

## مدل تعالی سازمانی

چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را نیز پیشنهاد می کند. بر اساس آموخته های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان ها است :

- نتیجه گرایی
- مشتری مداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها
- توسعه و مشارکت کارکنان
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه همکاری های تجاری
- مسئولیت های اجتماعی سازمان

ارزش ها و مفاهیم هشت گانه فوق پایه های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم ها را تشکیل می دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق الذکر داشته باشند. معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه گیری کرد.

ارزش ها و مفاهیم بنیادین تعالی، که در ادامه تشریح خواهند شد، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می کنند.

### 1- نتیجه گرایی

تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمان های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمان های متعالی نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه گیری و پیش بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمان ها را بررسی می کنند. در این سازمان ها، اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده، جمع آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط

مشی ها، استراتژی ها، اهداف، مقاصد، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرد. این اطلاعات می تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند.

## 2- مشتری مداری

تعالی، خلق ارزش های مطلوب مشتری است. سازمان های متعالی، مشتریان خود را می شناسند و آنها را به خوبی درک می کنند، زیرا مشتریان قضاوت کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند.

همچنین درک می کنند که حصول به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار، از طریق تمرکز بر خواسته ها و انتظارات فعلی و بالقوه مشتریان افزایش می یابد. این سازمان ها پاسخگوی خواسته ها و انتظارات فعلی مشتریان خود هستند. هر کجا که مناسب باشد، مشتریان خود را به منظور بهبود اثر بخشی پاسخگویی ها، تقسیم بندی و دسته بندی می کنند، فعالیت های رقبا را بررسی و نظاره کرده و مزیت رقابتی خود را درک می کنند، به گونه ای موثر خواسته ها و انتظارات آینده مشتریان را پیش بینی کرده و در جهت دستیابی و در صورت امکان ارتقاء و افزایش آنها اقدام می کنند. چنین سازمان هایی تجربیات و ادراکات مشتریانشان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح موثر آن می پردازند. این سازمانها به برقراری و حفظ رابطه ای متعالی با مشتریانشان اقدام می کنند.

## 3- رهبری و ثبات در مقاصد

تعالی، رهبری دور اندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. سازمان ها متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت در آوردن مارکنانشان ترغیب می کنند. ارزش ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه ای در سازمان مستقر می کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند. در سازمان های متعالی، رهبران در سطوح مختلف، سایر کارکنان را بطور مداوم به سمت تعالی به حرکت در می آورند. بگونه ای که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می شوند. آنها با تقدیر از ذینفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیت های بهبود مشترک، به رهبری سازمان می پردازند. در تلاطم ها با ثبات قدمی در قبال مقاصد سازمان اطمینان خاطر ذینفعانشان را جلب می کنند. در چنین شرایطی، توانمندی های خود را در سازگار نمودن جهت گیری های سازمانی در قبال تحولات و تغییرات سریع محیط خارجی، نشان می دهند و کارکنانشان را با خود همراه می کنند.

## 4- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها

تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است. سازمان های متعالی، دارای سیستم مدیریت مؤثری هستند که بر مبنای آن خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می شود. اطمینان از اجرای نظام مند خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف و برنامه های سازمان، از طریق مجموعه ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می شود. این فرآیندها به گونه ای مؤثر جاری

سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می یابند. تصمیم گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی های فرآیندها و سیستم ها، خواسته ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان ها از جمله رقبا، انجام می شود. ریسک ها و مخاطرات، بر اساس شاخص های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی مؤثر مدیریت می شوند. سازمان ها با روش های کاملا حرفه ای اداره می شوند و تمامی الزامات بیرونی را ارضاء نموده و حتی از آن فراتر نیز می رود. شاخص های پیش گیرانه مناسب، تعریف و به کار گرفته می شود تا اطمینان خاطر کلیه ذینفعان تأمین و حفظ شود.

## 5- توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. سازمان های متعالی، شایستگی های لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف و برنامه ها را شناسایی و درک می کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به گونه ای همه جانبه حمایت می نمایند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت هایشان را ممکن می سازند. این سازمان ها کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت های فردی آماده می کنند. اهمیت فزاینده سرمایه های فکری شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می گیرند. در جستجوی روشهایی برای توجه، پاداش دهی و تقدیر از کارکنان هستند که به ایجاد و اجرای ایده های بهبود استفاده می کنند.

