



الگوی تعالی سازمانی

مترجمان: مریم السادات اسماعیل زاده و محمدرضا شعبان زاد

مقاصد است. (رهبری و ثبات)

(۴) تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، اطلاعات و فرآیندهای به هم پیوسته و وابسته است. (مدیریت مبتنی بر فرآیندها)

(۵) تعالی، به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان از طریق بهبود وضعیت و مسئولیت دادن به آنهاست. (مشارکت و توسعه منابع انسانی)

(۶) تعالی، به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر در آن از طریق نوآوری و بهبود فرصت‌هاست. (بهبود مستمر)

(۷) تعالی، توسعه و حفظ مشارکت و همیاری است. (توسعه و مشارکت)

(۸) تعالی، ارائه عملکردی فراتر از حداقل عملکرد مورد نظر و الزامات قانونی و پاسخگویی به انتظارات ذی نفعان سازمان است. (پاسخگویی و مسئولیت‌های اجتماعی)

الگوی تعالی سازمانی EFQM را می‌توان به عنوان یک وسیله عملی در موارد متفاوت بی شماری مورد استفاده قرار داد:

* به عنوان ابزاری برای خودارزیابی

* به عنوان ابزار مقایسه با سایر سازمان‌ها

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به منظور کمک به سازمان‌های خصوصی و دولتی (انتفاعی یا غیر انتفاعی) جهت ارزیابی عملکرد خود بر مبنای معیارهای جهانی، الگویی را به نام «الگوی تعالی سازمانی» معرفی کرد که در سال ۱۹۹۱ برای اولین بار به اجرا در آمد و نخستین جایزه اروپایی کیفیت آن در سال ۱۹۹۲ اعطا شد.

این مدل بر اساس امتیاز دهی به عوامل مختلف در یک سازمان عمل می‌کند. مدیران می‌توانند با انطباق سازمان خود با معیارهای مورد نظر الگو، نقاط قوت سازمان را تقویت و نقاط ضعف را بر طرف کنند و فاصله خود با امتیاز جهانی و یا سطح تعالی را به حداقل برسانند.

تیم مدیریت یک سازمان برای حداکثر بهره مندی از مزایای الگوی تعالی EFQM، لازم است در ابتدا از تبیین برخی از مفاهیم و ارزشهای بنیادین در این الگو مطمئن شود. برخی از این مفاهیم به شرح زیر است:

(۱) تعالی دستیابی به نتایجی است که سبب رضایت همه ذی نفعان یک سازمان شود. (نتیجه گرایی)

(۲) تعالی، مشتری مداری و ایجاد ارزش‌های مداوم برای مشتریان است. (مشتری مداری)

(۳) تعالی، رهبری آرمان‌گرا و دوراندیش همراه با ثبات در اهداف و

* به عنوان ابزاری برای شناسایی نقاط قوت

* به عنوان مبنای بهبود طرز تفکر و فرهنگ یک سازمان

* به عنوان ساختاری برای سیستم مدیریت سازمان

این الگوی تعالی، بر اساس ۹ معیار (۵ عامل توانمندساز و ۴ عامل نتیجه‌گرا) قابل اجرا است. معیارهای توانمندساز، آنچه که سازمان انجام می‌دهد و معیارهای نتیجه‌گرا، دستاوردهای سازمان را پوشش می‌دهند. ۹ معیار مورد استفاده در این الگو به شرح زیر است:

معیار ۱: رهبری

مدیریت سنتی به مفهوم احاطه و کنترل بر افراد و عملیات یک سازمان است. رهبری را می‌توان کاریزما و قدرت جذب زیردستان تعریف کرد. یک رهبر، تجسم ارزش‌هایی است که خود مبلغ آن است. با توجه به این ارزش‌ها و خصوصیات رهبر است که کارکنان می‌توانند پیش‌بینی کنند سازمان به کجا می‌رود و دلایل پیروی از رهبر سازمان را توجیه کنند. تبعیتی که از روی بیم و هراس نیست، بلکه از ایمان به توانایی‌های رهبری و اهداف مشترک ناشی می‌شود.

رهبری مناسب با ارائه الگویی مناسب برای دیگران، باعث ایجاد انگیزه می‌شود و کارکنان نیز به واسطه اطمینان و اعتقادی که به رهبر خود دارند، از او پیروی می‌کنند. در بحث رهبری در الگوی تعالی سازمانی، پاسخ به سؤال‌های زیر مورد نظر قرار می‌گیرد:

* رهبران سازمان چگونه مأموریت، اهداف و ارزش‌های سازمان را تبیین می‌کنند؟

* رهبران چگونه نقش یک الگوی کلیدی برای دستیابی به فرهنگ تعالی را ایفا می‌کنند؟

* رهبران چگونه در توسعه سیستم مدیریت و دستیابی به اهداف و ارزش‌های مورد نظر فعالیت می‌کنند؟

* رهبران چگونه تضمین می‌کنند که سیستم مدیریت در برخورد با شرایط متغیر، عملکرد مطلوبی خواهد داشت و چگونه بهبود می‌یابد؟

* تعامل و رفتار رهبران با مشتریان، شرکا و سایرین چگونه است؟

* رهبران چگونه سبب ایجاد انگیزه، حمایت و شناسایی کارکنان ساعی و درجه یک خود می‌شوند؟

معیار ۲: سیاست‌ها و استراتژی‌ها

اگر سازمان در صدد است تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد، بدون شک باید دارای برنامه‌ای منسجم باشد. در الگوی تعالی سازمانی این سؤال‌ها مطرح می‌شود که آیا برنامه ریزی استراتژیک سازمان، به درستی بر روش‌های دستیابی به اهداف و رسالت تعیین شده متمرکز شده‌اند؟ آیا سیاست‌ها و برنامه‌های مناسبی برای حمایت از این رسالت تدوین شده

و آیا برنامه‌ریزی سازمان بر اطلاعات جامع و موثق استوار است؟ در عمل، الگوی تعالی سازمانی در جستجوی پاسخ به سؤال‌های زیر است:

* سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه بر اساس نیازهای فعلی و آتی همه افراد ذی‌نفع در موفقیت سازمان تدوین شده‌اند؟

* سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه بر اساس اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد سازمان، تحقیقات و فعالیت‌های توسعه‌ای تدوین شده‌اند؟

* سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه بازنگری و به روز می‌شوند؟

* سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه توسعه و گسترش می‌یابند؟

* سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه مورد تعامل قرار گرفته و پس از آن به اجرا در می‌آیند؟

معیار ۳: کارکنان

محصولات و خدمات با کیفیت به وسیله کارمندی ارائه می‌شود که از روحیه بالایی برخوردارند، نیازهای مشتریان و سازمان را می‌شناسند و دارای تفکری هستند که به صورت انفرادی و گروهی از سیاست‌ها، استراتژی‌ها و فرآیندهای عملیاتی سازمان حمایت می‌کنند. برای ارزیابی این معیار، پاسخ به سؤال‌های زیر مدنظر قرار می‌گیرد:

- منابع انسانی سازمان چگونه مدیریت و برنامه‌ریزی می‌شود و توسعه می‌یابد؟

- دانش و توانایی کارکنان چگونه شناسایی می‌شود، توسعه و تداوم می‌یابد؟

- کارکنان چگونه در فعالیت‌های سازمان دخیل می‌شوند؟

- کارکنان و سازمان چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند؟

- روش‌های اعطای پاداش به کارکنان، شناسایی کارکنان نمونه و ارتقای سطح رفاه آنان چگونه است؟

معیار ۴: مشارکت و منابع

در الگوی تعالی، رضایت مشتریان به کارایی مدیریت کل زنجیره عرضه بستگی دارد؛ زنجیره‌ای که از مدیریت عرضه، مدیریت منابع داخلی، مدیریت روابط با مشتریان و سایر نهادهای خارجی تشکیل شده است. تمام این روابط باید به سمت دستیابی به بازده مورد نظر در سیاست‌ها و استراتژی‌ها هدایت شوند.

پاسخ به سؤال‌های زیر از مسائل مورد توجه در الگوی تعالی سازمانی به حساب می‌آید:

* مشارکت‌های خارج از سازمان چگونه با هدف دستیابی به بازده داخلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

یافته‌ها و تجربیات مشتریان:

با این یافته‌ها می‌توان از طریق اجرای نظرسنجی، تمرکز بر گروه‌های ویژه، رتبه بندی ارائه خدمات، پیشنهادها و شکایت‌های مشتریان پی برد. در الگوی تعالی، برای اطلاع از درک و دید مشتریان نسبت به نتایج حاصله، پاسخ به سؤال‌هایی ضروری است که به موارد زیر ارتباط دارند:

- « درک و یافته‌های کلی مشتریان
- « محصولات و خدمات
- « فروش و خدمات پس از فروش
- « وفاداری مشتریان به سازمان
- « شاخص‌های عملکرد

این عوامل داخلی بوده و به معیارهای فرآیند و خدمات که نشان‌دهنده عملکرد فعلی سازمان است، مرتبط شده و شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمان و بهبود آن به حساب می‌آیند که بر نقطه‌نظر مشتری تأثیر بسیاری خواهند داشت. در الگوی تعالی سازمانی موارد زیر مدنظر قرار می‌گیرند:

- * انگیزه
- * رضایت
- * عملکرد



رهبری مناسب با ارائه الگویی مناسب برای دیگران، باعث ایجاد انگیزه می‌شود و کارکنان نیز به واسطه اطمینان و اعتقادی که به رهبر خود دارند، از او پیروی می‌کنند

* خدمات ارائه شده توسط کارکنان سازمان

معیار ۸: نتایج مورد انتظار جامعه

سازمان‌های با امتیاز جهانی تلاش می‌کنند که به بخشی از جوامع محلی، ملی و بین‌المللی و شهروندان خوبی تبدیل شوند. برای نشان دادن تعهد و فعالیت خود در یک جامعه، سازمان باید به دنبال دستیابی به اهدافی مرتبط به جوامع و مردم باشد. نتایج حاصله بر حسب یافته‌های مشتریان و شاخص‌های عملکرد مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

یافته‌های جامعه

یافته‌های مورد نظر را می‌توان از راه‌های مختلف از قبیل نظرسنجی، تهیه گزارش، برگزاری جلسات عمومی و کسب اطلاعات مورد نیاز از مقامات دولتی به دست آورد. شاخص‌های عملکرد: این معیارها، عملکرد فعلی سازمان را ارزیابی و پیش‌بینی می‌کنند.

مطلوب مدیریت می‌شوند؟

* منابع مالی چگونه برای دستیابی به بازده

مطلوب مدیریت می‌شوند؟

* تأسیسات، تجهیزات، مواد و ابزارهای مورد

نیاز چگونه برای دستیابی به بازده مطلوب مدیریت می‌شوند؟

* فن آوری چگونه برای دستیابی به بازده

مطلوب مدیریت می‌شود؟

* اطلاعات و دانش چگونه برای دستیابی به

بازده مطلوب مدیریت می‌شوند؟

معیار ۵: فرآیندها

شناسایی سازمان به عنوان مجموعه‌ای از

فرآیندهای جلب رضایت مشتری، یکی از

مهمترین اصول الگوی تعالی سازمانی محسوب

می‌شود. در این مدل چگونگی طراحی مدیریت و

بهبود فرآیندها در حمایت از سیاست‌ها و

استراتژی‌های سازمان با هدف ایجاد ارزش افزوده

برای مشتریان و سایر طرفین ذی‌نفع مورد بررسی

قرار می‌گیرد.

