

# مطالعه تجربه صنایع دفاعی در پایش و ارزیابی تعالی با رویکرد پژوهش در عمل

حمید رضا فرتوک زاده \*

جواد وزیری \*\*

## چکیده

صنایع دفاعی در سال های اخیر به طور گسترده ای به طراحی و اجرای برنامه های ارزیابی و پایش تعالی همت گمارده و با توجه به اهداف و فلسفه بکارگیری، مدل ارزیابی، شیوه های اجرا، دامنه وسیع صنایع شرکت کننده، شبکه انسانی اجرا کننده و دستاورهای حاصله، مهم ترین تجربه کشور در زمینه ارزیابی تعالی و جایزه کیفیت را رقم زده است. در این پژوهش با بکارگیری استراتژی پژوهشی «پژوهش در عمل»، در سه دور نحوه طراحی و بکارگیری این رژیم بهبود سازمانی را مورد مطالعه قرار می دهیم. برگزاری هر دور از جایزه بر اساس راهبردها و سیاست های مشخصی انجام پذیرفت که ریشه در مسأله هایی داشتند که در آن دور تشخیص داده شده و مورد تأکید ذی نفعان بود. بر همین اساس مدل تعالی و فرایند اجرایی دستخوش تغییرات تکاملی شدند و یافته های نظری و عملی متعددی را برای صنایع دفاعی رقم زدند. برخی از دستاورهای اجرای این برنامه ها در صنایع دفاعی عبارتند از: ایجاد گفتمان تعالی در صنایع دفاعی، شکل دهی به رقابت برای بهبود و تحول، شتاب دهی به تغییر نگرش های مدیریتی، شتاب بخشی به تعریف و اجرای پروژه های بهبود با محوریت نگرش های جدید، نهادسازی برای حرکت بهبود و تعالی در وزارت دفاع، توسعه شبکه حرفه ای ارزیابان و متخصصان تعالی، ابزاری برای ایجاد همسویی و همگرایی، تشویق، قدردانی و تکریم حرکت به سوی تعالی.

مفاهیم کلیدی: تعالی سازمانی، جایزه کیفیت، خردهای سازمانی، صنایع دفاعی، بهبود سازمانی، ارزیابی و پایش تعالی، پژوهش در عمل، مدیریت تحول

---

\* استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

\*\* کارشناس ارشد دانشگاه امام صادق علیه السلام

## مقدمه

دریافت، نوسازی، بومی سازی و غنی سازی یک الگوی مدیریتی تحت عنوان نظام ارزیابی و پایش تعالی موضوع این پژوهش است. پس از اشاره ای کوتاه به اهمیت این موضوع و بررسی پیشینه آن، تجربه و یافته های عملی و نظری سه دور برگزاری برنامه ارزیابی تعالی در چارچوب جایزه کیفیت روایت می شود. بر اساس استراتژی پژوهش در عمل<sup>۱</sup>، که روش پژوهش به کار گرفته شده در این پژوهش است، هر دور از این تجربه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. هدف پژوهش این است که بر اساس واقعیت ها و تجربه های برگرفته از این برنامه ها بر ادبیات بومی تعالی گرایی در سازمان های صنعتی کشور افزوده و به این ترتیب مسیر توسعه و بکارگیری آنها را به خصوص برای سازمان ها، صنایع و نهادهای بزرگ نظیر وزارت دفاع و صنایع دفاعی شفاف و هموارتر کند. جریان سازی تعالی به معنی قابلیت سازی نتیجه گرا بر اساس ارزش های بنیادین، محور برنامه های رشد و توسعه صنایع دفاعی در سال های اخیر بوده است. در این سال ها صنایع دفاعی سفر تعالی را با سه برنامه اصلی پیش برده است که عبارتند از:

- برنامه ها و سیاست های گوناگون تحول در زمینه های مختلف که ناظر به تغییر در راهبردها، سرمایه گذاری ها، ساختار و نیروی انسانی در صنایع دفاعی بوده است.
  - برنامه های طراحی و اجرای متدولوژی های گوناگون بهبود و نظام مدیریتی در زمینه های مختلف در حوزه های کیفیت، مالی و غیره نظیر مدیریت کیفیت، نظام یکپارچه مالی، مدیریت پروژه، مهندسی ارزش و شش سیگما.
  - برنامه های پایش و ارزیابی تعالی
- محور سوم که به عنوان موضوع این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، ناظر به الگوهای مفهومی و اجرایی اثربخشی است که وظیفه مراقبت از جریان تحول و تعالی را به عهده دارند و با ارائه بازخورهای روشن و راهگشا جریان تعالی صنایع دفاعی را در مسیر اصلی خود حفظ کرده و به سرعت و دقت آن می افزایند. نظام های ارزیابی تعالی در کنار سایر نظام های ارزیابی عملکرد به سازمان ها کمک می کنند قبل از اینکه ذینفعان آنها را مورد ارزیابی قرار دهند، حرکت ها، اهداف و قابلیت های خود را با روش هایی مؤثر ارزیابی کرده، زمینه های قابل بهبود را کشف و ارتقاء بخشند به طوری که از رضایت همه ذینفعان برخوردار شوند.

صنایع دفاعی در سال های اخیر به طور گسترده ای به طراحی و اجرای این برنامه ها پرداخته است و در مقایسه با سایر برنامه های ارزیابی تعالی که در خارج از صنعت دفاع در جریان است، تجربه منحصر به فردی را ایجاد کرده است. اهداف و فلسفه بکارگیری، مدل ارزیابی، شیوه های اجرا، دامنه وسیع صنایع شرکت کننده، شبکه انسانی ایجاد شده و دستاوردهای حاصله از اجرای این برنامه های در صنایع دفاعی باعث شده است که مهم ترین تجربه کشور در زمینه ارزیابی تعالی و جایزه کیفیت در صنایع دفاعی رقم بخورد. در این پژوهش روند تکاملی نهال ارزیابی و پایش تعالی در صنایع دفاعی طی پنج سال اخیر، با استفاده از استراتژی «پژوهش در عمل» بررسی و سعی شده است بر اساس تجربه های اندوخته شده، گزاره ها و چارچوب نظری جدیدی در این زمینه ارائه شود.

از آنجا که برنامه های ارزیابی تعالی در صنایع دفاعی با اقتباس از رویکردهای غربی آغاز به کار کرد و سپس با تغییرات و اصلاحات متعدد به کار خود ادامه داد، یکی از بهترین مصادیق دریافت، نوسازی، بومی سازی و غنی سازی الگوهای مدیریتی در کشور به شمار می رود. همچنین به دلیل اینکه جامعه گسترده ای از واحدهای صنعتی، خدماتی و پژوهشاتی تحت پوشش قرار این برنامه ها قرار گرفته است، بررسی آثار این رژیم بهبود می تواند انبوهی از یافته های بومی را در اختیار پژوهشگران قرار دهد. موضوع دیگری که اهمیت این پژوهش را افزایش می دهد تداوم و پایداری این رژیم بهبود سازمانی است. از سال ۸۳ تا سال ۸۷ برنامه های ارزیابی و پایش تعالی بدون وقفه، در سه دور اجرا شده است و در هر دور مورد تأمل و بازنگری قرار گرفته است. بی شک مطالعه مراحل رشد و تکوین این برنامه ها در صنایع دفاعی یافته های گران بهایی را در برداشته و می تواند برای سایر بخش های صنعتی رهنمود های مناسبی را به همراه داشته باشد.

### مروری بر پیشینه پژوهش

در این بخش سعی می شود جایزه کیفیت اروپا، شیوه و مدل اجرایی بکارگیری ارزیابی تعالی، میزان استقبال و بکارگیری این ابزارها و دستاوردها و نقاط قوت و ضعف آنها به طور مختصر مورد بررسی قرار گیرد. یکی از ابزارهایی که در کشورهای صنعتی برای ارتقاء و بهبود کسب و کار و نهادینه کردن کیفیت در سراسر سازمان به طور متداول بکار گرفته می شود جایزه کیفیت است. اصولاً فلسفه شکل گیری جوایز کیفیت و تعالی سازمانی ایجاد

فضای رقابت، شناسایی سازمان های موفق، ترویج تجارب برتر و به طور خلاصه اشاعه فرهنگ یادگیری در سطح بنگاه های صنعتی است (EFQM,2003,A).

با توجه به شکل گیری اولین جوایز مطرح کیفیت، مانند جایزه دمینگ در سال ۱۹۵۱ در ژاپن و جایزه مالکوم بالدريج در ۱۹۸۷ در آمریکا و موفقیت های کسب شده در سازمان های ژاپنی و آمریکایی، چهارده شرکت معروف اروپایی، نظیر رنو، فیات، فولکس واگن، ولوو و الکترولوکس، در ۱۹۸۸ میلادی در بروکسل، پایتخت بلژیک، دور هم گرد آمدند و بنیادی را با عنوان بنیاد مدیریت کیفیت اروپا تأسیس کردند. مأموریت این بنیاد، «ایجاد نیروی پیشروانه به منظور تعالی پایدار در اروپا» و چشم انداز آن، «تعالی سازمان های اروپایی در جهان» تعریف شد. در ادامه، این بنیاد با تلاش های مستمر و کارشناسانه خود توانست در ۱۹۹۱، مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا<sup>۲</sup> و در ۱۹۹۵، مدل تعالی برای بخش عمومی و در ۱۹۹۶، مدل تعالی برای صنایع کوچک و متوسط<sup>۳</sup> را طراحی و ارائه کند. این بنیاد با توجه به استقبال فراوان شرکت های اروپایی از یک سو، و رشد و پیشرفت دانش مدیریت کیفیت از سوی دیگر، اقدام به بازنگری مدل تعالی اروپا برای صنایع کوچک و متوسط در ۲۰۰۱، و همچنین دومین بازنگری مدل تعالی اروپا در ۲۰۰۳ کرد (EFQM,2003,B). شایان ذکر است که بنیاد مدیریت کیفیت اروپا هر سال، جایزه کیفیت اروپا را - که به جایزه تعالی<sup>۴</sup> تغییر نام یافته - در صورت کسب امتیاز لازم، فقط به سازمان های اروپایی که بر اساس این مدل اقدام به فعالیت های بهبود می کنند و در مسیر تعالی گام برمی دارند، اعطا می کند. امروز بیش از هفتاد کشور در دنیای دارای جایزه کیفیت هستند. این جوایز عمدتاً از: جایزه دمینگ (ژاپن)، جایزه مالکوم بالدريج (آمریکا) و جایزه کیفیت اروپا سه جایزه معروف و الگو گرفته اند. از میان جوایز مذکور استقبال از جایزه کیفیت اروپا از سوی دیگر کشورها بسیار بیشتر از دو جایزه دیگر بوده است. جایزه کیفیت اروپا مانند دیگر جوایز مبتنی بر یک مدل تعالی سازمانی است. بر اساس این مدل نظام ارزیابی و خودارزیابی با نگاهی سیستمی و جامع به تمام حوزه های عملکرد و فعالیت های سازمان پرداخته و بر مبنای مفاهیم و ارزش های تعالی سازمانی تمامی فعالیت های ورودی، فرآیندهای اجرایی، برون داده ها و نتایج حاصل از فعالیت سازمان و تأثیر و تأثر هر یک از آنها را بر دیگری مورد بررسی قرار می دهد (EFQM,2003,C).

اساس مدل تعالی بر این حقیقت استوار است که برداشت نتایج کلیدی زمانی رخ خواهد داد که کاشت و داشت نهال تعالی به خوبی انجام شده باشد. این مدل یک چارچوب مدیریتی

مناسب است که می تواند برای همه سازمان ها صرف نظر از نوع، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمان، در موارد زیر به کار گرفته شود (EFQM, 2004, D, E, F):

- به عنوان ابزاری برای خود ارزیابی با اندازه گیری موقعیت فعلی در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله ها و سپس تمرکز بر راه حل ها
- به عنوان پایه ای برای ایجاد یک زبان مشترک و روش تفکر در مورد سازمان، در همه بخش ها

- چارچوبی برای موقعیت یابی فعالیت های موجود، حذف دوباره کاری ها و تعیین فاصله ها
- ساختاری برای سیستم مدیریت سازمان

با توجه به موارد فوق می توان کاربردهای متنوعی را از مدل های تعالی انتظار داشت. طبق بررسی انجام گرفته از سوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، سازمان های اروپایی از مدل تعالی به منظور خودارزیابی، تدوین استراتژی، تدوین چشم انداز، مدیریت پروژه، مدیریت تأمین کنندگان و ادغام سازمان ها استفاده کرده اند (حوزه تعالی، ۱۳۷۹، الف).

در راستای طرح تحول وزارت دفاع و برای نیل به مأموریت اصلی وزارت دفاع یعنی خلق قدرت و ارزش دفاعی باید یک الگوی مناسب و منسجم برای به حرکت انداختن جریان تعالی در صنایع دفاعی طراحی می شد. دغدغه ایجاد چنین الگویی و انجام ارزیابی بر اساس آن به سال ۷۹ باز می گردد. در آن مقطع زمانی ابتدا بر اساس محورهای شش گانه تحول در وزارت دفاع (استراتژی، مدیریت کیفیت و فرایندها، بازار و مشتری، مدیریت دارایی ها و هزینه ها، مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی) چک لیست هایی تهیه شد و با ایجاد تیم های ارزیابی یک دور خودارزیابی انجام شد (حوزه تعالی، ۱۳۷۹، ب). در گام بعد با ایجاد تغییرات کلیدی در رویکرد ارزیابی یک «برنامه ارزیابی یکپارچه» در سه محور استراتژی، کیفیت و مالی طراحی و اجرا شد. محورهای استراتژی و کیفیت به محصولات کلیدی واحدهای مختلف صنایع دفاعی می پرداختند و محور مالی پنج نوع از تله های نقدینگی سازمان ها را که باعث رسوب منابع و افزایش هزینه های آنها شده بود مورد بررسی قرار می داد. برنامه ارزیابی یکپارچه با موفقیت انجام شد و با استفاده از نتایج آن تعریف مجموعه قابل توجهی از پروژه های بهبود، مقدر گشت (حوزه تعالی، ۱۳۸۱).

به دلیل نابوری و نداشتن تجربه و نبود پایه دانشی مناسب به نظر رسید که باید از یک الگوی آزموده شده و شناخته شده استفاده شود و با نوعی مهندسی معکوس این مدل در صنایع دفاعی طراحی مجدد شود و به کار گرفته شود. تجربه نشان داد که این مدل باید

ساده باشد و ادبیات آن نیز روشن و در دسترس باشد. از آنجا که طی این سال ها مدل های تعالی و به خصوص مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در دستور کار بسیاری از سازمان های کشور قرار گرفت و جوایز ملی بهره وری و کیفیت بر اساس مدل اروپا برگزار شد، توجه برنامه های ارزیابی و خودارزیابی در وزارت دفاع نیز به این مدل ها جلب شد و پس از شش خود ارزیابی به صورت پایلوت بر اساس مدل اروپا، این مدل به عنوان مدل مرجع انتخاب و جایزه کیفیت وزارت دفاع<sup>۵</sup> بر اساس آن طراحی شد. بر اساس مدل جایزه اروپا، پس از خود ارزیابی داخلی توسط واحد متقاضی، ارزیابی بیرونی توسط نهاد برگزار کننده جایزه صورت می گیرد. این جایزه در کنار تشویق برنامه های خودارزیابی داخلی و ارزیابی بیرونی باید فضای مناسب برای تعالی سازمانی و به تبع آن ارتقاء رضایت نیروهای مسلح به عنوان مشتریان صنایع دفاعی را ایجاد می کرد (حوزه تعالی، ۱۳۸۳، الف، ب و ج).

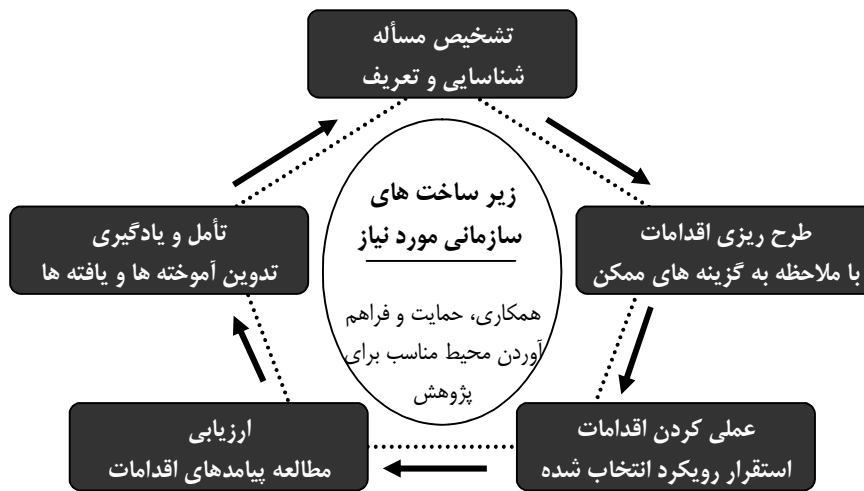
### روش پژوهش

نظریه پردازی مسأله محور و تولید دانش کاربردی اساس پژوهش در عمل است. در واقع پژوهش در عمل یعنی طی کردن فرایندی نظام مند برای یادگیری مستمر از تجارب مستقیم. به عبارت دیگر پژوهش در عمل یعنی زنده نگه داشتن جریان مطالعه، تأمل و باز اندیشی در ضمن انجام اقدامات برای بهبود و تغییر. پژوهش در عمل بر فعالیت هایی فراتر از بازنگاری ها، بررسی ها و ارزیابی های متداول و رسمی تأکید دارد. این روش پژوهشی می کوشد که یادگیری علمی ایجاد کند. یعنی بدین وسیله دانش و نظریه جدید خلق شود (Pinchen et al 1995).

در این شیوه پژوهش پژوهشگر می کوشد به جای تماشای مسأله های سازمانی از دور، با صاحبان مسأله ها، برای حل مشکل، همدلانه نقش آفرینی کند. شناسایی و تعریف درست مسأله، راه حل یابی و اجرای راه حل ها، فضایی از یادگیری را برای پژوهشگر ایجاد می کند که از آن به یادگیری در عمل تعبیر می شود. انجام پژوهش در محیط واقعی، برخورد با مسأله ها در میدان عمل و تفکر جمعی، این استراتژی را از دیگر استراتژی های پژوهش متمایز و ممتاز می سازد. پژوهشگران پژوهش در عمل معتقدند که تجزیه یک محیط اجتماعی، نظیر سازمان به متغیرها یا عناصر مختلف به دانش مفیدی منجر نمی شود و می توان با تغییر فرایند های سازمانی و مشاهده اثرات این تغییرات به بهترین نحو فرایندهای اجتماعی پیچیده سازمانی را مورد مطالعه قرار داد (Woodman & Pasmore, 2001).

در این روش بر خلاف شیوه های دیگر که پژوهش و اقدام در آنها دو موضوع مجزا است. پژوهشگر هم عامل تغییر و هم مسئول انجام پژوهش است. تمرکز بر مسأله، تأکید بر اقدام عملی و تغییر، همکاری متقابل و مبتنی بر اعتماد بین پژوهشگر و متقاضیان تغییر، نظام مندی فرایند، و در نظر داشتن استانداردهای مشترک پژوهشگر و متقاضی تحول، ویژگی هایی به پژوهش در عمل داده است که به طور همزمان هم مشکل حل شده و هم دانش جدید خلق می شود. مطالعات پژوهش در عمل دوره ای یا طولی انجام می شود و بر یادگیری مستمر و بهبودهای گام به گام تأکید دارند (Torbert, W. & Associates 2004) و (Lewin, 1951). با توجه به ویژگی های یاد شده یافته های علمی پژوهش در عمل از کیفیت و ارزش (اعتبار و کاربردی بودن) بالایی برخوردار است.

پژوهش در عمل در قالب یک چرخه انجام می پذیرد. پژوهشگران چرخه های مختلفی را برای پژوهش در عمل ارائه کرده اند؛ این چرخه ها به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابهت های زیادی داشته و عمدتاً تفاوت آنها در تعداد گام ها و مراحل است که برای این چرخه ها در نظر گرفته می شود. در این پژوهش چرخه پژوهش در عمل در پنج گام پیش رفته است (Reason P., & Bradbury, H., 2001).



شکل ۱- چرخه پژوهش در عمل (منبع: Reason P., & Bradbury, H., 2001)

**گام اول پژوهش - تشخیص مسأله:** تشخیص درست فضای مشکل و شناسایی و تعریف مسأله پژوهش هدف اصلی این گام است. در این گام با انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته، برگزاری هم اندیشی و جلسه با مدیران، مشاهده مشکلات و مطالعه و بررسی انواع گزارش های سازمانی و مدیریتی، مسأله پژوهش در گام های مختلف شناسایی و تعریف می شود.

**گام دوم پژوهش - طرح ریزی اقدامات:** گام دوم پژوهش در عمل به طراحی برنامه اقدام برای حل مسأله می پردازد. اقدامات طراحی شده باید تحلیل و ارزیابی شده و از بین آنها بهترین رویکرد انتخاب شود. این اقدامات باید فرصت یادگیری ایجاد کنند؛ منطقی و نظامند باشند و بتوان در مورد آنها و پیامدهایشان به جمع آوری اطلاعات پرداخت. یادگیری و بومی سازی متدولوژی ها و نظام های پایش تعالی، تدوین استراتژی های انتقال و پیاده سازی آنها در صنایع دفاعی و تعیین شاخص های ارزیابی مهم ترین فعالیت های این گام از پژوهش هستند.

**گام سوم پژوهش - عملی کردن اقدامات:** این گام به پیاده سازی و استقرار رویکردهای انتخاب شده می پردازد. برای این منظور باید منابع لازم را تامین کرده و نیروی انسانی و ساختار مناسب برای ساماندهی به امور اجرایی را به کار گرفت. تاسیس نهاد مدیریت و راهبری ارزیابی تعالی، تعریف و اجرای پروژه ی ارزیابی و پایش تعالی در چارچوب جایزه کیفیت وزارت دفاع، ارتباط و تعامل با مدیران ارشد برای جهت دهی به سیاست ها و تامین منابع و برنامه های مستمر آموزشی از مهم ترین فعالیت ها در این گام هستند.

**گام چهارم پژوهش - ارزیابی:** مطالعه پیامدها و نتایج اقدامات انجام شده، هدف این گام از پژوهش در عمل است. ارزیابی اقدامات به پژوهشگر کمک می کند تا با اطمینان و دقت بیشتری به سوالهای پژوهش پاسخ دهد. تعیین معیارها و شاخص های محک زدن اقدامات، نوع داده مورد نیاز برای بررسی نتایج و چگونگی دستیابی به داده ها مهم ترین مسائل این گام از پژوهش در عمل است. در این مرحله با استفاده از انواع پرسشنامه، برگزاری جلسات نقد و بررسی با افراد صاحب نظر و مدیران، ارائه استدلال های تجربی، محاسبه شاخص های تعیین شده و مقایسه آنها با گذشته و انواع استدلال های علی و بکارگیری انواع نظرسنجی ها، اقدامات اجرا شده مورد ارزیابی قرار می گیرند.



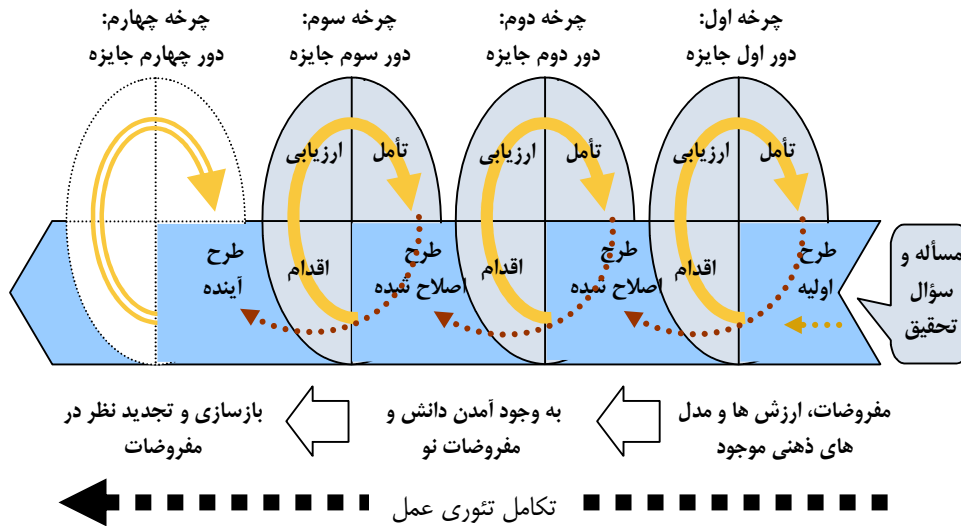
**گام پنجم پژوهش - تأمل و یادگیری:** عمده یافته های پژوهش در عمل در این مرحله شکل می گیرد. هدف پژوهش در عمل نظریه پردازی واقعیت بنیان است. منظور از نظریه واقعیت بنیان، نظریه ای است که بر اساس واقعیت های تجربه شده و مشاهده شده تولید شده است. در این استراتژی پژوهشی پژوهشگر با پیشبرد اقدامات تحول آمیز به مشاهده تبعات و دستاوردهای آنها می پردازد و سعی دارد از آنچه اتفاق افتاده یاد بگیرد و تئوری سازی کند. یادگیرنده بودن به پژوهشگر امکان می دهد که با تأمل در آنچه اتفاق افتاده، به بصیرت ها و ادراکات عمیقی دست پیدا کند. بصیرت ها و ادراکاتی که می توان به وسیله آنها پیچیدگی ها را فهم کرده و از رهگذار آنها الگوها و چارچوب های نظری نوینی ایجاد کرد. برای این منظور پژوهشگر همزمان با انجام اقدامات، خود را در فرایند مستمری از جمع آوری، سازمان دهی و تحلیل داده های کیفی در گیر می کند. این فرایند تئوری عمل یا اقدام را شکل می دهد و آن را در معرض استفاده مخاطبان دانشگاهی و سازمانی قرار می دهد.

### چرخه های پژوهش در عمل در این پژوهش

ماهیت این پژوهش با توجه به آنچه که در مورد پژوهش در عمل گفته شد، مطالعه نحوه اثر گذاری یک رژیم بهبود سازمانی تحت عنوان برنامه های ارزیابی و پایش تعالی است. این رژیم در قالب جایزه کیفیت وزارت دفاع تا به حال سه بار در صنایع دفاعی مورد آزمایش قرار گرفته است. دغدغه برگزاری برنامه های ارزیابی تعالی در صنایع دفاعی در سال ۸۳ به اوج خود رسید. برای این منظور نهادی متشکل از کارشناسان خبره و توانمند در زمینه های کیفیت و تعالی سازمانی ایجاد شده و وظیفه طراحی، راهبری و اجرای این برنامه های ارزیابی تعالی را به عهده گرفت.

نهاد راهبری برگزار کننده این برنامه ها تمهیدات لازم را برای تحقیق و توسعه و ترویج این نوع ارزیابی در صنایع دفاعی فراهم آورد و در سال های ۸۴، ۸۵ و ۸۶ موفق به اجرای سه دور ارزیابی در چارچوب جایزه کیفیت وزارت دفاع شد. برنامه های خود ارزیابی طی این سال ها توسط خود صنایع و سازمان های دفاعی به اجرا در می آمد. در حال حاضر نهاد مسئول ارزیابی تعالی در وزارت دفاع، در حال برنامه ریزی برای برگزاری دور چهارم جایزه است. بنابراین پژوهش در مورد نظام ارزیابی تعالی از سال ۸۳ آغاز و طی سه حلقه از

پژوهش در عمل همگام با اجرا، به تأمل و یادگیری پرداخته است. در دور اول این رژیم در فضای صنایع دفاعی و در تعداد قابل توجهی از واحدهای صنعتی آزمایش شد، پس از تأمل درباره آثار این رژیم، طرح پژوهش به روز شده و مرحله دوم آزمایش به اجرا درآمد. در این مرحله الگو و رژیم تعدیل یافته مورد بررسی قرار گرفت. به همین ترتیب بر اساس یافته‌های دور دوم، طرح پژوهش دور سوم شکل گرفت و اساس اجرای مرحله سوم را شکل داد.



شکل ۲: چرخه‌های پژوهش در عمل در این پژوهش

به موازات برگزاری جایزه کیفیت در صنایع دفاعی، برنامه‌های ارزیابی، مسأله و دغدغه اولیه دستخوش تغییراتی می‌شد و عمق پیدا می‌کرد. به این ترتیب طرح و شیوه برگزاری و اقدامات انجام شده نیز بهبود یافته و نتایج مورد انتظار نیز رشد می‌کرد. تجربه برگزاری در هر حلقه رهنمودهای خاص خود را داشت. این رهنمودها مبنای اصلاح برنامه‌ها برای راه اندازی حلقه بعد بوده است. جدول یک سعی دارد جریان بکارگیری و بومی سازی ارزیابی عالی را در صنایع دفاعی نشان دهد. با توجه به این جدول، طرح و سیاست‌های برگزاری جایزه در هر دور، ریشه در مسأله‌ها و راهبردهای وزارت دفاع در آن دور داشت. بر همین اساس مدل تعالی و فرایند اجرایی ارزیابی نیز دستخوش تغییرات تکاملی شدند و یافته‌های نظری و عملی متعددی را برای صنایع دفاعی رقم زدند.

همانطور که در جدول یک نشان داده شده است به طور کلی گام‌های پژوهش در عمل به دو مرحله تقسیم شده اند؛ مرحله اول شامل گام‌هایی است که دربرگیرنده مراحل عملیاتی و اجرایی است و مرحله دوم که در برگیرنده مراحل پژوهشی است.

### مرحله اول: فعالیت های اجرایی

گام‌های اول، دوم و سوم این پژوهش جریان تشخیص مسأله، طرح ریزی اقدامات و ملاحظات مربوط به عملی کردن آنها را برای هر دور از جایزه شرح می دهد. طی این گام ها توضیح داده خواهد شد که چگونه با شکل گیری نیازها و طرح مسأله‌های جدید از سوی ذی‌نفعان و بهره گیری از نتایج و پیامدهای به دست آمده از برنامه های گذشته ارزیابی، راهبردها و سیاست های جدیدی برای هر دور از جایزه طراحی و به اجرا گذاشته شد. از آنجا که روایت این مرحله از پژوهش در حوصله این مقاله نمی گنجد، تنها به ذکر عناوین مسائل، طرح‌ها و اقدامات در جدول یک اکتفا شده است و در این مقاله دو گام آخر که در برگیرنده گزاره های پژوهشی هستند، شرح داده می‌شود.

جدول ۱- مقایسه دوره‌های اول تا چهارم جایزه کیفیت

مرحله دوم: فعالیت های پژوهشی (یافته‌های نظری و پژوهشی)		مرحله اول: فعالیت های اجرایی (یافته های عملیاتی و تجربی)		
گام پنجم: یادگیری و تامل نظری	گام چهارم: ارزیابی طرح و نتایج حاصله از پیاده‌سازی اقدامات تعیین شده	گام دوم و سوم: طرح ریزی و عملی کردن اقدامات برای حل مسأله	گام اول: تشخیص و بیان مسأله	
* چگونه با انجام ارزیابی موتور تعالی سازمان به حرکت در می آید؟ (موانع و پیشران‌های ارزیابی موفق)	* آشنایی اولیه و شکل گیری چرخه ارزیابی و خودارزیابی در صنایع دفاعی * به وجود آمدن نهادها و قابلیت های لازم برای توسعه طرح * وجود نقاط قوت برجسته نسبت به جوایز سطح ملی * شتاب بخشی به جریان بهبود و حل مسأله	* معرفی مفاهیم تعالی و جاری‌سازی جایزه کیفیت فرایند بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا * ایجاد ارکان جایزه (مجری، سیاست‌گذار، کمیته علمی و کمیته داور) * تهیه اسناد و دستورالعمل‌های لازم برای پیاده سازی طرح (نظام نامه،	* ضعف سازوکارهای ارتقاء دهنده یادگیری سازمانی	دور اول ۱۳۸۴

	<p>* شکل گیری بحث و تفکر جمعی حول مسائل مهم و کلیدی</p> <p>* تشویق و تکریم تعالی گرایی</p>	<p>راهنما، کتابچه ارزیابی، فرم‌های پایش و نظرسنجی و غیره)</p>		
<p><b>دور دوم ۱۳۸۵</b></p> <p>* نیاز به دیدگاه ها و ارزش های نوین سازمانی متناسب با صنایع دفاعی</p> <p>* ضعف در فرایند اجرایی</p> <p>* کمیت و کیفیت نامناسب شبکه ارزیابان</p> <p>* تعداد کم واحدهای شرکت کننده</p>	<p>* توسعه مفهوم خردهای سازمانی به عنوان فلسفه ارزیابی تعالی</p> <p>* لحاظ نمودن دغدغه های وزارت دفاع در الگو</p> <p>* بهبود فرایندهای اجرایی با ایجاد زیر ساخت های لازم و تهیه مدل و نقشه فرایند</p> <p>* بومی سازی سطوح تعالی و امتیاز آنها حسب ویژگی ها و توان تعالی گرایی واحدهای دفاعی</p> <p>* طراحی و اجرای آموزش های عمیق و فراگیر به شبکه ارزیابان</p>	<p>* افزایش چشمگیر واحدهای شرکت کننده</p> <p>* افزایش اثربخشی ساختار و محتوای گزارش های بازخور</p> <p>* ایجاد نهاد مدیریت تعالی در واحدهای متقاضی</p> <p>* به وجود آمدن یک مدل ذهنی مشترک برای سوق دادن صنایع دفاعی به سمت تعالی بر اساس مفهوم خردهای سازمانی</p> <p>* رضایت نسبی مدیران ارشد وزارت دفاع و تغییر نگرش های آنها</p>	<p>* چگونه فلسفه و ارزش های سازمانی مطلوب را از طریق برنامه های ارزیابی می توان انتقال داد؟ (مدل مفهومی خردهای سازمانی به عنوان یک فلسفه جدید برای ارزیابی تعالی)</p>	
<p><b>دوم سوم ۱۳۸۶</b></p> <p>* ضرورت مطالبه، پیاده سازی و پیگیری دغدغه های ودجا</p> <p>* محدود بودن ارزیابی به سطح واحدهای تولیدی</p> <p>* کیفیت نامناسب گزارش های بازخور</p>	<p>* بازنگری در نکات راهنما بر اساس سیاست های مهندسی مجدد</p> <p>* گنجانیدن محورهای اصلی برنامه ها در معیار استراتژی</p> <p>* تاکید بر بازدید از محل و حذف فعالیت های کم ارزش در فرایند ارزیابی</p> <p>* تاکید بر تفاهم با واحد مورد ارزیابی</p> <p>* شناسایی تجربیات موفق</p> <p>* ایجاد کمیته های تعالی در سطح سازمان ها</p> <p>* گسترش ارزیابی به سطح گروه ها و واحدهای خدماتی و تولید سفارشی</p>	<p>* افزایش توانایی تخصصی تیم های ارزیابی</p> <p>* توسعه کمی و کیفی شبکه ارزیابان</p> <p>* گسترش عمق فهم و تعمیق باورها و ارزش های جدید</p> <p>* افزایش کیفیت فرایند ارزیابی</p> <p>* تثبیت نسبی جایزه در شاکله جمعی صنایع دفاعی</p> <p>* بهبود نسبی گزارش های بازخور</p> <p>* فراهم آوردن زمینه های همسویی و همگرایی</p>	<p>* چگونه از طریق نظام ارزیابی تعالی و مدل تعالی می توان محتوای تعالی را به سازمان ها تزریق کرد؟ (توسعه قرائت استراتژی محور از مدل تعالی و ارزیابی تعالی)</p>	

<p><b>دور</b> <b>چهارم</b> <b>۱۳۸۸</b></p>	<p>* نیاز به نظام بازخوری بستر ساز و شتاب دهنده در راستای تحقق صنایع دفاعی دانش بنیان * طراحی جایزه بهبود</p>	<p>* ارزیابی بر اساس سیاست های توسعه صنایع دفاعی دانش بنیان به خصوص در عرصه نوآوری * ممزوج کردن مدل تعالی با سیاست های مهندسی مجدد و توسعه مدل تعالی از بالا به پایین (کلان) برای صنایع دفاعی * ارزیابی دورن سازمانی ارزیابی سطح سازمان ها</p>		
--	---	--	--	--

### مرحله دوم: فعالیت های پژوهشی

#### گام چهارم: ارزیابی اقدامات و نتایج کسب شده

در این بخش بر اساس تحلیل های کیفی، نتایج گام چهارم پژوهش در عمل، یعنی گام ارزیابی اقدامات، گزارش می شود. فعالیت های پژوهشی در این مرحله در پی پاسخ به این سؤال است که: *ارزیابی و خودارزیابی تعالی در هر دور چه دستاوردها و پیامدهایی را برای صنایع دفاعی به همراه داشته است؟*

به این منظور پس از انجام هر دور از جایزه، کیفیت اقدامات انجام شده به بوتله نقد و ارزیابی گذاشته شد. از آنجا که این پژوهش جنبه کیفی دارد در شیوه ارزیابی نیز عمدتاً از روش های کیفی نظیر برگزاری «مصاحبه های عمیق» با دست اندرکاران جایزه و خبرگان صنایع دفاعی و برگزاری جلسات «گروه کانونی» استفاده شد.

در روش کیفی مصاحبه جامع یا «گفت و گوی هدف دار»، یکی از روش های شناخته شده ای است که برای جمع آوری داده ها به صورت فزاینده ای مورد استفاده قرار می گیرد. در پژوهش کیفی مصاحبه عمیق ممکن است به عنوان راهبرد کلی انتخاب شود یا یکی از روش های جمع آوری داده ها باشد (مارشال ک. و دیگران، ۱۳۷۷). از آنجا که این روش از انعطاف پذیری لازم برخوردار بوده و داده های عمیقی را ارائه می دهد، پرکاربردترین ابزار جمع آوری داده ها در هر پژوهش کیفی است (King N. , 1997). هدف هر مصاحبه کیفی ملاحظه موضوع پژوهش، از نظر مصاحبه شونده و فهم چگونگی و چرایی این نظر است. در

این روش سوالهای از میزان ساختاریافتگی اندکی برخوردارند و بر موقعیت خاصی که در دنیای مصاحبه شونده وجود دارد متمرکز می‌شوند (Silverman, David, 2006). گروه کانونی روشی است برای جمع آوری داده‌های کیفی که اساساً مستلزم درگیر شدن با گروه خاصی از افراد در جلسه‌های بحث و مصاحبه گروهی است. این جلسه‌های حول محور یک موضوع خاص یا مجموعه‌ای از دغدغه‌ها و مسائل مشخص سازماندهی می‌شود و اغلب بر اساس مجموعه‌ای از سوالها هدایت می‌شوند. وقتی که پژوهشگر نسبت به ابعاد موضوع مورد مطالعه اشراف کامل نداشته باشد به طوری که نتواند از تکنیک‌هایی نظیر پیمایش استفاده کند گروه کانونی بسیار راه‌گشا خواهد بود (Fern, 2001), (Stewart & Shamdasani, 1990).

همچنین با در این پژوهش از یافته‌های نظرخواهی‌های دوره‌ای (که با استفاده از چند نوع پرسشنامه که هر یک متناسب با توانایی و صلاحیت پاسخ‌گویی گروه‌های مختلف ذی‌نفعان تهیه شده بود، انجام می‌شد) در کنار روش مصاحبه استفاده شده است تا بتوان به اطلاعات جامع‌تری دست یافت و تحلیل واقع‌بینانه‌تری ارائه داد. شایان ذکر است که برای تدوین گزاره‌های پژوهشی در این مرحله، موارد مطروحه و نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان مقوله‌بندی شده، و به این ترتیب هشت دستاورد مهم برای برنامه‌های ارزیابی و خودارزیابی تعالی در صنایع دفاعی نتیجه‌گیری شد. در ادامه به این هشت دستاورد اشاره می‌شود:

### ایجاد گفتمان تعالی در صنایع دفاعی

شکل‌گیری بحث و تفکر جمعی حول موضوعات و مسائل مهم و کلیدی در صنایع دفاعی یکی از دستاوردهای جایزه تعالی وزارت دفاع است. به دلیل شرایط تاریخی - به ویژه در سال‌های قبل از انقلاب - تکوین صنایع دفاعی عمدتاً در قالب تصمیمات از بالا به پایین پیش‌رفته و فرصت هم‌اندیشی، تأمل و تبادل فکری درباره رویکردهای توسعه صنایع دفاعی چندان فراهم نشده بود. تبعاً در چنین شرایطی بسیاری از تصمیمات مهم صنایع دفاعی به اندازه کافی در معرض اندیشه‌ها و استدلال‌های گوناگون قرار نمی‌گرفت. این موضوع باعث می‌شد که دوباره کاری‌ها و جزیره‌سازی‌ها و ائتلاف‌های زیادی به وجود آید و بسیاری از فرصت‌های بهبود و رشد از نظر تصمیم‌گیرندگان پنهان ماند. بسیاری از این فرصت‌ها و ائتلاف‌ها پشت‌هاله‌ای از دیوارهای بین‌سازمانی مخفی شده بودند و با برنامه‌های ارزیابی و بخصوص خودارزیابی، وارد صحنه تبادل فکری و نقد و نظر شدند. به این ترتیب مدیران صنایع دفاعی متوجه شدند که تبادل فکری در مورد تصمیمات راهبردی هم

اجتناب ناپذیر است و هم سودمند؛ چرا که وجدان جمعی سازمان در موج نوین شکل‌گیری صنایع دفاعی، با تصمیمات خلق الساعه و بدون عقبه فکری چندان سازگاری نداشته و مدیران ارشد باید نخبگان و خبرگان درون سازمانی و مرتبط را نسبت به جهت‌گیری‌های آینده خود قانع کنند. رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا بیشترین نقش را در فرایند گفتمان‌سازی داشت. ایشان با طرح گزاره‌های راهبردی بسیاری از مفروضه‌های سنتی حاکم بر صنایع دفاعی را به چالش کشیدند.

جریان سازی تعالی با ابزارها و توانمندی‌های خود اندک اندک هنجارهایی را در عرصه صنایع دفاعی ایجاد کرد که بر اساس آنها وجدان جمعی سازمان و بدنه متخصصان و صاحب نظران انتظار اتخاذ رویکردهای بلوغ یافته‌ای را داشته و وضعیت موجود را به چالش می‌کشیدند. با ایجاد منطق مراقبه تعالی (منطق رادار)، وجدان جمعی حساس شده و بر اساس آن فقدان رویکردها، فقدان تناسب، جاری سازی ناقص، و نبود بازنگری را برنتابیده و از آنها به عنوان خلاءهای مدیریتی مطرح شدند. گفتمان تعالی ابزاری برای بیداری سازمانی است. بیداری سازمانی یعنی شکل‌گیری هنجارهای سازنده‌ای که به تبع آن‌ها انتظارات تازه‌ای بخصوص در نسل جدید ایجاد می‌کند و رفتارهای خارج از هنجار را پس می‌زند. وجدان جمعی سازمان نسبت به منابع راهبردی و جهت‌گیری‌ها حساس است و رفتارها را با هنجارها تطبیق می‌دهد و عکس‌العمل نشان می‌دهد.

### شکل دهی به رقابت برای بهبود و تحول

ضرورت‌های تعریف و جاری سازی چرخه عارضه‌یابی و بهبود یکی از نیازهای اساسی رشد و توسعه صنایع دفاعی است. در بخش خصوصی به علت وجود نیروهای رقابتی، سازمان‌ها ناگزیرند اهمیتی جدی نسبت به ایجاد و مراقبت از این چرخه داشته باشند. هر چند صنایع دفاعی در محیطی آکنده از تهدید به فعالیت‌های خود ادامه می‌دهند، اما تهدیدات نمی‌توانند به اندازه‌ی فشار رقابت، در ایجاد سازوکارهای سازمانی پیشران برای چرخه حل مسأله نقش‌آفرین باشند. الگوی ارزیابی ضمن اینکه توانست جریان مسأله‌یابی و حل مسأله را به صورت درون‌زا در صنایع دفاعی ایجاد کند، به نوعی زمینه‌ساز رقابت برای بهبود و تحول نیز شد. همچنین ایجاد تجربه‌های موفق و شکل‌دهی به جریان الگوبرداری (بهینه‌کاوی و تبادل تجربه‌های) در اثر به وجود آمدن این فضای رقابتی سرعت گرفت.

## شتاب دهی به تغییر نگرش‌های مدیریتی

ارزشهای حرفه ای و معیارهای الگوی تعالی وزارت دفاع همگی ناظر بر تقویت نگرش‌های سازنده ای در مدیران شدند. برخی از این نگرش‌های نوینی که الگوی تعالی صنایع دفاعی در ایجاد و ترویج آنها نقش مهمی ایفا کرد عبارتند از:

- خلق شایستگی دفاعی به عنوان نتیجه همه فعالیت‌ها و تلاش‌های بهبود و تعالی سازمانی

- توجه به رضایت نیروهای مسلح و مشتری مداری
- تمرکز بر نوآوری در راستای توسعه قابلیت‌های خلق محصولات جدید
- تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی و رهاسازی فعالیت‌های غیرکلیدی
- تاکید بر استفاده از منابع و ظرفیت‌های صنعتی و پژوهشاتی بیرونی ( توسعه شبکه

همکاران)

می توان گفت مهم ترین تغییر نگرشی که اتفاق افتاد، تغییر نگرش نسبت موضوع بهبود سازمانی است. نگرش به بهبود سازمانی به عنوان فعالیت‌های پراکنده، غیرمنسجم و مقطعی به نگرشی یکپارچه ، نظام مند و هدفمند تبدیل شد که بر اساس آن فعالیت‌های بهبود و تعالی سازمانی باید براساس شناخت دقیق و واقعی از زمینه‌های بهبود سازمان تعریف و اجرا شوند.

## شتاب بخشی به تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود با محوریت نگرش‌های

### جدید

تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود، محور همه تلاش‌ها و فعالیت‌ها در مسیر تعالی واحدها می‌باشد و مطالعه اصلی جایزه کیفیت ودجا در قالب ارزیابی تعالی، تعریف و اجرای اثربخش پروژه‌های بهبود است . لذا با گذشت سه دوره از جایزه کیفیت شاهد توجه روزافزون واحدهای تابعه ودجا به تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود هستیم. به گونه‌ای که در دور سوم جایزه کیفیت حداقل ۵۰۰ پروژه بهبود تعریف و در حال اجرا می‌باشد. پروژه‌های بهبود تعریف شده عمدتاً در سه محور زیر هستند:

- توسعه کیفیت و بهبود فرایند ها: تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود جهشی به روش شش سیگما، تعریف و اجرای پروژه‌های مهندسی ارزش، طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت رضایت نیروهای مسلح، طراحی و استقرار نظام‌های خدمات پس از فروش



محصولات دفاعی مهم ترین پروژه هایی است که در جهت توسعه کیفیت و بهبود فرایندها تعریف و اجرا شده اند.

- اصلاح و بهبود نظام های مدیریتی: نظام مدیریت پروژه، نظام مدیریت زنجیره تامین، اصلاح نظام های مدیریت راهبردی، استقرار نظام های مدیریت کیفیت مبتنی بر استانداردها و سیستم های کیفیتی از مهم ترین پروژه ها در این زمینه هستند.
- شناسایی زمینه های بهبود عام و مشترک در صنایع تابعه ودجا: براساس نتایج حاصله از ارزیابی تعالی واحدهای شرکت کننده در سومین جایزه کیفیت وزارت دفاع، فهرست زمینه های بهبود مشترک در اکثر واحدها، شناسایی و تعریف شد که با پیگیری آنها در قالب پروژه های بهبود تأثیرات بنیادینی در خلق شایستگی های دفاعی ایجاد می شود.

### نهادسازی برای حرکت بهبود و تعالی در وزارت دفاع

همزمان با شکل گیری و پیشرفت جریان تعالی در صنایع دفاعی، نهادهای متعددی بر اساس نیازها و کارکردهای مختلف ایجاد شده و توسعه یافتند. این نهادها که با مرور زمان بر انسجام و استحکام آنها افزوده شده است، توانمندی ها و قابلیت هایی را با خود به ارمغان آورده اند که می تواند ماندگاری و پویایی جریان تعالی در صنایع دفاعی را برای سال های آینده تضمین کند. این نهادها که از بالاترین سطوح سازمانی تا پایین ترین سطوح گسترش یافته اند عبارتند از:

- شورای سیاست گذاری و کمیته راهبری جایزه تعالی در سطح وزارت
- کمیته های تعالی در سطح سازمان ها
- در سطح واحدهای تابعه شرکت کننده در این حرکت، مدیر واحد در نقش رهبر تعالی واحد باید ایفای مسئولیت کند و با ایجاد انگیزه و هدایت افراد مسیر تعالی را هموار کند. همچنین یک نفر به عنوان مدیر تعالی وظیفه ایجاد هماهنگی در فعالیت های بهبود را به عهده دارد.
- تیم های خودارزیابی واحدها؛ نهاد جدیدی که در قالب این حرکت برای اولین بار در وزارت دفاع هویت یافته و جریان عارضه یابی و شناسایی زمینه های بهبود را تعمیق بخشید .
- تیم های پروژه های بهبود؛ پس از شناسایی زمینه های بهبود تیم هایی برای تعریف و اجرای پروژه های بهبود تشکیل می شود. افراد در قالب این نهاد علاوه بر مسئولیت های تعریف شده روزمره ، وظیفه بهبود وضعیت فعلی را برای خود قائل هستند.

این نهادها به افراد نقش های جدیدی داد و کسانی که در چارچوب آنها قرار گرفتند مخاطب تکالیف و مسئولیت های جدیدی را پذیرا شدند. به این ترتیب این افراد به جای فرافکنی، خود را اصلی ترین مخاطب و مسئول شناسایی زمینه های بهبود سازمان خود می دانند.

### توسعه شبکه حرفه ای ارزیابان و متخصصان تعالی

از مهم ترین دستاوردهای جریان سازی تعالی در صنایع دفاعی، تأثیرگذاری بر پرورش نسل جدید متخصصان و کارشناسان صنایع دفاعی است. توسعه و ترویج تفکر تعالی گرایی و رفتارها و رویکردهای متناظر با آن طی برگزاری سه دور جایزه پیشرفت چشم گیری داشت. تربیت ۲۵۰ ارزیاب و ۴۳ ارزیاب ارشد که در نوع خود در کشور منحصر به فرد می باشد، شبکه توانمندی را برای شناسایی زمینه های بهبود و تعریف پروژه های بهبود ایجاد کرد. همچنین تقریباً ۱۵۰ نفر از متخصصان صنایع دفاعی در حال طی کردن دوره های کارورزی هستند که پس از اتمام آنها به شبکه حرفه ای ارزیابان تعالی ملحق خواهند شد. واحدهای شرکت کننده نیز با تربیت مدیران و کارشناسان تعالی و برگزاری دوره های متعدد آموزشی برای عمده مدیران و کارشناسان، سعی کردند بینش و منش تعالی را در جای جای سازمان رسوخ دهند. تربیت راهنماها و کارشناسانی که توانایی هدایت، راهبردی و اجرای این برنامه ها را در سطح گسترده دارند از دیگر دستاوردهای جریان سازی تعالی گرایی در صنایع دفاعی است.

### ابزاری برای ایجاد همسویی و همگرایی

نقش آفرینی ابزارهای ارزیابی و خود ارزیابی تعالی و به عبارت بهتر الگوی تعالی وزارت دفاع برای ایجاد همسویی و همگرایی انرژی های سازمانی در جهت چشم انداز، یکی از دستاوردهای مهم و جدیدی بود که در دور سوم جایزه رنگ و بویی جدی به خود گرفت. الگوی تعالی وزارت دفاع، الگویی است مرجع، جامع و یکپارچه، که تمامی فعالیت های تعالی گرایی را تحت پوشش قرار داده و کلیه الگوها و نظام هایی که در راستای تعالی سازمانی در سطح وزارت دفاع ایجاد می شوند باید با این الگو هم خوانی و سازگاری داشته باشند.

با تغییرات و اصلاحاتی که در فلسفه، سیاست ها و فرایندهای ارزیابی و خودارزیابی ایجاد شد، الگوی تعالی وزارت دفاع ضمن ایجاد بستر و ظرف تعالی گرایی به مظهر و محتوای تعالی نیز پرداخت و از رویکردی صرفاً توصیفی به رویکردی توصیفی و تجویزی تغییر شکل داد. از طریق مدل جدید و منطق مراقبه تعالی در فرایند ارزیابی و خودارزیابی،

ارزش های وزارت دفاع منتقل و نهادینه می شود. به عبارت دیگر با این دو ابزار رسوخ ارزش های کمال گرای سازمانی در عمق مناسبات سازمانی ممکن می شود. در حال حاضر جایزه به طور جدی وظیفه مراقبت از همسویی رویکردهای سازمان را در مسیر راهبرد ها به عهده گرفته و مراقبت از شاخص های عملکردی به نظام دیگری به نام طرح پیمان سپرده شده است. در طرح پیمان اهداف و رویکردهای به برنامه های مشخص عملیاتی در سطوح مختلف تبدیل شده و با معیارهای قابل سنجش پایش می شوند. این طرح مبنای ارزیابی و پایش راهبردی اهداف تعیین شده بخش دفاع است.

### **تشویق، قدردانی و تکریم حرکت به سوی تعالی**

حرکت در مسیر تعالی دشوار و نیازمند صرف انرژی فراوان است. سازمان ها و واحدهایی که در این سفر دشوار گام برمی دارند باید شناخته شده و از آنها تقدیر کرد. اساساً یکی از مهم ترین روش هایی که در ترویج و رسوخ تعالی گرایی اثر به سزا دارد، حرکت های نمادینی است که منجر به تکریم و گرمی داشت زحمات سازمان ها و صنایع شود. با اجرای طرح جایزه در سطح فراگیر امکان مقایسه میان سازمان های مشابه و هم تراز فراهم می شود. سیستم امتیازدهی با به کارگیری شاخص های کمی و کیفی، انجام مقایسه بین سازمان را امکان پذیر ساخته و امکان رتبه بندی و انتخاب بهترین واحدها را مهیا کرده است. فلسفه برگزاری جشن تعالی به عنوان یک رویداد مهم در وزارت دفاع، ایجاد فضایی برای تشویق و قدردانی از واحدهایی است که به طور آگاهانه و داوطلبانه در مسیر تعالی قدم برداشته و ثابت کرده اند در راستای خلق شایستگی دفاعی گام استواری را برداشته اند. با برگزاری جشن جایزه و حضور مسئولان ارشد و ارائه دستاوردهای قابل توجه سازمان ها و صنایع ساعی، نه تنها انرژی روانی مثبتی به لایه های مختلف سازمانی آنها تزریق می شود، بلکه به طور طبیعی کم کاری و کم فروغی واحدهای کم کار برجسته شده و انگیزه حرکت در مسیر تعالی تا حدی در آنها ایجاد می شود.

### **بخش دوم: یادگیری از نتایج و تأملی بر یافته ها**

در این بخش بر اساس تحلیل های کیفی، نتایج گام پنجم پژوهش در عمل، یعنی گام یادگیری و تامل گزارش می شود. یافته های پژوهش در این مرحله سعی دارند به این سؤال پاسخ دهند که: تجربه صنایع دفاعی در عرصه ارزیابی و خود ارزیابی تعالی، چه درس ها و

یافته‌های نظری جدیدی را برای موفقیت این برنامه‌ها در سازمان‌ها و نهادهای بزرگ به همراه دارد؟

جمع آوری و تحلیل داده‌های کیفی در این مرحله، بر اساس مصاحبه‌های جامع و عمیق با چند تن از افراد صاحب نظر و متخصص در موضوع که نسبت به جایزه کیفیت وزارت دفاع نیز شناخت کاملی داشته و در آن درگیر بوده‌اند، انجام شده است. از آنجا که هر دور از جایزه کیفیت بر اساس مسائل و راهبردهای خاص به خود پیش رفت، یافته‌های پژوهش در این بخش به تفکیک هر دور از جایزه ارائه می‌شود. بنابراین آنچه در این بخش در سه قسمت به عنوان یافته‌های نظری پژوهش ارائه می‌شود، برگرفته از تحلیل مصاحبه‌ها و انتزاع و تأمل پژوهشگران بوده و اساس آن تجربیات کسب شده و واقعیت‌های ادراک شده در هر یک از چرخه‌های برگزاری جایزه کیفیت وزارت دفاع است. همانطور که در جدول یک اشاره شده است پاسخ گویی به سه سؤال متفاوت که هر یک برگرفته از تجربه جایزه است محور تأملات در هر دور قرار گرفته است. در ادامه در سه قسمت یافته‌های نظری ایجاد شده در این مرحله از پژوهش در عمل را مرور می‌کنیم.

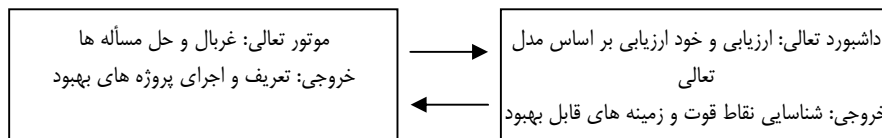
### تأمل و یادگیری مبتنی بر تجربه دور اول جایزه کیفیت

خط مشی اصلی برای برگزاری اولین دوره جایزه معرفی و آشنایی با مفاهیم تعالی بود. در این مرحله باید جریان ارزیابی و خود ارزیابی هرچند ناقص و ناتمام شکل می‌گرفت و سازمان‌ها با چرخه بهبود منطق مراقبه تعالی آشنا می‌شدند. همچنین پس از بحث‌های مختلف موارد زیر به عنوان اهداف و مقاصد اصلی جایزه در نظر گرفته شد (حوزه تعالی، ۱۳۸۵، د):

- ترغیب و تشویق واحدهای تحت پوشش وزارت دفاع برای پیمودن مسیر شکوفایی و تعالی
- ترغیب و تشویق کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود
- ایجاد فضای رقابتی سالم بین افراد، تیم‌ها و صنایع
- ایجاد فضای مناسب برای تبادل تجربیات سازمان‌ها
- جاری‌سازی اهداف بهبود وزارت دفاع در سطح واحدهای تابعه
- ارتقاء ظرفیت یادگیری سازمانی از طریق انجام خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های بهبود
- ایجاد فضای مناسب برای تبادل تجربه سازمان‌ها

معمولاً اولین تجربه طراحی و پیاده سازی نظام های مدیریتی، عرصه آزمایش و یادگیری است و انتظار می رود که دست اندرکاران با مطالعه بازخورها و انجام ارزیابی ها، زمینه های لازم را برای انجام اصلاحات کلیدی ایجاد کنند. همانطور که اشاره شد یکی از اهداف جایزه کیفیت، ایجاد یک فضای رقابتی برای بهبود بود. ایجاد چنین فضایی نیاز به تعریف شاخص های ارزیابی در حوزه نتایج، زیر ساخت ها و توانمند سازها داشت که مدل تعالی تقریباً توانست از عهده این امر برآید. همچنین ایجاد هسته مرکزی مدیریت و راهبری تعالی (حوزه تعالی) از دیگر دستاوردهای این جایزه بود. این نهاد با ایجاد قابلیت های یادگیری، می توانست زمینه لازم برای توسعه این برنامه ها را فراهم آورد.

تجربه دور اول جایزه نشان داد که جریان سازی تعالی در سازمان ها علاوه بر ارزیابی تعالی که میزان تعالی گرایي سازمان را اندازه گیری می کند، نیازمند موتور تعالی نیز هست. مدل ارزیابی تعالی مانند یک «داشبورد» صرفاً مجموعه ای است که قادر است در مقاطع منظم زمانی و دوره ای، سطح تعالی واحدها را اندازه گیری کرده و بازخور مناسب و معنی داری به آنها ارائه کند تا راهنمای بهبود واحدها باشد. اما موتور تعالی مجموعه ای مکمل داشبورد تعالی است و عبارت است از ظرفیت تعریف و اجرای پروژه های بهبود در واحدهای صنایع دفاعی. به عبارت دیگر آنچه که در ارزیابی با مدل انجام می شود استخراج زمینه های بهبودی است که باید وارد موتور تعالی سازمان شود. سازمان هایی که در فقدان موتور تعالی به ارزیابی و خود ارزیابی دست می زنند غالباً پس از مدتی احساس سرخوردگی می کنند زیرا تلاش های ارزیابی به تنهایی نمی تواند برای آنها ارزش افزوده ای ایجاد کند.



شکل ۳: رابطه دو سویه موتور تعالی و داشبورد تعالی

تعامل بین داشبورد تعالی و موتور تعالی باید مرتباً انجام شود و در این صورت است که سازمان مسیر رشد را با سرعت قابل قبولی طی خواهد کرد. اما چه کنیم که خروجی های برنامه ارزیابی تعالی بتواند خوراک لازم را برای تعریف و اجرای پروژه های بهبود فراهم آورد؟ به فرض اینکه خود ارزیابی و ارزیابی به صورت اثربخش انجام شده باشد، چه تضمینی

وجود دارد که پروژه های بهبودی که از این مسیر تعریف می شود واقعاً اولویت داشته باشند و به درستی تشخیص داده شده باشد و موفقیت سازمان منوط به پرداختن به آنها باشد؟ انجام خود ارزیابی چقدر ما را به ریشه ها نزدیک تر می کند؟ آیا خود ارزیابی و ارزیابی بیشتر علائم مسأله را بیان نمی کند؟ مدل تعالی یک مدل توصیفی است و نه یک مدل تجویزی. این مدل با بکارگیری منطق رادار سعی دارد که سازمان را آنطور که هست نشان دهد و فاصله آن را با یک سازمان متعالی به تصویر کشیده و با ارائه خروجی های مناسب، زمینه مناسبی برای فعالیت های موتورهای تعالی ایجاد کند؛ اما گزارش های بازخوری که طی فرایند ارزیابی توسط نهادهای بیرونی تولید شد، بسیار کلی بوده و نمی توانست مبانی لازم را برای تعریف پروژه های بهبود اثربخش ایجاد کند. به عنوان مثال عمدتاً ساختار کلیشه ای زیر در گزارش های بازخوری که به واحدهای متقاضی ارائه می شد وجود داشت:

- شواهد روشنی در خصوص اثربخشی شیوه اطلاع رسانی به کارکنان وجود ندارد.
- شواهد کافی در مورد ملاقات با تامین کنندگان و دیگر طرف های خارج از سازمان وجود ندارد.

- شواهد روشنی در مورد بکارگیری مؤثر از داده ها وجود ندارد.
- شواهد روشنی در مورد همسو سازی اهداف فردی و سازمانی وجود ندارد.

**اولین علت** این کلی گویی ها خود مدل است. مدل تعالی یک مدل کلی و کلان است. در سازمان های مختلف کاربرد دارد و به همین خاطر طبیعی است که خروجی های ارزیابی بر اساس آن نیز کلی باشد. معیارهای مدل تعالی همه ابعاد سازمان را مورد سؤال قرار می دهد. بنابراین امکان تجویز رژیم های درمانی مشخص و معین که با حال و هوای یک صنعت مشخص کاملاً همخوانی داشته باشد زمانی وجود دارد که مدل را متناسب با شرایط خاص آن صنعت اصلاح و بازنگری کنیم.

**علت دوم** به تیم ارزیابی و شیوه ارزیابی برمی گردد. تجربه عملی ارزیابی دور اول نشان داد که در فرایند ارزیابی مبتنی بر مطالعه اظهار نامه، هر چند بازدید از محل نیز انجام شود، تنها به ذکر کلیات اکتفا می شود. تیم ارزیابی به خاطر نداشتن شناخت عمیق نسبت به واحد مورد ارزیابی و محیط و ابعاد کسب و کار نمی تواند در زمان کوتاه ارزیابی به لایه های عمیقی از مسأله های سازمان دست پیدا کند.

**علت سوم** تمایل بیش از اندازه واحدها برای کسب جایزه است. این موضوع باعث می شود که دغدغه سازمان ها به جای حرکت درست در مسیر تعالی، معطوف به ظاهر سازی برای کسب جایزه شود. ممکن است واحدها به جای پرداختن به موضوعات کلیدی و اصلی خود را به موضوعات امتیاز آور مشغول سازند.

اگر برای مسأله های فوق راه حل مناسبی در نظر گرفته نشود برنامه تعالی به سرعت کارکرد خود را از دست خواهد داد. اگر صنایع مورد ارزیابی نتوانند با انجام خود ارزیابی پروژه های بهبود را شناسایی، غربال و اولویت بندی کنند، در واقع ارزش افزوده و خروجی معناداری برای جایزه نمی توان متصور بود. تجربه دور اول جایزه کیفیت و تبعات بعدی آن در صنایع دفاعی نشان داد که ارزیابی تعالی زمانی می تواند به شکل گیری خرد جمعی و ارزش افزوده معنادار کمک کند که ارکان ضروری زیر به درستی نقش خود را ایفا کنند.

**اولین رکن** خود مدل است. مدل تعالی با یک عینک فراگیر به شناسایی زمینه های قابل بهبود در همه زمینه ها و موضوعات اقدام می کند. این مدل باید بر اساس الگوی کسب و کار صنایع دفاعی مورد اصلاح قرار گرفته و با انجام تغییرات کلیدی در شیوه و مهارت های ارزیابی، قابلیت های لازم را در آن برای تعریف دقیق و اجرای پروژه های بهبود ایجاد کرد. به طوری که با اندازه گیری مشکل و تحلیل آن بتوان به ریشه های مشکل دست یافت و بر اساس ریشه ها به تجویز و اجرای رژیم درمانی مؤثر برای تحقق بهبود اقدام کرد.

**دومین رکن** و شاید کلیدی ترین رکن نیروی انسانی مرتبط است که به فرایند عارضه یابی و مسأله یابی جهت می دهد و اثر بخشی این فرایند را با متناسب ساختن آن با جهت گیری های صنعت، اهداف استراتژیک و برنامه های کلیدی سازمان تضمین می کند.

**سومین رکن** حمایت و نقش مدیران ارشد است که با حمایت های خود، انگیزه لازم را به تیم های بهبود تزریق می کنند و تداوم و تعمیق این فرایند را امکان پذیر می کنند. خواست و اراده مدیریت ارشد باید معطوف به تصمیم های راهبردی برای حرکت در مسیر طولانی تعالی باشد. اگر مدیران ارشد با جدیت برنامه های ارزیابی و خودارزیابی تعالی را مورد حمایت و پشتیبانی قرار ندهند، زمینه های فرهنگ سازی و تشویق کارکنان و ایجاد شور در بین آنها فراهم نمی شود. مدیران ارشد با حضور خود در برنامه های مختلف تعالی، و اطلاع از پیشرفت برنامه های تعالی و هم راستا کردن تمامی تصمیمات مدیریتی با رویکردهای تعالی می توانند تعهد خود را به این تصمیم استراتژیک اثبات کنند.

برای اینکه زمینه های بهبود شناسایی شده به یک پروژه بهبود معنی دار تبدیل شود، تلاش و جدیت افراد کلیدی و تأثیر گذار صنعت یا واحد مربوطه لازم است. اگر سازمانی خواستار اثربخش بودن خودارزیابی است و انتظار دارد پروژه های بهبود به خوبی تعریف شده و به خوبی به اجرا درآیند. باید افراد توانمند خود را درگیر این جریان کند. این افراد می توانند در مقاطع کلیدی فرایندهای بهبود مشکلات را حل کنند و روح لازم را به پروژه های بهبود بدمند. به این منظور تدارک نظام انگیزشی مناسب یکی از مهم ترین راهکارهاست. این نظام نه تنها می تواند دربرگیرنده نیروهای تأثیر گذار و نقش آفرین باشد، بلکه می تواند برای سازمان هایی که به سطوح بالای جایزه دست یافته اند تشویق هایی را در نظر بگیرد. اگر ارکان بالا پژوهشگر شوند موتور تعالی سازمان شکل می گیرد و ارزیابی تعالی علاوه بر اینکه به عنوان داشبورد تعالی عمل می کند به عنوان محرک تعالی هم عمل می کند.

### **تأمل و یادگیری مبتنی بر تجربه دور دوم جایزه کیفیت**

همانطور که اشاره شد جایزه کیفیت وزارت دفاع به دنبال ایجاد یک چرخه بهبود نتیجه گرا و رقابتی در فضای صنایع دفاعی بود تا از این طریق درجهت توانمندسازی سازمان های تابعه وزارت دفاع گام های بلندی برداشته شود. در این راستا برگزاری دور دوم جایزه درس های متنوعی را برای صنایع دفاعی به همراه داشت. نو پا بودن جریان تعالی باعث شده بود که تمایل سازمان ها در دور اول و حتی دور دوم بیشتر معطوف به کسب جایزه باشد. برای این منظور ضروری بود که با اتخاذ رویکردهای اصلاحی، به جریان اصیلی از ارزیابی تعالی شکل داد. این جریان باید قابلیت هایی را برای سازمان ها فراهم می آورد که از طریق آنها بتوان بر موانع ارزش آفرینی سازمان ها فائق آمده و به بهترین شکل از ثروت های مشهود و نامشهود سازمانی بهره برداری کرد. به این منظور اصلاحات دور دوم در سه محور طراحی و اجرا شد:

### **ایجاد دیدگاه و فلسفه جدیدی برای ارزیابی**

مهم ترین رکن در ایجاد تغییرات اساسی، تغییر دیدگاه و باورهای سازمانی است. تا باورها و دیدگاه های سازنده شکل نگیرد جریان تعالی به وجود نمی آید. از این رو تغییر و نوسازی دیدگاه های سازمانی در این دور از جایزه یکی از مهم ترین اهداف بود. باید با توجه به مفاهیم مدل تعالی و نیازها و مسأله های صنایع دفاعی، دیدگاه های جدید از طریق جایزه کیفیت ترویج می شد. به عبارت دیگر نباید به جایزه کیفیت صرفاً به عنوان یک ابزار ارزیابی



عملکرد نگرینست، بلکه باید آن را در زمره یک رسانه قوی به شمار آورد که محمل انتقال دیدگاه های سازنده است.

با توجه به اینکه حوزه های استراتژی، کیفیت و مالی از دیرباز جزء دغدغه های کلیدی وزارت دفاع بود و برنامه های پیشین ارزیابی (قبل از جایزه کیفیت) نیز سعی داشت در این سه حوزه صنایع دفاعی را مورد بررسی قرار دهد، فلسفه جایزه کیفیت تحریک و ارتقا خردهای سه گانه استراتژی، کیفیت و مالی در واحدهای تابعه وزارت دفاع قرار داده شد (حوزه تعالی، ۱۳۸۴، الف و ب). منظور از خرد/استراتژی، خلق شایستگی دفاعی و تدبیر باز تعریف مداوم سازمانی از طریق حساسیت نسبت به آینده و ارزش آفرینی برای ذی نفعان، پاسخ به موقع به ریسک ها (تهدیدها و ضعفها) و استفاده به موقع از اهرم های فرصت آفرینی (فرصت ها و قوت ها) است. خرد مالی ناظر به حساسیت سازمان نسبت به مولد بودن دارایی ها و ارزش آفرینی هزینه هاست. از این رو مدیریت اثربخش سید سرمایه گذاری ها، دارایی ها، نقدینگی، بدهی ها و تعهدات (مدیریت ترازنامه) و مدیریت درآمدها و هزینه ها (مدیریت سود و زیان) مهم ترین عرصه خرد مالی است. خرد کیفیت نیز مربوط به دغدغه، حساسیت و تدبیر سازمان نسبت به مشتری و نیازها و انتظارات اوست. تولید محصولات و خدمات با کیفیت مورد نظر مشتری از طریق تعامل مستمر با وی، مدیریت و بهبود مداوم فرآیندهای کلیدی، تحویل به موقع محصولات، تولید محصولات و خدمات با در نظر گرفتن قیمت توافق شده و ارایه خدمات پس از فروش، از مهم ترین مظاهر خرد کیفیت سازمان است. به این ترتیب سعی شد با ایجاد مدل مفهومی خردهای سازمانی که در برگزیده مفروضه های کلیدی و پرچالش صنایع دفاعی است، یک چارچوب فکری جدید برای جایزه کیفیت و برنامه های خود ارزیابی که در مدار آن انجام می شدند ایجاد کرد. چارچوب فکری خردهای سازمانی می توانست نوعی تمرکز فکری برای برنامه های ارزیابی تعالی ایجاد کند. با توجه به اینکه مدل تعالی چارچوبی کلان و کلی داشت، ایجاد چنین تمرکزی می توانست اساسی را برای برنامه های ارزیابی و خودارزیابی فراهم کند و از انحراف آنها و پرداختن به مسائل حاشیه ای جلوگیری کند.

تعاریف عملیاتی خردهای سازمانی آثار متعددی را به همراه داشت؛ تمرکز دغدغه های سازمان بر فرصت ها که خرد استراتژی آن را دنبال می کرد؛ ایجاد کانون توجهات سازمان به مشتری و بازآفرینی تعاملات با نیروهای مسلح که خرد کیفیت داعیه دار آن بود و هوشمند سازی منابع سازمان و جلوگیری از اتلاف ها که خرد مالی به آن توجه داشت، می

توانست مفروضه های بنیادینی را در همه ارکان درگیر در جایزه کیفیت ایجاد کند و زمینه را برای همسوسازی دیدگاه ها ایجاد کند.

### **ایجاد نهادهای درون سازمانی تعالی**

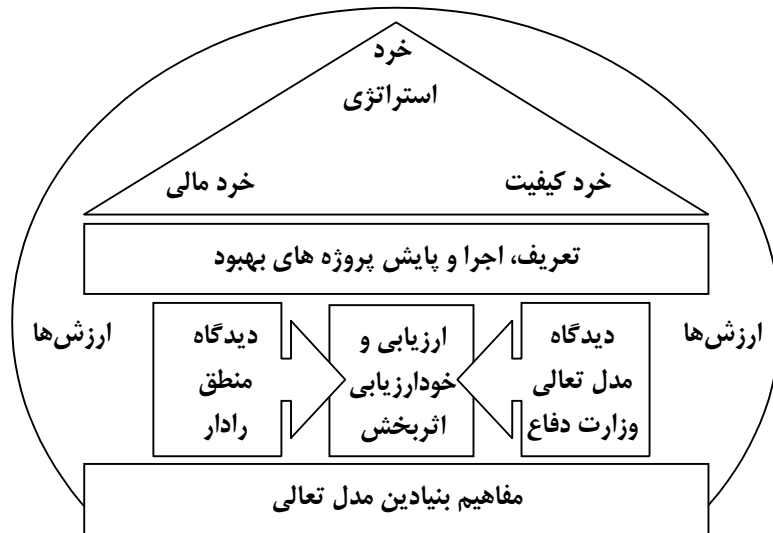
پویا نگه داشتن حرکت تعالی، انسجام دادن به فعالیت های بهبود و حداقل نمودن انحراف برنامه ها نسبت به فلسفه و اهداف برنامه های تعالی در صنایع دفاعی تنها با نهاد های برون سازمانی و ارزیابی فراسازمانی حاصل نمی شود. باید در درون سازمان، ساختارهای لازم برای انجام فعالیت های نظام مند در سفر تعالی مانند مدیریت تعالی و کمیته راهبری تعالی ایجاد شود. تعیین و تدوین راهبرد تعالی به منظور توانمندسازی متوازن، تیم سازی برای تعریف و اجرای پروژه های بهبود، بهینه کابی و انتقال تجربه ها، هدف گذاری و مراقبت از جریان تعالی، تعیین مدیر پروژه های بهبود جهت برنامه ریزی و پایش پژوهش اثربخشی پروژه های بهبود از مهم ترین اقدامات نهادهای ایجاد شده است.

مراکز مدیریت تعالی به عنوان کانون تفکر جریان تعالی سازمانی نه تنها به برگزاری منظم جریان عمومی و یکپارچه خودارزیابی برای شناسایی زمینه های قابل بهبود مبادرت می کنند، بلکه با اطلاع رسانی و آموزش شبکه انسانی بهبود و تعالی را در درون سازمان ایجاد کرده و ساماندهی می کنند. اطلاع رسانی اثربخش و مستمر و فراگیر در جای جای سازمان، علاوه بر اینکه راهنمای کارکنان در حرکت به سمت تعالی است، موجب می شود به مرور زمان روح تعالی به صورت فرهنگ سازمانی در همه ابعاد سازمان ساری و جاری شود. آموزش نیز به عنوان مهم ترین بستر توانمند سازی باید بر اساس نیازهای سازمان و سطوح تعالی طراحی و به روش های مؤثر اجرا شود.

### **ساماندهی فرایند به منظور ارائه گزارش های بازخور اثربخش**

جایزه کیفیت موتور محرکه ای است برای شناسایی سیستماتیک نقاط قوت و زمینه های بهبود در سازمان ها و واحدهای صنعتی صنایع دفاعی. اساس این برنامه ایجاد انواع بازخور است. به همین خاطر یکی از مهم ترین دغدغه های جایزه کیفیت بهبود دقت، قدرت تشخیص و صراحت و روشنی گزارش های بازخور بوده است. با کمک گزارش های بازخور و نتایج خود ارزیابی واحد متقاضی باید بتواند زمینه های بهبود خود را استخراج و اولویت بندی کند و بر اساس آنها پروژه های بهبود را تعریف کند. جایزه کیفیت باید بتواند سه نوع بازخور مهم برای مدیران صنایع دفاعی ایجاد کند:

- ارائه بازخور در خصوص موقعیت سازمان ها در مسیر تعالی
  - ارائه بازخور در خصوص زمینه های بهبود
  - ارائه بازخور در خصوص پیامدهای اجرای سیاستها و راهبردهای کلان تعالی
- برای این منظور اقدامات متعددی لازم بود. یکی از این اقدامات پررنگ نمودن آن بخش از خواستهها و الزامات مدل است که ارتباط بیشتری با شرایط خاص وزارت دفاع داشت و همچنین توجه جدی به دغدغه های خاص وزارت دفاع در قالب معیارهای مدل تعالی، ارزش ها و مفاهیم بنیادین. غنی سازی مدل تعالی جان تازه ای به ارزیابی تعالی و گزارش های بازخور بخشید و توانست نقاط مرجع مهمی برای نگارش گزارش های بازخور ایجاد کند. با اصلاح ادبیات کلیشه ای و رایج نگارش گزارش های بازخور و جلوگیری از موجز گویی و کلی گویی سعی شد که ارزیابان و فعالان های ارزیابی به سمتی سوق داده شود که بتواند اطلاعات لازم را برای نگارش تفصیلی و دقیق زمینه های بهبود ایجاد و پردازش کند.



شکل ۴ - مدل مفهومی خانه تعالی

مدل مفهومی خانه تعالی (شکل ۴) با بکارگیری استعاره خانه برای تعالی سازمانی صنایع دفاعی، سعی می کند بین مفاهیم محوری تعالی در صنایع دفاعی ارتباط برقرار کند. بر

اساس این مدل، تعالی گرایی در صنایع دفاعی باید مبتنی بر مفاهیم بنیادین هشت گانه (حوزه تعالی، ۱۳۸۴) مدل تعالی باشد و با بکارگیری دو دیدگاه اثربخش مدل تعالی وزارت دفاع و منطق رادار در قالب نظام ارزیابی و خودارزیابی، موتور محرک تعالی در سازمان را به حرکت وا دارد. به این ترتیب که با فراهم آوردن زمینه های لازم برای ارزیابی و خودارزیابی اثربخش از قبیل در اختیار قراردادن منابع و زمان کافی جهت اجرای این فرآیندها، برگزاری آموزش های لازم، انتخاب روش های مناسب، برنامه ریزی منسجم، درگیری مدیران ارشد در این فرآیند، زمینه های بهبود شناسایی می شوند؛ در گام بعد این زمینه ها در قالب پروژه های بهبود و با مشخص شدن مسئول پروژه، تیم پروژه، منابع مورد نیاز، برنامه زمانبندی اجرای پروژه، پیگیری پیشرفت پروژه، زمینه لازم برای تحقق دستاوردهای مورد انتظار ایجاد می شود.

ایجاد خرده های سازمانی و حاکم کردن آنها بر گستره رفتارهای سازمان که موجب حساس کردن وجدان جمعی نسبت به موضوعات کلیدی در حوزه های استراتژی، مالی و کیفیت می شود همواره بر چهار رکن (۱) مدل تعالی، (۲) ارزیابی و خود ارزیابی، (۳) منطق رادار و (۴) تعریف و اجرای پروژه های بهبود استوار است. ارزش های حاکم بر جریان تعالی در صنایع دفاعی نیز که فراتر از مفاهیم بنیادین هشت گانه هستند عبارتند از:

۱- ارزش های کلان: حاکمیت ارزش های اسلامی و اخلاق دینی و حرفه ای، رویکرد بسیجی و تحقق تدابیر فرماندهی معظم کل قوا،

۲- ارزش های سازمانی:، خردگرایی، کارآفرینی دانش بنیان، مصون سازی و هوشمندی

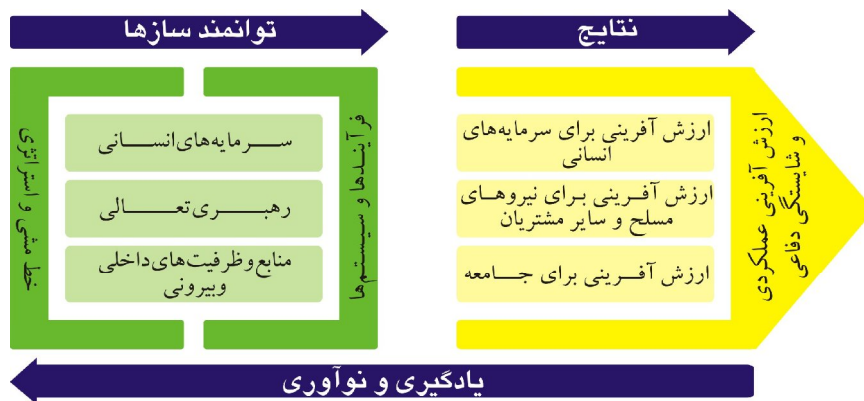
به تهدیدات، نوآفرینی دفاعی

### تأمل و یادگیری مبتنی بر تجربه دور سوم جایزه کیفیت

جایزه کیفیت وزارت دفاع در دور سوم تجربه بدیعی را از ارزیابی تعالی به ارمغان آورد. دنبال کردن قرائت استراتژی محور از مدل تعالی باعث شد که فرایند ارزیابی تعالی با کارکردی نو در عرصه بهبود و تعالی سازمانی ظاهر شود. هر چند در مدل تعالی همه چیز بر محور استراتژی است و استراتژی معیاری محوری تلقی می شود، ولی قرائتی نادرست از مدل تعالی و ارزیابی تعالی وجود دارد که بر اساس آن، عمده تلاش ها در پی آن است تکه توسعه سازمان را در همه معیارها با هم و به طور همزمان پیش برد و در خصوص همه معیارها به طور موازی توانمندسازی کند.

بر اساس این دیدگاه مدل تعالی وزارت دفاع مانند یک چتر فراگیر ضمن اینکه همه انواع فعالیت های بهبود را در بر می گیرد، بر اقدامات و برنامه هایی که با مدل تعالی و دغدغه های راهبردی وزارت دفاع همسو و همگراست تاکید ویژه داشته و مراقبت از آنها را به عنوان یک امر حیاتی دنبال می کند. چنین دیدگاهی کانون توجه تعالی سازمان را بر همسویی استراتژیک سازمان قرار داده و سازمان را از سردرگمی در مسیر تعالی و مواجهه با انبوهی از ابزارها، تکنیک ها و رویکردهای جزیره ای نجات می دهد.

مدل ارزیابی صنایع دفاعی در دور سوم در گام اول، جهت گیری های استراتژیک وزارت دفاع را به عنوان محور ارزیابی تعالی قرار داد و از طرف دیگر این جهت گیری ها را به رویکردهای توانمندساز متناظر و مربوط ترجمه و در متن مدل تعالی قرار داد(حوزه تعالی، ۱۳۸۵، الف، ب و ج).



شکل ۵: مدل تعالی صنایع دفاعی (منبع: حوزه تعالی، ۱۳۸۵، الف).

چنین تغییری در کنار توانایی های برنامه ارزیابی در تسهیل ارتباط با همه سازمان و انتقال مفاهیم و انتظارات مدیران ارشد باعث شد که به برنامه ارزیابی تعالی جان تازه بخشیده شود و از شکل ساده یک ارزیابی کلان و کلی به یک ابزار مراقبت از زیر ساخت های تعالی و اجرای استراتژی های صنایع دفاعی تبدیل شود. همچنین از آنجا که مدل تعالی و ارزیابی تعالی عمدتاً در سطح یک واحد کسب و کار دنبال می شود، با ایجاد چنین تغییری این امکان فراهم شد که تعالی همه واحدهای صنایع دفاعی هماهنگ، همسو و در کنار یکدیگر مورد پایش قرار گیرد. به عبارت دیگر در دور سوم جایزه کیفیت در کنار روش و منش

تعالی به محتوای تعالی در صنایع دفاعی پرداخت؛ به طوری که سازمان‌ها ضمن اینکه ظرف تعالی را خود ایجاد می‌کنند، محتوای این ظرف را نیز مبتنی بر دغدغه‌های وزارت دفاع تنظیم کرده و آن را به گستره معیارهای توانمندی خود تزریق کنند.

ذکر این نکته لازم است که بکارگیری ابزار جایزه کیفیت و ارزیابی تعالی به عنوان یک ابزار بهبود و تعالی سازمانی برای کاربردها و کارکردهای نو، به خاطر اینرسی کارکردهای متداول و سنتی با مقاومت‌هایی روبرو بود و به عبارت دیگر نوعی مقاومت در برابر تغییر به خاطر خوگیری به وضعیت سابق، چنین تغییری را با مسأله‌های گوناگونی روبرو کرده بود. بنابراین برای توسعه کاربردهای اصیل و جدید از این برنامه‌ها باید مجریان و شبکه ارزیابان تعالی و سازمان‌ها و واحدهای صنعتی به خوبی توجیه می‌شدند و با ایجاد توافق و همدلی تغییرات جدید را درک و اعمال می‌کردند. همچنین به خاطر این که در بیرون از مجموعه وزارت دفاع و در سطوح ملی این ابزار با کارکردها و اهداف متداول دنبال می‌شد، طبعاً ایجاد چنین تغییراتی با مشکلات مضاعف روبرو بود.

### برنامه‌های آینده: دور چهارم ارزیابی تعالی در صنایع دفاعی

دور چهارم جایزه کیفیت وزارت دفاع که عنوان به «جایزه تعالی وزارت دفاع» تغییر یافته است، در حال حاضر در حال پشت سر گذاشتن مراحل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی است و بنابر هماهنگی‌های انجام شده در سال ۸۸ به اجرا گذاشته خواهد شد. تغییرات و اصلاحات کلیدی دور آتی جایزه کیفیت که را می‌توان در سه محور اصلی خلاصه کرد:

**محور اول** در راستای درونی‌سازی جریان ارزیابی تعالی و تعمیق آن در سازمان‌ها است. در دور چهارم ارزیابی توسط کمیته تعالی سازمان‌ها انجام خواهد شد. کمیته‌های تعالی سازمان به عنوان هدایت‌گر جریان تعالی در هر سازمان، وظیفه اجرای ارزیابی را نیز به عهده خواهد داشت و با تشکیل دبیرخانه تعالی در سازمان، فرایند ارزیابی را به صورت درون سازمانی پیش خواهد برد. کمیته‌های تعالی به علت اشراف بر جریان تعالی واحدهای زیر مجموعه و داشتن شناخت کافی نسبت به مدل کسب و کار واحد متقاضی، می‌توانند خبرگی و تجربه لازم برای ارزیابی را تأمین کرده و به تبع آن تأثیر قابل توجهی بر عمق فعالیت ارزیابی داشته باشند. با توجه به اینکه نهاد کمیته تعالی سازمان‌ها، انجام ارزیابی در واحدهای زیر مجموعه سازمان را به عهده دارد، قاعدتاً باید نحوه عملکرد این کمیته‌ها در اجرای فرایند ارزیابی و همچنین روند تعالی‌گرایی در سطح سازمان‌ها توسط نهادی بالاتر و بیرونی مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد. این وظیفه در دور چهارم به نهاد مجری جایزه

سپرده شده است. بر این اساس در دور چهارم سازمان ها نیز باید اظهارنامه های خود را تنظیم و ارائه کنند و سپس توسط مجری جایزه مورد ارزیابی قرار گیرد.



شکل ۶- مدل تعالی وزارت دفاع (از بالا به پایین) برای مهندسی مجدد (منبع: حوزه تعالی، ۱۳۸۵، الف)

محور دوم اصلاحات انجام شده مربوط به ایجاد مدل تعالی از بالا به پایین است. این مدل تصویری کلان از وزارت دفاع است که بر اساس برنامه های مهندسی مجدد وزارت دفاع طراحی شده و باید برنامه ارزیابی و خود ارزیابی در چارچوب آن انجام شود. به عبارت دیگر در دور چهارم ارزیابی بر اساس دو مدل پیش خواهد رفت مدل از پایین به بالا (شکل ۵) و مدل از بالا به پایین (شکل ۶).

در دور چهارم جایزه تعالی با ایجاد تغییرات ساختاری به دنبال آن است که روی استراتژی سازمان ها و همسویی آنها با دغدغه های اصلی وزارت دفاع علامت سؤال گذاشته و آن را به چالش بکشد. در تصویر کلان وزارت دفاع در سطح اول چهار موضوع نوآوری، کیفیت، بهره وری و رضایت مشتریان، به عنوان مؤلفه خلق شایستگی دفاعی و دغدغه های کلیدی وزارت دفاع قلمداد شده است و اساس ارزیابی و خود ارزیابی را تشکیل می دهند. این مؤلفه ها که بر مبنای رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا ترسیم شده اند، مسیر تعالی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح را به روشنی ترسیم می کنند. در لایه دوم رویکردهای رویشی صنایع دفاعی (نظیر ایجاد نهادهایی نظیر هسته های نوآوری و نهادکارفرمایی) و رویکردهای ریزشی (که ساماندهی ظرفیت ها و خروج از فعالیت های کم بازده و جایگزین کردن فعالیت های پر بازده را هدف قرار داده اند) به عنوان خطوط مرجع مدل تعالی وزارت دفاع، مبنایی را به دست می دهند که بر اساس آنها می توان اقدامات سازمان ها را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد (حوزه تعالی، ۱۳۸۷، الف).

جایزه کیفیت به عنوان یک نظام بازخور شتاب دهنده و انرژی بخش برای تحقق کارکردهای اولویت دار فوق، باید به صورت مستمر در مورد رویکردهای توانمند ساز و پروژه بهبود که شریان اصلی جریان تعالی در صنایع دفاعی هستند، گزارش دهی شوند و با شناسایی و تبیین فاصله ها و زمینه های بهبود، عرصه خود شناسی سازمانی را فراهم کند. قرار دادن کانون توجهات بر استراتژی، صبغه فرصت شناسی و خرد استراتژی در واحدهای تابعه صنایع دفاعی و ممزوج کردن استراتژی ها و دغدغه های صنایع دفاعی با نوآوری و مطالبه آن در دور چهارم باعث می شود جایزه تعالی به عنوان یک پیشران مهم در ایجاد صنایع دفاعی دانش بنیان نقش آفرین باشد. به همین خاطر فرایند ارزیابی نیز باید به صورت هدفمند نقاط کلیدی و جهت ساز سازمان ها و واحدهای متقاضی را بررسی کند و خود را متناسب با این هدف باز مهندسی کند.

محور سوم به ساماندهی نظام بهبود سازمان و ایجاد هوشمندی لازم در پروژه های بهبود با استفاده از ابزار جدیدی به نام «نقشه راه تعالی» اشاره دارد. نقشه راه تعالی توسط واحدهای شرکت کننده در جایزه با هدایت و نقش آفرینی مدیران ارشد در سطوح مختلف و همراستا با نقشه راه تعالی سطوح بالاتر سازمانی ایجاد، پیاده سازی و توسعه می یابد. کارکرد این نقشه این است که اجازه نخواهد داد پروژه های بهبود به صورت گسسته و با تنوعی برنامه ریزی نشده به حرکت خود ادامه دهند.



همچنین در دور چهارم در کنار جایزه تعالی در پنج محور توانمندساز، جایزه دیگری به نام جایزه بهبود اعطاء خواهد شد. در جایزه بهبود که بر اساس الگوی ارزیابی مشخصی انجام می پذیرد، پروژه های بهبود برتر انتخاب و معرفی می شود. معیارهای کلان این جایزه مواردی از قبیل نتایج و دستاوردهای پروژه، روش انجام پروژه، اهمیت، اندازه، دامنه و پیچیدگی پروژه می باشند. هدف این جایزه این است که با ایجاد تمرکز بیشتر بر بهبود، توجه جدی تری نسبت به تکمیل چرخه تعالی و حمایت و هدایت راهبردی مدیران ارشد در واحدهای متقاضی صورت پذیرد. البته این پروژه ها از طریق طرح پیمان (نظام ارزیابی متوازن) نیز مورد پایش قرار می گیرند (حوزه تعالی، ۱۳۸۷، م).

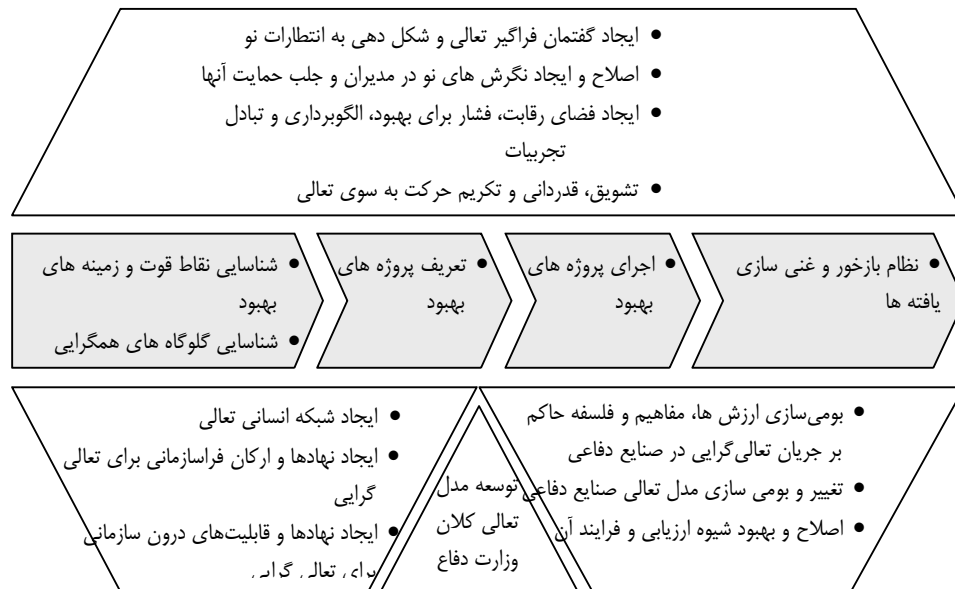
### بحث و نتیجه گیری

بی شک یکی از بهترین و مهم ترین استراتژی های توسعه یادگیری سازمانی بکارگیری مدل های تعالی و نظام های خودارزیابی و ارزیابی تعالی است. این نظام ها به عنوان یکی از مهم ترین فرایندهای رشد و یادگیری در صنایع دفاعی، خود در بستری از پژوهش در عمل رشد و توسعه پیدا کرد. به عبارت دیگر دانش و مهارت طراحی و اجرای مدل و الگوی ارزیابی تعالی در صنایع دفاعی بر اساس سازوکار پژوهش در عمل (یادگیری در عمل) شکل گرفت و به مسیر خود ادامه داد. الگوبرداری، بهبود مستمر، سعی و خطا و بکارگیری مشاور، ارزیابی های درون سازمانی، استفاده از نظر خبرگان سازمانی از مهم ترین رویکردهای یادگیری بوده است که در بستر «پژوهش در عمل» طراحی و توسعه این نظام مدیریتی را در صنایع دفاعی پیش برده است.

بر اساس تلفیق یافته های پژوهش در گام های چهارم و پنجم پژوهش در عمل، مدل زیر به عنوان الگویی برای تبیین موفقیت برنامه های ارزیابی تعالی ارائه می شود. بر اساس این مدل پیاده سازی موفق ارزیابی و خود ارزیابی تعالی که در صنایع دفاعی به عنوان یک پیشران مهم و اساسی برای تعریف و اجرای پروژه های بهبود به شمار می رود، نیازمند دو بستر مهم است. ابتدا باید با شکل گیری دغدغه ها و دیدگاه های محرک و برانگیزاننده، انرژی لازم برای پیاده سازی این برنامه ها ایجاد شود. در گام بعد باید زمینه های شکلی، محتوایی، نهادی و مالی برای اجرای موفق برنامه ها فراهم شود و به این ترتیب در راستای اهداف و نتایج مورد انتظار، پیشبرد آن ها تسهیل شود و پشتیبانی لازم از آن ها به عمل آید.

گام اول در مرحله پیاده سازی، تهیه گزارش های بازخور اثربخش برای به جریان انداختن پروژه های بهبود در سازمان است. این گزارش ها دربرگیرنده نقاط قوت، زمینه های بهبود و گلوگاه های همگرایی واحدهای مختلف صنایع دفاعی است و مبنای تعریف پروژه های بهبود است.

با توجه به تجربه راه اندازی جریان ارزیابی و خودارزیابی در چارچوب جایزه کیفیت، مرحله دغدغه سازی در چهار بعد به شکل گیری انگیزه و تحرک در مدیران و افراد سازمان شد. زمینه برای توسعه موفق این برنامه ها ابتدا با ایجاد قابلیت های مورد نیاز و نهادهای تعالی در صنایع دفاعی آغاز شد، سپس با تغییرات و اصلاحات متعدد در مدل و شیوه و فلسفه ارزیابی سرعت می گیرد. یکی دیگر از مهم ترین زمینه های موفقیت در عرصه تعالی گرایی، توسعه مدل تعالی کلان (شکل ۶) برای مجموعه وزارت دفاع است که در کنار مدل تعالی خرد (شکل ۵) به دو رویکرد از پایین به بالا و از بالا به پایین برای تعالی صنایع دفاعی سرعت می بخشد.



شکل ۷- الگوی موفقیت برنامه های ارزیابی و خودارزیابی تعالی بر اساس تجربه صنایع دفاعی

دغدغه سازی

پیاده سازی

زمینه سازی

## پی نوشت ها

1. Action Research
2. European Foundation for Quality Management
3. Small and Medium Enterprises (SME)
4. European Quality Award- EFQM Excellence Award (EEA)
5. Ministry of Defense Quality Award (moDQA)

## منابع فارسی

- حوزه تعالی صنعتی (الف، ۱۳۷۹). **نگرشی جامع بر مدل تعالی**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی. (ب، ۱۳۷۹). **ارزیابی محورهای شش گانه تحول در وزارت دفاع**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (۱۳۸۱). **ارزیابی یکپارچه مالی و صد محصول کلیدی در صنایع دفاعی**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (الف، ۱۳۸۳). **نظام نامه جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور اول)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (ب، ۱۳۸۳). **راهنمای متقاضیان جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور اول)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (ج، ۱۳۸۳). **کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور اول)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (الف، ۱۳۸۴). **راهنمای متقاضیان جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور دوم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (ب، ۱۳۸۴). **کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع-واحدهای بزرگ (دور دوم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (الف، ۱۳۸۵). **نظام نامه جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور سوم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (ب، ۱۳۸۵). **راهنمای متقاضیان جایزه کیفیت وزارت دفاع (دور سوم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی

- حوزه تعالی صنعتی (ج، ۱۳۸۵). **کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع - ویرایش سوم (دور سوم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (الف، ۱۳۸۷). **نظام نامه جایزه کیفیت وزارت دفاع - ویرایش چهارم (دور چهارم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- حوزه تعالی صنعتی (ب، ۱۳۸۷). **راهنمای متقاضیان جایزه کیفیت وزارت دفاع - ویرایش سوم (دور چهارم)**، تهران: مؤسسه آموزشی و پژوهشاتی صنایع دفاعی
- مارشال ک. و دیگران (۱۳۷۷). **روش پژوهش کیفی**؛ ترجمه‌ی ع. پارساییان و م. اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

### منابع لاتین

- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2003)A. **The Fundamental Concepts of Excellence**, Brussels: Representative Office.
- EFQM (2003)B. **The EFQM Excellence Model**, Brussels: Representative Office.
- EFQM (2003)C. **Assessing for Excellence**, Brussels: Representative Office.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2004)D. **The EFQM Booklets 0-9**, Brussels: Representative Office.
- EFQM (2003)E. **European Assessor Training Models**, Brussels: Representative Office.
- EFQM (2003)F. **Assessor Training Models**, Brussels: Representative Office.
- Fern, E. F. (2001). **Advanced focus group research**. Thousand Oaks: Sage.
- King N. (1997). **The Qualitative Research Interview; in Qualitative Methods in Organizational Research: A practical Guide**, Sage
- Oakland John S.(1999)**Total Organizational Excellence: Achiving world-class performance**,
- Pinchen, et al (1995) **Moving on: creative applications of action learning and action research**. Mt. Gravatt, Queensland: Action Learning, Action Research and Process Management Assn, Inc
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). **Handbook of action research: Participative inquiry and practice** London, UK: Sage.

- Lewin, K. (1951). **Field theory in social science; selected theoretical papers**, New York: Harper & Row.
- Silverman, David(2006). **Qualitative Research; Theory, Method and Practice**. Sage
- Stewart, David W., and Shamdasani, Prem N. (1990). **Focus Groups: Theory and Practice**. Newbury Park: Sage.
- Torbert, W. & Associates (2004). **Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership**.
- Woodman & Pasmore (2001). **Research in Organizational Change & Development** series. Greenwich CT: Jai Press

- 
- <sup>1</sup> - Action Research
  - <sup>2</sup> - European Foundation for Quality Management
  - <sup>3</sup> - Small and Medium Enterprises (SME)
  - <sup>4</sup> - European Quality Award- EFQM Excellence Award (EEA)
  - <sup>5</sup> - Ministry of Defense Quality Award (moDQA)