

طراحی و استقرار مدل تعالی سازمانی

بر اساس روش EFQM

دکتر حسین بناهیان^{##}

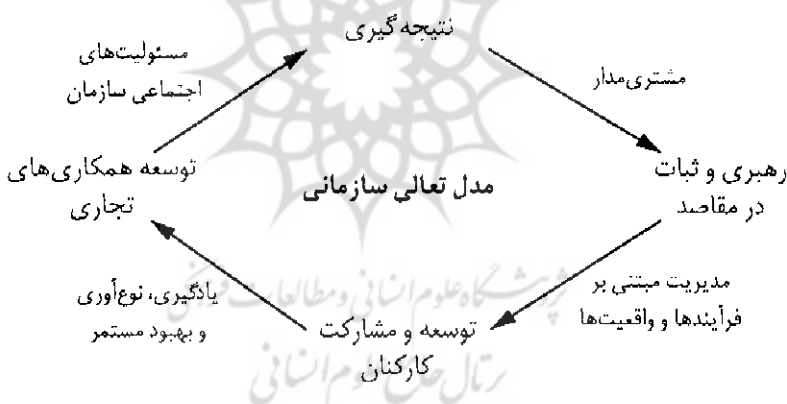
محمدرضا بناهیان^{##}

چکیده

هر روزه به نحو فزاینده‌ای به پیچیدگی عملکرد و ارتباطات بنگاه‌ها با ذی‌نفعان آنان شامل مشتریان، سهام‌داران، مدیران، کارکنان، تأمین‌کنندگان، نهادهای دولتی، اقتصادی و اجتماعی و جامعه افزوده می‌شود. ارزیابی عملکرد و وضعیت موجود سازمان و شناسایی زمینه‌های بهبود برای بقا در محیطی که هر روزه بیشتر رقابتی شود نیاز به چارچوبی سامان یافته دارد که بتواند عوامل گوناگون در ارتباطی پویا، مورد تجزیه 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 پیچیده‌تری 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 پیشرفته‌تری از تلاش‌های بشری در این حوزه به شمار می‌آید و

پیچیده‌ترین ابزاری است که از تکامل تلاش‌های مختلف در حوزه مدیریت و ارتقا بهره‌وری به وجود آمد است. [۱]

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 به وجود می‌آورند. بدین ترتیب بستر مناسب جهت ارتقای 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 اساس و کلیدی‌ترین مفاهیم کسب و کار در این مدل مورد توجه قرار گرفته است. (شکل ۱-۱)



نمودار ۱-۱- چرخه مدل تعالی سازمانی

مدل‌های تعالی سازمانی پاسخ‌های مناسبی به این پرسش‌ها می‌دهند. سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهداف و مفاهیمی را پیگیری می‌کند؟ چه چشم‌اندازی دارد و آینده را چگونه می‌خواهد؟ چه ارزش‌هایی بر رفتار آن حاکم است و چه معیارهایی برای سنجش در اختیار دارد؟ هر یک از مفاهیم فوق می‌تواند در پیچه‌های متعددی برای تحول اساسی در سازمان‌ها و ارتقای عملکرد آنها بگشاید. در یک نگاه کلی می‌توان دریافت که تعالی در این مدل‌ها در پس دست‌یابی به نتایجی است که رضایت تمامی

ذی‌نفعان سازمان را برآورده نموده و ارزش‌های مطلوب برای آنان ایجاد نماید. تمرکز را بر شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان قرار می‌دهد، بر رهبری دوراندیشانه و الهام‌بخش و همراه با ثبات در مقاصد تأکید می‌کند و آن را امری حیاتی برای هم‌سویی سازمان بر مبنای چشم‌اندازی روشن مشتمل بر اهداف مشخص و ارزش‌های متعالی و فراگیر می‌شناسد، به ایجاد مدیریت مؤثری از طریق مجموعه‌ای از نظام‌ها و فرایندها و متکی به واقعیت‌ها تأکید می‌کند. هر چند همگان در اهمیت کلیدی منابع انسانی داد سخن می‌دهند، ولی این مدل‌ها در پی حداکثر نمودن مشارکت فعال و مؤثر کارکنان در راهبری سازمان است. [5] به چالش کشیدن وضع موجود و توسعه خلاقیت‌ها و ایجاد سازمانی یادگیرنده را مطرح می‌سازد. به این واقعیت می‌پردازد که تعالی در جهانی که رو به 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 می‌کند. این مفاهیم در بیشتر بحث‌های مدیریتی مطرح می‌گردد، ولی بدون در دست داشتن معیارهای مشخص و منطقی و کارا برای امتیازدهی و بدون تأکید بر نتایج نمی‌توان انتظار داشت که به کار بستن این رهنمودها به ارتقای عملکرد سازمان‌ها منجر گردد و این گلابه‌ای است که مدیران بنگاه‌ها همواره در ارتباط با مباحث مدیریتی مطرح می‌سازند.

برتری و کارآمدی مدل‌های تعالی سازمانی در معیارهای ارزیابی آن قرار دارد. [3] عملکرد مطلوب صنعت در گروه موفقیت عملکرد بنگاه‌های صنعتی است و عملکرد بنگاه‌های صنعتی نیز، تحت تأثیر دو گروه عوامل بیرونی و درونی قرار دارد که لازم است هر کدام در جای خود مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. هر چند مدیران بنگاه‌ها می‌توانند به میزان محدود، بر عوامل بیرونی تأثیرگذار باشند، اما آنچه بیشتر در اختیار آنها قرار دارد، عوامل درونی است. علاوه بر این، اگر همه عوامل بیرونی مناسب باشند، اما سازمان از درون دارای ضعف باشد، باز نمی‌تواند عملکرد مناسبی از خود نشان دهد. از این‌رو ضروری است که مدیران بنگاه‌ها، تصویری از نقاط ضعف عمده مجموعه تحت پوشش خود در دست داشته باشند، تا بر اساس آن و نیز با اطلاع از جهت‌گیری اصلی استراتژی توسعه صنعتی که بر محور رقابت‌پذیری است و از بیرون بر عملکرد بنگاه تأثیر می‌گذارد، بتوانند به رفع نقاط ضعیف پردازند. برای این‌که این تصویر توسط خود بنگاه ایجاد شود و بینش و بصیرت سازمانی را به همراه داشته باشد، نیاز به یک مدل

خود ارزیابی است. امروزه با توجه به تجارب شرکت‌های موفق و نظریات اندیشمندان، مدل‌های مختلفی برای خود ارزیابی، عارضه‌یابی و نیل به تعالی سازمانی ارائه شده است. استفاده از این مدل‌ها که به عنوان مدل‌های سرآمدی و یا تعالی سازمانی شناخته می‌شوند به عنوان چارچوبی برای تهیه تصویر مورد نظر، نه تنها در مقیاس کلان به تیم مدیریت پیش لازم را اعطا می‌کند، بلکه برای افراد درون سازمان نیز نقشه‌ای با جزئیات کامل فراهم می‌کند تا آنها نیز در مسیر تعالی، نقش خود را به موقع و به نحو درست ایفا کنند، به عبارت دیگر، ارزیابی همانند آینه، آنچه را که واقعاً وجود دارد نشان می‌دهد. در نتیجه، به طور کلی موارد زیر به عنوان مجموعه خط‌مشی‌هایی است که در مقیاس بنگاه می‌تواند منجر به تحقق هدف رقابت‌پذیری شود. [7]

کلید واژه‌ها:

تعالی سازمانی، توانمندسازها، نتایج، مشتری‌مداری، شاخص‌های ارزیابی.

مقدمه

توسعه اقتصادی و اجتماعی و نرخ رشد آن در کشورهای توسعه‌یافته نشانگر وجود عوامل زیربنایی در آن کشورها است. عواملی که به صورت خودکار دست به دست هم داده و در عرصه‌های مختلف، رشد و توسعه اقتصادی را رقم می‌زنند. هماهنگی برنامه‌های اقتصادی با سایر برنامه‌های دولت‌ها، بسیج همگان اعم از دانشمندان، مدیران صنایع و حتی تک‌تک مردم در جایگاه‌های مختلف در راستای افزایش سطح فرهنگ جامعه، حداقل از بعد علمی و عملی‌گویی به کارگیری و نهادینه شدن فرهنگ خاص مدیریتی است که جامعه را در رسیدن به اهداف عالی در تمامی زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و صنعتی تحریک نموده و شیوه خاص رهبری را به منظور برانگیختن تمامی اقشار جامعه اعمال می‌کند. مطالعات جامعه‌شناسی و مدیریتی در چندین دهه قبل نشان از به کار گرفتن علوم مدیریتی و رهبری به صورت نوین و با استفاده از نظریات دانشمندان مدیریتی در حل مشکلات کشورها دارد. [1]

تفاوت کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که کشورهای توسعه‌یافته معضلات مربوط به رهبری و مدیریت را در اداره سازمان‌ها برطرف نموده‌اند. به نحوی که اکنون تمامی سازمان‌ها در راستای توسعه اقتصادی و

اجتماعی حرکت می‌کنند. حتی مفاهیمی همچون کم‌کاری، اختلاس، رشوه که در بسیاری از جوامع به صورت فرهنگ کاری درآمده است در بسیاری دیگر از جوامع به عنوان بدترین رفتارها در عرصه اجتماعی شناخته شده‌اند.

مطالعات مدیریتی نشان می‌دهد در جوامع پیشرفته، طرح‌ریزی برنامه‌ها به صورت هماهنگ و سیستماتیک صورت گرفته و اثرات هرگونه برنامه‌ریزی در سایر بخش‌ها به صورت خودکار بررسی شده است و این امر موجبات هماهنگی دستگاه‌های برنامه‌ریزی را در اجرای برنامه‌ها فراهم آورده است.

در حالی که در کشورهای در حال توسعه این امر متفاوت بوده و طرح‌ریزی‌ها عمدتاً به صورت جزیره‌ای انجام می‌شود و کمتر به صورت هماهنگ با سایر بخش‌ها است. این نوع برنامه‌ریزی‌ها، عدم هماهنگی سازمان‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها به دنبال داشته و این محدودنگری پس از مدت‌ها تلاش و کوشش نتیجه مورد انتظار را عاید نمی‌کند و برنامه‌ها بدون نتیجه می‌ماند. جامعه پس از سال‌ها کار و فعالیت در همان نقطه در جا می‌زند و عده‌ای هم از این فضا استفاده‌های کلان می‌کنند. فضای ناسالم مدیریتی و عدم توجه به صلاحیت و شایستگی‌ها منجر به عدم بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها شده و اثربخشی سازمان‌ها در بلندمدت حاصل نمی‌شود. جابه‌جایی سریع مدیران و در برخی موارد ارتقا همان مدیرانی که سوابق قبلی مناسب نداشته‌اند موجبات ضرر و زیان جامعه را فراهم می‌آورد. [8]

اهمیت موضوع

ارزیابی یک سازمان، به منظور شناسایی توان بالقوه و بالفعل در راستای موفقیت آنها در دسترسی به بازارهای جهانی و یا میزان تأمین نیازمندی‌های سهام‌داران انجام می‌شود. از آنجا که رهبری سازمان و نحوه مدیریت آن نقش بسیار ارزنده‌ای در دسترسی به موفقیت‌ها دارد، این نوع ارزیابی‌ها را ارزیابی مدیریتی نیز می‌نامند. هم‌چنین کشورهای در حال توسعه اقدام به تدارک جوایزی تحت عنوان جایزه ملی کیفیت نموده و سازمان‌هایی که بتوانند در فرآیند ارزیابی‌ها امتیازات مناسب را کسب نمایند، جایزه ملی کیفیت را بر اساس مدل استقرار یافته دریافت می‌کنند. مدل‌های ارزیابی پس از سال‌ها کارهای کارشناسی تهیه و تدوین شده و در واقع نقش یک استاندارد همانند استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را ایفا می‌کنند با این تفاوت که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به

صورت یک مدل اجرایی بوده در حالی که مدل‌های مورد نظر (همانند EFQM) زمینه‌های تغییر فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای مدیران را فراهم می‌آورند. به لحاظ تأثیر عمیق آنان در سازمان و انجام عملیات زیربنایی، تعهد شدید مدیریت به پشتیبانی از مدل‌های مدیریت کیفیت جامع توصیه می‌شود. مدیران می‌بایست قبل از هرگونه اقدامی در خصوص استقرار آن حتماً از فرآیند و تلاش‌های مورد نیاز در راه رسیدن به جوایز و امتیازات ذکر شده برای موفقیت، اطلاعات لازم را از مشاوران اخذ نمایند. [4]

مواردی که در این مدل‌ها ارزیابی می‌شوند عبارتند از:

- سازمان چگونه برای رسیدن به موفقیت‌ها، آرمان‌ها و مأموریت‌های خود را تعریف می‌کند؟
- برای برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان، اطلاعات چگونه به روش‌های مناسب جمع‌آوری شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
- استعدادهای بالقوه کارکنان چگونه توسعه یافته و ارتقا می‌یابند؟
- چگونه سازمان نیازهای واقعی مشتریان را درک کرده و برای تأمین آن خود را آماده می‌کند؟
- به منظور کاهش خطاها و جلوگیری از اتلاف سرمایه، چگونه گردش کارها سازماندهی شده و بهبودهای لازم در محصول و خدمات قابل ارائه، ایجاد می‌شود؟
- سازمان در خصوص مشتریان، بازار، انگیزه کارکنان، کارآیی و بهره‌وری و مسائل مالی چگونه عملکرد خود را ارزیابی می‌کند؟
- ارزیابی‌های سیستم مدیریت با توجه به اینکه سازمان چه مزایا و اهدافی را به دنبال دارد از طریق مدل‌های مختلف امکان‌پذیر می‌باشد. هم‌چنین در صورتی که سازمان بتواند سیستم‌های یاد شده را به طریق مناسب استقرار دهد، به ایجاد زمینه‌های فرهنگی و موفقیت‌های ذیل دسترسی خواهد داشت:
- ایجاد یک سیستم برنامه‌ریزی قوی برای بهبود سازمان و افزایش توانمندی‌ها.
- کمک به مدیریت در شناسایی حیاتی بهبود سازمان که می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند.
- ایجاد ابزارهایی که بتواند در برنامه‌ریزی‌های مربوط به آرمان‌های شرکت به صورت مستمر و بهبودیافته سازمان را کمک نماید. [2]

مبانی نظری

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشنند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت است از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن‌که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. [16]

بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است.

- نتیجه‌گیری؛
- مشتری‌مداری؛
- رهبری و ثبات در مقاصد؛
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها؛
- توسعه و مشارکت کارکنان؛
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛
- توسعه همکاری‌های تجاری؛
- مسئولیت‌های اجتماعی سازمان.

ارزش‌ها و مفاهیم هشت‌گانه فوق، پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، که در ادامه تشریح خواهند شد، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند. [12]

۱. نتیجه‌گرایی

تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در بر داشته باشد. در محیط پر تغییر 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 اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. در این سازمان‌ها، اطلاعات مربوط به ذی‌نفعان فعلی و آینده، جمع‌آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، مقاصد، شاخص‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات می‌تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان کمک کند.

۲. مشتری‌مداری

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. هم‌چنین درک می‌کنند که حصول به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار، از طریق تمرکز بر خواسته‌ها و انتظارات فعلی و بالقوه مشتریان افزایش می‌یابد. این سازمان‌ها پاسخ‌گویی خواسته‌ها و انتظارات فعلی مشتریان خود هستند. هر کجا که مناسب باشد، مشتریان خود را به منظور بهبود اثر بخشی پاسخ‌گویی‌ها، تقسیم‌بندی و دسته‌بندی می‌کنند، فعالیت‌های رقبا را بررسی و نظاره کرده و مزیت رقابتی خود را درک می‌کنند، به گونه‌ای مؤثر خواسته‌ها و انتظارات آینده مشتریان را پیش‌بینی کرده و در جهت دستیابی و در صورت امکان ارتقا و افزایش آنها اقدام می‌کنند. چنین سازمان‌هایی تجربیات و ادراکات مشتریان‌شان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح مؤثر آن می‌پردازند. این سازمان‌ها به برقراری و حفظ رابطه‌ای متعالی با مشتریان‌شان اقدام می‌کنند.

۳. رهبری و ثبات در مقاصد

تعالی، رهبری دوراندیش و الهام‌بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. سازمان‌ها متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می‌کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت درآوردن کارکنان‌شان ترغیب می‌کنند. ارزش‌ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه‌ای در سازمان مستقر می‌کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذی‌نفعان

ایجاد کند. در سازمان‌های متعالی، رهبران در سطوح مختلف، سایر کارکنان را به‌طور مداوم به سمت تعالی به حرکت در می‌آورند، به‌گونه‌ای که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می‌شوند. آنها با تقدیر از ذی‌نفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیت‌های بهبود مشترک، به رهبری سازمان می‌پردازند. در تلاطم‌ها یا ثبات قدمی در قبال مقاصد سازمان اطمینان‌خاطر ذی‌نفعانشان را جلب می‌کنند. در چنین شرایطی، توانمندی‌های خود را در سازگار نمودن جهت‌گیری‌های سازمانی در قبال تحولات و تغییرات سریع محیط خارجی، نشان می‌دهند و کارکنانشان را با خود همراه می‌کنند.

۴. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است. سازمان‌های متعالی، دارای سیستم مدیریت مؤثری هستند که بر مبنای آن، خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می‌شود. این فرآیندها به‌گونه‌ای مؤثر، جاری‌سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی‌های فرآیندها و سیستم‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذی‌نفعان و هم‌چنین عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله رقبای، انجام می‌شود. ریسک‌ها و مخاطرات، بر اساس شاخص‌های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی مؤثر مدیریت می‌شوند. سازمان‌ها با روش‌های کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شوند و تمامی الزامات بیرونی را ارضا نموده و حتی از آن فراتر نیز می‌رود. شاخص‌های پیش‌گیرانه مناسب، تعریف و به‌کار گرفته می‌شود تا اطمینان خاطر کلیه ذی‌نفعان تأمین و حفظ شود.

۵. توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. سازمان‌های متعالی، شایستگی‌های لازم حال و آینده جهت به‌اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، 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، به گونه‌ای همه‌جانبه حمایت می‌کنند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت‌هایشان را ممکن می‌سازند.

این سازمان‌ها، کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت‌های فردی آماده می‌کنند. اهمیت فزاینده سرمایه‌های فکری‌شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می‌گیرند. در جست‌وجوی روش‌هایی برای توجه، پاداش‌دهی و تقدیر از کارکنان هستند که به ایجاد و اجرای ایده‌های بهبود استفاده می‌کنند.

۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

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

سازمان‌های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیت‌ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه‌کاوی داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره‌مند می‌کنند. ایده‌های کلیه ذی‌نفعان، به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می‌گیرد و نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت‌های کنونی، سوق داده می‌شود. آنها به دقت سرمایه‌های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دستاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می‌کنند. کارکنان آنها، همواره شرایط فعلی را به چالش طلبیده و در جست‌وجوی فرصت‌های نوآوری و بهبود مستمر که به ارزش افزوده بیانجامد، هستند.

۷. توسعه همکاری‌های تجاری

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 تقاضا است، 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، آنها را به ایجاد ارزش افزون‌تر برای ذی‌نفعانشان از طریق بهینه‌نمودن

شایستگی‌ها و صلاحیت‌های محوری قادر می‌سازد. این همکاری‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه، تأمین‌کنندگان و حتی رقبا بر مبنای بهره‌مندی دو جانبه‌ای که به روشنی، شناسایی و تعریف شده است، انجام پذیرد. همکاران تجاری برای دستیابی به اهداف مشترک، با یکدیگر همکاری کرده و هر کدام، دیگری را از طریق در اختیار گذاشتن تجربیات، منابع و دانش، پشتیبانی و بر مبنای احترام و اعتماد متقابل و صداقت، ارتباط پایداری را بنا می‌کنند.

۸. مسئولیت اجتماعی سازمان

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. سازمان‌های متعالی، به عنوان سازمان‌هایی مسئول با ایجاد شفافیت و پاسخ‌گویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می‌کنند، به مسئولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه نموده و فعالانه آن را ترویج می‌کنند. 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 و فعالیت‌های آزاد ذی‌نفعان، برآورده می‌کنند. این سازمان‌ها، ضمن اینکه در مورد ریسک‌ها و مخاطرات، مدیریت صحیحی را اعمال می‌کنند، در تلاش برای اجرای پروژه‌هایی هستند که هم منافع سازمان و هم منافع جامعه را تأمین نماید و اطمینان کامل کلیه ذی‌نفعان را نیز در نظر دارند. آنها از تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاه بوده و مراقبت‌های لازم را برای حداقل نمودن اثرات زیان‌بار اعمال می‌کنند.

معیارها

مدلی که تعالی سازمانی بر آن استوار است شده، دارای ۹ معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمند سازها، رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها.

نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای «توانمندساز»، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان به دست می‌آورد. «نتایج» بر اثر اجرایی «توانمندسازها» به دست می‌آیند و «توانمندسازها» با گرفتن بازخور از «نتایج» بهبود می‌یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می‌کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.

هر یک از معیارهای ۹گانه مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شامل چند جز است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است.

معیار ۱: رهبری

رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دست‌یابی به آنها، ارزش‌ها و سیستم‌های موردنیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود، آنها را به اجرا درمی‌آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادرند تا جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

(الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می‌کنند.

(ب) رهبران، شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، مشارکت دارند.

(ج) رهبران، با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می‌کنند.

(د) رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنها قدردانی می‌کنند.

معیار ۲: خط‌مشی و استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی‌ها تدوین و

جاری می شوند.

الف) خط‌مشی و استراتژی بر اساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان پایه‌ریزی می شوند.

ب) خط‌مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های خلاقانه، پایه‌ریزی می شوند.

ج) خط‌مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

د) خط‌مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می شوند.

ه) خط‌مشی و استراتژی، اشاعه داده شده و به اجرا در می آیند.

معیار ۳: کارکنان

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می‌کنند.

این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

الف) منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنها تفویض اختیار می‌شود.

د) کارکنان و سازمان گفت‌وگو دارند.

ه) کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می‌شود.

معیار ۴: مشارکت‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی، اجرای اثربخش فرآیندهایشان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

الف) همکاری‌های تجاری بیرونی، مدیریت می‌شود.

- (ب) منابع مالی، مدیریت می شود.
 (ج) ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.
 (د) فناوری، مدیریت می شود.
 (ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.

معیار ۵: فرآیندها

- سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.
 الف) فرآیندها به گونه‌ای نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند.
 ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری‌ها بهبود می‌یابند.
 ج) محصولات و خدمات بر اساس خواسته‌ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.
 د) محصولات و خدمات، تولید، تحول و پشتیبانی می‌شوند.
 ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می‌شود.

معیار ۶: نتایج مشتری

- سازمان‌های متعالی به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.
 الف) مقیاس ادراکی
 این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است. (برای مثال این اندازه‌ها از طریق نظرسنجی‌های مشتری و گروه‌های نمونه، رتبه‌بندی‌های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی به دست می‌آیند).
 ب) شاخص‌های عملکردی
 این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان به کار گرفته می‌شوند.

معیار ۷: نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

الف) مقیاس‌ها

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است. (برای مثال این اندازه از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌های ساختار یافته به دست آیند).

ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی ادراکات آنان به کار گرفته می‌شوند.

معیار ۸: نتایج جامعه

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

الف) مقیاس‌های ادراکی

این مقیاس‌ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. (برای مثال این اندازه‌ها از طریق نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، نشریات، گردهمایی‌های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می‌آیند)، برخی از اندازه‌ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص‌های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی ادراکات جامعه به کار گرفته می‌شوند.

معیار ۹: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی، خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

الف) دستاوردهای کلیدی

این شاخص‌ها، نتایج کلیدی برنامه‌ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت آن است.

ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها، شاخص‌هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش‌بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می‌شوند.

امتیازها

معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج، هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان‌دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می‌شوند، نتایج به دست آمده است.

وزن هر یک از معیارها در تصویری که در پی می‌آید مشخص شده است.

در معیارهای توانمندساز و نتایج، هر جزء معیار ارزش وزن یکسان با دیگر اجزاء معیار دارد و به طور مثال، جزء معیار (۱-الف) یک‌چهارم امتیازی که به معیار ۱ اختصاص دارد را کسب می‌کند. این امر در معیارهای ذیل مستثنا است:

۱. جزء معیار ۶-الف، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۶ و جزء معیار ۶-ب، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

۲. جزء معیار ۷-الف، ۷۵٪ از کل وزن معیار ۷ و جزء معیار ۷-ب، ۲۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

۳. جزء معیار ۸-الف، ۲۵٪ از کل وزن معیار ۸ و جزء معیار ۸-ب، ۷۵٪ این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

منطق امتیازدهی

در بطن تعالی سازمانی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد که شامل ۴ عنصر زیر است:

- نتایج
- رویکرد
- جاری‌سازی

● ارزیابی و بازنگری

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

- تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط‌مشی و استراتژی، این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذی‌نفعان پوشش می‌دهد.
- برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

● جاری‌سازی رویکردها به روشی نظام‌مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.

- ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن براساس بررسی و تحلیل نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می‌شود.
- هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده می‌شود باید در هر یک از اجزای معیارهای توانمندساز، عناصر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری منطبق امتیازدهی و در هر یک از اجزای معیارهای نتایج، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد. منطق امتیازدهی می‌تواند به طرق مختلفی مورد استفاده واقع شود. عموماً از ماتریس امتیازدهی در ارزیابی‌ها یا خودارزیابی‌ها استفاده می‌شود، هر چند که کاربردهای دیگر نیز می‌تواند داشته باشد.

تلفیق منطق امتیازدهی و اجزای معیارهای مدل می‌تواند در برانگیختن تفکر و چگونگی بررسی سازمان مورد استفاده قرار گیرد و منجر به بیان و جست‌وجوی پرسش‌هایی چون، چگونگی رویکردهای مورد استفاده، چگونگی جاری‌سازی رویکردها و چگونگی اندازه‌گیری اثربخشی مسیرهای انتخابی، گردد. هم‌چنین منطق امتیازدهی می‌تواند به عنوان روش تحلیل ساخت‌یافته مسائل مورد استفاده قرار گیرد. عناصر منطق امتیازدهی ساختاری را جهت کار بر روی فرآیندها، پروژه‌ها یا رویکردها و شناسایی مشکلات آنها ارائه می‌دهد.

نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری، عناصر منطق امتیازدهی هستند. این عناصر بایستی در کلیه اجزای معیارهای مدل به کار گرفته شوند. در ادامه به توضیح و تشریح مفهوم هر یک از این عناصر می‌پردازیم.

نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می‌دهد. اهداف به گونه‌ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته و یا ارتقا می‌یابند. عملکرد، با دیگر سازمان‌ها، خصوصاً بهترین سازمان‌ها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین در رده جهانی مقایسه می‌گردد.

ارتباط علت و معلولی بین رویکردهای اتخاذی و نتایج به دست آمده به روشنی وجود داشته و به علاوه، محدوده نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می‌باشد. به منظور کمک به درک و شناسایی فرصت‌های بهبود، نتایج به عنوان مثال بر اساس مشتری، واحد و... تفکیک می‌شوند.

رویکرد

این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا، برنامه‌ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می‌دهد. سازمان‌های متعالی، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. یک رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است. این رویکردها از طریق فرآیند یا فرآیندهای مناسب و توسعه‌یافته‌ای، ایجاد شده و به روشنی بر خواسته‌های ذی‌نفعان تمرکز دارند. به علاوه، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه بر اساس خط‌مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته‌اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه‌ای مناسب برقرار شده است.

جاری‌سازی

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری‌سازی رویکردها انجام می‌دهد، پوشش می‌دهد. در سازمان‌های متعالی، رویکردها در بخش‌های مرتبط به گونه‌ای نظام‌مند به اجرا در می‌آیند. برای اجرای نظام‌مند رویکردها، برنامه‌ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می‌پذیرد.

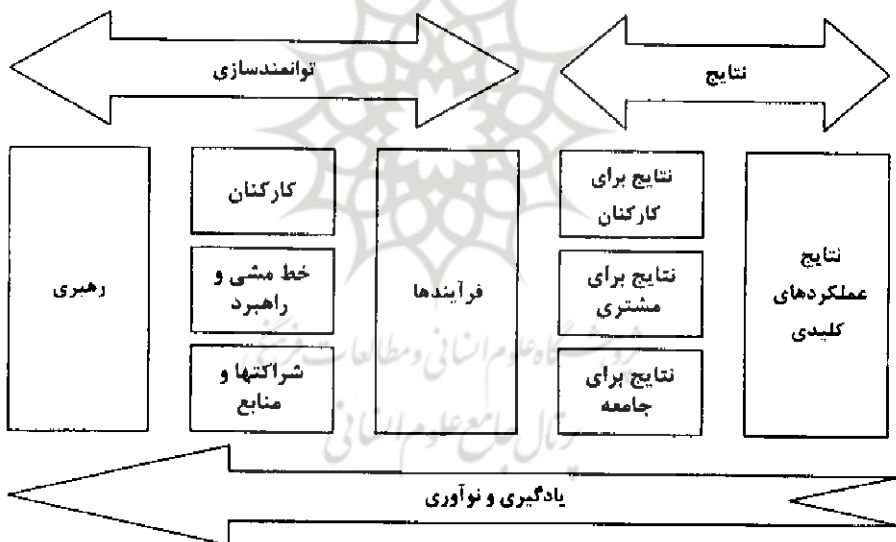
ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور بازنگری، بهبود و اجرای رویکردهای خود به

اجرا در می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، رویکردها و اجرای آنها به طور منظم اندازه گیری شده، فعالیت های یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می گیرد.

طرح موضوع

چارچوب مدل برتری EFQM بر پایه ۹ حوزه ایجاد شده است. پنج حوزه از آنها گروه توانمندسازها^۱ را تشکیل می دهند و بیان کننده نوع فعالیت های سازمان و چگونگی انجام آنها هستند و چهار حوزه باقیمانده، گروه نتایج^۲ را تشکیل می دهند و خواسته هایی را مشخص می کنند که سازمان باید با اجرای توانمندسازها به آنها دست یابد. [10] (نمودار ۲-۵)



نمودار ۲-۵- طرح شماتیک مدل EFQM

این مدل که مشخص می کند رویکردهای زیادی برای دستیابی به برتری پایدار در تمامی جنبه های عملکرد وجود دارد، بر پایه این فرضیه استوار شده که نتایج برتری در

1. Enablers.

2. Results.

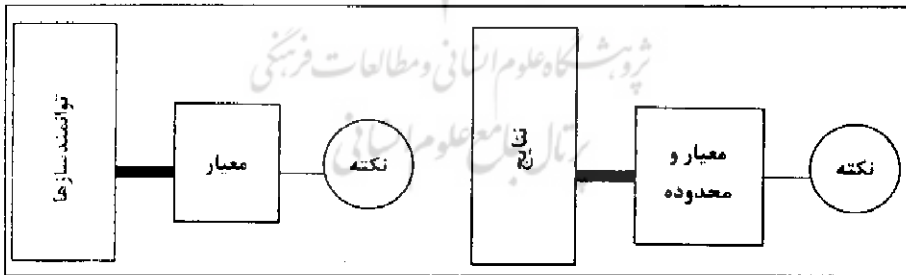
رابطه با عملکرد، مشتری، کارکنان و جامعه، از طریق تحقق رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرآیندها قابل دست‌یابی است. طرح شماتیک این مدل در شکل بالا آورده شده است.

بردارهای نشان داده شده در شکل دلالت، بر پویا بودن ماهیت مدل دارند و نشان‌دهنده این واقعیت هستند که خلاقیت و یادگیری ضمن کمک به بهبود توانمندسازها، منتج به بهبود نتایج نیز می‌گردد.

ساختار مدل

۹ ناحیه مشخص شده در مدل، نشان‌دهنده حوزه‌هایی هستند که از آنها برای ارزیابی پیشرفت سازمان در جهت دست‌یابی به برتری استفاده می‌شود.

هر کدام از این ۹ حوزه دارای تعریفی هستند که مفهوم اساسی از آن حوزه را مشخص می‌کند. ضمن آن‌که برای بسط این مفاهیم اساسی، هر حوزه به وسیله تعدادی معیار پشتیبانی می‌شود و در هر یک از این معیارها نیز تعدادی سؤال مطرح می‌شود که در ضمن ارزیابی باید به آنها توجه کرد و نهایتاً در زیر هر معیار، فهرستی از نکات راهنما وجود دارد که استفاده از آنها نه اجباری است و نه فراگیر، ولی معنای روشن‌تری از معیارها را ارائه می‌دهند. (نمودار ۲-۶)



نمودار ۲-۶ ساختار مدل EFQM

منطق RADAR

در قلب مدل، منطقی وجود دارد به نام RADAR که از چهار عنصر زیر و با استفاده از حروف اول نام هر یک تشکیل شده است:

Results	نتایج
Approach	رویکرد
Deployment	استقرار

Assessment and Review ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان‌کننده آن است که یک سازمان باید:

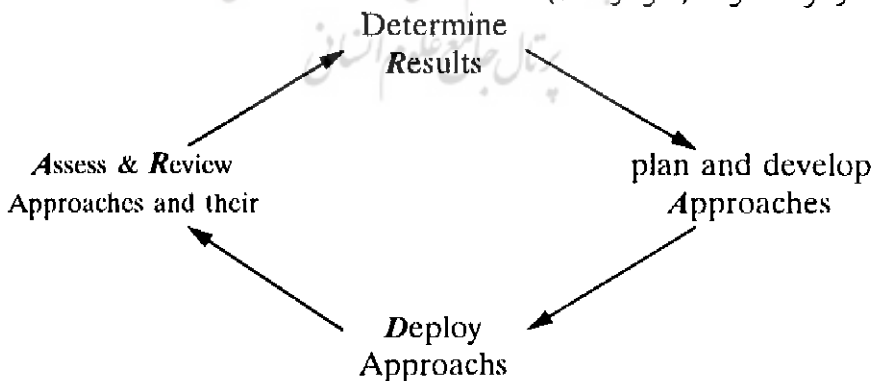
● «نتایجی» را که به عنوان بخشی از فرآیند ایجاد خط‌مشی و راهبرد در نظر گرفته شده تعیین نماید. این نتایج در برگیرنده عملکرد سازمان هم از جنبه مالی و هم از جنبه عملکردی و همچنین استنباط‌های ذی‌نفعان سازمان است.

● مجموعه‌ای از «رویکردها» را جهت تحقق نتایج مورد نظر خود در حال و آینده برنامه‌ریزی و ایجاد نماید.

● رویکردها را به صورتی سیستماتیک و به منظور اطمینان از به‌کارگیری کامل آنها گسترش داده، «مستقر» نماید.

● رویکردهای ایجاد شده را براساس نتایج به دست آمده و فعالیت‌های یادگیری، «ارزیابی و بازنگری» کرده و بهبودها را هر کجا که نیاز باشد تعریف، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرا کند.

زمانی که این مدل در یک سازمان برای هدفی خاص، مثلاً خودارزیابی استفاده می‌شود، عناصر رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری در منطق RADAR باید برای بررسی معیارهای توانمندسازها استفاده شوند و عناصر نتایج برای معیارهای نتایج به‌کار گرفته شوند. (نمودار ۲-۷)



نمودار ۲-۷- منطق RADAR

مفاهیم عناصر ویژه RADAR که باید تحقق یابند به شرح زیر است:

الف) نتایج: نتایج گویای آن چیزی است که سازمان به آنها دست می‌یابد. در یک سازمان برتر، نتایج در برگیرنده روندهای مثبت و یا عملکردهای خوب و پایدار، اهداف مطلوبی که به آنها دست یافته یا از آنها پیشی گرفته شده، مقایسه عملکردها با بهترین‌ها است و نتایج ناشی از رویکردها هستند. علاوه بر این ارتباط، نتایج با محدوده نیز در نتایج پوشش داده می‌شوند.

ب) رویکرد: رویکرد گویای آن چیزی است که سازمان برای انجام آن یا به دلیل آن برنامه‌ریزی کرده است. در یک سازمان برتر، رویکرد باید منطقی، دارای تعریف جامع و فرایند ایجاد، متمرکز بر نیازهای ذی‌نفعان و یکپارچه، یعنی پشتیبان خط‌مشی و راهبرد و نیز مرتبط با سایر رویکردها در مواقع مقتضی باشد.

ج) استقرار: استقرار در برگیرنده آن چیزی است که سازمان برای استقرار رویکرد انجام می‌دهد. در یک سازمان برتر، رویکرد به شکل ساختاریافته در تمامی نواحی مرتبط به کار گرفته می‌شود.

د) ارزیابی و بازنگری: ارزیابی و بازنگری در برگیرنده آن چیزی است که یک سازمان برای ارزیابی و بازنگری رویکرد و استقرار آن انجام می‌دهد. در یک سازمان برتر رویکرد و به‌کارگیری آن به صورت منظم مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد و فعالیت‌های یادگیری مرتبط با آنها به طور منظم صورت می‌پذیرد و خروجی‌های هر دو برای شناسایی، اولویت‌بندی، طراحی و به‌کارگیری بهبودها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

۱. نیلی، مسعود و همکاران، استراتژی توسعه صنعتی.
۲. امیران، حیدره، آشنایی با مدل تعالی سازمانی.
۳. تقی‌خان تجریشی، امیر، مدل ترکیبی تعالی سازمانی.
۴. جلو دار ممقانی، بهرام، راهنمای استقرار و ممیزی مدیریت کیفیت جامع TQM.
۵. متدولوژی عارضه‌یابی سازمانی، سازمان‌گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۶. دوره تربیت ارزیاب جایزه ملی بهره‌وری، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
۷. متدولوژی شناخت و عارضه‌یابی، سازمان مدیریت صنعتی.
۸. متدولوژی شناخت و آسیب‌شناسی کلان‌بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، سازمان مدیریت صنعتی.
9. Kaplan, Robert S./ Norton, David P., "The Balanced Scorecard", Harvard Business School, Press, 1996.
10. "The European Foundation for Quality Management", EFQM Publications, 1999.
11. "Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment", EFQM Publications, 1999.
12. Romanowska, EM, "Analysis of an Organizational Diagnosis Methodology", 1998.
13. www.mim.gov.ir
14. www.efgm.org
15. www.efqmforum2003.org
16. www.iphrd.com
17. www.idro.org