

## ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM

دکتر بهروز ریاحی

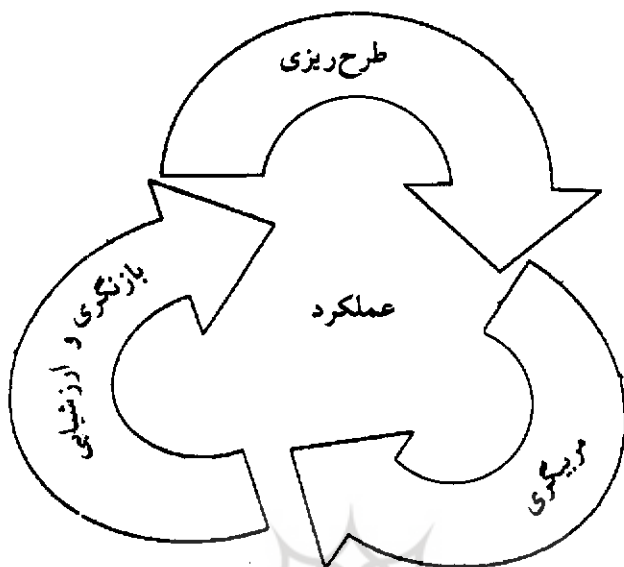
اغلب بر این باورند که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزء: انگیزش، تواناییهای مهارتی و فکری افراد و منابع در دسترس است. مدیریت دولتی نوین نیز بر این واقعیت تأکید دارد که: عملکرد کارکنان بیش از آنکه به خود آنان مربوط شود به سازمان آنان وابسته است.

در سالهای اخیر پس از تجربه مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) و مدیریت مبتنی بر نتایج (MBR)، و سایر سبکهای مدیریتی، چون مدیریت مشارکتی و مدیریت مبتنی بر نظام پیشنهادها، مدیریت مبتنی بر عملکرد (PBM) جایگاه ویژه‌ای را در ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی پیدا کرده است.

مدیریت مبتنی بر عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرایندهای مبتنی بر هدفهای راهبردی عملکردی، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری این داده‌ها، به بهبود عملکرد سازمانها می‌انجامد. فرایند مدیریت عملکرد چرخه‌ای مستمر با سه رکن اساسی زیر است:

این سه چرخه عبارت‌اند از:

۱. طرح‌ریزی<sup>۱</sup>؛ ۲. مربیگری<sup>۲</sup>؛ ۳. بازنگری و ارزشیابی<sup>۳</sup>.



### طرح ریزی

طرح ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می دهد، برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در نظر گرفتن راهبردی صحیح برای سازمان و طراحی مناسبترین برنامه اولین و زیربنایی ترین اقدام را شکل می دهد.

### مربیگری

مربیگری بر پایه نظم و برنامه ریزی حرکت سازمان را به سمت هدفها تضمین می کند. این نوع از رهبری شامل مربیگری غیر رسمی و بررسی دوره ای پیشرفت در پاسخگویی شغلی و رفتارهاست.

### بازنگری و ارزشیابی

کارکنان و مدیران در مورد آنچه انجام داده اند، بازنگری و نحوه پاسخگویی و رفتارهای سازمانی را بررسی می کنند و با ارائه پیشنهادهای اصلاحی در توسعه برنامه های سازمان مشارکت می نمایند.

ارتباط مدیریت مبتنی بر عملکرد و چرخه بهبود مستمر PDCA در جدول زیر آمده است:

چرخه PDCA	مدیریت مبتنی بر عملکرد
برنامہ ریزی انجام بررسی کردن اقدام (عمل)	تعیین مدیریت سازمان و هدفهای عملکرد استقرار شاخصهای عملکرد جمع آوری داده‌ها، تحلیل، بازنگری و گزارش دہی به کارگیری گزارشهای حاصلہ در بهبود عملکرد

### مدیریت مبتنی بر عملکرد و سنجش عملکرد

سنجش عملکرد مقایسه با سطوح واقعی عملکرد قبل از استقرار اصلاحاتی است که با هدفی خاص تبیین شده‌اند. به طور کلی، برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می‌کند تا نشان دهد که تاکنون چه اقداماتی در جهت هدفهای راهبردی سازمان به انجام رسیده است.

