

لزوم تعیین راهبرد کیفیت در دستیابی به موفقیت پایدار (معرفی مدل INQA بعنوان ابزاری

جهت اندازه گیری میزان موفقیت راهبردهای سازمان)

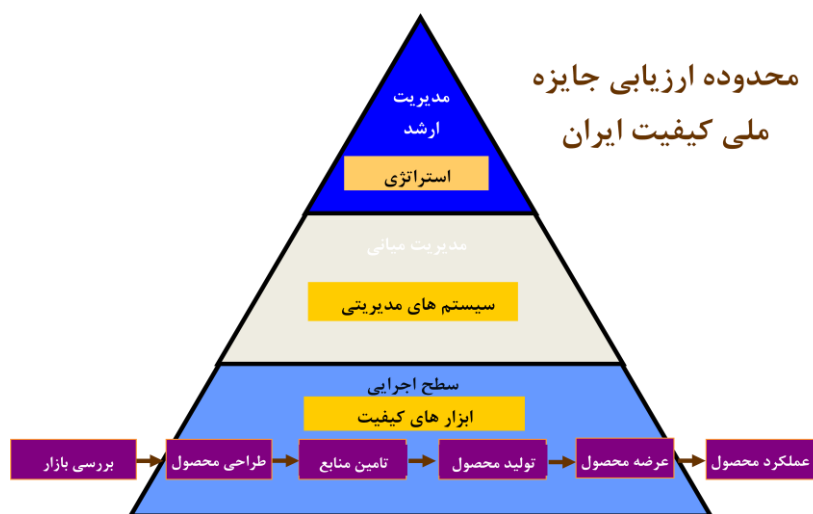
امروزه اکثر بنگاه های اقتصادی توجه ویژه ای به مقوله کیفیت در توسعه کسب و کار سازمان به عنوان یک الزام غیر قابل اجتناب دارند لیکن این سوال مطرح می شود که چه سطحی از کیفیت مد نظر است؟ و آیا کیفیت با تعاریفی همچون استانداردسازی کالا و خدمات حاصل می شود؟ و آیا مدیریت کیفیت کالا و خدمات و در سطحی بالاتر تامین نسبی رضایت مشتری شرط لازم و کافی برای بقای سازمان و دستیابی به موفقیت پایدار در عرصه کسب و کار است؟

تجارب متخصصان کیفیت و سازمان های موفق در سطح دنیا نشان داده است که امروزه کیفیت یک مقوله وسیع و متغیر است و عوامل متعددی در درون یک سازمان همچون نحوه مدیریت بنگاه، به روزآوری فرآیندها در جهت انطباق با نیازمندی های جدید مشتریان، مدیریت منابع سازمان به منظور تامین زیرساخت و منابع اولیه مناسب و افزایش کارایی آن ها و ایجاد ارزش افزوده برای سهامداران، شرکا، تامین کنندگان و جامعه و همچنین مدیریت منابع انسانی به عنوان ارزش مندترین دارایی سازمان که در عمل زنجیره تامین و تحقق کیفیت را در سازمان شکل می دهند نیز می بایست مورد توجه قرار گیرند. از سوی دیگر عوامل محیطی متغیر و پیچیده ای نیز همچون شرایط اقتصادی و سیاسی و رفتار رقبا نیز سازمان را به این چالش وا می دارد که آیا سازمان شناخت مناسبی از سطح کیفیت مورد انتظار داشته است؟ و آیا با وضعیت فعلی در آینده تضمینی در جهت حفظ بقای سازمان در عرصه کسب و کار وجود دارد؟

از این روست که هر سازمان بنا بر شرایطی که در آن فعالیت می نماید نیازمند راهبردهای ویژه ای است که بتواند مسیر حرکت سازمان را مشخص نموده و در بازه های متعدد به ارزیابی عملکرد خود در حوزه کیفیت بپردازد تا بتواند نقاط قوت و فرصت های بهبود داخل سازمان را مدیریت نموده و تمهیدات لازم جهت رویارویی با تهدیدات و فرصت ها را در محیط کسب و کار اتخاذ نماید. در سال های اخیر در کشورهای مختلف بحث استفاده از الگوها و ابزارهایی که دیدگاه جامعی به مبحث کیفیت داشته و آنرا بصورت فراگیر در کلیه بخش های سازمان بکار گیرد رواج یافته است و مدل های مختلف کیفیت و تعالی که از یک سو با تمرکز بر عوامل متعدد توانمندساز و تدوین راهبردهای مناسب در هر حوزه سازمان را به سوی دستیابی به کیفیت جامع رهنمون می سازند و از سوی دیگر با تمرکز بر نتایج کسب شده از آنها میزان موفقیت راهبردها در حوزه های مختلف کسب و کار را مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهند مورد استفاده قرار می گیرد.

