

وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری



مؤسسه آموزش عالی
جهاد دانشگاهی
استان یزد

دانشکده علوم انسانی گروه مدیریت

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
مدیریت صنعتی

اولویت بندی پروژه های بهبود در حوزه توانمندسازهای تعالی
عملکرد سازمان با رویکرد QFD فازی
(مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای استان یزد)

استاد راهنما:

دکتر سید محمود زنجیرچی

استاد مشاور:

مهندس میرنژاد

پژوهش و نگارش: مهدی مجاهدفر

پاییز ۱۳۹۰



تقدیم به:

امام عصرم حضرت مهدی (عج)

گوهران محبت و جودم: پدر و مادرم؛

عکساران راهم: برادرانم علیرضا و حمید؛

همسفر زندگی ام: همسر عزیزم

فرزند عزیز و دلبندم: علی

دریای علم که در برابرش چو قطره ای ام؛

و به آنان که می دانند تفاوت دانستن و ندانستن را

تقدیر و تشکر

مرا این دست های گرم

این جان های سرشار از صفا

یک عمر پرورده ست

دلم، در نور و عطر این محبت های رنگین

زندگی کرده است .

نگاه مهرتان، جانبخش چون خورشید

به روی لحظه های من درخشیده ست

به جانم نیروی گفتار بخشیده ست .

شکوه لطف تان را، با کدامین عمر صدها ساله،

پاسخ می توانم داد .

با احترام و سپاس

از راهنمایی های بسیار ارزنده و روشنگرانه ی آقای دکتر سید محمود زنجیرچی که در

تمام مراحل پژوهش بی دریغ و دلسوزانه عنایت فرمودند .

با احترام و سپاس از آقای مهندس میرنژاد به جهت نکته سنجی های ارزشمند شان که

مخلصانه مبذول داشتند .

چکیده:

مدل تعالی EFQM با تعیین جایگاه سازمان در سیر تعالی، ابزاری عملی برای کمک به سازمان ها بوده و به درک کمبودها و نواقصشان کمک می کند، به طوری که با ارائه راهکارهایی در قالب پروژه های بهبود، به سازمان کمک می کند تا در جهت سیستم های مدیریتی مناسب پیش روند. کمبود امکانات و محدودیت منابع، سازمان ها را از پیاده سازی همزمان کلیه پروژه های حاصل از فرآیند خود ارزیابی مدل تعالی سازمانی باز می دارد. در نتیجه اولویت بندی پروژه های بهبود پیشنهاد شده توسط مدل EFQM، با توجه به اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان امری ضروری به نظر می رسد. متأسفانه با بررسی صورت گرفته، در مدل EFQM، چارچوبی در خصوص اولویت بندی پروژه های بهبود با توجه به خط مشی و راهبرد سازمان وجود ندارد. در این راستا این پژوهش در صدد است تا مدلی بر اساس رویکرد QFD فازی ارائه کند که بر اساس آن بتوان پروژه های بهبود پیشنهاد شده توسط مدل EFQM را اولویت بندی کرد.

کلمات کلیدی: مدل تعالی سازمان، پروژه های بهبود، کارت امتیازی متوازن، گسترش عملکرد

کیفیت فازی، فرایند تجزیه و تحلیل شبکه ای فازی .

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول : کلیات تحقیق	
۱-۱) مقدمه	۲
۲-۱) مساله تحقیق	۲
۳-۱) اهمیت موضوع	۴
۴-۱) هدف تحقیق	۵
۵-۱) سوال تحقیق	۵
۶-۱) روش تحقیق	۶
۷-۱) مراحل تحقیق	۶
۸-۱) روش جمع آوری داده	۸
۹-۱) جامعه تحقیق	۸
۱۰-۱) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق	۹
فصل دوم ادبیات تحقیق	
۱-۲) مقدمه	۱۱
۲-۲) بخش اول: کارت امتیازی متوازن	
۱-۲-۲) مقدمه	۱۱
۲-۲-۲) تاریخچه کارت امتیازی متوازن	۱۲
۳-۲-۲) معرفی کارت امتیازی متوازن	۱۴
۴-۲-۲) جنبه‌های کارت امتیازی متوازن	۱۷
۵-۲-۲) شاخص کارت امتیازی متوازن	۲۰
۶-۲-۲) مزایای کارت امتیازی متوازن	۲۳
۷-۲-۲) اهداف کارت امتیازی متوازن	۲۴
۸-۲-۲) اجرای کارت امتیازی متوازن	۲۵
۳-۲) بخش دوم : تعالی سازمانی	
۱-۳-۲) مقدمه	۲۸
۲-۳-۲) سیر تحول دنیای کیفیت	۲۸
۳-۳-۲) جایزه کیفیت اروپا	۳۳
۴-۳-۲) مدل تعالی سازمانی	۳۳
۱-۴-۳-۲) معیارها (ابعاد) مدل تعالی سازمانی	۳۵
۲-۴-۳-۲) زیر معیارهای مدل تعالی سازمانی	۳۶
۴-۲) بخش سوم : علم مدیریت فازی	
۱-۴-۲) مقدمه	۳۸
۲-۴-۲) مجموعه های فازی	۳۹