### مدیریت مبتنی بر عملکرد و مدیریت بر مبنای هدف

در هر یک از دو روش مدیریتی گفته شده، تمرکز بر هدف با استفاده از رویکردهای مسؤلیت‌پذیری، پاسخگویی و ارزیابی عملکرد وجود دارد.

### فواید مدیریت مبتنی بر عملکرد

۱. با استفاده از یک رویکرد سازمان یافته، همه اجزای تشکیلات را بر هدفهای عملکرد سازمان متمرکز می‌کند.
۲. سازوکاری را فراهم می‌کند که به بهترین شکل به پاسخ خواهان و مدیریت سطوح بالاتر گزارش داده شود.
۳. امکان ایفای نقش را برای کلیه طرفین (مشتریان، کارکنان، پاسخ خواهان و مدیران) علاقه‌مند در برنامه‌ریزی سازمان و ارزیابی نتایج آن فراهم می‌کند.

۴. سازوکاری برای ارتباط عملکرد و بودجه مصرفی ایجاد می‌کند.
۵. روح عدالت و شایسته‌سالاری را در سازمان می‌دمد.
۶. با تأکید بر پاسخگویی برای آن بهترین چارچوب را فراهم می‌کند.
۷. مسؤولیت بهبود کیفیت بین همه افراد و گروه‌ها تقسیم می‌شود.

### چگونگی استقرار برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد

- مدیریت مبتنی بر عملکرد در هفت گام اساسی قابل اجراست:
- یکم: تعیین مأموریت سازمانی و هدفهای راهبردی عملکرد؛
  - دوم: استقرار نظام هماهنگ سنجش عملکرد؛
  - سوم: استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد؛
  - چهارم: استقرار نظام (یا فرایند) جمع‌آوری داده‌های عملکرد؛
  - پنجم: استقرار نظام (یا فرایند) تحلیل، بازنگری و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد؛
  - ششم: استقرار نظام (یا فرایند) استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان؛
  - هفتم: حفظ و نگهداری برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد.

### تعالی و سرامدی چیست؟

سرامدی به ایجاد توازن و جلب رضایت تمامی ذی‌نفعان بستگی دارد. این ذی‌نفعان در حالت عمومی عبارت‌اند از: کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه، سهامداران و سایر کسانی که در سازمان منافع مالی دارند.

### ویژگیهای سازمان متعالی و سرآمد

۱. سازمان متعالی، همواره و به سرعت در برابر تغییر نظامها و انتظارات ذی‌نفعان چابک، منعطف و پاسخگو هستند.
۲. سازمانهای متعالی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود را می‌سنجند و پیش‌بینی می‌کنند، تجربه‌ها و اقدامهای آنها را پایش و عملکرد سایر سازمانها را بررسی می‌نمایند.

۳. در سازمانهای متعالی، اطلاعات مربوط به ذی‌نفعان کنونی و آینده، جمع‌آوری می‌شود و به منظور تعیین به‌کارگیری و بازنگری خط‌مشی‌ها، راهبردها، هدفها، مقاصد، شاخصها و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۴. تعالی خلق ارزشهای مطلوب مشتری است، سازمانهای متعالی، مشتریان خود را می‌شناسند و آنها را به خوبی درک می‌کنند، زیرا مشتریان قضاوت‌کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند.

۵. سازمانهای متعالی می‌دانند که حصول به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار از طریق تمرکز بر خواسته‌ها و انتظارات کنونی و بالقوه مشتریان افزایش می‌یابد.

۶. تعالی، رهبری دور‌اندیش و الهام‌بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. سازمانهای متعالی، رهبرانی دارند که جهت‌گیریهای روشن برای سازمان خود تعیین و ارائه می‌کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متحد و آنها را برای به حرکت در آوردن کارکنانشان ترغیب می‌کنند.

۷. تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از نظامها، فرایندها و واقعیتهای مرتبط و به هم پیوسته است. سازمانهای متعالی، نظام مدیریت مؤثری دارند که بر مبنای آن خواسته‌ها انتظارات کلیه ذی‌نفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، راهبردها، هدفها و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرایندها تضمین می‌شود.

۸. در سازمانهای متعالی فرایندها به گونه‌ای مؤثر جاری سازی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند، تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندیهای فرایندها و نظامها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربه‌های ذی‌نفعان و همچنین عملکرد سایر سازمانها از جمله رقبا انجام می‌شود.

۹. تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن در امور است. سازمانهای متعالی شایستگیهای لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، راهبردها، هدفها و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آنها با جدیت و توسعه کارکنانشان، به شایستگیهای مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به گونه‌ای همه جانبه حمایت می‌کنند.

۱۰. تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری، و خلق فرصتهای بهبود استفاده از یادگیری است. سازمان متعالی همواره یادگیری را در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره‌مند می‌سازند.

۱۱. تعالی، توسعه و حفظ همکاریهایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. سازمانهای متعالی، تشخیص می‌دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاست و دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه و همکاریها دارد و براین اساس است که همواره در پی توسعه همکاریها با دیگر سازمانها هستند.

۱۲. تعالی، فراتر 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. سازمانهای متعالی به عنوان سازمانهایی مسؤول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود رویکردهای اخلاقی اتخاذ می‌کنند، به مسؤولیت اجتماعی و محیط زیست حال و آینده توجه و فعالانه آن را بررسی می‌کنند.

### ارزشها و مفاهیم بنیادین سرامدی

آنچه گفته شد ارزشها و مفاهیم بنیادین سازمانهای متعالی و سرامدی است که عبارت‌اند از:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. نتیجه‌گرایی؛
۲. مشتری‌مداری؛
۳. رهبری و ثبات در مقاصد؛
۴. مدیریت براساس فرایندها و واقعیتها؛
۵. مشارکت و توسعه کارکنان؛
۶. یادگیری و نوآوری و بهبود مداوم؛
۷. توسعه شراکتها؛
۸. مسؤولیت‌های اجتماعی.

## معیارهای اندازه‌گیری عملکرد بر مبنای مدل سرمایه‌گذاری

مدل تعالی و سرمایه‌گذاری سازمانی نه معیار دارد، پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.

توانمندسازها: شامل رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شرکا و منابع و فرایندها.  
نتایج: شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

## معیارهای اندازه‌گیری عملکرد بر مبنای مدل سرمایه‌گذاری

معیارهای توانمندساز، آنچه را سازمان انجام می‌دهد، پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج آنچه را سازمان به دست می‌آورد. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها به دست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخور از نتایج بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.

## امتیازها و منطق امتیازدهی برای ارزیابی عملکرد

معیارهای توانمندساز و معیار نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل امتیاز را در مدل دارند که این امر نشان‌دهنده ارزش یکسان سطحی است که فعالیتهای بهبود در آن هدایت می‌شوند و نتایج به دست می‌آیند.

## منطق امتیازدهی مدل تعالی و سرمایه‌گذاری سازمانی

منطق امتیازدهی مدل تعالی شامل چهار عنصر است:

۱. نتایج؛
۲. رویکرد؛
۳. جاری‌سازی؛
۴. ارزیابی و بازنگری.

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

## نتایج

این عنصر آنچه را سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج روندهای مثبت و یا عملکرد معیوب پایدار را نمایش می‌دهد. هدفها به گونه‌ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته یا ارتقا می‌یابند. عملکرد دیگر سازمانها خصوصاً بهترین سازمانها در زمینه فعالیت مشابه با بهترین در رده جهانی مقایسه می‌شود. رابطه علت و معلول بین رویکردهای اتخاذی و نتایج به دست آمده به روشنی وجود دارد و به علاوه، محدوده نتایج در بردارنده نواحی مرتبط است.

## رویکرد

این عنصر آنچه را سازمان برای اجرا برنامه‌ریزی کرده است به همراه علت انجام آن پوشش می‌دهد. سازمانهای متعالی، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. هر رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز دارند. به علاوه رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه، براساس طرح و راهبرد سازمان تدوین شده‌اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه‌ای مناسب برقرار شده است.

## جاری سازی

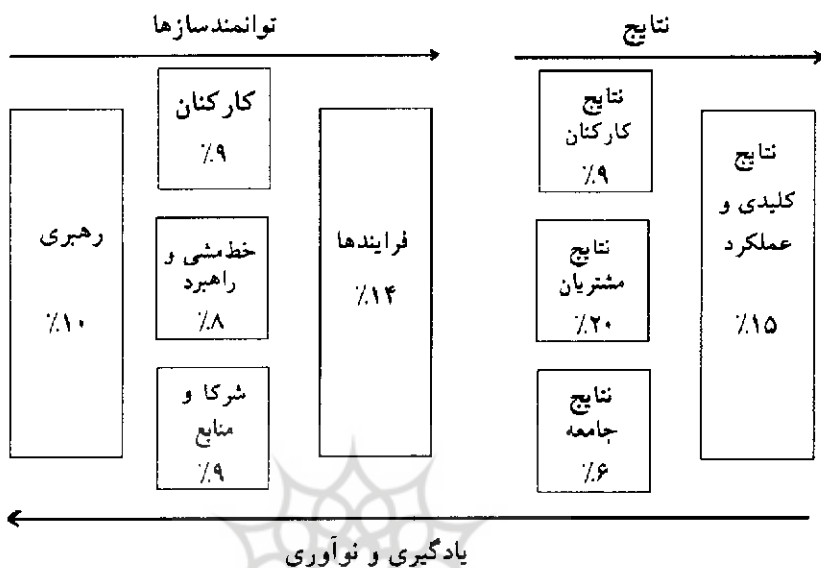
این عنصر آنچه را سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می‌دهد، پوشش می‌دهد. در سازمانهای متعالی، رویکردها به گونه‌ای نظام‌مند به اجرا در می‌آیند. برای اجرای نظام‌مند رویکردها، برنامه‌ریزی مناسبی صورت می‌پذیرد و اجرایی با روش مناسب انجام می‌پذیرد.

## ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را سازمان به منظور بازنگری، بهبود و اجرای رویکردهای خود به اجرا در می‌آورد، پوشش می‌دهد. در هر سازمان متعالی رویکردها و اجرای آنها به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود. فعالیت‌های یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت‌بندی برنامه‌ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می‌گیرد.



### مدل تعالی سازمانی و سرآمدی



### خودارزیابی بر مبنای مدل تعالی سازمانی و سرآمدی

خود ارزیابی یک بازنگری جامع، روش مند و منظم از فعالیتها و دستاوردهای سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. فرایند خود ارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را برای سازمان ممکن می‌سازد.

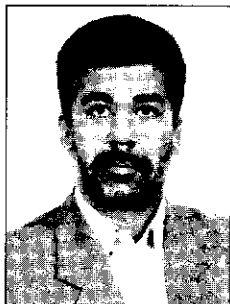
### خودارزیابی

در ارزیابی و خود ارزیابیهای اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره‌های عملیات متوالی در درون خود می‌سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمانهای الگو و سازمانهای تراز اول در حرفه خود یا حرفه‌ای مشابه در جهان صورت می‌دهد.

با توجه به آنچه گفته شد به نظر می‌آید که سازمانها می‌توانند به کمک PBM و مدل

EFQM سازمان خود را مورد ارزیابی و میزان کیفیت خدمات سازمانی را اندازه‌گیری

کنند.



### دکتر بهروز ریاحی

دکترای تخصصی مدیریت دولتی،  
استادیار دانشگاه جامع علمی  
کاربردی کشور، مدیر کل سیستم‌های  
کیفیت مؤسسه استاندارد و  
تحقیقات صنعتی ایران، دبیر اجرایی  
نظام تأیید صلاحیت ایران، رئیس  
پژوهشگاه استاندارد ایران، ارزیاب  
و مدرس رسمی مدل تعالی  
سازمانی EFQM.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی