

بررسی مدل‌های تعالی سازمانی

سید محسن طباطبائی مزدآبادی^۱

چکیده

در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد بهتر، به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی مؤثر است. تعالی سازمانی، تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. بر این اساس، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است.

در این مقاله، سه مدل تعالی سازمانی، مدل تعالی دمینگ یا مدل مدیریت کیفیت جامع^۲، مدل تعالی مالکولم بالدريج^۳ و مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع^۴ شرح داده می‌شود. پرسشی که مطرح شده این است که سازمان‌ها برای ارزیابی تعالی خود از کدام مدل باید استفاده کنند که با توجه به شرایط هر سازمان و اشراف ارزیاب آن سازمان به این مدل‌ها، انتخاب صورت می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدل تعالی سازمانی، مدل تعالی دمینگ، مدل تعالی مالکولم بالدريج، مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع.

مقدمه

عصر حاضر مبتنی بر اقتصاد دانشی است که کلید اصلی آن را منابع انسانی یا به عبارتی، سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید با تجهیز منابع انسانی خود به دانش، نگرش و مهارت جدید، با تکامل شتابنده علم و فناوری و شرایط متغیر محیطی، سازگاری یابند (فتیحی و اجارگاه و محمدهادی، ۱۳۹۲).

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی؛ sm.tabatabaei@atu.ac.ir

2. Total Quality Management or Deming (TQM)

3. Malcolm Baldrige

4. European Foundation Quality Management (EFQM)

سازمانی و نگرش آنها آگاه می‌سازد و شناسایی فعالیت‌های لازم برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ سازمان‌ها برای کاهش معضلات، نیاز به مدلی دارند که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب‌وکار، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۸).

سازمان‌های متعالی، با کاربست معیارهای تعالی سازمانی به عنوان چهارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آن را پوشش می‌دهد، به سوی تعالی حرکت می‌کنند و به مفاهیم محوری تعالی سازمانی، در فضایی عینیت می‌بخشند که مبتنی بر اصول ارزشی تعالی سازمانی است. این سازمان‌ها، دستیابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهایی می‌دانند که در چهارچوب معیارهای تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند. گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقمندی مدیران به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده است (نجمی، ۱۳۸۹).

یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی، خود سازمان است. در واقع، سازمان‌ها با هدف‌گذاری‌های هم‌سو با اهداف استراتژیک خود و تعریف و اجرای رویکردها و فرایندهای مناسب، تلاش می‌کنند تا در سیستمی یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند (Moller, 2001).

مفهوم تعالی

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در راستای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (نخعی‌نژاد، ۱۳۸۵).

مفهوم کیفیت

ایوانسویچ^۱ معتقد است، نظرات مخاطبان در تعریف کیفیت، مرکزیت دارد. بر این اساس، کیفیت، تابع نظر مشاهده‌گر است؛ بنابراین ارائه نمرخی از کیفیت، همیشه با عینیت، همراه نیست و با ذهنیت حرکت می‌کند (Ivancevich, 2001).

سازمان‌ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان‌ها و اهداف راهبردی خود نیاز به استقرار سیستم‌های مدیریتی مناسب دارند. مدل تعالی سازمانی، ابزاری برای کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق استقرار سیستم

1. Ivancevich

مدیریتی مناسب است (واعظی و وثوقی، ۱۳۸۹).

به نظر حسینی عزآبادی (۴۸۳۱)، عمده‌ترین ویژگی‌های سازمان متعالی به شرح زیر است:

۱. از مدیرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می‌گیرد؛
۲. با شناخت به موقع نقاط ضعف/نواحی بهبود و شناسایی به موقع راه‌حل‌های مؤثر و اجرای بهینه این راه‌حل‌ها به یادگیری مناسب از نتایج این راه‌حل‌ها می‌پردازد؛
۳. فرایندها و مصرف منابع خویش را در راستای تحقق نیازمندی‌های ذینفعان خویش هدایت و تلاش می‌کند به‌دست آوردن خروجی‌های مثبت ناشی از عملکردهای خویش، رضایت‌مندی آنها را تا سر حد ممکن احراز کند؛
۴. با پیش‌رفتن در مسیرهایی که برای خود تعیین کرده‌است، به برتری می‌رسد؛
۵. توجه خود را به تمامی ابعاد معطوف می‌دارد؛
۶. با برآورده‌سازی مستمر خواست‌های مشتری، او را شادکام و در نتیجه وفادار می‌سازد؛
۷. خود را به ابزارهای نوین مجهز و برای مشتری خود ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

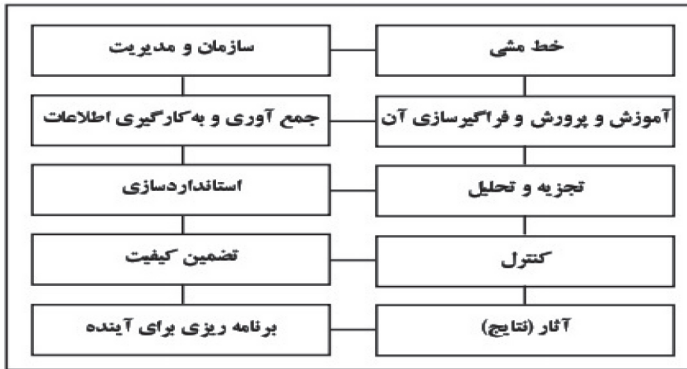
مدل‌های بسیاری برای ارزیابی تعالی سازمانی مطرح شده است؛ در این مقاله به بررسی سه مدل مهم و پر کاربرد در این زمینه پرداخته می‌شود:

۱. مدل تعالی دمی‌نگ یا مدل مدیریت کیفیت (مدل ژاپنی)؛
۲. مدل تعالی مالکولم بالدريج (مدل آمریکایی)؛
۳. مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع (مدل اروپایی).

مدل تعالی دمی‌نگ یا مدیریت کیفیت جامع

برترین جایزه بهبود کیفیت در ژاپن، جایزه دمی‌نگ است. این جایزه در سال ۱۵۹۱ توسط مهندسان و دانشمندان ژاپن به پاس قدردانی از خدمات دکتر ادوارد دمی‌نگ در کنترل کیفیت و تحت تأثیر نظرها و عقاید او طرح‌ریزی و پیشنهاد شد.

این جایزه از قدیمی‌ترین جوایز کیفیت و بهره‌وری در سطح جهان است که با توجه به تئوری‌های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصادی به منظور بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات، ترویج کنترل کیفیت فراگیر در سطح شرکت یا کنترل کیفیت جامع در بین صنایع، شناخت راهبردهای موفقیت‌آمیز در امر کیفیت و ارتقای آگاهی در خصوص اهمیت و روش‌های مدیریت کیفیت شکل گرفت. معیارهای ده‌گانه جایزه دمی‌نگ که همه دارای امتیاز یکسان هستند، در شکل (۱) نشان داده شده است و در ادامه هر کدام شرح داده می‌شوند.



شکل ۱: معیارهای ده گانه جایزه دمیینگ (Rungtusanatham et al, 2003)

۱. سازمان و مدیریت: چگونگی سازمان دهی واحدهای سازمان، مسئولیت ها و اختیارات آنها و چگونگی مدیریت عملکرد سازمان را بررسی می کند؛
۲. منابع انسانی: به منابع انسانی چگونه توجه می شود و برای رشد و توسعه آنها چگونه آموزش های لازم انجام می گیرد، به خصوص در زمینه هایی که بر کیفیت تأثیرگذار است؛
۳. اطلاعات: نتایج گردآوری شده (اطلاعات) چگونه مورد استفاده قرار می گیرد و در سطح سازمان توزیع می شود؛
۴. تجزیه و تحلیل: مسائل و مشکلات مهم کیفیتی چگونه شناسایی می شوند و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و نتایج حاصل چگونه باعث بازنگری سیستم می شود؛
۵. استانداردسازی فعالیت ها: فعالیت ها و عملکرد مناسب سازمان چگونه بر اساس روش های اجرایی مناسبی، استاندارد می شود؛
۶. کنترل: روش های اجرایی مربوط به کیفیت چگونه باعث حفظ، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت کیفیت سازمان می شوند (به خصوص روش های کنترل آماری)؛
۷. تضمین کیفیت: بررسی کلیه مراحل تکوین و شکل دهی محصول از طراحی، تأمین مواد، تولید، تحویل و ارائه خدمات پس از فروش و پشتیبانی ها چگونه انجام می گیرد؛

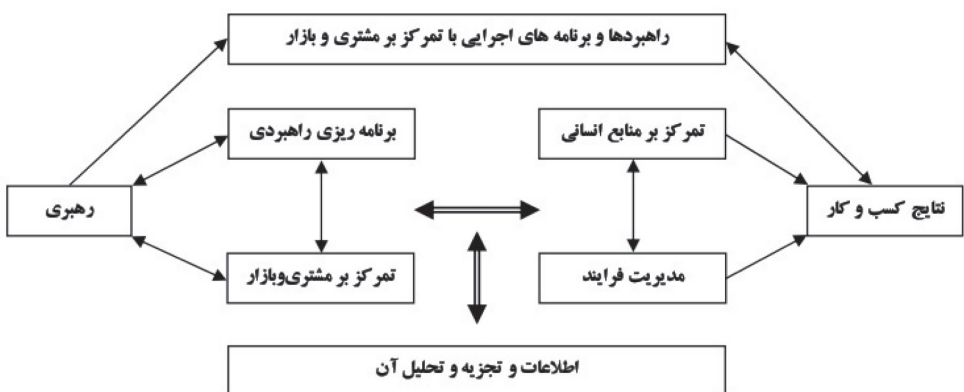
1. Organization
2. Human Resources
3. Information
4. Analysis
5. Standardization
6. Control
7. Quality Assurance

۸. نتایج: اثربخشی فعالیت‌ها و عملکرد سازمان چگونه تعیین می‌شود. چگونه شاخص‌های بهبود، کنترل هزینه، ایجاد انگیزه‌های کاری، بهره‌وری و کارایی تعیین و اندازه‌گیری می‌شوند؛
۹. طرح‌های آینده: نقاط قوت و ضعف چگونه ارزیابی و فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شود و چگونه برنامه‌ریزی آتی برای ارائه محصول یا خدماتی با کیفیت انجام می‌گیرد.
- همانطور که ملاحظه می‌شود کانون توجه جایزه دمینگ بر برنامه‌ریزی، اجرا و بررسی به گونه‌ای است که معایب و مشکلات به صورت گروهی شناسایی و در نهایت نسبت به حذف آنها اقدام‌های اصلاحی مناسب انجام می‌شود (Rungtusanatham, et al , 2003).

مدل تعالی مالکولم بالدريج

در سال ۱۹۷۸ به دنبال مطالعات صورت گرفته در وزارت بازرگانی آمریکا در خصوص علل توفیق ژاپن نسبت به آمریکا، جایزه ملی کیفیت آمریکا تهیه و با توجه به نقش مالکولم بالدريج در تهیه آن به نام جایزه ملی کیفیت مالکولم بالدريج نام‌گذاری شد. معیارهای مدل بالدريج بر مبنای مجموعه‌ای از مفاهیم اساسی و در راستای تحقق آنها تنظیم شده است. این ارزش‌ها عبارتند از: رهبری آرمان‌گرا، مشتری‌گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش‌گذاری به کارکنان و شرکا، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت‌پذیری عمومی و شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش و نگرش سیستمی.

در مدل تعالی عملکرد بالدريج هفت حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد و هر حوزه به تعدادی معیار تقسیم می‌شود. در هر معیار نیز زمینه‌های ویژه‌ای مدنظر قرار می‌گیرد. چهارچوب این مدل در شکل (۲) ارائه شده است و سپس هر یک از معیارها شرح داده می‌شود.



شکل ۲: معیارهای مدل تعالی مالکولم بالدريج (Prybutok et al, 2011)

1. Results
2. Future plans

پرایبوتوک و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند که این جایزه ابزاری است که مجموعه‌ای ماندگار از اقدام‌ها برای دولت شهری به منظور بررسی و اندازه‌گیری فرایندهای کسب‌وکار خود را فراهم می‌کند. این معیارها عبارتند از:

۱. رهبری: رهبران ارشد چگونه سازمان را هدایت و نگهداری می‌کنند. آیا سازمان در سیستم نظارتی‌اش، مسئولیت‌های اجتماعی، قانونی و اخلاقی‌اش را بیان می‌کند. این معیار ۱۲۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگو را به خود اختصاص می‌دهد و شامل دو معیار فرعی زیر است:

۱-۱- رهبری ارشد: رهبران ارشد چگونه سازمان را هدایت و آن را حفظ و همچنین اینکه آنها چگونه با نیروی کاری ارتباط برقرار می‌کنند و عملکردهای عالی را مورد تشویق قرار می‌دهند. این معیار فرعی، ۷۰ امتیاز از ۱۲۰ امتیاز معیار رهبری را به خود اختصاص می‌دهد.

۱-۲- کنترل و پاسخگویی اجتماعی: به بررسی سیستم نظارتی سازمان می‌پردازد. اینکه سازمان چگونه مسئولیت‌های خود را درباره جامعه، اطمینان از فعالیت‌های اخلاقی و ... بیان می‌دارد. این معیار فرعی، ۵۰ امتیاز از ۱۲۰ امتیاز معیار رهبری را به خود اختصاص داده است.

۲. برنامه‌ریزی استراتژیک: این معیار، ۵۸ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگو را به خود اختصاص می‌دهد و خود شامل دو معیار فرعی به شرح زیر است:

۲-۱- تدوین استراتژی: به چگونگی تنظیم اهداف استراتژی، تعیین چالش‌های استراتژی، استفاده از نقاط قوت می‌پردازد. این زیر معیار ۴۰ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می‌دهد.

۲-۲- استقرار استراتژی: به چگونگی تنظیم طرح‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف استراتژیک تدوین شده می‌پردازد. این معیار، ۴۵ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می‌دهد.

۳. تمرکز بر مشتری، گروه‌های ذی‌نفع و بازار: ۸۵ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کل مدل بالدریج را به خود اختصاص می‌دهد.

۳-۱- شناخت بازار، گروه‌های ذی‌نفع و مشتری: سازمان چگونه از طریق مشتری و گروه‌های ذی‌نفع کسب دانش می‌کند و آن را به کار می‌گیرد. این معیار فرعی، ۴۰ امتیاز از ۸۵ امتیاز معیار اصلی را به خود اختصاص می‌دهد.

۳-۲- رضایتمندی و روابط گروه‌های ذی‌نفع و مشتریان: سازمان چگونه با مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع ارتباط برقرار، رضایتمندی آنها را کسب و در آنها وفاداری ایجاد می‌کند و این وفاداری را افزایش می‌دهد. این معیار فرعی، ۴۵ امتیاز از ۸۵ امتیاز اصلی را به خود اختصاص می‌دهد.

۴. اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن: سازمان چگونه داده‌ها و اطلاعات مورد نیازش را جمع‌آوری، تحلیل و مدیریت می‌کند و بهبود می‌بخشد. ۹۰ امتیاز و دو معیار فرعی به شرح زیر دارد:

۴-۱- اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود عملکرد سازمانی: سازمان چگونه عملکردش را اندازه‌گیری می‌کند.
۴-۲- مدیریت اطلاعات، فناوری اطلاعات و دانش: به چگونگی مدیریت اطلاعات، فناوری اطلاعات و دانش سازمانی می‌پردازد و ۴۵ امتیاز دارد.

۵. تمرکز بر کارکنان: این معیار به موارد زیر می‌پردازد و ۸۵ امتیاز دارد:

۵-۱- نحوه مدیریت نیروی کار؛

۵-۲- استخدام (به کارگیری) نیروی کار؛

۵-۳- محیط کاری.

۶. مدیریت فرایندها: به چگونگی توصیف سازمان از شایستگی‌ها می‌پردازد و شامل ۵۸ امتیاز و دو زیر معیار فرعی است:

۶-۱- طراحی سیستم‌های کاری؛

۶-۲- مدیریت و بهبود فرایندهای کاری.

۷. نتایج عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی و بهبود را در تمام مناطق کلیدی مورد سنجش قرار می‌دهد و شامل ۴۵۰ امتیاز و ۶ معیار فرعی است:

۷-۱- نتایج حاصل از یادگیری؛

۷-۲- نتایج تمرکز بر گروه‌های ذی‌نفع؛

۷-۳- نتایج مربوط به بازار؛

۷-۴- نتایج مربوط به تمرکز روی نیروی کار؛

۷-۵- نتایج رهبری و پاسخگویی اجتماعی؛

۷-۶- نتایج مربوط به اثربخشی فرایندها (Grover, 2012).

مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت جامع

مدل تعالی بنیاد اروپایی، یک چهارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌شود. این مدل یک رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است (Rodriguez & Alvarez, 2014). بررسی تعالی بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با خودارزیابی آغاز می‌شود. سازمان‌ها با خودارزیابی منظم الگوی مدیریتی‌شان را با مدل معرفی شده،

محک می‌زند و زمینه‌های بهبود خود را شناسایی و پروژه‌های بهبود را برای رسیدن به برتری در کسب‌وکار اجرا می‌کند (Allur, 2010).

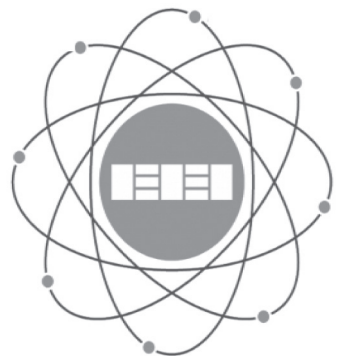
تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که استفاده از این مدل تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها داشته است (Jonker & Eskildsen, 2009).

یکی از رویکردهایی که امروزه برای برآورده کردن انتظارات مشتریان و انتقال آن به فرایند طراحی یا ارائه خدمت به کار گرفته می‌شود، رویکرد گسترش کارکرد کیفیت است (Chen & Kom, 8002). مدل تعالی بنیاد اروپایی در صورتی که به درستی به کار گرفته شود، ابزار کارآمدی است که می‌تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کند و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه‌کاوی را فراهم آورد (ادب و گل‌آور، ۱۳۹۲).

رودریگز و آلوارز^۱ (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «آیا مدل تعالی بنیاد اروپایی قابلیت و توانایی‌های استفاده از اطلاعات را در یک سازمان، شناسایی و تقویت می‌کند؟» به این نتیجه رسیدند که کیفیت اطلاعات به طور مستقیم، متأثر از نتایج است و یک شرکت زمانی می‌تواند به کیفیت اطلاعات، تکیه کند که ظرفیت و توانایی استفاده از اطلاعات را داشته باشد. استقرار مدل مدیریت کیفیت جامع و در کنار آن مدل تعالی بنیاد اروپایی در یک سازمان می‌تواند ظرفیت استفاده از اطلاعات سازمانی را تقویت کند.

کارتمل^۲ و همکاران (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «بخش گسترده رهبری تحولی؛ چگونه می‌توان مدل تعالی بنیاد اروپایی را در بخش آموزشی به طور مؤثر مورد استفاده قرار داد؟» به این نتیجه رسیدند که بین استفاده از مدل تعالی بنیاد اروپایی در بخش آموزشی و بهبود وضعیت مالی، رابطه مثبت وجود دارد؛ به طوری که استفاده از این مدل، باعث تعادل انتظارات ذی‌نفعان و بهبود فرایندها شده است.

مفاهیم بنیادین مدل تعالی بنیاد اروپایی ۲۰۱۴، طبق شکل (۳) است که در ادامه تشریح می‌شود.



شکل ۳- مفاهیم بنیادین مدل تعالی بنیاد اروپایی ۲۰۱۴، (WWW.EFQM.ORG)

1. Rodrigues and Alvarez
2. Cartmell

۱. ارزش آفرینی برای مشتریان: سازمان متعالی به طور مداوم برای مشتریان خود با درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتریان و انجام آنها ارزش آفرینی می‌کند؛
۲. ایجاد یک آینده پایدار: سازمان‌های متعالی همزمان با پیشرفت شرایط اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در جوامع، با بهبود مستمر عملکردشان، تأثیر مثبتی را در جهان اطراف خود ایجاد می‌کنند؛
۳. توسعه ظرفیت‌های سازمانی: سازمان‌های متعالی به طور مؤثر از طریق مدیریت تغییرات در داخل و خارج از مرزهای سازمان، توانایی‌های خود را توسعه می‌دهند؛
۴. بهره‌برداری از خلاقیت و نوآوری: سازمان‌های متعالی، ارزش‌ها و سطوح عملکرد خود را از طریق بهبود مستمر و با بهره‌برداری از خلاقیت کلیه سهامداران خود افزایش می‌دهند؛
۵. رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و صادقانه: سازمان‌های متعالی، رهبرانی دارند که آینده سازمان را می‌سازند و به عنوان الگویی برای ارزش‌ها و اخلاق عمل می‌کنند؛
۶. مدیریت با چابکی: سازمان‌های متعالی از توانایی‌های خود به طور گسترده‌ای برای شناسایی و واکنش مؤثر و کارآمد به فرصت‌ها و تهدیدها استفاده می‌کنند؛
۷. کسب موفقیت از طریق استعداد کارکنان: سازمان‌های متعالی برای کارکنان و استعداد آنها ارزش قائل هستند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی ایجاد می‌کنند؛
۸. تقویت و پایداری نتایج: سازمان‌های متعالی، نتایج برجسته‌ای را به دست می‌آورند که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت همه ذی‌نفعان خود را در چهارچوب استقرار محیط پایدار برآورده می‌کند (Fisher, 2011).

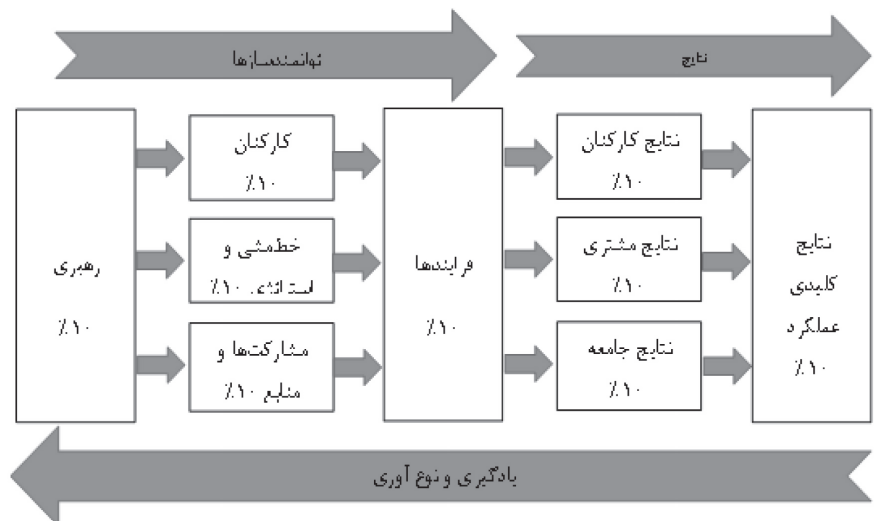
معیارهای مدل تعالی بنیاد اروپایی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. توانمندسازها: شامل پنج معیار؛ رهبری، سیاست‌گذاری، کارکنان، منابع و فرایندها هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌کنند؛
۲. نتایج: نتایجی هستند که سازمان متعالی، در حوزه‌های مختلف (نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کسب‌وکار) به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از

1. Adding Value for Customers
2. Creating a Sustainable Future
3. Developing Organizational Capability
4. Harnessing Creativity and Innovation
5. Leading with Vision, Inspiration and Integrity
6. Managing with Agility
7. Succeeding through the Talent of People
8. Sustaining Outstanding Results
9. Enables
10. Results

اجرای مناسب توانمندسازها هستند (Faraji, 2012). حوزه رهبری دارای چهار معیار و حوزه‌های سیاست‌گذاری، کارکنان، منابع و فرایندها هر کدام دارای پنج معیار و حوزه‌های نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج دو کسب‌وکار هر کدام دارای معیار هستند که یعنی در جمع ۳۲ معیار، ضمن اینکه در هر کدام از این معیارها نکاتی که باید مورد بررسی قرار گیرند نیز به خوبی مشخص شده‌اند (Hakes, 2007).

نمای کلی معیارهای مدل تعالی سازمانی و امتیازهای هر یک در شکل (۴) آمده است:



در حوزه رهبری^۱، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. تهیه مأموریت‌ها و ارزش‌های ایجادکننده فرهنگ برتری جویی سازمانی؛
۲. مشارکت شخصی مدیریت برای اطمینان از ایجاد، به کارگیری و بهبود مستمر سیستم‌های مدیریتی و مذاکره‌های مدیریت با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه؛
۳. ایجاد انگیزه پشتیبانی و هویت بخشیدن به پرسنل سازمان؛
۴. شناسایی تغییرات سازمانی و راهبری آنها.

در حوزه خطمشی و راهبرد^۲، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. ایجاد خطمشی و راهبرد، پایه نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان سازمان؛
۲. ایجاد خطمشی بر پایه اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، آموخته‌ها و خلاقیت‌های کاری؛

1. Leadership
 2. Strategies

۳. بازنگری و به روز کردن مستمر خط مشی و راهبرد؛

۴. به کارگیری خط مشی و راهبرد در چهارچوب فرایندهای کلیدی؛

۵. به کارگیری خط مشی و راهبرد و مرتبط بودن آنها با هم.

در حوزه کارکنان^۱ معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی؛

۲. تعریف مهارت‌ها و شایستگی‌های پرسنل و توسعه و نگهداری آنها؛

۳. مشارکت و توان‌افزایی کارکنان؛

۴. تبادل نظر و ارتباط دو طرفه بین سازمان و کارکنان؛

۵. توجه داشتن به کارکنان و قدردانی و پاداش دادن به آنها.

در حوزه شرکا و منابع^۲، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. مدیریت مشارکت‌های خارجی؛

۲. مدیریت منابع مالی؛

۳. مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد؛

۴. مدیریت فناوری

۵. مدیریت اطلاعات و دانش.

در حوزه فرایندها^۳، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. مدیریت سیستماتیک طراحی فرایندها؛

۲. بهبود فرایندها در صورت نیاز و نوآوری جهت رضایت کامل و افزایش ارزش افزوده مشتریان و سایر ذی‌نفعان؛

۳. طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر پایه نیازها و توقعات مشتری؛

۴. حمل و سرویس مناسب محصولات و خدمات تولیدی شرکت؛

۵. مدیریت روابط با مشتریان و تقویت آن.

در حوزه نتایج مشتری^۴، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. مقیاس‌های ادراکی (تصویر سازمان، ارتباطات، شفافیت، انعطاف‌پذیری و ...)

۲. شاخص‌های عملکردی (وفاداری، صداقت، رقابت‌پذیری، رسیدگی به شکایت، نرخ پاسخگویی و ...)

1. People
2. Resources and Partnerships
3. Process
4. Customer Results

در حوزه نتایج کارکنان^۱، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. مقیاس‌های ادراکی (انگیزش، توانمندسازی، قدردانی و ...)
۲. شاخص‌های سنجش عملکرد در ارتباط با دستاوردها، ایجاد انگیزه و مشارکت، رضایتمندی و خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان.

در حوزه نتایج جامعه^۲، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. مقیاس‌های ادراکی (تأثیر بر اقتصاد، مشارکت در آموزش و ...)
۲. شاخص‌های عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول، مشارکت با انجمن‌ها و گروه‌های محلی، کاهش یا جلوگیری از صدمه‌های ناشی از فرایندها یا چرخه عمر محصول، اعلام فعالیت‌های زیست‌محیطی و نگهداری منابع.

در حوزه نتایج کسب و کار^۳، معیارهای مورد بررسی عبارتند از:

۱. دستاوردهای کلیدی عملکرد در ارتباط با دستاوردهای مالی و غیرمالی؛
۲. شاخص‌های سنجش عملکرد در ارتباط با فرایندها، منابع خارجی و شرکت‌ها، امور مالی، ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد و فناوری و اطلاعات.

مدل تعالی بنیاد اروپایی نسبت به سایر مدل‌های برتری سازمانی، از توانایی بیشتری در تعیین نواحی قابل بهبود و امتیازدهی واحدهای تولیدی و خدماتی برخوردار است (Cartmell et al., 2011). در صورتی که سازمان‌ها در مسیر استقرار مدل تعالی بنیاد اروپایی هیچ سابقه اجرایی نداشته باشند، توصیه می‌شود از روش پرسشنامه استفاده کنند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹).

مقایسه سه مدل دمینگ، مدل مالکولم بالدريج، و مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت این سه مدل را می‌توان از نظر تعداد معیارها با هم مقایسه کرد، که در جدول (۱) عنوان شده است:

-
1. People Results
 2. Society Results
 3. Business Results

جدول (۱) - مقایسه معیارها در سه مدل

ردیف	مدل دمینگ	مدل مالکولم بالدريج	مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
۱	سازمان و مدیریت	رهبری	رهبری
۲	خط مشی	برنامه‌ریزی راهبردی	سیاست و استراتژی
۳	ترویج آموزش‌های مربوط به کنترل کیفیت	تمرکز بر منابع انسانی	کارکنان
۴	جمع‌آوری و به کارگیری اطلاعات در سیستم	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	منابع و شرکا
۵	تجزیه و تحلیل	مدیریت فرایند	فرایندها
۶	یکنواخت‌سازی و استانداردسازی	تمرکز بر مشتری	نتایج مشتریان
۷	کنترل		نتایج کارکنان
۸	تضمین کیفیت	راهبردها و برنامه‌های اجرایی با تمرکز بر مشتری و بازار	نتایج جامعه
۹	آثار (نتایج)	نتایج کسب‌وکار	نتایج کسب‌وکار
۱۰	برنامه‌ریزی و برنامه‌های آینده	-	-

منبع: جمع‌بندی نگارنده

نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب فوق می‌توان عنوان کرد که مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده‌اند. این مدل‌ها به عنوان یک زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان‌ها بکار می‌روند و به این لحاظ، مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته‌اند که در کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای در حال توسعه به سازمان‌های برتر اعطاء می‌شود.

در این راستا برای رسیدن به کیفیت مطلوب، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. نظرسنجی از کارکنان برای اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان از عملکرد سازمان؛
۲. توجه به مهارت‌ها، توانایی‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی؛
۳. توجه به نگاه‌داشت نیروی انسانی و تلاش در راستای تبدیل آنها به سرمایه‌های انسانی؛
۴. توجه به امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان؛
۵. توجه به فراهم کردن شرایط برای بروز خلاقیت کارکنان و استقرار مدیریت خلاقیت؛
۶. ارزیابی فعالیت‌های سازمان براساس مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد برنامه‌ریزی شده؛
۷. ارزیابی عملکرد کارکنان به طور پیوسته و مستمر؛
۸. توجه به عدالت و برابری بین کارکنان؛
۹. توجه به آموزش و به‌سازی کارکنان؛
۱۰. توجه به مدیریت آرایش و استقرار کارکنان با توجه به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها؛
۱۱. توجه به مدیریت استعداد در سازمان؛
۱۲. توجه و به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان؛
۱۳. انجام نیازسنجی‌های آموزشی مستمر برای کارکنان برای بهبود مستمر آنها؛
۱۴. حمایت و تأکید مدیران ارشد، از طریق کردارها و اقدام‌های عملی آنها نسبت به ارزش‌های سازمان؛
۱۵. آشنا ساختن کارکنان با اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت‌هایشان؛
۱۶. تدوین استراتژی مبنی بر مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد بهبود مستمر؛
۱۷. ایجاد روش متداولی برای کسب اطمینان از توسعه به‌کارگیری فناوری‌های جایگزین و جدید توسط کارکنان؛
۱۸. بهبود مستمر فرایندها که مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها و نیازها از طریق تحلیل داده‌های عملیاتی و سازمان‌های الگو باشد؛
۱۹. سازمان برای تدوین استراتژی خود از داده‌ها و دروندادهای گسترده و مناسب استفاده کند و این دروندادها شامل عملکرد فرایندهای داخلی، عملکرد تأمین‌کنندگان، نیازمندی‌ها و رضایت ارباب رجوع باشد؛
۲۰. اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان، به وسیله خط مشی‌ها، طرح‌ها، مقاصد و تخصیص منابع، به طور کامل حمایت شود و طرح‌ها و مقاصد سطح عالی سازمانی، امکان‌پذیر، قابل قبول و واقع‌گرایانه باشد.

منابع

- ادب، ح: گل‌آور، م. (۱۳۹۲). ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۲۳(۷۰)، ۴۶-۲۵.
- اقبال، ف؛ یارمحمدیان، م. ح: سیادت، س. ع. (۱۳۸۸). کاربرد مدل تعالی EFQM با رویکرد سیستم اطلاعاتی پروفرما در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، (۱(۶)، ۴۸-۳۱.
- جلوداری ممقانی، ب. (۱۳۸۹). سازمان‌های متعالی، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی تهران. ذاکر شهر، م؛ ابادری، ز. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا - EFQM - و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، شماره ۵۹، ۱۴۹-۱۲۹.
- فتحی، محمد؛ حسینی پنجمی، سیده اعظم؛ کاظمینی، نسیم؛ یوسفیان، شیوا، (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع (پشتیبانی) دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بر اساس مدل EFQM، طب و تزکیه، (۱)۲۲، ۲۴-۱۷.
- فتحی و اجارگاه، ک؛ محمدهادی، ف. (۱۳۹۲). مبانی مدیریت کیفیت در آموزش و به‌سازی منابع انسانی، تهران: انتشارات آبیژ.
- فرج‌پهلوی، ع؛ آخشیک، س. س. (۱۳۸۸). سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM. نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره ۴۵، ۴۷-۳۱.
- فرجی، ر؛ پورسلطانی، ح. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران بر اساس مدل EFQM، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۹)، ۱۹۲-۱۷۷.
- نجمی، م. (۱۳۸۹). مدل جایزه EFQM ۲۰۱۰، چاپ دوم، تهران: انتشارات سرآمد.
- نخعی‌نژاد، م. (۱۳۸۵). مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی. ماهنامه توسعه انسانی پلیس. شماره ۱۲.
- واعظی، ر؛ وثوقی، ف. (۱۳۸۹). اجرای مدل تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشی در شرکت پالایش نفت تهران، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۸ (۱۹)، ۹۶-۷۳.

- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model Across Europe. *Review of International Comparative Management*, 11(5).
- Amblard, Marc. (2013). *EFQM Excellence Awards 2013. EFQM Recognition Book 2013.*
- Cartmell, Jonathan., Binsardi, Ben., McLean, Alexis. (2011). Sector-Wide Transformational Leadership-How Effectively Is the EFQM Excellence Model Used in the UK FE Sector? *Research in Post-Compulsory Education*, 16(2), 189-214.

Chen, L.H., Kom, W.C. (2008). Fuzzy linear programming models for new product design using QFD with FMEA, *Applied Mathematical Modeling*, 11(5), 46-58.

EFQM FUNDAMENTAL CONCEPTS. Available from URL:

<http://www.efqm.org/efqmmodel/fundamental-concepts>. Accessed Oct 22, 2013.

European Foundation for Quality Management (1999). *The EFQM Excellence Model*. Belgium: Brussels Representative. Office.

Faraji, R. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6).

Fisher, Matt. (2011) *Introducing the EFQM Excellence Model*. Publisher: Kindle, 10-100.

Grover, Dennis. (2012). The Impact of the Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence on Eighth Grade Mathematics TAKS Scores for At-Risk Students. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Texas A&M University.

Hakes, Chris. (2007). *The EFQM Excellence Model for Assessing Organizational Performance*. Publisher: van Haren Publishing, 20-60.

Jonker, Jan., Eskildsen, Jacob. (2009). *Management Models for the Future*. Springer. Verlag Berlin Heidelberg.

Moeller, J. (2001). Sonntag AK. Evaluation of health services organizations—German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. *The TQM Magazine*, 13(5), 7-361.

Prybutok, Victor, Zhang, , Xiaoni, Peak, Daniel. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, Volume 45, Issue 3, , Pages 118-129.

Rodríguez, Marta., Álvarez, M. Jesús. (2014). Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? *Journal of Social and Behavioral Sciences*, vol 109, 716-721.

Rungtusanatham, Manus., Ogden, Jeffrey.A., Bin, Wu.(2003). Advancing theory development in total quality management: A “Deming management method” perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. 23(8), 918-936.

Sharma, A.,Talvar, E. (2007). Evaluation universal business excellence model: incorporation philosophy business excellence, 11(3).