به عبارت دیگر، در مدل تعالی، پاسخ سؤال‌های

زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

* فرآیندها چگونه با استفاده از یک روش معین

طراحی و مدیریت می‌شوند؟

* فرآیندها چگونه با استفاده از خلاقیت و نوآوری و با هدف رفع

نیازهای مشتریان و خلق ارزش برای آنان توسعه می‌یابند؟

* محصولات و خدمات سازمان چگونه برای رفع نیازهای شناخته

شده مشتریان طراحی شده و توسعه می‌یابند؟

* محصولات و خدمات سازمان چگونه ایجاد و ارائه شده و مورد

رسیدگی قرار می‌گیرند؟

* مدیریت و توسعه ارتباط با مشتریان چگونه است؟

معیار ۶: نتایج مشتری مدار

در الگوی تعالی، سازمان باید نشان دهد که در رابطه با مشتریان خود

به دنبال دستیابی به چه اهدافی است. یک سازمان متعالی قادر خواهد بود

به نتایجی دست یابد که کاملاً در راستای رضایت مشتریان باشد. نتایج

مورد نظر بر حسب یافته‌ها و مشاهدات مشتریان و شاخص‌های عملکرد

« فرآیندها به عنوان مثال، آرایش سازمانی، گسترش سازمان، بهره‌وری... »
 « منابع خارجی، به عنوان مثال، عملکرد شرکای سازمان
 « ساختمان، تجهیزات و مواد مورد نیاز
 « فن آوری، مانند نوآوری، خلاقیت، اطلاعات و دانش، قابلیت
 دسترسی، انسجام... »
 الگوی تعالی سازمانی را می‌توان با استفاده از الگوی زیر به نمایش
 گذشت.

الگوی تعالی EFQM یک چارچوب غیر تجویزی است که بر اساس نتایجی مربوط به عملکرد سازمان، مشتریان، جوامع و از طریق رهبری، اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های انگیزشی، مشارکت مردمی، منابع و فرآیندها به اجرا در می‌آید. این الگو بر تعالی متمرکز است و همه جنبه‌های مدیریت سازمان را شامل شده و در هر سازمانی و در هر اندازه‌ای قابل به کارگیری است که علاوه بر مقبولیت جهانی در ایران نیز مبنای ارزیابی و اهدای جوایز ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی قرار می‌گیرد. با این حال در کشورمان، هر سال مراجع مختلفی اقدام به ارزیابی سازمان‌ها بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM می‌کنند که اقدامی موازی و با استفاده از یک مدل تعالی واحد محسوب می‌شود.

منابع:

- <http://www.aqa.co.uk/excellencemode/.htm/>
- <http://www.efqm.org>
- http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM_Excellence_Model
- <http://www.proveandimprove.org>

در الگوی تعالی سازمان، نگرش جامعه و عملکرد سازمان در زمینه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- * عملکرد سازمان به عنوان عضو پاسخگوی جامعه
- * میزان فعالیت در جامعه
- * کاهش / ممانعت از مزاحمت‌های ناشی از فعالیت‌های سازمان
- * اقدامات انجام گرفته برای افزایش ثبات منابع
- * شاخص‌های عملکرد، از قبیل: اشتغال، پوشش خبری، اعطای

جوایز

معیار ۹: نتایج عملکرد اصلی سازمان

یک سازمان تعالی قادر خواهد بود تا به نتایج متفاوت و متنوعی در یک دوره معین دست یابد. نتایج حاصل از عملکرد اصلی سازمان نشان می‌دهند که سازمان در رابطه با عملکرد برنامه‌ریزی شده، چه دستاوردهایی داشته است.

نتایج عملکرد اصلی به عنوان معیار موفقیت محسوب شده و به دو گروه تقسیم می‌شوند:

- دستاوردهای مالی، به عنوان مثال ارزش سهام، سود نهایی، سود خالص، حجم فروش.....
- دستاوردهای غیر مالی مانند وضعیت در بازار، حجم معاملات، نرخ موفقیت.....

شاخص‌های عملکرد اصلی:

این شاخص‌ها، معیارهای عملیاتی مورد استفاده سازمان و عوامل پیش‌بینی‌کننده فرآیندها، محصولات، خدمات و پیشرفت سازمان به حساب می‌آیند. با توجه به ماهیت یک سازمان، الگوی تعالی به دنبال شاخص‌های عملکردی است که به یکی از زمینه‌های زیر منجر می‌شود:

