید، و آنها را برای اجرای اهداف سازمانشان

برانگیزاند. در واقع، سازمان می‌تواند مأموریتش را به عنوان ابزار کمکی ارزشمندی در جذب افراد همفکر، برای همراهی با خود در راهی که آغاز کرده است بکار برد.

در اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر»، بایستی اطمینان حاصل شود که همه کارکنان هم جهت و در راستای مأموریت سازمان عمل می‌کنند. که این بیانگر یکی از ارزش‌های مهم «مدیریت کیفیت فراگیر» است.

- بیانیه چشم‌انداز سازمان

منظور از چشم‌انداز آن است که در طول ۵ یا ۱۰ سال آینده می‌خواهیم سازمان چگونه به نظر آید؟ چشم‌انداز در حقیقت یک دید واقع‌بینانه بر اساس چیزی است که می‌خواهیم به آن برسیم، در عین این که کاملاً عملی و ممکن نیز هست. توضیح و بیان این تصویر، معمولاً بسیار کوتاه و شامل جملات اندکی است. بعد از تدوین بیانیه مأموریت در سازمان، به یک بیانیه نیاز داریم که نشان دهد بر اساس مأموریت و ارزش‌های تعریف شده، سازمان می‌خواهد در آینده به کجا برسد. در واقع چشم‌انداز همان چیزی است که حرکت از دنیای ایستای مأموریت و ارزش‌ها را به دنیای پویای راهبرد، معنی می‌بخشد (نیون، ۱۳۸۶، ص ۱۱۸).

یک بیانیه چشم‌انداز، تصویری است کلامی، از آنچه که سازمان قصد دارد نهایتاً به آن برسد، که می‌تواند تصویر ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال بعد باشد. این بیانیه نباید غیرواقعی باشد بلکه باید تا آنجا که امکان دارد تصویری واقعی از موقعیت مطلوب را ارائه دهد و زمینه را برای تدوین راهبرد و اهداف فراهم سازد. یک چشم‌انداز قوی در سازمان، چارچوب ذهنی مشترکی بین کارکنان ایجاد می‌کند که به آنها در تصور آینده دور از ذهن سازمان کمک می‌کند. چشم‌انداز همواره تابعی از مأموریت و ارزش‌های سازمان است. چشم‌اندازی که بر پایه یک بیانیه مأموریت نیست به مثابه آرزومندی و خیال‌ورزی است که پایداری و دوامی نخواهد داشت. عناصر یک بیانیه چشم‌انداز عبارتند از مقصد نهایی و دلخواه سازمان، چگونگی نگاه ذی‌نفعان (مخاطبان یا مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، نهادهای کنترلی و...) به سازمان، زمینه‌های رهبری یا مزیت‌های برجسته و ارزش‌های مهم برای سازمان (همان).

زمانی که کارکنان یک سازمان، یک چشم‌انداز را باور داشته باشند، تأثیر این باور، به حدی خواهد بود که بتواند نیروی انگیزشی قابل توجهی را بوجود آورد. لذا می‌توانید چشم‌انداز سازمان را به عنوان یک عامل کلیدی تلقی کنید، زیرا چشم‌انداز سازمان، کانال ارتباطی است که دلایل وجودی سازمان، که در مأموریت منعکس شده است، و ارزش‌هایی که بیانگر فرهنگ سازمان است را با راهبردی که سازمان، جهت دستیابی به آینده مطلوب به اجرا در می‌آورد، مرتبط می‌سازد. بدون وجود یک چشم‌انداز روشن و برانگیزاننده برای هدایت اقدامات همه کارکنان، ممکن است در نهایت سازمان با کارکنانی مواجه شود که اقدامات آنها فاقد جهت‌گیری مناسب است و لذا سازمان نمی‌تواند از راهبرد اجرا شده، حتی اگر بسیار خوب تعریف شده باشد، بهره‌ای برد.

برخی از ویژگی‌های یک بیانیه چشم‌انداز اثربخش، عبارت است از:

- اختصار

بهترین بیانیه‌های چشم‌انداز، آنهایی هستند که یکباره و بدون پرداختن به مطالب اضافی کسالت‌بار، توجه شما را به خود جلب می‌کنند. معمولاً ساده‌ترین چشم‌اندازها، قوی‌ترین و برانگیزاننده‌ترین آنها هستند. اگر سازمان انتظار دارد که اقدامات و تصمیمات همه افراد سازمان بر اساس چشم‌انداز صورت گیرد، حداقل کاری که می‌تواند انجام دهد این است که چشم‌اندازی ساده و به یاد ماندنی ترسیم کند. چشم‌انداز را می‌توان به عنوان شعاری در اقدامات تبلیغاتی سازمان به کار گرفت.

- توجه به همه ذی‌نفعان

چشم‌اندازی که به قیمت آسیب رساندن به سایر ذی‌نفعان، تنها بر یک گروه از آنها تمرکز می‌کند، قادر نخواهد بود حمایت پایدار فکری و احساسی همه گروه‌های ذی‌نفع را جلب کند. چشم‌انداز باید همه گروه‌هایی را که از موفقیت سازمان منتفع می‌شوند مانند کارکنان، تأمین‌کنندگان، مخاطبان یا مشتریان و جامعه مورد توجه قرار دهد.

- قابل شناسایی و تشخیص

استفاده از لغات مصطلح و شعارگونه در محیط سازمان، می‌تواند بیانیه چشم‌انداز سازمان را حتی برای آموزش‌دیده‌ترین افراد، بسیار مبهم و غیرقابل درک سازد. بعنوان مثال، کدام یک از اعضای سازمان می‌تواند تشخیص دهد که دقیقاً چه زمانی سازمان به کیفیت بالا دست خواهد یافت؟

- تحقق‌پذیر

چشم‌انداز نباید بیانگر مجموعه آرزوهای مدیریت عالی باشد، بلکه باید ریشه در واقعیت داشته باشد. برای حصول اطمینان از این امر، باید درک روشنی از سازمان و محیط آن داشته باشید.

- الهام‌بخش و ترغیب‌کننده

چشم‌انداز سازمان، آینده مطلوب سازمان را در قالب لغات ترسیم می‌کند. چشم‌انداز نه تنها باید کارکنان را هدایت کند، بلکه باید در میان آنها شور و اشتیاق جمعی ایجاد کند. به این منظور لازم است که در مرحله اول، چشم‌انداز سازمان برای همه مخاطبان ممکن از مدیران عالی سازمان گرفته تا کارگران قابل درک باشد (همان، صص ۱۲۰-۱۲۲).

مدیریت کیفیت فراگیر، تمرکزی نوین بر فعالیت‌های سازمان را ایجاد کرده و در عین حال مشکلات ناشی از وجود چشم‌انداز نامناسب را نمایان خواهد ساخت. مدیریت کیفیت فراگیر، یکی از ابزارهایی است که چشم‌انداز و راهبرد را از طریق تشریح و توضیح آنها، به واقعیات ترجمه می‌کند. انتظار می‌رود، مدیریت کیفیت فراگیر، در صورتی که به درستی طراحی شود، بتواند تغییرات رفتاری را در سازمان ترغیب کند.

- بیانیه خط‌مشی کیفی سازمان

وجود یک خط‌مشی مشخص کیفیت در سازمان، راهنمای بسیار خوبی برای همه افراد سازمان بوده، تمامی روش‌هایی را که باید در راستای تهیه کالا و ارائه خدمات مورد نیاز استفاده شود، توضیح می‌دهد. این سیاستگذاری‌ها باید به وسیله مدیر ارشد اجرایی به همراه بازخورهای لازم از طرف نیروی کار و تأیید همه‌جانبه شورای کیفیت تعیین گردد. تعدادی از نمونه‌های این سیاستگذاری‌ها در زیر دیده می‌شوند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۴۴).

- کیفیت مهم‌ترین حرف را در سازمان می‌زند.
- تمام نیازهای مشتریان داخلی و خارجی را در نظر بگیرید و مورد توجه قرار دهید.
- تساوی و یا برد در صحنه رقابت‌ها.
- بهبود مستمر کیفیت.
- مدنظر قرار دادن موارد لازم جهت تولید کالا و مسائل حرفه مربوطه.
- استفاده مؤثر از تمامی نیروی کار.

در واقع می‌توان گفت خط مشی کیفیت، یکی از نیازمندی‌های «ایزو ۹۰۰۰» است.

به یک نمونه از بیانیه خط مشی کیفیت در یک سازمان فرهنگی، توجه کنید:

«کیفیت اساس ساختار سازمان ما بوده و در رأس تمام امور آن قرار دارد. کیفیت آن است که ما با جدیدترین و بهترین خدمات فرهنگی، تمامی نیازهای مخاطبان یا مشتریان داخلی و خارجی خود را به بهترین وجه برآورده نمایم. حفظ کیفیت، وظیفه و مسئولیت همه کارمندان سازمان ماست.»

مثالی که در زیر می‌آید، سیاستگذاری کامل‌تر و مفصل‌تری از همین نوع در یک سازمان فرهنگی است:

«سازمان ما به منظور ارائه بی‌عیب و نقص و کاملاً به موقع خدمات به خدمت‌گیرندگان، مشغول به کار

است و به طور مداوم، نیازمندی‌های آنها را جواب داده و پیشنهادهای آنها را جمع‌آوری کرده، به اجرا در

می‌آورد. ما باور داریم که کیفیت، چیزی نیست جز دقت و توجه کامل به نیازهای خدمت‌گیرندگان و

کارکنان سازمان، تفسیر این نیازها و تبدیل آنها به برنامه‌هایی کاملاً قابل فهم و قابل اجرا و در نهایت

اجرای این برنامه‌ها. یعنی اول تفهیم و توافق بر سر یک عملیات و سپس اجرای آن به بهترین شیوه ممکن.

کیفیت همیشه به همراه خود اثربخشی می‌آورد و برقراری یک سیستم کیفیت فراگیر در سازمان، بهترین

راه تضمین آینده سازمان است. کیفیت فراگیر، بیشتر یک سفر است تا یک مقصد؛ چیزی که همواره

ادامه دارد و بهبود مستمر بر آن حکمفرماست.»

در مجموع، هر آنچه که درباره کیفیت گفته شد، سریع‌ترین و بهترین راه رسیدن به آن است؛ به شرط آن

که تمامی این ارزش‌ها به طور خلاصه، مفید، آسان و کارا در اختیار همه قرار گیرد.

- تدوین راهبرد

راهبرد یا استراتژی تعیین کننده مسیر حرکت آتی سازمان‌ها است و مشخص می‌کند چه محصول یا خدمتی، در کدام حوزه، عرضه شود و چگونه؟

به عبارت دیگر راهبرد تعیین می‌کند که:

۱- چه؟ (اهدافی باید محقق شود؟)

۲- کجا؟ (روی کدام حوزه- محصول‌ها باید تمرکز کرد؟)

۳- چگونه؟ (مزیت‌های مورد نیاز، نحوه تخصیص منابع،...)

در تعریف راهبرد، در منابع مختلف، تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. لذا ارائه یک تعریف مشخص برای راهبرد، کار مشکلی است. اما می‌توان برای تعریف راهبرد، دو رویکرد کلی را ذکر کرد:

۱- رویکرد سنتی؛ ۲- رویکرد نوین.

● رویکرد سنتی

واژه استراتژی یا راهبرد، برای نخستین بار از مفاهیم نظامی به حوزه مدیریت وارد شده است. راهبرد در حوزه نظامی عبارت است از: «علم و هنر فرمان نظامی برای برنامه‌ریزی و هدایت عملیات‌های جنگی در گستره وسیع».

در رویکرد سنتی، عنصر برنامه‌ریزی، مبنای اصلی و شالوده تعاریف راهبرد است. برای مثال، به تعاریف ذیل از راهبرد یا استراتژی توجه کنید: «راهبرد عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بلندمدت اساسی سازمان، مشخص کردن نحوه انجام فعالیت‌ها و تخصیص منابع ضروری برای تحقق این اهداف». همین‌طور «راهبرد عبارت است از الگو یا طرحی که اهداف اصلی خط‌مشی‌ها و توالی فعالیت‌ها و رویه‌ها را بطور یکپارچه، در قالب یک مجموعه به هم پیوسته قرار می‌دهد». همچنین «راهبرد نوعی برنامه جامع یکپارچه برای رسیدن به اهداف اساسی یک مؤسسه است».

● رویکرد نوین

در این رویکرد، اعتقاد بر این است که راهبردها، واکنشی اضطراری به ضرایب غیرقابل پیش‌بینی بوده، یعنی راهبرد، رویدادی است که در عالم واقعیت رخ می‌دهد، و نه صرفاً آنچه که برنامه‌ریزی شده است. لذا راهبرد «الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها» است. در این تعریف، «الگو» به این موضوع اشاره دارد که از:

۱. هر قصدی (برنامه‌ریزی شده) که راهبرد، بر مبنای آن طرح شده و به طور واقعی محقق شده باشد

۲. وجود اضطرار (غیربرنامه‌ریزی شده) که راهبرد بر این اساس به وجود می‌آید (خدادادحسینی و

عزیزی، ۱۳۸۷، ص ۱۵).

در خصوص راهبرد، انبوهی از اطلاعات، وجود دارد که موضوع مورد بحث این پژوهش نیست. از این رو در این بخش، بر روی مباحثی که در ارتباط با مدیریت کیفیت از اهمیت کلیدی و تعیین کننده برخوردار است، تمرکز شده است.

بعضی از اصول مطرح در خصوص راهبرد به شرح زیر می‌باشد (نیون، ۱۳۸۶، صص ۱۲۸-۱۲۹):

● درک راهبرد

بمنظور به حرکت در آوردن هزاران نفر در یک سازمان بزرگ، بایستی همگی آنها راهبرد را درک کنند. اجرا کنندگان راهبرد، چگونه می‌توانند بدون داشتن برداشت موثقی از راهبرد به هزاران گزینه متفاوت که با آنها مواجه می‌شوند، معنا ببخشند؟ رهبران باید در این زمینه به عنوان معلم و مشوق عمل کنند.

● اقدامات متفاوت

راهبرد به معنای برگزیدن مجموعه اقدامات متفاوتی در مقایسه با سایر سازمان‌هاست که پیاده‌سازی و پیگیری آنها منجر به دستیابی به جایگاه یگانه و ارزشمندی خواهد شد.

● مصالحه

راهبردهای اثربخش، نوعی مصالحه با سایرین را می‌طلبد. راهبرد، بیشتر به معنی تعیین آن چیزهایی است که نباید انجام دهیم تا انتخاب آنچه که باید انجام دهیم. سازمان‌هایی که در جهت برآورده کردن خواست‌های گروه‌ها تلاش می‌کنند، نمی‌توانند به صورت اثربخش فعالیت کنند. تمامی بخش‌های سازمان باید در راستای اقدامات انتخاب شده هم جهت بوده و با بهره‌گیری از موقعیت راهبردی خود ارزش‌آفرینی کنند.

● تناسب

اقدامات برگزیده باید برای دستیابی به موفقیت مورد نظر با هم تناسب داشته باشند. فرضیات و برداشت‌های ما در مورد فعالیت سازمان باید با یکدیگر متناسب باشند تا ارائه نظریه معتبری از آن فراهم شود.

● تداوم

با وجود اینکه تغییرات ساختاری در عرصه فرهنگ می‌تواند به تغییر در راهبردها منجر شود، معمولاً راهبردها نباید مستمراً بازنویسی شوند. راهبرد، تفکر شما را در مورد مسائل بنیادین مانند اینکه ارزش چگونه و به چه مشتریان و خدمت‌گیرندگانی ارائه می‌شود، شکل می‌دهد. لازم است که جهت‌گیری سازمان در این مورد برای گروه‌های ذی‌نفع در داخل و خارج سازمان، کاملاً مشخص و روشن باشد. ممکن است تغییرات، فرصت‌های جدیدی (مانند فناوری) را ایجاد کنند که می‌توان آنها را در راهبرد فعلی لحاظ نمود.

● فرآیندهای تفکر گوناگون

تدوین راهبرد نیازمند دارا بودن تفکر تحلیلی و مفهومی است. در واقع، راهبرد نه تنها تحلیل دقیق داده‌های پیچیده را در برمی‌گیرد، بلکه دانش مفهومی گسترده در مورد سازمان، عرصه فرهنگ و نظایر آنها را نیز شامل می‌شود.

- برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌های راهبردی عبارتند از برنامه‌هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شوند؛ به طوری که متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۲۰۳).

برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آنها خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند.

برنامه‌ریزی راهبردی، چگونگی توسعه اهداف راهبردی و برنامه‌های کاری سازمان را بررسی می‌کند. همچنین بررسی می‌کند که چطور اهداف راهبردی انتخابی شما و برنامه‌های کاری، گسترش یافته‌اند و اینکه چطور پیشرفت، اندازه‌گیری شده است (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۳۶).

فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی مشتمل است بر «هدف‌های کلان سازمان»، «انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آنها» و «تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف مذکور». برنامه‌های راهبردی، مدیران را وادار می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر موضوع‌های کوتاه‌مدت، به بررسی مباحث سازمانی گسترده‌تر پردازند. در واقع هدف از برنامه‌ریزی راهبردی، کمک به سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی است. گرچه وظیفه برنامه‌ریزی راهبردی برای کل سازمان در درجه اول به عهده مدیریت عالی است، ولی مدیران سایر سطوح نیز باید در آن شرکت کنند و آن را مورد حمایت قرار دهند و مسؤلیت هدایت فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه کاری خود را بر عهده گیرند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۲۴۱).

برنامه‌ریزی راهبردی فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاش منظم و سازمان یافته‌ای در جهت اتخاذ تصمیمات بنیادی و مبادرت به اقدامات اساسی تعریف کرد که به موجب آنها اینکه یک سازمان یا هر موجودیت دیگر چیست، چه می‌کند و چه اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد و سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها در چارچوب قانونی شکل می‌گیرد.

اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های کاری، بر این باورند که برنامه‌ریزی راهبردی کیفیت، جزیی از برنامه‌های کاری سازمان بوده و به هیچ عنوان از آن جدا نمی‌شود. افق‌های زمانی که برای به ثمر رسیدن یک برنامه‌ریزی راهبردی پیش‌بینی شده، چیزی بین ۳ تا ۱۰ سال است. حتی در برنامه‌های کوتاه‌مدت نیز حداقل ۱ سال زمان نیاز داریم.

در پایان لازم است خاطرنشان کنیم که برنامه‌ریزی راهبردی در هر سازمانی قابل اجراست. در صورت برقراری چنین برنامه‌ای، سازمان تبدیل به ارگانی می‌شود که همواره صحیح‌ترین کار را در مناسب‌ترین زمان به انجام می‌رساند و این یک ایده‌آل برای هر سازمانی است.

- برنامه بهبود سالانه کیفیت

این برنامه سالانه، در راستای برنامه‌ریزی راهبردی قابل مطرح شدن و اجراست. از آنجایی که طراحان این برنامه، تمامی اعضای سازمان هستند، برای رسیدن به نتیجه مطلوب باید تمام مدیران، متخصصان و کارکنان اجرایی سیستم، در جریان چگونگی و پیشرفت این برنامه قرار گیرند. همچنان که قبلاً توضیح دادیم، خود کارکنان اجرایی هر بخش، مامور تعیین مقاصد و اهداف آن بخش هستند. مدیر نیز با در اختیار گذاشتن منابع و ترتیب دادن آموزش‌های لازم، از آنها حمایت خواهد کرد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴۸).

نکته‌ای که در برنامه‌ریزی‌های کیفیت باید مدنظر قرار گیرد، این است که غالباً پیشنهادها و اهداف مطرح شده، به مراتب بیشتر از منابع لازم برای رسیدن به این اهداف هستند. به همین دلیل باید بر روی اهداف و پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری کرد که از اهمیت بیشتری برخوردارند.

ه- ویژگی‌های رهبران سازمان

دوازده ویژگی خاص وجود دارد که تمام رهبران موفق بدون استثنا از آنها بهره‌مند هستند (همان، صص ۴۸-۵۰):

۱- رهبران سازمان همواره به نیازهای مشتریان یا مخاطبان داخلی و خارجی خود توجه داشته و آن را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار می‌دهند. به این منظور آنها کالاها و خدمات را از دریچه دید مشتریان یا مخاطبان می‌نگرند و تمام نواقص را به طور کامل کشف می‌کنند. پس از آن به طور مداوم و مستمر، دیگر خواسته‌ها و نیازهای روزبه‌روز در حال تغییر مشتریان یا مخاطبان را دنبال کرده، در صدد برآورده ساختن هر چه بهتر آنها بر می‌آیند.

۲- مدیران، بیشتر با نیرو دادن به افراد، کار را پیش می‌برند نه با کنترل خشک و خشن زبردستان. آنان به کارمندان خود و نحوه عملکرد آنها اطمینان و اعتماد دارند و ایشان را با تهیه منابع مورد نیازشان و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی لازم و برقراری امنیت و شرایط مناسب محیط کار، یاری می‌کنند. در هر حال، تصمیم‌گیری برای پذیرش و قبول مسئولیت، بر عهده خود افراد است، نه شخص دیگری.

۳- تأکید مدیران بیشتر بر بهبود است تا حفظ شرایط فعلی. رهبران موفق بهبود مستمر کیفیت، به جای این که بگویند: «اگر خراب نیست، نیازی به تعمیر و تغییر ندارد»، می‌گویند: «اگر می‌توانید، بهبودش دهید». زیرا که در هر وضعیتی و تحت هر شرایطی، همیشه جایی برای بهبود بیشتر وجود دارد.

۴- تأکید مدیران بر پیشگیری قبل از وقوع هر رخدادی است. یک ریال که برای پیشگیری صرف شود، بسیار با ارزش‌تر از هزارها تومان است که صرف هزینه‌های جبرانی می‌گردد. ولی در عوض، مواظبت و محافظت بیش از حد، معضلی مهم بر سر راه خلاقیت‌ها و طرح‌های جدید است. چون گزینه‌های جدید، همواره در صدد ریسک و احتمال خطا را با خود به همراه دارند. بنابراین باید تعادلی مناسب میان پیشگیری از مشکلات و گسترش فرآیندهای جدید برقرار گردد.

۵- چیزی که همواره باید مدنظر رهبران سازمان قرار گیرد، تبدیل رقابت‌های مضر به همکاری‌های سالم است. مدیران با تشویق همکاری و کارگروهی به جای کار فردی، روحیه کار مثبت و دسته‌جمعی را در افراد پرورش می‌دهند. اگر قرار باشد بخش‌ها و گروه‌های کاری در جنگ و رقابت با هم به سر برند، چه

بسا اطلاعات ناب و مفیدی را از هم پنهان کنند و یا راه‌های نامناسب و مضری را برای برتری یافتن بر یکدیگر، فراسوی راه خود قرار دهند. اصل همکاری باید به گونه‌ای مناسب در میان اعضای گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان و همچنین بین خود بخش‌ها، برقرار گردد.

۶- مدیران حتی الامکان آموزش می‌دهند و هدایت می‌کنند نه این که دستور دهند و کنترل نمایند. آنها همواره به نیازهای روح انسان توجه دارند و می‌دانند که گسترش و پیشرفت عملکرد نیروی انسانی، جز با احترام گذاردن به شخصیت، فکر و لیاقت کارکنان، ممکن نخواهد بود.

۷- همواره از مشکلات درس‌ها می‌آموزند. وقتی که مشکلی در سازمان پیش می‌آید، مدیران، بیشتر آن را به عنوان فرصتی مناسب جهت کشف معضلات و کاستی‌ها تلقی می‌کنند تا صرفاً مسأله‌ای که باید هر چه زودتر حل شود و برطرف گردد. چه چیز منجر به این معضل شد؟ و چگونه می‌توان از وقوع آن در آینده جلوگیری کرد؟ این‌ها، همان سؤالاتی هستند که مدیران، پاسخگوی آنها خواهند بود.

۸- تلاش مسئولان سازمان، همواره بر بهتر کردن روابط بین افراد است. با تلاشی که برای برقراری «مدیریت کیفیت فراگیر» در سازمان صورت می‌گیرد، مدیران، روزبه‌روز شاهد موفقیت‌های چشمگیرتری در امر بهبود روابط کاری در سازمان خواهند بود. آنان در می‌یابند که ارتباطات از حالت فرمانده و فرمانبر خارج شده و به صورت دوطرفه در آمده است. افراد سازمان، تفکرات ناب و مفیدی دارند که با تشویق رهبران، همه را ارائه کرده، خود نیز برای اجرا و به ثمر رساندن این نظرات با تمام وجود تلاش می‌کنند. این نوع ارتباط و اعتماد دوطرفه، همان ریسمان محکمی است که کل فرآیند «مدیریت کیفیت فراگیر» را به صورت مجموعه‌ای واحد درآورده، مانع گسستن آن می‌گردد.

۹- با پیشرفت روز به روز گروه کیفیت، اعتماد مدیران نسبت به سخنان و عملکرد آنها بیشتر می‌شود و از طرف مدیریت سازمان، حمایتی همه جانبه از این گروه صورت می‌گیرد و مدیران از گروه کیفیت به عنوان راهنمای خود در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنند.

۱۰- مدیر و هیات ریسه یک سازمان، مواد، تجهیزات و نیروی انسانی خود را براساس کیفیت آنها انتخاب می‌کنند، نه صرفاً به خاطر قیمت آنها. به این منظور از تأمین‌کنندگان دعوت می‌شود که در

جلسات کیفیت حضور یابند و موادی مطابق نیازهای کیفی سازمان مهیا کنند. یک مدیر می‌داند که دستیابی به کیفیت مطلوب، با مواد با کیفیت آغاز می‌شود و مقیاس واقعی برای سنجش میزان کارایی، تخمین کل هزینه‌ها به هنگام اتمام و ارائه خدمات یا کالا است. مواد با کیفیت، هزینه بیشتری را می‌طلبند، اما در نهایت، درآمد و اعتبار بیشتری را برای سازمان به ارمغان خواهند آورد.

۱۱- مدیران در ابتدا، سیستمی در سازمان بنا می‌کنند که همواره مدافع و حامی تلاش‌ها و زحمات گروه کیفیت باشد. این شورای کیفیت که از خود مدیران ارشد و روسای قسمت‌های کاری و گروه‌های پروژه‌ای تشکیل شده، بهبود فرآیند را تحت کنترل خواهد داشت.

۱۲- هیأت ریسه سازمان، در عین این که پیشرفت روزانه کار را زیر نظر دارد گروه‌ها و افراد موفق و پرتلاش را کشف کرده، آنها را از هیچ‌گونه تشویق و تأییدی بی‌نصیب نخواهند گذاشت. مدیران به خوبی می‌دانند که همه انسان‌ها نیاز دارند شناخته شده، مورد قدردانی و تشویق قرار گیرند و این نیاز، به راستی از قدرتمندترین ابزارهایی است که همواره جهت بهبود اوضاع در اختیار مدیران قرار دارد.

۲-۷-۲- رضایت مخاطب یا مشتری

کلید موفقیت برنامه «مدیریت کیفیت فراگیر» کارآمد در سازمان‌ها، تمرکز آن بر مخاطب یا مشتری است. بهترین نقطه برای شروع، راضی نگه داشتن مصرف‌کننده‌های داخلی است. سازمان، باید به ندای مخاطب یا مشتری گوش فرا دهد و بر طراحی کیفیت و پیشگیری از خطا تأکید داشته باشد؛ مهم‌ترین شرط برای راضی نگه داشتن آنها، سرلوحه قرار دادن عبارت زیر است: «برای بار اول و برای همیشه کار را درست انجام بده».

توجه به نقش مصرف‌کننده، نقطه تمرکز ماهیت کیفیت است. مصرف‌کنندگان، قضاوت‌کنندگان نهایی درباره کیفیت هستند. بدون حضور آنان سازمان‌ها حضور نخواهند داشت. سازمانی که مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان فلسفه‌اش برگزیده است، باید تمام توان خود و ابزارها را در تأمین خواسته‌های

مصرف‌کنندگان و مشتریان به کار گیرد و نسبت به تبدیل نیازهای آنان به خدمات جدید، برنامه داشته باشد و بداند که کیفیت را از چشمان دریافت‌کننده آن باید دید (تنعمی، ۱۳۸۶، صص ۱۹-۲۰).

در یک سازمان فرهنگی، کیفیت ارائه خدمات، محور اصلی فعالیت‌هاست و کیفیت به برآورده نمودن نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان باز می‌گردد. از این رو، تشخیص دقیق مصرف‌کننده در سازمان فرهنگی ضروری است. مصرف‌کننده اصلی در سازمان فرهنگی همان مردم جامعه هستند که به نام‌های «مخاطب» یا «مشتری» یا «خدمت‌گیرنده» نیز از آنها یاد می‌شود.

سازمان موفق، سازمانی است که در عین این که محصول و یا خدمات با کیفیت و با قیمت قابل قبول را به مخاطبان یا مشتریان عرضه می‌کند، بتواند نیازهای آنان را برآورده کند، تحویل و توزیع کاملاً منظم و به موقع داشته باشد و حتی خدماتی فراتر از حدانتظار نیز برای آنان فراهم آورد. دستیابی به چنین حدی از رضایت مخاطبان یا مشتریان، ممکن نیست مگر با آزمایش‌ها و بررسی‌های مداوم سیستم کیفیت تا آنجا که مطمئن شویم برای نیازمندی‌ها و انتظارات همیشه متغیر مخاطبان یا مشتریان، پاسخ‌دهی مناسبی از طرف سازمان وجود دارد.

موفق‌ترین برنامه‌های «مدیریت کیفیت فراگیر» که تاکنون به انجام رسیده، آنهایی بوده‌اند که کیفیت را از دریچه دید مخاطبان یا مشتریان نگریسته و تعریف کرده‌اند. همچنان که توضیح دادیم، کیفیت همان برآوردن انتظارات مخاطبان یا مشتریان و یا حتی پیشی گرفتن در رفع مشکلات آنان است. کیفیت، پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان نیز می‌باشند. در واقع هدف اولیه یک سازمان باید دستیابی به بالاترین سطح رضایت مخاطبان یا مشتریان در نظر گرفته شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۵۳).

الف- تعریف مشتری و مخاطب

مشتری در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و از آنجایی که در این فرهنگ، کلیه کارکنان سازمان، در هر رده شغلی در خدمت مشتری هستند و فرهنگ مشتری‌مداری در تمامی واحدهای سازمان، توسعه یافته است، درک صحیح مفهوم مشتری، بسیار مهم است و اولین قدم در

آشنایی با فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر به شمار می‌رود. لذا در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، مشتری، دارای تعریف جامعی است و در یک زنجیره به هم پیوسته، نه تنها در برگیرنده خریداران محصول نهایی و یا خدمات سازمان است، بلکه کلیه کارکنان بخش‌های داخلی سازمان را نیز در فرآیندهای تولیدی و یا خدماتی شامل می‌گردد (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۳۷).

در مجموع می‌توان مشتریان را به دو دسته تقسیم کرد: مشتریان خارجی و مشتریان داخلی (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۵۴).

به عبارت دیگر در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، هر فرد در هر واحدی که کار می‌کند، دارای دو نقش است، به این ترتیب که در نقش اول، او ارائه دهنده خدمات و یا تولید به همکار خود در یک فرآیند کاری و یا به مشتری خارجی در یک فعالیت مستقل است؛ و در نقش دوم خود، دریافت کننده خدمات و یا محصول از فرد دیگر است و این امر در ارتباط با واحدهای مختلف نیز صادق است. یعنی واحدها در حالی که در داخل خودشان دارای همکارانی هستند که کارشان در یک فرآیند، به صورت زنجیره‌ای به هم ارتباط دارد، محصول نهایی سازمان، به مصرف کنندگان خارجی ارائه می‌گردد و این در حالی است که خود آن سازمان، مشتری سازمان‌های دیگر است (رازانی، ۱۳۷۳، صص ۳۷-۳۸).

مشتریان خارجی در بیرون از سازمان بوده، محصولات و یا خدمات آن را می‌خرند یا از آن استفاده می‌کنند. تمام کارمندانی که به نوعی در فرآیندهای تهیه و توزیع کالا و یا خدمات نقش دارند، باید اثر کار و وظیفه خود را در بالا بردن سطح رضایت مشتریان خارجی به خوبی درک نمایند. عملکرد آنها باید به گونه‌ای باشد که نه تنها مشتریان قدیمی خود را حفظ کنند، بلکه بتوانند روز به روز بر تعداد آنها نیز بیفزایند.

در برابر مشتریان خارجی، هر سازمانی، تعدادی مشتری داخلی نیز دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. در تمامی مراحل، همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می‌دهد. هر فرد که در فرآیندی سهم دارد، مشتری عملیات و فرآیند قبلی است و هدف کارکنان هر بخش این است که از برآورده شدن نیازها و کیفیت مطلوب

بخش بعدی، اطمینان حاصل کنند. هنگامی که این روند در تمامی بخش‌های سازمان اجرا گردد، رضایت مشتریان خارجی نیز تضمین خواهد شد.

در رابطه با سازمان‌های فرهنگی، تعریف مشتری، به این راحتی نیست. در واقع، بسیاری از خدمات و محصولات سازمان‌های فرهنگی، فروشی نیست. بلکه بصورت رایگان عرضه می‌شود و در بسیاری از آنها، علی‌رغم رایگان بودن، استقبالی از خدمات و محصولات صورت نمی‌گیرد. بعنوان مثال، ممکن است منبرها یا مساجدی داشته باشیم که استقبال کمی از آنها صورت بگیرد. در اینجا، کسانی که از خدمتی به نام «منبر» به صورت رایگان بهره می‌برند و نمی‌برند، در واقع مشتریان ما محسوب می‌شوند که از طریق نمایندگان خود که در سازمان‌های حوزوی هزینه این نوع خدمات را می‌پردازند ولی در عمل، ممکن است از این خدمات بهره‌ای نبرند و علاقه‌ای هم به آن نداشته باشند. در واقع علاقه نمایندگان مردم در حکومت و سازمان‌های فرهنگی که بر اساس نوع حکومت، موظفند به فعالیت‌های فرهنگی بپردازند به معنی علاقه تمامی مردم نیست. از این رو، مشتریان واقعی محصولات و خدمات فرهنگی را بهتر است «مخاطب» بنامیم و از به کار بردن لفظ «مشتری» به تنهایی و با همان معنی که در ادبیات سازمان‌های دیگر به کار می‌رود، بایستی پرهیز کرد.

ب- کیفیت محصولات از نظر مشتریان یا مخاطبان

همچنان که می‌دانید از مهم‌ترین موارد فلسفه «مدیریت کیفیت فراگیر»، بهبود مستمر فرآیندهاست. به همین دلیل هیچ سطح قابل قبولی برای کیفیت وجود ندارد و توجه هرچه بیشتر نسبت به نیازها، ارزش‌ها و انتظارات مشتریان، پایه ثابت تمامی فعالیت‌های سازمان است.

میان سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۸، کیفیت، مهم‌ترین عامل برای درجه بندی یک کالا محسوب می‌شد؛ قیمت در مقام دوم بود و خدمات مربوط به آن کالا، سومین رده را در اختیار داشت. در فاصله سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۲، کیفیت همچنان در مقام اول قرار داشت. ولی میزان خدمات به رتبه دوم صعود کرد و قیمت، به عنوان سومین عامل مهم در تعیین کالای دلخواه مطرح شد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۵۶).

جامعه کنترل کیفیت آمریکا، بر روی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مشتریان در انتخاب و خرید کالا و یا خدمات، تحقیق کرده و این ترتیب را برای آنها بدست آورده است:

۱- عملکرد کالا

۲- ویژگی‌های کالا

۳- خدمات مربوط به کالا

۴- ضمانت کالا

۵- قیمت کالا

۶- اعتبار تولیدکننده کالا (همان، ص ۵۷).

موارد عملکرد، ویژگی‌ها و ضمانت، جزئی از کیفیت کالا هستند. به این ترتیب عملاً می‌بینیم که کیفیت کالا و یا خدمات، به مراتب مهم‌تر از قیمت آن است. هر چند این آمار از مشتریان خرد تهیه شده، می‌توان آن را تا حدود زیادی برای مشتریان عمده نیز تعمیم داد.

۱. عملکرد کالا

مهم‌ترین نکته در عملکرد یک کالا، سهولت و مناسب بودن آن در هنگام استفاده است. به این معنی که یک محصول، به محض خرید، قابل استفاده باشد. دیگر نکات شامل موارد زیر می‌شوند:

۱- در دسترس بودن کالا: به این معنی که کالا، در موارد لازم قابل دستیابی و استفاده مؤثر باشد.

- ۲- قابلیت اطمینان کالا: به این صورت که کالا، در زمانی معین، عاری از خطاهای عملیاتی باشد.
- ۳- قابلیت نگهداری کالا: به این معنی که در شرایط نسبتاً آسان و قابل دسترس، بتوان از کالا نگهداری کرد.

۲. ویژگی‌های کالا

به طور معمول، خصوصیات و ویژگی‌های یک کالا و یا خدمت، به ساختار و فن آوری و یا به مسائل اخلاقی و روانشناختی آن بر می‌گردد. ویژگی‌های خاص یک کالا، معمولاً چیزی است که بعد از هویت و عملکرد اصلی آن مطرح می‌شود. به عنوان مثال، وظیفه اولیه یک اتومبیل انتقال و حرکت است؛ در حالی که داشتن بخش استریو، جزء ویژگی‌های آن محسوب می‌گردد.

۳. خدمات مربوط به کالا

تأکید هر چه بیشتر بر خدمت‌دهی به مشتریان، از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند جایگاه سازمان را در نگاه مشتری بهبود بخشد. خدمت‌دهی به مشتریان، مسأله‌ای غیرقابل لمس بوده، نمی‌توان با پارامترهای کمی روی آن کار کرد. این مهم، به موارد کوچکتر و زیادی وابسته است که همگی می‌توانند تصور مشتریان را نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار دهند. رسیدن به حد عالی رضایت مشتریان، متفاوت از دست یافتن به بالاترین حد کیفیت بوده و کاری بسیار مشکل است. سازمان‌هایی که خدمت‌دهی مناسب به مشتریان را مورد توجه قرار داده‌اند، هرگز از یافتن راه‌هایی جدید برای برآوردن هر چه بهتر نیازهای آنان، غافل نخواهند شد؛ هر چند که هیچ‌گونه شکایتی از جانب مشتریان خود دریافت نکنند.

۴. ضمانت کالا

ضمانت یک کالا، بیانگر پیمان و تعهد عمومی سازمان نسبت به کیفیت آن کالا است و رضایت مشتریان را تا حدود زیادی تأمین می‌کند.

برقراری سیستم ضمانت، سازمان را وادار می‌کند تا روی درک و تصور مشتری از کیفیت کالا و یا خدمات تأکید بیشتری نماید. چون اگر مفهوم کیفیت در نظر مشتریان با آنچه که عملکرد کالا است،

تفاوت داشته باشد، سازمان موظف به پرداخت ضمان خواهد شد. از دیگر مزایای سیستم ضمانت، دریافت بازخور از طرف مشتریان است. به این ترتیب سازمان می‌تواند میزای خطای کار خود را ارزیابی کرده، اطلاعات مفیدی در این زمینه به دست آورد.

ضمانت، مشتریان را به کالا و خدمات ما تشویق می‌کند؛ زیرا آنان ریسک کمتری را متحمل خواهد شد.

۵. قیمت کالا

خوشبختانه در دنیای امروز، مشتریان ترجیح می‌دهند برای دستیابی به محصول با کیفیت، مبلغ بیشتری را پرداخت کنند. آنان محصولات و یا خدمات یک سازمان را با دیگر رقبای او مقایسه کرده، محصولی را که اطمینان و کیفیت بیشتری به همراه دارد انتخاب می‌کنند. در هر حال، با توجه به این که معیارهای مشتریان متغیر است، نباید کاملاً از قیمت کالا غافل شد؛ بلکه باید همواره با خریداران در تماس بود و مطابق وضعیت ارزش‌گذاری آنان، سعی در ارائه محصولات و یا خدمات نمود.

۶. اعتبار تولیدکننده کالا

تقریباً همه ما، سازمان‌ها را براساس تجربه و تصور کلی که از آنها داریم رده‌بندی می‌کنیم؛ نه صرفاً بر پایه خود محصول ارائه شده. رضایت مشتریان نیز به طور کلی براساس همین تصور و تجربه‌ای است که در رابطه با سازمان در ذهن آنها نقش بسته است. اکثر مشتریان تمایل دارند از یک سازمان مطمئن و شناخته شده محصولات خود را تهیه نمایند.

نکته مهم و قابل توجه این است که هزینه لازم برای جذب یک مشتری جدید، تقریباً ۵ برابر هزینه‌ای است که برای نگهداری یک مشتری قدیمی صرف می‌گردد. به همین دلیل، نگهداری مشتری از مهم‌ترین روش‌های راهبردی برای بهبود وضع اقتصادی یک سازمان می‌باشد. هر چند ارزیابی میزان رضایت مشتریان به خاطر کمی نبودن آن مشکل‌ساز است، ولی می‌توان با سنجش تعداد مشتریان دائمی سازمان، تا حدود زیادی میزان رضایت آنان را کشف کرد (همان، ص ۵۹).

سازمان، اگر به جای تلاش جهت کاستن هزینه‌های عملیاتی، سعی در حفظ مشتریان قدیمی داشته، سرمایه‌گذاری لازم را در این زمینه به عمل آورد، به مراتب به اثربخشی و اعتبار بیشتری دست خواهد

یافت. در این راستا، توجه به بازخورهای دریافتی از طرف مشتریان و تجربه و تحلیل این بازخورها، از مهم‌ترین ابزار نگهداری مشتریان است.

ج- بهبود بر اساس نظر مخاطبان یا مشتریان

در یک سازمان فرهنگی، باید به طور مستمر از مشتریان یا مخاطبان، نظرخواهی کرده، بازخورها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد.

- نارضایتی‌های مشتریان یا مخاطبان را دریابد.
- زمینه‌های بالا بردن سطح کیفیت را کشف کند.
- عملکرد سازمان را با عملکرد دیگران مقایسه نماید.
- نیازهای مشتریان یا مخاطبان را تشخیص دهد.
- فرصت‌ها و شرایط لازم برای بهبود را بهتر انتخاب نماید.

البته تمام این تلاش‌ها، زمانی لازم بوده و ارزش خواهد داشت که سطح توقع مخاطبان یا مشتریان بالا باشد و انگیزه لازم برای بهبود بیشتر در سازمان را به وجود آورد. سازمان‌های موفق به انتظارات و توقعات مخاطبان یا مشتریان گوش فراداده، آنها را سرلوحه تصمیم‌گیری‌های خویش قرار می‌دهند.

د- کیفیت در خدمات

آنچه که تاکنون درباره بهبود کیفیت محصولات مطرح شد، در قسمت خدمات دارای مشکلات به مراتب بیشتری است. تمامی راه‌حل‌های مفیدی که در قسمت‌های تولیدی ارائه شده‌اند، در بخش خدمات به مشتریان و یا در سازمان‌هایی که اساس کار آنان بر خدمات است، کارایی همیشگی خود را ندارند. سازمان‌های فرهنگی، چه کاملاً خدماتی باشند و چه تولیدی، با مخاطبان یا مشتریان سر و کار دارند و باید رضایت آنان را کسب نمایند. البته در سازمان‌های تولیدی، تماس با مشتریان، بیشتر در هنگام فروش کالا و یا خدمات پس از فروش مشاهده می‌شود که آن نیز اهمیت خاص خود را داراست.

برای داشتن برخورد مناسب و توجه یکسان به تمامی مخاطبان یا مشتریان، لازم است کلیه خدمات سازمان مستند شده و به صورت الگوریتم‌ها و دستورالعمل‌هایی کارا در اختیار تمامی کارکنان مرتبط با مخاطب یا مشتری قرار گیرد (همان، ص ۶۹).

موفقیت هر سازمان فرهنگی، در گرو رضایت و تأیید مخاطبان یا مشتریان آن است؛ به همین دلیل باید به نظر همه آنان توجه کرده، برای آن ارزش قایل شد. پاسخگویی و رسیدگی به شکایات باید بسیار سریع باشد و بهتر است حتی زودتر از آنچه مخاطبان یا مشتریان انتظار دارند، به مشکلشان رسیدگی شود. هر نوع خدمت‌دهی خارج از انتظار به مخاطبان یا مشتریان، تأثیر شگرفی بر نگرش آنها نسبت به سازمان ما خواهد داشت. مخاطبان یا مشتریان با یک برخورد مناسب و خدمات صحیح، به راحتی اشتباهات ما را فراموش خواهند کرد.

همه می‌دانیم یکی از مهم‌ترین ابزارهای اولیه برای جذب مخاطبان یا مشتریان، تبلیغات است. آگهی‌ها و تبلیغات گسترده و مستمر، تأثیر زیادی بر اذهان عمومی داشته، می‌توانند میزان محصولات و یا خدمات ما را شدیداً افزایش دهند. در این وضعیت، اگر سازمان تحت تأثیر این پیشرفت موقت و ظاهری قرار گیرد و محصولات و خدمات خود را با آنچه که در تبلیغات مطرح می‌شوند، هماهنگ نسازد، در اندک زمانی وجهه و اعتبار خود را در میان مخاطبان یا مشتریان از دست خواهد داد. تبلیغات بسیار مهم هستند؛ به شرط آن که آنچه ادعا می‌شود، واقعاً وجود داشته باشد.

در هر حال، کسب رضایت مخاطبان یا مشتریان، غیر از نگهداری دائمی آنان برای سازمان، باعث جلب مخاطبان یا مشتریان جدید نیز خواهد شد. تأیید و سفارش یک مخاطب یا مشتری راضی به اطرافیان خود، اثری به مراتب بیشتر از تبلیغات رسمی ما دارد.

هـ- فهم و طبقه‌بندی نیازهای مخاطبان یا مشتریان

آن‌طور که تولیدکنندگان، مدیران و رهبران سیستم‌های کیفیت به نیازهای مخاطبان یا مشتریان توجه کرده، سعی در تعریف، طبقه‌بندی و برآورده ساختن این خواسته‌ها دارند، خود مخاطبان یا مشتریان به

تحلیل عملی این نیازها نمی‌پردازند. مخاطب یا مشتری فقط انتظار دارد؛ و آن چیزی نیست مگر راضی بودن. به همین دلیل، گاهی بدون این که دلیل روشنی بیابد، نسبت به سازمان ما بی‌علاقه می‌گردد. در اکثر اوقات، درک او از کیفیت صرفاً یک احساس است، نه معیارهای قابل اندازه‌گیری که امکان برنامه‌ریزی و بهبود داشته باشند. البته همیشه نیازمندی‌های خاصی نیز وجود دارد که اساس آن بر تعریف و هویت کالا و یا خدمات است. این نوع نیازها، همه قابل بیان و مطرح شدن از طرف مخاطبان یا مشتریان هستند؛ به همین دلیل، به راحتی شناخته می‌شوند و سریع‌تر برآورده می‌گردند. مشکل اصلی، همان خواسته‌های مبهم مخاطبان یا مشتریان است؛ مواردی که سازمان باید شدیداً به آنها توجه کند. در بسیاری از موارد این خواسته‌های مبهم بر خلاف هویت مبهم و ناواضح خود، در رضایت‌مندی مخاطبان یا مشتریان بسیار مهم هستند (همان، صص ۷۰-۷۱).

در کنار این دو گروه از خواسته‌های مخاطبان یا مشتریان - یعنی نیازهای تعریف شده و انتظارات مبهم و تعریف نشده - عامل دیگری نیز وجود دارد که رضایت آنان را تا حدود زیادی تأمین می‌کند و آن عبارت است از: نوآوری، خلق محصولات جدید و خلاصه، ایجاد یک نیاز در مخاطب یا مشتری و سپس برطرف نمودن همان نیاز. سازمان‌هایی که همواره در مسیر پیشرفت و خلاقیت گام بر می‌دارند، نه تنها نسبت به دیگران، برتری دارند، بلکه سطح بالایی از رضایت را در مخاطبان یا مشتریان خود ایجاد می‌کنند. تجربه نشان داده که این قبیل نوآوری‌ها، در ابتدا از نظر مخاطبان یا مشتریان پذیرفته نبوده، اما اگر به خوبی طراحی و برنامه‌ریزی شوند و تبلیغات گسترده‌ای در رسانه‌های گروهی یا دیگر عرصه‌های کاری برای این محصولات و خدمات جدید در نظر گرفته شود، می‌توانند به سرعت پیشرفت نموده، اثربخشی و اعتبار فراوانی برای سازمان به همراه آورند. ارائه این محصولات یا خدمات، چیزی فراتر از انتظار مخاطبان یا مشتریان است. به همین دلیل، سطح بالایی از رضایت و شادی آنان را کسب خواهد کرد. عملاً نیز می‌بینیم که رضایت مخاطبان یا مشتریان به برآوردن نیازهای معمول آنان و رسیدگی به شکایات مطرح شده، محدود نمی‌شود (همان، ص ۷۱).

ناگفته نماند که در حال حاضر، جدیدترین و بهترین راه حل برای کشف خواسته‌های مخاطبان یا مشتریان و تجزیه و تحلیل آنها، روش «گسترش کارکردهای کیفیت^۱» و «خانه کیفیت^۲» است که در قسمت‌های بعدی، توضیح خواهیم داد.

۲-۷-۳- مشارکت کارکنان

«مدیریت کیفیت فراگیر» فعالیتی برای تمام سازمان است و مسئولیت همه افراد می‌باشد. همه کارکنان باید در مورد «مدیریت کیفیت فراگیر»، و فعالیت‌های بهبود کیفیت به گونه‌ای آموزش ببینند که بتوانند در گروه‌های مربوطه شرکت نمایند. شرکت دادن مخاطبان یا مشتریان و تأمین‌کنندگان داخلی در گروه‌ها، فن مدیریتی بسیار خوبی می‌باشد. همچنین لازم است افرادی که از برنامه کیفیت تأثیر می‌پذیرند، در توسعه و پیاده‌سازی آن شرکت داده شوند؛ زیرا آنها بهتر از هر شخص دیگر، فرآیند را درک و لمس می‌کنند و همچنین باید در نظر داشت که تغییر رفتار کارکنان یکی از اهداف «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌باشد. افراد نه فقط برای انجام کار، بلکه برای تفکر در مورد انجام بهتر آن باید کار خود را آغاز نمایند. همچنین لازم است از این اختیار به کارکنان داده شود که کارهایشان را با بهترین روش انجام دهند (همان، صص ۱۳-۱۴). در حال حاضر برای بهبود مستمر کیفیت و افزایش بهره‌وری، مشارکت کارکنان لازم است.

الف- انگیزش

مهم‌ترین دلیل موفقیت چشمگیر ژاپنی‌ها در کنترل کیفیت، انگیزش کارکنان در کنار طرز تلقی مثبت آنها از سازمان‌هایشان است. تمام سیاست‌های کلی، رویه‌ها و خط‌مشی‌های به وضوح تعریف شده‌ای که ممکن است یک سازمان داشته باشد، چیزی جز کلماتی بر روی کاغذ نیست، مگر آن که کارکنان برای

انجام دادن کار به شکل درست آن و جامه عمل پوشاندن به تمامی آن کلمات، دارای انگیزه کافی باشند. گفته شده است که سازمان‌های دارای «مشارکت» مناسب، به دستورالعمل‌های مکتوب بسیار کمی احتیاج دارند، زیرا دستورات، به شکلی طبیعی همه‌گیر خواهند شد- درست مثل یک توافق- چرا که اگر کارکنان به مشارکت عقیده داشته باشند، به «فرموله کردن» سیاست‌های کلی کمک خواهند کرد. اشخاصی که به ایجاد قوانین کمک کرده و در شکل‌گیری آنها سهیم هستند، پیروی از آنها را سهل‌تر می‌یابند (همان، ص ۷۸).

بهترین روش برای به دست آوردن کارکنان سودمند و با کیفیت، این است که آنها را به بخشی از سازمان تبدیل کنیم، یعنی اشخاصی با ارزش، که وجودشان برای موفقیت سازمان ضروری است. به این ترتیب آن دسته از کارکنانی که باور دارند مهم هستند، مطمئن می‌شوند که خدمات و وجودشان برای سازمان مهم است و می‌توان آن را به حساب آورد. فعالیت در حوزه انگیزش، خالصانه است، نه کلیشه‌ای و پرسشنامه ای. عمل غیر خالصانه، ضررهای فراوانی خواهد داشت زیرا کارکنان تفاوت میان اخلاص و تظاهر، یا همان جمله معروف «بگذار فکر کنند» را خوب می‌دانند. بنابراین برنامه‌های مشارکت کارکنان نباید به شکل یک سرگرمی موقتی و غیر سودمند در بیایند (همان).

نخستین مسئولیت یک سرپرست این است که اهداف شخصی و امور رفاهی کارکنان را با اهداف سازمانی هم‌جهت و هم‌سو کند. کار با کیفیت بالا، باعث پیشرفت سازمان می‌شود و در نتیجه امنیت شغلی کارکنان تضمین می‌گردد.

در هر سازمان، به تناسب سمت‌های شغلی خاص، فرصت‌هایی برای انگیزش وجود دارد. از جمله عوامل انگیزش می‌توان موارد زیر را نام برد (همان، ص ۷۹):

- بهبود روحیه
- بهبود مهارت‌های شغلی
- بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی درست و به هنگام
- برخورداری از محیط امن کاری

- تمرین مهارت‌های مدیریتی مناسب
- تصدیق اهمیت امنیت شغلی
- توسعه یک نظام ارتباطی مناسب

ارتباطات یکی از کلیدهای انگیزش است. کارکنان باید بدانند که به عنوان افراد مهم هستند؛ نه به عنوان اعداد.

باید توجه داشت که سرپرست، نقشی اساسی را در ایجاد انگیزه ایفا می‌کند. سرپرست‌ها می‌توانند کار را جذاب کنند، آنها همچنین قادرند که اهمیت هر شغل در موفقیت سازمان را برجسته و جلوه‌گر نمایند. آنها باید کارکنان را مورد توجه قرار داده و به ایشان پاداش‌هایی اعطا کنند، تا کارکنان برای کار بیشتر و بهتر برانگیخته شوند. مشارکت کارمند می‌تواند سرمایه بزرگی برای سازمان باشد.

ارائه بازخور به کارکنان، برای انگیزش آنها ضروری است. از یادداشتی که به وسیله مدیریت سطح بالا امضا شده است و می‌گوید که پیشنهاد شما پذیرفته شده و پاداش مناسبی در پیش است، احساس قدرت خواهید کرد. این نگرش قطعاً کارکنان را برمی‌انگیزاند تا به دنبال ایده‌های بهتری بگردند که به سازمانشان و در واقع به خودشان کمک کند. باید پیشنهادها را سریع بررسی کرد و به آنها پاسخ مناسب داد. حتی زمانی که یک پیشنهاد مورد قبول واقع نمی‌شود، این واقعیت که آن پیشنهاد به طور جدی مورد توجه قرار گرفته، کارکنان را برمی‌انگیزاند که دوباره تلاش کنند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند. در واقع توجه به فرد، سود سرشاری خواهد داشت زیرا اشخاص دوست دارند فکر کنند که خاص هستند (همان).

بر اساس نظر آبراهام مزلو، سلسله مراتب نیازها، از ۵ سطح تشکیل می‌شود. این سطوح عبارتند از: بقا، امنیت، تعلق اجتماعی، احترام و خود شکوفایی. با مربوط ساختن این نیازها به انگیزش، در می‌یابیم که سطح (۱) یعنی بقا، به معنای خوراک، پوشاک و سرپناه است که معمولاً با داشتن یک شغل تأمین می‌شود. سطح (۲) یعنی امنیت، می‌تواند به معنی جای امنی برای کار کردن و امنیت شغلی باشد، که برای کارکنان بسیار مهم است. این که سازمان به رفاه شخصی کارکنان ابراز علاقه می‌کند، عاملی برانگیزنده

است. احساس خطر از دست دادن شغل، انگیزش را افزایش نمی‌دهد. سطح (۳) یعنی تعلق اجتماعی، به نیاز ما به وابسته بودن مربوط می‌شود، چرا که ما حیواناتی اجتماعی هستیم. گفته شده است که بیرون گذاشتن یک نفر از گروه، برای آن شخص ویران کننده است. انزوا تنبیه مؤثری است. و مورد نیاز است، آن فرد را بر می‌انگیزد. عضو شدن در یک شورا راه خوبی برای وارد کردن کارکنان به گروه است. سطح (۴) یعنی احترام، به غرور و عزت نفس مربوط می‌شود. هر کسی، صرف نظر از سمت یا مأموریت شغلی، دوست دارد به عنوان شخصی ارزشمند برای سازمان شناخته شود. نظرخواهی و مشاوره یا «ورودی گرفتن» از کارمندان برای فرآیندهای تولیدی یا تجاری - برای این که به آنها بگوییم با ارزش هستند - روش خوبی است. سطح (۵) یعنی خودشکوفایی، می‌گوید باید به افراد فرصت داد، که تا جایی که توانایی‌هایشان به آنها اجازه پیشرفت می‌دهد، رشد کنند. بسیاری از سازمان‌ها سیاست رشد محدود را دنبال می‌کنند. درست است که بعضی کارکنان نمی‌خواهند از نردبان تعاون بالا روند - و این قابل درک است - اما به هر حال، آنها که می‌خواهند بالا بروند، باید بدانند که چنین چیزی ممکن است. همچنین باید به این نکته توجه کرد که اگر کارکنان از هرم بالا روند و احساس تهدید کنند، فوراً به سطح قبلی باز خواهند گشت. برای مثال، اگر کارمندی در سطح (۳) احساس رضایت کند، شایعه‌ای حاکی از تحقیر، ممکن است باعث بازگشت فوری وی به سطح (۲) شود (ر.ک. جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۸۰-۸۱).

ب- افزایش توانمندی کارکنان

گزارش‌ها نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را به عنوان بخشی از تلاش مدیریت فراگیر خود قلمداد می‌کنند، دارای بهره‌وری دو برابر، نسبت به سازمان‌هایی هستند که افزایش تولید و یا بهبود خدمات را گزارش می‌دهند. توانمندسازی درکی است از این که «من که هستم؟»، «چگونه به مدیریت بالاتر مربوط می‌شوم؟»، «چگونه به کارکنان هم سطح خودم مربوط هستم؟»، «چگونه روش‌های قدیمی‌ام را تغییر می‌دهم؟» و «از من چه انتظاری می‌رود؟». توانمندسازی را با تفویض اختیار - مفهومی که

در اساس و انتظارات انگیزنده شده کاملاً متفاوت است - اشتباه نکنید. توانمندسازی به معنای دست برداشتن مدیریت ارشد از اختیارات است. توانمندسازی یک «مُسکن فوری» نیست. در آن باید رفتارها و عادت‌های قدیمی تغییر کنند و این تغییرات به آهستگی صورت می‌پذیرند. این امر معمولاً مستلزم تغییر در زیر ساخت سازمان است. کارکنان اگر اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند، برای عملی کردن اهداف و مقاصد سازمان بیشتر برانگیخته می‌شوند. توانمندسازی ممکن است در شکل تیم‌های کاری خودگردان و یا در قالب تفویض اختیار به کارکنان برای انجام بخشی از تصمیم‌گیری ظاهر گردد (همان، ص ۸۱).

تشکیل تیم، بخشی ضروری از فرآیند توانمندسازی است. یک «تیم» بدین شکل تعریف می‌شود: گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف و مقاصد مشترک، با هم کار می‌کنند. تیم‌ها به خاطر تأکیدی که بر افراد دارند، موفق‌اند. فرآیندهای نوین دارای ماهیتی پیچیده‌اند، ضمن اینکه به مشارکت افراد احتیاج دارند. حرکت از عملیات شغلی اختصاصی به سمت یک محیط تیمی - جایی که اعضای تیم در مسئولیت و پاسخ‌گویی شریک هستند - سطح کیفیت، کارآیی و تأثیر کار را افزایش می‌دهد. تیم‌ها در همه جا کاربرد ندارند، آنها اکسیری برای حل مشکل کیفیت یا بهره‌وری نیستند، اما در اغلب موارد مؤثرند. بسته به نیازهای سازمان، شکل تیم‌ها فرق می‌کند؛ از گروه‌های کاری خودگردان گرفته تا تیم‌های چند تخصصی که به وسیله شورای کیفیت مورد تصویب قرار می‌گیرند (همان، ص ۸۲).

تشکیل تیم‌های توانمند، کار آسانی نیست. باید به خاطر داشت که تیم‌ها باید مرزهایی برای جلوگیری از هرج و مرج داشته باشند. مقاومت در برابر تغییر مطمئناً وجود خواهد داشت، ولی آگاهی دادن به کارکنان از مقاومت آنها خواهد کاست، به ویژه وقتی متوجه شوند که از تغییر سود خواهند بود. اگر قرار باشد سازمانی به حیات خود ادامه دهد، تغییرات باید صورت پذیرند. اولین گام در تشکیل تیم، مشارکت دادن خود کارکنان به عنوان کسانی است که در فرآیند تغییر شریک هستند. افراد الزاماً در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند بلکه آنها در برابر «در معرض تغییر قرار گرفتن» مقاومت می‌کنند. مشکلات وقتی پدیدار می‌شوند که حوزه آرامش یک کارمند مورد تعرض قرار می‌گیرد. در چنین وضعیتی باید اعضای تیم را در اولین فرصت به بیشترین آرامش برسانیم. تیم‌ها براساس مهارت‌ها یا علایق مشابه، «چسبندگی» اعضا به

همدیگر و آگاهی از فرآیند، انتخاب می‌شوند. تیم‌های مؤثر به نیازهای بیشتری پاسخ می‌گویند و در رابطه با فرآیند به دانش بیشتری دست پیدا می‌کنند. توسعه تیم در طول سالیان، تغییرات زیادی را پشت سر گذاشته است (همان، ص ۸۳).

با وجود این که تیم‌ها در بسیاری از سازمان‌ها موفقیت خود را ثابت کرده‌اند، ولی عاری از مشکلات نیستند. شکستن فرآیندهای قدیمی و هرمی مدیریت، زمان می‌برد. همچنین رهایی از صدور دستورات از بالا به پایین، یعنی دستوراتی که مدیران و سرپرستان صادر می‌کنند و برعکس رساندن نظرات کارکنان به لایه‌های مدیریتی، کاری مشکل است. زیرا مدیرانی که در سیستم‌های هرمی آموزش دیده و رشد کرده‌اند نمی‌توانند به آسانی در تیم کار کنند. به همین منظور سرپرست‌ها باید یاد بگیرند که در فرآیند تصمیم‌گیری سهیم شوند. بنابراین حمایت و توجه مدیریت بالا مشخص خواهد کرد که تیم‌ها تا چه اندازه مؤثر خواهند بود.

گاه خط مشی سازمانی در مورد تیم‌ها روی کاغذ خیلی خوب به نظر می‌رسد، اما اگر سرپرست‌ها حرف‌هایشان را در عمل دنبال نکنند تیم‌ها مؤثر نخواهند بود.

کار کردن در قالب تیم به جای کار کردن انفرادی برای بسیاری از کارکنان یک مفهوم کاملاً جدید است. آموزش برای یک تیم مؤثر ضروری است. شورای کیفیت باید برای راه‌اندازی آموزش، نقش فعالی را بر عهده گیرد. سازمان‌های بزرگ، مبلغ بسیار زیادی را برای آموزش تیم صرف می‌کنند. آموزش باید تجربی باشد، زیرا کسانی که آموزش می‌بینند تنها ۲۰ درصد از آنچه را که می‌شنوند، در ذهنشان باقی می‌ماند ولی ۹۰ درصد از آنچه را که انجام می‌دهند، به خاطر خواهند سپرد (همان، ص ۸۴).

ج- ارزیابی عملکرد کارکنان

هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد و اطلاع‌رسانی به آنان در رابطه با نحوه فعالیت‌شان و نیز ایجاد مبنایی برای ترفیع، افزایش دستمزد، مشاوره و دیگر اهداف مربوط به آینده یک کارمند می‌باشد. باید روابط خوبی بین ارزیاب و کارمند وجود داشته باشد. کارکنان باید از فرآیند ارزیابی و این که چه

چیزی و چند وقت یکبار ارزیابی می‌شود، آگاه باشند. باید به کارکنان گفته شود که عملکرد آنها به صورت مستمر و نه فقط در زمان ارزیابی چگونه است. ارزیابی باید ضعف‌ها و قوت‌ها و چگونگی بهبود عملکرد را نشان دهد (همان، صص ۸۵-۸۶).

ارزیابی عملکرد می‌تواند هم برای تیم و هم برای شخص صورت پذیرد. عامل مهم دیگر علاوه بر سیستم، مشارکت کارکنان است. به یک کارمند باید همیشه فرصت اظهارنظر - اعم از پیشنهاد یا اعتراض - در مورد ارزیابی داده شود. مبنای عملکرد باید استانداردهایی باشد که به وسیله ارزیاب و کارمند آماده شده و بر سر آنها توافق شده است. استانداردها به طور معمول شامل یک سطح آرمانی و یک سطح قابل قبول است. وقتی وضعیت تغییر می‌کند، مثلاً وقتی که تجهیزات عوض می‌شوند یا وقتی روش‌های تولید جدید آماده بهره برداری می‌گردند، آن استانداردها نیز باید تغییر کنند (همان، ص ۸۶).

ارزیابی عملکرد آشکار می‌سازد که کارمند در موفقیت سازمان تا چه اندازه مؤثر است. برای اجتناب از خطا در ارزیابی عملکرد، باید هر تلاشی صورت پذیرد. فرهنگ، اخلاق، سطح آموزشی و عقاید پیش‌انگاشته می‌توانند ارزیابی‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. واقعاً غیرمنصفانه است که بر اساس تعصب و یا امری به غیر از آنچه در ارزیابی ملاک است، رتبه‌گذاری ضعیف انجام دهیم. بنابراین یک ارزیابی غیرمنصفانه می‌تواند برای سازمان به قیمت از دست دادن یک کارمند با ارزش تمام شود (همان).

د- قدردانی و اعطای پاداش به کارکنان

قدردانی و اعطای پاداش نقش مهمی در انگیزش و رضایت کارکنان ایفا می‌کند. این دو ابزارهای قدرتمندی هستند که به کارکنان می‌فهماند که آنها اعضای ارزشمند سازمان می‌باشند. قدردانی و اعطای پاداش، فعالیت‌های مرتبط با هدف را معرفی می‌کند و انجام آنها را تشویق و ترویج می‌نماید. پاداش‌ها ممکن است خیلی رسمی و یا غیررسمی باشند، اما اگر براساس عملکرد باشند، با معنا و شایسته جلوه می‌کنند. پاداش‌ها نشان دیگری از مشارکت کارکنان هستند که در آن، سازمان، کارکنانی را که خدمت مثبتی به موفقیت سازمان کرده‌اند، شناسایی می‌کند و مورد تصدیق قرار می‌دهد (همان، صص ۸۶-۸۷).

کارکنان باید در طرح ریزی و اجرای برنامه «قدردانی و اعطای پاداش» مشارکت داده شوند. زیرا برنامه‌هایی که از راه مشارکت کارکنان آماده می‌شوند، احتمال موفقیت بیشتری خواهند داشت. این امر باید تماماً به وسیله کارکنان درک شود و به طور دوره‌ای مورد بازنگری قرار گیرد، چرا که ممکن است اولویت‌ها- چه برای کارمندان و چه برای سازمان- تغییر کنند (همان، ص ۸۷).

مشارکت دادن کارکنان، توانمند ساختن آنها و داخل کردن ایشان در فرآیند تصمیم‌گیری، فرصتی را برای بهبود مستمر فرآیند ایجاد می‌کند. ایده‌های دست نخورده، نوآوری‌ها و تفکرات خلاق کارمندان می‌تواند مرز بین شکست و موفقیت باشد. به وضوح مشاهده شده است که مشارکت کارکنان کیفیت را بهبود می‌بخشد و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (همان، ص ۸۸).

البته به مشارکت کارکنان نباید به عنوان یک سرگرمی موقت که بزودی سپری خواهد شد، نگریسته شود؛ این یک روش زندگی است، که برای مدیریت کیفیت فراگیر حیاتی است. آینده در دست‌های کارمندان است و نه مدیران ارشد (همان).

۲-۷-۴- بهبود مستمر فرآیند

لازم است به منظور بهبود تمامی کارها و فرآیندها، کوشش مستمر به عمل آید. اهدافی مانند ارائه خدمت به موقع، کاهش نرخ خطا در فعالیت‌ها، رضایت مخاطب یا مشتری، کاهش اشتباهات و ضعف‌ها و مدیریت بر تأمین‌کنندگان، اهداف مناسبی برای پیشرفت در زمینه‌های بهبود مستمر می‌باشند. فونونی مانند کنترل آماری فرآیند، مهندسی همزمان^۱، مهندسی مجدد^۲، الگوبرداری^۳، گسترش کارکردهای کیفیت^۴ و

-
- concurrent engineering
 - re-engineering
 - benchmarking
 - Quality Function Deployment

طراحی آزمایش‌ها، روش‌های مناسبی برای حل مسائل می‌باشند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۴).

هدف سازمان‌های فرهنگی، رسیدن به کمال از طریق بهبود مستمر فرآیندها است. هر چند کمال، هدف بعیدی به نظر می‌رسد، باید همواره برای دستیابی به آن بکوشیم. برای بهبود می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد (همان، ص ۹۱):

- ۱- در نظر گرفتن کل کار به عنوان یک فرآیند.
- ۲- مؤثر، کارا و سازگار ساختن همه فرآیندها.
- ۳- پیش‌بینی تغییر نیازهای مخاطبان یا مشتریان.
- ۴- کنترل عملکردها با استفاده از مقیاس‌هایی مانند کاهش اشتباهات، چرخه زمان و نمودارهای کنترل.
- ۵- از بین بردن خطاها و دوباره کاری‌ها.
- ۶- استفاده از الگو برداری برای بهبود فعالیت‌های رقابتی.
- ۷- نوآوری برای پیشرفت سریع
- ۸- استفاده از تجربیات به دست آمده برای فعالیت‌های بعدی.
- ۹- استفاده از تکنیک‌هایی چون کنترل آماری فرآیند، الگو برداری، گسترش کارکردهای کیفیت و...
تشریح فرآیند، با مشخص کردن مخاطبان یا مشتریان داخلی و خارجی آغاز می‌شود. از آنجا که سازمان‌های فرهنگی برای ارائه خدمات به مخاطبان یا مشتریان به وجود آمده‌اند، بهبود فرآیندها باید در قالب افزایش رضایت آنان و در نتیجه کیفیت بالاتر محصولات و خدمات باشد. یک فرآیند، مجموعه‌ای از تأثیرات متقابل بین افراد، مواد، تجهیزات، روش‌ها، سنجش‌ها و محیط، برای دستیابی به نتیجه‌ای مانند تولید محصول، ارائه خدمات و... است. علاوه بر ورودی‌ها و خروجی‌های قابل سنجش، یک فرآیند باید دارای فعالیت‌هایی تکرارپذیر و با ارزش افزوده بالا باشد. فرآیند باید کارا، مؤثر و سازگار باشد و به خوبی تحت کنترل درآید.

همه فرآیندها باید مالکی داشته باشند. در بعضی موارد، مالک مشخص است، چون فعالیت‌ها توسط یک فرد انجام می‌شود. غالباً فرآیند از حد و مرزهای مشخص شده سازمان فراتر می‌رود که در این صورت حمایت از زیرفرآیندها به مالکیت افراد درون هر سازمان در می‌آید. بنابراین تعیین مالکیت باید جزیی از مراحل آغازی بهبود فرآیند باشد. اینجاست که تعریف بهبود اهمیت پیدا می‌کند. پنج راه اساسی برای بهبود وجود دارد: (۱) کاهش منابع؛ (۲) کاهش خطاها؛ (۳) دستیابی یا فراتر رفتن از نیازهای مخاطبان یا مشتریان؛ (۴) ایمن تر کردن فرآیند؛ (۵) افزایش رضایت افرادی که به گونه‌ای با فرآیند سر و کار دارند (همان، ص ۹۲).

الف- روش ژوران در بهبود فرآیند

بهبود فرآیند نیازمند برنامه‌ریزی است. یکی از بهترین روش‌ها، روشی است که توسط دکتر ژوزف ژوران ارائه گردیده و از سه بخش تشکیل شده است: برنامه‌ریزی، کنترل و بهبود (همان، ص ۹۳).

- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی با مخاطبان یا مشتریان خارجی آغاز می‌شود. پس از تعیین مخاطبان یا مشتریان خارجی، تمامی کارکنان سازمان اعم از مدیران، اعضای گروه‌های چند تخصصی و گروه‌های کاری، مشتریان داخلی را مشخص می‌نمایند. وقتی مخاطبان یا مشتریان مشخص شدند، نیازهای آنها نیز شناخته می‌شود. این فعالیت مستلزم آن است که مخاطبان یا مشتریان، نیازهایشان را از دیدگاه خودشان بیان کنند. باید توجه داشت که نیازهای واقعی ممکن است با نیازهای بیان شده توسط مخاطبان یا مشتریان متفاوت باشد. به عنوان مثال ممکن است نیاز مطرح شده اتومبیل باشد، در حالی که نیاز واقعی حمل و نقل است (همان).

گام بعدی در فرآیند برنامه‌ریزی، تعمیم ویژگی‌های محصولات و یا خدمات به گونه‌ای است که پاسخ‌گوی نیازهای مخاطبان یا مشتریان باشد و در عین حال احتیاجات سازمان و تأمین‌کنندگان را نیز برآورده سازد. این مرحله توسط گروه‌های چند تخصصی انجام می‌شود. گسترش کارکردهای کیفیت، مهندسی کیفیت تا کوچی و مهندسی همزمان، روش‌هایی هستند که می‌توانند در این مرحله مورد استفاده قرار گیرند. لازم است طرح نهایی را گروه طراحی تصویب کند نه یک بخش منفرد. این گروه باید متشکل از همه زمینه‌های عملکردی در یک سازمان، به علاوه مشتریان و تأمین‌کنندگان باشد (همان، ص ۹۴).

مرحله چهارم در برنامه‌ریزی بهبود فرآیندها این است که آنها را به نحوی توسعه دهیم که قادر به تولید خصوصیات دلخواه محصولات و خدمات باشند. قسمتی از این برنامه‌ها ممکن است در مرحله قبلی طراحی شده باشند، این مرحله نیز به وسیله گروه‌های چند تخصصی، با همکاری گروه طراحی انجام می‌شود (همان).

مرحله نهایی فرآیند برنامه‌ریزی این است که برنامه‌ها را به مرحله اجرا بگذاریم: در اینجا نیز از یک گروه چند تخصصی و گروه طراحی استفاده می‌شود. به هنگام نیاز، اعضای گروه طراحی فرآیند، اجرای برنامه‌های آموزشی را بر عهده می‌گیرند (همان).

برای اطمینان کافی از این که یک فرآیند، محصولی تولید می‌کند که نیازهای مشتریان را برآورده می‌سازد، ضروری است که اعتبار فرآیند تأیید گردد. کنترل مؤثر و گواهی فرآیند که بعدها در این فصل توضیح داده می‌شود، روش‌هایی کارا برای معتبر ساختن فرآیند هستند (همان).

- کنترل

کنترل با یادگیری نیروها برای برآورده ساختن نیازهای محصولات، فرآیندها و خدمات اعمال می‌شود و در آن از چرخه بازخور استفاده می‌گردد. این فرآیند شامل مراحل زیر است (همان):

۱- سنجش عملکرد اجرایی واقعی

۲- بررسی مطابقت عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده

۳- تلاش برای از بین بردن تفاوت‌ها

کنترل آماری فرآیند^۱ یکی از فنون اولیه کنترل است. نمودار پارتو، نمودار جریان کار، نمودارهای علت و معلول، برگه‌های کنترل، هیستوگرام‌ها، نمودارهای کنترل و نمودارهای پراکندگی، از ابزارهای اصلی اجرای کنترل آماری فرایند هستند (همان).

- بهبود

هدف سومین بخش از نظریه ژوران، دستیابی به سطوح عملکرد و کارایی بالاتر از سطح موجود است. بهبود فرآیند با به وجود آوردن زیر ساختارهایی مؤثر- مانند شورای کیفیت- شروع می‌شود. دو وظیفه مهم شورای کیفیت، شناسایی پروژه‌های بهبود و تشکیل گروه‌های مسئول بهبود است. به علاوه، شورای کیفیت باید منابعی را برای تعیین علت‌ها، ارائه راه حل‌ها و ایجاد سیستم‌های کنترلی در اختیار گروه بگذارد.

روش حل مسأله، روشی برای بهبود فرآیند است و بخش کیفیت، به عنوان مسئول باید بر این روند نظارت کند که وقفه‌ای در عملکرد بهبود پیش نیاید.

اگر بهبود فرآیند در چهارچوب روش حل مسأله عمل شود، به نتایج بزرگی دست خواهیم یافت. معمولاً در مراحل اولیه برنامه، به سرعت نتایج قابل توجهی به دست می‌آید. زیرا راه‌حل‌ها واضح و روشن هستند و یا اشخاص مسئول، ایده‌های فوق العاده‌ای دارند. به هر حال در دراز مدت، یک روش نظام‌مند، فواید بزرگی خواهد داشت (همان، ص ۹۶).

ب- روش کایزن در بهبود فرایند

کایزن- که یک واژه ژاپنی است- فلسفه‌ای است که نقش مدیریت را در پیشبرد و اجرای بهبودهای کوچک با کمک تمامی افراد سازمان، تعریف می‌کند. در واقع این فرآیند بهبود مستمر- حتی در مقیاس کوچک- است که فرآیند را کارا تر، اثربخش تر، تحت کنترل، سازگار و قابل اجرا می‌کند. بهبودها معمولاً نیاز به هزینه گزاف یا تجهیزات و روش‌های هزینه‌بر و غیرمعمول ندارند؛ بلکه با شکستن فرآیندهای پیچیده به زیر فرآیندها و بهبود آنها، بر ساده‌سازی و انجام آسان کارها تمرکز می‌کنند. در نهایت می‌توان گفت کایزن بر فرهنگی استوار است که در آن، پیشنهادها توسط کارکنانی که همواره در صدد بهبود کار و فرآیند خود هستند، ارائه می‌شود (سالیس، ۱۳۸۰، ص ۴۴).

برای باقی ماندن در حالت تغییر باید بر روی مجموعه پروژه‌های قابل حصول کوچک تأکید نمود. لازم است این کار از طریق فعالیت‌های بسیار دقیق، فرآیندی به فرآیند دیگر، مسأله به مسأله در ارتباط با سازمان انجام پذیرد. در طی یک زمان مشخص، این روش، نتایج بهتری نسبت به تغییرات در مقیاس «اندازه بزرگ»، فراهم می‌آورد. روش تصاعدی و پیش رونده، نسبت به بهبود کیفیت، بدین معنی می‌باشد که اجرا لزوماً یک فرآیند پرهزینه نمی‌باشد و تنها به صرف هزینه نمودن، کیفیت ایجاد نمی‌گردد (همان).

۲-۷-۵- مشارکت تأمین کننده

بخش عمده‌ای از هزینه‌های سازمان‌های فرهنگی مربوط به حقوق و دستمزد و هزینه‌های مصرفی است. بنابراین بایستی به کیفیت تأمین کنندگان (تأمین کنندگان نیروی انسانی و...) اهمیت خاصی مبذول داشت. همچنین ارتباطات خصمانه باید جای خود را به ارتباطات مشارکتی بدهند و این ارتباطات را باید توسعه و بهبود داد. لازم است به جای تمرکز بر بهای تمام شده فعالیت‌ها، بر کیفیت و هزینه‌های دوره عمر توجه و تمرکز شود.

خشنود کردن مصرف کننده نهایی هدف مشترک سازمان‌ها و تأمین کنندگان است، بنابراین هر چه کیفیت کار تأمین کننده بالاتر باشد، قادر به حفظ بهتر و طولانی‌تر موقعیت خود بوده و کیفیت سازمان نیز- با

افزایش کیفیت تأمین‌کننده-بهرتر می‌شود. از آنجا که سازمان و تأمین‌کننده، هر دو منابع محدودی در اختیار دارند، برای کسب بیشترین بهره‌وری، باید با هم به صورت شراکتی کار کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۰۷).

الف- شراکت

شراکت، تعهدی بلندمدت بین دو یا چند سازمان، به منظور دستیابی به آرمان‌ها و اهداف ویژه، از راه بهینه‌سازی اثربخشی منابع هر کدام از آنها است. این رابطه، برپایه اعتماد، تلاش در جهت آرمان‌ها و اهداف مشترک و فهم ارزش‌ها و توقعات یکدیگر است و منفعی مانند کیفیت بهتر، کارایی بیشتر، قیمت کمتر، فرصت نوآوری بیشتر و بهبود مستمر محصولات و خدمات را به دنبال دارد. شراکت یک رابطه چندجانبه است که به آموزشی مداوم برای دستیابی به بهبود مستمر، نیاز دارد.

سه عنصر کلیدی در یک رابطه شراکت وجود دارند: تعهد بلندمدت، اعتماد و بیش‌مشارکت (همان، ص ۱۰۸).

۱- تعهد بلندمدت: تجربه نشان داده است که منافع شراکت به سرعت به دست نمی‌آید. حل مشکلات به زمان نیاز دارد و فرآیندها به بهبود دائمی محتاج هستند. تعهد بلندمدت، محیط لازم را برای دو طرف مهیا می‌کند تا در جهت بهبود کار کنند. از این رو باید کل اعضای سازمان‌ها درگیر کار شوند. هر طرف توانایی‌های منحصر به فرد خود را به اشتراک می‌گذارد. وقتی که این توانایی‌ها کافی نباشند، ممکن است به سرمایه‌گذاری در سیستم جدیدی نیاز باشد. در نتیجه هر طرف با مخاطره‌ای روبه‌رو است که بستگی به درجه ارتباط و دریافت متقابل دارد. از این رو یک تأمین‌کننده ممکن است در تعهد کوتاه مدت به این مخاطره دست نزنند.

وابستگی، دستاورد تعهدی بلندمدت است که در اثر یکپارچه‌سازی و بهبود سیستم حاصل می‌شود. این وابستگی نشانه ضعف نیست، بلکه نشانه قدرت رابطه است.

