

لزوم حرکت سازمانهای ایرانی به سمت "مدلهای نتیجه گرا" در سیستمهای مدیریت کیفیت و ارائه یک مدل مدیریت کیفیت نتیجه گرا

دکتر منوچهر انصاری

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مهندس مهدی محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی

مقدمه :

در سالهای اخیر، توجه زیادی به اجرای سیستمهای مدیریت کیفیت در کشورمان شده، ولی عدم دستیابی به نتایج لازم و مورد نظر، یکی از مشکلات پیاده سازی این سیستمها بوده است. طبق آمار غیر رسمی و همچنین مشاهدات و تجارب نویسندگان این مقاله، می توان گفت که حدود ۷۵٪ از شرکتهای اجرا کننده سیستمهای مدیریت کیفیت در کشورمان، به نتایج مورد نظر دست نیافته اند (عارف کشفی، ۱۳۸۲). دلایل این موضوع، نیازمند موشکافی بیشتر و انجام فعالیتهای تحقیقاتی میدانی می باشد، ولی عدم ایجاد زیر ساختهای لازم برای اجرای این گونه سیستمها و عدم اجرای دقیق آنها، از دلایل درون سازمانی مؤثر بر این موضوع هستند. البته توجه به این موضوع که ساختار سیستمهای مدیریت کیفیت سری ایزو ۹۰۰۰، توجهی دقیق و مؤثر به نتیجه گرایی ندارند نیز اهمیت زیادی دارد.

در این مقاله سعی می شود با تبیین مفاهیم مربوط به نتیجه گرایی، پایه های اولیه ایجاد سیستمهای نتیجه گرا، بیان شوند. سپس با در نظر گرفتن خصوصیات سازمانهای ایرانی و مقایسه استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ و مدل سرآمدی EFQM، لزوم حرکت سازمانهای ایرانی به سمت مدلهای نتیجه گرا بیان می شود. در بخش پایانی این مقاله، با استفاده از الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر و با توجه به مدل EFQM، یک مدل اجرایی برای سیستم مدیریت کیفیت نتیجه گرا بیان می شود. برای رسیدن به نتیجه گرایی لازم است که نیروهای رقابتی موجود در بازار شناخته شده و برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، الگوی مناسبی برای مدیریت کیفیت ایجاد شود. این مقاله در نهایت، همین هدف را دنبال می کند.

واژه های کلیدی :

نتیجه گرایی - رقابت - مدیریت کیفیت - استراتژی - مدل

۱- مفهوم نتیجه گرایی در سازمان

"نتیجه گرایی"، یکی از قابلیت‌های اصلی سازمان، برای رسیدن به مزیت رقابتی در بازار شناخته شده است (Core Competencies). بسیاری از سازمانها، در طراحی قابلیت‌های سازمانی خود، "نتیجه گرایی" را به عنوان یکی از این قابلیت‌های اصلی مطرح کرده اند.

یکی از تعاریف نتیجه گرایی این است که: "نتیجه گرایی تلاش برای رسیدن به اهداف مورد نظر و برنامه ریزی نتایج مدیریتی می باشد. نتیجه گرایی دربرگیرنده تعیین اهداف و اولویتهایی است که استفاده از منابع در دسترس را در راستای دستیابی به نتایج پایدار و در تعامل با اهداف سازمانی و توقعات عمومی، به حداکثر می رساند.

در تعریفی دیگر، به نتیجه گرایی به عنوان "شناخت نتایج مهم و تمرکز منابع، برای دستیابی به آنها در راستای اهداف سازمانی" اشاره شده است. و هم چنین از نتیجه گرایی تحت عنوان "تعهد به سرآمد شدن" یاد شده است (Alberta)

با توجه به تعاریف ارائه شده، می توان گفت که همه آنها بر یک سری اصول برای نتیجه گرایی تأکید می کنند که اجرای آنها، برای رسیدن به سازمانی با قابلیت‌های نتیجه گرایی لازم است. بعضی از این اصول در جهت ایجاد ساختارهای نتیجه گرا عبارتند از:

۱) جستجوی راههای جدید و بهتر برای انجام فعالیتهای، در راستای بهبود عملکرد.
۲) برقراری استانداردهای سطح بالا، در جهت رسیدن به کارهای باکیفیت و فعالیت برای ارتقاء مهارتهای خود.

۳) تلاش در راستای بهبود کارآیی سازمان و راضی نبودن از کارآیی فعلی آن.

۴) پیش بینی و اقدام برای حذف موانع بالقوه ای که ممکن است در راه دستیابی به اهداف سازمان ایجاد شوند.

۵) برقراری و دستیابی به اهداف مشکل، ولی ممکن و هدایت تیمها برای فراتر رفتن از اهداف تجاری.

۶) استفاده کارا از منابع موجود در سازمان برای سرآمد شدن و رسیدن به تعالی، با توجه به اهداف سازمانی.

۷) توجه به عوامل بیرونی تأثیر گذار بر اهداف و نتایج مورد نظر سازمان، مانند جهتگیری های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و همچنین توقعات عمومی و نوع فعالیتهای سازمانهای رقیب.

با توجه به اصول فوق، می توان گفت که اهمیت نتیجه گرایی، در کمک به دستیابی به اهداف سازمانی است. در صورت وجود انگیزه لازم و بکارگیری منابع به صورت متمرکز، می توان به استانداردهای سرآمد شدن دست یافت. در واقع، تمرکز بر نتایج و دستیابی به اهداف، احساس رسیدن به کمال و تعالی را می دهد و کمک می کند که بتوان به اهداف سازمانی، متعهد بوده و در راستای رسیدن به

نتایج دلخواه، از هوشمندی سازمانی استفاده کرد. در واقع، می توان گفت که یک سیستم نتیجه گرای قوی، کمک می کند تا انرژی پرسنل در هنگام وقوع شرایط سخت حفظ شود و اهداف، همیشه در ذهن آنان باشد.

بر این اساس، "نتیجه گرایی"، چهار رفتار یا حرکت را در سازمان ایجاد می کند که در سه سطح سازمانی می توان به آنها پرداخت. همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، می توان این حرکتها را در سطوح پشتیبانی اجرایی، واحدهای تخصصی و مدیران ارشد سازمانی مشاهده کرد.

Re: www.financialcareers.gov.ab.ca/Competencies/Results_Orientation.htm
البته برای دستیابی به این رفتارها در سازمان، مدیران باید دو نقش پشتیبانی کننده را بر عهده بگیرند که عبارتند از نقش "هدایت کننده" و نقش "توسعه دهنده". در جدول ۲، به برخی از فعالیتهایی که مدیران باید در ارتباط با هر کدام از این دو نقش انجام دهند، اشاره شده است. به هر حال می توان گفت که "مدیران" با انجام فعالیتهای پشتیبانی کننده برای رسیدن به قابلیت نتیجه گرایی در سازمان، از اهمیتی اساسی برخوردارند. این موضوع بر تعهد مدیریت به عنوان اصلی اساسی در اجرای سیستمهای مدیریت کیفیت تأکید کرده و در جهت ایجاد ساختارهای نتیجه گرا نیز خود را به عنوان اصلی مهم نشان می دهد.

Re: www.financialcareers.gov.ab.ca/Competencies/Results_Orientation.htm

II – قابلیت نتیجه گرایی بر اساس چرخه دمینگ

می توان بر اساس چرخه دمینگ، فعالیتهای تکوینی لازم برای ایجاد قابلیت نتیجه گرایی را بیان کرد. مدیران کیفیت می توانند با استفاده از فعالیتهای اشاره شده در زیر، به قابلیت نتیجه گرایی در سازمان خود دست یابند.

۱) مراحل ۱ و ۲ (طرح ریزی و اجرا)

- این موضوع را تعیین کنید که آیا از زمانتان به صورتی اثر بخشی استفاده می کنید یا خیر.
- بر نتایج تمرکز کنید و آنها را به صورت مستمر دنبال کنید.
- زمان مشخصی را برای ارزیابی معیارهای موفقیت اختصاص دهید.
- بررسی کنید آیا اهدافی را که مدنظر دارید، قابل دسترسی بوده اند یا خیر.
- استانداردهای خود را با دیگران در میان بگذارید و از آنان بخواهید که نظرات خود را در مورد آنها به شما بگویند.
- اهداف کنونی سازمان را تدوین نموده و دنبال کنید.

– آنچه را که در طول زمان انجام می دهید، ثبت نمایید.

(۲) مرحله ۳ (کنترل)

– جلساتی برگزار کنید تا به تبادل بهترین تجارب خود با دیگران بپردازید.

– برای هر کدام از فعالیتها و محرکهای اصلی خود، یک برنامه اجرایی تدوین کنید.

– پروژه های شکست خورده خود را بررسی و تجزیه و تحلیل نمایید.

– معیارهای عملکردی موجود در سازمان خود را مورد بازنگری قرار دهید.

– نرخ موفقیت خود را با رقبا و یا سازمانهای دیگر مقایسه نمایید.

– تصویر روشنی از استانداردهای مختص سازمان را برای رسیدن به تعالی در کار خود ایجاد کنید.

– با وارد شدن در پروژه های استراتژیکی فراتر از زمینه های همیشگی مسئولیت/تخصص سازمان، خود را به چالش بکشانید.

(۳) مرحله ۴ (اقدام)

– اثر بخشی برنامه ها و خدمات خود را تجزیه و تحلیل نمائید تا ساختار و فرآیندهای تسهیل کننده یا مانع کارها را مشخص کنید.

– گروههای کاری برای ایجاد و توسعه راههای جدید افزایش بهره وری، کیفیت و غیره ایجاد نمائید.

– نگرش حساب شده ای برای ارزیابی محرکهای ممکن و پیش بینی موانع بالقوه داشته باشید.

– جلسات برنامه ریزی شده ای را با تیم مدیریتی خود زمان بندی نمائید تا اهداف چالش انگیز خود را در زمینه های کلیدی موفقیت تدوین نموده و برای تحقق آنها برنامه ای تعیین کنید.

– احتمال دستیابی به اهداف گسترده و بلند مدت خود را با اطمینان از روشنی اهداف و نقشها، افزایش دهید.

– شبکه تعاملی خود را به صورت گسترده تر در بخشهای دیگر توسعه دهید، تا درک خود را از نوع نگرش دیگران نسبت به روش ارائه خدمات، چگونگی انجام فعالیتها، نوع موفقیتها و موضوعات و مسائلی که آنها هم اکنون با آن مواجه می باشند، بیشتر کنید.

– یک هدف استراتژیک بلند مدت برای خود مشخص کرده و طرح کلی یک برنامه استراتژیک را برای رسیدن به آن تدوین نمائید.

حال که توانستیم مفاهیم مرتبط با نتیجه گرایی و همچنین نحوه ایجاد این قابلیت را در سازمان توصیف کنیم، به این موضوع خواهیم پرداخت که "ساختار سیستمهای مدیریت کیفیت" چگونه به سمت نتیجه گرایی حرکت کرده اند.

