



مبانی، مفاهیم و الگوهای تئوریک تعالی سازمانی

علیرضا مقدسی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین المللی امام رضا (علیه السلام)^۱

سید رضا ثریای

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول موسسه غیرانتفاعی عطار^۲

حسین مولوی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول موسسه غیر انتفاعی عطار^۳

1

چکیده

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش سازمان تجارت جهانی در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و در حال توسعه را به این باور رسانده است که حضور و ماندگاری در بازارهای منطقه ای و جهانی و حتی داخلی مستلزم افزایش توان رقابتی سازمان های آنان است. گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقه مندی مدیران به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم های تعالی شده است که یکی از مهم ترین این مدل ها، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) می باشد. مدل EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می تواند روش های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کاوی را فراهم آورد. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری سازمانی و در نهایت طرح راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد آن است. امروزه سازمان ها به واسطه محیط رقابتی و محرک های داخل و خارج از سازمان به سمت تعالی سازمانی و ارتقای عملکرد خود پیش می روند. در این میان مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یکی از معروف ترین رویه های تعالی سازمانی نقش به سزایی در این زمینه ایفا می کند. با به کارگیری مدل تعالی در سازمان ها می توان از یک سو میزان موفقیت در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی را ارزیابی کرد و از سوی دیگر عملکرد را با سایر سازمان ها مقایسه کرد از این رو هدف از انجام تحقیق حاضر ارائه اطلاعات و بررسی دیدگاه ها و نظرات پژوهش های گذشته درباره مدل تعالی سازمانی EFQM است. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی در کشورهای

¹ alireza_moghaddasi@yahoo.com

² Sorayaeir1@mums.ac.ir

³ H.molavi82@gmail.com

⁴ European Foundation for Quality Management



در حال توسعه از جمله ایران برگرفته از کشورهای غرب و اروپائی می باشد. قبل از اجرای آن باید بستر مناسب آن را برای اجرای این گونه مدل ها و الگوها فراهم آوریم.

واژه های کلیدی: مدیریت دولتی، مدل تعالی سازمانی EFQM، الگوهای تئوریک، اقتصاد جهانی

مقدمه

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش سازمان تجارت جهانی در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و در حال توسعه را به این باور رسانده است که حضور و ماندگاری در بازارهای منطقه ای و جهانی و حتی داخلی مستلزم افزایش توان رقابتی سازمان های آنان است. یکی از ضرورت ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضوری فعال و پویا داشته باشد عبارت است از حرکت در مسیر پیشرفت و ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی (خدادای و همکاران، ۱۳۹۸). تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶).

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقه مندی مدیران به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم های تعالی شده است که یکی از مهم ترین این مدل ها، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) می باشد. مدل EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می تواند روش های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کاوی را فراهم آورد (محمدپور زرنندی و قادری، ۱۳۹۳). مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری سازمانی و در نهایت طرح راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد آن است (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶). مدل تعالی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان ها شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می تواند سیستم مدیریتی سازمان ها را همچنین تعریف کند و مدیران را در به کارگیری تکنیک های مدیریتی یاری دهد. تعالی سازمانی از طریق شناخت فرایندهای محوری کسب و کار و دخیل کردن افراد و با راهبرد سازمان یکپارچه می شود. سازمان های متعالی، به عنوان سازمان هایی مسئول، با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را طی می نمایند (بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۶). از این رو هدف از انجام تحقیق حاضر ارائه اطلاعات و بررسی دیدگاه ها و نظرات پژوهش های گذشته درباره مدل تعالی سازمانی EFQM است.

مبانی نظری تحقیق

۱. مفهوم تعالی سازمانی

مفهوم تعالی گذشته ای طولانی دارد. در طی قرن های متمادی مقوله تعالی و کیفیت به طور مستمر مطرح بوده است. گیتلو و همکارانش که استناد مدارک تاریخی این نظر را ذکر کرده اند که قدمت توجه به تعالی و مباحث مرتبط با آن حداقل به دو هزار سال قبل از میلاد مسیح برمی گردد (دهقانی، ۱۳۹۳).

¹ European Foundation for Quality Management

² Gitloo et al



تعالی در لغت به معنای بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمان به رشد و توسعه پایدار و دائم سازمان در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر منافع سازمان در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده است (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶). تعالی سازمانی یعنی حفظ و استمرار بقاء سازمان، مدل تعالی و ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سامانه خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند. سازمان های متعالی، شرکای راهبردی خود شامل مشتریان، جامعه، کارکنان، تأمین کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی، سازمان های غیردولتی و... را بر اساس نیازهای راهبردی سازمان، قوت ها و قابلیت های مکمل، شناسایی کرده و برای دستیابی به موفقیت پایدار و دوجانبه، روابطی مبتنی بر گشودگی، احترام متقابل و اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این سازمان ها، دریافته اند که موفقیت، به مشارکت های اثربخش وابسته است و با ایجاد شبکه های گسترده ای از مشارکت ها، امکان شناسایی فرصت های بالقوه مشارکت را فراهم ساخته و قابلیت ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش برای ذی نفعان، تقویت می کنند و برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع متقابل، با به اشتراک گذاشتن تخصص، منابع و دانش، از یکدیگر حمایت می کنند (سلیمان میگوئی و فخر سعادت، ۱۳۹۳). در واقع تعالی سازمانی به فعالیت های شاخص در اداره سازمان گویند که باهدف دسترسی به نتایج بر اساس مفاهیمی اصولی همچون نتایج سازمان، تمرکز بر مشتری، رهبری و اتفاق نظر، مدیریت بر اساس واقعیات و مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، منافع مشترک شرکا و مسئولیت اجتماعی صورت گیرد. تعریف دیگری که از تعالی یا سرآمدی شده عبارت است از: عملکرد برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر اساس مفاهیم بنیادین که شامل: نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف ها و واقعیات های مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و نوآوری، مشارکت هایی که برای هر دو طرف سودمندند و مسئولیت های اجتماعی می باشد (سلمانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

3

آنچه از آن به عنوان تعالی سازمانی یاد می کنیم، در واقع، سه پایه اصلی دارد. مفاهیم بنیادی که ارزش ها و مفاهیمی است که در تمام سازمان های متعالی مصداق بارز و آشکار دارد. سازمان ها برای اینکه بتوانند مفاهیم بنیادی را در سازمان خود نهادینه کنند باید الگوی تعالی سازمانی را مستقر سازند. این الگو، رویکردها و توانمندسازی هایی را به کار می گیرد که باید از ویژگی هایی برخوردار باشد؛ سرانجام به نتایجی که از استقرار این رویکردها حاصل می شود بسیار توجه می کند (دهقانی، ۱۳۹۳).

ارتباطی تنگاتنگ بین مفاهیم بنیادی و الگوی تعالی سازمانی وجود دارد. حال برای ارزیابی میزان دستیابی سازمان ها به اهداف و نیز میزان اثربخشی رویکردها از منطق ارزیابی استفاده می شود. استخراج نقاط قوت و زمینه های بهبود پذیر نیز از خروجی های اصلی استفاده از منطق ارزیابی است که پایه برنامه های بهبود سازمان را تشکیل می دهد. هر سازمانی، صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز به الگویی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان ها و راهبردهای مدنظر خویش بسنجد. الگوهای تعالی سازمانی ابزاری برای کمک به سازمان ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن است. این الگوها به سازمان ها کمک می کند که با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت ها را شناسایی و سپس بر اساس این تفاوت ها و بررسی علل وقوع آن ها راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آن ها را اجرا کنند (دهقانی، ۱۳۹۳).

الگوی EFQM، تعالی را مدیریت ممتاز و برجسته سازمان تعریف می کند و پیشاپیش به پویندگان این راه هشدار می دهد که طی نمودن این مسیر حتی در مساعدترین شرایط کار دشواری است. از این رو در شرایطی که رقابت جهانی افزایش می یابد، نوآوری های فناوری به سرعت اتفاق می افتند، فرآیندها تغییر می کنند و تغییرات مداوم در اقتصاد، شرایط اجتماعی و محیط پیرامون مشتری رخ می دهند، استمرار این کار دشوارتر نیز خواهد شد. با شناخت این چالش ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا رهیافتی



به مدیریت را بین سازمان های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی قابل طرح و راهنمای آن ها به سوی تعالی پایدار باشد (سلمانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. تاریخچه تعالی سازمانی

پیدایش مدل های JUSE از آقای دکتر دمینگ جهت انجام سخنرانی در تعالی با دعوت موسسه دانشمندان مهندسی ژاپن زمینه کیفیت به ژاپن در سال ۱۹۵۰ میلادی آغاز گردید و با ثبت به جایزه ای به نام دمینگ در سال ۱۹۵۱ در ژاپن رسمیت یافت. TQM بهبودهایی نائل شده اند و نیز به افرادی که در زمینه این جایزه از سال ۱۹۵۱ به سازمان هایی که از طریق، مطالعه، تحقیق و مشارکت در گسترش آن ها، داشته اند، اعطا کنترل کیفیت آماری و TQM شود. همچنین در یک بخش جدید تا از سال ۱۹۷۳، به واحدهای عملیاتی شرکت هایی که به بهبودهای چشمگیری در نتیجه به کارگیری ابزارهای کنترل کیفیت و یا TQM رسیده اند، اعطا می شود؛ اما با گذشت نزدیک به ۳ دهه از تولد جایزه دمینگ در ژاپن، صاحبان صنایع، مدیران بنگاه های اقتصادی و دولتمردان آمریکا به تدریج دریافته اند که توانایی آن ها در رقابت اقتصادی با ژاپن تحلیل رفته و یکی پس از دیگری، بازارهای محصولات و خدمات شرکت های آمریکائی بدست ژاپنی ها تسخیر می شود. آن ها به وضوح مشاهده کردند که علیرغم ضرورت توجه به کیفیت برای استمرار کسب و کار و نیز در سطحی بالاتر، حضور موفق در بازار رقابت جهانی، تأکید مکرر با کیفیت در شرکت های آمریکائی آن چنان تداوم نداشته است. دلیل این امر نیز عدم اعتقاد مدیران به موضوع کیفیت و یا عدم اطلاع از نحوه اقدام در این زمینه است. در اوج این نگرانی مقاله ای تحت عنوان "چرا ژاپن می تواند ما نمی توانیم" در یکی از نشریات آمریکا منتشر شد که علل پیشرفت ژاپن در طی دهه های پس از جنگ جهانی دوم را به طور موشکافانه مورد ارزیابی قرار داده بود. این بررسی ها و مطالعات، تأثیر چشمگیر جایزه دمینگ در بهبود عملکرد سازمان های ژاپنی، رشد و ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات آن ها و نهایتاً تسخیر بازارهای بین المللی را با دولتمردان و مدیران صنایع نمایان ساخت. از همین رو مالکوم بالدريج تأسیس و از سال ۱۹۸۸ به سازمان های رهبر و متعالی در بخش صنعت و خدمات و از سال ۱۹۹۹ نیز به سازمان های فعال در بخش های بهداشت و آموزش اهداء شد.

در اواخر دهه ۱۹۸۰ که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور به ویژه ژاپن قرار داشت، گروهی از مدیران عالی ۱۴ سازمان پیشرو، در اروپا گرد هم شدند تا راه نجات از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت و عزم آنان به تأسیس بنیاد غیر وابسته کیفیت انجامید. بنیادی که چشم اندازش، درخشش سازمان های اروپائی در جهان و مأموریتش گسترش آگاهی ها و ارائه دوره های مدیریت و شناسایی دستاوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است. بدین ترتیب در سال ۱۹۸۹، بنیاد کیفیت اروپا EFQM تأسیس شد که اتحادیه اروپا آن را تأیید کرد. با نام مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و نیز خودارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی شد، این مدل بیانگر مزیت های پایداری می باشد که یک سازمان متعالی باید به آن ها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش خدمات عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مخصوص صنایع کوچک و متوسط توسعه داده صورت شد. در سال ۱۹۹۹ مهم ترین بازبینی مدل EFQM صورت پذیرفت.

ویرایش سازمان های کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری در سال ۲۰۰۱ مدل EFQM از مدل با انجام تغییرات محدود ارائه شد. نهایتاً در سال ۲۰۱۰ بازنگری و ارائه ویرایش جدید مدل با انجام تغییرات کلی بر روی آن انجام گرفت. در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسیار شبیه است و تفاوت اصولی مدل EFQM در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. به عبارتی هر



دو مدل در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می گیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمان ها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه ای در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها و امتیازدهی و رویه های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است که از معروف ترین مدل های تعالی هستند، مدلی که از استقبال از میان سه مدل اصلی دمینگ و مالکوم بالدريج و نیز EFQM بیشتری در سطح جهان برخوردار است مدل EFQM می باشد.

از مدیران عامل شرکت های اروپائی هستند که برای چهار سال اعضای کمیته مرکزی EFQM انتخاب و برای پنج سال نیز به عنوان عضو ذخیره که هر سال یک بار انتخاب می شوند. کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمان ها بوده که نه تنها به عنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند، بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می کنند. اعضاء کمیته اجرایی در واقع نقش هدایتگر و پشتیبانی کننده استراتژی های طرح های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرح ها و در نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان ها را بر عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپائی با EFQM مشارکت می کنند (اسماعیلی، ۱۳۹۲).

۳. مفاهیم محوری تعالی سازمانی

5

سازمان های متعالی، با پایبندی به اصول ارزشی تعالی سازمانی و در حرکت مستمر خود به سوی تعالی، شواهدی بارز و آشکار از عینیت یافتن مفاهیم محوری تعالی سازمانی را در گستره سازمان خود به نمایش می گذارند. این سازمان ها، با بکار گیری الگوی تعالی سازمانی، هر چه در مسیر تعالی، پیشرفت بیشتری داشته باشند، مفاهیم محوری تعالی سازمانی در آن ها، شکوفاتر خواهد شد. این مفاهیم عبارت اند از: رهبری آرمان گرا، دستیابی به نتایج متعادل؛ ارزش آفرینی برای مشتریان؛ فرایند گرایی و تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت؛ ارج گذاری بر سرمایه های انسانی؛ گسترش مشارکت ها؛ مسئولیت پذیری اجتماعی؛ یادگیری، خلاقیت و نوآوری؛ در اینجا، از مفاهیم مطرح شده، فقط به دو مفهوم «فرایند گرایی و تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت» و «گسترش مشارکت ها» می پردازیم.

الف) فرایند گرایی و تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت

سازمان های متعالی، به منظور خلق ارزش برای ذی نفعان و دستیابی به نتایجی متوازن و پایدار، به وسیله فرآیندهایی ساخت یافته و همسو با راهبردها که بعضاً فراتر از مرزهای سازمانی نیز می روند و با شناسایی خطرها و اتخاذ تصمیم هایی مبتنی بر واقعیت ها، مدیریت می شوند. این سازمان ها، برای ایجاد توازن بهینه از کارایی و اثربخشی، شاخص های معناداری را برای عملکرد فرآیندها و دستاوردهای مرتبط تعریف می کنند و با اندازه گیری، تفسیر و تحلیل آن ها، فرصت های نوآوری را شناسایی کرده و کارکنان خود را در بازنگری، بهبود و بهینه سازی مستمر فرآیندهای سازمان به طور فعال مشارکت می دهند.

ب) گسترش مشارکت ها

همان گونه که پیش تر اشاره شد، سازمان های متعالی، شرکای راهبردی خود را شناسایی کرده و برای دستیابی به موفقیت پایدار و دوجانبه، روابطی مبتنی بر گوشه دگر، احترام متقابل و اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این سازمان ها، دریافته اند که موفقیت، به شراکت های اثربخش وابسته است و با ایجاد شبکه های گسترده ای از شرکا، امکان شناسایی فرصت های نهفته شراکت را فراهم ساخته، قابلیت ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش برای ذی نفعان، تقویت کرده و برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع متقابل، با به اشتراک گذاشتن تخصص، منابع و دانش، از یکدیگر حمایت می کنند (سلیمان میگونی و فخر سعادت، ۱۳۹۳).



۴. اجزای مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویز است که ساختار آن بر پایه ارزش های هشت گانه و در ۹ معیار و ۳۲ زیر معیار شکل یافته است. طراحی این مدل به گونه ای است که معیارها و زیر معیارها بر هم تأثیر دارند و باهم مرتبط هستند و در حقیقت یک نظام را تشکیل می دهند. این معیارها، هسته و قلب مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می شوند.

الف) توانمندسازها: پنج معیار از معیارهای نه گانه، گروه توانمندسازها را تشکیل می دهند و بیان کننده نوع فعالیت های سازمان و چگونگی انجام آن فعالیت ها هستند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می کنند:

رهبری: رهبری عاملی بسیار تعیین کننده و اساسی است که رفتارها و فعالیت ها را توسعه می دهد، چشم اندازها را شکل می دهد و فرهنگ کسب و کار را ارتقا می دهد، پیام اصلی مدل تعالی سازمانی این است که محصولات و خدمات عالی، نتیجه ایجاد تعالی در کارکنان، مشارکت و فرایندها است که این امر نیازمند رهبری قوی است؛ به عبارت دیگر، رهبری به طور کلی می تواند زمینه ساز تعالی سازمانی شود. رهبران می توانند اشتیاق و امید را با کلمات و رفتارشان در کارکنان برانگیزانند و آن ها را به از میان برداشتن موانع به منظور تحقق تحولات با برطرف کردن نیازهای اساسی سازمان تشویق کنند. رهبران مسئول تدوین و بررسی چگونگی استقرار مأموریت، چشم انداز و ارزش ها در سازمان هستند و از طرف دیگر مدیران اجرایی و فرماندهان وظیفه تحقق و توسعه آن را در سازمان بر عهده دارند. دایرین (۱۹۹۵) بیان می کند رهبران باید توسط شاخص توانایی در توسعه چشم انداز و ارزش هایی که در موفقیت و عملکرد بلندمدت سازمان نقش دارد، ارزیابی گردند. از آنجایی که رهبران نقش مهمی را در تعامل دوجانبه بین سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری بازی می کنند، باید به عنوان یک توانمند ساز قادر به ارتقا سرمایه ساختاری سازمان باشد.

پوینتس و فیتزانز (۲۰۰۲) و ژو و همکاران (۲۰۰۵) نقش ویژه رهبری در مدیریت سرمایه انسانی را برجسته می کنند. مایو (۲۰۱۱) بیان می کند که رهبری شرط اصلی برای ارتقا سرمایه انسانی در سازمان است و بر اساس تأکید سلاتن (۲۰۱۱) مدیران باید بکوشند تا روابط مثبتی را با کارکنانشان ایجاد کنند و اهمیت چگونگی ادراک کارکنان از مزایای پذیرش نقش های شغلی شان را تشخیص دهند. بروکینگ (۱۹۹۶) اشاره می کند که مهارت های مدیریتی و سبک های رهبری اجزای مهم سرمایه انسانی است و رهبری به خودی خود سرمایه ناملموس قدرتمندی را نمایندگی می کند که بخشی از سرمایه انسانی است.

منابع انسانی: در طی سال های اخیر منابع انسانی به عنوان یکی از باارزش ترین سرمایه های سازمان مطرح شده است و اصطلاحاً به این معیار سرمایه نامحسوس سازمان نیز گفته می شود. این سرمایه ناملموس، کلید موفقیت و یا شکست سازمان خواهد بود. در مدل مورد مطالعه این معیار بر ارزیابی روش هایی که از طریق آن ها فعالیت های منابع انسانی بهبود می یابد و با مدیریت می شود، تأکید دارد.

¹ Dubrin

² Bontis & Fitz-enz

³ Zhu et al.

⁴ Mayo

⁵ Sla-tten

⁶ Brooking



در کل، هدف مدیران سازمان توسعه دانش، مهارت و توانایی های فردی و همچنین گروهی کارکنان است که می تواند به بهبود مستمر، حمایت از هدفها و چشم انداز سازمانی، دنبال کردن خط مشی ها و همچنین اجرای مؤثر برنامه های راهبردی سازمان، ایجاد روابط نزدیک بین کارکنان سطوح عملیاتی با یکدیگر و همچنین کارکنان سطوح عملیاتی و مدیران، آموزش و مهارت آموزی کارکنان و علاوه بر آن توسعه و تدوین کار راهه شغلی مدیران اجرایی، کمک کند. این معیار چگونگی برنامه ریزی و مدیریت توسعه دانش و توانایی های کارکنان در سطوح فردی و گروهی سازمان را کنکاش می کند. مدیران سازمان باید تمام مهارت های کارکنان خود را به منظور تعامل بهتر با تغییرات محیطی، بهبود عملکرد فردی و در نهایت مشارکت در رشد کلی سازمان، جمع و توسعه دهد.

خط مشی و راهبرد: به کشف راه و روش هایی اشاره می کند که در آن راهبرد سازمان به سمت اقدام محوری حرکت می کند. مفهومی که به کیفیت جامع اشاره می کند و توسط برنامه ها، فعالیت ها و اقدام هایی که اجرای چشم انداز و مأموریت سازمان را تسهیل می کنند، پشتیبانی می شود. خط مشی و راهبرد نیازهای فعلی و آتی سازمان را در نظر می گیرد؛ مشتریان، کارکنان، سهامداران، تأمین کنندگان و سایر ذی نفعان را برحسب رضایت آن ها تفکیک می کند و بر اساس اطلاعات و داده ها، معیارهای عملکرد را شکل می دهند، خط مشی ها در فعالیتهایی که با یادگیری، خلاقیت، نوآوری، تعالی، نقشه کسب و کار و سرمایه گذاری که آینده محور هستند سروکار دارد. خط مشی همچنین در کاربرد روش های بهینه، مدرنیزه کردن راهبردهای قدیمی، تصحیح قصور و اشتباهات نقش دارد. خط مشی و راهبردها توسعه می یابند، به روز می شوند، بازآوری می گردند، ارتقا می یابند و در یک چارچوب کاری و فرایند اساسی به کار می روند. سازمان زمانی کارا تر خواهد بود که تمام فرایندهای راهبردی و خط مشی هایش از درون به هم مرتبط و تمام تصمیم گیری ها برای اقدام های آینده باهدف ارتقا عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار صورت گیرد. توسعه خط مشی و راهبرد مسئله ای بسیار جدی برای سازمان های امروزی است که با تحلیل شرایط محیط درونی و بیرونی سازمان صورت می گیرد؛ سپس نقاط ضعف و قوت و چشم انداز سازمان مشخص می شوند.

مشارکت و منابع: رقابت پذیری، افزایش بهره وری، تدارک تجهیزات و کارایی عوامل اصلی برای موفقیت و یا شکست سازمان را تشکیل می دهند. برای دستیابی به موارد ذکر شده در راستای اجرای هدف های سازمانی، تمام منابع باید در دسترس باشند و مشارکت همه جانبه باید به دقت طی یک برنامه بلندمدت جلب شود. کونتی (۲۰۰۱) به طور خاص بر مطالعه این معیار در سازمان تمرکز می کند و مشارکت و منابع را شامل منابع مالی، منابع اطلاعاتی، دسترسی به مواد اولیه و منابع ذخیره شده، منابع فناورانه و زیرساخت های در دسترس می داند؛ که منابع مذکور باید در تدوین برنامه راهبردی سازمان و شکل دهی مأموریت سازمان در نظر گرفته شوند. منظور از «منابع فناورانه»، میزان خود دادن سازمان به تکنولوژی است. توسعه علمی روزافزون و تغییرات فناورانه مدیران را ناگزیر به انتخاب سطح درستی از تکنولوژی برای سازمان بسته به اهدافش کرده است. علاوه بر این، معیار مذکور همکاری سازمان با عرضه کنندگان برحسب استفاده عقلایی از منابع و یا به کارگیری مشارکت آن ها را مورد بررسی قرار می دهد و همکاری های خارجی را که شامل مشارکت به منظور بهینه سازی و ارتقای خدمات یا محصولات است، رصد می کند. این معیار از مدل مورد مطالعه در بخش منابع، چگونگی سازمان دهی، روش مصرف و بکارگیری منابع ذکر شده را بررسی و ارزیابی می کند و در بخش مشارکت، روابط بین فردی و بین سازمانی را مطالعه خواهد کرد.

¹ Conti



فرایندها: درک و بهبود این معیار، برای حیات سازمان، بسیار اساسی است، زیرا می تواند به طور چشمگیری بقا و موفقیت یک سازمان را در یک محیط مدام در حال تغییر و یا رقابتی تحت تأثیر قرار دهد. بولیوسار و همکاران (۲۰۰۹) "معیار فرایندها" را به بخش خاصی از مدل EFQM متعلق می دانند که مربوط به روش ها و کارکردهای ارتقای بهره وری در سازمان است که از طریق آن بهبود مستمر ممکن خواهد شد و محصول یا خدمات ارتقا پیدا خواهند کرد. فرایند در واقع متشکل از مجموعه اقدامها و روشهایی است که برای دستیابی به هدفهای خاص (در حال و یا آینده) چینش شد داند. میلیونی (۱۹۹۵) بیان می کند «فرایندها چیزی بیش از نقشه راه برای انجام مجموعه ای از اقدامها نیستند که آنها باید با جزییات کامل، به صورت نظام مند و با ترتیب زمانی آورده شوند». سازمانها با مؤسسه ای که به خوبی سازمان یافته اند مبتنی بر بسیاری از فرایندهای به هم پیوسته و هدفمند هستند. ارزیابی فرایندها مجموعه ای از نقاط قوت و ضعف را برای هر فرایند مشخص خواهد کرد. در واقع، هدف از انجام ارزیابی، مشخص کردن کارترین فرایندها در دستیابی به مأموریت سازمان و یا ارتقا آن در آینده خواهد بود.

ب) نتایج: چهار معیار باقیمانده گروه نتایج را تشکیل می دهند و مشخص کننده خواسته هایی هستند که سازمان باید پس از اجرای توانمندسازها به آنها دست باید.

8

نتایج کارکنان: این معیار موضوع بسیار حساسی نه تنها برای کارکنان بلکه برای کل سازمان خواهد بود. عملیات موفقیت آمیز سازمان به عملکرد یک کارمند به تنهایی بستگی ندارد، بلکه به عملکرد مجموعه ای از کارکنان که در قالب یک گروه به منظور دستیابی به هدفهای سازمانی با یکدیگر همکاری می کنند، وابسته است. این معیار میزان پاداش و توجه منابع انسانی سازمان و برطرف کردن نیازها و انتظارات آنها را بررسی می کند. نتایج کارکنانی مفهومی دوگانه است؛ به عبارتی، از یک سو به معنای رضایت کلی کارکنان از شرایط کاری و سازمان است و از سوی دیگر، رضایت سازمان از عملکرد کلی کارکنانش است. سطح رضایت کارکنان از سازمان به وسیله ادراک آنها از شرایط کاری، مأموریت سازمان، چشم انداز پیشرفت شغلی و کار راهه شغلی؛ رهبری، ارتباطات، همکاران، اعطای فرصت ها و تسهیلات یکسان برای کارکنان تعیین می شود. میزان رضایت کارکنان از سازمان تصویر کلی و عمومی از رفتار مشتریان در خصوص سازمانی که در آن مشغول به کار هستند را ارائه می دهد.

نتایج مشتری: این معیار در واقع همان "رضایت مشتریان بیرونی سازمان" خواهد بود، کسانی که به محصولات و یا خدمات سازمان اعتماد می کنند. امروزه بسیاری از سازمانها اهمیت رضایت مشتریان بیرونی سازمان را درک کرده اند و رضایت مشتریان خارجی برای بقا و موفقیت سازمان ضروری را می دانند. به همین دلیل است که لارسون و بوئن (۱۹۸۹)^۱ معتقدند مشتریان دارایی اساسی سازمان هستند. رضایت مشتریان در واقع یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت جامعه است. توانایی پیش بینی و تشخیص نیازهای مشتریان مهم ترین منبع برای حفظ مزیت رقابتی سازمان است. مشتری محوری در واقع تمام فرایندها و فعالیت های عملیاتی مربوط به رضایت مشتری است که همواره نیازهای او را مدنظر قرار خواهد داد؛ بنابراین، ارزیابی این معیار نقاط بهبود محصولات یا خدمات فعلی را از طریق تمرکز بر تمام مشتریان و نقاط ضعف راهبردها را از طریق مطالعه مشتریان ناراضی مشخص خواهد کرد. در نهایت، از طریق ارزیابی اطلاعات با در نظر گرفتن تمام محصولات و خدمات تصویر کلی سازمان از دید مشتریان ترسیم خواهد شد و نظر

¹ Bou-Lluser et al.

² Milioni

³ Larsson & Bowen



مشتریان در خصوص خدمات انجام شده و همچنین نوع برخورد پرسنل و یا شکایت مشتریان از کارکنان و عملکرد آن ها مشخص خواهد شد.

نتایج جامعه: این معیار به ارزیابی آثار مختلفی که سازمان بر جامعه دارد، می پردازد. سازمان به یقین نظام باز و بخش فعالی از جامعه است، زیرا شامل افرادی می شود که با عنوان کارمند در آن زندگی می کنند و با محیط بیرون در حال تعامل هستند، علاوه بر آن سازمان توسعه می یابد، محصولات و خدمات خود را به جامعه عرضه می دارد، منابع طبیعی را مصرف می کند و بر جامعه به طور کل تأثیر می گذارد و از آن تأثیر می پذیرد. امروزی بر پایه ارتباطات مداوم خود با جامعه وسیع تر که بخش اعظمی از قدرت خود را از آن می گیرند، بناگذاری شده اند. از سوی دیگر، ادغام نیازهای جامعه با راهبردهای کلی سازمان عملاً امری دشوار خواهد بود. باوجود این، داوینس و همکاران (۱۹۸۰) بیان می کنند که مدیران اجرایی باید با قدرت های اجتماعی (مانند مدرسه ها، دانشگاه های شهرداری ها، کتابخانه ها، شرکت های خصوصی و نهادهای محلی) همکاری کنند و در برنامه های اجتماعی و محلی شرکت کنند؛ بنابراین، سازمان ها باید نیازهای جوامع را درک کنند، اقدام های اجتماعی را تشویق کنند و در امور خیریه شرکت کنند. خط مشی ای که مدل اروپایی تعالی سازمانی آن را پی می گیرد بر این نکته تأکید می کند که سازمان تعهدات مرتبط و مسئولیت خود در قبال جامعه را می پذیرد؛ بنابراین، پیامدهای منفی را در عملکرد خود به حداقل می رساند.

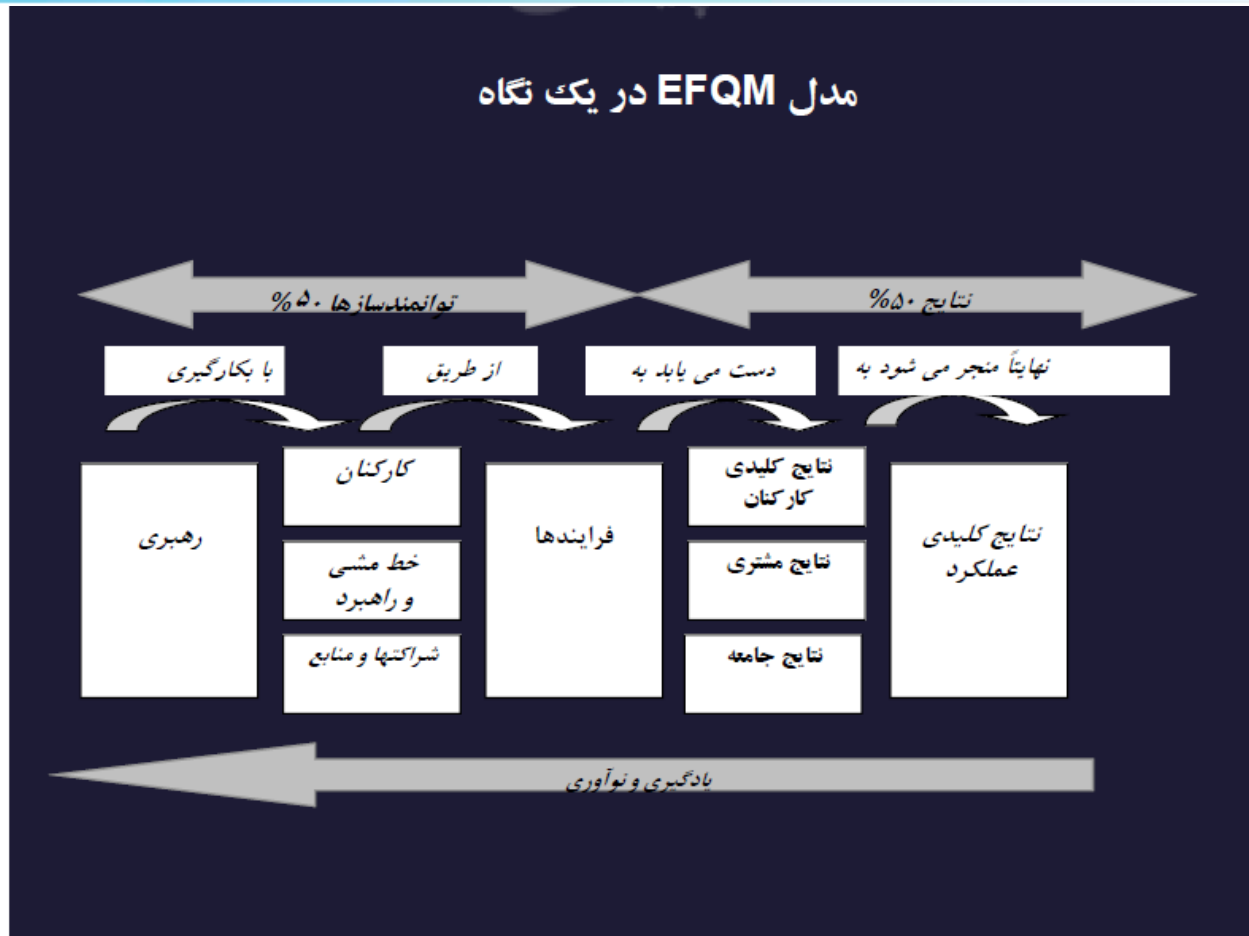
9

نتایج اساسی عملکرد: نجات هر سازمان به مدیریت صحیح منابع مالی آن بستگی مستقیم دارد. علاوه بر این، سازمان ناگزیر است به منظور سازگار کردن اقدام ها و رفتارهایش با برنامه های توسعه ای از تغییرات در محیط بیرونی خود نیز تبعیت کند. سازمان به این طریق می تواند در موقعیت های جدید با کمترین هزینه حیات خود را حفظ کند. مأموریت اصلی هر سازمانی به طور کلی از یک سو، انجام امور با کمترین هزینه ممکن و از سوی دیگر، دستیابی به محصولات و خدماتی با بیشترین کارایی و بالاترین کیفیت است، تصمیم هایی که مدیران می گیرند بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارند. این شاخص در واقع یکی از شاخص های خاص است که با عملکرد مالی سازمان که تحت تأثیر نقشه تجاری سازمان است، به دست می آید و سنجش می شود. ارزیابی این معیار باهدف بررسی مزایای طراحی نقشه عمل یا انتخاب بین فرصت هایی انجام می شود که بیشترین کارایی با بهترین عملکرد را در اختیار سازمان قرار می دهد. در واقع، سازمان ها در پی روش های جدید مدیریتی و بهبود فرایندهای کاریشان به منظور دستیابی به عملکرد کارا تر برای همه ذینفعانشان هستند. در مدل EFQM هر یک از معیارها و زیر معیارها بر اساس اهمیتی که در سرآمدی دارند، سهمی از ۱۰۰۰ امتیاز را به خود اختصاص داده اند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). مدل کلی EFQM در شکل (۱) به نمایش درآمده است (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶).

¹ Davis et al



مدل EFQM در یک نگاه



شکل ۱. مدل EFQM

۵. الگوهای مشهور مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی

۱) الگوی دمینگ^۱

در سال ۱۹۵۰، پس از پایان جنگ جهانی دوم، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از «دمینگ» دعوت کرد که به ژاپن برود و آن‌ها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. وی بر استفاده از روش‌های آماری و رویکرد نظام‌مند برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت را عامل بسیار مهمی در ضعف نظام‌های کیفی برشمرد. این پیام «دمینگ» را بسیاری از ژاپنی‌ها، از جمله رئیس شرکت خودروسازی تویوتا، به مرحله اجرا درآوردند. اصول کار «دمینگ» بر «چرخه پی.دی.سی.ای» (PDCA) استوار بود که از چهار بخش «برنامه‌ریزی Plan»، «اجرا-Do»، «بررسی-Check» و «اقدام-Act» تشکیل می‌شود (سلیمان میگونی و فخر سعادت، ۱۳۹۳)

¹ W.Edwards Deming



۲) الگوی «مالکوم بالدريج»

به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا، الگویی با عنوان «مالکوم بالدريج» در کشور آمریکا طرح‌ریزی و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت «مالکوم بالدريج» ایجاد شد، این الگو به طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود: گروه اول: الگوی ارتقاء کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های آموزشی؛ گروه دوم: الگوی ارتقای کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های تجاری، گروه سوم: الگوی ارتقاء کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های بهداشتی و درمانی؛ این الگو در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی قرار گرفته و هر ساله جایزه ملی کیفیت «مالکوم بالدريج» به شرکت‌های موفق که بتوانند سازمان خود را با الگو و الزام‌های آن انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند، اعطا می‌شود. این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی خود از لحاظ کیفیت، برای اخذ جایزه «مالکوم بالدريج» داوطلب شوند. سه هدف عمده از طراحی این الگو در آمریکا عبارت بودند از: کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آن‌ها؛ کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت‌های آمریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه و رقابت؛ ایجاد ابراه‌های مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی رویکرد الگوی «بالدريج» برای تعالی سازمان‌ها که خود عبارت است از: نظامی از رهبری راهبردی، تمرکز بر بازار و مشتری و دستیابی به نتایج تجاری از طریق تمرکز بر منابع انسانی و فرایندهای جاری سازمان، الگوی «بالدريج» بر مبنای خودارزیابی سازمانی اقدام به تحول و تعالی سازمان نموده و این الگو تأکید فراوانی بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها می‌کند. به این منظور، فرایند اعطای جایزه «مالکوم بالدريج» نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان است؛ پس از آن، نتایج خودارزیابی بررسی و جایزه اعطاء می‌شود (سلیمان میگونی و فخر سعادت، ۱۳۹۳).

۳) الگوی تعالی «ای. اف. کیوام» (EFQM)

با افزایش رقابت جهانی، نوآوری‌های فناورانه و تغییرات مداوم در اقتصاد، شرایط اجتماعی و محیطی، شرکت‌های اروپایی به دنبال راهکاری بودند تا در این بازار جهانی به شیوه‌های مناسب به رقابت بپردازند. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت بین سازمان‌های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی طرح شدنی و راهنمای آن‌ها به سوی سرآمدی پایدار باشد.

کار طراحی این الگو به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد و الگوی سرآمد «ای. اف. کیوام» در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این الگو، به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه‌مندند که از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ الگوی مربوط به سازمان‌های کوچک ایجاد شد. اگرچه این الگو همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است، مهم‌ترین بازبینی‌ای که منجر به تغییراتی در الگو گردید در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. مهم‌ترین تغییرات عبارت بودند از: توجه بیشتر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مربوط به مشتریان و نیز توجه بیشتر به موضوع شراکت و مدیریت دانش را به دنبال داشته باشد. در سال ۲۰۰۱ الگوی سازمان‌های کوچک و متوسط با الگوی سرآمدی اروپایی هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام «الگوی سرآمدی «ای. اف. کیوام»، ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط» معرفی شد. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از الگوی «ای. اف. کیوام» عرضه شد که نسبت

¹ Malcolm Baldrige

² European Foundation for Quality Management



به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات چشمگیری در زیرمعیارها و نکات راهنما بود. آخرین ویرایش این الگو، ویرایش سال ۲۰۱۰ است. تغییرات ایجادشده در بازنگری الگو عبارت است از: تغییرات در مفاهیم بنیادی تغییرات در معیارهای نتایج و توانمندسازی الگو و تغییرات در منطق امتیازدهی (سلیمان میگونی و فخر سعادت، ۱۳۹۳).

۴) کارت امتیازدهی متوازن^۱

در سال ۱۹۹۲ «کاپلان» و «نورتون» رویکرد جدیدی برای اندازه گیری عملکرد با عنوان کارت امتیازی متوازن عرضه کردند. کارت امتیازی متوازن دربرگیرنده مجموعه ای از معیارها است که به مدیران، دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان می دهد. چارچوب اولیه کارت امتیازدهی متوازن که «کاپلان» و «نورتون» در سال ۱۹۹۲ عرضه کردند، شامل چهار دسته از معیارها است که چهار وجه آن را تشکیل می دهد: الف) معیارهای مالی، ب) معیارهای مشتری؛ ج) معیارهای عملیاتی، د) معیارهای یادگیری و رشد. «کاپلان» و «نورتون» در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را، نه فقط به عنوان سامانه اندازه گیری بلکه به عنوان نظام مدیریتی معرفی کردند و بر نقش چشم انداز؛ مأموریت و راهبرد سازمان در آن تأکید کردند. آن ها بیان کردند که بسیاری از شرکت ها از تعداد زیادی سنجه های عملیاتی برای فعالیت ها استفاده می کنند اما این سنجه ها از پایین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشئت گرفته اند، اما سنجه های کارت امتیازدهی متوازن بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار است. با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنجه های کلیدی، هر یک از چهار منظر کارت امتیازی به تمرکز بر روی چشم انداز راهبردی کمک می کند (سلیمان میگونی و فخر سعادت، ۱۳۹۳).

اصول ارزشی تعالی سازمانی در نظام ارزشی جمهوری اسلامی ایران

سازمان های تعالی، در فضایی که بر مبنای اعتقادی، ارزشی و فرهنگی جامعه اسلامی - ایرانی مبتنی است، جهت گیری کلی سازمان، مأموریت ها، چشم انداز، ارزش ها، اهداف، راهبردها و همه برنامه ها و فعالیت های خود را هم سو با اصول ارزشی تعالی سازمانی تعریف کرده و به اجرا می گذارند. این سازمان ها، در جهت تلاش برای تحقق اهداف، همواره به این اصول پایبندند. الف) سازمان های تعالی، پایه های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام بخش و الگوی دیگر سازمان ها هستند و آن ها را به حرکت در مسیر تعالی ترغیب می کنند؛ بدین گونه است که با درخشش سازمان های تعالی، زمینه های رشد و تعالی جامعه فراهم می شود. ب) سازمان های تعالی، از کارکنانی برخوردارند که با تکیه بر قدرت بی پایان الهی و استمداد از ذات اقدس او و با تلاش، کوشش و بهره گیری بهینه از قابلیت ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش می آفرینند و زمینه های رشد، شکوفایی و خوشنودی خود و همه ذی نفعان سازمان را فراهم می سازند. ج) سازمان های تعالی، ترویج اخلاق، فرهنگ و مبنای اندیشه اسلامی را همواره مورد توجه داشته و به عنوان معیارهای اساسی در مأموریت و کسب و کار خود به کار می گیرند. این سازمان ها، خدمتگزار مردم هستند و با رعایت موازین اخلاقی، تعهدات خود را در قبال همه ذینفعان، به نیکوترین شکل به اجرا می گذارند. د) سازمان های تعالی، کارکنان خود را ارج می نهند و آن ها را سرمایه های اصلی خود می پندارند و زمینه های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آن ها را فراهم می سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش ها و فضای گفتمان و یادگیری، آن ها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی آنان در موقعیت های مناسب بهره می گیرند. ه) سازمان های تعالی،

¹ Balanced Score Card (BSC)

² Kaplan

³ Norton



در جهت تأمین عزت و کرامت انسانی و معیشت کارکنان خود، دستیابی به ویژگی‌های زندگی شرافتمندانه، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تحقق اهداف شخصی و تقویت بنیان خانواده و موقعیت اجتماعی تلاش می‌کنند و به سلامت روانی آن‌ها و بهداشت، ایمنی و کاهش مخاطرات و تهدیدها در ابعاد گوناگون آن توجه دارند و فرصت‌ها و امکانات لازم را برای رشد معنوی آن‌ها فراهم می‌آورند. (و) سازمان‌های متعالی، رفع تبعیض، رعایت عدالت، برقراری مساوات و ایجاد فرصت‌های برابر را سرلوحه کار خود قرار داده و ترجیحات مناسب را برای ایثارگران، جانبازان و معلولین، در نظر می‌گیرند. (ز) سازمان‌های متعالی، خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و در تولید و گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته و به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی‌نفعان، از طریق نوآوری و بهبود مستمر و ارائه محصولات و خدمات جدید و ارتقاء کیفی آن‌ها، خلق ارزش می‌کنند. (ح) سازمان‌های متعالی، با نظام حکمرانی سازمانی، می‌کوشند تا با شفافیت گزارش‌ها، واپایش و نظارت لازم به منظور حسن جریان امور، سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی و احقاق حقوق همه ذی‌نفعان، فضای اعتماد را ایجاد کنند. (ط) سازمان‌های متعالی، منابع طبیعی و محیط‌زیست را نعمت‌های خداوندی می‌پندارند و در بهره‌گیری اندیشمندانه از آن‌ها، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی به دیگران پرهیز نموده و به رعایت قناعت و احترام به حق مردم و نسل‌های آینده، پایبندند. (ی) سازمان‌های متعالی، تعهد خود را به قانون، نظم و انضباط، وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، درستکاری و پاسخگویی در همه عرصه‌های مرتبط با مأموریت، به‌وضوح به نمایش می‌گذارند. (ک) سازمان‌های متعالی، در حد توان خود برای رفع مشکلات اجتماعی و حمایت از مستمندان، محرومان و آسیب‌دیدگان تلاش می‌کنند و در این زمینه، از همکاری با بنیادهای خیریه، نهادهای مردمی و اجتماعی و سازمان‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی دریغ نمی‌ورزند. (ل) سازمان‌های متعالی، هویت ایرانی-اسلامی خود را در شبکه مرادده‌ها و ارتباطات داخلی و خارجی با تمامی ذینفعان خود، مدنظر داشته و همواره برای رعایت منافع ملی و اعتلاء شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران می‌کوشند (سلیمان میگوینی و فخر سعادت، ۱۳۹۳).

13

۳. نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به‌واسطه محیط رقابتی و محرک‌های داخل و خارج از سازمان به سمت تعالی سازمانی و ارتقای عملکرد خود پیش می‌روند. در این میان مدل تعالی سازمانی EFQM به‌عنوان یکی از معروف‌ترین رویه‌های تعالی سازمانی نقش به‌سزایی در این زمینه ایفا می‌کند. با به‌کارگیری مدل تعالی در سازمان‌ها می‌توان از یک‌سو میزان موفقیت در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی را ارزیابی کرد و از سوی دیگر عملکرد را با سایر سازمان‌ها مقایسه کرد (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶). مدل تعالی سازمانی به‌عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به‌تمامی زوایای سازمان به کمک مدیران می‌آید تا آن‌ها را در شناخت دقیق سازمان خود یاری کند. این مدل برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها نیز بکار می‌رود و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می‌سازد تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و پروژه‌هایی را برای برطرف کردن نقاط ضعف تعریف و به سمت تعالی حرکت کند. علاوه بر این امکانی فراهم می‌شود تا عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه با بهترین آن‌ها مقایسه کند (بهشتی روی، ۱۳۹۶). از این‌رو با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران برگرفته از کشورهای غرب و اروپائی می‌باشد. قبل از اجرای آن باید توجه داشت که بستر مناسب آن را برای اجرای این‌گونه مدل‌ها و الگوها فراهم آوریم.



منابع :

- اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۲). برتری و خود ارزیابی سازمانی از طریق مدل تعالی سازمانی، نشریه دانش و پژوهش حسابداری، شماره ۳۵، ۸۳-۶۹.
- بریمانی، ابوالقاسم؛ نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت بر مبنای ارزش و تأثیر آن در تعالی سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه آینده پژوهی مدیریت، شماره ۱۰۶، ۱۵-۱.
- بهشتی روی، بهارک؛ حسینزاده، حمیدرضا؛ جلاپرنیا دربند، طیبه (۱۳۹۶). بررسی و شناسایی انتظارات ذینفعان مراکز بهداشتی درمانی روستایی شهرستان مشهد براساس مدل تعالی سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت و حسابداری، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اشتغال و تولید، ۲۶-۱۳.
- حراقی، مسعود؛ درویشی، علی؛ حراقی، مریم (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد یکی از مراکز فرماندهی نیروی انتظامی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، نشریه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۴۶، ۱۷۰-۱۳۱.
- خدادای، عباس؛ شاکریان، سید مصطفی؛ معظمی گودرزی، مریم؛ ابراهیم پور آزادینی، امیر (۱۳۹۸). تأثیر شایستگی های تجارت اجتماعی بر تمایل رفتار خرید زنان مسلمان (مطالعه موردی: کاربران طیف زن در شبکه های اجتماعی)، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۴۲، ۲۱-۱.
- دهقانی، احسان (۱۳۹۳). ارزیابی چالش های پنج دوره ای اجرای الگوی تعالی سازمانی ودجا و مقایسه ی آن با الگوی تعالی سازمانی مکننا، نشریه توسعه انسانی پلیس، شماره ۴۸، ۳۶-۱۱.
- سلمانی نژاد، رمضانعلی؛ دانشور، مریم؛ میرفخرالدینی، سید حیدر (۱۳۹۱). ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران، نشریه بهبود مدیریت، شماره ۱۵، ۱۵۲-۱۲۸.
- سلیمان میگوئی، علی رضا؛ فخر سعادت، زهره (۱۳۹۳). مشارکت، کلید تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی (با نگاهی ویژه به سامانه مدیریت کیفیت ناجا- مکننا)، نشریه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۳۴، ۱۰۰-۶۹.
- فرح بخش، سعید؛ محمدی، طاهره (۱۳۹۶). رابطه ی سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس متوسطه ی دوم خرم آباد با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره پانزدهم، شماره ۲، ۲۸۸-۲۷۱.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ قادری، جعفر (۱۳۹۳). ارزیابی تعالی سازمانی شهرداری تهران بر اساس مدل EFQM، نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۷، ۱۴-۱.