

# اصول و مبانی مدل تعالی ( سرآمدی ) سازمانی EFQM

## معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی

سازمانها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی میباشند که مدلهای تعالی دارای این ویژگی است.

این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری ، خط مشی و استراتژی ، کارکنان، مشارکتها و منابع ، فرآیندها و چهار معیار نتایج : نتایج مشتریان ، نتایج کارکنان ، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد معیارهای توانمندساز ، آنچه را که یک سازمان انجام میدهد پوشش میدهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج ، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

## معیار یک : رهبری ( Leadership )

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان ، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

## معیار دو : خط مشی و استراتژی ( Policy & Strategy )

سازمانهای متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند به اجرا در می آورند . خط مشی ها ، برنامه ها ، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند

## معیار سه : کارکنان ( People )

سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی ، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند . آنها عدالت و برابری را ترویج کرده ، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار میکنند. این سازمانها به گونه ای 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 دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

### معيار چهار : شرکای تجاری و منافع ( Partnership & Resources )

سازمانهای متعالی مشارکتها و همکاریهای تجاری بیرونی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه هایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند

### معيار پنج : فرآیندها ( Processes )

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 می بخشند.

### معيار شش : نتایج مشتریان ( Customer Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست مییابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

### معيار هفت : نتایج کارکنان ( People Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست مییابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

### معيار هشت : نتایج جامعه ( Society Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

### معيار نه : نتایج کلیدی عملکرد ( Key Performance Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

### خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی ، یک بازنگری منظم ، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه میدهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

### فرآیند عمومی خودارزیابی

- قدم اول : ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی
- قدم دوم : ایجاد و جاری سازی استراتژی اطلاع رسانی
- قدم سوم : طرح ریزی کل فرآیند خودارزیابی
- قدم چهارم : انتخاب و آموزش تیم مدیریت کننده فرآیند
- قدم پنجم : انجام خودارزیابی

- قدم ششم : اولویت بندی یافته های خودارزیابی
- قدم هفتم : تشکیل تیم های بهبود و تدوین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی

### روشهای خودارزیابی

۱. روش پرسشنامه : کم هزینه و سریع انجام میشود سوالات از اجزای معیارهای نه گانه میتواند به شکل ساده بصورت بله و خیر باشد . دقت ارزیابی در این روش پایین است.
۲. روش ماتریسی : این روش نیاز به آموزش کمی دارد. این روش همانند روش پرسشنامه بر اساس اعلام نظر افراد ارزیابی میکند.
۳. روش کارگاهی : اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه میکنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه های اجرایی و امتیاز دهی به یک نظر اجماع میرسند.
۴. روش پروفورما : بعلت درگیری افراد بیشتری از افراد در بخش های مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روشهای دیگر است.
۵. روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه : در این روش بر اساس فرآیند ی که جهت دریافت جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده است صورت میگیرد. امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است.

### منطق رادار RADAR در چرخه خودارزیابی

استفاده از عناصر RADAR یکی از روشهای تعیین امتیاز دهی و ارزیابی میباشد . اساس این الگو بر پایه مفاهیم اصلی بهبود مستمر و چرخه PDCA (دمنینگ برنامه PLAN ، اجرا DO ، بررسی CONTROL و عمل ACTION) که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت و بهبود مستمر میباشد بنا شده است.

RADAR از چهار جزء تشکیل شده است:

۱. نتایج Results
۲. روش و رویکرد Approach
۳. تسری یا جاری سازی Deployment
۴. ارزیابی و بازنگری Assessment & Review

### 9- سطوح تعالی در کسب جایزه

سطوح تعالی سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز میکند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان میدهد.

- سطح اول : دریافت گواهینامه سازمانهایی که کوشش میکنند عملکرد فعلی خود را به کمک یک مدل تعالی سازمانی مانند مدل بالدريچ ، مدل EFQM و مدلهاي ديگر خودارزيابي کرده و فعاليتهاي سازمان را در قالب معيارهاي ۹ گانه دسته بندی نمایند.
- سطح دوم : دریافت تقدیر نامه

سازمانهایی که سعی دارند اجزای معیارهای ۹ گانه را پیاده سازی و اجرا نمایند و در صورت کسب حداقل ۴۰۰ امتیاز در این سطح بصورت رسمی قرار میگیرند.

▪ سطح سوم : تندیس بلورین

این نوع سازمانها بایستی طبق مدل به سرعت و منظم و براساس جداول و برنامه ریزی های از قبل حرکت کنند و در صورت کسب امتیاز بالای ۵۵۰ بعنوان برگزیده جایزه کیفیت و دریافت تندیس بلورین معرفی میشوند.

▪ سطح چهارم : تندیس سیمین

این نوع سازمانها بصورت سریع فرآیندها را طی کرده و از اطلاعات جامع و معتبر و به موقع استفاده میکنند و با معیارهای کمی مورد سنجش قرار میگیرند. این سازمانها بایستی بیش از ۶۳۰ امتیاز کسب کند تا بعنوان برگزیده و برنده جایزه تندیس سیمین معرفی شوند

▪ سطح پنجم : تندیس زرین

در این سازمانها معیارهای ۹ گانه و اجزای آنها پیاده شده و بصورت استاندارد و با سرعت و دقت اجرا و خودارزیابی نهادینه شده است. سازمانهایی که بتوانند حداقل ۷۰۰ امتیاز کسب کنند بعنوان برنده جایزه کیفیت اروپا و دریافت تندیس زرین کیفیت معرفی میشوند.

### 10- مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدريج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست.

لزوم رقابت پذیرشدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدلهایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند.

طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که احياناً برخی کشورهاى ديگر روى اين دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروههای کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدلها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستمهای مدیریت این پیش نویس ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۱۰/۳/۸۲ به تصویب رسید.

با تصویب مدل EFQM از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکتهای بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکتهای بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند.

#### افول سازمانی چیست؟

بیشتر ما تصور می کنیم که سازمانها همواره در حال رشد و ترقی هستند. و در دوران رونق به سر می برند و توجه چندانی به افول سازمان و کاهش عملکرد آنها نداریم به راستی چه عللی را می توان برای افول سازمانها بیان کرد و آیا زمانی که سازمانی رو به افول می نهد نشانه هایی برای شناسایی آن وجود دارد و مدیران و سازمانها چه تدابیری را برای پیشگیری و درمان آن بکار بندند؟

سازمانها همانند سیستمهای زنده مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول را می گذرانند و هر مرحله دارای ویژگی های خاصی است و شناخت درست آنها توسط مدیران برای اتخاذ تدابیر لازم ضروری است دوره زندگی سازمان همانند دوره حیات یا عمره کالا در بازاریابی است گرچه این دو لزوماً مقارن نیستند. بحر حال افول در لغت پارسی به معنای غروب کردن و پنهان شدن است، ملی در نظریه سازمان و مدیریت به کاهش قطعی در فعالیتها و منابع سازمان اطلاق می شود.

افول سازمانی را به صورت های مختلفی تعریف کرده اند از جمله:

1- رکود یا کاهش عملکرد سازمان به علت تغییر کیفی و کمی جایگاه و موقعیت سازمان در محیط بیرون.

بدین معنا که به علل مختلف از جمله عدم پویایی و کارآیی سازمان، محیط بیرون، منابع (نیروی انسانی، مواد، سرمایه) را به جهت یا جهت های دیگری تغییر می دهد.

2- کاهش عملکرد سازمان بعد از یک دوره موفقیت.

3- کاهش قطعی و قابل ملاحظه در منابع سازمان در یک دوره زمانی معین.

افول سازمانی را می باید از افول محیطی متمایز دانست. افول محیطی مربوط به تغییر و تحولات در اندازه یا شکل تقاضای مصرف کنندگان می شود، در حالی که افول سازمانی بر اساس تعاریف فوق بیشتر جهتی درون سازمانی دارد تا برون سازمانی.

نشانه ها و پیامدهای افول سازمانی

خودفریبی مدیران سازمان، جهت گیری سلسله مراتبی بیش از حد لزوم، مطابقت و تبعیت اعضا، جمع گرایی و مصالحه در تصمیم گیری ها از جمله عواملی هستند که در تشدید و تداوم افول سازمانی نقش بارزی ایفا می کنند.