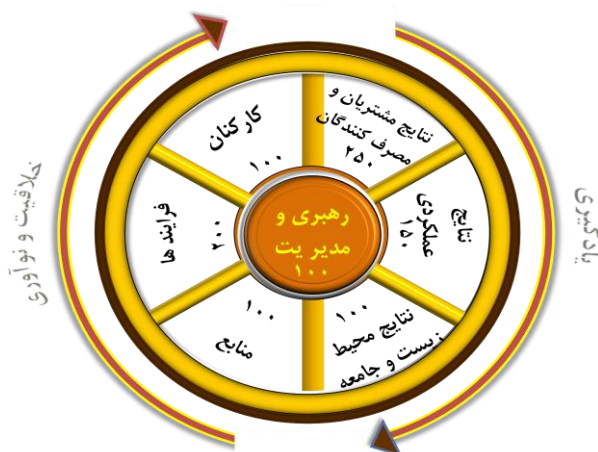
در کشور ما نیز از سال ۱۳۸۲ مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM) به عنوان الگوی ارزیابی سازمان های ایرانی قرار گرفت که پس از عارضه یابی انجام شده با بهره گیری از تجارب برگزاری چهار دوره ارزیابی در قالب جایزه ملی کیفیت ایران و فضای کسب و کار کشور و سطح بلوغ کیفیت در بنگاه های اقتصادی کشور ، کمیته های تخصصی جایزه تصمیم به بازنگری مدل ارزیابی گرفته و با تمرکز بر دو محور مدیریت کیفیت محصول و موفقیت پایدار سازمان مدل جایزه ملی کیفیت ایران را با بهره گیری از دانش روز جهانی و به پشتوانه تجارب سازمان ها و متخصصان ایرانی بازنگری و تدوین نمود .

مدل جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) با تمرکز بر اصول هشتگانه مدیریت کیفیت و بر اساس استانداردهای پایه ای همچون ISO 9000 ، ISO 9001 و خصوصاً ISO 9004 (ویرایش سال ۲۰۰۹) سعی بر آن دارد علاوه بر تمرکز بر زنجیره ارزش به عنوان نماد تحقق کیفیت فراگیر در سازمان تاثیر راهبردهای کلان در حوزه مدیریت کیفیت را در لایه های مختلف سازمان بررسی نموده و تاثیر آن را بر ایجاد ارزش افزوده در زنجیره ارزش محصولات و خدمات مورد ارزیابی قرار دهد تا میزان موفقیت راهبردها در عرصه کسب و کار و دستیابی به موفقیت پایدار نمایان گردند (شکل ۱)



(شکل ۱)

مدل جایزه ملی کیفیت ایران یک مدل متوازن است که به دو بخش توانمندسازها و نتایج تقسیم می شود. بخش توانمندساز دارای چهار معیار رهبری و مدیریت ، فرآیندها ، منابع و کارکنان و بخش نتایج دارای سه معیار نتایج مشتریان و مصرف کنندگان ، نتایج محیط زیست و جامعه و نتایج عملکردی که خود در دو بخش نتایج کلیدی عملکرد و نتایج کارکنان تقسیم بندی شده است تشکیل می شود . (شکل ۲)



(شکل ۲)

مدل به شکل چرخ طراحی شده است تا مفهوم حرکت را به سازمان ها القا نماید . که در محور این چرخ عامل رهبری و مدیریت بعنوان پایه و اساس حرکت در سازمان شناخته می شود و به کمک عوامل توانمندساز نتایج مورد انتظار را حاصل خواهد نمود لیکن گردش دائمی این چرخ نیازمند دو عامل یادگیری از نتایج کسب شده و ایجاد خلاقیت و نوآوری در جهت افزایش توانمندی های سازمان در ارائه محصولات و خدمات خواهد بود . اما باز هم سوال پیش خواهد آمد که چگونه سازمان می تواند حاصل راهبردهای خود را در توانمندسازی سازمان و کسب موفقیت در عرصه کسب و کار اندازه گیری نماید ؟

پاسخ این سوال از طریق تعریف مفهوم خودارزیابی مورد اندازه گیری قرار می گیرد .

