



## تعالی سازمانی؛ یک ضرورت مهم

دکتر شهرام علیزاده، مدیر عامل آلوکد

اشاره:

در مقاله پیش‌رو با یکی از الگوهای تعالی سازمانی شرکت‌ها آشنا می‌شویم. بدون تردید فشرده‌گی رقابت‌های موجود در عرصه‌های مختلف اقتصادی، امروز بهره‌گیری از نظریات علمی و کارشناسی را برای ارتقاء و پیشرفت و در نتیجه موفقیت در رقابت‌ها ضروری ساخته است. این مقاله به قلم دکتر شهرام علیزاده، مدیرعامل شرکت آلوکد به نگارش درآمده است. شهرام علیزاده دانش‌آموخته مهندسی عمران از سال ۱۳۷۵ و کارشناس ارشد شهرسازی از سال ۱۳۸۰ و DBA (دکتری مدیریت کسب و کار) از سال ۱۳۹۲ می‌باشد. با هم این مقاله را می‌خوانیم:

که در زیر به معرفی مختصر آنها می‌پردازیم:

۱. دسترسی به نتایج متوازن: سازمان‌های تعالی از طریق برنامه‌ریزی و دستیابی به مجموعه‌ای متوازن از نتایج، که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت ذینفعان را برآورده کرده و در موارد مربوطه فراتر رفته، ماموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم‌انداز پیش می‌رود.
۲. ارزش‌افزایی برای مشتریان: سازمان‌های تعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و خلق ارزش کنند.
۳. رهبری با دوراندیشی: سازمان‌های تعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند و به‌عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی ایفای نقش می‌کنند.
۴. مدیریت به‌وسیله فرآیندها: سازمان‌های تعالی از طریق فرآیندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی‌ها و با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها، مدیریت می‌شوند تا نتایجی متوازن و پایدار را خلق کنند.
۵. موفقیت از طریق کارکنان: سازمان‌های تعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند

باتوجه به شدت رقابت شرکت‌ها در سطح بین‌المللی، سازمان‌ها در کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه به‌دنبال مدل‌هایی جهت کسب برتری در سازمان‌های خود هستند. به‌عنوان مثال، در ژاپن از مدل TQM و در کشورهای اروپایی از مدل EFQM بهره می‌گیرند. در ایران از مدل EFQM استفاده می‌گردد (البته بدون تغییری در نسخه اصلی). در مطلب زیر تلاش می‌شود با مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی آشنا شویم تا سازمان خود را جهت حرکت در مسیر سرآمدی و تعالی آماده کنیم.

### (EFQM) European foundation quality management

مدل تعالی معرفی شده توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM می‌باشد که در کشور ایران نیز پذیرفته شده است و تعدادی از سازمان‌های خصوصی و دولتی اقدام به پیاده‌سازی آن کرده‌اند.

مفاهیم بنیادین تعالی، مفاهیمی هستند که مدل EFQM بر اساس آن بنا شده است. این مفاهیم باید در اعتقادات و مدهای سازمان وجود داشته باشند، زیرا بدون توجه عمیق به آنها حرکت به سمت تعالی، یک تلاش بیهوده و زودگذر می‌باشد. به‌عبارت دیگر مفاهیم بنیادین تعالی مسیر حرکت به سمت موفقیت پایدار می‌باشد

و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و مشخصی ایجاد می‌کنند.

۶- پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمان‌های متعالی از طریق نوآوری مستمر و نظام‌مند و با هدایت خلاقیت ذی‌نفعان خود، ارزش و سطح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند.

۷- ایجاد شراکت‌ها: سازمان‌های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، با انواع شرکاء روابط مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند، این شرکت‌ها می‌تواند به‌طور مثال با مشتریان، جامعه تامین‌کنندگان کلیدی و نهادهای آموزشی و سازمان‌های غیردولتی شکل بگیرد.

۸- مسئولیت‌پذیری برای آینده پایدار: سازمان‌های متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتار سازمانی، درون فرهنگ خود جای داده‌اند که این موارد آنها را قادر می‌سازد تا برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تلاش کنند.

معیارهای مدل EFQM به دودسته کلی تقسیم می‌شوند:

#### الف) توانمندسازها

معیارهای توانمندسازها شامل پنج معیار بوده و عواملی هستند که موجب تقویت توانمندی سازمان جهت حرکت به سمت تعالی می‌شوند. این معیارها و زیر معیارهای مربوطه به ما نشان می‌دهند که جهت ارتقاء توانایی سازمان چه نکاتی را باید مورد توجه قرار بدهیم.

#### ب) نتایج

این معیارها که شامل چهار معیار می‌باشند، نتایجی هستند که سازمان‌های متعالی در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار باید به آنها دست پیدا کنند و بیانگر صحت انتخاب و به کارگیری رویکردهای تعریف شده در معیار توانمندسازها می‌باشند. معیارهای مدل EFQM در مجموع دارای ۱۰۰۰ امتیاز می‌باشد که ۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج حاصله می‌باشد. به عبارت بهتر یک سازمان در حالت ایده‌آل می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز کسب کند که این امر بسیار دشوار می‌باشد زیرا هم‌اکنون نمره شرکت‌های برتر در کلاس جهانی حدود ۷۰۰ امتیاز می‌باشد. در شکل زیر معیارها و نحوه تعامل آنها با یکدیگر نشان داده شده است.

#### معیار ۱: رهبری

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند و همواره به‌عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند و الهام‌بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف‌پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم سازمان، آینده را به‌موقع پیش‌بینی کرده و عکس‌العمل نشان دهد.

1a- رهبران ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به‌عنوان الگو عمل می‌کنند.

1b- رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پالایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می‌دهند.

1c- رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.

1d- رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.

1e- رهبران اطمینان می‌یابند که سازمان منعطف است و تغییر در آن به‌صورت اثر بخش، مدیریت می‌شود.

#### معیار ۲: استراتژی

سازمان‌های متعالی، ماموریت و چشم‌انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، توسعه یافته و جاری می‌شوند.

2a- استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توامان ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.

2b- استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.

2c- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به‌روز می‌شود.

2d- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، همچنین اجرا و پایش می‌شوند.

#### معیار ۳: کارکنان

سازمان‌های متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی دربردارنده منافع طرفین، میسر شود. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند. این سازمان‌ها با کارکنان خود به‌گونه‌ای ارتباط برقرار کرده و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که آنها را برانگیزانند، در آنها تعهد ایجاد کرده و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود در راستای منافع سازمان استفاده کنند.

3a- برنامه‌های کارکنان، استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

3b- دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

3c- کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

3d- کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند.

3e- کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.

#### معیار ۴: شراکت‌ها و منابع

سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی را به‌منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی توسط آنها (شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی) اطمینان می‌یابند.

4a- شرکا و تامین‌کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

4b- منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.

4c- ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.

4d- تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.

4e- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

#### معیار ۵: فرآیندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به‌منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و همچنین بهبود می‌بخشند.

5a- فرآیندها، به‌منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و همچنین مدیریت می‌شوند.

5b- محصولات و خدمات به‌منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.

5c- محصولات و خدمات به‌طور اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.

5d- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.

5e- روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

#### معیار ۶: نتایج مشتری

مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به‌منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج خوبی از مشتریان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری را که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند، به‌روشنی درک می‌کنند.

عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

**معیار ۹: نتایج کلیدی**

مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را به منظور جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج کلیدی خوب را با روندی مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری را که نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند به روشنی درک می‌کنند.

عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده کنند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی که به آنها دست یافته‌اند را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

**معیار ۷: نتایج کارکنان**

مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی، مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج خوبی از کارکنان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری را که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند به روشنی درک می‌کنند.

عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده کنند.

**معیار ۸: نتایج جامعه**

مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی اجتماعی و زیست‌محیطی و خط‌مشی‌های مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی مربوطه، توسعه داده و در مورد آنها توافق می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج خوبی از جامعه با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری را که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند، به روشنی درک می‌کنند.

عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی که به آنها دست یافته‌اند را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف گذاری استفاده کنند.

امتیاز معیارهای مدل EFQM

امتیاز	نام معیار	شماره معیار	
۱۰۰	رهبری	۱	توانمندسازها
۱۰۰	استراتژی	۲	
۱۰۰	کارکنان	۳	
۱۰۰	شراکت‌ها و منابع	۴	
۱۰۰	فرآیندها، محصولات و خدمات	۵	
۱۵۰	نتایج مشتری	۶	نتایج
۱۰۰	نتایج کارکنان	۷	
۱۰۰	نتایج جامعه	۸	
۱۵۰	نتایج کلیدی	۹	

مدل تعالی EFQM