## 6- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

تعالی، چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است. سازمان های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه کاوی داخلی و خارجی را جدی می گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره مند می کنند. ایده های کلیه ذینفعان، به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می گیرد و نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت های کنونی، سوق داده می شود. آنها به دقت سرمایه های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دستاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می کنند. کارکنان آنها، همواره شرایط فعلی را به چالش طلبیده و در جستجوی فرصت های نوآوری و بهبود مستمر که به ارزش افزوده بیانجامد، هستند.

## 7- توسعه همکاری های تجاری

تعالی، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند. سازمان های متعالی، تشخیص می دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاست، دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه همکاری ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری ها با دیگر سازمان ها هستند. این همکاری ها، آنها را به ایجاد ارزش افزونتر برای ذینفعانشان از طریق بهینه نمودن شایستگی

ها و صلاحیت های محوری قادر می سازد. این همکاری ها می تواند با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان و حتی رقبا بر مبنای بهره مندی دو جانبه ای که به روشنی، شناسایی و تعریف شده است، انجام پذیرد. همکاران تجاری برای دستیابی به اهداف مشترک، با دیدگر همکاری کرده و هر کدام، دیگری را از طریق در اختیار گذاشتن تجربیات، منابع و دانش، پشتیبانی و بر مبنای احترام و اعتماد متقابل و صداقت، ارتباط پایداری را بنا می کنند.

## 8- مسؤولیت اجتماعی سازمان

تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است. سازمان های متعالی، به عنوان سازمان هایی مسؤول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می کنند، به مسؤولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه نموده و فعالانه آن را ترویج می کنند. مسؤولیت های اجتماعی سازمان در ارزشهای سازمان بیان گردیده و با سایر فعالیتهای سازمان یکپارچه شده است. این سازمان ها انتظارات و الزامات قانونی، اجتماعی، محلی و حتی منطقه ای خود را از طریق مشارکت و فعالیتهای آزاد ذینفعان، برآورده می کنند. این سازمان ها، ضمن اینکه در مورد ریسک ها و مخاطرات، مدیریت صحیحی را اعمال می کنند، در تلاش برای اجرای پروژه هایی هستند که هم منافع سازمان و هم منافع جامعه را تامین نماید و اطمینان کامل کلیه ذینفعان را نیز در نظر دارند. آنها از تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاه بوده و مراقبت های لازم را برای حداقل نمودن اثرات زیان بار اعمال می کنند.

### معیارها

مدلی که جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی بر آن استوار است شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرآیندها

نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد

معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. هر یک از معیارهای نه گانه مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است.

معیار 1: رهبری

رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنها ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادرند تا جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

- الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می کنند.
- ب) رهبران، شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها، مشارکت دارند.
- ج) رهبران، با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می کنند.
- د) رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنها حمایت و قدردانی می کنند.

## معیار 2: خط مشی و استراتژی

سازمان های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند. خط مشی ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

- الف) خط مشی و استراتژی بر اساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه ریزی می شوند.
- ب) خط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای خلاقانه، پایه ریزی می شوند.
- ج) خط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.
- د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می شوند.
- ه) خط مشی و استراتژی اشاعه داده شده و به اجرا در می آیند.

## معیار 3: کارکنان

سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود.

د) کارکنان و سازمان گفتگو دارند.

کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود.

#### معیار 4: مشارکتها و منابع

سازمان های متعالی، مشارکتها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی . اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

الف ( همکاری های تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب ( منابع مالی، مدیریت می شود.

ج ( ساختمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د ( فناوری، مدیریت می شود.

ه ( اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.

#### معیار 5: فرآیندها

سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

الف ( فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

ب ( فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری ها بهبود می یابند.

ج ( محصولات و خدمات بر اساس خواسته ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

د ( محصولات و خدمات، تولید، تحول و پشتیبانی می شوند.