خودفریبی به حالتی گفته می شود که مدیران سازمان به دیدگاه های کهنه و فرسوده و غیر قابل استفاده پایبند باقی بمانند یا اینکه معیار های عینی خلاف این دیدگاه ها را ثابت کرده است. تصورات و باور های مدیران ممکن است برخلاف جهت تغییر و تحولات ضروری باشد و آنان اعضا سازمان را مجبور به تبعیت و مطابقت با این نقطه نظرات غیر واقعی کنند. همچنین سلسله مراتب خشک و ملاحظات سیاسی درون سازمانی باعث می شود که واقعیت های موجود نادیده گرفته شده و به خامت اوضاع بیافزاید.

جمع گزائی و مصالحه در تصمیم گیری ها سبب می شود که حقایق موجود در نظر گرفته نشوند و تصمیم ها به صورتی تنگ نظرانه و انعطاف ناپذیر ادامه یابند و موجب وخیم تر شدن اوضاع و احوال سازمان گردند. این عوامل ممکن است وضعیتی را فراهم آورد که فشارها و نیاز های درون سازمانی بر آورده نشده و بحران و هرج و مرج سازمان را اندک اندک محاصره کند.

سازمان هایی که به مرحله افول پا نهاده اند با مشکلات و مسائل گوناگونی روبرو هستند. چگونه می توان تشخیص داد که سازمانی در این مرحله است؟

نشانه های اولیه افول سازمانی از جمله شامل موارد زیرند:

1- تورم نیروی انسانی

2- اغماض و چشم پوشی نسبت به مدیران بی لیاقت و بی صلاحیت

3- رویه های مشکل و پیچیده اداری

4- قدرت و اختیار بی حد و مرز کارکنان

5- جایگزین شدن محتوی با شکل و صورت در فرآیند برنامه ریزی

6- نداشتن اهداف روشن

7- خجالت و ترس از تضاد

8- از دست دادن یا اختلال در ارتباطات مؤثر

9- ساختار سازمانی کهنه و فرسوده که بازتابی از گذشته است نه حال و آینده

لازم به ذکر است که این نوشته تاکیدش بیشتر مفهومی، کلی و بر روی جنبه های رفتاری و ساختاری سازمان در رابطه با افول سازمانی است.

بی شک این پدیده را می توان از زوایای مالی، تولید و بازاریابی و غیره مورد توجه بیشتر قرار داد. پیامدها در سازمانهایی که به مرحله افول رسیده اند بسیارند که در جدول به برخی از مهمترین آنها اشاره می شود. این نوع سازمانها تمایل به تمرکز بیش از حد دارند، تاکید زیاد و غیر معمول بر روی استاندارد کردن فعالیت های سازمان از خود نشان می دهند، تضاد بیشتری را در درون تجربه می کنند، به طور محرمانه عمل می کنند، بسیار رسمی و محافظه کارند، و دیگران را برای شکست های خود سرزنش می کنند.

همچنین در سازمانهایی که رو به افول نهاده اند ابتکار و مشارکت اعضا کاهش یافته و نفوذ رهبر کم می شود و سازمان به طور کلی توجه چندانی به برنامه ریزی بلندمدت ندارد.

واکنش سازمان در برابر افول سازمانی

زمانی که مدیران و رهبران سازمان متوجه می شوند که سازمان رو به افول نهاده است چه واکنشی باید داشته باشند؟ پاسخ اجمالی این پرسش این است که آنان باید علت‌های افول سازمان را به دقت شناسایی کرده و استراتژی های مناسبی برای مقابله با آن تدوین و اجرا کنند. در این رابطه الگوی زیر می تواند راهگشا باشد:

1- شناسایی مشکلات و دلایل افول

2- پیگیری نشانه ها و دلایل افول سازمانی به طور منظم

3- انتخاب استراتژی های سازمان با توجه به دلایل افول

4- برقراری گفتگو و مرادده و ارتباطی همه جانبه به منظور تدوین استراتژی های درست و اجرای صحیح

و موفقیت آمیز آنها

مدیران و تصمیم گیران سازمان باید در صورت لزوم تغییراتی در اهداف و رسالتهای سازمان و ساختار، تکنولوژی، فرایند تصمیم گیری، الگوهای ارتباطی و باورها و ارزشها و ارزشهای سازمانی بدهند.

