

شناسایی و دسته‌بندی مولفه‌های تعهد مدیریت در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار

وحید برادران*

استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

علیرضا اسداللهی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

غلامرضا توکلی

استادیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

چکیده ابتکارات تعالی کسب و کار به سازمان‌ها در توسعه و افزایش قابلیت‌های مدیریتی در راستای دستیابی به سطح عملکرد بالا و رقابت‌پذیری بیشتر کمک می‌نمایند و تعهد مدیریت برای پیاده‌سازی مدل‌های تعالی و خودارزیابی مبتنی بر آنها، از مراحل مهم اولیه فرآیند تعالی‌گرایی سازمانی است. تحقیق کاربردی حاضر درصدد است با واکاوی مفهوم تعهد مدیریت، تمامی مولفه‌های آن را در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار شناسایی و دسته‌بندی نماید. در این راستا با مرور ادبیات تحقیق و نیز انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، ۲۹ مولفه شکل‌دهنده مفهوم تعهد مدیریت شناسایی و احصاء گردیده و با استفاده از یک پرسش‌نامه اعتبارسنجی شده و اهمیت آنها مورد ارزیابی قرار گرفته است. مبتنی بر اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، مولفه‌های تعهد مدیریت به ۴ عامل اصلی: مالکیت تعالی سازمان، برنامه‌های بهبود، عضویت در تیم‌های خودارزیابی و ایجاد یکپارچگی، ایجاد و توسعه فرهنگ تعالی دسته‌بندی شده‌اند. این تحقیق با شناسایی و دسته‌بندی مولفه‌های تعهد مدیریت، زمینه‌ساز ایجاد درک و آگاهی وسیع‌تری برای مدیران از نقش و وظایف خود در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی و افزایش اثربخشی فرآیند تعالی‌گرایی سازمانی است.

کلمات کلیدی تعهد مدیریت، تحلیل عاملی اکتشافی، مدل‌های تعالی کسب و کار، فرآیند خودارزیابی

۱- مقدمه

پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی ابتکارات کیفیتی، مورد توجه قرار گرفته است [۲] و [۴]-[۱۱].

تعهد مدیریت (مدیر ارشد و سایر مدیران) به کیفیت و رهبری ایشان در پرورش محیطی که کیفیت مسیر زندگی است، بنیاد جاری‌سازی ابتکارات کیفیتی را در سازمان شکل می‌دهد. مشارکت موثر و درگیر شدن مدیران ارشد در فرآیند عارضه‌یابی که ایشان را به موضوع بهبود کیفیت به عنوان یک وظیفه استراتژیک متعهد سازد، مرحله‌ای است که یقیناً پیروزی را از شکست در پیاده‌سازی ابتکارات کیفیتی متمایز می‌کند و از آن به عنوان حیاتی‌ترین و سخت‌ترین مرحله استقرار نام برده شده است. زیرا اغلب بدلیل مشکلاتی چون گردهم آوردن مدیران، و انجام تمامی وظایف [۵] عمل کردن ایشان به عنوان یک تیم

توانایی بهبود سازمان، پیش‌گویی آینده سازمان است [۱] و بهبود یا نابودی به عنوان شعار کسب و کار جهانی، می‌بایست با هدف رقابتی ماندن در یک بازار دائماً در حال رشد و تغییر پذیرفته شود [۲]. در سال‌های اخیر، استفاده از مدل‌های تعالی و انجام خودارزیابی بر اساس آنها به یک تکنیک مدیریتی مهم برای بهبود عملکرد کلی کسب و کار تبدیل گردیده است. به طوریکه با نهادینه شدن جریان خودارزیابی در سازمان‌ها، زمینه‌های بهبود به طور مستمر در دو حوزه توانمندسازها و نتایج عملکردی شناسایی شده و سازمان‌ها برای پر کردن شکاف‌ها، پروژه‌های بهبود را در قالب نقشه راه تعالی تعریف و اجرا می‌کنند [۳]. در این راستا تعهد مدیریت تقریباً در تمامی

* (Corresponding author) v_baradaran@iau-tnb.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۸

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۰

نمایند [۱۸]. مدل‌های تعالی عملکرد کسب و کار، ابزارهای استراتژیکی هستند که سازمان‌ها را به عملکرد بهتر برای دستیابی به مزیت رقابتی ملزم کرده [۱۹] و به برقراری ارتباط با اهمیت تعالی در تمامی حوزه‌های کسب و کار و نه صرفاً بر روی محصول و کیفیت فرآیند، کمک می‌نمایند. این مدل‌ها در خصوص متعالی شدن در هر آن چیزی که سازمان انجام می‌دهد (شامل: رهبری، راهبرد، تمرکز بر مشتری، مدیریت دانش و اطلاعات، مدیریت منابع و فرآیندها) و دستیابی به بالاترین نتایج کسب و کار است [۱۷].

۲-۲- خودارزیابی

مدل‌های تعالی، اساساً مدل‌های ارزیابی می‌باشند و به سازمان‌ها در درک چگونگی کارکرد واحدها، فرآیندها و سیستم‌ها با یکدیگر برای تولید نتایج مورد انتظار کسب و کار، کمک می‌کنند [۱۷].

در سال‌های اخیر، خودارزیابی به عنوان یک تکنیک مدیریتی مهم برای بهبود مستمر کل عملکرد کسب و کار تبدیل شده [۱۳] و برای پایش پیشرفت در راستای تعالی سازمانی، هزاران سازمان در سرتاسر دنیا از خودارزیابی نظام‌مند استفاده کرده‌اند. [۲۰] تعاریف مختلفی از دیدگاه‌های محققین از جمله نولند^۱ (۲۰۰۰)، ریچی و دیل^۲ (۲۰۰۰)، تار^۳ (۲۰۰۸)، پیپین و سوکوویچ^۴ (۲۰۱۱) در خصوص خودارزیابی ارائه گردیده ولیکن کامل‌ترین تعریف خودارزیابی توسط بنیاد EFQM بیان شده است: خودارزیابی یک بازنگری منظم سیستماتیک و جامع از فعالیت‌ها و نتایج سازمان مبتنی بر یک مدل تعالی است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط و حوزه‌های قابل بهبود کلیدی را شناسایی و در برنامه‌های بهبود بگنجد و پیشرفت اجرای آنها را پایش نماید [۱۳].

۲-۳- فرآیند خودارزیابی

هیلمن^۵ (۱۹۹۴) فرآیند خودارزیابی را به عنوان فرآیند ارزیابی سازمان مبتنی بر یک مدل بهبود مستمر برای تشخیص هر آن چه که بدست آمده و هر آن چه که نیاز به بهبود دارد، تعریف می‌نماید [۱۲] و بنیاد EFQM هشت گام را برای اجرای این فرآیند مطابق شکل ۱ معرفی می‌کند. این هشت مرحله الزاماً خطی نبوده و برخی فعالیت‌ها ممکن است همزمان انجام شوند [۱۴].

مرتبط محقق نمی‌شود. اگرچه در این رابطه مطالعات گسترده‌ای در خصوص نقصان تعهد مدیریت و پیامدهای آن در میزان اثربخشی پیاده‌سازی و شکست ابتکارات کیفیتی انجام شده است [۴]، [۶] و [۱۱]-[۱۴] ولیکن شناسایی وظایف و تبیین نقش مدیران در قالب مفهوم تعهد مدیریت، تاکنون کمتر به طور جامع و در تمامی مراحل فرآیند تعالی سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. بر این اساس شناسایی و دسته‌بندی وظایف و نقش مدیران در قالب مفهوم تعهد مدیریت در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار از اهمیت قابل توجهی برخوردار می‌شود و به عنوان هدف این تحقیق در نظر گرفته شده است. این تحقیق زمینه‌ساز ایجاد درک و آگاهی وسیع‌تری برای مدیران از نقش و وظایف خود در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار و افزایش اثربخشی کلی فرآیند تعالی سازمانی است و با مرور مبانی نظری مرتبط با تعهد مدیریت آغاز شده (بخش دوم) و در بخش سوم با تبیین روش تحقیق ادامه می‌یابد. در بخش چهارم، داده‌های جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بحث می‌شود و در بخش پنجم نتیجه‌گیری تحقیق ارائه می‌شود.

