

مدل تعالی سازمانی مؤسسات به رسمیت شناخته شده

بخش اول

مرکز تحقیقات رده بندی آسیا

research@asiaclass.org

۱- بیانیه نیاز

مؤسسات به رسمیت شناخته شده (Recognized Organization=RO) در هر کشوری برحسب نیازی که به تشخیص مرجع دریایی ملی کشور وابسته است، مأموریت می‌یابند وظایف مختلفی را در ارتباط با اسناد لازم‌الاجرای سازمان جهانی دریانوردی انجام دهند.

این مؤسسات باید در محدوده فعالیت خود درج نمایند شرح خدمات آنها چیست؟ و به چند بخش تقسیم می‌شود.

بدیهی است معیارهای مدنظر مرجع دریایی برحسب مسائل اجتماعی، فرهنگی، فنی و بعضاً سیاسی در هر کشور با کشور دیگر متفاوت است؛ در هر حال صلاحیت RO ها برای انجام مأموریت محوله به طور مستقل ارزیابی نمی‌شود و در صلاحیت و توانایی این مؤسسات بعضاً تردیدهایی وجود دارد.

از سوی دیگر شناوری که تحت بازرسی و گواهی RO واقع می‌شود از یک قلمرو به قلمرو دیگری سفر می‌کند و لذا اگر استانداردهای الزامی دقیقاً رعایت نشده باشند در قلمرو دیگر ایجاد ریسک خواهد کرد.

اگر فرض را بگذاریم بر این که کنترل‌های بندری تا حدی چاره‌ساز خواهد بود، باید بر این باور باشیم که برخورد تصادفی و معمولی با این ریسک‌ها اولاً به طور ریشه‌ای مسئله را حل نمی‌کند، ثانیاً با ورود فشار به افسران کنترل بندری امکان انجام روان کنترل‌های افسران بندر محدود می‌شود تا آنجا که در بعضی از جلسات MSC صحبت از معاملات غیرسالم نیز به میان آمده است.

اگر بر این باور باشیم که IMO می‌تواند به تنهایی از طریق طرح‌هایی نظیر استانداردهای هدف‌محور (GBS) یا ممیزی اختیاری مراجع دریایی کل مسئله را حل کند، خیالی بیش نخواهد بود، به ویژه آنکه در ممیزی‌های اختیاری روابط سیاسی و دیپلماتیک از یک سو و تعارفات و تشریفات اداری از سوی دیگر مانع از آن می‌شود که مسائل لایه تحتانی به طور شفاف بیان شود.

در بعضی از کشورها به علت سرمایه‌گذاری‌های اساسی در زیرساخت‌ها و صرف هزینه‌های گزاف برای ظرفیت‌سازی در بخش امور دریایی، شاهد آن هستیم که حفاظت از محیط زیست دریایی، کنترل‌های ایمنی و امنیتی مناسب و عملیات جستجو و نجات به خوبی انجام می‌شود لیکن این وضعیت در تمامی اعضاء IMO به طور یکسان وجود ندارد.

علیهذا به نظر می‌رسد به رویکرد جدیدی نیاز هست که بتواند از طریق اعمال مدیریتی کاملاً اثربخش، فرآیند عملکرد RO ها را تحت کنترل داشته و قادر باشد از طریق خوداظهاری و خودارزیابی بار اساسی مسئولیت انطباق عملکرد RO ها را به دوش خود آنها بگذارد.

بسیاری از مدیران ارشد RO ها پذیرفته‌اند که برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی خود می‌بایست اقداماتی انجام دهند. اما یکی از مشکلات پیش روی آنها تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود سازمانی و اولویت‌بندی پرداختن به آنها می‌باشد.

مؤسسات رده‌بندی عضو IACS توانسته‌اند تا حدی با تمرکز فعالیت‌های کنترل کیفیت در دبیرخانه خود و اخیراً از طریق ACB استاندارد خدمات خود را حفظ کرده و بالا ببرند، ولی نباید فراموش کرد که تعداد شناورهای کوچکی که در جای جای دنیا در حال فعالیت‌اند و تحت پوشش مؤسسات عضو IACS نیستند کم نیست.

حجم مسافرانی که توسط این نوع کشتی‌ها جابجا می‌شوند و تعداد حوادثی که در هر سال برای آنها رخ می‌دهد طوری نیست که بتوان از کنار آن بی‌تفاوت عبور کرد.

از سوی دیگر مدل‌هایی همچون دمنینگ، مالکوم بالدريج، EFQM نیز به طور گسترده در دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرند که هیچیک از آنها به صورت خاص ویژگی‌های منحصر به فرد یک RO را مورد توجه قرار نمی‌دهد.

علیهذا، نیاز شدید به یک مدل جامع جهت شناسایی فرصت‌های بهبود و تشویق RO ها و پرداختن به این فرصت‌ها به منظور دستیابی به سطوح متعالی عملکرد و توانمندی مشاهده گردید.

ویژگی‌های این مدل باید به شرح زیر باشد:

۱- طرح عوامل کلیدی حائز اهمیت برای RO

۲- امکان اجراء به صورت خوداظهاری و خودارزیابی و سپس ارزیابی مستقل

۳- به جاگذاری دانش قابل فهم به همراه افرادی توانمند برای تشکیلات RO

۴- امکان دسته‌بندی‌های متنوعی از فرصت‌های بهبود

۵- نگرشی فرآیندی در سرتاسر مدل

۶- زمان و هزینه کم

۷- درصد خطای ارزیابی کمتر

۸- ارائه یک دیدگاه سیستماتیک قوی از ابعاد فعالیت یک RO

۹- مبنایی برای ارزیابی و اهداء جایزه تعالی سازمانی

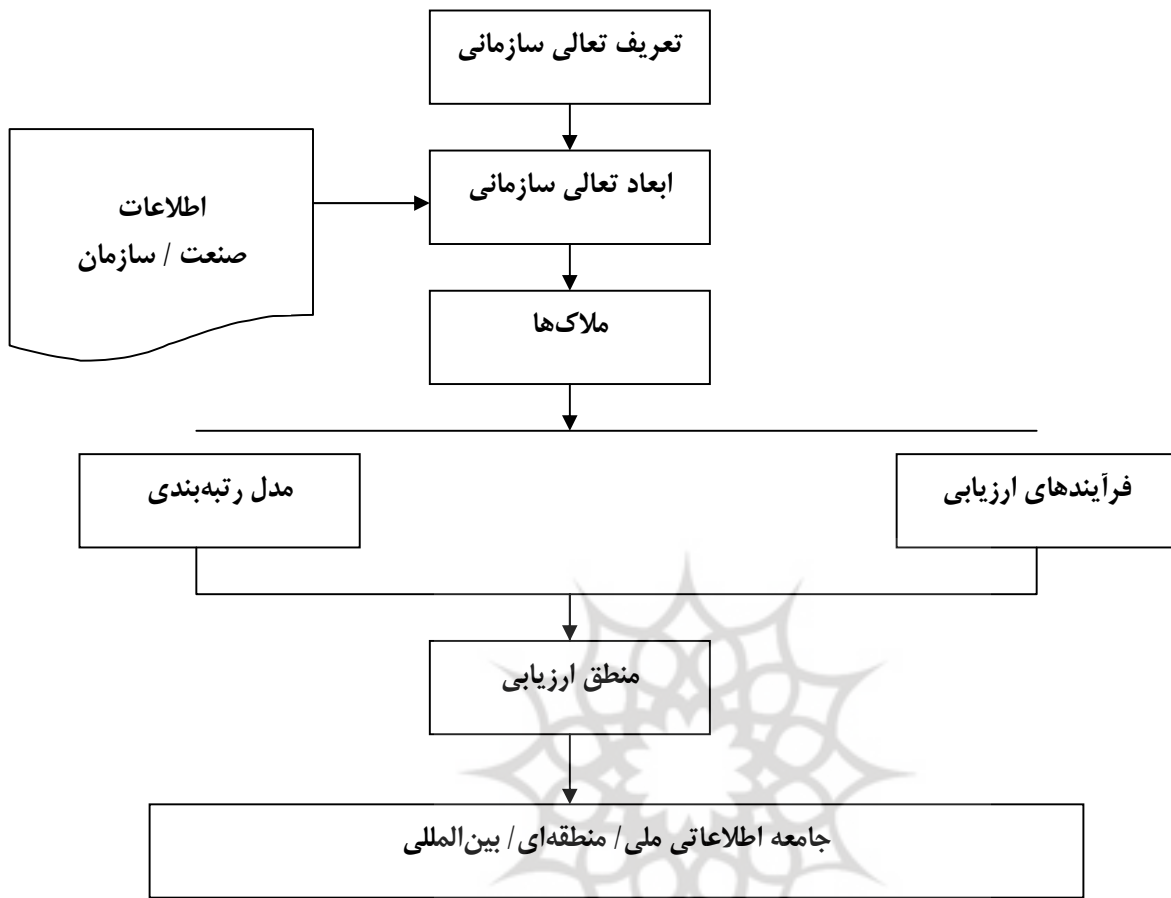
لازم به ذکر است که در این مدل قرار نیست ممیزی انجام شود تا برحسب نتایج ممیزی عدم انطباق‌های جزئی و یا کلی مشخص شده و در صورت رفع آنها گواهی انطباق صادر شود، بلکه قرار است ارزیابی صورت گیرد و بر مبنای معیارهای مشخص تعریف شده از طریق خودارزیابی و سپس ارزیابی مستقل رتبه یک RO تعیین و اعلام شود. سپس اطلاعات مربوط به درجه‌بندی RO ها منتشر شود تا از طریق پوشش‌های بیمه‌ای ریسک بالا یا پایینی برای کشتی‌های تحت گواهی RO تعریف گردد. با استفاده از این ابزار می‌توان تا حد زیادی به یکسان‌سازی اجرای اسناد لازم‌الاجرای IMO و محدوده تعریف شده RO امیدوار شد و به مرور زمان روش تعالی سازمانی مشخصی را پایه‌ریزی کرد.

۲- ساختار مدل

این مدل ساختاری سلسله‌مراتبی دارد. هر یک از اجزاء به منظور پاسخگویی به نیاز مشخصی طراحی شده‌اند. تلاش شده در طراحی تمامی اجزاء نیازمندی‌های خاص یک RO مورد توجه قرار گیرد. در ادامه ارکان مدل و شرح تفصیلی هر یک به منظور آشنایی بیشتر آورده شده است.

۲-۱ ارکان مدل تعالی سازمان به رسمیت شناخته شده

مدل تعالی از هفت رکن تشکیل شده و هر یک از این ارکان به نوعی بازگوکننده مشخصه‌ای از این مدل می‌باشند.



۲-۲ **تعریف تعالی:** در این بخش سازمان متعالی تعریف شده است. به عبارت دیگر وضعیت ایده‌آل RO یعنی برترین وضعیت پایدار قابل تصور برای تشکیلات RO تشریح می‌شود.

۳-۲ **ابعاد تعالی سازمانی:** تفسیر مفهومی تعالی برای سازمان RO را بیان می‌نماید.

۴-۲ **ملاکها:** با بهره‌گیری از یک ساختار سلسله‌مراتبی مصادیق تعالی را در سطوح مختلف تعریف می‌نماید. هر سطح، تفصیلی از سطح بالاتر خود می‌باشد.

۵-۲ **مدل رتبه‌بندی:** نحوه جمع‌بندی میزان تحقق ملاکها در سطوح مختلف و تعیین رتبه کلی سازمان RO را نشان می‌دهد.

۶-۲ **فرآیند ارزیابی:** کل فرآیند ارزیابی را به صورت تفصیلی بیان می‌نماید. باید توجه داشت که فرآیندهای خوداظهاری و خودارزیابی متعددی برای استفاده در این مدل طراحی شده اند. ضمن آنکه ارزیابی مستقل نیز پیش‌بینی شده است.

۷-۲ **منطق ارزیابی:** جنبه‌های یک سازوکار ایده‌آل و همچنین تحقق انتظارات را بیان می‌نماید.

۸-۲ **جامعه اطلاعاتی:** رابطه میان مرجع ارزیابی، ارزیابان خارجی، ارزیابان داخلی و نماینده سازمان RO را به منظور تسهیل اجرای ارزیابی معرفی می‌نماید.

۲-۲ تعریف تعالی

از میان رویکردهای متعددی که در ادبیات علم مدیریت ارائه شده است، از رویکرد ذینفعان در این مدل استفاده شده است.

RO متعالی به صورت پیوسته تمامی نیازها، خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان خود را محقق می‌سازد و سازوکارهایی مناسب جهت حفظ این وضعیت را دارا می‌باشد.

RO ها لازم است با هدف‌گیری چنین وضعیت ایده‌آلی مسیر حرکت خود را در هرچه نزدیکتر شدن به آن قرار دهند.

RO در مسیر تعالی، سازمانی است که به صورت فزاینده، حد تحقق نیازها، خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان خود را افزایش می‌دهد و سازوکارهایی که بدین منظور استفاده می‌کند را نیز به صورت مستمر بهبود می‌بخشد.

۳-۲ ابعاد تعالی سازمانی

برای تعیین ابعاد تعالی RO می‌بایست در گام اول ذینفعان کلیدی RO را شناسایی نمود. ذینفعان RO را می‌توان در دسته‌های زیر گروه‌بندی نمود:

۱-۳-۲ سازمان بنادر و دریانوردی (PMO) (Administration)

۲-۳-۲ مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (ISIRI)

۳-۳-۲ سازمان جهانی استاندارد و سازمان جهانی دریانوردی (IMO و ISO)

۲-۳-۴ مؤسسات عضو IACS و عضو IFCA و عضو IFIA

۲-۳-۵ دولت و جامعه شامل وزارت کار- وزارت ارشاد- شهرداری- سازمان تأمین اجتماعی- دارایی و حراست در مورد

ISPS CODE

۲-۳-۶ مشتریان

۲-۳-۷ کارکنان

۲-۳-۸ اعتباردهندگان

۲-۳-۹ تأمین کنندگان

۲-۳-۱۰ تکنولوگها و دانشگاههای دریایی داخل و خارج از کشور

۲-۳-۱۱ شرکاء و سهامداران

۲-۳-۱۲ شرکت‌های بیمه‌گر، بانک‌ها و مؤسسات مالی- اعتباری

تمامی این ۱۲ گروه حول محور رهبری مؤسسه RO قرار می‌گیرند.

RO متعالی می‌بایست انتظارات ذینفعان خود را به صورت مستمر برآورده سازد. برآورده شدن مستمر انتظارات هر یک از ذینفعان یکی از ابعاد تعالی را بیان می‌دارد. بنابراین با توجه به ۱۲ ذینفع اصلی معرفی شده، ۱۲ بعد تعالی، مرتبط با این ذینفعان می‌باشد. برای این کار باید از سازوکارهای مناسب استفاده شود.

ویژگی یک سازوکار مناسب عبارت است از: رویکرد مناسب، برنامه‌ریزی و کنترل، یکپارچگی، پیاده‌سازی و یادگیری.

۲-۳-۱ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات متقابل Administration از RO

حفظ ایمنی دریانوردی، ارتقاء امنیت امور دریایی و بندری، حفظ محیط زیست دریایی، عدم ستیزه‌جویی با رقباء و مشارکت فعال در کارگروه‌ها در حل معضلات فراگیر جامعه دریایی از انتظارات سازمان بنادر و دریانوردی می‌باشد.

تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با سازمان بنادر و دریانوردی مشخص می‌گردد و رویه یا دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

استیفای حقوق PMO در تعامل با ادای مسئولیت RO در درازمدت در دستور کار قرار می‌گیرد.

۲-۳-۲ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ISIRI از RO

حفظ سلامت، ایمنی و بهداشت و محیط زیست کل آحاد کشور، مشارکت فعال در کارگروه‌ها، حل معضلات فراگیر بخش صنعت و رعایت حقوق مصرف‌کننده از جمله انتظارات ISIRI از RO می‌باشد. تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با ISIRI مشخص می‌گردد. رویه یا دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود. استیفای حقوق ISIRI در تعامل با اجرای مسئولیت RO در درازمدت در دستور کار قرار می‌گیرد.

۲-۳-۳ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات ISO و IMO از RO

حفظ و به روزآوری اسناد مرجع ISO و IMO در روش‌های اجرایی و چک‌لیست‌های بازرسی و مشارکت فعال در کارگروه‌های هر یک از سازمان‌های فوق از طریق عضو ملی مربوطه از انتظارات این دو سازمان جهانی می‌باشد. تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با ISO و IMO از طریق عضو ملی مربوطه مشخص می‌گردد و رویه یا دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

۲-۳-۴ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مؤسسات رده‌بندی عضو IACS و IFCA و مؤسسات بازرسی

عضو IFIA

رعایت اخلاق حرفه‌ای و دستورالعمل تغییر مؤسسه رده‌بندی کشتی و همکاری با دبیرخانه هر یک از سه تجمع حرفه‌ای فوق‌الذکر از جمله انتظارات این مؤسسات از RO می‌باشد. تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با سه دبیرخانه فوق مشخص می‌گردد و رویه و دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

۲-۳-۵ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات دولت و جامعه

کمک به توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، حفظ میراث و حرمت گذشتگان و آیندگان، مشارکت در حل معضلات فراگیر اجتماعی از جمله مهمترین انتظارات دولت و جامعه می‌باشد.

تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با جامعه و دولت مشخص می‌گردد و رویه یا دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

استیفای حقوق دولت و جامعه و ادای مسئولیت درازمدت RO در دستور کار قرار می‌گیرد. مسئولیت‌های اجتماعی و مراکز اصلی و حوزه‌های اثرگذار جامعه و دولت شناسایی می‌شوند و تعامل میان RO و این مراکز به بهترین شکل مدیریت می‌گردد.

۲-۳-۶ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان

مشتری به دنبال دستیابی به محصولی است که از لحاظ مشخصات کارکردی، فنی، غیرفنی، کمیت و هزینه با انتظارات او مطابقت داشته باشد. خدمات پس از فروش، هزینه معقول و مطابقت با برنامه زمانی، ارتباطات شفاف، دریافت اطلاعات به-هنگام و صحیح و حفظ حرمت و رعایت اصول اخلاقی بخشی از خواسته‌ها و انتظارات مشتریان می‌باشد. به منظور تحقق انتظارات متقابل مشتریان و RO لازم است جهت‌گیری RO برای بخش‌بندی، انتخاب بخش مناسب، اهداف خدمت‌رسانی به مشتری و قیمت‌گذاری تعیین گردد. روش مناسب جهت مدیریت مشتری در RO تدوین می‌گردد و اقدامات پایه‌ای برای برقراری ارتباط بلندمدت و ایجاد تعهد در مشتریان انجام می‌پذیرد. شناسایی، دسته‌بندی، اولویت‌بندی و انتخاب مشتریان براساس میزان مشارکت آنها در رسیدن RO به اهداف استراتژیک و پایش این موضوع اجراء می‌شود. پیشنهاد فنی و مالی مطابق انتظارات مشتری از RO تهیه می‌گردد. در مورد پروژه‌های با مدت معین نیز عقد، راهبری و اختتام مناسب قرارداد و مدیریت مطلوب آن مدنظر قرار می‌گیرد.

۲-۳-۷ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات کارکنان

جبران مناسب خدمات، فضای کاری مناسب، امنیت شغلی، حفظ حرمت و کرامت، زمان کاری مناسب و عدالت بخشی از انتظارات کارکنان RO است که رضایت شغلی را موجب می‌شوند. به منظور تحقق انتظارات متقابل کارکنان و سازمان RO لازم است جهت‌گیری سازمان RO در فراخوانی، انتخاب و به کارگیری کارکنان براساس وضعیت محیط و توانمندی سازمان RO تعیین گردد. نظام مدیریت منابع انسانی در RO به صورت مشخص تعریف و تبیین می‌گردد. ارتباط و تعهد بلندمدت با منابع انسانی برقرار شده و نیروها به صورت یکپارچه و براساس اولویت کاری سازمان RO تخصیص می‌یابند. به ایمنی و سلامت کارکنان به صورت ویژه توجه شده و پوشش‌های بیمه‌ای و بازنشستگی مناسبی از هر نظر تأمین می‌گردد.

۲-۳-۸ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات اعتباردهندگان

منظور از اعتباردهندگان کلیه شخصیت‌های حقوقی می‌باشند که به RO برای فعالیت خاصی گواهی یا اعتبار می‌دهند. حفظ حقوق و مالکیت معنوی، جبران مناسب خدمات، ارائه اطلاعات مورد نیاز، رعایت اخلاق حرفه‌ای و ارتباط بلندمدت پاره‌ای از انتظارات اعتباردهندگان می‌باشد.

چگونگی برآورد الزامات و تعیین سیاست‌های کاری با هر یک از اعتباردهندگان در محدوده تصویب و ابلاغ شده آنها، بخشی از خواسته‌ها و انتظارات این سازمانها از RO می‌باشد.

تعیین جهت گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با اعتباردهندگان مشخص می‌گردد و رویه یا دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

۲-۳-۹ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات تأمین کنندگان

امکان‌پذیری درخواست‌ها، جبران مناسب و به‌هنگام خدمات، ارتباط بلندمدت، حفظ حرمت و کرامت و اطلاع‌رسانی کافی از جمله مهمترین انتظارات تأمین کنندگان می‌باشد.

به منظور تحقق انتظارات متقابل تأمین کنندگان و RO لازم است جهت‌گیری کلان RO در مورد نحوه تأمین، خرید، حمل و نقل و انبارداری مشخص گردد.

رویه مشخصی برای مدیریت تأمین در سازمان RO طراحی می‌شود و ارتباط و تعهد بلندمدت با تأمین کنندگان کلیدی برقرار می‌گردد. یکپارچگی در تأمین نیازهای مختلف RO براساس اولویت‌ها ایجاد می‌شود.