ه ( ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می شود.

#### معیار 6: نتایج مشتری

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف ( مقیاس ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظر سنجی های مشتری و گروه های نمونه، رتبه

بندی های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی بدست می آیند.)

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان به کار گرفته می شوند.

معیار 7: نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف) مقیاس ها

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه از طریق نظر سنجی ها، گروههای نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختار یافته به دست آیند.)

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراکات آنان با کار گرفته می شوند.

معیار 8: نتایج جامعه

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظر سنجی ها، گزارش ها، نشریات، گردهمایی های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می آیند)، برخی از اندازه ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه به کار گرفته می شوند.

معیار 9: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

## الف) دستاوردهای کلیدی

این شاخص ها، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت آن است.

## ب) شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص های عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

## امتیازها

معیارهای توانمندسازی معیارهای نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت های بهبود در آن هدایت می شوند و نتایج به دست آمده است.

وزن هر یک از معیارها در تصویری که در پی می آید مشخص شده است.

در معیارهای توانمند ساز و نتایج، هر جزء معیار ارزش وزن یکسان با دیگر اجزاء معیار دارد و بطور مثال، جزء معیار (1-الف) یک چهارم امتیازی که به معیار 1 اختصاص دارد را کسب می کند. این امر در معیارهای ذیل مستثنی است :

1- جزء معیار 6-الف، 75٪ از کل وزن معیار 6 و جزء معیار 6-ب، 25٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

2- جزء معیار 7-الف، 75٪ از کل وزن معیار 7 و جزء معیار 7-ب، 25٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

3- جزء معیار 8-الف، 25٪ از کل وزن معیار 8 و جزء معیار 8-ب، 75٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

## منطق امتیاز دهی

در بطن تعالی سازمانی، منطقی برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که شامل 4 عنصر زیر است :

• نتایج

• رویکرد

• جاری سازی

• ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان می کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است :



• تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می دهد.

• برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

• جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.

• ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیتهای یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این

ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می شود.

هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده می شود بای د در هر یک از اجزای معیارهای توانمندساز، عناصر رویکرد، جاری سازی، ارزیابی

و بازنگری منطق امتیازدهی و در هر یک از اجزای معیارهای نتایج، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد.

منطق امتیاز دهی می تواند به طرق مختلفی مورد استفاده واقع شود. عموماً از ماتریس امتیازدهی در ارزیابی ها یا خودارزیابی ها استفاده می شود،

هر چند که کاربردهای دیگر نیز می توان داشته باشد.

تلفیق منطق امتیازدهی و اجزای معیارهای مدل می تواند در برانگیختن تفکر و چگونگی بررسی سازمان مورد استفاده قرار گیرد و منجر به بیان

و جستجوی پرسش هایی چون، چگونگی رویکردهای مورد استفاده، چگونگی جاری سازی رویکردها و چگونگی اندازه گیری اثربخشی

مسیرهای انتخابی، گردد. همچنین منطق امتیازدهی می تواند به عنوان روش تحلیل ساخت یافته مسائل مورد استفاده قرار گیرد. عناصر منطق امتیاز

دهی ساختاری را جهت کار بر روی فرآیندها، پروژه ها یا رویکردها و شناسایی مشکلات آنها ارائه می دهد. نتایج، رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و

بازنگری، عناصر منطق امتیاز دهی هستند. این عناصر بایستی در کلیه اجزای معیارهای مدل به کار گرفته شوند. در ادامه به توضیح و تشریح مفهومی

م هر یک از این عناصر می پردازیم.

## نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان بدست کی آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج،

روندهای مثبت و یا عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می دهد. اهداف به گونه ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته و یا ارتقاء می یابند.

عملکرد، با دیگر سازمانها، خصوصاً بهترین سازمانها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین در رده جهانی مقایسه می گردد. ارتباط علت و

معلولی بین رویکردها اتخاذی و نتایج بدست آمده به روشنی وجود داشته و بعلاوه، محدود نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می باشد. به منظور

کمک به درک و شناسایی فرصتهای بهبود، نتایج به عنوان مثال براساس مشتری، واحد و ... تفکیک می شوند.