۲- اعتماد: اعتماد، هر کدام از شرکا را قادر می‌سازد تا دور از هرگونه رابطه خصمانه، منابع و دانسته‌های خود را به اشتراک بگذارند. سپس آنها قادر هستند که در اطلاعات یکدیگر سهیم باشند و کنترل متعادل بر یکدیگر را بپذیرند. اعتماد دو طرفه، پایه یک رابطه کاری قوی را شکل می‌دهد. برای رسیدن به این هدف، نیروهای خرید سازمان باید با آرمان‌ها و اهداف کلی شراکت همسو شوند و قراردادهایی که باعث ایجاد محیطی ناخوشایند می‌شوند، باید حذف و یا حداقل شوند. ارتباط سهل و مداوم، از به خطا رفتن و مجادله در روابط جلوگیری کرده، آن را تقویت می‌نماید.

طرفین باید به طرح‌های تجاری و اطلاعات فنی یکدیگر دسترسی داشته باشند. آنها باید منابعی مانند فعالیت‌های آموزشی، سیستم‌های اداری و تجهیزات را به شراکت گذاشته و ادغام کنند. استحکام شراکت، بستگی به عدالت و تساوی در آن دارد و هنگامی که راه حل‌های «برد-برد» جایگزین «برد-باخت» شود، هر دو طرف انگیزه زیادی برای ادامه کار پیدا می‌کنند.

۳- بینش مشترک: هر یک از سازمان‌های شریک، باید نیاز به رضایت مخاطب یا مشتری نهایی را درک کنند. برای دستیابی به این بینش، باید توقعات و نیازها آزادانه و صریح رد و بدل شوند. آرمان‌ها و اهداف مشترک - که باید با مأموریت طرفین همسو باشد - حرکت در یک جهت را تضمین می‌کنند. کارکنان هر طرف باید به خاطر نفع مشترک، فکر و عمل کنند. همچنین طرفین باید کار همدیگر را درک کنند تا بتوانند تصمیمات منصفانه اتخاذ کنند. این تصمیمات باید به وسیله یک گروه، طرح‌ریزی و اجرا گردند.

ب- انتخاب تأمین کننده

برای انتخاب تأمین کننده سه نوع منبع موجود است (همان، ص ۱۰۹): منحصر به فرد، چندگانه و یگانه. یک منبع منحصر به فرد تأمین، به این معنی است که سازمان مجبور است تنها از یک تأمین کننده استفاده کند. این وضعیت هنگامی ایجاد می‌شود که یک محصول در انحصار یک سازمان خاص بوده و یا مشخصات فنی ویژه‌ای داشته باشد.

منبع چندگانه، استفاده از دو تأمین کننده یا بیشتر برای یک قلم کالا است و معمولاً از سه تأمین کننده استفاده می‌شود که سهم آنها را از کار، تابعی از عملکردشان بر حسب قیمت، کیفیت و تحویل است. دلیل شکل‌گیری نظریه منبع چندگانه این است که رقابت، باعث کیفیت بهتر، قیمت کمتر و خدمات بهتر می‌شود؛ اما در عمل تنها رابطه‌ای خصمانه، بدون منافع مطلوب حاصل می‌شود. در هر حال، این گونه انتخاب منبع، از قطع شدن تأمین کالا در اثر اعتصابات و رویدادهای زیانبار دیگر جلوگیری می‌کند.

منبع یگانه، انتخاب یک تأمین کننده برای یک کالای خاص از سوی سازمان، در حالتی است که چندین منبع موجود هستند. تأمین کننده می‌تواند همراه با حجم تضمین شده کالا، منابعش را برای بهبود روند کار جهت دهی کند. مزایای حاصل شده برای سازمان عبارتند از: قیمت کاهش یافته، قابلیت حسابرسی کامل، وفاداری تأمین کننده، شراکت و محصول نهایی بهتر با تغییرات کم. مزایای حاصل شده برای تأمین کننده عبارتند از: ایجاد موقعیت‌های تجاری جدید از سوی مشتری، کاهش قیمت تمام شده کار و فرآیندهای تولید به خاطر افزایش حجم کالا و شراکت.

هنگامی که تصمیم به انتقال کار به خارج از سازمان گرفته شد، باید تأمین کننده را انتخاب کرد.

برای ارزیابی و انتخاب تأمین کننده، ده شرط زیر وجود دارد (همان، صص ۱۱۰-۱۱۱):

- ۱- تأمین کننده باید فلسفه مدیریت سازمان را بداند.
- ۲- تأمین کننده باید یک سیستم ثابت مدیریت، که مورد قبول دیگران است، داشته باشد.
- ۳- تأمین کننده باید دارای استانداردهای فنی بالا باشد و توانایی مواجه شدن با نواوری‌ها در فن آوری آینده را داشته باشد.
- ۴- تأمین کننده باید بتواند دقیقاً آن دسته از مواد خام و قطعاتی را، که خریدار احتیاج دارد، تهیه کند و کالاهایی عرضه نماید که بتوانند مشخصات کیفی را برآورده سازند.
- ۵- تأمین کننده باید ظرفیت تولید مقدار سفارش شده کالا را داشته باشد و یا بتواند به آن ظرفیت برسد.
- ۶- از جانب تأمین کننده، نباید خطری در مورد نقض و یا نفوذ در اسرار سازمان وجود داشته باشد.

- ۷- قیمت باید مناسب باشد و تاریخ‌های تحویل رعایت گردند. به علاوه، تأمین کننده باید به سادگی - چه از نظر حمل و نقل و چه از نظر ارتباطات - قابل دسترسی باشد.
- ۸- تأمین کننده باید در اجرای مفاد قرارداد تأمین کالا صادق باشد.
- ۹- تأمین کننده باید یک سیستم کیفیت کارآمد و یک برنامه بهبود داشته باشد.
- ۱۰- تأمین کننده باید سوابق خوبی از کسب رضایت مشتری و اعتبار سازمانی داشته باشد. شرط‌های بالا درباره یک تأمین کننده، فراتر از بررسی آن در زمینه‌های کیفیت، قیمت و تحویل است. توصیه می‌شود که یک سازمان بزرگ، برای بررسی این شرایط یک گروه چند تخصصی اعزام کند. این گروه می‌تواند به هر یک از موارد، بین یک تا پنج امتیاز دهد. سازمان‌های کوچک می‌توانند از یک پرسشنامه کتبی استفاده کنند و درباره تأمین کننده‌های ممکن، از طریق پست تحقیق کنند.

۲-۷-۶- معیارهای عملکرد

یکی از موارد اصلی که جایزه ملی کیفیت مالکم بالدریج به آن می‌پردازد، مدیریت براساس حقایق به جای احساسات است. مدیری که معیارهای عملکرد را به کار نمی‌برد درست مانند ناخدای کشتی اقیانوس پیمایی است که بی‌هیچ وسیله ناوبری، کشتی را هدایت می‌کند؛ کشتی با این ناخدا تنها به دور خود می‌چرخد. همین اتفاق ممکن است برای سازمان نیز پیش آید، بنابراین معیارها در موفقیت و یا شکست سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند.

معیارهای عملکرد همانند درصد عدم انطباق‌ها، غیبت‌ها و رضایت مصرف کننده، باید برای هر ناحیه کاری مشخص شوند. این معیارها باید برای همه فرستاده شوند تا تمامی کارکنان از آنها آگاه شوند. در نهایت لازم است تا از داده‌های کمی برای اندازه‌گیری فعالیت‌های بهبود مستمر کیفیت استفاده شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۴).

الف- کاربرد معیارهای عملکرد

معیارهای عملکرد برای دستیابی به یک یا چند هدف از شش هدف زیر به کار برده می‌شوند (همان):

۱- بنا نهادن معیارهای مبنا و آشکار کردن مسیرها (روند حرکتی)

۲- تعیین این که کدام فرآیندها باید بهبود داده شوند.

۳- نشان دادن سود و زیان فرآیند.

۴- مقایسه آرمان‌ها با عملکرد واقعی.

۵- تأمین اطلاعات برای ارزشیابی شخصی و گروهی.

۶- مدیریت براساس حقایق به جای احساسات.

ب- معیارهایی برای ارزیابی شاخص‌ها

می‌توان در تمامی سازمان‌ها سنجش‌هایی را یافت که با اندکی تغییر و دگرگونی قابل استفاده در مدیریت کیفیت فراگیر باشند ولی در هر حال باید بسیاری از سنجش‌ها را به آنها افزود. به منظور ارزیابی شاخص‌های موجود و افزودن شاخص‌های جدید به آنها، هفت معیار زیر سفارش می‌شوند (همان، صص ۱۲۳-۱۲۴):

۱- سادگی: شاخص‌ها باید برای کسانی که از آن استفاده می‌کنند، قابل فهم باشند.

۲- کمی تعداد: باید شاخص‌های مهم از غیرمهم بازشناخته شوند تا کسانی که با آنها سروکار دارند بتوانند تنها بر تعداد کمی از شاخص‌ها متمرکز شوند. دو یا سه شاخص برای هر گروه کاری کافی به نظر می‌رسد. باید توجه داشت که هر بار می‌توان تنها به زمینه‌های محدودی پرداخت.

۳- توسعه یافتگی توسط استفاده کنندگان: برای این که استفاده کنندگان نسبت به شاخص‌ها احساس تعلق کنند، باید اجازه داد تا خود آنها شاخص‌ها را گسترش دهند، چرا که شاخص‌هایی که از طرف مدیران رده بالا دیکته می‌شوند، کمتر مورد حمایت رده‌های پایین تر قرار خواهند گرفت.

۴- تناسب با مخاطب یا مشتری: شاخص‌ها باید با نیازهای مخاطبان یا مشتریان (داخلی یا خارجی) متناسب باشند.

۵- بهبود: اگر چه اصلاح عدم انطباق و اتخاذ تصمیمات جاری موضوعی بسیار مهم است، تمرکز شاخص‌ها باید بر بهبود، پیشگیری، برنامه‌ریزی بلندمدت راهبردی و تعیین آرمان‌ها باشد.

۶- هزینه: واضح است که دست کم هزینه و سود باید تصویری از وضع بهبودیافته مالی را نشان دهند.

۷- نمایان بودن: شاخص‌هایی که کاربرد گسترده‌ای دارند، باید در یکی از مراکز تجمع سازمان، قرار گیرند و به همین صورت شاخص‌هایی که کاربرد خاص دارند باید به محل مربوطه فرستاده شوند.

رعایت معیارهای بالا باعث می‌شود شاخص‌های منتخب دارای تناسب بیشتری شوند.

ج- ویژگی‌های قابل سنجش

در سنجش عملکرد یک فرآیند یا فعالیت ویژه، یک یا چند ویژگی از ۷ ویژگی اساسی زیر به کار می‌روند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۲۴):

۱- کمیت: این ویژگی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های معمول است و برابر با تعداد واحد‌های خروجی یک فرآیند است؛ به عنوان مثال ۳۰۰ تلفن در روز.

۲- هزینه: این ویژگی، حجم منابع لازم برای تولید یا ارائه یک خروجی خاص را می‌سنجد؛ مثلاً هزینه ۱۵ ریال به ازای هر مکالمه تلفنی.

۳- زمان: این ویژگی به سؤال «آیا خروجی به موقع تولید یا ارائه شد؟» پاسخ می‌دهد. یک نمونه از این شاخص می‌تواند درصد کتاب‌هایی باشد که به موقع به چاپ رسیده‌اند.

۴- دقت (صحت): این ویژگی، تعداد عدم انطباق‌ها در خروجی را می‌سنجد.

۵- کارکرد: این ویژگی، به سؤال «آیا خروجی همان طور که معین شده عمل می‌کند؟» پاسخ

می‌دهد.

۶- خدمت: این ویژگی، عملکرد فعالیت‌های خدماتی را می‌سنجد؛ به عنوان مثال یک شاخص،

می‌تواند تعداد شکایت‌ها از پاسخگویان مرکز پاسخگویی به سؤالات دینی باشد.

۷- زیبایی سنجی: این ویژگی بیان می‌کند که محصول یا خدمت، چطور به نظر می‌رسد، احساس

می‌شود، شنیده می‌شود. ولی به هر حال این ویژگی باید به شکل عدد و رقم نمایش داده شود.

درصد مردمی که طرح ظاهری خدمت یا محصولی را می‌پسندند، می‌تواند یک شاخص به

حساب آید.

کنترل تغییرات مهم باید به مسئولان شاخص‌های عملکرد واگذار شود. همچنین آنها باید نحوه استفاده از

شاخص‌ها را تعیین و آرمان‌های نهایی را مشخص کنند.

شورای کیفیت، مسئولیت کلی شاخص عملکرد را به عهده دارد. این شورا نقش یک مشاور و

هماهنگ‌کننده را بازی می‌کند و پیوستن تمامی شاخص‌ها را به یک سیستم یکپارچه تضمین می‌نماید.

شورا کنترلش را به موارد کم‌حیاتی که از بین بسیار سودمندا انتخاب یا از داده‌های خلاصه شده به

دست آمده‌اند، محدود می‌کند. سپس، سیستم گزارشی برای نمایش ماهانه (۱ شاخص‌های عملکرد؛ ۲)

گزارش‌های توصیفی از فرصت‌ها و رویدادهای مربوط و (۳) ممیزی‌های سیستم، طراحی می‌گردد (همان،

ص ۱۲۵).

SCCcr.ir

فصل سوم:

ابزارها و تکنیک‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر

در این فصل، برخی از مهم‌ترین ابزارها و تکنیک‌های قابل استفاده در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر، توضیح داده می‌شود.

۳-۱- کنترل آماری فرآیند^۱

کیفیت را شایستگی جهت استفاده تعریف می‌کنیم. این شایستگی توسط پارامترهایی که مشخصه‌های کیفی نامیده می‌شوند، تعیین می‌گردد. مشخصه‌های کیفی می‌توانند مانند طول و وزن، فیزیکی؛ مانند رنگ و بو، حسی و مانند قابلیت اطمینان و قابلیت نگهداری، زمانی باشند.

مهندسی کیفیت مجموعه‌ای از فعالیت‌های مهندسی، مدیریتی و عملیاتی است که یک سازمان برای کسب اطمینان از اینکه مشخصه‌های کیفی در حدود مشخصی قرار دارند، از آن استفاده می‌کند. آفرینش خدمت یا محصولی با مشخصه‌های کیفی قابل قبول، کاری بس دشوار و پرهزینه می‌باشد. دلیل آن هم بسیار ساده است: هیچ دو شیئی در جهان هستی مانند هم نیستند. دو شیء هر قدر هم که شبیه هم باشند، دست کم در یک مشخصه با هم تفاوت دارند و این همان اصل وجود تنوع در موجودات است. بدین ترتیب می‌توان بهبود کیفیت را کاهش در تنوع فرآیند و محصول تعریف کرد. از آنجا که تنوع را تنها از طریق اصول آماری می‌توان به تصویر کشید، روش‌های آماری کاربرد زیادی در فعالیت‌های بهبود کیفیت پیدا کرده‌اند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۶۹).

کاربرد روش‌های آماری در تولید و تضمین کیفیت از تاریخچه نسبتاً قدیمی برخوردار است. کنترل آماری فرآیند تأثیر زیادی بر فعالیت‌های طراحی محصول، تولید و توسعه فرآیند دارند. ارائه سیستماتیک این روش باعث خواهد شد تا کیفیت، بهره‌وری و هزینه در سازمان بهبود یابند.

کنترل آماری فرآیند یکی از مهم‌ترین ابزارهای کنترل کیفیت در زمان تولید محصول می‌باشد. با بکارگیری کنترل آماری فرآیند، فرآیند یک حالت ثابت به خود می‌گیرد و تنوع محصولات آن کاهش می‌یابد. با کاهش هر چه بیشتر تنوع، نه تنها می‌توان هزینه کیفیت را کاهش داد، بلکه می‌توان سازمان را

از موقعیت رقابتی بهتری برخوردار کرد. استفاده از کنار کنترل آماری فرآیند باعث خواهد شد تا تنوع فرآیند به حداقل میزان خود برسد و در نتیجه محصولات سازمان، فاقد هرگونه عیب گردند.

کنترل آماری فرآیند از هفت ابزار قدرتمند زیر تشکیل شده است (همان، ص ۱۷۰):

- ۱- نمودار پارتو
- ۲- نمودار جریان فرآیند
- ۳- نمودار علت و معلول
- ۴- برگه‌های کنترل
- ۵- نمودار ستونی
- ۶- نمودارهای کنترل
- ۷- نمودارهای پراکندگی

کلمه «آماری» تقریباً نوعی اشتباه در نام گذاری است؛ زیرا چهار ابزار اول در حقیقت آماری نیستند. به علاوه، این ابزارهای فنی نه تنها فرایند را کنترل می‌کنند بلکه توانایی بهبود آن را نیز دارند.

۳-۱-۱- نمودار پارتو^۱

آلفردو پارتو^۲ (۱۸۴۸-۱۹۳۳)، مطالعات گسترده‌ای را در زمینه توزیع ثروت در اروپا انجام داد. او دریافت که گروهی کوچک از مردم ثروت بسیاری را در اختیار دارند، در حالی که گروه بزرگی از مردم ثروت کمی دارند. کمی بعد، این توزیع غیر یکنواخت ثروت، مفهومی ناگسستنی از تئوری اقتصادی شد. دکتر ژوزف ژوران^۳ این مفهوم را به عنوان یک قانون عمومی که می‌توانست در بسیاری از زمینه‌ها قابل تعمیم

-
- Pareto Diagram
 - Alferedo pareto
 - Josph Juran

باشد، پذیرفت. او تعبیر «کم حیاتی و بسیار سودمند» را در این مورد به کار برد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۹).

اطلاعات مربوط به سازمان‌های تولیدی و خدماتی، دارای تنوع بسیار زیادی هستند و باید به صورتی کاملاً منظم مرود بررسی قرار گیرند. به عنوان مثال لیست مشکلاتی که از راه‌های مختلف بدست می‌آید، هم از نظر کمیت و هم از نظر تنوع، بسیار گسترده هستند و چنانچه بخواهیم به تمام آنها رسیدگی کنیم، احتیاج به صرف زمان بسیار زیادی است. ولی چنانچه به این اطلاعات، دقت کافی شود می‌توان آنها را در گروه‌های مشخصی دسته‌بندی کرد و سپس بررسی آن گروه از مشکلاتی را که بیشترین مسأله را برای سازمان، ایجاد کرده، در اولویت قرار داد (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۴۳).

نمودار پارتو یک نمودار تصویری است که دسته‌های داده را به ترتیب نزولی از چپ به راست مرتب می‌کند. نمودارهای پارتو می‌توانند مشکلات، شکایات، علت‌ها، انواع عدم انطباق‌ها و غیره را نشان دهند. موارد کم حیاتی در سمت چپ و بسیار سودمند در سمت راست قرار دارند.

نمودار پارتو برای شناسایی مهم‌ترین مشکلات به کار می‌رود. معمولاً، ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد موارد حاصل می‌شوند. مسلماً می‌توان مهم‌ترین موارد را با فهرست کردن آنها به ترتیب نزولی شناسایی کرد. اما نمودار تصویری این مزیت را دارد که تأثیر دیداری ایجاد کرده، موارد کم حیاتی را که نیاز به وجه دارند، نمایان می‌سازد. به این ترتیب منابع جهت انجام فعالیت‌های اصلاحی هدایت می‌شوند.

مثال‌هایی از موارد کم حیاتی عبارتند از:

- تعداد کمی از مشتریان بیشترین خریدها را انجام می‌دهند.
- تعداد کمی از فرایندها باعث بیشتر ضایعات و هزینه‌های دوباره کاری می‌شوند.
- تعداد کمی از عدم انطباق‌ها باعث بیشتر شکایات مشتریان می‌شوند.
- تعداد کمی از تأمین‌کنندگان مسئول بیشتر قطعات برگشت داده شده هستند.

- تعداد کمی از مشکلات سبب بیشتر زمان‌های بیکاری فرایند هستند.
 - تعداد کمی از محصولات بیشترین سود را ایجاد می‌کنند.
 - تعداد کمی از اقلام باعث بیشتر هزینه‌های انبارداری هستند.
- روش استفاده از نمودار پارتو بسیار ساده است تنها پنج گام باید برداشته شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۲۰):

- ۱- مبنای دسته بندی داده‌ها را مشخص کنید: مشکلات، علت‌ها، عدم انطباق‌ها و غیره
 - ۲- منابع درجه بندی نمودار را مشخص کنید: واحد پول یا فراوانی؛ که به کارگیری واحد پول بهتر است.
 - ۳- داده‌ها را در یک بازه زمانی مناسب جمع‌آوری نمایید.
 - ۴- داده‌ها را دسته بندی کرده، دسته‌ها را از بیشترین به کمترین مرتب کنید.
 - ۵- نمودار را رسم کرده، موارد کم حیاتی را بیابید.
- به این نکته توجه داشته باشید که بازگشت سرمایه‌ای که از بهبود کیفیت موارد کم حیاتی به دست می‌آید، به مراتب بیشتر از بازگشت سرمایه‌ای است که از بهبود کیفیت موارد بسیار سودمند به دست می‌آید. همچنین تجربیات نشان می‌دهد که بهبود در موارد کم حیاتی راحت‌تر صورت می‌گیرد. استفاده از نمودار پارتو فرایندی مستمر است.

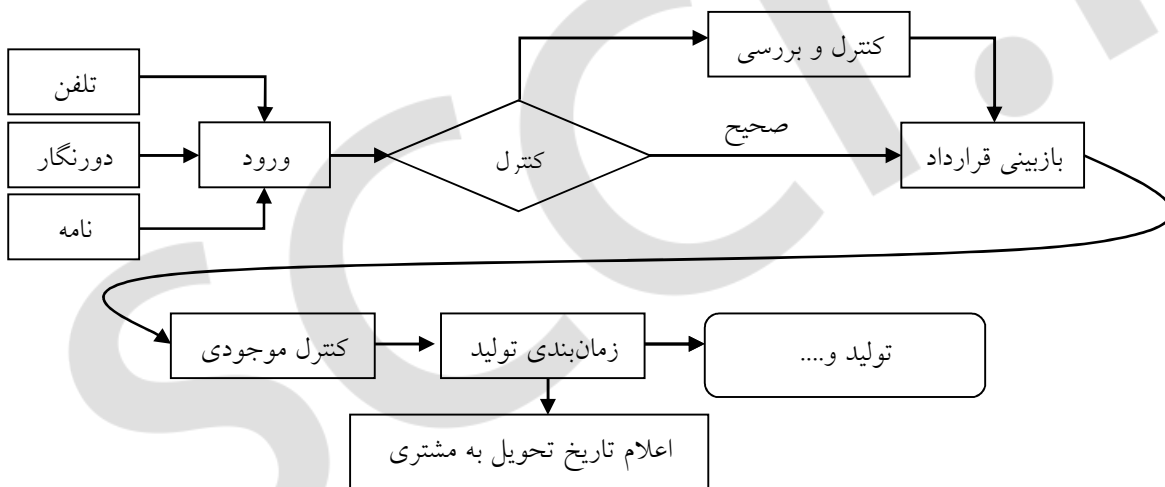
۳-۱-۲- نمودار جریان فرایند^۱

نمودار جریان فرایند، تصویری گرافیکی از فرایند است (فارس‌جانی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۹). نمودارهای جریان فرایند، مراحل انجام یک فرایند یا پروژه را به شکل گام به گام به تصویر می‌کشند. چارچوب توالی انجام کار، مبنا و استاندارد مشترکی را برای افراد گروه فراهم می‌کند تا بر آن اساس فرایندهای موجود را تجزیه و تحلیل کنند و از آنها نیز در ارزشیابی تغییرات انجام شده، سود برند (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۱۱۷).

این نمودار، شامل دو نوع علامت است؛ یکی به شکل مستطیل که نشان‌دهنده فعالیت‌ها است و دیگری به شکل لوزی که تصمیم‌گیری روی یک موضوع را نشان می‌دهد (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۵۰).

رسم نمودار جریان فرایند می‌تواند برای بسیاری از محصولات و خدمات مفید باشد. نمودار ۱-۳، یک نمودار جریان فرایند ورود سفارش را در یک شرکت نشان می‌دهد این نمودار، روند حرکت محصول و خدمت را آن طور که از مراحل و عملیات مختلف فرایندی می‌گذرد، به تصویر می‌کشد در نتیجه، مشاهده تمام سیستم، شناسایی نقاط بالقوه ایجاد مشکل و مشخص کردن محل فعالیت‌های کنترلی را ممکن می‌سازد. همچنین نمودار به این پرسش که «مشتری بعدی کیست؟» پاسخ می‌گوید. بنابراین با کاهش، ترکیب یا حذف بعضی از مراحل می‌توان به بهبود دست یافت.

مهندسان صنایع از نشانه‌های خاصی برای رسم نمودار استفاده می‌کنند؛ اما این نشانه‌ها برای حل مسأله ضروری نیستند. نشانه‌های مورد استفاده در نمودار ۱-۳ کافی به نظر می‌رسند.



نمودار ۱-۳: نمودار جریان برای ورود سفارش مشتری

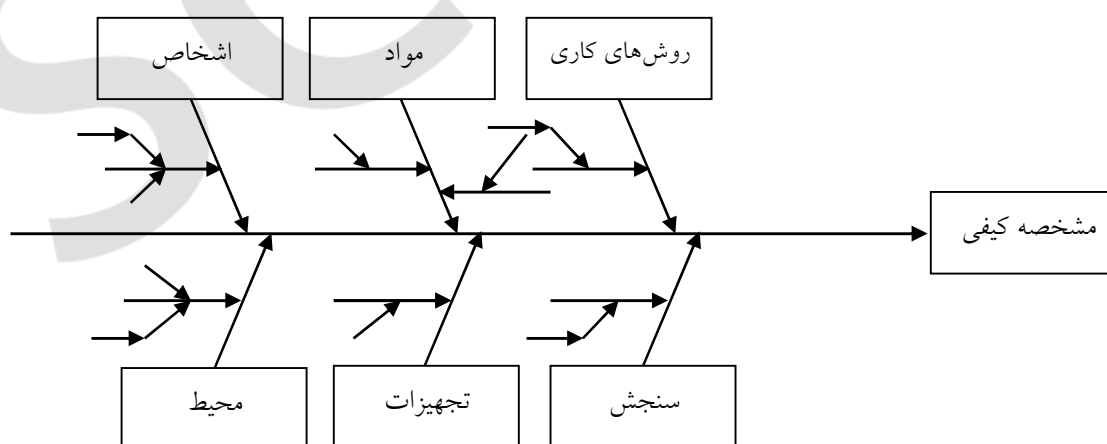
۳-۱-۳- نمودار علت و معلول^۱

مشکلاتی که در سازمان‌ها، دیده می‌شود، اکثراً نمودی از علل مختلفی هستند که هر کدام به نحوی در بروز آن مشکل سهم دارند و لذا هرگونه برخورد با مشکلات، بدون توجه به علل آن هیچ‌گونه تضمینی را

رد رفع مشکل ندارد و در حقیقت نوعی اتلاف منابع و زمان است. به همین دلیل تمامی تلاش کارشناسان در جهت برطرف نمودن علت‌های اصلی بروز مشکلات است و برای این کار از ابزار متفاوتی استفاده می‌شود که مهم‌ترین آنها، نمودار علت و معلول یا نمودار استخوان ماهی است (همان، ص ۱۴۶).

نمودار علت و معلول، شکلی است که با خطوط و نشانه‌های خاصی، رابطه معنی دار بین یکی معلول و علت‌هایش را نشان می‌دهد. این نمودار در سال ۱۹۴۳ توسط دکتر کارو ایشی‌کاوا^۱ ابداع شد و به همین دلیل به نمودار ایشی کاوا معروف است. همچنین به دلیل شکل ظاهریش آن را نمودار استخوان ماهی^۲ نیز می‌نامند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۲۲).

نمودار علت و معلول، هم برای مطالعه یک معلول بد و عمل در جهت تصحیح علت‌ها آن و هم برای مطالعه یک معلول خوب و یادگیری علت‌های آن به کار می‌رود. ممکن است برای هر معلول، علت‌های متعددی وجود داشته باشد. شکل زیر یک نمودار علت و معلول نشان می‌دهد که معلول در سمت راست و علت‌ها در سمت چپ آن قرار دارند. معلول یک مشخصه کیفی^۳ است که نیاز به بهبود دارد. گاهی اوقات علت‌ها به علت‌های اصلی از قبیل روش‌های کاری، مواد، سنجش‌ها، اشخاص، تجهیزات و محیط تقسیم می‌شوند. اگر مشکلات خدماتی باشند، علت‌های اصلی دیگری باید مورد ارزیابی قرار گیرند.



- Kaoru Ishikawa
- fishbone
- quality characteristic

نمودار ۳-۲: نمودار علت و معلول (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۲۳)

هر علت اصلی به تعداد زیادی از علت‌های فرعی تقسیم می‌شود. به طور مثال می‌توان عواملی چون آموزش، دانش، توانایی، خصوصیات فیزیکی و غیره را زیر گروه روش‌های کاری قرار داد. نمودار علت و معلول وسیله نمایش این علت‌های بزرگ و کوچک است.

اولین گام گروه پروژه در به تصویر کشیدن یک نمودار علت و معلول، شناسایی معلول و مشکل کیفی است. رهبر گروه معلول را در سمت راست یک کاغذ بزرگ می‌نویسد. سپس علت‌های اصلی شناسایی شده، روی نمودار نوشته می‌شوند.

شناسایی تمام علت‌های فرعی، نیاز به توفان ذهنی دارد که توسط گروه پروژه انجام می‌شود. توفان ذهنی یک فرایند خلق ایده است که برای نمودار علت و معلول بسیار مناسب می‌باشد. این شیوه در حقیقت استفاده از ظرفیت تفکر خلاق گروه است.

هنگامی که نمودار کامل شد، باید مورد ارزیابی قرار گیرد تا محتمل‌ترین علت‌ها پیدا شوند این کار باید در یک جلسه جداگانه انجام شود. روند کار به این صورت است که از هر فرد خواسته می‌شود تا به علت‌های فرعی رای بدهد. اعضای گروه ممکن است به بیش از یک علت رای دهند. دور علت‌هایی که بیشترین رای را می‌آورند دایره‌ای کشیده می‌شود و چهار یا پنج علت بسیار محتمل مشخص می‌شوند.

پس از تعیین علت‌های محتمل، راه‌حل‌هایی جهت اصلاح و بهبود فرایند پروراند می‌شوند معیارهای قضاوت درباره راه‌حل‌های ممکن عبارتند از هزینه، امکان پذیری، مقاومت در برابر تغییر، پیامدها، آموزش و غیره. هنگامی که گروه درباره راه‌حل‌ها توافق کرد، مرحله آزمایش و اجرای راه‌حل‌ها فرا می‌رسد.

در نهایت، نمودارها در نقاط کلیدی سازمان نصب می‌شوند تا باعث تشویق و تحریک کارکنان شده، هنگامی که مشکلات مشابه یا جدید بروز می‌کنند، به آنها مراجعه شود. وقتی که راه‌حل‌ها پیدا شدند و بهبودها حاصل گردیدند، نمودارها مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

نمودار علت و معلول کاربرد نامحدودی در تحقیق، ساخت، عملیات اداری، خدمات و غیره دارد. یکی از بزرگ‌ترین فواید آن مشارکت و کمک همه کسانی است که در فرایند توفان ذهنی سهمی داشته‌اند در مجموع نمودار برای موارد زیر مفید به نظر می‌رسد (همان، ص ۲۵):

۱- تجزیه و تحلیل شرایط به منظور بهبود کیفیت محصول یا خدمت، استفاده مؤثرتر از منابع و کاهش هزینه‌ها.

۲- حذف شرایطی که باعث ایجاد عدم انطباق‌ها و شکایات مخاطبان یا مشتریان می‌شود.

۳- استاندارد کردن عملیات موجود و پیشنهاد شده.

۴- آموزش و تربیت کارکنان برای تصمیم‌گیری و اقدامات اصلاحی^۱

۳-۱-۴- برگه کنترل^۲

برگه کنترل، یکی دیگر از ابزارهای مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نواقص محصول یا خدمت است که این امکان را بوجود می‌آورد تا داده‌ها به صورتی ساده و سریع جمع‌آوری شوند (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۳۲). هدف اصلی استفاده از برگه‌های کنترل، اطمینان حاصل کردن از این است که آیا کارکنان، داده‌ها را به دقت و درستی جمع‌آوری کرده‌اند یا نه. داده‌ها باید به گونه‌ای جمع‌آوری شوند که به سرعت و سادگی قابل استفاده و تجزیه و تحلیل باشند. شکل برگه کنترل، برای هر موقعیتی منحصر به فرد است و توسط گروه پروژه طراحی می‌شود (همان، ص ۱۳۳).

به طور کلی، برگه‌های کنترل، نهایتاً لیستی از نواقص و خرابی‌های ناشی از فرآیند تولید و یا ارائه خدمت و... را در اختیار مدیران سازمان قرار می‌دهند تا با طرح در دوایر کنترل کیفیت و با استفاده از سایر ابزارها، مورد تجزیه و تحلیل و ریشه‌یابی قرار گیرند (همان).

- corrective action
- check sheet

۳-۱-۵- نمودار ستونی

اولین فن آماری در کنترل آماری فرایند، نمودار ستونی است. نمودار ستونی تنوع در فرایند را نشان داده، قابلیت فرایند و در صورت نیاز ارتباط آن با مشخصات^۱ و اهداف اسمی^۲ را به صورت تصویری تخمین می‌زند. همچنین شکل جامعه مورد بررسی را نشان داده، شکاف موجود بین داده‌ها را مشخص می‌کند. جهت نشان دادن اینکه داده‌ها حول چه مقداری اجتماع کرده یا چگونه پراکنده شده‌اند، به برخی از بزار خلاصه سازی داده‌ها نیاز است. دو روش برای خلاصه سازی اطلاعات به کار می‌روند: روش تصویری^۳ و روش تحلیلی^۴.

روش تصویری، یک نقشه یا تصویر توزیع فراوانی^۵ است که خلاصه‌ای از چگونگی قرارگیری مشاهدات را در هر یک از زیر گروه‌ها^۶ یا گروه‌های مقادیر مشاهده شده^۷، ارائه می‌دهد. روش‌های تحلیل با محاسبه ی معیارهای تمایل مرکزی^۸ (میانگین، میانه و نما^۹) و معیارهای پراکندگی^{۱۰} (دامنه و انحراف از معیار^{۱۱}) داده‌ها را خلاصه می‌کنند. گاهی اوقات هر دو روش تصویری و تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۲۸).

-
- specifications
 - nominal target
 - graphical
 - analytical
 - frequency distribution
 - subdivisions
 - observed values
 - measures of dispersion
 - average, median and mode
 - measures of dispersion
 - range & standard deviation

۳-۱-۶- نمودارهای کنترل

در میان ابزارهای هفت گانه، نمودارهای کنترل، پیچیدگی بیشتری دارند. نمودارهای کنترل از داده‌های حاصل از فرآیند تولید که به طور مستمر تهیه گردیده‌اند، استفاده کرده و آنها را به صورت مفید و قابل بررسی جهت پیشگیری از تولید محصولات معیوب، به مدیریت ارائه می‌نمایند. می‌توان از نمودارهای کنترل، جهت بررسی خروجی فرآیند و مشخص نمودن زمان نیاز به ایجاد تغییر در فرآیند به منظور برگرداندن آن به حالت تحت کنترل، استفاده کرد. همچنین می‌توان آنها را برای تهیه بازخور به کاربران و مهندسان جهت کاهش تنوع فرآیند به کار برد. هزینه دستیابی به بهبود کیفیت از طریق نمودارهای کنترل ناچیز است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۷۱).

۳-۱-۷- نمودارهای پراکندگی (نقطه‌ای)

آسان‌ترین راه برای تشخیص اینکه آیا بین دو متغیر رابطه علت و معلولی وجود دارد، ترسیم یک نمودار پراکندگی (نقطه‌ای) است. چندگام ساده برای ساختن یک نمودار نقطه‌ای وجود دارد. داده‌ها به صورت زوج‌های مرتب جمع‌آوری می‌شوند. پس از آنکه محورها مقیاس‌گذاری شدند، داده‌ها ترسیم می‌شوند. وقتی تمام نقاط ترسیم شده روی یک خط مستقیم می‌افتد، یک بستگی کامل وجود دارد. به علت تنوع در آزمایش و خطاهای اندازه‌گیری، این وضعیت کامل به ندرت اتفاق می‌افتد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، صص ۷۶-۷۹).

نمودار پراکندگی، ارتباط بین دو متغیر را نمایش می‌دهد و به ما کمک می‌کند تا تشخیص دهیم آیا ارتباط یا همبستگی، بین مشکل (معلول) و راه‌حل ممکن (علت) وجود دارد یا نه. این همبستگی می‌تواند مثبت یا منفی بوده، یا اصلاً وجود نداشته باشد (فارسیجانی، ۱۳۸۶، ص ۲۱۷).

۳-۲- ایزو ۹۰۰۰

در سال ۱۹۶۴، سازمان بین‌المللی استانداردسازی^۱، با هدف ترویج گسترش استانداردهای بین‌المللی جهت تسهیل تبادل کالا و خدمات در سطح جهانی، در ژنو (واقع در سوئیس) تشکیل شد. هیات فنی این سازمان، اولین بار در سال ۱۹۸۷، سلسله نسخه‌ی را شامل استاندارد بین‌المللی برای سیستم‌های کیفیت، منتشر کرد که به سرعت در اتحادیه اروپا، ایالات متحده و بسیاری از کشورهای جهان پذیرفته شد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۷۳).

ایزو در ابتدا راهگشای حل بسیاری مشکلات سازمان‌ها شد و به عنوان یک استاندارد جدید، شرکت‌ها را وادار کرد تا تلاش بسیاری را برای اخذ گواهی آن صرف کنند. اما این استاندارد اکنون از سطح یک استاندارد نو گذشته است و به عنوان استاندارد اولیه برای هر شرکتی که قصد دارد در بازار و در رقابت باقی بماند، درآمده است.

گرچه ایزو به تنهایی کیفیت را بهبود نمی‌بخشد، با استاندارد کردن روش‌های انجام کار، گام ابتدایی را برای رسیدن به کیفیت مطلوب و در نتیجه رضایت مخاطب یا مشتری - که مهم‌ترین هدف ایزو است - بر می‌دارد. دستاورد ایزو با این شعار ساده کاملاً مشخص می‌شود: «آنچه را انجام می‌دهیم، مستند کنیم و آنچه را مستند کرده‌ایم، همیشه دقیقاً انجام دهیم.»

استاندارد ایزو ۹۰۰۰ یکی از اعضای استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت است. امروزه نیاز بسیاری از سازمان‌ها به این استانداردها بسیار تامل برانگیز است و به عبارتی یکی از شاخصه‌های استانداردسازی نحوه مدیریت کیفیت سازمان‌ها در سطح جهانی می‌باشد. اولین شاخه اصلی این خانواده ایزو ۹۰۰۱ می‌باشد و شامل شاخصه‌های زیر می‌باشد:

- مجموعه‌ای از روندها که مراحل حیاتی کسب و کار را تحت پوشش می‌گیرند
- کنترل و اصلاح روندها برای کارا بودن آنها

• ثبت و ضبط اطلاعات مناسب

• کنترل برون دادهای معیوب و اتخاذ تصمیم و انجام عمل درست برای اصلاح

• بررسی‌های معمول برای اطمینان حاصل کردن از درستی روندهای منحصر به فرد و سیستم مدیریت

کیفیت

• بهبود مداوم و مستمر به روندها و محصولات

سازمانی که از طریق ممیزی مستقل و تصدیقی دارای شرایط درست مدیریت کیفیت باشد، می‌تواند گواهینامه این استاندارد را دریافت دارد. تصدیق شرکت گواهی دهنده به سازمان‌ها ضمانت نمی‌کند که سیستم مذکور در تمام طول روند تولید محصول کاملاً به کار می‌رود، بلکه تنها این را در نظر می‌گیرد که سیستم مورد نظر نصب و یا به کار برده می‌شود و به همین منظور بسیاری از شرکت‌های گیرنده ایزو ۹۰۰۱ و خانواده ایزو ۹۰۰۰ تنها برای این امر، وارد مبادله با شرکت اعطا کننده می‌شوند که بتوانند از گرفتن این ایزو، برای استفاده تبلیغاتی و جلب نظر مشتریان‌شان استفاده کنند.

ایزو، قبل از سال ۲۰۰۰ میلادی، شامل پنج سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰، ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۹۰۰۲، ایزو ۹۰۰۳ و ایزو ۹۰۰۴ بود که در آن تنها سه استاندارد ۹۰۰۱، ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳ می‌توانستند منجر به اخذ گواهی شوند و دو استاندارد دیگر تنها راهنما و مدلی برای بهبود روش‌های انجام کار بودند (همان، ص ۱۷۳).

ایزو ۹۰۰۰، در سال ۲۰۰۰، ویرایش‌های اساسی در بر داشته است. بر این اساس، ایزو ۹۰۰۰، شامل ایزوهای زیر می‌باشد:

• ایزو ۹۰۰۰:۲۰۰۰ - سیستم مدیریت کیفیت - واژه‌نامه‌ها و بنیان‌های اساسی اعطا. این بخش به

تعریف دقیق خود استاندارد و شرایط اعطای استاندارد می‌پردازد و هسته اصلی استانداردهای

خانواده ایزو ۹۰۰۰ محسوب می‌گردد.

• ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ - سیستم مدیریت کیفیت - شرایط معنی دار شدن استفاده از این استاندارد برای

هر نوع طراحی سازمان، بخش رشد و بهره‌وری، تولیدی، نصب سیستم‌ها و ارائه خدمات و یا

تأمین‌کنندگان هر نوع خدمتی. به عبارتی این نوع ایزو شرایطی را خواستار می‌شود که سازمان‌ها باید داشته باشند تا رضایتمندی مشتریان‌شان را جلب کنند.

• ایزو ۹۰۰۴:۲۰۰۰ - سیستم مدیریت کیفیت - راهنمای بهبود مستمر - این بخش به بهبود مستمر در سیستم می‌پردازد و راهنمایی‌هایی برای بهبود مستمر و بالابردن شفافیت کار سیستم و همچنین به بلوغ رساندن سیستم دارد.

نکته: اعضای قبلی استانداردهای خانواده ایزو ۹۰۰۰ (شامل ایزو ۹۰۰۱، ۹۰۰۲ و ۹۰۰۳) امروزه در غالب ایزو ۹۰۰۰ مجتمع شده‌اند و هر شرکتی که ادعا می‌کند دارای ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد، در واقع بیشتر دارای ایزو ۹۰۰۱ می‌باشد.

همچنین در سال ۲۰۰۸، ویرایش جدید استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (ویرایش چهارم) منتشر شد که تغییرات این ویرایش اندک بوده، تغییرات اساسی در آن دیده نمی‌شود. لذا چارچوب، همان چارچوب سال ۲۰۰۰ است.

۳-۲-۱- پیاده‌سازی

مهم‌ترین گام در پیاده‌سازی یک سیستم کیفیت که به یک استاندارد ایزو ۹۰۰۰ یا حتی بالاتر از آن منجر می‌شود، جلب پشتیبانی مدیریتی ارشد است. مدیر ارشد اجرایی^۱، باید خواهان تخصیص منابع لازم جهت دستیابی به گواهی باشد. این مسأله در موفقیت پروژه بسیار مهم و حیاتی است. بدون پشتیبانی مدیر ارشد اجرایی، فرایند به طور مداوم به مانع برخورد می‌کند و یا حتی به شکست می‌انجامد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۸۵).

پس از اخذ تعهد مدیریت، با فرایند پیاده‌سازی برخورد می‌شود و یک خط مشی گروهی و پروژه‌ای برای آن اتخاذ می‌گردد. بنابراین گام بعدی، انتصاب یک نماینده مدیریت^۲ است. این شخص، در قبال

- Chief Executive Officer (CEO)
- management representative

هماهنگی پیاده‌سازی و حفظ سیستم کیفیت مسؤل است و میان تمام اشخاص در گیر در فرایند (چه داخل سازمان و چه خارج آن)، نقش رابط را ایفا می‌کند. البته باید توجه داشته باشیم که هیچ اجباری نیست که نماینده مدیریت، همان مدیر کیفیت سازمان باشد. اجرای سیستم کیفیت باید تمامی افراد سازمان را در بر گیرد. بنابراین نماینده مدیریت باید شخصی باشد که بتواند تضمین کند که سیستم کیفیت - صرف نظر از سایر مسؤولیت‌های اعضای سازمان - به طور مؤثر اجرا و حفظ می‌شود (همان، ص ۸۵).

گام بعدی، به اجرا گذاشتن یک برنامه اطلاع رسانی^۱ ایزو است. از آنجایی که فرایند پیاده‌سازی، همه اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیازمند پشتیبانی و همکاری آنهاست، تمام این افراد نیز باید از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ آگاهی کافی پیدا کنند. آنها باید بدانند که ایزو چگونه بر عملیات روزانه سازمان تأثیر می‌گذارد و منافع بالقوه آن چیست. این گونه اطلاعات را می‌توان از طریق جلسات آموزشی کوتاه مدت (کمتر از نصف روز) انتشار داد. پس از اینکه تمامی اعضای سازمان از قصد و نیت اجرای سیستم کیفیت آگاهی یافتند، یک گروه پیاده‌سازی - از تمام بخش‌ها و سطوح سازمان - تشکیل می‌گردد (همان). نخستین فعالیت این گروه، طراحی و گسترش یک برنامه زمانی برای پیاده‌سازی و ثبت سیستم است. این چارچوب زمانی، بسته به نوع و اندازه سازمان و وسعت سیستم کیفیت موجود آن، تفاوت پیدا می‌کند.

۳-۲-۲- مستندسازی

مستندسازی در ایزو شامل چهار سطح خط مشی کیفیت، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاری و سوابق است. کاری که باید انجام شود و اهداف اصلی مربوط به کیفیت، توسط خط مشی کیفیت مشخص می‌شود. روش‌هایی اجرایی تعیین می‌کند که چه کسانی، کجا و چه وقت باید کار را انجام دهند، دستورالعمل‌های کاری، چگونگی انجام فرآیند را معین می‌کنند؛ و در نهایت سوابق آنچه را انجام می‌شود، مستند می‌کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۷۳).

فرایند مستندسازی به صورت نزولی از یک سطح به سطح دیگر حرکت می‌کند. اگر سیستم به شکل مناسب ترکیب یافته باشد، تغییر در یک سطح به ندرت بر سطوح بالایی آن اثر می‌گذارد؛ گرچه امکان دارد بر سطوح پایین‌تر تأثیر بگذارد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۸۷).

الف- خط مشی

اولین ردیف مستندسازی، نظام نامه خط مشی است که حکم سندی را دارد که نشان می‌دهد چه چیزی و چرا باید انجام شود. این چرا می‌تواند تنها یک بار به عنوان بیانیه^۱ خط مشی کیفی تعیین گردد. این بیانیه باید تعریفی ساده و کوتاه از مقاصد کیفی سازمان باشد. یک نظام نامه خط مشی کیفی باید به گونه‌ای نوشته شود که واضح، مختصر، مفید، عملی و به سهولت قابل فهم باشد (همان).
باقی مانده نظام نامه خط مشی، نشان دهنده کارهایی است که باید برای تطبیق استاندارد مورد استفاده انجام پذیرد. همچنین می‌توان نظام نامه خط مشی را به عنوان احکام اساسی سیستم در نظر گرفت (همان، ص ۸۸).

ب- رویه

دومین ردیف مستندسازی، رویه‌های کیفی است. رویه‌ها توصیف کننده روش‌هایی هستند که برای پیاده‌سازی و اجرای خط مشی‌های تعیین شده، مورد استفاده قرار می‌گیرند. رویه‌ها روشن می‌کنند که چه کسی باید هر کدام از وظایف را انجام دهد، این وظایف چه موقع باید انجام شوند و مستندسازی این وظایف در کجا باید صورت گیرد. این رویه‌ها، باید به گونه‌ای باشند که بتوانند در تمامی بخش‌های سازمان به اجرا درآیند. در واقع آنها در حکم راهبردهایی هستند که برای تضمین کیفیت سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرند. رویه‌ها بسیار تفصیلی‌تر از خط مشی‌ها هستند، اما در هر حال باید مانند آنها به روشنی و آسانی درک شوند. ضمناً نوشتن رویه‌ها برای تمام عناصر مورد نیاز نیست (همان).

ج- دستورالعمل‌های کاری

دستورالعمل‌های کاری روشن می‌کنند که یک کار چگونه باید انجام شود. این دستورالعمل‌ها، تفصیلی‌ترین بخش سلسله مراتب مستندسازی هستند. یک دستورالعمل کاری ممکن است به شکل یک طرح ترسیمی^۱، نسخه (دستورالعمل^۲)، نحوه انجام کاری ویژه یا به سادگی الگویی برای سنجش انطباق باشد. بهتر است یک دستورالعمل کاری، از طریق همفکری با کارمندی که کار را انجام می‌دهد نوشته شود. چرا که این شخص فرایند و مشکلات آن را به خوبی می‌شناسد. اما گاهی نیز ممکن است برای نوشتن دستورالعمل‌ها، به یک متخصص مستندسازی نیاز شود. استفاده از کارکنان در مستندسازی برای آنها ایجاد غرور می‌کند و در نتیجه احتمال پیشنهاد بهبود را از طرف آنان در آینده افزایش می‌دهد (همان، ص ۱۸۹).

د- سوابق

سوابق، در واقع مسیر مستند شده‌ای است که بر طبق خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های کاری طی شده است. سوابق ممکن است یک برگه پر شده، مهر تصویب روی یک محصول یا امضا و تاریخ روی برخی مستندهای دیگر باشد. از سوابق، در ردیابی اقداماتی که بر روی یک محصول خاص یا دسته محصولات انجام شده، استفاده می‌گردد. از این داده‌ها می‌توان برای اقدام اصلاحی یا جایگزین کردن یک محصول - در صورت لزوم - استفاده کرد (همان).

۳-۲-۳- توسعه مستندسازی

- dtawing
- recipe

با وجود اینکه مستند سازی از نیامندی‌های ایزو ۹۰۰۰ است، مهم‌ترین هدف این استاندارد، فراهم نمودن رهنمون‌هایی برای مدیریت کیفیت در داخل سازمان است. از این لحاظ، می‌توان آن را به عنوان رویکردی در راه بهبود مستمر کیفیت و موفقیت تجاری در نظر گرفت. اما این راه از کجا آغاز می‌شود؟ پاسخ، سیستم کیفیتی است که پیش از این در سازمان وجود داشته است. اگر سازمانی برای مدتی طولانی مشغول فعالیت بوده باشد، الزاماً رویه‌هایی برای عرضه محصول یا خدمت خود به مخاطبان یا مشتریان برقرار نموده است (همان).

جهت ایجاد سیستم مستند سازی، گروه پیاده سازی باید تمامی خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های کاری و برگه‌هایی که هم‌اکنون مورد استفاده هستند را گردآوری کند. هر کدام اسناد باید بازنگری شوند و با عناصر استاندارد متناسب گردند. اگر به نظر برسد که سندی با هیچ کدام از عناصر وابستگی ندارد، باید کنار گذاشته شود. به علاوه، گروه باید ببیند که سند به روز و دقیق هست یا خیر. اگر سند به روز نباشد، یا باید آن را به روز نمود و یا حذف کرد (همان، صص ۸۹-۹۰).

پس از این مراحل، وقت آن است که کارکنان تا حد ممکن درگیر کار شوند. به یاد داشته باشید که نوشتن مستندها، احتمالاً بخش ساده فرایند پیاده‌سازی است. در مقابل، به کارگیری خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، مشکل‌ترین قسمت کار خواهد بود. هر چه تعداد افراد درگیر در ایجاد سیستم بیشتر باشد، عملکرد آن بهتر می‌شود. زیرا احتمال اینکه افراد درگیر، رویه‌ها را اجرا کنند و در جریان کارها باقی بمانند، بیشتر از کسانی است که هیچ نقشی در پیاده‌سازی سیستم نداشته‌اند.

هنگامی که مستندها تهیه شدند، گروه پیاده‌سازی به هیأت بازنگری تبدیل می‌شود. اگر لزومی به تغییر پیدا شود، گروه پیشنهادها را دریافت می‌کند و مورد بازنگری قرار می‌دهد. سپس آنچه نوشته شده است را روشن و اصلاح می‌نماید. پس از تکمیل نیز، مستندها باید به صورتی شکل داده شوند که کنترلشان آسان و مؤثر باشد.

پس از اینکه خط مشی‌ها رویه‌ها و دستورالعمل‌های کاری ایجاد و پیاده‌سازی شدند، برای تضمین پیروی از سیستم و دستیابی به نتایج مورد نظر سیستم باید کنترل و مطابقت داده شود این فعالیت از طریق ممیزی‌های داخلی صورت می‌گیرد که از عناصر کلیدی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ است. یک ممیزی داخلی کارآمد، بازخور میزان پیروی افراد از خط مشی‌ها و رویه‌ها است. ماهیت ممیزی‌ها، شناسایی و ردیابی مشکلات پیش از تبدیل شدن آنها به یک معضل و رفع دائمی آنی مشکلات به گونه‌ای است که از تکرار آنها جلوگیری شود و به علاوه یک ممیزی داخلی موفق، در مورد برآورده شدن خط مشی‌های کیفی و رویه‌ها به مدیر بازخور می‌دهد و فرصت بهبود یا ساده‌تر کردن رویه‌ها و فرآیندها را به وجود می‌آورد (همان، ص ۱۰۵).

هدف ممیزی این است که نشان دهد سیستم کیفیت به خوبی پیاده‌سازی و حفظ شده است. این را باید به خاطر سپرد که ممیزی تنها سنجش تطابق با سیستم نیست، بلکه شامل سنجش خود سیستم نیز می‌شود. ممیزی باید مشخص کند که رویه‌ها مناسب هستند یا نیاز به تغییر دارند. هدف فرایند ممیزی از این دید، در واقع فراهم نمودن شرایط بهبود مستمر و رضایت مخاطب یا مشتری است. یافته‌های ممیزی باید با جزئیات کافی و با توجه به یادداشت‌های ممیزان نوشته شود. این یافته‌ها هم شامل اقلام نامنطبق و هم شامل اقلام منطبق می‌شوند در صورتی که به اقدام اصلاحی نیاز باشد، جدولی زمانی آن نیز باید تعیین گردد (همان، ص ۱۰۶).

در پایان یادآور می‌شویم که، سیستم کیفیت ایزو ۹۰۰۰، گام ابتدایی مطلوبی در راه مدیریت کیفیت فراگیر است.

الگوبرداری عملکرد اندازه‌گیری و سنجش خود در مقابل برترین سازمان‌ها به شکل کمی و عددی است که تعیین می‌کند چگونه آنها به چنین سطوحی از کارایی رسیده‌اند و سپس از این اطلاعات به عنوان مبنایی برای اهداف و راهبردها و بهبود آنها استفاده می‌کند (همان، ص ۱۱۱). این فرآیند، فرآیندی نظام‌مند است که به طور بالقوه می‌تواند در هر کار تولیدی یا خدماتی مورد استفاده قرار گیرد و گرچه نمی‌تواند جایگزین دیگر ابزارهای مدیریتی و کیفیتی شود، در صورتی که با اهداف سازمان همسو گردد، قدرتمند و بسیار مؤثر است.

الگوبرداری نیازمند یک مکان‌یابی خارجی است، یعنی یافتن سازمان‌هایی که عملکرد بسیار خوبی از خود نشان داده‌اند و سپس مطالعه این سازمان‌ها جهت کشف روش‌های کاری آنها. زیرا در جهان امروز که رقابت دائماً فشرده‌تر می‌شود، هر سازمانی که دورنمای گسترده‌ای از محیط خارج نداشته باشد، به سرعت گوی و میدان را از دست می‌دهد.

قطعاً هدف هر سازمان موفق امروزی، عرضه محصول یا خدمتی است که می‌تواند نیازها و خواسته‌های مخاطبان یا مشتریان را به خوبی تأمین کند. در راه رسیدن به این هدف، تلاش تمامی سازمان‌ها در جهت نوآوری‌ها و دگرگونی‌هایی است که بتواند سازمان را به مخاطب یا مشتری نزدیک‌تر سازد. اما برای این منظور نوآوری به تنهایی کافی نیست و تقلید و اقتباس از دیگران، بسیاری اوقات می‌تواند ما را سریع‌تر و آسان‌تر به مقصود برساند و در اینجا است که الگوبرداری به یاری سازمان‌ها می‌شتابد (همان، ص ۱۱۲).

گرچه دسته‌بندی‌های متفاوتی از الگوبرداری ارائه شده است، ولی می‌توان آنها را در چهار دسته کلی داخلی، رقابتی، کارکردی و عمومی تقسیم کرد که به ترتیب به معنی گردآوری اطلاعات از داخل سازمان، از رقبای تجاری، از صنایع غیررقیب و از مراکز عمومی اطلاعات-مانند شبکه جهانی اینترنت- است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۷۵).

با وجود این که الگوبرداری به عنوان یکی از ابزارهای مجزای «مدیریت کیفیت فراگیر» مطرح شده است، گستردگی آن تا جایی است که می‌تواند در کنار بسیاری از ابزارهای دیگر قرار گیرد و هرکجا که به جمع‌آوری اطلاعات نیاز است، مفید واقع شود. در نتیجه یکی از مهم‌ترین دیدگاه‌هایی که امروزه نسبت

به الگوبرداری وجود دارد، آن را به عنوان یک فرآیند مستمر مطرح می‌کند، که باید همیشه در کنار دیگر برنامه‌های سازمان به اجرا درآید (همان، ص ۱۷۵).

۳-۳-۱- فرایند الگوبرداری

سازمان‌ها به دنبال الگوبرداری از فرایندی هستند که با فرهنگ و نیاز آنها منطبق باشد. اما در هر حال اساس الگوبرداری ثابت است و شش گام اصلی زیر را در بردارد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۱۳):

- ۱- تعیین فرایندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند.
- ۲- درک کاری که هم اکنون در حال انجام است.
- ۳- برنامه‌ریزی برای اجرای فرایند.
- ۴- مطالعه دیگران (اجرای فرایند).
- ۵- فراگیری از داده‌های به دست آمده از مطالعه.
- ۶- به کار بستن یافته‌ها و اطلاعات آموخته شده.

۳-۳-۲- تعیین فرایندهایی که نیاز به الگوبرداری دارند

الگوبرداری به طور بالقوه می‌تواند در هر کار یا فرایندی مورد استفاده قرار گیرد. اما به کارگیری آن تنها در برخی قسمت‌های سازمان نقش مهمی در موفقیت آن دارد. بطور کلی، هنگامی که تعیین می‌کنیم چه چیزی را الگوبرداری کنیم، بهترین کار این است که با تفکر در مورد مأموریت و عوامل کلیدی موفقیت^۱ شروع کنیم. الگوبرداران می‌توانند فرایندها را تحلیل کنند و به جستجوی کاربردهای اثربخش الگوبرداری پردازند.

^۱ - Critical Success Factors (CSFs)

تحلیل پارتو، شیوه‌ای سودمند برای تعیین فرایندهای نیازمند رسیدگی است. معمولاً حرکت از خورجی‌ها به طرف ورودی‌ها و پرسیدن چه چیزها، چگونگی‌ها، کجاها، چه وقت‌ها و چراها، بسیار مؤثر است. نمودارهای علت و معلول، نیز ابزاری عالی برای پی‌گیری و آزمایش عوامل تأثیرگذار بر فرایند است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۱۵).

۳-۳-۳- درک کاری که هم اکنون در حال انجام است

برای مقایسه روش‌های فعلی با الگوهای بیرونی، ابتدا لازم است که فرایند جاری را کاملاً بشناسیم و مستندسازی کنیم. برای این کار می‌توان از نمودارهایی مانند نمودار گردش کار^۱ و نمودار علت و معلول کمک گرفت. با توجه و دقت به ورودی‌ها و خروجی‌ها، می‌توان اموری را شناسایی کرد که سبب تغییر جریان عادی کار می‌شوند؛ این موارد خاص معمولاً مقدار زیادی از منابع را مصرف می‌کنند (همان، ص ۱۱۶).

هنگام مستندسازی فرایند، باید کمیت کارها را تعیین کرد. به این منظور باید واحدهای اندازه‌گیری و مقیاس‌هایی را تعیین کرد تا در طول تحقیقات الگوبرداری مورد استفاده قرار گیرند. هزینه‌های هر واحد کالا^۲ و مقدار دارایی^۳، نمونه‌ای از این مقیاس‌ها هستند. اگر برخی مقادیر نیز در دسترس و روشن نباشند، می‌توان آنها را با روش‌های آماری تخمین زد؛ چرا که در هر حال برای مقایسه باید از داده‌ها استفاده کرد (همان، ص ۱۱۶).

۳-۳-۴- برنامه‌ریزی برای اجرای فرایند

-
- Work flow diagram
 - unit costs
 - asset measures

هنگامی که فرایندهای سازمانی درک و مستند شدند، می‌توانیم در مورد اداره روند مطالعاتی الگوبرداری تصمیم بگیریم. اگر گروه الگوبرداری تا این مرحله هنوز انتخاب نشده باشد، باید جهت تشکیل آن اقدام کرد. این گروه باید در مورد نوع الگوبرداری، نوع داده‌هایی که باید جمع‌آوری گردند و روش جمع‌آوری اطلاعات تصمیم بگیرد. همچنین سازمان‌هایی که نامزد الگوبرداری هستند، باید شناخته شوند. در نهایت، برای هر کدام از کارها باید یک جدول زمانی تعیین شود، همچنین نتایجی که از آنها انتظار می‌رود، باید مورد موافقت قرار بگیرد.

فرایند و هدف الگوبرداری، یادگیری است. بنابراین بهتر است به جای اینکه بلافاصله با چندین سازمان تماس گرفته و قرار ملاقات گذاشته شود، بر تحقیقات تمرکز شده، الگوها شناسایی گردند (همان). برای زمان بندی کار، روش‌های بسیاری — از نمودار گانت^۱ گرفته تا فن بازنگری و ارزشیابی برنامه^۲ — وجود دارند. این روش‌ها را حتی می‌توان به کمک نرم افزارهای ارزان قیمت و در دسترس به طور خودکار مورد استفاده قرار داد (همان، ص ۱۱۷).

شناسایی بهترین الگوها^۳ یا شرکای^۴ الگوبرداری، یک طرح تحقیقاتی است. این طرح با تعیین تعداد زیادی از نامزدهای ممکن آغاز شده، با غربال کردن آنها تا رسیدن به یک فهرست کوتاه برای تحقیقات بعدی ادامه می‌یابد؛ در نهایت یک یا چند سازمان از این فهرست انتخاب می‌شوند (همان).

۳-۳-۵- به کار بستن یافته‌ها و اطلاعات آموخته شده

هنگامی که پس از مطالعات الگوبرداری شکافی منفی در فرایند آشکار شد، ایجاد تغییر در راستای رفع شکاف منفی هدف سازمان می‌گردد؛ زیرا اگر تغییر حاصل نشود، تنها زمان به هدر رفته است. برای اجرای تغییر، یافته‌ها باید به افراد داخل سازمان انتقال یابد؛ چرا که تنها آنان قادر به ایجاد بهبود هستند. به

-
- Gant chart
 - Project Evaluation and Review Technique (PERT)
 - benchmark
 - partner

این منظور، یافته‌ها باید به اهداف ترجمه شوند و طرح‌هایی عملی برای رسیدن به آنها تهیه گردد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۲۱).

دو گروه باید در این تغییرات سهم داشته باشند. اولین گروه شامل کسانی است که فرایند را اجرا می‌کنند. دومین گروه هم افرادی — معمولاً مدیران ارشد — هستند که می‌توانند و سایل و منابع لازم برای اجرای فرایند را فراهم کنند. اجرا کنندگان ممکن است یافته‌ها را — به ویژه اگر شکاف زیاد باشد — باور نکنند یا اهمیتشان را درک نمایند. از این رو، باید برای آنان به طور کامل شرح دهیم که نتایج چگونه به دست آمده‌اند و گر چه روش‌های فعلی نمی‌تواند بهترین نتایج را ایجاد کند، ولی تغییر فرایند می‌تواند نتایج قابل قبولی را به دنبال داشته باشد (همان).

تغییر فرایند، احتمالاً جریان عملیات تأمین کنندگان و مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، مدیران ارشد باید اساس و نتیجه نهایی اهداف جدید را بدانند تا تغییر را پشتیبانی کنند. همان طور که پیش از این مطرح شد، تغییر عادت‌ها و ساختار اجرایی و سازمانی ممکن است غیرقابل اجتناب باشد. در نتیجه، این تغییرات باید در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان مورد ملاحظه قرار گیرند (همان).

چون که یافته‌ها عینی هستند، تشریح مورد برای هر دو گروه فوق نسبتاً ساده است. زیرا می‌توان نتیجه تغییر را به شکل کمی مستند کرد و فرایند را به طور کامل توصیف نمود.

هنگامی که پذیرش کسب شد، اهداف جدیدی بر اساس یافته‌های الگوبرداری تعریف می‌شوند. البته روش کار از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است؛ ولی توسعه و اجرای برنامه‌های عملیاتی، معمولاً شامل مراحل زیر است (همان، ص ۱۲۲):

- ۱- تعیین وظایف
- ۲- مرتب کردن وظایف
- ۳- تعیین منابع مورد نیاز
- ۴- ایجاد فهرست وظیفه
- ۵- اختصاص مسئولیت به هر وظیفه

۶- توصیف نتایج مورد انتظار

۷- ترتیب دادن شیوه‌هایی برای پیگیری نتایج

در نهایت، اهداف و برنامه‌ها باید با یکدیگر سازگار باشند و برنامه‌ریزی باید با استفاده از اجراکنندگان فرایند و کارکنان صورت گیرد، تا بهترین نتایج به دست آید.

۳-۳-۶- نقدی بر الگوبرداری

ایده اصلی الگوبرداری را می‌توان به شکل زیر بیان نمود: کسی را پیدا کنید که کاری را بهتر از شما انجام می‌دهد و عملکرد او را تقلید کنید. اما اگر یک سازمان تنها تقلید کند و ابداعی نداشته باشد، چگونه می‌تواند ممتاز شود؟ این سؤال خوبی است، ولی عکس آن را هم می‌توان پرسید. اگر یک سازمان توجهی به محیط خارج خود نداشته باشد، چگونه می‌تواند به بقا ادامه دهد؟ (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۲۲).

در هر حال، الگوبرداری، تنها ابزاری برای بهسازی است و برای اینکه تأثیر مطلوبی بگذارد، باید به‌جا استفاده شود. در صورتی که الگوبرداری نتواند فرصت زیادی برای بهبود عرضه کند، سودمند نیست. همچنین اگر اجرا کنندگان فرایند و مدیران احساس ترس کنند یا یافته‌ها را نپذیرند، شکست می‌خورد. همچنین با گذشت زمان، مسائل تغییر می‌کنند و آنچه دیروز بسیار مهم بوده است، ممکن است امروز نباشد. پس برخی فرایندها باید مکرراً الگوبرداری شوند (همان).

الگوبرداری، جانشینی برای نوآوری نیست؛ اما در هر حال، منبعی از ایده‌های خارج سازمان است و از آنجایی که موفقیت سازمان، بستگی به تعیین هدف و دستیابی به آن دارد، الگوبرداری هم سازمان را مجبور می‌کند تا اهدافش را بر اساس حقایق خارجی پایه ریزی کند. مخاطبان یا مشتریان درباره بهره‌وری کارهای یک سازمان نگران نیستند. آنان به کیفیت، هزینه و نحوه تحویل می‌اندیشند و با پولی که بابت خرید می‌پردازند، به بهترین سازمان‌ها رای می‌دهند (همان).

۳-۴- گسترش کارکردهای کیفیت^۱

گسترش کارکردهای کیفیت، یک ابزار برنامه‌ریزی می‌باشد که برای تشخیص توقعات و انتظارات مخاطب یا مشتری به کار گرفته می‌شود و روشی منظم و دقیق برای طراحی، مهندسی، تولید و ارزیابی محصول به شمار می‌رود. سازمانی که گسترش کارکردهای کیفیت را به روشی صحیح پیاده کند می‌تواند بهره‌وری، کیفیت و دانش مهندسی خود را افزایش و هزینه‌های مدت زمان توسعه محصول و تغییرات مهندسی خود را کاهش دهد.

مهم‌ترین مزایای بکارگیری گسترش کارکردهای کیفیت موارد زیر می‌باشند (فارسی‌جانی، ۱۳۸۶، صص ۱۸۰-۱۸۱):

- زمان کوتاه‌تر توسعه محصول؛
- کاهش تعداد دفعات تغییر در طرح‌ها؛
- کاهش هزینه‌های اولیه معرفی محصول؛
- رضایت مشتریان از تأمین خواسته‌ها و نیازهایشان؛
- بهبود قابلیت‌های ساخت محصول؛
- ایجاد یک بانک اطلاعاتی مناسب برای استفاده و کاربردهای آتی.

به علت آن که گسترش کارکردهای کیفیت، توجه خود را بر درخواست‌ها و توقعات مخاطب یا مشتری متمرکز می‌کند، فعالیت‌های قابل ملاحظه‌ای در آن برای تحقیق و شناخت نیازهای مخاطب یا مشتری صرف می‌شود. این فرآیند باعث افزایش زمان اولین برنامه‌ریزی، در چرخه توسعه محصول می‌شود ولی در نهایت باعث کاهش چرخه زمانی کل و عرضه سریع‌تر محصول و نهایتاً رضایت مخاطب یا مشتری می‌گردد.

نکته مهمی که در گسترش کارکردهای کیفیت، وجود دارد این است که خود مخاطب یا مشتری مشخصات محصول را تعریف می‌کند و رضایت مخاطب یا مشتری، همانند کیفیت، در قالب برآوردن

نیازهای او و پیشی گرفتن از آن تعریف می‌شود. عبارتی که برای بیان نیاز مخاطب یا مشتری مورد استفاده قرار می‌گیرد تحت عنوان ندای مخاطب یا مشتری تعریف می‌گردد. منابعی که در گسترش کارکردهای کیفیت، برای تعیین نیاز مخاطب یا مشتری مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از: گروه‌های متمرکز، نظرسنجی‌ها، شکایت‌ها، مشاوره‌ها، استانداردها و آیین‌نامه‌های مرکزی (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۷۸).

نکته جالب آن است که در اکثر موارد انتظارات مخاطب یا مشتری، مبهم و یا بدیهی به نظر می‌رسند و وظیفه تیم گسترش کارکردهای کیفیت است که این انتظارات مبهم را به خصوصیات دقیق فنی تبدیل کند. باید در نظر داشت که هدف گسترش کارکردهای کیفیت، تنها برآوردن نیازها و خواسته‌های موجود مخاطب یا مشتری نیست بلکه هدف اصلی آن پیشی گرفتن از خواسته‌ها و نیازهای او و مشعوف ساختن وی می‌باشد (همان).

پس از آن که نیازها و توقعات مخاطب یا مشتری شناخته و دریافت شد، زمان آن می‌رسد که تیم گسترش کارکردهای کیفیت، این اطلاعات را پردازش کند. برای پردازش این اطلاعات از ابزارهایی همچون نمودار وابستگی بین عوامل، نمودارهای روابط متقابل، نمودارهای درختی و نمودارهای علت و معلول استفاده می‌شود، سپس این اطلاعات به صورت دسته‌بندی شده وارد خانه کیفیت شده، پس از استفاده از چهارخانه کیفیت، به مشخصاتی فنی در قالب مشخصات فرآیند تبدیل می‌شوند که این مشخصات در فرآیند محصول پیاده می‌گردند (همان).

گسترش کارکردهای کیفیت موجب می‌شود که تمام سازمان از نیازمندی‌های مخاطب یا مشتری آگاه شود. هر یک از نمودارهای گسترش کارکردهای کیفیت، نتیجه یک نیازمندی واقعی مخاطب یا مشتری است که به سبب تصورات غلط و یا عدم وجود ارتباطات از بین نخواهد رفت و مهم‌ترین نکته اینکه اجرای گسترش کارکردهای کیفیت به رضایت مخاطب یا مشتری منتهی می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۵۴).

۳-۵- مهندسی همزمان^۱

مهندسی همزمان، تیمی است از متخصصین که برای تضمین تولید و رضایت مشتری، به طور همزمان به طراحی و توسعه یک محصول می‌پردازد. به علت این در همان مرحله اول طراحی، از تمام واحدهای سازمان افرادی وارد تیم می‌شوند، تغییراتی که در آینده پیش می‌آید کمتر شده، اطلاعات، بهتر جریان یافته و کارکنان برای ساخت محصولی بهتر، توافق خواهند کرد (همان، ج ۱، ص ۱۷۹).

در مهندسی همزمان از فنون مهندسی (صنایع، مکانیک، الکترونیک، ساختار، کیفیت و مواد)، تولید و بازرگانی (خرید، مالی) به طور همزمان استفاده می‌شود (همان).

در طرف مقابل مهندسی همزمان، مهندسی ترتیبی قرار دارد که در آن تمام مراحل فرآیند به صورت سلسله مراتبی و پشت سر هم انجام می‌گردند. در این روش به علت آن که هر مرحله فرآیند، از مرحله دیگر آن کاملاً مستقل است، زمان تأخیر بسیار زیادی مشاهده می‌شود. در این حالت به محض مشاهده یک مشکل، پروژه برای شروع مجدد فرآیند به قسمت اول فرستاده می‌شود (همان).

اگر متخصصین بخش‌های مختلف در زمان مناسب وارد تیم مهندسی همزمان شوند، تغییرات کمتری در محصول پیش می‌آید، قیمت تمام شده محصول پایین تر می‌شود، کیفیت محصول افزایش می‌یابد و محصول، سریع تر عرضه می‌گردد. همچنین وجود افرادی از واحدهای مختلف باعث می‌شود که انتقال اطلاعات، سریع تر و بهتر انجام پذیرد (همان).

بنابراین مهندسی همزمان به ما کمک می‌کند تا با انتقال همه تغییرات به اول پروژه، تا آنجا که می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم (همان).

برای گسترش مهندسی همزمان در سازمان، علاوه بر مباحث فرهنگی باید از ابزارهایی فنی نظیر «طراحی به کمک رایانه^۲» و ابزارهایی سازمانی مانند «شبکه‌های رایانه‌ای»، «ایزو ۹۰۰۰» و «گسترش کارکردهای کیفیت» به نحو مناسب استفاده کرد.

-CE: Concurrent Engineering

- CAD: Computer- Aided Drafting

۳-۶- طراحی آزمایش‌ها

طراحی آزمایش‌ها یکی از قوی‌ترین فنون بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری است. در این شیوه، از طریق انجام برخی آزمایش‌ها، آگاهانه تغییراتی در فرایند یا سیستم اعمال می‌شود تا تأثیر آنها در ویژگی‌های عملکردی یا پاسخ فرایند یا سیستم به آنها مورد بررسی قرار گیرد. رویکرد آماری، کاراترین شیوه برای بهینه‌سازی این تغییرات است. بنابراین اگر سازمان‌ها به این ابزار مسلح شوند، می‌توانند این تغییرات را بهینه کنند.

طراحی آزمایشی یا طراحی آزمایش‌ها^۱ یک فن آماری است که به صورت زیر تعریف می‌شود: «هر آزمایشی که انعطاف لازم را برای اعمال تغییرات خواسته شده در متغیرهای ورودی یک فرآیند، جهت مشاهده پاسخ خروجی داشته باشد، آزمایش طراحی شده نامیده می‌شود». در واقع طراحی آزمایش‌ها، تصحیح نظام‌مند یک سری از متغیرهاست که در آن تأثیر این اصلاحات تعیین می‌شود. بنابراین طراحی آزمایش‌ها سه هدف اولیه را دنبال می‌کند. (۱) تعیین متغیرها و میزان تأثیر آنها در خروجی (۲) تعیین سطوح این متغیرها و (۳) تعیین چگونگی اداره و تصحیح این متغیرها برای کنترل خروجی (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۱۸۱).

برخلاف کنترل آماری فرآیند که فرض را بر صحیح بودن داده‌ها می‌گذارد و تغییرات آنها را کنترل می‌کند، طراحی آزمایش‌ها یک روش آماری فعال است که اطلاعاتی برای بهبود فرآیند را بر پایه آزمون‌های انجام گرفته روی فرآیند، تغییرات انجام شده در ورودی و مشاهده خروجی، فراهم می‌کند (همان، صص ۱۸۱).

برای انجام یک آزمایش، ابتدا عواملی که انتظار می‌رود بر نتایج فرآیند یا سیستم اثرگذار باشند، فهرست می‌گردند. عوامل، به متغیرهایی گفته می‌شود که تغییر می‌یابند و اثرشان بر خروجی مشاهده می‌گردد.

برای مشاهده اثر، ابتدا دو آماره مهم - یعنی میانگین و واریانس (تنوع) - عوامل محاسبه می‌شوند. سپس با انجام آزمون‌هایی - مانند آزمون t یا آزمون f - اثر تغییر عوامل بر نتایج سنجیده می‌شود (همان). طراحی آزمایش‌ها شامل بخش‌هایی چون آزمون فرض، تحلیل واریانس، طراحی درستی و برآورد نقطه‌ای و فاصله‌ای است. آزمون فرض، درستی یک فرض آماری - مانند برابر بودن میانگین سطوح (مقادیر) یک متغیر با یک مقدار خاص - را آزمون می‌کند؛ تحلیل واریانس، اثر داشتن یک، دو یا چند عامل را بر نتیجه یک فرآیند یا خصوصیت یک محصول یا خدمت می‌سنجد؛ طراحی درستی، یک آزمایش را تراز می‌کند تا پاسخ‌های صحیحی از آن حاصل شود؛ و در نهایت برآورد یا تخمین، مقدار تخمینی یک آماره - مانند میانگین - را برای یک متغیر به دست می‌آورد (همان، ص ۱۸۲). این فنون آماری، ابزاری قدرتمند برای تحلیل، بهبود و بهینه‌سازی یک فرآیند، سیستم، طراحی و... هستند.

اهداف آزمایش‌های طراحی شده عبارتند از (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، ص ۱۷۹):

- تعیین متغیرها و میزان تأثیر آنها در پاسخ خروجی
 - تعیین سطح این متغیرها
 - تعیین چگونگی دستکاری این متغیرها به منظور کنترل پاسخ خروجی
- یک آزمایش خوب باید کارا باشد. آزمایش، یک آزمون مجزا نیست، بلکه تحقیقی برنامه‌ریزی شده است که راه دستیابی به فهم درست از فرآیند را نشان می‌دهد. شناخت فرآیند و فهم درست از آن، برای دست‌یابی به اطلاعات مورد نیاز و رسیدن به اهداف مورد نظر ضروری است.
- طراحی آزمایش‌ها را می‌توان برای موارد زیر به کار برد (همان، ص ۱۸۰):
- بهبود فرآیند از راه افزایش عملکرد و حذف مشکلات آن.
 - تعیین کنترل آماری یک متغیر فرآیند، یعنی شناسایی متغیرها به منظور کنترل فرآیند
 - بهبود محصول موجود یا توسعه محصول جدید.

۳-۲- مهندسی کیفیت تاگوچی

فلسفه تاگوچی بر دو باور استوار است: ۱) کاهش تنوع (کیفیت بهبود یافته) در محصول یا فرآیند زیان کمتری را به جامعه تحمیل می‌کند و ۲) راهبرد توسعه مناسب می‌تواند تنوع را کاهش دهد.

تاگوچی به طور خاص مفهوم تابع زیان را مطرح کرده، مسأله مشخصات را در مرتبه دوم اهمیت قرار داده است. وی کیفیت را به عنوان زبانی تعریف کرد که از زمان حمل محصول برای مشتری به جامعه منتقل می‌گردد. زیان‌های اجتماعی شامل ناکامی در برآوردن نیازمندی‌های مشتری، ناکامی در عملکرد ایده آل و عوارض جانبی زیان بار می‌شود (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۸۳).

افزون بر این، تاگوچی، مفهوم استحکام را گسترش داد. مفهوم استحکام بدین معناست که برای اطمینان از درستی کارکرد سیستم باید به عوامل مزاحم پرداخت. عوامل مزاحم، متغیرهای غیرقابل کنترلی هستند که باعث ایجاد تنوع زیادی در فرآیند یا محصول می‌شوند.

۳-۸- برنامه‌ریزی راهبردی

راهبرد به معنای شیوه‌ها و امکاناتی است که هر یک از دو طرف درگیر در جنگ به کار می‌گیرند تا بر دشمن خود چیره گردند. یک فرمانده دلیر با مقایسه تعداد و توانایی سربازان خود و دشمن و میزان تجهیزات نظامی که هر یک از دو طرف در اختیار دارند، همچنین با توجه به موقعیت جغرافیایی منطقه جنگی، راهبرد مناسب را اتخاذ کرده، دشمن را درهم می‌کوبد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۸۷).

امروزه مدیران موفق با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، توانمندی‌ها و ضعف‌های خود و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، درصدد هستند تا با اتخاذ راهبردهای مناسب، به موفقیت برسند. تفکر راهبردی، دیگر به عنوان یک انتخاب مطرح نیست، بلکه ضرورتی است که بقا و موفقیت یک سازمان را تضمین می‌کند.

هر سازمانی، نیازمند یک برنامه راهبردی است. این برنامه به صورت یک برنامه کاری در جریان و در حال پیشرفت است. برنامه هرگز به صورت یک و سیله یک‌بارمصرف که تا برنامه‌ریزی‌های آینده کنار گذاشته می‌شود مطرح نیست. برعکس، یک برنامه راهبردی موفق، به طور مستمر تحت بازنگری است. راهبرد، یک فرآیند پویاست و برنامه باید به صورت فعال به فشارها، پاسخ گوید. چه در برنامه‌های کوتاه‌مدت و چه بلندمدت، اولین و مهم‌ترین قدم، تعیین آرمان‌ها و اهدافی است که می‌خواهیم برای رسیدن به آنها برنامه‌ریزی کنیم (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۴۵).

۳-۸-۱- آرمان‌ها و اهداف

دو واژه آرمان و هدف، هر دو به یک معنی هستند. در اینجا برای ایجاد وجه تمایز، به تصمیمات و اهداف بلندمدت، آرمان و به تصمیمات و اهداف کوتاه‌مدت و مقطعی، هدف می‌گوییم. آرمان‌ها، خصوصیات ویژه خود را دارند و به واسطه همین خصوصیات، بسیار مؤثر و کارا هستند. مهم‌ترین نکته در تعریف آرمان‌ها، قابل اندازه‌گیری بودن آنهاست. تنها این گونه آرمان‌ها هستند که قابل برنامه‌ریزی بوده و سازمان در دستیابی به آنها امید موفقیت دارد. این آرمان‌ها باید براساس شواهد آماری بنا شوند. بدون وجود دانش آماری از کل سیستم، آرمان‌ها صرفاً انعکاسی از تصورات ما مبنی بر تغییرات معجزه‌آسای سیستم در قالب شعارها، تشویق‌ها و سخت‌کاری‌های بی‌ثمر خواهند بود؛ تصوراتی که هرگز جامه عمل نپوشیده، به صورت همان شعار باقی خواهند ماند. آرمان‌ها باید کاملاً قابل تعریف، مشخص و قابل فهم باشند. همچنین باید سقف زمانی خاصی برای اتمام کار و رسیدن به آرمان در نظر گرفت. آرمان‌ها، برای برآورده شدن، به تعریف راه‌ها و روش‌های رسیدن به آنها نیاز دارند. همچنین منابع لازم باید به طور دقیق

تعیین کردند. اگر یک رابطه علت و معلولی مناسب بین آرمان تعیین شده و روش انتخاب شده برای رسیدن به آن یافت نشود، آن آرمان با این روش، ارزش سرمایه‌گذاری نخواهد داشت (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۴۵).

از آنجایی که قصد، پیشرفت و ارتقا ست، طبیعی است که آرمان‌ها تلاشی را برای برآورده شدن طلب می‌کنند؛ اما نباید آن قدر از واقعیت دور باشند که دستیابی به آنها، در نگاه همه مفهومی عبث تلقی گردد. تمام افراد، گروه‌های کاری و بخش‌های سازمان که به نوعی با این آرمان سر و کار دارند و از آن اثر می‌پذیرند، باید در جریان پیشرفت امر قرار گرفته، با آن درگیر شوند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۴۵).

اهداف در حقیقت همان پله‌های رسیدن به آرمان‌ها هستند و تمام مواردی که در بالا مطرح شد، جزء خصوصیات آنها نیز هست. با برآورده شدن این اهداف کوتاه‌مدت، به تدریج آرمان‌های بلندمدت نیز به دست خواهند آمد.

۳-۸-۲- مراحل تدوین برنامه راهبردی سازمان

برنامه‌ریزی راهبردی یک روند فراگیر است که برای کمک به سازمان، جهت سبقت گرفتن و آماده شدن برای آینده طراحی شده است. در نتیجه مدیریت راهبردی باید تأکید ویژه‌ای روی مخاطب یا مشتری داشته باشد. مراحل تدوین برنامه راهبردی سازمان، شامل ۱۰ مرحله به شرح زیر است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲، صص ۲۹۶-۳۱۱):

مرحله اول

یک بینش^۱ روشن برای سازمان خود مشخص کرده، آن را به صورت عبارتی با معنا - که بیانگر بیانیه مأموریت سازمان است^۲، بیان کنید. این بینش هر چه باشد، هدف آن یکی است: متمرکز کردن توجه همه

- vision
- mission statement

افراد سازمان بر روی یک هدف. بینش یک سازمان، با هر کس به نوعی ارتباط برقرار می‌کند. این بینش، عبارتی است که مدیریت به آن علاقه‌مند است، از آن حمایت می‌کند و به آن اعتقاد دارد. مدیران بسیار موفق قادرند با بینش خود با کسانی که در اطرافشان هستند، به خوبی ارتباط برقرار کنند. بهترین روش برای انجام این کار، نوشتن بیانیه بیانگر مأموریت سازمان است. بیانیه مأموریت به این پرسش اولیه پاسخ می‌گوید: «من در چه شغلی هستم؟» این جمله پیش از هر چیز باید جهت سازمان را مشخص کند. بدون یک بیانیه مأموریت، سازمان سردرگم و بی‌هدف در محیط، پرسه می‌زند؛ بدون اینکه بداند به کجا برود و یا چگونه به آنجا برسد.

مرحله دوم

نیروی پیش برنده^۱ سازمان را شناسایی و موقعیت آن را مشخص کنید. هیچ فعالیتی نمی‌تواند در همه چیز خوب باشد و کسانی که تلاش می‌کنند این گونه باشند، معمولاً به هیچ چیز دست نمی‌یابند. فعالیت‌های جدید، موفق و سازمان‌های پابرجا و مستحکم با مشخص کردن و رشد دادن مجموعه‌ای از نیروهای پیش برنده خاص، یک هویت ویژه برای خود دست و پا می‌کنند. نیروی پیش برنده، کاری است که سازمان به بهترین شکل انجام می‌دهد و مهم‌ترین نقطه راهبردی سازمان است. به طور معمول، سازمان‌های جدید بر یکی از نیروهای پیش برنده زیر تکیه می‌کنند:

۱- دانش: بعضی از سازمان‌ها، فعالیت خود را روی دانش گسترده‌ای که از یک موضوع دارند بنا می‌کنند.

۲- محصولات و خدمات بی‌مانند: بعضی از سازمان‌ها، تمرکز خود را به محصولات و خدماتی که

می‌فروشند، معطوف می‌کنند

۳- ارائه خدمات به بخش خاص: هنوز هم برخی از سازمان‌ها با برآورده کردن نیازهای بخش خاصی از مشتریان یا مخاطبان، خود را نگه می‌دارند.

هنگامی که این عوامل پیش برنده با یکدیگر همراه شوند، سازمان جدید می‌تواند اولین گام را بردارد. یعنی به اصلی‌ترین سؤال که چگونگی قرار گرفتن سازمان در محیط است، پاسخ گوید. سازمان باید بسیار

متمرکز باشد و اطمینان بدهد که می‌تواند در برآورده کردن نیازهای به خصوصی از مخاطبان یا مشتریان، برای خود مزیت ایجاد کند. این گونه پیشرفت از پایین به بالا برای تعیین محدوده عملیات سازمان، باید بخش‌هایی را به عنوان مشتریان یا مخاطبان خود هدف‌گیری کرده، موقیعت سازمان، محصولات و خدمات آن را برای دست‌یابی به این اهداف به مؤثرترین شکل مشخص کند.

مرحله سوم

قوت‌ها و ضعف‌های سازمان را ارزیابی کنید. بعد از مشخص کردن نیروهای پیش‌برنده و موقیعت مورد نظر سازمان در محیط، مدیریت باید نیروی خود را بر ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان، متمرکز نماید. ایجاد یک راهبرد موفق، نیازمند این است که سازمان، قوت‌های خود را بیشتر کند و ضعف‌های خود را پوشانده یا جبران نماید.

قوت‌ها، عوامل درونی مثبتی هستند که به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند. ضعف‌ها، عوامل درونی منفی هستند که مانع تحقیق اهداف سازمان می‌شوند. شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها به مدیریت کمک می‌کند تا سازمان را آن گونه که هست و یا خواهد بود، بشناسد. یک شیوه مؤثر برای دستیابی به این دیدگاه راهبردی، تهیه کردن یک ترازنامه از قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است که بخش مثبت آن باید مهارت‌های قابل توجه منابع و دانشی را که به موفقیت سازمان کمک می‌کند، منعکس کند و بخش منفی آن هر گونه محدودیت را که از توانایی رقابتی سازمان می‌کاهد، به صورت کاملاً واقع بینانه ثبت نماید. این ترازنامه باید تمام زمینه‌های اجرایی کلیدی کار را تجزیه و تحلیل کند. همچنین تجزیه و تحلیل باید تصویری واقع بینانه در اختیار مدیریت سازمان قرار دهد تا آنها بتوانند بر مبنای آن، قوت‌های آینده را خلق کرده، موانع را برای پیشرفت هر چه بیشتر سازمان، بر طرف کنند. این کار به مدیریت کمک می‌کند تا از موقیعت حال به سوی فعالیت‌های آینده حرکت کنند.

این ابزار تجزیه و تحلیل مدیریت را قادر می‌سازد که اهمیت نسبی عوامل درونی را در موفقیت کلی سازمان بسنجد.

مرحله چهارم

محیط را برای یافتن فرصت‌ها و تهدید‌هایی که سازمان با آن رو به رو خواهد شد بررسی کنید. هنگامی که مدیریت یک فهرست از ضعف‌های سازمان تهیه کرد، باید به محیط خارج از سازمان توجه کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدید‌هایی را که ممکن است تأثیر زیادی روی سازمان داشته باشند، شناسایی کند. فرصت‌ها، عوامل خارجی مثبتی هستند که می‌توان از آنها استفاده کرده، اهداف بلندمدت خود را تحقق بخشید. هنگام شناسایی موقعیت‌ها باید توجه زیادی به محیط‌های بالقوه و سلیقه‌های مخاطبان یا مشتریان داشت. تعداد فرصت‌های بالقوه نامحدود است. بنابراین مدیران باید تنها آنهایی را که مهم هستند مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند (مثلاً دو یا سه مورد).

تهدیدها عوامل خارجی منفی هستند که توانایی‌های سازمان را برای دستیابی به اهداف آن کاهش می‌دهند.

با شناسایی و تجزیه و تحلیل مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی، اکنون خلاصه کردن رابطه بین این عوامل ممکن است.

مرحله پنجم

عوامل کلیدی موفقیت^۳ در حوزه فعالیت را شناسایی کنید. هر فعالیتی، با مجموعه‌ای از عوامل متغیر قابل کنترل که موفقیت نسبی هر یک از سازمان‌ها را رقم می‌زند، شناخته می‌شود.

مرحله ششم

رقابت را تجزیه و تحلیل کنید. اهداف اولیه این گام عبارتند از:

- جلوگیری از بهت زدگی در مقابل تحرکات رقبا و کاهش زمان واکنش در برابر راهبردها و

تاکتیک‌های آنها

- شناسایی تهدید‌هایی که توسط رقبا ایجاد می‌شود.

- بهبود مهارت‌های برنامه‌ریزی با پیش‌بینی اعمال رقبا

-
- opportunity
 - threatment
 - key success factor

- درک بهتر عملکردها از زاویه‌ای که رقبا آن را می‌بینند

بسیاری از سازمان‌ها از گردآوری اطلاعات رقابتی سر باز می‌زنند، زیرا تصور می‌کنند این کار پرهزینه است. اما در واقع گردآوری اطلاعات درباره رقبا می‌تواند کم هزینه باشد. البته در صورتی که اصول آن رعایت شود.

ارزیابی رقابت، یک بینش واقع‌گرایانه از موقعیت شما ارائه می‌دهد. رقبا اصلی شما چه کسانی هستند؟ چه زمینه‌های رقابتی مهمی را گسترش داده‌اند؟ ساختار هزینه‌ای آنها در مقایسه با شما چگونه است؟ آیا رقبا جدید وارد این عرصه می‌شوند؟ آیا می‌توانید راهبردهای کلیدی رقبا اصلی خود را شناسایی کنید؟ قوت‌ها و ضعف‌های آنها چیست؟ مخاطبان یا مشتریان، چگونه سازمان‌ها را ارزیابی می‌کنند و چه نظری نسبت به آنها دارند؟ مخاطبان یا مشتریان چگونه محصولات، خدمات، روش انجام کار و خدمات اضافی آنها را ارزیابی می‌کنند؟

مرحله هفتم

اهداف و آرمان‌های سازمان را تعریف کنید. مدیران باید پیش از تعیین راهبردهای سازمان، اهداف و آرمان‌ها را تعریف کنند، تا برای نشانه‌روی هدف داشته باشند و عملکرد سازمان را به کمک آن ارزیابی نمایند. بدون این آرمان‌ها مدیران نمی‌دانند که جهت سازمان به کجا متمایل می‌شود یا چگونه می‌گردد. تعریف آرمان‌ها و اهداف یکی از بخش‌های بسیار مهم مدیریت راهبردی است. آرمان‌ها اهداف بزرگ و گسترده‌ای هستند که سازمان در پی تحقق بخشیدن به آنهاست و بهتر است کلی و حتی گاهی اوقات خلاصه باشند. آرمان‌ها نباید به طور دقیق تعریف شوند تا مدیر بر مبنای آن عمل کند، بلکه باید به طور کلی چگونگی انجام کارها را مشخص کنند.

اهداف، خواسته‌های اجرایی مشخصی هستند. به دلیل اینکه بعضی از این اهداف ممکن است با یکدیگر تناقض داشته باشند، مدیر باید تقدم‌ها را نیز تعیین کند، یعنی کدام یک از اهداف مهم‌ترند و کدام یک کم‌اهمیت‌ترند. مرتب کردن اهداف مطابق تقدم‌هایشان به مدیر کمک می‌کند تا تناقض‌ها را هنگامی که رخ می‌دهند حل کند.

یک هدف خوب خصوصیات زیر را دارد:

- دقیق و مشخص^۱ اهداف باید دقیق و روشن باشند.
 - قابل سنجش و اندازه‌گیری^۲: مدیران باید توانایی برنامه‌ریزی پیشرفت سازمان به سوی اهداف را داشته باشند. این کار نیازمند یک نقطه آغازین تعریف شده برای شروع و یک مقیاس برای اندازه‌گیری پیشرفت است.
 - قابل دسترسی^۳: برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارمندان، اهداف باید قابل دسترسی باشند؛ و گرنه آنها کارها را بیهوده پنداشته، برای آن تلاش نمی‌کنند. البته این بدان معنا نیست که اهداف باید به سادگی قابل دسترسی باشند.
 - واقع‌گرایانه و دشوار^۴: تحت هر شرایطی انتظار مدیران باید بالا باشد. به عبارت دیگر هر چه اهداف دشوارتر (و در عین حال واقع‌بینانه) باشند، کیفیت کار بالاتر می‌رود.
 - زمان‌بندی شده^۵: اهداف نه تنها باید مشخص کنند که به چه چیزی باید دست یابیم، بلکه باید زمان دستیابی را نیز بیان کنند.
 - نوشته شده^۶: این اهداف نوشته شده نباید پیچیده باشند. مدیر باید تعداد اهداف را نسبتاً کم در نظر بگیرد؛ مثلاً بین ۵ تا ۱۵ هدف.
- برنامه‌ریزی راهبردی، هنگامی مؤثر است که مدیران و کارمندان به طور فعال در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند. انجام برنامه‌ریزی وظیفه مدیریت ارشد است، اما تشویق مدیران دیگر و کارمندان برای سهم شدن در این کار، ابعاد برنامه را وسیع‌تر کرده، باعث ایجاد انگیزه برای اجرای آن می‌شود. به علاوه مدیران و کارمندان از اهداف مطلع شده، متمایل به همکاری می‌گردند.

-
- specific
 - Measurable
 - Attainable
 - Realistic and Challenging
 - Timely
 - Writtem

مرحله هشتم

انتخاب‌های راهبردی را فهرست کرده مناسب‌ترین آنها را برگزینید. تا این مرحله مدیران باید یک تصویر واضح از آنچه که می‌توانند به بهترین شکل انجام دهند و همچنین مزیت‌های رقابتی خود داشته باشند. به همین ترتیب باید ضعف‌ها و محدودیت‌های سازمان را به خوبی ضعف‌ها و محدودیت‌های رقبا بدانند.

گام بعد ارزیابی انتخاب‌های راهبردی و سپس تهیه یک برنامه کاری برای دستیابی به اهداف است.

راهبرد، نقشه فعالیت‌های سازمان است. مدیران، این نقشه را ترسیم می‌کنند تا به مأموریت‌ها، آرمان‌ها و اهداف سازمان جامه عمل بپوشانند. به عبارت دیگر مأموریت‌ها، آرمان‌ها و اهداف، مقصد نهایی هستند و راهبرد، وسیله و ابزار رسیدن به این مقصد را به ما نشان می‌دهد. راهبرد، یک برنامه پایه است که همه بخش‌های اصلی سازمان را در بر می‌گیرد و آنها را به صورت یک مجموعه یکپارچه به هم مرتبط می‌کند. این برنامه باید ما را به سوی عمل راهنمایی کند؛ به این معنا که باید به تمام مراحل برنامه‌ریزی، روح و پویایی بدهد.

یک راهبرد موفق، وسیع و یکپارچه بوده، بر ایجاد عوامل کلیدی موفقیت که مدیران در گام پنجم شناسایی کرده‌اند - تمرکز می‌کند.

مرحله نهم

برنامه‌های راهبردی را به برنامه‌های کاری تبدیل کنید. هیچ برنامه راهبردی، هنگامی که در عمل اجرا نشود، کامل نیست. مدیران باید برنامه‌های راهبردی را به برنامه‌های عملیاتی که سازمان را در کارهای روزانه هدایت می‌کنند و بخش فعال و آشکار کار هستند، تبدیل کنند.

مرحله دهم

انجام کنترل‌های دقیق. تا این مرحله، فرایند برنامه‌ریزی، اهداف سازمان و راهبرد مناسب برای دستیابی به آنها را مشخص کرده است. اما عملکرد واقعی سازمان، به ندرت با اهداف تعیین شده مطابقت دارد. بنابراین، مدیر ارشد برای کنترل نتایج به دست آمده‌ای که از برنامه منحرف شده‌اند، به شدت احساس نیاز می‌کند.

برنامه‌ریزی بدون کنترل، ارزش عملیاتی کمی دارد؛ در نتیجه فرایند برنامه‌ریزی هم نیازمند مراحل کنترل است. برنامه‌هایی که با طی این مراحل به وجود می‌آیند، به استانداردهایی جهت سنجش فعالیت‌های واقعی سازمان تبدیل می‌شوند. بسیار مهم است که همه افراد سازمان، فرایند برنامه‌ریزی و کنترل را به خوبی درک کرده در آن مشارکت داشته باشند.

مدیران برای کنترل پروژه‌ها و اجرای آن طبق برنامه زمان‌بندی‌شده، شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ را شناسایی و پیگیری می‌کنند. منبع این شاخص‌ها، اطلاعات عملیاتی فعالیت‌های عادی سازمان است. این شاخص‌ها، نقاط هدایت‌کننده، جهت کشف انحرافات از استانداردهای مشخص شده هستند. همان‌طور که شرایط تغییر می‌کنند، مدیر ارشد باید در اجرا، خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف، اصلاحاتی را انجام دهد. در این راه به کارگیری یک سیستم کنترل کاربردی مؤثر، اقتصادی است.

۳-۸-۳- هفت گام در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی

در ادامه، هفت گام مؤثر را که در راه اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان باید برداشته شود، مطرح می‌کنیم. کل این فرآیند بر این اساس آغاز می‌شود که کیفیت و رضایت مشتری یا مخاطب، مرکز همه توجهات در تمام برنامه‌ریزی‌ها و حرکت‌های آینده سازمان خواهد بود؛ چیزی که ضامن هستی و بقای کل مجموعه است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۴۶-۴۷).

گام اول: نیازهای مشتریان یا مخاطبان

اولین قدم، کشف نیازها و خواسته‌های مشتریان یا مخاطبان در آینده است. آنان در آینده چگونه خواهند بود؟ آیا ممکن است مواردی که اکنون به نظرشان مهم می‌آیند، تغییر کنند؟ خواسته‌های آتی آنان چه خواهد بود؟ و سازمان چگونه با این خواسته‌ها برخورد کرده، در راه برآوردن آنها تلاش خواهد کرد؟

گام دوم: موقعیت و اهمیت مشتریان یا مخاطبان در نگاه سازمان

در مرحله بعد، سازمان تصمیم لازم را درباره اهمیت مشتریان یا مخاطبان در سازمان می‌گیرد. به این صورت که آیا موقعیت مشتریان یا مخاطبان در نگاه سازمان، همانند گذشته خواهد بود، کاهش خواهد یافت و یا برعکس از اهمیت بالاتری برخوردار خواهد شد؟ و سپس براساس این تصمیم‌گیری، سازمان عزم خود را برای بهبود و یا حذف محصولات بی کیفیت جزم خواهد کرد.

گام سوم: پیش‌بینی آینده

در گام بعد، برنامه‌ریزان باید نگاهی به جام جهان‌نمای خود کرده، آن دسته از شرایطی را که در آینده به وجود می‌آیند و بر محصولات و خدمات به نوعی اثر می‌گذارند، پیش‌بینی کنند. تصاویر آماری و نمودارها، پیش‌گویی‌های اقتصادی، ارزیابی‌های فنی و دیگر برنامه‌ریزی‌های تخصصی، همه ابزارهایی برای پیش‌بینی هر چه بهتر و دقیق‌تر آینده هستند. تعداد زیادی از محصولات یک سازمان معروف، به خاطر همین عدم توجه به آینده و فن‌آوری در حال تغییر، منسوخ و بی‌استفاده گشتند. دقت کنید که میزان تغییرات، روز به روز در حال افزایش است و پیشرفت‌ها، فن‌آوری‌ها و دانش‌های جدید، همواره به آن دامن می‌زنند.

گام چهارم: تجزیه و تحلیل شکاف‌ها

در این گام، سازمان نیاز به کارشناسان و برنامه ریزانی دارد که قادر باشند شکاف‌ها و اختلافاتی را که بین شرایط فعلی و شرایط پیش‌بینی شده در آینده وجود دارد، کشف کرده، عملیات لازم را جهت رفع آنها تعیین نمایند. نگاهی دوباره به تمام ارزش‌هایی که قبلاً توضیح داده شد، راه مناسبی برای کشف مشکلات و تفاوت‌ها بین حال و آینده خواهد بود.

گام پنجم: برطرف نمودن شکاف‌ها

در این زمان، سازمان آماده اجرای برنامه‌های تعیین شده است. اهداف کوتاه‌مدت و مسئولیت‌ها باید مشخص گشته، تمامی امکانات در راه رسیدن به آنها استفاده گردند.

گام ششم: هماهنگی

در هنگام اجرای برنامه‌های همسو شدن با تغییرات آینده، مدیریت سازمان همواره باید نیم‌نگاهی هم به ارزش‌های اساسی سازمان، بینش آن و نیز مأموریت و عملیات لازم برای رسیدن به این بینش، داشته باشد. در غیر این صورت ممکن است با حرکت در مسیری نادرست، روند کلی و اهداف اساسی سازمان فراموش گشته، در نهایت از مقصد اصلی که همان رضایت مشتریان و کارکنان است، دور شویم.

گام هفتم: اجرا

این گام معمولاً مشکل‌ترین قسمت کار است. تمام نیروها و منابع موجود باید به گروه‌های مختلف تخصیص یابند و عملیات جمع‌آوری روزانه اطلاعات، تغییرات در طراحی‌ها و مبارزه با مقاومت‌هایی که در برابر هر گونه تغییر در سازمان صورت می‌گیرد، به بهترین نحو انجام شوند. گروه برنامه‌ریزی نیز باید به طور مداوم در جریان پیشرفت کار قرار گرفته، اصلاحات و پیشنهادهای لازم را در اختیار گروه‌های اجرایی قرار دهد.

۳-۹- دواير کنترل کیفیت^۱

دواير کنترل کیفیت را می‌توان چنین تعريف کرد: «گروه‌های کوچک کاری که داوطلبانه و پی‌گیر، فعالیت‌های کنترل کیفیت، از جمله کنترل و اصلاح ایستگاه‌های کاری را عهده‌دار می‌شوند». و بدیهی است که با مرور زمان و نیازهایی که بعدها احساس می‌شده است، این تعريف به جامعیت بیشتری رسیده است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۸۹).

در این توصیف مختصر، باید به دو نکته اساسی اشاره داشت: نخست آن که دواير، داوطلبانه شکل می‌گیرند، یعنی این احساس نیاز به تشکیل گروه‌های کاری است که اعضای آن را گردهم می‌آورد و نه اجبار و دستور مافوق. دوم آن که فعالیت‌های دایره بر اساس کار گروهی تعريف می‌شوند و در نهایت به انجام می‌رسند.

فلسفه اصلی پیدایش دواير کنترل کیفیت را چنین آورده‌اند (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۱۲):

- ۱- مشارکت کارکنان در بهبود و توسعه ساختار واحدی که در آن کار می‌کنند؛
- ۲- احترام گذاشتن به ارزش انسان‌ها و ایجاد محیطی شاداب برای زندگی و کار؛
- ۳- به نمایش درآوردن ظرفیت و قابلیت‌های بی‌انتهای انسان‌ها در حل مشکلات؛
- ۴- جلب رضایت مخاطبان یا مشتریان و ایجاد ارتباط با آنها از طریق ارائه کالا و خدمات، با کیفیت بالاتر.

دواير کنترل کیفیت، معمولاً بر اساس واحدهای کاری همچون یک بخش، شکل می‌گیرند. بنابراین تعداد نفرات آن واحد کاری است که ترکیب و تعداد عضوهای یک دایره را مشخص می‌نماید. هر دایره، یک مدیر دارد که فعالیت‌های داخلی را اداره می‌کند، یک مدیر پروژه نیز بر اساس پروژه‌ای که در آن واحد کاری تعريف شده است، به منظور نظارت و کنترل بر فعالیت‌های مرتبط با پروژه- که در دایره انجام می‌پذیرد- انتخاب می‌شود.

موضوع‌هایی که دایره برای فعالیت بر می‌گزینند، عموماً بر اساس نیاز و وضع موجود واحد کاری است، اما تکنیک‌های فعالیت دایره و فرآیند عملی اعضا، بر اساس چرخه معروف دمنینگ^۱ PDCA است. دوایر کنترل کیفیت، با آموزش‌هایی که می‌بینند از هفت ابزار کنترل کیفیت نیز بهره‌وافر می‌برند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۹۰).

این هفت ابزار عبارتند از: ۱- نمودار پارتو، ۲- نمودار علت و معلول، ۳- نمودارهای کنترل، ۴- برگه‌های کنترل، ۵- هیستوگرام، ۶- نمودارهای پراکندگی، ۷- دسته‌بندی

جان کلام آن که همه آنچه در مباحث مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر مطرح شده و می‌شود ریشه در نهادینه‌شدن فرهنگ کار دارد. فرهنگ همکاری، فرهنگ درک کار، فرهنگ مشارکت در کارها، فرهنگ بهبود و فرهنگ روابط انسانی و بسیاری ترکیب‌هایی از این دست که واژه نخستین آنها فرهنگ است، تنها با توجه به مفهوم واقعی این واژه است که می‌توان به نتایج شگرفی در مدیریت کیفیت فراگیر دست یافت (جعفری و همکاران، ج ۲، ص ۳۴۰).

اصول حاکم بر فعالیت‌های دوایر کنترل کیفیت، بصورت فهرست‌وار عبارتند از (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۱۵):

- ۱- توسعه توانایی‌های فردی
- ۲- داوطلبانه بودن فعالیت‌ها
- ۳- محدود بودن فعالیت دوایر به واحدهایی که در آنجا کار می‌کنند
- ۴- آگاهی داشتن از مسائل و مشکلات و روش‌های بهبود و بهسازی
- ۵- فعالیت گروهی به صورتی هماهنگ
- ۶- مشارکت تمامی اعضا
- ۷- مستمر بودن فعالیت دوایر کنترل کیفیت
- ۸- خلاقیت در برخورد با مشکلات
- ۹- افزایش متقابل دانسته‌ها
- ۱۰- استفاده از ابزار هفتگانه کنترل کیفیت.

بخشی از وظایف دواير کنترل کیفیت به شرح زیر است (همان، صص ۱۱۷-۱۱۸):

- ایمنی محیط کار
- کاهش ضایعات و عیوب
- کاهش زمان تحویل کالا یا خدمات به مشتریان یا مخاطبان (داخلی و خارجی)
- بهبود فرایندهای کاری
- بهبود استانداردهای کاری
- تجزیه و تحلیل مسائلی که در ضمن کار بوجود می‌آید و یا توسط مدیران، پیشنهاد می‌شود تا با تحقق آنها در یک کار گروهی موفق، سازمان ضمن تضمین کیفیت کالا یا خدماتی که ارائه می‌دهد، نظرات مشتریان یا مخاطبان خود را نیز در طراحی محصول یا خدمت، منظور نموده و رضایت آنها را جلب نماید، لذا دواير کنترل کیفیت، باید ضمن توسعه توانایی‌های فردی خود و آشنایی با ابزار کنترل کیفیت، خود را برای اجرای وظایف زیر آماده سازند.
- شناسایی مشکلات که در محدوده کاری آنها اتفاق می‌افتد.
- جمع‌آوری اطلاعات دقیق در مورد مشکلات
- تعریف مشکلات
- بررسی مشکلات و جمع‌آوری نظرات گروه در یک کار تیمی و با استفاده از ابزار هفتگانه کیفیت
- تهیه راه‌حل‌های مناسب برای رفع مشکلات
- ارائه راه‌حل‌ها به مدیریت.

فصل چهارم:
جوایز کیفیت

SCC.ir

۴-۱- مقدمه

در تاریخچه کوتاه جوایز کیفیت در سطح ملی، سه جایزه در انقلاب کیفی ژاپن، اروپای غربی و آمریکا نقشی کلیدی ایفا کردند. این سه عبارتند از: جایزه دمنینگ، جایزه کیفیت اروپا و جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج. موفقیت این جوایز در ارتقای عملکرد و رقابتی نمودن صنایع این کشورها باعث جلب توجه جهانی به آنها شده است (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۲۳). جوایز کیفیتی مانند جایزه کیفیت ملی آرژانتین، استرالیا، شیلی، مصر، اروپا، هنگ کنگ، ایرلند، ژاپن، اسرائیل، نیوزلند، مالزی، راجیو گاندی، سنگاپور، اسلوانی، افریقای جنوبی، سریلانکا، سوئد، تایوان، انگلستان، جایزه کیفیت برای مؤسسات کوچک و متوسط و... نیز بر مبنای سه جایزه فوق شکل گرفته‌اند و اغلب آنها دارای انطباق نسبی یا کامل با یکی از جوایز دمنینگ، مالکوم بالدريج و یا جایزه کیفیت اروپا می‌باشند. جایزه دمنینگ بر مبنای اصول کیفیت دمنینگ، جایزه مالکوم بالدريج و جایزه کیفیت اروپا بر مبنای مدل تعالی سازمانی بوجود آمده‌اند.

این جوایز موجب توسعه فرهنگ بهبود مستمر در همه ابعاد عملکرد سازمان و همچنین ایجاد بستر مناسب جهت تبادل تجربیات و الگوبرداری بین سازمان‌ها شده است. از سوی دیگر سازمان‌های بزرگ نیز با الگوبرداری از این جوایز با طراحی معیارهای خاص؛ جایزه کیفیت مخصوص خود را توسعه داده‌اند.

با مروری بر اجزاء تشکیل دهنده این جوایز؛ این نکته روشن می‌شود که اگر چه در معیارها و برخی از شاخص‌ها بین این جوایز تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود؛ اما فرآیندهای برگزاری این جوایز تقریباً یکسان است.

لازم به ذکر است پیش‌تر نیز مدل‌هایی برای ارزیابی بنگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی در کشورهای غربی به وجود آمده بود که با ظهور سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ به مقبولیت جهانی رسیدند، ولی هیچ کدام دید فراگیری نسبت به کسب و کار نداشتند. یکی از اولین گام‌ها برای فراگیر کردن این مدل‌ها، طرح جایزه تعالی سازمانی و کیفیت کانادا در سال ۱۹۸۳ بود. پس از آن در سال ۱۹۸۷ بعد

جوایز کیفیت

از چندین سال کار مستمر، مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج در آمریکا مطرح شد که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذی‌نفعان بود. به دنبال مدل بالدریج، مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۱ ارائه شد که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیراروپایی از آن پیروی کردند.

امروزه تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش سازمان تجارت جهانی، در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت جهانی، کشورهای مختلف را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان رقابتی و قابلیت رقابت‌پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند. از این رو کشورهای مختلف به منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها در زمینه شناسایی و اشاعه و عوامل کلیدی موفقیت آنها، مطالعات متعددی انجام دادند. اجرای طرح اعطای جوایز ملی بهره‌وری و کیفیت و مدل‌های تعالی سازمانی نتیجه این مطالعات است که بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال‌های اخیر آن را در سطح سازمان‌های کسب و کار خود جاری ساخته‌اند.

۴-۲- انواع جوایز کیفیت

جایزه‌های تعالی سازمانی، به سازمان‌هایی که در مقایسه با مجموعه‌ای از معیارهای مشخص، از عملکرد مطلوبی برخوردارند تعلق می‌گیرد. اهداف اصلی این جوایز عبارتند از:

- افزایش آگاهی نسبت به اهمیت بهره‌وری، کیفیت و توجه به مدیریت کیفیت جامع، به واسطه نقش مهم آن در برتری و تفوق در رقابت
- ترغیب به اجرای خودارزیابی‌های نظام‌مند بر اساس معیارهای تعیین شده و تشویق و تهییج سازمان‌ها به همکاری مشترک و تشریک مساعی در طیف گسترده‌ای از موضوعات مهم و حساس غیرتجاری

• تشویق و ترغیب سازمان‌ها به آگاهی از ضرورت‌های دستیابی به تعالی در کسب و کار و به

کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت

• تشویق سازمان‌ها به استفاده از مدیریت کیفیت برای بهبود فرآیندها

در یک طبقه‌بندی کلی، این جوایز را می‌توان به پنج دسته به شرح زیر تقسیم کرد:

۱- جایزه‌های بین‌المللی: پاداش‌هایی است که در مقیاس جهانی و بین‌المللی و یا در حوزه

وسعی از کشورها به سازمان‌های برتر اهدا می‌شود.

۲- جایزه‌های ملی: پاداش‌هایی است که به سازمان‌های برتر که در محدوده یک کشور فعالیت

می‌کنند، اهدا می‌شود.

۳- جایزه‌های منطقه‌ای، ایالتی یا محلی: پاداش‌هایی است که به سازمان‌های برتر که در محدوده

یک منطقه یا ایالت فعالیت می‌کنند، اهدا می‌شود.

۴- جایزه‌های گروه‌های تجاری یا انجمن‌های تخصصی: پاداش‌هایی است که به سازمان‌های برتر

در یک شاخه از تجارت یا کسب و کار توسط سازمان‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای اعطا می‌شود.

۵- جایزه‌های شرکت‌ها: پاداش‌هایی است که توسط برخی از شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌ها و

سازمان‌های بزرگ، اهدا می‌شود.

همانطور که اشاره شد، از میان انواع مدل‌های موجود، سه مدل که در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح‌اند

عبارتند از:

• (دمینگ در ژاپن) شروع از سال ۱۹۵۱

• (مالکوم بالدريج در آمریکا) شروع از سال ۱۹۸۷

• بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (موسوم به مدل EFQM) شروع از سال ۱۹۹۱

در مدل تعالی به طور عام و مدل‌های بالدريج و EFQM به طور خاص، پیش از معرفی معیارهای

ارزیابی سازمان‌ها، یک سری ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین به عنوان زیربنای مدل در نظر گرفته می‌شود.

اما در مدل دمینگ، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین در معیارها نهفته است.

در ادامه به توضیح این سه جایزه و نیز جایزه ملی کیفیت ایران می‌پردازیم.

۴-۳- مدل ادوارد دمنینگ

در سال ۱۹۵۰ پس از پایان جنگ جهانی دوم اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر دمنینگ دعوت کردند که به ژاپن رفته و آنها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. در آن سمینارها که بسیاری از دانشمندان و صنعت‌گران ژاپنی حضور داشتند، دکتر دمنینگ بر استفاده از روش‌های آماری و رویکرد نظام‌مند برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت را به عنوان عامل بسیار مهمی در ضعف نظام‌های کیفی برشمرد. این پیام دمنینگ توسط بسیاری از ژاپنی‌ها به مرحله اجرا درآمد.

تمرکز کاری دمنینگ بر چرخه PDCA بود که از چهار مرحله برنامه‌ریزی^۱، اجرا^۲، بازبینی^۳ و اقدام^۴ تشکیل شده است. اگر چه دمنینگ در ژاپن محبوبیت و مقبولیت خاصی پیدا کرد، ولی در ایالات متحده آمریکا تا اواخر ۱۹۷۹ ناشناخته باقی مانده بود. از آن پس چندین شرکت آمریکایی اصول مدیریت کیفیت دمنینگ را به کار گرفتند.

۴-۳-۱- فلسفه دمنینگ

نظریات آقای دمنینگ بر این اساس استوار است که: تنها کیفیت برتر باعث افزایش بهره‌وری است و این امر باعث می‌شود که سهم فروش در بازار افزایش یابد و به صورت درازمدت، پایدار بماند و باعث بقاء و موفقیت سازمان شود، وی اصولی جدید جهت موفقیت مدیریت تدوین کرده است که بنام اصول ۱۴ گانه مدیریت دمنینگ شهرت یافته است. علاوه بر آن بیماری‌های مشترک مدیریت را در سرتاسر جهان به ۷ مورد دسته‌بندی کرده و راه‌های علاج آن را نشان داده است.

-
- PLAN
 - DO
 - CHECK
 - ACTION

اصولی که آقای دمنینگ برای مدیریت بهبودی کیفیت، بهره‌وری و موقعیت رقابتی ارائه کرد، به شرح زیر می‌باشد (دمنینگ؛ ۲۰۰۰، فصل دوم):

اصل اول: ایجاد عزم و اراده مستمر برای بهبود تولید و خدمات

سازمان بایستی یک عزم و اراده دائمی و مستمر در مدیریت، برای ارتقاء کیفیت در تولید کالاها یا خدمات با هدف این که توانمندی لازم را به دست آورد ایجاد کند تا وضعیت سازمان به قوت خود باقی و پایدار بماند و علاوه بر آن اشتغال جدید هم به وجود آورد.

مدیریت باید تعهد دائمی خود را به این اهداف نشان دهد. لازم است این اهداف، سرمایه‌گذاران، مخاطبان یا مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه و فلسفه کیفیت را در خود شامل گردد. این اهداف اسنادی ثابت نمی‌باشند و مدام در حال تغییر هستند و لازم است که از مشارکت همه افراد سازمان به وجود آیند. باید سازمان‌ها نگرشی درازمدت داشته باشند و با تعیین اهدافی بلندمدت، برای بقاء خود برنامه‌ریزی کنند. باید برای دستیابی به این اهداف، منابعی به امور تحقیق، آموزش و تحصیلات مستمر اختصاص داد. برای اطمینان از این که محصول یا خدمت سازمان هیچ‌گاه کهنه و از رده خارج نشود، باید نوآوری را در سازمان گسترش داد و به منظور رساندن این پیام که هر فردی جزئی از سازمان است، باید یک فلسفه سازمانی خانواده‌مدار خلق نمود.

اصل دوم: بکارگیری فلسفه جدید

مدیریت ارشد و هر یک از کارکنان باید فلسفه جدید را فراگیرند. سازمان‌ها باید در جستجوی بهبودهای بی‌پایان باشند و از پذیرفتن محصولات نامنطبق خودداری نمایند. باید رضایت مخاطب یا مشتری به عنوان هدف شماره یک معرفی گردد. زیرا مشتریان ناراضی، به خریدن محصولات نامنطبق ادامه نخواهند داد. سازمان باید به جای تمرکز بر کشف عیب، به پیشگیری از آن اقدام نماید. باید این نکته را در نظر داشت

جوایز کیفیت

که با بهبود فرآیند، کیفیت و بهره‌وری نیز بهبود خواهند یافت و نگرش و برخورد او در مورد کیفیت تغییر نماید. باید با تهیه مدارک آماری در مورد تطابق‌ها و تقسیم اطلاعات مرتبط با انتظارات مخاطب یا مشتری، به بهبود کیفیت تأمین‌کنندگان کمک کرد.

اصول سوم: خودداری از بازرسی زیاد

باید از تکیه بر تحصیل کیفیت از طریق، بازرسی - یا کنترل و مچ‌گیری افراد - دست کشیده شود. به عبارت روشن‌تر باید حذف بازرسی در تولید انبوه، و جایگزین کردن ایجاد کیفیت در فرآیند تولید به جای بازرسی و مچ‌گیری، عملی گردد.

مدیریت باید درک کند که هدف از بازرسی، بهبود فرآیند و کاهش هزینه‌ها می‌باشد. در اکثر موارد، بازرسی زیاد، هزینه‌بر و غیرقابل اعتماد است. بهتر است در محل‌های مناسب، به جای بکارگیری بازرسی زیاد، از بهبودهای بی‌پایان با استفاده از فنون آماری بهره برد. استفاده از فنون آماری توسط تأمین‌کنندگان و خود سازمان ضروری به نظر می‌رسد و در آخر باید این نکته را در نظر داشت که بازرسی زیاد برای کنترل عیب‌هاست، در صورتی که پیشگیری از عیب‌ها، در جهت رسیدن به موفقیت می‌باشد.

اصل چهارم: پایان دادن به پاداش‌های بازاریابی صرفاً براساس قیمت

سازمان باید به پاداش‌های بازاریابی که تنها براساس قیمت پایین می‌باشند، پایان دهد؛ زیرا قیمت بدون در نظر گرفتن کیفیت هیچ معنایی ندارد. هدف این است که به منظور گسترش ارتباطات درازمدت براساس صداقت و اعتماد و در نتیجه ارائه محصولات و خدمات بهتر، برای هر مقوله فقط یک تأمین‌کننده داشته باشیم. مأموران خرید باید در مورد کنترل آماری فرآیند آموزش‌های لازم را ببینند و این آموزش‌ها را از تأمین‌کنندگان خود انتظار داشته باشند. این مأموران باید به منظور پی بردن به میزان اهمیت داده شده به توقعات مخاطب یا مشتری و ارائه بازخورهای مرتبط با کیفیت به تأمین‌کنندگان، محصولات و مواد را در سراسر چرخه عمر مورد بررسی قرار دهند.

اصول پنجم: بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات

روش تولید و یا ارائه خدمت را باید بطور دائم و پیوسته بهبود بخشید تا کیفیت ارتقاء یابد، بهره‌وری افزایش پیدا کند، و بهای تمام شده بطور دائم کاهش داشته باشد و در هیچ مرحله‌ای توقف نکند. مدیریت باید برای بهبود مستمر و پایدار کیفیت و افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، مسئولیت بیشتری را در برابر مشکلات متقبل گردد و به کاوش و اصلاح مشکلات پردازد. باید پیش از وقوع مشکلات از ایجاد آنها پیشگیری کرد. هر چند تنوع قابل انتظار می‌باشد ولی باید به منظور کاهش آن توسط نمودارهای کنترل، تلاش مستمر صورت پذیرد. باید برای حذف مشکلات و بهبود مستمر فرآیند، مسئولیت‌ها را به گروه‌ها واگذار کرد.

اصل ششم: برقراری نظام آموزشی

لازم است هر یک از کارکنان به فلسفه سازمان درباره تعهد به بهبودهای بی‌پایان گرایش یابند. مدیریت باید برای آموزش کارکنان، منابع لازم را تخصیص دهد، باید هر یک از کارکنان آموزش‌های مناسب را درباره روش‌های آماری ببینند و از این روش‌ها برای نیاز سنجی و اداره آموزش‌های بعدی استفاده گردد. بدین ترتیب کارکنان شرکت هرگز درجا نمی‌زنند و بطور دائمی، مجهز به اطلاعات روز و یا یافته‌های جدید می‌شوند.

اصل هفتم: انتخاب و استقرار روش رهبری

هدف از نظارت و سرپرستی باید آن باشد که کمک کند تا کار به صورت بهتری انجام شود. دیدگاه‌های مدیریت از نظر سرپرستی باید مورد اصلاح و تجدید نظر قرار گیرد و همچنین سرپرستی باید دگرگون شود.

جوایز کیفیت

بهبود نظارت، مسئولیت مدیریت است. او در این وضعیت باید به جای ایجاد فضای منفی کشف عیب، فضای مثبت و اطمینان بخش ایجاد کرد، به گونه‌ای که هر شخص به مهارت خود افتخار کند. باید ارتباطاتی شفاف از مدیریت ارشد به سرپرستان و از سرپرستان به کارکنان برقرار نمود.

اصل هشتم: برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری

هر گونه ترس و نگرانی و من جمله بیم اخراج و قطع همکاری را از سازمان خود دور کنید تا همه بتوانند با خیال آسوده بطور مؤثر برای سازمان کار کنند.

مدیریت باید ارتباطات کارا و آزاد و کارگروهی را تشویق نماید. احساس ترس، به علت احساس ناتوانی در کنترل جنبه‌های مهم زندگی شخصی می‌باشد و این امر به علت فقدان امنیت شغلی، وجود صدمات جسمانی، نبود ارزیابی عملکرد، نادیده گرفتن آرمان سازمان، سرپرستی ضعیف و عدم شناخت از شغل ناشی می‌شود. برطرف کردن ترس از محیط کار، مستلزم «مدیریت برای کسب موفقیت» می‌باشد؛ مدیریت می‌تواند این امر را با تدارک آموزش مناسب برای کارکنان، سرپرستی مناسب، ابزارهای مناسب انجام کار و رفع خطرهای جسمانی آغاز نماید. اگر با کارکنان متناسب با شأن و مهارت آنها برخورد شود، ترس برطرف می‌گردد و کارکنان به شایستگی برای سازمان کار خواهند کرد. در این وضعیت آنها برای بهبود کار، ایده‌های خوبی ارائه می‌دهند.

اصل نهم: از بین بردن موانع موجود بین کارکنان

سدها و دیوارهای جدایی و نفاق را بین قسمت‌ها فرو ریزید. افراد بایستی به صورت یکپارچه و گروهی مانند یک تیم ورزشی، کار کنند تا موانع و مشکلاتی را که ممکن است وجود داشته باشد، پیش‌بینی و رفع کنند.

مدیریت باید به منظور رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان، فعالیت‌های گروه‌های کاری و محیط‌های ستادی را بهینه نماید. در داخل سازمان بین سطوح مدیریت، بین واحدها، درون واحدها و بین نوبت‌های

کاری سدهایی وجود دارد. در خارج از سازمان این سدها بین سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان موجود می‌باشند. این سدها و موانع به علت وجود ارتباطات ضعیف، بی‌خبری از مأموریت سازمان، رقابت، ترس، حسادت و کینه‌های شخصی به وجود می‌آید. مدیریت برای شکستن این سدها به دیدی درازمدت نیاز دارد. باید تمامی واحدهای مختلف هماهنگ با هم کار کنند، رفتارها تغییر کند، راه‌های ارتباطی باز شوند، گروه‌های پروژه‌ای سازمان دهی شوند و آموزش در کارگروهی برقرار گردد.

اصل دهم: پرهیز از شعار دادن، موعظه کردن و هدف‌گذاری برای کارکنان

از شعار دادن، موعظه کردن یا برقرار هدف‌های کار، یا انتظار کار بدون نقص و یا تنظیم سطح بهره‌وری جدید، خودداری کنید. نصیحت و موعظه، اثر معکوس دارد و باعث ایجاد روابط نامطلوب بین کارکنان با یکدیگر از یک طرف و کارکنان و مدیریت‌ها از طرف دیگر می‌شود. چون تقصیر بسیاری از دستاوردها، که دارای کیفیت بد و بهره‌وری کم هستند، به گردن سیستم‌های موجود است و برای بهبود آنها کاری از کارکنان ساخته نیست و اساساً خارج از اختیارات و مسئولیت‌های آنهاست. نصیحتی که بدون ارائه روش‌های بهبود مشخص و به منظور افزایش کیفیت بیان می‌شوند، سازمان را در موقعیت نامناسبی قرار می‌دهند. این نصیحت باعث پیشرفت کار نمی‌شوند، بلکه فقط آرزوهای مدیریت را بیان می‌کنند. این نصیحت باعث تولید محصول یا خدمت بهتر نمی‌شوند، زیرا کارکنان سازمان در سیستم‌های کهنه آن سازمان محدود می‌باشند. در آخر باید به این نکته دقت کرد که بهبود در فرآیند، جز از طریق بکارگیری ابزارها و روش‌های آن به دست نمی‌آید.

اصل یازدهم: الف - حذف سهمیه‌بندی عددی برای نیروی کار

از برقرار کردن استانداردهای کمی خودداری کنید و در عوض «رهبری» را جایگزین این روش سازید. مدیریت باید به جای سهمیه‌بندی، روش‌هایی را برای بهبود یاد گرفته، آنها را بکار گیرد. سهمیه‌های کاری به جای تمرکز بر کیفیت، بر کمیت متمرکز می‌شوند. در این وضعیت مدیریت به منظور دستیابی به سهمیه

جوایز کیفیت

تعیین شده، محصول یا خدمت با کیفیت پایین را تشویق می‌کند. سهمیه‌بندی باید با روش‌های آماری کنترل فرآیند جایگزین شود. مدیریت باید به منظور بهبودهای بی‌پایان و آموزش نیروی کار، راهبردهایی را به اجرا درآورد.

اصل یازدهم: ب- حذف اهداف کمی برای مدیران

از بکارگیری روش مدیریت بر اساس هدف‌گذاری پرهیز کنید. از شیوه‌های مدیریت بر اساس ارقام و هدف‌های کمی اجتناب ورزید و به جای آن از شیوه رهبری استفاده کنید. مدیر باید به جای مدیریت بر مبنای هدف، قابلیت فرآیند و روش‌های بهبود آن را یاد بگیرد. هدف‌های داخلی که بدون ارائه روش خاص توسط مدیریت تعیین می‌شوند، بسیار مضحک می‌باشند. مدیریت بر مبنای اهداف کمی، تلاشی است برای اعمال مدیریت، بدون داشتن اطلاعات در مورد کاری که باید انجام پذیرد.

اصل دوازدهم: حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتشان می‌شود

موانع و مشکلاتی را که باعث می‌شود تا کارکنان از کاری که انجام می‌دهند رضایت خاطر نداشته باشند، از میان بردارید. باید مسئولیت سرپرستان، از مراقبت صرفاً «کمی» به توجه «کیفی» تغییر پیدا کند. سدها و موانعی را که باعث می‌شود مدیران و کارکنان از انجام کارها و وظایف خویش رضایت خاطر نداشته باشند، از بین ببرید، به این معنی که از مقایسه و ارزیابی افراد خودداری ورزید و ارزیابی مشاغل را بکلی حذف کنید.

عدم افتخار به کار و مهارت‌ها به دلایل زیر در سراسر سازمان‌ها وجود دارد. کارکنان نقش خود را در رابطه با مأموریت سازمان نمی‌دانند. آنها خود را نسبت به مشکلات سیستم مقصر می‌دانند. طراحی ضعیف باعث تولیدات یا خدمات معیوب می‌شود. آموزش مناسب صورت نمی‌پذیرد. در سازمان نظارت و سرپرستی کیفری اعمال می‌گردد. برای انجام کارهای خواسته شده، تجهیزات مناسب و کارا وجود ندارد.

تقویت افتخار به کار و مهارت، به تعهدی بلندمدت در مدیریت نیاز دارد. اگر کارمندان به کار خود افتخار نموده، در مقابل دیگران احساس سرافرازی کنند، تا آخرین حد در کارشان رشد و پیشرفت خواهند کرد. مدیریت باید به کارکنان خود شرح دقیقی از وظایف ارائه دهد، امکانات مناسب را برای آنها فراهم کند و نقش کارکنان را در فرآیند به آنها یادآوری نماید. در این حالت هر یک از کارکنان، کار خود را به بهترین وجه انجام خواهند داد.

اصل سیزدهم: تهیه و اجرای برنامه‌ای جامع و توانمند در زمینه بازآموزی و بهنگام کردن دانش کارکنان

تداوم آموزش متناسب با طرح‌های توسعه جدید، تغییر در طراحی محصولات و عملیات اجرایی و تحولات و نوآوری در روش‌ها از موارد مهمی است که مدیریت توجه عمیقی نسبت به آن دارد. در ضمن ذکر این نکته ضروری است که دلیل تداوم در بازآموزی و بهنگام کردن معلومات، تغییرات مداوم در فناوری و نیاز به مهارت‌ها و دانش‌های جدید است که مورد توجه مدیران آگاه است. سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که همزمان با آموزش، پیشرفت نمایند. در نتیجه، مدیریت باید در مورد آموزش و پرورش مستمر کارکنان خود، احساس تعهد نماید.

اصل چهاردهم: اقدام در جهت دگرگونی

ترتیبی فراهم کنید که همه در این دگرگونی مشارکت داشته باشند. زیرا دگرگونی در مدیریت، کار تمام افراد سازمان است نه کار یک فرد یا گروه. مدیریت سازمان باید برای بهبود بی‌پایان فرآیند، بیشترین مسئولیت را متقبل گردد. وی باید برای پیاده‌سازی فلسفه جدید، ساختاری یکپارچه ایجاد نماید، در این وضعیت سازمان باید فرهنگ خود یعنی انجام کار مثل همیشه را تغییر دهد و فرهنگ بهبود مستمر را جایگزین نماید و در نهایت اگر سازمان می‌خواهد در پیاده‌سازی فرهنگ جدید موفق عمل نماید، باید دارای مدیریتی متعهد، درگیر در فرآیند کار و قابل دسترسی باشد.

۴-۳-۲- جایزه دمینگ

پس از استقبال شدید مدیران و صنعتگران ژاپنی از دانش نوین مطرح شده توسط دمینگ، پیشنهاد اعطای جایزه توسط مدیرعامل انجمن مهندسين ژاپن به شرکت‌هایی که روش‌های دمینگ را به کار بسته و کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه دهند، مطرح شد و این انجمن بر را اندازی جایزه دمینگ تأکید کرد. جایزه دمینگ به طور مستقیم نقش بسزایی در تلاش صنایع در راستای توسعه کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت در ژاپن ایفا کرد.

جوایز دمینگ به دو دسته تقسیم می‌شود (دمینگ، ۱۳۸۷، ص ۳۳۹):

- جایزه دمینگ که به افرادی اعطاء می‌شود که در راستای بهبود روش‌های کنترل کیفیت و آمار تلاش و کوششی در خور ستایش داشته باشند و

- جایزه دیگری که به صنایع داده می‌شود.

جایزه صنایع به قسمت‌های مختلفی تقسیم می‌شود که از جمله جایزه مربوط به صنایع کوچک و جایزه مربوط به کنترل کیفیت و جوایز مربوط به بخش خدمات و شرکت‌هاست.

برای نامزد شدن و کسب جایزه دمینگ، مدیریت سازمان باید پرسشنامه‌ای را از دفتر مربوطه، گرفته و تکمیل نماید. کمیته مربوط به جایزه دمینگ، متخصصین خود را برای بررسی امور مختلف سازمان، اعزام

می‌کنند. این کارشناسان نظام کیفیت جامع سازمان و شیوه کنترل کیفیت آماری را ارزیابی نموده و به آن

امتیاز می‌دهند. برای تحصیل یکی از جوایز مربوطه، سازمان باید ارزیابی شود و معادل ۷۰ امتیاز یا بیشتر

کسب کند. حداقل ارزیابی برای مدیریت سازمان، ۷۰ امتیاز است و در سایر موارد نباید کمتر از ۵۰ امتیاز

باشد. در صورت موفقیت سازمان، یک مدال با تصویر دکتر دمینگ همراه یک لوح دریافت خواهد شد

(دمینگ، ۱۳۸۷، ص ۳۴۰).

این طرح مدت ۴۰ سال است که در ژاپن اجراء می‌شود و هر ساله مؤسسات بیشتری برای آن نام‌نویسی می‌کنند.

فهرست موارد مورد نظر برای ارزیابی نامزدهای جایزه دمی‌نگ به شرح زیر است (همان، صص ۳۴۰-۳۴۳):

۱- سیاست‌گذاری و اهداف سازمانی

۲- سازماندهی و عملیات اجرایی

۳- آموزش و بسط آن

۴- جمع‌آوری و تفکیک اطلاعات

۵- تجزیه و تحلیل

۶- استاندارد کردن (ضابطه‌مداری)

۷- نظارت

۸- تضمین کیفیت

۹- اثرات و نتایج

۱۰- برنامه‌های آینده

البته ذیل هر یک موارد فوق، شاخص‌های متعددی وجود دارد که بمنظور جلوگیری از اطاله مطلب، از ذکر آن خودداری شد.

۴-۴- مدل مالکوم بالدريج

به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالابردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر

رقبای مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج در کشور آمریکا طرح‌ریزی و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی

کیفیت مالکوم بالدريج ایجاد شد. این مدل به طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود:

گروه اول: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی

گروه دوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات تجاری

گروه سوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات بهداشتی و درمانی

جوایز کیفیت

این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی قرار گرفته است و هر ساله جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به شرکت‌های موفق که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات آن انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند، اعطا می‌شود.

ممکن است در هر سال به هر دسته دو جایزه تعلق بگیرد. در آمریکا رقابت برای کسب جوایز بسیار فشرده است. بسیاری از شرکت‌هایی که به دنبال جایزه نیستند، از دسته‌بندی‌های آن به عنوان روشی برای سنجش تلاش‌های خود در جهت نیل به مدیریت کیفیت فراگیر استفاده می‌کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۵۰).

این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند با ارزیابی خود از لحاظ کیفیت، برای اخذ جایزه مالکوم بالدريج داوطلب شوند. سه هدف عمده از طراحی این مدل در آمریکا عبارتند از:

- ۱- کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آن
- ۲- کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت‌های آمریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه و رقابت
- ۳- ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی.

رویکرد مدل بالدريج برای تعالی سازمان‌ها عبارت است از: سیستمی از رهبری راهبردی و تمرکز بر بازار و مشتری و دستیابی به نتایج تجاری را از طریق منابع انسانی و فرآیندها محقق سازد.

مدل بالدريج بر مبنای خودارزیابی سازمانی اقدام به تحول و تعالی سازمان می‌نماید و تأکید فراوانی بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها دارد. به این منظور فرآیند اعطای جایزه بالدريج نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان بوده و پس از آن نتایج خودارزیابی مورد بررسی قرار گرفته و نسبت به اعطای جایزه اقدام می‌شود.

جوایز کیفیت

هر مورد محک‌زننده، از مجموعه زمینه‌هایی که هر کدام جداگانه نظارت شده و مورد بررسی قرار گرفته، تشکیل شده است. اطلاعات توسط افراد متقاضی، در پاسخ به نیازمندی‌های خاص این زمینه‌ها ارائه می‌شوند.

ضوابط بالدریج برای ارزیابی به معیارهای اصلی و فرعی (نسخه سال ۲۰۰۲)، تقسیم می‌شوند که مجموع آنها برابر ۱۰۰۰ امتیاز است. این امتیازها بصورت زیر توزیع می‌شوند (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۲۹):

۱. رهبری (۱۲۰ امتیاز).
۲. برنامه‌ریزی راهبردی (۸۵ امتیاز).
۳. رضایت مشتری و تمرکز بر مشتری (۸۵ امتیاز).
۴. اطلاعات و تجزیه و تحلیل (۹۰ امتیاز).
۵. توسعه و مدیریت منابع انسانی (۸۵ امتیاز).
۶. مدیریت فرایند (۸۵ امتیاز).
۷. نتایج عملکرد سازمانی (۴۵۰ امتیاز).

۴-۲- ویژگی‌های کلیدی معیارهای جایزه

معیارهای جایزه مالکوم بالدریج دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۱۵۲-۱۵۴):

۱- معیارها مستقیماً نتایج را نشانه گرفته‌اند. آنها اساساً هفت زمینه کلیدی عملکرد کاری را مورد توجه قرار می‌دهند. نتایج مجموعه‌ای هستند از:

- به دست آوردن رضایت مشتری و حفظ آن
- سهم بازار، توسعه بازار جدید
- کیفیت خدمات و محصول
- بهره‌وری، اثربخشی عملیاتی و حساسیت
- عملکرد منابع انسانی و توسعه آن

• عملکرد تأمین کننده و توسعه آن

• مسئولیت عمومی و حق شهروندی مشترک

بهبودهایی که در این هفت زمینه انجام می‌گیرد به عملکرد سازمان به علاوه عملکرد مالی آن کمک شایانی می‌کند. شاخص‌های نتایج، همچنین اهمیت شراکت در رفاه ملی و بهبود تأمین کنندگان را مورد توجه قرار می‌دهند. استفاده از ترکیب این شاخص‌ها کمک می‌کند تا از عملکرد متوازن راهبردها اطمینان حاصل کنیم. ترکیب این شاخص‌ها همچنین کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کنیم که راهبردهای سازمان، ملاحظات کوتاه‌مدت و بلندمدت را به هم مرتبط می‌کنند.

۲- معیارها، تجویزی هستند. معیارها، مجموعه‌ای از ۲۸ مورد به هم مرتبط، اساسی و نتیجه‌گرا هستند، ولی در هر حال، آزادی عمل وسیعی را برای برآورده کردن نیازمندی‌ها فراهم می‌کنند. از این رو این معیارها، ابزار، سیستم، تکنولوژی، تکنیک‌ها و نقاط شروع کیفی خاصی را تجویز نمی‌کنند، فرقی نمی‌کند که سازمان به چه شکلی سازمان‌دهی شده باشد و در آن خواه یک بخش کیفیت جداگانه وجود داشته باشد یا وجود نداشته باشد.

معیارها تأکید بسیاری بر ارزیابی منظم این عوامل و عوامل دیگر به عنوان قسمتی از فرآیندهای بهبود سازمان دارند.

۳- معیارها جامع هستند. آنها همه نیازمندی‌های داخلی و خارجی سازمان را به همراه مسئولیت‌های عمومی آن، تحت پوشش قرار می‌دهند. به همین ترتیب، کلیه فرآیندهای همه واحدهای کاری سازمان به این نیازمندی‌ها گره خورده‌اند. ممکن است راهبردهای جدید یا تغییر یافته سازمان در قالب نیازمندی‌های مشابه پذیرفته شوند.

۴- معیارها شامل چرخه‌های یادگیری به هم مرتبط فرآیند- نتایج هستند. یادگیری و عملی که بر مبنای یادگیری انجام می‌گیرد، از راه بازخور عناصر فرآیند و نتایج صورت می‌گیرد. دسته‌شش یعنی نتایج کیفی و عملیاتی نقش بنیادی دارد. چرخه‌های یادگیری چهار مرحله مشخص دارند:

• برنامه‌ریزی که شامل طراحی فرآیندها، انتخاب شاخص‌ها و گسترش نیازمندی‌هاست.

• اجرای برنامه‌ها

• ارزیابی پیشرفت با در نظر گرفتن شاخص‌های نتایج داخلی و خارجی

• اصلاح برنامه‌ها بر پایه یافته‌های ارزیابی

۵- معیارها بر تنظیم سیستم کیفیت تأکید زیادی دارند. این کار نیازمند چرخه‌های بهبود در همه سطوح و در همه بخش‌های سازمان است. برای اطمینان از این که همه چرخه‌های بهبود که در بخش‌های مختلف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، مکمل و پشتیبان یکدیگرند، اهداف باید از اثبات کافی برخوردار بوده، در یک راستا باشند. این تنظیم از طریق شاخص‌ها و مقیاس‌های به هم پیوسته - که از نیازمندی‌های سازمان استنتاج می‌شوند - حاصل می‌شود. این شاخص‌ها و مقیاس‌ها مستقیماً به ارزش مشتری و عملکرد عملیاتی بستگی دارد. استفاده از شاخص‌ها و مقیاس‌ها، فعالیت‌های متفاوت را در جهات توافق شده هدایت می‌کند، نیاز به روش‌های اجرایی مفصل و متمرکز سازی‌های غیر ضروری را برای تصمیم‌گیری یا مدیریت فرآیند از بین می‌برد و یک ابزار ارتباطی و یک مبنا برای گسترش پایدار نیازمندی‌های مشتریان و عملکردهای عملیاتی به همه واحدهای کاری به وجود می‌آورد. چنین نظامی، پایداری اهداف را تضمین می‌کند و در عین حال به سرعت، نوآوری و توانمندسازی کمک می‌کند.

۶- معیارها قسمتی از یک سیستم تشخیص‌دهی هستند. این سیستم و راهکارهای امتیازدهی، یک سیستم تشخیص‌دهی (ارزیابی) دو بخشی به وجود می‌آورند. معیارها مجموعه‌ای از ۲۸ نیازمندی (مورد محک‌زننده) به هم مرتبط، اساسی و نتیجه‌گرا هستند. راهکارهای امتیازدهی، رویکرد، گسترش و نتایج ابعاد ارزیابی و عوامل کلیدی به کار رفته در ارزیابی مرتبط با هر بعد را تشریح می‌کنند. بنابراین یک ارزیابی، فهرستی از توانمندی‌ها و زمینه‌های مناسب برای بهبود در ارتباط با ۲۸ نیازمندی را مشخص می‌کند. به این ترتیب ارزیابی باعث توجه بیشتر به فرآیندها و اعمالی می‌شود که به دستیابی به نتایجی که قبلاً بحث شد، می‌انجامد.

۴-۵- مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. مأموریت این سازمان «ایجاد یک نیروی پیشروانه به منظور تعالی پایدار در اروپا» و چشم‌انداز آن، «تعالی سازمان‌های اروپایی، در جهان» تعریف شد (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴، ص ۱۲).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نقش اساسی در جهت ترغیب شرکت‌های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت داشته است. شرکت‌های اروپایی پذیرفته‌اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت فعالیت‌ها در جهت دستیابی به کارآیی مؤثر و مزیت‌های رقابتی است که تضمین‌کننده موفقیت در دراز مدت است. این مهم میسر نمی‌شود مگر با تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان سازمان. این عقیده روز به روز در بین شرکت‌های اروپایی بیشتر رواج می‌یابد.

مدل سرآمدی EFQM^۱ به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است و نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز و مدل سرآمدی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد سازمان‌های فعال در بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقمندند از آن استفاده کنند (سالیس، ۱۳۸۰، ص ۸۷). اگر چه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت قرار داشته است، اما مهم‌ترین بازبینی که منجر به اعمال تغییر در مدل شد در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد.

مهم‌ترین تغییرات آن توجه به رویکردهای مؤثر بر نتایج مشتریان و نیز موضوعات مرتبط با شراکت و مدیریت دانش بوده است. در سال ۲۰۰۱ میلادی مدل سازمان‌های کوچک و متوسط با مدل سرآمدی EFQM هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام «مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمان‌های

کوچک و متوسط» معرفی شد. در سال ۲۰۰۳ میلادی ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شد که نسبت به نسخه ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنما است. سازمان‌ها بدون توجه به نوع، اندازه، ساختار و آمادگی‌شان برای موفقیت، نیازمند استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب هستند. مدل تعالی EFQM ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها برای درک کمبودها و نواقص و نهایتاً خلق راهکارهایی در جهت ایجاد سیستم‌های مدیریتی مناسب از طریق جایگاه سازمان در مسیر تعالی است. EFQM خود را متعهد به پژوهش و به روزرسانی مدل با استفاده از نتایج هزاران سازمان اروپایی و غیراروپایی می‌داند. با این روش، این مدل همواره پویا مانده و در راستای تفکر مدیریتی روز حرکت خواهد کرد (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴، ص ۱۲).

۴-۵-۱- مروری بر مدل EFQM

مدل تعالی EFQM، چارچوبی غیر تجویزی بر پایه ۹ معیار است، که پنج معیار توانمندساز و چهار معیار آن نتایج هستند. معیارهای توانمندساز، آنچه را که سازمان انجام می‌دهد، پوشش می‌دهند. معیار نتایج، آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد و نتایج به وسیله توانمندسازها حاصل می‌شوند (همان، ص ۱۳).

مدلی که بیان شد، دیدگاه‌های وسیعی برای حصول تعالی مورد قبول در تمامی عملکردهای مورد انتظار دارد و بر این پایه استوار است که نتایج متعالی در عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و راهبرد، افراد، مشارکت، منابع و فرآیندها به دست می‌آید (همان، ص ۱۴). سازمان‌ها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می‌باشند که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است.

همانطور که اشاره شد، این مدل دارای نه معیار است. پنج معیار توانمندسازها: رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

در ادامه، بطور مختصر، به این معیارها و زیرمعیارهای آن، اشاره می‌شود (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴، صص ۳۶-۱۱۵):

معیار یک: رهبری

رهبران متعالی چشم‌انداز و ماموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می‌آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) رهبران، ماموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.

ب) رهبران برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت می‌کنند.

ج) رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

د) رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

ه) رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌کنند.

معیار دو: خط مشی و راهبرد

سازمان‌های متعالی ماموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین یک راهبرد و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند به اجرا در می‌آورند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق راهبردها تدوین و جاری می‌شوند. زیرمعیارها، در این قسمت

عبارتند از:

جوایز کیفیت

- الف) خط مشی و راهبرد، مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آینده ذینفعان است.
- ب) خط مشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های مرتبط بیرونی است.
- ج) خط مشی و راهبرد، ایجاد، بازنگری و به روز می‌شوند.
- د) خط مشی و راهبرد تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می‌شوند.

معیار سه: کارکنان

- سازمان‌های متعالی، تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:
- الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.
- ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.
- د) کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.
- ه) کارکنان و سازمان گفتگو دارند
- و) به کارکنان پاداش داده می‌شود، مورد تقدیر قرار می‌گیرند و به آنها توجه می‌شود.

معیار چهار: شراکت‌ها و منابع

- سازمان‌های متعالی، به منظور پشتیبانی از خط مشی و راهبرد و اجرای اثربخش فرایندها، شراکت‌ها بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را برنامه‌ریزی و بر آنها مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها در

خلال برنامه‌ریزی و مدیریت شراکت‌ها و منابع، بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست، تعادل ایجاد می‌کنند. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) شراکت‌های بیرونی، مدیریت می‌شود

ب) منابع مالی، مدیریت می‌شوند.

ج) ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می‌شوند

د) فناوری مدیریت می‌شود

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می‌شوند

معیار پنج: فرآیندها

سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می‌شوند.

ب) فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند.

ج) محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.

د) محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می‌شود.

معیار شش: نتایج مشتریان

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست

می‌آورد. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) مقیاس‌های ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است.
ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک و پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراک مشتریان بیرونی بکار گرفته می‌شود.

معیار هفت: نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می‌آورد. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) مقیاس ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است.
ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی ادراک آنان به کار گرفته می‌شوند.

معیار هشت: نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه نتایجی بدست می‌آورد. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

مقیاس ادراکی: این مقیاس‌ها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است.
برخی از مقیاس‌ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده قابل طرح در شاخص‌های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص‌های عملکردی: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراک جامعه به کار گرفته می‌شوند.

معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و راهبرد را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می‌آورد. زیرمعیارها در این قسمت عبارتند از:

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد: این شاخص‌ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و راهبرد سازمان مورد تعلق قرار گرفته‌اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان، برخی از مقیاس‌های مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می‌توانند در شاخص‌های کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد: این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می‌شوند.

۴-۵-۲- نحوه امتیازدهی در مدل تعالی

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمندسازها ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد که وزن زیرمجموعه ۵ معیار آن عبارت است از: فرآیندها ۱۴ درصد، رهبری ۱۰ درصد، مشارکت و منابع ۹ درصد، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و راهبرد ۸ درصد. معیارهای نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیرمجموعه آن عبارتند از: نتایج مشتریان ۲۰ درصد، نتایج کارکنان ۹ درصد، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد (همان، صص ۱۲۷-۱۳۵).

۴-۵-۳- خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، نظام‌مند و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

به منظور اجرای صحیح خودارزیابی، چهار رویکرد به شرح ذیل، برای سازمان‌ها معرفی شده است که در ادامه توضیح داده می‌شود (همان، صص ۱۳۹-۱۴۱).

الف) روش پرسشنامه: این روش با تکیه بر ادراک کارکنان سازمان، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و از حداقل منابع موجود استفاده می‌کند و آن‌ها را به سرعت به انجام می‌رساند. این روش، کم هزینه و سریع انجام می‌شود. سوالات از اجزای معیارهای نه گانه می‌تواند به شکل ساده بصورت بله و خیر باشد. دقت ارزیابی در این روش پایین است.

ب) روش کارگاهی: اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع‌آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه می‌کنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه‌های اجرایی و امتیازدهی به یک نظر اجماع می‌رسند. از جمله معایب این روش می‌توان به نیاز بسیار به تسهیل‌گری به صورت حرفه‌ای، امکان امتیازدهی به طور غیرواقعی و در نهایت مشکل بودن جمع‌آوری شواهد مربوط به جاری‌سازی‌ها اشاره کرد.

ج) روش پروفورما: در این روش، بر خلاف دو روش قبلی، در خودارزیابی، از مدل به شکل مستقیم استفاده می‌شود و برای هر زیرمعیار، در قسمت‌های مختلف سازمان یک صفحه پروفورما به صورت فردی یا گروهی تکمیل می‌شود؛ سپس نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و امتیازات، جمع‌بندی می‌شوند. بر همین اساس می‌توان گفت که در این رویکرد، قضاوت‌ها حقیقی و بر اساس اطلاعات و شواهد انجام گرفته‌اند؛ چرا که طیف وسیعی از کارکنان در این خودارزیابی مشارکت داشته‌اند و سپس فهرستی از نقاط قوت و زمینه‌های قبل بهبود، با استفاده از روش امتیازدهی مربوطه به صورت تقریبی صورت گرفته است.

د) روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه: در این روش بر اساس فرآیندی که جهت دریافت جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده است صورت می‌گیرد. امتیازدهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است. این روش کامل‌ترین رویکرد خودارزیابی است؛ زیرا از طریق آن می‌توان نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را به طور کامل شناسایی و امتیازدهی را به صورت دقیق اندازه‌گیری کرد. از خروجی این رویکرد می‌توان در تدوین اظهارنامه به عنوان مستندی مرجع با کاربرد داخلی یا خراجی برای سازمان، استفاده کرد. با انجام این کار، سازمان می‌تواند در جوایز مختلف کیفیت شرکت و منابع بهینه‌کاوی داخلی و بیرونی را شناسایی کند.

۴-۶- مقایسه سه مدل

مقایسه سه مدل فوق نشان می‌دهد که:

الف) مدل دمینگ، پایه اصلی مدل‌های تعالی سازمانی و مطرح‌کننده اصلی ایده‌های اولیه در این مورد است.

ب) مدل‌های بالدريج و EFQM به مرور در حال همگرashدن هستند. میزان شباهت اصولی این دو مدل در ویرایش‌های جدید، در خور توجه است. (مانند تأثیر رهیافت سیستماتیک مدل EFQM بر ویرایش‌های اخیر بالدريج)

ج) به دلایلی چند می‌توان گفت که مدل دمینگ با مدل‌های تعالی سازمانی بالدريج و EFQM تفاوت‌های اساسی دارد و شاید نتوان آن را به عنوان یک مدل تعالی سازمانی محسوب کرد زیرا:

- ۱- نگاه مدل دمینگ بیشتر به فرآیندهای درون سازمان است و توجه آن به نتایج سازمان محدود است. با نگاه سیستمی می‌توان گفت تمرکز این مدل بر فرآیندها است و به خروجی‌ها توجه کمی دارد. امتیازی که در مدل دمینگ به نتایج داده می‌شود، کمتر از دیگر جایزه‌ها است.
- ۲- در مدل دمینگ نگاه سیستماتیک به سازمان ضعیف است. مدل‌های بالدريج و EFQM با ارائه یک رویکرد سیستماتیک، معیارهای خود را در یک چارچوب سیستمی ترسیم کرده و نحوه

جوایز کیفیت

ارتباط بین معیارها را در این چارچوب مشخص کرده‌اند. این موضوع به فهم نظام‌مند این مدل‌ها و نحوه ارتباط و تعامل بین اجزا و پویایی مدل کمک می‌کند. درحالی که در مدل دمینگ این چارچوب ارائه نشده است.

۳- ساختار بیشتر مدل‌های سازمانی تا حد زیادی ساخت یافته است. به این معنا که ابتدا مفاهیم و ارزش‌های محوری، جهت‌گیری مدل را نشان می‌دهند و پایه شکل گرفتن آن هستند. سپس معیارهای اصلی و فرعی معرفی می‌شوند که مفاهیم و ارزش‌های بنیادین را پوشش می‌دهند و آنها را قابل لمس و ارزیابی می‌کنند. اما در مدل دمینگ معیارهای ارزیابی به طور مستقیم به صورت پرسش‌های ممیزی مطرح شده‌اند و ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین شکل دهنده این معیارها به تفصیل و منظم مورد بحث قرار نگرفته‌اند.

۴- مدل دمینگ تنها مدلی است که در آن، برای ارزیابی مدیر ارشد سازمان، معیارهای مجزایی در نظر گرفته شده است. این بدان معناست که ممکن است نظرها، عقاید و اعمال مدیران ارشد در ارزیابی سازمان مورد ارزیابی قرار نگیرد. حال آنکه در مدل‌های تعالی سازمانی به علت انتخاب یک نگاه جامع و یکپارچه، مدیر ارشد سازمان و رهیافت‌های توسعه یافته توسط وی، همزمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

۵- فرایند ارزیابی مدل دمینگ، تا حد زیادی غیرساخت یافته است. نحوه امتیازدهی، قضاوت و ممیزی و تصمیم‌گیری ممیزان در تخصیص امتیاز به موارد مشاهده شده، به میزان زیادی به قضاوت‌های فردی ارزیابان وابسته است. ممکن است نحوه ارزیابی و حتی محتوای آن نیز با توجه به شرایط تغییر کند. حال آنکه دو مدل بالدریج و EFQM منطق، روال و معیارهای ساخت یافته‌ای برای ارزیابی، قضاوت و امتیازدهی دارند.

۴-۷- جایزه ملی کیفیت ایران

مدل جایزه ملی کیفیت ایران با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و همچنین ویژگی سازمان‌های ایرانی با بهره‌برداری از دانش روز مدیریت طراحی شده است، و بعبارتی یک مدل کاملاً ملی محسوب می‌گردد که قابلیت بهره‌برداری از سوی سازمان‌های خارجی را نیز دارا می‌باشد. این مدل به منظور خودارزیابی توسط سازمان‌ها اعم کوچک و بزرگ، تولیدی و خدماتی، دولتی یا خصوصی در مسیر یک محصول یا گروه محصولی با نام تجاری مشخص طراحی شده است. در این مدل کلمه محصول به انواع کالا و خدمات و گروه‌های همگون از آنها، اطلاق می‌شود.

با توجه به اینکه تولید مستمر محصول با کیفیت پایدار در سازمان‌های سرآمد مقدور است، در مدل ملی جایزه ملی کیفیت علاوه بر اصول هشت گانه مدیریت کیفیت، ارزش‌های بنیادی هشتگانه سرآمدی نیز جاری است، به عبارت دیگر در این مدل به طور موازی از دانش روز مدیریت کیفیت محصول با تعریف مناسب برای مصرف و سرآمدی سازمان با تعریف رضایت متوازن ذی‌نفعان، بهره‌برداری شده است. برای طراحی معیارها و زیر معیارهای مدل ملی فوق حتی المقدور از استانداردها و کتب مرجع مدیریت کیفیت و مدل‌های سرآمدی و راهنماهای آنها با تمرکز بر نتایج پایدار حاصل از رضایت مشتری و مصرف‌کنندگان، استفاده شده است.

مواردی که طراحی مدل بر آنها تأکید دارد عبارتند از: تعادل در منافع ذی‌نفعان، مدیریت راهبردی کیفیت محصول، فرآیند‌گرایی، تضمین کیفیت، مشتری‌مداری، یادگیری و توانمندسازی، مدیریت زنجیره تأمین، بهره‌وری در مصرف منابع، مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی که در فرآیندهای، توسعه تکنولوژی، طراحی مفهومی محصول، طراحی و تکوین تفصیلی محصول، فرآیندهای ساخت و تولید و تحویل محصول، خدمات و پشتیبانی پس از فروش، عملکرد و رفتار زیست‌محیطی، از شروع طراحی محصول تا پایان دوره عمر آن، قابل شناسایی است.

۴-۷-۱- تعریف جایزه ملی کیفیت ایران

جایزه ملی کیفیت ایران فرآیندی است ملی که براساس مصوبه یکصد و دومین جلسه شورای عالی استاندارد پایه گذاری شد و براساس تصمیمات شورای سیاست گذاری مربوطه متشکل از نمایندگان رده بالای جامعه ملی ذی نفعان و بر طبق مفاد این نظامنامه و دیگر مستندات مرتبط اداره می شود و طی آن همه ساله در هفته کیفیت و ترجیحاً در روز ملی کیفیت، به برترین سازمان های ایرانی حائز شرایط در بخش های مختلف کشور که در زمینه ارتقاء کیفیت محصول خود فعالیت های چشمگیری را انجام داده اند، گواهینامه، تقدیرنامه یا تندیس جایزه کیفیت اعطاء می گردد.

آخرین ویرایش مدل جایزه ملی کیفیت ایران پس از اجرای دوره چهارم، با رویکرد محصول با کیفیت حاصل سازمان سرآمد است، با استفاده از آخرین دستاوردهای دانش مدیریت کیفیت و تجربیات ارزیابی آن تکمیل و مصوب شده است.

۴-۷-۲- معنای واژه کیفیت در مدل INQA

کیفیت براساس بلوغ سازمان و دامنه شمول آن در چهار سطح قابل تعریف است:

سطح اول: کیفیت معادل است با انطباق با ویژگی های مشخص. این انطباق به کمک کنترل کیفیت و استانداردسازی محقق می گردد.

سطح دوم: کیفیت معادل است با رضایت مشتری (در جنبه های مرغوبیت، قیمت و زمان و شرایط تحویل محصول). در این مرحله محقق شدن و برقراری سطح کیفیت تعریف شده به کمک ابزارهای تضمین کیفیت و رعایت دقیق و با کیفیت الزامات استاندارد ISO 9001:2000 مقدور می گردد.

سطح سوم: کیفیت در این سطح به صورت فراگیر در سازمان مطرح است. در این مرحله مطابق تعریف ژوران، کیفیت برابر است با مناسبت برای مصرف، با برقراری دیدگاه کیفیت بزرگ مورد توجه قرار می گیرد.