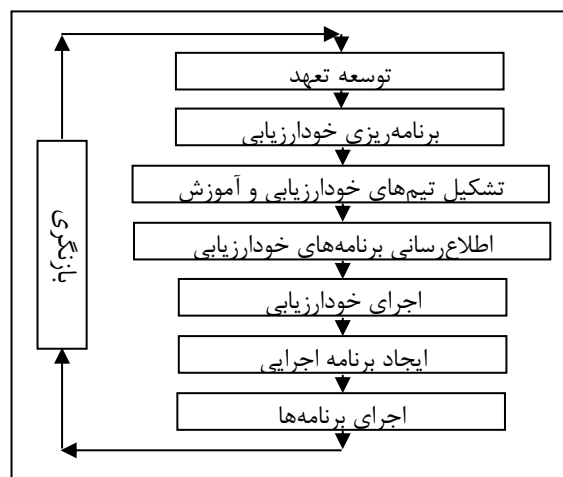
۲- مبانی نظری تحقیق

تعالی سازمانی، رویکردی جامع به کسب و کار برای انجام بهینه تمامی فعالیت‌ها و کارکردها است و تلاش می‌کند تمامی حوزه‌های کسب و کار را در برگیرد [۲]. تعالی کسب و کار مفهومی فراتر از تعالی عملیات و درباره تعالی اندیشه و تفکر است [۱۵]. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، تعالی کسب و کار را بدین صورت تعریف می‌نماید: روشی از کارکردن که سازمان را در دستیابی به رضایت متوازن ذینفعان که منجر به افزایش احتمال موفقیت بلندمدت می‌شود، توانمند می‌سازد [۱۶]. سازمان بهره‌وری آسیا نیز عنوان می‌کند تعالی کسب و کار یک فلسفه مدیریتی مبتنی بر بهبود عملکرد و برآورده‌سازی نیازهای ذینفعان است [۱۷]. محصول نهایی تعالی کسب و کار تبدیل شدن سازمان به بهترین تجربه برای پشتیبانی از ارزش‌ها و اهداف استراتژیک، برآورده ساختن انتظارات ذینفعان، حفظ و افزایش جایگاه رقابتی‌اش است [۴].

۲-۱- مدل‌های تعالی کسب و کار

سازمان‌هایی که در مسیر اجرای تغییرات بزرگ می‌باشند، می‌بایست با شناختن و در نظر گرفتن عوامل کلیدی موفقیت، یک استراتژی را برای ادامه سفر کیفیت خود جاری‌سازی

پیش‌شرط اصلی مشترک برای تمامی پروژه‌های مرتبط با اجرای بهبود مداوم و نیز تغییر فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی مفاهیم تعالی کسب و کار است [۱۰]. ضروری است مدیر ارشد سازمان، شخصی علاقه‌مند و انگیزه‌مند اجرای ابتکارات کیفیتی و سکان‌دار اجرای آنها باشد [۲۵]. محققین در مطالعات مختلف، مصادیقی از اثبات تعهد مدیریت را بر شماره‌اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. ون درویل و همکارانش ۶ (۱۹۹۵) با انجام تحقیقی بر اعضای EFQM شروع خودارزیابی با حضور مدیران ارشد و نیز بازنگری و مرور بهبودها توسط ایشان را از اهمیت ویژه‌ای برخوردار دانسته و از آنها به عنوان مصادیق اثبات تعهد مدیریت نام برده‌اند [۲۲]. کوهر و پانکوسکی ۷ (۱۹۹۶) به عضویت رهبران در تیم‌های کاری و بهبود، در دسترس بودن ایشان، مشارکت شخص رهبران در آموزش کارکنان و صرف زمانی برای تشخیص کارکنان برتر اشاره نموده‌اند [۲۶]. کانتی ۸ (۱۹۹۷) به معرفی خودارزیابی در سازمان به عنوان یک تغییر اساسی نگریسته و مقاومت درون سازمانی را نسبت به این تغییر حتمی می‌داند. او مدیران ارشد سازمان را به دلیل احساس خطر از موشکافی و واکاوی فعالیت‌هایشان، به عنوان یکی از منابع این مقاومت بر می‌شمارد و بر این اساس درگیر کردن ایشان از ابتدای فرآیند و مشارکت حداکثری گروه‌های مخالف را تاکتیکی برای غلبه بر این نوع مقاومت‌ها و مصادقی از اثبات تعهد مدیریت معرفی می‌نماید [۲۷]. تاروی (۲۰۰۵) با مطالعه تجارب خودارزیابی یک دانشگاه اسپانیایی تایید برنامه اجرایی خودارزیابی، صدور احکام مشارکت در فرآیند و حمایت از اقدامات بهبود را از مصادیق تعهد مدیریت برشمارده و عنوان می‌کند این امر موجب تقویت مشارکت کارکنان در فرآیند خودارزیابی و نیز اجرای اقدامات بهبود می‌شود [۷]. پپین و سوکویچ (۲۰۱۱) با تمرکز بر فرهنگ سازمانی عنوان می‌کنند فرهنگ سازمانی که مشوق کار تیمی، ارتباطات گسترده و نوآوری باشد، عامل مهمی در پرورش فرآیند بهبود مداوم و پیاده‌سازی مدل تعالی کسب و کار است. ایشان وظیفه مدیران را ترویج بهبود، حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع لازم برای بهبود و پیاده‌سازی آن و مشارکت در بهبودهای مهم‌تر می‌دانند و عنوان می‌کنند رهبران برای پشتیبانی از بهبود باید شخصاً در آن مشارکت نمایند [۱۰]. تاروی (۲۰۰۸) با مقایسه تجارب خودارزیابی در بخش خصوصی و دانشگاه‌های اسپانیا تایید برنامه خودارزیابی، شرکت در دوره آموزشی، صدور حکم عضویت کارکنان در تیم‌های خودارزیابی، شرکت در تیم خودارزیابی و پشتیبانی از اقدامات بهبود را به عنوان مصادیق اثبات تعهد مدیریت برشمارده است. او بیان می‌کند این تعهد



شکل ۱: مراحل فرآیند خودارزیابی [۱۴]

اكتساب تعهد مدیریت نقطه شروع فرآیند خودارزیابی به عنوان ابزاری برای دستیابی به تعالی کسب و کار است [۲۱]. این فرآیند، پیشرفت در مسیر تعالی را مبتنی بر یک قاعده نظام‌مند از طریق مقایسه امتیاز ارزیابی با بهبودهای محقق شده، میسر می‌سازد [۲۲] و به شکل‌دهی برنامه‌ریزی بهبود مستمر کمک می‌نماید [۹].

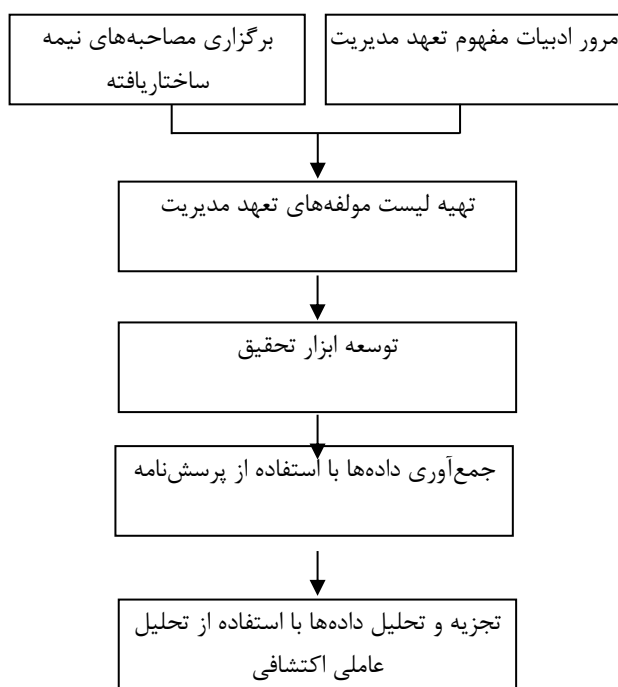
۲-۴- اکتساب و اثبات تعهد مدیریت

خودارزیابی موفق با تعهد مدیر ارشد آغاز می‌شود [۱۲] و اعتقاد داشتن به مزایای خودارزیابی از جمله بهبود عملیات، بهبود کیفیت محصولات و بهبود سودآوری پیش نیاز این تعهد است. بدون تعهد مدیر ارشد هر تلاشی برای بهبود کیفیت، اتلاف تلاش، زمان و سایر منابع سازمان است. بهبود کیفیت تنها زمانی موفق خواهد بود که مدیران ارشد به تحقق آن، متعهد باشند و این تعهد را با تمامی کارکنان در میان گذارند. رهبران حامی و درگیر به عنوان یکی از عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدل‌های تعالی برشمارده می‌شوند و اکتساب تعهد ایشان، مقدم بر تعهد سایر کارکنان درگیر در فرآیند اجرا است. برای پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار، مدیران ارشد می‌بایست فراتر از گفتن و دستور دادن عمل کرده و فعالانه در فرآیند تعالی سازمانی درگیر شوند و همزمان دارای تغییرات مشهود در نگرش‌ها و رفتار فردی خود بوده [۵] و همواره به عنوان الگویی برای خلق فرهنگ تعالی سازمانی عمل نمایند [۲۳]. تعهد مدیریت می‌بایست به طور مستمر تا هنگامی که فرآیند خودارزیابی به بخشی از اجزاء کسب و کار تبدیل گردد، تشریح شده و سنجش شود [۲۴]. حمایت مدیریت ارشد،

پیاده‌سازی مدل‌های تعالی تعیین و دسته‌بندی نگردیده است. مجموع مولفه‌های تعهد مدیریت شناسایی شده از مرور ادبیات در پیوست ۱ خلاصه گردیده است.

۳- روش تحقیق

مراحل تحقیق شامل مرور ادبیات مرتبط به منظور شناسایی مولفه‌های تعهد مدیریت، انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، توسعه ابزار تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی در فضای نرم‌افزار SPSS۲۰ است که در شکل ۲ نشان داده شده است. اگرچه نویسندگان مقاله مرور گسترده‌ای را بروی مولفه‌های مرتبط با مفهوم تعهد مدیریت انجام داده‌اند ولیکن این احتمال وجود دارد که برخی مولفه‌ها در تحقیقات انجام شده قبلی (با توجه به ملاحظات فرهنگی، محتوی و...) بخوبی مستند نشده باشند. بر این اساس برای شناسایی تمامی مولفه‌های شکل دهنده مفهوم تعهد مدیریت، یک رویکرد هایبریدی با استفاده از مصاحبه‌ها و مرور ادبیات در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. در این راستا با ۱۵ نفر از مدیران ارشد سازمان‌ها و مدیران تعالی که همگی دارای تجربه حضور در بیش از شش دوره جوایز تعالی کشور ایران از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۱ بوده‌اند، مصاحبه انجام شده است. در نتیجه ۵ مولفه زیر که در ادبیات موضوع به آنها اشاره‌ای نشده است، شناسایی شده‌اند.



شکل ۲: مراحل تحقیق

منجر می‌شود تا کارکنان درگیر در خودارزیابی، از مفید بودن فرآیند آگاه باشند و پشتوانه حمایتی مناسبی برای اجرای اقدامات بهبود ایجاد گردد [۹].

ساکتویل^۹ (۲۰۰۷) بر این باور است هنگامی که مدیر ارشد به کیفیت متعهد است، منابع کافی به تلاش‌های بهبود کیفیت تخصیص داده خواهد شد. بنابراین تخصیص منابع کافی به تلاش‌های بهبود کیفیت می‌تواند یکی از نشانه‌های تعهد مدیر ارشد به کیفیت باشد [۸]. تار و سائزاریتوریا^{۱۰} (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند برای درک تعهد مدیریت توسط کارکنان، مدیران می‌بایست به عنوان یک الگو رفتار نموده، اهمیت پیاده‌سازی مدل و خودارزیابی را تشریح کرده و برنامه‌های بهبود را تایید نمایند. این رفتار، مشارکت کارکنان در فرآیند خودارزیابی، اجرا و پیگیری برنامه‌های بهبود را تقویت می‌کند [۱۱]. پتریک و گامیسچک^{۱۱} (۲۰۱۱) به عامل تغییر بودن رهبران برای شروع فعالیت‌های خودارزیابی، اشاره دارند [۲]. فورد و ایوانز^{۱۲} (۲۰۰۵) با تحقیق بر روی نقش پیگیری در دستیابی به نتایج فرآیند خودارزیابی، مشارکت مدیران ارشد در جلسات پیگیری اجرای پروژه‌های بهبود و واگذار نمودن این وظیفه به کارکنان سطوح پایین‌تر سازمان، ایفای نقش تسهیل‌گری در جلسات پیگیری اجرای پروژه‌های بهبود شامل زمان‌بندی، هماهنگی موضوع، هدایت جریان گفتگو، کنترل، تبیین تصمیمات، برنامه‌ریزی و سازماندهی اثربخش اجرای پروژه‌های بهبود و نیز همراستا نمودن سیستم‌های پاداش با پیشرفت پروژه‌ها را به عنوان مصادیق اثبات تعهد مدیریت برشمارده‌اند.

علاوه بر این تصریح می‌نمایند پایش پیشرفت پروژه‌های بهبود و ارزیابی دستاوردهای اجرای آنها توسط مدیران ارشد، با نتایج مطلوب خودارزیابی ارتباط مثبتی خواهد داشت [۶]. جایزه تعالی دفاع، مدل تعالی سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع با نام وداجا، نیز مشارکت تمامی مدیران در فرآیند خودارزیابی، اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود، تخصیص منابع و بودجه، پیگیری برنامه‌های تعالی، آگاهی از برنامه‌های بهبود مربوطه و میزان پیشرفت آنها و حمایت از فرهنگ‌سازی تعالی را به عنوان مصادیق اثبات تعهد مدیریت معرفی نموده است [۲۸].

در مجموع مطالب فوق در می‌یابیم که مقالات و تحقیقات مورد اشاره، عموماً یک یا چند وظیفه مدیران را در قبال مفهوم تعهد مدیریت، بررسی و تعیین کرده‌اند و در هیچ یک از آنها فهرست کاملی از وظایف و نقش مدیران در تمامی مراحل

یکی از سازمان‌های دفاعی کشور است که بنا به محدودیت‌های موجود، از ذکر نام خودداری گردیده است. تمامی شرکت‌های تابعه این سازمان، در سفر تعالی سازمانی حرکت کرده و مدیران آنها دارای تجربه پیاده‌سازی مدل تعالی می‌باشند و سطوح مختلفی از تعالی سازمانی را اکتساب نموده‌اند. در این راستا حصول اطمینان از اینکه پاسخ دهندگان از دانش لازم برای پاسخ‌دهی مناسب به سوالات برخوردار باشند، ضروری است [۲۹] و با در نظر گرفتن این ضرورت، تعداد ۱۲۴ پرسش‌نامه (کل جامعه آماری) توزیع گردید. تماس‌های تلفنی و پیگیری‌ها، سه هفته بعد از ارسال پرسش‌نامه‌ها انجام و در نتیجه آن تعداد ۱۰۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و از این تعداد ۹۵ پرسش‌نامه معادل نرخ پاسخ‌گویی ۷۷٪، مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از بین پاسخ‌دهندگان ۴۳/۱۶٪ دارای تحصیلات دکتری و فوق لیسانس و ۵۶/۸۴٪ دارای تحصیلات لیسانس بوده‌اند. ۳۰/۵۳٪ ایشان دارای تجربه بیشتر از ۸ سال در حوزه تعالی سازمانی، ۲۰٪ دارای تجربه بین ۶ تا ۸ سال، ۲۷/۳۷٪ دارای تجربه ۴ تا ۶ سال، ۱۵/۷۹٪ دارای تجربه بین ۲ تا ۴ سال و ۶/۳۲٪ دارای تجربه کمتر از ۲ سال بوده‌اند.

۳-۳- پایایی پرسش‌نامه

پایایی یک ابزار، توانایی آن را در ایجاد نتایج مشابه در تکرار استفاده، ارزیابی می‌نماید [۲۹]. سازگاری و همبستگی درونی یکی از روش‌هایی است که می‌تواند برای سنجش پایایی مورد استفاده قرار گیرد و عموماً بوسیله یک ضریب پایایی مانند آلفای کرانباخ سنجش می‌شود. معمولاً ضریب پایایی ۰/۷ یا بیشتر خوب در نظر گرفته می‌شود و از سویی دیگر هر میزان که این ضریب به ۱ نزدیک‌تر باشد، بیانگر پایایی بیشتر پرسش‌نامه، دقت و کیفیت نتایج حاصل از آن است [۲۹]. ضریب آلفای کرانباخ اهمیت مولفه‌ها در این تحقیق برابر ۹۳/۵٪ است.

۳-۴- روایی پرسش‌نامه

روایی ابزار، عبارت از توانایی ابزار در اندازه‌گیری موضوع/ صفتی است که ابزار برای اندازه‌گیری آن طراحی شده است [۲۹]. با توجه به ادبیات تحقیق و دریافت نظر خبرگان در خصوص نهایی کردن پرسش‌نامه، روایی ابزار تحقیق مورد تایید ایشان قرار گرفته است.

- مشارکت مدیران ارشد در جلسات ارزیابی نهایی دستاوردهای مورد انتظار پروژه‌های بهبود
- مشارکت مدیر ارشد و تیم مدیریت در تعیین مدیر و اعضای تیم‌های اجرایی پروژه‌های بهبود
- مشارکت مدیران ارشد در تورهای بهینه‌کاوی و یادگیری از تجارب موفق و برتر دیگر سازمان‌ها
- تصدیق و تصویب گزارش جامع خودارزیابی
- فراهم‌آوری امکان عضویت اعضای تیم‌های خودارزیابی در شبکه ارزیابان ملی با هدف توسعه و توانمندسازی ایشان

۳-۱- توسعه ابزار تحقیق

در نتیجه انجام مصاحبه‌ها و مرور ادبیات، مولفه‌های مرتبط متعددی شناسایی و احصا گردید و جملات مختلفی برای اجتناب از تکرار و دوباره‌گویی مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری اهمیت هر یک از مولفه‌های تعهد مدیریت پرسش‌نامه تحقیق، طراحی و بصورت پایلوت توسط ۱۲ نفر از مدیران سازمان‌های دفاعی که تماماً دارای سطح تحصیلاتی فوق لیسانس و دکتری بودند، مورد آزمایش قرار گرفت.

در همین راستا محققین، مصاحبه‌های حضوری (به طور متوسط ۹۰ دقیقه‌ای) را با هدف بازنگری دقیق پرسش‌نامه با ایشان برگزار نمودند. مصاحبه شونده‌گان از تجربیات مدیریتی و اجرایی قابل توجهی برخوردار بودند و نظرات بسیار ارزشمندی در رابطه با روایی، کفایت موضوعات، درک و برداشت صحیح از سوالات ارائه نمودند. در نتیجه مصاحبه‌های حضوری، چندین موضوع برای تسهیل در تفسیر و پیشگیری از بروز ابهام، طرح و در پرسش‌نامه‌ها اعمال گردید. پرسش‌نامه نهایی تحقیق شامل ۲۹ مولفه مرتبط طراحی شد و برای تعیین اهمیت الزامات از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده گردید. از پاسخ‌دهندگان درخواست شد میزان اهمیت هر یک از مولفه‌ها را در پیاده‌سازی مدل تعالی مشخص نمایند. بر این اساس میزان اهمیت از دیدگاه پاسخ‌دهندگان از بین اعداد ۱ (بی‌اهمیت) تا ۵ (بی‌نهایت مهم) ارزیابی شده است.

۳-۲- جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل تمامی مدیران ارشد و مدیران تعالی

۴- نتایج

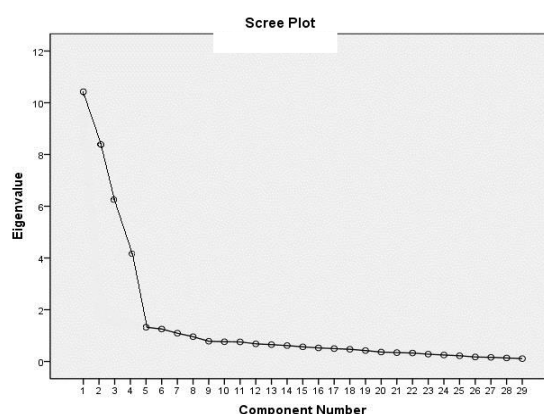
۴-۱- تفسیر داده‌ها

برای نام‌گذاری عوامل تعیین شده و پرهیز از تفسیرهای مختلف، طی دعوت از ۳ نفر مدیران ارشد سازمان دفاعی مورد مطالعه و برگزاری جلسه مشترک و تبادل نظر، توافق بروی نام‌گذاری عوامل حاصل گردید. بر این اساس؛ مالکیت تعالی سازمان، برنامه‌های بهبود، مشارکت در خودارزیابی و ایجاد یکپارچگی، ایجاد و توسعه فرهنگ تعالی به عنوان اسامی عوامل استخراج شده، تعیین گردیدند. نتایج نهایی در جدول ۲ نشان داده شده است.

۴-۲- بحث

نتایج نشان می‌دهد مالکیت تعالی سازمان، مهم‌ترین عامل در اثبات تعهد مدیریت است. مولفه‌هایی که در قالب این عامل قرار گرفته‌اند بیانگر نقش مدیران در عهده‌دار شدن مالکیت فرآیند تعالی سازمانی حین پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار می‌باشند. در بسیاری از سازمان‌ها این سوال وجود دارد که آیا پیاده‌سازی مدل تعالی، برای سازمان مفید و اثربخش خواهد بود یا خیر؟ اعتقاد به مزایای حاصل از پیاده‌سازی این ابتکارات پیش‌نیازی حیاتی برای توسعه تعهد لازم مدیران است [۵]. در همین راستا برخورداری از درک شفاف چرایی و ضرورت پیاده‌سازی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و مبتنی بر آن دو سوال کلیدی طرح می‌شود. اول چه کسی خواهان پیاده‌سازی مدل تعالی است؟ و دوم چرا می‌بایست مدل تعالی کسب و کار پیاده‌سازی شود؟ [۳۲]. در پاسخ به سوال اول ضرورت دارد مدیر ارشد، شخصی باشد که علاقه‌مند و انگیزه‌مند اجرای این ابتکارات کیفیتی و سکان‌دار اجرای آنها باشد و مالکیت اجرایی فرآیند خودارزیابی را عهده‌دار گردد [۵]. سوال دوم بر دلیل اصلی پیاده‌سازی تمرکز دارد. درک فراگیر و شفاف مدیران سازمان از انگیزه‌ها و محرک‌های بیرونی مانند بقاء و انتظارات مشتری [۳۳] و یا محرک‌های درونی مانند بهبود کسب و کار، تعالی عملیات و یا برنامه‌های کیفیتی [۲۲] در معماری باورها و اندیشه‌های ایشان در تصمیم‌گیری برای تعالی‌گرایی سازمان، نقش مهمی را ایفا می‌کند. علاوه بر درک ضرورت پیاده‌سازی مدل تعالی و انجام خودارزیابی، مدیران سازمان می‌بایست انتظارات واقع بینانه‌ای از خروجی‌های فرآیند خودارزیابی در قالب اهداف فرآیند داشته باشند [۴]. زیرا عدم تعیین اهداف و نیز انتظار اکتساب مزایای غیر واقع‌بینانه در یک بازه زمانی کوتاه مدت، پیشرفت استفاده از مدل‌های تعالی کسب و کار را به تعویق می‌اندازد [۵].