## رویکرد

این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا، برنامه ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می دهد. سازمان های متعالی، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. یک رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است. این رویکردها از طریق فرآیند یا فرآیندهای مناسب و توسعه یافته ای، ایجاد شده و به روشنی بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارند. بعلاوه، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه بر اساس خط مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه ای مناسب برقرار شده است.

## جاری سازی

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می دهد، پوشش می دهد. در سازمان های متعالی، رویکردها در بخش های مرتبط به گونه ای نظام مند به اجرا در می آیند. برای اجرای نظام مند رویکردها، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می پذیرد.

## ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور بازنگری، بهبود و اجرای رویکردهای خود به اجرا در می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده، فعالیتهای یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می گیرد. خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیتهای و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان صورت می دهد.

پنج رویکرد خودارزیابی که سازمان ها می توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از:

- رویکرد پرسشنامه ای
- رویکرد ماتریسی
- رویکرد کارگاهی
- رویکرد استفاده از پروفورما
- رویکرد شبیه سازی جایزه

## 1- رویکرد پرسشنامه ای

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان، منجر به تکمیل پرسشنامه‌ای واقعی و مستدل می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می‌آید. برخی از سازمانها به عنوان روشی برای گردآوری داده‌ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیقتر خودارزیابی، از پرسشنامه‌هایی با پاسخهای بلی یا خیر، استفاده می‌کنند.

## 2- رویکرد ماتریسی

این رویکرد شامل ایجاد ماتریس دستاوردهای ویژه سازمان، در چهارچوب مدل تعالی سازمانی است. این رویکرد عموماً شامل مجموعه‌ای از شرح دستاوردها، در قبال نمره‌ای از 1 تا 10 یا چیزی شبیه آن است. اگر چه هر سازمانی با سازمان دیگر فرق دارد و ممکن است با موضوعات متفاوتی روبرو باشد، اما این ماتریس‌ها به درک معیارها به شیوه‌ای عملی‌تر کمک کرده و به گروههای عمل کننده وسیله‌ای را برای ارزیابی سریع و آسان میزان پیشرفت سازمان ارائه می‌کند. رویکرد ماتریس را می‌توان در هر سطحی در درون سازمان توسط گروه مدیریت و یا کارکنان نماینده از واحد مورد ارزیابی به کار برد.

## 3- رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری شده در کارگاه به هم‌تایان خود می‌باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. مطلوب‌تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخشهای سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یکی از سازمان‌های مشاوره مدیریت انتخاب شود. پنج جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری داده‌ها، کارگاه نمره‌دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه‌های عملیاتی.

## 4- رویکرد استفاده از پروفورما

یکی از راههای کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه، عبارتست از ایجاد مجموعه‌ای از صورت وضعیت‌ها، به عنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه‌های مربوط به آن در زیر توضیحات مزبور درج گردد. بقیه صفحه به بخشهایی برای ذکر موارد قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. مدارک خودارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروهها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت هایش انجام دهد. برای بازبینی نتایج خودارزیابی می‌توان از گروههای خارج از سازمان نیز

استفاده نمود. برای سازمان‌های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع‌آوری نموده و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود مشترک را مشخص نمود. از این به بعد می‌توان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرارداده و برنامه‌های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.

## 5- رویکرد شبیه‌سازی جایزه

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای "اظهار نامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی" به منظور انجام خودارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای ارزیابی یک واحد می‌توان ارزیابان را از سایر بخشها یا واحدهای فرعی سازمان به کارگرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می‌گیرد، می‌توان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد. مزیت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است:

• نتیجه‌گرایی

• مشتری‌مداری

• رهبری و ثبات در مقاصد

• مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

• توسعه و مشارکت کارکنان

• یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

• توسعه همکاری‌های تجاری

• مسؤولیت‌های اجتماعی سازمان

ارزش‌ها و مفاهیم هشت‌گانه فوق‌پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره‌گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند. معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد. ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، که در ادامه تشریح خواهند شد، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند.

## 1- نتیجه‌گرایی

تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد. در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمان‌های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمان‌های متعالی نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. در این سازمان‌ها، اطلاعات مربوط به

ذینفعان فعلی و آینده، جمع آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف، مقاصد، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرد. این اطلاعات می تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند.

## 2- مشتری مداری

تعالی، خلق ارزش های مطلوب مشتری است. سازمان های متعالی، مشتریان خود را می شناسند و آنها را به خوبی درک می کنند، زیرا مشتریان قضاوت کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند. همچنین درک می کنند که حصول به وفاداری، ماندگاری و سهم بازار، از طریق تمرکز بر خواسته ها و انتظارات فعلی و بالقوه مشتریان افزایش می یابد. این سازمان ها پاسخگوی خواسته ها و انتظارات فعلی مشتریان خود هستند. هر کجا که مناسب باشد، مشتریان خود را به منظور بهبود اثر بخشی پاسخگویی ها، تقسیم بندی و دسته بندی می کنند، فعالیت های رقبا را بررسی و نظاره کرده و مزیت رقابتی خود را درک می کنند، به گونه ای موثر خواسته ها و انتظارات آینده مشتریان را پیش بینی کرده و در جهت دستیابی و در صورت امکان ارتقاء و افزایش آنها اقدام می کنند. چنین سازمان هایی تجربیات و ادراکات مشتریانشان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح موثر آن می پردازند. این سازمانها به برقراری و حفظ رابطه ای متعالی با مشتریانشان اقدام می کنند.

## 3- رهبری و ثبات در مقاصد

تعالی، رهبری دور اندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است. سازمان ها متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت در آوردن مارکانشان ترغیب می کنند. ارزش ها، اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه ای در سازمان مستقر می کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند. در سازمان های متعالی، رهبران در سطوح مختلف، سایر کارکنان را بطور مداوم به سمت تعالی به حرکت در می آورند، بگونه ای که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می شوند. آنها با تقدیر از ذینفعان و همکاری با آنان در اجرای فعالیت های بهبود مشترک، به رهبری سازمان می پردازند. در تلاطم ها با ثبات قدمی در قبال مقاصد سازمان اطمینان خاطر ذینفعانشان را جلب می کنند. در چنین شرایطی، توانمندی های خود را در سازگار نمودن جهت گیری های سازمانی در قبال تحولات و تغییرات سریع محیط خارجی، نشان می دهند و کارکنانشان را با خود همراه می کنند.

## 4- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها

تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است. سازمان های متعالی، دارای سیستم مدیریت مؤثری هستند که بر مبنای آن خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می شود. اطمینان از اجرای نظام مند خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف و برنامه های سازمان، از طریق مجموعه ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می شود. این فرآیندها به گونه ای مؤثر جاری

سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می یابند. تصمیم گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی های فرآیندها و سیستم ها، خواسته ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان ها از جمله رقبا، انجام می شود. ریسک ها و مخاطرات، بر اساس شاخص های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی مؤثر مدیریت می شوند. سازمان ها با روش های کاملا حرفه ای اداره می شوند و تمامی الزامات بیرونی را ارضاء نموده و حتی از آن فراتر نیز می رود. شاخص های پیش گیرانه مناسب، تعریف و به کار گرفته می شود تا اطمینان خاطر کلیه ذینفعان تأمین و حفظ شود.

## 5- توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. سازمان های متعالی، شایستگی های لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف و برنامه ها را شناسایی و درک می کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به گونه ای همه جانبه حمایت می نمایند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت هایشان را ممکن می سازند. این سازمان ها کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت های فردی آماده می کنند. اهمیت فزاینده سرمایه های فکری شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می گیرند. در جستجوی روشهایی برای توجه، پاداش دهی و تقدیر از کارکنان هستند که به ایجاد و اجرای ایده های بهبود استفاده می کنند.

## 6- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

تعالی، چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است. سازمان های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه کاوی داخلی و خارجی را جدی می گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره مند می کنند. ایده های کلیه ذینفعان، به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می گیرد و نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت های کنونی، سوق داده می شود. آنها به دقت سرمایه های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دستاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می کنند. کارکنان آنها، همواره شرایط فعلی را به چالش طلبیده و در جستجوی فرصت های نوآوری و بهبود مستمر که به ارزش افزوده بیانجامد، هستند.