III- بررسی مقایسه ای نتیجه گرایی در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ و مدل EFQM و لزوم

حرکت به سمت سیستمهای نتیجه گرا در مدیریت کیفیت

برای تبیین انتخاب مدلهای نتیجه گرا در سیستمهای مدیریت کیفیت، ابتدا باید مشکلات اجرایی این گونه سیستمها را بیان نمود. این مشکلات را می توان به دو دسته "درون سازمانی" و "برون سازمانی" تقسیم کرد. از آنجا که بررسی مشکلات درون سازمانی اجرای این سیستمها خارج از بحث این مقاله می باشد و لازمه آن انجام یک کار تحقیقاتی میدانی است، ما می کوشیم به یکی از مشکلات برون

سازمانی این سیستمها پردازیم. نوع ساختار موجود در سیستمهای مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ که فراگیرترین سیستم کیفیت موجود در کشورمان می باشد، از نظر نتیجه گرایی دارای مشکلات اساسی است که ما با بررسی آنها نشان می دهیم از نظر ساختاری لازم است به سمت سیستمهای متعالی تر (مانند EFQM) و نتیجه گراتر حرکت نمود. طبق آمار سازمان بین المللی استاندارد، تعداد سازمانهایی که قادر نبوده اند گواهینامه خود را حفظ کنند، در حدود ۱۵۸۸۶ مورد اعلام شده است. دلایل عمده ابطال گواهینامه آنها عبارتند از (عارف کشفی، ۱۳۸۲):

- ۲۱۶۸ مورد، عدم موفقیت در ممیزی مجدد برای تجدید گواهینامه.
- ۱۳۹۱ مورد، توقف فعالیت سازمان.
- ۹۱۰ مورد، سازمان گواهی کننده، عوض شده و در نتیجه، گواهی سابق ابطال شده است.
- ۵۶۲ مورد، سازمان هیچ نفعی در اجرای سیستم ندیده و آن را متوقف کرده است.
- ۳۳۵ مورد، بازگشت هزینه های انجام شده کافی و رضایت بخش نبوده، بنابراین سازمان تصمیم به توقف اجرای سیستم گرفته است.

- در ۱۰۵۲۰ مورد دیگر، دلیل، ابراز نشده و یا مبهم اعلام شده است. همانطور که می بینیم درصد قابل توجهی از این موارد، به عدم حصول نتایج دلخواه از این سیستمها برمی گردد. جان سدان (استاد دانشگاه پرستون انگلستان)، در یکی از ۱۱ انتقادی که بر ایزو ۹۰۰۰ وارد می سازد، به این موضوع اشاره می کند که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ سازمان را در مسیری قرار می دهند که نتایج نامطلوبی برای مشتری دارد. در واقع، او تأکید می کند که توجه صرف به فرآیندها و عدم توجه به اهداف و نتایجی که برای سازمان اهمیت حیاتی دارند، سازمان را به سمت نتایج نامطلوب هدایت می کند (امیران، ۱۳۸۱).

اگر سازمانهای ایرانی را از دو بعد سخت افزاری و نرم افزاری مقایسه کنیم، به این نتیجه می رسیم که از نظر نرم افزاری، بسیار عقب تر از سخت افزاری هستند و زیر ساختهای لازم نرم افزاری، برای استفاده بهینه از سخت افزار را ایجاد نکرده اند. ساختار منسجم، سیستم مدیریت قوی، نیروی انسانی متخصص و برنامه ریزی هماهنگ را می توان به عنوان نرم افزارهای لازم برای سازمان نام برد. از آنجا که سازمانهای ایرانی با توجه به شرایط متلاطم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و همچنین نوع دیدگاه مدیران، در عمل برنامه ریزیهای بلند مدت و استراتژیک ندارند و یا حداقل درصد کمی از سازمانها به این برنامه ریزیها دست می زنند، در نتیجه معمولاً به دنبال دستیابی به نتایج کوتاه مدت و زودرس هستند. با توجه به دید سخت افزاری موجود در سازمانها، می توان گفت که لازم است سیستمهایی در سازمانهای ایرانی بکار گرفته شوند که علاوه بر ایجاد زیر ساختهای نرم افزاری لازم برای این سازمانها، بتوانند نتایج مورد نظر آنها را نیز برآورده سازند.

در ضمیمه ۱، نیازمندیهای ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ با معیارهای مدل EFQM مقایسه شده اند. بر اساس این جدول، با وجود توجه بسیار بر "فرآیندگرایی"، توجه کمی به "نتیجه گرایی" در نیازمندیهای ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ شده است. با توجه به این مقایسه، فقط در دو بند به نتایج مشتری توجه شده است و در چهار بند به نتایج کارکنان و در چهار بند نیز به نتایج کلیدی عملکرد

اشاره شده است. حال آن که در هیچ کدام از بندهای نیازمندیهای استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰، به نتایج جامعه اشاره نشده است.

می توان این موضوع را با مقایسه اصول حاکم بر EFQM و ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۰۰ نیز به اثبات رساند. با توجه به جدول ۳ و مقایسه اصول هشت گانه حاکم بر این دو مدل، می توان درک کرد گرچه "نتیجه گرایی" به عنوان اصلی اساسی در EFQM مد نظر قرار گرفته است، ولی در اصول هشت گانه ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۰۰، به "نتیجه گرایی" اشاره ای نشده است.

Re: The EFQM Excellence Model, ISO 9001: 2000 and Business benefits,
www.EFQM.org

می توان گفت که از نظر ساختاری، سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ با مشکلاتی در زمینه نتیجه گرایی روبرو است. برای حل این مشکلات و اجرای مدلی که نیازمندیهای نتیجه گرایی سازمانها را برآورده کند، باید به سمت مدل‌های نتیجه گرا مانند EFQM حرکت کرد. در مدل مورد نظر، نه تنها یکی از اصول اساسی آن نتیجه گرایی می باشد، بلکه از نظر امتیاز بندی موجود برای معیارهای این مدل، درصد امتیاز معیارهای نتایج با درصد امتیاز معیارهای توانمند ساز یکسان است. در واقع، نتایج اهمیت یکسانی با توانمند سازها دارند.

مدل EFQM با ایجاد و توسعه یک ساختار هدفمند و کارا، در جهت ایجاد نتایج طرح ریزی شده حرکت می کند و با دریافت بازخورهای لازم از این نتایج، اهداف و استراتژیهای سازمان را بهبود می بخشد. با توجه به نمودار ۱ می توان این روند را به خوبی مشاهده کرد.

Re:-Wongrassamee, Gardiner, Simmons, Performance Measurement Tools:
the balanced Sear Card and the EFQM Excellence Model, Measuring
business Excellence, VOL 7, no. 1, 2003.

همانطور که در نمودار فوق مشاهده می شود، مدل EFQM از یک ساختار کاملاً نتیجه گرا پیروی می کند. همانطور که پیش از این اشاره شد، "نتیجه گرایی" به معنای شناخت اهداف و نتایج مهم و تمرکز منابع برای دستیابی به این اهداف و نتایج می باشد. با توجه به روندی که در نمودار ۱ مشاهده می شود، مدل EFQM با مشخص کردن استراتژیهای بهبود سازمان و استفاده از منابع سازمانی، نتایج برنامه ریزی شده را هدف می گیرد و با سنجش این نتایج، دست به بهبود استراتژیها و اهداف خود می زند.

بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که حرکت سیستمهای مدیریت کیفیت، به سمت ساختارهای "نتیجه گرا" می باشد. اگر سازمانهای ایرانی می خواهند از مزایای این گونه سیستمها حداکثر استفاده را بکنند، باید به سمت مدل‌های نتیجه گرا (مانند EFQM) حرکت نمایند.

VI- ارائه مدل اجرایی مدیریت کیفیت نتیجه گرا، بر اساس پنج نیروی رقابتی پورتر

حال که لزوم حرکت سازمانها به سمت مدل‌های نتیجه گرا را بیان کردیم، لازم است که مدلی اجرایی نیز برای ایجاد سیستم مدیریت کیفیت نتیجه گرا در سازمان ارائه کنیم. هر چند که مدل EFQM دارای ساختاری نتیجه گرا می باشد، ولی ارائه یک مدل جامعتر و پاسخگوی بازار رقابتی، اهمیت زیادی دارد. در دنیای رقابتی کنونی، شناخت نیروهای رقابتی موجود در بازار و تدوین استراتژیها و اهداف، بر اساس این نیروها اهمیتی حیاتی دارد. سازمانهای امروزی برای رسیدن به مزیت رقابتی در بازار باید نیروهای مؤثر بر سازمان خود را شناسایی نموده و در جهت دستیابی به نتایج مرتبط با این نیروهای تأثیر گذار، استراتژیهای هدفمندی را تدوین کنند. می توان گفت که سازمانها سعی دارند یک چرخه رضایتمندی در درون خود ایجاد کنند (نمودار ۲)؛ اما ایجاد چنین چرخه ای بدون توجه به نیروهای بیرونی مؤثر بر سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازار، امکان پذیر نخواهد بود.

Re: Fecikova Ingrid, An Index Method for measurement of Customer Satisfaction, TQM Magazine, VOL 16, no. 1, 2004.

برای دستیابی به مزیت رقابتی، دو مدل وجود دارد که به نوعی مکمل یکدیگر هستند. مدل اول، "بازار محور" می باشد و محرک آن، فاکتورهای بیرون از سازمان مانند فرصتها، تهدیدها و رقابت موجود در صنعت هستند. مدل دوم، روی "منابع موجود در درون شرکت" تمرکز دارد و محرک آن، فاکتورهای درونی شرکت مانند تجهیزات، قابلیتها، فرآیندهای سازمانی، خصوصیات شرکتی، اطلاعات و دانش هستند (Reed Richard, 2000). در مدل اول، همانطور که پورتر می گوید: "پایدار ماندن یک مزیت، بدین معنی است که در مقابله با رقبا، خود را به صورت یک هدف متحرک نشان دهید". یعنی با توجه به تحولات بیرون سازمانی، فرصتها و تهدیدها و رقابت موجود در صنعت، باید استراتژیهای لازم برای حفظ و پایداری مزیت رقابتی ایجاد شود (Porter, 1985). در مدل دوم، پایداری یک مزیت، به این موضوع بستگی دارد که رقبا نتوانند از آن منابع تقلید کنند و یا به مانند آنها دست یابند.

از آنجا که در مدل EFQM، به عوامل درون سازمانی مانند منابع، نیروی انسانی و فرآیندها به اندازه کافی توجه شده است، ما تمرکز خود را به عوامل بیرون سازمانی معطوف می نماییم و در واقع، از مدل اول اشاره شده در بالا، برای دستیابی به مزیت رقابتی و ارائه مدل اجرایی مورد نظرمان استفاده می کنیم. پورتر پنج نیروی رقابتی مؤثر بر سازمان را در نمودار ۳ بیان نموده. در واقع، اینها عوامل بیرونی مؤثر بر سازمان، در جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در بازار یا صنعت می باشند. مدیران علاقمندند که استراتژیهای را در مقابله با نیروهای پنجگانه به کار گیرند و به موقعیت

پایداری در صنعت برسند. برای بدست آوردن یک چنین موقعیتی، سازمان نیاز دارد استراتژیهای را برای انجام فعالیتها به صورتی متفاوت با دیگر رقا، بکار ببندد. پورتر ۳ استراتژی عمده را در این راستا ارائه داده است که عبارتند از رهبری قیمت، متمایز سازی و تمرکز. بعدها نویسندگان دیگر، استراتژیهای جدیدی را به این ۳ استراتژی اضافه کردند. ما در این جا به ۱۲ استراتژی در راستای رسیدن به مزیت رقابتی اشاره می کنیم (Turban, 2002) :

- (۱) استراتژی رهبری قیمت
- (۲) استراتژی متمایز سازی
- (۳) استراتژی تمرکز بر نقاط خالی (موضع یابی)
- (۴) استراتژی رشد
- (۵) استراتژی همکاری
- (۶) استراتژی نوآور
- (۷) استراتژی اثربخشی عملیاتی
- (۸) استراتژی مشتری مداری
- (۹) استراتژی زمان
- (۱۰) استراتژی ایجاد مانع برای ورود رقا
- (۱۱) استراتژی حفظ مشتریان و تأمین کنندگان
- (۱۲) استراتژی افزایش هزینه تغییر و تبدیل

Re : Turban, Mclean, Wetherbe, Information Technology for Management 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2002.

با استفاده از استراتژیهای فوق، سازمان باید بتواند در برابر نیروهای پنجگانه رقابتی، به نتایج و اهداف مورد نظر برسد. در واقع، سازمان باید بتواند نتایج و اهداف مورد نظر خود را به صورتی تدوین کند که بتواند در برابر هر کدام از این نیروها، استراتژی مناسب را تدوین نماید. در برابر خریداران، باید نتایج مرتبط با مشتریان را بدست آورد که در مدل EFQM به آن اشاره شده است. علاوه بر نتایج مشتریان، سازمان باید بتواند نتایج مرتبط با تأمین کنندگان و مقابله با رقا و کالاهای جانشین را نیز بدست آورد و از طریق این نتایج، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازار حرکت کند. اساس مدل ارائه شده در نمودار ۴، برای سیستم مدیریت کیفیت نتیجه گرا بر پایه استدلال بالا نهاده شده است. این مدل، با استفاده از مدل EFQM و همچنین مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، نتایج مورد نظر برای دستیابی به مزیت رقابتی را بیان نموده و نحوه حرکت سازمان به سوی رقابت پذیری را نشان می دهد.

برای توصیف مدل پیشنهادی در شکل ۴، باید نتایج تأمین کننده، نتایج مقابله در برابر رقبا و نتایج نوآوری محصول را تعریف کرد.

* "نتایج تأمین کننده" را می توان این گونه تعریف کرد: سازمان در رابطه با تأمین کنندگان خود، به چه نتایجی دست یافته است؛ یعنی سازمان در زمینه ارتباط متقابل سودمند با تأمین کننده و توسعه تأمین کننده خود، به چه نتایجی دست یافته است و اینکه سازمان تا چه حد توانسته است قدرت چانه زنی تأمین کنندگان خود را کاهش داده و ارتباط مؤثری با آنها برقرار کند.

* "نتایج مقابله در برابر رقبا" عبارت است از نتایجی که سازمان در رقابت با رقبای خود، بدست آورده است؛ یعنی آن دسته از نتایجی که سازمان در برابر رقبای موجود بدست آورده و همچنین نتایجی که در مقابله با ورود رقبای جدید باید بدست آورد.

* "نتایج نوآوری محصول" عبارتست از نتایجی که سازمان برای مقابله با تهدید ناشی از ورود کالا یا خدمات جانشین بدست می آورد؛ یعنی سازمان باید بتواند برای مقابله با کالاهای جانشین، دست به نوآوریهای در محصول بزند و این باید جزئی از نتایج همیشگی مورد نظر سازمان باشد هر چند که مدل فوق نیازمند جزئیات بیشتری برای اجرای دقیق در سازمان می باشد، ولی می تواند ساختار کلی مناسبی را برای حرکت سازمانهای ایرانی به سمت مدلهای نتیجه گرا بیان کند، حرکتی که می تواند منجر به تعالی و سرآمد شدن سازمانها شود.

نتیجه گیری:

"نتیجه گرایی"، به عنوان اصلی مهم برای رسیدن به پویایی و اثر بخشی سازمانها، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بسیاری از سازمانها برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار و توسعه قابلیتهای سازمانی خود، به نتیجه گرایی، به عنوان یکی از قابلیتهای اصلی خود توجه کرده اند. شناخت نتایج و اهداف مهم مورد نظر سازمان و تمرکز منابع در جهت دستیابی به آن نتایج، می تواند نقشی حیاتی در رقابت پذیری سازمان ایفاء کند.

ما در این مقاله سعی کردیم از یک سو، با اشاره به مشکلات ساختاری موجود در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ویرایش ۲۰۰۰ از نقطه نظر نتیجه گرایی و مقایسه آن با مدل سرآمدی EFQM، لزوم حرکت سازمانهای ایرانی را به سمت مدلهای نتیجه گرا بیان کنیم. در هر حال، سازمانهای ایرانی برای دستیابی به پویایی، پایداری و حرکت مؤثر به سمت نتایج دلخواه خود، نیازمند مدلهایی هستند که ساختاری مناسب برای این اهداف داشته باشند. مدل EFQM، توجه خود را معطوف منابع و عوامل درون سازمانی کرده؛ در حالی که در بازار رقابتی کنونی لازم است که سازمانها با شناخت نیروها و عوامل مؤثر بیرونی بر سازمان خود، استراتژیهای لازم را در راستای مقابله با آنها تدوین کرده و نتایج مرتبط با هر کدام از آن نیروها را بدست آورند. از سوی دیگر، ما کوشیدیم با استفاده از الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر و همچنین الگوی EFQM، مدلی ارائه کنیم که رهنمون کننده سازمانها به مزیت رقابتی پایدار در بازار یا صنعت باشد. سازمانها برای ایجاد پویایی در درون خود، باید بتوانند نتایج مرتبط با تأمین کنندگان، مقابله در برابر رقبا و همچنین نوآوری محصول را نیز در برابر

نیروهای رقابتی موجود در بازار بدست آورند. سازمانهایی که بتوانند با دریافت بازخورهایی مؤثر از این نتایج، استراتژیهای خود را بهبود دهند، می توانند به پویایی و پایداری لازم در بازار دست یابند و همانطور که پورتر می گوید خود را به صورت هدفی متحرک برای رقبا نشان دهند.

منابع و ماخذ :

– امیران حیدر، ده انتقاد به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، تدبیر، شماره ۱۲۴، ۱۳۸۱.
– عارف کشفی حسام الدین، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ دستاوردها و شکستها، تدبیر، شماره ۱۳۷، ۱۳۸۲.

- Alberta, Public Service Competency Model,
- Blake Knivett & Associates, A Guid to the use of the EFQM Excellence Model in the National Probation Service of England and Wales, www. Probation2000.com, 2002.
- Core Competencies of UNFPA, www.unfpa.org
- Fecikova Ingrid, An Index Method for measurement of Customer Satisfaction, TQM Magazine, vol 16, no. 1, 2004.
- Porter, M.E., Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior – Performance. NewYork : Free Press, 1985.
- Reed Richard, Lemak David J., Mero Neal. P., Total Quality Management and sustainable Competitive advantage, Journal of Quality Management, no. 5, 2000.
- Results Orientation (Personal and Corporate Effectiveness Cluster), www.gov.sk.ca/PSC/MgmtCamp/Result-Orientation.Htm
- The EFQM Excellence Model, Iso 9001 : 2000 and Business benefits, www.EFQM.org
- Turban, Mclean, Wetherbe, Information Technology for Management 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- Wongrassamee, Gardiner, Simmons, Performance Measurement Tools : the balanced SeareCard and the EFQM Excellence Model, Measuring business Excellence, vol 7, no. 1, 2003.
- www.pao.gov.ab.ca/learning/doclist2.Htm
- www.financialcareers.gov.ab.ca/Competencies/Results_Orientation.htm
- Re : The EFQM Excellence Model, Iso 9001 : 2000 and Business benefits, www.EFQM.org