فراخوانی، غربالگری، انتخاب و عقد قرارداد با تأمین کنندگان به صورت مناسب انجام می‌پذیرد. مدیریت تأمین کننده پس از انتخاب و عقد قرارداد و مدیریت انبارداری و لجستیک و همچنین حل و فصل موضوعات در پایان قرارداد مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد.

۲-۳-۱۰ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات تکنولوگ‌ها و دانشگاه‌ها

حفظ حقوق و مالکیت معنوی، ارائه اطلاعات مورد نیاز، حرمت و کرامت و اخلاق حرفه‌ای و مشارکت و همکاری بلندمدت پاره‌ای از انتظارات تکنولوگ‌ها و دانشگاه‌ها از RO می‌باشد.

به منظور تحقق انتظارات متقابل تکنولوگ‌ها و دانشگاه‌ها با RO لازم است جهت‌گیری در مورد سطح تکنولوژی، نحوه کسب آن و حفظ وضعیت نسبت به رقبا تعیین گردد.

باید متدلوژی مدیریت تکنولوژی و ارتباط با دانشگاه‌ها تدوین گردیده و تکنولوژی مورد نیاز به درستی انتخاب شود و تسلط مطلوبی حاصل گردد و به کارگیری آن تسهیل و تسریع شود. مدیریت دانش سازمانی و حفظ برتری تکنولوژیک RO در بلندمدت ضروری است.

باید برآورد صحیح، مدیریت مناسب و نگهداری مطلوب تجهیزات مورد نیاز صورت پذیرد و زمینه مناسب برای پذیرش و به کارگیری تکنولوژی منتخب (به‌ویژه در بخش IT) به صورت مناسب فراهم گردد.

۲-۳-۱۱ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات شرکاء و سهامداران

تحقق ارزش‌ها و فلسفه بنیادین RO، سودآوری و پرداخت مناسب سود سهام (برای فعالیت‌های غیرمرتبط با ایمنی و امنیت دریانوردی و حفظ محیط زیست)، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، توجه به آینده و موفقیت در تحقق اهداف، عمده انتظارات و خواسته‌های شرکاء و سهامداران RO می‌باشد. سهامداران به منزله روح RO برای تحقق اهداف کلان RO، ذینفعان مختلف را به کار می‌گیرند و انتظاراتی مشخص از هر یک دارند. به‌منظور دستیابی به آنها لازم است ارزش‌های بنیادین و فلسفه وجودی RO تبیین و با در نظر گرفتن انتظارات کلیه ذینفعان، در مسیر نیل به آینده رویایی RO هدایت شود.

بدین منظور سهامداران مراکز مسئولیت و اختیار را در تشکیلات RO تعیین می‌کنند و RO را از طریق آنها کنترل می‌نمایند. همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم مدیریت دارایی‌ها از جمله وظایف شرکاء و سهامداران است.

شرکاء و سهامداران جهت اثرگذاری بر ذینفعان و به کارگیری سازوکارهای مناسب باید همواره بعنوان الگویی برای سایر مدیران و کارکنان RO باشند و از اقدامات مرتبط با تعالی سازمانی پشتیبانی جدی به عمل آورند.

شرکاء و سهامداران با برقراری یک سیستم یکپارچه کلیه معیارهای کلیدی عملکرد RO را کنترل کرده و به موقع در برابر انحرافات واکنش مطلوب نشان می‌دهند.

۲-۳-۱۲ نیازها، خواسته‌ها و انتظارات شرکت‌های بیمه‌گر، بانک‌ها و مؤسسات مالی - اعتباری

انجام بازرسی دقیق، تهیه گزارشات کامل و منطبق با واقعیت و صدور گواهینامه از جمله انتظارات و نیازهای شرکت‌های بیمه‌گر و بانک‌ها از RO می‌باشد. مهمترین عامل تعیین‌کننده برای این شرکت‌ها آگاهی از میزان ریسک مرتبط با موضوع مورد گواهی می‌باشد. به منظور تحقق انتظارات متقابل بیمه‌گرها و بانک‌ها از مؤسسات RO تعیین جهت‌گیری و اهداف کلان RO در نحوه تعامل با شرکت‌های بیمه و بانک‌ها از اولویت‌های مهم می‌باشد. رویه و دستورالعمل مناسبی برای این تعامل طراحی می‌شود.

