

مفاهيم نوين مديریتی؛ آشنایی با مدل تعالی سازمانی EFQM

۱- مقدمه:

بیش از يك دهه از اجراي رویکرد خصوصي سازي سازمانهاي دولتي توسط مراجع ذيصلاح تصميمگيري کشور مي گذرد و امروزه بطور جدي شاهد تغيير فضاي کسب و کار سازمانها از محيط حمايتي به رقابتي و حرکت و رشد موسسات در فصل نوين اقتصاد کشور هستیم. در چنین محيطي سازمانها براي بقاء و کسب موفقیت پایدار، نیازمند مدیریت مدبرانه و صحيح با اتکا بر منابع محدود و ارزشمند هستند. از سوي ديگر ظهور روزافزون رقباي کوچک و بزرگ در بخشهاي مختلف صنعت و خدمات، خرد شدن بازار به بخشهاي کوچکتر، تغيير تعريف مخاطب(هدف) سازمان از مشتریان به ذینفعان، تمرکز بر تامین انتظارات و نیازهاي کلیه ذینفعان، تلاشي مضاعف را براي حفظ و توسعه سازمان مي طلبد.

در اين راستا، طی دهه هاي اخير، اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمانهاي موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه حلهایی براي بهبود وضعیت و حرکت به سوي تعالی بوده اند که نتیجه تحقیق و مطالعات آنها، منجر به خلق ابزارهایی همچون ^۱۵S، ^۲TQM، ^۳BSC، ISO، SIX SIGMA، ^۴PM، CRM و... شده است که هر کدام از این ابزارها در صورت به کارگیری صحيح در زمان و مکان مناسب، می تواند منافع مادي و غير مادي بیشماری را براي سازمانها به همراه داشته باشد. اما با توجه به خواست و انتظار همیشگی مدیران (بویژه در سازمانهاي ایرانی) و نوع نگاه آنها به چنین ابزارهایی که متکی بر نتایج حاصله (نتیجه مداری) است، معمولاً خروجی حاصل از بکارگیری این فنون، در حد انتظار نبوده است. اما به موازات پیدایش تکنیکهاي مدیریتی متنوع، مدلهاي تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ میلادی متولد شدند. مدلهاي تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکتهای موفق دنیا توانسته اند چارچوب مناسبی را براي مدیریت سازمانها در محیط رقابتي ارایه کنند. ویژگی بارز این مدلها، نوع نگرش به سازمان(کل نگری) است که به مدیریت این امکان را می دهد تا ضمن ارزیابی و مذاقه سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمانهاي مشابه مقایسه کند. از سوي ديگر، مدلها معمولاً بگونه اي طراحی شده اند که امکان استفاده از تکنیکهاي مختلف را براي سازمان فراهم می سازند.

¹ Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu - Shitsuke

² Total Quality Management

³ Balance Score Card

⁴ Preventive Maintenance

⁵ Customer Relationship Management

۲- تاریخچه:

نگاهی مختصر به فهرست جوایز کیفیت در دنیا و نحوه شکل گیری آنها نشان می‌دهد که عمدتاً براساس ۳ مدل مهم بنیان نهاده شدند که عبارتند از:

الف- مدل دمنینگ

ب- مدل مالکوم بالدريج

ج- مدل EFQM

خاستگاه نخستین جایزه کیفیت در دنیا، کشور ژاپن بود. اتحادیه دانشمندان و مهندسين ژاپن (JUSE) در جولای سال ۱۹۵۰، از پروفیسور ادوارد دمنینگ برای حضور در ژاپن دعوت کرد. دمنینگ با حضور در ژاپن، دوره های مختلف يك روزه و چند روزه برای سطوح مختلف فعالان در عرصه صنعت اعم از رهبران، مدیران، مهندسان، محققان آن کشور برگزار کرد. آموزه های وي تاثیر شگرفي در ایجاد تفکر مشارکتي و حرکت به سمت کنترل کیفیت در ژاپن شد که در آن زمان در ابتدای راه قرار داشت.

سوابق سخنرانی های وي در بحث کنترل کیفیت آماری، گردآوری و تدوین شد و دمنینگ، حق انتشار آنها را به JUSE اهداء کرد و رئیس هیئت مدیره JUSE به پاس قدردانی از بخشش دمنینگ و با هدف ارتقا و توسعه مستمر کنترل کیفیت آماری در ژاپن، پیشنهاد تاسیس يك جایزه با نام دمنینگ را به هیئت مدیره ارائه و هیئت مدیره نیز به اتفاق آراء، آن را تصویب کرد. این جایزه از سال ۱۹۵۱ به سازمانهایی که از طریق TQM به بهبودهای نایل شده‌اند و نیز به افرادی که در زمینه کنترل کیفیت آماری و یا TQM، مطالعه، تحقیق و مشارکت در گسترش آنها داشته‌اند، اعطاء می‌شود. همچنین در يك بخش جدیدتر از سال ۱۹۷۳، به واحدهای عملیاتی شرکتی که به بهبودهای چشمگیری در نتیجه بکارگیری ابزارهای کنترل کیفیت و یا TQM، اعطاء می‌شود.

اما با گذشت قریب به ۳ دهه از تولد جایزه دمنینگ در ژاپن، صاحبان صنایع، مدیران بنگاههای اقتصادی و دولتمردان آمریکا بتدریج دریافته‌اند که توانایی آنها در رقابت اقتصادی با ژاپن تحلیل رفته و یکی پس از دیگری، بازارهای محصولات و خدمات شرکتی آمریکایی بدست ژاپنی‌ها تسخیر می‌شود. آنها به وضوح مشاهده کردند که علیرغم ضرورت توجه به کیفیت برای استمرار کسب و کار و در سطح بالاتر، حضور موفق در بازار رقابت جهانی، تاکید مکرر بر کیفیت در شرکتی آمریکایی آنچنان تداوم نداشته است. دلیل این امر نیز عدم اعتقاد مدیران به موضوع کیفیت و یا عدم اطلاع از نحوه اقدام در این زمینه است.

در راستای این موج نگرانی، مقاله ای تحت عنوان " چرا ژاپن می تواند ما نمی توانیم؟" در یکی از نشریات آمریکا منتشر شد که علل پیشرفت ژاپن در طی دهه های پس از جنگ جهانی دوم را بطور موشکافانه مورد ارزیابی قرار داده بود.

این بررسیها و مطالعات، تاثیر بسزای جایزه دمینگ در بهبود عملکرد سازمانهای ژاپنی، رشد و ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات آنها و نهایتاً تسخیر بازارهای بین المللی، بر دولتمردان و مدیران صنایع نمایان ساخت. از همین رو مالکوم بالدريج وزیر وقت بازرگانی آمریکا، پیشنهاد تاسیس جایزه ای را به کنگره آمریکا ارائه کرد که نهایتاً در سال ۱۹۸۷ و بعنوان يك قانون و به یاد مالکوم بالدريج (که قبل از تصویب قانون، فوت کرده بود)، جایزه مالکوم بالدريج تاسیس و از سال ۱۹۸۸ به سازمانهای پیشرو و متعالی در بخش صنعت و خدمات و از سال ۱۹۹۹ نیز به سازمانهای فعال در بخشهای بهداشت و آموزش اهداء شد.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (بویژه ژاپن) قرار داشت، گروهی از مدیران عامل ۱۴ سازمان پیشرو در اروپا گرد هم آمدند تا راهکار به سلامت جستن از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم آنان به تاسیس بنیاد غیروابسته کیفیت انجامید. بنیادی که چشم انداز آن، درخشش سازمانهای اروپایی در جهان و مأموریت آن گسترش آگاهیها و آرایه دوره های مدیریت، و شناسایی دستاوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است. بدین ترتیب در سال ۱۹۸۹، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا با نام مخفف EFQM⁶ تاسیس شد و کمیسیون اروپا آن را تأیید کرد.

اما در ایران، مدل تعالی سازمانی زمانی مطرح شد که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود داشت. از سال ۱۳۸۰ برخی نهادها و انجمنهای فعال در زمینه کیفیت در کشور تلاشهایی را برای تدوین مبنایی جهت اعطای جایزه به سازمانهای فعال و پیشرو در کیفیت مشابه آنچه در کشورهای دیگر اجرا می شد، آغاز کردند که در نهایت پس از بحث و بررسی فراوان و با لحاظ شاخصهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، مدل تعالی سازمانی EFQM بعنوان مبنای تدوین جایزه در ایران برگزیده و مقدمات تولد ۲ جایزه، فراهم شد. یکی جایزه ملی کیفیت که توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و دیگری جایزه ملی بهرهوری و تعالی سازمانی که از طریق موسسه مطالعات و بهرهوری و نیروی انسانی، به سازمانهای واجد شرایط اعطاء می شود. شایان ذکر است با توجه به اینکه نهاد مافوق هر دو موسسه اعطاءکننده جوایز،

⁶ European Foundation Quality Management

وزارت صنایع و معادن است، مذاکراتی برای ادغام هر دو جایزه، آغاز شده که تاکنون توافقی حاصل نگشته است.

۳- اهداف مدل تعالی سازمانی:

سازمانها صرفنظر از حوزه فعالیت، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی و موفقیتشان، نیازمند ایجاد یک چارچوب مدیریتی مناسبی هستند. این مدل در سال ۱۹۹۲ بمنظور ارزیابی سازمانها برای "جایزه کیفیت اروپا" ارائه شد، ولی بسرعت در سراسر دنیا گسترش یافت و مبنایی برای ایجاد جوایز کیفیت ملی و منطقه‌ای شد.

این مدل، یک ابزار عملی است که می‌تواند در زمینه‌های زیر بکار گرفته شود:

- ❖ بعنوان ابزاری برای خودارزیابی بمنظور تعیین موقعیت سازمانها در مسیر تعالی و کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیتهای
- ❖ بعنوان راهی برای یافتن و آشنایی با بهترین تجارب سایر سازمانها
- ❖ بعنوان یک راهنما برای شناسایی حوزه‌های قابل بهبود
- ❖ بعنوان یک مبنا برای ایجاد زبان و تفکر مشترک
- ❖ بعنوان ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان

۴- آشنایی با کلیات مدل:

همانطور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، مدل تعالی سازمانی EFQM دارای چند بخش اساسی است که عبارتند از:

الف- مفاهیم بنیادین: ۸ مفهوم، اصول و زیربنای مفهومی و فلسفی (چرایی) مدل را تشکیل داده و نقشی بنیادین در مدل، دارا است. به عبارت دیگر این مفاهیم، مهمترین و بارزترین وجوه توفیق و سرآمدی سازمانها در دنیای امروزه بوده و حاصل نظرسنجی‌های متعدد بنیاد مدیریت کیفیت اروپا از رهبران و مدیران موسسات پیشرو در سراسر اروپا می‌باشند که از این مفاهیم بعنوان مزیت‌های رقابتی و رموز موفقیت سازمان خود، یاد کرده‌اند. لازم به توضیح است با توجه به اخذ نظرات اصلاحی از سازمانها و یا مشاهده موضوعات جدید توسط ارزیابان در طی ارزیابی‌های خود از سازمانها، مفاهیم نیز در صورت نیاز، مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

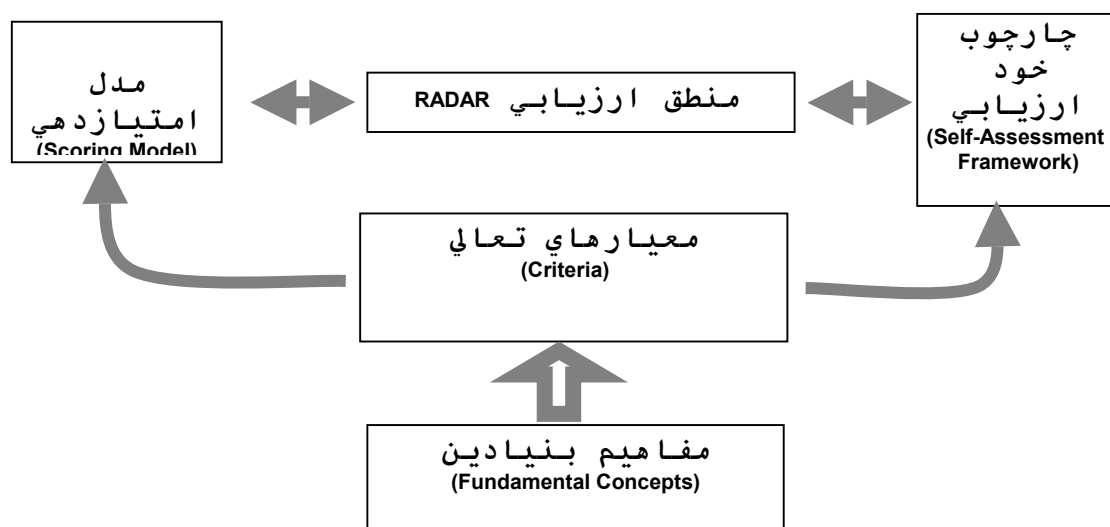
ب- معیارها: مفاهیم، با توجه به ماهیت انتزاعی خود، بطور صرف قابل مشاهده، ارزیابی و اندازه‌گیری در سازمانها، نیستند و باید از طریق مشاهده موارد کمی، محسوس و عینی، میزان درک و

تحقق مفاهیم بنیادین در سازمانها را پیگیری و ردیابی کرد. ۹ معیار مدل EFQM دقیقاً وظیفه تعیین سطح و وضعیت ۸ مفهوم بنیادین در سازمانهای ارزیابی شونده را بر عهده دارند.

ج- چارچوب خودارزیابی: ارزیابی سازمان برطبق معیارهای مدل، مستلزم تعریف و تبیین روشهایی استاندارد جهت حصول به بهترین نتیجه ممکن است که با توجه به تجربیات ارزیابان، نوع و میزان آمادگی (بلوغ) سازمان و جدیت رهبران آن، از یکی از روشهای معمول استفاده می‌شود.

د- منطق RADAR: با توجه به تعدد تفاسیر و تعبیر ارزیابان از خواسته‌های مدل و نیز بیان کلیات در شرح مدل (کلی گویی) و برای جلوگیری از تاثیر موارد فوق بر نتیجه کار ارزیابی سازمانها، نگاه استاندارد و ساختاریافته‌ای جهت مشاهده میزان تحقق هر یک از زیرمعیارها در سازمان، تحت عنوان منطق RADAR، توسط طراحان مدل شکل گرفته است که شباهت فراوانی به چرخه بهبود مستمر PDCA در سیستم مدیریت کیفیت ISO9001:2000 دارد.

ه- مدل امتیازدهی: برای تعیین میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارها در مدل، روش امتیازدهی خاصی تنظیم شده است که به کمک آن بتوان علاوه بر اندازه‌گیری و تعیین میزان فاصله و شکاف موجود بین وضعیت فعلی و آرمانی و هدف‌گذاری جهت بهبود، امکان مقایسه سازمانها را با یکدیگر را مهیا می‌سازد.



تصویر شماره ۱- شمای کلی مدل

بخشهای فوق بنحوی طراحی گردیده‌اند که هر کدام دارای وظیفه و نقش معینی بوده و در صورت بکارگیری صحیح از هریک از آنها می‌توان به کسب نتیجه مطلوب، امیدوار بود. در ادامه به تشریح هریک از بخشها می‌پردازیم.

۵- مفاهیم بنیادین تعالی:

مفاهیم بنیادین تعالی، ۸ مفهوم کیفی هستند که اساس و پایه های برنامه ریزی و استقرار نظامها را تشکیل داده و بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمانها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند. آنچه در پی می‌آید، مفاهیم بنیادین تعالی را به همراه ارائه مثال از منافع قابل انتظار برای سازمانها در صورت توجه به هریک از مفاهیم، تشریح می‌کند.

الف- نتیجه گرایی:

تعریف: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در برداشته باشد.

مفهوم در عمل: در محیط پرتغییر دنیای امروز، سازمانهای متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمانهای متعالی، نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه گیری و پیش بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمانها را بررسی میکنند. اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده، جمع آوری شده و به منظور تعیین بکارگیری و بازنگری خط مشی‌ها و راهبردها، اهداف، مقاصد، شاخصها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت در این سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات، می‌تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذینفعان سازمان
- ❖ موفقیت پایدار برای تمامی ذینفعان سازمان
- ❖ درک نیازمندیهای عملکردی حال و آینده سازمان
- ❖ ایجاد هم راستایی و تمرکز در سطح سازمان
- ❖ مشعوف کردن ذینفعان سازمان

ب- مشتری مداری

تعریف: تعالی، خلق ارزش مطلوب و پایدار برای مشتری است.

مفهوم در عمل : سازمانهای متعالی، مشتریان خود را می‌شناسند و آنها را به خوبی درک میکنند. همچنین درک میکنند که دستیابی به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار، از طریق تمرکز بر خواسته‌ها و انتظارات فعلی و بالقوه مشتریان افزایش می‌یابد. این سازمانها پاسخگوي خواسته‌ها و انتظارات فعلی مشتریان خود هستند و بگونه‌اي موثر خواسته‌ها و انتظارات آتي مشتریان را پیش بینی کرده و برای دستیابی و در صورت امکان، ارتقاء و افزایش آنها اقدام می‌کنند. چنین سازمانهایی تجربیات و ادراک‌های مشتریان‌شان را بررسی و بازنگری کرده و در صورت بروز اشتباه، به سرعت به اصلاح موثر آن می‌پردازند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ وجود مشتریان مشعوف شده
- ❖ سطح بالاي حفظ مشتریان و جلب اعتماد آنها
- ❖ توسعه سهم بازار
- ❖ موفقیت پایدار سازمان
- ❖ کارکنان با انگیزه
- ❖ درک صحیح رقبا

ج- رهبري و ثبات در مقاصد

تعریف: تعالی، رهبري دوراندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.

مفهوم در عمل : سازمانهای متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهایی روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می‌کنند. این رهبران، ارزشها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه‌ای در سازمان مستقر می‌سازند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند. آنها کارکنان را بطور مداوم به سمت تعالی حرکت می‌دهند، بگونه‌اي که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می‌شوند. آنها با تقدیر از ذینفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیتهای بهبود مشترك، به رهبري سازمان می‌پردازند و در تغییرات سازمانی، با ثبات قدمی در قبال مقاصد سازمان، اطمینان خاطر ذینفعان شان را جلب می‌کنند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ روشن شدن مقصد و جهت گیری سازمان
- ❖ ایجاد يك هویت شفاف برای سازمان و در درون آن
- ❖ ایجاد مجموعه‌اي از ارزشها و اخلاقیات و به اشتراك گذاردن آنها در سازمان

- ❖ ایجاد رفتارهای سازگار و الگو در سطح سازمان
- ❖ دستیابی به نیروی کار متعهد، با انگیزه و موثر
- ❖ ایجاد اعتماد به سازمان و اعتماد درون سازمانی حتی در شرایط متلاطم و پرتغییر

د- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات

تعریف: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیتهای مرتبط و بهم پیوسته است.

مفهوم در عمل : سازمان متعالی، دارای نظامهای مدیریتی موثری هستند که بر مبنای آن، خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، راهبردها، اهداف و برنامه‌های سازمان از طریق مجموعه ای از فرآیندها، تضمین می‌شود. این فرآیندها بگونه ای موثر جاری سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند و تصمیم‌گیریها بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و موردانتظار، توانمندی‌های فرآیندها و نظامها، خواسته‌ها و انتظارات و تجربیات ذینفعان و نیز عملکرد سایر سازمانها از جمله رقبا انجام می‌شود. مخاطرات و ریسکها بر اساس شاخصهای مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی موثر مدیریت می‌شوند. سازمان با روشهای کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شود و تمامی الزامات بیرونی را ارضاء کرده و حتی فراتر از آن می‌رود.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ حداکثر کردن کارایی و اثربخشی در دستیابی سازمان به اهداف خود و ارائه محصولات و خدمات

❖ تصمیم‌گیری موثر و واقع‌گرایانه

❖ مدیریت موثر ریسک

❖ افزایش اعتماد ذینفعان به سازمان

ه- توسعه و مشارکت کارکنان

تعریف: تعالی، حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. مفهوم در عمل : سازمانهای متعالی، شایستگی‌های لازم حال و آینده برای به اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، راهبردها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، بگونه ای همه جانبه حمایت می‌کنند.

کنند. این سازمانها، در جستجوی روشهایی برای توجه، پاداش دهی و تقدیر از کارکنان هستند که به ایجاد و تقویت تعهد و تشویق کارکنان به وفاداری به سازمان، منجر می‌شود. قابلیت‌ها و مشارکت فعال کارکنانشان را از طریق اشاعه ارزشها، فرهنگ صداقت، درستی و تفویض اختیار به حد اعلا می‌رسانند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ ایجاد حس تعلق به اهداف و مقاصد سازمان در سطح کارکنان
- ❖ نیروی کار متعهد، وفادار و با انگیزه
- ❖ سرمایه های فکری بسیار ارزشمند
- ❖ بهبود مستمر قابلیت و عملکرد افراد
- ❖ بالارفتن حس رقابت از طریق توسعه چشم انداز کارکنان
- ❖ استفاده از توان بالقوه کارکنان

و- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

تعریف: تعالی، به چالش طلبیدن وضعیت موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.

مفهوم در عمل: سازمانهای متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیتهای و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه‌کاو داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر کردن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره‌مند می‌کنند. ایده های کلیه ذینفعان به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می‌گیرد. آنها به دقت سرمایه های فکری خود را حفظ کرده و از آن به عنوان دستاوردهای تجاری سازمان بصورت مناسب استفاده می‌کنند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ ایجاد ارزش افزوده بیشتر
- ❖ بهبود اثربخشی و کارایی
- ❖ افزایش قابلیت رقابت سازمان
- ❖ نوآوری در محصول و خدمات
- ❖ حفظ، جذب و اشاعه دانش
- ❖ چالاکی سازمانی

ز- توسعه همکاریهای تجاری

تعریف: تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

مفهوم در عمل: سازمانهای متعالی، تشخیص می‌دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاهاست؛ دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه همکاری‌ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری‌ها با دیگر سازمانها هستند. این همکاری‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان و حتی رقبا بر مبنای بهره‌مندی دوطرفه، شناسایی و تعریف شده باشد.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ ایجاد ارزش افزوده برای ذینفعان
- ❖ بهبود قابلیت رقابت سازمان
- ❖ بهینه شدن شایستگی محوری
- ❖ بهبود اثربخشی و کارایی
- ❖ بالارفتن احتمال بقاء
- ❖ تسهیم ریسک و هزینه‌ها (و کاهش آن برای سازمان)

ح- مسئولیت اجتماعی سازمان

تعریف: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

مفهوم در عمل: سازمانهای متعالی، بعنوان سازمانهای مسئول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعان شان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می‌کنند، به مسئولیت‌های اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه نموده و فعالانه آنها را ترویج می‌نمایند. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در ارزشهای سازمان بیان گردیده و با سایر فعالیت‌های سازمان یکپارچه شده است.

این سازمانها، انتظارات و الزامات قانونی، اجتماعی، محلی، و حتی منطقه‌ای خود را از طریق مشارکت فعالانه ذینفعان برآورده می‌سازند. آنها از تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاه بوده و مراقبت‌های لازم را برای حداقل نمودن آثار زیانبار اعمال می‌نمایند.

مزایای قابل انتظار از این مفهوم:

- ❖ بهبود تصویر سازمان در جامعه
- ❖ افزایش ارزش نام تجاری سازمان
- ❖ دسترسی بیشتر به منابع تامین مالی

- ❖ محیط کار ایمن تر و بهداشتی تر
- ❖ مدیریت ریسک و ساختار حاکمیت قویتر
- ❖ کارکنان بانگیزه
- ❖ وفاداری مشتری
- ❖ افزایش اعتماد و اطمینان ذینفعان به سازمان

۶- معیارهای مدل EFQM:

سازمانهایی که تفکر بهبود مستمر به عنوان يك اصل و ارزش در آنها نهادینه شده است همواره به شناسایی و درك وضعیت و موقعیت خود علاقه مند هستند. مدل تعالی EFQM، يك چارچوب غير تجویزي برای خودارزیابی است که سازمان به کمک این ابزار، می تواند ارزیابی نماید که آیا کارهای درستی انجام و نتایج مطلوبی کسب می کند یا خیر؟ این مدل، کل سازمان را با استفاده از ۹ معیار مورد ارزیابی، قرار می دهد. مدل يك رابطه بین روش (راه تحقق نتایج) و نتایج (آنچه که محقق شده) و توازنی بین علت و معلول (پیامدها) ارائه می کند. مدل به دو بخش تقسیم می شود:

- الف- توانمندساز: عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می کنند (علل حصول نتایج).
- ب- نتایج: که بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (پیامدهای حاصل از بروز علل)

سایر اطلاعات و مشخصات مدل بطور خلاصه عبارتند از:

- ❖ امتیاز کل مدل: ۱۰۰۰
- ❖ امتیاز توانمندسازها: ۵۰۰
- ❖ امتیاز نتایج: ۵۰۰
- ❖ تعداد معیارهای بخش توانمندسازها: ۵
- ❖ تعداد معیارهای بخش نتایج: ۴
- ❖ تعداد زیرمعیارهای بخش توانمندسازها: ۲۴
- ❖ تعداد زیرمعیارهای بخش نتایج: ۸

حال به بیان الزامات فرعي هريك از معيارها (زير معيارها) مي پردازيم:

۱- رهبري:

الف- رهبران ماموريت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقي را بوجود آورده و خود الگوي فرهنگ سرآمدي هستند

ب- رهبران شخصاً براي اطمینان یافتن از ايجاد و توسعه، اجرا و بهبود مستمر سيستم مديريت سازمان مشاركت دارند

ج- رهبران با مشتريان، شرکا و نمايندگان جامعه در تعامل هستند

د- رهبران فرهنگ سرآمدي را در کارکنان سازمان تقويت مي کنند

ه- رهبران تغييرات سازماني را شناسائي و از آن دفاع مي کنند

۲- خط مشي و راهبرد:

الف- خطمشی و راهبرد بر اساس نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان تدوین می شود

ب- خطمشی و راهبرد بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقيق، يادگيري و فعاليت هاي مرتبط بيروني تدوين مي شود

ج- خط مشي و راهبرد ايجاد و توسعه، بازنگري و بروز در مي آيند

د- خط مشي و راهبرد از طريق چارچوب فرآيندهاي كليدي در سازمان انتقال يافته و جاري مي شوند

۳- کارکنان:

الف- منابع انساني برنامه ريزي، مديريت و بهبود مي يابد،

ب- دانش و شايستگي هاي کارکنان شناسايي شده، توسعه يافته و حفظ مي شود

ج- کارکنان مشاركت داده شده و توانمند مي شوند

د- کارکنان و سازمان داراي گفتمان هستند

ه- کارکنان مورد تشويق، تقدير و مراقبت قرار مي گيرند

۴- مشاركتها و منابع:

الف- مشاركتهاي خارجي مديريت مي شوند

ب- منابع مالي مديريت مي شوند

ج- ساختمانها، تجهيزات و مواد مديريت مي شوند

د- فن آوري مديريت مي شود

ه- اطلاعات و دانش مديريت مي شوند

۵- فرایندها:

- الف- فرایندها بصورت سازمان یافته طراحی و مدیریت می‌شوند
- ب- فرایندها بر حسب نیاز و با استفاده از نوآوری برای رضایت کامل و افزایش ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند
- ج- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و توسعه می‌یابند
- د- محصولات و خدمات تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند
- ه- ارتباطات با مشتری مدیریت شده و ارتقاء می‌یابد

۶- نتایج مشتریان:

- الف- شاخصهای ادراکی
- ب- شاخصهای عملکردی

۷- نتایج کارکنان:

- الف- شاخصهای ادراکی
- ب- شاخصهای عملکردی

۸- نتایج جامعه:

- الف- شاخصهای ادراکی
- ب- شاخصهای عملکردی

۹- نتایج کلیدی عملکرد:

- الف- دستاوردهای کلیدی عملکرد
- ب- شاخصهای کلیدی عملکرد

۷- معیارهای مدل از دید امتیاز:

معیارهای توانمندساز و نتایج هر کدام ۵۰ درصد امتیاز کل مدل را تشکیل می‌دهند که این امر نشان‌دهنده ارزش یکسان آنها است. وزن هریک از معیارها در تصویر شماره ۲ مشخص است. در منطق امتیازدهی، امتیاز هر کدام از معیارها، جز در سه معیار ۶، ۷ و ۸ برابر بوده و امتیاز هر زیرمعیار برابر با امتیاز کل معیار تقسیم بر تعداد زیرمعیارها است، در حالی که وضعیت امتیاز معیارهای نتایج مشتریان (۶)، نتایج کارکنان (۷) و نتایج جامعه (۸) بشرح زیر است:

- ۱- زیرمعیار ۶- الف، ۷۵٪ کل امتیاز معیار ۶ و زیر معیار ۶-ب، ۲۵٪ امتیاز معیار ۶ را به خود اختصاص می‌دهند
- ۲- زیرمعیار ۷- الف، ۷۵٪ کل امتیاز معیار ۶ و زیر معیار ۷-ب، ۲۵٪ امتیاز معیار ۷ را به خود اختصاص می‌دهند
- ۳- زیرمعیار ۸- الف، ۲۵٪ کل امتیاز معیار ۶ و زیر معیار ۸-ب، ۷۵٪ امتیاز معیار ۸ را به خود اختصاص می‌دهند

رهبري (۱۰۰)	خط مشي و راهبرد (۸۰)	فرآیند ها (۱۴۰)	نتایج مشتریان (۲۰۰)	نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰)
	کارکنان (۹۰)		نتایج کارکنان (۹۰)	
	مشارکته‌ها و منابع (۹۰)		نتایج جامعه (۶۰)	

تصویر شماره ۲- وزن امتیازات مدل

۸- منطق امتیازدهی RADAR:

در قلب مدل تعالی سازمانی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد که شامل ۴ عنصر زیر است و به آن منطق RADAR^۷ می‌گویند:

- الف- نتایج
- ب- رویکرد
- ج- جاری سازی
- د- ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان می‌کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است:

- ❖ تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می‌دهد
- ❖ برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب برای دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده

⁷ Result , Approach , Deployment , Assessment and Review

❖ جاری سازی رویکردها به روشی نظاممند برای اطمینان از اجرای کامل آنها

❖ ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیتهای یادگیری جاری

در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری، بهبودهای مورد نیاز شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرا میشوند. هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده میشود، باید در هر یک از اجزای معیارهای توانمندساز، عناصر رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری منطق امتیازدهی و در هر یک از معیارهای بخش نتایج، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد. حال در ادامه به تشریح خواسته های اجزای منطق RADAR می پردازیم:

الف - نتایج:

در این عنصر منطق RADAR بدنبال یافتن پاسخ برای پرسشهای زیر است:

- آیا روند مثبت (برای حداقل ۳ سال) در مورد نتایج، مشاهده میشود؟
- آیا هدف گذاری برای هر حوزه، به صورت مناسبی تعیین و سازمان به آنها دست یافته است؟
- آیا سازمان عملکرد خود را با دیگر سازمانهای مشابه در سطوح مختلف محلی ملی، منطقه ای، و جهانی مقایسه کرده است؟
- آیا ارتباط علت و معلولی بین رویکردهای اجرا شده (توانمندسازها) با نتایج حاصله به وضوح بیان شده است؟
- آیا محدوده نتایج دربردارنده نواحی مرتبط و خواسته شده در مدل است؟

ب- رویکرد:

این عنصر به دو قسمت فرعی تقسیم شده و مدل در این عنصر بدنبال یافتن پاسخهایی برای پرسشهای زیر است:

ب-۱ - مناسب بودن:

- آیا رویکرد منطق و پایه صحیحی دارد؟
- آیا رویکرد، فرآیندهای تعریف شده ای دارد؟
- آیا رویکرد بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارد؟

ب-۲ - یکپارچگی:

- آیا رویکرد، خط مشی و استراتژی را پشتیبانی میکند؟

- آیا رویکرد، بگونه ای مناسب با دیگر رویکردها ارتباط دارد؟

ج- جاری سازی:

این عنصر به دو قسمت فرعی تقسیم شده و مدل در این عنصر بدنبال یافتن پاسخ برای پرسشهای زیر است:

ج-۱ - استقرار:

- آیا رویکرد استقرار یافته است؟

ج-۲ - نظاممند:

- آیا رویکرد به شیوه‌ای نظام یافته اجرا شده است؟

د- ارزیابی و بازنگری:

این عنصر به دو قسمت فرعی تقسیم شده و مدل در این عنصر بدنبال یافتن پاسخ برای پرسشهای زیر است:

د-۱ - اندازه گیری:

- آیا اثربخشی رویکرد و اجرای آن بطور منظم مورد اندازه گیری قرار می‌گیرد؟

د-۲ - یادگیری:

- آیا از فعالیتهای یادگیری در تعیین فرصتهای بهبود، استفاده می‌شود؟

د-۳ - بهبود:

- آیا اندازه گیری های صورت گرفته و فعالیتهای یادگیری منجر به بهبود می‌شود؟

۹- روشهای خودارزیابی:

خودارزیابی، يك بازنگري جامع، روشمند و منظم از فعاليتها و دستاوردهاي يك سازمان با استفاده از مدل تعالي سازمانی است. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می‌سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می‌سازد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقباي محلي، سازمانهای الگو و سازمانهای تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان صورت می‌دهد.

چهار رویکرد خودارزیابی که سازمانها می‌توانند از آنها بصورت صرف یا ترکیبی برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از:

الف- رویکرد پرسشنامه‌ای

ب- رویکرد کارگاهی

ج- رویکرد پروفورما

د- رویکرد شبیه سازی جایزه

الف- رویکرد پرسشنامه‌ای

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان، منجر به تکمیل پرسشنامه ای واقعی و مستدل می‌شود. برای جمع آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می‌آید. برخی سازمانها بعنوان روشی برای گردآوری داده‌ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیقتر خودارزیابی، از پرسشنامه‌هایی با پاسخهای بلی یا خیر، استفاده می‌کنند.

ب- رویکرد کارگاهی:

مزیت این رویکرد آن است که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع آوری شده در کارگاه به هم‌تایان خود است. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. بهتر است که یکی از ارزیابها از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخشهای سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یکی از سازمانهای مشاوره مدیریت انتخاب شود.

۵ جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع آوری داده‌ها، کارگاه نمره دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه های عملیاتی

ج- رویکرد پروفورما:

یکی از راههای کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه، عبارتست از ایجاد مجموعه‌ای از صورت وضعیتها، بعنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره زیرمعیارها در بالای صفحه و زمینه های مربوط به آن در زیر توضیحات مزبور درج شود. بقیه صفحه به بخشهایی برای ذکر موارد قوت و زمینه های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود.

مدارک خودارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروهها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابها آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت‌هایش انجام دهد.

برای بازبینی نتایج خودارزیابی میتوان از گروههای خارج از سازمان نیز استفاده کرد. برای سازمانهای بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع آوری کرده و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود مشترک را مشخص کرد. از این به بعد می‌توان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرار داده و برنامه های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.

د- رویکرد شبیه سازی جایزه:

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای اظهارنامه (تدوین شده برای جایزه) بمنظور انجام خودارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابها، آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای ارزیابی یک واحد، می‌توان ارزیابها را از سایر بخشها یا واحدهای فرعی سازمان بکار گرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می‌گیرد، می‌توان از برخی ارزیابهای خارجی نیز استفاده کرد.