



رویکرد تعالی؛ دغدغه‌ها، چالش‌ها و راه‌حل‌ها

(موردکاوی صنایع دفاعی)

برای ارزیابی در کنفرانس بین‌المللی مدیریت:

حمیدرضا فرنوک زاده (دکتری مدیریت - سیستم‌ها - استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر)

غلامرضا توکلی (دانشجوی دکتری مدیریت - تحقیق در عملیات - دانشگاه تربیت مدرس)

چکیده:

مدل EFQM به عنوان مدل تعالی مقبولیت فوق‌العاده‌ای پیدا کرده و در دستور کار بسیاری از سازمانهای کشورمان قرار گرفته است. اما نکته‌ای که کمتر به آن توجه می‌شود، این است که مدل EFQM مدل اندازه‌گیری میزان تعالی است و نه موتور تعالی در سازمان. آنچه که از ارزیابی با مدل EFQM حاصل می‌شود، زمینه‌های بهبود است که باید وارد موتور تعالی شود. سازمانهایی که در فقدان موتور اصلی تعالی، به خود ارزیابی می‌پردازند، غالباً پس از مدتی احساس می‌کنند که به نتایج مورد انتظارشان دست نمی‌یابند. به همین دلیل ما مصمم شدیم تا نسبت به تطبیق مدل تعالی EFQM با شرایط حاکم بر وزارت دفاع به طراحی مدل تعالی وزارت دفاع (DQA) بپردازیم. ما در این مقاله قصد داریم تجربه وزارت دفاع را در استفاده از این مدل تعالی با تمرکز بر دغدغه‌ها، چالش‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی بیان نماییم.

واژه‌های کلیدی: مدل تعالی EFQM، پروژه‌های بهبود، خرد استراتژی، خرد مالی و خرد کیفیت.

فلسفه تعالی در صنایع دفاعی:

نیل به قله‌های رفیع تعالی سازمانی به تلاش و کوشش هوشمندانه و اهتمامی خردمندانه نیازمند است که با یک حرکت گروهی برای شناسایی مهم‌ترین مساله‌های سازمان آغاز و با بکارگیری شیوه‌های مؤثر حل مساله برای رفع مشکلات اصلی و کلیدی تداوم می‌یابد. یکی از مهم‌ترین اهداف ما در مدیریت تعالی در وزارت دفاع ارتقاء خرده‌های سه‌گانه استراتژی، مالی و کیفیت می‌باشد.

سازمانهای دارای خرد استراتژی در گذشته زندگی نمی‌کنند تا موج آینده آنها را به هر سویی که می‌خواهد بکشاند بلکه به استقبال آینده می‌روند و گذشته را چراغ راه مسیر آینده می‌پندارند. ما در مدیریت تعالی در وزارت دفاع سعی داریم با تحریک و تقویت خرد استراتژی سازمانها، به آنها کمک کنیم تا نسبت به آینده و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی حساسیت بیشتری پیدا کرده و با تقابل آنها با قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی، شایستگی‌های کلیدی خود را یافته و

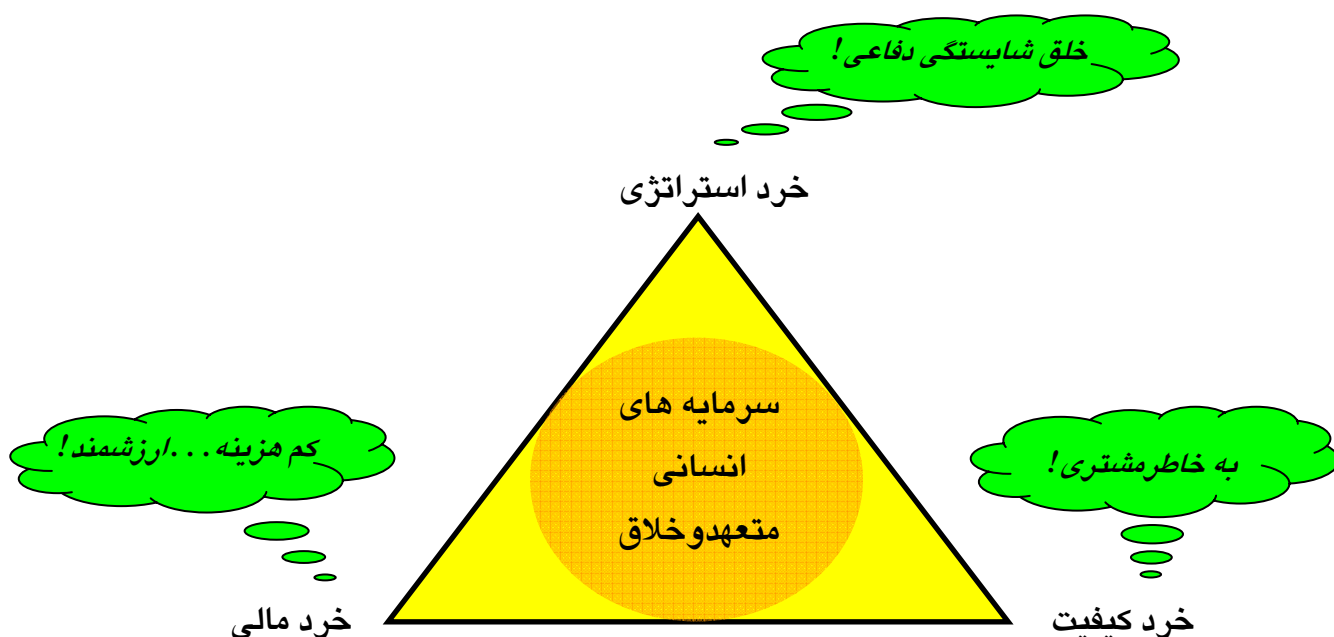


مرتباً آن را به روز نمایند. ما می‌خواهیم با تحریک خرد استراتژی سازمانها، به آنها کمک کنیم تا پرتفوی (سبد) محصول و بازار خود را به شیوه‌ای بهینه، مدیریت نمایند.

ما در مدیریت تعالی، به سازمانها کمک می‌کنیم تا با مدیریت ترانزنامه نسبت به مولد بودن دارایی‌ها اطمینان حاصل نموده و بدهی‌ها و تعهدات خود را کنترل نمایند. ما به سازمانها کمک می‌کنیم تا با مدیریت سود و زیان نسبت به مدیریت درآمدها و هزینه‌های خود حساس شده و با تحلیل هزینه و منفعت تلاش نمایند حداکثر ارزش را با حداقل منابع برای مشتریان خود که مهم‌ترین آنها نیروهای مسلح می‌باشند فراهم کنند. ما به سازمانها کمک می‌کنیم تا با مدیریت نقدینگی و مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری مرتباً خود را بهینه نموده و خرد مالی را بر رفتار سازمانهای خود حاکم نمایند.

ما در مدیریت تعالی به سازمانها کمک می‌کنیم تا با تعامل مستمر با مشتری و شنیدن صدای مشتری و تبدیل آنها به مشخصه‌های فنی محصول و مدیریت و بهبود مداوم فرآیندهای کلیدی، محصولات موردنظر مشتریان خود را با قیمت توافق شده ایجاد، تولید و در زمان تعهد شده تحویل نموده و با ارائه خدمات پس از فروش، رضایت و وفاداری مشتری را فراهم نمایند.

فلسفه تعالی دروزارت دفاع: رشد خردهای سازمانی





سفر تعالی در وزارت دفاع :

سفر تعالی در وزارت دفاع شامل دو مرحله می‌شود : مرحله مقدماتی که سابقه آن به بهمن ماه ۱۳۷۹ با هدف آشنایی صنایع دفاعی با خودارزیابی و مفاهیم تعالی و زمینه سازی برای پیاده سازی الگوی تعالی آغاز شد، برمی‌گردد. در طی این دوره ، هسته های خودارزیابی در واحدهای صنایع دفاعی تشکیل و زمینه های بهبود در هر واحد صنعتی شناسایی گردید .

با انجام برنامه های مرتبط با مرحله مقدماتی ، این امکان فراهم شد تا در سال ۸۳ وارد مرحله دوم سفر تعالی یعنی طراحی و اجرای جایزه کیفیت وزارت دفاع براساس الگوی EFQM در سطح گسترده شویم .

• مرحله اول : (اسفند ۱۳۷۹ الی ۱۳۸۱)

در مرحله اول ، سازمانهای تحت پوشش وزارت با هدف شناسایی زمینه های بهبود (مساله های کلیدی) خود به انجام خودارزیابی پرداختند . محورهای اصلی این خودارزیابی مدیریت استراتژیک - مدیریت دارایی ها و هزینه‌ها- و مدیریت فرآیندها و کیفیت بوده است .

به منظور پیگیری زمینه های بهبود حاصل از خودارزیابی سال ۷۹ ، سه برنامه متمرکز تدوین و در سطح صنایع دفاعی به اجرا گذاشته شود.

۱- برنامه در ارتقاء کیفیت محصولات کلیدی

۲- برنامه تعیین تکلیف ظرفیت های مازاد صنایع دفاعی

۳- برنامه ارتقاء سیستم های حسابداری و مالی

در برنامه اول (ارتقاء کیفیت محصولات کلیدی) به منظور متمرکز نمودن فعالیتهای بهبود ، مقرر گردید ۱۰۰ محصول کلیدی تراز میان انبوه محصولات وزارت دفاع انتخاب شده تا فرآیند بهبود روی آن محصولات متمرکز شود . (تمرکز بهبود روی محصولات کلیدی)

ما محصولاتی را جزء محصولات کلیدی تلقی کردیم که یک یا چند مشخصه از مشخصه های ذیل را دارا باشند :

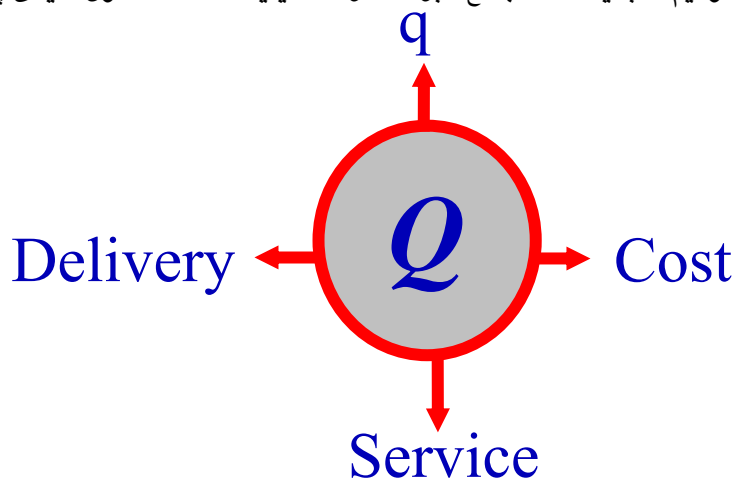
۱- اهمیت دفاعی (استراتژیک)

۲- اهمیت تکنولوژیک

۳- اهمیت اقتصادی (فروش بالا و تداوم فروش - آینده درخشان)

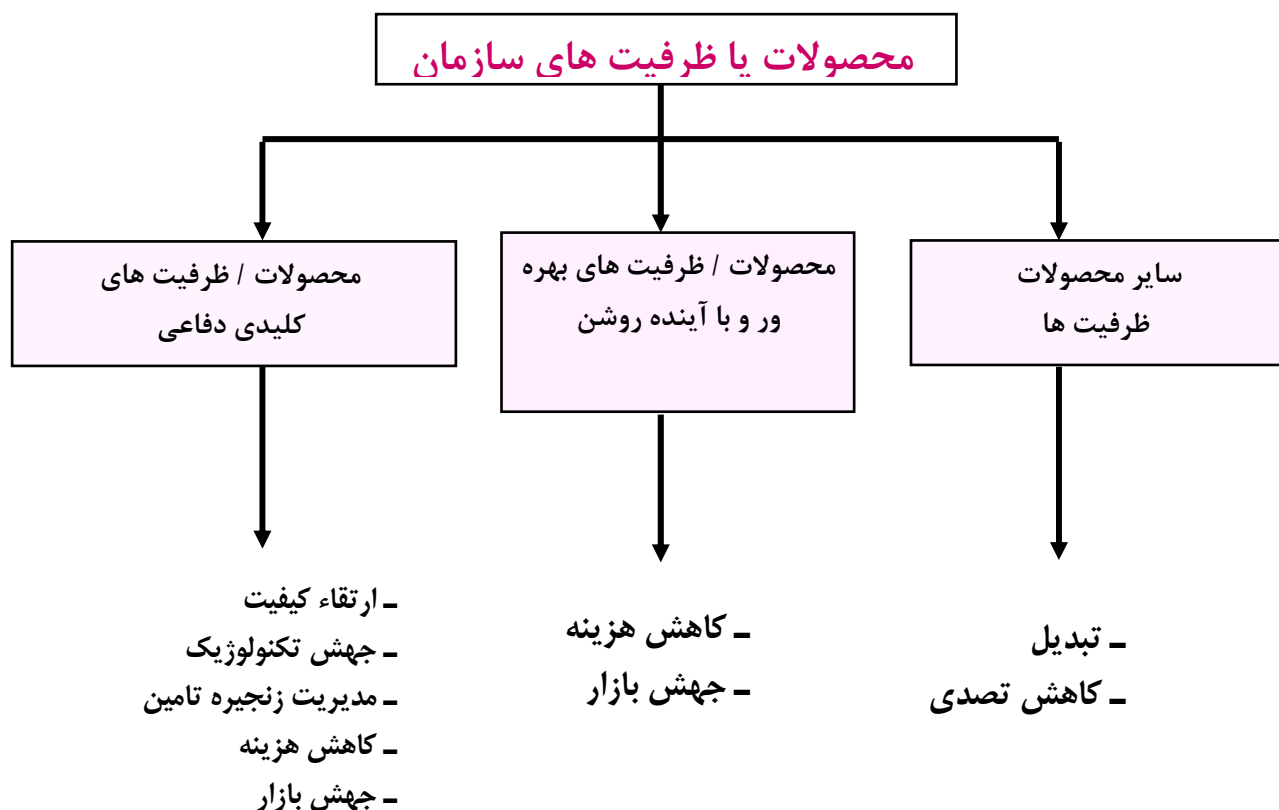


پس از انتخاب ۱۰۰ محصول کلیدی در صنایع دفاعی، برنامه ارتقاء کیفیت محصولات کلیدی با تعریف جامع کیفیت پیگیری شد. ما در وزارت دفاع، کیفیت را علاوه بر مرغوبیت محصول (quality=q)، قیمت تمام شده، خدمات پس از فروش و تحویل به موقع تعریف نمودیم تا با یک نگاه جامع، برنامه ارتقاء کیفیت ۱۰۰ محصول کلیدی پیگیری شود.



در برنامه دوم حاصل از خودارزیابی مرحله مقدماتی، تعیین تکلیف ظرفیت های مازاد در دستور کار صنایع قرار گرفت. به این معنا که کلیه محصولات و ظرفیت های صنایع دفاعی به سه دسته محصولات کلیدی دفاعی، محصولات بهره ور و با آینده روشن و سایر محصولات و ظرفیتها تقسیم شده تا با هر دسته از محصولات و ظرفیتها با منطق خاص همان دسته برخورد شود. مثلاً برای سایر محصولات که نه جزء دسته اول هستند و نه جزء دسته دوم، یا برنامه تبدیل یا برنامه کاهش تصدی اتخاذ خواهد شد.

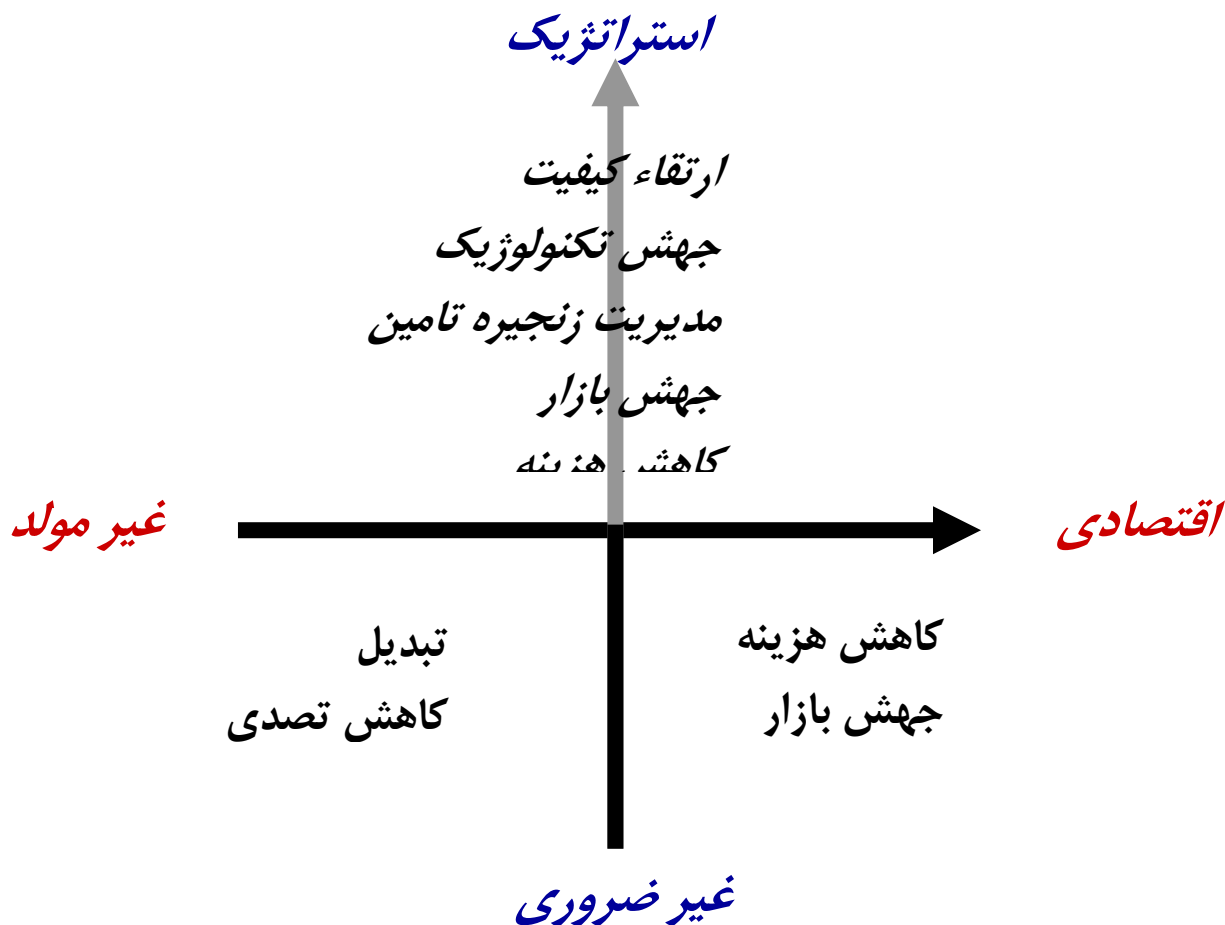
برنامه تعیین تکلیف ظرفیت های مازاد صنایع دفاعی





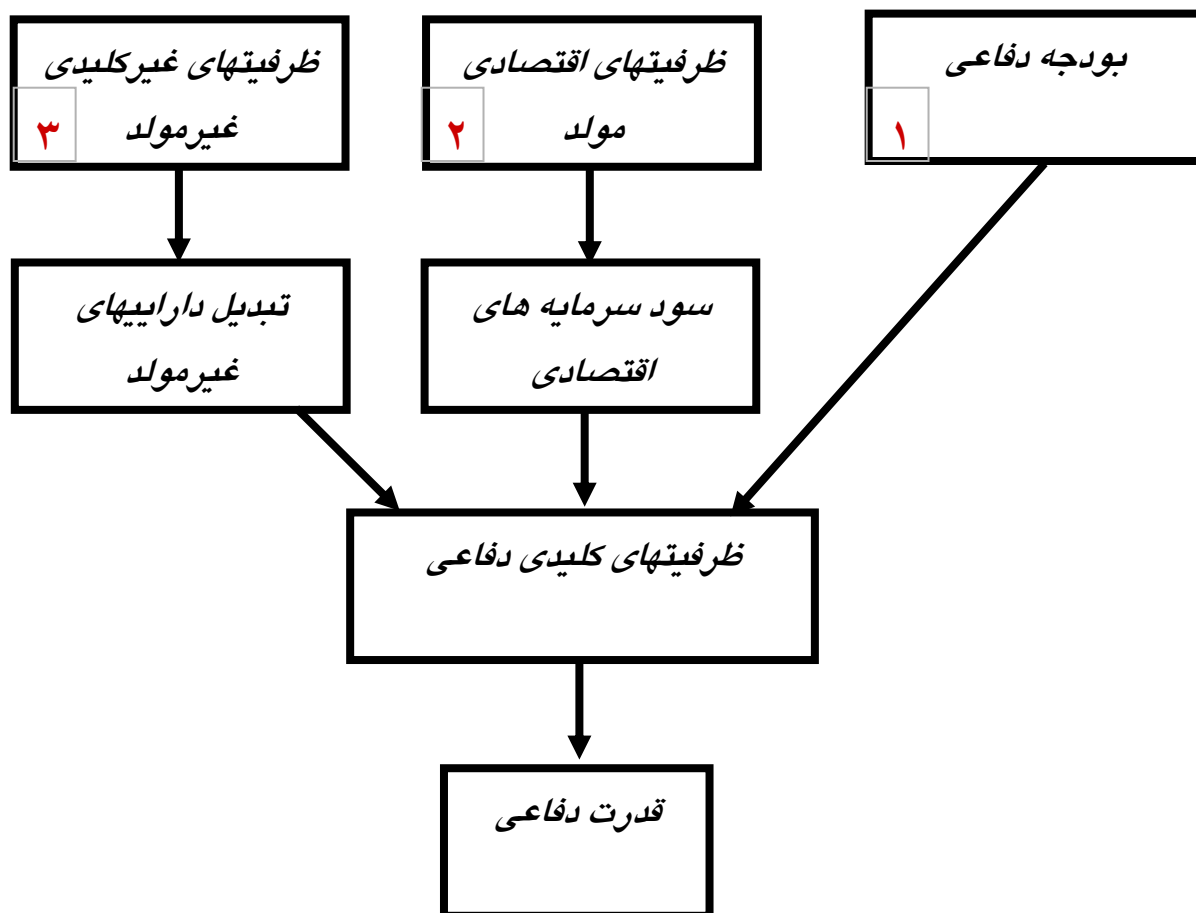
برای تفکیک محصولات و ظرفیت‌ها به سه دسته مذکور، از ماتریس ذیل استفاده گردید که در محور افقی آن اقتصادی بودن یا نبودن محصول مورد ارزیابی واقع می‌شود و در محور عمودی، استراتژیک بودن یا نبودن محصولات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

برنامه تعیین تکلیف ظرفیت‌های مازاد صنایع دفاعی



با اجرای برنامه تعیین تکلیف ظرفیت‌های مازاد صنایع دفاعی با توجه به نمودار ذیل سه جریان مشخص ایجاد می‌گردید:

- جریان اول: بودجه دفاعی صرف ظرفیت‌های کلیدی دفاعی می‌شود که این امر منجر به ارتقاء توان دفاعی خواهد شد.
- جریان دوم: ظرفیتهای اقتصادی مولد منجر به ایجاد سود سرمایه‌های اقتصادی می‌شود که این جریان می‌تواند منجر به تقویت ظرفیت‌های کلیدی دفاعی شود (با هزینه نمودن سودهای حاصل از ظرفیت‌های اقتصادی در ظرفیت‌های کلیدی).
- جریان سوم: با تعیین تکلیف و تبدیل دارایی‌های غیرمولد به پول نقد، می‌توان از منافع حاصله در تقویت ظرفیت‌های کلیدی استفاده نمود.



در سومین برنامه حاصل از خودارزیابی مرحله اول (مقدماتی) نصب و راه اندازی نرم افزارهای مالی و حسابداری در دستور کار صنایع دفاعی قرار گرفت. هدف از انجام این کار ایجاد زیرساخت های اطلاعاتی لازم برای اخذ تصمیمات صحیح و مدیریت موثر عملکرد بوده است. زیرا بدون وجود اطلاعات صحیح انجام هرکاری بی فایده و بی نتیجه به نظر می رسد.

در طول این برنامه بیش از ۸۰۰ نسخه از نرم افزارهای مالی به شرح ذیل در واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع نصب و راه اندازی گردید:

- ۱- حسابداری مالی
- ۲- دارایی ثابت
- ۳- خزانه داری
- ۴- حسابداری تجمیعی
- ۵- صورت های مالی



۶- انبار و حسابداری انبار

۷- فروش

۸- تدارکات

۹- حقوق و دستمزد

• **مرحله دوم : (از سال ۱۳۸۱ تا ...)**

پس از انجام مراحل مقدماتی و ایجاد فرهنگ لازم در صنایع دفاعی ، زمینه برای استقرار و جاری سازی جایزه کیفیت وزارت دفاع براساس الگوی EFQM فراهم گردید :

این جایزه از سال ۱۳۸۳ بطور نظام مند توسط حوزه تعالی صنعتی پیگیری شده است . علیرغم اینکه ما در دوره اول جایزه کیفیت وزارت دفاع تقریباً مدل تعالی EFQM را اجرا نمودیم ولی در دوره‌های بعدی ضمن حفظ چارچوبهای کلان و منطقی این مدل ، نسبت به بازنگری مصادیق ، دغدغه ها و اولویت های وزارت دفاع و پررنگ نمودن آنها در مدل موردنظر اقدام نمودیم . با این اوصاف جایزه کیفیت وزارت دفاع (DQA) شامل ۹ معیار اصلی به شرح ذیل می باشد :

۴ معیار نتایج شامل :

۱- ارزش آفرینی عملکردی و شایستگی دفاعی :

که در این معیار کلیه دستاوردها و نتایج کلیدی عملکرد شامل محصولات ، خدمات و ارزش خلق شده برای نیروهای مسلح و سایر مشتریان موردارزیابی قرار می گیرد.

۲- ارزش آفرینی برای نیروهای مسلح و سایر مشتریان :

که در این معیار میزان رضایت نیروهای مسلح و سایر مشتریان وزارت دفاع از عملکرد سازمانهای تحت پوشش وزارت دفاع موردارزیابی قرار می گیرد. دراین ارزیابی برداشت نیروهای مسلح از واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع ، میزان رضایت آنها از کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش ، و میزان وفاداری آنها ارزیابی و پایش می شود.

۴- ارزش آفرینی برای سرمایه های انسانی :

بنیادی ترین قابلیت وزارت دفاع ، انسانهای خردمند ، متعهد و خلاق آن می باشد لذا دراین معیار میزان رضایت و انگیزه کارکنان وزارت دفاع موردارزیابی قرار می گیرد . تا بدین ترتیب با ارتقاء رضایت کارکنان وزارت دفاع ، میزان رضایت نیروهای مسلح هم افزایش یابد. چرا که انسانهای راضی و باانگیزه ، مشتریان خود را در می یابند و تمام تلاش خود را برای افزایش رضایت آنها بکار می بندند.



۴- ارزش آفرینی برای جامعه :

در این معیار میزان رضایت جامعه از خدمات و همکاری های ارائه شده از سوی واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۵ معیار توانمندساز شامل :

۱- خط مشی و استراتژی :

در این معیار ، آرمان ، ماموریتها و استراتژی های سازمانهای تحت پوشش وزارت دفاع مورد ارزیابی قرار می گیرد تا اطمینان حاصل شود که استراتژی ها و راهبردهای اتخاذ شده به صورت هم افزا در امتداد استراتژی کلان وزارت دفاع بوده و با نقشه استراتژی وزارت دفاع همخوانی داشته و به شیوه های اثربخش منجر به خلق نتایج چندگانه ذکر شده (شامل ارزش آفرینی برای نیروهای مسلح ، کارکنان و جامعه) شود .

۲- شکوفایی سرمایه های انسانی :

در این معیار ، شیوه مدیریت سرمایه های انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه ها و منابع سازمانها ، نحوه توانمندسازی و توسعه قابلیت های آنها برای انجام ماموریت های وزارت دفاع و شیوه استفاده از مهارتها و قابلیت های سرمایه های انسانی در پیشبرد اهداف و ماموریت های اصلی وزارت دفاع مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۳- منابع و ظرفیت های داخلی و بیرونی :

در این معیار ، سایر منابع سازمان از جمله شرکا و تامین کنندگان ، منابع مالی ، ساختمان ، تجهیزات و مواد، تکنولوژی و دانش و اطلاعات و شیوه مدیریت و اداره آنها مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۴- فرآیندها و سیستم ها :

در این معیار به ارزیابی فرآیندها و سیستم هایی که منجر به عملیاتی نمودن استراتژی های تدوین شده در معیار خط مشی و استراتژی و ترجمه عملیاتی استراتژی ها می شوند می پردازیم. چرا که بدون داشتن فرآیندهای نظام مند و سیستماتیک ، اجرا و تحقق استراتژی ها دور از دسترس خواهد بود.

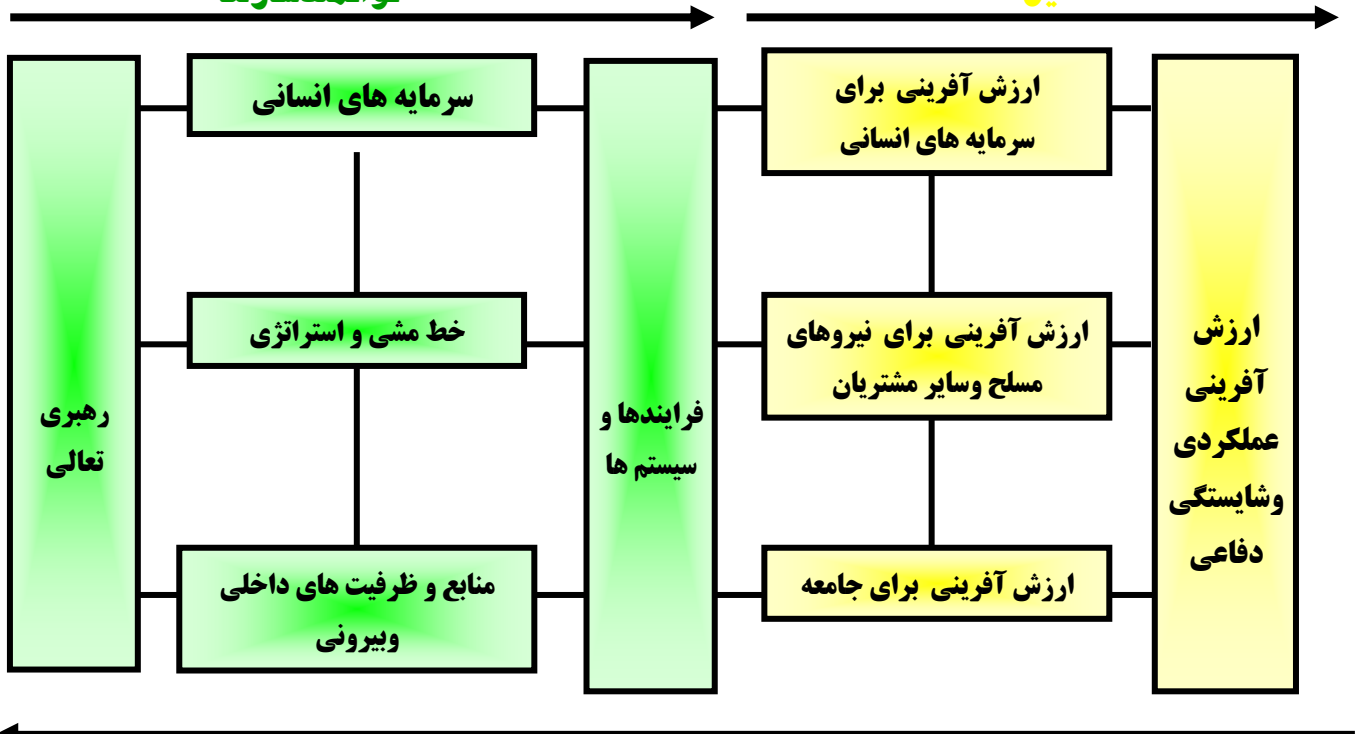
۵- رهبری تعالی :

در این معیار نقش مدیران و رهبرای سازمانهای تحت پوشش وزارت دفاع در بسیج منابع در اختیار و ایجاد انگیزه، شور و نشاط در کارکنان برای تحقق ماموریت اصلی وزارت دفاع مورد ارزیابی قرار می گیرد .



مدل تعالی وزارت دفاع توانمندسازها

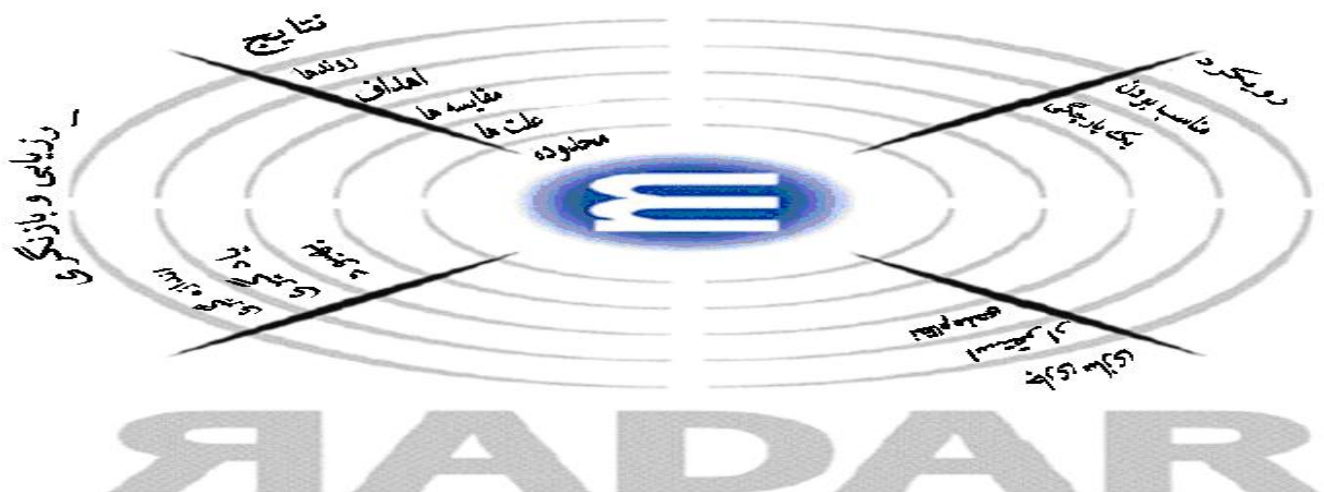
نتایج



یادگیری و نوآوری

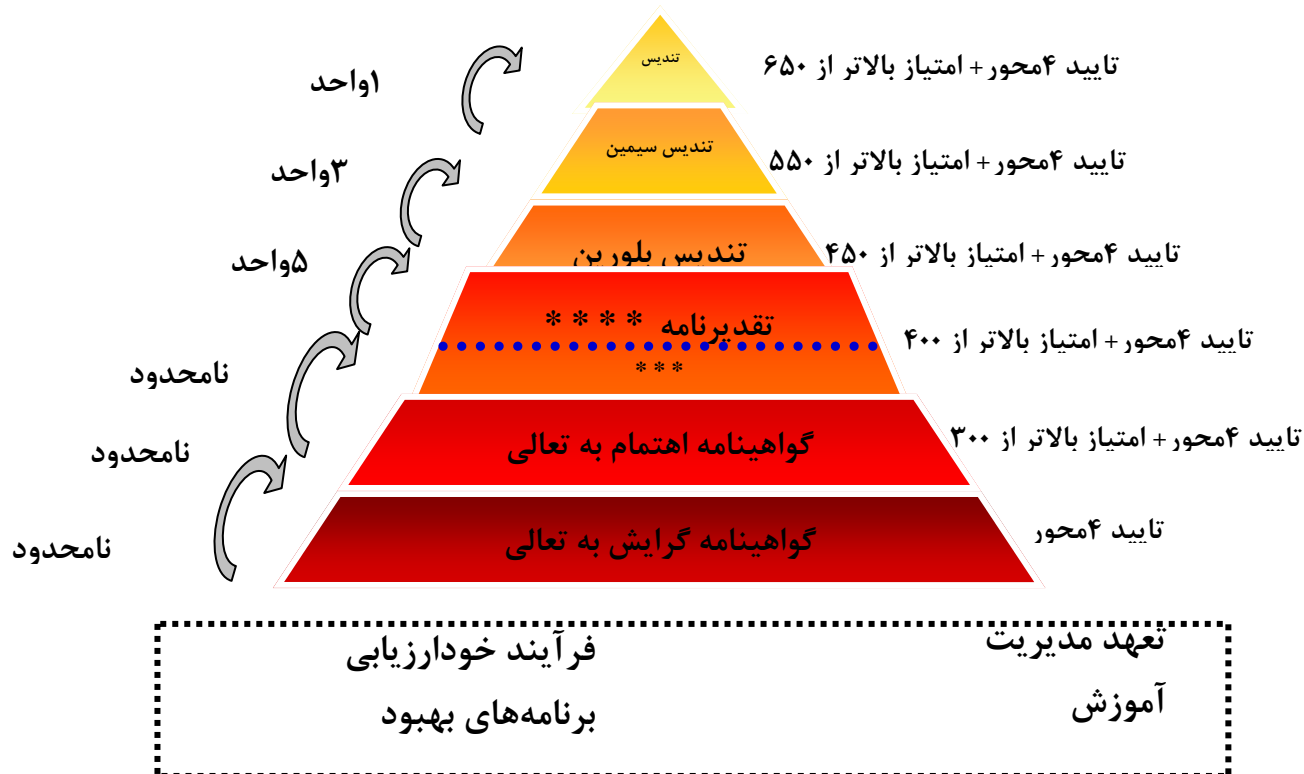
منطق امتیازدهی جایزه ما همان منطق RADAR الگوی EFQM است یعنی :

- سازمانها دنبال رسیدن به چه نتایج و اهدافی هستند . (Results = نتایج)
- برای حصول آن نتایج ، سازمانهای چه برنامه ها و ساز و کارهایی را اتخاذ نموده اند (approach = جاری سازی)
- سازمانها تا چه اندازه به اجرای برنامه های اتخاذ شده پرداخته اند . (Deployment = جاری سازی)
- سازمانها چگونه کارایی و اثربخشی روشها و برنامه ها و شیوه اجرای آنها را برای حصول به نتایج پیش بینی شده مورد ارزیابی و بازنگری قرار می دهند. (ارزیابی و بازنگری = Assess &)

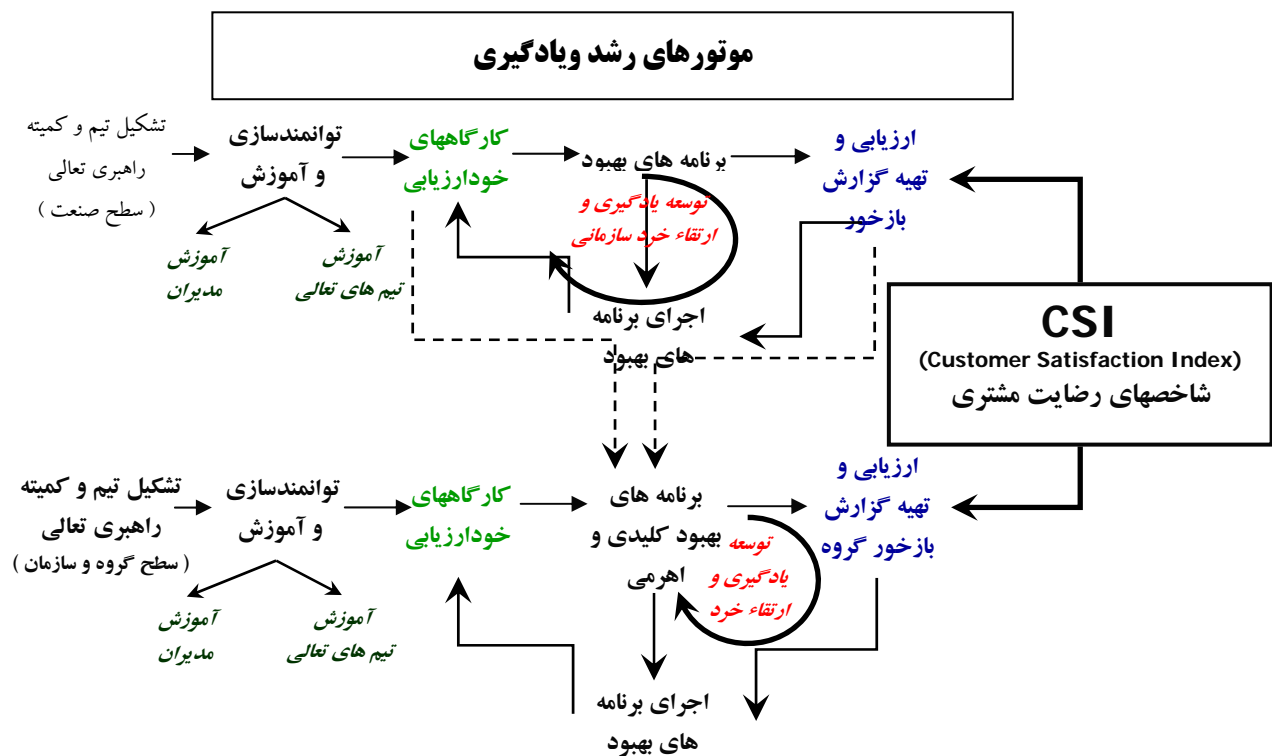
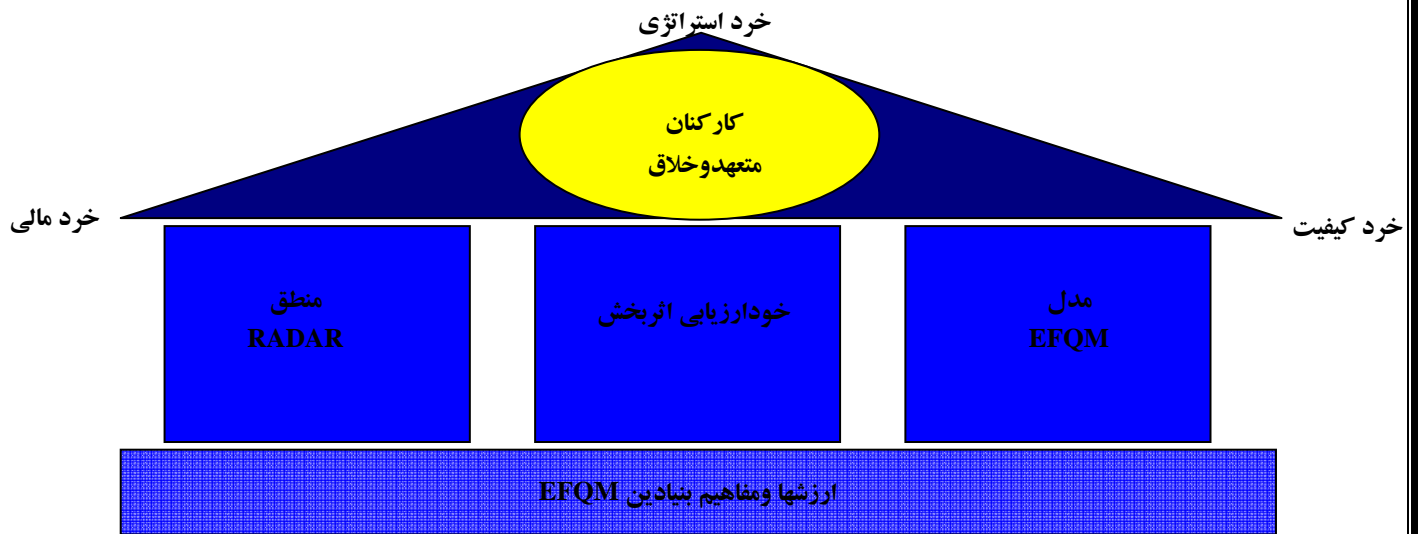


پایین ترین سطح جایزه ما گواهینامه گرایش به تعالی تعریف شده است . پس از آن سازمانهایی که حداقل امتیاز آنها به ۲۰۰ از ۱۰۰۰ امتیاز کل برسد گواهینامه اهتمام به تعالی دریافت می کنند و سازمانهایی که امتیاز آنها حداقل ۳۰۰ شود کاندید دریافت تقدیرنامه می شوند و سازمانهایی که حداقل ۴۵۰ ، ۵۵۰ و ۶۵۰ امتیاز کسب نمایند به ترتیب کاندید دریافت تندیس بلورین ، تندیس سیمین و تندیس زرین می شوند .

هدف ما از ایجاد این سطوح ، ایجاد یک فضای رقابتی سالم برای پیمودن سفر تعالی توسط سازمانهای تحت پوشش بوده است .



ما براساس مدل مفهومی خانه تعالی وزارت دفاع ، مدل تعالی وزارت دفاع را توسعه داده ایم تا واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع با انجام خودارزیابی اثربخش فرصت لازم برای شناسایی مهمترین مسئله های خود را بیابند. لذا می توان گفت کارکرد اصلی جایزه کیفیت وزارت دفاع ، تقویت موتورهای رشد و یادگیری ، ارتقاء تعالی و پایش پیشرفت آن می باشد.



به عبارت دیگر اهداف اصلی جایزه کیفیت وزارت دفاع به این شرح تعریف شده است :

☒ جایزه فرصتی است برای رشد خردهای سازمانی (روشن کردن موتورهای رشد و یادگیری)

☒ جایزه بهانه ای است برای ایجاد پاسخگویی در سازمانها درخصوص زمینه های بهبود شناسایی شده (مطالبه

پروژه های بهبود شناسایی شده)



☒ جایزه مکانیزمی است برای کمک به سازمان ها به منظور اداره موثرتر سازمان

☒ جایزه فرصتی است برای توسعه سرمایه های انسانی متعهد و خلاق

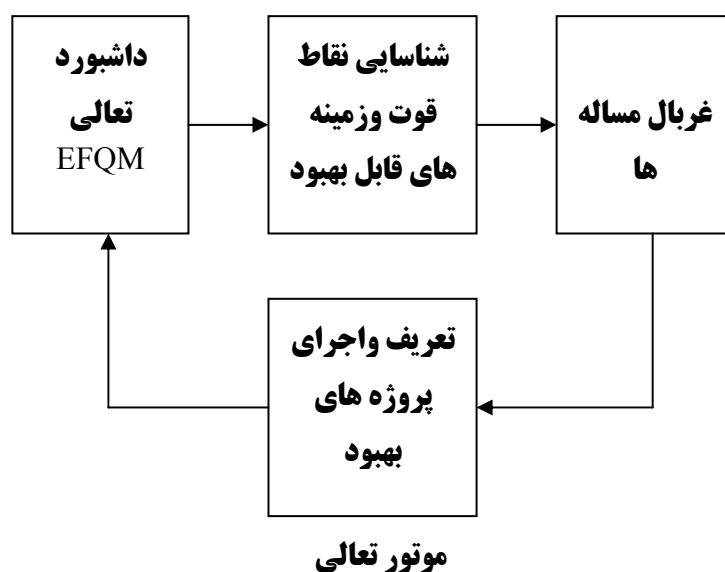
☒ جایزه کیفیت وزارت دفاع فرصتی است برای تبادل تجربیات

دانشبورد تعالی و موتور تعالی دوبرخش مکمل در تعالی سازمانی :

سازمانهای شرکت کننده در فرآیند خودارزیابی با مدل تعالی EFQM باید بدانند که برای ایجاد تعالی پایدار دو موتور به طور مکمل باید فعال شده و بده - بستان سازنده با هم داشته باشند :

۱- دانشبورد تعالی: یعنی مجموعه ای که قادر است در مقاطع منظم و دوره ای ، سطح تعالی واحدها را اندازه گیری کرده و بازخور مناسب و معنی داری به آنها ارایه نماید تا راهنمای بهبود واحدها باشد . EFQM دراین فاز نقش این دانشبورد را ایفا می کند.

۲- موتور تعالی : این مجموعه مکمل دانشبورد تعالی است و ظرفیت تعریف و اجرای پروژه های بهبود در سازمان ها را ارتقاء خواهد داد. یکی از ورودیهای این مجموعه ، دستاوردها و خروجی های دانشبورد تعالی است .



برای اینکه سازمان ها به خروجی های معنی داری از این فرآیند دست یابند باید آگاه باشند که جایزه هدف نیست. به عبارت دیگر جایزه کیفیت بهانه ایست برای اینکه کاری انجام شود . واحدها باید با انجام خودارزیابی اثربخش و غربال و اولویت بندی پروژه های بهبود ، از این فرآیند ، ارزش افزوده بیافرینند. هرچه فرآیند خودارزیابی و اولویت بندی پروژه های بهبود در سطح معنی دار یک ماژول ، درست تر ، جدی تر و اثربخش تر انجام شود قاعدتاً خروجی و دستاورد این فرآیند معنی دارتر خواهد بود .



نکته حایزاهمیت دیگر این است که توجه کنیم از خروجیهای فرآیند خودارزیابی بعنوان زمینه بهبود نام برده می‌شود و برای اینکه زمینه های بهبود شناسایی شده به یک پروژه بهبود معنی دار تبدیل شود تلاش و جدیت افراد کلیدی و تاثیرگذار صنعت و واحد مربوطه را می‌طلبد. اگر سازمانی خواستار اثربخش نمودن خودارزیابی می‌باشد و انتظار دارد که پروژه های بهبود معنی دار تری تعریف شود باید افراد کلیدی و تاثیرگذار خود را درگیر این فرایند نماید. به عبارت بهتر مدل EFQM یک ظرف است برای مساله یابی و مهم تر از این ظرف، مظلوف آنست یعنی افرادی که این فرآیند را انجام می‌دهند و در مقاطع کلیدی این فرآیند مثل غربال و اولویت بندی زمینه های قابل بهبود و تعریف پروژه‌های بهبود تاثیر می‌گذارند و روح لازم را به کالبد EFQM می‌دمند.

اگر این گام به درستی برداشته شود آنگاه می‌توان گفت که سازمان می‌تواند با بکارگیری رویکردها و متدولوژیهای مختلف بهبود (موتور تعالی) مثل کایزن، LEAN، شش سیگما، Value Engineering و ... به تعریف دقیق تر و اجرای پروژه بهبود (یعنی اندازه گیری مشکل، تحلیل و دست یابی به ریشه اصلی مشکل و تجویز رژیم درمانی موثر و تحقق بهبود) و کنترل فرآیند مربوطه بپردازد.

پس باید بگوئیم EFQM زمانی می‌تواند به شکل گیری خرد جمعی کمک کند که همه ارکان ضروری، نقش خود را به درستی ایفا نمایند. اولین رکن، خود مدل است که با یک عینک فراگیر به شناسایی زمینه های قابل بهبود در همه زمینه ها و موضوعات سازمانی می‌پردازد.

دومین رکن و شاید کلیدی ترین پایه، نیروی انسانی مرتبط است که به فرآیند عارضه یابی و مساله یابی جهت می‌دهد و اثربخشی این فرآیند را با متناسب ساختن آن با جهت گیری های صنعت، اهداف استراتژیک و برنامه‌های کلیدی سازمان تضمین می‌نماید.

سومین رکن، حمایت و نقش مدیران ارشد می‌باشد که با حمایت‌های خود، انگیزه لازم را به تیم های بهبود تزریق می‌نماید. تداوم و تعمیق این فرآیند را امکان پذیر می‌سازد.

به عبارت دیگر با تحقق این ارکان کلیدی می‌توانیم بگوئیم که مدل EFQM علاوه بر اینکه به عنوان داشبورد تعالی عمل می‌کند می‌تواند به عنوان محرک تعالی هم عمل کند هرچند که این پایان کار نیست بلکه آغازی است برای روشن شدن موتور تعالی در سازمان و نهایتاً راه حل یابی و تحقق بهبود.



چالش‌های جایزه کیفیت و بیان راه‌حل‌ها :

ما در فرآیند اجرای جایزه کیفیت وزارت دفاع که در آستانه برگزاری سومین دوره آن هستیم با چالش‌هایی مواجه بوده‌ایم که اهم آنها به این شرح می‌باشد :

۱- تمرکز بر جنبه ارزیابی و غفلت از فصل بهبود :

سازمانها و واحدهای شرکت کننده در فرآیند جایزه عمدتاً به فکر دریافت جایزه بوده‌اند و بعضاً این تصور حاکم بوده است که فصل ارزیابی تمام کاری است که می‌بایست انجام شود لذا اینگونه واحدها با این ریسک مواجه بوده‌اند که پس از اتمام فرآیند ارزیابی ، جریان بهبود از تب و تاب اولیه خود می‌افتاده است . در حالیکه مهم‌تر از فصل ارزیابی ، فصل بهبود است که می‌بایست اقدامات مرتبط با تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود بطور جدی برنامه‌ریزی و اجرا شود . هرگز نباید این تصور تقویت شود که پایان فصل ارزیابی ، پایان کار است بلکه به واقع آغازی است برای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های بهبود .

۲- عمومی بودن مصادیق طرح شده در جایزه کیفیت :

باتوجه به اینکه روح حاکم بر جایزه کیفیت وزارت دفاع مدل تعالی EFQM می‌باشد و مدل تعالی EFQM هم یک مدل جهان شمول می‌باشد لذا معیارهای آن به نحوی تدوین شده است که برای همه سازمانها مصداق داشته باشد. بنابراین طبیعی است که موضوعات مطرح شده در این مدل بسیار عمومی باشد در حالیکه مدیران واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع و ذینفعان این جایزه انتظار دارند که علاوه بر مصادیق و مباحث عمومی ، به عارضه‌یابی تخصصی و شناخت مساله‌های خاص صنایع دفاعی نیز کمک نماید.

۳- نگاه به آینده ، نگاه با آینه :

بنابر تعریف ، مدل‌های تعالی سازمانی به مثابه یک مدینه فاضله صنعتی است که به واقع یک الگوی جامع از یک سازمان متعالی است که سازمانها و واحدهایی که با این مدل به خودارزیابی خود می‌پردازند بتوانند نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را دریابند. ما بعضاً با این آفت مواجه بوده ایم که برخی از واحدها که صرفاً به دنبال دریافت جایزه بوده‌اند و از فصل بهبود غافل بوده‌اند به مثابه افرادی رفتار می‌کنند که آینه را برای زیبایی ظاهری آن و جلوه دادن به فضای زندگی شان می‌خواهند در حالیکه کارکرد اصلی آینه ، دیدن خود در آن و کشف اشکالات است .

۴- تکرار خودارزیابی بدون دستاورد مشخص :

برخی از واحدها طی دو دوره اخیر بدون اینکه به دستاورد مشخصی برسند صرفاً در این جایزه شرکت کرده‌اند و تلاش کرده‌اند الزامات شرکت در جایزه را برآورده نمایند . در حالیکه دستاورد اصلی فرآیند جایزه ، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود است که باید موتور تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود را در سازمان روشن نماید .



واحدهای موصوف به مثابه افرادی هستند که بیمارند و برای رفع بیماری خود صرفاً به انجام آزمایشهای دوره‌ای بسنده می‌کنند. بدون آنکه رژیم‌های درمانی مرتبط را رعایت نمایند. طبیعی است که این رفتار هرگز منجر به بهبود بیماری فرد که غایت اصلی است، نخواهد شد.

۵- تعریف پروژه‌های بهبود براساس نمره نه نیاز:

واحدهایی که در فرآیند جایزه شرکت می‌کنند پس از دریافت گزارش بازخورد این فرصت را دارند تا با تحلیل و بررسی آنها نسبت به اولویت‌بندی مساله‌های شناسایی شده اقدام نمایند و با تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود نسبت به ارتقاء و بهبود سرآمدی سازمان خود تلاش نمایند. در حالیکه ما بعضاً با این تهدید مواجه بوده‌ایم که سازمانها بدون توجه به وقایع و حقایق شناسایی شده در فرآیند خودارزیابی و ارزیابی، صرفاً به مواردی بپردازند که احتمال افزایش امتیاز کل سازمان را در دوره بعد فراهم سازد کما اینکه ممکن است آن موارد اصولاً به مصالح سازمان نباشد. طبیعی است که این رویکرد منجر به توسعه بدبینی و نابوری نسبت به الگوهای تعالی خواهد شد.

۶- رها شدن فرآیند خودارزیابی پس از ارزیابی:

عمدتاً ما با این اشکال مواجه بوده‌ایم که سازمانها تمام انرژی خود را متمرکز بر فرآیند خودارزیابی، تدوین اظهارنامه و آمادگی برای پاسخگویی به سوالات تیم ارزیابی و نهایتاً شرکت در جشنواره جایزه کیفیت نموده‌اند و پس از اتمام این فرآیند، انرژی پیگیری برای تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ناگهان فروکش کرده و تا آستانه برگزاری دوره بعدی این جایزه، انگیزه و شور و شوق اولیه مشاهده نمی‌شود.

ما از تجارب حاصل از اجرای این جایزه در دو دوره قبلی استفاده نموده و برای کاهش ریسکها و چالشهای مطرح شده اقداماتی را انجام داده‌ایم که بخشی از نوع فرهنگسازی بوده است که تلاش کرده‌ایم با برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهای ترویجی به شرح این آفتها و ضرورت توجه به این چالشها پرداخته‌ایم. علاوه بر این، تلاش کرده ایم تا با اصلاح فرآیندهای اجرایی و علمی این جایزه، حتی الامکان احتمال وقوع ریسکهای موصوف را کاهش دهیم که اهم این اقدامات عبارتند از:

- تسهیم امتیاز فرایند ارزیابی به خودارزیابی و تعریف و اجرای پروژه های بهبود
- تمرکز بر اولویت ها و دغدغه های خاص وزارت دفاع و معماری مدل تعالی وزارت دفاع
- تعریف و اجرای پروژه های بهبود (دستاوردهای دوره قبل) به عنوان پیش نیاز شرکت مجدد در فرایند

جایزه

- غنی سازی تیم های ارزیابی به منظور حصول به گزارش بازخورد جامع تر و عمیق تر
- پیگیری پروژه های بهبود با انجام ارزیابی های مراقبتی
- تمرکز بیشتر بر محصولات، فرآیندها و مشتریان کلیدی در خودارزیابی، ارزیابی و پروژه های بهبود



- گسترش مدل برای واحدهای خدماتی و تولیدی سفارشی (پروژه ای)

- تهیه کتابچه های راهنما برخی از معیارها وزیر معیارها

- استراتژی

- مدیریت مالی

- مدیریت تکنولوژی و خلق محصولات نو

- مدیریت فرایندها

- مدیریت سنجش رضایت مشتری

- مدیریت زنجیره تامین