

طراحی، تبیین و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد مدیران با رویکرد تعالی‌گرایی 3_E_Q

مانده ربانی‌مهر*

دکتر محمدرضا دلوی**

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۲۵

چکیده

امروزه، دستیابی به بهبود مستمر و سرآمدی در همه‌ی ابعاد سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ در این راستا، الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت سازمان‌ها را در جهت حرکت به سمت سرآمدی کمک می‌نماید. هدف این مقاله ایجاد مدلی یک‌پارچه از بازخورد ۳۶۰ درجه و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با به‌کارگیری تکنیک بسط عملکرد کیفی می‌باشد؛ به گونه‌ای که برای ارزیابی عملکرد مدیران شرکت پلی‌اکریل ایران و رسیدن به تعالی سازمانی قابل استفاده باشد. از نتایج مدل پیشنهادی، می‌توان تحلیل شکاف موجود بین ارزیابی عملکرد مدیران از دید ارزیابان و خود ارزیابی مدیران را برای به‌دست آوردن نقاط ضعف و قوت مدیریت سازمان بیان نمود و به برقراری رابطه بین عملکرد مدیر و عملکرد سازمان با استفاده از الگوی پیشنهادی، اولویت‌بندی معیارهای عملکردی مدیر و اولویت‌بندی توانمندسازهای مدل تعالی سازمان اشاره کرد.

کلیدواژه‌ها: بازخورد ۳۶۰ درجه؛ الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) بسط عملکرد کیفی (QFD) توانمندسازها؛ ارزیابی عملکرد.

*. نویسنده مسئول و دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه اصفهان

M.rabbanimehr@yahoo.com

** . عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان M_dalvi53@yahoo.com

مقدمه

یکی از روش‌های نوین ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه است که در آن رؤسا، زیردستان، همکاران، مشتریان داخلی و خارجی و عرضه‌کنندگان و خود فرد مورد نظر در ارزیابی شرکت داده می‌شوند (اتواتر و برت^۱، ۲۰۰۵). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۲، الگویی برای مدیریت بهتر سازمان‌ها و پاسخ‌گویی به این سؤال است که کارکنان سازمان برتر و به‌ویژه مدیران ارشد آن از چه مهارت‌هایی برخوردارند و چه‌گونه سازمان خود را به سمت سرآمدی حرکت می‌دهند (ایگناکیو و کاستیلا^۳، ۲۰۰۸). یکی از رویکردهایی که امروزه به‌منظور برآورده کردن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و انتقال آن به فرایند طراحی یا ارائه‌ی خدمت به کار گرفته می‌شود، رویکرد بسط عملکرد کیفی^۴ است (چن و کام^۵، ۲۰۰۸؛ هرزوارم و شاکرت^۶، ۲۰۰۳).

همان‌طور که بیان شد، رویکرد ۳۶۰ درجه، روشی برای ارزیابی عملکرد فرد است و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به نوعی مدلی برای ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. نوآوری مقاله‌ی حاضر این است که بین ارزیابی عملکرد فرد و سازمان رابطه برقرار می‌کند. به‌منظور برقراری این رابطه از تکنیک بسط عملکرد کیفی استفاده شده است؛ به این صورت که داخل ماتریس بسط عملکرد کیفی، به‌جای انتظارات مشتری از محصول، معیارهای ارزیابی عملکرد مدیر و به‌جای ویژگی‌های طراحی محصول، توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت قرار می‌گیرد. در این ماتریس تلفیقی، معیارهای توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که الگویی برای ارزیابی سازمان است، جایگزین معیارهای عملکردی مدیر می‌شود و در واقع تأثیر عملکرد مدیر بر عملکرد سازمان داخل ماتریس ارتباطات بسط عملکرد کیفی بررسی می‌شود و چون روش مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد مدیر روش ۳۶۰ درجه می‌باشد، الگوی طراحی شده الگویی تلفیقی از ۳۶۰ درجه و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با استفاده از

1. Atwater & Brett
2. EFQM
3. Ignacio & Castilla
4. QFD
5. Chen & Kom
6. Herrzwurm & Schockert

تکنیک بسط عملکرد کیفی است^۱ و به دلیل این که مدیریت سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و رابطه‌ی بین متغیرهای ارزیابی عملکرد وی را با توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که الگویی جهت رسیدن به تعالی سازمانی است، بررسی می‌کند، در نتیجه الگوی پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان قابل استفاده است به گونه‌ای که معیارهای عملکردی مدیر در راستای معیارهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت قرار گیرد و مدیریت سازمان عملکردش را مطابق با الگوی سرآمدی الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت سامان بخشد. با این مقدمه، رویکرد ۳۶۰ درجه، الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و تکنیک بسط عملکرد کیفی معرفی و سپس روش‌شناسی جدید، مطالعه‌ی موردی، بحث و بررسی و نتیجه‌گیری و پیشنهادات بیان می‌شود.

ارزیابی ۳۶۰ درجه

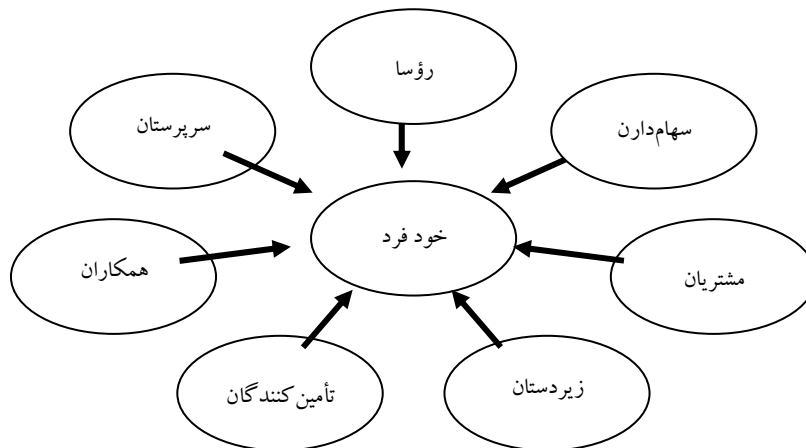
ارزیابی چندمنبعی برای نخستین بار در صنایع نظامی انگلستان در دهه‌ی ۱۹۴۰ به کار گرفته شد (ادواردز و اون^۲، ۱۹۹۶). در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ فرایندهای ارزیابی چندمنبعی برای بانک امریکا، IBM و نفت گلف و صنایع هوایی، برای انتخاب شغل و سامانه‌ی پاداش مدیران اجرایی مورد استفاده قرار گرفت (آلبرجت و کاکوپ^۳، ۲۰۰۰). لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ دو کتاب منتشر کردند که در آن راجع به عقیده‌ی ارزیابی از بالا به پایین و ارزیابی چندمنبعی به عنوان یک خط فکری بحث کرده‌اند (مک کارتی و گراون^۴، ۲۰۰۱).

بازخور چندمنبعی یا بازخور ۳۶۰ درجه عبارت است از رهیافت ارزیابی عملکرد که بر داده‌هایی از سرپرستان، کارکنان، همکاران، زیردستان، مشتریان و تأمین‌کنندگان متکی است (مک کارتی و گراون، ۲۰۰۱؛ تیسن و وارد^۵، ۲۰۰۴). هوفمن (۱۹۹۵) بیان می‌کند که بازخور

۱. یک پارچه‌سازی رویکرد ۳۶۰ درجه و EFQM با استفاده از تکنیک QFD که در این مقاله از به هم پیوستن ابتدای سه رویکرد به کار رفته در الگوی تلفیقی کلمه‌ی مخفف شده‌ی 3EQ به دست آمده است.

2. Edwards & Ewen
3. Albrecht & Cacioppe
4. Mac.carty & Gravan
5. Tyson & Ward

۳۶۰ درجه عبارت است از یک رهیافتی که مشاهدات رفتاری را از سطوح مختلف درون سازمان جمع‌آوری می‌کند و خودارزیابی را نیز دربر می‌گیرد (مورگان و کانن^۱، ۲۰۰۵).



شکل ۱. نمایشی از ارزیابی ۳۶۰ درجه (مک. کارتی و گراون، ۲۰۰۱)

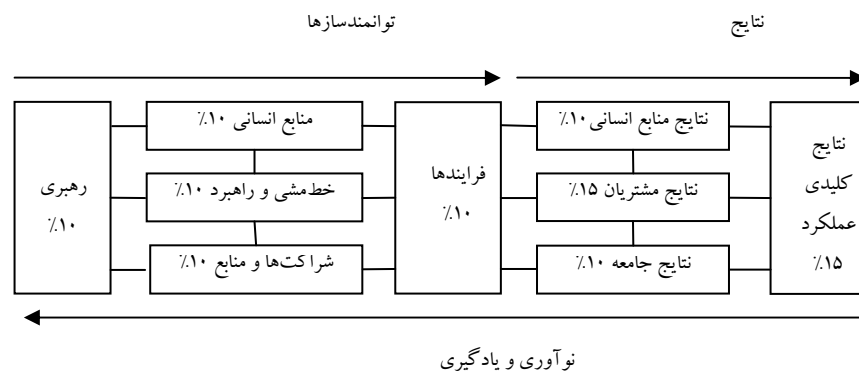
الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

امروزه، بیش‌تر کشورهای دنیا با تکیه بر الگوها و جوایزی، محرک سازمان‌ها در سرآمدی و خلق کیفیت هستند. یکی از جوایز اصلی، جایزه‌ی اروپایی کیفیت تحت عنوان مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است (کلفسجو و سایرین^۲، ۲۰۰۸). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه‌ی اروپا پایه‌گذاری شد، سازمانی غیرانتفاعی است. مأموریت این سازمان، ایجاد یک نیروی راه‌برنده در جهت سرآمدی کسب و کار است (پارک^۳، ۲۰۰۸). کار طراحی این الگو، به‌صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی

1. Morgan & Cannan
2. Klefsjo et al.
3. Park

آغاز شد و الگوی سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید (کنتی^۱، ۲۰۰۷؛ ورنرو و سایرین^۲، ۲۰۰۷). در سال ۲۰۰۳، ویرایش جدیدی از الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه که نسبت به ویرایش قبلی دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنماست (دیویس^۳، ۲۰۰۸). در سال ۲۰۱۰ نیز ویرایش جدیدی در EFQM صورت گرفت که حاوی تغییراتی اساسی در مفاهیم بنیادین است.

الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند که در شکل (۲) نشان داده شده است. توانمندسازها عبارتند از: رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرایندها و حوزه‌ی نتایج شامل معیارهای نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشد (جاکبز و ساکلینگ^۴، ۲۰۰۷؛ دیویس، ۲۰۰۸؛ کنتی، ۲۰۰۷).



شکل ۲. الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM 2010)

معیارهای توانمندساز، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد، پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، دربرگیرنده‌ی چیزهایی است که یک سازمان به‌دست می‌آورد. نتایج بر اثر اجرای

1. Conti
2. Verner et al
3. Davies
4. Jacobs & Suckling

توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخور از نتایج بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری به بهبود توانمندسازها کمک می‌کنند که بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. هر یک از معیارهای نه‌گانه‌ی الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد (مورا و سایرین^۱، ۲۰۰۶؛ اسیر و سایرین^۲، ۲۰۰۵).

بسط عملکرد کیفی

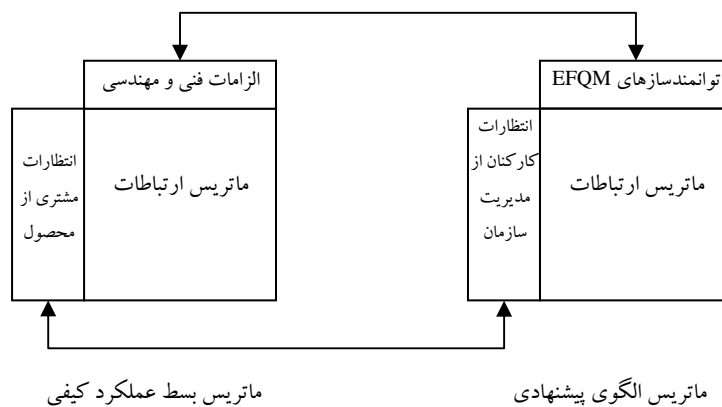
بسط عملکرد کیفی یک فرایند ساختاریافته و یک مجموعه‌ی مهندسی مرتبط با هم است؛ نمودارهای مدیریتی است که از هفت ابزار مدیریت کیفیت استفاده می‌کند؛ بسط عملکرد کیفی صدای مشتری را به مشخصه‌های طراحی، ساخت و تولید تبدیل می‌کند (شن و زی^۳، ۲۰۰۰). امروزه بسط عملکرد کیفی به‌طور موفقیت‌آمیزی در صنایع مختلف و در شرکت‌هایی چون جنرال موتورز استفاده می‌شود (المنای و سایرین^۴، ۲۰۰۶). شرکت‌هایی که بسط عملکرد کیفی را به کار گرفته‌اند، ادعا دارند که در آن‌ها دوره‌ی زمانی طراحی به نصف و تغییرات مهندسی به دو سوم رسیده و هزینه‌های مهندسی نیز ۳۰ درصد کاهش یافته است (کیلن و سایرین^۵، ۲۰۰۵؛ جیانگ و سایرین^۶، ۲۰۰۷). تکنیک بسط عملکرد کیفی تاکنون با ابزارهای دیگری نظیر تاگوچی^۷، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۸، تجزیه و تحلیل حالات و آثار شکست^۹ تلفیق شده است (چن و کام، ۲۰۰۸).

نقش تکنیک بسط عملکرد کیفی در الگوی پیشنهادی

سمت چپ شکل (۳)، ماتریس بسط عملکرد کیفی نشان داده شده است که در آن بر اساس ماتریس ارتباطات، ارتباطات موجود بین انتظارات مشتری از محصول و الزامات فنی و مهندسی

1. Mora et al.
2. Asare et al.
3. Shen and Xie
4. Almannai et al.
5. Killen et al.
6. Jiang et al.
7. Taguchi
8. Analytic Hierarchy Process (AHP)
9. Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

بررسی می شود (المنای و سایرین، ۲۰۰۶) و انتظارات مشتری به مشخصه های فنی و مهندسی محصول تبدیل می گردد و ضمن آن قادر به اولویت بندی انتظارات مشتریان و مشخصه های فنی و مهندسی محصول نیز می باشد. در بخش مقدمه ی مقاله، بیان شد که نوآوری موجود در پژوهش حاضر به این صورت است که از تکنیک بسط عملکرد کیفی به عنوان ابزاری برای ممیزی عملکرد مدیریت سازمان در راستای رسیدن به تعالی سازمانی استفاده می شود، شکل (۳) به منظور سهولت درک الگوی پیشنهادی طراحی شده است.



شکل ۳. مقایسه ی ماتریس بسط عملکرد کیفی با ماتریس الگوی پیشنهادی

در واقع، در الگوی جدید مطرح شده، توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، جایگزین مشخصه های فنی و مهندسی محصول و انتظارات کارکنان از مدیریت سازمان جایگزین انتظارات مشتری از محصول شده و برای بررسی انتظارات کارکنان از مدیریت سازمان از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیریت سازمان استفاده شده است (شرح کامل الگو در مطالعه ی موردی بیان می گردد).

روش شناسی جدید (هم افزایی این سه مدل)

تحقیق حاضر از نظر هدف نظری، کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی پیمایشی است.

روش جمع‌آوری اطلاعات، در مطالعه‌ی نظری، روش کتابخانه‌ای و در مطالعه‌ی کاربردی، روش میدانی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه است. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و رتبه‌بندی و نیز روش تحلیل ماتریس در بسط عملکرد کیفی استفاده خواهد شد. جامعه‌ی آماری شامل کارکنان، مشتریان، سهام‌داران شرکت پلی‌اکریل ایران می‌باشد و نمونه‌برداری از کارکنان به روش گروه‌بندی و از مشتریان و سهام‌داران به روش تصادفی ساده انجام شده است. مقاله‌ی مورد بررسی از نوع مدل‌سازی‌های تلفیقی است، در این قسمت از مقاله تلفیق‌پذیری آن‌ها و منطق حاکم بر مدل به شرح زیر بررسی می‌شود.

منطق حاکم بر الگو

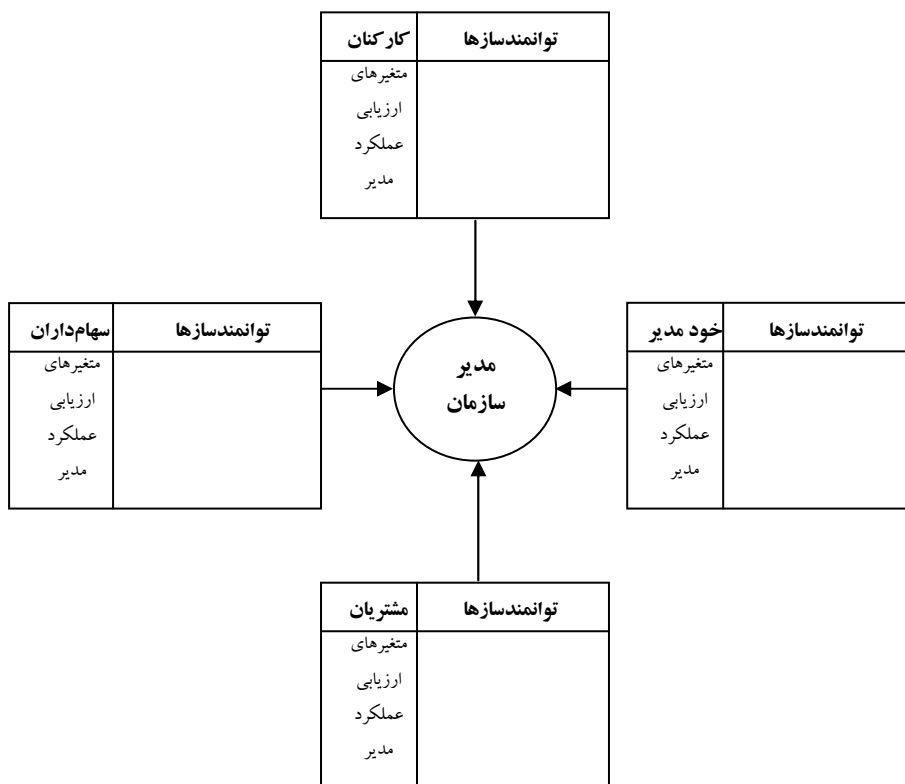
۱. وجود ارتباط بین عملکرد فرد و سازمان: عملکرد مدیریت سازمان به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد؛ علت این امر را می‌توان نقش اساسی و مهم مدیریت در هدایت سازمان دانست، از طرفی، هر گونه بازخوری در رابطه با عملکرد سازمان به مدیریت سازمان منعکس می‌شود؛ پس می‌توان به ارتباط وسیعی که این دو مقوله با هم دارند پی‌برد. الگوی پیشنهادی مقاله‌ی حاضر نیز به‌نوعی با برقراری رابطه بین مشخصه‌های عملکردی مدیر و توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت پیوند بین عملکرد فردی و عملکرد سازمانی را بیان می‌کند. با توجه به آن‌چه گفته شد، در الگوی پیشنهادی، بین عملکرد فرد و سازمان ربطی منطقی وجود دارد؛ در نتیجه، تلفیق امکان‌پذیر و صحیح و منطقی است.
۲. قابلیت انعطاف تکنیک بسط عملکرد کیفی: همان‌طور که در ادبیات تحقیق آورده شد، بسط عملکرد کیفی تاکنون با روش‌های متعددی ترکیب شده است؛ در نتیجه این تکنیک به‌دلیل انعطافی که دارد، قابل یک‌پارچه‌شدن با سایر تکنیک‌ها و روش‌ها می‌باشد که در این پژوهش از این قابلیت بسط عملکرد کیفی استفاده شده است.
۳. وجود تناسب و رابطه‌ی دوطرفه بین دسته‌بندی‌های کلی صورت‌گرفته در مورد معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریت و توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که شرح این تناسب در زیر بیان شده است: (مطابق شکل (۵)، معیارهای عملکردی مدیر و توانمندسازها هر کدام در ۵ دسته‌ی کلی طبقه‌بندی شده‌اند) مهارت‌های رهبری معیارهای

عملکردی مدیر با حوزه‌ی رهبری توانمندسازها، مهارت‌های حل مسأله معیارهای عملکردی مدیر با حوزه‌ی خط‌مشی و راهبرد توانمندسازها، مهارت‌های پرسنلی معیارهای عملکردی مدیر با حوزه‌ی منابع انسانی توانمندسازها، مهارت‌های مدیریتی معیارهای عملکردی مدیر با حوزه‌ی شراکت‌ها و منابع توانمندسازها و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی معیارهای عملکردی مدیر با حوزه‌ی فرایندهای توانمندسازها دارای تناسب هستند (با بررسی جدول (۱) می‌توان وجود این تناسب را درک نمود).

۴. هدف مشترک در هر سه رویکرد: هدف هر سه رویکرد بهبود مستمر، افزایش کیفیت و

بهره‌وری در سازمان می‌باشد و تعهد مدیریت سازمان را در این راستا طلب می‌کند

الگوی یک‌پارچه‌شده‌ی رویکرد ۳۶۰ درجه و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با استفاده از تکنیک بسط عملکرد کیفی و ارتباط بین متغیرها در شکل (۴) نشان داده شده است و ارتباط دقیق‌تر بین متغیرها در بخش مطالعه‌ی موردی به طور کامل توضیح داده خواهد شد. مطابق شکل (۴) گروه‌هایی که برای ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیریت سازمان انتخاب شده‌اند، عبارتند از: کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و خود مدیر. در اطراف شکل کلی ارزیابی ۳۶۰ درجه، ماتریس‌های بسط عملکرد کیفی دیده می‌شود که در آن‌ها به‌جای خواسته‌های مشتری از محصول، متغیرهای ارزیابی عملکرد مدیر و به‌جای ویژگی‌های طراحی محصول، توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت قرار گرفته است. پس، کاربرد هر سه رویکرد ۳۶۰ درجه، الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و بسط عملکرد کیفی در شکل (۴) مشخص شده است.

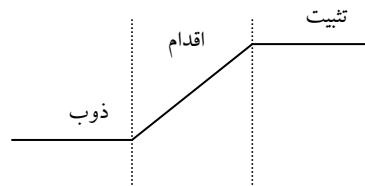


شکل ۴. الگوی یک‌پارچه‌شده‌ی پیشنهادی

به این صورت، طرح اصلی بر مبنای رویکرد ۳۶۰ درجه است و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در چهار ماتریس بسط عملکرد کیفی در قسمت بالایی ماتریس‌ها مشخص شده و در سمت چپ چهار ماتریس بسط عملکرد کیفی نیز متغیرهای ارزیابی عملکرد مدیر، برآمده از پرسش‌نامه‌ی ارزیابی ۳۶۰ درجه قرار گرفته است و در داخل ماتریس‌های بسط عملکرد کیفی سعی در برقراری ارتباط بین متغیرهای ارزیابی عملکرد مدیر با توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می‌باشد که این عمل مبتنی بر رویکرد ۳۶۰ درجه صورت گرفته است. شرح چگونگی این عمل در قسمت مطالعه‌ی موردی آمده است.

مطالعه‌ی موردی

مطالعه‌ی موردی، مستلزم بررسی مفصل در یک موقعیت و مورد خاص یا تعداد کمی از موارد است. متخصصان و کارشناسان منابع انسانی، می‌توانند برای حل مسایل مربوط به منابع انسانی سازمان‌های خود، با استفاده از تحقیق موردی، به نتایج مطلوب و مورد نظر دست یابند (اندرسون، ۱۳۸۷). در تحقیق موردی با تأکید بر تئوری شایستگی، متخصصان درباره‌ی مسایل اجرایی فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند و سپس به زیردستان ابلاغ می‌کنند. روش‌شناسی این شیوه، روش سه‌مرحله‌ای کورت لوین^۱ (ذوب، اقدام، تثبیت) و مسیر آن، مسیر حل مسأله است (نمودار ۱) (ین، ۱۳۸۱).



بررسی و تحلیل نیروهای مؤثر و مقاوم لازم و ضروری است

نمودار ۱. روش سه‌مرحله‌ای کورت لوین (مسیر حل مسأله) (ین، ۱۳۸۱)

نمایی کلی از تحقیق انجام‌شده و ارتباط بین متغیرها در شکل (۵) نشان داده شده است. گفتنی است که مؤلفه‌های شکل (۵) به همان ترتیب ردیف‌های جدول (۱) می‌باشد؛ به‌طوری‌که در قسمت بالایی آن پنج حوزه‌ی توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و در سمت چپ آن متغیرهایی ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان - برآمده و از پرسش‌نامه‌ی ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران - قرار گرفته و شامل پنج مشخصه‌ی اصلی است که عبارتند از: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حل مسأله، مشخصه‌های مربوط به کارکنان، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و مطابق شکل، برای هر کدام، زیرمعیارهایی برشمرده‌اند.

1. Kurt Lewin

جدول ۱. معیارهای توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و انتظارات از مدیر

توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت	انتظارات از مدیر
<p>الف- رهبری</p> <p>۱. تدوین چشم‌اندازها توسط رهبران</p> <p>۲. حصول اطمینان از به‌کارگیری سیستم‌های بهبود</p> <p>۳. تعامل رهبران با مشتریان و ذی‌نفعان</p> <p>۴. تقویت فرهنگ سرآمدی در سازمان</p> <p>۵. درک و حمایت رهبران از تحول سازمانی</p>	<p>الف- مهارت‌های رهبری</p> <p>۱. دید راهبردی</p> <p>۲. استانداردهای بالای کاری</p> <p>۳. قطعیت</p> <p>۴. مری</p> <p>۵. اشتیاق به همکاری</p> <p>۶. نقش هادی در ارتباطات</p>
<p>ب- خط مشی و راهبرد</p> <p>۱. تدوین راهبردهای مبتنی بر حال و آینده‌ی ذی‌نفعان</p> <p>۲. توجه به اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد و تدوین راهبرد</p> <p>۳. بازنگری و به‌روز رسانی خط‌مشی‌ها</p> <p>۴. توجه به فرایندهای کلیدی و اشاعه‌ی راهبرد</p>	<p>ب- مهارت‌های حل مسأله</p> <p>۱. ریسک‌پذیری</p> <p>۲. خلاقیت</p> <p>۳. قدرت تشخیص</p> <p>۴. کاردانی</p> <p>۵. تحلیل‌گرایی</p>
<p>ج- منابع انسانی</p> <p>۱. برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی</p> <p>۲. شناسایی دانش کارکنان</p> <p>۳. مشارکت کارکنان در مسایل سازمان</p> <p>۴. ایجاد گفت‌وگو بین کارکنان و سازمان</p> <p>۵. تقدیر از کارکنان</p>	<p>ج- مشخصه‌های مربوط به کارکنان</p> <p>۱. انعطاف</p> <p>۲. ابتکار</p> <p>۳. دقت</p> <p>۴. عزت نفس</p> <p>۵. قابلیت اعتماد</p> <p>۶. نظم</p>
<p>د- شراکت‌ها و منابع</p> <p>۱. مدیریت شراکت‌های برون‌سازمانی</p> <p>۲. مدیریت منابع مالی</p> <p>۳. مدیریت ساختمان‌ها و تجهیزات</p> <p>۴. مدیریت فن‌آوری</p> <p>۵. مدیریت اطلاعات و دانش</p>	<p>د- مهارت‌های مدیریتی</p> <p>۱. برنامه‌ریزی راهبردی</p> <p>۲. جذب کارکنان مناسب</p> <p>۳. ایجاد انگیزش در دیگران</p> <p>۴. پشتیبانی از کار</p> <p>۵. نظارت و کنترل</p> <p>۶. سازمان‌دهی دیگران</p> <p>۷. برنامه‌ریزی تاکتیکی</p> <p>۸. پی‌گیری هدف</p>
<p>ه- فرایندها</p> <p>۱. طراحی و مدیریت فرایندها به‌طور سامان‌مند</p> <p>۲. بهبود فرایندها به‌هنگام نیاز</p> <p>۳. طراحی و توسعه‌ی محصولات بر اساس نیاز مشتریان</p> <p>۴. تولید و پشتیبانی از محصولات و خدمات</p> <p>۵. مدیریت و ارتقای ارتباط با مشتری</p>	<p>ه- مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی</p> <p>۱. برون‌گرایی</p> <p>۲. مدیریت تعارض</p> <p>۳. گوش‌دادن</p> <p>۴. تمرکز بر مشتری</p> <p>۵. برقراری ارتباط پایین به بالا</p>

در این شکل، برای بررسی الگوی پیشنهادی به بررسی ارتباط بین متغیرهای ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ی مدیر با توانمندسازها با استفاده از بسط عملکرد کیفی پرداخته می‌شود. در این مورد، نظرسنجی از کارکنان سازمانی درباره‌ی انتظارات آن‌ها از مشخصه‌های عملکردی مدیریت سازمان صورت می‌گیرد و پس از به‌کارگیری روش‌های آماری و انتخاب حجم نمونه، طی دو پرسشنامه (پرسش‌نامه‌ی اهمیت و پرسش‌نامه‌ی بررسی معیارهای عملکردی مدیریت سازمان از دید پرسنل) وزن اهمیت برای هر یک از معیارهای عملکردی مدیر مشخص می‌شود. وزن اهمیت در ستون بعد از معیارهای عملکرد مشخص شده است: (در مورد مشتریان، سهامداران و خود مدیر هم از همین دو پرسش‌نامه استفاده شده و نتایج به‌همین ترتیب که در مورد کارکنان توضیح داده می‌شود به‌دست آمده که در جدول (۲) در دسترس است).

جدول ۲. بررسی شکاف بین خودارزیابی مدیر با ارزیابی سایرین

معیارهای ارزیابی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
کارکنان	۲۴۲/۲۶	۶۵/۸۰	۶۲/۴۰	۲۲/۰۰	۷۸/۷۵	۷۹/۶۸	۶/۳۰	۵۰/۴۰	۱۶۹/۲۰	۷۴/۷۵	۷۴/۴۰	۵۴/۶۰	۳۴/۵۰	۱۳۶/۶۸	۳۶/۱۰
مشتریان	۱۵۸/۸۲	۴۷/۹۴	۵۱/۳۶	۲۳/۴۰	۸۵/۹۲	۱۱۳/۲۸	۷/۱۴	۵۹/۷۶	۹۸/۷۰	۶۸/۲۶	۷۵/۶۴	۵۴/۹۹	۴۹/۸۰	۱۱۰/۱۷	۱۹/۰۰
سهامداران	۱۴۸/۶۱	۴۹/۳۵	۳۵/۷۶	۱۹/۰۰	۸۵/۰۵	۹۴/۵۶	۱۱/۸۲	۵۱/۱۲	۸۹/۲۶	۶۹/۵۵	۶۳/۲۴	۵۶/۵۵	۶۷/۲۰	۷۹/۰۶	۲۱/۲۸
خود مدیر	۱۱۵/۵۰	۳۵/۲۶	۴۸/۰۰	۱۶/۰۰	۶۷/۵۰	۷۲/۰۰	۹/۰۰	۳۲/۴۰	۸۵/۰۰	۶۵/۰۰	۶۲/۰۰	۷۸/۰۰	۳۰/۰۰	۸۳/۷۵	۲۳/۷۵
میانگین سایرین	۱۸۳/۲۳	۵۴/۳۶	۵۵/۸۴	۲۱/۴۷	۸۳/۲۴	۹۵/۸۴	۸/۴۲	۵۳/۷۶	۱۱۹/۰۵	۷۰/۸۴	۷۱/۰۹	۵۵/۳۸	۵۰/۵۰	۱۰۵/۶۴	۲۵/۴۶
شکاف سایرین با مدیر	۶۷/۷۳	۱۹/۱۱	۷/۸۴	۵/۴۷	۱۵/۷۴	۲۳/۸۴	-۰/۵۸	۲۱/۳۶	۳۴/۰۵	۸۵/۵	۹/۰۹	-۲۲/۶۲	۲۰/۵۰	۲۱/۸۹	۱/۷۱

جدول ۲ (ادامه) بررسی شکاف بین خودارزیابی مدیر با ارزیابی سایرین

معیارهای ارزیابی	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰
کارکنان	۵۱/۸۷	۱۱/۷۰	۷۳/۵۰	۸۷/۰۴	۹۳/۸۱	۱۱۸/۹۵	۵۴/۱۸	۲۰/۸۰	۱۱۰/۴۰	۲۵۲/۳۶	۶۶/۰۸	۲۴/۴۲	۲۶۸/۴۵	۲۰۷/۵۰	۳۵۳/۱۶
مشتریان	۵۰/۳۱	۹/۳۰	۷۵/۹۵	۱۴۶/۴۸	۱۰۶/۰۰	۱۲۶/۲۷	۵۱/۱۷	۱۶/۰۰	۹۵/۹۱	۱۷۶/۱۳	۹۰/۷۲	۳۳/۴۴	۲۰۴/۷۵	۱۳۳/۶۳	۱۷۴/۹۶
سهامداران	۴۵/۶۳	۹/۵۰	۸۲/۳۲	۱۴۰/۰۸	۹۳/۲۸	۱۴۰/۳۰	۷۲/۶۸	۱۵/۶۸	۱۰۰/۰۵	۱۸۹/۵۲	۵۸/۲۴	۴۲/۹۰	۱۹۲/۹۲	۱۰۸/۷۲	۱۶۹/۵۷
خود مدیر	۴۶/۸۰	۱۰/۰۰	۵۸/۸۰	۱۲۰/۰۰	۷۹/۵۰	۱۱۴/۰۷	۵۳/۷۵	۱۶/۰۰	۸۶/۳۵	۱۵۴/۵۰	۴۲/۰۰	۲۷/۵۰	۱۷۰/۱۷	۹۹/۶۰	۲۷۰/۰۰
میانگین سایرین	۴۹/۲۷	۱۰/۱۷	۷۷/۲۶	۱۱۷/۸۷	۹۷/۷۰	۱۲۸/۵۱	۵۹/۳۴	۱۷/۴۹	۱۰۲/۱۲	۲۰۶/۰۰	۷۱/۶۸	۳۳/۵۹	۲۲۲/۰۴	۱۴۹/۹۵	۲۳۲/۵۶
شکاف سایرین با مدیر	۲/۴۷	-۰/۱۷	۱۸/۴۶	۱۵/۸۷	۱۸/۴۰	۱۴/۴۴	۵/۵۹	۱/۴۹	۱۵/۸۷	۵۱/۵۰	۲۹/۶۸	۶/۰۹	۵۱/۸۷	۵۳/۳۵	-۳۷/۴۴

پس از جایگزینی انتظارات کارکنان از مدیر، به‌جای نیازمندی‌های کیفی محصول در ماتریس بسط عملکرد کیفی، نوبت به جایگذاری توانمندسازها به‌جای نیازمندی‌های فنی محصول می‌رسد.

سپس با مصاحبه‌های انجام‌شده با مسئولان امر در سازمان، به تعیین میزان ارتباط بین مشخصه‌های عملکرد مدیر و توانمندسازها درون ماتریس ارتباطات پرداخته شد و بر این اساس عدد ۹: ارتباط قوی، ۳: ارتباط متوسط و ۱: ارتباط ضعیف را نشان می‌دهد. در نهایت، ستون مجموع امتیازات، از حاصل ضرب وزن اهمیتی مشخصه‌ی عملکردی مدیر در وزن ارتباطی مشخص شده در خانه‌های ماتریس و جمع آن‌ها به صورت سطری به دست می‌آید. چنانچه اعداد این ستون به ترتیب صعودی به نزولی مرتب شوند، متغیرهای عملکردی مدیر از دید کارکنان اولویت‌بندی می‌شوند. چنانچه مجموع به‌صورت ستونی محاسبه شود، وزن مطلق توانمندسازها را به دست می‌دهد و بر این اساس، اولویت هر یک از توانمندسازها داخل ماتریس بسط عملکرد کیفی مبتنی بر انتظارات کارکنان از مدیریت سازمان تعیین می‌شود.

بحث و بررسی و تحلیل شکاف

در این قسمت از مقاله، هدف این است که مدیر متوجه این نکته شود که دیگران نسبت به او چه تصویری دارند و سایرین وی را تا چه حد در حرکت به سمت تعالی سهیم می‌دانند. به‌منظور این که در تهیه‌ی گزارش برای مدیر سازمان جزئیات به میزان کافی فراهم آید، بهترین کار این است که در فهرست‌ها و مقوله‌ها، اقلام میانگین در نظر گرفته شود؛ چرا که بمباران یک مدیر با آمار نظر دیگران را درباره‌ی او، می‌تواند فرایندی بالقوه تهدیدآمیز تلقی شود؛ زیرا این ترس را در او به وجود می‌آورد که شاید نظر دیگران درمورد وی منفی باشد و در الگوی تلفیقی مقاله‌ی حاضر، مدیر را دچار این سوء تفاهم نماید که سایرین وی را عامل نرسیدن به تعالی سازمانی می‌دانند. جدول (۲) به همین منظور تهیه شده و در آن علاوه بر نتایج به کارگیری الگوی تلفیقی در مورد ارزیابی توسط کارکنان، سهام‌داران و مشتریان، میانگین امتیازات آن‌ها نیز به‌منظور سهولت مقایسه‌ی آن با خودارزیابی مدیر قرار گرفته است. (اعداد ۱ تا ۳۰ در سطر اول این جدول همان ۳۰ معیار عملکردی مدیر هستند که در سمت چپ شکل (۵) آمده است).

مدیر سازمان طبیعتاً کنجکاو است که از اختلافات بین امتیازات اکتسابی حاصل از ماتریس بسط عملکرد کیفی منتج از خودارزیابی‌اش با امتیازات حاصل از ماتریس بسط عملکرد کیفی سایرین (میانگین امتیازات حاصل از سمت راست ماتریس‌های بسط عملکرد کیفی تلفیقی کارکنان، سهام‌داران و مشتریان) آگاه شده و این دو را با هم مقایسه کند، و با تحلیل شکاف موجود مبنایی برای برنامه‌ریزی به‌منظور پرکردن این شکاف و فاصله‌ی ادراکی فراهم آورد. در این راستا، تفکیک موضوعاتی که حداکثر و حداقل شکاف امتیازات را به‌دست آورده‌اند، می‌تواند برای مدیر، روشی مناسب و اقتصادی باشد که او را در خصوص بررسی دو فرایند مهم یاری دهد:

۱. توجه به نقاط مثبت خود

۲. شناسایی مواردی که با تکیه بر آن‌ها در برنامه‌ریزی بهینه‌سازی، بتواند سازمان را به سمت توانمندسازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و سرآمدی سوق دهد.

نتایج حاصل از هر ماتریس بسط عملکرد کیفی، گویای این است که مدیر سازمان برای قرارگرفتن در مسیر تعالی سازمانی، به کدامیک از متغیرهای مربوط به ارزیابی عملکردش باید بیش‌تر توجه کند. هر چه عدد سمت راست ماتریس بسط عملکرد کیفی که در ستون مجموع امتیازات آمده بزرگ‌تر باشد، به این معنا است که مدیر باید به آن متغیر توجه بیش‌تری نماید تا بتواند سازهای الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سازمان پیاده شود و در مسیر تعالی سازمانی قرار گیرد و هر یک از متغیرهای ارزیابی عملکرد مدیر بر اساس ستون آخر اولویت‌بندی می‌شوند.

ارقام مندرج در جدول (۲)، همان اعداد حاصل از ستون مجموع امتیازات است. هر چه در این جدول امتیازات در مورد هر گروه (مشتریان، کارکنان، سهام‌داران و مدیر) بالاتر باشد به این مفهوم است که نظر گروه مورد بررسی بر این بوده که با توجه به شرایط حاکم بر سازمان و عملکرد فعلی مدیر، باید از سوی مدیریت سازمان به متغیر مزبور بیش‌تر توجه شود تا سازمان به سمت تعالی سوق یابد. در سطر آخر جدول یادشده، سطری با عنوان شکاف مشخص شده است. این شکاف از طریق فرمول زیر محاسبه شده است.

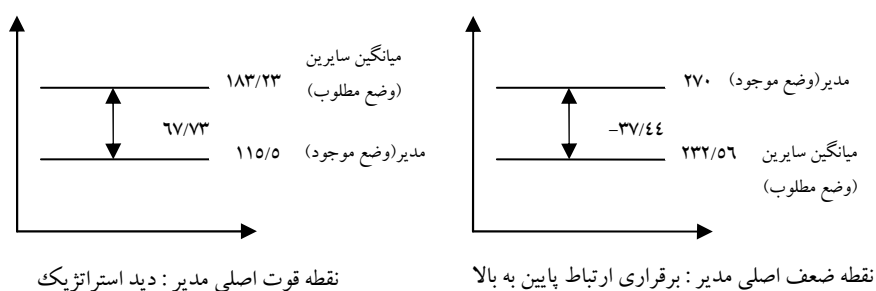
ستون مجموع امتیازات - میانگین حاصل از ستون مجموع امتیازات ماتریس تلفیقی سایرین = شکاف ماتریس تلفیقی خود مدیر

شکاف‌های مثبت در این جدول، به معنای آن است که میانگین حاصل از ستون مجموع امتیازات ماتریس تلفیقی سایرین بیشتر از مجموع امتیازات ماتریس تلفیقی خود مدیر است؛ یعنی به‌نظر سایرین، متغیری که شکاف در مورد آن مثبت بوده، از اهمیت بیش‌تری نسبت به اهمیتی که مدیر به آن متغیر داده برخوردار است، به‌عبارتی، می‌توان گفت این متغیرها جزو نقاط قوت مدیر به‌شمار می‌روند و هر چه مثبت‌تر (بزرگ‌تر) باشند، نقطه‌ی قوت بیش‌تری برای مدیر تلقی می‌شوند و متغیرهایی که کم‌ترین اعداد را دارند، نشان‌دهنده‌ی نقاط ضعف مدیر است و هر چه منفی‌تر باشند، ضعف بیش‌تر مدیر را در آن‌ها نشان می‌دهد. برای مثال، این شکاف در مورد معیار برقراری ارتباط پایین به بالا با مقدار ۳۷/۴۴- به‌عنوان نقطه‌ی ضعف اصلی مدیر به‌حساب می‌آید و دید راهبردی با میزان شکاف ۶۷/۷۳ نقطه‌ی قوت اصلی مدیریت به‌حساب می‌آید (نمودار (۲) تحلیل شکاف برای نقاط ضعف و قوت اصلی مدیر را نشان می‌دهد). جدول (۳) نشان‌دهنده‌ی نقاط قوت و ضعف اصلی مدیر است و مشخص می‌کند که هر یک از آن‌ها در کدام حوزه‌ی اصلی معیارهای عملکردی مدیر قرار می‌گیرند.

جدول ۳. نقاط قوت و ضعف مدیر بر اساس الگوی پیشنهادی

نقاط ضعف		نقاط قوت	
مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۱. برقراری ارتباط پایین به بالا	مهارت‌های رهبری	۱. دید راهبردی
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۲. انعطاف	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۲. گوش‌دادن
مهارت‌های رهبری	۳. اشتیاق به همکاری	مهارت‌های مدیریتی	۳. پی‌گیری هدف
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۴. نظم	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۴. تمرکز بر مشتری
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۵. عزت نفس	مهارت‌های حل مسأله	۵. قدرت تشخیص
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۶. قابلیت اعتماد	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۶. برون‌گرایی
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۷. مربی	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۷. نقش هادی در ارتباطات
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۸. نظارت و کنترل	مهارت‌های رهبری	۸. دقت
مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۹. کاردانی	مشخصه‌های مربوط به کارکنان	۹. خلاقیت
مهارت‌های رهبری	۱۰. مدیریت تعارض	مهارت‌های حل مسأله	۱۰. تحلیل‌گرایی
مهارت‌های مدیریتی		مهارت‌های حل مسأله	
مهارت‌های حل مسأله		مهارت‌های حل مسأله	
مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی			

با قرار دادن این جدول در اختیار مدیریت سازمان، می‌توان او را در شناسایی نقاط ضعف و قوتش کمک کرد؛ مدیر نیز با شناسایی این عوامل تلاش خواهد کرد که با حفظ و بهبود نقاط قوت خود و هم‌چنین تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت و نیز توجه به ارتباطی که در ماتریس تلفیقی بین این عوامل و توانمندسازها برقرار شده است، بتواند هر چه بهتر سازمان را به سمت بهبود توانمندسازها و حرکت به سمت تعالی سازمانی سوق دهد.



نمودار ۲. تحلیل شکاف نقاط قوت و ضعف اصلی مدیر

مطالعه‌ی ادبیات موضوع ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز نشان می‌دهد که یکی از نتایج حاصل از این روش ارزیابی بررسی نقاط قوت و ضعف ارزیابی شوندگان است؛ اما در این مقاله، این هدف با رویکرد تعالی‌گرایی دنبال می‌شود، پس نقاط قوت و ضعف مدیر در جدول (۲) تحت شرایطی که سازمان به سمت سرآمدی حرکت نماید، مشخص شده و با دیدگاه ارزیابی عملکرد فرد در راستای ارزیابی عملکرد سازمان دنبال می‌شود.

مزایای حاصل از الگوی تلفیق ارائه شده عبارتند از: بررسی شکاف بین خودارزیابی مدیر با ارزیابی سایرین و کاهش شکاف بین مدیریت و ذی‌نفعان سازمانی که باعث ارتقای سطح کیفیت و سرآمدی در سازمان می‌شود. اولویت‌بندی شاخص‌های عملکردی مدیر از دیدگاه ارزیاب‌های مختلف، افزایش روحیه‌ی مشارکت بین نیروی کار در سازمان، کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و تسهیل جریان امور، این الگو به مدیریت سازمان در کشف انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود

کمک می‌کند، الگوی پیشنهادی، مکمل مسایلی نوین هم‌چون: تفویض اختیار و قدرت، مدیریت مشارکتی، از بین بردن لایه‌های متعدد مدیریتی و تأکید بر کار گروهی است.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله، یک پارچه‌سازی رویکرد ۳۶۰ درجه و الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با استفاده از تکنیک بسط عملکرد کیفی به‌منظور تدوین مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان در راستای رسیدن به تعالی سازمانی بود. در بخش بحث و بررسی به تحلیل شکاف بین نتایج حاصل از خود ارزیابی مدیر و ارزیابی دیگران و شناخت نقاط قوت و ضعف مدیریت سازمان پرداخته شد. بررسی ارزیابی ۳۶۰ درجه (از جمله، ادواردز و اون، ۱۹۹۶؛ مورگان و کانن، ۲۰۰۵) نیز نشان می‌دهد که یکی از نتایج حاصل از این روش ارزیابی بررسی نقاط قوت و ضعف ارزیابی‌شوندگان است؛ اما در این مقاله، این هدف با رویکرد تعالی‌گرایی دنبال می‌شود. از نتایج دیگر به‌دست آمده از تحقیق، می‌توان به مواردی از قبیل: کاهش شکاف بین مدیریت و ذی‌نفعان و اولویت‌بندی معیارهای عملکرد مدیریت سازمان و توانمندسازها بر اساس دیدگاه ارزیابان (کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و مدیریت) و بیان ارتباط بین عملکرد مدیریت با عملکرد سازمان اشاره کرد؛ همان‌طور که مک‌کارتی و گریت بنکس (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که در حوزه‌ی رهبری توانمندسازهای الگوی تعالی‌سامانی، این نقش کلیدی مدیریت سازمان است که سازمان را در مسیر تعالی قرار می‌دهد. از طرفی، اجرای این تحقیق با محدودیت‌هایی مثل زیاد بودن متغیرها و بزرگ بودن ماتریس تلفیقی و مشکل بودن حل آن روبه‌رو بوده است. اجرای این الگو، مزایایی از قبیل: کمک به مدیریت سازمان در کشف انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود، از بین بردن لایه‌های متعدد مدیریتی و تأکید بر کار گروهی و مدیریت مشارکتی را برای سازمان به‌همراه دارد.

فهرست منابع

۱. یین، رابرت (۱۳۸۱). تحقیق موردی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. اندرسون، والر (۱۳۸۷). تحقیق در مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و سعیده امیری، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
3. Albrecht. S. & Cacioppe. R. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 21, No. 8, PP. 390-404.
4. Almannai, B. and Greenough, R. and Kay J. (2006). A Decision Support Tool Based on QFD and FMEA for the Selection of Manufacturing Automation Technologies, **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Vol.12, PP. 151-177.
5. Asare E., Longbottom D. and Murphy W. D. (2005). Leadership Best Practices for Sustaining Quality in U.K. Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model, **Quality Assurance in Education**, Vol. 13, No. 2, PP. 148-170.
6. Atwater L. E. & Brett. J. F. (2005). Antecedents and Consequences of Reactions to Developmental 360 degree feedback, **Journal of Vocational Behavior**, 66, PP. 532-548.
7. Chen, L. H., Kom, W. C.(2008). Fuzzy Linear Programming Models for New Product Design Using QFD with FMEA, **Applied Mathematical Modelling**, Vol. 11, No. 5, PP. 46-58.
8. Conti, T. A. (2007). A history and Review of the European Quality Award Model, **The TQM Magazine**, Vol. 19, No. 2, PP.42-61.
9. Davies, J. (2008). Integration: is it the Key to Effective Implementation of the EFQM Excellence Model?, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 25, No. 4, PP. 383-399.
10. Edwards, R. and Ewen, A. J. (1996). 360 degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?, **Career Development International**, Vol. 1, No. 3, PP. 28-31.
11. Herrzwurm, G., Schockert, S. (2003). The Leading Edge in QFD for Software and Electronic Business, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.20, No. 1, PP. 36-55.
12. Ignacio, J. & Castilla, M. (2008). EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 9, No. 1, pp. 133-156.
13. Jacobs, B., Suckling, S. (2007). Assessing Customer Focus Using the EFQM Excellence Model: a Local Government Case, **The TQM Magazine**, Vol. 19, No. 4, PP. 368-378.
14. Jiang, J.C., Shiu, M. L , Hsiung, T. M.(2007). Quality Function Deployment (QFD) Technology Designed for Contract Manufacturing, **The TQM Magazine**, Vol. 19, No. 4, PP. 291-307.
15. Killen, C. P., Walker, M. and Hunt R. A., (2005). Strategic Planning Using QFD, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22, No. 1, PP. 17-29.
16. Klefsjo B., Bergquist B., and Garvare, R. (2008). Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders Do we Agree on what we are Talking About, and does it Matter?, **The TQM Journal**, Vol. 20, No. 2, PP. 120-129.
17. McCarthy, A. M. and Garavan, .T. N. (2001). Understanding 360 degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, No. 1, pp. 5-32.

18. Mora, C. A., Leal, A. and Rolda, J. L. (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education, **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2, PP. 99-122.
19. Morgan, A. and Cannan, K.(2005). 360 degree Feedback: a Critical Enquiry, **U.K. Personnel Review**. Vol. 34, No. 6, PP. 663-680.
20. Park, D. (2008). Reviewing the European Excellence Model from a Management Control View, **The TQM Journal**, Vol. 20, No. 2, PP. 98-119.
21. Shen, K.C. and Xie, M. (2000). Benchmarking in QFD for Quality Improvement. **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 7 No. 4., PP. 282-291.
22. Tyson, Sh. and Ward, P. (2004). The Use of 360 Degree Feedback Technique in the Evaluation of Management Devepment, **Management Learning**, Vol. 35, PP.205-223.
23. Venero, S., Bragonzi, G., Rebelli, A. and Molinar, R. (2007). A two-level EFQM self-Assessment in an Italian Hospital, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 20 No. 3, PP. 215-231.