سطح چهارم: در این سطح کیفیت معادل است رضایت متوازن کلیه ذی‌نفعان. که مورد نظر مدل‌های تعالی است.

توجه: همانطور که در شکل ۴-۱ مشاهده می‌شود، تمرکز ارزیابی در مدل جایزه ملی کیفیت بر سطوح سوم و چهارم است (با پیش فرض عبور از الزامات سطوح اول و دوم).



شکل ۴-۱: سطوح تعریف کیفیت

۴-۷-۳- مدل جایزه ملی کیفیت ایران

نمای مدل به شکل چرخ (شکل ۴-۲)، بعنوان نمادی از حرکت، طراحی شده است. این مدل دارای هفت معیار است که چهار معیار آن توانمندسازها و سه معیار دیگر نتایج هستند.

اولین معیار توانمندساز رهبری و مدیریت است، که در وسط مدل قرار دارد، سه معیار دیگر از گروه توانمندسازها به ترتیب معیارهای فرایندها، منابع و کارکنان هستند.

سه معیار نتایج نیز عبارتند از معیار نتایج مشتریان و مصرف‌کنندگان به عنوان محوری‌ترین ذینفعان سازمان و معیار نتایج محیط زیست و جامعه و نهایتاً معیار نتایج عملکردی که شامل نتایج مالی، غیرمالی و همچنین نتایج کارکنان به عنوان مهم‌ترین بخش از سرمایه‌های سازمان است.

نیروی چرخشی چرخ از یادگیری از نتایج شروع شده و از خلاقیت و نوآوری در توانمندسازها به سمت کسب نتایج مورد انتظار ادامه می‌یابد. حرکتی که در صورت استحکام عامل رهبری و مدیریت هرگز از حرکت نمی‌ایستد.



شکل ۴-۲: مدل جایزه ملی کیفیت ایران

۴-۷-۴- معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ایران

معیار اول: رهبری و مدیریت

مدیریت سازمان اطمینان حاصل می‌نماید که نیازهای حال و آینده مشتریان، استخراج شده و بر اساس آن خط مشی و راهبرد سازمان که مبتنی بر منافع ذینفعان است تدوین شده و جاری می‌گردد و ارزش‌ها و سیستم‌های لازم برای ارتقاء ابعاد گوناگون کیفیت محصول، مد نظر قرار گرفته است. رهبران دستیابی به کیفیت محصول و استمرار آن را از طریق اقدامات و رفتارهای خود تسهیل و پشتیبانی می‌نمایند.

معیار دوم: فرایندها

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

معیار سوم: منابع

سازمان‌های موفق، شراکت‌ها، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را برای حمایت از راهبردهای ویژه کیفیت محصول و عملکرد مؤثر فرایندهای ذیربط، جهت اطمینان از کیفیت محصول، طرح ریزی و مدیریت می‌کنند.

معیار چهارم: کارکنان

سازمان‌های موفق استعدادهای کارکنان خود را در سطح فردی، گروهی و سازمانی به طور کامل به کار گرفته و مدیریت می‌کنند و آنان را در راستای ارتقاء کیفیت محصول، ترغیب و تشویق کرده و توانمند ساخته و اقدامات لازم را جهت افزایش انگیزه و مشارکت آنها در بهبود کیفیت محصول بعمل می‌آورند.

معیار پنجم: نتایج مشتریان و مصرف‌کنندگان

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

معیار ششم: نتایج محیط زیست و جامعه

سازمان بطور مستمر نتایج و آثار محصول و فرایندهای تولید و عرضه، از شروع طراحی تا پایان دوره عمر آن را بر جامعه و سازمان‌های مرتبط با محیط زیست اندازه‌گیری نموده و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابد.

معیار هفتم: نتایج عملکردی

سازمان نتایج عملکردی و نتایج مربوط به منابع انسانی خود را در ارتباط با محصول و منافع ذی‌نفعان اندازه‌گیری و ارزیابی نموده و به نتایج برجسته دست می‌یابد.

فصل پنجم:

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

۵-۱- مقدمه

سازمان یک پدیده اجتماعی است که در مفهوم بسیار ساده خود عبارت است از همکاری گروهی تحت نظم و سلسله مراتب اداری به منظور حصول هدفی مشترک. سازمان‌ها به خاطر رفع احتیاجات روزافزون انسان‌ها ایجاد شده‌اند. در واقع سازمان‌ها عبارتند از سیستم‌های اجتماعی بزرگ و پایداری که فعالیت‌های اعضای آنها برای رسیدن به هدف‌های محدود و مشخص هماهنگ شده است.

سازمان‌ها با توجه به اهداف اولیه آنها به انواع مختلف تقسیم می‌شوند:

۱. سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی. سازمان‌های انتفاعی سازمان‌هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند. این سازمان‌ها ممکن است یک مالک و یا چندین هزار صاحب سهام داشته باشند. اکثر مؤسسه‌های تجاری جزو این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شوند (فیضی، ۱۳۸۳، ص ۳).

سازمان‌های غیرانتفاعی معمولاً، به جای کسب سود، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می‌شوند؛ مانند اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌های مذهبی، مؤسسه‌های خیریه، صندوق‌های قرض الحسنه، سازمان‌های دولتی و مانند آنها (همان، ص ۴).

۲. سازمان‌های تولیدی و خدماتی. سازمان‌های تولیدی از مواد خام یا اولیه برای تولید کالاها استفاده می‌کنند، مانند کارخانه‌های تولید کفش، تلویزیون، اتومبیل، شکلات و مداد. این کالاها معمولاً محسوس و ملموس هستند و مشتری می‌تواند آنها را به راحتی ارزیابی کند. اما سازمان‌های خدماتی، خدمات ارائه می‌کنند؛ فعالیت‌هایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی، آموزش و مراقبت‌های بهداشتی خدمات محسوب می‌شوند. این خدمات ملموس نیستند و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه‌گیری ندارند. برخی سازمان‌ها هم تولیدی و هم خدماتی هستند، مانند کارخانه‌های اتومبیل‌سازی که خدمات تعمیراتی نیز به مشتریان ارائه می‌دهند (همان).

۳. سازمان‌های دولتی و خصوصی. سازمان‌ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند.

۴. سازمان‌های فرهنگی و غیر فرهنگی. سازمان‌های فرهنگی، سازمان‌هایی هستند که مأموریت اصلی آنها، ارائه محصولات یا خدمات فرهنگی است. در این راستا ممکن است انتفاعی یا غیرانتفاعی، دولتی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی و یا ترکیبی از اینها باشد. اگرچه مجموعه فعالیت‌های هر سازمانی، اثرات فرهنگی خاصی در جامعه برجای می‌گذارد، اما در صورتی می‌توان یک سازمان را فرهنگی دانست که مأموریت اصلی و مستقیم آن، فرهنگی باشد. در غیر این صورت، یک سازمان غیر فرهنگی خواهد بود. در ادامه لازم است ابعاد بیشتری از سازمان‌های فرهنگی مورد بررسی قرار گیرد.

۵-۲- سازمان‌های فرهنگی

پیروزی انقلاب اسلامی ایران، سرمنشأ تولد و فعالیت نهادها و ارگان‌های متعدد فرهنگی در ایران اسلامی بوده است. تغییر نظام فرهنگی کشور در سال ۱۳۵۷ و تصمیم جدی نظام اسلامی مبنی بر عملیاتی نمودن تئوری‌های عالی اسلامی و تثبیت فرهنگ دینی در جامعه، اقدامی بی‌سابقه، بدیع و تازه در عرصه مدیریت فرهنگی کشور بود که اجرایی نمودن این ایده‌ها و آرمان‌های مطروحه، خود نیازمند پشتوانه‌های علمی و تحقیقاتی مربوطه به همراه کارشناسان و مدیران متعهد و شایسته مورد نیاز بود که عدم تجربه کافی نزد نیروهای انقلابی در عرصه مدیریت و سیاست‌گذاری فرهنگی در کنار بسیاری از مشکلات ابتدایی انقلاب اسلامی از آسیب‌های این عرصه به شمار می‌روند که یکی از صدمات و مشکلات حاصل از این شرایط را می‌توان در ناکارآمدی کیفیت محصولات و خدمات این سازمان‌ها مشاهده کرد.

بدیهی است که از این مراکز فرهنگی رسمی کشور با توجه به نیازها و تنوع موضوعات فرهنگی، هر یک بنابر اهداف و رسالت‌هایی مشغول به فعالیت گردیده و بر اساس شرح وظایف خویش در پی تحقق اهداف مربوطه می‌باشند. در واقع «پس از پیروزی و تثبیت انقلاب اسلامی، نظام سیاسی به منظور نیل به اهداف فرهنگی (دینی-اخلاقی) خود فرآیند جامعه‌پذیری دینی-سیاسی معینی را تدارک دید که از طریق آن می‌بایست ارزش‌ها، سنن، رسوم و عناصر فرهنگی بازمانده از رژیم پیشین، اعتبار خود را از دست

می‌داد و ارزش‌ها و عناصر فرهنگی جدید برآمده از ایدئولوژی حکومت انقلابی در روند جایگزین، نهادینه و درونی می‌شد و از درون این فرایند، نسلی مؤمن به دین و انقلاب اسلامی پرورش می‌یافت (طالبان، ۱۳۸۰، ص ۳).

صدها فرهنگ و خرده‌فرهنگ مهم وجود دارند که با موضوع سازمان‌های فرهنگی مرتبط‌اند. کار تلفیق همه آنها در قالب یک کل منسجم تقریباً غیرممکن است. قلمرو فرهنگ نه تنها می‌تواند در حد یک گروه کوچک، یک واحد اداری، یا یک سازمان در تغییر باشد، بلکه ممکن است ملی، منطقه‌ای و حتی جهانی باشد. دامنه فرهنگ، ممکن است از عواملی که در تشبیه فرهنگ به «کوه یخ»، در بالای آب قرار دارند و عینی‌اند، مثل رفتارها و توانمندی‌ها، تا آن دسته از عوامل که پنهان و انتزاعی‌اند، نظیر ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و هویت تغییر کند.

سازمان‌های فرهنگی، متناسب با تعریفی که از مفهوم فرهنگ و قلمرو آن دارند، اهداف و مأموریت‌های خود را تعیین می‌کنند.

واژه «فرهنگ» یکی از پر استفاده‌ترین واژه‌ها در زندگی اجتماعی است و عملاً حد و حدودی نمی‌توان برای کاربرد این واژه قائل شد. گروه‌های مختلف هر یک به گونه‌ای متفاوت و حتی متناقض از این مفهوم استفاده می‌کنند و امور مختلفی همچون آداب و رسوم، عزاداری‌ها، جشن و سرورها، رفتارهای خاص فردی و جمعی در حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و تعلیم و تربیت، معارف عمومی و بسیاری از امور دیگر، به عنوان امور فرهنگی تلقی می‌شوند و در چارچوب فرهنگ قرار می‌گیرند (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵).

به‌رغم قدرت تبیین‌کنندگی زیاد مفهوم فرهنگ، این مفهوم خود به سادگی تبیین‌پذیر و در نهایت قابل شناخت نیست. همه مردم درکی کلی و عمومی از مفهوم فرهنگ دارند.

جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان، تعاریف بسیار متنوعی از مفهوم فرهنگ ارائه داده‌اند که عمدتاً در حوزه مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی کاربرد دارد و استناد به این تعاریف و استفاده از آنها در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و تبیین زندگی فرهنگی جوامع چندان موفق نبوده است. علت اصلی این عدم

موفقیت را باید در بی‌ربطی تعاریف جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان از فرهنگ با حوزه سیاستگذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی و کل موضوعات مربوط به توسعه فرهنگی در برنامه‌های جامع توسعه دانست (همان). تعاریف مردم‌شناسان و جامعه‌شناسان از فرهنگ در حوزه‌های مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی به عنوان یک ابزار مفهومی کارآمد، مسلماً در تبیین بسیاری از پدیده‌ها مؤثر است، اما این امر لزوماً به این معنا نیست که این تعاریف در سایر حوزه‌ها نیز کاربرد داشته باشد. در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری‌های فرهنگی، فرهنگ را باید به گونه‌ای تعریف کرد که قابل برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و ارزیابی باشد. بی‌توجهی به این نکته در برنامه‌های فرهنگی موجب شده است که سیاست‌ها و برنامه‌ها به الفاظ زیبا و شعارگونه و غیرعملی تبدیل شود و نتواند نیازهای فرهنگی جامعه را برآورده سازد یا آسیب‌های فرهنگی را شناسایی و مرتفع سازد. [حال با توجه به اینکه در رابطه با تعریف فرهنگ و تبیین ابعاد مباحث مفصلی کتاب‌ها و نشریات مطرح شده و نیز عدم ارزش آفرینی این مباحث در این نوشتار (با توجه به تعدد و تنوع تعاریف و مفاهیم)، به نظر می‌رسد که پرداختن به سازمان‌های فرهنگی و ویژگی‌های آن، مفیدتر باشد].

سازمان‌های فرهنگی در کشور ما عمدتاً بدنبال همگرایی و تحول‌آفرینی، نظریه پردازی و الگوسازی برای نظام اسلامی هستند. آنها تلاش می‌کنند هدایتگر و پاسخ‌گوی اقشار و گروه‌های اجتماعی در گستره مسائل ملی و فراملی باشند. آنها تلاش می‌کنند در برابر چالش‌های فرهنگی کشور، فعال، جریان‌ساز و مصونیت بخش باشند. آنها با شناخت عینی و علت‌شناسانه نیازهای خدمات‌گیرندگان، سعی دارند پیش‌گام در عرضه فرآورده‌ها و خدمات نوآمد، بهنگام و اثربخش باشند.

از جمله مهم‌ترین اهداف سازمان‌های فرهنگی در کشور، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- رشد فضائل اخلاقی براساس ایمان و تقوا
- استقلال فرهنگی و مصونیت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب
- اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف و شکوفایی استعدادها و روحیه تحقق و تبع و

- رواج فرهنگ و هنر اسلامی
- آگاهی جهانیان نسبت به مبانی و اهداف انقلاب اسلامی
- گسترش مناسبات فرهنگی با ملل و اقوام مختلف بخصوص مسلمانان و مستضعفان جهان
- فراهم آمدن زمینه‌های وحدت میان مسلمین
- مقاومت و پایداری نهادینه در برابر عوامل انحطاط، ازهم گسیختگی، خودباختگی و بی‌هویتی فرهنگی؛

- مواجهه و تقابل مؤثر و محدودسازی فضای حرکت و بازی، با بازیگران منفی مؤثر در جریان فرهنگ‌سازی نامطلوب؛

- ارتقاء سطح امنیت روانی، ثبات و آرامش، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و وحدت ملی؛
 - بالندگی، پویایی و نوآوری در ارائه الگوهای زندگی متعالی، نمادها و نشانه‌های هویت دینی
- البته ما در این نوشتار به دنبال ارائه مبانی نظری فرهنگ و سازمان فرهنگی نیستیم. بلکه هدف ما، ارائه یک نمای کلی از سازمان‌های فرهنگی مورد نظر و ویژگی‌های آنها در ارتباط با ارتقاء کیفیت در این سازمان‌ها است.

سازمان‌های فرهنگی مورد نظر در این تحقیق، سازمان‌ها و واحدهای پژوهشی فرهنگی، آموزشی فرهنگی و تبلیغ فرهنگی هستند که بایستی همسو و هم‌جهت و منسجم در چارچوب یک تقسیم کار ملی، به صورت جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی در مقابل تهاجم فرهنگی دشمن عمل کنند. این سازمان‌ها با ایجاد تفاهم و تعامل هرچه بیشتر، در اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای اصلی و تنظیم برنامه‌های کلان و بخصوص اجرای آنها، در عرصه فرهنگ، نقش آفرینی می‌کنند.

برای شناسایی یک سازمان فرهنگی و نیز تعیین ویژگی‌های آن، لازم است، «تعریف فرهنگ»، «تعریف فعالیت فرهنگی»، «مبنای طبقه‌بندی فعالیت‌های فرهنگی» و نیز «انواع سازمان‌های فرهنگی» ارائه شود. با بررسی که انجام شده، حدود پانصد تعریف مختلف از «فرهنگ»، ارائه شده است. به تبع تعاریف متعدد فرهنگ، تعاریف متنوعی از «فعالیت فرهنگی» ارائه شده است و چندین طبقه‌بندی مختلف از «فعالیت‌های

فرهنگی» و نیز «سازمان‌های فرهنگی» وجود دارد. لذا پس از ساعت‌ها بررسی، به این نتیجه رسیدیم که بر اساس این تعاریف و طبقه‌بندی‌ها، نمی‌توانیم متناسب با موضوع این تحقیق، به معرفی سازمان‌های فرهنگی بپردازیم. در حقیقت، در این نوشتار، بدنبال چنین توضیحاتی هم نیستیم. آنچه در اینجا مهم است، تبیین ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی است که در غالب آنها وجود دارد و نیز به نوعی در طراحی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، تأثیرگذار است. همچنین مصادیقی از سازمان‌های فرهنگی که الگوی ارائه شده، در آنها قابل استفاده است، ذکر می‌شود.

همانطور که اشاره شد، ساختار مدیریت فرهنگی را معمولاً نمی‌توان براساس ملاحظات نظری شناسایی و تحلیل نمود، چون این ساختار همواره تابعی از ساختار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی و عمومی دولت‌ها و ایدئولوژی‌های حاکم بر نظام‌های اجتماعی است. از این نکته نیز نمی‌توان غافل شد که ساختار مدیریت فرهنگی، با میزان توسعه و پیشرفت عمومی جامعه نیز هماهنگ است. در بسیاری از کشورها، ممکن است بخش مستقلی به عنوان بخش فرهنگ وجود نداشته باشد، یا ممکن است در بعضی از کشورهای بسیار پیشرفته، دولت، خود را متعهد یا مکلف به هدایت و حمایت از فرهنگ و هنر نداند و کلیه امور را به بخش خصوصی واگذارد.

در خصوص ساختار سازمان‌های فرهنگی کشور، با توجه به طبقه‌بندی‌های گوناگون صورت گرفته، و مشکلاتی که حین طبقه‌بندی نمایانده شد، نکاتی یادآوری می‌گردد:

- سازمان‌های فرهنگی، در سطوح مدیریت متفاوتی فعالیت می‌نمایند.
- وجود تعدد وظایف، همچنین تشابه و تداخل در مأموریت و وظایف سازمان‌های فرهنگی ایران، تفکیک این سازمان‌ها بر اساس زمینه فعالیت را، با مشکلاتی مواجه ساخته است.
- با وجود گستره وسیع فعالیت‌های فرهنگی و طبقه‌بندی‌های گوناگونی که از این موضوع بعمل آمده است، سازمان‌های فرهنگی در ایران را به علت تعدد و تشابه رسالت‌ها نمی‌توان در انطباق با این طبقه‌بندی‌ها، دسته‌بندی و ارزیابی نمود.

• سازمان‌های فرهنگی، لزوماً دولتی نمی‌باشند. در واقع، با توجه به جایگاه فرهنگ، انقلاب و ارزش‌ها در جامعه ما، سازمان‌های متنوع نیمه‌دولتی و غیردولتی فرهنگی شکل گرفته‌اند. دستگاه‌های بخش فرهنگ کشور از ابعاد مختلفی مثل «تخصیص بودجه»، «سطوح مدیریت فرهنگی»، «زمینه فعالیت و یا مأموریت اصلی در بخش فرهنگ» و «حوزه‌های فرهنگی کشور»، قابل بررسی یا طبقه‌بندی هستند. لیکن با توجه به اینکه این طبقه‌بندی‌ها، تأثیر در اصول موضوع این نوشتار ندارند، از ارائه آنها نیز خودداری کرده‌ایم.

سازمان‌های فرهنگی مورد نظر در این نوشتار، عمدتاً از ویژگی‌های زیر برخوردار هستند:

- ۱- این سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که با قشر وسیعی در ارتباط بوده و فرهنگ عمومی را به نحو گسترده‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- ۲- مأموریت و هدف آنها در ارتباط مستقیم با امور فرهنگی است.
- ۳- بودجه این سازمان‌ها از محل بودجه عمومی دولت یا بودجه بخش فرهنگی است.
- ۴- عمدتاً دولتی یا نیمه دولتی هستند.
- ۵- تعالی فرهنگ از نظر این سازمان‌ها، همان پیاده‌سازی اسلام در جامعه است. در واقع هرچه به اسلام بیشتر عمل شود، فرهنگ، پیشرفته است.

بر اساس، معیارهای فوق، برخی از مصادیق سازمان‌های فرهنگی کشور به شرح زیر ارائه شده است:

- ۱- ستاد امر به معروف و نهی از منکر
- ۲- ستاد اقامه نماز
- ۳- سازمان اسناد ملی ایران
- ۴- کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
- ۵- سازمان ملی جوانان
- ۶- سازمان اوقاف و امور خیریه
- ۷- سازمان حج و زیارت

- ۸- سازمان میراث فرهنگی کشور
- ۹- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (شامل شورای گسترش زبان فارسی، شورای فرهنگ عمومی، دبیرخانه هیئت امنای کتابخانه‌های عمومی)
- ۱۰- دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
- ۱۱- شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی
- ۱۲- سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی (شامل مجمع جهانی اهل بیت (ع) و مجمع جهانی تقریب مذاهب)
- ۱۳- مؤسسه نشر آثار حضرت امام (ره)
- ۱۴- کتابخانه حضرت آیت‌الله مرعشی نجفی
- ۱۵- سازمان تبلیغات اسلامی (شامل حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی - مرکز رسیدگی به امور مساجد و...)
- ۱۶- سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی
- ۱۷- سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
- ۱۸- کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
- ۱۹- سازمان ایرانگردی و جهانگردی
- ۲۰- شورای عالی حوزه‌های علمیه
- ۲۱- پژوهشگاه مطالعات علوم انسانی و فرهنگی
- ۲۲- سازمان فرهنگی و هنری شهرداری‌ها
- ۲۳- شورای سیاستگذاری ائمه جمعه
- ۲۴- مدیریت حوزه علمیه قم
- ۲۵- سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی
- ۲۶- سازمان عقیدتی سیاسی نیروهای مسلح

۲۷- مرکز رسیدگی به امور مساجد

۲۸- بعثه مقام معظم رهبری در حج

۲۹- آستانه‌های مقدس حضرت امام رضا(ع)، حضرت معصومه (س) و حضرت عبدالعظیم (ع)

۳۰- مصلاهی تهران

۳۱- مرکز جهانی علوم اسلامی

۳۲- کتابخانه موزه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی

۳۳- مرکز امور مشارکت زنان

۳۴- بنیاد حفظ آثار و ارزش‌های دفاع مقدس

۳۵- مرکز بین‌المللی گفتگوی تمدن‌ها

به عبارت دیگر، فلسفه وجودی برخی از سازمان‌ها ایجاد تغییر در ساختار ارزشی، بینشی و رفتاری مردم و جامعه است (نظیر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صدا و سیما و...). در واقع بر اساس توضیحات فوق، مراد از سازمان فرهنگی، سازمانی است که مأموریت یا رسالت اصلی خود را «فعالیت‌های فرهنگی» می‌داند.

۳-۵- سازمان‌های فرهنگی در مسیر ارتقاء کیفیت

سازمان‌های فرهنگی، از جایگاه ویژه‌ای در نظام جمهوری اسلامی برخوردارند. علت این امر را می‌توان، مذهب، سابقه فرهنگی و تاریخی، و در نهایت وقوع انقلاب اسلامی دانست که بخش قابل توجهی از سیاست‌های نظام را به امور ارزشی و فرهنگی اختصاص داده است. جایگاه و اهمیت سازمان‌های فرهنگی، مباحث متعددی را در خصوص ساماندهی و سیاستگذاری آنها مطرح ساخته است، در عین حال، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، ارتقاء کیفیت و ارزیابی عملکرد مؤثر سازمان‌های فرهنگی تاحدودی مورد بی‌مهری قرار گرفته است. درواقع، تاکنون علاقه وافر جهت ایجاد ساختارها، و تدوین مقررات در این حوزه وجود داشته است، ولی اقدامی جامع، و نظام‌مند جهت ارتقاء کیفیت سازمان‌های مرتبط صورت نگرفته و ابهامات زیادی در مورد نتایج عملکرد و ریشه‌یابی مشکلات آنان وجود دارد.

در مجموع می‌توان گفت، فرایند شفاف و منسجمی در ارتقاء کیفیت دستگاه‌ها بویژه دستگاه‌هایی که متولی ارائه خدمات عمومی و اجتماعی هستند به گونه‌ای که موجب رفع نواقص و کمبودها، و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب جهت ارتقای عملکرد آنها شود ملاحظه نمی‌گردد.

مدیریت کیفیت فراگیر، راهی بمنظور تحقق آرمان بهبود عملکرد سازمان‌های فرهنگی و افزایش بهره‌وری آنها است. از این رو این نوشتار، گام ابتدایی جهت طراحی و استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دستگاه‌های فرهنگی به شمار می‌آید.

رویکرد و اهداف کلان ذیل در طراحی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی مورد نظر بوده است:

- معرفی سیستمی هماهنگ، جامع و کارآمد جهت ارتقاء کیفیت در تمامی سازمان‌های فرهنگی (با هر زمینه فعالیت)؛
- توجه به تمامی ابعاد و معیارهای ممکن در سازمان‌های فرهنگی؛
- امکان پیشنهاد راهکارهای مناسب جهت رفع مشکلات و کمک به ارتقای معیارهای فرهنگی کشور.

۵-۴- چالش‌ها، مشکلات و تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی

مدیریت کیفیت فراگیر در شکل اولیه و سنتی خود، با ساختار سازمان‌های فرهنگی هماهنگی چندانی ندارد. به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی، مشکلات مختلفی را به همراه خواهد داشت. استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی، چالش‌ها و مسائلی در بر دارد که در بخش انتفاعی وجود ندارد. چنانچه به این مسائل، توجه نشود، با ناکارآمدی نظام مدیریت کیفیت فراگیر، مواجه خواهیم بود و عملاً هزینه‌های زیادی را جهت طراحی و استقرار آن از دست داده‌ایم. این مسائل و چالش‌ها، به شرح ذیل ارائه می‌شود.

۵-۴-۱- خدمات به جای کالا

مدیریت کیفیت فراگیر در اصل برای فرآیندهای تولید شکل گرفته است و کاربرد آن در سازمان‌های فرهنگی که عمدتاً خدمت‌دهنده هستند، مشکلاتی را در بر دارد. خدمات فرهنگی، به‌طور همزمان تولید می‌شوند و مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این جهت با فرآیند تولید که در آن میان تولید و مصرف فاصله‌ای هست تفاوت دارد. در خدمات سازمان‌های فرهنگی، یکسانی خدمات دشوار است و دریافت‌کننده خدمت آن را نه تنها بر اساس نتایج حاصل، بلکه بر پایه نحوه برخورد، رفتار و ظواهر ارائه‌دهنده ارزیابی می‌کند. اگر یک نیروی فرهنگی، خدمت مؤثری بکند، اما با ترشروی و بد خلقی، این شیوه رفتار مسلماً موجب تأثیرگذاری در مخاطبان یا خدمت‌گیرندگان نخواهد شد و در اثربخشی خدمت او تردید می‌شود.

اصولاً سنجش کیفیت خدمات، بسیار پیچیده‌تر از سنجش کیفیت کالاهاست. این اصل مدیریت کیفیت فراگیر که باید تفاوت میان الگوی کیفیت و عملکردهای سیستم را کاهش داد، در مورد خدمات فرهنگی، بسیار مشکل به اجرا در می‌آید. در صنعت و تولیدات صنعتی، کاربرد نمودارهای کنترل کیفیت با معیارها و استانداردهای مشخص و عینی آسان است، اما در مورد خدمات فرهنگی که معیارهای آن خیلی دقیق و مشخص نیست و گاهی متعارض هم هستند، کاربرد الگوهای کنترلی کیفی ساده نیست. به عنوان مثال، برای یک مبلغ مذهبی، تعیین الگوهای کیفی واحد و مشخصی برای فرایند کار، امکان‌پذیر نیست تا وی بتواند تمام مراحل عملکرد و وظایف خود را با معیارهای عینی روشن بسنجد.

خلاصه آنکه در بخش اقتصادی و تولیدی، با سهولت بیشتر می‌توان برای کالاها، معیار سنجش تعیین کرد در حالی که در بخش فرهنگی، وضعیت چنین نیست، مشتریان متعدد و متنوع از یک سو علایق و انتظارات گوناگون و متفاوت از سوی دیگر، موجب می‌شود تا تعیین معیارهای سنجش خدمات با دشواری روبه‌رو باشد و نتوان از مدیریت کیفیت فراگیر، به سبک و سیاق بخش تولیدی و اقتصادی، در بخش فرهنگی بهره برد. در چنین شرایطی باید روش‌های سنجش خدمات جایگزین روش‌های سنجش کالا و فرآورده‌ها در بخش خصوصی و تولید شود.

۵-۴-۲- فعالیت‌های غیرقابل اندازه‌گیری

احتمالاً این معمولی‌ترین مشکلی است که در طراحی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی وجود خواهد داشت. کاهش نرخ بدحجابی، تعمیق دین‌داری مردم، کاهش اختلافات خانوادگی، افزایش نرخ قرائت قرآن، افزایش نرخ اقامه نماز، افزایش نرخ پرداخت خمس و زکات، همگی دستاوردهایی هستند که تابع طیف وسیعی از عوامل بوده و همین امر، اندازه‌گیری آنها را دشوار می‌سازد. هر یک از مثال‌های مذکور، معمولاً مبین یک هدف بلندمدت است که سازمان‌های فرهنگی، ممکن است مجدداً برای تحقق آن فعالیت کنند.

بسیاری عقیده دارند که اندازه‌گیری چنین دستاوردهایی با توجه به این که تحقق آنها نیازمند صرف سال‌های طولانی است، و نهادهای متفاوتی در تحقق آنها مشارکت داشته، و تحت تأثیر بسیار از عوامل خارج از کنترل سازمان‌های فرهنگی قرار دارند، غیرممکن است.

اما برای غلبه بر این مسأله، لازم است میان «دستورد» و «خروجی» در بخش «فرهنگی»، تفاوت قائل شویم. «خروجی»^۱ به عنوان جایگزین کوتاه یا میان‌مدت «دستورد»^۲های بلندمدت سازمان در نظر گرفته می‌شود، با این فرض که موفقیت کوتاه‌مدت در خروجی‌ها نهایتاً منجر به توفیق بلندمدت در دستاوردها می‌شود. برای مثال، اندازه‌گیری میزان کاهش نرخ بدحجابی در یک جامعه می‌تواند دشوار و تابع عوامل کثیری باشد. با توجه به این که پخش برنامه‌های جذاب و پرمخاطب آگاه‌سازی نسبت به مزایای رعایت پوشش مناسب در طول زمان، منجر به جلوگیری از رشد بدحجابی در جامعه می‌شود، اندازه‌گیری تعداد این برنامه‌ها می‌تواند یک سنجه خروجی مناسب برای سازمان صدا و سیما باشد. همه سنجه‌های خروجی، کاندیدای مناسبی برای جایگزینی «دستورد» مورد بررسی نیستند، اما حداقل، امکان‌الگو برداری و مهم‌تر از آن به جریان افتادن بحث‌ها، تبادل اطلاعات و یادگیری در میان افراد درگیر را فراهم می‌کنند. فراتر از همه اینها،

-Out put

- Out come

بدون برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی مناسب، چگونه می‌توان میزان پیشرفت در تحقق اهداف فرهنگی را تعیین کرد؟ سازمان‌های فرهنگی باید این حرکت را آغاز و روابط علت و معلولی ممکن را شناسایی کرده و به گردآوری اطلاعات مورد نیاز بپردازند.

البته برخی از فعالیت‌های بخش فرهنگی را می‌توان عیناً مانند فعالیت‌های بخش تولیدی یا اقتصادی، با معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر سنجید و ارزیابی کرد و برخی دیگر را که جنبه کیفی و عمومی دارد، با معیارهای رضایت شهروندان و شاخص‌های مصلحت دینی می‌سنجند. عملیات فرهنگی، دارای یک سلسله نتایج زودرس است که در اختیار مصرف‌کنندگان و مخاطبان سازمان‌های فرهنگی قرار می‌گیرد و همچنین پیامدهای بلندمدت و غیرمستقیم دارد که تمامی جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرضاً فارغ‌التحصیلان هر دانشگاه، نتایج و فرآورده‌های مستقیم آن محسوب می‌شوند، ولی آثار این افراد بر وضعیت اقتصادی، فنی و سیاسی جامعه، نتیجه غیرمستقیم و دوربرد آن دانشگاه است. در بخش تولیدی یا اقتصادی، ارزیابی آثار غیرمستقیم، چندان مدّ نظر نیست، در حالی که در بخش فرهنگی، پیامدهای فعالیت‌های هر سازمانی، اهمیت فراوان دارد و مضافاً برای بخش فرهنگ، مهم است که تأثیرات سازمان‌های خود را بر یکدیگر بدانند و از این نظر نیز سازمان‌ها را ارزیابی کنند. برای حوزه فرهنگ، بهینه‌سازی جزئی، فاقد اهمیت است و تلاش‌ها باید در جهت بهینه‌سازی کل در ساختار کیفیت فرهنگی کشور باشد. هم‌افزایی زمانی حاصل می‌شود که عملکردها و فعالیت‌ها در هر سازمان، همراه و متوازن با دیگر سازمان‌ها، بر اساس خط‌مشی کلی و هماهنگ کننده‌ای باشد.

۵-۴-۳- مشکل تعریف مشتری

در سازمان‌های فرهنگی، تعریف مشتری، دشوار است. در واقع سازمان‌های فرهنگی، تعهداتی بیش از پاسخگویی به ارباب رجوع خود دارند. مشتریان یا مخاطبان اصلی این نوع سازمان‌ها، عموم مردم هستند که

اغلب فراموش می‌شوند. از آنجایی که سازمان‌های فرهنگی به طیف وسیعی از مشتریان یا مخاطبانی که دارای خواسته‌ها یا نیازهای متفاوت و حتی متضاد هستند، خدمت می‌رسانند و از آنجایی که عموم مردم با تقاضاها یا نیازهای اضافی و اغلب ناسازگار مراجعه می‌کنند، لذا این سازمان‌ها اغلب مجبورند خدمت یا کالایی را ارائه نمایند که رضایت آنها را بطور کامل برآورده نمی‌سازد. در چنین مواردی اصل مشعوف‌شدن یا حتی راضی کردن مشتری یا مخاطب، با دشواری روبروست (ر.ک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۵۰).

در مدیریت کیفیت فراگیر، اهمیت قایل شدن برای مشتری و توجه به دیدگاه‌ها و خواسته‌های وی از اصول اساسی به شمار می‌آید و بدین ترتیب تعریف مشتریان اهمیت بالایی برخوردار است. در بخش فرهنگی، راجع به تعریف مشتری و اینکه به چه کسی مشتری می‌گوییم، تاکنون کار چندانی نشده است و در این مورد دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد.

سازمان‌های فرهنگی، علاوه بر اینکه نسبت به مشتریان یا مخاطبان مستقیم و بلافصل خود تعهداتی دارند، نسبت به مشتریان یا مخاطبان غیرمستقیم خود نیز مسئول و متعهد هستند. فرضاً ممکن است سازمان فرهنگی، نظر مشتریان یا مخاطبان مستقیم خود را جلب کند، اما این جلب نظر به بی‌توجهی نسبت به نظریات مشتریان یا مخاطبان غیرمستقیم و عامه مردم بینجامد. این مشکل در بخش خصوصی کمتر ایجاد می‌شود، اما در بخش فرهنگی، غالباً رخ می‌دهد و تعریف مشتری خاص را مشکل می‌کند.

در بخش فرهنگی، مشکل بررسی عملکرد سازمان، از طریق نظرسنجی از شهروندان نیز وجود دارد. زیرا نظر شهروندان در مورد خدمات فرهنگی، بیشتر متوجه نتایج عینی و زودرس آنهاست و به نتایج آتی و دراز مدت خدمات توجهی ندارند. دیدگاه شهروندان تحت تأثیر تبلیغات سیاسی و ایدئولوژی حاکم تغییر می‌کند و نمی‌توان به عنوان تنها منبع موثق اطلاعات به این نوع دیدگاه تکیه کرد. البته نظرسنجی از شهروندان به عنوان یکی از ارکان اطلاعاتی می‌تواند به همراه سایر سنجش‌ها مورد استفاده قرار گیرد و نتایج مثبتی نیز به دست دهد. اما این نکته نیز قابل توجه است که نمی‌توان به درستی دریافت که نظر کدام یک از شهروندان برای کدام دسته از خدمات صائب است).

سازمان‌های فرهنگی، مجموعه‌ای متنوع از خدمات را به گروه‌های متعددی از شهروندان ارائه می‌کنند که انتظارات و توقعات متفاوتی دارند. این تنوع و تعدد خدمات و تفاوت دیدگاه‌های خدمت‌گیرندگان باعث می‌شود مصالحه و سازش در مورد خدمات دریافتی بسیار دشوار شود. در چنین حالتی رضایت و خشنودی مشتریان، مسأله دشواری است که به سادگی قابل حصول نیست.

۵-۴-۵- مسأله فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی

طراحی و اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است که در آن فرهنگ، تعهد لازم در خصوص اهداف راهبردی، شفاف‌سازی اطلاعات، سیستم بهای تمام شده، نظام ارزیابی عملکرد، لازمه کار است. مدیران بخش فرهنگی، برای شکل‌گیری این نوع فرهنگ، باید مدام دست به بهبود بزنند. میزان جابجایی مدیران ارشد در سازمان‌های فرهنگی، بسیار زیاد و سریع است و به همین دلیل، فرهنگ سازمان‌های فرهنگی در معرض خطرات برون‌سازمانی قرار دارد و گاهی مشاهده می‌شود که تصمیمات سیاسی بر فرهنگ سازمان‌های فرهنگی، تأثیر می‌گذارد.

۵-۴-۵- مشکل عوامل ذی‌نفوذ سیاسی

قدرت‌های سیاسی و تأثیر گروه‌های ذی‌نفوذ نیز مانعی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت در بخش فرهنگی به حساب می‌آید. در بخش فرهنگی، همانند بخش‌های دولتی، مدیران، در پی جلب رضایت سیاستمداران و دولتمردان هستند. آنها تصور می‌کنند مشتریان اصلی آنها، کسانی هستند که آنها را انتخاب و به مدیریت منصوب کرده‌اند. لذا ممکن است پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی جلب رضایت دولتمردان یا سیاستمداران باشند. وقتی مدیران ارشد یک سازمان فرهنگی، چنین تفکری داشته باشند، نظام مدیریت کیفیت فراگیر که در همان گام‌های ابتدایی اجرای آن، بسیاری از اشکالات و عیوب سازمان را برملا خواهد کرد، چندان مطلوب به نظر نخواهد رسید و ممکن است از اساس با ارائه گزارشات این سیستم و حتی ادامه حیات آن مخالفت نمایند.

البته برای رفع این مشکل، بایستی، مدیران ارشد سازمان را به خوبی از مزایای این سیستم آگاه کرد و تدبیرهای لازم بمنظور جلوگیری از بروز مشکل این مدیران با عوامل ذی‌نفوذ سیاسی، اندیشیده شود تا پیاده‌سازی نظام کیفیت، برای آنها، ریسکی را به‌همراه نداشته باشد.

۵-۴-۶- انتظار تنبیه و مجازات

یکی از مواردی که به موضوع فرهنگ سازمانی هم مرتبط است، انتظار تنبیه و مجازات در اثر پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت است. یکی از وجوه مشترک در افرادی که از کار خود راضی نیستند، وجود این باور است که چنانچه کاری را به بهترین نحو انجام دهند، پاداش و تحسینی در انتظارشان نیست، اما به محض آنکه کاری را اشتباه انجام دهند، مدیرشان برای بازخواست و توبیخ، سریع‌تر از هر کس دیگر حاضر می‌شود. این دیدگاه منفی در سطوح مختلف سازمان‌های بخش عمومی و فرهنگی به دفعات، دیده می‌شود و می‌تواند مشکل مهمی در پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز نظام کیفی به شمار آید. تغییر این باور، مستلزم انجام دو کار است. نخست باید همه مدیران را از طریق آموزش و معرفی خطرات شیوه کنونی برخورد با نتایج، به تغییر روش متقاعد ساخت و در مرحله دوم باید آنها را با رویکردهای نوین مدیریتی، سنجه‌های عملکرد جدید و نگرش‌های جدید آشنا کرد. مجموعه این آموزش‌ها که در خصوص ایجاد آگاهی از چگونگی تأثیرگذاری اقدامات امروز بر وقایع آینده است، گاهی آن‌گونه که برنامه‌ریزی می‌شود، در عمل اجرا نمی‌شود. به هر حال به نتایج ضعیف عملکرد نیز نباید به عنوان نقص یا کاستی نظر کرد بلکه باید به عنوان فرصتی برای بحث و یادگیری بیشتر تلقی شوند. مدیرانی که شیوه برخوردشان با مسأله بدین ترتیب است که «ما در فصل گذشته به هیچ یک از اهداف کیفی خود نرسیدیم، حال برای ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظرمان و تحقق راهبرد سازمان چه باید بکنیم؟» گام بزرگی در جهت پذیرش نظام مدیریت کیفیت از جانب کارکنان بر می‌دارند. نه تنها مدیران باید تغییر روش دهند، بلکه همه افرادی که به نوعی، با نظام مدیریت کیفیت درگیر هستند باید، طور دیگر، عمل کنند. لازم است تا کارکنان نیز به این تغییر نگرش مدیران کمک کرده و نتایج نامطلوب را به ابزاری برای انجام اقدامات و ابتکارات جدید در جهت بهبود و

نه بهانه‌ای برای فرار و کم‌کاری تبدیل کنند. در نهایت باید گفت که این موضوع نیز مانند خیلی از مسائل دیگر، یک موضوع فرهنگی است و فرهنگ یک شبه تغییر نمی‌کند، تنها از طریق تلاش‌های دائمی و مصراانه مجموعه‌ای متعهد از مدیران و کارکنان است که می‌توانیم پیشرفت‌هایی در تغییر فرهنگ سازمانی را شاهد باشیم.

۵-۴-۷- عدم تعیین جایگاه سازمان‌های فرهنگی در نظام فرهنگی کشور

عدم تعیین جایگاه سازمان‌های فرهنگی در نظام فرهنگی کشور یا فقدان نقشه مهندسی فرهنگی در کلان کشور یکی از مشکلات بزرگ سازمان‌های فرهنگی در طراحی و استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر و حتی سایر سیستم‌های سازمانی است. برخی از ابعاد دیگر این مسأله، عبارتند از:

- عدم تعیین مبنای مشخص در توزیع وظایف
 - ضعف برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، شاخص‌گذاری در عرصه فرهنگ
 - خودجوش بودن بخش عمده‌ای از سازمان‌های فرهنگی
- از این رو بخش عمده‌ای از فعالیت‌ها را می‌توان مشاهده کرد که موازی، غیربازده، پراکنده و ناکارآمد هستند. البته ریشه این مشکل به ناکارآمدی در بخش سیاستگذار فرهنگی است که تا به حال نتوانسته یک نظام شفاف و دقیق مهندسی فرهنگی را طراحی و بر آن اساس، مأموریت سازمان‌های فرهنگی را مشخص نماید. ما امیدواریم که این مهم، به زودی حاصل شود.

در سایه نبود یک مسیر روشن، رهبران با نیروهای متضاد و مسیرهای متفاوتی روبرو هستند که باید با اتکا به تجربه و اعتماد به قدرت تشخیص شهودی خود، مأموریت راهبردی سازمان را تعریف کرده و سنجه‌های عملکرد مرتبط با آن را تعیین کنند.

علاوه بر این، هر سازمان فرهنگی، بایستی در ابتدا، مزیت‌های سازمانی خود را مورد توجه قرار دهد و مبتنی بر ظرفیت‌های موجود و نیز حذف فعالیت‌هایی که جزء مزیت‌های آن نیست یا با سایر سازمان‌ها موازی

است، به تدوین راهبردهای خود بپردازد. در واقع در برنامه‌ریزی راهبردی خود، مبحث موازی کاری با سایر سازمان‌های فرهنگی، مورد توجه جدی قرار گیرد.

توجه به درون‌دادها و فرایند یا توجه به نتایج و برون‌دادها، به تنهایی نمی‌تواند در بخش فرهنگ، مفید باشد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مدیریت کیفیت فراگیر سنتی از این نظر دچار نوعی یک‌بعداندیشی شده است و این مسأله باید در مدیریت کیفیت فراگیر سازگار شده با بخش فرهنگی، رفع شود. سازمان‌های فرهنگی باید از نظر درون‌دادها، فرایند و برون‌دادها ارزیابی شوند و مقوله کیفیت خدمات از جمیع جهات مورد توجه واقع شود.

۵-۴-۸- عقب‌ماندگی‌های فنی

جهان اطراف سازمان‌ها در حال تحولی شتابان است و اگر سازمان‌های فرهنگی نتوانند خود را همپای این تغییرات به پیش برانند، محکوم به زوال‌اند. بهبود مستمر، ویژگی مدیریت کیفیت فراگیر، در بخش فرهنگی نیز کاربرد دارد و باید برای مدیران، درونی شود که امروز سازمان باید بهتر از دیروز آن باشد و دل‌بسته شدن به وضعیت موجود، مهلک‌ترین آسیب سازمانی در عصر ماست. اگر بپذیریم که همواره جا برای بهبود و پیشرفت وجود دارد و همیشه می‌توان به شیوه‌ها و روش‌های بهتری برای عمل دست یافت، تلاش خواهیم کرد هر روزمان بهتر از دیروز باشد و این همان اصل بهبود مستمر مدیریت کیفیت فراگیر است (همان، ص ۲۹).

بسیاری از سازمان‌های فرهنگی با توجه به رویکردهای غیراقتصادی که در بین افراد آن حاکم است، از نظر برخورداری از ابزارها و فناوری‌های نوین، عقب‌تر از سازمان‌های دولتی و نیز بخش خصوصی هستند. این موضوع ممکن است پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر را در سازمان‌های بخش فرهنگی دشوار سازد، خصوصاً موقعی که قرار باشد در این زمینه از نرم‌افزار استفاده شود.

۵-۴-۹- کاستی در مهارت و توانمندی کارکنان سازمان‌های فرهنگی

با وجود این که سازمان‌های فرهنگی از نیروهای نخبه‌ای در حوزه فرهنگ، برخوردارند، اما بسیاری از کارکنان این بخش، با ابزارها و سیستم‌های تحلیل اطلاعات سازمانی بیگانه‌اند. برای دستیابی به مزایای ارائه شده در نظام مدیریت کیفیت فراگیر، لازم است کارکنان بتوانند تجزیه و تحلیل کنند و از نتایج حاصل از تحلیل‌ها، بیاموزند. در بسیاری موارد دیده شده که در بخش فرهنگی، به بحث آموزش توجه چندانی نمی‌شود. بدین جهت لازم است تا زمان و انرژی کافی برای آموزش مفاهیم کیفیت، همراه با جزئیات کافی اختصاص یابد تا اطمینان حاصل شود که افراد درگیر از مهارت‌های ضروری برای طراحی و استقرار یک نظام مدیریت کیفیت مطلوب و بهره‌گیری از منافع حاصل از نتایج پیاده‌سازی آن، برخوردارند.

مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان اصل مهمی در مدیریت کیفیت فراگیر بخش فرهنگی محسوب می‌شود و اگر بتوانیم بر مشکلات اجرایی آن غلبه کنیم، بهترین شیوه برای رهبری سازمان‌های فرهنگی خواهد بود. ساز و کارهای مختلفی برای مشارکت کارکنان در بخش خصوصی ارائه شده است که شاید بتوان از برخی از آنها مانند حلقه‌های کیفیت و نظام پیشنهادها در بخش فرهنگی نیز استفاده کرد. نکته مهم در بخش فرهنگی این است که اگر مدیران بتوانند هدف‌های سازمان را که تماماً و در غایت، خدمت به مردم و جامعه است، برای کارکنان شفاف و روشن سازند و بدین ترتیب آرمان مشترکی را برای آنان ترسیم و تبیین کنند، مسلماً مشارکت قبلی آنان را جلب خواهند کرد و این مزیتی است که در سازمان‌های بخش خصوصی کمتر وجود دارد.

پرورش مدیران کارآمد و لایق نقش بسیار اساسی در فرایند ارتقاء کیفیت ایفا می‌کند. در این شیوه افزایش اختیارات مدیران واحدهای اجرایی و ایجاد بستر عملیاتی مطمئن و عاری از ریسک، و ظرفیت‌سازی مدیریتی، متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند. بهبود مدیریت در واقع پیش شرط اصلاحات کیفی است و باید دستگاه‌های فرهنگی، قابلیت‌های لازم را در درون سازمان خود به منظور ارزیابی دقیق فرایندها در درون دستگاه‌های فرهنگی و ساختارهای مدیریتی به وجود آورند. هدف از این کار باید افزایش توانایی دستگاه‌های فرهنگی در یافتن کم‌هزینه‌ترین و مقرون‌به‌صرفه‌ترین راه برای انجام وظایف محوله و تخصیص منابع صرفه‌جویی شده به فعالیت‌های مفید دیگر باشد.

۵-۴-۱۰- مشکل برقراری ارتباط با نظام جبران خدمات

برای محقق شدن تحول فرهنگی توأم با پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر، لازم است تا این نظام با نظام جبران خدمت سازمان مرتبط شود. اغلب سازمان‌های فرهنگی، ممکن است علاقه‌ای به فراهم‌سازی چنین امکانی را نداشته باشند. بودجه‌های معین، قراردادهای کارکنان و بسیاری مشکلات بالقوه دیگر، دست به دست هم داده و برقراری چنین ارتباطی را ممکن است بی‌نهایت دشوار کنند. در شرایطی که امکان پرداخت پاداش‌های مالی وجود ندارد، مدیران سازمان‌های فرهنگی می‌توانند از پاداش‌های غیرمالی، نظیر فراهم آوردن فرصت ارتقای دانش و یادگیری، ایجاد رضایت شغلی و غیره بهره‌گیرند.

۵-۴-۱۱- مشکل عدم ارتباط هزینه‌ها با درآمدها

در اکثر سازمان‌های فرهنگی، هزینه‌ها با درآمدها مربوط نیستند. اگرچه به لحاظ حسابداری، دریافت بودجه از ردیف‌های قانونی، برای سازمان، درآمد محسوب می‌شود، ولی مفهوم این درآمد با درآمدی که در بخش‌های خصوصی و سودآور استفاده می‌شود، تفاوت دارد. درآمد سازمان‌های فرهنگی از محل بودجه، اولاً هیچ ارتباطی با هزینه‌ها ندارد، ثانیاً در شرایط فعلی، ارتباط جدی با عملکرد هم ندارد. بعنوان مثال، یک سازمان فرهنگی را در نظر بگیرید که به پژوهش‌های فرهنگی مشغول است و در نهایت، محصولات خود را در قالب کتاب و نشریات عرضه می‌کند. حال اگر ۹۰ درصد این آثار، برگشت داشته باشد و پس از مدتی، خمیر شود، باز هم تأثیری در بودجه این سازمان نخواهد داشت. البته ممکن است در بلندمدت، اعتماد قانونگذار، نسبت به این سازمان کمتر شود و تأثیراتی در بودجه داشته باشد، اما این تأثیرگذاری ارتباط مستقیم با عملکرد سازمان ندارد.

همچنین اگر همین سازمان، بیشتر از بودجه‌ای که به او اختصاص داده شده، هزینه کند، تضمینی برای افزایش بودجه این سازمان بمنظور تأمین هزینه‌ها وجود ندارد. همچنین در بسیاری از سازمان‌های فرهنگی

که غیر از بودجه، درآمدهای جزئی دارند، این نوع درآمدها را بعنوان «سایر درآمدها» در سیستم حسابداری خود، ثبت می‌کنند.

در تعریف سنج‌ها بایستی این مشکل را مد نظر قرار داد و در شرایط فعلی، نباید ارتباط معناداری بین هزینه‌ها و درآمدها برقرار کرد.

راه حل اساسی این مشکل این است که دولت بعنوان مشتری سازمان‌های فرهنگی، محصولات و خدمات آنها را بصورت تضمینی و واقعی، پیش خرید کند. یعنی دولت، به ازاء ارائه محصولات یا خدمات واقعی، قیمت واقعی آنها را پرداخت خواهد کرد نه قیمت صوری. حتی در شرایط ایده آل می‌توان تصور کرد که دولت، محصولات را پیش خرید هم نکند و بلکه مانند یک مشتری واقعی، در صورت ارائه محصول و خدمات توسط سازمان‌های فرهنگی، آنگاه اقدام به خرید و پرداخت شود. در این صورت، نظارت و ارزیابی کیفیت محصولات و خدمات نیز امکان‌پذیر است.

۵-۴-۱۲- ضعف سیستم‌های آماری در عرصه فرهنگ

یکی از مشکلاتی که در بخش فرهنگ کشور وجود دارد، عدم وجود آمارهای دقیق و همه جانبه از وضعیت فرهنگ کشور است. در این فضای ابهام آلود و سرشار از اظهارنظرهای مختلف و بعضاً متضاد، برنامه‌ریزی دقیق و اثربخش، کاری بسیار مشکل خواهد بود.

سازمان‌های فرهنگی، به منظور ارائه خدمات به مردم ایجاد شده‌اند و باید از مسائل، نیازها، انتظارات و توقعات مردم آگاه باشند، با ساز و کارهای هشداردهنده، مشکلات را سریعاً احساس کنند و در مقابل آنها واکنش مناسب و سازنده نشان دهند. مشتریان مستقیم و غیرمستقیم سازمان‌های فرهنگی، از نتایج مستقیم و غیرمستقیم سازمان‌های فرهنگی، بهره‌مند می‌شوند و سازمان‌ها باید با ساز و کارهای معرفی شده در مدیریت کیفیت فراگیر بخش خصوصی، بازخورهای لازم را دریافت کنند و برای بهبود فعالیت‌های خود از این اطلاعات بهره‌گیرند.

پیشنهاد ما به متصدیان عرصه فرهنگ، راه‌اندازی «مرکز آمار فرهنگی» در سطح کلان کشور است. این مرکز در واقع پشتیبان اطلاعاتی سازمان‌های فرهنگی خواهد بود و ارائه این آمارها، نوعی بازخور محسوب شده و امر برنامه‌ریزی و اطلاع از وضعیت محیطی را تسهیل خواهد کرد.

همچنین تا زمان راه‌اندازی و قوت گرفتن چنین سازمانی، لازم است سازمان‌های فرهنگی، خود نسبت به رصد محیطی، نیازسنجی و همچنین تبادل اطلاعات فرهنگی با یکدیگر، اقدام نمایند.

به طور خلاصه، مدیریت کیفیت فراگیر به صورت سنتی نمی‌تواند در بخش فرهنگی، چندان مفید واقع شود. توجه این مدیریت بر نیازها و انتظارات مشتریان مستقیم به جای توجه بر عامه مردم و شهروندان، تمرکز بر اصلاح فرایندها و برون‌دادها به جای توجه به نتایج و لزوم یکسانی فرهنگ به جای تنوع و ناهمگونی فرهنگی از زمره مواردی است که کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر سنتی بخش خصوصی را در بخش فرهنگی با مشکل مواجه می‌کند. برای حل این مسائل لازم است اصلاحاتی در اصول مدیریت کیفیت فراگیر صورت گیرد و این مدیریت برای تطبیق با شرایط مدیریت فرهنگی و بخش فرهنگی تعدیل شود.

۵-۵- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

در زمینه بهره‌گیری از مدیریت کیفیت فراگیر^۱ در بخش خصوصی، مقالات متعدد و متنوعی نوشته شده است. اما در مورد کاربرد آن در سازمان‌های فرهنگی و نیز دولتی، کمتر نوشته‌ای به چشم می‌خورد. اگر مدیریت کیفیت فراگیر را به شکل سنتی آن که در نظریات ادوارد دمنینگ^۲ مطرح شده است در نظر آوریم، به سادگی نمی‌توان از آن در بخش فرهنگی استفاده کرد. اولین مشکل در این راه تأکید مدیریت کیفیت

- TQM: Total Quality Management

- Edwards Deming

فراگیر سنتی بر کالا و محصول است که مدیریت فرهنگی، به جای آن توجه بر خدمت متمرکز است. همچنین تعریف مشتری در بخش خصوصی کاملاً متفاوت با بخش فرهنگی است. از سوی دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر، تمرکز بر درون‌داده‌ها و فرآیند سیستم دارد، در حالی که در سازمان‌های فرهنگی، بیشتر نتیجه و حاصل کار، مد نظر است. همچنین عطف توجه به کیفیت و غفلت از سایر جنبه‌های سطوح در فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی، دشواری‌هایی را در کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی به وجود می‌آورد که قابل تامل است. موضوع سنجش کیفیت خدمات در سازمان‌های فرهنگی نیز مشکلی است که به هنگام کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی با آن رو به رو خواهیم شد.

سازگار کردن مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی، مستلزم ایجاد تغییراتی در پاره‌ای از جنبه‌های مدیریت کیفیت فراگیر است، اگرچه چارچوب اصلی آن را می‌پذیریم. در این مدیریت تعدیل شده، عمدتاً باید مخاطبان یا مصرف‌کنندگان را جایگزین مشتریان کنیم، کنترل و نظارت بر عملکرد را با وسواس خاص مد نظر قرار دهیم. بهبود مستمر و مشارکت را از ابعاد اصلی این مدیریت به شمار آوریم و برای سنجش کیفیت شیوه متفاوتی را عرضه کنیم.

در دو دهه اخیر، مدیریت کیفیت فراگیر، تأثیرات عمده‌ای بر مدیریت سازمان‌های بخش خصوصی گذاشته است، مدیران بخش خصوصی نیز از آن استقبال فراوانی کرده‌اند. اغلب شرکت‌های بزرگ از آن بهره گرفته‌اند و این امر موجبات توفیق آنها را در رقابت امروز فراهم آورده است. اثربخشی مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خصوصی، زمینه‌ای را بوجود آورده که مدیران فرهنگی نیز بتوانند یا بکوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند. مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی که در پی ایجاد تحول در بخش فرهنگی و اجرای اصلاحات هستند به مدیریت کیفیت فراگیر بایستی توجه داشته باشند و آن را ابزاری جهت نیل به مقاصد توسعه بدانند. اگر مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خصوصی به نیازها پاسخ داده است در بخش فرهنگی نیز مفید خواهد افتاد.

هرچند مدیریت کیفیت فراگیر با جهت‌گیری خصوصی و صنعتی، به صورت خالص و در شکل اولیه خود قابل تطبیق با ساختار و عملکردهای بخش فرهنگی نیست و ظرفیت‌های آن در بخش فرهنگی، تحقق پیدا

نخواهد کرد. البته کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی، یک ضرورت است اما برای این امر باید اصلاحات و تعدیلات لازم در آن صورت گیرد تا با خصوصیات منحصر به فرد سازمان‌های فرهنگی، سازگاری پیدا کند و جوابگوی نیازهای آنان شود.

با توجه به مطالبی که گفته شد، ملاحظه می‌شود به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر بخش خصوصی و صنعتی نمی‌تواند در بخش فرهنگی، کارساز باشد و قبل از آنکه کمک‌کننده باشد، آسیب رساننده خواهد بود. این شیوه با تمرکز بر نیازهای خاص مشتریان مستقیم، مسلماً نمی‌تواند جوابگوی نیازهای شهروندانی باشد که مستقیماً با ما روبه‌رو نیستند. بنابراین، باید برای اصلاح مدیریت کیفیت فراگیر و کاربرد آن در بخش فرهنگی، راه‌حلهایی پیش‌بینی و اجرا کنیم. در اینجا پرسش اصلی این است که الگوی مناسب مدیریت کیفیت فراگیر بخش فرهنگی چیست؟ این الگو باید با بازخور مشتریان خود که شهروندان و افراد جامعه هستند ارج قابل باشد. همچنین الگوی مذکور باید فرایند اقدام‌ها و فعالیت‌ها را در بخش فرهنگی نظارت کند و بر بهسازی مستمر سازمان و مشارکت کارکنان تأکید و خدمت‌مداری را جایگزین کالامداری کند. البته مشتریان در بخش فرهنگی را باید با توجه به وظایف هر واحد فرهنگی در نظر گرفت و به این صورت مشکل مبهم بودن مشتری را تخفیف داد.

همانطور که اشاره شد، ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی با ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خصوصی تفاوت‌های عمده‌ای دارد.

ابعاد کیفیت در بخش خصوصی شامل: عملکرد، خصوصیت، تطابق، قابلیت اطمینان، دوام، خدمت، جوابگویی و پاسخ‌دهی، زیبایی‌شناسی، شهرت و آوازه می‌باشد. (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۱۸). اما باید توجه داشت که ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی، بسیار فراتر از طرز نگرشی است که مشتری نسبت به یک کالا یا یک شیء دارد.

ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی، وجوه مشترک بسیاری با ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی دارد. دانشمندان مختلف، ابعاد متفاوتی را برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی ارائه نموده‌اند که این ابعاد، در مورد بخش فرهنگی نیز، قابل استفاده است.

به همین منظور، در صفحات بعدی، جداول ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی که توسط دانشمندان مختلف، ارائه شده به تفصیل آمده است. در پایان، مبتنی بر این جداول، ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش فرهنگی نیز ارائه خواهد شد (ر.ک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۲-۸).

جدول ۵-۱: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - دیوید گاروین^۱ ۱۹۹۳

ابعاد	شرح
اطلاع‌رسانی	در بخش دولتی اطلاعات باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان قرار داشته باشد.
سرعت در ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند.
صحت خدمات	مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب‌اند.
زیبایی	ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه، باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد.
رفتار مناسب	مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
قانونمندی	مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط‌اند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند.
سادگی و سهولت	مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پریچ و خم اداری خواهند.
انعطاف پذیری	مراجعان بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند.

جدول ۵-۲: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - الف، کیت اسمیت^۲ ۱۹۹۴

ابعاد	شرح
فروتنی	مقصود از فروتنی، استقبال از مشتری، توجه به حضور مشتری، نگاه کردن به وی با روی گشاده، با لحن خوشایند صحبت کردن، مودب و یاری دهنده بودن و ختم ملاقات به نحو دوستانه
موجز بودن	واکنش سریع داشتن، توضیح دادن درباره تأخیرها، ارائه توضیحات و دستورالعمل‌های موجز، تصدیق درک و شناخت مشتری، تمرکز بر روی موضوعات کاری
کامل بودن	ارائه خدمات به طور کامل، حصول اطمینان از کامل بودن مدارک، ارائه دستورالعمل‌ها و پاسخ‌های کامل، درک خط مشی و روش‌های اجرایی، انجام کلیه کارها در محله نخست
وضوح	به وضوح صحبت کردن و سؤال کردن، ارائه دستورالعمل‌های واضح و ارائه توضیحات قابل فهم، عدم استفاده از اصطلاحات خاص فنی و نامفهوم، صحبت به زبان مشتری در صورت امکان
صحیح بودن	حصول اطمینان از صحیح بودن مدارک، وارد کردن صحیح داده‌ها، ارائه پاسخ‌های صحیح، تجربه آموختن از اشتباهات، انجام صحیح کارها در مرحله نخست

- David Garvin
- A.Keith Smith

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

با توجه بودن	در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به سخنان مشتری، با توجه کامل گوش دادن، در صورت عدم اطمینان از نیاز مشتری دریافت آن به کمک سؤال کردن از وی، در صورت قادر نبودن به ارائه کمک یافتن شخص دیگری که قادر به انجام این کار باشد، تمایل به ارائه توضیحات، اطلاع از محل ارائه خدمات جهت راهنمایی مشتری
پاکیزه بودن	ظاهر آراسته و تمیز داشتن، حفظ محیط کاری تمیز، مرتب، ایمن و مطبوع

جدول ۳-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - زتهامل^۱ ۱۹۹۹

ابعاد	شرح
محسوسات	استعدادهای فیزیکی، تجهیزات، پرسنل، موارد ارتباطی
اعتبار و تصدیق	توانایی اجرا کردن خدمات، تجهیزات، پرسنل و موارد ارتباطی
حساسیت	حساس بودن نسبت به انتظارات مشتریان و کمک به آنان به منظور انتخاب بهترین خدمت
دانش و توانایی کارکنان	کارکنان مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را در ارائه خدمات داشته باشند.
تواضع و فروتنی	رعایت ادب، احترام و توجه دوستانه در برخورد شخصی با مراجعان
قابلیت اعتماد	امانت داری، اعتقاد و درستی در ارائه خدمات
امنیت	آسودگی مشتری در پذیرش ریسک و خطر و یا تردید در دریافت خدمات
دسترسی	قابلیت دسترسی خدمات و سهولت ارتباط در ارائه خدمات
درک مشتری	کوشش در جهت درک مراجعان و نیازهای آنان
ارتباطات	برقراری ارتباط مناسب با مشتریان به زبانی که آنها می‌فهمند و گوش کردن به سخنان آنان

جدول ۴-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - جیسون^۲ ۱۹۹۸

ابعاد	شرح
سرعت	سرعت در ارائه خدمات همراه با دقت و اطمینان از صحت ارائه خدمات
ادب و نزاکت	رعایت ادب و احترام به مراجعان به هنگام ارائه خدمات
راحتی و پاکیزگی	قابل دسترس بودن خدمات و تمیزی فضای کار و اقدامات
دوستانه برخورد کردن	صحبت صمیمانه و دوستانه با مراجعان و راهنمایی درست آنان

جدول ۵-۵: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - میوری و آتکینسون^۳ ۱۹۹۸

- Zehtamel
- Jayson
- Murray & Atkinson

شرح	ابعاد
مشتری اطمینان یابد که خدمات با صحت کامل و درستی انجام می‌شود.	تضمین صحت و درستی خدمات
کارکنان بخش دولتی به هنگام ارائه خدمات ابراز نمایند که بطور کامل در خدمت مراجعان هستند	همدلی و همکاری
مشتریان و مراجعان دریابند که خدمات ارائه شده موجز و کامل است	دوام و پایداری خدمات
کارکنان بخش دولتی در قبال خدماتی که ارائه می‌کنند، پاسخگو می‌باشند.	پاسخگویی

جدول ۵-۶: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - پیتر سنگه ۱۹۹۸

شرح	ابعاد
تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان باشد.	در دسترس بودن
ارتباط کارکنان و مراجعان روان و آسان برقرار شود و کارکنان با زبانی سخن بگویند که برای مراجعان قابل فهم و درک باشد.	ایجاد ارتباط روانتر و سریع‌تر
این ارتباط دوستانه و کلامی در همه ملاقات‌ها برقرار باشد.	حفظ ارتباط
ارتباط بین سازمان و مراجعان انتظارات مشتری را برآورده سازد	کیفیت ارتباط
مراجعان، اطمینان حاصل نمایند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند.	یکپارچگی و صداقت

جدول ۵-۷: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی: فرانک زوهارت^۲، آنجل. آر. مارتینزلور^۳ و جی دیت^۴ - ۱۹۹۹

ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی				ابعاد مدیریت کیفیت
آهایر: ۱۹۹۶	فلین: ۱۹۹۴	سراف: ۱۹۹۸	دیل و اکلند: ۱۹۹۴	فراگیر در بخش دولتی
تعهد مدیریت ارشد	حمایت مدیریت ارشد	نقش مدیریت ارشد بخش‌ها و سیاست کیفیت	تعهد و رهبری مدیران ارشد اجرایی، برنامه‌ریزی و ساماندهی	حمایت مدیریت ارشد
تمرکز بر مشتری	درگیری با مشتری	---	تعیین فرهنگ	روابط با مشتری
میدریت کیفیت عرضه‌کننده	درگیری عرضه‌کننده	میدریت کیفیت عرضه‌کننده	تعیین فرهنگ	روابط با عرضه‌کننده
تقویت کارکنان - آموزش کارکنان	مدیریت نیروی کار	آموزش روابط کارکنان	تعیین فرهنگ، تعلیم و آموزش نیروی کار	مدیریت نیروی کار
مدیریت طراحی کیفیت	جوایز بهبود کیفیت	طراحی تولید و ارائه خدمات	---	رفتار کارکنان

- Peter Sengh
- F.Dewhart
- A.R.Martinnezlor
- Barrie,Gdate

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

مدیریت جریان فرآیند	استفاده از ابزارها و شیوه‌ها	مدیریت فرایند و روش‌های اجرایی عملیات	مدیریت فرآیند	استفاده از SPC
داده‌های کیفیت و گزارش‌دهی	اندازه‌گیری بازخورد	داده‌های مربوط به کیفیت و گزارش‌دهی	بازخورد	استفاده از داده‌های مربوط به کیفیت داخلی
نقش بخش کیفیت	---	نقش بخش کیفیت	---	---
شاخص گذاری	---	---	---	شاخص گذاری

جدول ۵-۸: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی - پاراسورامان^۱ ۲۰۰۰

ابعاد	شرح
ملموس‌ها	مراجعات به بخش دولتی به تأسیسات فیزیکی، ابزار، ماشین آلات، پرسنل، مواد و کانال‌های ارتباطی توجه دارند.
قابلیت اعتماد	مراجعات سازمان‌های دولتی مایلند این سازمان‌ها توانایی اجرای خدمت وعده داده شده را به نحو درست و قابل اتکا داشته باشند.
پاسخگویی	علاقتمندی به فراهم ساختن خدمت مناسب و در کل کمک سازمان به مراجعات جهت دریافت بهترین خدمت
اطمینان	توانایی و دانش کارکنان در جلب اعتماد مشتریان جهت بازگشت مجدد آنها
دلسوزی و تعهد	احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد فرد مشتریان

همانطور که اشاره شد، به دلیل ماهیت و شکل خدمت در بخش عمومی، ابعاد کیفیت در این بخش نیز با بخش خصوصی متفاوت است. در بخش خصوصی مشتری و خواسته‌های او برای تولیدکننده معلوم و آشکار است و به همین دلیل تولیدکننده می‌کوشد که با تولید محصول منطبق بر خواسته‌های مشتری، رضایتمندی او را فراهم سازد.

اما در بخش عمومی به دلیل نامشخص بودن تعریف مشتری، ابعاد کیفیت باید بگونه دیگر تعریف شود. در مطالعه ادبیات مدیریت کیفیت در بخش عمومی، ملاحظه می‌شود که دانشمندانی چون گاروین^۲، جیسون^۳،

- Parasoraman
- Garvin
- Jayson

میوری^۱، آتکینسون^۲، جی دیت^۳، زتهامل^۴، بری^۵، پاراسورامانو... ابعاد مختلفی را برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی تعریف و ابراز نموده‌اند.

در مطالعات مقدماتی نظریات و تئوری‌های ارائه شده توسط دانشمندان مختلف، مشاهده می‌شود که هفت بُعد زیر در اکثر نظریات مشترک است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۱۶):

(۱) دانش و توانایی کارکنان

(۲) سرعت در ارائه خدمات

(۳) صحت در ارائه خدمات

(۴) شفافیت و اطلاع‌رسانی به ارباب رجوع

(۵) زیبایی فضای ارائه خدمات

(۶) قانونمندی

(۷) انعطاف‌پذیری

ابعاد هفت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های عمومی، در سازمان‌های فرهنگی نیز، قابل استفاده هستند. اما بایستی به تفاوت‌های سازمان‌های فرهنگی (بطور خاص) با سازمان‌های عمومی، توجه داشت. برخی از این وجوه تمایز عبارتند از:

۱- مشتری: مشتری در سازمان‌های دولتی، عمدتاً «ارباب رجوع» است و بر اساس قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، ناگزیر است بمنظور رفع برخی از نیازهای خود (مثل اخذ مجوز، دریافت تسهیلات و...) به این نوع سازمان‌ها مراجعه نماید. ولی در سازمان‌های فرهنگی، غالباً مشتری و مراجعه‌کننده، الزامی به مراجعه به این نوع سازمان‌ها ندارد. در واقع در مقام تشبیه،

-
- Miory
 - Atkinson
 - J.Dit
 - Zithamel
 - Berry

- خدمات یا کالاهای فرهنگی، شبیه کالاهای لوکس در بازار هستند و بطور معمول، اکثر افراد جامعه، به آن احساس نیاز نمی‌کنند. لذا عمدتاً این سازمان‌های فرهنگی هستند که به افراد، مراجعه می‌کنند. بنابر این نمی‌توان افرادی را که با سازمان‌های فرهنگی در ارتباط هستند، «مشری» تلقی کرد. بلکه بخش عمده‌ای از آنها، «مخاطبین» هستند. پس از آنکه در مخاطب، تأثیرگذاری صورت گرفت، آنگاه ممکن است، بخشی از این مخاطبین، تبدیل به مشتریان یا ارباب‌رجوع سازمان بشوند.
- ۲- عمق تأثیرگذاری: یکی از ویژگی‌هایی که حساسیت سازمان‌های فرهنگی را بالا می‌برد، ارتباط عملکرد این نوع سازمان‌ها با سرنوشت معنوی و فکری افراد جامعه است. در واقع، عملکرد این نوع سازمان‌ها با میزان دین‌داری افراد جامعه، به شدت در هم تنیده است. از این رو، کوچک‌ترین خطاها، ممکن است منجر به نابودی معنوی افراد متعددی بشود. لذا مبحث صحت و اعتبار عملکرد، در سازمان‌های فرهنگی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. لیکن در سازمان‌های دولتی (که ماهیت فرهنگی ندارند)، وجود خطا و عدم صحت عملکرد، صرفاً یک خطا است و نهایتاً منجر به نارضایتی افراد می‌شود.
- ۳- درهم‌تنیدگی شخصیت حقیقی و حقوقی کارکنان: وجه غالب فرهنگ در نظام جمهوری اسلامی، فرهنگ دینی است و سازمان‌های فرهنگی، مروج فرهنگ اسلامی هستند. لذا انتظار می‌رود اولین جاهایی که شاهد ظهور و بروز این فرهنگ باشیم، در همین سازمان‌های فرهنگی و افراد آن است. در واقع نمی‌توان یک سازمان فرهنگی را تصور کرد که افراد آن هیچ اعتقادی به فرهنگ اسلامی نداشته باشند و در عمل هم از آن رویگردان باشند، ولی ادعای ترویج فرهنگ اسلامی داشته باشند. بر این اساس، لازم است شخصیت حقیقی افراد در سازمان‌های فرهنگی، به لحاظ اعتقادی و به لحاظ ظاهری، همسو و متناسب با شخصیت حقوقی ایشان باشد. اما در سازمان‌های دولتی (غیرفرهنگی)، چنین انتظاری معمولاً وجود ندارد. چون خدماتی که ارائه می‌شود، ارتباطی با عقاید و وضعیت ظاهری افراد ندارد. هرچند، همسویی این دو، می‌تواند اعتماد بیشتری را جلب کند، ولی از نظر ارباب‌رجوع، آنچه که مهم است، خدمات مناسب است.

۴- محل وقوع خدمت یا عرضه محصول: محل وقوع خدمت یا عرضه محصول در سازمان‌های دولتی (غیرفرهنگی)، عمدتاً در محل سازمان یا نمایندگی آن اتفاق می‌افتد. اما محل وقوع خدمت یا عرضه محصول سازمان‌های فرهنگی، در محل استقرار مخاطب است. لذا این تفاوت، منجر به ایجاد تفاوت در مفهوم «زیبایی»، بین این دو نوع سازمان می‌شود. در واقع، زیبایی در سازمان‌های دولتی (غیرفرهنگی)، مربوط به زیبایی محیط و محلی است که خدمات به ارباب رجوع ارائه می‌شود. ولی در سازمان‌های فرهنگی به معنی «زیبایی خدمت یا محصول» است. هرچند نمی‌توان بطور کامل، هر کدام از این تفاسیر را منحصر در یک نوع سازمان کرد، لیکن، وجه غالب هر کدام از این تفاسیر، به نحوی است که اشاره شد.

۵- رقابت: دولت‌ها در زمینه‌هایی فعالیت می‌نمایند که بخش خصوصی با توجه به ماهیت این زمینه‌ها و بعثت نیاز به توان مالی زیاد و ریسک بالا و یا راهبردی بودن آن، تمایل و یا اجازه سرمایه‌گذاری ندارند. همچنین، بخش دولتی نباید با بخش خصوصی رقابت کند، بلکه باید، با سیاست‌گذاری‌های خود موجب رشد هرچه بیشتر بخش خصوصی شود تا بخش دولتی بتواند به وظایف بهتری در سطح کلان‌تر بپردازد. اما سازمان‌های فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، همواره با رقیبی مهم مواجه هستند و آن فرهنگ بیگانه و فرهنگ غیراسلامی که معمولاً با حمایت و سازمان‌دهی دشمنان ما همراه هست. لذا داشتن سرعت عمل، انعطاف‌پذیری، شفافیت، زیبایی و... در اینجا معنای خاص خود را دارد و رقابت نیز موضوعیت دارد.

۶- شاخص دین‌داری: الگوی مدیریت کیفیت فراگیر بخش فرهنگی باید با معیارهای دیگری که مصلحت دینی، شاخص اصلی آن است به سنجش کیفیت خدمات بپردازد و انتظارات دین را ملاک اصلی ارزیابی‌های نظام فرهنگی قرار دهد. مفید بودن برای توسعه و تعمیق دین‌داری، بهترین ملاک برای سنجش کیفیت خدمات بخش فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی است. اما در بخش‌های غیرفرهنگی، هرچند موضوع دین‌داری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی

بعنوان یک شاخص اولیه کیفیت، مطرح نخواهد بود و مبحث رعایت موازین دینی، یا در اصول و ارزش‌ها مطرح خواهد شد و یا جزء اهداف ثانویه آن بخش.

در بخش‌های بعدی این تحقیق، با توجه به ابعاد هفت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های عمومی و نیز تفاوت‌های این نوع سازمان‌ها با سازمان‌های فرهنگی، ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی، در مدل نهایی، ارائه خواهد شد.

۵-۶- سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگی

سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگ، همواره یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمان‌های فرهنگی، بویژه دستگاه‌های نظارتی و سیاست‌گذار بوده است. برای کارگزاران بخش فرهنگی، سنجش بهره‌وری خدمات فرهنگی، به دلایلی از قبیل برنامه‌ریزی عملیاتی و راهبردی، بودجه‌بندی، اداره امور روزمره، کنترل کارکنان و پاسخگویی به مخاطبان، از اهمیت خاصی برخوردار است. برای دستگاه‌های نظارتی، ابزار مؤثر برای تحقق اهداف، بهره‌مندی از ساز و کارهای سنجش بهره‌وری است، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان از درستی و اعتبار کنترل‌های انجام شده، اطمینان حاصل کرد و اعتبار کنترل‌های آتی را تضمین نمود. سیاستگذاران و واضعان خط‌مشی‌ها، برای آگاهی از نتایج و پیامدهای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های متخذه به سازوکارهای سنجش و بهره‌وری نیاز دارند، ضمن آنکه باید در تدوین خط‌مشی‌ها به مسائل نظارتی آن نیز بیاندیشند و از نحوه نظارت بر خط‌مشی‌ها در عمل غافل نباشند.

اطلاعات گردآوری شده از سازمان‌های بسیار، این بحث را تأیید می‌کند که اکثر مشاغل کارمندی، تنها پنجاه درصد اثربخش بوده‌اند و در اکثر مشاغل دفتری، اثربخشی، کمتر بوده است. این مشاهدات، این نظریه را حمایت می‌کند که در اکثر وضعیت‌ها، ۷۵ درصد از کار توسط ۲۵ درصد از کارکنان، انجام می‌شود. بکارگیری تکنیک‌های کنترل و نظارت، تقریباً به طور تغییرناپذیر، اثربخشی کلی را دست‌کم تا ۲۵ درصد افزایش می‌دهد و عدم توازن بار کاری را از بین می‌برد (بی‌هیل^۱، ۱۳۷۷، ص ۱۰).

۵-۶-۱- مزایای سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگ

برای سنجش بهره‌وری در بخش فرهنگی، مزایای مختلفی می‌توان برشمرد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

الف- سنجش عملکرد سازمان‌ها در بخش فرهنگی، می‌تواند موجب بهبود تصمیمات در سطح کلان و خرد سازمان‌ها گردد. مدیران فرهنگی، هیأت مدیره یا هیأت امناء سازمان‌ها، مدیران اجرایی، مدیران مالی، برنامه‌ریزان و سرپرستان، با کاربرد شیوه‌های سنجش بهره‌وری، قادر به تصمیم‌گیری‌های بهتری خواهند شد. اگر تصمیم‌گیری را انتخاب یک گزینه برتر بدانیم، برای تعیین برتری و مطلوبیت آن گزینه از میان بدیل‌های مختلف، به ساز و کارهای سنجش بهره‌وری نیاز هست.

ب- سنجش بهره‌وری بخش فرهنگ، موجب بهبود پاسخگویی به شهروندان و مخاطبان سازمان‌های فرهنگی می‌گردد. از این طریق مؤسسات و دستگاه‌های فرهنگی، می‌توانند پاسخگوی شهروندان باشند.

ج- بهبود عملکرد مدیران فرهنگی، یکی دیگر از منافع سنجش بهره‌وری بخش فرهنگ است. مدیران و کارکنان، می‌توانند با کمک شیوه‌های سنجش بهره‌وری، استفاده از منابع را بصورت بهینه انجام داده و از این طریق عملکردهای خود را بهبود بخشند. بدین ترتیب تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی عملیات، بدرستی انجام گرفته و بهره‌وری خدمات فرهنگی، تحقق پیدا می‌کند.

د- شیوه‌های سنجش بهره‌وری فرهنگی، با ارائه یک رویکرد منظم و جامع برای ارزیابی و سنجش عملکردها، این امکان را فراهم می‌آورند که مدیران، شکاف میان انتظارات شهروندان و فعالیت‌ها و اقدامات انجام شده از سوی سازمان‌ها را پیدا کرده و سعی نمایند تا این شکاف را به حداقل برسانند.

ه- شیوه‌های سنجش بهره‌وری فرهنگی، با ارائه الگوهای ارزیابی تفصیلی، یک ابزار خودارزیابی را در اختیار مدیریت سازمان‌های فرهنگی، قرار می‌دهند. مدیران می‌توانند بدون آنکه صرفاً در اندیشه پاسخگویی به مدیران بالاتر، سیاسیون، یا شهروندان باشند، با کمک این الگو به ارزیابی خود پردازند و با این ارزیابی داوطلبانه، در بالنده‌سازی مدیریت سازمان‌های خود توفیق یابند.

و- روش‌های سنجش بهره‌وری بخش فرهنگی، امکان برآورد و پیش‌بینی صحیح نیازهای آتی سازمان‌های فرهنگی را فراهم می‌نماید. مؤسسات و دستگاه‌های فرهنگی، با ارزیابی دقیق بهره‌وری خود، منابع آتی را برآورد کرده و دقت برنامه‌ریزی‌های آینده را افزایش می‌دهند. فرضاً روش بودجه‌بندی سنتی که با نرخ‌ی افزایشی، به برآورد هزینه‌های آتی می‌پردازد، در این حالت به بودجه‌بندی برنامه‌ای و عملیاتی دقیق تبدیل خواهد شد، که با استفاده از معیارهای بهره‌وری هزینه‌های واقعی را برآورد و تعیین می‌کند (ر.ک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

۵-۶-۲- مفهوم بهره‌وری در بخش فرهنگی

در تعاریف سنتی، بهره‌وری را نسبت ستاده‌ها به نهاده‌ها قلمداد کرده‌اند، اما در تعاریف بعدی، بهره‌وری را نسبتی تعریف کرده‌اند که نهاده‌ها را به نتایج نهایی مرتبط می‌سازد و به مسائلی چون کیفیت و ثمربخشی کالاها و خدمات نیز نظر دارد. در تعاریف دیگری نیز به گونه‌های متفاوت، همین مسأله به عنوان تعریف بهره‌وری ذکر گردیده است (همان). اما در مورد بهره‌وری در بخش فرهنگ، تعاریف، جنبه‌های اخص پیدا کرده و معطوف به خدمات و کالاهای تولیدی بخش فرهنگی می‌شود و موضوع خواسته‌ها و انتظارات شهروندان نیز بایستی در آن لحاظ گردد.

بطور کلی بهره‌وری بخش فرهنگ را می‌توان پاسخگویی و حساس بودن به «نیازها» و «خواسته‌ها»ی فرهنگی شهروندان، با صرف بهینه «منابع» دانست. این تعریف چارچوب مناسبی برای سنجش بهره‌وری خدمات فرهنگی، ارائه می‌دهد. بدیهی است هدف اصلی سازمان‌های فرهنگی، پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های فرهنگی شهروندان بوده و هرگاه تحقق این هدف با استفاده بهینه از منابع صورت گیرد، بهره‌وری حاصل گردیده است. تعریف بهره‌وری در این رویکرد دارای دو جزء اصلی است، بخشی که حاوی تعیین نیازها و خواسته‌های فرهنگی شهروندان می‌باشد و بخش دیگری که شامل منابع مورد استفاده است. در بخش اول زمانی که سازمان موفق شود به نیازها و خواسته‌های فرهنگی شهروندان پاسخ دهد،

بهره‌ور محسوب می‌شود، اما در بخش دوم، میزان منابع مصروفه، ملاک مکمل بهره‌وری می‌باشد. سازمان‌های بهره‌ور، آنهایی هستند که از منابع به نحو مطلوب استفاده می‌کنند.

۵-۷- اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش فرهنگ

۵-۷-۱- مقدمه

انواع مدل‌های سنجش کیفیت خدمت در بخش خصوصی را می‌توان به عنوان شاخص‌های مهم و حساس برای قضاوت درباره خدمات سازمان‌های فرهنگی و رضایت شهروندان، مورد توجه قرار داد و نیز از تجارب به دست آمده در سنجش کیفیت بخش عمومی، در این زمینه استفاده کرد.

برای سازمان‌های فرهنگی، ارائه خدمات با کیفیت به مخاطبان یا مشتریان، از مقوله‌های راهبردی بقای سازمان‌ها در سال‌های آینده است. علی‌رغم این ضرورت این نکته نیز پذیرش عمومی پیدا کرده است که سازمان‌های بخش عمومی در سنجش کیفیت خدمات با دشواری‌هایی روبرو هستند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۵۳).

در بخش خصوصی، به کمک هشت اصل کیفیت، تلاش می‌شود که فعالیت‌ها و فرآیندها، متمرکز بر رضایت مشتری و ارائه بهترین خدمات به آنان باشد. این توجه برای بقای درازمدت سازمان‌های بخش خصوصی حائز اهمیت است (همان). سازمان‌های فرهنگی نیز با درک این اهمیت، بایستی تلاش کنند که نه تنها از مخاطبان یا مشتریان خود مراقبت کنند، بلکه باید فرصت را مغتنم شمرده و با گوش فرادادان به انتظارات و خواسته‌های آنان، میزان رضایت آنان را از خدمات ارائه شده اندازه‌گیری نمایند.

در سازمانی‌های فرهنگی، مدیران به دلیل چندگانگی مخاطبان یا مشتریان، از نیازهای واقعی آنان آگاه نیستند و به همین دلیل نیز خود تشخیص می‌دهند که چه چیزی برای مخاطب یا مشتری مهم است. لذا اندازه‌گیری کیفیت خدمات و سنجش میزان رضایت مخاطبان یا مشتریان در بخش فرهنگی، بمراتب دشوارتر از بخش خصوصی است.

در این قسمت، با توجه به اینکه سازمان‌های فرهنگی، به نوعی جزء سازمان‌های عمومی، محسوب می‌شوند، مدل‌های مختلف اندازه‌گیری کیفیت در بخش عمومی و ابزار سنجش کیفیت خدمات، بررسی می‌شود. چارچوب سیستم‌های اطلاعاتی کیفیت خدمات در بخش عمومی، از سه مرحله: (۱) کنترل فرآیندها (۲) ارزیابی فرایندها و (۳) ارزیابی کیفیت خدمات در سازمان تشکیل شده است (ر.ک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۵۳-۵۴).

چارچوب عمومی اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش عمومی بر روی این سه مرحله کلیدی پایه‌گذاری شده است. در مدل ترکیبی این سه مرحله، مدیریت قادر خواهد شد تا فرایندها و فعالیت‌هایی که نیاز به بهبود دارند، بشناسند. همچنین این سه مرحله این درک را فراهم می‌آورد که راه‌های بهبود فرآیندها را شناسایی کرده و منابع مورد انتظار را پیش‌بینی نمایند (همان، ص ۵۴).

بایستی توجه داشت که اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش فرهنگی، همانند بخش عمومی، بدلیل عدم رعایت اصول علمی در جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها و تعریف نادرست شاخص‌ها و معیارها و در نهایت عدم تعریف مناسب ابزار اندازه‌گیری کیفیت، با چالش‌های جدی روبرو نشود.

۵-۷-۲- کنترل فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی

در این مرحله مجموعه‌ای از شاخص‌های اصلی که مدیریت می‌تواند برای ارزیابی کیفیت اجرای درست فرایندها از آنها استفاده نماید، تعریف شده است.

هدف مدیریت اطلاعاتی در مرحله کنترل فرایندها، کنترل درجه انطباق محصول فرآیندها (خدمات ارائه شده) با یک سری از مشخصه‌های کیفی از قبل تعیین شده است. کنترل فرآیندها، خود یک فرآیند است که شامل مجموعه‌ای از داده‌های قابل اندازه‌گیری، معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمت، مقایسه این معیارها با اهداف و مشخصه‌های از قبل تعریف شده و تعیین اختلاف بین خواسته‌ها و ارزش‌های تعیین شده با بازخورد این اطلاعات است (ر.ک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۵۵).

چارچوب اندازه‌گیری به کمک این شاخص‌ها، اطلاعات جمع‌آوری شده را تحلیل کرده و فعالیت‌های صحیح شده و بهبود یافته را برای فرآیندهای مرتبط با تحلیل شاخص‌ها بکار می‌گیرد. در این مرحله تأکید بر آن است که از اطلاعات جمع‌آوری شده از فرآیندهای سازمان یک تحلیل درست ارائه شود تا بعنوان پایه‌ای جهت اندازه‌گیری کیفیت خدمات بکار گرفته شود (همان).

در سطح کنترل فرآیندها، مفهوم کلی کیفیت بر روی تطابق کیفیت با آنچه که خواسته‌ایم متمرکز است و آن، درجه تطابق خروجی‌های فرآیند با انتظارات و خواسته‌های سازمانی است (همان). زمانی که یک برنامه تضمین کیفیت آماده می‌شود، یکی از موارد استفاده از اطلاعات، درک درست از تعریف دقیق انتظارات و توقعات مشتریان یا مخاطبان است. آنگاه باید فرآیندهای موجود، بگونه‌ای اصلاح شود که در پرتو آن بتوان درجه تطابق خروجی‌های فرآیند با این نیازها مورد سنجش قرار گیرد.

۵-۷-۳- ارزیابی فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی

عملکرد فرآیندها باید بگونه‌ای ارزش‌گذاری شوند که بطور کارآمد و مؤثر، امکان ارزیابی درخواست‌ها و انتظارات مخاطبان یا مشتریان را فراهم آورد. در این مرحله بررسی می‌شود، آیا معیارهایی که برای هر فرآیند اختصاص داده شده، بنحو مطلوب، فرآیند را به اجرا در آورده است یا خیر؟.

در این سطح، سیستم اطلاعاتی سنجش کیفیت باید اطلاعاتی را در خصوص صلاحیت کارکنان، مدیران، نمایندگان مدیریت، ممیزان و... در اختیار قرار دهد (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۵۹).

باید شیوه جاری کیفیت و ارزیابی نیروی انسانی به دقت انجام شود.

تعریف کیفیت در سطح ارزیابی فرایندها، تأکید بر نمونه کیفیتی است که مخاطب یا مشتری انتظار دارد. در این سطح، فعالیت‌های سازمان در این جهت که آیا با پیشرفت و بهبود مستمر همراه است یا نه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای دستیابی به این سطح، تحلیل کار و فعالیت سازمانی در زنجیره‌های کیفیت، جهت تحقق انتظارات مخاطبان یا مشتریان الزامی است (همان).

در مدیریت کیفیت بخش خصوصی، به کمک ابزارهای مهندسی و تکنیک‌های اندازه‌گیری، می‌توان سطح کیفیت در این بخش را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد، اما در بخش فرهنگی، سنجش کیفیت با دشواری روبروست.

همانگونه که یک سیستم اطلاعاتی در سطح کل سازمان می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، فرآیند ارزیابی کیفیت نیز نیاز به مراقبت دارد. در سطح ارزیابی فرآیندها، اطلاعات می‌بایست متناسب با حوزه وظایف مدیران و سرپرستان در اختیار آنان قرار داده شود.

سیستم اطلاعاتی ارزیابی فرآیندها، از طریق ارزیابی و بازرسی کار و توسط متخصصین متعهد و با تجربه به اجرا در می‌آید. در فرایند بازرسی کیفیت که یکی از شیوه‌های ارزیابی کیفیت است، شیوه‌های موجود، کار موجود با خط مشی‌های سازمانی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بر اساس بازرسی‌های کیفیت، برنامه‌های عملی صحیح، آماده و به مرحله اجرا در می‌آید. بگونه‌ای که فعالیت‌های صحیح بعدی بر مبنای نتایج ارزیابی عملکردهای فعالیت و اطلاعاتی که حاصل شده است انجام می‌پذیرد (همان، صص ۶۰-۶۱).

۵-۷-۴- ارزیابی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی

در این مرحله، مجموعه‌ای از اطلاعات بدست آمده در خصوص اهداف، راهبردها و خط‌مشی‌ها، فرآیندها، فرهنگ سازمانی، رهبری، منابع انسانی، نظرات مشتریان داخلی و خارجی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سپس به کمک مدل‌های مختلف اندازه‌گیری کیفیت، میزان کیفیت خدمات ارائه شده مورد سنجش قرار می‌گیرد. در حقیقت در مرحله سوم، سؤال این است که آیا سازمان در مجموع، آنطور که گفته، عمل

می‌کند (همان، ص ۵۴). هدف از بهبود سیستم اطلاعاتی در سطح ارزیابی سازمانی، ارزیابی فرهنگ و محیط سازمان است.

در این سطح از سیستم اطلاعاتی، کیفیت به درجه‌ای از برآورده کردن نیازهای مخاطبان یا مشتریان گفته می‌شود که با فرهنگ سازمانی مرتبط است (همان، ص ۶۱).

این سطح اطلاعاتی تأکید بر ساختار سازمانی و نحوه عملکرد آن دارد. در این سطح معیارهای کلی و گسترده برای ارزیابی عملکرد سازمان، سطح تکنولوژی و منابع انسانی طراحی می‌شود.

اطلاعات حاصله در این سطح مورد استفاده مدیران سطوح عالی یا میانی و اجرایی قرار می‌گیرد. ارزیابی سازمانی در دو بخش انجام می‌پذیرد (همان، صص ۶۲-۶۳): الف) ارزیابی سیستم سازمانی و ب) ارزیابی نگرش‌های مشتریان و کارکنان.

در ارزیابی سیستم سازمانی توجه بر عواملی که موجب بهبود مستمر عملکردها و قابلیت‌های سازمان می‌شود، تأکید می‌گردد. این عوامل در معیارهای جایزه مالکوم بالدريج آمده است که قبلاً توضیح داده شد.

بُعد دیگر ارزیابی سازمانی، ایجاد یک سیستم اطلاعاتی جهت ارزیابی طرز نگرش کارکنان و مشتریان است. در این سیستم، مشتریان یا مخاطبان خارجی، بعنوان بخشی از سازمان تلقی می‌شوند.

اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان با میزان رضایت مشتریان یا مخاطبان، مقایسه شده و بعنوان معیاری جهت اندازه‌گیری کیفیت در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵-۷-۵- مدل‌های قابل استفاده برای ارزیابی کیفیت خدمات در بخش فرهنگی

برخی از مدل‌های اندازه‌گیری کیفیت، بشرح زیر شناسایی شده که می‌تواند برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

۱. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل SERVQUAL

۲. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل CAF

۳. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل EFQM
۴. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل چارتر مارک
۵. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل ایزو ۹۰۰۰
۶. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل کارت امتیازات متوازن
۷. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل الگوبرداری

با توجه به اینکه سازمان‌های فرهنگی، غالباً خدماتی هستند، لذا در این قسمت، به برخی از مدل‌های فوق اشاره می‌شود.

الف- مدل کیفیت خدمت SERVQUAL

تلاش جهت استفاده از انواع مدل‌های سنجش کیفیت خدمت در بخش خصوصی به عنوان شاخص‌های مهم و حساس برای قضاوت درباره خدمات سازمان‌های عمومی و رضایت عمومی مشتریان یا مخاطبان، بسیار مورد استقبال قرار گرفته است. تا حدی که این تلاش به تجارب قابل ملاحظه‌ای نیز انجامیده است. سازمان‌هایی که در بخش فرهنگی فعالیت می‌کنند نیز دریافته‌اند که خدمت به مشتری یا مخاطب و توجه به کیفیت، از مقوله‌های مهم راهبردی هستند. اما این نکته نیز پذیرش عمومی پیدا کرده که سازمان‌های فرهنگی، در سنجش کیفیت خدمت دچار دشواری‌های ویژه هستند.

تاکنون مدل SERVQUAL در طیف وسیعی از سازمان‌های بخش خصوصی و تعداد محدودی از سازمان‌های غیر انتفاعی دولتی بکار گرفته شده است. در پرتو یافته‌های تجربی و بحث‌های نظری بیشتر، SERVQUAL دچار تحول شده است. در واقع مدل کیفیت خدمت SERVQUAL، یکی از مدل‌های توسعه‌یافته در اندازه‌گیری کمی کیفیت خدمات در بخش دولتی می‌باشد که با توجه به وجوه مشترک سازمان‌های دولتی و سازمان‌های فرهنگی، در سازمان‌های فرهنگی نیز می‌تواند قابل استفاده باشد. مدل SERVQUAL سعی در اندازه‌گیری کیفیت خدمات در جایی که کیفیت خدمت بعنوان یک ضرورت، جهت درک مشتری، انتظارات او و کیفیتی که از خدمات ارائه شده انتظار دارد، بکار می‌رود. این مدل

کمک می‌کند که مشتریان بتوانند خدماتی که توسط سازمان‌های متفاوت به آنها ارائه می‌شود، با یکدیگر مقایسه نمایند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۶۸-۶۹).

این مدل بر این فرض استوار است که مخاطبان یا مشتریان قادرند انتظارات خود را از ویژگی‌های عمومی و تعیین‌کننده‌های کیفیت خدمت به وضوح بیان نمایند و نیز بین این انتظارات، ادراک خود از کیفیت خدمت واقعی و فعلی برای فراهم‌کننده خدمت خاص برای یک فرد، تمایز قایل شوند. بنابراین، این مدل نه تنها از دیدگاه‌های مخاطبان یا مشتریان درباره کیفیت خدمت، یک جمع‌بندی بدست می‌دهد بلکه معیاری برای بیان انتظارات از آنچه که باید باشد نیز فراهم می‌آورد (همان، ص ۷۴).

اندازه‌گیری کیفیت خدمات به منظور درک مناسب از خدماتی که سازمان‌ها باید ارائه نمایند و اینکه آیا این خدمات، متناسب با انتظارات مخاطبان یا مشتریان می‌باشد یا خیر و همچنین مقایسه کیفیت خدمات یک سازمان با سازمان‌های دیگر انجام می‌شود. این اندازه‌گیری درجه و مسیر اختلاف بین انتظارات مخاطب یا مشتری و خدمات سازمان‌های فرهنگی را مشخص می‌سازد.

بر طبق نظریه پاراسورامان، مشتری به هنگام مراجعه به سازمان در وهله اول انتظارات زیر را از سازمان توقع دارد (همان، ص ۶۹):

- درک درست کارکنان از انتظارات مشتری
- تجربیات گذشته مشتری از خدمات سازمان
- شیوه ارتباط سازمان با مشتری (ادب و شخصیت)

فهم دقیق سازمان از انتظارات مخاطب یا مشتری، موجب برقراری ارتباط مطلوب سازمان با آنها می‌شود. پاراسورامان معتقد است، فقدان وجود موارد ذکر شده، موجب کاهش کیفیت خدمات سازمان می‌شود. به همین دلیل سازمان‌های فرهنگی، نیازمند مکانیزمی برای اندازه‌گیری این عوامل هستند. مخاطبان یا مشتریان به راحتی می‌توانند با توجه به تجربیات گذشته، بین خدمات یک سازمان با سازمان دیگر تفاوت قائل شده و آنها را با یکدیگر مقایسه نمایند.

انقلابی که هم اینک در عرصه رقابت بخش خصوصی بوقوع پیوسته، ناشی از مقایسه مشتریان این بخش است که درک درستی از کیفیت محصولات بدست آورده‌اند. مشتریان بخش خصوصی، دیگر دریافته‌اند که هر کالای نامرغوبی را نخرند. آنها همچنین یاد گرفته‌اند که هرگاه سازمانی به آنها چیزی با کیفیت پایین و نامرغوبی را عرضه کند علاوه بر اینکه خود دیگر از او خرید نخواهند کرد، به آشنایان و همسایگان خود نیز توصیه می‌کنند از آن فروشگاه جنسی را نخرند (همان).

گاهی ممکن است مخاطبان یا مشتریان سازمان‌های فرهنگی، نتوانند دیدگاه‌های خود را در خصوص کیفیت خدمات مطرح نمایند. اما معمولاً این دیدگاه‌ها از طریق نمایندگان منتخب یا دستگاه‌های نظارتی و رسانه‌ها، به سازمان منعکس می‌شوند.

پاراسورامان در سال ۱۹۸۵ حدود ده شاخص درک کیفیت خدمت را شناسایی کرد. این ده شاخص، عبارتند از (همان، ص ۷۰): دسترسی^۱، ارتباطات^۲، صلاحیت^۳، احترام^۴، اعتبار^۵، اعتماد^۶، پاسخگویی^۷، امنیت^۸، ملموس بودن مشتری و قابل فهم بودن نیاز مشتری^۹.

با توجه به آزمون‌های تجربی و روان‌سنجی^{۱۰} انجام گرفته، این ده شاخص عمده را می‌توان بعنوان «ابزار کیفیت خدمت» در نظر گرفت. پاراسورامان، این ده معیار را تحت عنوان مدل SERVQUAL ارائه نمود (همان، ص ۷۴).

پاراسورامان، در تجربیات بعدی، پنج بُعد گسترده کیفیت خدمات را [که در اکثر سازمان‌های فرهنگی نیز کاربرد دارد]، به شرح زیر معرفی کرد (همان، صص ۷۰-۷۱):

-
- Access
 - Communication
 - Competence
 - Courtesy
 - Credibility
 - Reliability
 - Responsiveness
 - Security
 - Tangibles and Understanding the Customer
 - Psychometric

- ۱) ملموس بودن وسایل ارتباطی^۱: تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان
- ۲) قابلیت اعتماد بطور دقیق و موثق^۲: توانایی اجرای خدمات وعده داده شده
- ۳) پاسخگویی و کمک به مشتریان^۳: تمایل سازمان به فراهم آوردن خدمات باشد.
- ۴) تضمین^۴: دانش و توانایی کارکنان و توانایی آنها در جلب اعتماد مشتری
- ۵) تأکید^۵: دقت و توجه فردی مدیران، کارکنان در جهت تحقق خواسته‌های مشتری

ویژگی‌های مدل SERVQUAL - پاراسورامان به شرح زیر است (همان، ص ۷۱):

- مشتریان باید بتوانند انتظارات خود را از مشخصه‌های عمومی خدمات بیان نمایند.
- مشتریان باید بتوانند سطح کیفیت و انتظارات خود را از خدمات ابراز نمایند.
- مشتریان باید بدانند کیفیت خدمات با چه معیاری اندازه‌گیری می‌شود.
- مشتریان باید آگاهی یابند که کیفیت خدمات باید در چه سطحی باشد.

تجزیه و تحلیل دقیق مدل به شرح زیر است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۷۲):

- ابعاد مدل در جایی که انتظارات مشتری برآورده نمی‌شود، شناسایی می‌گردد.
- آنجایی که خدمات بیش از انتظارات مشتری ارائه می‌گردد.
- می‌توان بین خدمات با کیفیت و بدون کیفیت مقایسه منطقی انجام داد.
- تجزیه و تحلیل عبارت‌های مختلف و بخش‌های متفاوت سازمان امکان‌پذیر می‌گردد.
- دیدگاه مشتریان در خصوص ابعاد ۵ گانه به خوبی روشن می‌شود.

آشکار است که مدل SERVQUAL امکانات قابل ملاحظه‌ای برای مدیران و سایر تصمیم‌گیرندگان که موشکافانه در جستجوی معیاری برای کیفیت خدمت هستند، فراهم می‌کند. این ابزار نه تنها برای ارزیابی

-
- Tangibles
 - Reliability
 - Responsiveness
 - Assurance
 - Empathy

دیدگاه‌های مخاطبان یا مشتریان از تحویل خدمت فعلی، امکان فراهم می‌کند، بلکه انتظارات آنها را در پنج بُعد جمع‌بندی می‌نماید. بدین ترتیب اولویت‌های مخاطب یا مشتری بر حسب این ابعاد پنجگانه معین می‌شوند و گروه‌های مختلف مخاطبان یا مشتریان به ازای اولویت‌ها و ترجیحات و نیازهای ابراز شده ارائه می‌دهد (همان، ص ۷۷).

ابزار SERVQUAL بگونه‌ای طراحی شده که برای طیف گسترده‌ای از محیط‌های خدمت با حداقل اصلاحات، کاربرد دارد. ساختار نهفته در شالوده ابزار SERVQUAL برای جمع‌بندی کیفیت خدمت در بخش فرهنگی، بسیار مناسب است. این ابزار مدیران بخش فرهنگی و تصمیم‌گیرندگان مرتبط را به اطلاعاتی درباره ادراکات مخاطبان یا مشتریان خدمت فعلی مجهز می‌کند که آنها دریابند انتظارت و نیازهای آنان چیست. بدین ترتیب ابزار SERVQUAL قابلیت بکارگیری برای گروه‌های مختلف مخاطب یا مشتری به ازای یک فراهم کننده خدمت یکسان را دارد.

اما با این همه، واضح است که کاربردهای بیشتری از SERVQUAL در بخش فرهنگی لازم است تا سودمندی و قابل اتکایی این رویکرد، واضح و مبرهن شود.

ب- چارچوب ارزیابی مشترک CAF

«چارچوب ارزیابی مشترک» (CAF)، ابزاری است که برای خودارزیابی سازمان‌های بخش دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. «چارچوب ارزیابی مشترک»، طوری طراحی گردیده که ابزار ساده و آسانی برای مدیریت کیفیت باشد. به کمک این مدل سازمان‌ها قادر خواهند بود که قدرت خود در زمینه‌های بهسازی و نیز بسترسازی برای کاربرد مفاهیم کیفیت را مورد شناسایی قرار دهند. «چارچوب ارزیابی مشترک»، با

استفاده از مفاهیم، مدل‌ها و تجارب مدل برتری اروپا^۱ بوجود آمد. در واقع، این مدل توسط EFQM^۲ ارائه گردید (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۷۹).

یکی از اهداف «چارچوب ارزیابی مشترک»، این بود که بعنوان پُللی بین ابزارهای مدیریت کیفیت و فرهنگ‌های مدیریت کیفیت در اروپا مورد استفاده قرار گیرد. باید توجه داشت که در «چارچوب ارزیابی مشترک»، جنبه رقابت بین ابزارهای مدیریتی مطرح نبوده، بلکه نزدیک کردن و هماهنگ نمودن عناصر مهم این مدل‌ها مورد نظر قرار گرفته است (همان، ص ۸۰).

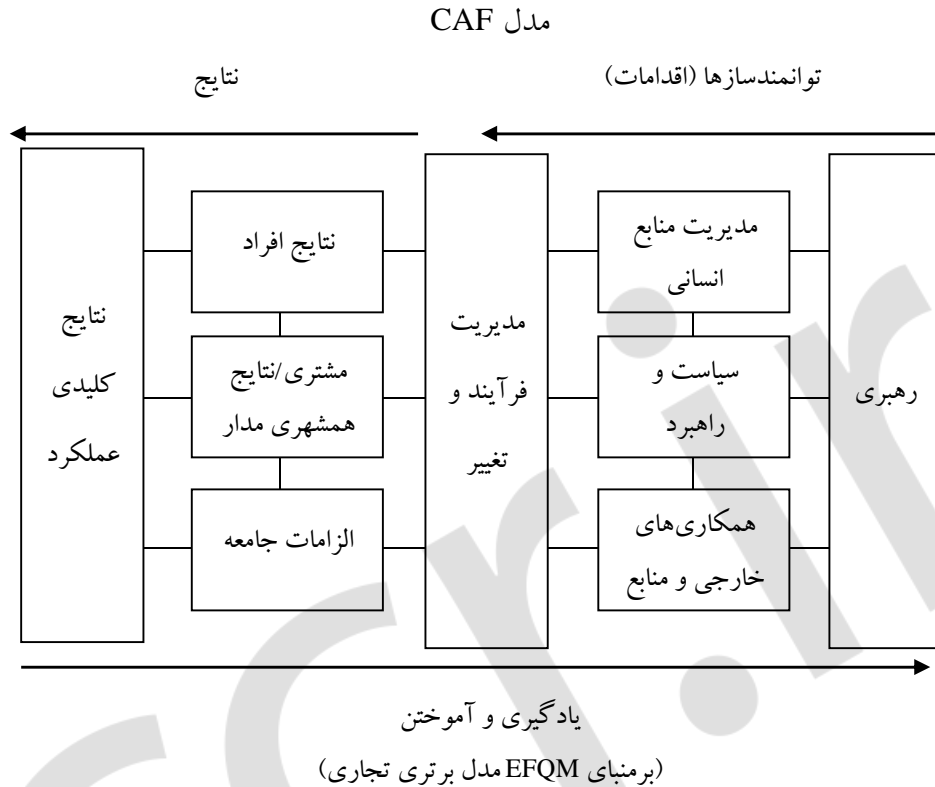
خودارزیابی با «چارچوب ارزیابی مشترک»، فرآیند ملایم‌تری نسبت به ارزیابی کاملی که در مقابل معیارهای مدل EFQM صورت می‌گیرد، می‌باشد. مزایای استفاده «چارچوب ارزیابی مشترک»، بعنوان ابزار اولیه بسیار زیاد است.

استفاده از این ابزار، نسبتاً آسان بوده و وقت کمتری می‌گیرد و منابع کمتری مورد نیاز آن می‌باشد و بعنوان یک زبان عمومی برای سازمان‌هایی که «چارچوب ارزیابی مشترک» را برای الگوبرداری^۳ مورد استفاده قرار می‌دهند، بحساب می‌آید. بعنوان یک ابزار خودارزیابی، «چارچوب ارزیابی مشترک»، این مزیت را دارد که افراد سازمان را در این امر مشارکت داده و باعث می‌گردد که آنها نظریات خود را ابراز دارند.

«چارچوب ارزیابی مشترک»، شامل ۹ معیار ارزیابی (مشابه ساختار اصلی EEM^۴) می‌باشد که یک چارچوب منطقی و کلی را تشکیل می‌دهد و این امکان را فراهم آورد که ارزیابی از تمام اقدامات و فعالیت‌های مرتبط با عملکرد سازمان انجام گیرد. از پنج معیار برای ارزیابی عملکرد و اجراء توانمندسازها^۵ که نشان‌دهنده اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد تا به نتایج برتری برسد، استفاده می‌شود. از چهار معیار دیگر بطور مستقیم، برای ارزیابی نتایجی که سازمان بدست می‌آورد، استفاده می‌گردد.^۶ معیارهایی که

- European Excellence Model
- European Foundation of Quality Management
- Benchmarking
- EEm = European Excellence Model
- enabler
- CAF Resource Centre (). CAF . Maastricht: EIPA. pp. .

توسط «چارچوب ارزیابی مشترک»، ارزیابی می‌گردند، در شکل ۵-۱ نشان داده شده است (انگِل، ۲۰۰۲، صص ۳۵-۳۶).



شکل ۵-۱: چارچوب عمومی «چارچوب ارزیابی مشترک» (انگِل، ۲۰۰۲، صص ۳۶)

ذیل هر یک از معیارها، یک سؤال اساسی مطرح می‌شود که به شرح زیر می‌باشد (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۸۱-۸۲):

توانمندسازها (اقدامات)

معیار ۱: رهبری: چگونه رهبران و مدیران دستاوردهای مأموریت و چشم‌انداز سازمان را گسترش و هموار می‌سازند؟.

معیار ۲: سیاست و راهبرد: چگونه سازمان مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق یک راهبرد متکی بر نظر ذی‌نفعان^۱ اجراء می‌نماید؟

معیار ۳: مدیریت منابع انسانی: چگونه سازمان دانش و آگاهی افراد، گروه‌ها و در سطح سازمان را مدیریت و گسترش می‌دهد؟

معیار ۴: منابع و همکاری‌های خارجی: چگونه سازمان همکاری‌های خارج و منابع داخل را به منظور حمایت از سیاست و راهبرد و انجام اثربخش فرآیندها را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نماید؟

معیار ۵: مدیریت فرآیند و تغییرات: چگونه سازمان فرآیندهای خود را به منظور حمایت از سیاست و راهبرد و انجام رضایتمندی کامل مشتری و سایر اعضا طراحی، مدیریت و بهسازی می‌نماید.

نتایج

معیار ۶: نتایج مشتری / و شهروندمداری: سازمان چه نتایجی در ارتباط با رضایتمندی حاصل از نتایج خارج از سازمان خود بدست می‌آورد.

معیار ۷: نتایج افراد (کارکنان): نتایجی که سازمان در ارتباط با رضایتمندی کارکنان خود بدست می‌آورد.

معیار ۸: اثر بر جامعه: سازمان در ارتباط با رضایتمندی نیازها و توقعات جامعه (محلی، ملی و بین‌المللی) در سطح کلان چه نتایجی را بدست می‌آورد؟

معیار ۹: نتایج کلیدی اجرا و عملکرد: سازمان در ارتباط با مأموریت و اهداف مشخص خود در رضایتمندی نیازها و توقعات ذی‌نفعان سازمان، بدست می‌آورد.

فرم‌های «چارچوب ارزیابی مشترک»، کاربرد نه معیار را تبیین می‌کند و اجازه می‌دهد که درک بهتری از ارتباط بین معیارها و اینکه آنها برای هر سازمانی چه معنایی را دارد، داشته باشیم. هر معیار به تعدادی زیر معیار تقسیم می‌گردد که در کل، دارای ۴۳ زیرمعیار باشد که باید مورد توجه قرار گیرند.

به منظور ارزیابی عملکرد یک سازمان، «چارچوب ارزیابی مشترک»، دو فهرست ارزیابی را بکار می‌برد. یکی برای معیارهای اقدامات و دیگری فهرست معیار نتایج خواهد بود. برای هر بررسی یا سؤال یک امتیاز عملکرد ایجاد می‌نمائیم که این امتیاز از عدد ۱ (که بیانگر هیچگونه اقدام و عدد اندازه‌گیری است) تا عدد ۵ (که بالاترین امتیاز امکان پذیر است) می‌تواند تعبیر نماید (همان، ص ۸۲).

«چارچوب ارزیابی مشترک»، همچنین این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان از آن بعنوان پایه‌ای برای مقایسه تجارب سازمان‌های فرهنگی با یکدیگر و الگوبرداری از فعالیت‌ها استفاده کرد. در حقیقت این یک باور جدی است که سازمان‌های فرهنگی، می‌توانند به مقدار زیادی از تجارب سایر سازمان‌ها بیاموزند و از امکانات بالقوه مقایسه عملکرد و اجراء در سازمان‌هایشان سود ببرند.

ج- مدل تعالی سازمانی^۱ EFQM

مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک مدل عمومی و قابل اجرا در سازمان‌های فرهنگی، قابل استفاده است.

این حقیقت که بسیاری از سازمان‌های فرهنگی، با محدودیت‌های زیادی که بوسیله دولت بوجود آمده فعالیت می‌نمایند، آشکار است. بنابراین آنها فقط در محدوده آزادی‌های تعریف شده و معین می‌توانند عمل کنند. سازمان‌های فرهنگی، برای دستیابی به توانایی مطلوب، نیازمند سیستم‌هایی هستند که بتوانند در درون این محدودیت‌ها فعالیت نمایند.

سازمان‌های بخش فرهنگی، معمولاً با محدودیت‌های مالی، فشارها و قبول قوانینی خاص در مدیریت منابع مالی، بسیار بیشتر از آن چیزی که در بخش خصوصی وجود دارد، درگیر هستند. توانایی سازمان‌های فرهنگی، برای تولید منابع مالی اضافی، ممکن است مثل آزادی در تخصیص، تخصیص دوباره و یا سرمایه‌های خدماتی که آرزوی انجام آنها را دارند محدود شود.

مدل تعالی سازمانی EFQM، یک چارچوب تجویز نشده دارد که پیشنهادات بسیاری برای دستیابی به امتیازات قابل توجه در سازمان‌ها را معرفی می‌کند. بنابراین، این یک آزادی قابل توجه برای شرح پاسخگویی و راهبردهایی است که برای بخش فرهنگی، قابل اختصاص هستند. این راهبردها عبارتند از: شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور، فرآیندهای تحول‌آفرین، و شرایط سیاسی.

در ادامه با توجه به قرابت و ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی با سازمان‌های دولتی، معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بخش دولتی به شرح زیر ارائه شده است. با مقایسه این معیارها و زیرمعیارها با آنچه که در خصوص مدل اصلی EFQM در بخش جوایز کیفیت ارائه شد، می‌توان به بومی‌سازی این معیارها و زیرمعیارها در سازمان‌های فرهنگی پرداخت.

معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM در بخش دولتی به شرح زیر است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۸۸-۹۲):

(۱) رهبری

چگونه رهبران دستیابی به مأموریت^۱ و آرمان^۲ را به پیش می‌برند؟ این رهبران چگونه ارزش‌های مورد نیاز، موفقیت‌های بلندمدت را از طریق اقدامات و رفتارهای مناسب پاس می‌دارند؟ و چگونه بطور شخصی در گسترش و توسعه سیستم مدیریت سازمان شرکت می‌جویند؟

رهبری چهار زیر معیار^۳ را شامل می‌شود که عبارتند از:

الف) رهبران مأموریت، آرمان و ارزش‌ها را گسترش و توسعه می‌دهند و پیشقراول فرهنگ مدل‌های برتری می‌باشند.

ب) رهبران بطور فردی در گسترش و توسعه سیستم‌های مدیریت سازمان، اجرا و بهبود مداوم آن شرکت می‌نمایند.

-
- mission
 - vision
 - subcriteria

ج) رهبران با مشتریان، شرکاء و نمایندگان جامعه در ارتباط تنگاتنگ خواهند بود

د) رهبران، افراد سازمان را تأیید و حمایت نموده و به آنها انگیزه می‌دهند.

۲) سیاست و راهبرد

چگونه سازمان مأموریت و آرمان خود را از طریق راهبردهای مورد نظر اعضا، سیاست‌های مناسب،

برنامه‌ها، مقاصد، اهداف کمی و فرآیندها به اجرا می‌گذارد؟

سیاست و راهبرد، پنج زیرمعیار را در بر می‌گیرد که عبارتند از:

الف) سیاست و راهبرد بر مبنای نیازهای فعلی و آتی و نیز توقعات اعضا تدوین می‌گردد.

ب) سیاست و راهبرد، بر مبنای اطلاعات، اندازه‌گیری عملکرد، پژوهش و فعالیت‌های یادگیری و

خلاقیت‌ها تدوین می‌شود.

ج) سیاست و راهبرد، تدوین و سپس بررسی جدی و به‌روز^۱ می‌گردند.

د) سیاست و راهبرد در چارچوب فرایندهای کلیدی گسترش می‌یابند.

ه) سیاست و راهبرد، ابتدا به دیگران تفهیم و سپس اجرا می‌گردد.

۳) افراد

سازمان چگونه دانش و توانایی کامل افراد و گروه‌ها را در سطح کل سازمان، گسترش داده و تشویق

می‌نماید و چگونه این فعالیت‌ها را برای حمایت از سیاست و راهبرد و انجام مؤثر فرآیندها برنامه‌ریزی

می‌کند.

افراد پنج زیرمعیار زیر را در بر می‌گیرد که عبارتند از:

الف) برای منابع انسانی باید برنامه‌ریزی، مدیریت و بهسازی مورد توجه جدی قرار گیرد.

ب) دانش و توانایی‌های افراد باید مورد شناسایی قرار گرفته، گسترش یابند و نگهداری شوند.

ج) افراد، بایستی در کارها مشارکت نموده و به آنها اختیار داده شود.

د) افراد و سازمان باید در یک گفت‌وگو^۱ قرار گیرند.

ه) افراد، بایستی مورد تأیید و مراقبت قرار گرفته و به آنها پاداش داده شود.

۴) شراکت و منابع

سازمان چگونه باید مشارکت خارجی و منابع داخلی سازمان را برنامه‌ریزی نموده و مدیریت نماید تا سیاست

و راهبرد و انجام مؤثر فرآیندها را مورد حمایت قرار دهد.

شراکت و منابع، پنج زیر معیار را در بر می‌گیرد که آنها عبارتند از:

الف) شراکت خارجی بایستی مدیریت شوند.

ب) منابع مالی باید مدیریت شوند.

ج) ساختمان‌ها و دستگاه‌ها و مواد اولیه باید مدیریت گردند.

د) فناوری مدیریت گردد.

ه) اطلاعات و دانش مدیریت گردند.

۵) فرآیندها

چگونه سازمان فرآیندها را طراحی، مدیریت و بهسازی می‌نماید تا سیاست و راهبرد را مورد حمایت قرار

دهد. چگونه خواسته‌های روزافزون مشتریان و اعضاء را برآورده می‌سازد.

الف) فرآیندها بطور نظام‌مند، طراحی شده و مدیریت می‌گردند.

ب) فرایندها مورد بهسازی قرار می‌گیرند و بمنظور انجام رضایتمندی کامل، خواسته‌های روزافزون مشتریان

و اعضاء از نوآوری استفاده می‌گردد.

ج) محصولات و خدمات، بر مبنای نیازها و توقعات مشتری طراحی و گسترش می‌یابد.

د) محصولات و خدمات تولید، عرضه و سپس به آنها خدمات داده می‌شود.

ه) ارتباط با مشتریان، مدیریت و تقویت می‌گردند.

۶) نتایج حاصل از مشتریان

سازمان در ارتباط با مشتریان خارجی به چه نتایجی دست می‌یابد. نتایج حاصل از مشتریان دو زیر معیار در

بر می‌گیرد که آنها عبارتند از:

الف) معیارهای ذهنی

این معیارها شامل ذهنیت مشتریان از سازمان است (این ذهنیت از طریق بررسی گروه‌های مورد تمرکز درجه‌بندی فروشندگان تعریف و شکایت‌ها بدست می‌آید). بر مبنای مقاصد سازمان، معیارهای ذهنی مشتری ممکن است شامل موارد زیر گردند: تصویر کلی، محصولات و خدمات، حمایت از محصول و خدمات و مراقبت‌های آتی، وفاداری.

ب) شاخص‌های اجراء

این معیارها داخلی بوده و سازمان بمنظور پایش^۱، درک، پیش‌بینی و بهسازی اجراء و عملکرد سازمان و پیش‌بینی ذهنیت مشتریان خارجی از آنها استفاده می‌نماید. بر حسب مقاصد سازمان، شاخص‌های اجراء و عملکرد، این شواهد را باید در بر گیرد: تصویر کلی، محصولات و خدمات، حمایت از محصول و خدمات و مراقبت‌های آتی، وفاداری.

۷) نتایج حاصل از افراد

سازمان در ارتباط با افراد خود به چه نتایجی دست می‌یابد؟ نتایج حاصل از افراد دو زیر معیار را در بر می‌گیرد که آنها عبارتند از:

الف) معیارهای ذهنی

این معیارها عبارتند از تصویر ذهنی افراد از سازمان که از طریق بررسی گروه‌های ویژه، مصاحبه، ارزیابی‌های دارای ساختار بدست می‌آید. معیارهای ذهنیت افراد از سازمان بر مبنای این شواهد عینی

می‌باشند: انگیزش^۲ و رضایت (رضایتمندی)

ب) شاخص‌های اجراء و عملکرد

این معیارها داخلی بوده و بمنظور پایش، درک، پیش‌بینی، بهسازی عملکرد افراد سازمان و پیش‌بینی ذهنیت این افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر حسب مقاصد سازمان، شاخص‌های عملکرد افراد ممکن است در ارتباط با نکات زیر باشد: دست‌آوردها، مشارکت و انگیزش، رضایتمندی و خدماتی که به افراد سازمان ارائه می‌گردد.

۸) نتایج حاصل از جامعه

سازمان از جامعه محلی، ملی و بین‌المللی یک سری نتایج به تناسب بدست می‌آورد. نتایج حاصل از جامعه دو زیر معیار را دربر می‌گیرد که عبارتند از:

الف) معیارهای ذهنیت

این معیارها شامل ذهنیت و تصور جامعه از سازمان است (که برای مثال از طریق بررسی‌ها، گزارش‌ها، جلسات عمومی، نمایندگان عمومی و مسئولیت‌های دولتی بدست می‌آید).

بر حسب اهداف سازمان، معیارها و تصور جامعه ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- عملکرد بعنوان یک شهروند مسئول
- مشارکت در کارهای اجتماعی مربوط
- فعالیت‌های زیست‌محیطی، نظیر مدیریت انرژی و کنترل ضایعات و بلاها
- حفظ و نگهداری منابع

ب) شاخص‌های اجراء و عملکرد

این معیارها داخلی بوده و بمنظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهسازی عملکرد اجراء سازمان و پیش‌بینی ذهنیت و تصور جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بر حسب مقاصد سازمان، شاخص‌های عملکرد و اجراء برای جامعه، ممکن است شامل آنهایی که در بند

۸-الف اشاره شد و موارد زیر باشند:

- حمایت از جامعه (برای مثال: اشتغال و کارآفرینی)

- نمای جذب رسانه‌ای^۱
 - شراکت مؤثر با دولتمردان
- ۹) نتایج اجراء و عملکرد کلیدی

سازمان در ارتباط با اجراء برنامه‌ریزی شده چه بدست می‌آورد. اجراء و عملکرد کلیدی دو زیرمعیار را در بر می‌گیرد که عبارتند از:

الف) پیامدهای عملکرد کلیدی

این معیارها، نتایج کلیدی است که توسط سازمان، برنامه‌ریزی می‌شود و بر حسب مقصد و اهداف سازمان، ممکن است شامل این موارد بشوند: پیامدهای مالی و پیامدهای غیرمالی.

ب) شاخص‌های عملکرد کلیدی

این معیارها عملی بوده و بمنظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهسازی پیامدهای احتمالی کلیدی سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر حسب مقاصد و اهداف سازمان و فرآیندهای آن، ممکن است شامل این موارد بشوند: فرآیندها، منابع خارجی شامل شراکت‌ها، مالی، ساختمان، دستگاه‌ها و مواد، فناوری و اطلاعات و دانش.

د- نشان چارتر مارک

این نشان، جایزه‌ای برای تشویق و بهبود خدمت دولتی است. این جایزه روی بازدهی مشتری متمرکز و بر کیفیت خدماتی که مشتری بطور واقع دریافت می‌کند، تأکید دارد. سازمان‌ها با ۱۰ معیار از جمله استانداردهای خدمات، دسترسی و انتخاب، رفتار منصفانه، استفاده مؤثر از منابع و یک سیستم قابل دسترس شکایات و مشکلات، کیفیت خدمات خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، ص ۹۴).

ه- ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۰

کیفیت توسط مشتریانی که درگیر زنجیره تولید سازمان می‌باشند، تعریف می‌شود که آنها نظر می‌دهند که آیا خدمات سازمان بطور مؤثر و کارآ و با حداقل قیمت و با ملاحظه همه نکات مثبت، ارائه شده است یا خیر؟. سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۰ مکانی فراهم می‌آورد که بتوان به سادگی کیفیت خدمات سازمانی را افزایش داد. جهت موفقیت، سیستم کیفیت باید در همه فرآیندها جاری شود. در ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۰، کیفیت از طریق درک آرمان، اهداف و رسالت سازمان بدست می‌آید (همان، ص ۹۴).
با توجه به اینکه در خصوص ایزو، بطور مفصل، در قسمت‌های قبلی، توضیح داده شد، در اینجا به همین مقدار، بسنده می‌کنیم.

و- الگوبرداری

الگوبرداری را می‌توان اینگونه تعریف کرد: «فرآیند شناسایی، درک و تطبیق فرآیندها و عملکردهای شاخص سازمان‌های معروف جهان با هدف کمک به بهبود بازدهی یا عملکرد سازمان خود» (همان، ص ۹۵).

در تعریف فوق از کلمه شاخص، به جای کلمه بهترین، استفاده شده است. آنچه که برای سازمان شما بهترین محسوب می‌شود، به شرایط ویژه و یا منحصر به فرد شما بستگی دارد. علاوه بر این کلمه تطبیق نیز به جای کلمه همسان‌سازی به کار برده شده است. منظور از الگوبرداری، مشاهده اقدامات برجسته و سپس تقلید کردن از آنها نیست. برای افزایش کارآیی یک عملکرد ویژه در سازمان خود، باید تغییر و تحولی را در آن سازمان پدید آورد که باعث قابلیت اجرای آن عملکرد گردد (همان).

اکنون باید تعریفی مناسب برای واژه الگوبرداری ارائه دهیم. زیرا این کلمه می‌تواند معانی بی‌شماری را در برگیرد. می‌توانیم تعریف خود را اینگونه ارائه دهیم: «یک مرجع یا یک استاندارد اندازه‌گیری برای مقایسه». همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در اینجا هیچ اشاره‌ای به بهترین در دنیا، بهترین در نوع خود و یا سایر مقیاس‌های برتر نشده است (همان).

چنین سطح عملکردی به عنوان استاندارد برتر در مورد فرآیند یا بازده‌های خاصی شناخته می‌شود، اما سطح واقعی عملکرد که از این طریق بدست می‌آید، بستگی به دامنه الگوبرداری خواهد داشت.

البته ما به الگوبرداری، بهترین نوع در دنیا یا الگوبرداری بهترین در نوع خود که به حوزه الگوبرداری بستگی دارد، اشاره خواهیم کرد و در فرصت‌های آتی پیرامون این موضوع به بحث بیشتری خواهیم پرداخت. قبل از هر چیز باید این اصل را بپذیریم که الگوبرداری به نفع سازمان ما می‌باشد.

چرا الگوبرداری؟

هر شغلی برای پیشتاز بودن یا پیشرفت کردن باید تغییر و تحول داشته باشد. اگر شغلی پیشتاز نباشد، تنها راهی که باقی می‌ماند، عقب افتادن از رقبا است. همان طور که دمینگ، مختصراً اشاره کرده است، «شما مجبور به انجام این کارها نیستید، بقا اجباری نیست». اکنون این سؤال مطرح است که چگونه به ایجاد تغییر مورد نیاز اهتمام ورزیم و از بروز تغییر غیرضروری احتراز کنیم؟ عمل الگوبرداری باید با دقت صورت پذیرد. گروه‌ها به لحاظ وجود جنبه‌های مهیج نظیر بازدید از دیگر سازمان‌ها و آموختن کارها و وظایفشان به هیجان می‌آیند (همان، ص ۹۶).

در اینجا هدایت علایق گروه در جهت تجارب مثبت، همواره حائز اهمیت است. این امر نتایج چشمگیری را در سازمان به بار می‌آورد. بنابراین الگوبرداری، یک فرآیند تغییر مسیر به سمت بهتر شدن محسوب می‌شود که:

- از شیوه‌ای منظم و نظام‌یافته استفاده می‌کند.
- موارد نیازمند به تغییر را شناسایی می‌نماید.
- چگونگی ایجاد تغییر را شناسایی می‌کند.
- اشتیاق به تحول را ایجاد می‌نماید.

مطالعات الگوبرداری، با توجه دقیق به نیازهای کلیدی سازمان در راستای بهینه‌سازی آغاز می‌شود. هنگامی که نیاز به تحول درک شود، با انجام آزمون بهترین عملکرد و شناسایی عوامل کلیدی، کار را آغاز می‌کنیم

تا بتوانیم در پایان، کاری ارزشمند و برتر را ارائه دهیم، این عمل به نوبه خود به اقداماتی که باید انجام شود، منجر می‌گردد.

الگوبرداری به ما کمک می‌کند تا توجه کامل خود را به تمامی ضرورت کاری مرتبط با رضایت مشتری، بازده یا عملکرد فرآیند و نتایج کاری معطوف داریم.

هر فرآیند یا عملکردی که قابل تعریف باشد، می‌تواند مورد الگوبرداری واقع شود. به طور مثال:

- طرح راهبردی: عملکردهایی برای گسترش طرح‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت
- مقایسه محصولات: مقایسه با رقبا یا سازمان‌هایی با بهترین عملکرد
- پیش‌بینی: پیش‌بینی روندها در حوزه‌های مربوط
- تنظیم هدف: برقراری اهداف اجرایی وابسته به آخرین پیشرفت‌ها

انواع مختلف الگوبرداری را می‌توان به دو شاخه اصلی تقسیم‌بندی کرد (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲، صص ۹۹-۱۰۰): تحلیل رقابتی و الگوبرداری بهترین عملکرد.

تحلیل رقابتی به طور معمول با الگوبرداری بهترین عملکرد، اشتباه گرفته می‌شود. در واقع تجزیه و تحلیل رقابتی معیارهایی را ارائه می‌دهد که یک سازمان می‌تواند عملکردهای خود را با آن مقایسه کند. گرچه در این صورت نیز از نحوه بدست آمدن سطح عملکرد یا بازدهی، اطلاعات اندکی حاصل می‌گردد. در اغلب موارد سازمان با استفاده از تجزیه و تحلیل رقابتی، معیارهایی را جهت مقایسه عملکرد خود بدست می‌آورد.

تجزیه و تحلیل رقابتی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: راهبردی و تاکتیکی

با دیدگاه راهبردی، سازمان‌ها در جستجوی دیدگاه بلندمدتی هستند که بتواند به آنها در مسائلی همچون تحلیل صنعتی کمک کند و همچنین آنها را در مورد بازده‌های سازمانی از قبیل رضایت مشتری، رضایت کارکنان و عملکرد مالی یاری دهد. از طرف دیگر دیدگاه تاکتیکی، امکان تعیین موقعیت محصول و معیارهای عملکرد یا بازدهی فرآیند را فراهم می‌سازد. مهندسی معکوس در این طبقه‌بندی قرار می‌گیرد.

این در حالی است که یک سازمان با بدست آوردن محصولات سازمان رقیب و انجام آزمایش‌هایی، آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند تا بدین وسیله از چگونگی تولید آنها اطلاعاتی کسب کند. الگوبرداری بهترین عملکرد، فراتر از تحلیل رقابتی است، به طوری که در این الگوبرداری، فرآیندهای واقعی که سطح عملکرد را ارائه می‌دهند، کشف می‌شوند.

ز- مدل ارزیابی متوازن

همه سازمان‌های فرهنگی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه فرهنگ، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و نیروهای انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و راهبردها، استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد، به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

یکی از بهترین روش‌هایی که امروزه، برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود، روش ارزیابی متوازن است. همچنین این روش، در سازمان‌های فرهنگی نیز قابل بهره‌برداری است. روش ارزیابی متوازن، دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف راهبردی کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی تمرکز شود که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری یا مخاطب، فرایندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری (همان، صص ۱۲۸-۱۲۹).

برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها، برای اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان دستیابی سازمان به موفقیت‌های آینده را مد نظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان، هم عملکرد جاری خود را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرایندها مد نظر قرار می‌دهد (همان، صص ۱۲۹).

روش ارزیابی متوازن، با تقسیم راهبرد سازمان به حوزه‌های مهم و اساسی، در پی آن است تا بهره‌وری سازمان را از دید وسیع و همه‌جانبه، مورد ارزیابی قرار دهد (همان، ص ۱۳۱).

۵-۸- شاخص‌های فرهنگی

در لغت وسیله مشخص کردن هر موضوع را شاخص آن موضوع می‌گویند. شاخص‌ها به منزله معیارهایی می‌باشند که بوسیله آن می‌توان کمیت، کیفیت، تغییرات و یا ثبوت یک موضوع را اندازه‌گیری نمود. به عبارت دیگر، شاخص‌ها به اوصاف اصولی یک موضوع، نسبت به محاسبه همان موضوع اطلاق می‌شود که پس از کمیت‌گذاری به ملاحظه آنها و نسبت‌های بین آنها پرداخته می‌شود. بوسیله شاخص‌ها، اولین اطلاعات پیرامون یک موضوع بدست می‌آید که می‌توان آن را در حکم مواد خامی دانست که دست‌مایه توصیف و تجزیه و تحلیل موضوع و یا فعالیت قرار می‌گیرند (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۳۷).

تأثیر گسترده شاخص‌ها در شناخت موضوعات و به تبع آن در ارزیابی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی، ضرورت اهتمام و دقت کافی در تعیین شاخص‌ها را روشن می‌سازد. شاخص‌های فرهنگی در جهت شناخت موقعیت کنونی و ارزیابی عملکرد گذشته فعالیت سازمان‌های فرهنگی، سنجش موقعیت برنامه‌های فرهنگی در سطوح مختلف و همچنین تعیین وضعیت مطلوب آنها در آینده کاربرد فراوان دارد.

در خصوص سابقه تدوین شاخص‌های فرهنگی باید اظهار داشت، بر خلاف شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی که تدوین آنها سابقه زیادی دارد و امروزه نظام منسجمی یافته است، سابقه تدوین شاخص‌های فرهنگی بسیار کم است و کار بر روی آنها هنوز در مراحل ابتدایی است. در سطح جهانی اولین بار یونسکو در سال ۱۹۹۸ بطور منسجم با تهیه گزارش جهانی فرهنگ به ارائه شاخص‌های فرهنگی کشورهای جهان همراه با داده‌های مربوط به آن پرداخت، و البته هنوز هم بحث‌های زیادی درباره ماهیت، حدود و ابعاد این شاخص‌ها مطرح است. به همین دلیل شاخص‌های فرهنگی در اکثر کشورها

بسیار محدود و داده‌های مربوط به آنها بسیار ناقص است (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، صص ۸-۷)

طراحی شاخص‌های ارزیابی از مراحل اساسی و کلیدی در نظام ارزیابی است. چنانچه تمامی اجزا و فرایندهای ارزیابی به خوبی کنار یکدیگر چیده شده باشند، اما شاخص‌ها با توجه به ماهیت امور فرهنگی به طور مناسب طراحی نشوند، ارزیابی نتیجه‌بخش نخواهد بود. بنابراین در ادامه مفاهیم، و کلیاتی از طراحی و کاربرد شاخص‌های ارزیابی (در حوزه فرهنگ) تبیین می‌گردد. (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۳۶)

برنامه‌ریزی به عنوان اقدامی آگاهانه در جهت حفظ، تغییر، اصلاح، ساماندهی و یا هر مقصود دیگر، فرایندی است که مستلزم اطلاع برنامه‌ریز از واقعیتی است که در جهت حفظ، تغییر و... آن اقدام نموده است. شاخص‌ها، وسایلی هستند که به واسطه آنها، برنامه‌ریز از این امر مطلع می‌شود و با آنها، هم اطلاع خود از وضع موجود را منظم می‌سازد، هم با فراهم آوردن امکان مقایسه، میزان توفیق خود را در برنامه ارزیابی می‌کند.

برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ نیز از امر مستثنی نیست، و برنامه‌ریز در این حیطه نیز خود را نیازمند شاخص‌هایی می‌بیند که با آن وضعیت موجود و میزان تغییر حاصله در آن را بسنجد.

از آنجایی که بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل موضوعات نیازمند اطلاعات مناسب و مورد نیاز می‌باشد و شاخص‌ها اولین مجموعه اطلاعات پیرامون یک موضوع را به دست می‌دهند و در واقع اولین پل ارتباطی کارشناس با موضوع مورد نظر می‌باشند، وجود آنها از اهمیت خاصی برخوردار است. تا معلوم نباشد اطلاعات راجع به چه اموری بایستی جمع آوری شود و ملاک و معیاری برای آن معرفی نشود، یا عملاً کاری از پیش نخواهد رفت و یا همچون تیرهایی که بی هدف در تاریکی پرتاب می‌شود، آمارهایی ناهماهنگ و نامرتبط با موضوع تهیه خواهد شد که به این ترتیب بررسی و ارزیابی آنها نیز در راستای دسترسی به اهداف مورد نظر هیچ ثمری نخواهد داشت.

تأثیر گسترده شاخص در شناخت موضوعات و به تبع آن در ارزیابی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی، ضرورت اهتمام و دقت کافی در تعیین شاخص‌ها را روشن می‌سازد.

شاخص‌های فرهنگی در جهت شناخت موقعیت کنونی و ارزیابی عملکرد گذشته فعالیت سازمان‌های فرهنگی و سنجش موفقیت برنامه‌های فرهنگی در سطوح مختلف به کار می‌روند و از طرفی وضعیت آنها در جهت تعیین اهداف آینده نیز کاربرد فراوان دارد.

برای تدوین شاخص‌های فرهنگی به منظور ارزیابی وضع فرهنگ، منابع مختلفی وجود دارد. منابع ذیل می‌تواند در تدوین شاخص‌ها از جمله شاخص‌های فرهنگی بسیار مؤثر باشد.

- قانون اساسی، بیانیه‌های احزاب سیاسی، اعلامیه‌ها و سخنرانی‌های رهبران سیاسی و اسنادی که دیگر مراجع ذی‌صلاح تهیه و تصویب می‌کنند و در آنها شرایط مطلوب (فرهنگی) و رسیدن به شرایط نوین مطرح می‌شود.

- برنامه‌ها و طرح‌های توسعه از دیگر منابع استخراج شاخص‌هاست. بدین ترتیب که از اهداف کیفی، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی آنها در بخش فرهنگ می‌توان به عنوان منابع استخراج شاخص‌ها استفاده کرد و البته با تدوین شاخص‌ها به ارزیابی عملکرد آنها پرداخت.

- ادراک مردم و گروه‌های مورد مطالعه که از برنامه‌های فرهنگی بیشتر متأثر هستند از دیگر منابع استخراج شاخص‌هاست.

- مسائل و مشکلات و نیازهای اساسی مردم.

- کم و کیف وظایف و فعالیت‌های دستگاه‌ها و نهادهای مسئول در بخش فرهنگ، هنر و ارتباطات نیز معمولاً به عنوان یکی از منابع استخراج شاخص‌ها استفاده می‌شود. (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ص ۹)

نکات قابل توجه در تدوین شاخص‌های ارزیابی عبارتند از (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۳۹):

- جامعیت: مجموعه شاخص‌ها باید شرایط موجود (فرهنگی) را حتی المقدور به شیوه جامع منعکس نمایند.

- کم بودن: تعداد اندک شاخص‌های کلیدی که جنبه‌های مستمر شرایط مطلوب زندگی را نشان می‌دهد، باید بر انبوه شاخص‌هایی که نمایانگر جنبه‌های محدودی از شرایط مطلوب هستند، ترجیح داده شود.
 - حساسیت: شاخص‌ها باید چنان حساس باشند، که تغییرات در شرایط فرهنگی را به خوبی منعکس سازند.
 - سهولت: داده‌های مورد نیاز جهت محاسبه شاخص‌ها، باید به آسانی در دسترس باشند.
 - عینیت: شاخص‌ها باید شرایط عینی را منعکس سازند.
 - عمومیت: شاخص‌ها باید آنقدر کلی باشند، تا جنبه‌های مختلف پیشرفت در سطح زندگی را در برگیرند. این ویژگی، در تدوین شاخص‌های کلان فرهنگی، بسیار حائز اهمیت است.
- شاخص‌های بخش فرهنگ به علت ارتباط گسترده این بخش با سایر بخش‌ها (سیاست، اقتصاد) و همچنین با توجه به ماهیت فعالیت‌های فرهنگی از تنوع خاص برخوردار است، به گونه‌ای که برای سنجش یک فعالیت فرهنگی می‌توان شاخص‌های مختلفی را در نظر گرفت. بدین ترتیب با توجه به هدف مورد نظر جهت بررسی و ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، انواع شاخص‌های مستقیم و غیرمستقیم در قالب‌های ذیل کاربرد دارند (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، صص ۹-۱۰):
- شاخص‌های مالی که عمدتاً میزان بودجه و تخصیص منابع مالی را برای امور فرهنگی بیان می‌کنند. این شاخص‌ها، درجه اهمیت و نحوه توزیع امکانات را برای فعالیت‌های فرهنگی نشان می‌دهند و در تحلیل‌های اقتصادی- فرهنگی کاربرد دارند.
 - شاخص‌های ساختی که بیانگر ساختار نیروی انسانی، توزیع امکانات آموزشی، تحقیقی و مانند آن در یک بخش فرهنگی است.
 - شاخص‌های جمعیتی که سنجش استفاده از امکانات توسط جمعیت یک جامعه و یا توزیع امکانات نسبت به جمعیت را در نظر دارند.

۷. ضعف و ناتوانی در جذب نیروهای نخبه و مولد اندیشه و فرهنگ در دستگاه‌های فرهنگی کشور (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۲)
۸. ضعف در نظامات منابع انسانی در حوزه فرهنگ عمومی (فرهی، ۱۳۸۳، ج ۲، ص ۳۳۸)
۹. استفاده غیر بهینه از نیروهای متخصص (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۲)
۱۰. مصرف بی‌رویه نیروی انسانی در جدال روزمرگی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی (همان، ص ۷۲)
۱۱. بکارگیری نیروهای نخبه و مولد اندیشه و فرهنگ در مسئولیتهای نامناسب و خارج از تخصص‌های شغلی (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۷۲)

۵-۹-۲- همسویی و تناسب شخصیت حقیقی کارکنان با شخصیت حقوقی آنان

چالش‌ها و آسیب‌ها در بُعد همسویی و تناسب شخصیت حقیقی کارکنان با شخصیت حقوقی آنان را می‌توان در حوزه‌های زیر برشمرد:

۱. تحمیل دیدگاه‌های سیاسی و جناحی در برنامه‌ریزی‌ها و راهبردهای فرهنگی و تابع بودن فرهنگ با سیاست‌ها و سلايق و کانون‌های قدرت (نجفی علمی، ۱۳۸۳، ص ۷۱)
۲. مسامحه در اجرای برخی از ضوابط نظارتی (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۲۱)
 ۱. ضعف جدی نظام‌های نظارتی و حمایتی سینمای ملی (همان، ص ۹۳)
 ۲. شکل‌گیری اخلاق اقتصادی جای اقتصاد اخلاقی (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۲)
 ۳. بلا تکلیفی در نوع جذب نیروها (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۴۰)

۵-۹-۳- سرعت در ارائه خدمات

۱. آشفته‌گی نظام تخصیص اعتبارات به امور فرهنگی (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۸)
۲. نبود حلقه‌های واسط سازمانی بین نهادهای سیاست‌گذاری و سازمان‌های صف (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۳. مسائل تشکیلاتی ناشی از بیماری سیستم اداری کشور (همان)
۴. عدم کارایی روش‌های شورایی در ایجاد هماهنگی بین سازمانی (همان)
۵. نبود روابط ارگانیک و هماهنگی تعریف شده بین سازمان‌های فرهنگی و دینی (همان)
۶. برخورداری سازمان‌ها و تشکیلات فرهنگی از ساختارهای ساده، ناپایدار، موسمی و سنتی به عنوان تولید کننده و عرضه کننده کالاهای فرهنگی (همان، ص ۲۷۷)
۷. کمبود اعتبار در حوزه عمومی فرهنگ (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۷)
۸. نوسانات و مشکلات زیاد یارانه‌های فرهنگی در ایران (همان)
۹. تعدد مراکز و مجاری فرهنگی و سیاست‌گذاری فرهنگی (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۱)

۵-۹-۴- صحت در ارائه خدمات

۱. فقدان تعاریف مشخص از اهداف، سیاست‌ها، مأموریت‌ها، ساختار و شکل سازمانی (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۴۰)
۲. فقدان مدل راهبردی کلان توسعه فرهنگی (اسکندری، ۱۳۸۴، ص ۲۲۲)
۳. فقدان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری راهبردی (همان، ص ۲۲۹)
۴. کمبود بودجه برای توسعه فعالیت‌ها (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۵. تصمیم‌گیری بر اساس وضعیت موجود و نبود برنامه‌های جامع آینده‌نگر (همان)
۶. موازی‌کاری دستگاه‌ها (هیأت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۸)
۷. تداخل وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۸. تعدد مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه امور فرهنگی و دینی کشور (همان)

۹. تخصصی نبودن سازمان‌ها و وجود فعالیت‌های چند بعدی (فرهی، ۱۳۸۳، ج ۲، ص ۳۳۸)
۱۰. جدایی و گسیختگی حوزه و دانشگاه و تعارض و تضادهای موجود در این حرکت فرهنگی (نجفی علمی، ۱۳۸۳، ص ۷۵)
۱۱. سیاست‌های موازی و تکراری، بعضاً خنثی کننده و حتی متضاد (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۱)
۱۲. عدم وجود قوانین جدی برای حفظ حق مالکیت معنوی محصولات فرهنگی و هنری (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۲۱)
۱۳. گسترش مدیریت سلیقه‌ای و موردی در حوزه تولید فعالیت‌ها (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۱۴. رویکرد جداسازی مدیریت فرهنگی و دینی کشور (همان، ص ۲۳۱)
۱۵. فقدان مطالعات و پژوهش‌های هدفمند درباره فرهنگ (نجفی علمی، ۱۳۸۳، ص ۷۴)
۱۶. فقدان رویکردهای مناسب برای آموزش ارزش‌های فرهنگی (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۹)
۱۷. عدم شناخت بیماری‌های فرهنگی و رهیافت‌های ضد فرهنگی (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۳)
۱۸. عدم شناخت دقیق نیازهای مخاطبین در شرایط مختلف و فعالیت‌های یک طرفه که بعضاً با اقدامات غیر ضروری همراه است (همان)
۱۹. تلاش برای تطبیق افکار اسلامی بر نظرات غربی (بیانات رهبر انقلاب در مراسم هجدهمین سالگرد ارتحال حضرت امام خمینی (ره) (۱۴/۰۳/۱۳۸۶))
۲۰. افراط و تفریط در ارائه محصولات بدون توجه به جنبه‌های الگویی و رفتاری آن (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۳)
۲۱. اهمیت بیش از حد به موسیقی نسبت به مباحث ارزشی و دینی (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۸)
۲۲. توزیع غیر هدایت‌گر یارانه‌ها (همان، ص ۸۴)
۲۳. عدم توجه به اقتصاد مخاطبین (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۳)

۲۴. ضعف در ارائه راهکار و سیاست مناسب جهت حفظ و تقویت فرهنگ عمومی، مسائل ارزشی و نگرشی، رفتار و فضائل انسانی و دینی (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۷)
۲۵. عدم ثبات مدیریت (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۴۰).

۵-۹-۵- شفافیت و اطلاع‌رسانی به مخاطبان یا مشتریان

۱. اتکای به منابع مالی دولتی و ناتوانی در فعال‌سازی منابع مالی بخش خصوصی (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۲. ناتوانی مدیریت در جذب منابع مالی قابل حصول از محل مشارکت‌های مردمی (همان، ص ۲۷۴)
۳. عدم وجود جایگاه ثابت و مشخص برای حوزه‌های مختلف فرهنگ در برنامه‌های توسعه (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۸۴)
۴. ضعف در تعیین دقیق و شفاف متولیان اجرای سیاست‌های کلان فرهنگی برای بهبود شاخص‌های کیفی و کمی و نیز حدود فرهنگ عام و خاص (همان، ص ۹۹)
۵. گویا نبودن مفاهیم فرهنگی و ارزشی و عدم تبیین راهبردی آنها که بعضاً ازدگی در برابر اصطلاحات و ادبیات وارداتی را تاکنون در پی داشته است (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۳۳۷)
۶. عدم ساماندهی مناسب نظام توزیع نشریات (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۹۲)
۷. عدم امکان دسترسی مردم به خدمات اولیه فرهنگی در بسیاری از مناطق کشور به دلیل محرومیت‌های گسترده (همان، ص ۲۴۲)
۸. وجود ساخت و زیر ساخت اطلاعاتی - ارتباطاتی در حد متوسط (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)

۵-۹-۶- زیبایی در ارائه خدمات

۱. سیستمی نبودن فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی (حسین قربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۱)
۲. عدم حمایت جدی از آثار جاذب، تکنیکی، پرمحتوا و ارزشی (هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، ۱۳۸۵، ص ۲۱)

۳. ضعف و ناکارآمدی حمایت دولت از تئاتر (همان، ص ۹۳)

۵-۹-۷- انعطاف‌پذیری

۱. فقدان برنامه تحول اداری و فعالیتی (حسینی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۴)
۲. رویکرد انضباطی در سازمان‌دهی نهادهای فرهنگی (همان، ص ۲۳۰)
۳. نگرش‌های مقطعی و موردی در قبال تحولات فرهنگی (همان، ص ۲۷۴)
۴. ضعف نخبگان در قدرت پیش‌بینی وقایع فرهنگی در ابعاد جهانی و عدم امکان تصمیم‌گیری سریع در قبال تحولات جهانی (همان)

۵-۱۰- ارزیابی مدل‌های قابل استفاده در سنجش کیفیت سازمان‌های فرهنگی

همانطور که توضیح داده شد، برخی از مدل‌های اندازه‌گیری کیفیت در بخش دولتی، که قابل استفاده در بخش فرهنگی است، بشرح زیر می‌باشد:

۱. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل SERVQUAL
۲. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل CAF
۳. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل EFQM
۴. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل چارتر مارک
۵. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل ایزو ۹۰۰۰
۶. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل کارت امتیازات متوازن
۷. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل الگوبرداری

همچنین به مدل جایزه ملی کیفیت ایران، مدل مالکوم بالدريج، مدل ادوارد دمنینگ و نیز برخی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت، اشاره شد.

به منظور ارزیابی مدل‌های سنجش کیفیت و مقایسه آنها با یکدیگر، خصوصیات و ویژگی‌های مدل‌ها را از ابعاد گوناگون می‌توان مورد بررسی قرار داد. بدین جهت، نخست این ویژگی‌ها تبیین و تعریف می‌شود (احمدی گرچی، ۱۳۸۳، ص ۵۴).

۱. روند بهبود

رویکرد و مکانیزم مدل‌ها برای دستیابی به بهبود سازمانی چگونه است؟ در این قسمت مفاهیم بنیادین و نحوه عملکرد مدل‌ها همچنین از نقطه نظر پویایی، استمرار، یادگیری سازمانی و بازخوردها و... مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲. جامع بودن

آیا مدل، تمامی ابعاد سازمان را تحت پوشش قرار داده و تأثیرات این ابعاد بر یکدیگر و هماهنگی آنها را مدنظر قرار می‌دهند؟

۳. فراگیری

آیا مدل تمامی بخش‌ها و اجزای سازمان را پوشش داده و ابعاد مهم سازمانی را ارزیابی می‌نماید و آیا تمامی سطوح سازمان در آن مشارکت داده می‌شوند؟

۴. انعطاف‌پذیری

آیا مدل قابلیت کاربرد در سازمان‌ها و واحدهای دارای شرایط متفاوت را دارد و آیا با توجه به بلوغ سازمانی متفاوت و تغییرپذیری آن، ابزار و روش‌های مناسب و منطقی را ارائه می‌دهد؟

۵. اندازه‌پذیری

آیا وضعیت واحدها و سازمان‌ها با توجه به ابعاد و معیارهای سازمانی به صورت عدد و رقم به تصویر کشیده می‌شود؟

۶. مقایسه‌پذیری

آیا امکان مقایسه سازمان‌ها و واحدهایی که از این مدل استفاده نموده‌اند و اعمال ارزیابی تطبیقی بین آنها وجود دارد؟

۷. واقع‌گرایی

آیا مدل به ارائه واقعیات سازمان و توجه به آن می‌پردازد؟

۸. خودارزیابی

آیا خودارزیابی و تکیه بر مشارکت کارکنان سازمان و خوداظهاری آنها مورد توجه واقع شده است؟

۹. تشویقی

آیا مدل به دنبال تشویق بهترین‌ها است و یا ضعیف‌ترها را شناسایی نموده و تذکر می‌دهد؟

نتایج حاصل از ارزیابی مدل‌های تعالی به شرح زیر می‌باشد (همان، ص ۵۶):

دو مدل EFQM و مالکوم بالدريج با توجه به همه معیارها، نتایج مثبتی دارند. در هر دو به بهبود مستمر، تحول تدریجی و تعالی سازمانی توجه شده، هر دو مدل جامع و دارای ساختاری منظم می‌باشند. تمامی واحدهای سازمانی را در بر می‌گیرند، انعطاف‌پذیر، اندازه‌پذیر، مقایسه‌پذیر و واقع‌گرا هستند و امکان خودارزیابی و تشویق بهترین‌ها را فراهم می‌کنند. به دلیل کامل بودن این دو مدل در مقایسه با سایر مدل‌های تعالی، این دو مدل به عنوان برترین‌ها برگزیده شده‌اند.

مدل‌های دیگر در پاره‌ای از معیارها، نتایج خوبی ندارند. به عنوان مثال، مدل دمنینگ به علت داشتن ساختاری پراکنده، عدم امکان اندازه‌پذیری، مقایسه‌پذیری، بی‌توجهی به خودارزیابی و تشویق‌ها در مقایسه با دو مدل EFQM و بالدريج، بسیار ضعیف عمل می‌کند. بنابراین، بنا به دلایل مشابه، این مدل‌ها از چرخه مقایسه، حذف گردیده‌اند.

هر دو رویکرد هدف مشابهی را دنبال می‌نمایند. در هر دو مجموعه‌ای از معیارها ایجاد شده و ابعاد مختلف سازمان و کیفیت و تمامی سازمان با استفاده از این معیارها مورد ارزیابی قرار گرفته و از طریق فرآیند جایزه، عملکرد سازمان‌ها مورد بررسی و انتخاب بهترین‌ها صورت می‌گیرد. هر دو بر استفاده از معیارها به عنوان ابزاری جهت خودارزیابی سازمان و شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود تأکید دارند. هر دو رویکرد به منظور ایجاد افزایش رقابت سازمان‌ها با سیاست‌های ملی کشورها در هم آمیخته و یکپارچه شده‌اند. در هر دو مدل، ارزیابان به تمامی بخش‌های سازمان رفته و از نزدیک روند فعالیت‌های آنها را بررسی می‌نمایند. این امر پشتوانه فرآیند کسب جایزه نیز می‌باشد. در سطح کشورهای توسعه یافته با استفاده از مدل EFQM و مدل بالندریج جایزه‌های ملی کیفیت اعطاء می‌شود. هر دو مدل بر اساس مفاهیم پایه‌ای که در جدول ۵-۹ نمایش داده شده است، شکل گرفته‌اند. سازمان‌ها با درک و کاربرد این مفاهیم، برای دستیابی به عملکرد بهتر اقدام می‌کنند (همان، صص ۵۶-۵۷).

جدول ۵-۹: مقایسه ارزش‌ها و اصول در مدل EFQM و بالندریج

بالندریج	EFQM
تمرکز بر نتایج	نتیجه‌گرایی
ارائه کیفیت مطلوب مشتری	تمرکز بر مشتری
رهبری	رهبری و ثبات در هدف
مدیریت بر مبنای واقعی	مدیریت بر مبنای فرآیندها و هدف
بهبود و یادگیری مستمر	توسعه و مشارکت منابع انسانی
توسعه مشارکت	توسعه مشارکت
مسئولیت در قبال جامعه و شهروندی	مسئولیت در قبال جامعه
پاسخگویی سریع	
داشتن دیدگاه بلندمدتی از آینده	
کیفیت و محدودیت‌های طراحی	

در هر دو رویکرد براساس مفاهیم و اصول بنیادین آنها، معیارهای ارزیابی شکل گرفته‌اند. این معیارها روشی برای خودارزیابی سازمان و بهبود خود با توجه به مفاهیم پایه‌ای تعالی را فراهم آورده و جهت‌گیری سازمان نسبت به آنها را مشخص می‌نمایند.

EFQM دارای ۹ معیار است که به ۳۲ زیرمعیار شکسته شده‌اند. مدل بالدریج شامل ۷ مدل معیار بوده که به ۱۹ زیرمعیار تبدیل شده‌اند. نتایج در مدل بالدریج، همگی تحت معیار کلی نتایج تجاری آورده شده‌اند ولی در مدل EFQM معیارهای متعددی در نظر گرفته شده است. برای معیار شرکاء و منابع و معیار نتایج جامعه، در مدل EFQM، معیار و یا زیر معیار مشابهی در مدل بالدریج، وجود ندارد.

همچنین برای معیار اطلاعات و تحلیل آن در مدل بالدریج، معیار خاصی در مدل EFQM، در نظر گرفته نشده است و موارد مربوط به آن در زیر معیارهای مدل بیان گردیده است. از سوی دیگر وزن‌دهی به معیارها نیز باهم تفاوت دارد. به طوری که خلاصه می‌توان گفت EFQM، براین پایه استوار است که: نتایج تعالی در ابعاد عملکرد، مشتری، افراد جامعه از طریق رهبری، افراد، سیاست و استراتژی، منابع و همکاری‌ها و فرآیندها حاصل می‌آید. رویکرد بالدریج بر این مبنا است که «سیستمی از رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تمرکز بر بازار و مشتری راهبر و ایجادکننده نتایج تجاری از طریق منابع انسانی و فرآیندها می‌باشد».

مدل EFQM، با الهام‌گیری از مدل بالدریج ایجاد گشته و به همین دلیل شباهت‌های زیادی با آن دارد. اما با توجه به شرایط محیطی سازمان‌های اروپایی و تغییر نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان سازمان، تغییراتی در نحوه استقرار و امتیاز معیارها داده شده است. مدل EFQM بر تعالی سازمانی، تاکید داشته و فراتر از تعالی تجاری رفته است. مزیت این مدل انعطاف‌پذیری و قابلیت کاربرد بسیار بالای آن است، چرا که با توجه به سطوح مختلف بلوغ سازمانی و همچنین فرهنگ‌ها و شرایط حاکم بر سازمان‌ها با تغییراتی در ساختار و ابزارها، قابل استفاده و کاربرد است، همان گونه که بسیاری از شرکت‌های اروپایی و غیر اروپایی با سطح بلوغ سازمانی و فرهنگ و شرایط سازمانی بسیار متفاوت از آن بهره می‌جویند. مدل EFQM، تاکید بیشتری بر خودارزیابی‌ها داشته و ابزار و تکنیک‌های، قدرتمندی را برای این منظور

ایجاد و توسعه داده است. این امر خود سازمان‌ها را ترغیب می‌نماید که حتی بدون توجه به هدف کسب جایزه اقدام به پیاده‌سازی و اجرای خودارزیابی بر اساس این مدل نموده و تنها تعالی سازمان خود را از این طریق بجویند.

با توجه به مقایسه دو مدل EFQM و بالدریج (دو مدل برگزیده فرآیند ارزیابی مدل‌های تعالی) و همچنین با توجه به این نکته که مدل EFQM، به عنوان مدل مورد استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی در کشور برگزیده شده است و استفاده از این مدل، امکان انجام مقایسه با سازمان‌های ارزیابی را فراهم می‌کند، سعی شده از مفاهیم مندرج در این مدل، بهره‌برداری بیشتری صورت گیرد.

۵-۱۲- مؤلفه‌های پیشنهادی جهت استخراج مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

روش استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی، اصلی‌ترین سؤالی است که در این تحقیق، مطرح است و تا زمانی که این خواسته منطقی برآورده نشود، مطالبی که در این مورد بیان می‌گردد، بیشتر در سطح مباحث نظری و در بعضی مواقع دست نیافتنی، خودنمایی می‌کند.

آنچه در این فصل، مطرح می‌گردد، مؤلفه‌هایی است که با توجه به وضعیت سازمان‌های فرهنگی در ایران و با قبول این واقعیت که اصلی‌ترین عامل در موفقیت آنها، توجیه صحیح مدیران عالی سازمان و کسب حمایت‌های مادی و معنوی ایشان برای زمینه‌سازی مراحل بعدی است، ارائه گردیده و بدیهی است زمان اجرای کامل تمامی مراحل آن، با توجه به میزان حمایت مدیریت و استقبالی که از تغییرات ساختاری مربوط به عمل می‌آورد، در سازمان‌های مختلف، متفاوت است.

در بررسی و تحلیل مبانی نظری مدیریت کیفیت فراگیر و آنچه که در فصول گذشته، راجع به آن توضیحاتی ارائه شد، ۶۸ مفهوم از آن استخراج شده است که در بخش‌های مختلف این تحقیق نیز بصورت تفصیلی یا اجمالی، توضیحاتی راجع به آنها ارائه شده است. فهرست این مفاهیم در جدول ۵-۱۰، ارائه شده است.

جدول ۵-۱۰: فهرست مفاهیم پیشنهادی جهت استخراج مؤلفه‌ها

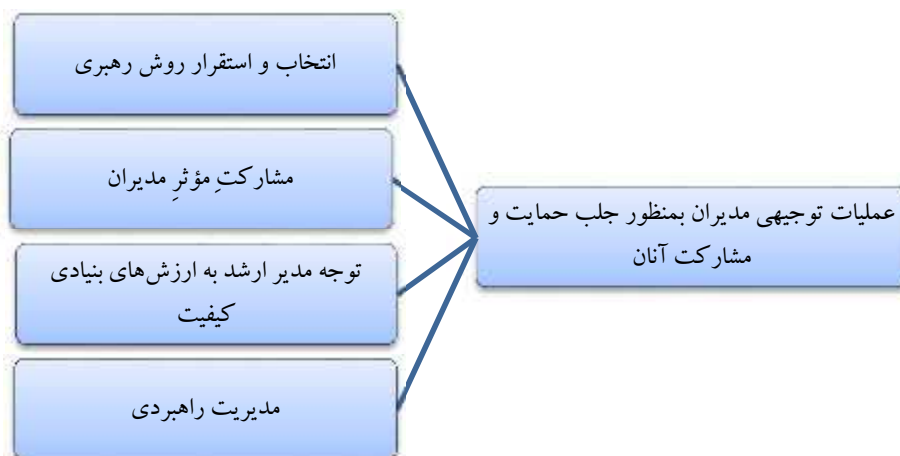
ردیف	مؤلفه‌های پیشنهادی اولیه	ردیف	مؤلفه‌های پیشنهادی اولیه
۱	تعریف اهداف راهبردی	۳۵	تعریف اهداف راهبردی
۲	عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان	۳۶	تعریف سنجه‌های عملکرد
۳	تشکیل شورای کیفیت فراگیر	۳۷	تهیه نقشه راهبرد (نقشه استراتژی)
۴	طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد	۳۸	تعیین اهداف کمی
۵	طراحی و استقرار سیستم ارزیابی فرایندها و خروجی‌ها	۳۹	تعیین برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی
۶	طراحی و استقرار سیستم ارزیابی راهبردی	۴۰	توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان
۷	ارتباط نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی کارکنان	۴۱	کنترل آماری فرآیند
۸	طراحی سازو کارهای ثبت خودکار اطلاعات عملکردی	۴۲	ایزو ۹۰۰۰
۹	طراحی و استقرار سیستم داشبورد مدیریتی	۴۳	الگوبرداری
۱۰	آموزش کارکنان، نسبت به بهره‌برداری از سیستم‌های ارزیابی	۴۴	گسترش کارکردهای کیفیت
۱۱	تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف	۴۵	مهندسی همزمان
۱۲	استخراج شاخص‌های حل مسأله	۴۶	طراحی آزمایش‌ها
۱۳	استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر	۴۷	مهندسی کیفیت تاگوچی
۱۴	استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی	۴۸	برنامه‌ریزی راهبردی
۱۵	استقرار سیستم‌های ارتباطی با مخاطبان و تأمین‌کنندگان	۴۹	مشارکت کارکنان
۱۶	تشکیل اداره تضمین کیفیت	۵۰	انگیزش
۱۷	استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله	۵۱	افزایش توانمندی کارکنان
۱۸	ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار	۵۲	رضایت مخاطب یا مشتری
۱۹	شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی	۵۳	مشارکت تأمین‌کننده
۲۰	ایجاد واحدهای آینده‌پژوهی و مطالعات راهبردی	۵۴	بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات
۲۱	توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان	۵۵	ایجاد عزم و اراده برای بهبود مستمر

ردیف	مؤلفه‌های پیشنهادی اولیه	ردیف	مؤلفه‌های پیشنهادی اولیه
۲۲	استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره‌ها و چشم انداز	۵۶	برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری
۲۳	بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید	۵۷	از بین بردن موانع موجود بین کارکنان
۲۴	فرهنگ سازی کیفیت	۵۸	اقدام در جهت دگرگونی
۲۵	انتخاب و استقرار روش رهبری	۵۹	بکارگیری فلسفه جدید
۲۶	مشارکت مؤثر مدیران	۶۰	نمودار پارتو
۲۷	توجه مدیر ارشد به ارزش‌های بنیادی کیفیت	۶۱	نمودار جریان فرایند
۲۸	مدیریت راهبردی	۶۲	نمودار علت و معلول
۲۹	طراحی و استقرار سیستم بهای تمام شده	۶۳	برگه کنترل
۳۰	هزینه‌های کیفیت	۶۴	نمودار ستونی
۳۱	کنترل فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی	۶۵	نمودارهای کنترل
۳۲	ارزیابی فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی	۶۶	نمودارهای پراکندگی (نقطه‌ای)
۳۳	ارزیابی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی	۶۷	مستندسازی
۳۴	سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی	۶۸	ممیزی‌های داخلی

همچنین قابل ذکر است که توضیح همگی این مفاهیم بطور کامل در این تحقیق، مقدور نیست. لذا به بخشی از آنها، فقط اشاره شده است. در تحلیل نهایی مدل، راجع به مفاهیمی که در ادبیات نظری، کمتر به آن پرداخته شده است، توضیحات بیشتری ارائه خواهد شد.

در ادبیات نظری «کیفیت»، بسیاری از مفاهیم مندرج در جدول ۵-۱۰، ذیل مفاهیم کلان‌تری قرار دارند. بر همین اساس، چنانچه در نمودار ۵-۱ نشان داده شده است، مفاهیم شماره ۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸، ذیل مفهوم شماره ۲، طبقه‌بندی شده‌اند.

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی



نمودار ۵-۱: طبقه‌بندی مفاهیم شماره ۲۵، ۲۶، ۲۷ و ۲۸، ذیل مفهوم شماره ۲

همچنین مفاهیم ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۲۹ در ۴، مفهوم ۳۰ در ۲۹، مفاهیم ۳۱، ۳۲، ۳۳ و ۳۴ در ۵ و مفاهیم

۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹ و ۴۰ در ۶ طبقه‌بندی شده‌اند که در نمودار ۵-۲، نشان داده شده است.

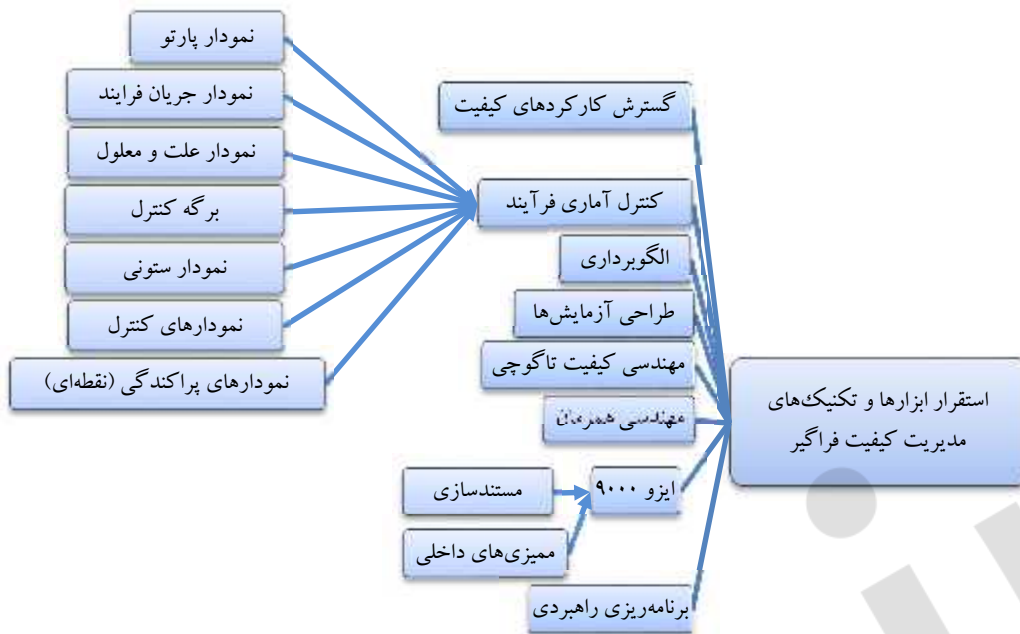


نمودار ۵-۲: طبقه‌بندی مفاهیم ۴-۱۰ و ۲۹-۴۰

همانطور که در نمودار ۳-۵ نیز نشان داده شده است، مفاهیم ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸ در ۱۳،

مفاهیم ۶۷ و ۶۸ در ۴۲ و مفاهیم ۶۰، ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴، ۶۵ و ۶۶ در ۴۱ طبقه‌بندی شده است.

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی



نمودار ۳-۵: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۳، ۴۱-۴۸ و ۶۰-۶۸

همچنین مفاهیم ۴۹، ۵۰ و ۵۱ در ۱۴ طبقه‌بندی شده‌اند که در نمودار شماره ۴-۵، نشان داده شده است.



نمودار ۴-۵: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۴، ۴۹، ۵۰ و ۵۱

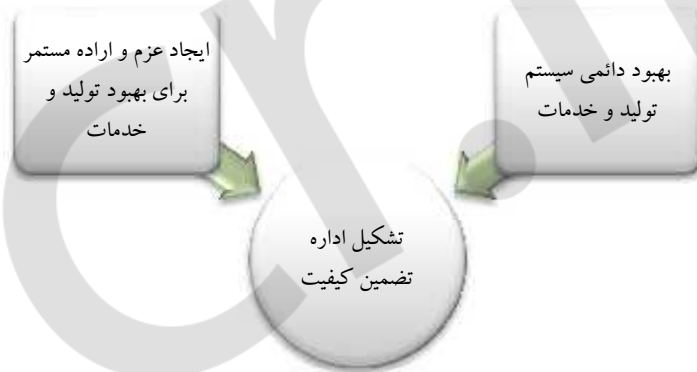
در ادامه طبقه‌بندی مفاهیم، ۲ مفهوم ۵۲ و ۵۳، ذیل مفهوم ۱۵، طبقه‌بندی شده‌اند. این موضوع، در نمودار

۵-۵ نشان داده شده است.



نمودار ۵-۵: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۵، ۵۲ و ۵۳

همچنین دو مفهوم ۵۴ و ۵۵، ذیل مفهوم ۱۶، طبقه‌بندی شده که در نمودار شماره ۵-۶، نشان داده شده است.



نمودار ۵-۶: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۶، ۵۴ و ۵۵

همانطور که در نمودار ۵-۷، و ۵-۸ نشان داده شده است، مفهوم ۵۶ ذیل مفهوم ۱۸ و مفهوم ۵۷ ذیل مفهوم ۱۹ قرار گرفته است.

برطرف کردن ترس و ایجاد
اعتماد و فضای نوآوری

ایجاد ساز و کارهای
تصمیم‌گیری خلاق و
ارزش‌مدار

نمودار ۵-۷: طبقه‌بندی مفاهیم ۱۸ و ۵۶

از بین بردن موانع موجود بین
کارکنان

شناسایی عوامل
بازدارندگی از طریق
کار گروهی

نمودار ۵-۸: طبقه‌بندی مفاهیم ۵۷ و ۱۹

در همین راستا، مفهوم ۵۸ در ۲۲ و ۵۹ در ۲۳، ادغام شده که در نمودارهای ۵-۹ و ۵-۱۰ نشان داده شده است.



نمودار ۵-۹: ادغام مفهوم ۵۸ در ۲۲



نمودار ۵-۱۰: ادغام دو مفهوم ۵۹ و ۲۳

جمع‌بندی کلی طبقه‌بندی‌های فوق، در جدول ۵-۱۱ نشان داده شده است. نتیجه نهایی این طبقه‌بندی، استخراج ۱۷ مؤلفه پیشنهادی می‌باشد که ذیل آن ۳۰ مفهوم ادغام شده است. در واقع این مفاهیم، مفاهیم سطح دوم این جدول می‌باشند. همچنین ۲۰ مفهوم دیگر در سطح سوم جدول قرار گرفته‌اند که در تعدادی از مفاهیم سطح دوم، ادغام شده‌اند.

جدول ۵-۱۱: طبقه‌بندی مفاهیم کیفی جهت استخراج مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح سوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح دوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح اول)
	انتخاب و استقرار روش رهبری	عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان
	مشارکت مؤثر مدیران	
	توجه مدیر ارشد به ارزش‌های بنیادی کیفیت	
	مدیریت راهبردی	
هزینه‌های کیفیت	طراحی و استقرار سیستم بهای تمام شده	طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد
کنترل فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی	طراحی و استقرار سیستم ارزیابی فرآیندها و خروجی‌ها	
ارزیابی فرآیندها در سازمان‌های فرهنگی		
ارزیابی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی		
سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی		
تعریف اهداف راهبردی	طراحی و استقرار سیستم ارزیابی راهبردی	
تعریف سنج‌های عملکرد		
تهیه نقشه راهبرد (نقشه استراتژی)		
تعیین اهداف کمی		
تعیین برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی		
توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان		
	ارتباط نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی کارکنان	
	طراحی سازوکارهای ثبت خودکار اطلاعات عملکردی	
	طراحی و استقرار سیستم داشبورد مدیریتی	
	آموزش مدیران و کارکنان، نسبت به بهره‌برداری از سیستم‌های ارزیابی	

مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح سوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح دوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح اول)
		تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف
		استخراج شاخص‌های حل مسأله
الف- نمودار پارتو	کنترل آماری فرآیند	استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر
ب- نمودار جریان فرایند		
ج- نمودار علت و معلول		
د- برگه کنترل		
ه- نمودار ستونی		
و- نمودارهای کنترل		
ز- نمودارهای پراکنندگی (نقطه‌ای)		
مستندسازی	ایزو ۹۰۰۰	
ممیزی‌های داخلی		
	الگوبرداری	
	گسترش کارکردهای کیفیت	
	مهندسی همزمان	
	طراحی آزمایش‌ها	
	مهندسی کیفیت ناگوچی	
	برنامه‌ریزی راهبردی	
	مشارکت کارکنان	استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی
	انگیزش	
	افزایش توانمندی کارکنان	استقرار سیستم‌های ارتباطی با مخاطبان و تأمین‌کنندگان
	رضایت مخاطب یا مشتری	
	مشارکت تأمین‌کننده	

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی

مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح سوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح دوم)	مفاهیم مربوط به ارتقاء کیفیت (سطح اول)
	بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات	تشکیل اداره تضمین کیفیت
	ایجاد عزم و اراده مستمر برای بهبود تولید و خدمات	
		استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله
	برطرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری	ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار
	از بین بردن موانع موجود بین کارکنان	شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی
		ایجاد واحدهای آینده‌پژوهی و مطالعات راهبردی
		توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان
	اقدام در جهت دگرگونی	استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره‌ها و چشم‌انداز
		تشکیل شورای کیفیت فراگیر
	بکارگیری فلسفه جدید	بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید
		فرهنگ‌سازی کیفیت

همانطور که اشاره شد، در مجموع، ۱۷ مؤلفه از ۶۸ مفهوم مورد نظر، مبتنی بر مبانی نظری تحقیق، استخراج شد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

۱. عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان (ر.ک. ادوارد، ۱۳۸۰، صص ۱۰۱-۱۰۶ و رازانی، ۱۳۷۳، ص ۶۱)
۲. تشکیل شورای کیفیت فراگیر (ر.ک. جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۳۴)
۳. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد (ر.ک. پرکان، ۱۳۹۰، صص ۳۱۸-۳۵۲، کنو^۱ و همکاران، ۲۰۰۸ و ژو^۲، ۲۰۰۹)
۴. تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف (ر.ک. دیل^۳؛ ۱۹۹۸، صص ۹۷-۶۱، نیلاند^۴؛ ۱۹۷۱، جعفری و همکاران؛ ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۱۸۹-۱۹۱ و ایشیکاوا^۵؛ ۱۹۸۴)
۵. استخراج شاخص‌های حل مسأله (ر.ک. الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۸، صص ۱۱۹-۱۴۲ و فرتوک‌زاده، ۱۳۸۹، صص ۱۵-۴۳)
۶. استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر (ر.ک. سواریس^۶، ۱۹۹۴، رازانی، ۱۳۷۳، صص ۱۳۱-۱۵۵، جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۲ و ساشکین و کیسر^۷، ۱۹۹۳، صص ۱۶-۵۶)
۷. استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی (ر.ک. کاتر، ۱۳۸۶، صص ۱۴۳-۱۶۳، ایوانز و لیندسی^۸، ۲۰۰۸ و رازانی، ۱۳۷۳)

-
- Kounev, Samuel
 - Zhu, Joe.
 - Dale
 - Niland
 - Ishikawa
 - Swaris, Roger N
 - Sashkin, Marshall & Kenneth J. Kiser
 - Evans, James R. & William M. Lindsay

۸. استقرار سیستم‌های ارتباطی با مخاطبان و تأمین کنندگان (ر.ک. نروس^۱؛ ۲۰۰۵، زمردیان؛ ۱۳۷۳، صص ۴۵-۴۸ و رازانی؛ ۱۳۷۳ و جعفری و همکاران؛ ۱۳۸۶، ج ۱، صص ۱۰۵-۱۱۶).
۹. تشکیل اداره تضمین کیفیت (ر.ک. اون و میدمنت^۲؛ ۱۹۹۶، واون^۳؛ ۱۹۹۰ و رازانی؛ ۱۳۷۳، صص ۶۶)
۱۰. استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله (ر.ک. فرتوک‌زاده؛ ۱۳۸۹، صص ۱۵-۴۳)
۱۱. ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش مدار (ر.ک. کینی^۴؛ ۱۹۹۲، فارس‌جانی؛ ۱۳۸۶، صص ۲۰۶-۲۰۸ و ادوارد؛ ۱۳۸۰، صص ۱۲۶)
۱۲. شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی (ر.ک. برور^۵؛ ۲۰۰۹، ادوارد؛ ۱۳۸۰، صص ۱۰۷-۱۱۵ و دمنینگ^۶؛ ۲۰۰۰)
۱۳. ایجاد واحدهای آینده پژوهی و مطالعات راهبردی (ادوارد، ۱۳۸۰)
۱۴. توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان (ر.ک. ووتن^۷؛ ۲۰۱۰، ادوارد؛ ۱۳۸۰ و فارس‌جانی؛ ۱۳۸۶)
۱۵. استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره‌ها و چشم‌انداز (ر.ک. فرتوک‌زاده، ۱۳۸۹، صص ۱۵-۴۳)
۱۶. بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید (ر.ک. همان)
۱۷. فرهنگ‌سازی کیفیت (ر.ک. دایک^۸؛ ۱۹۹۵، دمنینگ؛ ۲۰۰۰ و جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ج ۱).
- در استخراج این مؤلفه‌ها، شرایط خاص سازمان‌های فرهنگی و آسیب‌ها و چالش‌های آنها که در فصل‌های قبلی به آن اشاره شد، مورد نظر بوده است.

- Narus, James A.
- Owen, Fred & Derek Maidment
- Vaughn, Richard C.
- Keeney, Ralph L.
- Borrer, Connie M.
- Deming, William Edwards
- Wootton, Simon
- Dyke, Patt Van

گام بعدی در انجام این تحقیق، استخراج مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی است که این مدل بر اساس مؤلفه‌های ۱۷ گانه و نیز روش تحقیقی است که در مراحل بعدی، توضیح خواهیم داد.

SCC.ir

فصل ششم:
روش تحقیق

SCC.ir

۶-۱- نوع‌شناسی تحقیق

روش‌های تحقیق در علوم سازمان و مدیریت را معمولاً با توجه به دو ملاک «هدف تحقیق» و «نحوه گردآوری داده‌ها» تقسیم می‌کنند.

تحقیقات علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می‌شود: بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای. تحقیقات بنیادی تحقیقاتی هستند که هدف اساسی آنها، تبیین روابط بین پدیده‌ها و افزودن به مجموعه دانش موجود در یک زمینه خاص است. با تبیین روابط میان پدیده‌ها، تحقیق بنیادی به کشف قوانین و اصول علمی می‌پردازد. با این اهداف، تحقیقات بنیادی در صدد توسعه مجموعه دانسته‌های موجود درباره اصول و قوانین علمی است. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود. هدف اساسی تحقیقات توسعه‌ای تدوین یا تهیه طرح‌ها، برنامه‌ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص شده و بر اساس یافته‌های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین و تولید می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴).

تحقیق حاضر با توجه به اینکه در پی توسعه یک مدل برای ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی است از نظر هدف، توسعه‌ای محسوب می‌شود.

همچنین تحقیقات را بر اساس نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز به دو دسته کلی تحقیقات توصیفی و تحقیقات آزمایشی تقسیم می‌کنند. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی خود به پنج دسته تحقیقات پیمایشی،

روش تحقیق

تحقیقات همبستگی، اقدام پژوهی، بررسی موردی و تحقیقات پس رویدادی (علی-مقایسه‌ای) تقسیم می‌شود. در تحقیقات همبستگی رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد. در تحقیقات آزمایشی به منظور برقراری رابطه علت-معلولی میان دو یا چند متغیر، متغیرهای مستقل دستکاری می‌شوند، سایر متغیرها به جز متغیر وابسته ثابت نگه داشته شده و کنترل می‌شود و تأثیر متغیر(های) مستقل بر متغیر وابسته مشاهده می‌شود و برای این منظور گروه‌های آزمایشی و گواه مورد نظر قرار می‌گیرند و از طریق آنها تفاوت‌های میان آزمودنی‌ها کنترل می‌شود (همان).

در فصل روش تحقیق، مراحل تحقیق تشریح می‌شود. فرآیند انجام تحقیق، شامل مطالعات کتابخانه‌ای جهت کشف مفاهیم مورد استفاده و مطالعات میدانی جهت دریافت نظرات در این فصل تشریح خواهند شد. در میان صاحب‌نظران امر تحقیق نیز این اعتقاد وجود دارد که فصل روش تحقیق عمدتاً شامل سه بخش:

۱- سوژه‌ها^۱ (افراد شرکت‌کننده)

۲- تشریح ابزار یا مقیاس‌ها^۲

۳- روش‌ها^۳ می‌گردد (کاظمی، ۱۳۷۹، ص ۱۹۷).

ضمناً وجود بخشی با عنوان «تجزیه و تحلیل داده‌ها» یا «تجزیه و تحلیل آماری» که در آن پیرامون روش‌های بکارگیری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، صحبت می‌شود نیز توصیه شده است (همان).

-
- Subjects or Participants
 - Instrumentations or measures
 - Procedures

۶-۲- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق، شامل کارشناسان و مدیران سازمان‌های فرهنگی و حوزوی است که هم سابقه و تجارب مفیدی در همکاری با سازمان‌های فرهنگی دارند و هم با مفاهیم مدیریت کیفیت، آشنایی دارند. با توجه به جامعه آماری در نظر گرفته شده برای تحقیق، انتخاب نمونه آماری و یافتن آن، با دشواری‌هایی توأم بود. عمدتاً مدیران و کارشناسان سازمان‌های فرهنگی، به لحاظ تخصصی، تک بُعدی هستند و یافتن افرادی که هم با مقوله فرهنگ و هم با مفاهیم کیفیت، آشنایی داشته باشند، کار مشکلی است. لذا به ناچار، امکان هر نوع نمونه‌گیری در این تحقیق، وجود نداشت. از این روی، هر فردی که متناسب با این ویژگی‌ها شناسایی می‌شد، جزء نمونه آماری قرار گرفته است. همچنین قابل ذکر است که تعدادی از افراد شناسایی شده، حاضر به همکاری نشدند.

در واقع از نمونه‌گیری قضاوتی در این تحقیق استفاده شده است. در این نوع نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند. برای مثال، اگر محققی می‌خواهد بداند چگونه زنان به پست‌های مدیریت عالی دست می‌یابند، تنها افرادی که می‌توانند اطلاعات دست اول در این مورد به وی بدهند، مدیران زنی هستند که در پست‌های ریاست، معاونت و سطوح عالی مدیریت اجرایی در سازمان‌ها، قرار دارند. از این افراد، انتظار می‌رود بخاطر دارا بودن تجربه و گذراندن فرآیندهای مختلف، از دانش تخصصی برخوردار بوده و قادر به ارائه اطلاعاتی به محقق باشند. بنابر این، طرح نمونه‌گیری قضاوتی هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که طبقه محدودی از افراد دارای اطلاعاتند که محقق در جستجوی آنهاست. در چنین مواردی، هر نوع نمونه‌گیری تصادفی از میان بخش مختلفی از افراد، بی‌هدف و بی‌فایده است. اگر چه نمونه‌گیری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به علت این که، نمونه‌ای از افراد متخصص که براحتی در دسترس هستند، مورد استفاده قرار داده‌ایم، کاهش دهد،

روش تحقیق

ولی این شیوه تنها شیوه نمونه‌گیری است که می‌توان برای بدست آوردن اطلاعاتی که لازم است از افراد خاصی که دارای علم و دانش مربوط هستند و می‌توانند اطلاعات مورد نظر را ارائه دهند، مورد استفاده قرار داد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳، صص ۴۰۹-۴۱۰).

افراد مذکور، با سازمان‌های مختلفی همکاری داشته و یا دارند. این سازمان‌ها عبارتند از: شورای عالی حوزه علمیه قم، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مرکز مدیریت حوزه علمیه، واحد خواهران حوزه علمیه قم، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، مؤسسه امام خمینی، پژوهشکده باقرالعلوم علیه السلام، دانشگاه باقرالعلوم علیه السلام، مرکز ملی پاسخگویی به سؤالات و شبهات دینی، مؤسسه بوستان کتاب، بیت آیت‌الله العظمی مکارم شیرازی، بیت آیت‌الله العظمی سیستانی، مؤسسه آل‌البیت، دانشگاه تهران (پردیس قم)، دانشگاه پیام نور قم، دانشگاه آزاد قم، دانشگاه معصومیه قم، جامعه المصطفی العالمیه، مرکز خدمات حوزه‌های علمیه، دانشگاه امام صادق علیه السلام، دانشگاه شهید بهشتی، بیت مقام معظم رهبری، دانشگاه علامه طباطبایی و ستاد ساماندهی مراکز پاسخگویی به سؤالات دینی.

خوشبختانه، اکثر سازمان‌هایی که این افراد به عنوان جامعه آماری، با آن همکاری داشته یا دارند، اهمیت و تأثیر زیادی در ترویج فرهنگ و توسعه علوم اسلامی دارند.

از آنجا که این تحقیق، به دنبال دریافت آراء و نظرات جامعه خبرگان در خصوص عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی و میزان تأثیرگذاری آن است، سعی شده، مدلی ارائه شود که توسط آن بتوان به میزان این تأثیر براساس نظرات جامعه خبرگان نائل گردید. از طرفی نظردهی در خصوص میزان تأثیرپذیری دستگاه‌های فرهنگی، بدون شک امری است کاملاً ذهنی و مبتنی بر خبرگی. چه در غیر اینصورت به دلیل

گسترده‌گی حوزه تعریف کیفیت و دامنه تحقیق که شامل تمام دستگاه‌های فرهنگی است، امری دست نیافتنی و غیرممکن خواهد بود.

به هر روی با بهره‌گیری از نظرات برخی از صاحب‌نظران در این حوزه، فهرست ۳۶ نفره‌ای از مدیران و کارشناسان سازمان‌های فرهنگی، برگزیده و بعنوان نمونه آماری پژوهش معرفی گردیدند، که با ارسال پرسشنامه‌ها و سپس جمع‌آوری آن، نظرات ایشان جهت انجام تجزیه و تحلیل مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

۶-۳- ابزارها و مقیاس‌ها

گفتیم که این تحقیق در پی دریافت و سنجش آراء و نظرات مدیران و کارشناسان سازمان‌های فرهنگی می‌باشد و بدین منظور مدلی ارائه خواهد شد که جهت دریافت آراء خبرگان و نهایتاً وزن‌دهی میزان تأثیر عوامل در ارتقاء کیفیت سازمان‌های فرهنگی بکار گرفته می‌شود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه است. پاسخ به سؤالات در قالب طیف لیکرت پنج گزینه‌ای بود. همچنین در پرسشنامه، اطلاعات شخصی پاسخ‌دهنده شامل مدرک تحصیلی، سوابق کاری و پست سازمانی نیز خواسته شد.

در پیوست پرسشنامه نیز، مؤلفه‌های ۱۷ گانه‌ای که در فصل قبل استخراج شده، به اجمال توضیح داده شده است. تا در صورت وجود ابهام، پاسخگو بتواند به آن مراجعه نماید.

۶-۴- اعتبار ابزار اندازه‌گیری

روش تحقیق

اعتبار یا روایی، به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. روش‌های متعددی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری وجود دارد. مهمترین این روش‌ها اعتبار محتوا و اعتبار عاملی است.

۶-۴-۱- اعتبار محتوا

اعتبار محتوای یک ابزار اندازه‌گیری، به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های ابزار، معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را داشته باشد آزمون دارای اعتبار محتوا است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴). در این تحقیق برای تعیین اعتبار محتوای پرسشنامه از چهار نفر از خبرگان نظرخواهی گردید.

۶-۴-۲- اعتبار عاملی

اعتبار عاملی صورتی از اعتبار است که از طریق تحلیل عاملی بدست می‌آید. یک عامل یک متغیر فرضی است که نمرات مشاهده شده را در یک یا چند متغیر تحت تأثیر قرار می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴). در این تحقیق اعتبار عاملی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی بررسی گردید که نتایج آن در قسمت بعد ارائه شده است.

۶-۵- پایایی ابزار اندازه‌گیری

پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی بدست می‌دهد. برای محاسبه پایایی، روش‌های مختلفی وجود دارد از جمله روش اجرای دوباره یا بازآزمایی، روش موازی یا هم‌تا، روش تنصیف، روش کودر ریچاردسون و روش آلفای کرونباخ. روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند بکار می‌رود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴).

در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری استفاده شد.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^J S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

J= تعداد زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه یا آزمون

S_j²= واریانس زیرمجموعه Jام

S²= واریانس کل آزمون

برای بررسی پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۱۰ پرسشنامه توزیع و با استفاده از داده‌های بدست آمده، آلفای کرونباخ محاسبه گردید که نتایج آن در جدول ۶-۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۶-۱: مقدار آلفای کرونباخ در نمونه اولیه (n=۱۰)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.	

نتایج محاسبه آلفای کرونباخ در نمونه نهایی نیز در جدول ۶-۲ مشاهده می‌گردد.

جدول ۶-۲: مقدار آلفای کرونباخ در نمونه نهایی (n=۳۶)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.	

۶-۶- روش آماری تحلیل داده‌ها

اعتبار عاملی، صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی بدست می‌آید. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. تحلیل عاملی می‌تواند دو صورت اکتشافی و تأییدی داشته باشد. اینکه کدام یک از این دو روش باید در تحلیل عاملی به کار رود مبتنی بر هدف تحلیل داده‌هاست. در تحلیل اکتشافی^۱ پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط بین آنهاست و این کار را بدون تحمیل هرگونه مدل معینی انجام می‌دهد. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد می‌تواند ساختار ساز، مدل ساز یا فرضیه ساز باشد.

تحلیل اکتشافی وقتی به کار می‌رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل‌های زیربنایی داده‌ها نداشته و به واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عامل‌هایی که همپراشی بین متغیرها را توجیه می‌کنند داده‌ها را بکاود. بنابر این تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان یک روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته می‌شود.

تحلیل عاملی اکتشافی روشی است که اغلب برای کشف و اندازه‌گیری منابع مکنون پراش و همپراش در اندازه‌گیری‌های مشاهده شده به کار می‌رود. پژوهشگران به این واقعیت پی برده‌اند که تحلیل عاملی اکتشافی می‌تواند در مراحل اولیه تجربه یا پرورش تست‌ها کاملاً مفید باشد. توانش‌های ذهنی نخستین ترستون، ساختار هوش گیلفورد نمونه‌های خوبی برای این مطلب می‌باشد. اما هر چه دانش بیشتری درباره طبیعت اندازه‌گیری‌های روانی و اجتماعی به دست آید ممکن است کمتر به عنوان یک ابزار مفید به کار رود و حتی ممکن است بازدارنده نیز باشد.

از سوی دیگر بیشتر مطالعات ممکن است تا حدی هم اکتشافی و هم تأییدی باشند زیرا شامل متغیر معلوم و تعدادی متغیر مجهول‌اند. متغیرهای معلوم را باید با دقت زیادی انتخاب کرد تا حتی‌الامکان درباره متغیرهای نامعلومی که استخراج می‌شود اطلاعات بیشتری فراهم آید. مطلوب آن است که فرضیه‌ای که از طریق روش‌های تحلیل اکتشافی تدوین می‌شود از طریق قرار گرفتن در معرض روش‌های آماری دقیق‌تر تأیید یا رد شود. تحلیل اکتشافی نیازمند نمونه‌هایی با حجم بسیار زیاد می‌باشد.

در تحلیل عاملی تأییدی^۱، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف تبیین یا توجیه می‌کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌هاست که می‌تواند به شکل: (۱) یک تئوری یا فرضیه (۲) یک طرح طبقه‌بندی‌کننده معین برای گویه‌ها یا پاره‌تست‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، (۳) شرایط معلوم تجربی و یا (۴) دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده‌های وسیع باشد.

تمایز مهم روش‌های تحلیل اکتشافی و تأییدی در این است که روش اکتشافی با صرفه‌ترین روش تبیین واریانس مشترک زیربنایی یک ماتریس همبستگی را مشخص می‌کند. در حالی که روش‌های تأییدی (آزمون فرضیه) تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ‌اند یا نه.

روش تحقیق

در این تحقیق، از روش تحلیل عاملی اکتشافی جهت استخراج مدل، مبتنی بر ۱۷ مؤلفه پیشنهادی استفاده خواهد شد.

SCC.ir

SCCcr.ir

فصل هفتم:

تجزیه و تحلیل داده‌ها

SCC.ir

۷-۱- مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها از مهمترین بخش‌های یک تحقیق به شمار می‌رود. در این بخش محقق می‌تواند پاسخ سؤالات تحقیق را یافته و یا نتیجه آزمون فرضیات تحقیق را ببیند. استفاده از روش‌های آماری صحیح و مناسب اهمیت بسزایی در رسیدن به نتیجه واقعی تحقیق در این بخش دارد. در این فصل داده‌های جمع‌آوری شده، با روش‌های آماری مذکور در فصل قبل تحلیل می‌شوند. در ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و وضعیت پاسخگویی به سؤالات توصیف می‌شود (آمار توصیفی) و در ادامه به کمک آمار استنباطی به استخراج مدل، پرداخته می‌شود.

۷-۲- تحلیل توصیفی سؤالات کلی و مشخصات عمومی پرسشنامه

در این مرحله فراوانی متغیرها با درصد‌های مربوطه، ارائه گردیده است. عرضه این متغیرها براساس درجه اهمیت انتظاری می‌باشد و رتبه‌بندی آنها به گونه‌ای است که رتبه‌های بالاتر به گزینه‌های بالاتر و رتبه‌های پایین‌تر به گزینه‌های پایین‌تر اختصاص داده شده است. از نتایج بدست آمده درخصوص میزان تحصیلات پاسخگویان، ۲۷٫۸ درصد از پاسخگویان، لیسانس، ۵۰ درصد فوق لیسانس و ۲۲٫۲ درصد دکترا بوده‌اند.

جدول ۷-۱: فراوانی میزان تحصیلات

madrak

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid fogh lisans				
lisans				
phd				
Total				

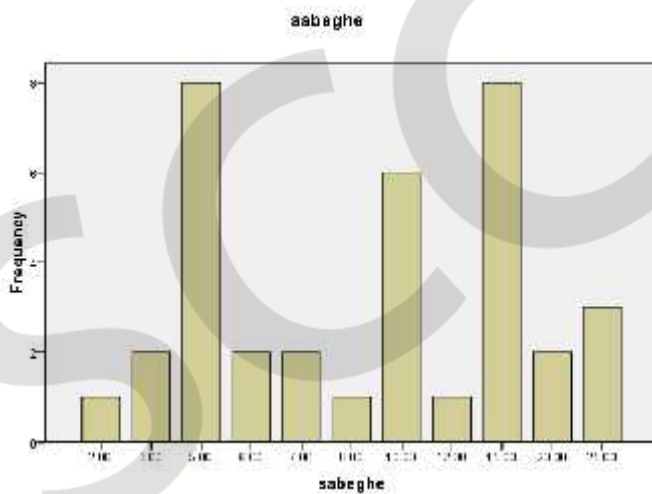
همچنین درخصوص سابقه همکاری با سازمان‌های فرهنگی، کمترین سابقه همکاری، ۲ سال و بیشترین ۲۵ سال می‌باشد. میانگین سابقه همکاری، ۱۰٫۸ سال می‌باشد.

Statistics

sabeghe

N	Valid	
	Missing	
Mean		
Variance		
Minimum		
Maximum		

در نمودار ۷-۱، وضعیت سابقه همکاری پاسخگویان با سازمان‌های فرهنگی نشان داده شده است. لازم به ذکر است که در پاسخگویی به این سؤال، دقت لازم وجود نداشته است.



نمودار ۷-۱: سابقه همکاری پاسخگویان با سازمان‌های فرهنگی

۵۰ درصد از پاسخگویان، دارای تحصیلات حوزوی می‌باشند که بخشی از آنان، تخصص اصلی آنها حوزوی است و برخی در کنار تحصیلات دانشگاهی، تحصیلات حوزوی داشته‌اند. این آمار در جدول ۷-۳ نشان داده شده است.

جدول ۷-۳: فراوانی برخورداری از تحصیلات حوزوی

hozavi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no				
yes				
Total				

در خصوص جایگاه سازمانی پاسخگویان، ۳۸,۹ درصد کارشناس و ۶۱,۱ درصد، مدیر می‌باشند.

جدول ۷-۴: فراوانی جایگاه سازمانی پاسخگویان

post

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid karshenas				
modir				
Total				

۷-۳- تحلیل عاملی

همانطور که قبلاً اشاره شد، اعتبار عاملی، صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی بدست می‌آید. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود.

در این تحقیق، به شرحی که خواهد آمد، از روش تحلیل عاملی عاملی اکتشافی، جهت استخراج مدل استفاده شده است. به همین منظور، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۶، انجام شده است. برای بررسی مؤلفه‌های پیشنهادی این تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل ۱۷ سؤال، ابتدا بین ۱۰ نفر از خبرگان، توزیع شد. ذیل پرسشنامه، محلی برای اضافه کردن عوامل دیگر، غیر از عوامل مندرج در پرسشنامه، قرار داده شد، تا در صورت نیاز، توسط خبرگان، تکمیل شود.

از بین پرسشنامه‌های تکمیل شده، ۲ عامل اضافه‌تر پیشنهاد شده بود. با بررسی این عوامل، مشخص شد که هر دو پیشنهاد، جزئی از عوامل قبلی است که در این تحقیق، پیشنهاد شده بود.

پرسشنامه نهایی، بین ۳۶ نفر از خبرگان، توزیع شد. همچنین محلی برای اضافه کردن عوامل دیگر، غیر از عوامل مندرج در پرسشنامه، مجدداً قرار داده شد، تا در صورت نیاز، توسط خبرگان، تکمیل شود.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، هیچ عامل جدیدی، اضافه نشده بود.

لازم به ذکر است که در توزیع پرسشنامه‌ها، هیچ طبقه‌بندی قبلی، به پاسخگویان ارائه نشده بود. لذا اختلالی در روش تحلیل عاملی اکتشافی ایجاد نکرده است.

اطلاعات مندرج در پرسشنامه‌ها، در نرم افزار SPSS ۱۶، جهت تحلیل عاملی اکتشافی، وارد شد. در زیر مراحل استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی که برای این پژوهش برگزیده شده است، تشریح می‌گردد.

۷-۳-۱- بررسی کفایت نمونه‌گیری و مجاز بودن تحلیل عاملی

در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری آماری استفاده شده و برای این منظور روش گردآوری اطلاعات، روش اسنادی (کتابخانه‌ای، میدانی و پرسشنامه‌ای) بکار گرفته شده و با استفاده از تحلیل عاملی و نرم‌افزار SPSS برای استنباط استفاده می‌شود تا به شکلی بتوان عوامل مهم را برجسته و به گونه‌ای، تا حد امکان آنها را توسعه داد.

ابتدا از روش تحقیق بنیادی به منظور بررسی نظریه‌های کلی و انتزاعی و دانش اصولی موجود در مورد ارتقاء کیفیت استفاده می‌کنیم. در اینجا مدیریت کیفیت، با استفاده از تکنیک‌های ارتقاء کیفیت مورد توجه است و تأکید بر روش‌هایی است که تطبیق‌پذیری بیشتری با تغییرات داشته باشند. به منظور استخراج عوامل و مؤلفه‌های اصلی موجود در مدیریت کیفیت فراگیر، از روش تحقیق همبستگی و تحلیل عاملی استفاده می‌گردد.

در این تحقیق برای شروع عملیات تحلیل عاملی، ۱۷ متغیر سؤالات پرسشنامه در بانک اطلاعاتی به عنوان متغیرهایی انتخاب شده‌اند که در مرحله اول، ماتریس همبستگی با همبستگی‌های بالای ۰.۳. حاکی از مهم بودن این متغیرها می‌باشد.

همانطور که در جدول ۵-۷ نشان داده شده است، میزان تناسب نمونه کل یا KMO، ۰.۷۰۸ می‌باشد که قابل قبول است و در دهک ۰.۶ قرار دارد، بنابراین مطلوب می‌باشد.

با توجه به عدد KMO (۰.۷۰۸) و سطح معناداری آزمون بارتلت که کمتر از ۰.۰۵ است، می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۵-۷: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله اول

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۷۰۸
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۳۲۲,۳۳۰
	df	۱۳۶
	Sig.

جدول اشتراکات نیز وضعیت مناسبی را از مؤلفه‌های پیشنهادی نشان می‌دهد. تمامی مؤلفه‌ها، از نمره بالاتر از ۰,۵ برخوردارند. در جدول ۶-۷، وضعیت مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۶-۷: جدول اشتراکات

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۱	۱,۰۰۰	.۸۱۴
VAR۰۰۰۲	۱,۰۰۰	.۶۸۰
VAR۰۰۰۳	۱,۰۰۰	.۸۱۷
VAR۰۰۰۴	۱,۰۰۰	.۵۹۹
VAR۰۰۰۵	۱,۰۰۰	.۸۳۴
VAR۰۰۰۶	۱,۰۰۰	.۶۹۲
VAR۰۰۰۷	۱,۰۰۰	.۷۸۰
VAR۰۰۰۸	۱,۰۰۰	.۷۱۲
VAR۰۰۰۹	۱,۰۰۰	.۶۱۴
VAR۰۰۰۱۰	۱,۰۰۰	.۷۷۳
VAR۰۰۰۱۱	۱,۰۰۰	.۷۶۵
VAR۰۰۰۱۲	۱,۰۰۰	.۷۸۵
VAR۰۰۰۱۳	۱,۰۰۰	.۷۲۴
VAR۰۰۰۱۴	۱,۰۰۰	.۸۰۱
VAR۰۰۰۱۵	۱,۰۰۰	.۸۰۴
VAR۰۰۰۱۶	۱,۰۰۰	.۷۹۱
VAR۰۰۰۱۷	۱,۰۰۰	.۷۴۱

Extraction Method: Principal Component Analysis.

در این مرحله، مجموع واریانس ۵ مؤلفه، ۰,۷۴ می‌باشد که کارایی تحقیق را نشان می‌دهد. این موضوع، در جدول ۷-۷ نشان داده شده است.

جدول ۷-۷: میزان واریانس کل

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
۱	۶,۳۸۴	۳۷,۵۵۱	۳۷,۵۵۱	۶,۳۸۴	۳۷,۵۵۱	۳۷,۵۵۱	۴,۰۵۲	۲۳,۸۳۶	۲۳,۸۳۶
۲	۱,۹۶۹	۱۱,۵۸۲	۴۹,۱۳۴	۱,۹۶۹	۱۱,۵۸۲	۴۹,۱۳۴	۲,۸۷۰	۱۶,۸۸۳	۴۰,۷۱۹
۳	۱,۶۸۵	۹,۹۱۳	۵۹,۰۴۷	۱,۶۸۵	۹,۹۱۳	۵۹,۰۴۷	۲,۴۲۸	۱۴,۲۸۲	۵۵,۰۰۱
۴	۱,۵۴۹	۹,۱۱۳	۶۸,۱۵۹	۱,۵۴۹	۹,۱۱۳	۶۸,۱۵۹	۲,۱۱۴	۱۲,۴۳۶	۶۷,۴۳۷
۵	۱,۱۳۹	۶,۶۹۷	۷۴,۸۵۶	۱,۱۳۹	۶,۶۹۷	۷۴,۸۵۶	۱,۲۶۱	۷,۴۲۰	۷۴,۸۵۶
۶	.۷۷۱	۴,۵۳۸	۷۹,۳۹۵						
۷	.۷۱۲	۴,۱۸۶	۸۳,۵۸۰						
۸	.۵۸۵	۳,۴۴۱	۸۷,۰۲۲						
۹	.۴۱۹	۲,۴۶۸	۸۹,۴۸۹						
۱۰	.۳۷۹	۲,۲۲۹	۹۱,۷۱۸						
۱۱	.۳۰۲	۱,۷۷۶	۹۳,۴۹۴						
۱۲	.۲۶۲	۱,۵۴۴	۹۵,۰۳۸						
۱۳	.۲۵۶	۱,۵۰۷	۹۶,۵۴۴						
۱۴	.۲۳۲	۱,۳۶۳	۹۷,۹۰۷						
۱۵	.۱۶۵	.۹۷۰	۹۸,۸۷۷						
۱۶	.۱۲۴	.۷۳۰	۹۹,۶۰۷						
۱۷	.۰۶۷	.۳۹۳	۱۰۰,۰۰۰						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله از تحلیل عاملی اکتشافی، کلیه مؤلفه‌ها به ۵ دسته تقسیم شده‌اند که در جدول ۷-۸ نشان داده شده است.

جدول ۷-۸: ماتریس چرخش یافته مؤلفه‌ها

	Component				
	۱	۲	۳	۴	۵
VAR۰۰۰۰۱	.۴۷۰	.۳۶۵	.۶۵۱	-.۰۸۸	.۱۶۸
VAR۰۰۰۰۲	-.۰۵۹	.۵۲۸	.۶۲۳	-.۰۹۰	-.۰۲۹
VAR۰۰۰۰۳	.۳۰۸	-.۱۰۴	.۸۱۳	.۲۱۲	-.۰۷۰
VAR۰۰۰۰۴	.۷۳۰	.۲۱۵	.۱۲۲	.۰۶۷	.۰۲۴
VAR۰۰۰۰۵	-.۰۶۵	.۲۸۱	.۱۵۰	.۸۴۱	.۱۴۸
VAR۰۰۰۰۶	.۲۲۸	.۶۳۴	.۱۴۶	.۴۴۱	-.۱۴۹
VAR۰۰۰۰۷	.۲۷۷	-.۲۱۲	.۱۳۰	.۷۹۴	-.۱۰۳
VAR۰۰۰۰۸	.۰۶۱	.۰۳۸	.۷۲۴	.۲۶۱	.۳۳۸
VAR۰۰۰۰۹	.۵۰۳	.۱۵۶	.۴۳۲	.۲۰۶	-.۳۲۸
VAR۰۰۰۱۰	.۰۴۲	.۸۲۷	.۰۶۸	-.۰۲۷	.۲۸۷
VAR۰۰۰۱۱	.۴۴۳	.۷۴۵	.۰۷۳	-.۰۷۲	-.۰۶۱
VAR۰۰۰۱۲	.۷۷۹	.۳۲۵	.۲۲۱	.۱۲۴	-.۰۸۸
VAR۰۰۰۱۳	.۵۵۵	.۵۵۱	-.۰۰۷	.۳۲۷	.۰۷۱
VAR۰۰۰۱۴	.۱۹۰	.۱۲۴	.۱۲۹	.۰۳۷	.۸۵۵
VAR۰۰۰۱۵	.۸۱۸	-.۰۱۲	.۱۱۶	-.۲۲۳	.۲۷۰
VAR۰۰۰۱۶	.۷۳۲	-.۱۵۹	.۲۸۲	.۳۲۷	.۲۰۸
VAR۰۰۰۱۷	.۶۷۶	.۴۰۲	-.۰۱۳	.۳۴۵	.۰۶۲

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in iterations.

مشکلی که در این مرحله، مشاهده می‌شود، قرار گرفتن تنها یک مؤلفه، ذیل دسته پنجم است که چندان وضع مطلوبی نیست. از این‌رو در مراحل بعدی، تعداد عوامل را به ۴ دسته کاهش خواهیم داد.

مرحله دوم با کاهش به ۴ عامل، ادامه می‌یابد. همانطور که در جدول ۷-۹ مشاهده می‌شود، در این مرحله،

KMO، مساوی ۰,۷۰۸ می‌باشد که قابل قبول است و در دهک ۰,۶ قرار دارد، بنابراین مطلوب می‌باشد.

با توجه به عدد KMO (۰,۷۰۸) و سطح معناداری آزمون بارتلت که کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۷-۹: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله دوم

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۷۰۸
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۳۲۲,۳۳۰
	df	۱۳۶
	Sig.	.۰۰۰

در این مرحله، جدول اشتراکات، وضعیت مناسبی را از ۲ مؤلفه پیشنهادی نشان نمی‌دهد. در واقع، به جز مؤلفه‌های ۹ و ۱۴، سایر مؤلفه‌ها، از نمره بالاتر از ۰,۵ برخوردارند. در جدول ۷-۱۰، وضعیت مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۰: جدول اشتراکات

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۰۱	۱,۰۰۰	.۸۰۵
VAR۰۰۰۰۲	۱,۰۰۰	.۶۱۴
VAR۰۰۰۰۳	۱,۰۰۰	.۷۵۱
VAR۰۰۰۰۴	۱,۰۰۰	.۵۹۸
VAR۰۰۰۰۵	۱,۰۰۰	.۷۵۳
VAR۰۰۰۰۶	۱,۰۰۰	.۶۷۹
VAR۰۰۰۰۷	۱,۰۰۰	.۷۷۷
VAR۰۰۰۰۸	۱,۰۰۰	.۶۸۶
VAR۰۰۰۰۹	۱,۰۰۰	.۴۴۹
VAR۰۰۰۱۰	۱,۰۰۰	.۷۳۶
VAR۰۰۰۱۱	۱,۰۰۰	.۷۴۲
VAR۰۰۰۱۲	۱,۰۰۰	.۷۵۹

Communalities

	Initial	Extraction
VAR...۱۳	۱,۰۰۰	.۷۱۴
VAR...۱۴	۱,۰۰۰	.۲۴۳
VAR...۱۵	۱,۰۰۰	.۷۸۷
VAR...۱۶	۱,۰۰۰	.۷۶۲
VAR...۱۷	۱,۰۰۰	.۷۳۲

Extraction Method: Principal Component Analysis.

SCC.ir

در این مرحله، مجموع واریانس ۴ مؤلفه، ۰,۶۸ می‌باشد که کارایی تحقیق را توجیه می‌کند. این موضوع، در جدول ۷-۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۱: میزان واریانس کل در مرحله دوم

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
۱	۶,۳۸۴	۳۷,۵۵۱	۳۷,۵۵۱	۶,۳۸۴	۳۷,۵۵۱	۳۷,۵۵۱	۴,۰۷۴	۲۳,۹۶۳	۲۳,۹۶۳
۲	۱,۹۶۹	۱۱,۵۸۲	۴۹,۱۳۴	۱,۹۶۹	۱۱,۵۸۲	۴۹,۱۳۴	۲,۸۱۹	۱۶,۵۸۰	۴۰,۵۴۳
۳	۱,۶۸۵	۹,۹۱۳	۵۹,۰۴۷	۱,۶۸۵	۹,۹۱۳	۵۹,۰۴۷	۲,۴۹۱	۱۴,۶۵۵	۵۵,۱۹۸
۴	۱,۵۴۹	۹,۱۱۳	۶۸,۱۵۹	۱,۵۴۹	۹,۱۱۳	۶۸,۱۵۹	۲,۲۰۳	۱۲,۹۶۱	۶۸,۱۵۹
۵	۱,۱۳۹	۶,۶۹۷	۷۴,۸۵۶						
۶	.۷۷۱	۴,۵۳۸	۷۹,۳۹۵						
۷	.۷۱۲	۴,۱۸۶	۸۳,۵۸۰						
۸	.۵۸۵	۳,۴۴۱	۸۷,۰۲۲						
۹	.۴۱۹	۲,۴۶۸	۸۹,۴۸۹						
۱۰	.۳۷۹	۲,۲۲۹	۹۱,۷۱۸						
۱۱	.۳۰۲	۱,۷۷۶	۹۳,۴۹۴						
۱۲	.۲۶۲	۱,۵۴۴	۹۵,۰۳۸						
۱۳	.۲۵۶	۱,۵۰۷	۹۶,۵۴۴						
۱۴	.۲۳۲	۱,۳۶۳	۹۷,۹۰۷						
۱۵	.۱۶۵	.۹۷۰	۹۸,۸۷۷						
۱۶	.۱۲۴	.۷۳۰	۹۹,۶۰۷						
۱۷	.۰۶۷	.۳۹۳	۱۰۰,۰۰۰						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

در مرحله سوم، باید با مراجعه به جدول اشتراک‌ها، مقادیر کمتر از ۰,۵ حذف شود. حذف متغیرها باید به گونه‌ای باشد که متغیر با عدد کوچکتر را انتخاب نموده تا در مرحله بعدی تحلیل از جمع متغیرها حذف گردد و هر تعداد متغیر کمتر از ۰,۵ باید به ترتیب از کوچک به بزرگ در هر مرحله حذف گردد. زیرا حذف هر یک از متغیرها می‌تواند بر میزان استخراج شده دیگر متغیرها تأثیر داشته باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله، ابتدا مؤلفه ۱۴ که کمترین میزان (۰,۲۴۳) را دارد، حذف می‌شود. لذا در پایان مرحله سوم، تعداد مؤلفه‌های شناسایی شده از ۱۷ مورد، در مرحله اول به ۱۶ مورد تقلیل یافته است.

همانطور که در جدول ۷-۱۲ مشاهده می‌شود، در این مرحله، KMO، مساوی ۰,۷۰۷ می‌باشد که قابل قبول است و در دهک ۰,۶ قرار دارد، بنابراین مطلوب می‌باشد.

با توجه به عدد KMO (۰,۷۰۷) و سطح معناداری آزمون بارتلت که کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۷-۱۲: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله سوم

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۷۰۷
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۳۱۲,۷۴۹
	df	۱۲۰
	Sig.	.۰۰۰

همچنان، در این مرحله، جدول اشتراکات، وضعیت مناسبی را از مؤلفه ۹ نشان نمی‌دهد. در واقع، به جز مؤلفه ۹ سایر مؤلفه‌ها، از نمره بالاتر از ۰,۵ برخوردارند. در جدول ۷-۱۳، وضعیت مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۳: جدول اشتراکات

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۰۱	۱,۰۰۰	.۸۲۰
VAR۰۰۰۰۲	۱,۰۰۰	.۶۵۹
VAR۰۰۰۰۳	۱,۰۰۰	.۷۹۶
VAR۰۰۰۰۴	۱,۰۰۰	.۵۹۶
VAR۰۰۰۰۵	۱,۰۰۰	.۷۹۶
VAR۰۰۰۰۶	۱,۰۰۰	.۶۶۶
VAR۰۰۰۰۷	۱,۰۰۰	.۷۷۹
VAR۰۰۰۰۸	۱,۰۰۰	.۶۴۶
VAR۰۰۰۰۹	۱,۰۰۰	.۴۵۸
VAR۰۰۰۱۰	۱,۰۰۰	.۷۲۱
VAR۰۰۰۱۱	۱,۰۰۰	.۷۵۰

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۱۲	۱,۰۰۰	.۷۶۳
VAR۰۰۰۱۳	۱,۰۰۰	.۷۲۱
VAR۰۰۰۱۵	۱,۰۰۰	.۷۶۷
VAR۰۰۰۱۶	۱,۰۰۰	.۷۶۰
VAR۰۰۰۱۷	۱,۰۰۰	.۷۳۷

Extraction Method: Principal Component Analysis.

SCC.ir

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله، مجموع واریانس ۴ مؤلفه، ۷۱ درصد می‌باشد که کارایی تحقیق را توجیه می‌کند و وضعیت بهتری نسبت به مرحله قبل دارد. این موضوع، در جدول ۷-۱۴ نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۴: میزان واریانس کل در مرحله سوم

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
۱	۶,۲۷۷	۳۹,۲۳۴	۳۹,۲۳۴	۶,۲۷۷	۳۹,۲۳۴	۳۹,۲۳۴	۴,۰۵۵	۲۵,۳۴۴	۲۵,۳۴۴
۲	۱,۹۶۶	۱۲,۲۸۸	۵۱,۵۲۱	۱,۹۶۶	۱۲,۲۸۸	۵۱,۵۲۱	۲,۸۴۹	۱۷,۸۰۶	۴۳,۱۵۰
۳	۱,۶۸۲	۱۰,۵۱۱	۶۲,۰۳۲	۱,۶۸۲	۱۰,۵۱۱	۶۲,۰۳۲	۲,۴۰۲	۱۵,۰۱۰	۵۸,۱۶۰
۴	۱,۵۱۰	۹,۴۳۹	۷۱,۴۷۱	۱,۵۱۰	۹,۴۳۹	۷۱,۴۷۱	۲,۱۳۰	۱۳,۳۱۲	۷۱,۴۷۱
۵	.۸۴۸	۵,۳۰۱	۷۶,۷۷۲						
۶	.۷۶۱	۴,۷۵۳	۸۱,۵۲۶						
۷	.۶۰۲	۳,۷۶۴	۸۵,۲۹۰						
۸	.۴۸۰	۳,۰۰۳	۸۸,۲۹۳						
۹	.۴۱۸	۲,۶۱۲	۹۰,۹۰۵						
۱۰	.۳۱۶	۱,۹۷۴	۹۲,۸۷۸						
۱۱	.۲۸۲	۱,۷۶۵	۹۴,۶۴۴						
۱۲	.۲۶۰	۱,۶۲۸	۹۶,۲۷۲						
۱۳	.۲۳۲	۱,۴۵۱	۹۷,۷۲۳						
۱۴	.۱۶۹	۱,۰۵۷	۹۸,۷۸۰						
۱۵	.۱۲۶	.۷۸۷	۹۹,۵۶۷						
۱۶	.۰۶۹	.۴۳۳	۱۰۰,۰۰۰						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

در مرحله چهارم، همانند مرحله سوم، باید با مراجعه به جدول اشتراک‌ها، مقادیر کمتر از ۰,۵ حذف شود. حذف متغیرها باید به گونه‌ای باشد که متغیر با عدد کوچکتر را انتخاب نموده تا در مرحله بعدی تحلیل از جمع متغیرها حذف گردد و هر تعداد متغیر کمتر از ۰,۵ باید به ترتیب از کوچک به بزرگ در هر مرحله حذف گردد. زیرا حذف هر یک از متغیرها می‌تواند بر میزان استخراج شده دیگر متغیرها تأثیر داشته باشد. در این مرحله، تنها مؤلفه باقی مانده، مؤلفه ۹ می‌باشد که میزان آن برابر ۰,۴۵۸ می‌باشد. این مؤلفه نیز همانند مؤلفه ۱۴، حذف می‌شود. لذا در پایان مرحله چهارم، تعداد مؤلفه‌های شناسایی شده به ۱۵ مورد تقلیل یافته است.

همانطور که در جدول ۷-۱۵ مشاهده می‌شود، در این مرحله، KMO، مساوی ۰,۶۹۹ می‌باشد که قابل قبول است و در دهک ۰,۶ قرار دارد، بنابراین مطلوب می‌باشد.

با توجه به عدد KMO (۰,۶۹۹) و سطح معناداری آزمون بارتلت که کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۷-۱۵: آزمون کفایت و مجاز بودن تحلیل عاملی مرحله چهارم

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.۶۹۹
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۲۸۸,۴۵۶
	df	۱۰۵
	Sig.	.۰۰۰

در این مرحله، جدول اشتراکات، وضعیت مناسبی را از تمامی مؤلفه‌های پیشنهادی نشان می‌دهد. تمامی مؤلفه‌ها، از نمره بالاتر از ۰,۵ برخوردارند. جدول ۷-۱۶ (جدول اشتراکات)، نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات تحقیق است، زیرا میزان اشتراکات سؤالات از ۰,۵ بیشتر بوده و جدول اشتراکات نشان می‌دهد سؤالات دارای نسبت اشتراک بالاتر از ۰,۵ می‌باشد.

جدول ۷-۱۶: جدول اشتراکات

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۰۱	۱,۰۰۰	.۸۲۹
VAR۰۰۰۰۲	۱,۰۰۰	.۶۵۸
VAR۰۰۰۰۳	۱,۰۰۰	.۷۹۲
VAR۰۰۰۰۴	۱,۰۰۰	.۵۸۶
VAR۰۰۰۰۵	۱,۰۰۰	.۸۰۶
VAR۰۰۰۰۶	۱,۰۰۰	.۶۶۵
VAR۰۰۰۰۷	۱,۰۰۰	.۷۶۸
VAR۰۰۰۰۸	۱,۰۰۰	.۶۵۱
VAR۰۰۰۱۰	۱,۰۰۰	.۷۱۳
VAR۰۰۰۱۱	۱,۰۰۰	.۷۵۰

Communalities

	Initial	Extraction
VAR۰۰۰۱۲	۱,۰۰۰	.۷۵۵
VAR۰۰۰۱۳	۱,۰۰۰	.۷۱۷
VAR۰۰۰۱۵	۱,۰۰۰	.۷۸۲
VAR۰۰۰۱۶	۱,۰۰۰	.۸۰۸
VAR۰۰۰۱۷	۱,۰۰۰	.۷۵۲

Extraction Method: Principal Component Analysis.

در این مرحله، مجموع واریانس کل ۴ مؤلفه، ۷۳٫۵ درصد می‌باشد که کارایی تحقیق را توجیه می‌کند و وضعیت بهتری نسبت به مرحله قبل دارد. جدول ۷-۱۷ نشان می‌دهد که ۱۵ سؤال تحقیق جمعاً ۴ عامل قابل قبول را تشکیل می‌دهند (عوامل قابل قبول دارای واریانس بزرگتر از یک می‌باشند). این ۴ عامل در کل ۷۳٫۵۴۶ درصد واریانس کل مفهوم ارتقاء کیفیت را تبیین و پوشش می‌دهند که در واقع نشان‌دهنده روایی مناسب سؤالات پرسشنامه و مناسب بودن ساختار پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۷-۱۷: میزان واریانس کل در مرحله چهارم

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
۱	۵,۹۰۲	۳۹,۳۵۰	۳۹,۳۵۰	۵,۹۰۲	۳۹,۳۵۰	۳۹,۳۵۰	۳,۷۴۹	۲۴,۹۹۶	۲۴,۹۹۶
۲	۱,۹۳۹	۱۲,۹۲۷	۵۲,۲۷۶	۱,۹۳۹	۱۲,۹۲۷	۵۲,۲۷۶	۲,۸۹۲	۱۹,۲۷۸	۴۴,۲۷۴
۳	۱,۶۸۲	۱۱,۲۱۱	۶۳,۴۸۷	۱,۶۸۲	۱۱,۲۱۱	۶۳,۴۸۷	۲,۲۸۷	۱۵,۲۴۵	۵۹,۵۱۹
۴	۱,۵۰۹	۱۰,۰۵۹	۷۳,۵۴۶	۱,۵۰۹	۱۰,۰۵۹	۷۳,۵۴۶	۲,۱۰۴	۱۴,۰۲۷	۷۳,۵۴۶
۵	.۷۶۲	۵,۰۸۳	۷۸,۶۲۹						
۶	.۶۳۱	۴,۲۱۰	۸۲,۸۳۹						
۷	.۵۲۵	۳,۴۹۸	۸۶,۳۳۷						
۸	.۴۵۵	۳,۰۳۶	۸۹,۳۷۳						
۹	.۳۵۶	۲,۳۷۳	۹۱,۷۴۶						
۱۰	.۲۹۷	۱,۹۸۱	۹۳,۷۲۷						
۱۱	.۲۷۰	۱,۷۹۷	۹۵,۵۲۴						
۱۲	.۲۳۲	۱,۵۴۹	۹۷,۰۷۳						
۱۳	.۲۲۰	۱,۴۶۴	۹۸,۵۳۷						
۱۴	.۱۵۰	.۹۹۹	۹۹,۵۳۶						
۱۵	.۰۷۰	.۴۶۴	۱۰۰,۰۰۰						

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

Extraction Method: Principal Component Analysis.

در جدول ۷-۱۸، خلاصه مراحل چهارگانه فوق، نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۸: خلاصه عملیات تحلیل عاملی

مرحله	تعداد عامل	تعداد متغیر	KMO کل	واریانس کل بیان شده
۱	۵	۱۷	۰,۷۰۸	۷۴,۸۵۶
۲	۴	۱۷	۰,۷۰۸	۶۸,۱۵۹
۳	۴	۱۶	۰,۷۰۷	۷۱,۴۷۱
۴	۴	۱۵	۰,۶۹۹	۷۳,۵۴۶

۷-۳-۲- نامگذاری عوامل احصا شده

در ادامه به بیان چهار عامل حاصل از نتایج تحلیل عاملی که هر کدام بیان‌کننده یکی از مفاهیم مدل به حساب می‌آیند؛ پرداخته و عنوان پیشنهادی پژوهشگر برای هر یک از عوامل معرفی می‌گردد. در جدول ۷-۱۹، وضعیت هر یک از مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۷-۱۹: ماتریس مؤلفه چرخش یافته

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	۱	۲	۳	۴
VAR....۱	.۴۸۲	.۳۸۹	.۶۶۱	-.۰۸۸
VAR....۲	-.۰۶۳	.۵۳۸	.۵۹۹	-.۰۸۲
VAR....۳	.۳۰۷	-.۰۹۱	.۸۰۲	.۲۱۵
VAR....۴	.۷۱۸	.۲۳۰	.۰۹۶	.۰۹۰
VAR....۵	-.۰۷۴	.۲۷۰	.۱۸۹	.۸۳۲
VAR....۶	.۲۰۱	.۶۲۷	.۱۱۷	.۴۶۶
VAR....۷	.۲۵۴	-.۲۲۱	.۱۲۷	.۷۹۹
VAR....۸	.۰۷۴	.۰۶۲	.۷۶۹	.۲۲۵
VAR....۱۰	.۰۵۵	.۸۳۵	.۱۰۵	-.۰۳۱
VAR....۱۱	.۴۲۱	.۷۵۴	.۰۳۰	-.۰۴۶
VAR....۱۲	.۷۶۴	.۳۳۵	.۱۸۶	.۱۵۷
VAR....۱۳	.۵۳۷	.۵۵۵	-.۰۲۰	.۳۴۷
VAR....۱۵	.۸۴۲	.۰۱۳	.۱۵۰	-.۲۲۴
VAR....۱۶	.۷۵۴	-.۱۴۶	.۳۳۶	.۳۲۵
VAR....۱۷	.۶۷۶	.۴۰۳	.۰۰۸	.۳۶۴

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in iterations.

با توجه به جدول فوق، طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و نام عوامل در جدول ۷-۲۰، نمایش داده شده است.

جدول ۷-۲۰: طبقه‌بندی و نام‌گذاری عوامل

عنوان عوامل	عوامل				مؤلفه	شماره سؤال
	چهارم	سوم	دوم	اول		
فرهنگ تعالی جویی				۰.۷۱۸	فرهنگ‌سازی کیفیت	۴
				۰.۷۶۴	ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار	۱۲
				۰.۸۴۲	استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره	۱۵
				۰.۷۵۴	توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان	۱۶
				۰.۶۷۶	بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید	۱۷
تضمین اجرای کیفیت			۰.۶۲۷	استخراج شاخص‌های حل مسأله	۶	
			۰.۸۳۵	تشکیل اداره تضمین کیفیت	۱۰	
			۰.۷۵۴	استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله	۱۱	
			۰.۵۵۵	شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی	۱۳	
دانشی کیفیت بسترسازی اطلاعاتی و		۰.۶۶۱			عملیات توجیهی مدیران	۱
		۰.۵۹۹			تشکیل شورای کیفیت	۲
		۰.۸۰۲			طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد	۳
		۰.۷۶۹			استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی	۸
اجرا	۰.۸۳۲				تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف	۵
	۰.۷۹۹				استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر	۷

عناوین پیشنهادی برای هر یک از عوامل چهارگانه عبارتند از:

- فرهنگ تعالی جویی
- تضمین اجرای کیفیت
- بسترسازی اطلاعاتی و دانشی کیفیت
- اجرا

در فصل بعد، به جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، خواهیم پرداخت.

SCC.ir

SCC.ir

فصل هشتم:

جمع بندی و تبیین مدل نهایی

SCC.ir

۸-۱- عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

کیفیت محصولات و خدمات فرهنگی، می‌تواند از طیف گسترده‌ای از عوامل و مؤلفه‌ها ناشی شود. لیکن مبتنی بر یافته‌های این تحقیق، ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، دارای چند عامل اصلی می‌باشد. جهت ارتقاء کیفیت، این عوامل، بایستی به ترتیب در سازمان، اجرایی شوند. همانطور که در نمودار ۸-۱ ملاحظه می‌فرمایید، عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی عبارتند از:

- **فرهنگ تعالی جویی:** در این عامل، علاوه بر اینکه مسائل درون سازمان و محیط سازمان را در نظر داریم، به آینده و مسائل مربوط به آن نیز می‌پردازیم. در واقع به دنبال ارتقاء کیفیت سازمان، مبتنی بر وضعیت آینده هستیم و این سازمان است که آینده را می‌سازد و اجازه نمی‌دهد در وضعیت آینده، منفعل باشد. در این عامل، زمینه‌های فرهنگی و انگیزشی جهت شروع حرکت‌های جهشی در کیفیت محصولات و خدمات سازمان فراهم می‌شود. این عامل، شامل مؤلفه‌هایی چون فرهنگ‌سازی کیفیت، ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار، استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره، توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان، بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید می‌باشد.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی



نمودار ۸-۱: مجموعه عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

- **تضمین اجرای کیفیت:** در این مرحله، نگاهمان را از درون سازمان به محیط بیرونی معطوف می‌داریم و به مسائلی می‌پردازیم که منجر به نارضایتی مشتریان و تأمین‌کنندگان می‌شود. در واقع، سطح بررسی مسائل، بالاتر می‌رود. این عامل شامل مؤلفه‌هایی چون استخراج شاخص‌های حل مسأله، تشکیل اداره تضمین کیفیت، استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله و شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی می‌باشد.
- **بستر سازی اطلاعاتی و دانشی کیفیت:** تا زمانی که نتوان پدیده‌ها را توصیف کرد، نمی‌توان آنها را سنجید. وقتی نتوان پدیده‌ای را سنجید، نمی‌توان آن را مدیریت کرد. لذا برای اینکه بتوان، کیفیت را در سازمان مدیریت کرد، بایستی بسترهای اطلاعاتی و دانشی آن فراهم باشد. این عامل شامل

مؤلفه‌هایی چون عملیات توجیهی مدیران، تشکیل شورای کیفیت، طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد و استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی می‌باشد.

- **اجرا:** این عامل، شامل استقرار ابزارها و تکنیک‌های ارتقاء کیفیت و تشکیل دوایر کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف می‌باشد. با استقرار صحیح این ابزارها، امکان حل مسائل مربوط به کیفیت فراهم می‌شود.

برخی از مشخصات کلی عوامل ۴ گانه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، در جدول ۸-۱ ارائه شده است.

جدول ۸-۱: ویژگی‌های کلی عوامل ۴ گانه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

عوامل ارتقاء کیفیت	هدف	مبنای بازخور	نوع شاخص	دستاورد
فرهنگ تعالی جویی	اراده جمعی برای ارتقاء کیفیت	وضعیت آینده	شاخص‌های بازتعریف انگاره	انگاره و چشم‌انداز جدید
تضمین اجرای کیفیت	استمرار در ارتقاء کیفیت	بازدارندگی	شاخص‌های بازتعریف مسأله	اهداف و طرح‌های نو
بسترسازی اطلاعاتی و دانشی	امکان پذیر کردن ارتقاء کیفیت	کارایی	شاخص‌های کارایی	آگاهی و اشراف نسبت به وضع موجود
اجرا	حل مسائل کیفی	میزان تقاضا	شاخص‌های حل مسأله	اصلاح برنامه‌ها

در هر بُعد از ابعاد ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، با یک سری اقدامات به هم پیوسته، زمینه‌های لازم برای رفتن به مرحله بعدی فراهم شود. به عنوان مثال، در مرحله بسترسازی اطلاعاتی و دانشی، با انجام عملیات توجیهی برای رده‌های مختلف مدیریت، طراحی و تشکیل شورای کیفیت فراگیر، استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد و...، ضمن انجام فعالیت‌های اساسی در زمینه‌های مختلف، آمادگی لازم برای مرحله بعدی (اجرا) بوجود خواهد آمد و در مرحله جدید، با توجه به زمینه‌سازی‌های انجام شده در مراحل قبلی، ضمن تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، سیستم‌های مناسب جهت اعمال تغییرات در زمینه‌های مختلف، در جهت بالابردن انعطاف‌پذیری و روحیه مشارکت کارکنان و اطمینان از کیفیت کالاها و خدمات سازمان، طرح‌ریزی و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود و به این ترتیب با گذار موفقیت‌آمیز از هر مرحله، یک قدم به کیفیت فراگیر نزدیک‌تر خواهیم شد.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

همانطور که در نمودار ۸-۲ نشان داده شده است، پس از آنکه فرهنگ تعالی‌جویی لازم جهت شروع کار ایجاد شد، آنگاه می‌توان به کیفیت و تعالی سازمان، فکر کرد یا به عبارت دیگر، سفر تعالی سازمانی آغاز می‌شود.

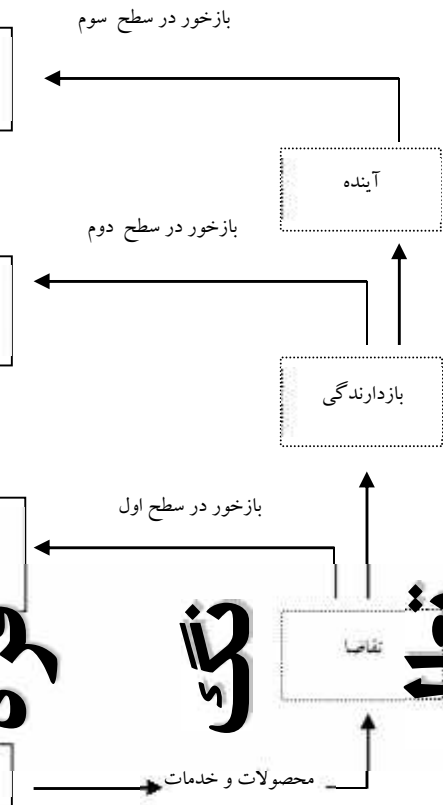
تعالی با فرهنگ اسلامی ما پیوند دیرینه‌ای دارد، اما آنچه که ما در اسلام، دنبال می‌کردیم تعالی در سطح فردی بوده است. تعالی سازمانی پدیده‌ای است که با مدرنیته وارد فرهنگ ما شد؛ بنابراین ما در تعمیم آنچه که در سطح فردی به عنوان تعالی به آن می‌پرداختیم به سطح سازمانی به بازاریابی و تعاملاتی نیاز داریم که هم باید به مبانی خودمان رجوع کنیم و هم به آنچه که در تجربیات و ادبیات مدیریت و سازمان در دنیا خلق شده توجه داشته باشیم.

موضوع تعالی سازمانی بر اساس نوع ارزشی که سازمان خلق می‌کند، پیچیدگی پیدا می‌کند. در هر سازمانی با افزایش پیچیدگی و غنای ارزشی که خلق می‌شود، تعالی سازمانی پیچیده‌تر، معنایی‌تر و مفهومی‌تر می‌شود. آنچه که تحت عنوان مدل تعالی سازمانی که یکی از مدل‌های رایجش همان مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست (EFQM)، خیلی به تفاوت‌های ارزش خلق شده توسط سازمان‌ها توجه نمی‌کند؛ این مدل، عمومی است و به ارزش‌آفرینی سازمان‌ها به طور کلی و عمومی پرداخته و بر اساس میانگین آن، معیارهای تعالی را تعریف می‌کند. در حالی که نکته بسیار کلیدی در تبیین مسأله تعالی، توجه به جنس ارزشی است که می‌خواهیم خلق کنیم. سازمانی که می‌خواهد یک لیوان را تولید کند با یک سطحی از پیچیدگی مواجه است؛ سازمانی که یک سامانه الکترونیکی را با سطح دیگری از پیچیدگی مواجه است؛ به همین ترتیب، سازمانی که می‌خواهد ارزشی را خلق کند که با تأثیرگذاری در انسان‌ها ملازم است و می‌خواهد انسان‌ها را به یک بیداری و اعتلایی برساند با سطحی بالا از پیچیدگی روبروست. پس این پلکان مفهومی تعالی باید در ذهنمان باشد که چه چیزی را خلق می‌کنیم و متناسب با آن به چه نوع و جریانی از تعالی باید پردازیم (فرتوک‌زاده، ۱۳۸۹، صص ۱۵-۴۳).

عوامل ارتقاء کیفیت در سطوح مختلفی قرار دارند که پس از اجرایی شدن این عوامل و مؤلفه‌های آن، این سطح‌بندی نمایان می‌شود. در واقع، پس از آنکه هر کدام از این عوامل، به ترتیبی که در مدل نهایی ارائه

شده، اجرا شد، هر یک آنها، در یک سطح خاص، به کارگیری می‌شوند. همانطور که در نمودار ۸-۲، نشان داده شده است، گذار از یک سطح به سطح بعدی، بدون موفقیت در سطح قبلی، ممکن نیست.

SCC.ir

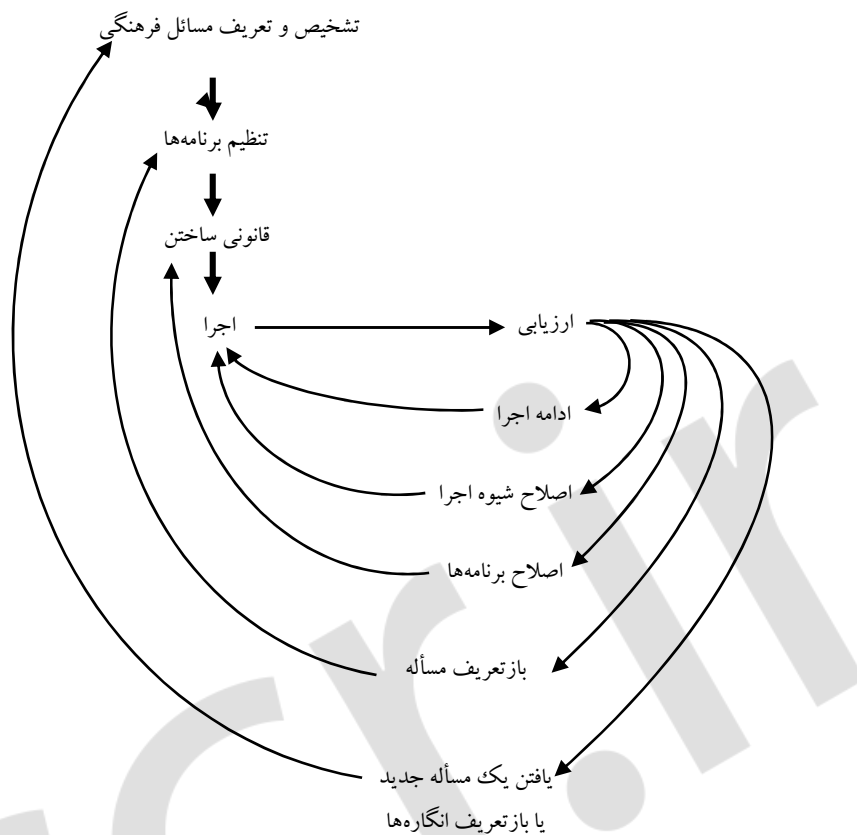


ویکی
سج
ت
و
و
و
و
و

و
و
و
و
و

SCCcr.ir

در نمودار ۸-۳، نمایی دیگر از چرخه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی ارائه شده است.



نمودار ۸-۳: چرخه ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

همانگونه که ملاحظه می‌شود در نمودار ارائه شده، نقطه پایان وجود ندارد و این به معنای پویایی سیستم جهت به روز در آوردن زیرسیستم‌های خود و انعطاف‌پذیری در مقابل شرایط محیطی است. در ادامه به شرح مؤلفه‌ها، ذیل هر یک از عوامل ۴ گانه می‌پردازیم.

۸-۲- مؤلفه‌های مربوط به عامل «فرهنگ تعالی جویی»

۸-۲-۱- فرهنگ‌سازی کیفیت

ارتقاء کیفیت، فعالیتی برای تمام سازمان است و مسئولیت همه افراد می‌باشد. همه کارکنان باید در مورد مدیریت کیفیت و فعالیت‌های بهبود کیفیت به گونه‌ای آموزش ببینند که بتوانند در گروه‌های مربوطه شرکت نمایند. شرکت دادن مخاطبان یا مشتریان و تأمین‌کنندگان داخلی در گروه‌ها، فن مدیریتی بسیار

خوبی می‌باشد. همچنین لازم است افرادی که از برنامه کیفیت تأثیر می‌پذیرند، در توسعه و پیاده‌سازی آن شرکت داده شوند؛ زیرا آنها بهتر از هر شخص دیگر، فرآیند را درک و لمس می‌کنند و همچنین باید در نظر داشت که تغییر رفتار کارکنان یکی از اهداف «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌باشد. افراد نه فقط برای انجام کار، بلکه برای تفکر در مورد انجام بهتر آن باید کار خود را آغاز نمایند. همچنین لازم است از این اختیار به کارکنان داده شود که کارهایشان را با بهترین روش انجام دهند. در حال حاضر برای بهبود مستمر کیفیت و افزایش بهره‌وری، مشارکت کارکنان لازم است.

۸-۲-۲-۱ ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش‌مدار

این اقدام بمنظور نوآوری و ارائه طرح‌های جدید، صورت می‌پذیرد. ظهور و بروز خلاقیت‌ها، نیازمند طراحی ساز و کارهای حمایتی و آموزش‌های مناسب است. همچنین موانع خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، که عمدتاً ناشی از فرهنگ سازمانی است، بایستی شناسایی و نسبت به رفع آن اقدامات جدی صورت پذیرد.

۸-۲-۳-۱ استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره

در این اقدام، پا را از محدوده سازمان و زمان حال، فراتر گذاشته و به دنبال نوآوری و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه هستیم. در واقع، مسائل سازمان، تنها محدود به خود سازمان و زمان حال نمی‌شود و عوامل محیطی و آینده، نیز در آن دخیل هستند. لذا سطح خلاقیت‌ها از سطح سازمان و زمان حال، فراتر رفته و اساساً انگاره‌های سازمان، مجدداً تعریف می‌شوند.

۸-۲-۴- توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان

این اقدام، بمنظور انطباق حداکثری سازمان با راهبردهای سازمان، صورت می‌گیرد. در صورتی که مدیران و کارکنان سازمان، درک صحیحی از راهبردهای سازمان داشته باشند، هم‌افزایی مناسبی در حرکت به سمت اهداف راهبردی سازمان فراهم می‌شود. همچنین بسیاری از موانع، برطرف می‌شود. از این‌رو، انگیزه‌های لازم در بین کارکنان بمنظور مشارکت در افزایش بهره‌وری و ارتقاء کیفیت محصولات سازمان، افزایش می‌یابد.

۸-۲-۵- بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید

این اقدام، در ادامه اقدام قبلی است و بمنظور ایجاد جهش در حرکت کیفی سازمان، صورت می‌گیرد. سازمان با پیش‌بینی وضعیت آینده و عوامل محیطی، نیازمند اقدامات تعالی‌جویانه و جهشی در مسیر ارتقاء کیفیت است. این مهم، محقق نمی‌شود، مگر با تغییر در دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم‌انداز جدید. پس از آنکه انگاره‌های جدید شکل گرفت، دوباره مسیر ارتقاء کیفیت، در سطح بالاتری شروع می‌شود. دوباره بسترسازی، استقرار و استمرار و در نهایت، تعالی. این چرخه همواره و بطور مستمر، به نحوی که در شکل زیر نشان داده شده است، ادامه خواهد داشت.

۸-۳- مؤلفه‌های مربوط به عامل «تضمین اجرای کیفیت»

۸-۳-۱- استخراج شاخص‌های حل مسأله

در خصوص استخراج شاخص‌ها، در قسمت‌های قبلی، توضیحات کافی ارائه شد. نکته مهمی که در اینجا بایستی به آن توجه کرد این است که شاخص‌های استخراج شده، معطوف به مهم‌ترین عواملی باشد که منجر به حل مسأله می‌شوند. همچنین این شاخص‌ها، در چارچوب مسائل باشند، نه فراتر از آن. شاخص‌ها، هسته اصلی نظام کیفیت را تشکیل می‌دهند و بایستی آنها را با بهره‌گیری از معیارهایی محدود ساخت. از این‌رو باید دست به انتخاب زد. برای حصول اطمینان از انتخاب شاخص‌های صحیح نیز هر یک

از معیارهای مذکور مورد بررسی قرار می‌گیرد تا از در اختیار داشتن شاخص‌های کافی جهت پیگیری مناسب روند اجرای راهبرد در سازمان اطمینان حاصل شود. گردآوری داده‌های لازم جهت محاسبه شاخص‌ها نیز یکی از جنبه‌های بسیار مهم و چالش‌برانگیز در استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. تهیه فرهنگ داده‌های مربوط به شاخص‌ها، سازمان را در نگهداری کلیه اطلاعات مربوط به معیارهای ارزیابی یاری خواهد کرد.

۸-۳-۲- تشکیل اداره تضمین کیفیت

برای نظارت مستمر بر عملکرد سیستم و دریافت بازخافت‌های اجرایی زیرسیستم‌های نظام و انجام اصلاحات لازم، اداره‌ای به نام اداره اطمینان از کیفیت تشکیل می‌شود که مسئولیت آن را مدیریت تضمین کیفیت بر عهده دارد و زیر نظر مستقیم مدیرعالی سازمان فعالیت می‌نماید. این اداره بمنظور اطمینان از کیفیت و استمرار در فرایند بهبود سازمان، تشکیل می‌شود. از جمله اقدامات اداره تضمین کیفیت، ممیزی سیستم‌های توسعه منابع انسانی، ممیزی سیستم کیفیت، ممیزی سیستم‌های اطمینان از کیفیت، بررسی نقاط ضعف از طریق کار گروهی، ارائه پیشنهاد در جهت رفع مشکلات به مدیریت می‌باشد. مهمترین وظیفه این مدیریت، به شرح زیر است:

- بررسی عملکرد زیرسیستم‌های نظام مدیریت کیفیت فراگیر
- برآورد نیازهای هر زیرسیستم و تهیه بودجه تلفیقی برای عملیات اجرایی نظام
- تبادل اطلاعات دریافتی از نظام مدیریت کیفیت فراگیر و اطلاعات مربوط به مأموریت‌ها، اهداف و خط‌مشی‌های مدیریت سازمان در جهت رفع انحرافات و برداشتن موانع احتمالی و اخذ تصمیمات صحیح در سطوح راهبردی سازمان
- بررسی علل ریشه‌ای بروز مشکلات در فعالیت زیرسیستم‌ها و ارائه راه حل‌های مناسب به مدیریت جهت برداشتن موانع

از آنجا که شورای کیفیت فراگیر به طور موقت و با هدف استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر تشکیل می‌گردد؛ پس از استقرار نظام، مأموریت این شورا نیز به پایان می‌رسد و لذا تشکیل این اداره و جانشینی آن به جای شورای کیفیت فراگیر، نه تنها نبود شورا را جبران می‌کند، بلکه با توجه به جایگاه آن در ساختار سازمانی، پس از تأیید مدیریت ارشد سازمان، آن را تا مرحله اجرا پی‌گیری می‌نماید و لذا پویایی نظام در جهت بهبود مستمر تضمین می‌گردد و کلیه اهداف مورد انتظار کیفیت فراگیر در ارتباط با بروز خلاقیت‌ها و استعدادهای نیروی انسانی تحقق می‌یابد.

۸-۳-۳- استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله

در این اقدام، پا را از محدوده سازمان، فراتر گذاشته و به دنبال نوآوری و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه هستیم. در واقع، مسائل سازمان، تنها محدود به خود سازمان نمی‌شود و عوامل محیطی نیز در آن دخیل هستند. لذا سطح خلاقیت‌ها از سطح سازمان، فراتر رفته و اساساً مسائل سازمان، مجدداً تعریف می‌شوند.

۸-۳-۴- شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی

این اقدام بمنظور رفع موانع استمرار در ارتقاء کیفیت، صورت می‌گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر، یک فرهنگ است. فرهنگ‌سازی، کاری مقطعی نیست و بایستی بصورت تدریجی صورت پذیرد. یکی از چالش‌های جدی در امر فرهنگ‌سازی، شناسایی و رفع عوامل بازدارنده است. این عوامل، می‌توانند منجر به قطع فرایند ارتقاء همیشگی کیفیت بشوند.

لازم است به منظور بهبود تمامی کارها و فرآیندها، کوشش مستمر به عمل آید. اهدافی مانند ارائه خدمت به موقع، کاهش نرخ خطا در فعالیت‌ها، رضایت مخاطب یا مشتری، کاهش اشتباهات و ضعف‌ها و مدیریت بر تأمین‌کنندگان، اهداف مناسبی برای پیشرفت در زمینه‌های بهبود مستمر می‌باشند. فزونی مانند کنترل آمار فرآیند، مهندسی همزمان، مهندسی مجدد، الگوبرداری، گسترش کارکردهای کیفیت و طراحی آزمایش‌ها، روش‌های مناسبی برای حل مسائل می‌باشند.

هدف سازمان‌های فرهنگی، رسیدن به کمال از طریق بهبود مستمر فرآیندها است. هر چند کمال، هدف بعیدی به نظر می‌رسد، باید همواره برای دستیابی به آن بکوشیم. در این مرحله، خلاقیت‌ها، فراتر از چارچوب موجود، بروز می‌کند و به نوعی، سطح متوسطی از بازآفرینی در سازمان حاصل می‌شود. در واقع، در اینجا، نه تنها به حل مسائل، اندیشیده می‌شود، بدنبال بازآفرینی مسائل نیز هستیم.

۸-۴- مؤلفه‌های مربوط به عامل «بسترسازی اطلاعاتی و دانشی کیفیت»

۸-۴-۱- عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان

نظر به اهمیت نقش مدیران عالی و مدیران میانی سازمان در پیشبرد اهداف و برنامه‌های اجرایی جهت تحقق بخشیدن به استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر و لزوم کسب حمایت‌های مادی و معنوی آنها برای اجرای تغییرات و جلوگیری از احتمال هرگونه واکنش منفی نسبت به سیستم‌های پیشنهادی، اولین قدم در جهت مدیریت کیفیت فراگیر در هر سازمانی، توجیه مدیران آن سازمان است. به همین دلیل، این مرحله از کار، مهم‌ترین و حساس‌ترین مرحله است و موفقیت در آن، تضمین‌کننده تداوم سایر اقدامات مراحل بعدی به شمار می‌رود.

اهم اقداماتی که در این مرحله انجام می‌شود عبارتند از (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۶۱):

- تبیین ضرورت تغییر در شیوه مدیریت
- معرفی فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر
- معرفی مفاهیم کلیدی در کیفیت فراگیر
- معرفی هزینه‌های کیفیت و زیان‌های عدم کیفیت
- تبیین فواید اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در داخل سازمان
- تبیین فواید اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در خارج از سازمان

۸-۴-۲- تشکیل شورای کیفیت فراگیر

برای بررسی وضعیت موجود سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف آن و ادامه مراحل استقرار نظام پس از توجیه کامل مدیران و کسب حمایت‌های مادی و معنوی آنها، گروه کوچکی از افراد سازمان با توجه به شرایط زیر انتخاب می‌شوند (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۶۱):

- از اختیارات کامل برخوردار باشند.

- دارای قدرت و موقعیت خوبی در سازمان باشند.

- دارای نفوذ در بین رده‌های مختلف سازمان باشند.

این گروه که تعداد آنها بستگی به کوچکی یا بزرگی سازمان بین ۸ تا ۱۵ نفر است، شورای کیفیت فراگیر نامیده می‌شوند و با توجه به اینکه وظیفه بررسی ساختار داخلی سازمان، مأموریت‌ها و اهداف، تعیین نقاط ضعف و تهیه برنامه کلان سازمان جهت دستیابی به کیفیت فراگیر را بر عهده دارند، لذا می‌بایست ضمن برنامه‌ریزی برای انجام تعهدات فوق در یک کارگروهی، دانش و معلومات خود را نیز نسبت به مبانی نظری کیفیت فراگیر و فرآیندهای سازمان افزایش دهند.

یکی از دلایل تشکیل این شورا، بهره‌گیری از قدرت و نفوذی است که افراد آن برخوردار هستند. با بهره‌گیری از قدرت و نفوذ این شورا، خلأهای اداره تضمین کیفیت، برطرف می‌شود. پس از استقرار سیستم‌های کیفی، آنگاه این شورا منحل و اداره تضمین کیفیت، جایگزین آن خواهد شد.

مهم‌ترین فعالیت‌هایی که شورا در این ارتباط باید انجام دهد به شرح زیر است (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۶۲):

- آشنایی با مبانی نظری مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مطالعه کتاب‌هایی که در این زمینه وجود دارد و یا شرکت در سمینارهای مربوط

- آشنایی با ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در کنترل کیفیت و تجزیه و تحلیل مشکلات و ریشه‌یابی آنها

- آشنایی با اهداف و مأموریت‌های سازمان و سیستم کیفیت آن

- آشنایی با سیستم‌هایی که در جهت تضمین کیفیت در سازمان بکار گرفته می‌شود.

- آشنایی با مفاهیم و سیستم‌های مورد استفاده در توسعه منابع انسانی سازمان

• آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و تعیین اهداف راهبردی و فرایندهای تصمیم‌گیری و دگرگونی

سازمان

به این ترتیب، شورای کیفیت فراگیر، ضمن اینکه خود به مفاهیم کیفیت تسلط می‌یابد، با آگاهی و توان بیشتری، آمادگی‌های لازم برای ورود به مرحله بعدی، یعنی بررسی وضعیت موجود سازمان را کسب می‌کند.

در این مرحله، شورای کیفیت با توجه به مأموریت‌ها و اهداف کیفی سازمان و بررسی شرایط محیطی و توقعات ذی‌نفعان و همچنین امکانات بالقوه موجود در سازمان به بررسی دقیق وضعیت سازمان و سیستم‌های داخلی آن می‌پردازد. سپس با بهره‌گیری از فنون و ابزار مورد استفاده در کیفیت فراگیر، کلیه انحرافات و نقاط قوت و ضعف سازمان را بررسی و با توجه به آنها برنامه اجرایی کلان سازمان را جهت رفع چالش‌ها و بهبود وضعیت موجود تدوین می‌نماید. در این مرحله، شورای کیفیت فراگیر، بررسی‌های زیر را انجام می‌دهد (رازانی، ۱۳۷۳، صص ۶۳-۶۴):

الف) بررسی اهداف و مأموریت‌های سازمان

در این مورد، شورا با توجه به وضعیت محیط و موقعیت سایر سازمان‌های فرهنگی، مأموریت‌ها و اهداف سازمان را مورد بازنگری دقیق قرار می‌دهد. در این بررسی معمولاً شاخص‌های زیر که منطبق با فلسفه مدیریتی کیفیت فراگیر است، ملاک ارزیابی هستند.

- میزان توجه سازمان در تعیین مأموریت‌ها و اهداف به نیازهای آشکار و پنهان مشتریان یا مخاطبان خود

- چگونگی مشارکت پرسنل سازمان در تعیین اهداف سازمان

در این بررسی نهایتاً لیستی از مغایرت‌های اهداف و مأموریت‌های سازمان با نیازهای آشکار و پنهان مشتریان یا مخاطبان و همچنین میزان مشارکت پرسنل داخلی و آگاهی آنها از اهداف سازمان تهیه می‌شود.

ب) بررسی عملکرد سیستم‌ها

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

در این ارتباط، شورا، تمامی سیستم‌های اجرایی، خدماتی و اطلاعاتی سازمان را در زمینه‌های مختلف از قبیل توسعه منابع انسانی، فرآیندهای تولیدی، کیفیت و... با مأموریت‌هایی که برای آنها در نظر گرفته شده مقایسه می‌کند و سپس لیستی از میزان انحرافات این سیستم‌ها از مأموریت‌های اصلی آنها و همچنین نقاط ضعف آنها با توجه به شرایط جدید و مفاهیم کلیدی مدیریت کیفیت فراگیر از قبیل ایجاد دید فرآیند‌گرا در پرسنل و با توجه به نظرات مشتریان یا مخاطبان و برقراری مکانیزم‌های لازم در جهت بهبود مستمر و تأثیر بر نیروی انسانی جهت مشارکت در فرآیند بهبود، تهیه می‌گردد.

ج) بررسی تبادل اطلاعاتی بین سیستم‌ها

در این بررسی، سیستم‌های داخلی سازمان از جنبه میزان تبادل اطلاعات و ارتباط با همدیگر و همچنین میزان اثربخشی یا تأثیرپذیری آنها از همدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مرحله نقاط قوت و ضعف سیستم‌های داخلی سازمان با توجه به هماهنگی و ارتباط منطقی آنها با همدیگر مشخص شده، میزان انحراف آنها از اهداف و مأموریت‌های سازمان نیز تعیین می‌گردد.

سیستم‌هایی که در این رابطه مورد بررسی قرار می‌گیرند مانند حالت قبل، شامل موارد زیر است:

- سیستم‌های توسعه منابع انسانی و جریان اطلاعاتی بین آنها
- سیستم‌های تضمین کیفیت و ارتباطات داخلی آنها با همدیگر
- سیستم‌های ارتباطی سازمان با مشتریان و تأمین‌کنندگان
- فرایندهای تولید، برنامه‌ریزی، کنترل کیفیت، تدارکات و خدمات پشتیبانی و ارتباط آنها با هم
- سیستم‌های انگیزشی سازمان با کارکنان

د) بررسی ارتباطات سازمان با مشتریان یا تأمین‌کنندگان

مشتریان و تأمین‌کنندگان، نقشی کلیدی در افزایش اثرگذاری سازمان‌های فرهنگی بر عهده دارند. به همین جهت برای شورای کیفیت فراگیر، بسیار مهم است که ضمن بررسی سیستم‌های داخلی سازمان به لحاظ چگونگی ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، نقاط قوت و ضعف و یا کمبودها را در این ارتباط مشخص نماید.

در این مرحله، شورا با توجه به بررسی‌های مختلفی که انجام داده، لیستی کامل از مشکلات، نقاط ضعف و کمبودها در زمینه‌های مختلف فعالیت‌های سازمان در ارتباط با سیستم‌های توسعه منابع انسانی، سیستم‌های تضمین کیفیت، سیستم‌های اطلاعاتی و پشتیبانی و خدماتی و... در اختیار دارد که این مجموعه اطلاعاتی همراه با اطلاعات مربوط به کمبودها و نقاط ضعفی که در اهداف و مأموریت‌های سازمان وجود دارد؛ مجموعه کاملی است که می‌بایست در یک کار گروهی و با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در کنترل کیفیت فراگیر مورد بررسی دقیق قرار گیرد و سپس بر حسب اولویت دسته‌بندی شوند. ملاک برای تعیین اولویت، میزان تأثیری است که هر مورد بر بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان می‌گذارد. پس از دسته‌بندی موضوعات، می‌بایست این مشکلات ریشه‌یابی شده و برای آنها راه حل‌های مناسب در نظر گرفته شود.

نهایتاً گروه با توجه به امکانات بالفعل و بالقوه سازمان، برنامه‌ای کلان برای رفع کمبودها و نقاط ضعف و استقرار سیستم‌های مناسب در جهت استقرار نظام کیفیت فراگیر متناسب با وضعیت سازمان تهیه می‌نماید تا در مرحله بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

۸-۴-۳- طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد

بررسی‌هایی که در قسمت قبلی، ذکر شد و نیز استخراج اطلاعات و آمار از عملکرد سازمان، نیاز به یک بستر اطلاعاتی دقیق، به‌روز و جامع دارد. این مهم در قالب «نظام جامع ارزیابی عملکرد»، محقق می‌شود. در واقع با برخورداری از یک نظام ارزیابی عملکرد در سازمان، می‌توان عملکردها را مدیریت کرد. وقتی بتوانیم عملکرد سازمان را مدیریت کنیم، آنگاه می‌توانیم به ارتقاء کیفیت نیز بپردازیم.

مفهوم ارزیابی عملکرد و مفهوم کیفیت، به لحاظ عملیاتی، دو مفهوم جدا از یکدیگر نیستند و در هم تنیده شده‌اند. همانطور که در نمودار ۸-۳ ملاحظه می‌کنید، در هر مرحله از نمودار، با «معیارها» و «بازخورها» سر و کار داریم. لذا سازمان برای ارتقای کیفیت، بایستی از یک بستر مناسب فرایندی و نرم‌افزاری، بمنظور

تعیین «شاخص‌ها» یا «استانداردها»ی عملکردی و نیز سنجش آن برخوردار باشد، تا بتواند به مفاهیم متعالی کیفیت و ارزش‌های سازمانی بیاندهد.

اهمیت این موضوع، در سازمان‌های فرهنگی، دوچندان می‌شوند. خصوصیات ویژه این نوع سازمان‌ها، از جمله غیرانتفاعی بودن اکثر آنها، عام‌المنفعه بودن آنها، ترکیب نیروی انسانی آنها و... باعث شده است که در اکثر آنها، حتی اطلاعات اولیه عملکردی، بطور دقیق وجود نداشته باشد. لذا امکان سنجش و ارزیابی و مدیریت صحیح در این سازمان‌ها، متناسب با انتظارات وجود ندارد. حتی به دلیل فقر اطلاعاتی، امکان شاخص‌گذاری نیز وجود ندارد.

بر همین اساس، طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد، بعنوان یکی از اقدامات مهم در بسترسازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های فرهنگی، پیشنهاد شده است. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد، از هفت اقدام تشکیل شده است که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم.

الف- طراحی و استقرار سیستم بهای تمام شده

امروزه بدلیل پیچیدگی‌های فزاینده محیطی، وجود متغیرهای بی‌شمار مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری، به دلیل تقاضای روزافزون نسبت به ارائه خدمات با کیفیت بالاتر، فشار برای پاسخگویی و شفافیت عملکرد، نیاز به کاهش هزینه‌های جاری و افزایش اثربخشی، کانون توجه سازمان‌های فرهنگی را تشکیل داده است. هزینه‌های دقیق، مبنای بهتری را برای محاسبات مربوط به جبران هزینه بوجود می‌آورد. همچنین برآورد هزینه‌های خروجی‌ها، سازمان‌های فرهنگی را قادر می‌سازد تا بین منابع تأمین جایگزین، مقایسه‌های دقیق و معتبری را انجام دهند.

انجام مذاکرات بودجه‌ای با تمرکز بر «قیمت خروجی‌ها» موجب رهایی سازمان‌ها از ذهنیت «افزایش هزینه‌ها» و در نتیجه ایجاد صرفه‌جویی‌های مالی خواهد شد.

عناصر یک نظام بودجه‌ریزی خروجی‌محور عبارتند از:

- جمع‌بندی هزینه‌های دستیابی به یک خروجی مشخص، صرف نظر از تعداد دستگاه‌های اجرایی
دخیل در تولید آن

- هزینه‌یابی کامل، شامل محاسبه سر بار در هزینه‌یابی خروجی‌ها
- تعریف خروجی‌ها در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت کالاها و خدمات
ارائه شده

- مقایسه با خروجی‌های واقعی بمنظور اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی (ر. ک. حسن‌آبادی و
نجم‌صراف، ۱۳۸۶، ص ۱۶)

در این میان، «محاسبه قیمت تمام شده محصول» یا «هزینه‌یابی محصول»، پایه و اساس مبحث «خروجی‌محوری» را تشکیل می‌دهند. البته بایستی توجه داشت که تأکید بر خروجی‌ها و پیامدها نیاز به شناسایی ورودی‌ها را مرتفع نمی‌سازد. شناسایی ورودی‌ها کماکان مورد استفاده‌ترین ابزار است. یک ساختار برنامه‌ای، هنگامی اجرایی خواهد بود که ساز و کارهای مناسب برای هزینه‌یابی کامل برنامه‌ها وجود داشته باشد. بدین ترتیب می‌توان خروجی‌های برنامه‌ها را به هزینه‌های بودجه‌ای آنها و سپس به پیامدهای نهایی آنها مرتبط ساخت تا بتوان عملکرد برنامه‌ها را مورد ارزیابی قرار داد.

هزینه‌یابی عبارت است از طبقه‌بندی و تسهیم صحیح هزینه‌ها به منظور تعیین قیمت تمام شده محصولات و خدمات و تنظیم و ارائه اطلاعات مربوط به نحو مناسبی که برای راهنمایی مدیران و صاحبان سازمان در جهت کنترل عملیات آن قابل استفاده باشد. به این ترتیب، وقتی صحبت از هزینه‌یابی می‌شود، منظور یک یا چند مورد از موارد زیر است:

الف - تعیین بهای تمام شده ساخت یک محصول

ب - تعیین بهای تمام شده ارائه یک خدمت

ج - تعیین روشی که بوسیله آن بتوان هزینه‌ها را مدیریت کرد.

تعیین قیمت تمام شده محصول، یک تخصص و فن است، رشته‌ای از دانش بشری است که تحت عناوین حسابداری صنعتی، حسابداری مدیریت، اصول هزینه‌یابی و مواردی از این قبیل مطرح می‌شود.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

هزینه‌یابی از آن جهت به عنوان بازوی توانمند مدیریت محسوب می‌شود که اطلاعات مؤثری در جهت انجام مذاکرات آگاهانه، تخصیص ظرفیت‌های تولیدی به محصولات اثربخش و راهبری و سرمایه‌گذاری جدید برای توسعه ظرفیت‌ها در اختیار مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی قرار می‌دهد.

اهمیت بهای تمام شده در مباحث امروزی سازمان‌های فرهنگی از آنجا نشأت می‌گیرد که علی‌رغم محدودیت‌های بودجه‌ای، بایستی خدمات و محصولات با کیفیت‌تری ارائه کنند. در سازمان‌های فرهنگی، با توجه به جنس فعالیت‌هایشان، عمدتاً دست‌مدیر از تعیین قیمت کوتاه است و نمی‌تواند نظرات خود را در قیمت بیان نماید. چرا که مدیران، در بخش‌های تجاری و اقتصادی، ممکن است بتوانند عدم کارایی خود را از طریق بالا بردن قیمت‌ها پوشش دهند ولی در سازمان‌های فرهنگی، وضع برعکس است. همچنین، بودجه سازمان‌های فرهنگی، عمدتاً از محل کمک‌های دولتی، تأمین می‌شود و دولت، متناسب با ظرفیت‌های بودجه‌ای که دارد، میزان خدمات و محصولات را تعیین می‌کند.

تجارب و آموخته‌های مختلف از سراسر جهان نشان داده که بخش‌های عمومی و فرهنگی، برای پاسخگویی به انتظارات مربوط به بهبود خدمات و کالا نمی‌توانند به افزایش بودجه امیدوار باشند و از سوی دیگر افزایش منابع درآمد دولت نیز به سادگی امکان‌پذیر نمی‌باشد و اگر هم امکان‌پذیر باشد به دلیل مشکلات و معضلات اقتصادی عیدیه ناشی از هزینه‌های دولتی، معقول نمی‌باشد. بنابراین محدودیت درآمد، توجه به هزینه‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی در حوزه فرهنگ، مدیریت این بخش را الزام‌آور نموده است. لذا مدیران بخش فرهنگی، ناگزیرند در طرز نگرش خود به هزینه‌ها و ارزش‌خدماتی که عرضه می‌کنند تجدید نظر نمایند.

بنابراین، از سه ابزار مهم مذکور (قیمت، بهای تمام شده و بودجه)، فقط بهای تمام شده، در دست مدیر است. یعنی وی فقط در بهای تمام شده می‌تواند اعمال نفوذ نماید و یا آن را مدیریت کند. از طرفی بر همگان محرز است که کاهش بهای تمام شده در کنار حفظ یا افزایش کیفیت محصول، امری دشوار است. لذا برای این امر سخت، بایستی از تکنیک‌های نوین، همچون هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، استفاده کرد که در ادامه، به آن پرداخته خواهد شد.

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) یک روش پیشرفته برای محاسبه قیمت تمام شده واقعی محصول از طریق تخصیص هزینه‌های سربار به واحد محصول بر اساس سهم هر یک از فعالیت‌ها در فرایند تولید آن است (حسن آبادی و نجارصراف، ۱۳۸۶، ص ۷۷).

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مهمترین نیاز واحدهای فرهنگی، یعنی اطلاعات صحیح و طبقه‌بندی شده را آنچنان تدارک می‌کند که امکان بهبود دائمی و دسترسی به کیفیت فراگیر را تسهیل نماید. این سیستم به جای پرداختن به عوارض، نشانه‌ها و معلول، به علت وقایع می‌پردازد و علت ایجاد هزینه و تولید فعالیت را کالبدشکافی می‌کند. اگر فعالیتی دارای فلسفه توجیهی، متقاضی و حتی ارزش افزوده نباشد، زمینه حذف، تعدیل یا بهبود آن را فراهم می‌کند. در حالی که چنین خواصی در سیستم‌های بهای تمام شده‌ای که حول محور واحدهای سازمانی، مراحل تولید (نه فعالیت‌ها) طراحی شده است، موجود نیست. طبقه‌بندی هزینه‌ها به مستقیم و غیرمستقیم و رویارویی با مقادیر معتناهی به عنوان هزینه سربار که تسهیم آنها به نحو صحیح اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است، تنها یکی از دلایل این امر است. موجب و دلیل مهمتر، نحوه نگاه به کلیت پدیده‌هاست که در هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت دارای تفاوتی ماهوی با سایر سیستم‌های رقیب و سنتی است.

خلاصه اینکه تجزیه و تحلیل واحد فرهنگی بر اساس فعالیت‌ها، امکان ارتباط سطوح مختلف سازمانی به نحوی که بر اساس برنامه‌ها، هر واحد بتواند اقدام مورد نظر را انجام دهد، فراهم می‌آورد، دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید، محرک‌ها و منشأ هزینه و فعالیت را شناسایی می‌کند و لذا فرایند بهبود و پیشرفت مستمر و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری را تقویت می‌نماید.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را می‌توان بسط تکامل یافته‌ای از روش تخصیص دو مرحله‌ای هزینه تلقی کرد که شالوده سیستم‌های نوین حسابداری صنعتی است. در مرحله اول این روش، هزینه‌های غیرمستقیم منابع به مخازن هزینه^۱ تخصیص می‌یابد و در مرحله دوم، هزینه‌های انباشته شده در مراکز هزینه به محصولات (یا به سایر موضوعات هزینه^۲) تخصیص داده می‌شود. تخصیص طبق مرحله اول معمولاً برای ارزیابی عملکرد مدیر مسؤول مرکز هزینه و تخصیص طبق مرحله دوم برای تعیین بهای تمام شده محصولات بکار می‌رود.

طراح سیستم هزینه‌یابی باید معیارهایی را برای تخصیص هزینه‌های مراکز هزینه به محصولات انتخاب کند. در صورتی که تخصیص هزینه‌ها از نوع تسهیم باشد، این معیار «مبنای تخصیص یا تسهیم» و چنانچه تخصیص با توجه به رابطه علی (علت و معلولی) صورت گیرد، معیار به عنوان «محرک هزینه» نامیده می‌شود. نرخ سربار هر مرکز هزینه از تقسیم مجموع هزینه‌های انباشته شده در مرکز هزینه بر مقدار محصول بودجه شده به عنوان مبنای تخصیص هزینه یا محرک هزینه آن مرکز محاسبه می‌شود. هزینه‌های سربار با توجه به نرخ سربار هر یک از مراکز هزینه و مبنای تسهیم یا «محرک فعالیت» هر محصول، به محصولات تسهیم می‌شود (کوپر^۳ و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴).

بایستی توجه داشت که در سیستم‌های سنتی، هزینه‌ها به واحدهای محصولات تولید شده تخصیص داده می‌شد، زیرا فرض می‌شود که تنها محصولات، منابع را مصرف می‌کنند. لذا مبنای تخصیص سنتی هزینه‌ها، برخی ویژگی‌های مرتبط با واحد محصول، ساعات کار مستقیم، ساعات کار ماشین، یا مبلغ مواد مصرفی برای تولید یک واحد محصول را اندازه‌گیری می‌کند. در حالی که در سیستم‌های هزینه‌یابی بر

-
- Cost Pools
 - Cost Objects
 - Cooper, Robin

مبنای فعالیت، فرض می‌شود که به جای محصولات، فعالیت‌ها، هزینه‌ها را مصرف می‌کند و محصولات در نتیجه انجام فعالیت‌ها تولید می‌شود. بنابر این بر مبنای معیار مناسبی از انجام هر فعالیت، می‌توان ردیابی هزینه‌ها را از منابع به سوی فعالیت‌ها و از فعالیت‌ها به محصولات انجام داد.

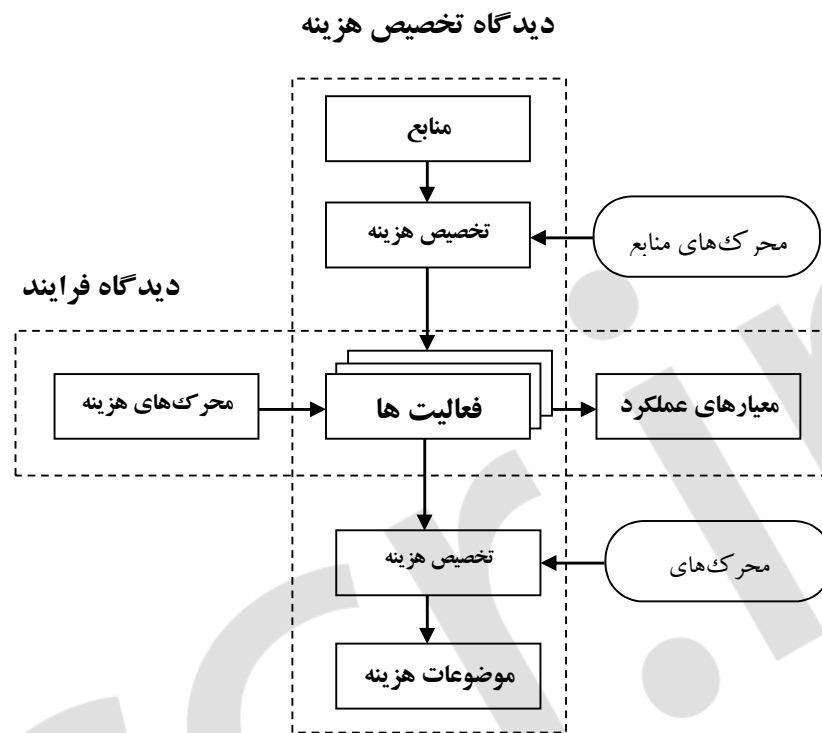
- ابعاد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در سازمان‌های فرهنگی

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ابتدا به عنوان روشی برای بهبود صحت هزینه‌های محصول تصور می‌شد، اما امروزه به یک سیستم جامع سنجش عملکرد تبدیل شده است که دامنه و سببی از اهداف را پشتیبانی می‌کند. این سیستم به عنوان روشی برای ارائه اطلاعات مفید مالی و غیرمالی درباره عملکرد منابع، فعالیت‌ها و موضوع‌های هزینه محسوب می‌شود. علاوه، سیستمی برای سازماندهی و مبادله این گونه اطلاعات است (کوپر و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۸۳-۸۴).

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، اساساً زیرمجموعه مدیریت بر مبنای فعالیت است. مدیریت بر مبنای فعالیت، اطلاعات هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را با هدف بهبود مدیریت فعالیت‌ها بکار می‌برد. مدیریت بر مبنای فعالیت، اطلاعات سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را مشخصاً برای اهداف ذیل مورد استفاده قرار می‌دهد:

- تعیین و اجرای اولویت‌های راهبردی؛
- اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد با هدف جستجوی طرح‌های محصول با هزینه پائین، فرصت‌های کاهش هزینه و بهبود کیفیت؛
- شناسایی نواقص در روابط با تأمین‌کنندگان مواد اولیه؛
- هدایت مخارج سرمایه‌ای به سوی اثربخش‌ترین فرصت‌ها (همان، ص ۱۱۴).

سیستم‌های امروزی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت همانطور که در شکل ۸-۱ نشان داده شده است، دارای دو بُعد می‌باشند که عبارت است از: ۱. تخصیص هزینه؛ ۲. فرایند.



شکل ۸-۱: الگوی دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (همان، ص ۸۵)

دیدگاه تخصیص هزینه که در بخش عمودی شکل فوق نمایش داده شده است، شامل تخصیص منابع به فعالیت‌ها و سپس تخصیص هزینه فعالیت به موضوعات هزینه است. در واقع این دیدگاه، نیاز سازمان برای ردیابی یا تخصیص منابع به فعالیت‌ها یا موضوعات هزینه را به منظور تجزیه و تحلیل تصمیمات مهم در باره مواردی از قبیل «قیمت گذاری»، «ترکیب محصول»، «تأمین منابع (مواد اولیه و...)»، «طراحی محصول»، «تعیین اولویت‌ها برای اقدامات اصلاحی» منعکس می‌کند (همان).

دیدگاه فرایند که در بخش افقی شکل فوق نمایش داده شده است، منعکس‌کننده نیاز سازمان به اطلاعاتی درباره رویدادهای مؤثر بر عملکرد فعالیت‌هاست. به عبارت دیگر، چه چیز باعث انجام کار می‌شود و کار

تا چه حد خوب انجام می‌شود. سازمان‌ها از این اطلاعات برای کمک به بهبود عملکرد و در نتیجه افزایش ارزش دریافتی توسط مشتریان یا خدمت‌گیرندگان، استفاده می‌کنند.

منابع توسط محرک‌های منابع به فعالیت‌ها مربوط می‌شود و فعالیت‌ها از طریق محرک‌های فعالیت به موضوعات هزینه مرتبط می‌شود.

قسمت افقی مدل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، در برگیرنده دیدگاه فرایندی است. این قسمت اطلاعاتی در مورد کار انجام شده در یک فعالیت و ارتباط آن با سایر فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.

دیدگاه فرایندی منعکس‌کننده نیاز سازمان به اطلاعات درباره رویدادهایی است که بر عملکرد فعالیت‌ها و فعالیت عملکرد اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر، چه چیز باعث انجام کار می‌شود و کار چگونه انجام می‌شود؟. سازمان‌ها از این اطلاعات برای کمک به بهبود عملکرد و در نتیجه افزایش ارزش محصول یا خدمت دریافتی توسط خدمت‌گیرندگان یا خریداران استفاده می‌کنند. دیدگاه فرایندی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، شامل اطلاعاتی (اکثراً غیرمالی) درباره هزینه محرک‌ها و معیارهای عملکرد مربوط به هر فعالیت یا فرایند در زنجیره مشتریان (خدمت‌گیرندگان یا مخاطبان) است. این اطلاعات اغلب برای کمک به تفسیر و بهبود عملکرد یک فعالیت یا فرایند، مفید واقع می‌شود.

برای توضیح بیشتر می‌توان گفت، فرایند، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که برای انجام هدف خاصی به یکدیگر مرتبط می‌شود. هر فعالیت، مشتری فعالیت دیگری است که آن فعالیت نیز به نوبه خود مشتریانی دارد. به بیان دیگر، فعالیت‌ها تشکیل‌دهنده زنجیره مشتری هستند که در جهت ارائه ارزش به مشتری بیرونی فعالیت می‌کنند (کوپر و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۹۱).

بعنوان مثال، در یک واحد پژوهشی، یک طرح تحقیقاتی پس از نیازسنجی، در شورای پژوهش تصویب می‌شود. سپس پژوهشگر کار تحقیقات را بر روی آن شروع می‌کند. پس از اتمام هر مرحله، نتایج در

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

اختیار ناظر قرار می‌گیرد. پس از بررسی و تأیید نهایی ناظر، جهت تایپ در اختیار تایپ‌ست قرار داده می‌شود. سپس جهت ویراستاری در اختیار ویراستار قرار می‌گیرد و همین‌طور این روند ادامه دارد تا این طرح به چاپ رسیده و توزیع می‌شود. تمامی فعالیت‌های مذکور - و بسیاری فعالیت‌های دیگر - صورت می‌گیرد تا پژوهش‌هایی متناسب با نیاز خدمت‌گیرندگان یا مشتریان در قالب کتاب یا مقاله یا... ارائه شود. همان‌طور که در الگوی دو‌بعدی سیستم هزینه‌یابی ملاحظه فرمودید، اولین قسمت از دیدگاه فرایندی را محرک‌های هزینه تشکیل می‌دهد. محرک‌های هزینه رویدادهایی است که موجب تغییر در مجموع هزینه یک فعالیت می‌شود. محرک‌های هزینه در واقع عواملی است که مقدار کار و تلاش مورد نیاز برای انجام فعالیتی را معین می‌کند. محرک‌های هزینه شامل عوامل مربوط به عملکرد فعالیت‌های قبلی در زنجیره فعالیت‌ها و همچنین عوامل درونی فعالیت است. این در حالی است که محرک‌های فعالیت توضیح می‌دهد «چرا» فعالیتی (یا زنجیره فعالیت‌ها) انجام می‌شود. به خصوص، فعالیت‌هایی که در پاسخ به رویدادهای قبلی انجام می‌شود (پرکان و همکاران، ص ۷۶).

همان‌طور که ذکر شد، محرک‌های هزینه همچنین بازگوکننده «میزان تلاش» لازم برای انجام کار است. برای مثال، نقص در قطعات یا داده‌های دریافتی از فعالیت قبلی، می‌تواند تلاش مورد نیاز را افزایش دهد. محرک‌های هزینه مفید است زیرا فرصت‌های بهبود را آشکار می‌سازد. برای مثال، کاهش میزان نقایص در درخواست‌های وارده، حذف تلاش و مصرف بی‌مورد منابع در فعالیت خرید را امکان‌پذیر می‌سازد.

قسمت دیگر در دیدگاه فرایندی، معیارهای عملکرد است. معیارهای عملکرد شاخص‌های مالی یا غیرمالی کار انجام شده و نتایج حاصل از انجام یک فعالیت، فرایند یا یک واحد سازمانی است. معیارهای عملکرد، بیان‌کننده میزان موفقیت انجام یک فعالیت است و چگونگی تأمین نیاز مشتریان داخلی یا بیرونی فعالیت را مشخص می‌کند. با توجه به اهمیت موضوع معیارهای عملکرد در سازمان‌های فرهنگی، در بخش‌های

بعدی به تفصیل به آن خواهیم پرداخت. لیکن آنچه که در مبحث سیستم‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت لازم است توضیح داده شود در ادامه به اجمال ارائه می‌شود.

معیارهای عملکرد در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، شامل اندازه‌گیری موارد زیر است:

۱. کارایی فعالیت؛

۲. زمان مورد نیاز برای تکمیل فعالیت؛

۳. کیفیت کار انجام شده.

کارایی یک فعالیت، ابتدا از طریق حجم بازده فعالیت مورد قضاوت قرار می‌گیرد. سپس ارزش مذکور با منابع مورد نیاز برای تداوم فعالیت و سطح بازده آن مقایسه می‌شود. برای مثال، در فعالیت «تدریس» در یک آموزشگاه یا دانشگاه، تعداد نفر ساعت کلاس برگزار شده در یک ماه محاسبه می‌شود. این معیار بازدهی به منابعی که برای انجام فعالیت در طی ماه مورد نیاز است تقسیم می‌شود. نتیجه این اقدامات، محاسبه هزینه هر ساعت کلاس آموزشی است که می‌توان آن را با استانداردهای داخلی یا بیرونی کارایی مقایسه کرد.

بعد دیگر عملکرد، زمان لازم برای انجام فعالیت است. زمان صرف شده، معیاری غیرمستقیم برای سنجش هزینه، کیفیت و خدمات مشتریان است. هر چه زمان انجام فعالیتی بیشتر باشد، منابع بیشتری مورد نیاز است. منابع اضافی شامل، حقوق کارکنان مورد نیاز برای انجام کار و هزینه تجهیزات مورد استفاده برای انجام کار است. همچنین، صرف زمان بیشتر، احتمال انجام مجدد کار برای تصحیح اشتباهات یا نواقص را افزایش می‌دهد. بالعکس، هر قدر زمان کمتری صرف شود، قدرت پاسخگویی فعالیت به تغییرات مورد نیاز مشتری، بیشتر خواهد بود (کوپر و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۹۲-۹۳).

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

سومین جنبه عملکرد، کیفیت است که ارزیابی آن فوق‌العاده در سازمان‌های فرهنگی، مشکل است. چرا که سؤال اساسی در مبحث کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، میزان اثربخشی محصولات در خدمت‌گیرنده است که ارزیابی آن، پیچیدگی زیادی دارد. بعنوان مثال اگر بخواهیم میزان فروش یک اثر علمی-فرهنگی را ملاک کیفیت آن قرار دهیم، ملاحظه می‌شود که در جامعه، هرچه آثار تولیدی، علمی‌تر و تخصصی‌تر باشد، مشتریان آن خاص‌تر می‌شوند. لذا فروش آن نیز چندان موفقیت‌آمیز نیست. اگر چه ممکن است، اثربخشی آن صدها برابر یک اثر معمولی باشد که فروش بیشتری داشته است.

بررسی‌های اجمالی که در یکی از انتشارات برجسته کشور (که در زمینه‌های علمی فرهنگی) فعالیت دارد، نشان می‌دهد بسیاری از آثار فاخر علمی که به چاپ رسیده و حائز رتبه‌های برتر بوده، فروش خوبی نداشته و پس از مدتی تبدیل به خمیر شده است. لیکن ردیابی محتوای این آثار نشان می‌دهد که تأثیرات عمیقی در جوامع نخبگانی و علمی بر جای گذاشته است.

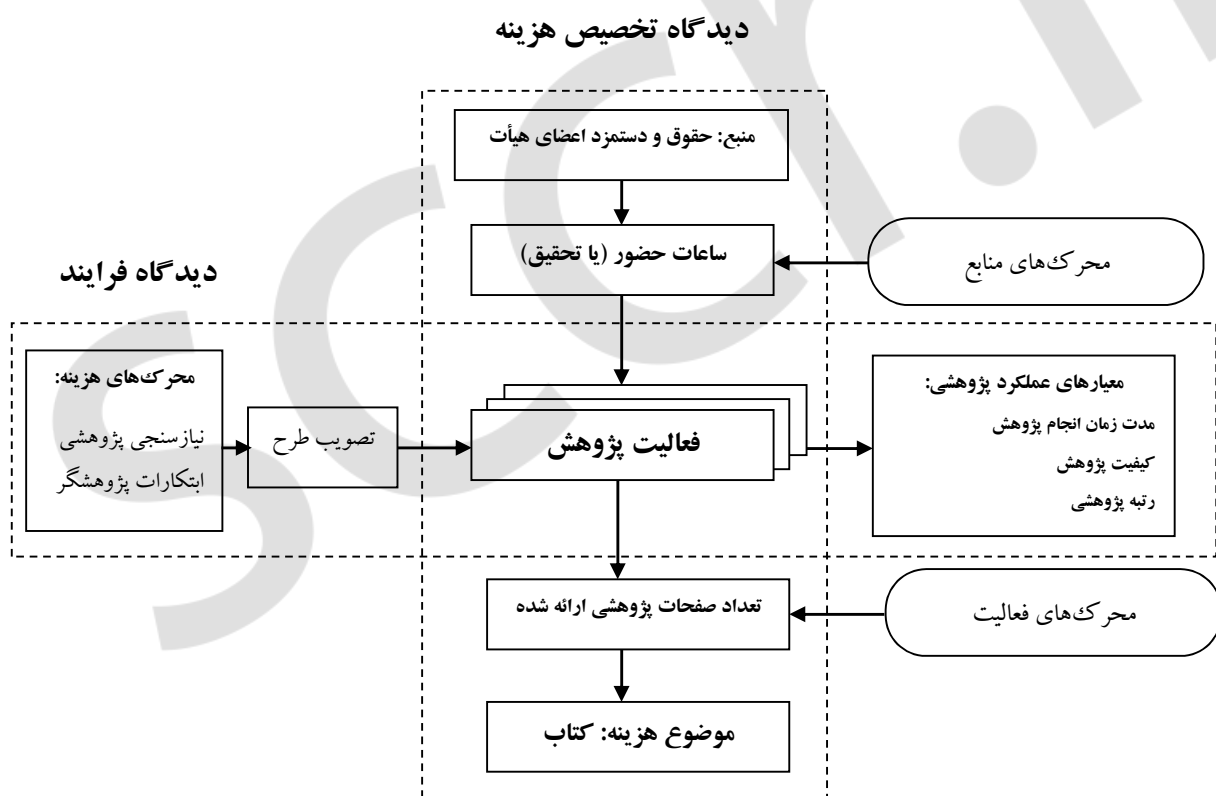
لذا در ارزیابی کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌های فرهنگی، بایستی پیچیدگی‌های آن مد نظر قرار گیرد و نباید با نگاهی ساده‌انگارانه از آن عبور کرد.

معیارهای عملکرد موجب تمرکز بر جنبه‌های مهم عملکرد فعالیت می‌شود و مشوق تلاش در جهت بهبود فعالیت‌هاست. به طور خلاصه، دیدگاه فرایند در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، «دانش عملیاتی» درباره کارهای در جریان سازمان را فراهم می‌آورد. دانش عملیاتی مزبور شامل اطلاعاتی درباره عوامل خارجی تعیین‌کننده دفعات اجرای فعالیت، تلاش لازم برای انجام آن و اطلاعات در مورد چگونگی اجرای فعالیت (برای مثال، کارایی فعالیت، زمان مورد نیاز برای انجام آن و کیفیت کار انجام شده) است. دانش عملیاتی، مدیریت را قادر می‌سازد تا پاسخ سؤالاتی به شرح زیر را بدست آورد:

- چه رویدادهایی موجب انجام فعالیت است؟

- چه عواملی بر اجرای فعالیت تأثیر منفی دارد؟
 - عملیات با چه کارایی، سرعت و کیفیت انجام می‌شود؟
- علاوه بر این، دیدگاه فرایند در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، دنیای عملیات را مستقیماً به قلب سیستم هزینه‌یابی منتقل می‌کند. اطلاعات هزینه و اطلاعات غیرمالی با یکدیگر تلفیق می‌شود و دیدگاهی کلی از کار انجام شده را فراهم می‌آورد. بنابر این، مدیریت فعالیت‌ها و بهبود عملکرد را تسهیل می‌کند (کوپر و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۹۳).

حال بعنوان مثال، در شکل ۸-۲، الگوی دو بُعدی از چگونگی کارکرد سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در یک مرکز پژوهشی - فرهنگی، ارائه می‌شود (پرکان و همکاران، ص ۷۸).



شکل ۸-۲: نمونه‌ای از سیستم دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

بایستی در اینجا توجه داشت که معمولاً در سازمان‌های فرهنگی، خروجی نهایی، یک مجموعه غیرقابل تفکیک است. بعنوان مثال در یک شرکت خودرو سازی ممکن است هر قسمت از اجزاء خودرو، بعنوان

یک واحد محصول در نظر گرفته شود و سیستم دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، برای هر یک از اجزاء بطور جداگانه قابل تعریف باشد. ولی در یک محصول کتاب در سازمان‌های فرهنگی، نمی‌توان چنین تفکیکی را ایجاد کرد. چرا که از صفر تا صد محصول، یک فرایند به هم پیوسته و غیر قابل تفکیک است.

- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ابزاری برای بهبود عملکرد

شناخت فلسفه وجودی یک سازمان فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی ایران و آنچه عامل عملکرد و مزیت آن است، امروزه اهمیت حیاتی تری نسبت به گذشته دارد. اهمیت حضور سازمان‌های فرهنگی در عرصه بین‌المللی، تغییرات فناوری و نیاز مبرم به صرفه‌جویی در مقیاس، از جمله عواملی است که موجب شده تا بسیاری از نهادهای بالادستی نظام، در سیاستگذاری‌ها، تدوین قوانین، برنامه‌ریزی‌ها، بازسازی و تجدیدنظرها و حتی سخنرانی‌هایشان، این موضوع را مورد تأکید قرار دهند.

در یک سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، محرک‌های فعالیت انتخاب شده، می‌تواند به گونه‌ای مناسب به عنوان معیارهای عملکرد استفاده شود. اغلب معیارهای فعالیت - محرک‌هایی که فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند - شاخص‌های معیار عملکردی می‌شوند که مدیران قسمت‌ها بعداً آنها را در ارتباط با سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برای اداره فعالیت‌ها و کارکنان به کار می‌برند.

همانطور که قبلاً توضیح داده شد، از جمله برنامه‌ها یا فنون تولیدی که بر بهبود عملکرد تأکید دارند عبارت است از: مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر (کایزن) و تولید بهنگام.

اغلب سازمان‌هایی که برنامه‌های مذکور را اجرا کرده‌اند، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را برای اندازه‌گیری موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌های مزبور مورد استفاده قرار داده‌اند (کوپر و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۶۶).

ب- طراحی و استقرار سیستم ارزیابی فرایندها و خروجی‌ها

بایستی توجه داشت که طراحی هر یک از اجزاء اصلی نظام جامع عملکرد، جدای از یکدیگر نیست. لذا هدف از مطرح کردن جداگانه این موضوعات، تبیین بهتر آن است. در واقع، کانون توجه در هر یک از این اجزاء، با یکدیگر فرق می‌کند. در قسمت قبل، به بهای تمام شده و مباحث مالی، توجه داشتیم، در این قسمت، به خروجی‌ها و فرایندها توجه داریم. به نحوه انجام فعالیت‌ها در سازمان توجه داریم. همانطور که در فصل سوم نیز اشاره شد، یکی از بهترین مدل‌های ارزیابی، مدل ارزیابی متوازن است. این مدل را بسیاری از سازمان‌ها، تا به حال به کار گرفته‌اند. یکی از ویژگی‌های مهم این مدل، امکان برقراری ارتباط بین نظام مالی، عملکردی و راهبردی است. از این رو، در ادامه (بطور مشترک) به توضیح این مدل و نحوه بکارگیری آن در طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد می‌پردازیم.

ج- طراحی و استقرار سیستم ارزیابی راهبردی

یک نظام جامع ارزیابی عملکرد راهبردی و ایده‌آل، با اجرای دقیق و کامل گام‌های ذیل، قابل دستیابی است (پرکان و همکاران، ص ۸۰):

۱- ترجمه یا پیاده‌سازی اسناد راهبردی با استفاده از یک مدل مناسب

۲- ارتباط نظام مدیریت راهبردی عملکرد و نظام مدیریت هزینه

در ادامه به توضیح هر یک از مراحل مذکور می‌پردازیم.

گام اول: ترجمه یا پیاده‌سازی اسناد راهبردی سازمان

اگر این فرضیه را بپذیریم که تدوین راهبرد در محیط سریع و به شدت متحول امروزی، حیاتی‌تر از گذشته است، آنگاه می‌توانیم به مسأله‌ای به مراتب اساسی‌تر یعنی پیاده‌سازی مؤثر راهبرد وارد شویم. در حالی که توسعه راهبردهای سازمانی هرگز کار ساده‌ای نبوده است، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این راهبردها جدأ کاری سخت‌تر است.

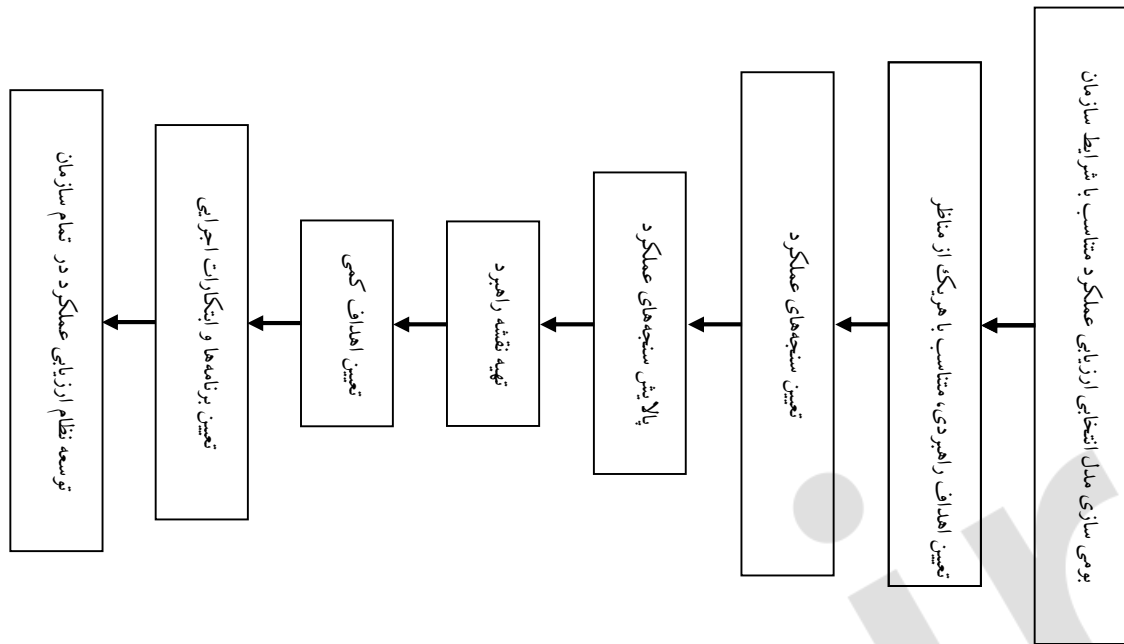
جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

مشکل اصلی در سازمان‌ها، پیاده‌سازی و اجرای راهبرد است، در ترجمه راهبرد باید به عباراتی که برای همه افراد قابل فهم باشد و اقدامات روزمره آنها را متمرکز سازد، توجه شود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که ۷۰ درصد شکست‌های مدیران ارشد اجرایی، معلول ضعف آنها در اجرای راهبرد بوده است و نه نارسایی راهبردهای تدوین شده (نیون، ۱۳۸۶، ص ۱۳۰).

در حال حاضر، وقتی یک سازمان فرهنگی، روی برنامه‌ها و اقدامات ایجاد توانمندی سرمایه‌گذاری می‌کند، مدیران فقط به گزارش‌های مالی اتکا می‌کنند. از این رو امروز مدل حسابداری مالی باید برای لحاظ کردن ارزش دارایی‌های معنوی و نامشهود، توسعه یابد. دارایی‌های نامشهود شامل امتیازهای کالاها و خدمات ارزشمند، کارکنان باانگیزه و ماهر، قابلیت‌های درونی متمایز و خدمت‌گیرندگان راضی و وفادار می‌باشد. اگر ارزیابی صحیح و دقیق قابلیت‌های سازمان و دارایی‌های نامشهود صورت بگیرد، وقتی این دسته از دارایی‌ها و قابلیت‌ها رشد می‌کند، می‌توان آن را به کارکنان، اعتباردهندگان و دیگر ذی‌نفعان اعلام کرد. در مقابل، در صورتی که سهم دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌ها، کاهش یابد، ناکارآمدی حاصل و منعکس خواهد شد. دشواری‌های تخصیص ارزش قابل اطمینان برای دارایی‌های نامشهود (مانند خطوط توزیع محصول جدید، قابلیت‌های فرایند، مهارت‌های کارکنان، وفاداری مشتریان، و بانک‌های اطلاعاتی مشتریان) باعث می‌شود که در گزارشات مهم سازمان‌های فرهنگی، لحاظ نگردند. اگر چه این دارایی‌ها و قابلیت‌ها برای موفقیت در محیط فرهنگی امروز حیاتی هستند.

نظام جامع ارزیابی عملکرد، نظامی است که حلقه ارتباطی بین اعداد و ارقام مالی و مفاهیم راهبردی است، لذا به نظر می‌رسد، با توجه به ویژگی‌های فوق، اساساً تنها راه مناسب بمنظور راهبردمحور کردن سازمان، طراحی نظام ارزیابی عملکرد باشد.

یک سازمان فرهنگی، بمنظور ترجمه و پیاده‌سازی راهبردها، مراحل نمایش داده شده در شکل ۸-۳ را بایستی طی کند (پرکان و همکاران، ص ۸۲):



شکل ۸-۳: مراحل ترجمه و پیاده‌سازی راهبردها

در ادامه، هر یک از مراحل فوق، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

- بومی سازی مدل انتخابی ارزیابی عملکرد

سؤال کلیدی در این قسمت این است که آیا مدل انتخابی ارزیابی عملکرد، برای سازمان مناسب است؟

همچنین آیا ابعاد معرفی شده، برای سازمان، کافی است؟

سازمان در کدام فرآیندها باید متمایز و شاخص باشد تا بتواند ارزش‌های مورد نظر را به خدمت‌گیرندگان

منتقل کند؟ کارکنان، بایستی چه قابلیت‌هایی داشته باشند؟ اینها پرسش‌هایی هستند که برای ایجاد یک

نظام ارزیابی عملکرد مطلوب که کاملاً بیانگر راهبرد سازمان بوده و برنامه آن را برای اجرا به تصویر بکشد،

باید به آنها پاسخ داد.

ابعاد مدل را به نحوی باید انتخاب کرد که ذینفعان اصلی را شامل شود و امکان تشریح نحوه ارائه خدمت

به هر یک از آنها و به این ترتیب اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد را فراهم کند. آزمونی که می‌توان برای حصول

اطمینان از انتخاب صحیح سنجه‌ها بکار برد، این است که آیا می‌توان ابعاد تعیین شده را به سادگی برای

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

بیان راهبرد به یکدیگر مرتبط کرد؟ ابعادی که به صورت مجزا نماینده یک بخش یا ذی‌نفع خاص هستند و نمی‌توان آنها را با سایر ابعاد مرتبط کرد در نظام ارزیابی صحیح عملکرد، جایگاهی ندارند.

در سازمان‌های فرهنگی معمولاً، مأموریت در رأس نظام ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد و دیدگاه مخاطب یا خدمت‌گیرنده، بلافاصله بعد از آن قرار می‌گیرد. معیارهای مالی هم می‌توانند بعنوان توانمندسازهای موفقیت و یا بعنوان محدوده‌ای که سازمان باید در آن به عملیات بپردازد، دیده شوند. معیارهای مالی در تضاد با کیفیت محصولات یا خدمات نیستند. زمانی که خدمات یا محصولات فرهنگی با کمترین هزینه ممکن یا کارائی و اثربخشی بالا به انجام می‌رسند، توجه بیشتری به خود جلب نموده و حتی تضمین برای سرمایه‌گذاری بیشتر از سوی تأمین‌کنندگان، وجوه خواهد داشت.

از آنجا که سازمان‌های فرهنگی، تلاش می‌کنند، مأموریت‌محور باشند، برای رسیدن به اهداف مهم اجتماعی خود، تکیه زیادی روی مهارت‌ها، تعهد و یکپارچگی نیروی انسانی خود دارند. کیفیت زیرساخت‌های سازمانی و نیروی انسانی تأثیر بسزایی در سایر اجزای نظام ارزیابی دارند.

همانطور که قبلاً اشاره شد، سازمان‌های فرهنگی، به پیامدهای مالی به عنوان هدف نهایی فعالیت خود نمی‌نگرند. بلکه در جستجوی تحقق مأموریت‌های متعالی با هدف بهبود جامعه است. لذا باید در معماری نظام ارزیابی عملکرد، نقش مأموریت و خدمت‌گیرندگان را پررنگ کرده و تأثیر شاخص‌های مالی را کاهش دهد.

تحقق مأموریت در سازمان فرهنگی، به معنی ایفای مسئولیت و یا اعطای وکالت مالی نیست، بلکه باید تعیین کرد که سازمان قصد دارد به چه کسانی خدمت کند و چگونه به بهترین شکل، خواسته‌های آنها را برآورده سازد. سازمان‌های انتفاعی در مقابل سرمایه‌گذاران (سهامداران) خود باید پاسخگوی نتایج باشند، و این مهم را از طریق نتایج کسب شده در منظر مالی انجام می‌دهند. اما در سازمان‌های فرهنگی، چنین نیست. در اینجا تمرکز بر (خدمت‌گیرندگان) و برآورده ساختن خواسته‌های ایشان در جهت تحقق مأموریت است. این که «خدمت‌گیرنده چه کسی است؟» یکی از پیچیده‌ترین موضوعاتی است که یک سازمان فرهنگی با آن روبه‌رو است. در یک سازمان فرهنگی، برخلاف بخش اقتصادی، گروه‌های متفاوتی

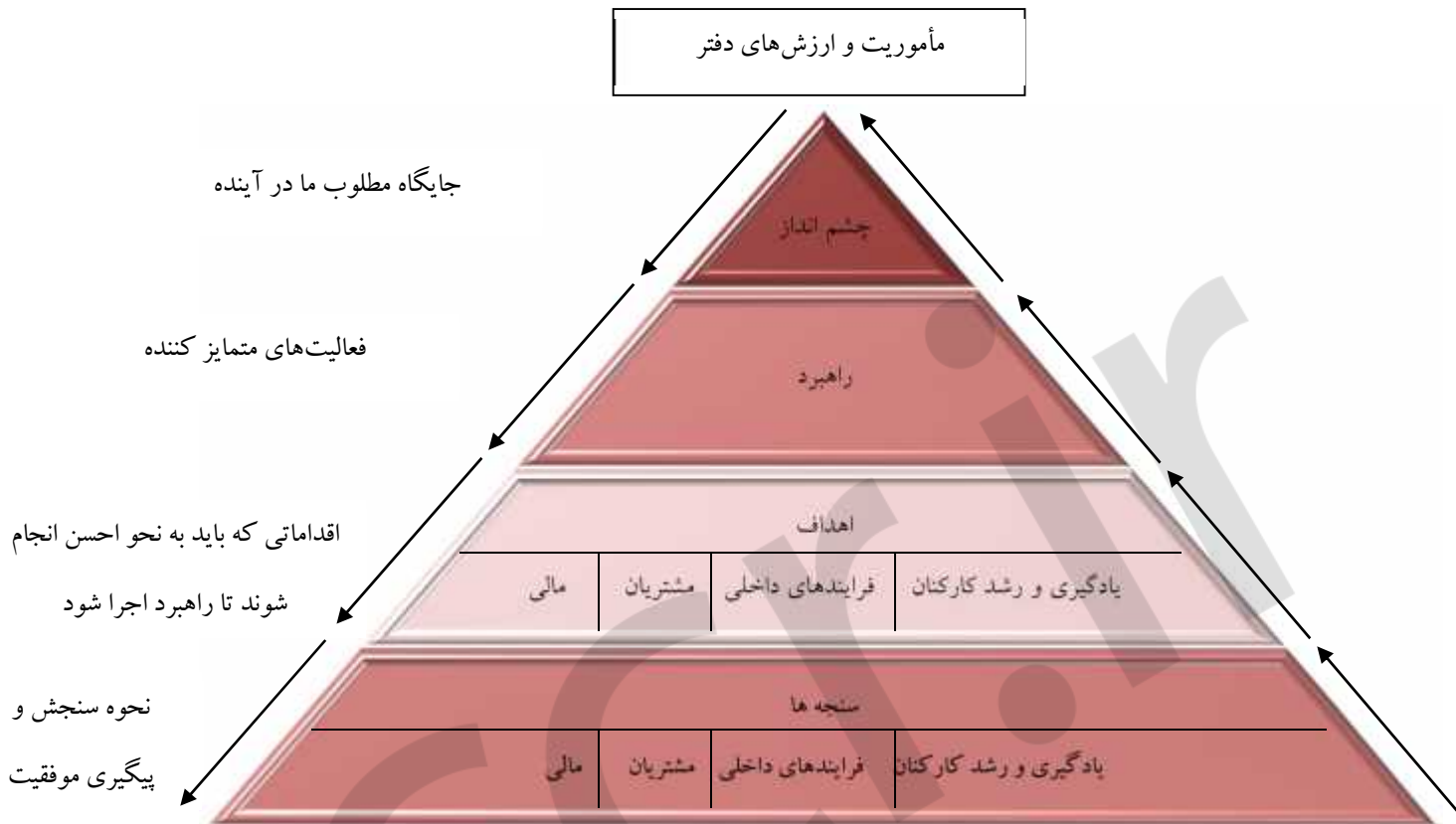
خدمت را طراحی کرده، برای ارائه خدمت هزینه کرده، و نهایتاً از خدمت ارائه شده بهره می‌برند. این شبکه ارتباطات، شناسایی خدمت‌گیرنده را برای بسیاری از مدیران بخش فرهنگی به چالشی دشوار تبدیل می‌کند. تعیین خدمت‌گیرنده واقعی، تا حد زیادی وابسته به زاویه دید شما به سازمان است.

- تعریف اهداف راهبردی

راهبرد، بر انتخاب‌هایی که به منظور خلق ارزش برای خدمت‌گیرندگان و تمایز محصولات و خدمات اتخاذ می‌گردد، متمرکز است. ولی اجرای موفق راهبرد نیازمند انتقال انتخاب‌های راهبردی مذکور به کارمندان می‌باشد. کارکنان در زمینه چگونگی امکان مشارکت خود به راهنمایی نیاز دارند. اهداف عملکردی، راهنمایی لازم را فراهم می‌نمایند. هدف، آرزویی رسمی است که مقصد یا سطوح مورد نظر را تعریف می‌کند. اهداف، نشان‌دهنده نهایت خواسته مدیران بوده و نیز ابزاری برای رسیدن به این خواسته می‌باشند. اهداف، انتظارات و وظیفه‌ای مدیران از کارکنان را اعلام نموده و نحوه تخصیص وقت و توجه آنان را روی درخواست‌های مختلف تعیین می‌کند (سایمونز، ۱۳۸۵، ص ۳۲۸).

کارکنان به گفته‌هایی نیاز دارند که معنی آن را درک کنند و به جای سردرگمی و ابهام به اقدامات عملی منجر شود. از این رو لازم است که مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و راهبرد سازمان را به زبانی که انگیزه لازم برای عملکرد را در افراد ایجاد کرده و درک مشترک از اهداف دفتر را تضمین کند، تشریح شود. به عبارت دیگر، این مفاهیم، ترجمه شوند. منظور از ترجمه، بیان یک مفهوم با بکارگیری واژه‌هایی دیگر است و ابزاری که در اینجا به کار می‌گیریم، اهداف و سنجه‌ها هستند.

در شکل ۸-۴، نحوه اجرایی کردن مفاهیم چشم‌انداز و راهبرد، از طریق انتخاب اهداف و سنجه‌ها نشان داده شده است.



شکل ۸-۴: ترجمه مفاهیم در نظام ارزیابی عملکرد

فلش‌های نشان داده شده در شکل، بیانگر این مطلب است که نظام ارزیابی عملکرد فرآیندی است که در هر دو جهت «بالا به پایین» و «پایین به بالا» جریان دارد. معمولاً استقرار نظام ارزیابی عملکرد از سطوح بالا و با ترجمه مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و راهبرد آغاز می‌شود. یادگیری راهبردی، حاصل از بکارگیری نظام ارزیابی عملکرد که در جهت پایین به بالا در سازمان انجام می‌شود نیز به همان اندازه حائز اهمیت است. اهداف و سنجه‌های انتخابی بیانگر راهبرد سازمان خواهند بود. تحلیل نتایج بدست آمده در طول زمان ابزاری جهت اندازه‌گیری میزان اثربخشی اجرای راهبرد در اختیار ما قرار خواهد داد.

البته بایستی اطلاعات اولیه مورد نیاز از طریق بررسی مستندات و سوابق موجود، قبل از استخراج اهداف عملکرد و سنجه‌ها گردآوری شود. ممکن است هر یک از اعضای تیم طراحی نظام ارزیابی عملکرد، با

پیش‌فرض‌های خاصی در مورد ماهیت سازمان، جایگاه و موقعیت رقابتی آن، دورنمای آینده سازمان، راهبرد مناسب و سنجه‌ها، به این پروژه وارد می‌شود. از طریق گردآوری و بررسی بیشترین میزان اطلاعات و سوابق ممکن، ذهنیت و برداشت‌های اعضای تیم را بایستی هماهنگ کرد. اعضای تیم بر اساس سابقه کاری و تخصصی خاص و تجربیاتشان انتخاب می‌شوند، اما برای ایجاد نظامی اثربخش، لازم است همگی به مجموعه اطلاعاتی که در سازمان موجود است دسترسی داشته باشند. برخی از منابع اطلاعاتی که می‌توان به آنها رجوع کرد عبارتند از: گزارش‌های سالانه، بیانیه مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، برنامه راهبردی، برنامه‌ها و پروژه‌ها، مطالعات مشاوران، گزارش‌های عملکرد، اطلاعات محیطی، تاریخچه سازمان، گزارش‌های تحلیل گران، مقاله‌های نقد و خبر و....

اگرچه در ابتدا، استخراج و دستیابی به اطلاعات و سوابق موجود، ممکن است خسته‌کننده به نظر برسد، ولی در انتها به نتایجی بسیار بیشتر از آنچه انتظار می‌رود، منجر خواهد شد. با وجود اینکه اطلاعات کسب شده، مفید و آموزنده خواهد بود، باید برنامه‌ای جهت تعیین دقیق آنچه سازمان از مطالعات خود می‌خواهد بدست آورد، تهیه کرد.

پس از آنکه اطلاعات و سوابق کافی، گردآوری شد، می‌توان یافته‌ها را با یکدیگر تطبیق داده و آنها را از طریق برگزاری مصاحبه‌های تک به تک به تأیید هر یک از مدیران ارشد سازمان رسانید. اهمیت حمایت مدیریت ارشد برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام ارزیابی عملکرد، بسیار مهم است. در واقع این مصاحبه‌ها، فرصتی است که برای همکاری با مدیران ارشد، در اختیار تیم طراح قرار می‌گیرد.

حال سؤال این است که اهداف عملکرد چیستند؟ اهداف، نشان‌دهنده نهایت خواسته مدیران بوده و نیز ابزاری برای رسیدن به این خواسته می‌باشند. اهداف، انتظارات و وظیفه‌ای مدیران از کارکنان را اعلام نموده و نحوه تخصیص وقت و توجه آنان را روی درخواست‌های مختلف تعیین می‌کند. اهداف عملکرد، روش منظم مدیریت را که ضرورت آموزش مدیریت محسوب می‌شود، ارایه می‌نماید: چگونه سازمان را موفق اداره کنیم و با همکاری دیگران به اهداف دست یابیم. اهداف، نقطه عطف تمام تصمیمات کلیدی هستند.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

وقتی تحقق اهداف به ارتقای پاداش پیوند بخورد، مدیران را به ابزارهای انگیزشی مجهز می‌کند. از اهداف عملکرد جهت اعلام چشم‌انداز سازمان استفاده می‌شود.

علاوه بر راهبردهای کلان که بیانگر فعالیت‌ها و گزینه‌هایی‌اند که سازمان به وسیله آنها خود را متمایز می‌کند، و سنج‌های عملکرد که به منظور سنجش و ارزیابی اثربخشی کلی اجرای راهبرد انتخاب می‌شوند، به مجموعه‌ای از اهداف عملکردی نیاز داریم تا اقداماتی را که باید جهت اجرای راهبرد به نحو احسن انجام دهیم تشریح کنند. بیانیه‌های اهداف، بیانیه‌های مختصر و در عین حال دقیقی هستند که اقدامات مشخصی را که انجام آنها لازمه اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد است، تشریح می‌کنند. اهداف به منزله پلی هستند که راهبرد کلان سازمان را به سنج‌های عملکرد، که به منظور تعیین پیشرفت‌های حاصل شده در جهت تحقق راهبرد انتخاب می‌شوند، پیوند می‌دهند.

بهترین روش برای تعیین اهداف عملکرد، بررسی هر یک از ابعاد نظام ارزیابی عملکرد از طریق مطرح کردن یک پرسش است. اعضای تیم را برای اندیشیدن به این پرسش‌ها به چالش بکشید و اهداف را بر اساس پاسخ‌های دریافت شده تعیین کنید (همان).

با توجه به اینکه تیم طراحی نظام ارزیابی عملکرد، مجموعه‌ای از افراد از حوزه‌های تخصصی مختلف را در بر می‌گیرد، لازم است از وجود درک مشترک در مورد اهداف تعیین شده میان اعضای تیم، اطمینان حاصل شود. بیانیه‌هایی تدوین کنید که مفهوم خاص هر هدف را تشریح کند. این بیانیه‌ها باید تنها در یک یا دو جمله که بیانگر مفهوم اصلی هدف مورد نظر باشد بیان شوند و طواری بودن بیانیه‌ها نباید منجر به بی‌میلی افراد نسبت به مطالعه آنها شود. به عنوان مثال ممکن است هدفی با عنوان «حذف شکاف‌های مهارتی» کارکنان در نظر گرفته شده باشد. این هدف تا حدودی مبهم است و ممکن است از سوی افراد به گونه‌های متفاوت تفسیر شود. برای این هدف می‌توان بیانیه‌ای به شرح زیر تدوین کرد:

«ما شکاف‌های مهارتی را با افزایش مهارت‌های راهبردی موجود در دفتر از طریق جذب و آموزش و نگهداری کارکنان اصلی برطرف خواهیم کرد». بر اساس توضیح ارائه شده برای هدف مورد نظر، سنج‌های عملکرد با توجه به موضوعاتی چون مهارت‌های راهبردی، اقدامات مربوط به جذب، آموزش و

نگهداری تعیین خواهد شد. بیانیه تدوین شده بدون بیان جزئیات اقدامات لازم، نحوه دستیابی به هدف را تشریح می‌کند.

ممکن است در انجام این مرحله، تعداد زیادی هدف بالقوه استخراج شود. پرسشی که در این مرحله مطرح می‌شود این است که سازمان به چه تعداد هدف نیاز دارد و چگونه می‌توان در مورد حذف یا نگهداری اهداف تصمیم گرفت؟ باید توجه داشت که در صورتی که تعداد اهداف انتخابی بسیار زیاد باشد، کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد از بین خواهد رفت. در واقع مزیت نظام ارزیابی عملکرد در این است که یک ابزار ارتباطی بسیار قدرتمند است و همه افراد سازمان را از راهبردهای اصلی موفقیت مطلع ساخته و امکان مشارکت آنها را در محقق ساختن راهبردهای مذکور فراهم می‌آورد.

پیشنهاد می‌شود، سعی کنید که تعداد اهداف را حداکثر به سه مورد در هر بُعد، محدود کنید. چرا که بایستی برای هر هدف هم، حداقل دو سنجه تعریف کرد.

سازمان بایستی اهداف را از جهت دار بودن هماهنگی و مطابقت با مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان، مورد بررسی قرار دهد، همچنین باید اطمینان حاصل کند که آیا راهبردهای سازمان از طریق اهداف، و اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در صورت تحقق آنها به درستی ترجمه شده است؟

- تعریف سنجه‌های عملکرد

یکی از موارد اصلی در ارزیابی به تعیین ضوابط و شاخص‌های اندازه‌گیری آن مربوط می‌شود. قبل از آنکه شخصی محاسن یک برنامه را قضاوت کند، باید مبنایی برای این کار ایجاد شود. آن مبنا یا معیار چیست؟ (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۲۳). برای اطمینان از تحقق اهداف عملکرد، مدیران باید سنجه‌هایی برای خروجی مطلوب داشته باشند. یک سنجه، ارزشی کمی است که می‌تواند درجه‌بندی شود و برای مقایسه به کار برود. سنجه‌های عملکرد می‌توانند مالی یا غیرمالی باشند. سنجه‌های مالی، اغلب برخاسته از نظام‌های حسابداری هستند. سنجه‌های غیرمالی، اطلاعاتی کمی بوده که در خارج از نظام حسابداری رسمی، ایجاد می‌شوند. میزان اتلاف وقت در سازمان، معیاری کمی است که با رقم سنجیده می‌شود، اما چون با پول

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

تشریح نمی‌شود، معیاری غیرمالی دانسته می‌شود (سایمونز، ۱۳۸۵، ص ۳۳۳) که ما در واقع در قسمت طراحی نظام ارزیابی خروجی‌ها و فرایندها، بدنبال ارزیابی ابعاد غیرمالی سازمان هستیم.

سنجه‌های عملکرد، ابزارهایی هستند که به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف و حرکت در جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد، مورد استفاده قرار می‌گیرند. سنجه‌ها را می‌توان به طور مشخص، استانداردهایی قابل تبدیل به کمیت تعریف کرد که جهت تبادل اطلاعات مربوط به عملکرد و ارزیابی آن در مقایسه با نتایج مورد انتظار، مورد استفاده قرار گیرند. به هر جهت چنانچه سنجه‌های عملکرد به درستی تعیین و در سازمان مورد مراد قرار گیرند، منشأ قدرتی خواهند بود که هیچ تعریفی قادر به بیان صحیح آن نیست. سنجه‌ها مطالب مرتبط با ارزش‌آفرینی را به گونه‌ای منتقل می‌کنند که حتی از توان با نفوذترین مدیران ارشد اجرایی نیز خارج است. سنجه‌ها ابزارهایی جهت پیشبرد فعالیت‌های مورد انتظار هستند. به این ترتیب همه کارکنان از مسیری که باید به منظور مشارکت در تحقق اهداف کلی سازمان پیمایند آگاه شده و ابزاری نیز جهت تعیین میزان پیشرفت دفتر در جهت تحقق اهداف راهبردی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد (نیون، ۱۳۸۶، صص ۱۶۲-۱۶۳).

بنابراین سنجه‌ها در نظام ارزیابی عملکرد، بسیار مهم هستند. اما تعیین سنجه‌های عملکرد آنقدر که تصور می‌شود، خصوصاً در سازمان‌های فرهنگی، ساده نیست.

- پالایش سنجه‌های عملکرد

سنجه‌های عملکرد، هسته اصلی نظام ارزیابی عملکرد را تشکیل می‌دهند و بایستی آنها را با بهره‌گیری از معیارهایی محدود ساخت. از این رو باید دست به انتخاب زد. برای حصول اطمینان از انتخاب سنجه‌های صحیح نیز هر یک از معیارهای مذکور مورد بررسی قرار می‌گیرد تا از در اختیار داشتن سنجه‌های کافی جهت پیگیری مناسب روند اجرای راهبرد در دفتر اطمینان حاصل شود. گردآوری داده‌های لازم جهت محاسبه سنجه‌ها نیز یکی از جنبه‌های بسیار مهم و چالش‌برانگیز در استقرار نظام ارزیابی عملکرد است. تهیه

فرهنگ داده‌های مربوط به سنجه‌های عملکرد، سازمان را در نگهداری کلیه اطلاعات مربوط به معیارهای ارزیابی عملکرد یاری خواهد کرد.

چالشی که در این مرحله پیش‌روی سازمان قرار دارد، کاهش تعداد سنجه‌های بالقوه و برگزیدن آنهایی است که جوهره اصلی راهبرد را در خود دارند. پس از مشخص شدن ترکیب سنجه‌های نهایی، می‌توان اقدام به برقراری روابط علت و معلولی میان آنها و تهیه نقشه راهبرد نمود. همانطور که اشاره شد، این کار با معیارهایی جهت انتخاب سنجه‌هایی که بیشترین تناسب را با سازمان دارند، می‌توان انجام داد. برخی از این معیارها عبارتند از:

- ارتباط با راهبرد
- امکان کمی کردن سنجه‌ها
- قابلیت دسترسی
- سهولت درک سنجه
- توازن متقابل بین سنجه‌ها
- ارتباط دقیق با هدف مورد اندازه‌گیری
- دارا بودن تعریف مشخص

پس از انتخاب سنجه‌ها، لازم است شناسنامه آنها شامل اطلاعات تفصیلی و فهرست کاملی از مشخصات، تهیه شود. همچنین در خصوص هر یک از سنجه‌ها، اطلاعاتی شامل دلیل انتخاب سنجه، نقش سنجه در تحقق راهبرد، نحوه محاسبه سنجه، مسئول سنجه، در این شناسنامه باید وجود داشته باشد.

- تهیه نقشه راهبرد (نقشه استراتژی)

نظام ارزیابی عملکرد خوب، باید روابط میان اهداف و معیارها را روشن نماید تا مدیریت و تصدیق آنها امکان‌پذیر گردد. زنجیره علت و معلول، باید ابعاد نظام ارزیابی عملکرد را در برگیرد که این مهم با تهیه

نقشه راهبرد، حاصل می‌شود. با توجه به طولانی بودن این مبحث، خوانندگان را به منابعی با عنوان «نقشه استراتژی» ارجاع می‌دهیم.

- تعیین اهداف کمی

پس از تهیه نقشه راهبرد، به اهداف کمی عملکرد نیاز است تا داده‌های عملکرد، از معنای لازم برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری برخوردار شوند. اهداف کمی، نتایج حاصل از ارزیابی را با معنا کرده و از اینکه سازمان، کارش را خوب انجام داده یا بد، آگاه می‌سازد. داده‌های عملکردی بدون پشتیبانی اهداف کمی دارای هیچ معنا یا زمینه‌ای برای ارزیابی عملکرد یا تصمیم‌گیری نخواهند بود.

برای تعیین اهداف کمی، منابع اطلاعاتی مختلفی وجود دارد. از آن جمله عبارتند از: نظرات کارکنان، تحلیل روند، مصاحبه با مدیران ارشد، نتایج ارزیابی‌ها، بازخورد ذی‌نفعان و الگوبرداری. هنگامی که اهداف کمی تعیین شدند، باید توسط کارکنان، مورد بررسی قرار گرفته و توسط تیم مدیریت ارشد، تأیید شود (نیون، ۱۳۸۶، صص ۲۷۴-۲۷۵).

- تعیین برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی

اهداف کمی ممکن است که بخشی از انگیزه لازم را تأمین کند؛ ولی برای تحقق این اهداف، نیاز به تعیین برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی ویژه است. برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی شامل پروژه‌ها، فرآیندها، اقدامات اجرایی و فعالیت‌هایی است که سازمان برای حصول اطمینان از تحقق موفقیت‌آمیز اهداف خود، به آنها نیاز دارد. سازمان همواره از فراوانی برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی که با راهبردهای سازمانی، ارتباط ندارند، رنج می‌برد. در مقابل، نظام ارزیابی عملکرد، می‌تواند منجر به توسعه ابتکارات اجرایی دیگری شود، ابتکارات اجرایی جدیدی که برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان مورد نیاز هستند.

- توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان

توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان، راه مناسبی برای اندازه‌گیری موفقیت در تحقق اهداف راهبردی و ایجاد آگاهی نسبت به راهبرد در بخشی از کارکنان است. ولی آیا تنها آگاهی از راهبردهای سازمان می‌تواند منجر به تغییرات در تمام سطوح آن شود؟ برای به حداکثر رساندن اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد، باید به تمام گروه‌ها فرصت داد تا نظام‌های ارزیابی عملکرد مرتبط را توسعه داده و نقش خود را در تحقق اهداف سازمان نشان دهند.

برای موفقیت در فرایند توسعه نظام ارزیابی عملکرد در تمام سازمان، بایستی تمامی کارکنان، اهمیت راهبردی و عملیاتی اهداف و سنجه‌های نظام ارزیابی عملکرد را درک کنند. سازمان می‌تواند از ترکیبی از اقدامات آموزشی و ارتباطی استفاده کرده و اطمینان حاصل کند که پیش از آغاز فرایند توسعه، درک لازم در مورد آن را بدست آورده است. عامل اصلی و تعیین کننده در توسعه نظام ارزیابی عملکرد به سطوح پایین‌تر، تأثیرگذاری است. واحدهای راهبردی سازمان، باید نظام ارزیابی عملکرد بالاترین سطح سازمان را مورد بررسی قرار داده و از خود سؤال کنند که «ما چگونه می‌توانیم به سازمان در دستیابی به اهداف کم‌کم کنیم؟ بر چه اهداف و سنجه‌هایی می‌توانیم بیشترین تأثیرگذاری را داشته باشیم؟». بخش‌ها و گروه‌ها در واحدهای سازمان نیز باید سؤال مشابهی از خود بکنند «ما چگونه می‌توانیم به واحدهای سازمان در دستیابی به اهداف یاری رسانیم؟ ما بر کدام یک از اهداف و سنجه‌ها می‌توانیم اثر گذاریم؟». برای اثربخش بودن فرآیند توسعه، تیم طراحی نظام ارزیابی عملکرد، باید در آن، فعالانه مشارکت کنند. آموزش، کمک و رهبری گروه‌ها برای توسعه نظام ارزیابی عملکرد برای بار اول، ضروری است. واحدهای ارائه‌کننده خدمات مشترک (کارکنان ستادی و پشتیبانی سازمان) نیز باید برای توسعه نظام ارزیابی عملکرد تشویق شوند.

توسعه نظام ارزیابی عملکرد فردی، مرحله نهایی توسعه است. توسعه نظام ارزیابی عملکرد تا سطح فردی، به کارکنان این امکان را می‌دهد که اهدافی را تعیین کنند که با نیل به آنها در موفقیت سازمان مشارکت

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

کنند. از توسعه نظام ارزیابی عملکرد در سطح کارکنان، هم کارکنان و هم سازمان، منتفع خواهند شد. کارکنان بینش عمیق‌تری در مورد راهبرد کلی و نقش خود در تحقق آن پیدا کرده و سازمان نیز به منبع بالقوه ارزشمندی از اطلاعات حاصل از این بینش‌های جدید دست می‌یابد. در نتیجه توسعه، تعداد زیادی نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان خلق می‌شود. ارزش آنها در صورت همسویی با اهداف کلی و سازگاری آنها با هم، بسیار زیاد است. برای حصول اطمینان از این سازگاری و همسویی، فرآیند دقیق بازنگری و ارزیابی اقدامات مربوط به توسعه، ضروری است. دعوت کارکنان به ارائه بازخورد نیز راهی مناسب برای جلب مشارکت، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و جلب تعهد به نظام ارزیابی عملکرد است.

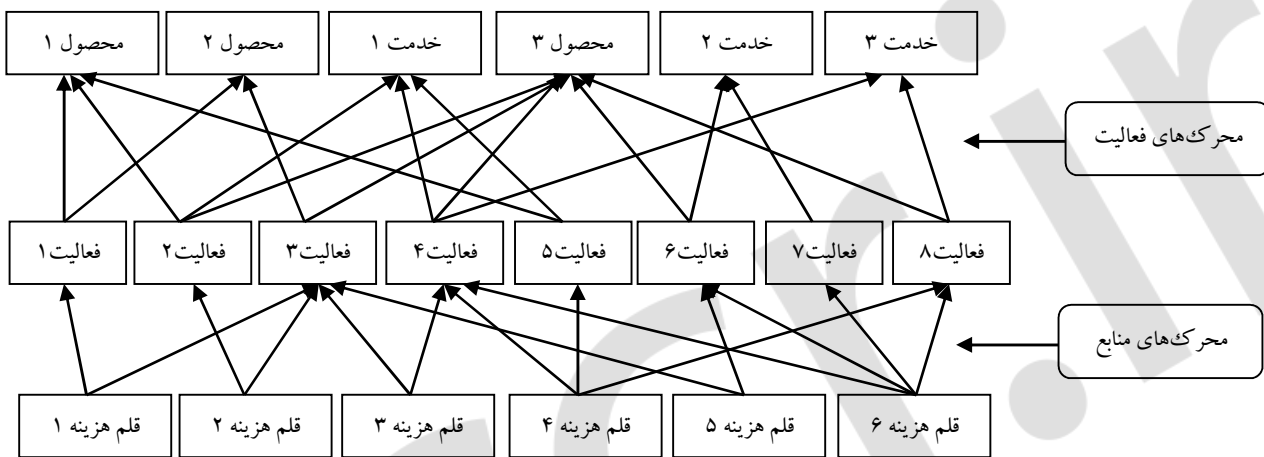
گام دوم: ارتباط نظام مدیریت راهبردی عملکرد و نظام مدیریت هزینه

سه بخش عمده نظام ارزیابی عملکرد شامل: ۱- ارزیابی راهبردی، ۲- ارزیابی و مدیریت هزینه و ۳- ارزیابی خروجی و فرایند می‌باشد. در این قسمت، به مهمترین اقدام در طراحی نظام ارزیابی عملکرد رسیده‌ایم. یعنی برقراری ارتباط بین سه نظام ارزیابی هزینه، ارزیابی عملکرد و ارزیابی راهبردی. در گام قبلی، ارتباط بین مدیریت عملکرد و راهبرد و نحوه ترجمه آن در سازمان به تفصیل، بیان شد. حال با برقراری ارتباط بین نظام مدیریت راهبردی عملکرد و نظام مدیریت هزینه، طراحی مفهومی نظام ارزیابی عملکرد به اتمام می‌رسد. در واقع با استفاده از نظام مدیریت عملکرد، بدنبال راهبردی کردن نظام مدیریت هزینه هستیم.

همواره تبیین مبحث «ارتباط» بین دو شیء یا دو موضوع، بصورت گفتاری یا نوشتاری، بسیار مشکل است و فهم مطالبی که به این روش، تبیین شده، از آن سخت‌تر است. بهترین راه برای تبیین مباحث ارتباطی، بهره‌گیری از ابزار تصویر است و ذهن انسان، با دقت در تصاویر، بخش عمده‌ای از مطالب را دریافت می‌نماید. آنگاه به بهره‌گیری از «نوشتار»، توضیحات تکمیلی، برای خواننده قابل فهم خواهد بود. ما نیز در

این قسمت، بهترین راه تبیین چگونگی برقراری ارتباط نظام مدیریت هزینه و نظام مدیریت راهبردی عملکرد را، بهره‌گیری از زبان تصویر می‌دانیم.

در شکل ۸-۵، الگوی دو بُعدی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت که سابقاً نشان داده شد، بصورت خیلی ساده و تنها از یک بُعد، ولی برای چند محصول و خدمت، چند قلم هزینه و چند فعالیت در سازمان، ارائه شده است. لطفاً این شکل را با دقت و از پایین به بالا مرور کنید (پرکان و همکاران، ص ۲۱۹).

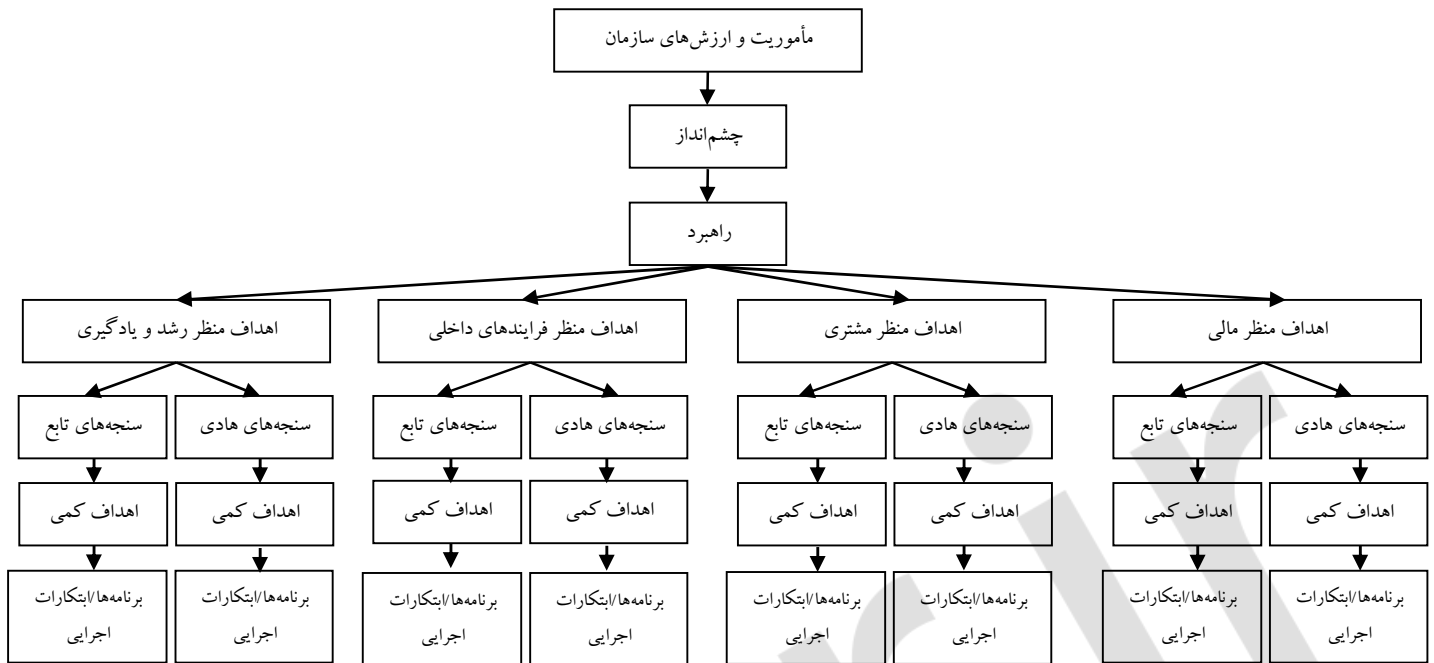


شکل ۸-۵: الگوی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تنها از دیدگاه تخصیص هزینه

همانطور که در شکل فوق ملاحظه می‌کنید، با استفاده از سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه هر فعالیت، هزینه هر خدمت و هزینه هر محصول را استخراج کرده و می‌توانیم گزارش کنیم.

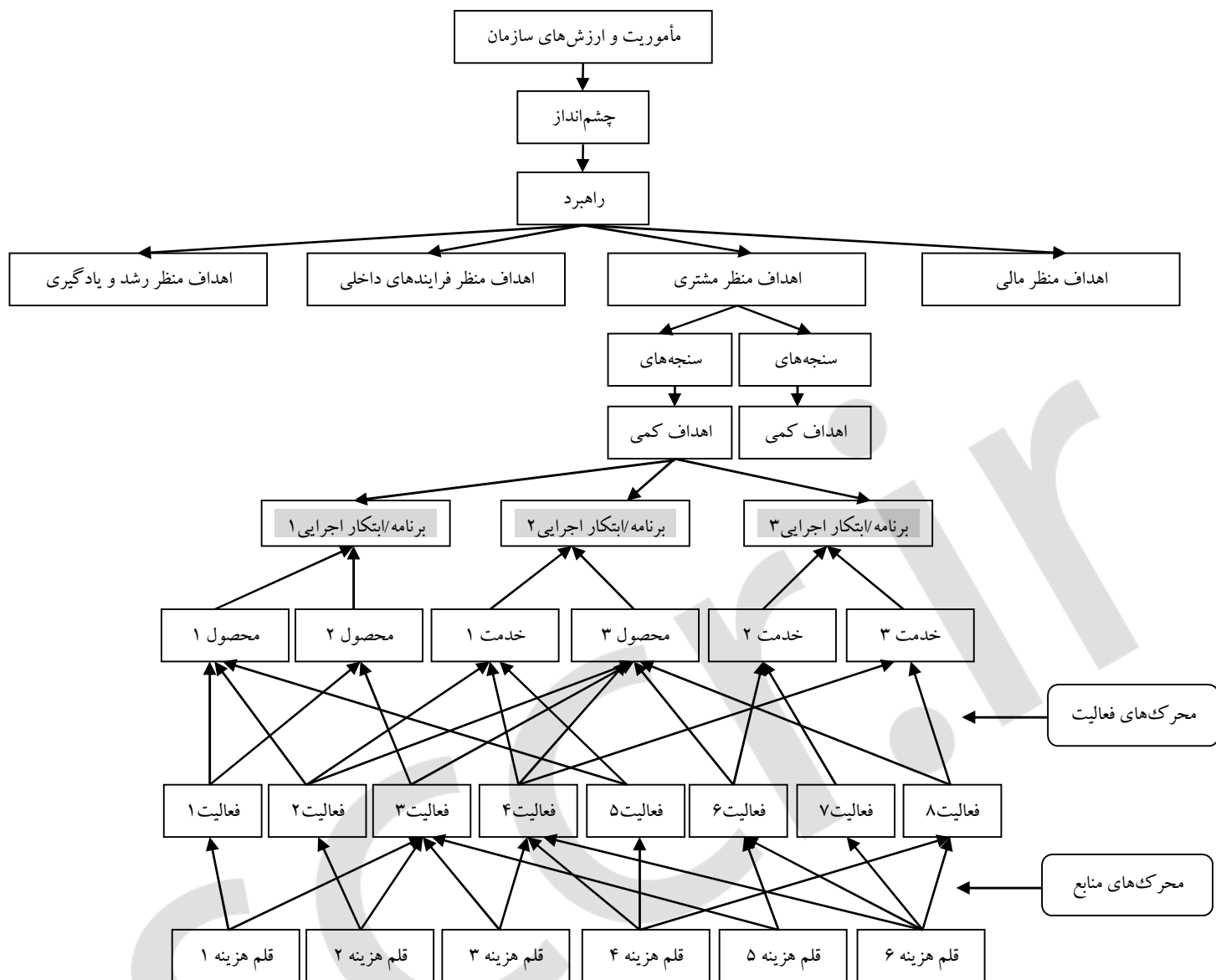
همچنین در شکل ۸-۶، الگوی مدیریت راهبردی عملکرد، ارائه شد که نمایش گرافیکی و ساده این مفاهیم، در شکل زیر ارائه شده است. لطفاً با دقت و از بالا به پایین، شکل را مرور کنید (پرکان و همکاران،

ص ۲۲۰).



شکل ۸-۶: الگوی مدیریت راهبردی عملکرد

در اینجا باز هم تأکید می‌کنیم که الگوی فوق، یک الگوی ساده‌شده و فاقد نظام علت و معلولی است. در ادامه می‌خواهیم بدانیم، هزینه‌های سازمان در سطوح مختلف راهبردی، چقدر است و چگونه نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و نظام راهبردی مدیریت عملکرد، به یکدیگر متصل می‌شوند. شکل ۸-۷ را با دقت مرور کنید (همان، ص ۲۲۱).



شکل ۸-۷: الگوی طراحی نظام ارزیابی عملکرد

شکل فوق، در واقع، نظام جامع ارزیابی عملکرد است. نکته مهمی که در آن وجود دارد، جهت «پیکان» هاست. همانطور که در شکل ملاحظه می‌کنید، جهت پیکان‌های نظام مدیریت راهبردی عملکرد، از بالا به پایین و جهت پیکان‌های نظام مدیریت هزینه، از پایین به بالاست. همچنین محل تلاقی این پیکان‌ها، در محل برنامه‌ها یا ابتکارات اجرایی است. بر همین اساس، ثبت هزینه‌ها و استخراج گزارش‌های آن در نظام ارزیابی عملکرد، از پایین به بالا می‌باشد و برنامه‌ریزی‌ها و نیز گزارشات آن، از بالا به پایین تهیه می‌شود.

د- ارتباط نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی کارکنان

پس از طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد، لازم است راهکارهای تضمینی جهت اجرای این نظام، در نظر گرفته شود. یکی از این راهکارها، برقراری ارتباط بین نظام ارزیابی عملکرد سازمان با نظام ارزشیابی کارکنان است. به عبارت دیگر، عملکرد مناسب سازمان یا واحدهای آن، در ارزشیابی فردی نیز تأثیرگذار است. از این رو، تحقق آرمان‌های افراد، در میزان ارتقاء، پاداش و حقوق و دستمزد کارکنان، تأثیر بسزایی خواهد داشت. نکته مهمی که در برقراری این ارتباط بایستی در نظر گرفته شود، ایجاد عدالت است به نحوی که افراد سازمان، احساس بی‌عدالتی نکنند و مطمئن باشند که همواره، نتیجه این ارزیابی‌ها برای همگان بطور عادلانه، تأثیرگذار است.

ه- طراحی سازوکارهای ثبت خودکار اطلاعات عملکردی

یکی از راه‌های دیگر تضمین اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد و نیز افزایش کارآمدی آن، ثبت خودکار اطلاعات عملکردی است. سازمان بایستی تلاش کند، تا آنجا که ممکن است، فرایندها را به نحوی طراحی نماید که اطلاعات عملکردی، بطور خودکار ثبت شود. در غیر اینصورت، معمولاً سلاقی شخصی، نقص اطلاعاتی، تأخیرها در ارائه اطلاعات و... باعث می‌شود که احساس بی‌عدالتی در سازمان گسترش یابد و موجب نارضایتی از نظام ارزیابی عملکرد شود. همچنین، بمنظور ایجاد انگیزه در افراد، لازم است در سریع‌ترین زمان ممکن، به آنها بازخورد داده شود. چنانچه اطلاعات نظام ارزیابی عملکرد، به‌روز و منطبق بر واقعیت نباشد، کارایی خود را از دست خواهد داد و حتی نتیجه عکس در بر خواهد داشت. البته در این رابطه، بکارگیری نرم افزارهای مناسب نیز، راه‌گشاست.

از جمله اهداف مهم طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد سازمان و نیز بهبود تصمیم‌گیری مدیران است. این دو مهم، حاصل نمی‌شود، مگر با ارائه گزارشات مناسب و بموقع. لذا با حجم انبوه اطلاعات در سازمان‌های فرهنگی، تهیه گزارشات تصمیم‌ساز و تأثیرگذار، بصورت دستی، یا امکان‌پذیر

نیست و یا اثربخش نخواهد بود. بعنوان مثال، اگر گزارش عملکرد بودجه‌ای سال ۱۳۸۹، در خردادماه سال ۱۳۹۰ ارائه شود، این گزارش، فاقد اثربخشی خواهد بود. چرا که تنظیم بودجه هر سال سازمان‌ها، تا اواخر اسفندماه سال قبل، انجام می‌شود. لذا ارائه گزارشات سال قبل، بعد از تنظیم بودجه، اثری نخواهد داشت.

و- طراحی و استقرار سیستم داشبورد مدیریتی

مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد، مزایای بسیاری به همراه دارد و قابلیت استفاده از آن را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی، حداکثر می‌کند. توان تجزیه و تحلیل و پشتیبانی از تصمیم‌گیری در حد پیشرفته که حتی ساده‌ترین نرم‌افزارها نیز ارائه می‌کنند، به سازمان، امکان انجام ارزیابی‌های پیچیده از عملکرد و بررسی منتقدانه روابط میان عملکرد و راهبردها را می‌دهد. در واقع، بدون استفاده از راهکار اتوماسیون، مدیریت فرایند و اشاعه و نیز تضمین هم‌سویی در نظام ارزیابی عملکرد، بی‌نهایت دشوار خواهد بود و در چنین حالتی، اساساً اجرای نظام ارزیابی عملکرد، مقرون به صرفه نخواهد بود.

یکی از سیستم‌های کارآمد مدیریتی، سیستم داشبورد مدیریتی است. این سیستم متشکل از دو جزء مهم است که در فرایند تصمیم‌گیری، کمک‌های شایانی را به مدیران ارائه می‌نماید. جزء اول، شاخص‌های ارزیابی و جزء دوم، نرم‌افزار.

هر مدیری در سازمان، متناسب با نوع کار، سلیقه، کارکنان، مخاطبان و سایر عوامل دیگر، مهم‌ترین شاخص‌هایی که نیاز به اطلاع‌یابی از آنها را دارد انتخاب می‌کند. به همین ترتیب شاخص‌های دیگر که در اولویت بعدی قرار دارند انتخاب می‌شوند به نحوی که مدیر، هیچ اطلاعاتی را از دست نمی‌دهد. سپس با کمک نرم‌افزاری که به تمامی بانکهای اطلاعاتی سازمان متصل است، اطلاعات مربوط به این شاخص‌ها، جمع‌آوری می‌شود و به صورت داشبورد، روی صفحه مانیتور مدیر، قرار می‌گیرد. مدیر همواره مهم‌ترین شاخص‌ها را رصد می‌کند. چنانچه به مورد مشکوکی برخورد کرد یا نیاز به بررسی داشت، روی آن کلیک می‌کند و در لایه تفصیلی‌تر، اطلاعات مربوط به شاخص‌های زیرمجموعه شاخص اصلی را مشاهده می‌کند. این کار آنقدر ادامه پیدا می‌کند و لایه‌به‌لایه جلو می‌رود تا دلیل اصلی مشکل پیدا شود.

سیستم داشبورد مدیریتی، سیستم بسیاری مناسبی در پشتیبانی مدیران است که با طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد، می‌توان آن را در اختیار داشت. همچنین این سیستم کاربردهای متعددی برای مدیران دارد که به برخی از آن اشاره شد.

ز- آموزش مدیران و کارکنان، نسبت به بهره‌برداری از سیستم‌های ارزیابی

یکی از مشکلات بزرگ اکثر سازمان‌های فرهنگی، ضعف‌های مهارتی کارکنان و مدیران است. بسیاری از کارکنان و مدیران سازمان‌های فرهنگی، بدلیل زمینه‌های خاص مطالعاتی و تخصصی، با مباحث مدیریتی و تکنیک‌های آن، مهارت‌های رایانه‌ای و... بیگانه‌اند. همین امر، باعث ناکارآمدی بسیاری از ابزارها و تکنیک‌ها شده است. بعنوان مثال، نرم‌افزارهای بسیار ساده کارتابل که امروزه، جزء ضروری بسیاری از سازمان‌ها هستند، در برخی از سازمان‌های فرهنگی، علیرغم اینکه خریداری شده‌اند، اساساً مورد اقبال مدیران و کارکنان قرار نگرفته و مشاهده می‌شود که بصورت دستی کار می‌کنند.

بنابر این در امر «ارتقاء کیفیت» و نیز «طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد»، بایستی بصورت گام‌به‌گام با کارکنان و مدیران، جلو رفت و به آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان‌های فرهنگی، اهمیت ویژه داد. اگر چه این کار، باعث کُندی زیادی می‌شود، ولی درصد موفقیت را افزایش می‌دهد.

در اینجا، بسترهای لازم، جهت حرکت سازمان به سمت «ارتقاء کیفیت» یا به تعبیر دیگر، شروع «سفر تعالی» فراهم شده است. در ادامه به توضیح مراحل بعدی مدل می‌پردازیم.

۸-۴-۴- استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی

سیستم‌های توسعه منابع انسانی، بمنظور آموزش و جذب نیروی انسانی مناسب، استقرار می‌یابد. مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان اصل مهمی در مدیریت کیفیت فراگیر بخش فرهنگی محسوب می‌شود و اگر بتوانیم بر مشکلات اجرایی آن غلبه کنیم، بهترین شیوه برای رهبری سازمان‌های فرهنگی خواهد بود. ساز و کارهای مختلفی برای مشارکت کارکنان در بخش خصوصی ارائه شده است که شاید بتوان از برخی

از آنها مانند حلقه‌های کیفیت و نظام پیشنهادها در بخش فرهنگی نیز استفاده کرد. نکته مهم در بخش فرهنگی این است که اگر مدیران بتوانند هدف‌های سازمان را که تماماً و در غایت، خدمت به مردم و جامعه است، برای کارکنان شفاف و روشن سازند و بدین ترتیب آرمان مشترکی را برای آنان ترسیم و تبیین کنند، مسلماً مشارکت قبلی آنان را جلب خواهند کرد و این مزیتی است که در سازمان‌های بخش خصوصی کمتر وجود دارد.

پرورش مدیران کارآمد و لایق نقش بسیار اساسی در فرایند ارتقاء کیفیت ایفا می‌کند. در این شیوه افزایش اختیارات مدیران واحدهای اجرایی و ایجاد بستر عملیاتی مطمئن و عاری از ریسک، و ظرفیت‌سازی مدیریتی، متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند. بهبود مدیریت در واقع پیش شرط اصلاحات کیفی است و باید دستگاه‌های فرهنگی، قابلیت‌های لازم را در درون سازمان خود به منظور ارزیابی دقیق فرایندها در درون دستگاه‌های فرهنگی و ساختارهای مدیریتی به وجود آورند. هدف از این کار باید افزایش توانایی دستگاه‌های فرهنگی در یافتن کم‌هزینه‌ترین و مقرون‌به‌صرفه‌ترین راه برای انجام وظایف محوله و تخصیص منابع صرفه‌جویی شده به فعالیت‌های مفید دیگر باشد.

۸-۵- مؤلفه‌های مربوطه به عامل اجرا

در این مرحله، سازمان، آمادگی لازم برای بهره‌گیری از ساز و کارها و تکنیک‌های کیفیت را پیدا کرده است. اقداماتی که سازمان در این مرحله بایستی انجام دهد به دو بخش عمده تقسیم شده است که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم.

۸-۵-۱- تشکیل دوایر کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف

دوایر کنترل کیفیت، بمنظور کنترل و اجرایی‌سازی کیفیت در سازمان، تشکیل می‌شود. این دوایر، شامل تعدادی از افراد هستند که به صورت داوطلبانه در قسمت‌های مختلف واحدهای سازمانی با حضور فعال سرپرست آن قسمت برای حل مسائل از طریق خلق ایده‌های نو تشکیل می‌شوند. این دوایر، فعالیت‌های مربوط به کنترل کیفیت را از طریق شناسایی و تعریف مسأله، بررسی کرده و در ارتباط با مشکلات با استفاده از روش‌های تحلیلی، راه‌حل‌های مناسب را ارائه می‌نمایند. این دوایر دارای فعالیت مستمر در تمامی گستره سازمان هستند (رازانی، ۱۳۷۳، صص ۱۱۲-۱۱۳).

فعالیت‌های دوایر کنترل کیفی باید به گونه‌ای انجام شود که کارکنان هر بخش در هر رده شغلی، بدون هیچ‌گونه اجباری و صرفاً از روی تمایل شخصی خودشان در آن حاضر شوند، علاوه بر این جلسات، باید به نحوی تنظیم شود که همه اعضا به دور از هرگونه ناراحتی فکری در آن شرکت کنند تا بتوانند در محیطی آرام ایده‌های خود را برای حل مشکلات بکار گیرند.

افراد شرکت‌کننده در دوایر کنترل کیفی باید با روش‌های تحلیلی و استفاده از ابزارهای کنترل کیفیت، آشنایی کامل داشته باشند و در این رابطه، آموزش‌های لازم را ببینند.

بطور کلی چنانچه بخواهیم اصول حاکم بر فعالیت‌های دوایر کنترل کیفیت را فهرست‌وار بیان کنیم این اصول عبارتند از (همان، ص ۱۱۵):

۱. توسعه توانایی‌های فردی
۲. داوطلبانه بودن فعالیت‌ها
۳. محدود بودن فعالیت دوایر به واحدهایی که در آنجا کار می‌کنند
۴. آگاهی داشتن از مسائل و مشکلات و روش‌های بهبود و بهسازی
۵. فعالیت گروهی به صورت هماهنگ
۶. مشارکت تمامی اعضا
۷. مستمر بودن فعالیت دوایر کنترل کیفیت
۸. خلاقیت در برخورد با مشکلات

۹. افزایش متقابل دانسته‌ها

۱۰. استفاده از ابزارهای کنترل کیفیت

بخشی از وظایف دواير کنترل کیفیت، به شرح زیر است (همان، ص ۱۱۷):

- ایمنی محیط کار
- کاهش ضایعات
- کاهش زمان ارائه خدمات یا تحویل کالا به مشتریان داخلی و خارجی
- بهبود فرآیندهای کاری
- بهبود استانداردهای کاری
- تجزیه و تحلیل مسائلی که در ضمن کار بوجود می‌آید و یا توسط سرپرستان پیشنهاد می‌شود
- شناسایی مشکلات که در محدوده کاری آنها اتفاق می‌افتد.
- جمع‌آوری اطلاعات دقیق در مورد مشکلات
- تعریف مشکلات
- بررسی مشکلات و جمع‌آوری نظرات افراد در یک کار تیمی و با استفاده از ابزارهای کنترل کیفیت
- تهیه راه‌حل‌های مناسب برای رفع مشکلات
- ارائه راه‌حل‌ها به مدیریت.

۸-۵-۲- استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر، بمنظور کنترل و حل مسائل مبتنی بر شاخص‌های آن، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در اینجا با توجه به اینکه در برنامه کلان چه برنامه‌ها و یا فعالیت‌هایی پیش‌بینی شده، اقدامات لازم جهت اجرای هر یک از برنامه‌ها انجام می‌گردد. در همین راستا، از انواع مختلف تکنیک‌ها

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

و سیستم‌ها می‌توان استفاده کرد که قبلاً توضیح داده شده است. لذا در اینجا، فقط به ذکر نام آنها بسنده می‌کنیم:

کنترل آماری فرآیند (الف- نمودار پارتو، ب- نمودار جریان فرایند، ج- نمودار علت و معلول، د- برگه کنترل، ه- نمودار ستونی، و- نمودارهای کنترل، ز- نمودارهای پراکندگی)، ایزو ۹۰۰۰، الگوبرداری، گسترش کارکردهای کیفیت، مهندسی همزمان، طراحی آزمایش‌ها، مهندسی کیفیت تاگوچی، برنامه‌ریزی راهبردی و دواير کنترل کیفیت.

این سیستم‌ها، بمنظور شناسایی نیازها و بازخوردگیری، استقرار می‌یابد. بخش عمده‌ای از هزینه‌های سازمان‌های فرهنگی مربوط به حقوق و دستمزد و هزینه‌های مصرفی است. بنابراین بایستی به کیفیت تأمین‌کنندگان (تأمین‌کنندگان نیروی انسانی و...) اهمیت خاصی مبذول داشت. همچنین بایستی ارتباطات مشارکتی با تأمین‌کنندگان برقرار شود و این ارتباطات را باید توسعه و بهبود داد. لازم است به جای تمرکز بر بهای تمام شده فعالیت‌ها، بر کیفیت و هزینه‌های دوره عمر توجه و تمرکز شود.

خشنود کردن مصرف‌کننده نهایی هدف مشترک سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان است، بنابراین هر چه کیفیت کار تأمین‌کننده بالاتر باشد، قادر به حفظ بهتر و طولانی‌تر موقعیت خود بوده و کیفیت سازمان نیز- با افزایش کیفیت تأمین‌کننده- بهتر می‌شود. از آنجا که سازمان و تأمین‌کننده، هر دو منابع محدودی در اختیار دارند، برای کسب بیشترین بهره‌وری، باید با هم به صورت شراکتی کار کنند.

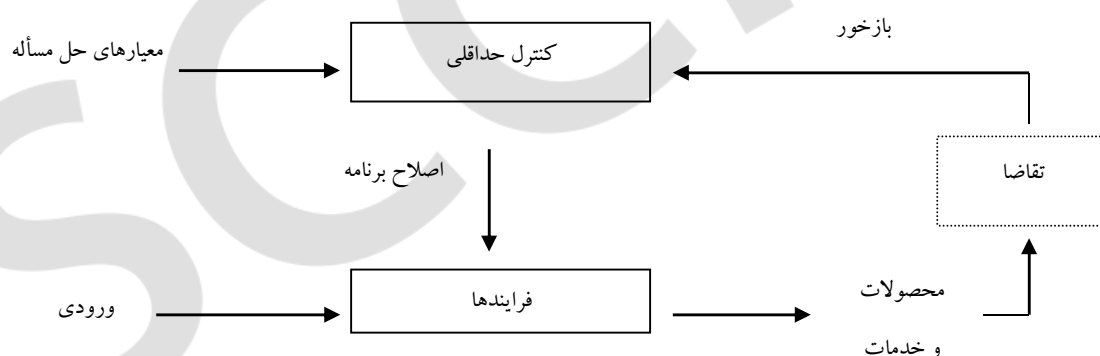
در پایان این مرحله که بسته به نوع سازمان و میزان کمبودها و نقاط ضعف، زمان اجرای آن متفاوت است، کلیه سیستم‌های مورد نیاز جهت استقرار نظام کیفیت فراگیر در سازمان، فعال خواهند شد، در ضمن عملکرد سیستم‌ها مرتباً توسط شورا بررسی و انحرافات آنها تجزیه و تحلیل شده و اصلاحات لازم بعمل می‌آید؛ لذا در طول برنامه ایجاد و توسعه سیستم‌ها، به طور همزمان عملیات مربوط به بهبود نیز صورت می‌گیرد و در پایان این مرحله در حقیقت نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان مستقر شده است. در این مرحله اصولاً ادامه فعالیت شورای کیفیت فراگیر توجیهی ندارد. چرا که هر سیستم به طریقی طراحی شده که به صورت خودکنترل عمل می‌کند. اما نکته مهم اینجا است که به چه شکلی باید هماهنگی این سیستم‌ها را با هم حفظ

کرد و بودجه لازم برای ادامه فعالیت آنها و انجام آموزش‌های ضمن خدمت را چگونه باید برآورد کرد و مسئولیت آن با کیست؟

۸-۶- سطوح یادگیری در مسیر تعالی

۸-۶-۱- یادگیری در سطح اول

در این سطح، با بهره‌گیری از انواع تکنیک‌ها و ابزارهای کیفیت، یک یادگیری یک حلقه‌ای در سازمان حاصل می‌شود. در یادگیری یک حلقه‌ای ما با همان معیارها و موازین، بازخوردها را می‌گیریم و سعی می‌کنیم در همان چارچوب، اصلاحات را انجام بدهیم. البته این چیز بدی نیست، بلکه به تناسب ارزشی که سازمان می‌خواهد خلق کند و با توجه به تحولات و تلاطم‌هایی که در محیط پیرامونی سازمان اتفاق می‌افتد، میزان کارآمدی یادگیری تک حلقه‌ای محدود می‌شود. در این نوع یادگیری، سطح پایینی از تعادل جستجو می‌شود. این موضوع، در نمودار ۸-۴ نشان داده شده است.



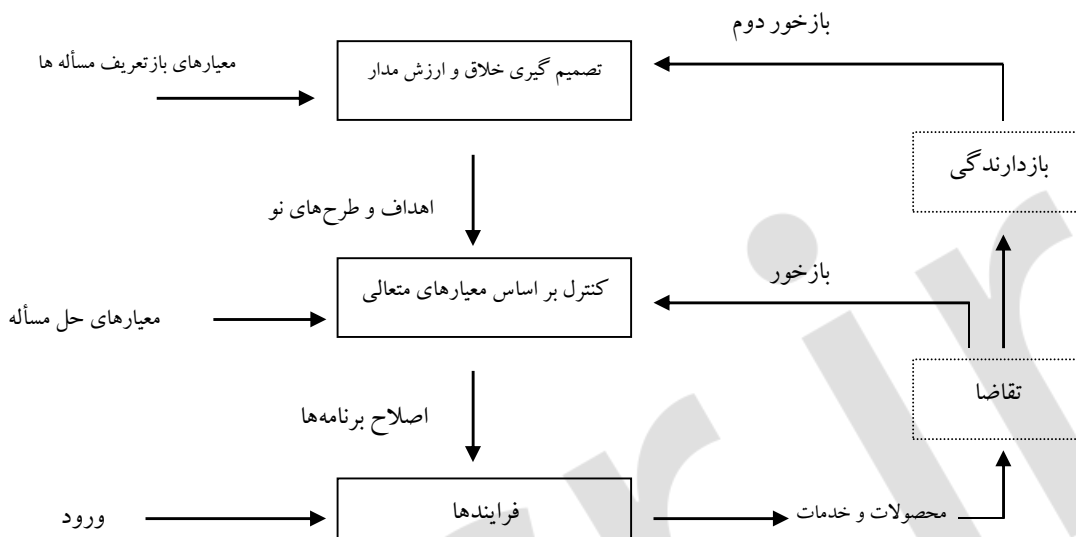
نمودار ۸-۴: سطح اجرای تکنیک‌ها و ابزارهای کیفیت یا یادگیری تک حلقه‌ای

چنانچه در نمودار فوق ملاحظه می‌کنید، تلاش سازمان در این مرحله، محدود به حل مسأله است و نمی‌توان در این سطح، تحولات عظیمی را در مسیر تعالی سازمان، انتظار داشت.

۸-۶-۲- یادگیری در سطح دوم

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی

در این سطح، به نوعی، یادگیری دو حلقه‌ای حاصل می‌شود. در یادگیری دو حلقه‌ای، معیارهای بازتعریف مسأله‌ها دنبال می‌شود و به سطح معماری ساختارها و زیرساخت‌های سازمان می‌پردازیم. در این نوع یادگیری سطح بالاتری از تعادل مد نظر است. در نمودار ۸-۵، دو سطح یادگیری نشان داده شده است.



نمودار ۸-۵: سطح تضمین اجرای کیفیت یا یادگیری دو حلقه‌ای

۸-۶-۳- یادگیری در سطح سوم

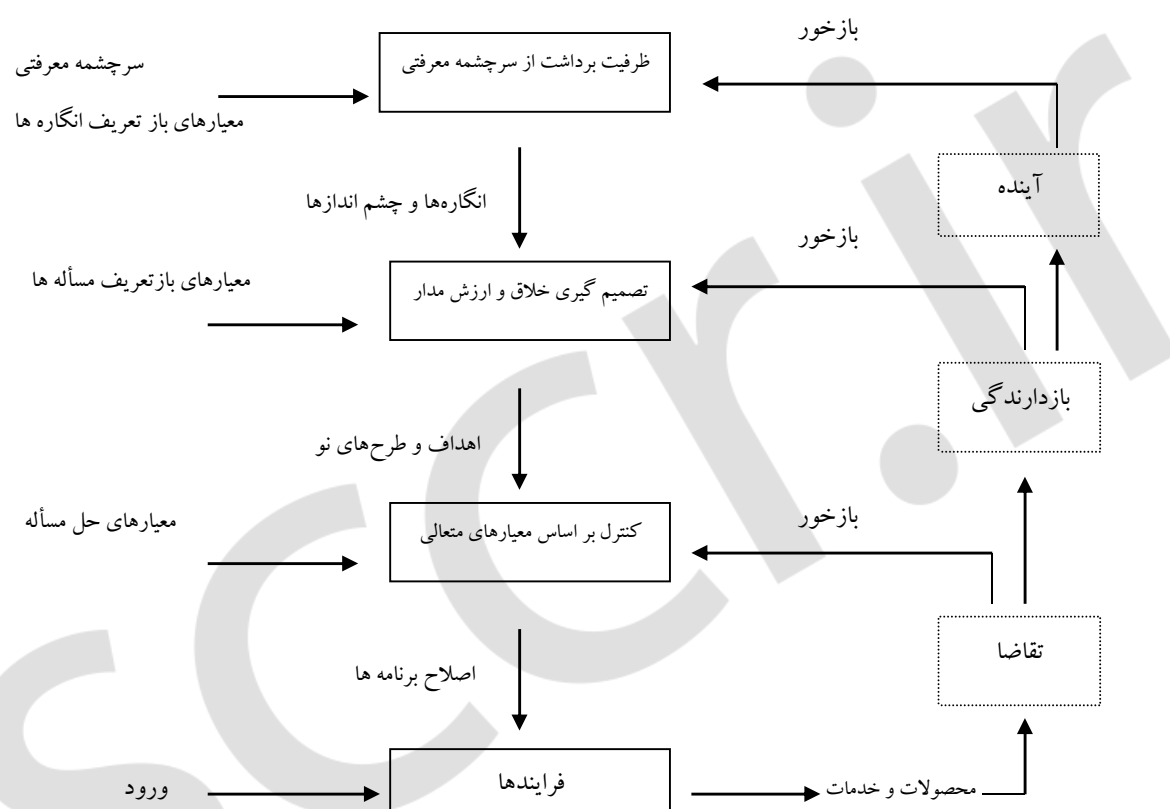
در این مرحله که به نوعی یادگیری سه حلقه‌ای رخ می‌دهد، ما به دستگاه فکری و معرفتی می‌پردازیم. چرا که مسأله‌های سطح اول، ریشه در دستگاه فکری ما دارند و تا موقعی که این دستگاه فکری برقرار است مسأله‌ها سر جای خود باقی خواهند بود. پس تأمل در دستگاه معرفتی و این چیزی که به آن می‌گوییم «معرفت‌شناسی سازمانی»، در سازمانی که می‌خواهد ارزش‌های پیچیده‌ای را برای مخاطبانی که انتظارات متفاوتی دارند و در محیطی که رقابت سنگینی وجود دارد، بسیار پیچیده خواهد بود.

سازمان، بعد از این که دستگاه فکری خود را تنظیم کرد، بایستی بررسی کند که زاده‌های منطقی این دستگاه فکری با زاده‌های تجربی این دستگاه فکری، چقدر تطابق دارند. هسته مرکزی تعالی، متمرکز بر دستگاه فکری حاکم بر تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان است و مرتب باید انگاره‌ها و فضای

بین‌الذهانی مدیران، نخبگان، فکرسازان و تصمیم‌سازان را مورد مراقبت و پایش قرار دهد و ببیند آیا انگاره‌های سازمان در مقایسه با رقبا از اعتبار لازم برخوردار است؟

سازمان‌های بزرگ و پیچیده به شدت به این تلاش معرفت‌شناسانه درون‌سازمانی نیازمندند و این یادگیری سه‌حلقه‌ای باید در آنها اتفاق بیافتد.

در نمودار ۸-۶، یادگیری سه‌حلقه‌ای که در سفر تعالی، حاصل می‌شود، نشان داده شده است.



نمودار ۸-۶: سطح بازآفرینی انگاره‌ها یا یادگیری سه‌حلقه‌ای

همانطور که اشاره شد، پس از فراهم شدن زیرساخت‌های مدیریت کیفیت فراگیر، سازمان بایستی برای تحقق تعالی، یک رویکرد سه‌سطحی را دنبال کند. به تناسب آن ارزشی که سازمان می‌خواهد خلق کند، از سطح اول به سطح دوم و به سطح سوم حرکت می‌کند. در هر سطح، مسأله‌های سازمان به شکل خاصی ظهور و بروز می‌کنند. در بسیاری از کسب و کارها که ارزش خلق شده به وسیله آن کسب و کار ارزش ساده‌ای است، نوع تلاش‌ها در سطح اول، انجام می‌شود و در همان سطح هم نتیجه می‌دهد. یک فروشگاه

ساده که محصولاتی را تهیه می‌کند و آن را عرضه می‌کند در همان سطح یک می‌تواند به تعالی خود، فکر کند. اما وقتی که سطح ارزش آفرینی، بالاتر رفت، به باز تعریف مسأله‌ها نیاز است. بنابراین حل مسأله‌هایی که در دستور کار سازمان، قرار می‌گیرد در سطح دوم خودش را به باز تعریف مسأله‌ها تبدیل می‌کند و در سطح سوم به باز آفرینی انگاره‌ها می‌پردازد.

همچنان که در تعالی فردی، مبنای حرکت تعالی، فطرت است، اینجا هم گفته می‌شود که تعالی یعنی حرکت در مسیر فطرت سازمان و فطرت سازمان بر اساس آن ارزشی که سازمان قرار است خلق کند تعریف می‌شود. ما از انگاره فطرت استفاده می‌کنیم تا همچنان که تعالی فردی را با بیداری بنیان‌های فطری انسان آغاز می‌کنیم، تعالی سازمانی را نیز با بیداری بنیان‌های فطری سازمان و تأملات بنیادی در انگاره‌هایی که سازمان را جهت می‌دهند شروع کنیم. در کسب و کارهای دانش بنیان به تناسب پیچیدگی ارزش خلق شده، اهمیت انگاره‌ها بالاتر و بالاتر می‌رود (فرتوک‌زاده، ۱۳۸۹، صص ۱۵-۴۳).

با یک مثال ساده، بیشتر می‌توان این نگاه سه سطحی را توضیح داد و به تبیین ابعاد مختلف آن پرداخت. اگر خلق ارزش در یک سازمان فرهنگی مثل دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم را در نظر بگیریم، این سؤال مطرح می‌شود که آیا دفتر تبلیغات اسلامی، یک سازمان آموزشی و پژوهشی است یا یک سازمان اشاعه‌دهنده و ارتقاءدهنده فرهنگ ناب اسلامی؟ به این ترتیب ما به باز آفرینی و باز تعریف مفهوم فرهنگ اسلامی در سازمان نیازمندیم. باید مؤلفه‌های فرهنگ‌ساز را بشناسیم تا بتوانیم آن را تولید کنیم. همچنان که دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، با باز تعریف خودش به عنوان متصدی حل ۱۵ مورد از مهم‌ترین چالش‌ها و آسیب‌های عرصه فرهنگی کشور در برنامه پنج ساله، خود را از قید و بند چند ابزار محدود، رها کرده و در حال حاضر می‌تواند از انواع ابزارهای فرهنگ‌ساز و اسلامی، استفاده کند. در واقع استفاده از اثربخش‌ترین ابزارها و محصولات فرهنگی را در دستور کار خود قرار داده است. این سازمان، با این اقدام، یعنی با باز آفرینی انگاره‌های خود به فطرت سازمانی‌اش رجوع می‌کند. البته به اندازه‌ای که سازمان، پیچیدگی و رشد پیدا می‌کند، به همان اندازه بازگشت به فطرت برای آن دشوارتر می‌شود. در واقع تعالی سازمان‌ها، سطوح متفاوتی دارد.

در حال حاضر، مسأله در دفتر تبلیغات اسلامی، این است که ما برای خلق یک فرهنگ ناب و مطلوب مورد نیاز جمهوری اسلامی که بتواند در محیط راهبردی کشور و نظام، اثرگذار باشد، هم به جوهره نخبگی نیاز داریم و هم به همکاری نهادهای مختلف فرهنگی و حکومتی. اما دفتر تبلیغات اسلامی، سازمانی است با بودجه و نیروی انسانی بسیار محدود که با مقررات خاصی اداره می‌شود و به کارگیری نخبگان در این سازمان به خاطر فضا و شرایط، با چالش‌های بسیاری می‌تواند مواجه باشد. همچنین، سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و حکومتی نیز هیچ الزامی به همکاری با آن ندارند.

ما برای حل این مشکل، در سطح اول می‌گوئیم بیایم با افزایش پاداش و بهبود عوامل شغلی، نخبگان را جذب کنیم. این کار، زمینه بکارگیری ظرفیت سایر سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و حکومتی را نیز فراهم می‌کند. چون اکثر این نخبگان، در این سازمان‌ها و نهادها، مشغول به کار هستند. اما اگر ما می‌خواهیم نخبگان کشور را در خدمت سازمان قرار دهیم، این کار به تنهایی جواب نمی‌دهد. در نگاه سطح دوم، تغییر در روش به کارگیری نخبگان و سازمان‌ها را دنبال می‌کنیم و در نگاه سطح سوم اساساً با بازآفرینی انگاره‌ها و تغییر نگاه به نخبگان و سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و حکومتی، به جای اینکه آنها را به درون دفتر تبلیغات اسلامی ببریم، دفتر تبلیغات اسلامی را در بین نخبگان خواهیم برد. نخبگان به جای اینکه کارمند دفتر بشوند، اندیشه حل این ۱۵ مسأله کلیدی عرصه فرهنگ، در بین نخبگان جا پیدا کند. این یک بازآفرینی انگاره‌ها است. در این حالت، صورت مسأله ما تغییر می‌کند. بدین ترتیب همه ظرفیت‌های نخبگی کشور به دفتر تبلیغات اسلامی ملحق می‌شوند.

با افزایش تمرکز و نیز نفوذ دفتر تبلیغات اسلامی و نیز نمایش کارآمدی این سازمان در این ۱۵ محور، نخبگان و سازمان‌های مربوط نیز بهترین راهکار را در همکاری با این سازمان خواهند دید. لذا این موضوع، باعث هم‌افزایی نیز خواهد شد.

تعالی در افق‌های زمانی دور معنادار می‌شود. ما هر چه به سمت سطوح بالاتر حرکت می‌کنیم از تقاضا و مسأله‌های روزمره فاصله می‌گیریم و به به تقاضا و مسأله‌های فردا نزدیک می‌شویم. به این ترتیب ارزش خلق شده توسط سازمان از غنای بالاتری برخوردار می‌شود و سازمان وارد موج بلندتری از تعالی خواهد

شد. هر چه سازمانی بر خلق ارزش‌های غنی و عمیق‌تری تمرکز کند، ارزیابی آن سازمان نیز باید در افق‌های بلندمدت انجام شود. بعضی از سازمان‌ها را می‌شود در بازه‌های کوتاه مدت مثلاً ماهانه یا سالانه ارزیابی کرد اما تأثیرگذاری برخی سازمان‌ها را در افق‌های بلندمدت نیز مورد بررسی قرار داد. یک مغازه میوه‌فروشی می‌تواند خودش را حتی هفتگی نیز ارزیابی کند که آیا من هفته گذشته خوب میوه آوردم و فروختم و سود کردم یا نه؟ اما یک سازمان فرهنگی، نمی‌گوییم هفتگی ارزیابی نشود، اما اثرگذاری آن در تولید معارف و اعتقادات اسلام ناب را باید در افق‌های ۵ ساله و شاید افق‌های ۲۰ ساله مورد ارزیابی قرار داد.

همچنان که در وجود انسانی، نیروی فطرت و غریزه با همدیگر در چالشند، سازمان‌های ما نیز در سیطره پارادایم‌های دیروز زندگی می‌کنند. یعنی در روزمرگی به سر می‌برند و با خلق انگاره‌های آینده باید یک گذار پارادایمی را برای آنها برنامه‌ریزی کرد. حرکت تعالی در سازمان باید با تأمل در انگاره‌ها و تحول در بنیان‌های فکری نخبگان سازمان اتفاق بیافتد. خلق سامانه‌ها، فناوری‌ها، محصولات و خدمات و در یک کلمه خلق ارزش‌هایی که ما خودمان را با آنها تعریف می‌کنیم و هویت راهبردی ما را تشکیل می‌دهند ملهم از آن انگاره‌هاست.

باید بر اساس این انگاره‌ها در سازمان، گفتمان‌سازی کرد، ایجاد دغدغه کرد و عزم‌ها را برانگیخت و این موضوع در دستگاه‌های فرهنگی به خاطر نوع ارزشی که خلق می‌کنند از اهمیت مضاعفی برخوردار است. یعنی باید در این نهادها مبادله فکری دائمی اتفاق بیافتد تا فضای بین‌الذهانی، سرشار از انگاره‌های غنی و روزآمد و به هنگام شود.

۸-۷- ویژگی‌های متمایز مدل ارتقاء کیفیت در سازمان‌های فرهنگی

مدل نهایی ارائه شده در این تحقیق، تفاوت‌های بسیاری با مدل‌ها و تکنیک‌های موجود دارد که بصورت پراکنده، متناسب با موضوع هر بخش، به آن اشاره شده است. برخی از مهم‌ترین وجوه تمایز این مدل با سایر مدل‌ها، به شرح ذیل می‌باشد.

۸-۷-۱- عمق اثربخشی

در مدل‌های مرسوم ارتقاء کیفیت، رضایت یا خواست مشتری یا مخاطب، شاخص مهمی برای ارزیابی کیفیت است ولی در مدل نهایی این تحقیق، این شاخص، تنها در انتخاب ابزارها، تأثیرگذار است. در واقع، سازمان‌های فرهنگی در نظام جمهوری اسلامی، بدنبال این هستند تا شرایط اجتماعی به نحوی باشد که تک‌تک افراد جامعه، به سمت کمال حرکت کنند. تحقق این مأموریت، وابسته به این است که این سازمان‌ها بدنبال کمال سازمانی نیز باشند.

۸-۷-۲- گستره مدل

مدل‌های موجود ارتقاء کیفیت، محدود به حل مسائل کیفی در درون سازمان هستند. ولی مدل نهایی این تحقیق، اساساً مسائل را در محیط جامعه می‌بیند. در واقع، مسائل فرهنگی جامعه، مسأله کیفی سازمان است. بر همین اساس، انگاره‌های سازمان شکل می‌گیرد. با شکل‌گیری انگاره‌ها، مسائل کیفی درون سازمانی، معنا پیدا می‌کند.

۸-۷-۳- کم‌رنگ شدن مؤلفه‌های تکنیکی کیفیت

بسیاری از فرایندها و زیرساخت‌های اطلاعاتی در مدل‌های رایج ارتقاء کیفیت، به عنوان پیش‌فرض تلقی شده است. در حالی که در بسیاری از سازمان‌های فرهنگی کشور، این فرایندها و زیرساخت‌های اطلاعاتی، نه تنها وجود ندارد بلکه فرهنگ آن هم ایجاد نشده است.

در مدل پیشنهادی این تحقیق، ایجاد فرهنگ تعالی‌جویی، ایجاد بسترهای اطلاعاتی و دانشی و مسائلی از این دست، برجسته شده و بعنوان مقدمات و الزامات ارتقاء کیفیت ارائه شده است. در واقع، استقرار مدل‌ها و تکنیک‌های ارتقاء کیفیت، بعنوان آخرین گام از مدل پیشنهادی این تحقیق می‌باشد.

۸-۷-۴- توجه به ویژگی خاص مخاطبین سازمان‌های فرهنگی

معمولاً مدل‌ها و تکنیک‌های ارتقاء کیفیت، متناسب با سازمان‌های خدماتی یا تولیدی طراحی شده‌اند. در واقع مشتری یا خدمت‌گیرنده در این نوع سازمان‌ها از دو ویژگی بارز برخوردار است: الف) مشتری یا خدمت‌گیرنده، نیاز خود را تشخیص داده و برای رفع آن به سازمان مراجعه کرده است. ب) مشتری یا خدمت‌گیرنده حاضر است با دریافت محصول یا خدمات، هزینه کند (البته ممکن است در برخی از سازمان‌های دولتی، مشتری یا خدمت‌گیرنده، پولی بابت خدمات یا کالای دریافتی، پرداخت ننماید).

در سازمان‌های فرهنگی، عمدتاً، خدمت‌گیرندگان یا مصرف‌کنندگان وجود دارند که از ویژگی‌های زیر برخوردارند: الف) احساس نیاز نمی‌کنند، یا اینکه از نیاز خود خبر ندارند و یا برای این نوع از نیاز خود اهمیتی قائل نیستند. ب) حاضر نیستند بابت این نوع از نیازهای خود هزینه کنند. لذا این سازمان‌های فرهنگی هستند که بایستی به مخاطبین خود مراجعه کنند و ضمن آگاهی‌بخشی به آنها در خصوص این نوع نیازها، نسبت به برطرف کردن آن اقدام نمایند.

بر اساس این ویژگی سازمان‌های فرهنگی و مخاطبین آنها، مفهوم کیفیت در سازمان‌های فرهنگی، بسیار متعالی‌تر از آن چیزی است که در مدل‌ها و تکنیک‌های موجود، مورد توجه قرار می‌گیرد. این سطح از تعالی در مدل پیشنهادی این تحقیق، در نظر گرفته شده است.

۸-۷-۵- سنجش پیامدها

در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، هر رخدادی، نهایتاً اثر خود را در میزان سودآوری سازمان یا نسبت سود به هزینه نشان می‌دهد. اما در سازمان‌های فرهنگی نمی‌توان از تغییرات هزینه‌ای، به راحتی، تحلیل صحیحی ارائه کرد. چرا که بالا رفتن هزینه‌ها لزوماً نشان‌دهنده کارآیی پایین نیست. ممکن است ناشی از استقبال مخاطبان از خدمات سازمان باشد و این یک پیامد مثبت است.

همچنین اقدامات فرهنگی، دارای دو ویژگی مهم و قابل توجه هستند که عملاً پیامدسنجی را غیرممکن می‌کند. یکی اینکه که پیامدهای فرهنگی، عمدتاً بلندمدت هستند و دوم اینکه سازمان‌ها و عوامل متعددی در ایجاد یک پیامد، تأثیرگذارند و نمی‌توان گفت که سهم هر عامل در پیامد مورد نظر چقدر بوده است. با توجه به توضیحات فوق، از مدل‌ها و تکنیک‌های موجود، بر نمی‌آید که برای چنین شرایطی، راهکارهایی را در نظر گرفته باشند.

در مدل پیشنهادی این تحقیق، این مشکل، با دو راهکار در سطح «تعالی جویی» قابل مدیریت شده است. یکی «مسئله‌محوری اجتماعی» و دیگری «هم‌سازی بین سازمانی».

در مسئله‌محوری، سازمان فرهنگی، خود را نسبت به مسائل فرهنگی جامعه، مسؤول می‌داند و با انتخاب تعدادی از آنها، تمام ظرفیت خود را بر این مسائل متمرکز می‌نماید. همچنین بمنظور ارتقاء سطح کیفی عملکرد خود، ممکن است ظرفیت‌های جدیدی را نیز ایجاد نماید.

راهکار هم‌سازی بین سازمانی، مکمل راهکار مسئله‌محوری است. چرا که سازمان‌های فرهنگی بدنبال رقابت با یکدیگر نیستند. آنها با برقرار تعامل سازنده با یکدیگر، ظرفیت‌های یکدیگر را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند و با کمک همدیگر، مسائل فرهنگی کشور را حل می‌کنند.

بر این اساس، یک سازمان فرهنگی با تمرکز بر روی چند مسئله خاص فرهنگی و بهره‌گیری از ظرفیت داخلی خود و ظرفیت سایر سازمان‌های فرهنگی، نسبت به حل آنها اقدام می‌نماید.

با ایجاد چنین تمرکزهایی در سازمان‌های فرهنگی، دیگر سنجش میزان تأثیرگذاری هر سازمان بر حل مسئله، بی‌اهمیت خواهد شد. در واقع، آنچه که مهم است حل مسئله است، نه تعیین سهم سازمان‌ها در حل مسئله.

۸-۷-۶- توجه به فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی

کارکنان و مدیران سازمان‌های فرهنگی از ویژگی‌های تخصصی و فرهنگی خاصی برخوردار هستند که پرداختن به مقوله کیفیت در این سازمان‌ها را پیچیده‌تر و سخت‌تر می‌کند. در مدل پیشنهادی این تحقیق،

متناسب با وضعیت بومی این سازمان‌ها در کشورمان، به فرهنگ سازمانی و بسترهای اطلاعاتی و دانشی، اهمیت فوق‌العاده‌ای داده شده است. به نحوی که قبل از بهره‌گیری از مدل‌ها و تکنیک‌های موجود ارتقاء کیفیت، سه مرحله مهم بایستی طی شود.

۸-۷-۷- ارائه مبنای مناسب جهت توزیع نقش‌ها در عرصه فرهنگ

رویکرد مسأله‌محوری که در سطح ایجاد فرهنگِ تعالی‌جویی مطرح شده، مبنای مناسبی برای تعیین نقش و جایگاه سازمان‌های فرهنگی است. به نظر می‌رسد اتخاذ این رویکرد، مبنای مناسبی حتی برای مهندسی فرهنگی کشور باشد.

در مدل‌های رایج ارتقاء کیفیت، معمولاً یک نگاه سازمان‌محور حاکم است و توجه به سایر سازمان‌ها و محیط، صرفاً جهت رقابت و غلبه بر شرایط محیطی است. حتی همکاری‌های بین سازمانی نیز بر مبنای رویکرد رقابتی است.

چنین رویکردهایی در سازمان‌های فرهنگی، غیرقابل پذیرش و غیرقابل اجرا است و با فلسفه وجودی این سازمان‌ها همخوانی ندارد. همچنین کارکنان و مدیران این سازمان‌ها نیز چنین روحیاتی ندارند. بر همین اساس، مدل پیشنهادی این تحقیق، بر همکاری و هم‌افزایی تأکید و تعالی‌سازمانی را در تحقق این امر می‌داند.

۸-۸- بررسی عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در یکی از سازمان‌های فرهنگی

در بررسی عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت، یکی از سازمان‌های فرهنگی حوزوی، انتخاب شده است که همواره در بکارگیری ابزارهای مدیریتی پیشرو بوده و دستاوردهای خوبی در زمینه‌های مختلف فرهنگی داشته است.

در همین راستا، وضعیت عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در این سازمان، با استفاده از روش مشاهده عینی و انجام مصاحبه باز با برخی از مدیران این مجموعه، مورد بررسی قرار گرفته است.

جمع‌بندی نهایی مشاهدات و اظهار نظر مدیران، در خصوص هر مؤلفه بدین شکل امتیازدهی شده است:

- امتیاز ۱۰۰: در مواردی سازمان بطور کامل، آن مؤلفه را اجرا کرده است.
- امتیاز ۷۰: در مواردی که سازمان، عملکرد نسبتاً خوبی داشته است.
- امتیاز ۳۰: در مواردی که سازمان، اقدامات محدودی انجام داده است.
- امتیاز صفر: در مواردی که سازمان، هیچ اقدامی انجام نداده است.

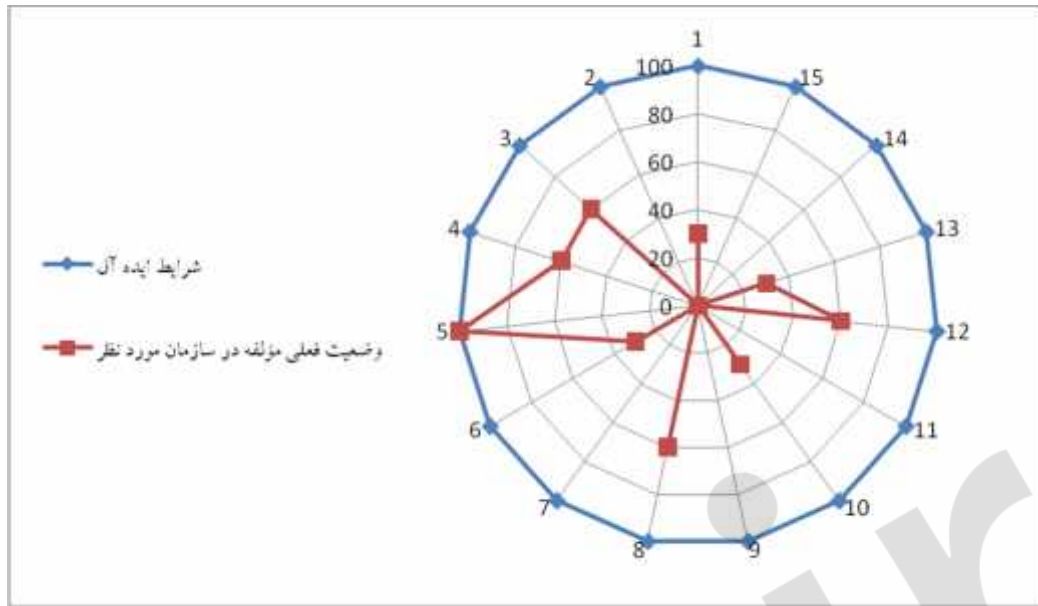
با توجه به اینکه امتیاز هر یک از مؤلفه‌ها در شرایط ایده‌آل صد در نظر گرفته شده است، نتیجه‌ای که برای هر یک از مؤلفه‌ها حاصل شده است در جدول شماره ۸-۲ نشان داده شده است.

جدول ۸-۲: وضعیت مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در سازمان مورد نظر

ردیف	مؤلفه	وضعیت مؤلفه در سازمان
۱	فرهنگ سازی کیفیت	۳۰
۲	ایجاد ساز و کارهای تصمیم‌گیری خلاق و ارزش مدار	۰
۳	استخراج شاخص‌های بازتعریف انگاره‌ها و چشم انداز	۶۰
۴	توسعه و تعمیق تفکر راهبردی در سازمان	۶۰
۵	بازآفرینی دستگاه معرفتی و ارائه انگاره‌ها و چشم انداز جدید	۱۰۰
۶	استخراج شاخص‌های حل مسأله	۳۰
۷	تشکیل اداره تضمین کیفیت	۰
۸	استخراج و بکارگیری شاخص‌های بازتعریف مسأله	۶۰
۹	شناسایی عوامل بازدارندگی از طریق کار گروهی	۰
۱۰	عملیات توجیهی مدیران بمنظور جلب حمایت و مشارکت آنان	۳۰
۱۱	تشکیل شورای کیفیت فراگیر	۰
۱۲	طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد	۶۰
۱۳	استقرار سیستم‌های توسعه منابع انسانی	۳۰
۱۴	تشکیل دواير کنترل کیفیت در بخش‌های مختلف	۰
۱۵	استقرار ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر	۰

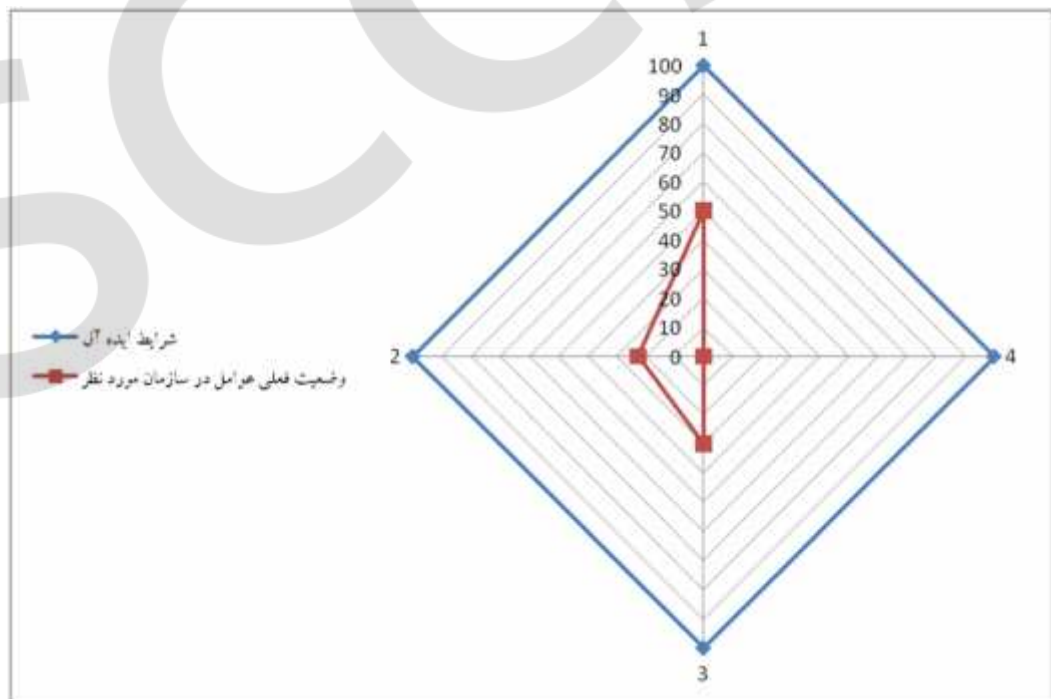
در نمودار ۸-۷، وضعیت مؤلفه‌ها در این سازمان با وضعیت ایده‌آل، بصورت نموداری مقایسه شده است.

جمع‌بندی و تبیین مدل نهایی



نمودار ۷-۸: مقایسه وضعیت مؤلفه‌ها در سازمان مورد نظر با شرایط ایده‌آل

همچنین در نمودار ۸-۸، وضعیت عوامل ۴ گانه ارتقاء کیفیت در این سازمان در مقایسه با شرایط ایده‌آل نشان داده شده است.



نمودار ۸-۸: مقایسه وضعیت عوامل ارتقاء کیفیت در سازمان مورد نظر با شرایط ایده‌آل

چنانچه در نمودارهای ۷-۸ و ۸-۸ ملاحظه می‌شود، بطور کلی، عوامل و مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در این سازمان، با وضعیت ایده‌آل، فاصله زیادی دارند.

اما با دقت در نمودارها، می‌توان دریافت که در این سازمان، فرهنگ تعالی‌جویی، نسبت به سایر عوامل، در وضعیت بهتری قرار دارد. همچنین این سازمان، بدنبال بسترسازی اطلاعاتی و دانشی نیز بوده است. لکن با تأملی در وضعیت عامل چهارم، یعنی اجرای کیفیت و بهره‌برداری از ابزارها و تکنیک‌ها می‌توان دریافت که این سازمان، هیچ‌گاه بصورت علمی بدنبال مدیریت کیفیت محصولات و خدمات خود نبوده است و پیشرفت‌هایی که در برخی از مؤلفه‌های ارتقاء کیفیت در این سازمان، حاصل شده است، خاص این هدف نبوده و بمنظور رفع دغدغه‌های دیگر بوده است.

منابع:

- احمدی گرچی، حسینعلی، (۱۳۸۳)، «تعیین چگونگی بررسی و آسیب‌شناسی دستگاه‌های فرهنگی»، تهران، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- اسکندری، مجتبی، (۱۳۸۴)، «بررسی فرایند فعالیت‌های کارشناسی و پژوهشی دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی و پیشنهاد راهکارهای اصلاحی»، کمیسیون فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- اولیاء، محمدصالح، محسن بهجت و سید ناصر مدرسی، (۱۳۸۴)، «طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی»، تهران، کمیسیون فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- بیانات رهبر انقلاب در مراسم هجدهمین سالگرد ارتحال حضرت امام خمینی (ره)، (۱۴/۰۳/۱۳۸۶)
- بی‌هیل، جی‌ای، (۱۳۷۷)، «بهره‌وری در اداره»، ترجمه: احمدرضا اشرف‌العقلایی، تهران، ناشر: بصیر.
- پرکان، حسین و محمدرضا بهمنی خدنگ، علی اسکندری و مصطفی شهیدی نسب، «طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع بودجه‌ریزی عملیاتی (در سازمان‌های فرهنگی)»، قم، (زیر چاپ)، انتشارات پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
- تنعمی، محمدمهدی، (۱۳۸۶)، «مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (شناخت و اجرای کیفیت فراگیر)»، تهران، انتشارات سمت.
- جعفری، مصطفی و سیدحسین اصولی، حسام شهریاری، مژده شیرازی‌منش و امیرحسین فهیمی، (۱۳۸۶)، «ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر»، ج ۱، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- حسن‌آبادی، محمد و نجار صراف، علیرضا (۱۳۸۶)؛ «نظام بودجه‌ریزی عملیاتی»، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- حسین قربانی، علی، (۱۳۸۳)، «بررسی اصول و مبانی مدیریت فرهنگی»، تهران، کمیسیون فرهنگی و دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- حسینی، سید احمد، (۱۳۸۴)، «طرح سازماندهی فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای دولتی و فرهنگی»، تهران، کمیسیون فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- خدادادحسینی، سیدحمید و عزیزی، شهریار (۱۳۸۷)؛ «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)»، تهران، انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن و سیدمهدی الوانی و عادل آذر، (۱۳۸۳)، «روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع»، تهران، انتشارات صفار.

دمینگ، ادواردز، (۱۳۸۷)، «خروج از بحران (بیماری های مدیریت)»، ترجمه نوروز درداری (فولادی)، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

دیوید، فرد آر (۱۳۷۹)؛ «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، ناشر: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رازانی، عبدالمحمد، (۱۳۷۳)، «مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع»، تهران، ناشر: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

رضائیان، علی (۱۳۷۹)؛ «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات سمت.

زمردیان، اصغر، (۱۳۷۳)، «مدیریت کیفیت جامع (مفاهیم، اصول، فنون و روش های اجرایی)»، تهران، ناشر: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش.

سالیس، ادوارد، (۱۳۸۰)، «مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش»، ترجمه سیدعلی حدیقی، تهران، نشر هوای تازه.

سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۸۴)، «روش های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: نشر آگه، چاپ یازدهم.

طالبان، محمدرضا (۱۳۸۰)؛ «تعهد مذهبی و تعلق سیاسی»، فصلنامه تحقیقات فرهنگی «نامه پژوهش»، شماره ۲۰ و ۲۱.

علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۲)؛ «نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک»، انتشارات تولید دانش.

فاریسیجانی، حسن، (۱۳۸۶)، «استراتژی کلاس جهانی در مدیریت کیفیت بازرسی»، تهران، ناشر: قصیده سرا.

فرتوک زاده، حمیدرضا، (۱۳۸۹)، «تعالی سازمانی به عنوان ضرورت»، مجموعه سخنرانی ها و مقالات ارائه شده در همایش تعالی سازمانی، تهران، ناشر: معاونت نظارت و حسابرسی بیت رهبری.

فرهی، برزو، (۱۳۸۳)، «طرح توسعه فرهنگ عمومی (اخلاق اجتماعی)»، ج ۲، تهران، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

فیضی، طاهره (۱۳۸۳)؛ «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پانزدهم.

کوپر، رابین، ترنی، پیتر، آیلر، رابرت، بال، کاترین، میزل، لارنس، مورسی، الین، آگوین، مایکل، ریشک، استیون و

تروکسل، ریچارد (۱۳۸۶)؛ «هزینه یابی بر مبنای فعالیت (انجمن حسابداران رسمی (AICPA))»، ترجمه احمد عزیزی و

احمد مدرس، انتشارات سازمان حسابرسی، چاپ پنجم.

گزارش نهایی طرح پژوهشی تحلیل روش ها و شاخص های ارزیابی فرهنگ، هنر و ارتباطات در کشورهای مختلف جهان،

هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران، بی تا.

مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، حوزه تعالی صنعتی-مرکز توسعه مدیریت کیفیت، (۱۳۸۴)، «نگرشی جامع بر مدل تعالی (EFQM)، تهران، انتشارات پیام یار.

نجفی، علمی، کاظم، (۱۳۸۳)، «تعیین چگونگی اجرای سیاست‌های کلی بر اساس اصول و مبانی سیاست‌های فرهنگی کشور»، تهران، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

نیون، پل. آر (۱۳۸۶)؛ «ارزیابی متوازن-گام به گام (راهنمای طراحی و پیاده‌سازی)»، ترجمه پرویز بختیاری، صنم اله‌قلی، آناهیتا خزاعی و شیما مشایخی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

الوانی، سیدمهدی و بهروز ریاحی، (۱۳۸۲)، «سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی»، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)، «مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل»، تهران، سمت، چاپ اول.

هیات نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی، (۱۳۸۵) «ارزیابی تحلیلی وضعیت فرهنگی کشور، چکیده، نتایج و پیشنهادها»، تهران، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

Borror, Connie M., () The Certified Quality Engineer Handbook, Milwaukee, Wis. : ASQ Quality Press, rd ed.

CAF Resource Centre (). [CAF](http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=) . Maastricht: EIPA. pp. .

Dale, Ernest, () Management: Theory and Practice, New York, NY [u.a.] : McGraw-Hill.

Deming, William Edwards, () Out of the Crisis, Cambridge, Mass. : MIT Press.

Dyke, Patt Van, () The culture for quality: effective faculty teams, Prescott Publishing Co.

Engel, C. (). ["Common Assessment Framework: The State of affairs"](http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop.pdf). Eipascope ۱: - .

<http://www.iso.ch/iso/en/iso-understand/qmp.html>

Evans, James R. & William M. Lindsay, () Managing for Quality and Performance Excellence, Mason, OH : Thomson/South-Western, th ed.

Intrnational Organization for Standardization, (), "Quality management principles", <http://www.iso.ch/iso/en/iso-understand/qmp.html>

Ishikawa, Kaoru, () Quality control circles at work: cases from Japan's manufacturing and service sectors : with special contribution, Asian Productivity Organization.

Keeney, Ralph L., () Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking, Cambridge, Mass. ; London : Harvard University Press.

Kounev, Samuel & Ian Gorton, Kai Sachs, () Performance Evaluation: Metrics, Models and Benchmarks : SPEC International... , Springer; edition,

Narus, James A., () Connect With Your Suppliers: A Wholesaler-Distributor's Guide to Electronic... , Washington, D.C. : Distribution Research and Education Foundation : National Association of Wholesaler-Distributors.

Niland, Powell, () The quality control circle; an analysis, Singapore, Published in collaboration with the Asian Productivity Organization, Tokyo, by New York, McGraw-Hill Far Eastern Publishers.

Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. () Psychometric, Theory. rd ed. New York: McGraw-Hill.

Owen, Fred & Derek Maidment, () Quality Assurance: A Guide to the Application of Iso to Process Plant... , Rugby : Institution of Chemical Engineers, . ed.

- Sashkin, Marshall & Kenneth J. Kiser, () Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, how to Use It... , Berrett-Koehler Publishers, Inc. Montgomery St., San Francisco, CA - .
- Swaris, Roger N, (), Essential TQM tools and techniques : a practical business handbook, Cheltenham : Stanley Thornes.
- Vaughn, Richard C., () Quality assurance, Iowa State University Press. st ed.
- Wootton, Simon, () Strategic Thinking: A Step-By-Step Approach to Strategy and Leadership, Philadelphia : Kogan Page Limited, rd ed.
- Zhu, Joe, () Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data... , Springer, USA.

SCCR.ir