در این تحقیق، تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی که روشی مرسوم برای کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرها است [۳۰] و هدف اصلی آن کاهش تعداد متغیرها به عوامل کمتر در رابطه با افزایش قابلیت تفسیرپذیری و کشف ساختارهای پنهان در داده‌ها است [۳۱] مورد استفاده قرار گرفته است. برای تایید کفایت تعداد نمونه مقدار شاخص KMO محاسبه شده است. در صورتیکه مقدار این شاخص نزدیک به ۱ باشد (حداقل ۰/۶)، تعداد داده‌های تحقیق برای تحلیل عاملی، کافی هستند [۳۰]. شاخص KMO در این تحقیق برابر ۰/۸۴۰ محاسبه شده است. همچنین با اجرای آزمون بارتلت^{۱۴} و تعیین سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۰ ($P < ۰/۵$) مشخص می‌شود تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. در ادامه با توجه به اینکه هیچ کدام از مولفه‌ها دارای مقادیر اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵ نیستند، حذف نمی‌شوند. اشتراک یک متغیر برابر توان دوم همبستگی چندگانه برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل‌ها به عنوان پیش‌بینی کننده است و مقادیر اشتراک استخراجی کوچک (کمتر از ۰/۵) می‌بایست حذف شوند [۳۰]. بر این اساس از تجزیه و تحلیل مولفه اصلی (PCA) ۱۵ برای استخراج عوامل استفاده گردید. برای حداکثر نمودن رابطه همبستگی بین متغیرها و عوامل، از چرخش واریماکس^{۱۶} استفاده شد و برای تعیین تعداد عوامل، عواملی که دارای مقادیر ویژه بزرگتر از ۱ بودند مطابق با شکل ۳ انتخاب گردیدند و نتایج در جدول ۱ ارائه شده است.



شکل ۳: نمودار اسکری ۱۷

جدول ۱: نتایج تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی

۴	۳	۲	۱
			۰,۷۷
			۰,۶۳
			۰,۶۹
			۰,۷۵
			۰,۶۸
			۰,۶۴
			۰,۸۱
			۰,۷۶
		۰,۶۴	درک مدیران ارشد سازمان از ارتباط بین مدل تعالی و فلسفه مدیریت کیفیت جامع
		۰,۶۹	مشارکت مدیران ارشد سازمان در تعریف پروژه‌های بهبود منتج از گزارش‌های خودارزیابی و بازخورد
		۰,۶۱	مشارکت مدیران ارشد سازمان در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود
		۰,۶۱	بررسی و تصویب لیست پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان
		۰,۶۰	تصویب منشور پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان
		۰,۶۳	مشارکت مدیران ارشد در تعیین اعضای نفرات تیم اجرایی پروژه‌های بهبود
		۰,۶۵	حمایت مدیر ارشد سازمان در تخصیص منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز اجرای پروژه‌های بهبود
		۰,۶۹	مشارکت مدیران ارشد سازمان در اجرای پروژه‌های بهبود (به عنوان مدیر یا عضو پروژه)
		۰,۶۲	پایش مستمر پیشرفت پروژه‌های بهبود توسط مدیران ارشد سازمان
		۰,۶۸	مشارکت مدیران ارشد سازمان در جلسات ارزیابی نهایی نتایج مورد انتظار از اجرای پروژه‌های بهبود
		۰,۶۹	اطلاع‌رسانی نتایج خودارزیابی و پروژه‌های بهبود اولویت‌بندی شده در بین کارکنان سازمان
	۰,۸۲		مشارکت مدیران ارشد سازمان در خودارزیابی معیارهای رهبری و نتایج مرتبط
	۰,۶۶		مشارکت مدیران ارشد سازمان در خودارزیابی معیارهای راهبرد و نتایج مرتبط
	۰,۶۰		تصدیق و تصویب گزارش جامع خودارزیابی توسط مدیران ارشد سازمان
	۰,۶۲		مشارکت مدیران ارشد در تدوین و بازنگری نقشه راه تعالی سازمان
	۰,۶۶		تبیین اهمیت و ضرورت فرآیند خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان برای اعضای تیم‌های خودارزیابی
	۰,۸۹		حضور و مشارکت مدیران ارشد سازمان در دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی مرتبط با مدل تعالی
	۰,۶۲		ترویج فرهنگ تعالی سازمانی در بین تمامی کارکنان سازمان
	۰,۶۰		قدردانی‌های مناسب مدیر ارشد سازمان از اعضای تیم‌های خودارزیابی و پروژه‌های بهبود
	۰,۶۵		مشارکت مدیران ارشد در تورهای بهینه‌کاو و یادگیری از تجارب موفق و برتر دیگر سازمان‌ها
	۰,۷۸		فراهم‌آوری امکان عضویت اعضای تیم‌های خودارزیابی سازمان در شبکه ارزیابان ملی با هدف توسعه و توانمندسازی ایشان
۸,۹۷	۱۴,۲۴	۱۷,۷۹	۲۴,۴۱
درصد واریانس			
۶۵,۴۱	۵۶,۴۴	۴۲,۱۶	
درصد تجمعی واریانس			

جدول ۲: عوامل استخراجی و مولفه‌های مرتبط

نام عامل	نام مولفه
مالکیت تعالی سازمان	انگیزه، نگرش و باور مدیران ارشد در خصوص متعالی شدن سازمان عهده‌دار شدن مالکیت فرآیند تعالی سازمانی توسط مدیر ارشد سازمان تعیین اهداف فرآیند خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان انتخاب و معرفی مدیر تعالی از بین یکی از مدیران ارشد سازمان تعیین شرح وظایف مدیر تعالی از سوی مدیر ارشد سازمان تفویض اختیارات لازم به مدیر تعالی از سوی مدیر ارشد سازمان تصویب برنامه اجرایی خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان تایید احکام عضویت در تیم‌های خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان
پروژه‌های بهبود	درک مدیران ارشد سازمان از ارتباط بین مدل تعالی و فلسفه مدیریت کیفیت جامع مشارکت مدیران ارشد سازمان در تعریف پروژه‌های بهبود منتج از گزارش‌های خودارزیابی و بازخورد مشارکت مدیران ارشد سازمان در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود بررسی و تصویب لیست پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان تصویب منشور پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان مشارکت مدیران ارشد در تعیین اعضای نفرات تیم اجرایی پروژه‌های بهبود حمایت مدیر ارشد سازمان در تخصیص منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز اجرای پروژه‌های بهبود مشارکت مدیران ارشد سازمان در اجرای پروژه‌های بهبود (به عنوان مدیر یا عضو پروژه) پایش مستمر پیشرفت پروژه‌های بهبود توسط مدیران ارشد سازمان مشارکت مدیران ارشد سازمان در جلسات ارزیابی نهایی نتایج مورد انتظار از اجرای پروژه‌های بهبود اطلاع رسانی نتایج خودارزیابی و پروژه‌های بهبود اولویت‌بندی شده در بین کارکنان
عضویت در تیم‌های خودارزیابی و ایجاد یکپارچگی	مشارکت مدیران ارشد سازمان در خودارزیابی معیارهای رهبری و نتایج مرتبط مشارکت مدیران ارشد سازمان در خودارزیابی معیارهای راهبرد و نتایج مرتبط تصدیق و تصویب گزارش جامع خودارزیابی توسط مدیران ارشد سازمان مشارکت مدیران ارشد در تدوین و بازنگری نقشه راه تعالی سازمان (مبتنی بر نتایج خودارزیابی و گزارش بازخورد)
ایجاد و توسعه فرهنگ تعالی	تبیین اهمیت و ضرورت فرآیند خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان برای اعضای تیم‌های خودارزیابی حضور و مشارکت مدیران ارشد سازمان در دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی مرتبط با مدل تعالی ترویج فرهنگ تعالی سازمانی در بین تمامی کارکنان سازمان قدردانی‌های مناسب مدیر ارشد سازمان از اعضای تیم‌های خودارزیابی و پروژه‌های بهبود مشارکت مدیران ارشد سازمان در تورهای بهینه‌کاوی و یادگیری از تجارب موفق و برتر دیگر صنایع و شرکت‌ها فراهم‌آوری امکان عضویت اعضای تیم‌های خودارزیابی سازمان در شبکه ارزیابان ملی با هدف توسعه و توانمندسازی ایشان

