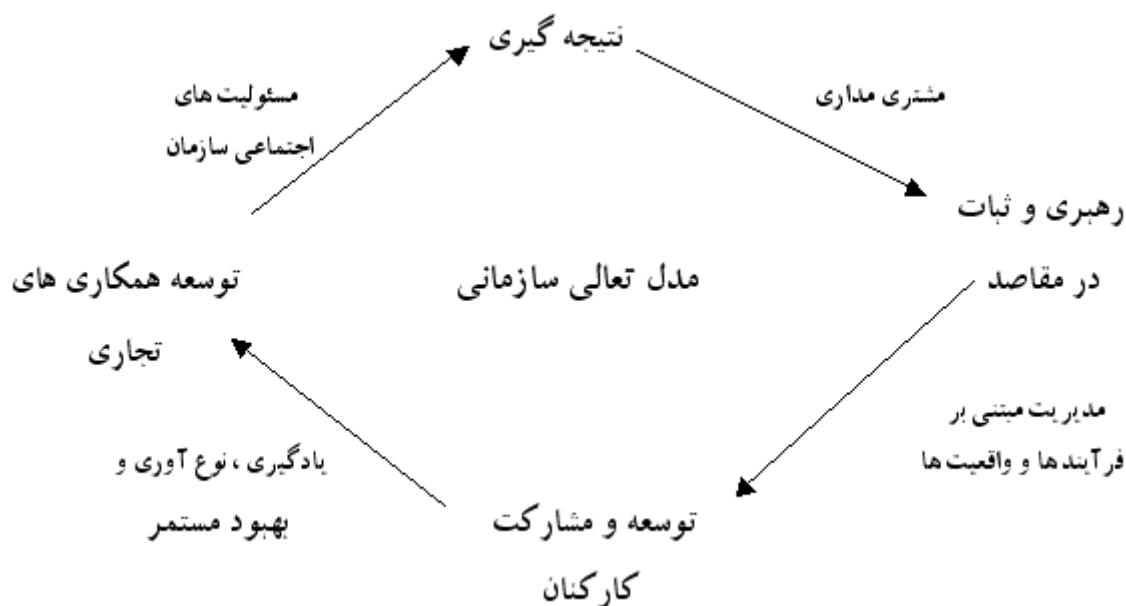


# EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

## مدل تعالی سازمانی:

تعالی سازمانی را می‌توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه‌ای که با کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان و ایجاد تعادل بین آنها احتمال موفقیت سازمان را در بلندمدت افزایش دهد. در سالهای اخیر مدل‌هایی تحت عنوان تعالی سازمانی مطرح گشته است که از آن جمله می‌توان به مدل تعالی EFQM اشاره نمود. رویکرد این مدل، استفاده مؤثر از فرآیند خودارزیابی در راستای ارتقای سطح سازمان می‌باشد.

هر روزه به نحو فزاینده‌ای به پیچیدگی عملکرد و ارتباطات بنگاه‌ها با ذینفعان آنان شامل مشتریان، سهامداران، مدیران، کارکنان، تأمین کنندگان، نهادهای دولتی، اقتصادی و اجتماعی و جامعه افزوده می‌شود. ارزیابی عملکرد و وضعیت موجود سازمان و شناسایی زمینه‌های بهبود برای بقاء در محیطی که هر روزه بیشتر رقابتی شود نیاز به چارچوبی سامان یافته دارد که بتواند عوامل گوناگون در ارتباطی پویا مورد تجربه و تحلیل قرار داده و مستمراً آن را با شرایط محیطی بسنجد. در آغاز قرن بیستم به نظر می‌رسید که بازرسی محصولات و کسب اطمینان از کیفیت و انطباق ویژگی محصول با مشخصات مورد نظر برای پیروزی در عرصه رقابت کافی است. پس از جنگ جهانی دوم، توسعه نظام و روشهای پیچیده کنترل کیفیت سطح متعالی و پیچیده تری از ابزارهای مدیریتی را عرضه نمود، ولی به زودی افزایش رقابت در بازارها نشان داد که نیاز به ابزارهای کارآمدتری است که در پاسخ به این نیاز نظام‌های تضمین کیفیت و سپس مدیریت کیفیت و استانداردهای جهانی متناسب با آن پدیدار شد. مدیریت فراگیر کیفیت مرحله پیشرفته تری از تلاش‌های بشری در این حوزه به شمار می‌آید و پیچیده ترین ابزاری است که از تکامل تلاش‌های مختلف در حوزه مدیریت و ارتقاء بهره‌وری به وجود آمده است. مدل‌های تعالی سازمانی از یک سو چارچوبی برای ارزیابی و سنجش عملکرد و وضعیت امروز و شناسایی زمینه‌های بهبود و تعالی سازمان است و از سوی دیگر نقشه و راهنمای عمل سازمان‌ها برای پرداختن به تمامی عوامل مؤثر یافتن نقاط قوت و زمینه‌های بهبود است. این مدل‌ها امکان شناسایی بهترین و موفق‌ترین تجارب را فراهم ساخته و راه‌هایی مؤثر برای انتقال این تجارب و تسری آنها در سازمان‌های دیگر را بوجود می‌آورند. بدین ترتیب بستر مناسب جهت ارتقاء توان مدیریتی در سطح جامعه و کارآمدی عمومی تحقق می‌یابد. نگاهی به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی در ایران که برگرفته از تلاش‌ها و تجارب اروپایی متحد است، نشان می‌دهد که اساسی‌ترین و کلیدی‌ترین مفاهیم کسب و کار در این مدل مورد توجه قرار گرفته است.



مدل های تعالی سازمانی پاسخ های مناسبی به این پرسش ها می دهند . سازمان برتر چگونه سازمانی است ؟ چه اهداف و مفاهیمی را پیگیری می کند ؟ چه چشم اندازی دارد و آینده را چگونه می خواهد ؟ چه ارزش هایی بر رفتار آن حاکم است و چه معیارهایی برای سنجش در اختیار دارد ؟ هر یک از مفاهیم فوق می تواند دریچه های متعددی برای تحول اساسی در سازمان ها و ارتقاء عملکرد آنها بگشاید .

در یک نگاه کلی می توان دریافت که تعالی در این مدل ها در پس دستیابی به نتایجی است که رضایت تمامی ذینفعان سازمان را برآورده نموده و ارزش های مطلوب برای آنان ایجاد نماید . تمرکز را بر شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان قرار می دهد ، بر رهبری دوراندیشانه و الهام بخش و همراه با ثبات در مقاصد تأکید می کند و آن را امری حیاتی برای همسویی سازمان بر مبنای چشم اندازی روشن مشتمل بر اهداف مشخص و ارزش های تعالی و فراگیر می شناسد ، به ایجاد مدیریت مؤثری از طریق مجموعه ای از نظام ها و فرایندها و متکی به واقعیت ها تأکید میکند . هر چند همگان در اهمیت کلیدی منابع انسانی داد سخن می دهند ولی این مدل ها در پی حداکثر نمودن مشارکت فعال و مؤثر کارکنان در راهبری سازمان است . به چالش کشیدن وضع موجود و توسعه خلاقیت ها و ایجاد سازمانی یاد گیرنده را مطرح می سازد . به این واقعیت می پردازد که تعالی در جهانی که روبه یکپارچگی بازارها بدون توسعه و حفظ همکاری برای خلق ارزش افزوده بیشتر است ممکن و میسر نیست و بر مسئولیت اجتماعی سازمان به عنوان راز ماندگاری تأکید می کند . این مفاهیم در بیشتر بحث های مدیریتی مطرح می گردد ولی بدون در دست داشتن معیارهای مشخص و منطقی و کارا برای امتیاز دهی و بدون تأکید بر نتایج نمی توان انتظار داشت که بکار بستن این رهنمودها به ارتقاء عملکرد سازمان ها منجر گردد و این گلایه ای است که مدیران بنگاه ها همواره در ارتباط با مباحث مدیریتی مطرح می سازند . برتری و کارآمدی مدل های تعالی سازمانی در معیارهای ارزیابی آن قرار دارد .

تفکیک معیارها به دو بخش توانمند سازها و نتایج ، این امکان را فراهم می آورد که سازمان ها نخست به عوامل توانمندی خود پرداخته و نحوه سازماندهی و عملکرد خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و سپس به یافته ها و دستاوردها با گرفتن بازخور از نتایج پردازند.

نقش جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در توسعه صنعت کشور چنان است که برابر بررسی های حسابرسی سال ۱۳۷۶ بالا رفتن ۱۰٪ بهره وری در حدود ۹۰۰ شرکت دولتی سبب افزایش تولید ناخالص داخلی به میزان ۲ درصد می شود. بدین ترتیب بدون نیاز به سرمایه گذاری جدید و با بهره گیری منطقی تر از سرمایه گذاری های انجام شده، تولید ملی افزایش قابل توجهی خواهد یافت. اگر می خواهیم کشورمان به جرگه کشورهای صنعتی درآید و سهم صنعت در **GDP** به بیش از ۲۵٪ برسد، می باید بهره وری افزایش یافته و عملکرد بنگاه ها متعالی گردد.

توسعه منابع انسانی که شاخص های آن به زیباترین صورت در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی تعریف و مشخص شده است، کوتاه ترین و عملی ترین راهی است که در حد مقدمات تمامی بنگاه های صنعتی ایران می باشد و ارزش های صنعتگران کشور را در تأثیر گذاری بر رشد اقتصاد ملی مقدور و عملی می سازد.

نقشی که این مدل ها در چند دهه گذشته در تعالی عملکرد بنگاه های اقتصادی و انتقال مؤثر تجارب موفق و ترویج فرهنگ سرآمدی ایفا نموده است، تردیدی در ضرورت ترویج فرهنگ تعالی سازمانی و سرآمدی بجای نگذاشته است. استقبال وسیع جهانی از جوایز تعالی سازمانی نیز شهادتی بر صحت این تحلیل می باشد. مطالعات، طرح ها، قوانین و تلاش های نوسازی صنایع و معادن ایران تصویر روشن و نسبتاً جامعی از وضعیت رقابت پذیری صنایع کشور در بازار جهانی، ارائه کرده است و بخوبی عامل و روندهایی را مشخص نموده که منجر به وضعیت کنونی گردیده است و بر اساس آن راهکارهای متعدد و اقدامات متنوع و ضروری را معین نموده است که در تقویت جایگاه صنایع ایران باید بکار گرفته شود. تقویت توان و دانش مدیریت و ارتقا عملکرد سازمان ها یکی از این حوزه هایی است که نیاز به بهبود اساسی دارد. جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی جمهوری اسلامی ایران در پاسخ به این نیاز شکل گرفته شده است.

اجرای خودارزیابی بر اساس مدل فوق در سازمان نتایج زیر را در پی خواهد داشت:

تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان و ایجاد تعادل بین آنها احتمال موفقیت سازمان را در بلندمدت افزایش دهد. در سالهای اخیر مدل هایی تحت عنوان تعالی سازمانی مطرح گشته است که از آن جمله می توان به مدل تعالی EFQM اشاره نمود. رویکرد این مدل، استفاده مؤثر از فرآیند خودارزیابی در راستای ارتقای سطح سازمان می باشد. اجرای خودارزیابی بر اساس مدل فوق در سازمان نتایج زیر را در پی خواهد داشت:

- شناسایی و بررسی فعالیت های سازمان و چگونگی اجرای آنها به منظور استخراج و تعیین نقاط قوت، زمینه هایی که نیاز به بهبود داشته و اقدامات و برنامه های بهبود سازمان
  - ایجاد یادگیری سازمانی از طریق بررسی نتایج عملکرد سازمان و شناسایی و اجرای پروژه های بهبود
  - تأمین و ارائه اطلاعات لازم برای شناسایی و تعیین اهداف و برنامه های بهبود و ارتقای سازمان و شناسایی اولویت ها
  - ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان برای حرکت به سمت بهسازی و تعالی عملکرد
  - افزایش اطمینان از تداوم بهبود سازمانی با توجه به فرآیند خودارزیابی و اجرای دوره ای آن
- ایجاد امکان تبادل تجربیات درون سازمانی با بکارگیری ابزار بهینه کاوی (**Internal Benchmarking**).

## تعالی سازمانی ، به معنی ؛

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد
- کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت
- کاربردهای مدل تعالی سازمانی
- ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موقعیت سازمانها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت ها و ترغیب سازمانها به یافتن راه حلهای بهبود.
- مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی ابعاد سازمان و در همه حوزههای عملکرد.
- چارچوبی برای درک وضعیت اقدامات انجام شده، حذف دوباره کاری ها و تشخیص انحرافات
- ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان

## مزایای مدل تعالی سازمانی :

- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
  - مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
  - توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
  - ارزیابی مبتنی بر واقعیات
  - مشارکت گسترده کارکنان
  - شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
  - ارائه تصویر واقعی از فعالیتهای سازمان
  - تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار کاوی ( benchmarking )
  - استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان
- ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید.

**نتیجه گرایی:** تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

**مشتری مداری:** تعالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است.

**رهبری و ثبات در مقاصد:** تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.

مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها و

واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است.

**توسعه و مشارکت کارکنان:** تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در

امور است.

**یادگیری و بهبود مستمر:** تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق

فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.

توسعه همکاری های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.

مسئولیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

### رویکردهای جدید اصلاحی در مدل تعالی سازمانی

در مطلب ترجمه شده زیر که به وسیله رامین قاسمی نژاد از کارکنان صنعت برق به فارسی برگردانده شده رویکردهای جدید **EFQM** و نگرشهای اصلاحی مربوط به آن مدنظر قرار گرفته است. بیش از ۱۰ سال است که **EQA** از همان مدل‌لژی ارزیابی استفاده می کند که نگرش پایه ای برای هزاران ارزیاب در سراسر اروپا است. هم اکنون **EFQM** رهبری و توسعه یک نگرش اصلاحی متفاوت را به عهده گرفته است و آن "استانداردهای" جدیدی برای ارزیابان در سراسر اروپا به شمار می آید. تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۲ میلادی انجام شد نشان داد که محبوب ترین سازمانهای اروپایی، دیگر برای شرکت در **EQA** علاقه ای نشان نمی دهند زیرا آنها باید تلاش فراوانی برای تهیه مستندات به عمل آورند. همچنین در این فرآیند ارزیابی استفاده از تعداد زیادی از مدیران عملیاتی به عنوان ارزیابی همواره مدنظر بوده است. بدین ترتیب بنیاد **EFQM** تصمیم گرفت که نگرش جدیدی را برای جایزه کیفیت اروپا برای سازمانهایی که از مدل **EFQM** برای مدیریت خودشان استفاده می کنند توسعه دهد. تاکید در این روش از ارزیابی مستندات به سوی ارتباطی تنگاتنگ با سازمان و تیم رهبری تغییر یافت.

این نگرش در خلال سال ۲۰۰۴ میلادی نیز گسترش یافت. در سال ۲۰۰۵ برای تعداد محدودی از متقاضیان **EQA** بکار گرفته شد و در سال ۲۰۰۶ برای تعداد بیشتری از متقاضیان مورد بهره برداری قرار خواهد گرفت. این نگرش ۵ مرحله ای به طور خلاصه به شرح زیر است:

مرحله (۱) پوشه وضعیت (**Qualification file The**) در مرحله اول شالوده ای برای تعیین احتمال کسب حداقل ۵۰۰ امتیاز برای سازمان تحت ارزیابی پایه ریزی می شود. در کمتر از ۱۵ صفحه سازمان عوامل کلیدی خود را راجع به محیط، روابط محیطی، محیط رقابتی، چالش های اصلی استراتژیک و سیستم بهبود عملکردش به همراه معیارهای نتایج و توانمند سازهای کلیدی که منجر به این نتایج شده است، تشریح می کند.

مرحله (۲) نقشه توانمندساز (**The enabler Map**) در مرحله دوم با استفاده از جداول، چگونگی ارتباط هر یک از نگرشهای عمده سازمان و پروژه ها را به معیارهای توانمندساز مدل سرآمدی نشان داده می شود و این موضوع مدنظر قرار می گیرد که چگونه به نتایج مندرج در مرحله (۱) فوق مرتبط خواهند شد. این نقشه که حداکثر ۱۰ صفحه را به خود اختصاص می دهد یکبار دیگر مشخص می کند که آیا سازمان ۵۰۰ امتیاز را کسب خواهد کرد یا خیر.

مرحله (۳) ملاقات با تیم مدیریت ارشد (**Meeting Senior Management Team**) برای برنامه ریزی به منظور بازدید از محل (**Site visit**) و موافقت درباره اینکه چه مستندات دیگری مورد نیاز خواهد بود، تیم مدیریت ارشد سازمان با ارزیاب ارشد و حداقل یکی از اعضای تیم ارزیاب تشکیل جلسه می دهند.

مرحله (۴) بازدید از محل (**site visit**) در این مرحله تصویری جامع از سازمان برای ارزیابان ایجاد می شود.

برخلاف نگرش سنتی، تنها یک مرحله امتیازدهی از طریق نظر جمعی وجود دارد و این امتیازدهی براساس نقاط قابل بهبود که در بازدید از محل تعریف می‌شود صورت می‌پذیرد. تاکید در این مرحله بیشتر بر پایه یافته‌های حاصل از مشاهدات و تصویر کلی ایجاد می‌شود تا اینکه مبتنی بر نتایج ناشی از ارزیابی شخصی ارزیاب از مستندات ارائه شده باشد.

**مرحله (۵) ارائه و گزارش بازخورد (Feedback Report)** گزارش بازخورد به طور جامع و کامل در انتهای مرحله بازدید از محل تهیه و به صورت رو در رو ارائه می‌شود. بخشی از مزایای این رویکرد جدید در زیر ارائه شده است. به هر حال این موضوع نیازمند ارزیابان ماهری است که دارای یک چشم انداز گسترده کسب و کار باشند و بتوانند به داوری‌ها نظام ببخشند و به دیدگاهی کلی دست یابند. همچنین بتوانند به طور مستقیم با مدیران ارشد در فواصل زمانی طولانی کار کنند

▪ محققان مزایای رویکرد فوق را به شرح زیر عنوان کرده‌اند: (۱) **کاهش هزینه:** این رویکرد نیازمند کار اولیه کمتر برای سازمان و زمان کمتر برای ارزیابان است بدین ترتیب که مراحل اولیه این فرآیند توسط یک زیرمجموعه از تیم ارزیاب انجام می‌شوند. (۲) **بازخورد حساس تر:** بخش عظیمی از ارزیابی براساس این واقعیت است که چه یافته ای در خلال بازدید از محل برای ارزیابان حاصل شده است. آنها مروری اولیه بر مستندات ارائه شده در مراحل بعدی برای تطبیق یافته هایشان به عمل نمی‌آورند. (۳) **پایبندی مدیریت ارشد:** در این رویکرد جدید، سازمان و تیم ارزیاب به طور گسترده ای با یکدیگر از مرحله سه به بعد کار می‌کنند. این موضوع سبب تعهدی در سازمان شده و تلقی را در سازمان نسبت به بازخورد ایجاد می‌کند. بازخوردی که در جای خود سازمان را برای ایجاد بهبود ملزم می‌کند.

منابع:

۱- بخشی از متن سخنرانی جناب آقای مهندس خلیلی با عنوان «نقش تعالی سازمانها در نجات اقتصاد ملی»

در همایش جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی - اسفند ۸۲ بر گرفته از سایت

<http://www.mim.gov.ir/firstview/۸۲۱۲۲۳.asp>

۲- <http://bashari.blogfa.com/post-۱۳.aspx>

۳- <http://industry.mihanblog.com/?PageId=۲>

۴- رامین قاسم نژاد؛ رویکردهای جدید اصلاحی در مدل تعالی سازمانی برگرفته از سایت

[www.shassisaz.com/EFQM.html](http://www.shassisaz.com/EFQM.html) - ۲۰k