

اهمیت استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM در سازمان ها

علی قاسمی قاسموند

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

E-mail: alighasemi1352@yahoo.com

محمد حسین پور

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران

E-mail: hosseinpour@yahoo.com

ماریا نصیری

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران

E-mail: hosseinpour@yahoo.com

چکیده

در جهان امروز همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک رخ می دهد، تحولات عمیقی نیز در روش ها و سیستم های نوین مدیریت ایجاد شده و دیدگاههای کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمانها حاکم می گردد. از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل های تعالی سازمانی و جوایز ملی کیفیت است که بر اساس آن سازمان ها و بنگاه های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سوی بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می نماید. مدل های تعالی سازمانی، بعنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان موفقیت استقرار سیستم ها در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. با بکار گیری اینگونه مدل ها سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می دهد. هدف تحقیق حاضر بیان اهمیت استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM در سازمان ها می باشد. در تحقیق حاضر با تشریح مبانی، مفاهیم، معیارها و روشهای خودارزیابی مدل EFQM به بیان مزایا استقرار مدل و مزایا خودارزیابی پرداخته شده است و در جهت استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM پیشنهاداتی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: مدل های تعالی سازمانی، جایزه ملی کیفیت، خود ارزیابی

The importance of establishment of EFQM model in organizations

Abstract

Nowadays there are a lot of changes in economical, social and technological dimensions, at the same time there are a lot of changes in methods and systems of management and a different attitude is dominant on organization managements. One of the new concept that has strong position in large number of countries is establishing excellence models and national quality awards that according to them several organizations and firms are evaluated and compared and with creating competitive atmosphere reinforce them toward improvement. Excellence models as strong tools are used to evaluate success of establishment of systems in different organizations. By using these models, organizations evaluate their success regarding improvement plants in different period of times. This paper is aimed to show the importance of establishment of EFQM in organizations. At the present study the basics, concepts, criteria and self- assessment methods are presented and advantages of establishment of EFQM and self- assessment are mentioned and for establishment of EFQM model suggestions were offered.

Key words: excellence models, national quality awards, self- assessment

مقدمه

در جهان امروز همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک رخ می دهد، تحولات عمیقی نیز در روش ها و سیستم های نوین مدیریت ایجاد شده و دیدگاههای کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمانها حاکم می گردد.

از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل های سرآمدی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت است که بر اساس آن سازمان ها و بنگاه های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سوی بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می نماید (جلوداری ممقانی، 1384، مقدمه ناشر).

مدل های سرآمدی (تعالی کسب و کار) پاسخی است به این سؤال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و معیارهایی که به رفتارهای آن حاکم هستند چیستند. امروزه اکثر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدل ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمان ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. (نجمی و حسینی، 1388).

مدل تعالی سازمانی (EFQM) مجموعه ای از روشها و ابزارهایی است که به منظور ارزیابی و خود ارزیابی سازمان و همچنین مدلی جهت حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (محبی مقدم، 1387).

مدل تعالی سازمانی (EFQM) یک مدل غیر تجویزی است که از 9 معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی سازمانها قرار میگیرند. معیارهای مدل تعالی سازمانی (EFQM) به دو دسته توانمند سازها شامل: رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع، و فرآیندها؛ و نتایج شامل: نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد میباشد (نجمی و حسینی، 1388).

بیان مسئله

هم اکنون مدیران به وضوح دریافته اند که با توجه به تغییرات شگرف و وسیع درون و بیرون سازمان از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و راهبردی و با توجه به محدودیت های دستیابی به منابع و امکانات و نیز رقابت سخت و نزدیک برای بدست آوردن بازار، برای تحقق اهداف سازمان و بقای آن چاره ای جز روی آوردن به سبک ها و رویکردهای جدید مدیریتی ندارند (خنیفرو همکاران، 1387).

مدل های تعالی سازمانی در صورتی که بدرستی به کار گرفته شوند ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، بکارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمانها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازند (جلوداری ممقانی، 1384، مقدمه ناشر).

با استفاده از مدل تعالی (EFQM)، متولیان فرآیندهای سازمان می توانند علاوه بر کسب اطلاعات ارزشمند در حوزه های مالی و غیر مالی به آگاهی قابل توجهی از نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود دست یابند (محبی مقدم، 1387).

خودارزیابی یک فرآیند منظم، سیستماتیک و فراگیر در سطح سازمان بوده که هم چون آینه تمام نما رهبران را برای دستیابی به شناختی جامع و فرگیر از سازمان یاری می نماید. از جمله مهمترین مدلهایی که از آنها برای استقرار فرآیند خود ارزیابی استفاده میشود، می توان به جایزه کیفیت اروپا (EFQM) اشاره نمود (محبی مقدم، 1387).

مدل سرآمدی (EFQM) یک مدل غیر تجویزی است که از 9 معیار تشکیل شده است. معیارهای مدل (EFQM) به دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم میشوند (نجمی و حسینی، 1388). حوزه توانمندسازهای مدل (EFQM) از 5 معیار "رهبری"، "خط مشی و استراتژی"، "کاکنان"، "شراکت ها و منابع" و "فرآیندها" تشکیل شده است (امیری و سکاکی، 1387). حوزه نتایج مدل (EFQM) از 4 معیار "نتایج کارکنان"، "نتایج مشتری"، "نتایج جامعه" و "نتایج کلیدی عملکرد" تشکیل شده است (پور آقا و جمارانی، 1392).

اقدام موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی در پایه گذاری "جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی" (به عنوان متولی اصلی این جایزه از جانب وزارت صنایع و معادن در سطح ملی) گامی خجسته در جهت ایجاد یک مدل سرآمدی سازمانی برای ایران و زمینه ساز اشاعه فرهنگ سرآمدی و برتری جویی در بین سازمانهای ایرانی است. از آن جا که مدل ایرانی تعالی سازمانی از بسیاری جهات به مدل (EFQM) شبیه و به سوی این مدل همگراست، آشنایی دقیق با این مدل، برای متولیان سازمانها و کسب و کارهای ایران امروز، نیازی چالش برانگیز است (نجمی و حسینی، 1388) و با توجه به این شباهت ها و همگرایی ها در این پژوهش به بیان اهمیت و تشریح مدل تعالی سازمانی (EFQM) پرداخته شده است.

اهمیت موضوع

در دنیای امروز همه چیز در حال تغییر است و این موضوع در مورد سازمانهایی که ما در آنها زندگی می کنیم و یا با آنها سرو کار داریم نیز مصداق دارد. در محیط متغیر درون سازمان و همچنین محیط آشفته و متغیر بیرون سازمان ها، سبک های مدیریت کلاسیک امروزه کارآیی چندانی ندارد (خنifer و همکاران، 1387).

مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان ها، به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیقتر سازمان خود یاری کنند. در مقایسه با سایر الگوها و مدل های ارزیابی سازمانی، استفاده از این مدل ها بسیار سریع تر بوده، و نتایجی راهگشا دربر خواهد داشت. علت اصلی را می توان در عدم نیاز به طراحی و استقرار سیستم های پیچیده، اندازه گیری و انعطاف بالای این مدلها (با توجه به تغییرات سریع شرایط درون و برون سازمانی) دانست. در این مدل، مجموعه ای از معیارهای ارزیابی سازمان، و خطوط راهنمایی جهت ارزیابی ارائه گردیده اند. این مدل ضمن این که یک سازمان را قادر می سازد تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند، این امکان را نیز فراهم می کنند تا سازمان از چگونگی کارکرد فرآیندها و کل سیستم خود اطلاعات ارزشمندی بدست آورد. در واقع در صورت اجرای درست خودارزیابی، یک تصویر واقعی از وضعیت فعلی سازمان ارائه می شود، و مدیران سازمان میتوانند از میزان آمادگی سازمان خود برای استقرار سیستمهای نوین مدیریتی مطلع گردند.

با استفاده از مدل تعالی (EFQM)، متولیان فرآیندهای سازمان می توانند علاوه بر کسب اطلاعات ارزشمند در حوزه های مالی و غیر مالی به آگاهی قابل توجهی از نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود دست یابند.

تعاریف و مباحث تئوریک مرتبط با موضوع

مدل تعالی سازمانی EFQM

مدل تعالی سازمانی EFQM یا (EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT) که امروزه نام آن را در گوشه و کنار سازمان ها می شنویم، مجموعه ای از روش ها و ابزارهایی است که به منظور ارزیابی و خودارزیابی سازمان و همچنین مدلی جهت حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (محبی مقدم، 1387، مقدمه ناشر).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال 1988 میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی و با حمایت اتحادیه اروپا تاسیس گردید. در حال حاضر بیش از 800 شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان های اروپایی در جهان است (نجمی و حسینی، 1388).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نقشی اساسی در جهت ترغیب و کمک به شرکت های برای توسعه مدیریت کیفیت داشته است. شرکت ها پذیرفته اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت کردن فعالیت ها در جهت دستیابی به کارایی، موثر بودن و مزیت های رقابتی است که تضمین کننده موفقیت در دراز مدت بوده و این امر با تامین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذینفعان سازمان میسر می گردد. مدل سرآمدی EFQM، به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان ها معرفی شده است، مدلی که نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد (نجمی و حسینی، 1388).

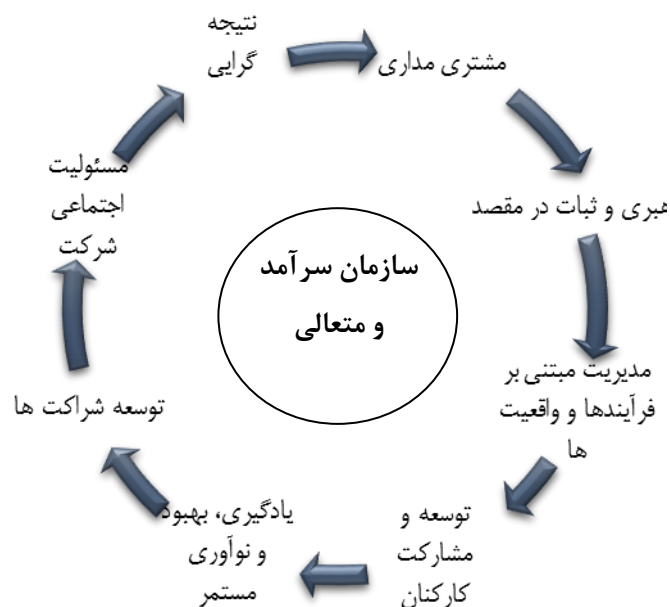
مفاهیم بنیادین سرآمدی مدل EFQM

مدل EFQM، مبتنی بر مفاهیم بنیادین سرآمدی می باشد و دست یابی به سرآمدی نیاز به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آنها دارد. مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل هستند.

مفاهیم بنیادین مدل EFQM به شرح ذیل هستند:

- 1- نتیجه گرایی: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به گونه ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه باید نظر تمامی ذی نفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند.

- 2- مشتری مداری: از آنجا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد.
- 3- رهبری و ثبات در مقاصد: رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان.
- 4- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود.
- 5- توسعه و مشارکت کارکنان: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند.
- 6- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد.
- 7- توسعه شراکت ها: شراکت، یک رابطه تجاری دراز مدت است. سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به نحوی با سازمانهای دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند.
- 8- مسئولیت اجتماعی شرکت: سازمانی که می خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. در شکل 1 نحوه تعامل این مفاهیم نشان داده شده است (نجمی و حسینی، 1388).



شکل 1 - نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM (نجمی و حسینی، 1388)

معیارهای مدل سرآمدی EFQM

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از 9 معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این مدل

هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. مفاهیم بنیادین اهدافی را نشان می دهند که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست پیدا کند. مفاهیم بنیادین سرآمدی در معیارهای این مدل گنجانده شده اند (نجمی و حسینی، 1388).
 مدل EFQM از 9 معیار و 32 زیرمعیار تشکیل شده است که منبعث از مفاهیم بنیادین سرآمدی می باشند (محبی مقدم، 1388).

معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می شوند:

الف- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمانها را برای رسیدن به آن نتایج عالی، توانمند می نمایند. معیارهای توانمندساز عبارتند از:

1- رهبری

2- خط مشی و استراتژی

3- منابع انسانی

4- شراکت ها و منابع

5- فرآیندها

ب- نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. معیارهای نتایج عبارتند از:

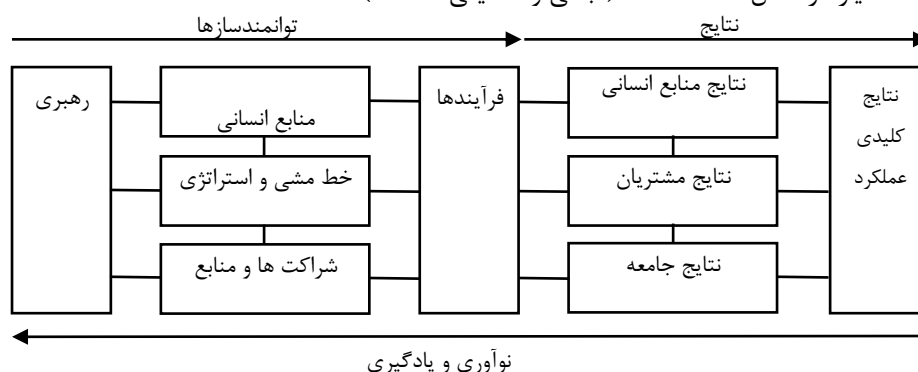
1- نتایج مشتریان

2- نتایج منابع انسانی

3- نتایج جامعه

4- نتایج کلیدی عملکرد (نجمی و حسینی، 1388).

ارتباط بین این 9 معیار در شکل 2 آمده است (نجمی و حسینی، 1388).



شکل 2- شماتیک مدل EFQM (نجمی و حسینی، 1388)

تشریح معیارهای توانمندساز

1- رهبری: در این معیار مشخص می گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم انداز را فراهم می سازند و چگونه ارزش ها را برای موفقیت درازمدت سازمان تدوین و محقق می گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی مشارکت می نمایند

زیرمعیارهای رهبری عبارتند از:

1a- رهبران مأموریت، دورنما، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را بوجود آورده و خود الگوی فرهنگ سرآمدی در سازمان می باشند.

1b- رهبران شخصاً به منظور اطمینان یافتن از ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت سازمان و بهبود مداوم آن، مشارکت می نمایند.

1c- رهبران با مشتریان، شرکاء و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

1d- رهبران فرهنگ سرآمدی کارکنان سازمان را تقویت می کنند.

1e- رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می نمایند.

2- خط مشی و استراتژی: در این معیار مشخص می گردد که چگونه سازمان، مأموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی نفعان سازمان محقق می سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط مشی ها، برنامه ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می گیرد.

در ادامه زیرمعیارهای خط مشی و استراتژی معرفی می گردند.

2a- خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان می باشد.

2b- خط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های مرتبط برون سازمانی می باشد.

2c- خط مشی و استراتژی ایجاد، بازنگری و به روزرسانی می گردد.

2d- خط مشی و استراتژی در فرآیندهای کلیدی سازمان اشاعه داده شده و جاری می گردند .

3- منابع انسانی: در این معیار مشخص می گردد که چگونه سازمان، دانش و توانایی های منابع انسانی را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند

زیرمعیارهای منابع انسانی عبارتند از:

- 3a- منابع انسانی برنامه ریزی، مدیریت و بهبود می یابند.
- 3b- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می شود.
- 3c- کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می گردند.
- 3d- کارکنان و سازمان گفتمان دو سویه دارند.
- 3e- کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می گیرند
- 4- شراکت ها و منابع: در این معیار مشخص می گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای مؤثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد
- زیرمعیارهای شراکت و منابع عبارتند از:
- 4a- مشارکت های برون سازمانی مدیریت می شوند.
- 4b- منابع مالی سازمان مدیریت می شوند.
- 4c- ساختمانها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شوند.
- 4d- فناوری ها مدیریت می شوند.
- 4e- اطلاعات و دانش در سازمان مدیریت می شوند..
- 5- فرآیندها: در این معیار مشخص می گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی نفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید
- زیرمعیارهای فرآیندها به شرح ذیل می باشند:
- 5a- فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.
- 5b- فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری ها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی نفعان بهبود می یابند.
- 5c- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و تکامل می یابند.
- 5d- محصولات و خدمات تولید و تحویل شده و پشتیبانی می گردند.
- 5e- روابط با مشتری مدیریت و تقویت می گردد (نجمی و حسینی، 1388).
- تشریح معیارهای نتایج
- ساختار معیارهای نتایج با توانمندسازها قدری متفاوت است. معیارهای 6 و 7 و 8 از نتایج، به شکلی مشابه به دو زیرمعیار به

صورت زیر تقسیم می شوند:

الف. شاخص های برداشتی

ب. شاخص های عملکردی

معیار 9 به دو زیرمعیار به صورت زیر تقسیم می گردد:

9a- دستاوردهای کلیدی عملکرد

9b- شاخص های کلیدی عملکرد

برای هر کدام از معیارهای مربوط به نتایج نیز تعدادی نکات راهنما ارائه شده است.

در ادامه به تشریح معیارهای نتایج پرداخته می شود:

6- نتایج مشتریان: در این معیار مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد

زیرمعیارهای نتایج مشتریان عبارتند از:

6a- شاخص های برداشتی نمایانگر تصورات و استنباط های مشتریان نسبت به سازمان است که شامل تصویر کلی، محصولات

و خدمات، فروش و پشتیبانی پس از فروش، و وفاداری مشتریان می باشد.

6b- شاخص های عملکردی: معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود

نسبت به مشتریان و پیش بینی تصورات مشتریان نسبت به سازمان استفاده می کند و عبارتند از: تصور کلی، محصولات و

خدمات، فروش و پشتیبانی پس از فروش، و وفاداری مشتریان .

7- نتایج منابع انسانی: در این معیار مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

زیر معیارهای نتایج منابع انسانی عبارتند از:

7a- شاخص های برداشتی: نمایانگر تصورات و استنباط های کارکنان در مورد سازمان است و شامل انگیزش، و رضایت مندی

می باشد.

7b- شاخص های عملکردی: معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود

نسبت به کارکنان و پیش بینی تصورات آنها نسبت به سازمان استفاده می کند و عبارتند از: دست آوردها، انگیزه و مشارکت،

رضایت مندی و خدماتی که به کارکنان سازمان ارائه می دهند.

8- نتایج جامعه: در این معیار مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین المللی چه نتایجی به دست

می آورد.

در ادامه زیرمعیارهای نتایج جامعه توضیح داده می شود.

8a- شاخص های برداشتی: نمایانگر تصورات و استنباط های جامعه نسبت به سازمان است و عبارتند از: تصویر کلی، عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول، همکاری با انجمن ها و گروه های محلی، کاهش و جلوگیری از آسیب ها و صدمات ناشی از فعالیت های سازمانی یا ناشی از محصولات سازمان در تمامی چرخه عمر محصول، و ارائه گزارش در مورد فعالیت هایی که به نگهداری و پایداری منابع کمک می کنند.

8b- شاخص های عملکردی: معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به سازمان استفاده می کند و شامل: کنترل تغییرات در سطح استخدامی، مراودات با مسئولین و سازمانها، و تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی می باشد.

9- نتایج کلیدی عملکرد: در این معیار مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود، چه نتایج بدست می آورد (نجمی و حسینی، 1388).

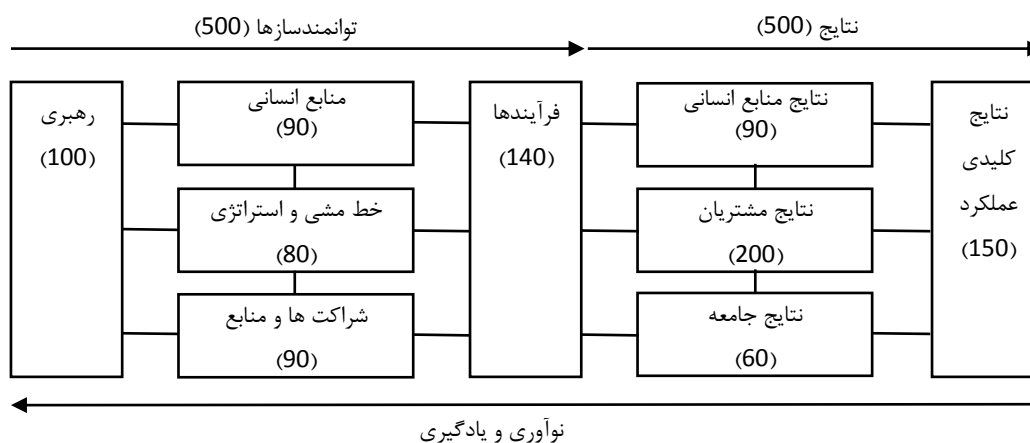
زیرمعیارهای نتایج کلیدی عملکرد موارد زیر هستند:

9a- دستاوردهای کلیدی عملکرد: این شاخص ها نتایج کلیدی هستند که توسط سازمان تعریف و در خط مشی و استراتژی آن مورد توافق قرار گرفته است و عبارتند از: دستاوردهای مالی و دستاوردهای غیرمالی.

9b- شاخص های کلیدی عملکرد: این شاخص ها، معیارهای عملیاتی هستند که برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبودهای کلیدی عملکرد به کار می روند و شامل مالی و غیرمالی می شوند (جلوداری ممقانی، 1384).

نحوه امتیازدهی به معیارها در مدل EFQM

در مدل EFQM معیارها روی هم 1000 امتیاز دارند، 500 امتیاز برای توانمندسازها و 500 امتیاز مربوط به نتایج می باشد. در شکل 3 این معیارها، نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر و امتیاز هر کدام را ملاحظه می کنید (جلوداری ممقانی، 1384).



شکل 3- شماتیک مدل EFQM و نحوه امتیازدهی به معیارها (جلوداری ممقانی، 1384)

خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی یک فرآیند منظم، سیستماتیک و فراگیر در سطح سازمان بوده که همچون آینه ای تمام نما رهبران را برای دستیابی به شناختی جامع و فراگیر از سازمان یاری مینماید (محبی مقدم، 1387).

خودارزیابی یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می دهد به طور شفاف نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند (نجمی و حسینی، 1388).

مزایا خودارزیابی برای سازمان

استفاده از مدل سرآمدی عملکرد EFQM برای خود ارزیابی، منافع قابل توجهی برای سازمان دارد، از جمله:

- 1- نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی می کند.
- 2- یک رهیافت کاملاً ساخت یافته و مبتنی بر واقعیات سازمانی به وجود می آورد تا توسط آن سازمان را به درستی شناخته، ارزیابی کرده و روندهای پیشرفت را مرتب و به صورت دوره ای اندازه گیری نماید.
- 3- یک زبان مشترک و چهارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبودها در سازمان ایجاد می کند.
- 4- به افراد سازمان، مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت هایشان را آموزش می دهد.
- 5- کارکنان را در تمامی سطوح و کلیه واحدها، در فرآیند بهبود درگیر می کند.
- 6- سازمان را به شیوه ای هماهنگ و منسجم در سطح خرد و کلان ارزیابی می کند.
- 7- تجربیات مفید را در سازمان شناسایی کرده و اشاعه می دهد.
- 8- با استفاده از مجموعه ای از معیارهای فراگیر، مقایسه سازمان را با دیگر سازمان ها تسهیل می کند.
- 9- اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را هماهنگ و یکپارچه می کند.
- 10- باعث بهبود در توسعه استراتژی و برنامه کلان کسب و کار می شود.
- 11- از طریق شکل دهی پاداش های داخل سازمانی، فرصت های مناسبی را بوجود می آورد تا هم از پیشرفت های مناسب در بهبود سازمان و هم از نتایج برجسته عملکردی، قدردانی به عمل آید (نجمی و حسینی، 1388).

روش های خودارزیابی در مدل EFQM

مدل EFQM روش های مختلفی برای انجام خودارزیابی پیشنهاد می کند که به آنها رهیافت هم می گویند (نجمی و حسینی، 1388).

برای انجام خودارزیابی که یکی از مهمترین مراحل استقرار تعالی سازمان است روشهای متعددی وجود دارد. ولی توجه به این نکته لازم است که بهترین روش ارزیابی روشی است که سازمان بر اساس ماهیت فعالیت ها و ساختار سازمانی خود برای شناسایی هر چه بهتر نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود تهیه و تدوین می نماید. (جلوداری ممقانی، 1384).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت چهار روش ارزیابی را برای سازمان ها پیشنهاد می کند که عبارتند از:

1- روش پرسشنامه

2- روش کارگاهی

3- روش پروفورما

4- روش شبیه سازی (جلوداری ممقانی، 1384).

بر اساس توصیه های بنیاد اروپایی کیفیت سازمانها در مسیر استقرار و با توجه به تازه وارد بودن یا قدیمی بودن و پیشینه تاریخی فعالیت های کیفیتی می توانند از جدول راهنمای ذیل برای انتخاب روش ارزیابی استفاده نمایند (جلوداری ممقانی، 1384).

جدول 1 - روش انتخاب خودارزیابی (جلوداری ممقانی، 1384).

رشد	تلاش	اندک	متوسط	زیاد
در ابتدای راه	پرسشنامه مقدماتی (دو جوابی)	پرسشنامه استاندارد (50 سؤالی)	پرسشنامه بصورت تشریحی	
در مسیر تعالی	پرسشنامه و کارگاه	پروفورما و کارگاه	روش شبیه جایزه بصورت محدود پروفورما و کارگاه	
در مرحله بلوغ	پرسشنامه ابداعي	پروفورما	شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه	

روش پرسشنامه

روش پرسشنامه ساده ترین روش برای اجرای فرآیند خودارزیابی در سازمان متقاضی بوده که به سادگی و با حداقل آموزش مورد نیاز برای ارکان اجرایی و نیروی انسانی دخیل در اجرای فرآیند قابل اجرا می باشد (محبی مقدم، 1387).

در این روش یک پرسشنامه 50 سؤالی تهیه شده و بصورت استاندارد از مدل استخراج گردیده است. از آنجائیکه این روش از سرعت بالایی برخوردار است به راحتی می توان در سازمان آن را به اجرا گذاشت. پرسشنامه ها معمولاً بصورت دوگزینه ای و چهار گزینه ای و امتیازی تعریف می شوند. در حالت دو گزینه ای صرفاً در قبال هر یک از سؤالات پاسخ بلی/خیر داده می شود. در حالیکه در روش چهار گزینه ای از چهار پاسخ استفاده می شود که این پاسخها معمولاً با حروف

A, B, C, D تعریف می شوند.

A = کاملاً برآورده شده است

B = پیشرفت قابل ملاحظه است

C = پیشرفت اندک است

D = فعالیتی شروع نشده است

در صورتی که سازمان بخواهد در روش پرسشنامه ای از دقت بالایی برخوردار باشد، می تواند بازه هر یک از امتیازات را بر

اساس اعداد صفر تا ده یا صفر تا صد تعیین نماید.

مزیت های استفاده از روش پرسشنامه

- 1- سرعت در جمع آوری اطلاعات، ساده بودن برای استفاده و کفایت آموزشهای توجیهی اولیه برای شروع کار
- 2- سهولت در جذب مشارکت تعداد زیادی از پرسنل سازمان
- 3- امکان طراحی سؤالات متناسب با وضعیت سازمان
- 4- ایجاد قابلیت های لازم در سازمان جهت دریافت بازخورد به تفکیک فعالیت ها و سطوح سازمانی
- 5- قابل استفاده بودن با رویکرد استفاده از کارگاه بصورت موازی و در جهت تهیه اطلاعات بیشتر برای تیم مدیریت.
- 6- قابل استفاده در مذاکرات گروه ها برای تسهیل در تعیین فرصتهای بهبود

معایب روش پرسشنامه

- 1- عدم ایجاد فهرستی از نقاط قوت و نواحی قابل بهبود
- 2- وابستگی شدید اطمینان پذیری این روش به کیفیت سؤالات
- 3- افت پاسخگویی به سؤالات در اثر استفاده زیاد از پرسشنامه
- 4- ایجاد توقع در سازمان که می تواند در صورت برآورده نشدن ضد انگیزه شود.
- 5- پرسشنامه، تصورات کارکنان را نسبت به سازمان بیان می کند ولی در رابطه با چرایی آن پاسخگو نیست (جلوداری ممقانی، 1384).

سطوح سرآمدی در مدل EFQM و فرآیند دریافت جایزه

سطوح تعریف شده توسط EFQM عبارتند از:

سطح یک: متعهد به سرآمدی

این سطح برای سازمان هایی طراحی شده است که در ابتدای سفر خود به سمت سرآمدی سازمانی هستند. در اینجا

هدف این است که سازمان عملکرد فعلی خود را درک کرده و بتواند اولویت های بهبود را تعیین نماید. بدین منظور یک فرآیند دومرحله ای پیش روی سازمان ها قرار دارد.

در مرحله اول از سازمان ها خواسته می شود که با بکارگیری یک پرسش نامه مناسب، یک خودارزیابی کامل نسبت به معیارهای 9 گانه EFQM انجام دهند. با این کار آنها نگرش جامعی نسبت به عملکرد خود در قبال یک مدل شناخته شده بدست خواهند آورد برون داد این مرحله از کار مشخص کردن تعدادی نواحی قابل بهبود برای سازمان خواهد بود. در مرحله دوم سازمان باید بتواند نشان دهد که اقداماتی در جهت بهبود انجام داده است و یک برنامه بهبود که مبتنی بر خودارزیابی سازمانی است در آنجا پیاده شده است. این کار طی یک بازدید یک یا دو روزه که توسط یک ارزیاب آموزش دیده انجام می گیرد با برگزاری جلسات، بحث و گفتگو و احیاناً مشاهد برخی مستندات صحنه گذاری می گردد.

سطح دو: شناخته شده برای سرآمدی

این سطح برای سازمان هایی طراحی شده است که فرآیند خودارزیابی را به طور کامل انجام داده اند و پیشرفت های مناسبی را در به کارگیری معیار 32 گانه مدل داشته اند. چنین سازمان هایی فرآیندی مشابه ارزیابی برای جایزه کیفیت اروپا را در سطحی ساده تر طی می نمایند. بدین ترتیب که آنها یک گزارش مختصر را که چارچوب آن مشخص است تهیه و در اختیار ارزیابان قرار می دهند.

یک گروه ارزیاب سه نفره الی پنج نفره پس از مطالعه گزارش، یک بازدید حدوداً سه روزه از سازمان انجام می دهند و نسبت به تهیه گزارشی که شامل امتیاز سازمان و نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود است اقدام می نمایند. سازمانی که بتواند حداقل 400 امتیاز کسب نماید در این سطح قرار می گیرد و می تواند از چنین دستاوردی برای امور تبلیغاتی خود نیز استفاده کند.

سطوح 3 و 4 و 5: برگزیدگان اولیه، برندگان جایزه مقدماتی و برنده جایزه نهایی

این سطوح که به سطح جایزه نیز معروف هستند تا قبل از سال 2001 تنها سطوح شناخته شده بودند به خاطر این که در فرآیند درخواست برای جایزه کیفیت اروپا از یکدیگر تفکیک می گردند با هم توضیح داده می شوند.

سازمان هایی که متقاضی جایزه کیفیت اروپا هستند باید در زمان تعیین شده توسط EFQM یک گزارش 75 صفحه ای مطابق ساختاری که برای این گزارش مشخص شده، تهیه کنند. این گزارش توسط یک تیم ارزیاب آموزش دیده و مجرب که معمولاً مدیران ارشد سازمان ها از کشورهای مختلف هستند مورد ارزیابی قرار می گیرد. بسته به بزرگی و پیچیدگی سازمان، تعداد این ارزیابان از سه تا هشت نفر متغیر است. اگر سازمانی بتواند در این مرحله امتیازی بالاتر از آنچه کمیته داوران جایزه مشخص می نمایند (حدود 450 امتیاز) کسب کنند، از آنجا بازدید بعمل خواهد آمد. تیم ارزیاب حداکثر طی یک

هفته نسبت به بازدید از محل اقدام نموده و نسبت به بازنگری در امتیاز اقدام خواهد نمود و یک گزارش بازخور همراه با جزئیات تهیه خواهد کرد. سپس کمیته داوران جایزه، گزارش های بازخور تهیه شده توسط تیم ارزیاب را مطالعه و نسبت به صحت گذاری در امتیاز اقدام خواهند کرد.

در نهایت کمیته داوران جایزه، نسبت به تعیین سطح متقاضیان با توجه به امتیاز کسب شده اقدام خواهند کرد. به طور تقریبی، سازمان هایی که به ترتیب بالای 550 و 650 امتیاز بگیرند در سطوح برگزیدگان اولیه و برندگان جایزه مقدماتی قرار خواهند گرفت و سازمانی که بتواند بیشترین امتیاز را (به شرط داشتن حداقل 700 امتیاز) کسب نماید، به عنوان برنده نهایی جایزه کیفیت اروپا معرفی خواهد شد. این به آن معنی است که ممکن است در یک سال بخصوص، این فرآیند برنده جایزه نهایی برای جایزه کیفیت اروپا نداشته باشد. ضمناً باید توجه کرد که سطوح جایزه برای دسته های مختلف متقاضیان به طور جداگانه ارزیابی می شود.

از سال 2003 تنها شرکت هایی می توانند برنده جایزه مقدماتی باشند که حداقل در یکی از مفاهیم بنیادین، به عنوان مدل الگو انتخاب شوند. بدین ترتیب یک شرکت می تواند برنده چند جایزه گردد. به عنوان مثال در سال 2003 میلادی یکی از واحدهای عملیاتی شرکت بوش¹ ترکیه، ضمن کسب جایزه کیفیت اروپا، برنده جایزه مقدماتی در مفهوم رهبری و ثبات در مقاصد نیز گردید.

روش تحقیق

علم چون دوران گذشته، محصول جرقه های ناگهانی اندیشه یک یا چند دانشمند معدود نیست، بلکه کوششی آگاهانه، منظم و در عین حال سازمان یافته است (خاکی، 1391). تحقیق عملی منظم، منطقی و دقیق برای دست یازیدن به حقایق و دانش نو تعریف می شود. (خلیل شورینی، 1389). نگارنده طی تجربه کار در سازمانهای مختلف و عضویت در کارگروه های مدیریت کیفیت و مدیریت سبز و کارگروه ارزیابی و مدیریت عملکرد و مشاهده وضعیت سازمانها، استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM و فرآیند سیستماتیک ارزیابی و خود ارزیابی را در زمینه آشنایی با نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان و بهبود مستمر فعالیت ها و فرآیندها و بهبود اثر بخشی و کارایی سازمان و همچنین استفاده بهینه از منبع بسیار ارزشمند منابع انسانی مفید میدانند.

جمع بندی و نتیجه گیری

دنایای امروز دنیای، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر تحولات درون سازمانی فزونی یافته منجر به حذف گروهی از سازمان ها از چرخه رقابت در بازار می شود. آنچه که به عنوان یک رویکرد موثر و کارآمد می تواند به سازمانها در پیش گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقاء کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی می باشد که بتواند حضور سازمان را در این تکاپو تضمین و عرصه رقابت سازمان در بازار با سایر رقبا فراهم نماید.

¹ Bosch

مدل تعالی سازمانی EFQM، بعنوان ابزاری قوی برای ارزیابی در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. با بکار گیری این مدل ها ، سازمان ها از نقاط قوت و نقاط قابل بهبود خود مطلع میگردند و برنامه ریزی های لازم جهت استفاده بهینه از نقاط قوت و تقویت نقاط نیازمند بهبود را در دستور کار خود قرار میدهند و در مسیر تعالی و پیشرفت و توسعه مستمر گام بر میدارند. مدل تعالی سازمان EFQM از 9 معیار تشکیل شده است. این 9 معیار در دو دسته معیارهای توانمند ساز و معیار های نتایج مورد بررسی قرار میگیرند (محبی مقدم، 1387). که 5 معیار آن مربوط توانمند سازها شامل رهبری، خط مشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت ها، منابع و فرآیندها؛ و 4 معیار آن مربوط نتایج شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. مدل های تعالی سازمانی در صورتی که بدرستی به کار گرفته شوند ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، بکارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمانها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازند (جلوداری ممقانی، 1384، مقدمه ناشر).

هر طرح و برنامه و فعالیتی در سازمان در صورت حمایت مدیریت ارشد سازمان با موفقیت همراه بود لذا پیشنهاد می شود جهت استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM اهمیت موضوع و منافع حاصل از اجرای آن برای مدیریت ارشد سازمان تشریح و موافقت و حمایت لازم اخذ گردد. پشتیبانی و مشارکت و حمایت رهبری سازمان در اجرای طرح ها نشان دهنده میزان اهمیتی است که سازمان برای انجام طرح قائل است و حمایت و مشارکت مدیران ارشد تضمین کننده موفقیت اجرای طرح و برنامه ها در سازمان است. سازمانی که در پی استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM است، باید توجه ویژه به فرهنگ سازمانی داشته باشد و با فرهنگ سازی و گام به گام به این مقوله پرداخته و زمینه های لازم را در جهت استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM فراهم نماید. کارکنان در زمینه استقرار سیستمهای نوین مدیریتی نقش برجسته و تعیین کننده دارند دارد. جهت اجرای موفق مدل تعالی سازمانی EFQM ، سازمان باید در خصوص ترغیب و تشویق و آموزش کارکنان برنامه ریزی دقیق انجام دهد و افراد علاقه مند و فعال در طرح های مربوط به مدل تعالی سازمانی EFQM مورد تشویق قرار گیرند. مدیریت سازمان در زمینه استقرار مدل تعالی سازمانی برنامه ریزی مدون داشته و فعالیت های انجام شده را ارزیابی و مورد توجه قرار دهد.

منابع

امیری، م؛ سکاکی، م. 1387. راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان براساس مدل تعالی EFQM با استفاده از منطق رادار ، تهران: انتشارات سرآمد

پورآقا، ا؛ جمارانی، ا. 1392. مدل تعالی EFQM ویرایش 2013. تهران: انتشارات مرکز آموزشی و تحقیقات صنعتی ایران.

جلوداری ممقانی، ب. 1384. تعالی سازمان EFQM. تهران : انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

خاکی، غ. 1391. روش تحقیق در مدیریت (با رویکرد پیمایشی). تهران: انتشارات فوژان .

خلیلی شورینی، س، 1389. روشهای تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

خنیفر، ح؛ زارعی متین، ح؛ خداپرست، ح. 1387. نظام پیشنهادات در سازمان از نظریه تا کاربرد. تهران: انتشارات دانشگاه تهران

محبی مقدم، ع. 1387. مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیکها و رویکردهای اجرایی. تهران: انتشارات موسسه یاس بهشت.

نجمی، م ؛ حسینی، س. 1388. مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: انتشارات سرآمد