وزارت دفاع (ودجا) تصریح شده که ضروری است مدیرعامل/رئیس واحد متقاضی (شرکت در فرآیند جایزه) یکی از مدیران ارشد مطلع و مرتبط را برای طرح‌ریزی راهبردی تعالی، هدایت متوازن فعالیت‌های تعالی و پایش پیشرفت برنامه‌های بهبود به عنوان مدیر تعالی سازمانی انتخاب و ضمن تفویض اختیارات لازم معرفی نماید [۳]. باید توجه داشت که بهبود کیفیت نیز همانند سایر فعالیت‌هایی که در سازمان انجام

از سویی دیگر نهادینه کردن ایدئولوژی کیفیت نیازمند یک یا چندین پشتیبانی‌کننده و حامی است که نه تنها معتقد به کیفیت باشند بلکه برای اجرای آن نیز آماده باشند [۳۴]. مدیر پروژه می‌بایست علاوه بر برخورداری از مهارت‌های مدیریت پروژه، از تجربیات خوبی نیز در حوزه موضوع پروژه برخوردار باشد. انتخاب مدیر پروژه یکی از نکات کلیدی موثر در موفقیت پروژه است [۳۵]. در این رابطه در الزامات عمومی جایزه تعالی

می‌شود، می‌بایست برنامه‌ریزی گردد. مشارکت تمامی مدیران میانی و ارشد در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و منابع در توسعه مالکیت برنامه‌ها، موثر است [۳۶]. برنامه اجرایی که توسط مدیریت ارشد مورد پذیرش قرار گرفته باشد و به اطلاع آگاهی کارکنان درگیر در فرآیند رسیده باشد، کمک شایانی به پیاده‌سازی مدل تعالی کسب و کار می‌نماید [۱۳].

دومین عامل مهم در اثبات تعهد مدیریت، نقش و عملکرد ایشان در پروژه‌های بهبود می‌باشد. شناسایی حوزه‌های قابل بهبود عملکرد سازمان، ریشه‌های آنها، تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود در رابطه با تحقق اهداف طرح‌ریزی شده، یکی از اهداف و مراحل مهم فرآیند خودارزیابی [۳۷] مبتنی بر مدل‌های تعالی است که همگی در اصول مدیریت کیفیت جامع ریشه دارند [۳۸] و هدف اصلی پیاده‌سازی آنها، بهبود عملکرد و نتایج کسب و کار سازمانی است [۳۹]. پیاده‌سازی مفاهیم تعالی در سازمان زمان‌بر است و به طور عادی خودارزیابی طی یک یا دو سال تکرار می‌گردد. تکرار و تداوم خودارزیابی به میزان اثربخشی و کاربرد موفق پروژه‌های اجرایی بهبود، بستگی دارد [۱۰] و نقش مدیران در رابطه با تعریف، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و تصویب منشور اجرایی پروژه‌های بهبود، پایش پیشرفت و ارزیابی دستاوردهای آنها، حیاتی است. چشم‌انداز گسترده مدیریت ارشد و تیم مدیران سازمان به حصول اطمینان از تعیین پروژه‌های بهبود سودمند، کمک می‌کند [۶] و در صورتیکه پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد تایید و تصویب شوند، احتمال اجرای آنها افزایش می‌یابد [۷]. در همین رابطه اغلب با توجه به محدودیت‌های منابع سازمانی، امکان اجرای تمامی پروژه‌های بهبود وجود ندارد [۲۰] و به رویکردی ساختاریافته برای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود تعیین شده، برای حصول اطمینان از سودمند بودن استراتژیک آنها، نیاز است [۱۳]. به طوریکه با انتخاب و استفاده از رویکردی مناسب برای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود، از تاثیرگذاری پروژه‌ها بر عملکرد کلی کسب و کار، اطمینان حاصل گردد [۴۰]. بعد از تعیین و اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود، برنامه‌ریزی رسمی به عنوان عنصری مهم در موفقیت پیاده‌سازی مدل‌های تعالی مطرح است. در نتیجه اجرای این مرحله برای هر یک از پروژه‌های بهبود اهداف و دستاوردهای مورد انتظار، فعالیت‌ها، مسئولین، مهلت انجام، منابع مورد نیاز، شاخص‌ها و بازه‌های زمانی پایش و ارزیابی و نیز مسئول پیگیری تعیین شده [۶] و برآورد می‌شود هر پروژه بهبود به چه میزان در رشد امتیاز تعالی سازمانی موثر خواهد بود و حین ارزیابی‌های بیرونی، رشد تعالی سازمان صحه‌گذاری می‌شود [۹]. رسمیت برنامه‌های اجرایی بواسطه تدوین و تصویب منشور پروژه‌ها با نتایج مطلوب خودارزیابی ارتباط مثبتی خواهد داشت و

مسئولیت پیاده‌سازی می‌بایست به فرد یا تیمی سپرده شود که از اختیار کافی برای ایجاد تغییرات مورد انتظار، برخوردار باشد [۶]. ضرورت مشارکت مدیران ارشد در اجرای پروژه‌های بهبود [۲۶] بیانگر ایفای نقش رهبری ایشان در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی می‌باشد. از سویی دیگر می‌بایست توجه داشت که اجرای فعالیت‌های بهبود، به طور خودکار صورت نمی‌پذیرد [۱۳] و سازمان‌ها اغلب در خصوص پیشرفت پروژه‌ها نسبت به واقعیت، دچار توهم می‌شوند. بر این اساس، پایش پیشرفت پروژه‌ها نیز دارای اهمیت قابل توجهی بوده [۴۰] و می‌بایست جریانی برای پیگیری وضعیت نتایج اجرای تمامی پروژه‌ها، در سازمان ایجاد شود و این جریان به بخشی ذاتی و یکپارچه از مکانیزم گزارش‌دهی سازمانی و بازنگری کسب و کار تبدیل گردد [۱۳]. شایان ذکر است پیگیری و پایش پیشرفت پروژه‌ها توسط مدیر ارشد با نتایج مطلوب خود ارزیابی ارتباط مثبتی خواهد داشت [۶].

عضویت در تیم‌های خودارزیابی و ایجاد یکپارچگی به عنوان یکی دیگر از عوامل اصلی تعهد مدیریت می‌باشد. موضوع کیفیت توسط مدیران، قابل وکالت دادن به دیگران نیست و می‌بایست توسط ایشان آغاز گردد. مدیران حامی و درگیر به عنوان یکی از عوامل بنیادین پیاده‌سازی موفق مدل‌های تعالی برشمارده می‌شوند. مدیران ارشد می‌بایست فعالانه در فرآیند تعالی سازمانی درگیر شوند [۵]. بر این اساس مشارکت ایشان در خودارزیابی و تحلیل عملکرد در معیارهای رهبری، استراتژی و نتایج کسب و کار سازمان از اهمیت قابل توجهی برخوردار می‌شود. از سویی دیگر بحث عمیق و مفصل میان مدیران ارشد راجع به یافته‌های خودارزیابی برای تصویب گزارش و نیز تعریف پروژه‌های بهبود با نتایج مطلوب خودارزیابی ارتباط مثبت خواهد داشت [۶].

شایان ذکر است احتمال موفقیت اجرای مدل تعالی در صورتیکه مدل در سازمان و با فرآیندهای مختلف آن یکپارچه شده باشد، افزایش می‌یابد [۵]. اگر کاربرد و استفاده از مدل تعالی با سایر فعالیت‌های منظم مدیریتی سازمان یکپارچه شود، آنگاه پیاده‌سازی مدل تعالی اثربخش خواهد بود و هر چه میزان یکپارچگی افزایش یابد، استقرار نیز اثربخش‌تر خواهد بود [۴۱]. یکی از حوزه‌های ایجاد یکپارچگی، استفاده از مدل تعالی در برنامه‌ریزی استراتژیک است. خودارزیابی را می‌بایست فرآیندی در نظر گرفت که بر اهداف و راهبردهای شرکت تاثیرگذار باشد [۴]. خودارزیابی و برنامه‌ریزی بهبودهای منتج از آن، می‌بایست با چرخه برنامه‌ریزی سازمان و بویژه برنامه‌ریزی استراتژیک یکپارچه گردد. زیرا ممکن است برای اجرای برخی بهبودها (برنامه‌های بهبود خاص) به تخصیص استراتژیک منابع نیاز باشد. از سویی

ضروری است مدیران ارشد برای توسعه نگرش‌های خود، بستر یادگیری فردی و سازمانی را ایجاد و خود مشوق توسعه کارکنان در جهت رسیدن به شایستگی‌های مورد انتظار باشند.

۵- نتیجه‌گیری

تعهد مدیریت ارشد برای اعتبار، استمرار و ماندگاری ابتکارات کیفیتی حیاتی است [۵].

در این تحقیق با هدف شناسایی و دسته‌بندی وظایف و نقش مدیران در قالب مفهوم تعهد مدیریت در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار، ابتدا مبتنی بر مرور ادبیات مرتبط و نیز انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، مجموعه‌ای از مولفه‌های مرتبط احصا گردید و در ادامه پس از طراحی پرسش‌نامه تحقیق و اعتبارسنجی آن (تعیین روایی و پایایی)، اهمیت آنها ارزیابی گردید. با اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ مولفه تعهد مدیریت به چهار عامل دسته‌بندی گردیدند. این عوامل مبتنی بر نظر خبرگان نام‌گذاری شده و به ترتیب عبارتند از:

مالکیت تعالی سازمان، برنامه‌های بهبود، عضویت در تیم‌های خودارزیابی و ایجاد یکپارچگی، ایجاد و توسعه فرهنگ تعالی. بر اساس نتایج تحقیق، چارچوب جامعی از مولفه‌ها و عوامل شکل دهنده تعهد مدیریت در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی پیشنهاد و معرفی گردید که هر یک از عوامل به طور جداگانه و به تفصیل مورد بحث قرار گرفت.

از جمله دستاوردهای اصلی این تحقیق می‌توان به ارائه لیست کاملی از وظایف و انتظارات از مدیر ارشد و تیم مدیران سازمان در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی اشاره کرد که در تحقیقات قبلی به طور کامل در تمامی مراحل فرآیند تعالی سازمانی و خودارزیابی، شناسایی و احصاء نگریده بود. از سویی دیگر دسته‌بندی این مولفه‌ها و تعیین عوامل اصلی شکل دهنده مفهوم تعهد مدیریت به عنوان دومین دستاورد این تحقیق زمینه‌ساز ایجاد درک و آگاهی وسیع‌تری برای مدیران از نقش و وظایف خود در راستای پیاده‌سازی مدل تعالی و افزایش اثربخشی کلی فرآیند است.

برای تحقیقات بیشتر پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، وزن عوامل شناسایی شده نسبت به یکدیگر تعیین گردد و مدلی کمی برای ارزیابی میزان تعهد مدیران ارشد سازمان‌ها حین پیاده‌سازی ابتکارات کیفیتی از جمله مدل‌های تعالی سازمانی، توسعه یابد.

دیگر، اگر اجرای بهبودها میسر و شدنی نبوده یا هزینه‌های بسیاری را در برداشته باشند، آنگاه ممکن است اهداف استراتژیک سازمان نیازمند بازنگری و اصلاح باشند [۵]. بر این اساس مدیران می‌بایست به استفاده از نتایج خودارزیابی‌های دوره‌ای در بازنگری نقشه راه استراتژیک سازمان اقدام نمایند. زیرا موفقیت مستمر بدین معناست که پیشرفت می‌بایست به طور دائمی برای شناسایی و تشخیص آنچه که بخوبی انجام شده و آنچه که نیازمند بهبود است، پایش گردد و آنگاه راهبردها و اقدامات برای افزایش نرخ و سرعت بهبود توسعه یابند [۱۳].

در خصوص عامل اصلی چهارم که بر ایجاد و ترویج فرهنگ تعالی سازمانی دلالت دارد می‌توان عنوان کرد اعتقاد داشتن به مزایای ابتکارات کیفیتی از جمله مدل‌های تعالی کسب و کار، پیش‌نیاز بحرانی توسعه تعهد لازم است. بهبود کیفیت تنها زمانی موفق خواهد بود که مدیران ارشد به تحقق آن متعهد باشند و این تعهد را با تمامی کارکنان در میان گذارند [۵]. تعهد مدیریت در کیفیت می‌بایست مشهود، دائمی و در تمامی سطوح مدیریتی به طور فعالانه وجود داشته باشد [۸]. مدیران ارشد می‌بایست فراتر از گفتن و دستور دادن عمل نمایند و خود همراه تغییرات حرکت و عمل کرده و همزمان دارای تغییرات مشهود در نگرش‌ها و رفتارهای خود باشند.

بعبارتی دیگر حرف خود را با تغییرات مشهود در نگرش‌ها و رفتارهای فردی به عرصه عمل درآورند [۵] و به عنوان الگو برای خلق فرهنگ تعالی سازمانی عمل نمایند [۲۳] زیرا تاکید زیاد بر زوایای فنی مدل‌های تعالی، بدون تعهد کارکنان و ترویج فرهنگ آن، اغلب تاخیر در اجرای واقعی این ابتکارات را به همراه خواهد داشت.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل موثر بر واکنش کارکنان به تغییرات سازمانی موثر بر کار ایشان است [۵]. وزن مزایا یا دشواری‌های خودارزیابی بر مبنای فرهنگ کیفیت موجود در سازمان تعیین می‌گردد [۹] و رفتار مدیران در سیستم‌های بهبود کیفیت، فرهنگی را خلق می‌کند که در مقایسه با سیستم‌های هم سطح قابل مقایسه نیست [۵] و [۴۳]. بر این اساس تبیین اهمیت و ضرورت خودارزیابی توسط مدیران ارشد و مشارکت فراگیر و فعالانه ایشان در تمامی مراحل فرآیند تعالی سازمان از جمله دوره‌های آموزشی، اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود، پایش مستمر پیشرفت آنها و ارزیابی دستاوردهای اجرا و نیز قدرانی‌های به موقع و مناسب از کارکنان درگیر در تمامی مراحل فرآیند تعالی بیانگر جدیت مدیران ارشد در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی و متعهد کردن کارکنان برای مشارکت موثر در فرآیند است. علاوه بر این

پیوست ۱: جدول مولفه‌های تعهد مدیریت شناسایی شده از مرور ادبیات

[۴۲]	[۲۸]	[۲۷]	[۲۶]	[۲۴]	[۲۲]	[۱۳]	[۱۱]	[۱۰]	[۹]	[۸]	[۷]	[۶]	[۵]	[۳]	[۲]	
											√					تعیین اهداف فرآیند خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان
				√		√			√		√					تصویب برنامه اجرایی خودارزیابی (از آموزش تا پروژه‌های بهبود)
									√		√					تایید احکام عضویت در تیم‌های خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان
	√	√							√				√	√		مشارکت در خودارزیابی معیارهای رهبری و نتایج مرتبط
	√	√							√				√	√		مشارکت در خودارزیابی معیارهای راهبرد و نتایج مرتبط
		√		√		√			√				√			حضور و مشارکت در دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی مرتبط با مدل تعالی
													√			عهده‌دار شدن مالکیت فرآیند تعالی سازمانی توسط مدیر ارشد سازمان
		√		√		√					√					مشارکت در تعریف پروژه‌های بهبود منتج از گزارش‌های خودارزیابی و بازخورد
	√	√		√		√							√	√		مشارکت در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود
												√				تصویب منشور پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان
												√				قدرت‌دهی‌های مناسب از اعضای تیم‌های خودارزیابی و پروژه‌های بهبود
	√			√		√	√				√					بررسی و تصویب لیست پروژه‌های بهبود توسط مدیر ارشد سازمان
														√		مشارکت در تدوین و بازنگری نقشه راه تعالی سازمان
√		√	√	√		√		√					√			مشارکت در اجرای پروژه‌های بهبود (به عنوان مدیر یا عضو پروژه)
				√	√	√	√					√		√		پایش مستمر پیشرفت پروژه‌های بهبود
						√							√			اطلاع‌رسانی نتایج خودارزیابی و پروژه‌های بهبود اولویت‌بندی شده در بین کارکنان سازمان
														√		انتخاب و معرفی مدیر تعالی از بین یکی از مدیران ارشد سازمان
														√		تعیین شرح وظایف مدیر تعالی از سوی مدیر ارشد سازمان
														√		تفویض اختیارات لازم به مدیر تعالی از سوی مدیر ارشد سازمان
	√			√		√		√	√	√	√			√		تخصیص منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز اجرای پروژه‌های بهبود
				√		√	√						√			تبیین اهمیت و ضرورت فرآیند خودارزیابی توسط مدیر ارشد سازمان برای اعضای تیم‌های خودارزیابی
	√						√	√					√	√	√	ترویج فرهنگ تعالی سازمانی در بین تمامی کارکنان
				√												درک ارتباط بین مدل تعالی سازمانی و فلسفه مدیریت کیفیت جامع
							√						√			انگیزه، نگرش و باور مدیران ارشد در خصوص تعالی شدن سازمان

مراجع

- [1] Zink, J. K., & Schimdt, A. (1998). Practice and implementation of self-assessment. *International Journal of Quality Science*, 3(2), 147-170.
- [2] Petrič, A., & Gomišček, B. (2011). Upgrading of the Management Review on the Basis of the EFQM Excellence Model. *Organizacija*, 44(4), 109-119.
- [3] کتاب راه‌نمای تعالی و دجا، ۱۳۹۰
- [4] Ritchie, L., & Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66, 241-254.
- [5] Davies, J. (2004, February). The implementation of the European Foundation for Quality Management's (EFQM) excellence model in Academic Units of United Kingdom Universities. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy. Salford, UK: Management Research Institute School of Management University of Salford.
- [6] Ford, M. W., & Evans, J. R. (2005). The role of follow-up in achieving results from self-assessment processes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 589-606.
- [7] Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182-194.
- [8] Sakthivel, P. B. (2007). Top management commitment and overall engineering education excellence. *The TQM Magazine*, 19(3), 259-273.
- [9] Tari, J. J. (2008). Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions. *International Journal of Production Economics*, 118, 105-118.
- [10] Pipan, K. K., & Sokovic, M. (2011). Encouragement Of Continuous Improvement, Open Innovative Organizational Culture and Self-Assessment As The Basis For Quality And Business Excellence. 6th International Working Conference "Total Quality Management - Advanced And Intelligent Approaches", With Second Special Conference "Manufacture in Serbia 2011", 7th - 11th June, 2011, Belgrade, SERBIA.
- [11] Tari, J. J., & Saizarbitoria, I. H. (2012). The Self-Assessment Process And Impacts On Performance: A Case Study. *International Journal for Quality research*, 6(4), 343-354.
- [12] Hillman, G. (1994). Making self-assessment successful. *The TQM Magazine*, 6(3), 29-31.
- [13] Samuelsson, P., & Nilsson, L. E. (2002). Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), 10-23.
- [14] Hides, M. T., Davies, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- [15] Laszlo, G. (1999). Implementing a quality management program – three Cs of. *The TQM Magazine*, 11(4), 231-237.
- [16] EFQM (1999:2). Aspects of excellence – European Quality Award report 1999. European Quality Publications, London, United Kingdom.
- [17] Mann, R., Mohammad, M., & Agustin, M. T. (2013). Understanding business excellence An awareness guidebook for SMEs. Asian Productivity Organization.
- [18] Chrusciel, D., & Field, D. W. (2003). From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellence – An Organizational Change Strategy. *Journal of Industrial Technology*, 19(4).
- [19] Aydin, S., Kahraman, C., & Kaya, I. (2011). A new fuzzy multicriteria decision making approach: An application for European Quality Award assessment. *Journal of Knowledge-Based Systems*.
- [20] Dodangeh, J., & Yusuff, R. M. (2011). A decision model for selecting of Areas for Improvement in EFQM model. *Proceedings of the IEEE ICQR*, pp. 529-535.
- [21] Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and

- methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363-380.
- [22] Van Der Wiele, A., Dale, B., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D., Schmidt, A., et al. (1995). State-of-the-Art study on Self-assessment. *The TQM Magazine*, 7(4), 13-17.
- [23] ZINK, K.J. and VOSS, W., 1998. Business Excellence - a concept for University. TQM for Higher Education Institutions Conference, 3-4 September 1998, Toulon, France, 1-7.
- [24] Ahmed, A. M., Yang, J. B., & Dale, B. G. (2003). Self-assessment methodology: The route to business excellence. *The Quality Management Journal*, 10(1), 43-57.
- [25] Poirier, C.C. and Tokarz, S. J., 1996. *Avoiding the Pitfalls of Total Quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- [26] Koehler, J.W. and Pankowski, J.M., 1996. *Quality Government. Designing, Developing, and Implementing TQM*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- [27] CONTI, T., 1997. *Organizational Self-Assessment*. London: Chapman and Hall.
- [28] کتابچه ارزیابی جامع تعالی ودجا، ۱۳۹۱
- [29] Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2).
- [30] میرزاده، م. (۱۳۸۸). تجزیه و تحلیل آماری با نرم‌افزار SPSS. تهران، ایران: انتشارات تایماز.
- [31] Amid, A. & Moalagh, M. & Zare Ravasan, A. (2012). Identification and classification of ERP critical failure factors in Iranian industries. *Int. Journal of Information Systems*, 37, 227-237.
- [32] Motwant, J. and Kumar, A., 1997. The need for implementing total quality management in education. *International Journal of Educational Management*, 11(3), 131-135.
- [33] Ford, M. W. (2005). Linking self-assessment to the external environment An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1175-1187.
- [34] Savolainen, T.I., 1999. Cycles of continuous improvement. Realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222.
- [35] Burke, R., 1993. *Project Management Planning and Control*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- [36] Chin, K.-S., Pun, K.-F., & Lau, H. (2003). Development of a knowledge-based self-assessment system for measuring organisational performance. *Journal of Expert Systems with Applications*, 24, 443-455.
- [37] George, C., Cooper, F., & Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM Model in local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 122-127.
- [38] Tammaru, T. (2010). Excellence Models And National Quality Promotion In Estonia. 7th International DAAAM Baltic Conference "INDUSTRIAL ENGINEERING 22-24. Tallinn, Estonia.
- [39] Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- [40] Povey, B. (1996). *Continuous Business Improvement: Linking the key improvement processes for your critical long-term success*. McGraw Hill, London, United Kingdom.
- [41] Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399.
- [42] Zairi, M. (1999). *Managing excellence: leadership*. *The TQM Magazine*, 11(4), 215-220.
- [43] محمدی زنجیرانی، د.، یوسفی ده بیدی، ش. و دسترنج، م. (۱۳۹۱)، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد کیفیت در سازمان‌های خدماتی مطالعه موردی: بانک پاسارگاد، مجله علمی پژوهشی مهندسی و مدیریت کیفیت، ۲(۳)، پاییز ۹۱.