خود ارزیابی عبارت است از یک بازنگری جامع، سیستماتیک و منظم فعالیت ها و نتایج، براساس یک مدل ملموس و عینی که منجر به اقدامات طرح ریزی شده می گردد.

به کمک ابزار خودارزیابی سازمان قادر خواهد بود تا به صورت دوره ای با تعیین نقاط قوت و فرصت های بهبود و ارزیابی شاخص های عملکرد سازمان رشد قابلیت ها و توانمندی های خود را در دستیابی به راهبردهای تعیین شده در حوزه کیفیت محصولات و خدمات ارزیابی نموده و میزان موفقیت این راهبردها در فضای کسب و کار و دستیابی به موفقیت را اندازه گیری نماید .

ابزار مورد استفاده در خودارزیابی مدل کیفیت منطق رادار (شکل ۳) است که از ابتدای کلمات ذیل تشکیل شده است :

R: Results (نتایج)

A: Approach (رویکرد)

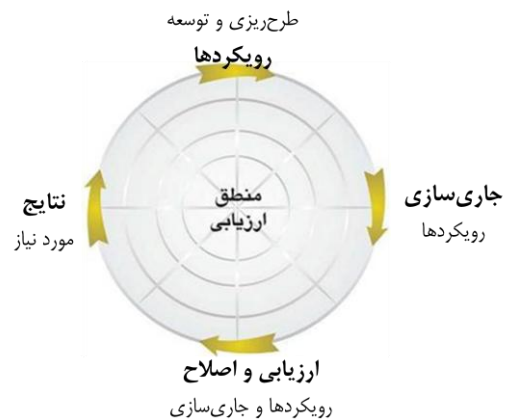
D: Deployment (استقرار)

AR: Assessment & Refinement (ارزیابی و اصلاح)

منطق رادار چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که روشی ساختار یافته برای پرسش درباره عملکرد سازمان را ارائه می‌کند.

در عالی ترین سطح منطق رادار بیان می‌کند که سازمان به موارد ذیل نیاز دارد :

- تعیین چشم انداز و مأموریت سازمان بمنظور تعیین کسب و کار (محصولات و خدمات مورد ارائه) سازمان و دورنمایی که می‌خواهد به آن دست پیدا کند .
- شفاف کردن اهداف کلان کیفیت ، که سازمان را در دستیابی به دورنمای تعیین شده یاری خواهد نمود .
- تعیین نتایجی که برای دستیابی به آن به عنوان بخشی از راهبردهای سازمان، می‌بایست هدف‌گذاری انجام شود.
- تدوین راهبردهای مناسب در حوزه کیفیت و تعیین مسیر دستیابی به نتایج مورد انتظار و اهداف کلان طرح ریزی شده .
- تعیین طرح‌ها و اهداف عملیاتی خرد .
- طرح‌ریزی و توسعه مجموعه یکپارچه‌ای از رویکردهای مناسب که نتایج لازم در زمان حال و آینده را محقق سازد.
- به منظور حصول اطمینان از جاری‌سازی رویکردهای مذکور، روش نظام‌مندی به کار گیرد.
- رویکردهای جاری شده را بر اساس پایش، تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیت‌های یادگیری ارزیابی و اصلاح کند.



(شکل ۳)

در کلام آخر موفقیت را می توان هنر سازمان در شناخت صحیح از نقاط قوت بعنوان مزیت های نسبی سازمان و بررسی ضعف ها و فرصت های بهبود درونی با کمک یادگیری از دستاوردها و ایجاد بهبود مستمر و نوآوری در زنجیره ارزش سازمان و همزمان تعیین راهبردهای موثر جهت مقابله یا کاهش تهدیدات و استفاده بهینه از فرصت های محیطی کسب و کار دانست .

رضا اکبری حقیقی

ارزیاب ارشد جایزه ملی کیفیت ایران