## 7- توسعه همکاری های تجاری

تعالی، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند. سازمان های متعالی، تشخیص می دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضاست، دستیابی به موفقیت، بستگی کامل به توسعه همکاری ها دارد و بر این اساس است که همواره در پی توسعه همکاری ها با دیگر سازمان ها هستند. این همکاری ها، آنها را به ایجاد ارزش افزونتر برای ذینفعانشان از طریق بهینه نمودن شایستگی

ها و صلاحیت های محوری قادر می سازد. این همکاری ها می تواند با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان و حتی رقبا بر مبنای بهره مندی دو جانبه ای که به روشنی، شناسایی و تعریف شده است، انجام پذیرد. همکاران تجاری برای دستیابی به اهداف مشترک، با دیدگر همکاری کرده و هر کدام، دیگری را از طریق در اختیار گذاشتن تجربیات، منابع و دانش، پشتیبانی و بر مبنای احترام و اعتماد متقابل و صداقت، ارتباط پایداری را بنا می کنند.

## 8- مسؤولیت اجتماعی سازمان

تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است. سازمان های متعالی، به عنوان سازمان هایی مسؤول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهای اخلاقی اتخاذ می کنند، به مسؤولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه نموده و فعالانه آن را ترویج می کنند. مسؤولیت های اجتماعی سازمان در ارزشهای سازمان بیان گردیده و با سایر فعالیتهای سازمان یکپارچه شده است.

این سازمان ها انتظارات و الزامات قانونی، اجتماعی، محلی و حتی منطقه ای خود را از طریق مشارکت و فعالیتهای آزاد ذینفعان، برآورده می کنند. این سازمان ها، ضمن اینکه در مورد ریسک ها و مخاطرات، مدیریت صحیحی را اعمال می کنند، در تلاش برای اجرای پروژه هایی هستند که هم منافع سازمان و هم منافع جامعه را تامین نماید و اطمینان کامل کلیه ذینفعان را نیز در نظر دارند. آنها از تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاه بوده و مراقبت های لازم را برای حداقل نمودن اثرات زیان بار اعمال می کنند.

### معیارها

مدلی که جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی بر آن استوار است شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.

توانمندسازها: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرآیندها

نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد

معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. هر یک از معیارهای نه گانه مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است.

## معیار 1: رهبری

رهبران متعالی، آرمان و مأموریت را تدوین و دستیابی به آنها ارزش ها و سیستم های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادرند تا جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزشها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می کنند.

ب) رهبران، شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها، مشارکت دارند.

ج) رهبران، با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریک مساعی می کنند.

د) رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنها حمایت و قدردانی می کنند.

## معیار 2: خط مشی و استراتژی

سازمان های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند. خط مشی ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

الف) خط مشی و استراتژی بر اساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه ریزی می شوند.

ب) خط مشی و استراتژی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای خلاقانه، پایه ریزی می شوند.

ج) خط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شوند.

د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می شوند.

ه) خط مشی و استراتژی اشاعه داده شده و به اجرا در می آیند.

## معیار 3: کارکنان

سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها

عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها به گونه

ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.



ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود.

د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود.

معیار 4: مشارکتها و منابع

سازمان های متعالی، مشارکتها و همکاری های تجاری بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی .

اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

الف) همکاری های تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می شود.

ج) ساختمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د) فناوری، مدیریت می شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.

معیار 5: فرآیندها

سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده،

مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

الف) فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز، با استفاده از نوآوری ها بهبود می

یابند.

ج) محصولات و خدمات بر اساس خواسته ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

د) محصولات و خدمات، تولید، تحول و پشتیبانی می شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می شود.

معیار 6: نتایج مشتری

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف) مقیاس ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظر سنجی های مشتری و گروه های نمونه، رتبه بندی های فروشندگان، تقدیرها و شکایات رسمی بدست می آیند.)

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان به کارگرفته می شوند.

معیار 7: نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف) مقیاس ها

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه از طریق نظر سنجی ها، گروههای نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختار یافته به دست آیند.)

