

# راهکارهای اجرایی در بکارگیری مدل تعالی سازمانی

## طراحی و ارائه: مرجان مرتضی پور

### مقدمه:

اغلب سازمانهای ایرانی در اجرا و پیاده سازی و نهادینه کردن مدل تعالی با مشکل مواجهند. اینکه "چگونه منابع انسانی در استقرار و نهادینه نمودن مدل، بسیج، تجهیز و تشویق شوند، سؤال اغلب سازمانهای ایرانی علاقمند به استقرار این مدل است.

برخی سازمانها بدلیل عدم فرصت کافی مدیران، تعدادی کارشناس خبره را تربیت و به واحدهای مختلف سازمانی اعزام می نمایند ولی پس از مدتی کارشناسان بدلیل نداشتن اهرم های اجرایی و عدم توانمندی اعضای واحدها در همکاری با آنان، خسته و فرسوده می شوند. سازمان را ترک و یا بی انگیزه باقی مانده و نهایتاً سازمان از حرکت می ایستد و یا حداقل حرکتش کند می شود.

از سوی دیگر عدم وجود یک مدل مناسب برای "بهبود" و سابقه استفاده از مدلهای متنوع و ابزارهای مدیریتی مختلف در سازمانهای ایرانی و نیمه کاره رها کردن آنها و استفاده از مدلهای و ابزار جدیدتر، امکان درک واقعی و عمیق مدلهای و علت استفاده از هر مدلی را از آنان سلب نموده و غالباً آنان را در بکارگیری آنها بی اعتماد نموده است. سابقه اجرای استانداردها و ابزار مختلفی چون SPC، ایزو سری 9000 و ... نشان داده که اینگونه پیاده سازی با فرهنگ ما سازگاری نداشته و نیازه تغییر روش داریم.

در این مقاله سعی شده، تجربیات موفق در تغییر نگرش و پیاده سازی مدل تعالی سازمانی در یک سازمان ایرانی نیمه دولتی موفق در جوایز ملی ارائه گردد.

### چرا استفاده از مدلهای و ابزار مدیریتی جذابیت دارد؟

دو موضوع متفاوت ذیل باعث شده سازمانها به انواع مدلهای و ابزار و استانداردها در مدیریت سازمان روی آورند.

- کاهش کارایی و سود محدود
- نارضایتی اعضا
- مشتریان ناراضی
- کاهش شاخص اقتصاد جامعه

- کارایی و سود بالا
- رضایتمندی مشتریان و در مقابل :
- رضایتمندی اعضاء
- افزایش دارایی و بهسا

لذا سازمانها دلیل کافی برای انتخاب و اجراي بهبودهاي سازمانی دارند.

### در این مقاله می خوانید

همه از ابزار و استانداردهای موجود به خودی خود جهت بکار گیری در سازمانها مفیدند، لیکن این ابزار و ارتباط آن با اهداف و نتایج سازمانی از قبل بصورت شفاف مورد شناسایی قرار نگرفته و یا این اهداف با اهداف فردی، گروهی و سازمانی گره نخورده است.

در این مقاله به 15 گام که هر یک حاوی نکات کلیدی اجرایی، برای سازمانهای ایرانی در بکارگیری مدل تعالی سازمانی است، پرداخته شده است.

همچنین، با توجه به سابقه اجرایی و اخذ نتیجه مطلوب، به سازمانهایی که قصد شروع و یا نیاز به استفاده از تجربیات موفق در این حوزه را دارند، توصیه میشود.

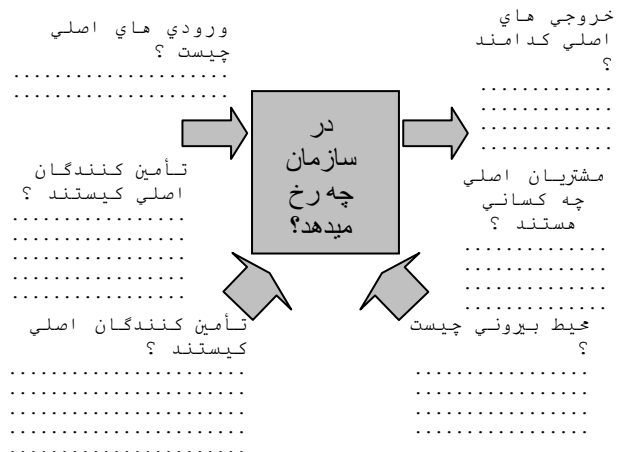
### گامهای پیشنهادی

**گام اول:** آموزش مدیران در دوره آموزشی " تعالی سازمانی" توجه و تاکید روی منطق رادار در این دوره بسیار مهم می باشد، چرا که زبان مشترک سازمان زبان رادار خواهد شد.

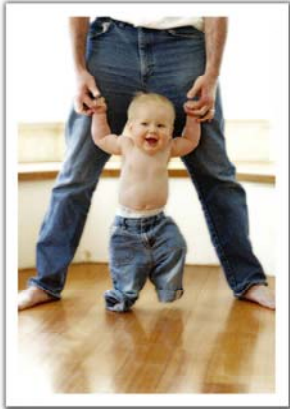
**گام دوم:** تعریف محدوده سازمانی و جدول ذینفعان سازمان به کمک مدیران.

### تعیین محدوده سازمان

رديف	ذینفعان	روش تعامل



گام سوم: ارزیابی سریع به کمک مفاهیم بنیادین توسط مدیران



مفاهیم بنیادین مدلی تعالی

نتیجه گرایی

مشتری مداری

رهبری و ثبات در مقاصد

مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها

توسعه و مشارکت کارکنان

یادگیری و بهبود مستمر

توسعه همکاریهای تجاری

مسئولیتهای اجتماعی سازمان

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدلی تعالی
تمامی ذینفعان مرتبط شناسایی شده اند.	نتیجه گرایی
رضایتمندی مشتری ارزیابی شده است	مشتری مداری
چشم انداز و ماموریت تعریف شده اند	رهبری و ثبات در مقاصد
فرآیندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شده اند.	مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها
کارکنان پذیرفته اند که مسائل به آنها تعلق دارد و آنها برای حل مسائل پاسخگو هستند	توسعه و مشارکت کارکنان
فرصتهای بهبود شناسایی شده و مورد استفاده قرار میگیرند.	یادگیری و بهبود مستمر
فرآیندی برای انتخاب و مدیریت تامین کنندگان وجود دارد	توسعه همکاریهای تجاری
قوانین و مقررات درخواست شده درک و رعایت میشود.	مسئولیتهای اجتماعی سازمان

## میان راه

در این مرحله ، سازمان میتواند شواهد زیادی را ارائه کند که به موفقیتهایی در عمل به مفاهیم مذکور دست یافته است و برنامه ها، اهداف و روشهایی برای دستیابی کامل به آن مفاهیم تهیه کرده است.

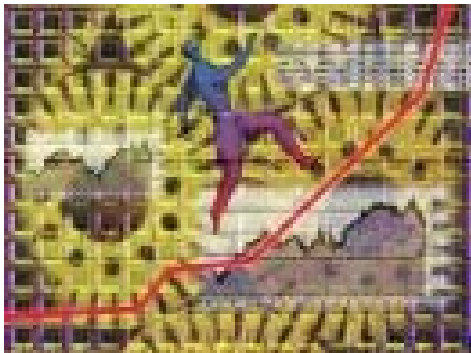


مرحله میان راه	مفاهیم بنیادین مدلی تعالی
تمامی ذینفعان مرتبط شناسایی شده اند.	نتیجه گرایی
رضایتمندی مشتری ارزیابی شده است	مشتری مداری
چشم انداز و ماموریت تعریف شده اند	رهبری و ثبات در مقاصد
فرآیندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شده اند.	مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها

و واقعيتها	
توسعه و مشاركت كاركنان	كاركنان پذيرفته اند كه مسائل به آنها تعلق دارد و آنها براي حل مسائل پاسخگو هستند
يادگيري و بهبود مستمر	فرصتهاي بهبود شناسايي شده و مورد استفاده قرار ميگيرند.
توسعه همكاريهاي تجاري	فرآيندي براي انتخاب و مديريت تامين كنندگان وجود دارد
مسئوليتهاي اجتماعي سازمان	قوانين و مقررات درخواست شده درك و رعايت ميشود.

## بلوغ و كمال

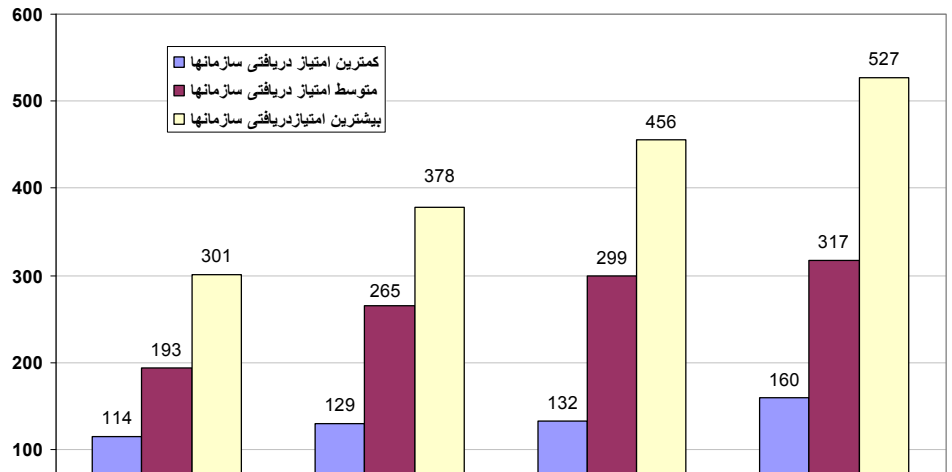
در اين مرحله مفاهيم مذكور به خوبي در تمام سازمان پياده ، اجرا و نهادينه شده است و سازمان به تمامي خواسته هاي مدل EFQM در اين مفاهيم به روش سيستماتيک ، دست يافته و مسير رشد خود را در بكارگيري و توسعه اين مفاهيم طي ميكند.



مفاهيم بنيادين مدل تعالي	مرحله بلوغ و كمال
نتيجه گرايي	مكانيزم شفافي براي ايجاد توازن ميان انتظارات ذينفعان وجود دارد
مشري مداري	پيش ران هاي كسب و كار سازمان براي رضايتمندي مشتري ( و ارضاء نيازهايش ) و موارد مرتبط با وفاداري مشتري درك و اندازه گيري شده و برمبناي آن عمل ميشود.
رهبري و ثبات در مقاصد	درتمامي سطوح سازماني ارزشهاي مشترك و الگوي اخلاقي وجود دارد
مديريت مبتني بر فرايندها و واقعيتها	سازمان قابليت فرآيند خود را كاملا درك کرده و از آن براي بهبود عملکرد استفاده ميكند
توسعه و مشاركت كاركنان	كاركنان براي انجام كارها توانمند شده اند و دانش و تجارب خود را در سطح وسيعي منتشر کرده و به اشتراك ميگذارند
يادگيري و بهبود مستمر	بهبود و نوآوري موفق كاملا در سازمان گسترده و با آن يکپارچه و آميخته شده است
توسعه همكاريهاي تجاري	سازمان و شركاء كليدي اش به يکديگر وابسته اند و طرح ها و خط مشي ها به كمك هم و برمبناي دانش مشترك ايجاد ميشوند.
مسئوليتهاي اجتماعي	انتظارات اجتماعي از سازمان اندازه گيري شده و برمبناي آنها

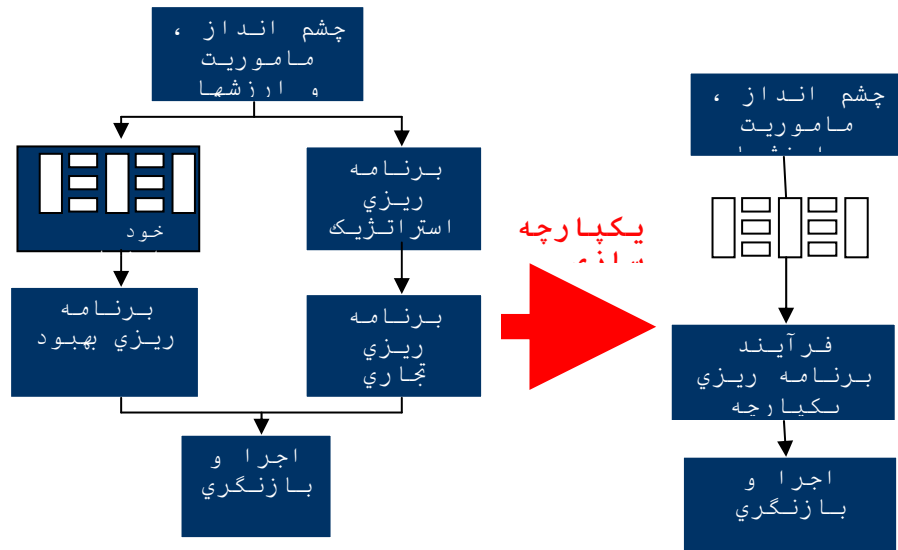
تجربه چهارساله جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی نشان میدهد که سازمانهای ایرانی که در جوایز ملی شرکت نموده اند، بطور میانگین 317 امتیاز اخذ نموده اند. در نتیجه به جرات میتوان گفت اغلب سازمانهای ایرانی در مرحله آغازین و یا ابتدای مرحله "میانه راه" هستند.

امتیازات اخذ شده توسط سازمانها در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی طی سالهای 82 تا 85



لذا بر تعالی باسی با ملاحظه سطوح اعلام شده در ماهیم 0 بنیادین همخوانی داشته و بهبودها در سطح اعلام شده تعریف شوند و نه فراتر از آن.

**گام چهارم:** مطابق شکل ذیل لازم است یک ساختار یکپارچه از کلیه پروژه های بهبود ویا بهبود های سازمانی تعریف و کانالیزه شود. معمولاً در بیشتر سازمانها، واحدها بصورت جزیره ای فعالیتها ی بهبود را طرحریزی و اجرا می نمایند. اینکار با حمایت مدیریت ارشد سازمان و با طرحریزی و ایجاد یک واحد مجزا و کانالیزه کردن بهبودهای سازمانی حتی شده بطور موقت، تأثیر بسزایی در شناخت و یکپارچه سازی وضعیت فعلی سازمان دارد.



یکپارچه سازی مدل EFQM با برنامه ریزی کسب و کار سازمان

گام پنجم : برنامه ریزی جهت برگزاري سريع برنامه ریزی استراتژیک که در مرحله اول می تواند بصورت "جلسات هدفگذاری و برنامه ریزی سریع" صورت گیرد .

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
چشم انداز و ماموریت تعریف شده اند	رهبری و ثبات در مقاصد

چنانچه در ذیل مشاهده می شود ، علاوه بر 80 امتیاز خط مشی و استراتژی، در مدل تعالی، بر اساس ارزیابی سازمانها با "منطق رادار" ، 102.5 امتیاز نیز بواسطه یکپارچگی رویکردهای سازمانی و هدفگذاری بر این اساس قابل اضافه شدن به امتیاز خط مشی و استراتژی می باشد . با توجه به اینکه برخی سازمانها اولویت بندی پروژه های بهبود را بر اساس امتیاز دهی مدل منظور می نمایند لازم است توجه به این نکته داشته باشند که ، خط مشی و استراتژی در ارزیابی کل سازمان می تواند تا حدود 180 امتیاز ، امتیاز سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد.

عنصر	ویژگی ها
نتایج	• روندها
	• اهداف
	• مقایسات
	• علت ها
	• دامنه کاربرد
رویکرد	• منطقی
	• یکپارچه

$(100+90+90)/7 = 40$

$0.5 \times 0.25 \times 500 = 62.5$

جاري سازي	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجرا شده</li> <li>سيستماتيك</li> </ul>
ارزيابي و بازنگري	<ul style="list-style-type: none"> <li>اندازه گيري</li> <li>يادگيري</li> <li>بهبود</li> </ul>

**گام ششم:** اعلام اهداف و برنامه هاي سازمانی پس از تاييد كميته مديران به سازمان .



اگرچه برنامه ریزی استراتژیک ، یک کار ضروري است ولي زمان بر است .لذا چنانچه در گام پنجم گفته شد ، ارائه یک برنامه سریع و یا اهداف کلی یکساله سازمان و اعلام آن به گروهها و طبقات مختلف کارکنان سازمان کمک می کند تا اجرای فعاليتها و یا بهبودهاي سازمانی را با آنها مطابقت داده و همسویی سازمانی را درک و نمایش دهند. این خود تمرینی است برای چگونگی "اطمینان از همسویی برنامه ها و اهداف سازمان .

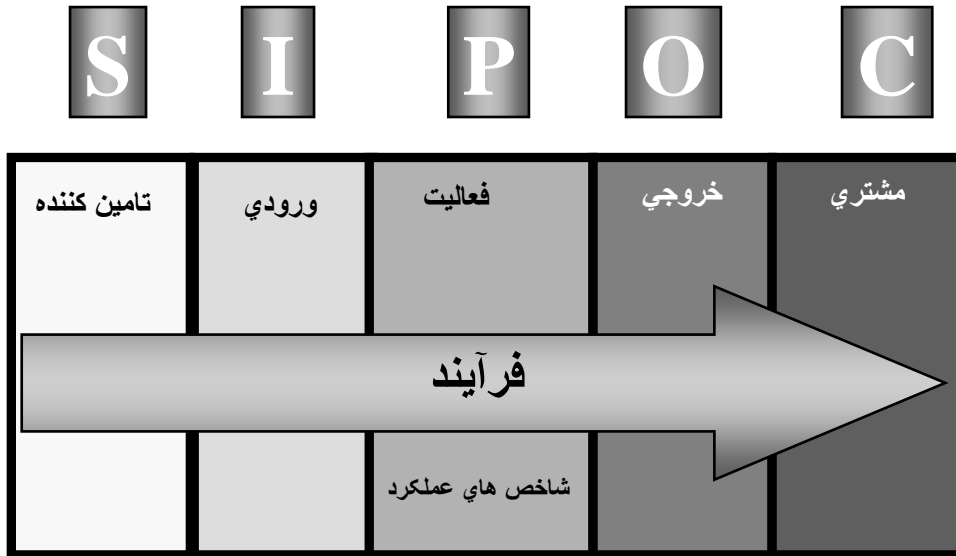
به تدریج می توان اهداف و برنامه ها را کامل تر نموده و اهداف مرتبط به هر حوزه ان در این دوره آموزشی توجه و تاکید سازمانی به آنان ابلاغ باشد چرا که زبان مشترک سازمان زبان

**گام هفتم:** بازبینی روشهای اجرای فرایندها بر اساس SIPOC

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
فرآیندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شده اند.	مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها

این روش نسبت به سایر روشهای نگارش ساده تر و برای افراد سازمانی قابل درک تر است . با این روش بطور سریع و ساده میتوان اتفاقاتی که روی یک ورودی می افتد و تبدیل به خروجی میشود را مشاهده نمود .

# Process Definition Block



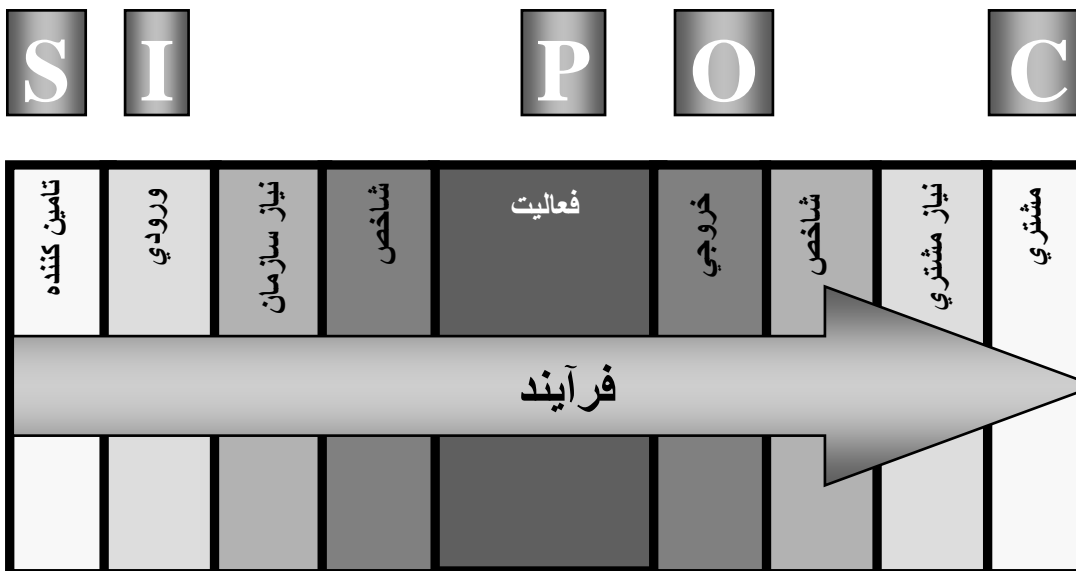
با توجه به اینکه دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی، در گرو ، برآوردن نیاز های مشتری ( درون سازمانی یا برون سازمانی) است ، لذا ، با تغییری اندک در SIPOC هدفمندی و اطمینان از درک و امکان دستیابی به نیاز مشتری ، ایجاد می شود.

با این روش نگارش که ابتدا توسط اعضای مرتبط با هر واحد و سپس هر فرآیند صورت میگیرد ، حلقه گم شده فرآیند در واحدهای سازمانی درک و امکان برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف سازمانی تسریع می گردد. سهم واحدها در دستیابی به اهداف فرآیندی رنگ ملموس تری به خود گرفته و چون این فعالیت توسط خود اعضای سازمانی و مرتبط با هر فرآیند صورت میگیرد ، انگیزه بیشتری در دستیابی به اهداف در سازمان ایجاد می شود.

بعلاوه در بسیاری از سازمانهای ایرانی بدلیل عدم و یا نقص تعریف و محاسبه شاخص های عملکردی (اثر بخشی و کارایی به تفکیک) پایه مناسبی برای هدفگذاری و برنامه ریزی بهبود وجود ندارد که بدین طریق بستر لازم ایجاد میگردد.



# Process Definition Block



در تعریف فوق به شاخص می توان مقدار هدف شاخص را نیز افزود.

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
رضایتمندی مشتری ارزیابی شده است	مشتری مداری

در مراحل پیشرفته تر می توان ذینفعان کلیدی هر فرآیند و نیازها و شاخص میزان دستیابی به آن را در انتهای جدول SIPOC افزود. بدین طریق ما جدولی از نیازها و انتظارات ذینفعان سازمان و دستیابی به آن از طریق فرآیندهای سازمان را به شکل ساده و قابل فهم برای تمام سطوح سازمانی خواهیم داشت . این جدول مبنایی برای گزارشدهی و بهبود عملکرد نیز می باشد.

با این روش، گزارشدهی براساس میزان دستیابی به شاخص های تعریف شده خروجی و تحلیل شاخص ورودی قابل انجام است و این موضوعی است که اغلب سازمانها در ارائه آن مشکل جدی دارند و نمیدانند با یستی چه چیزی را گزارش نمایند و چه چیزی را بهبود دهند . با تعریف مالک شاخص میتوان افراد و یا گروه مؤثر در دستیابی به اهداف سازمانی در حوزه مربوطه را یافت . بدین طریق ارزیابی عملکرد کارکنان و یا عملکرد فرآیندها و میزان تاثیرشان در دستیابی به اهداف سازمانی شفافتر می گردد.

بعلاوه افراد نیز که خود در تعریف فرایندی بروش SIPOC نقش دارند تاثیر عملکردشان را بخوبی ملاحظه و در تعریف راهکارهای بهبود همکاری بیشتری می نمایند.

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
فرصتهای بهبود شناسایی شده و مورد استفاده قرار میگیرند.	یادگیری و بهبود مستمر
کارکنان پذیرفته اند که مسائل به آنها تعلق دارد و آنها برای حل مسائل پاسخگو هستند.	توسعه و مشارکت کارکنان

همچنین از این طریق تاثیر شاخص ورودی بر عملکرد و میزان دستیابی به اهداف هر فرآیند، به روشی کاملاً ساده تامین کنندگان مؤثرتر در نیازهای مهم مشتری و تاثیر عملکرد آنان در نتایج، بسادگی مشخص و لزوم وجود فرایندی جهت انتخاب و مدیریت تامین کنندگان سازمان قابل مشاهده است.

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
فرآیندی برای انتخاب و مدیریت تامین کنندگان وجود دارد	توسعه همکاریهای تجاری

در هر فرآیند ذکر شاخص های اثربخشی و کارایی همزمان جهت درک بهتر عملکرد سازمان ضروری است. این موضوع نیز در سازمانهای ایرانی بسیار کم رنگ و موردی است و غالباً تمام حوزه های سازمانی را پوشش نمیدهد و در صورت پوشش، توسط اعضا فرایندها محاسبه نمیشود و افراد مرتبط بندرت از نتایج آن مطلعند و در نتیجه کمتر پاسخگو هستند.

<p>اثربخشی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب بین <u>نتایج به دست آمده</u> و <u>اهداف تعیین شده</u></li> </ul> <p>کارایی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب بین <u>نتایج به دست آمده</u> و <u>منابع مصرف شده</u></li> </ul>
---

گام دهم: تعریف جدول ذینفعان

## جدول زینفعان

ردیف	ذینفعان	روش تعامل	روش شناسایی انتظارات حال و آینده	انتظارات حال و آینده	نتایج

مرحله آغازین	مفاهیم بنیادین مدل تعالی
تمامی ذینفعان مرتبط شناسایی شده اند.	نتیجه گرایی

**گام یازدهم:** استفاده از منطق رادار در گزارشدهی است. اغلب گزارشات عملکردی سازمانها منطق رادار را پوشش نمی دهد. معمولا در گزارشات نتایج سازمان جای هدفگذاری، علت و مقایسه خالی و یا بسیار کم رنگ است. بعلاوه رویکرد ها شفاف نمی باشد و غالبا ارزیابی بازنگري و بهبود نمی یابند.

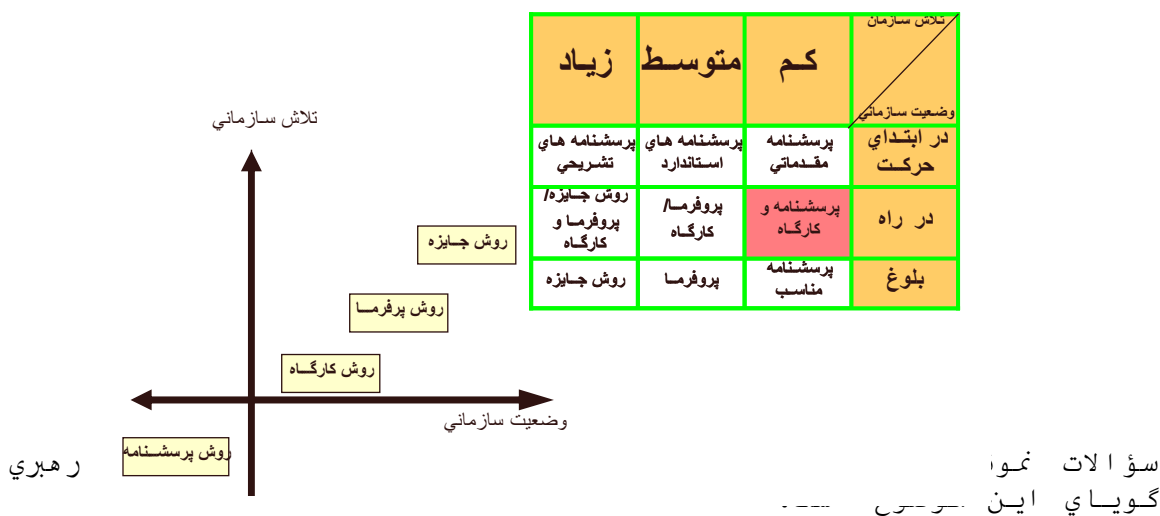
**گام دوازدهم:** در این قسمت با مراجعه به جدول SIPOC، کلیه ابزارهای فعلی مورد استفاده در فرایندهای سازمانی لیست شوند و یکبار دیگر با "رادار" مورد بررسی قرار گیرند. در صورت اثربخشی ابزار در دستیابی به اهداف سازمانی و یا شاخص های مشتری و خروجی فرآیند، به استفاده جدي تر آن اقدام و در غیر اینصورت از سرفصل کار ی حذف شود

**گام سیزدهم:** این گام با استفاده از گام دوم قابل تکمیل است. این معیار در مدل تعالی سازمانی 60 امتیاز دارد که از دست دادن آن برای سازمانهای ایرانی با متوسط 300 امتیاز (شرکتهای متقاضی جایزه )، عدد بزرگی است. بسیاری از سازمانها بدلیل عدم توجه به این معیار در "طرحریزی استراتژیک سازمانی" سهم خوبی از این معیار را از دست می دهند. توجه به این معیار در طرحریزی اهداف سازمانی کمک خوبی به حفظ امتیاز" این معیار" در سازمانها می نماید.

مفاهیم بنیادین مدل تعالی	مرحله آغازین	میانه راه
مسئولیتهای	قوانین و مقررات	سازمان مشارکت فعال

اجتماعي سازمان	درخواست شده درک و رعایت میشود.	در جامعه دارد
----------------	--------------------------------	---------------

**گام چهاردهم:** خودارزیابی سازمانی  
 روش پرسشنامه و کارگاه از روشهای قابل پیشنهاد برای سازمانهای فوق الذکر است. لیکن دانستن این نکته ضروری است که این پرسشنامه قابل اعمال در سازمانهای مختلف (و در سطوح مختلف تعالی) است لذا برای بکارگیری آن در هر سازمان نیاز به اعمال تغییراتی در سؤالات می باشد.



نقش رهبران را در تعریف اهداف و مقاصد سازمان شرح دهید.
ارزشهای کلیدی و رفتار تایید شده (مورد حمایت) رهبران که تعیین میکنند سازمان چگونه عمل کند کدامند؟
از چه سبک رهبری در درون سازمان استفاده میشود؟
الویتهایی که دائما "مورد توجه رهبری میباشند کدامند؟
ذینفعان کلیدی شما چه کسانی میباشند؟ و رهبران چگونه آنها را مشخص میکنند و پاسخگوی نیازهای آنها میباشند؟
رهبران در شراکت با ذینفعان چگونه عمل میکنند؟
رهبران اهداف سازمانی را چگونه به کارکنان منتقل میکنند؟
چگونه رهبران، کارکنان را به همکاری در تعیین اهداف سازمان و مشارکت در فعالیتهای بهبود ترغیب میکنند؟
رهبران جهت رسمیت بخشیدن به همکاریهای ذینفعان و کارکنان چه اقدامی انجام میدهند؟
رهبران چگونه زمان قابل قبولی برای پشتیبانی از کارکنان و گوش دادن به آنها تعیین میکنند.

علي الخصوص براي ارزيابي سازمانهاي زير مجموعه شرکتهاي هولدينگ و مشابه آن که عملکردشان متاثر از عملکرد گروه است، تدوين يک معيار ارزيابي و امتيازدهي خاص و طراحي پرسشنامه مخصوص ضروري است، چراکه، سطح امتيازي شرکتهاي ايراني که اغلب زير 300 امتياز مي باشند الگوي ساده تر و قابل فهم تر و اجرائي تر را مي طلبد.

#### گام يانزدهم: گزارشدهي

گزارشدهي بر مبناي مدل، با رعايت منطق رادار، آنهم بصورت ماهانه با حمايت مديريت ارشد سازمان محلي براي " تمرين ← تکرار ← عادت ← فرهنگ " ايجاد مي کند. اگرچه اين موضوع بدون حضور مشاور و راهنما در سازمان پيشنهاد نمي شود، و لي براي ايجاد زبان مشترک سازمانی در مدت زمان بسيار کوتاه قابل اعمال و بسيار اثربخش است. اين کار با آموزش سطوح مختلف کارکنان، قابل اجراست.

#### **خلاصه اي از آنچه گفته شد:**

1. ارزيابي سريع سطح سازمان، با بکارگيري تعريف سطوح سازمانی (آغازين، ميانه راه، بلوغ و کمال) در مفاهيم بنيادين تعالي، وتوجه به آن به هنگام پياده سازي مدل
2. هدفگذاري سريع در سازمان در صورت عدم وجود طرحريزي استراتژيک
3. تعريف جديدي در مستندسازي فرايندها و ارتباط آن با اهداف سازمانی بطوري که قابل فهم براي سطوح مختلف سازمانی گردد.
4. آموزش سطوح مختلف سازمان براي درک، يادگيري ف بکارگيري و حمايت از مدل
5. استفاده از مدل خودارزيابي مناسب
6. گزارشدهي بر اساس اهداف و نتايج قابل حصول سازمانی
7. استفاده از منطق رادار بعنوان زبان مشترک گفتگو و گزارشدهي سازمانی