به جای واکنشهای منفی همچون عصبانیت، انکار واقعیتها و استعفا مدیران و رهبران سازمان می باید فعالانه تلاش کنند تا شرایط درون سازمان را به صورتی مناسب تغییر دهند و موقعیت سازمان را در بازار ارتقا بخشند. می باید از تمرکز بی حد و غیر لازم پرهیز کنند و برنامه ریزی بلندمدت و استراتژیک و ابتکار و خلاقیت را در سازمان تشویق و ترغیب کنند و می باید کلیه اعضا سازمان را در کنترل و اداره افول سازمانی سهیم و شریک کرده و سعی کنند تا تفاسیر مشترکی از حوادث محیطی و درون سازمانی پیدا کرده و آنها را مبنای اقدامات خود قرار دهند.

مدیران سازمان باید همچنین باید در جهت بهبود و توسعه دراز مدت سازمان تلاش کنند، در عین اینکه از مکانیسم هایی برای بقا سازمان در کوتاه مدت استفاده می کنند می باید همزمان به تحلیل و تفسیر محدودیت های محیطی و منابع و تخصیص درست منابع مشغول شوند، تغییرات لازم را در ترکیب و تعداد پرسنل و ساختار و سایر متغیرهای سازمانی ایجاد کنند، و انرژی و وقت خود را مصروف دفاع از سازمان در مقابل حوادث محیطی کرده و سعی کنند تا حد امکان وضعیت و جایگاه سازمان را در بازار بهبود بخشند. مدیران و تصمیم گیران سازمان به منظور کنترل و اداره افول سازمان لازم است به موارد زیر عنایت کافی داشته باشند:

1- مشکلات سازمان و نشانه های افول سازمان و دلایل آن را شناسایی و پیگیری کنند.

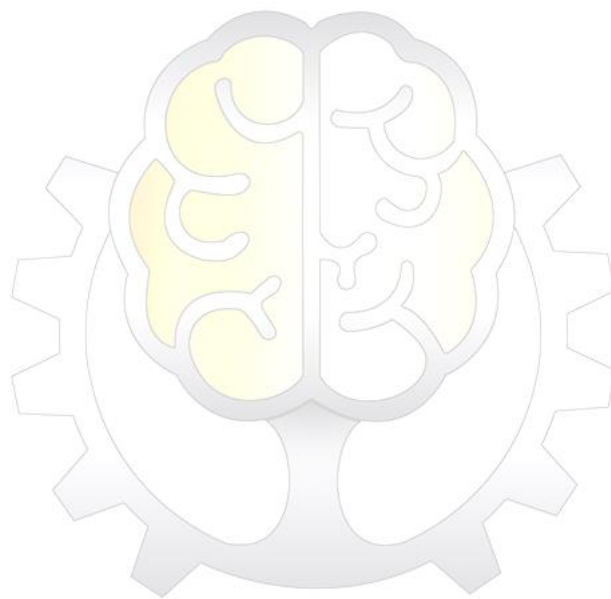
2- ارتباطی همه جانبه برای تدوین و اجرای استراتژی های لازم برای مقابله با افول سازمان و دلایل آن برقرار کنند.

3- از تمرکز بیش از حد پرهیز کرده و برنامه ریزی بلندمدت و استراتژیک را تشویق و ترغیب کنند.

4- تلاش کنند تا تفاسیر مشترکی از حوادث محیطی و درون سازمانی پیدا کرده و بر آن اساس اقدام کنند.

5- کلیه اعضا سازمان را در کنترل و اداره افول سازمانی شریک کنند و ابتکار و خلاقیت را در سازمان تشویق کنند.

سازمان ها همواره در شرایط رونق و رشد نیستند و لذا توجه به افول سازمانی و شناختن دلایل و نشانه های آن و تاثیرش بر متغیرهایی سازمانی مانند ساختار، فرایند تصمیم گیری، ارتباطات و غیره توسط مدیران لازم است تا استراتژی های مناسب در این رابطه تدوین و به مورد اجرا گذاشته شوند. تنها آن دسته از سازمانها موفق و سر بلند خواهند بود که شرایط و موقعیت سازمان را به خوبی شناسایی کرده و بطور موثر نسبت به آن رفتار کنند.



# مرجع کسب و کار ایرانیان

همراه با مرجع کسب و کار ایرانیان به کمپین #حرفه ای شو بپیوندید.