۴۱ نمایش توابع عضویت (۳-۴-۲)
۴۱ نمایش ترسیمی (۱-۳-۴-۲)
۴۱ نمایش به صورت جدول و لیست (۲-۳-۴-۲)
۴۱ نمایش عددی (۳-۳-۴-۲)
۴۳ چند تعریف در مجموعه های فازی (۴-۴-۲)
۴۵ عملیات جبری اعداد فازی (۵-۴-۲)
بخش چهارم : مروری بر منابع و تحقیقات انجام شده	
۴۷ مقالات مرتبط (۱-۵-۲)
۵۰ پایان نامه های مرتبط (۲-۵-۲)

فصل سوم : روش تحقیق

۵۲ مقدمه (۱-۳)
۵۲ تکنیک نظام توسعه کیفیت QFD (۲-۳)
۵۲ تعریف واژه QFD (۱-۲-۳)
۵۳ تاریخچه پیدایش و کاربرد QFD در صنایع (۲-۲-۳)
۵۴ فرآیند QFD (۳-۲-۳)
۵۵ خانه کیفیت (۴-۲-۳)
۵۷ مزایای QFD (۵-۲-۳)
۵۸ تعیین وزن هر یک از مشخصه های فنی و اولویت بندی آن ها (۶-۲-۳)
۵۹ Fuzzy-QFD (۷-۲-۳)
۶۱ تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای فازی (FANP) (۳-۳)
۶۱ مقدمه (۱-۳-۳)
۶۳ ساخت مدل و ساختار بندی مسئله (۲-۳-۳)
۶۴ ماتریس های مقایسات زوجی (۳-۳-۳)
۶۶ محاسبه بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل توسعه ای (۴-۳-۳)
۶۶ گام اول - بسط مرکب فازی (۱-۴-۳-۳)
۶۷ گام دوم - محاسبه درجه امکان پذیری و ارجحیت (۲-۴-۳-۳)
۶۸ گام سوم (۳-۴-۳-۳)
۶۹ گام چهارم - نرمالایز سازی (۴-۴-۳-۳)
۶۹ تشکیل سوپرماتریس (۵-۳-۳)
۷۲ انتخاب بهترین گزینه ها (۶-۳-۳)
۷۲ روش تحقیق (۴-۳)
۷۶ پروژهای بهبود (۵-۳)
۸۰ مدل تحقیق (۶-۳)
۸۵ دوره زمانی و مکان انجام تحقیق (۷-۳)
۸۵ روش گرد آوری اطلاعات (۸-۳)
۸۵ جامعه آماری (۹-۳)

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات

- ۸۷ (۱-۴) مقدمه.....
- ۸۷ (۲-۴) نتایج مربوط به مشخصات عمومی مصاحبه شوندگان.....
- ۸۷ (۱-۲-۴) سن مصاحبه شوندگان.....
- ۸۸ (۲-۲-۴) تحصیلات مصاحبه شوندگان.....
- ۸۹ (۳-۲-۴) نوع استخدام مصاحبه شوندگان.....
- ۹۰ (۴-۲-۴) سابقه کار مصاحبه شوندگان.....
- ۹۱ (۳-۴) مدل ANP.....
- ۹۱ (۱-۳-۴) مرحله اول - ساختن مدل و ساختار بندی مسئله.....
- ۹۴ (۲-۳-۴) مقایسات زوجی ابعاد کارت امتیازی متوازن نسبت به هدف.....
- ۹۵ (۳-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای کارت امتیازی متوازن نسبت به ابعاد ۴ گانه آن.....
- ۹۵ (۱-۳-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر مالی.....
- ۹۵ (۲-۳-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر مشتری.....
- ۹۶ (۳-۳-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر فرآیندهای داخلی.....
- ۹۶ (۴-۳-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر رشد و یادگیری.....
- ۹۷ (۴-۳-۴) مقایسات زوجی زیر معیارهای کارت امتیازی متوازن با توجه به ارتباطات داخلی.....
- ۹۷ (۱-۴-۳-۴) ارتباطات درونی منظر مالی.....
- ۹۸ (۲-۴-۳-۴) ارتباطات درونی منظر مشتری.....
- ۹۹ (۳-۴-۳-۴) ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی.....
- ۱۰۲ (۴-۴-۳-۴) ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری.....
- ۱۰۳ (۵-۳-۴) تشکیل سوپر ماتریس.....
- ۱۰۷ (۶-۳-۴) مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به زیر معیارهای کارت امتیازی متوازن.....
- ۱۱۳ (۴-۴) مدل FQFD.....
- ۱۱۳ (۱-۴-۴) ماتریس QFD فازی میان نتایج و توانمندسازهای مدل EFQM.....
- ۱۱۳ (۲-۴-۴) ماتریس QFD فازی میان توانمندسازهای مدل EFQM و پروژهای بهبود.....

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱۱۷ (۱-۵) مقدمه.....
- ۱۱۷ ۲-۵ نتایج و یافته های تحقیق.....
- ۱۱۷ (۱-۲-۵) نتایج مربوط به تکنیک ANP فازی.....
- ۱۱۷ (۱-۱-۲-۵) اوزان مناظر چهار گانه کارت امتیازی متوازن.....
- ۱۱۸ (۲-۱-۲-۵) اوزان ابعاد نتایج مدل EFQM.....
- ۱۱۸ (۲-۲-۵) نتایج مربوط به تکنیک QFD فازی.....
- ۱۲۰ (۳-۵) مزایای الگوریتم پیشنهادی.....

- ۴-۵) پیشنهاداتی به منظور بهبود الگوریتم پیشنهادی در اولویت بندی پروژها ۱۲۱
- ۵-۵) پیشنهاداتی جهت کاربرد نتایج تحقیق ۱۲۱
- ۶-۵) پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی ۱۲۲
- ۷-۵) جمع بندی ۱۲۲
- منابع و مآخذ ۱۲۳

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۵	جدول ۱-۲- مدل های استقرار و اجرای کارت امتیازی متوازن
۲۹	جدول ۲-۲- سیر تحولات دنیای کیفیت
۳۶	جدول ۳-۲- معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM
۴۵	جدول ۴-۲- مهم ترین عملیات جبری روی دو عدد فازی مثلثی
۴۶	جدول ۵-۲- مهم ترین عملیات جبری روی دو عدد فازی دوزنقه ای
۵۶	جدول ۱-۳- سمبل های مورد کاربرد در خانه کیفیت
۶۰	جدول ۲-۳- مقیاس های فازی در ماتریس خانه کیفیت
۶۵	جدول ۳-۳- کاربرد متغیرهای کلامی برای تعیین میزان اهمیت متغیرها
۷۶	جدول ۴-۳- برنامه های اجرایی حاصل از فرآیند خود ارزیابی شرکت برق منطقه ای یزد
۷۹	جدول ۵-۳- لیست پروژه های بهبود مستلزم اولویت بندی
۸۳	جدول ۶-۳- متغیرهای زبانی در ماتریس QFD
۸۳	جدول ۷-۳- ماتریس خانه کیفیت میان نتایج و توانمندسازهای مدل تعالی
۸۴	جدول ۸-۳- ماتریس خانه کیفیت میان توانمند سازها و پروژه های بهبود
۹۳	جدول ۱-۴- مقیاس متغیرهای زبانی
۹۴	جدول ۲-۴- مقیاس متغیرهای زبانی با اعداد فازی مثلثی
۹۴	جدول ۳-۴- مقایسات زوجی ابعاد کارت امتیازی متوازن نسبت به هدف
۹۵	جدول ۴-۴- مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر مالی
۹۵	جدول ۵-۴- مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر مشتری
۹۶	جدول ۶-۴- مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر فرآیندهای داخلی
۹۶	جدول ۷-۴- مقایسات زوجی زیر معیارهای منظر رشد و یادگیری
۹۷	جدول ۸-۴- ارتباطات درونی منظر مالی نسبت به افزایش سود
۹۷	جدول ۹-۴- ارتباطات درونی منظر مالی نسبت به سرمایه
۹۷	جدول ۱۰-۴- ارتباطات درونی منظر مالی نسبت به بازگشت سرمایه
۹۸	جدول ۱۱-۴- ارتباطات درونی منظر مشتری نسبت به کاهش هزینه های برق
۹۸	جدول ۱۲-۴- ارتباطات درونی منظر مشتری نسبت به کاهش خاموشی
۹۸	جدول ۱۳-۴- ارتباطات درونی منظر مشتری نسبت به رعایت حقوق جامعه
۹۹	جدول ۱۴-۴- ارتباطات درونی منظر مشتری نسبت به افزایش کیفیت توان
۹۹	جدول ۱۵-۴- ارتباطات درونی منظر مشتری نسبت به خدمات پشتیبانی
۹۹	جدول ۱۶-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به بهبود برنامه ریزی و اجرای پروژه ها
۱۰۰	جدول ۱۷-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به هم افزایی با سایر پروژه های بهبود
۱۰۰	جدول ۱۸-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به افزایش نوآوری و کارایی در فرآیندها
۱۰۰	جدول ۱۹-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به پایبندی به تعمیرات
۱۰۱	جدول ۲۰-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به افزایش تعامل با سیاست های توسعه
۱۰۱	جدول ۲۱-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به شایسته سالاری
۱۰۱	جدول ۲۲-۴- ارتباطات درونی منظر فرآیندهای داخلی نسبت به ارتباط موثر
۱۰۲	جدول ۲۳-۴- ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری نسبت به امنیت کارکنان

۱۰۲	جدول ۴-۲۴- ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری نسبت به افزایش مشارکت
۱۰۲	جدول ۴-۲۵- ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری نسبت به رضایت کارکنان
۱۰۳	جدول ۴-۲۶- ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری نسبت به وجهه شرکت
۱۰۳	جدول ۴-۲۷- ارتباطات درونی منظر رشد و یادگیری نسبت به دانش سازمانی
۱۰۵	جدول ۴-۲۸- سوپر ماتریس چند گانه وزنی
۱۰۶	جدول ۴-۲۹- سوپر ماتریس چند گانه محدود
۱۰۷	جدول ۴-۳۰- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش سود
۱۰۷	جدول ۴-۳۱- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به سرمایه به کار گرفته شده
۱۰۷	جدول ۴-۳۲- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به بازگشت سرمایه
۱۰۷	جدول ۴-۳۳- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به کاهش هزینه های برق
۱۰۸	جدول ۴-۳۴- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به کاهش خاموشی
۱۰۸	جدول ۴-۳۵- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش رعایت حقوق جامعه
۱۰۸	جدول ۴-۳۶- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش کیفیت توان
۱۰۸	جدول ۴-۳۷- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش خدمات پشتیبانی
۱۰۹	جدول ۴-۳۸- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به بهبود برنامه ریزی و اجرای پروژه ها
۱۰۹	جدول ۴-۳۹- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به هم افزایی با سایر پروژه های بهبود
۱۰۹	جدول ۴-۴۰- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش نوآوری و کارایی در فرآیندها
۱۰۹	جدول ۴-۴۱- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به پایبندی به تعمیرات
۱۱۰	جدول ۴-۴۲- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش تعامل با سیاست های توسعه
۱۱۰	جدول ۴-۴۳- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به شایسته سالاری
۱۱۰	جدول ۴-۴۴- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به ارتباط موثر
۱۱۰	جدول ۴-۴۵- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش امنیت مالی شغلی کارکنان
۱۱۱	جدول ۴-۴۶- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش مشارکت، انگیزه و حس تعلق به سازمان
۱۱۱	جدول ۴-۴۷- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به افزایش رضایت کارکنان
۱۱۱	جدول ۴-۴۸- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به بهبود وجهه شرکت
۱۱۱	جدول ۴-۴۹- مقایسات زوجی گزینه ها نسبت به دانش سازمانی
۱۱۲	جدول ۴-۵۰- جدول نهایی جهت وزن دهی به نتایج مدل EFQM
۱۱۳	جدول ۴-۵۱- ماتریس QFD فازی میان نتایج و توانمندیهای مدل EEQM
۱۱۴	جدول ۴-۵۲- ماتریس QFD فازی میان توانمندیهای مدل EEQM و پروژه های بهبود
۱۱۷	جدول ۵-۱- وزن های ابعاد کارت امتیازی متوازن
۱۱۸	جدول ۵-۲- وزن های ابعاد نتایج مدل EFQM
۱۱۹	جدول ۵-۳- اولویت بندی پروژه های بهبود

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۱۸	شکل ۱-۲- منظرهای کارت امتیازی متوازن
۱۹	شکل ۲-۲- زنجیره روابط علت و معلول جنبه‌های کارت امتیازی متوازن
۳۴	شکل ۲-۳- مسیر تعالی سازمانی پیشنهادی فن‌درویل و ویلیامز
۳۵	شکل ۲-۴- شکل شماتیک مدل EFQM
۳۹	شکل ۲-۵- نمودار تابع درجه عضویت سه مجموعه فازی جوانی، میان‌سالی و پیری
۴۲	شکل ۲-۶- عدد فازی مثلثی
۴۲	شکل ۲-۷- عدد فازی ذوزنقه ای
۴۴	شکل ۲-۸- برش آلفا
۵۸	شکل ۳-۱- ماتریس خانه کیفیت
۶۳	شکل ۳-۲- تفاوت ساختاری بین یک زنجیره (a) و یک شبکه (b)
۶۵	شکل ۳-۳- اعداد فازی مثلثی برای متغیرهای کلامی
۶۸	شکل ۳-۴- اشتراک میان \tilde{M}_1 و \tilde{M}_2
۷۰	شکل ۳-۵- تصویر استاندارد یک سوپرماتریس
۷۰	شکل ۳-۶- سوپرماتریس یک زنجیره با سه سطح
۷۱	شکل ۳-۷- زنجیره و شبکه، (a) یک زنجیره؛ (b) یک شبکه
۸۰	شکل ۳-۸- مدل تحقیق
۸۲	شکل ۳-۹- مدل ANP
۹۲	شکل ۴-۱- مدل ANP
۱۰۴	شکل ۴-۲- زیر معیارهای مدل کارت امتیازی متوازن

نمودارها

صفحه	عنوان
۸۸	نمودار ۱-۴ - سن مصاحبه شوندگان
۸۹	نمودار ۲-۴ - سطح تحصیلات مصاحبه شوندگان
۹۰	نمودار ۳-۴ - نوع استخدامی مصاحبه شوندگان
۹۱	نمودار ۴-۴ - سابقه کار مصاحبه شوندگان

فصل اوّل

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

امروزه با توجه به محدودیت منابع در سازمان ها، تمام تلاش مدیران بر این است تا با صرف کمترین منابع به حداکثر نتایج مطلوب دست یابند. سازمان ها همواره با این خطر مواجه هستند که به هر دلیلی مشغول حل مسأله های کم اهمیت شده و از حل مسأله های کلیدی سازمان خود غافل شوند که نتیجه این اشتباه استراتژیک هم اتلاف منابع خواهد بود و هم اینکه امید و باور به بهبود، در سازمان تضعیف می شود. لذا اولویت بندی فرصت ها و زمینه های بهبود شناسائی شده و انتخاب کلیدی ترین مسأله های سازمان بسیار ضروری بوده و به امری انکار ناپذیر تبدیل شده است. با توجه به اینکه پروژهای بهبود در نتیجه اجرای مدل^۱ EFQM در سازمان ها تعریف می گردد، این پژوهش در صدد است تا به اولویت بندی این پروژها براساس شاخص استراتژیک سازمان بپردازد.

در این فصل ابتدا به بیان مسأله و اهمیت موضوع و پرداخته و پس از آن هدف و سوال تحقیق را مورد بررسی قرار می دهیم. در ادامه پس از بیان روش تحقیق به ذکر مراحل تحقیق میپردازیم در انتهای فصل هم به بیان روش جمع آوری داده ها و جامعه آماری تحقیق میپردازیم.

۱-۲) مسأله تحقیق

مسئله اصلی که در این تحقیق به دنبال حل آن می باشیم عدم همسویی برخی از پروژهای اجرایی سازمان با استراتژی ها و اهداف سازمانی می باشد که در نهایت در این تحقیق به دنبال رفع آن می باشیم .

با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات ، سازمان ها به شاخص ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن سیستم های اندازه گیری با عملکرد

^۱European foundation for Quality management.