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراکات آنان با کارگرفته می شوند.

معیار 8: نتایج جامعه

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است. (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظر سنجی ها، گزارش ها، نشریات، گردهمایی های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می آیند)، برخی از اندازه ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس.

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه به کارگرفته می شوند.

## معیار 9: نتایج کلیدی عملکرد

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

### الف ( دستاوردهای کلیدی

این شاخص ها، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت آن است.

### ب ( شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص های عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

### امتیازها

معیارهای توانمندسازو معیارهای نتایج هر کدام پنجاه درصد ارزش کل وزن را در مدل دارند که این امر نشان دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می شوند و نتایج به دست آمده است. وزن هر یک از معیارها در تصویری که در پی می آید مشخص شده است. در معیارهای توانمند ساز و نتایج، هر جزء معیار ارزش وزن یکسان با دیگر اجزاء معیار دارد و بطور مثال، جزء معیار (1-الف) یک چهارم امتیازی که به معیار 1 اختصاص دارد را کسب می کند. این امر در معیارهای ذیل مستثنی است :

1- جزء معیار 6-الف، 75٪ از کل وزن معیار 6 و جزء معیار 6-ب، 25٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

2- جزء معیار 7-الف، 75٪ از کل وزن معیار 7 و جزء معیار 7-ب، 25٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

3- جزء معیار 8-الف، 25٪ از کل وزن معیار 8 و جزء معیار 8-ب، 75٪ این وزن را به خود اختصاص می دهد.

### منطق امتیاز دهی

در بطن تعالی سازمانی، منطقی برای امتیاز دهی معیارها وجود دارد که شامل 4 عنصر زیر است :

• نتایج

• رویکرد

• جاری سازی

• ارزیابی و بازنگری

این منطق بیان می کند که یک سازمان نیازمند موارد زیر است :

• تعیین نتایج به عنوان بخشی از فرآیند تدوین خط مشی و استراتژی. این نتایج، عملکرد سازمان را از ابعاد مالی، عملیاتی و ادراکات ذینفعان پوشش می دهد.

• برنامه ریزی، ایجاد و توسعه مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای منطقی و مطلوب جهت دستیابی به نتایج مورد نیاز حال و آینده.

• جاری سازی رویکردها به روشی نظام مند جهت اطمینان از اجرای کامل آنها.

• ارزیابی و بازنگری رویکردها و اجرای آن بر اساس بررسی و تحلیل نتایج بدست آمده و فعالیتهای یادگیری جاری، در نهایت با استفاده از این ارزیابی و بازنگری، شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبودهای مورد نیاز انجام می شود.

هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده می شود بای د در هر یک از اجزای معیارهای توانمندساز، عناصر رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری منطق امتیازدهی و در هر یک از اجزای معیاهای نتایج، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد. منطق امتیاز دهی می تواند به طرق مختلفی مورد استفاده واقع شود. عموماً از ماتریس امتیازدهی در ارزیابی ها یا خودارزیابی ها استفاده می شود، هر چند که کاربردهای دیگر نیز می توان داشته باشد. تلفیق منطق امتیازدهی و اجزای معیارهای مدل می تواند در برانگیختن تفکر و چگونگی بررسی سازمان مورد استفاده قرار گیرد و منجر به بیان و جستجوی پرسش هایی چون، چگونگی رویکردهای مورد استفاده، چگونگی جاری سازی رویکردها و چگونگی اندازه گیری اثربخشی مسیرهای انتخابی، گردد. همچنین منطق امتیازدهی می تواند به عنوان روش تحلیل ساخت یافته مسائل مورد استفاده قرار گیرد. عناصر منطق امتیاز دهی ساختاری را جهت کار بر روی فرآیندها، پروژه ها یا رویکردها و شناسایی مشکلات آنها ارائه می دهد. نتایج، رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری، عناصر منطق امتیاز دهی هستند. این عناصر بایستی در کلیه اجزای معیارهای مدل به کار گرفته شوند. در ادامه به توضیح و تشریح مفهوم هر یک از این عناصر می پردازیم.

## نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان بدست کی آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج،

روندهای مثبت و یا عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می دهد. اهداف به گونه ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته و یا ارتقاء می یابند.

