



خودارزیابی براساس مدل EFQM، فرصت‌ها^۱ و تهدیدهای ناشی از بکارگیری مدل EFQM در سازمانهای ایرانی (تجربه عملی)

مسعود اعتمادی
گروه کارشناسان ایران

۱- مقدمه

از زمان آغاز شکل‌گیری علم مدیریت و تکامل مفاهیم تقسیم کار و سازمان، واژه‌های کنترل و نظارت در ادبیات مدیریت پیوسته بکار گرفته شده است. اگر چه علم نوین مدیریت امروزه ناقص فرآیندهای کنترل و نظارت به شیوه سنتی نیست، ولی دگرگونی مفاهیم اساسی و اثر متغیرهای مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جهان، معادلهای لغوی و اصطلاحی جدیدی را جایگزین کرده است. امروزه مفاهیم نظارت و کنترل خود در قالب یک موضوع تخصصی به چندین موضوع متنوع نظیر بازرسی، حسابرسی، ممیزی، ارزیابی، خودارزیابی، نظارت، پایش، گزارشگیری و تحلیل عملکرد تفکیک میگردد که در بسیاری از موارد انتخاب واژگان مناسب و الگو برداری معانی بدرستی صورت نگرفته است. تاکید اندیشمندان مدیریت بر روشهای متعالی ارزیابی همچون خودارزیابی^۲ و صراحت معتبرترین استانداردهای بین‌المللی مدیریت بر ارزیابی عملکرد به شیوه خودارزیابی (استاندارد ISO 9004)، نشان از تغییر رویکرد و شیوه‌های کنترل و نظارت دارد. اگر چه ضرورت کنترل امور به شیوه خودارزیابی کاملاً بدیهی است و ریشه در الگوهای فرهنگی و مذهبی کشورمان نیز دارد ولیکن وجود ساز و کارهای لازم برای تحقق آن، لزوم بررسی الگوها، چارچوب‌های نظری و مدل‌های تعالی ارزیابی خودارزیابی را به یک موضوع تخصصی تبدیل نموده است.

(۲)

۲- بیان مسئله، ضرورت طرح

امروزه نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان میدهد که در بسیاری از سازمانهای بزرگ ایرانی (به ویژه در بخش عمومی)، پس از نیاز به نظامهای کارآمد برنامه ریزی و تحول، نظامهای ارزیابی و نظارت در اولویت قرار دارند. نقش نظامهای ارزیابی در تعالی و بهبود سازمان زمانی بیشتر آشکار میگردد که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه ریزی شده استوار میگردد. در چنین شرایطی مسئولین و عاملین تحول در می یابند که برای رانش نیروی اولیه تحول و تعیین جهت و نقطه اعمال نیروهای لازم برای دگرگونی، اطلاعات کافی در دسترس نیست. در بسیاری از سازمانهای ایرانی ناکارآمدی نظامهای اطلاعاتی و نقص یا فقدان نظامهای ارزیابی جامع و فراگیر موجب میگردد تا عاملین تحول با اعمال نیروهای کم سو و بی هدف نه تنها بهبود سازمان را موجب نگردند بلکه وخیم تر شدن شاخصهای عملکردی و رضایت کارکنان را موجب شوند.

سوابق و تجربیات گروه کارشناسان ایران در مشاوره تحول در بخش‌های انرژی (آب و برق) صنایع نظامی، بهداشت و درمان و نظام بانکی حاکی از آن است که **ارزیابی مبتنی بر شواهد و مدارک** یکی از مهمترین عوامل رشد و تعالی سازمانهاست. در این میان شیوه‌های نوین ارزیابی نظیر خودارزیابی و اتکا به مدل‌های شناخته شده و به روز جهانی نظیر **مدل EFQM** کمک شایانی برای کسب نتایج واقعی تر، عادلانه تر و متوازن تر می نماید.

شرح مقاله حاضر بر روش خودارزیابی بعنوان یک روش نظام مند و نوین ارزیابی و مدل EFQM بعنوان یک مدل جامع و کم نقص تأکید دارد و نگارنده اعتقاد راسخ دارد که بهره‌گیری از روشهای مذکور یک نیاز اجتناب پذیر برای تمام سازمانهای ایرانی اعم از بخش عمومی یا خصوصی است.

۳- چارچوب نظری

۳-۱- مفهوم خودارزیابی

نوع شتاب تغییرات محیطی در گذشته در حدی نبوده است که سازمانها را ناگزیر از تغییر سازد و تغییرات کند و بطئی محیط ، دلیلی بر وجود سازمانها به صورت سیستم‌های بسته بود . محیط پویا و متحول امروزی که در آن انواع تغییرات محیطی اعم از تغییرات تکنولوژی ، نیازهای مشتری ، جامعه ، قوانین و مقررات با شتاب بالا در حال وقوع پیوستن است ، لزوم تغییر برنامه ریزی شده را مطرح می سازد . خودارزیابی فارغ از دشواریها و معایب مدل‌های سنتی ارزیابی و کنترل ، با تکیه بر تواناییهای بالقوه و بالفعل خود سازمان ، بستر و زمینه تغییر را فراهم می سازد .

اگر قصد تشریح نقش خودارزیابی را براساس چرخه PDCA داشته باشیم (برنامه ریزی ، اجرا ، کنترل و اقدام) ، خودارزیابی را می توان به عنوان یک ابزار قدرتمند در مرحله C (کنترل) در نظر گرفت که با تقویت آن ، زمینه‌های لازم برای اقدامات بهبود (A) شناسایی می شود و به دنبال آن سازمان را برای اجرای آنها ناگزیر از برنامه ریزی می کند . به عبارت دیگر خودارزیابی نه تنها وسیله ای برای برآورد میزان خطا و انحراف از اهداف در برنامه‌های پیشین می باشد بلکه زمینه‌های رشد و حرکت به سوی برنامه‌های جدید و ناشناخته را نیز فراهم می کند و در بسیاری از سازمانها ارائه تصویر واضح و روشن از سازمان تنها با تقویت بخش C و با کمک فعالیت‌های خودارزیابی ممکن است و در غیر اینصورت ، برنامه ریزی بدون آگاهی از زمینه‌های بهبود در سازمان با موانع بسیاری روبرو خواهد شد. استقرار نظام خودارزیابی در سازمان علاوه بر ایجاد زمینه تغییر مقدمات لازم برای پیدایش سازمان فراگیرنده و نوآوری را در سازمان فراهم می سازد .

خودارزیابی یک بازنگری جامع ، منظم و سیستماتیک از فعالیت‌ها و نتایج توسط خود سازمان و افراد آن براساس شاخصهای راهبردی، استانداردها و مدل جامع ارزیابی است . خودارزیابی در سازمان براساس خوداظهاری شکل می گیرد و این بدان معنی است که افراد در داخل سازمان همواره خود بهترین نظرات بهبود و توسعه را ارائه می دهند . ارزیابی خارجی بعضاً مانعگر نو و خلاقیت می باشد . خودارزیابی یک تصویر از آنچه که سازمان هست و باید باشد در اختیار مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان قرار می دهد و آنها را در فرآیند برنامه ریزی و تصمیمگیری یاری می کند .

۳-۲- هدف خود ارزیابی

انجام خودارزیابی در سازمان به منظور شناسایی زمینه‌های بهبود صورت می گیرد . گرچه در بسیاری از سازمانها از امتیازات و نتایج خودارزیابی به منظور مطالعات تطبیقی و یا اعطای جوایز استفاده می شود ولی همواره محصول نهایی خودارزیابی ، فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود است و نمرات و امتیازات تنها یک محصول فرعی به شمار می رود. نباید فراموش کرد که خودارزیابی هرگز به تنهایی به بهبود منجر نمی شود . خودارزیابی در صورت اجرای درست آن تنها یک تصویر واقعی از وضعیت فعلی سازمان ارائه می دهد که بدنبال آن اجرای اقدامات اصلاحی و پروژه‌های بهبود به رشد و تعالی سازمان منجر می شود.

۳-۳- محاسن خودارزیابی

- انجام فعالیت‌های خودارزیابی ، سازمان را از بسیاری جهات منتفع می کند که برخی از مهمترین آنها عبارتند از :
- تواناییهای بالقوه و بالفعل سازمان و زمینه‌های بهبود شناسایی می شود .
 - خودارزیابی باعث ایجاد یک محیط امن در سازمان می شود که در آن کارکنان فارغ از دغدغه‌های ارزیابی‌های خارجی به اظهار نظر می پردازند .
 - سازمان و افراد آن در خودارزیابی در قبال زمینه‌های بهبود و برنامه‌های حاصل از آن احساس تعلق و تعهد می کنند که این امر اجرای آنها را تسهیل می کند .
 - خودارزیابی بر هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های ارزیابی و نظارت در سازمان اعم از بازرسی‌ها و ممیزی‌ها کمک شایانی می کند و در سازمان یک چارچوب مفهومی مشترک به منظور راهبرد سازمان حاصل می شود.
 - انجام فعالیت‌های خود ارزیابی بویژه خود ارزیابی بر اساس EFQM دانش و آگاهی لازم در رابطه با مفاهیم تعالی کسب و کار و تعالی سازمانی را ایجاد می کند و زمینه‌های لازم برای حرکت به سوی تعالی فراهم گردد.
 - هزینه‌های آشکار و پنهان خود ارزیابی در بسیاری زمینه‌ها نسبت به ارزیابی‌های خارجی کمتر است.
 - خود ارزیابی باعث ایجاد خود آگاهی افراد از تواناییها و امکانات سازمان می گردد که این امر در قدم‌های بعدی بهبود را تسریع می کند.
 - خود ارزیابی میزان انطباق برنامه‌ها و اقدامات انجام شده را با اهداف از پیش تعیین شده مشخص می سازد.

۴-۳- دشواری‌های خود ارزیابی

انجام خود ارزیابی بویژه برای اولین بار در سازمان با مشکلات و موانعی روبرو خواهد بود. در بسیاری از موارد خود اظهاری به شکل درست آن تنها در شرایط ایده آل و وجود بستر مناسب فرهنگ سازمانی شکل می گیرد. در شرایطی که بسترهای مناسب به منظور انجام فعالیت‌های خود ارزیابی در سازمان شکل نگرفته باشد نمی توان نتایج حاصل از خود ارزیابی را در سازمان چندان قابل اعتماد دانست. دریافت نتایج غیر واقعی، اغراق آمیز و یا دور از ذهن در خود ارزیابی بویژه در مراحل اولین آن چندان دور از انتظار نیست و از این رو ارائه آموزش‌های ضروری پیش از آغاز خود ارزیابی از اهمیت زیادی برخوردار است. تکرار فرآیند خود ارزیابی و بهبود مستمر تا حد زیادی از مشکلات و موانع آن در دوره‌های بعدی می کاهد.

۵-۳- فرآیند خود ارزیابی

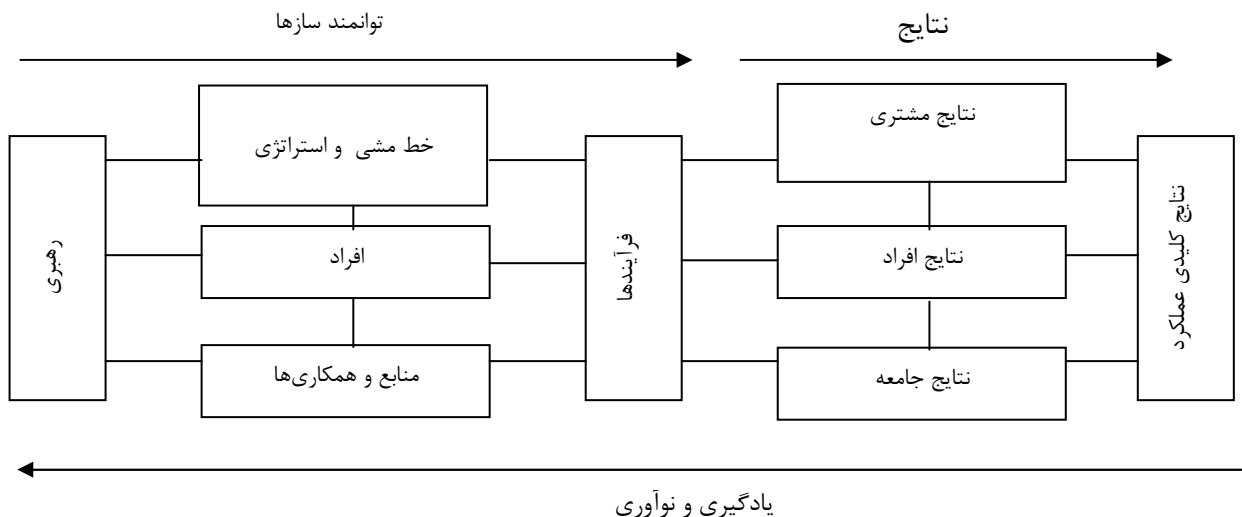
فرآیند خودارزیابی در قالب کلی با حصول توافق و آماده سازی آغاز می گردد که در این رابطه عمده فعالیتها به منظور جلب توافق مدیران ارشد و رهبران سازمان صورت می گیرد. در قدم بعدی برنامه خودارزیابی تدوین می گردد که این برنامه شامل تهیه جدول زمانبندی، واحدهای مورد بررسی و روش و نوع فعالیت‌های خود ارزیابی در بخش‌های مختلف سازمان بر اساس حوزه‌های اطلاعاتی کار جمع آوری داده‌ها را تسهیل می کند. آموزش افراد در تیم‌ها و سایر گروه‌هایی که به نوعی در فرآیند خود ارزیابی دخیل می باشند و اطلاع رسانی فرآیند خود ارزیابی و حوزه‌های بررسی آن پیش از انجام خود ارزیابی ضروریست.

انجام خود ارزیابی در سازمان با استفاده از شاخصهای راهبردی و استانداردهای موجود و یا مدل EFQM و با کمک نظامهای ارزیابی و نظارت موجود در سطح سازمان صورت می گیرد. آنچه که پس از اتمام خود ارزیابی در سازمان حاصل می شود زمینه‌های بهبود و امتیازات می باشد که در بیشتر موارد شامل پیشنهادات بهبود در خود واحدها می شود. از امتیازات عمدتاً برای انجام ترازایی، مطالعات تطبیقی و یا اعطای جوایز استفاده می شود. زمینه‌های بهبود پس از انجام تحلیل و امکان سنجی شناسایی شده و پس از تبدیل به برنامه‌های عملی به مورد اجرا گذاشته می شود (شکل ۳-۹).

۶-۳- مدل EFQM

مدل EFQM براساس الگوی جایزه کیفیت اروپا (EQA) شکل گرفته است. هدف جایزه کیفیت اروپا ایجاد زمینه و انگیزه‌های لازم بروی سازمانها و افراد به منظور بهبود کسب و کار و دستیابی به نتایج قابل توجه در تمامی ابعاد و فعالیت‌های سازمانی است. مدل EFQM الگویی است جامع که هریک از ۹ معیار آن بخشی از فعالیت‌های سازمان را شامل می شود:

۱. رهبری
۲. خط مشی و استراتژی
۳. افراد
۴. منابع و همکاریها
۵. فرآیندها
۶. نتایج مشتری
۷. نتایج افراد
۸. نتایج جامعه
۹. نتایج کلیدی عملکرد



مدل EFQM از یک ویژگی متعادل و متوازن برخوردار است، بطوریکه فعالیتها و نتایج سازمان هریک با توجه به میزان اهمیت و نقش آن در تعالی سازمانی جداگانه مورد ارزیابی واقع می شود. در این مدل تاثیر عوامل توانمندساز (Enablers) و نتیجه ای (Results) به یک اندازه پررنگ و حایز اهمیت می باشد. در بسیاری از شیوه‌های ارزیابی‌های سنتی در کشور ما نقش عوامل توانمندساز بسیار ناچیز و قابل چشم پوشی است. هریک از معیارهای EFQM از چند قسمت و زیر معیار تشکیل شده است که با تکیه بر شاخصها و استانداردهای موجود در سازمان نهایتاً مدل EFQM زمینه‌های یک ارزیابی یکپارچه در تمام ابعاد را فراهم می سازد.

۴- یافته‌های پروژه طراحی و استقرار نظام خود ارزیابی EFQM در شرکت صدر^۱

۱-۴ ویژگیهای عمومی شرکت صدر

شرکت صدر شرکت است "دولتی" با ابعاد "بزرگ" که تعداد نیروی انسانی آن بالغ بر ۳۰۰۰ نفر میگردد. محصولات شرکت صدر در بخش دولتی از اهمیت استراتژیک و حیاتی برخوردار است و به رغم گسترش فعالیت‌های تجاری و کمرنگ شدن اهمیت استراتژیک و نظامی فرآورده‌های این شرکت نسبت به گذشته، هنوز حمایت‌های دولت و نقش نظارتی آن در این شرکت ادامه دارد. فرآیندها و محصولات شرکت صدر از نوع "پیچیده" به شمار میروند و تخصص نیروی انسانی در بخش‌های عملیاتی این شرکت در نوع خود در کشور منحصر به فرد است. محیط شرکت را در خارج از سازمان می توان "محیطی نسبتاً ثابت" با تغییرات محدود فرض کرد، چرا که شرکت در بخش عمده ای از فعالیت‌های خود بصورت "انحصاری و غیر رقابتی" عمل می کند. ساختار شرکت وظیفه ای است که در برخی از معاونتها ساختار پروژه ای نیز به چشم می خورد. شرکت صدر با بیش از ۳۰ سال تجربه فنی و تخصصی تحولات ساختاری و مدیریتی بسیاری را به خود دیده است بطوریکه "عدم ثبات مدیریتی" و "تحولات کم برنامه" رضایت بافت تخصصی و فنی این شرکت را تا حد زیادی کاهش داده است. آخرین تلاش‌های مدیریت سازمان برای نجات شرکت از "پیری سازمانی" هرگز موفق نبوده است و نقص نظام‌های اطلاعاتی، ساختار مالی، ساختار سازمانی، نظام‌های ارزیابی و برنامه ریزی در دهه گذشته کاملاً مشهود بوده است.

۲-۴ شرح اقدامات و مراحل پروژه

پروژه خودارزیابی در شرکت صدر در چهار مرحله به شرح زیر اجرا شده است:

۱-۳ شناخت و طرحریزی

در این مرحله شناخت سازمان بویژه در زمینه نظام‌های ارزیابی و نظارت صورت گرفت.

۲-۳ بومی سازی مدل EFQM

عمده فعالیت‌های این مرحله شامل تشکیل تیم‌های تخصصی کارشناسان صدر و مشاور بوده است که نهایتاً به تدوین راهنمای جامع مدل انجامید.

۳-۳ طراحی و تدوین نظام خودارزیابی

در این مرحله با تشریح نظام‌های متداول در سطح جهان و همچنین نظام ارزیابی و پایش کلان طراحی شده در سطوح بالاتر دولتی، اجزای اصلی نظام در صدر طراحی شد.

۴-۳ اجرا و نظارت

انتخاب حوزه‌های ارزیابی پس از بحث و بررسی معیار در هسته مرکزی خودارزیابی به تصمیم نهایی توسط هیئت مدیره موكول شد. هیئت مدیره پس از کسب اطلاع از پیشرفت پروژه و اقدامات انجام شده نسبت به انتخاب حوزه‌های ارزیابی اقدام کرد و مقرر شد تا در هریک از حوزه‌های ارزیابی هر ۹ معیار مورد بررسی قرار گیرد. انتخاب حوزه‌های ارزیابی براساس موفقیت پروژه‌ها و اهمیت واحدها صورت گرفت. در حوزه‌های انتخاب شده ۲ واحد ستادی و ۲ واحد عملیاتی به چشم می خورد که می تواند نمونه مناسبی از کل واحدهای ستادی و عملیاتی شرکت باشد.

^۱ صدر يك نام فرضي است که در این مقاله به منظور حفظ اصل راز داري طرح مورد استفاده قرار گرفته است .

۴-۳- روش انجام خودارزیابی

با توجه به روشهای خودارزیابی متداول در سطح جهان (پرسشنامه، کاربرگ و ماتریس) در مرحله تدوین نظام خودارزیابی نسبت به انتخاب روش مناسب اقدام شد. چارچوب اصلی فرمهای اصلی طراحی شده در صدر (برگ امتیاز، گزارش و پیشنهادات بهبود) و همچنین نوع فرآیند خودارزیابی مورد استفاده در این شرکت بسیار به روش "کاربرگ" نزدیک است. البته لازم به ذکر است که بخشهایی از روش مذکور با توجه به ویژگیهای شرکت تغییر شکل یافت. استفاده از روش RADAR در تمام مراحل پژوهش مد نظر بوده است و در معیارهای مشتری و کارکنان به منظور سنجش نظریات آنها از روش پرسشنامه بصورت فراگیر استفاده شده است.

۴-۵- شرح نتایج کلی حاصل از اجرای طرح

گرچه در تمامی نظامهای خودارزیابی متعالی در سطح جهان انجام اولین خودارزیابی تنها در حد یک مرحله آزمایشی ارزیابی می شود، نتایج حاصل از اجرای پروژه در صدر را می توان بیش از حد انتظار ارزیابی کرد. به طور کلی در قالب معیارهای جهانی سازمانهای ارزیابی تنها شرکت هایی را که حداقل سه بار خودارزیابی موفق داشته باشند را حائز شرایط برای شرکت در جوایز می دانند. در شرکت صدر نیز انجام اولین خودارزیابی، تجارب بسیاری را برای مسئولین کارشناسان و مدیران مختلف مجموعه به همراه داشته است که قطعاً در مراحل بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. مهمترین نتایج حاصل از اجرای پروژه به شرح زیر خلاصه می شود:

الف) شناخت وضعیت فعلی نظامهای ارزیابی و نظارت موجود

قطعاً بدون آگاهی از وضعیت نظامهای ارزیابی و نظارت موجود در صدر طراحی و تدوین یک نظام جدید ارزیابی امکان پذیر نبوده است. جمع آوری اطلاعات و مستندات و همچنین مراجعه مستقیم و بازدید کارشناسان از واحدهای مختلف سازمان نهایتاً به یک شناخت نسبی از وضعیت فعلی این نظامها منجر شد.

ب) افزایش آگاهی و یادگیری سازمانی

خودارزیابی از جمله مفاهیم تازه و مطرح در مدیریت نوین امروزی است که بر مفاهیم جدید از جمله صداقت و تعالی سازمانی تکیه دارد. خودارزیابی فارغ از بازرسیهای پلیسی و مچ گیریهای رایج در بسیاری از نظامهای فعلی به ارزیابی و شناسایی زمینههای بهبود در سازمان می پردازد.

برقراری بیش از ۱۱ دوره مختلف آموزشی در شرکت اعم از دورههای عمومی خودارزیابی تخصصی ویژه متخصصین و کارشناسان، افراد را در ردههای مختلف سازمانی با جنبههای گوناگون خودارزیابی، آشنا ساخته است. همچنین اجرای خودارزیابی در تیمهای کارشناسی افزایش توانایی و مهارت ارزیابی ارزیابان را به وضوح افزایش داده است و هم اکنون در صدر "اعتقاد و اعتماد" به ارزیابی از خود بدون دخالت نیروهای واسط و ناظر در ارزیابی شکل گرفته است.

در بعد یادگیری سازمانی، آشنایی و ارزیابی عناصر مختلف مدل EFQM و اختصاصی سازی آن نقش بسزایی در افزایش یادگیری فردی و سازمانی داشته است. هم اکنون به جرات می توان گفت که میزان درک و آشنایی کارشناسان خودارزیابی در شرکت صدر از مدل در مقایسه با سایر سازمانهای ایرانی که مدل مذکور را در دستور کار خود قرار داده اند، در حد بسیار بالایی است. این در حالیست در حال حاضر تنها در تعداد انگشت شماری از سازمانهای ایرانی مفاهیم خود ارزیابی و اصول مدل EFQM مطرح و در حال اجرا می باشد. در بخش عمومی شرکت های برق وابسته به وزارت نیرو به پیشرفت های نسبی در این زمینه نائل آمده اند.

از دیگر جنبه های یادگیری سازمانی می توان به افزایش درک و آگاهی متخصصین از ابعاد مختلف زمینه های بهبود، نقاط قوت و حل مسئله در شرکت اشاره کرد. استفاده از روشهای نوین ارزیابی و مدل به متخصصین نشان داد که بررسی مسائل و مشکلات شرکت تنها از یک بعد امکان پذیر نیست. روش تفکر سیستماتیک و رویکرد سیستمی که شالوده اصلی تحلیل و ارزیابی می باشند به کارشناسان انتقال یافت. روش کار گروهی و نحوه ارزیابی معیارها در قالب کار گروهی، ایجاد همفکری و استفاده از روشهای طوفان اندیشه ها از دیگر ثمرات خودارزیابی در شرکت به شمار می رود. تشکیل تیم های چند وظیفه ای (Cross-Functional) در سطوح مختلف فرصت تبادل اندیشه ها و حل مسائل از ابعاد مختلف را برای کارشناسان شرکت پدید آورد. از سوی دیگر تفکیک فعالیت های ارزیابی در حوزه مختلف به رغم برخی محدودیت ها، نتایج آموزشی ارزشمندی را به همراه داشته است.

پ) تشکیل نظام خودارزیابی

آنچه که امروزه در سازمانهای متعالی حائز اهمیت است نه انجام خودارزیابی بلکه وجود نظام و سیستم مجری این فرآیند است. وجود نظامها و روشهای مدون برای انجام خودارزیابی، بطور مستمر سازمان را مورد تحلیل و بررسی قرار می دهد و اطلاعات لازم برای برنامه ریزی پروژه های بهسازی را فراهم می کند. در حقیقت تشکیل چرخه بهبود در سازمان بدون وجود این نظام امکان پذیر نیست. یکی از ثمرات بدست آمده در شرکت صدر ایجاد ساز و کارها و اجزای اصلی نظام خودارزیابی می باشد

ایجاد دفتر خودارزیابی، هسته مرکزی خودارزیابی و تیم های خودارزیابی و نحوه ارتباط آنها با واحدهای برنامه ریزی سازمان از جمله مواردی است که هم اکنون در شرکت تحقق یافته است.

ت) شناخت نقاط قوت و زمینه های بهبود

مهمترین نتیجه حاصل از اجرای پروژه خودارزیابی، شناخت نقاط قوت و زمینه های بهبود در شرکت بوده است. ارزیابان در هر یک از کمیته های تخصصی مسایل جاری شرکت از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دادند تا زمینه های بالقوه و ضعف های سیستم شناسایی گردد. نقص سیستمها و نظام های ارزیابی در گذشته و ناکارآمدی آنها هرگز فرصت تحلیل و بررسی عوامل اساسی نارسائی ها را فراهم نساخته بود که در این ارزیابی این فرصت مهیا شد. بررسی معیارها که توسط ارزیابان هم در سطح خرد و هم در سطح کلان صورت گرفت نهایتاً منجر به شکل گیری گزارش خودارزیابی گردید.

فرصت کم و محدودیت زمانی پروژه از یکسو و نقص نظام های اطلاعاتی از سوی دیگر فرصت شناخت بیشتر را در برخی معیارها برای کارشناسان مهیا نکرد که این حتی در مواردی منجر به آزرده خاطری کارشناسان علاقه مند به طرح نیز گردید. با شناخت شرکت در ابعاد و سطوح مختلف انبوهی از نقاط قوت و زمینه های بهبود شناسائی شد که در مراحل مختلف بررسی و مورد تحلیل قرار گرفت.

ث) ایجاد همسوئی و دورنمای مشترک

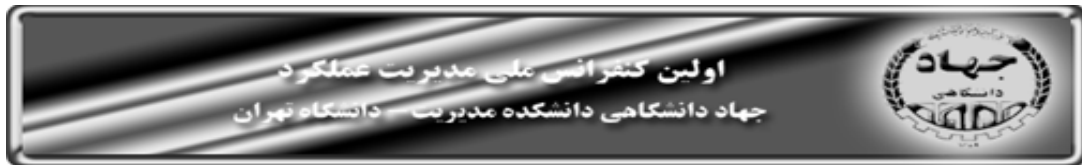
مجموعه فعالیتهای خودارزیابی در شرکت در طول یک سال و اندی اجرای پروژه و مشارکت کارشناسان متعدد با صرف زمان بسیار و همچنین همراستائی این پروژه با سایر اقدامات مرتبط با تحول (نظیر سمینار، کمیته های تحول، اقدامات جاری در طرح و برنامه) در حال حاضر به همدلی و همسوئی افراد شرکت در این مقوله منجر گشته است. شناسائی زمینه های بهبود و ابراز مشکلات در قالب مدل و نظام خودارزیابی معرفی آنها را در قالب یک زبان مشترک را امکان پذیر ساخته است.

ج) ضرورت تقویت و شکل گیری سایر سیستمها

بسیاری از نظامهای اطلاعاتی پس از انجام خودارزیابی از ضعف و کاستی های خود آگاهی یافتند و در مواردی که مکانیسم های اطلاعاتی در واحدهایی از قوت لازم برخوردار بود تلاش و زحمات کارشناسان آن مجموعه مورد قدردانی قرار گرفت. بعنوان مثال در حالیکه وجود سیستمها و روش های اجرایی مدون در بخش های عملیاتی کار ارزیابی را در این بخشها تسهیل می کرد، فقدان سیستم های مختلف اندازه گیری و گزارش دهی در بخشهای ستادی بر مشکلات کار می افزود. بطور کلی نقش نظام خودارزیابی در ایجاد کشش برای تقویت و شکل گیری سایر سیستمها کاملاً چشمگیر است.

۴-۶ یافته های طرح در معیارهای توانمند ساز

توانمندیهای شرکت در قالب محورهای رهبری، خط مشی و استراتژی، افراد، منابع و همکاریها و فرآیندها در چهار گروه ارزیابی صورت گرفت. بطور کلی نتایج معیارهای توانمندساز در شرکت نشان داده است که وجود و اجرای سیستمها و روشهای تائید شده پیشین، در بسیاری از موارد در کسب نمرات مطلوب موثر بوده است. از سوی دیگر اجرا واستقرار برخی سیستمها به صورت شتابزده و با حداقل اتکای علمی در چند مورد نه تنها اثربخشی لازم را برای بهبود به همراه نداشته است بلکه در مواردی باعث تداخل و ایجاد اثر منفی بر کارکرد سایر سیستمهای موجود نیز گشته است. بطور کلی به نظر می رسد که اثربخشی نظامها و سیستمهای مدیریتی در بخشهای فنی در سطح مدیریت میانی در حد مطلوبی قرار دارد ولی بین نظامهای مدیریتی در بخش میانی که مستقیماً با عملیات اجرایی در ارتباطات هستند و در سطح مدیریت ارشد (نظیر نظامهای هدفگذاری، تدوین خط مشی و استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، اطلاع رسانی) فاصله و شکاف وجود دارد. در حقیقت باید اذعان داشت که حلقه اتصال مدیریت در سطح میانی (سطوح سازمان و پروژهها) با مدیریت در راس هرم گسسته شده است.



مقایسه نتایج حوزه‌های مختلف نشان می‌دهد که در بخشهای ستادی در بسیاری از موارد نظامها و سیستمهای مدیریت میانی با قوت آنچنانکه در بخشهای عملیاتی مشاهده می‌گردد برقرار نیست. گرچه اقدامات شایسته‌ای در سالیان اخیر برای بهبود فرآیندها و اصلاح سیستم در فرآیندهای ستادی صورت گرفته است و لیکن در این زمینه هنوز زمینه‌های اصلاح و بازنگری فراوان به چشم می‌خورد. به رغم بکارگیری از اقدامات مختلف در زمینه افراد، نتایج حاصل به منظور افزایش رضایت کارکنان چندان مطلوب نبوده است. در بسیاری از زمینه‌ها نظامهای طراحی شده نیازمند بازنگری هستند (نظیر نظام انگیزش و مشارکت) و فرآیندهای مرتبط به جذب و استخدام و نگهداری افراد نیازمند طراحی مجدد است. تدوین شیوه‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان و رهبران، اصلاح نظام آموزشی با تکیه بر برنامه‌زیری بلند مدت آموزشی، ایجاد فرهنگ و بستر لازم برای استقرار نظام مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، بازنگری نظامهای تشویقی و استقرار نظام مدیریت عملکرد از جمله موارد اشاره شده در زمینه‌های بهبود در بحث افراد است .

۴-۷ نتایج خودارزیابی در معیارهای نتیجه‌ای

در ارزیابی معیارهای نتیجه‌ای (مشتری، افراد، جامعه و کلیدی عملکرد) در شرکت صدر علاوه بر روش معمول کاربرد و فرمهای پیشین از روش پرسشنامه فراگیر نیز استفاده شد. نوع خواسته‌های متنوع مدل EFQM در معیارهای نتیجه‌ای از یکسو و فقدان و یا عدم کفایت اطلاعات منسجم از سوی دیگر موجب شد تا کارشناسان و متخصصین درگیر در فرآیند خودارزیابی نسبت به تهیه پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات مستقلاً اقدام کنند. گرچه تهیه پرسشنامه‌های ارزیابی نظرات مشتری و کارکنان زمان اجرای خودارزیابی را افزایش داد ولی باعث افزایش صحت اطلاعات و عملکرد فرآیند خودارزیابی گردید.

پرسشنامه‌های طراحی شده براساس خواسته‌های EFQM برای ارزیابی نظرات کارکنان (در معیار 7a) و مشتری (در معیار 6a) مورد استفاده قرار گرفت. در طراحی پرسشنامه‌ها سعی بر آن بوده است که تمامی اصول و مفاهیم خودارزیابی مدنظر قرار گیرد و نتایج حاصل نشان داد که اعتبار و روایی پرسشنامه‌ها و انطباق آن با خواسته‌های EFQM در حد مطلوب بوده است. با توجه به واحدهای مورد مطالعه در معیار کارکنان یکنوع و در معیار مشتری ۳ نوع پرسشنامه تهیه شد که یک مورد به مشتری خارجی و دو مورد به مشتریان داخلی اختصاص یافت.

نتایج کلی بررسی در معیار نتایج افراد در بخش اندازه‌گیری نظرات و تصورات کارکنان نشان داد که رضایت کارکنان در زمینه‌های مختلف مدیریتی شرکت مطلوب نیست. گرچه در برخی سؤالات میانگین رضایت افراد حتی به ۶۴/۵ درصد و مطلوب به نظر می‌رسد ولی میانگین کلی رضایت کارکنان در هیچ گروهی از ۳۵ درصد فراتر نمی‌رود. از نتایج قابل توجه در این بخش، قرابت و نزدیکی بسیار نتایج افراد در سه گروه ارزیابی است که امتیازات آن به ترتیب ۲۲/۶ در صد و ۲۲/۹ درصد و ۲۲/۶ درصد می‌باشد. نتایج خودارزیابی و به کارگیری روش پرسشنامه فراگیر نشان داد که مقوله افراد و کارکنان و توجه به نیازها و خواسته‌های آنها در حال حاضر در شرکت از اهمیت بسیاری برخوردار است. نگرانی کارکنان از نظام حقوق و دستمزد، تغییرات و تحولات مدیریتی و نظام آموزش بطور کاملاً جدی در نتایج مشهود است. نتایج حاکی از آن است که بین رضایت کارکنان در بخشهای ستادی و عملیاتی تفاوت معنی‌داری به چشم نمی‌خورد و در حقیقت سیاستهای کلان و فرآیندهای مرتبط با مقوله منابع انسانی که کل شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند نیازمند بازنگری و به روز سازی هستند. نباید فراموش کرد که اقدامات و تلاش‌های صورت گرفته که پیشتر از آنها به عنوان نقاط قوت معیار افراد نامبرده شد در ظهور برخی نتایج مثبت حاصل شده در این معیار بی‌تاثیر نبوده‌اند. با توجه به وجود ۲ واحد ستادی در گروههای ارزیابی (منابع انسانی و بازرگانی) لزوم طراحی پرسشنامه براساس اصول و مفاهیم " مشتری داخلی " مطرح گردید. توزیع پرسشنامه‌ها در سطح وسیع برای مشتریان داخلی در این ۲ سازمان و گردآوری اطلاعات براین اساس مشخص ساخت که میزان آگاهی افراد سازمان از فعالیت واحدهای ستادی و فرآیندهای اصلی آنها کافی نیست. در حقیقت به نظر می‌رسد که در شرایطی که شرکت قصد حرکت به سمت ایجاد واحدهای مستقل ستادی با تاکید و مفاهیم مشتری داخلی داشته باشد با مقاومت و مشکلات زیادی روبرو خواهد شد. نقص و عدم کارایی نسبی نظامهای اطلاع‌رسانی و گردش اطلاعات در کل شرکت نیز در کاهش آگاهی از تغییرات به وقوع پیوسته در برخی واحدها بی‌تاثیر نبوده است .

۵- فرصت‌ها و تهدیدهای بکارگیری مدل EFQM در سازمانهای ایرانی

تجربه بهره مندی از مدل EFQM در شرکت صدر توانمندیها و ویژگیهای بارز این مدل را بیش از پیش آشکار کرد و به رغم ناخشنودیهای اولیه دال بر پیشرفته بودن مدل و عدم انطباق آن با فضا و ساختار سازمانهای ایران، عموم کارشناسان و متخصصین فنی و مدیریتی، در پایان پروژه، وجود مدل و نظامندی فعالیتهای ارزیابی را بر اساس آن را یکی از امتیازات این روش ارزیابی ابراز کردند.

مدل EFQM در معیارها و زیر معیارهای خود با مو شکافی خاصی، جزییات عملکردی سازمان را آشکار می کند و هیچ نکته پنهانی را در عملکرد سازمان در هر دو بخش نتایج و توانمندسازها باقی نمی گذارد. ارزیابی براساس مدل EFQM نشان داد که این مدل در تمام معیارها و زیر معیارهای خود انتظاری در حد بالا از ارزیابی شونده خود دارد که این با اهداف اولیه طراحان، ارزیابی بهترینها و کسب جایزه دارد کاملاً سازگار است. سازمانهای ایرانی که برنامه استقرار و بکارگیری مدل را در فعالیتهای آتی خود در دستور کار قرار دارند باید توجه داشته باشند که خواستههای مدل در بسیاری از موارد فراتر از سطح فرآیندها و ساختارهای پیش فرض در سطح سازمانهای ایرانی است، که البته این هرگز به معنی نفی مدل و اصول آن نمی باشد. آگاهی از سطح خواستههای مدل پیش از استقرار آن و آموزش صحیح ارزیابان می تواند نتایج ارزیابی را حتی در سطوح عالی به حد دلخواه تنظیم نماید.

همانطوریکه پیشتر نیز اشاره شد یکی از ویژگیهای بارز بکارگیری مدل توجه به مقوله‌ها و معیارهایی بوده است که عموماً در سازمان مورد توجه نبوده اند. بطورخاص در سازمانهای ایرانی بویژه در بخش دولتی باب شدن محور خاصی در مدیریت و محوری شدن آن موضوع و رویکرد موجب میگردد تا برای چندین سال حجم فعالیتهای زیادی متوجه موضوع مذکور گردد. توازن و تعادل مدل و بهره مندی آن از رویکرد سیستماتیک و فراگیر موجب میگردد تا یکسو نگری و تورش سازمان به ابعاد خاص اجتناب گردد.

بطور خلاصه فرصت‌های مدل EFQM در تجربه عملی بکارگیری آن در ارزیابی عملکرد سازمان موارد زیر را شامل می شود:

- ۱- مدل عامل مهمی در حفظ مسیر تعالی و بهبود در سازمان است و مسیر حرکت و نحوه تمرکز فعالیتهای بهبود را به روشنی مشخص می سازد.
 - ۲- مدل یکسو نگری و توجه خاص به مقوله‌های از پیش فرض شده را نفی می کند و برنامه ریزان سازمان را ناچار می سازد تا به همه ابعاد و جنبه‌های آسیب‌های سازمانی توجه کنند.
 - ۳- مدل از قابلیت انعطاف پذیری زیادی برخوردار است. در سطح زیر معیارها امکان بومی سازی مدل با در نظر گیری ویژگیهای سازمان و خواستههای ارزیابان و ارزیابی شونده‌گان کاملاً وجود دارد.
 - ۴- بکار گیری مدل EFQM امکان ارزیابی تطبیقی (Benchmarking) و مقایسه عملکرد با سازمانهای با طبیعت مشابه را براحتی فراهم می سازد.
 - ۵- بکار گیری مدل نقش کاملاً محسوسی در افزایش یادگیری سازمانی دارد. انجام فعالیتهای ارزیابی بر اساس مدل و با روش کار گروهی و حل مسئله، دانسته‌های بسیاری را برای ارزیابان و ارزیابی شونده‌گان به همراه دارد. تهدیدهای همراه ارزیابی بر اساس مدل در موارد زیر خلاصه می شود:
- تمرکز بیش از حد بر مدل و مسیر ارزیابی آن می تواند ارزیابی در سازمان را هدف اصلی نظام‌های ارزیابی معرفی کند. تاکید بیش از حد بر امتیازات و روشهای ارزیابی می تواند نتایج مشابهی را بهمراه داشته باشد.
- عدم کفایت آموزشهای تخصصی ارزیابان می تواند به شناخت نادرست از معیارها و مدل منجر گردد که متعاقباً نتایج نا صحیح و کم دقت ارزیابی را به همراه خواهد داشت.
- عدم وجود مهارت و دانش کافی برای ممیزی و ارزیابی بر اساس مدل می تواند ارزیابان را در دستیابی به نتایج مورد انتظار، بویژه در خواسته‌های متعالی تر مدل ناکام بگذارد. بسیاری از معیارهای مدل با پیش فرض وجود نظامهای مدیریتی اولیه و وجود فرهنگ و ارزشهای سازمانی همسو طراحی و تدوین شده اند.
- مدل EFQM برای سازمانهای با ماهیت SBU¹ و با فرض وجود محیط رقابتی به مورد تجربه و آزمایش گذاشته است. اگر چه نسخه‌های از مدل EFQM برای بخش عمومی و خدمات انحصاری نیز تهیه شده است ولیکن هنوز اطلاعات کافی و تجربه‌های عملی در این زمینه در کشور به حد کافی وجود ندارد.
- ۵- کم توجهی به مرحله شناسایی زمینه‌های بهبود و عدم پیگیری فرصت‌های شناسایی شده می تواند کلیه تلاش‌های ارزیابی براساس مدل را بی اثر سازد.



فهرست منابع

- 1.A guide to assessing excellence <http://www.cabinet-office.gov>
- 2.British Quality Foundation ; central government interpretation of the business excellence model 1998
- 3.Artly , will .Performance Based management handbook volume 2 , september 2001
- 4.European Foundation for Quality management . A practical guide for self assesment , 1999 .
- 5.Samsun & challis .patterns of excellence , printice and hall , 2000.