سنتی، باعث خلق مدل های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد. مدل های قدیمی اندازه گیری عملکرد که عموماً مبتنی بر شاخصهای مالی اند، دارای اشکالات فراوانی به شرح زیر هستند:

_ صرفاً مبتنی بر شاخصهای مالی و هزینه‌ای

_ اتصال نداشتن شاخصها با استراتژی ها

_ سختی اجرا

_ نبود انعطاف پذیری

_ نگرش موضعی و غیر جامع

_ در تضاد با تفکر بهبود مستمر

_ بی توجه به خواسته های مشتریان

در نتیجه مشکلات فوق و برخی محدودیتهای دیگر موجود در سیستم های ارزیابی عملکرد ، در اوایل دهه ۹۰ میلادی مدل های مختلفی جهت این منظور توسعه داده شد. این مدل ها را می توان در دو دسته طبقه بندی کرد:

الف- مدل های مبتنی بر خودارزیابی همچون: EFQM 1991

ب- مدل های مبتنی بر رویکرد اندازه گیری و بهبود فرایندهای کسب و کار مثل: BSC 1992
از بین مدل های فوق الذکر دو مدل EFQM و BSC از اقبال بیشتری برخوردار شدند و از سوی بسیاری از سازمانها مورد پذیرش قرار گرفتند و اجرا شدند. با توجه به مقبولیت بالای دو مدل در سطح جهانی و ملی و شباهت سطحی زیاد آنها به یکدیگر، بر آن شدیم تا نگاهی دقیقتر و شناختی جامعتر از دو مدل فراهم کنیم و امکان بکارگیری همزمان این دو مدل را مورد مطالعه قرار دهیم.

نتیجه این تحقیق منجر به تدوین برنامه اجرای پروژه های بهبود در شرکت برق خواهد شد. با این اطمینان که این پروژه ها با استراتژی سازمان و توانمندی های مورد نیاز شرکت ارتباط قوی دارند

از نتایج این تحقیق می توان در شرکتهای مشابه و در کل سازمانهایی که مایل به بکارگیری همزمان مدل تعالی سازمانی EFQM در کنار مدل BSC برای تحقق استراتژیهای خود می باشند استفاده نمود.

۱-۳) اهمیت موضوع

سنجش موفقیت سازمانی و اجرای مؤثر استراتژیها برای موفقیت آینده، به چالشی برای مدیران، محققان و مشاوران تبدیل شده است [۱] و مسأله امروز مدیران، تبدیل استراتژیهای سازمان به فرآیندهای بهبود عملکرد است که در نهایت به خروجیهای مطلوب سازمانی منجر می شود که این، محققان را به کار بر روی رویکردهای جدید به منظور مواجهه با چالشهای سازمانی سوق داده است. یکی از این رویکردها ترکیب کارت امتیازی متوازن در حوزه مدیریت استراتژیک و مدل تعالی کیفیت اروپایی در حوزه مدیریت کیفیت جامع می باشد. لذا تلفیق کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی پیوند دو حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع در مقوله مدیریت عملکرد می باشد. کارت امتیازی متوازن یک ابزار مدیریت استراتژیک و سیستم سنجش عملکرد می باشد که به منظور تبدیل استراتژیهای سازمانی به برنامههای عملیاتی طراحی گردیده است [۲]. از طرفی دیگر کارت امتیازی متوازن، مأموریت و چشم انداز یک سازمان را به مجموعه ای جامعی از شاخصهای عملکرد تبدیل می کند و چارچوبی برای سنجش و مدیریت استراتژیک فراهم می آورد [۳].

همچنین امروزه سازمان‌های زیادی درگیر پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت به طرق گوناگون می‌باشند، اما اکثراً فرآیندهای کسب‌وکار یکپارچه‌ای ندارند و در دستیابی به اهدافشان که در نهایت تعالی سازمانی است حتی با صرف هزینه‌های هنگفت موفق نیستند [۴] از این رو استفاده از مدل تعالی سازمانی در این سازمانها میتواند تا حد زیادی به حل این مساله کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهند که نتیجه‌گرایی، توانمند کردن کارکنان و توسعه مشارکت آنان، گسترش فرهنگ مشتری‌مداری، رهبری سازمان و ثبات در اهداف، رعایت منافع مشتری یا تأمین‌کنندگان و شرکاء تجاری، لحاظ کردن منافع جامعه، مدیریت فرآیندها، تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیات و . . . از جمله مفاهیم و ارزش‌هایی هستند که تحقق آنها در هر سازمانی نشان‌دهنده رشد و تعالی سازمان خواهد بود [۵].

۴-۱) هدف تحقیق

هدف از اجرای این پژوهش ارتباط دادن استراتژی‌ها و اهداف سازمان با پروژه‌های اجرایی از طریق عناصر و سنجه‌های EFQM می‌باشد که در نهایت به اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود منجر خواهد شد.

۵-۱) سوال تحقیق

پرسش اصلی در این پژوهش مربوط است به "چگونه می‌توان میان استراتژی‌ها و اهداف سازمان با پروژه‌های اجرایی از طریق عناصر و سنجه‌های EFQM ارتباط برقرار کرد که در نهایت به اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود منجر شود."

۱-۶) روش تحقیق

این تحقیق کاربردی و از نظر استراتژی اجرا تحلیلی - توصیفی خواهد بود.

روش تحقیق به کار رفته بدین گونه می باشد که ابتدا حول محور مفهوم کارت امتیازی متوازن و همچنین مدل تعالی کیفیت اروپایی مرور و مطالعاتی انجام می شود. سپس در بررسی ادبیات موضوعی از روش کتابخانه‌ای و در بخش تجزیه و تحلیل ، از روش میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده خواهد شد.

نتیجه این بررسی ها آشنایی با مفاهیم دو مدل و حیطه کاربرد آنها در سازمان خواهد بود. در مرحله بعد محور مطالعات به سمت بررسی دو مدل به منظور همسو سازی میان استراتژیها و اهداف سازمانی با پروژههای اجرایی سازمان و نیز اولویت بندی پروژه های بهبود خواهد بود.

در این تحقیق از هر دو رویکرد کمی و کیفی استفاده خواهد شد که برای تجزیه و تحلیل مدلها از رویکرد کیفی و برای امتیاز دهی و رتبه دهی مدلها از رویکرد کمی استفاده می شود. این پژوهش جنبه تحقیقاتی دارد و یافته های حاصل از این پژوهش مبنای توصیه و پیشنهادات برای سازمانهایی است که از قابلیت های محوری هر دو مدل برای بهبود عملکرد سازمان برخوردارند.

۱-۷) مراحل تحقیق

این تحقیق شامل مراحل زیر میباشد :

۱-انجام مطالعات راجع به مستندات دو مدل BSC^۱ و EFQM^۲ در شرکت برق منطقه ای

استان یزد.

^۱ - Balanced Scorecard (BSC)

^۲ - European Foundation for Quality Management (EFQM)

۲- استخراج زیرمعیارهای مربوط به ابعاد چهار گانه کارت امتیازی متوازن (BSC) از شرکت برق منطقه ای استان یزد .

۳- استخراج پروژهای بهبود حاصل از فرآیند خودارزیابی درمدل تعالی سازمانی (EFQM) از شرکت برق منطقه ای استان یزد .

۴- تشکیل تیم تعالی سازمانی متشکل از ۸ نفر از خبرگان شرکت برق منطقه ای استان یزد.

۵- مشخص کردن پروژهای بهبود مستلزم اولویتبندی توسط تیم تعالی در سازمان.

۶- طراحی مدل فرآیند تجزیه و تحلیل شبکه ای فازی (FANP)^۱ میان ابعاد و زیر معیارهای کارت امتیازی متوازن با قسمت نتایج مدل تعالی EFQM .

۷- تدوین پرسشنامه مقایسات زوجی FANP و توزیع آن میان خبرگان جهت جمع آوری نظر آنان.

۸- وزن دهی به ابعاد نتایج مدل EFQM که این مرحله در واقع خروجی نهایی مرحله ۶ می باشد .

۹- تشکیل ماتریس QFD^۲ میان نتایج و توانمندسازهای مربوط به EFQM.

۱۰- تدوین پرسشنامه QFD میان نتایج و توانمندسازهای EFQM و توزیع آن میان خبرگان جهت جمع آوری نظر آنان.

۱۱- وزن دهی به ابعاد توانمندساز مدل EFQM که این مرحله در واقع خروجی نهایی مرحله ۹ می باشد .

۱۲- تشکیل مجدد ماتریس QFD میان توانمندسازهای مدل EFQM و پروژهای بهبود مستلزم اولویتبندی .

¹ Fuzzy Analytic Network Process (FANP)

² Fuzy Quality Function Deployment (FQFD)