عملکرد، با دیگر سازمانها، خصوصاً بهترین سازمانها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین در رده جهانی مقایسه می گردد. ارتباط علت و

معلولی بین رویکردها اتخاذی و نتایج بدست آمده به روشنی وجود داشته و بعلاوه، محدود نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می باشد. به منظور

کمک به درک و شناسایی فرصتهای بهبود، نتایج به عنوان مثال براساس مشتری، واحد و ... تفکیک می شوند.

## رویکرد

این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا، برنامه ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می دهد. سازمان های متعالی،

رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. یک رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است. این

رویکردها از طریق فرآیند یا فرآیندهای مناسب و توسعه یافته ای، ایجاد شده و به روشنی بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارند. بعلاوه، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه بر اساس خط مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه ای مناسب برقرار شده است.

#### جاری سازی

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می دهد، پوشش می دهد. در سازمان های متعالی، رویکردها در بخش های مرتبط به گونه ای نظام مند به اجرا در می آیند. برای اجرای نظام مند رویکردها، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می پذیرد.

#### ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور بازنگری، بهبود و اجرای رویکردهای خود به اجرا در می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده، فعالیتهای یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می گیرد. خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیتهای دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. فرآیند خود ارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان صورت می دهد. پنج رویکرد خودارزیابی که سازمان ها می توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند عبارتند از:

- رویکرد پرسشنامه ای
- رویکرد ماتریسی
- رویکرد کارگاهی
- رویکرد استفاده از پروفورما
- رویکرد شبیه سازی جایزه

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان، منجر به تکمیل پرسشنامه‌ای واقعی و مستدل می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می‌آید. برخی از سازمانها به عنوان روشی برای گردآوری داده‌ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیقتر خودارزیابی، از پرسشنامه‌هایی با پاسخهای بلی یا خیر، استفاده می‌کنند.

## 2- رویکرد ماتریسی

این رویکرد شامل ایجاد ماتریس دستاوردهای ویژه سازمان، در چهارچوب مدل تعالی سازمانی است. این رویکرد عموماً شامل مجموعه‌ای از شرح دستاوردها، در قبال نمره‌ای از 1 تا 10 یا چیزی شبیه آن است. اگر چه هر سازمانی با سازمان دیگر فرق دارد و ممکن است با موضوعات متفاوتی روبرو باشد، اما این ماتریس‌ها به درک معیارها به شیوه‌ای عملی‌تر کمک کرده و به گروههای عمل‌کننده وسیله‌ای را برای ارزیابی سریع و آسان میزان پیشرفت سازمان ارائه می‌کند. رویکرد ماتریس را می‌توان در هر سطحی در درون سازمان توسط گروه مدیریت و یا کارکنان نماینده از واحد مورد ارزیابی به کار برد.

## 3- رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجراکننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری شده در کارگاه به همتایان خود می‌باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. مطلوب‌تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخشهای سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یکی از سازمان‌های مشاوره مدیریت انتخاب شود. پنج جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری داده‌ها، کارگاه نمره‌دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه‌های عملیاتی.

## 4- رویکرد استفاده از پروفورما

یکی از راههای کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه‌سازی جایزه، عبارتست از ایجاد مجموعه‌ای از صورت وضعیت‌ها، به عنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه‌های مربوط به آن در زیر توضیحات مزبور درج گردد. بقیه صفحه به بخشهایی برای ذکر موارد قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. مدارک خودارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروهها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت هایش انجام دهد. برای بازبینی نتایج خودارزیابی می‌توان از گروههای خارج از سازمان نیز استفاده نمود. برای سازمان‌های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع‌آوری نموده و نقاط قوت و

زمینه های قابل بهبود مشترک رامشخص نمود.از این به بعد می توان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرارداده و برنامه های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.

## 5- رویکرد شبیه سازی جایزه

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای ” اظهار نامه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی “ به منظور انجام خودارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می دهند. برای ارزیابی یک واحد می توان ارزیابان را از سایر بخشها یا واحدهای فرعی سازمان به کارگرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می گیرد، می توان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد.