

طراحی الگویی ملی جهت ارتقای کیفیت

نوشته دکتر رضا توکلی مقدم

و مهندس سید نادر حسینی

چکیده

مباحث کیفیت در دنیای رقابتی جایگاهی خاص دارد. این واژه شگفت انگیز در چند دهه اخیر به طور اعجاز آمیزی همه عرصه های علم، فناوری، خدمات، سازماندهی و غیره را به خود متوجه کرده است. به صورتی که رقابت در سطح جهانی به جز تجدید حیات سازمان با محوریت بهبود کیفیت ناممکن شده است. بدین لحاظ راهکارهای مختلفی برای توجه به این امر اختصاص یافته است که از جمله جوایز «کیفیت دمیگ»، «مالکوم بالدريج» و «کیفیت اروپا» است. این مقاله با تاکید و الهام پذیری از تجربه های ارزنده جوایز مختلف جهانی و مطالعات تطبیقی و سازمان یافته برای ابداع «جایزه کیفیت همت» تهیه شده است. با توجه به اینکه در کشور ایران مدل کیفیتی براساس معیارهای علمی وجود ندارد این طرح که در قالب جایزه کیفیت مطرح شده است، ممکن است بتواند سازمان های صنعتی کشور را در مسیر بهبود هدایت کند.

۱- مقدمه

برداشته اند.^۱ برای مطرح کردن ضرورت ایجاد چنین جایزه ای در سطح ملی برخی نکات را نام می بریم:

(۱) نظام دهی جهت حرکت نظام مدیریت کیفیت جامع بومی با در اختیار داشتن یک روش تحقیق اجرایی - علمی و متناسب با نیازهای کشور؛

(۲) وجود و گسترش پیمان هایی چون سازمان تجارت جهانی^(۲)؛

در سال های اخیر جوایز جهانی متعددی در حوزه کیفیت به عنوان سریع ترین ابزار برای حضور مستمر و مؤثر در بازار مطرح بوده است. جوایز جهانی نه تنها مفاهیم کیفیت را به زبان رسا و ساده تدوین می کنند، بلکه با ارائه الگوهایی جدید که مفاهیم سیستم های مدیریتی جدید را در برگیرد به سازمان ها و شرکت ها در دستیابی به تعالی سازمانی^(۱) کمک خواهند کرد.

۲- بررسی جوایز کیفیت

(۳) کمک به صنایع ضعیف که توانایی دریافت مشاوره های گران قیمت را ندارند؛

(۴) افزایش آگاهی عمومی و معرفی صنایع موفق در زمینه کیفیت به عنوان عملکرد ارزشی در سطح جامعه؛

(۵) ایجاد و تقویت انگیزه رقابت در میان صاحبان صنایع.

یکی از نکات برجسته مدل های کیفیت که در قالب جوایز مطرح شده اند آن است که این جوایز و تجربه های حاصل از آن فقط مربوط به کشورهای توسعه یافته نیست بلکه بعضی از کشورهای در حال توسعه نیز به منظور ایجاد این نوع جوایز برای جهت دهی به صنایع گام هایی

۱-۲. جایزه دمینگ

ژاپن جزء محدود کشورهایی است که متوجه نقش و اهمیت واژه کیفیت شد. لذا انجمن علوم و مهندسين ژاپن^(۳) در سال ۱۹۵۱ برای قدردانی از خدمات دکتر دمینگ، جایزه دمینگ^(۴) را طرح ریزی و پیشنهاد کرد. انجمن علوم و مهندسين ژاپن طرح الگوی خود را جهت دستیافتن ایجاد انگیزه برای نوآوری در طراحی و به کارگیری روش های کنترل کیفیت آماری در صنایع اعلام کردند.

جایزه دمینگ به چند دلیل دارای اهمیت خاصی است^۲:

(الف) مقدمه ای برای ورود به مباحث کیفیت؛
(ب) حرکتی در جهت فرهنگ سازی کیفیت؛
(ج) کمک کردن به شرکت ها در جهت برطرف کردن اساسی ترین مشکلات.

به طور کلی فلسفه جایزه دمینگ و اهدای جایزه، کلیدی برای ورود به دنیای «مدیریت کیفیت جامع» است و شرط دستیابی به جایزه پذیرش فلسفه تغییر توسط همه کارکنان و هدایت فرایند تغییر توسط رهبری یا مدیریت ارشد سازمان به سمت تعالی سازمان است. چارچوب جایزه دمینگ که متشکل از ده معیار با ضریب وزنی مساوی است به قرار ذیل است^۳:

- (۱) خط مشی سازمان؛
- (۲) نحوه سازمان دهی فعالیت های اصلی سازمان؛
- (۳) آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
- (۴) نحوه جمع آوری و استفاده از اطلاعات؛
- (۵) نحوه تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات سازمان؛
- (۶) روش های استانداردسازی فعالیت ها؛
- (۷) روش های کنترل فعالیت ها؛
- (۸) تضمین کیفیت؛
- (۹) فعالیت های کنترل کیفی؛
- (۱۰) برنامه ریزی برای آینده.

از مهمترین ویژگی های خوب جایزه دمینگ روندگرایی و توجه به فرهنگ سازی و توسعه فعالیت های آماری و توانمندسازی است. از نقاط ضعف این جایزه می توان بی توجهی به خواسته های مشتری، بالا بودن تعداد

کانون های توجه و نتیجه گرایی و به عبارتی ساده تر، بالا بودن محورهایی که برای دریافت جایزه باید به آن توجه کرد، و ضریب وزنی مساوی همه معیارها را نام برد.

۲-۲ جایزه مالکوم بالدريج

تقریباً پس از گذشت سی و پنج سال از اجرای جایزه دمینگ، ایالات متحد آمریکا بزرگترین سیستم خود ارزیابی را ایجاد کرد. هدف هایی که جایزه مالکوم بالدريج^(۵) در پی دستیابی به آنهاست عبارت اند از^۴:

(الف) شناسایی افراد و سازمان هایی که در زمینه اعتلای سطح کیفیت دست به نوآوری زده و به موفقیت های چشمگیری نایل آمده اند؛

(ب) انتشار و ترویج اطلاعات مربوط به نوآوری ها در سطح گسترده برای سایر سازمان ها و ترغیب به تفکر در زمینه اعتلای سیستم کیفیت؛

(ج) افزایش آگاهی درباره روش های مبتکرانه در زمینه تحقق کیفیت عالی.

وزارت بازرگانی ایالات متحد آمریکا به عنوان مجری طرح، معیارهای ارزیابی جایزه مالکوم بالدريج را به هفت قسمت تقسیم می کند و برای هر قسمت ضریب وزنی خاصی اختصاص داده است که عبارت اند از^۵:

- | | |
|---------------------------|----------|
| (۱) رهبری | ۹ درصد |
| (۲) مدیریت منابع انسانی | ۱۴ درصد |
| (۳) مدیریت فرایند | ۱۴ درصد |
| (۴) تجزیه و تحلیل اطلاعات | ۷/۵ درصد |
| (۵) برنامه ریزی استراتژیک | ۵/۵ درصد |
| (۶) نتایج مالی و بازرگانی | ۲۵ درصد |
| (۷) تأکید بر رضایت مشتری | ۲۵ درصد |

از ویژگی های مثبت این جایزه، در مقایسه با جایزه دمینگ، داشتن ضرایب وزنی مختلف برای معیارها و پایین بودن تعداد کانون های توجه است و از نقاط ضعف می توان به ترویج فرهنگ نتیجه گرایی و بی توجهی به فرهنگ سازی اشاره کرد.^۶

۳-۲ جایزه کیفیت اروپا

جایزه کیفیت اروپا^(۷) معادل جایزه مالکوم بالدريج است اما سعی در ارائه یک الگوی مدیریت کیفیت جامع اروپایی^(۸) دارد. بنیاد کیفیت اروپا هدف های زیر را برای این جایزه تبیین کرده است:

جدول شماره ۱. مقایسه جوایز کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا

موضوع	عنوان جایزه	دینینگ	بالدریچ	مدل اروپایی
تاریخ		۱۹۵۱	۱۹۸۷	۱۹۹۲
منشأ ایجاد	انجمن علوم و مهندسين	دولت آمریکا، وزارت بازرگانی	شرکت‌های چندملیتی اروپایی	
هدف	اعتلای کیفیت در سطح مؤسسه از طریق به کارگیری روش‌های کنترل آماری	ترویج مدیریت کیفیت فراگیر به منظور کسب مزیت رقابتی در تجارت	کارا کردن نظام مدیریت به منظور کسب هویت برای مدیریت اروپا	
گرایش	مدیریت کنترل کیفیت	کیفیت مدیریت	کیفیت عملکرد کلی سازمان در جامعه (مسئولیت جامعه).	
کانون توجه	روش‌های انجام دادن کار	مشتری و کارکنان	مشتری، کارکنان، و جامعه	
آثار مثبت	ترویج روش‌های آماری کنترل کیفیت، اعتلای مستمر سطح کیفیت، اهمیت برقراری روابط مناسب با عرضه‌کنندگان مواد	رضایت مشتری، مقایسه رقابتی الگوی خود ارزیابی	برقراری ارتباط با جامعه، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، آثار مثبت مالی و غیر مالی	
مفهوم کیفیت	مطابقت با معیارهای تولید کننده	مطابقت با معیارهای مشتری	مطابقت با معیارهای مشتری، کارکنان، و جامعه	
چارچوب زمانی درخواست تا ممیزی	۲ تا ۵ سال	هر ساله	۲ تا ۵ ساله	
محدوده اجرا	در سطح جهان	فقط در ایالات متحد آمریکا	کشورهای اتحادیه اروپایی	
نحوه شرکت در مسابقه	بنا به درخواست	بنا به درخواست	بنا به درخواست	

۳-۱. تعریف‌ها

کیفیت: تمام ویژگی‌های مقوله‌ای که توانایی برآورد نیازهای تصریحی و تلویحی را دارا باشد.^۷

مدیریت کیفیت: تمامی فعالیت‌های مربوط به کل وظایف مدیریت که تعیین کننده خط‌مشی کیفیت، هدف‌ها، و مسئولیت‌ها باشد و آنها را به کمک روش‌هایی از قبیل طرح ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت، و بهبود کیفیت در چارچوب سیستم کیفیت به مرحله اجرا در می‌آورد.^(۷)

مشتری: هر فرد یا بخشی که از کالا یا خدمات در هر مرحله از فرایند استفاده می‌کند مشتری تلقی می‌شود چه این محصول نهایی باشد یا نیمه تمام.

تضمین کیفیت: فعالیت‌های نظارتی، اجرایی، ایجاد و حفظ سیستم کیفیت در چارچوب نیازمندی‌های کیفی به

منظور اطمینان دادن به مدیریت و مشتریان (داخلی و خارجی) در خصوص کیفیت خدمات و محصولات تولیدی است.

۳-۲. هدف‌های الگوی جایزه ملی کیفیت

مهمترین هدف‌های الگوی جایزه ملی کیفیت استقرار سیستم‌های کیفیت و برآورده کردن نیازهای مشتریان با مطلوب‌ترین شکل ممکن و دستیابی به همه موارد ذیل است:

(۱) ارتقای سطح کیفی محصولات؛

(۲) افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت سازمان؛

(۳) ایجاد رقابت سالم بین صنایع؛

(۴) به ثمر رسانیدن مطلوب تر ماموریت‌های محول

شده؛

شناسایی عوامل اصلی در تولید بدون کیفیت بود. دراین مطالعه میدانی، ۴۳ نفر از مدیران و کارشناسان یکی از صنایع تابع سازمان هوا و فضا شرکت دارند که نتایج حاصل بر اساس نظریه پارتو ۸۰ درصد از مشکلات به بیست و چهار مورد از عوامل باز می‌گشت. جدول شماره ۲، مهمترین عوامل مؤثر در تولید بدون کیفیت را ارائه می‌کند.

- (۵) افزایش حرکت های بهبود بهره وری؛
 (۶) ایجاد سیستم هوشمند بر اساس نظریه برابری؛
 (۷) ایجاد سیستم پاسخگو به مشتری؛
 (۸) ایجاد فرآیند مناسب جهت تبادل اطلاعات و تصمیم‌گیری.

۳-۳. تحقیقات میدانی

برای شناخت واقعیت دلایل تولید بدون کیفیت، اقدام به طراحی و اجرای یک مطالعه میدانی شد که هدف آن

جدول شماره ۲. عوامل مؤثر در تولید بدون کیفیت

ردیف	شرح
۱	ضعف در برنامه‌ریزی و پی‌گیری و منسجم نبودن تصمیم‌گیری‌ها؛
۲	ضعف در مستندسازی و درگیری مسائل و اشکالات و حاکمیت فرهنگ شفاهی؛
۳	ضعف در مدیریت؛
۴	فقدان صحیح سیستم ارزشیابی کارکنان؛
۵	حل مشکلات به طور مقطعی و نه منطقی؛
۶	استفاده نامناسب از نیروی کار و جایگزینی افراد بدون آموزش لازم؛
۷	بی‌توجهی به ضایعات و لزوم کاهش هزینه‌ها (بهره وری پایین)؛
۸	انحصاری بودن در بازار یا نداشتن مشکل فروش محصولات تولیدی؛
۹	روحیه فردگرایی و ضعف در کار گروهی؛
۱۰	احساس جدایی بین فرادستان و فرودستان؛
۱۱	استفاده نامناسب یا غیر بهینه از تجهیزات و امکانات موجود؛
۱۲	اعمال سیاست‌های کیفی متغیر و گاه متضاد؛
۱۳	نبودن استانداردهای داخلی و در نتیجه برخورد سلیقه ای با اشکالات؛
۱۴	الزام به خرید مواد از تامین کننده انحصاری؛
۱۵	فقدان روش ها و دستور العمل های کار یا ناکافی بودن آنها؛
۱۶	مسئولیت ناپذیری کارکنان و نبود حساسیت نسبت به کیفیت کار؛
۱۷	مهارت ناکافی یا دانش فنی ناکافی کارکنان؛
۱۸	کمبود مواد و قطعات مورد نیاز و جایگزینی اضطراری؛
۱۹	اعتقاد یا اصرار به متوقف نشدن خط مونتاژ به هر دلیل (در اولویت بودن کمیت تولید)؛
۲۰	سیاست های نادرست تشویق و تنبیه؛
۲۱	تلقی و برداشت شخصی از کیفیت (مشخص نبودن معیار ها)؛
۲۲	ضعف در طراحی اولیه؛
۲۳	بی اعتقادی قلبی به کیفیت در مدیران میانی؛
۲۴	ضعف مدیریت در برخورد با مسائل کیفیتی و کارکنان.

ب) تعیین نحوه اندازه گیری معیارها؛

ج) نحوه رتبه بندی؛

با توجه به تحقیقات میدانی و مطالعات تطبیقی به عمل آمده معیارهای «جایزه کیفیت همت» به شرح زیر است:

۱. رهبری

هدف در این معیار بررسی نقش و عملکرد مدیریت ارشد سازمان است که مسئولیت اصلی پاسخگویی نسبت به عملکرد سازمانی را دارد.

۲. مدیریت و بهسازی منابع انسانی

با توجه به اهمیت موضوع منابع انسانی و تأثیر آن بر چگونگی توسعه و گسترش طرح‌های منابع انسانی به منظور حصول به هدف‌های سازمانی و همچنین تأکید و تلاش سازمان در ایجاد محیطی مناسب برای شکوفایی استعدادها و خلاقیت افراد و بهسازی منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۳. مدیریت کیفیت فرایند

با توجه به تأثیرپذیری کیفیت از فرایند، لذا یکی از معیارهای مهم ارزیابی که در راستای توانمندسازی فعالیت‌ها و کسب اطمینان از پیوستگی و مؤثر بودن فعالیت‌ها (چه در تولید و چه در ارائه خدمات) در نظر گرفته شده است. بدین لحاظ شاخص‌های اثر بخشی فرایند تولید و بهبود مستمر در این معیار اندازه‌گیری می‌شود.

۴. عملکرد سازمان

این معیار نتایج تلاش‌های همه‌جانبه در بهبود عملکرد و میزان اثربخشی و کارایی آنها را در عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۵. مستند سازی

با توجه به اهمیت چگونگی تبادل اطلاعات با بخش‌های مختلف و ایجاد فرهنگ مکتوب کردن کلیه فعالیت‌ها لزوم استفاده از این معیار کاملاً ضروری و مشهود است.

۶. برنامه ریزی و فرایند تصمیم‌گیری

هدف اصلی معیار فوق ایجاد سیستم مناسب جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات و

روش کار بدین صورت است که پاسخ‌دهندگان باید از میان ۵۲ گزینه جواب، حداقل به ۶ مورد و حداکثر ده مورد را که دلایل کاهش کیفیت محصولات در صنایع خود بودند برشمارند.

۳-۴. ارائه الگوی مناسب ملی

الگوی مناسب ملی تحت عنوان «جایزه کیفیت همت» بر پایه مطالعات گسترده کارشناسی و تطبیقی که قابل فهرست کردن به شرح زیر هستند، انجام شد:

۱- مطالعه تجربه‌های جوایز کیفیت کشورهای پیشرفته و دستاوردهای حاصل از اجرای آن؛

۲- مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر؛

۳- مطالعه ویژگی‌های ساختار فرهنگی - اجتماعی حاکم بر جامعه اسلامی ایران؛

۴- شناسایی گلوگاه‌های فنی، تکنولوژیکی و سیستمی صنایع جهت مشخص کردن راهکارهای مناسب کشور.

۳-۴-۱. روش اجرایی

لذا با توجه به آنچه که در قسمت قبل اشاره شد جهت اجرای مطلوب الگو باید سلسله مراتبی در نظر گرفته شود که در نهایت بتوان سازمان برتر را شناسایی کرد. فرایند زیر برای این کار در نظر گرفته شده است:

۱- نحوه اعلام آمادگی شرکت کنندگان؛

۲- ارزیابی گروه‌ها؛

۳- اهدای جایزه؛

۳-۴-۱-۱. نحوه اعلام آمادگی شرکت کنندگان

از آنجا که طرح ارائه شده در قالب مسابقه اجرا می‌شود ضرورت دارد گروه‌های علاقه‌مند شرکت در مسابقه درخواست خود را جهت شرکت در مسابقه کتباً اعلام کنند.

۳-۴-۱-۲. ارزیابی گروه‌ها

ارزیابی گروه‌ها از مهمترین بخش مسابقه به شمار می‌رود زیرا ارزیابی گروه‌ها باید دارای منطق و پشتوانه علمی و در عین حال قابل فهم برای همه افراد و مهم‌تر از همه منطبق بر واقعیت‌ها باشد. لذا عمده فعالیت‌های این بخش قابل تقسیم‌بندی به شرح زیر است:

الف) تعیین معیارها؛

توجه خاصی داشته اند. اما در جایزه کیفیت همت بنا به دلایلی این معیار برای ما مطلوب نبوده است. زیرا ما در مکتب الهی پرورش یافته ایم و در این مکتب سود هیچگاه هدف قرار نمی‌گیرد، بلکه همواره توصیه می‌شود که هدف باید رضای خداوند رحمان باشد و دستاورد این جلب رضایت حتماً سود خواهد بود، دلیل دیگر در صورت تعریف چنین معیاری، تصور می‌شود که امکان جهت‌یابی اشتباه در تبیین هدف است. زیرا از آنجایی که طرح مبنای کار خود را بر فرهنگ‌سازی و تحقق آرمان‌ها در بلندمدت قرار داده است با بیان معیار فوق توجه مدیران احتمالاً به ارقام دیدنی و دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت از نظر مالی جلب شود.

بهره‌برداری آن در انواع برنامه ریزی‌های کوتاه مدت، میان‌مدت، و بلند مدت است.

۳-۴-۱. اهدای جایزه

اکثر جوایز جهانی را بالاترین مرجع رسمی علمی یا اجرایی کشور اهدا می‌کند. ضمن آنکه ارزش معنوی - اجتماعی جایزه برای گیرندگان آن اهمیت دارد. جوایز جهانی کیفیت به سبب ارزش معنوی و اجتماعی جایگاه خاصی دارد به همین دلیل است که بالاترین مقام‌های علمی یا کشوری باید آنها را اهدا کنند.

۴- ارزیابی مدل پیشنهادی با مدل‌های موجود

در جدول شماره ۳ مقایسه تطبیقی الگوی ارائه شده با دیگر الگوها نشان داده شده است. جوایز کیفیت بالدریچ و اروپا به نتایج مالی حاصل از اجرای سیستم کیفیت

جدول شماره ۳. مقایسه بین جوایز مشهور جهان با الگوی جایزه کیفیت همت

ردیف	معیار جایزه کیفیت	جایزه دمینگ	جایزه مالکوم بالدریچ	جایزه کیفیت اروپا	جایزه کیفیت همت
۱	رهبری		*	*	*
۲	مدیریت و سازماندهی	*			
۳	خط‌مشی و اهداف استراتژیک	*	*	*	
۴	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	*	*	*	*
۵	منابع مورد استفاده			*	
۶	مدیریت کیفیت فرایند		*	*	*
۷	رضایت مندی کارکنان			*	
۸	رضایت مندی مشتریان - تمرکز بر مشتری		*	*	
۹	تاثیر مثبت بر جامعه			*	
۱۰	تضمین کیفیت	*			
۱۱	برنامه ریزی بلند مدت برای آینده - برنامه ریزی و فرایند تصمیم‌گیری	*			*
۱۲	عملکرد سازمان				*
۱۳	نتایج مالی و بازرگانی	*	*	*	
۱۴	جمع‌آوری و استفاده از تسهیلات	*	*		
۱۵	تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات کیفی	*			
۱۶	روش‌های استاندارد سازی فعالیت‌ها - مستند سازی	*			*
۱۷	روش‌های کنترل کیفی	*			

معیارها بتواند ۸۰ درصد از کیفیت محصولات و خدمات را بهبود بخشد.

۵- نتیجه‌گیری

در صورت استقرار سیستم کیفیت در محدوده پیش‌بینی شده ۳ تا ۵ سال پیشنهاد می‌شود، سیستم جایزه از الگوی فعلی به سمت ضریب وزنی به ازای هر معیار جهت داده شود تا پویایی سیستم و حیات سازمان حفظ شود. همچنین می‌توان پس از گذشت زمان فوق گواهینامه سیستم کیفیت را بر اساس رتبه‌های به دست آمده صادر و صنایع را ملزم کرد که به رتبه خاصی برسند و در غیر این صورت فعالیت‌های این نوع صنایع محدود و یا نسبت به تغییر ساختاری آنها اقدام شود. در ضمن لازم است برای ارتقای انگیزه پرسنل صنایع، اهدای جوایز برای اشخاص نیز طراحی شود.

تجربه به کارگیری نظام های تضمین کیفیت بدون ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی نه تنها به بهبود کیفیت کمک نمی‌کند بلکه باعث بروز مشکلات حاد سازمانی و ایجاد نظام های ناکارآمد می‌شود. بدین لحاظ لازم است در این فرایند توجه شود که جایزه کیفیت همت یکی از ابزارهای انگیزشی بسیار مهم تلقی شود ولی بخودی خود نمی‌تواند عامل تغییر و تحول اساسی در سطح صنایع باشد. □

از تفاوت‌های ظاهری جایزه کیفیت همت با دیگر جوایز در عدم توجه به مقوله مستقل رضایت کارکنان، تاثیر مثبت بر جامعه و رضایت‌مندی مشتریان است. این در حالی است که جایزه کیفیت همت بطور مستمر در دومعیار رهبری و مدیریت بهسازی منابع انسانی، رضایت مشتریان و کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. یکی دیگر از تفاوت‌های اساسی الگوی ارائه شده، تعریف معیار عملکرد سازمان است که در این معیار اثربخشی و کارایی خروجی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. معیار برنامه‌ریزی و فرایند تصمیم‌گیری به عنوان یکی از مهمترین معیارهایی می‌باشد که قابلیت درمان بیماری سازمان‌ها و شرکت‌ها در عدم استفاده از کارشناسان در جهت تصمیم‌سازی و مدیران در جهت تصمیم‌گیری است. از دیگر از جنبه‌های مثبت مدل پیشنهادی تعداد محدود محورها نسبت به دیگر جوایز این است که مدیریت ارشد سازمان یا شرکت می‌بایستی به آن توجه کند و این مطلب با نظریه جان پایک و ریچارد پارتز مطابقت دارد. خلاصه آنکه جایزه کیفیت همت با توجه به نوع دیدگاهی که دارد و باتوجه به شرایط اجتماعی، فرهنگی، صنعتی و مذهبی ایران طراحی شده است و پیش‌بینی می‌شود که مدیریت با محور قراردادن این

پی‌نوشتها

- (1). Business Excellence
- (2). World Trade Organization
- (3). Japanese Scientists and Engineers
- (4). Deming Prize
- (5). Malcom Baldrige Award
- (6). European Quality Award
- (7). European Foundation for Quality Management

(۸). نویسندگان تاکید دارند که جایزه کیفیت اروپا با توجه به مقطع زمانی که شرکت های تحت پوشش اتحادیه کیفیت اروپا در آن بوده‌اند طراحی شده است.

منابع

1. Bohoris, G. A. "A Comparative Assessment of Somemager Quality Award", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, 1998, pp. 30 – 43.
۲. نخعی، بهنام و زاهدی، شمس السادات. «تعیین جایزه کیفیت تدبیری موثر جهت ارتقای بهره وری»، مدیریت دولتی، شماره ۲۸، ۱۳۷۸، صفحات ۱۲ – ۱.
3. Porter, J. and Tanner, L. J., *Assessing Business Excellence*, Butterworth Heimemann, 1998.
4. Geoffrion, L. P., "Using the Malcolm Baldrige National Quality Award for Performance Measurement", Presented to the U. S. Foundation for Performance Measurement, Brookings Institution, Washington D. C, Oct. 30, 1997, (<http://WWW.DC.Net/hhr/1097/Prs/LG/>).
5. Even, C. R. "Critical Linkages in the Baldrige Award Criteria Research Models & Educational Challenges", *Quality Management Journal*, Vol.5, No. 1, 1997, PP. 13-30.
6. Behram, N. and Neves, J., "The Deming, Baldrige and European Quality Award, the Quality Management Continue Quality Progress", *Journal of American Society for Quality Control*, Vol. 27, No. 4, 1994, PP. 33-37.
۷. مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ۸۴۰۲ (۱۹۹۴).