**عنوان :**

**مدل سرآمدي EFQM**

و

بررسي ميزان اثر بخشي و شناسائي كانالهاي ارتباطي

بين كاركنان و مديريت در شركت هپكو

**مقدمه**

فصل اول

**مقدمات و كليات**

سالهاي آغازين قرن بيست و يکم ـ سالهايي که بشر متمدن ، سال‌ها چشم انتظار رسيدن آن بوده است نويد بخش آسايش نيست و چالش‌هاي پيش روي انسان‌ها و تمدن‌ها ، در اين سالها بيش از هميشه تاريخ به چشم مي‌آيد . کشورها و تمدن‌ها مي‌کوشند در آشوب‌ها و دگرگوني‌هاي نامنتظره‌اي که پيش مي‌آيد ، کمترين زيان را ببينند و بيشترين بهره را نصيب خود کنند ، نبردلي آرام و بي وقفه بسوي برتري که در آن پيروزي با قدرتمند ترين‌هاست . بي شک ، ثروت ملي و توان اقتصادي يکي از بارزترين عوامل برتري و سرآمدي کشورها در اين ساله است و ثروت آفريني از مسير عافيت طلبي نمي‌گذرد . پس بايد قرن جديد را قرن رقابت ملتها و کشورها دانست و در اين ميدان پيروزي با هوشمندترين و پرتلاش ترين‌هاست .

از آنجائيکه کنجگاه‌هاي اقتصادي و سازمانهاي بخش خصوصي و دولتي ، موتور محرک اقتصاد ملي هستند ، شايد اصلي ترين سئوال پيش روي ملتها اين باشد که چگونه مي‌توان راه را براي رشد و سرآمدي سازمان‌ها گشود . به نحوي که بتوانند در عرصه رقابت جهاني پيروز شوند؟ کدام دانش و آگاهي مي‌تواند زمينه ساز تحول سازماني و به تبع آن تحولي ملي باشد؟ سئوالي که لسترتارو ( Lester Thurow ) اقتصاد دان بزرگ آن را اينگونه مطرح مي‌کند ملتها ، چگونه بايد ساختار و سازمان خود را عوض کنند تا فضا و محيطي ايجاد شوند که بذر دانش در آن برويد و ببالد و راه را براي افزايش ثروت ملي بگشايد؟ به همين دليل چنين به نظر مي‌رسد که جستجوي سرآمدي سازماني ، يکي از اصلي ترين چالش‌ها در خود و کلان اقتصادي است .

مدلهاي سرآمدي ( تعالي ) کسب و کار ( Business Excellence Models ) ، پاسخي است به اين سئوال که سازمانها برتر چگونه سازماني است ، چه اهداف و مفاهيمي‌را دنبال مي‌کند و معيارهايي که بر رفتارهاي آن حاکم هستند چيستند . امروزه اکثر کشورهاي دنيا ، با تکيه بر اين مدل جوايزي را در سطح ملي و منطقه‌اي ايجاد کرده اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالي ، رشد و ثروت آفريني است . جايزه دمنيك در ژاپن ، جايزه بايدريج در ايالات متحده آمريکا و جايزه اروپايي کيفيت [European Quality Award ( EQA )] که توسط بنياد اروپايي مديريت کيفيت [European Foundation For Quality Management ( EFQM )] ايجاد شده و به مدل EFQM معروف است در سه قطب اقتصادي بزرگ سده اخير يعني ژاپن ، آمريکا و اروپا اصلي ترين نمونه از اين جوايز هستند . در بين اين مدلها ، مدل EFQM عموميت و استقبال بيشتري در سطح جهان يافته است و الگويي براي بسياري کشورهاي ديگر در طراحي اين جوايز بوده است . از سويي تعدد کشورهاي اروپايي که اين مدل را پذيرفته اند و سازمانهايي كه در شرايط مختلف اقتصادي و اجتماعي در اين كشور ، با بهره‌گيري از اين مدلها به موفقيت دست يافته‌اند ، موجب می گردد که جذابيت اين مدل براي الگو برداري توسط شرکتها و سازمانهاي ايراني بيشتر شود .

اقدام اخير موسسات مطالعات بهره وري و منابع انساني در پايه گذاري جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني ( به عنوان متولي اصلي اين جايزه از جانب وزارت صنايع و معادن در سطح ملي ) گامي‌خجسته در جهت ايجاد يک مدل سرآمدي سازماني براي ايران و زمينه ساز اشاعه فرهنگ سرآمدي و برتري جويي در بين سازمان‌هاي ايراني است . از آنجا که مدل ايراني تعالي سازماني از بسياري جهات به مدل EFQM شبيه و به سوي اين مدل همگرا است ، آشنايي دقيق با اين مدل ، براي بسياري از متوليان سازمان‌ها و کسب و کارهاي ايران امروز نيازي چالش برانگيز است .

مسابقه آغاز شده است موج سرآمدي جويي و تلاش براي دستيابي به تعالي ، حرکتي نو به سازمانهاي صنعتي بخشيده است به طوري که در نخستين فراخوان جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني در بخش صنعت و معدن ايران ( که به همت وزارت صنايع و معادن و توسط موسسات مطالعات بهره وري و منابع انساني برگزار می شود ) بيش از يک صد و پنجاه شرکت برتري جويي ايراني ابراز علاقمندي کرده اند و اين موضوع نويد بخش اين است که صنعت امروز ايران عطش و نياز به نوگرايي و نوانديشي دارد . نتيجه اين تغيير ديدگاه ، جامع نگري و بهره گيري از بهترين دست آوردها در کسب و کار جهاني و هم سنجي با آنها رقابت پذيري در بازار است ، بازاري که در هر جاي دنيا باشد جهاني است و تعالي در آن شرط بقاست .

مدل تعالي سازماني در شرايطي در ايران مطرح می شود که در جهان بيش از 70 مدل سرآمدي و 90 جايزه کيفيت وجود دارد که عموما بهره گرفته از مدلهاي EFQM و به بالتدريج بوده و به سوي يکديگر همگرا شده اند .

مسابقه کيفيت و رقابت پاياني ندارد و مسير اين مسابقه نيازمند نقشه است . شرکتهايي که در فرآيند کسب تنديس‌ها تقديرنامه و گواهي نامه جايزه ملي بهره وري و تعالي سازمانها شرکت کرده اند به خوبي اهميت وجود نقشه سرآمدي و دشواري طي اين مسير و گواهي نامه جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني شرکت کرده اند به خوبي اهميت وجود نقشه سرآمدي و دشواري طي اين مسير را دريافته اند . مدل EFQM تصويري کلان از نقشه‌اي است که هر سازماني مي‌تواند از آن بهره گيرد تا وجوه مختلف مديريتي و عملياتي خود را در قالبي يکپارچه و جامع ، بهبود و تعالي بخشد .

بايد متذکر به اين نکته شد که قريب دو سال است که در شرکتهاي ايراني علاقه وافري براي انجام ارزيابي ، چه داخلي و چه بيروني ، بر اساس مدل EFQM مشاهده می شود . جرياني که بسياري از شرکتها را در گير پروژه‌هايي در اين حوزه نموده و رمقي نسبي به وضعيت توسعه نيافته مشاوره مديريت در ايران بخشيده است . اين جريان ، ياد آور گذشته نه چندان دور است که استانداردهاي سري ايزو 9000 وضعيتي مشابه داشتند . تجارب ناموفق پاره‌اي از سازمانها در استفاده کليشه‌اي از اين استانداردها ، برخي را نگران اين مساله کرده است که مبادا اتفاقي مشابه براي پروژه‌هاي تعالي سازماني رخ دهد و سرآمدي در هياهوي مدگرايي از ياد برود . آيا اين اتفاق خواهد افتاد؟ مدل EFQM سرآمدي را مديريت ممتاز و برجسته سازمان تعريف مي‌کند و پيشاپيش به پويندگان اين راه هشدار مي‌دهد که طي نمودن اين مسير حتي در مساعدترين شرايط ، دشوار است و مگر جز اين بايد انتظار داشت که تمايز و برجستگي ، دستاورد کوششي سخت و مداوم باشد به ويژه براي سازمانهاي ايراني که توسعه يافتگي و قرار گرفتن در کوران رقابت جهاني را که پا به بازارهاي محلي ما هم گذاشته است به تازگي تجربه کنند . اين يادآوري ، نويد بخش سازمانهايي است که منافع کوتاه مدت را در بهره گيري از نام و شهرت مدلهاي تعالي مي‌جويند .

کالنيز مي‌گويد: *خوب بودن سد راه تعالي است . اين نکته ، چکيده تحقيق گسترده‌اي است که رفتار سازمانهاي خوب و متوسط که خوب بودن را راضي کننده نيافته اند و به همين دليل ، جهش‌هاي خيره کننده‌اي در کسب و کار داشته اند ، مديران چنين سازمانهايي با تکيه بر آميزه‌اي از فروتني فردي و جسارت حرفه اي ، به وقفه براي تعالي سازمان خود کوشيده اند و دستاوردهايي درخشان براي سازمان و اقتصاد ملي شان کسب کرده اند . که در اين راستا با توجه به اهميت اين موضوع شرکت هپکو نيز در اين راستا اقداماتي را براي انجام ارزيابي‌هاي داخلي و غيره بر اساس مدل EFQM داشته است .*

**اهميت موضوع**

شمارش معکوس براي پيوستن ما به منظومه تجارت جهاني آغاز شده است: پيوستني که چندان تيز از روي اختيار نيست . چشم‌هاي خبرگان صنعت و اقتصاد اين خاک ، نگران آثار پيوستن است . آيا سازمانهاي صنعتي ما توان رقابت در اين فضا را دارند؟ در چه معيارهايي ضعيف هستيم؟ سازمان ما چگونه بايد باشد تا در رقابت پيروز ميدان باشيم؟ تفاوت سازمان ما يک سازمان سرآمد در مقياس جهاني چست؟ اين همان سئوال‌هايي است که در کشورهاي صنعتي و پيشرفته امروز ، سال‌ها قبل و در دوران رکود اقتصاد جهاني مطرح شده کشورهايي نظير ژاپن ، آمريکا و کشورهاي اروپايي ، اين سئوالات را طرح کردند و کوشيدند که الگويي از يک سازمان موضع و سرآمد ارايه کنند . سازماني که نيازهاي اصلي جامعه را به بهترين نحو برآورده مي‌کند و در اين راه سرآمد ديگر سازمانهاست . به الگويي که از اين سازمانها ارايه گرديد مدل‌هاي کسب و کار مي‌گويند که به ادعاي بسياري از صاحب نظران نقش اساسي در جهت گيري صحيح سازمانهاي تجاري در اين کشورها داشته است . اين مدل‌ها ، الگويي از يک سازمان ارايه مي‌کنند که در ايده و عمل سرآمد سازمانهاي ديگر است و نشان مي‌دهد براي رشد و سرآمدي چه تغييراتي در اجراء سازمان بايد انجام شود .

سئوالي که در اينها مطرح می شود اين است که با توجه به اينکه کشورها از لحاظ فرهنگي ، اجتماعي و اقتصادي داراي ويژگي‌ها و بافت خاصي است ، آيا استفاده از اين مدلها مي‌تواند براي سازمانهاي ايران عملي و مفيد باشد؟

و در صورت استفاده از آنها تا چه حد بايد در آنها تغيير ايجاد کرد؟ تحقيقاتي که توسط مولفين اين کتاب و ساير همکاران ، به همين منظور انجام شده است نشان مي‌دهد که مدلهاي سرآمدي در کشورهاي مختلف به سوي يکديگر همگرا بوده و براي استفاده از اين مدلها نياز به تغييرات اساسي و ساختاري در آنها نيست . به عبارتي زبان کسب و کار ، زباني بين المللي و جهاني است که سازمانهاي ايراني پيشرو ، براي استفاده از آن بايد آن را بياموزند و آشنايي ، با مدلهاي سرآمدي معتبر ، اصلي ترين قدم در اين راه است . در بين مدلهاي سرآمدي کسب و کار مدل EFQM به دلايل متعددي از جمله دلايل زير ، اهميت بيشتري براي صنايع و سازمانهاي پيشتاز در کشور ما دارد:

1- تحقيقات نشان مي‌دهد که اين مدل در سطح جهان ، بيش از ديگر مدلها به عنوان مدل مرجع جوايز ملي انتخاب شده است .

2- از آنجائيکه اين مدل در اکثر کشورهاي اروپايي به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است ، امکان الگو برداري از طيف وسيعي از سازمانها در کشورهاي مختلف اروپايي با شرايط و ويژگي‌هاي متفاوت وجود دارد و امکان مراجعه و بازديد از سازمانهاي سرآمد ( يا سازمانهايي که براي رسيدن به آن کوشيده اند ) در برخي از اين کشورها مثل ترکيه براي متخصصين کشور ما آسانتر است .

3- روابط کشور ما با کشورهاي اروپايي ، عموما روابط خوبي بوده است که امکان انتقال دانش و استفاده مستقيم از خبرگان اين مدل براي سازمانهاي ايران فراهم مي‌کند .

4- ديدگاه سيستماتيک قوي ، توجه دقيق به مديريت مبتني بر فرآيندهاي سازماني و نتيجه گيرايي مدل EFQM براي سازمانهاي ايراني که معمولا در اين حوزه‌ها با مشکلات جدي روبه رو هستند بسيار آموزنده و اجرايي است .

5- مدلي که مبناي ارزيابي و اهداي «جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني» در بخش صنعت و معدن ايران ( و قرار گرفته است و قرار است و توسط وزارت صنايع و معادن به سازمان‌هاي واجد شرايط و از جايزه داده شود ) منطبق بر مدل EFQM است .

از سويي مدل EFQM در سطح گسترده‌اي در اروپا و جهان مورد استفاده قرار گرفته است بر اساس آخرين مطالعات صورت گرفته مي‌توان به نتايج زير اشاره کرد:

بيش از 000/20 سازمان در اروپا مدل استفاده کرده اند

15 شرکت از 25 شرکت بزرگ اروپا اين مدل را جهت ارزيابي به کار گرفته اند

از 50 شرکت برتر که توسط Finanical Times در سال 2001 معرفي شده اند 13 شرکت اروپايي بوده که از اين تعداد 9 شرکت مدل EFQM را مورد استفاده قرار داده اند .

حداقل 000/10 شرکت کوچک به اين مدل توجه کرده اند .

**تعريف موضوع**

( EFQM 🡪 European Foundation for Quality Management )

بنياد اروپايي مديريت کيفيت

در يک نگاه کلي ، مدل EFQM سرآمدي کسب و کار شامل 5 جزء اصلي است . که در شکل 1-1 زير اين پنج جزء و ارتباط آنها با يکديگر مشخص شده است .

**مدل براي امتياز دهي به معيارها criteria Scoring Mosel**

**منطق RADAR براي ارزيابي سازمان بر مبناي معيارها**

**رهيافت‌هايي با خود ارزيابي**

**Approaches to self-Assessment**

**معيارهاي سرآمدي**

**criteria**

**مفاهيم بنيادين سرآوري**

**Fundationtals**

شكل 1-1- اجزاء مدل EFQM و ارتباط آنها با يكديگر

مفاهيم بنيادين سرآمدي مفاهيمي‌هستند که اين مدلها بر آنها بنا شده است و در واقع پايه و اساس مدل اند . اين مفاهيم ، برگرفته از اعتقادات و باورهاي محوري شرکتها و سازمانهاي سرآمد قرن بيستم هستند و سازمانهايي که در عمل و با باور اين مفاهيم ، شرکتهايي ساخته اند که در تاريخ کسب و کار ماندگار شده اند . از سويي تحقيقات نشان مي‌دهد که اين مفاهيم با نظريات متفکران و صاحب نظران علم مديريت ، در مورد اهدافي که يک سازمان بايد به آنها دست يابد همخواني و سازگاري دارد . به عبارت ديگر ، نظريات انديشمندان و عملکرد سازمانهاي سرآمد در قرن بيستم تصويري از يک سازمان سرآمد رقم زده است که در اين مفاهيم گنجانده شده است . لذا شرط اساسي سرآمدي ، اعتقاد و عمل به اين مفاهيم بنيادين به شرح زير هستند .

نتيجه گيرائي

مشتري مداري

رهبري و ثبات در مقاصد

مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيتها

توسعه و مشارکت کارکنان

يادگيري نوآوري و بهبود مستمر

توسعه شرکتها

مسئوليت اجتماعي شرکت

که در ادامه و در فصلهاي بعد به توضيح بيشتر پيرامون اين مطالب پرداخته خواهد شد .

مدل سرآمدي EFQM يک مدل غير تجويزي است که از 9 معيار تشکيل شده است . اين معيارها هسته و قلب مدل هستند و مبناي ارزيابي يک سازمان قرار مي‌گيرند . همانطور که بيان شد مفاهيم بنيادين ، اهدافي را نشان مي‌دهند که يک سازمان سرآمد بايد به آنها دست پيدا کند . اهداف و آرمانها معمولاً بلند پروازانه و دور دست هستند ، لذا براي اين که سازمانها بدانند که براي رسيدن به اين اهداف بايد چگونه در عمل ، کار و فعاليت کنند ، نياز به معيارهايي دارند که اجراي آنها در سازمان موجب رسيدن به اهداف شود . مفاهيم بنيادين سرآمدي در معيارهاي اين مدل گنجانده شده اند . معيارهاي مدل EFQM به دو دسته تقسيم مي‌شوند:

الف ـ توانمندي سازها: پنج معيار اول اين مدل بوده و عواملي هستند که سازمان را براي رسيدن به نتايج عالي ، توانمندي نمايند

ب ـ نتايج: نتايجي هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌هاي مختلف به آنها دست پيدا مي‌کند و بيان کننده دستاوردهاي حاصل از اجراي مناسب توانمند سازها هستند .

در مدل EFQM معيارها روي هم 100 امتياز دارند ( 500 امتياز براي توانمندسازها و 500 امتياز براي نتايج ) در مدل EFQM معيارها به شرح زير مي‌باشد .

رهبري

خطي مشي و استراتژي

منابع انساني

شراکت‌ها و منابع

فرآيندها

نتايج مشتريان

نتايج منابع انساني

نتايج جامعه

نتايج کليدي عملکرد

که در ادامه در فصلهاي بعد به توضيح مفصل اين معيارها پرداخته خواهد شد .

**بيان مسأله**

هر سازماني صرف نظر از نوع فعاليت ، اندازه ، ساختار يا ميزان کاميابي در تأمين اهداف سازماني خود ، نياز به مدلي دارد که بر اساس آن ميزان موفقيت خود را در نيل به آرمان‌ها و راهبردهاي کسب و کار خويش مورد سنجش و اندازه گيري قرار بدهد . مدلهاي تعالي سازماني ابزاري جهت کمک به سازمانها براي سنجش ميزان قرارداشتن در مسير تعالي سازماني و رشد متوازن هستند . اين مدل‌ها به سازمان کمک مي‌کند تا با مقايسه وضع موجود و مطلوب خود ( ايده آل يا مطلوب ) تفاوت را شناسايي و سپس بر اساس اين تفاوت‌ها ( عارضه‌ها ) و بررسي علل وقوع آنها راه حل‌هاي بهينه سازي وضع موجود را تعيين و آنها را اجرا نمايند .

در اين تحقيق به معرفي کامل مدل EFQM و مفاهيم و معيارها و جايگاه آن در سازمانها و شرکتها پرداخته شده است و با توجه به اين موضوع که از حدود 2 سال پيش شرکت هپکو همزمان با استقرار سيستم مديريت کيفيت خود بر اساس استاندارد ISO 9004 ، مدل EFQM را بعنوان ابزار خود ارزيابي و عارضه يابي خود انتخاب نمود و در نهايت نقاط قوت و قابل بهبود و مورد اجتماع و هم نظري قرار گرفت که در نتيجه در اين تحقيق سعي بر آن شده که بر روي برنامه‌هاي بهبود يکي از زير معيارهاي کارکنان که عبارت است از: «کارکنان و سازمان داراي گفتمان هستند .» و به توانمند سازي کارکنان در زمينه شناسايي نيازها و کانالهاي ارتباطي پرداخته شده او با استفاده از ارائه پرسشنامه در جامعه آماري که با استفاده از نمونه برداري منظم در شرکت هپکو مشخص شده است به شناسايي و بهبود اين ضعف ناشي از نتيجه‌اي که توسط ارزيابان مجرب در شرکت هپکو انجام شده است پرداخته شده و در نهايت به بررسي ميزان اثر بخشي و شناسايي کانالهاي ارتباطي دو سويه بين کارکنان و مديريت در شرکت هپکو پرداخته شده و در ادامه با توجه به فرضيات پژوهش حاضر و پاسخ‌هاي پرسش شوندگان در موضوعات ذکر شده اقدام به ارائه تجزيه و تحليل و پيشنهادات لازم گرديده است .

**فرضيات**

فرضيه اول ـ کارکنان کانالهاي دو سويه موجود را کافي مي‌دانند .

فرضيه دوم ـ کارکنان بر اين اعتقادند که سازمان براي نظرشان ارزش قائل می شود .

فرضيه سوم ـ برگزاري جلسات تعاملي بين مديريت و کارکنان در بهبود روابط کاري موثر است .

فرضيه چهارم ـ مديران در جريان تصميم سازي از نظر کارکنان بهره مي‌گيرند .

فرضيه پنجم ـ شرکت براي برقراري ارتباط بين مديريت و کارکنان راهکارهاي مناسبي ارائه داده است .

**اهداف مطالعاتي**

شناسايي نيازها و کانالهاي ارتباطي

هر چند کانالهاي ارتباطي متعددي جهت ارتباط دو سويه با کارکنان پيش بيني شده و ليکن شواهدي دال بر جاري سازي موثر و ارزيابي بازنگري اثر بخشي آن‌ها مشاهده نشد .

شواهداند که دال بر شناسايي نيازهاي ارتباطي وجود دارد .

شواهداند که مبني بر اصلاح فرآيند ارتباطات از طريق بهينه کاوي وجود دارد و چگونگي تشويق و به اشتراک گذاري بهترين تجارب و دانش شفاف نيست .

**تاريخچه مطالعاتي**

سازمانهايي که حقيقتا سرآمد هستند مي‌کوشند با دست آوردهايشان و نشان دادن اين که چگونه به اين دست آوردها رسيده اند نو اين که در آينده چه دست آوردهايي خواهند داشت . رضايت ذي نفعان خود را جلب کنند . انجام اين کار حتي در مساعدترين شرايط کار دشواري است . از اين رو در شرايطي که رقابت جهاني افزايش مي‌يابد . نوآوري‌هاي تکنولوژيکي به سرعت اتفاق مي‌افتند . فرآيندها تغيير مي‌کنند و تغييرات مداوم در اقتصاد ، شرايط اجتماعي و محيطي پيرامون مشتري رخ مي‌دهند . استمرار اين کار دشوارتر نيز خواهد شد . با شناخت اين چالش‌ها بود که بنياد اروپايي مديريت کيفيت EFQM ايجاد شد تا رهيافتي به مديريت را بين سازمانهاي اروپايي ترويج کند که در ابعاد جهاني قابل طرح و راهنماي آنها به سوي سرآمدي پايدار باشد .

بنياد اروپايي مديريت کيفيت ، يک سازمان غير انتفاعي است که در سال 1988 ميلادي توسط 14 شرکت معتبر اروپايي و با حمايت اتحاديه اروپا تأسيس گرديد .

در حال حاضر بيش از 800 شرکت اروپايي در اين سازمان عضويت دارند . مأموريت اين سازمان ايجاد يک نيروي راهبرنده در جهت سرآمدي عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمان‌هاي اروپايي در جهان است . رياست وقت اتحاديه اروپا به هنگام امضاء موافقت نامه تأسيس اين بنياد چنين اظهار مي‌دارد:

«تلاش براي بهبود و ارتقاء کيفيت يکي از پيش نيازهاي موفقيت براي تک تک شرکتها و براي رقابت پذيري همه ما به صورت جمعي است» بنياد اروپايي مديريت کيفيت ، نقش اساسي در جهت ترغيب و کمک به شرکت‌هاي اروپايي براي توسعه مديريت کيفيت در اروپا داشته است . شرکتهاي اروپايي پذيرفته اند که مديريت کيفيت فراگير راهي براي مديريت کردن فعاليتها در جهت دستيابي به کارايي موثر بودن و مزيت‌هاي رقابتي است که تضمين کننده موفقيت در دراز مدت بوده است و اين ميسر نمی گردد مگر با تأمين نيازهاي مشتريان کارکنان و ديگر ذي نفعان سازمان .

اين عقيده روز به روز در بين شرکتهاي اروپايي بيشتر رواج مي‌يابد: مدل سرآمدي EFQM ،‌ به عنوان چارچوبي اوليه براي ارزيابي و بهبود سازمان‌ها معرفي شده است ، مدلي كه نشان دهنده مزيت‌هاي پايداري است كه يك سازمان سرآمد بايد به آنها دست يابد:

كار طراحي اين مدل به صورت جدي از سال 1989 ميلادي آغاز شد و مدل سرآمدي EFQM در سال 1991 معرفي گرديد . اين مدل به سرعت مورد توجه شرکتهاي اروپايي قرار گرفت و مشخص گرديد که سازمانهاي بخش عمومي‌و صنايع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند .

در سال 1995 ويرايش مربوط بخش عمومي‌و در سال 1996 مدل مربوط به سازمانهاي کوچک ( SME ) توسعه داده شد . اگر چه اين مدل همواره مورد توجه و بازبيني بنياد اروپايي کيفيت قرار داشته است اما مهمترين بازبيني که منجر به تغييراتي در مدل گرديد در سال 1999 اتفاق افتاد .

مهمترين تغييرات عبارت بودند از توجه بيشتر و رويکردهايي که مي‌توانست نتايج مربوط به مشتريان را به دنبال داشته باشد و نيز توجه بيشتر به بحث شراکت و مديريت دانش ، در سال 2001 مدل سازمانهاي کوچک و متوسط با مدل سرآمدي EFQM هماهنگي بيشتري پيدا کرد و تحت نام مدل سرآمدي EFQM ويرايش سازمانهاي کوچک و متوسط معرفي گرديد .

در سال 2003 ويرايش جديدي از مدلEFQM ارائه شده است که نسبت به ويرايش سال 1999 داراي تغييرات قابل ملاحظه‌اي در زير معيارها و نکات راهنما است .

**تاريخچه کارخانه**

شرکت هپکو در سال 54 با هدف توليد ماشين آلات راهسازي و با همکاري شرکتهاي اينترناش آمريکا ، پوکلين فرانسه ، ساکايي ژاپن ، دانياک سوئد و لوکومو فنلاند در شهر صنعتي اراک شروع به فعاليت نمود .

در سال 1365 عمليات اجرايي طرح توسعه با هدف تعميق ساخت داخل و بدنه محصولات ) و ظرفيت ساخت براي 2100 دستگاه توسط شرکتهاي ليبهر آلمان و ولو و سوئد به عنوان ليسانس دهندگان آغاز شد و در سال 1370 به بهره برداري رسيد .

در سال 1372 شرکت مهندسي و قطعات با هدف تأمين قطعات و مجموعه‌هاي ساختي مورد نياز هپکو با استفاده از توان داخلي ايجاد گرديده از سال 1375 استراتژي تنوع توليدات به منظور استفاده بهينه از ظرفيت‌هاي موجود باعث شروع فعاليت ساخت تجهيزات صنعتي به ويژه کرين‌ها و نيروگاههاي مختلف آبي و گازي گرديد و اين فعاليت نيز تا آنجا ادامه يافت که با نگرش فرآيندي و تفکيک فرآيندي ساخت ( Manu facturing ) از مونتاژ ( Assembling ) به تاسيس شرکت تا به عنوان شرکت مستقل و با مالکيت هپکو در سال 1379 انجاميد .

ساختار سازماني

**معاونت توليد**

**مدير تحقيقات**

**مدير مهندسي**

**مدير برنامه‌ريزي**

**مدير مونتاژ**

**مدير امور مالي**

**رئيس ارتقاء كيفيت**

**معاونت خدمات پرس از فروش**

**مدير آموزش و پشتيباني فني**

**مدير قطعات**

**مدير امور نمايندگيها**

**معاونت بازرسي**

**مدير خريد خارج**

**رئيس تداركات داخل**

**مدير امور اعتباري و اقتصادي**

**مدير بازاريابي فروش**

**مدير صادرات**

**مدير فناوري ارتباطات و اطلاعات**

**مدير تضمين كيفيت**

**مدير امور اداري و منابع انساني**

**مدير تحقيقات**

**معاونت توليد**

**مدير تحقيقات**

**مدير تحقيقات**

**مدير عامل**

**سهامداران**

هپکو در سال 1351 با سرمايه گذاري سازمان گسترش و نوسازي صنايع ايران به ميزان 55% و خانواده رضايي به ميزان 45% به صورت سهامي‌خاص تأسيس شد . در سال 1381 از سهامي‌خاص به   
سهامي‌عام تغيير شکل داده و از سال 1382 در بورس پذيرفته شده و در سال 1383 سهام آن عرضه   
گرديده است .

**مشتريان**

مشتريان هپکو شامل وزارت راه و ترابري ، وزارت جهاد کشاورزي ، وزارت کشور ، وزارت دفاع ، سازمان شهرداريها ، سازمان معادن و صنايع معدني ، شرکتهاي توسعه نيشکر ، کسيون ، شرکت ملي نفت ايران ، شرکت خدمات پشتيباني جهاد پيمانکاران راهسازي و ساير بخشهاي زير بنايي و معدن داران و ساير اشخاص حقوقي و حقيقي مي‌باشد .

**کارکنان**

بعد از سهامداران ، بالاترين منفعت اقتصادي هپکو در اختيار دولت قرار مي‌گيرد . با توجه به سود ساليانه شرکت ، بخشي از اين سود به عنوان ماليات عملکرد و بخشي به عنوان ماليات بر درآمد پرسنل به دولت پرداخت می گردد . علاوه بر اين دولت از طريق وزارت خانه‌هاي کشور ، راه و ترابري و جهاد کشاورزي به منظور اعمال برنامه‌هاي عمراني خود از توليدات شرکت هپکو بهره‌مند می شود و هر ساله قريب به 50% توليدات شرکت هپکو را به خود اختصاص مي‌دهد .

**جامعه**

با توجه به استقرار شرکت هپکو در شهر اراک و آلودگي بيش از حد هوايي اين شهر هپکو نه تنها فاقد هر گونه آلايندگي براي هوا و محيط زيست منطقه مي‌باشد . بلکه داراي خدمات به جامعه و کمک به سازمانها و موسسات مختلف شهر اراک از جمله سازمان محيط زيست ، سازمانهاي خيريه ، سازمان شهرداري ، مردم شهرستان اراک و . . . پيشرو بوده است .

**ماموريت و هدف**

ماموريت اين شرکت ايجاد ارزش افزوده براي مشتريان و ساير ذينفعان از طريق توليدات و عرضه ماشين آلات ، تجهيزات ، قطعات و خدمات به کاربران فعال در ساختها و زير ساختهاي اقتصادي کشور بوده است و هدف کلان شرکت «بقاي پايدار» از طريق راهبرد «رشد مستمر» مي‌باشد .

**بازار هدف**

محصولات و خدمات هپکو عبارتند از:

ماشين آلات راهسازي وساختماني انواع بيل مکانيکي ، بلدوزر ، غلطک ، گويدر ، لودر

ماشين آلات کشاورزي شامل تراکتورها روستر و ني بر

ماشين آلات صنعتي شامل ليتفراک ـ مته حفاري و . . .

تهيه و توزيع قطعات يدکي ماشين آلات توليدي

خدمات پيش از فروش محصولات

**سير کيفيت**

با توجه به سرمايه گذاري‌هاي صورت گرفته و تحولات ساختاري انجام شده ، نهضت کيفيت گرايي و مشتري مداري در هپکو نظرها را به خود معطوف ساخت و اين امر ميسر نمي‌شد مگر با ارتقاء عملکرد هپکو که منجر به ايجاد تحولات عظيمي‌در عنصر کيفيت محصولات و ساختار به شرح ذيل گرديد .

اخذ گواهينامه ISOO 9002 از شرکت QMI کانادا در سال 1376

اخذ گواهينامه ISOO 9001 از شرکت QMI کانادا در سال 1377

اخذ گواهينامه OHSAS 18001 از شرکت TUV آلمان در سال 1381

AUDIT محصولات هپکو توسط سازمان بازرسي کيفيت از سال 1380

تشکيل جلسات شوراي عالي کيفيت و جلسات طرح ريزي کيفيت با حضور مدير عامل

سيستم ارزيابي سطح کيفي محصولات توليدي هپکو و مقايسه محصولات توليدي با مشابه توليدي آن توسط شرکت هپکو مثل ولوو ، ليبهر از سال 1381

استقرار سيستم خود کنترلي خطوط مونتاژ از سال 1381

استقرار سيستم مديريت توليد در سال 1382

استقرار پروژه سنجش رضايت مشتري

هپکو در حال استقرار مديريت کيفيت بر مبناي ISO 9004:2000 مي‌باشد .

موارد فوق نشان ميدهد که کيفيت در هپکو يک سفر است نه يک مقصد

**همکاريهاي تجاري**

هپکو در راستاي گسترش همکاريهاي تجاري با شرکتهاي تراز اول دنيا مانند ولوو ، کوماتسو و نيلوهلند ، در زمينه ساخت و انتقال تکنولوژي محصولات لودر ، بلدوزر و تراکتور همکاري مي‌کند .

شرکتهاي اقماري شامل تتا و مهندسي و قطعات به عنوان اصلي ترين تأمين کنندگان ما مسئوليت تأمين قطعات ساختي را بر عهده دارند ديگر تأمين کنندگان داخلي مي‌توانند به شرکت نفت بهران ، رنگ روناس ، رادياتور ايران ، ايران تاير کيان تاير و . . . اشاره نمود .

از تأمين کنندگان قطعات خارجي هپکو مي‌توان به؛

SAUER, BOSCH, Z, VOLVO, DEUTZ, REXROTH,   
NEW HOLLAND, ITL, KOMATSU, PERKINS, LIEBHERR, …

اشاره کرد .

**شرايط عقد قانون کسب کار**

از آنجا که تجارت ماشين آلات راهسازي در کل جهان شرايط بسيار ويژه‌اي را دارد ، در سالهاي اخير دائماً بالان 45% سهم بازار جهاني در انحصار د و شرکت بزرگ کاتو پيار و کماتسوي ژاپن بعنوان غولهاي اين صنعت بوده است و اين خود سبب ايجاد رقابتي کشنده شده تا جايي که ديگران براي ادامه حيات مجبور به ادغام در يکديگر و اتخاذ استراتژي رشد گرديده اند و تاکنون چهار شرکت CNH ، ولوو ، جاندير و ترکس Terex توانسته اند حدود 25% ديگر از سهم بازار را ببلعند و بدين ترتيب حداقل 70% سهم بازار جهاني صاحب بلامنازع پيدا کرده است وعرصه را براي ديگران به شدت تنگ کرده و تحرک بسيار ويژه‌اي را سبب شده است تا سال 1383 ، اکثر شرکتهايي که بعنوان رقباي هپکو به توزيع خدمات محصولات توليد کنندگان موتي دنيا اشغال داشتند شکست خورده و از صحنه حذف گرديدند ولي در همين سال هپکو توانست وارد بازار بورس شود و در بدو ورود چهره مطلوبي از خود عرضه نمايد . در سالهاي اخير ضوابط سخت زيست محيطي ، کشورهاي پيشرفته تر از مجبور به خارج کردن ماشين‌هاي غير سازگار با محيط زيست از چرخه بهره برداي نموده است . اين ماشينها با قيمتهاي بسيار نازل در حال ورود به بازار منطقه و ايران شده و عملاً رقابت در عرصه تنگ بازار مرتبط را براي هپکو دشوارتر نموده است . علاوه بر آن تثبيت نرخ ارز از يک طرف و تورم داخلي از طرف ديگر باعث ارزان تر شدن هر ساله محصولات رقبا و گران تر شدن توليدات داخلي گرديده و به دشواري کار افزوده است .

هزينه بالاي مالي از جمله بهره بانکي در داخل ايران در مقايسه با کشورهاي محل توليد کنندگان اصلي اين محصولات ، مزيت رقابتي منفي براي هپکو نسبت به سايرين ايجاد کرده است . بهره وري پايين نيروي کار ، غير متخصص بودن مديريت و ضعف عمومي‌آن در کشور ، قوانين و رسومات دست و پاگير محيط ، غير رقابتي بودن فضاي کار و دولت از ديگر عوامل منفي بر عملکرد هپکو نسبت به رقبا مي‌باشد که سخت آزار دهنده است . علاوه بر موارد مذکور اکثر مشتريان عمده هپکو يا دولتي هستند يا مستقيماً از عملکرد دولت ، به ويژه حجم بودجه عمران و سهم واقعي تخصيص يافته به پروژه‌هاي عمراني مي‌باشد که سبب ايجاد بي نظمي‌در عقد قراردادها و پرداخت به شرکت می شود و به همين دليل در مواقعي که همه چيز هم خوب پيش رفته به ناگهان آنقدر شرکت را دچار کمبود نقدينگي کرده که ادامه کار را با موانع بزرگ و سخت رو به رو مي‌کند .

ورود ماشين آلات دسته دوم ، کاهش تعرفه‌هاي حمايت کنندگان و کاهش سهم هزينه‌هاي عمراني در GNP از ديگر محدوديتها و موانع مي‌باشد . پايين بودن تيتراژ توليد و بالا بردن تنوع محصول و الزام شرکت به استفاده از قطعات اصل محصولات از منابع معتبر ، مانع بزرگي بر سر راه تأمين بوده که مقررات دست و پاگير داخل در اين موارد اضافه می شود در اين تلاش بي وقفه براي زندگي ، هپکو نيز استراتژي خود را رشد و توسعه با هدف بقاي پايدار تعريف نموده و کل سيستمهاي اجرايي را بر مبناي آنها استوار نموده و در حال مستحکم تر کردن و نهايتاً نهادينه کردن آنها به طور نظامند مي‌باشد .

**پراکندگي جغرافيايي**

در حال حاضر هپکو در اراک به فعاليتهاي توليد و توزيع و مديريت و خدمات پس از فروش و در تهران به فعاليتهاي بازرگاني و پشتيباني مشغول مي‌باشد . ( عمليات اجرايي خدمات و فروش قطعات توسط نمايندگيها انجام می شود )

**نکات برجسته سازمان**

تنوع محصولات ، ارتباط نزديک با شرکتهاي تراز اول دنيا ، بزرگترين تأمين کننده ماشين آلات راهسازي در ايران ، توليد ماشين آلات به روز دنيا ، برنامه ريزي براي توسعه منابع انساني ، ثبات مديريت ، سيستم يکپارچه مديريت توليد با رويکرد MRPII بازنگري روشها و فرآيندها بر اساس مدل‌ها و روش‌هاي نوين در حال تدوين برنامه کسب و کار خود براي 5 سال آينده مشتري مداري و جهت گيري به سمت CRM ( بيانيه اهداف کيفي ) ، روند رشد يابنده يادگيري براي تبديل هپکو به عنوان يک سازمان يادگيرنده .

**ارزشهاي سازماني**

ارزشهاي سازماني ما که در سطوح مختلف سازمان اشاعه پيدا کرده است عبارتند از:

تکريم و اعتماد به مشتريان

صميميت ـ هپکو انصاف ـ صداقت

شفافيت و ارائه اطلاعات واقعي به ذينفعان

**اصطلاحات**

**1- Benchmark ( بهترين الگو/بهينه کاويده )**

يک مرجع يا معيار استاندارد براي مقايسه که بهترين سازمان در آن رده به آن دست يافته است . سطح عملکردي که به عنوان استاندارد سرآمدي ( تعالي ) براي يک فرآيند کسب و کار خاص ، شناخته شده است .

**2- Benchmarking ( الگو برداري از بهترين‌ها/بهينه کاوي )**

يک فرآيند اندازه گيري سيستماتيک و مستمر براي مقايسه و اندازه گيري پيوسته فرآيندهاي کسب و کار سازماني نسبت به کسب و کار در تمام دنيا براي کسب اطلاعاتي که به سازمان کمک کند تا اقداماتي را انجام دهد که به بهبود و عملکرد منجر شود .

**3- Core Competency ( شايستگي محوري )**

يک فعاليت درون سازماني با عملکرد مناسب که محور رقابت پذيري ، سودآوري و کارايي سازمان است .

**4- Corporate Gorernance ( حاکميت شرکت )**

تعريف و پياده سازي سيستمي‌حاوي يک سري قواعد ، فرآيندها ، رويدادها و روابط براي مديريت سازمان و عمل به تعهدات قانوني مالي و اخلاقي .

**5- Corporate Social Respomibility ( مسئوليت اجتماعي شرکت )**

خطي مشي‌ها و کارهايي که سازمان براي سنجش و مديريت عملکرد زيست محيطي و تأثيرات اجتماعي ناشي از فعاليتش شهرت سازمان در اين حوزه‌ها و ارتباطات دو سويه با جامعه و ذينفعان   
انجام مي‌دهد .

**6- Creativity ( خلاقيت )**

خلق ايده‌هايي براي ايجاد روال‌هاي انجام کار محصولات و خدمات جديد يا بهبود يافته .

**7- Critical Success Factors ( عوامل بحراني ( حياتي ) موفقيت )**

مهمترين شرايطي که بايد براي دستيابي به يک هدف استراتژيک خاص تحقق يابد .

**8- Culture ( فرهنگ )**

دامنه وسيعي از رفتارها ، اخلاقيات و ارزشهايي که توسط اعضاي سازمان به کار بسته شده انتقال داده شده و تقويت می گردد .

**9- Empowerment ( توانمند سازي/توان افزايي )**

در اختيار گذاشتن مهارت ، دانش و اطلاعات و اختيارات لازم براي کارکنان به نحوي که آنها را موثرترين و کارآترين روش قادر کند که تمامي‌فعاليتهايي که براي رسيدن به خروجي‌هاي مشخص لازم است را انجام دهند ، تعيين اهداف کوتاه مدت شفافيت به صورت دوره‌اي راهنمايي‌هاي لازم را در چارچوب اهداف كلي و بلند مدت سازمان به افراد ارايه مي‌کند .

**10- End To End Processes ( فرآيندهاي به هم مرتبط )**

که با عبور از وظايف مختلف موجب ايجاد محصولات يا خدمات می گردد .

**11- Equal Opportunitis ( فرصت‌هاي برابر )**

اطمينان يافتن از اين که با تمامي‌کارکنان و کاربران خدمات سازمان ، برخوردي منصفانه و يکسان صورت مي‌گيرد .

**12- Ethics ( اخلاقيات )**

اصول اخلاقي محلي و عمومي‌که سازمان خود را با آن منطبق کرده و از آن پيروي مي‌کند .

**13- Excellence ( سرآمدي/تعالي )**

مديريت ممتاز و برجسته سازمان و دستيابي به نتايج مبنني بر مفاهيم بنياديني نظير ، نتيجه گرايي ، مشتري مداري ، رهبري و ثبات در مقاصد ، مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيت‌ها ، مشارکت کارکنان ، نوآوري و بهبود مستمر ، شراکت‌هايي با منافع دو سويه و مسئوليت اجتماعي شرکت .

**14- External Cubmers ( مشتريان بيروني )**

مشتريان بيروني سازمان که ممکن است شامل ديگر مشتريان در زنجيره توزيع نيز باشند .

**15- Finances ( منابع مالي )**

وجوه و بودجه‌هاي مالي کوتاه مدت که براي انجام فعاليتهاي روزانه کسب و کار مورد   
نيازند و همچنين فراهم کردن سرمايه از منابع متعدد که براي تأمين مالي دراز مدت تر سازمان   
مورد نيازند .

**16- Fundamental Concepts Of Excellence ( مفاهيم بنيادين سرآمدي )**

مجموعه اصول و ايده آل‌هايي که چارچوب مدل EFQM مبتني بر آنهاست .

**17- Good/Best Practice ( بهترين تجربه )**

يک تجربه کاري بدون خطا اثبات شده و تدوين شده که از حدود متعارف و عملکردهاي عملياتي فعلي در يک محيط کسب و کار خاص فراتر مي‌رود .

**18- Gorernace ( حاکميت )**

چارچوب اختيارات و کنترل در داخل يک سازمان .

**19- Innoration ( نوآوري )**

ترجمه عملي ايده‌ها به محصولات ، خدمات ، فرآيندها و سيستم‌ها و تعاملات اجتماعي

**20- Intellectual ( سرمايه معنوي/سرمايه فکري )**

ارزش از سازمان که در حساب‌هاي سنتي سيستم مالي آن سازمان منعکس نمی گردد . اين ارزش بيانگر سرمايه‌هاي غير ملموس سازمان و تفاوت بين ارزش دفتري سازمان با ارزش آن در بازار است . اجزايي از سازمان که معمولا جزء سرمايه‌هاي معنوي آن محسوب مي‌شوند عبارتند از: سرمايه انساني ، سرمايه ساختاري و سازماني و سرمايه مشتري‌هاي سازمان .

**21- Key Performance Results ( نتايج کليدي عملکرد )**

نتايجي که براي سازمان دستيابي به آن ضروري است و جزء نتايج مشتري ، کارکنان و جامعه   
نيستند .

**22- Knowledge ( دانش/معرفت )**

قسمتي از يک ساختار سلسله مراتبي که شامل داده ، اطلاعات و دانش است . دادهها ، حقايق خام هستند . اطلاعات داده‌ها به همراه محتواي مطالب نسبت‌ها و ارتباط‌هاست . دانش اطلاعات به همراه راهنمايي‌هاي عملي است .

**23- Lagging Indicators ( شاخص‌هاي پس رو/شاخص‌هاي تأخير دار )**

شاخص‌هاي پس رو نشان دهنده پيامد نهايي يک فعاليت است و معمولاً بعد از تکميل شدن آن فعاليت حاصل می گردد سودآوري يک شاخص پس رو است که پس از اتمام فعاليتهاي فروش و هزينه کردن به دست مي‌آيد . همچنين يک شاخص برداشتي ، يک شاخص پس رو است . زير نتيجه دريافت باز خور است به طور مثال شاخص برداشت کارکنان ، نتيجه تحقيق ميداني از برداشت کارکنان نسبت به سازمان است .

**24- Leaders ( رهبران )**

افرادي که در يک سازمان هماهنگ کننده بوده و بين انتظارات و علايق تمامي‌کساني که در سازمان هستند ، توازن برقرار مي‌کنند . رهبران شامل اعضاي تيم مديريت اجرايي سازمان ، ديگر مديران و کساني هستند که رهبري تيم‌ها يا نقشي را بر عهده دارند که موضوع آن رهبري افراد است .

**25- Leading Indicators ( شاخص‌هاي پيش رو/شاخص‌هاي رهبر )**

شاخص‌هاي پيشرو که بعضي اوقات به آنها شاخص‌هاي پيش برنده گفته می شود و معمولا به دفعات بيشتري از شاخص‌پهاي پس رو اندازه گيري مي‌شوند ، آنها نتيجه يک فرآيند اندازه گيري هستند که توسط خود سازمان انجام می شود و کاملا در محدوده کنترل سازمان قراردارد . به طور مثال اندازه گيري زمان چرخه فرآيند شاخص‌هاي پيش رو ، شاخص‌هايي هستند که با درجه‌اي از اطمينان ، يک پيامد آينده را پيش بيني مي‌کنند . رضايت کارکنان گرچه يک شاخص پس رو براي اندازه گيري روحيه کارکنان است ولي معمولاً يک شاخص پيش رو براي اندازه گيري رضايت مشتري است . شکل زير نشان دهنده روابط علي و معلولي بين اين شاخص است .

**روحيه كاركنان**

**رضايت كاركنان**

**رضايت مشتري**

**26- Learning ( يادگيري )**

فراگرفتن و درک اطلاعات که مي‌تواند راهبر بهبود يا تغيير باشند . الگو برداري از بهترين‌ها ، ارزيابي‌ها و مميزي‌هاي داخلي و خارجي و مطالعه بهترين تجارب ، نمونه‌هايي از يادگيري سازماني است . آموزش کارکنان و تعيين واجد شرايط بودن افراد از لحاظ مهارت و توانايي‌هاي حرفه‌اي نمونه‌اي از يادگيري فردي هستند .

**27- Management System ( سيستم مديريت )**

چارچوبي از فرآيندها و رويه‌ها که در سازمان بکار مي‌روند تا اطمينان يابيم که سازمان توانايي به ثمر رساندن تمامي‌وظايف لازم براي تحقق اهداف دراز مدت خود را دارد .

**28- Mission ( ماموريت/رسالت )**

عبارتي که مقصد و رسالت وجودي يک سازمان و اين که چرا اين کسب و کار يا وظيفه وجود دارد را توصيف مي‌کند .

**29- Organisational Agility ( چالاکي سازماني )**

توانايي يک سازمان در نشان دادن عکس العمل قاطع و انجام تغييرات لازم در سرعت ، حوزه تمرکز اهداف اعمال و زمان بندي‌هايي که بر توانايي عملکرد آن تأثير مي‌گذارند .

**30- Partnershiops ( شراکت‌هاي سازماني )**

يک رابطه کاري بين دو يا چند شريک که براي مشتري ايجاد ارزش افزوده مي‌کند . شرکا مي‌توانند شامل تأمين کنندگان ، توزيع کنندگان ، سرمايه گذاري‌هاي مشترک و اتحاديه‌هاي استراتژيک باشد . توجه کنيد که هميشه نمي‌توان تأمين کنندگان را جزو شرکاي رسمي‌سازمان محسوب کرد .

**31- People ( کارکنان )**

تمامي‌افرادي که در استخدام سازمان هستند اعم از تمام وقت ، پاره وقت ، موقتي و کارکنان قراردادي .

**32- Perception ( برداشت/تصور/ادراک )**

عقيده و نظر يک فرد يا گروهي از افراد .

**33- Performance ( عملکرد )**

معياري براي اندازه گيري نيل به دستاوردها توسط فرد ، تيم ، سازمان يا فرآيند .

**34- Policy and Stragtegy ( خط مشي و استراتژي )**

استراتژي روشي است که به کمک آن ، سازمان مأموريت و چشم انداز خود را مبتني بر نيازهاي ذي نفعان اصلي و با حمايت خطي مشي‌هاي مرتبط برنامه‌ها اهداف دراز مدت و کوتاه مدت فرآيندها در عمل ، پياده مي‌کند .

**35- Process ( فرآيند )**

دنباله‌اي از فعاليت‌ها که در آن با به دست آمدن خروجي‌هاي تعدادي ورودي ، ايجاد ارزش می شود .

**36- Process Indicator ( شاخص فرآيند )**

شاخص‌هاي پيش رو که مرتبط با عملکرد هستند .

**37- Stakeholders ( ذي نفعان )**

تمام کساني که منافعي در سازمان ، فعاليت‌هاي دست آوردهاي آن دارند ، ذي نفعان شامل مشتريان ، شرکا ، کارکنان سهامداران ، مالکان مجامع قانون گذاي هستند .

**38- Supply Chin ( جيره تأمين )**

ساختار يکپارچه‌اي از فعاليتها که شامل تأمين تحويل محصولات و خدمات به مشتريان است . مي‌توان گفت زنجيره تأمين از تأمين کنندگان سازمان آغاز شده و به مشتريان مشتريان سازمان ختم می شود .

**39- Sustainable Excellence ( سرآمدي يا تعالي پايدار )**

دستيابي به نتايج عالي و سرآمد با مشتريان ، کارکنان و جامعه از طريق خط مشي و استراتژي‌هايي که مشوق راهبر شدن بازار هستند و به کمک کارکنان شرکاء منابع و فرآيند‌هاي سازمان به ثمر مي‌رسد .

**40- Values ( ارزشها )**

انتظارات و برداشت‌هايي که بيانگر اين مطلب هستند که کارکنان رفتار مي‌کنند و روابط کسب وکار مبني بر چه چيزهايي هستند .

**41- Vision ( چشم انداز/آرمان )**

عبارتي که بيانگر اين است که سازمان در آينده چه مي‌تواند باشد .

**بررسي اجمالي مفاهيم بنيادين سرآمدي در مدل EFQM**

فصل دوم

**مرور مطالعاتي**

مفاهيم بنيادي سرآمدي ، مفاهيمي‌هستند که اين مدل بر آنها بنا شده است و در واقع پايه و اساس مدل اند . اين مفاهيم ، برگرفته از اعتقادات و باورهاي محوري شرکت و سازمانهاي سرآمد قرن بيستم هستند . سازمانهايي که در عمل و با باور به اين مفاهيم ، شرکتهايي ساخته اند که در تاريخ کسب و کار ماندگار شده اند . از سويي ، تحقيقات نشان مي‌دهد که اين مفاهيم ، با نظريات متفکران و صاحب نظران علم مديريت در مورد اهدافي که يک سازمان بايد به آنها دست يابد همخواني و سازگاري دارد . به عبارت ديگر ، نظريات انديشمندان و عملکرد سازمانهاي سرآمد در قرن 20 تصويري از يک سازمان سرآمد رقم زده است که در اين مفاهيم گنجانده شده است . لذا شرايط اساسي سرآمدي ، اعتقاد و عمل به اين مفاهيم در تمامي‌به ويژه در بين مديران ارشد آن است . در مدل EFQM اين مفاهيم بنيادين به شرح زير هستند:

**1- نتيجه گرايي**

سازماني که مي‌خواهد سرآمد باشد ، بايد به گونه‌اي کار کند که به نتيجه مطلوب دست پيدا کند و اين نتيجه بايد نظر تمامي‌ذي نفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند ( ايجاد توازن يعني توجه به نظر همه بر حسب ميزان اهميت هر کدام ) ذي نفعان سازمان عبارتند از کارکنان ، مشتريان ، تأمين کنندگان ، جامعه ، سهامداران و ساير کساني که منافع مالي در سازمان دارند .

**2- مشتري مداري**

از آنجا که داوري نهايي در مورد کيفيت محصولات و خدمات با مشتري است جلب نظر مشتري اهميت زيادي دارد . ايجاد وفاداري در مشتري و به دست آوردن سهم بازار تنها از طريق توجه جدي به نيازهاي مشتريان فعلي و بالقوه امکان پذير است .

**3- رهبري و ثبات در مقاصد**

رهبري يعني تعيين اهداف و ايجاد انگيزه در افراد براي تلاش در جهت دستيابي به اهداف سازمان . در سازمان سرآمد مديران در حرف و عمل به الهام بخش کارکنان براي تلاش در جهت سرآمدي سازمان هستند . چشم انداز دقيقي از آينده سازمان براي آنها رسم مي‌کنند . در رسيدن به اهداف سازمان با ثبات هستند و محيطي را فراهم مي‌کنند که در آن کارکنان نيز بتوانند بخوبي کار کنند .

**4- مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيتها**

سازماني که مي‌خواهد سرآمد باشد بايد به کمک مجموعه‌اي از سيستم‌ها ، فرآيندها و اقليتهاي مرتبط و به هم پيوسته ، مديريت شود .

**5- توسعه و مشارکت کارکنان**

سازماني که مي‌خواهد سرآمد باشد ، بايد مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند . براي استفاده از تمامي‌توان بالقوه کارکنان سازمان ، بهترين کار ، توانمند کردن کارکنان در انجام کارهايشان و ايجاد ارزشهاي مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است .

**6- يادگيري ، نوآوري و بهبود مستمر**

سازماني که مي‌خواهد سرآمد باشد ، بايد وضع موجود را به چالش بطلبد و به يادگيري و نوآوري در سازمان اهميت زيادي بدهد . در اين سازمان افراد بايد دانش خود را به ديگران منتقل کنند و فرهنگ يادگيري ( ياد گرفتن و ياد دادن ) نوآوري و بهبود مداوم ، پايه همه کارها باشد .

**7- توسعه شرکتها**

شراکت يک رابطه تجاري دراز مدت است . سازماني که مي‌خواهد سرآمد بايد به نحوي با سازمانهاي ديگر شريک شود که براي سازمان ارزش افزوده ايجاد کند . براي اين که بين شرکا رابطه سودمند و دراز مدت ايجاد شود بايد اعتماد و انتقال دانش و تجربيات به يکديگر پايه روابط دو جانبه باشد .

**8- مسئوليت اجتماعي شرکت**

سازماني که مي‌خواهد سرآمد باشد بايد به جامعه توجه زيادي داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند . توجه به اخلاقيات در کار يکي از مشخصه‌هاي يک سازمان سرآمد است .

**بررسي اجمالي معيارها در مدل EFQM و نحوه امتياز دهي به آنها**

مدل سرآمدي EFQM يک مدل غير تجويزي است که از 9 معيار تشکيل شده است . اين معيارها هسته و قلب اين مدل هستند و مبناي ارزيابي يک سازمان قرار مي‌گيرند در قسمت قبل گفتيم که مفاهيم بنيادين ، اهدافي را نشان مي‌دهند که يک سازمان سرآمد بايد به آنها دست پيدا کند . اهداف و آرمانها معمولا بلند پروازانه و دور دست هستند . لذا براي اين که سازمانها بدانند که براي رسيدن به اين اهداف بايد چگونه در عمل ، کار و فعاليت کنند . نياز به معيارهايي دارند که اجراي آنها در سازمان ، موجب رسيدن به اهداف شود . همانطور که در مقدمه مدل EFQM بيان شده است مفاهيم بنيادين سرآمدي ، در معيارهاي اين مدل گنجانده شده اند . معيارهاي مدل EFQM به دو دسته تقسيم مي‌شوند:

**الف ـ توانمند سازها**

پنج معيار اول اين مدل بوده و عواملي هستند که سازمان را براي رسيدن به نتايج عالي ، توانمند مي‌نمايند .

**ب ـ نتايج**

نتايجي هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌هاي مختلف به آنها دست پيدا مي‌کند و بيان کننده دستاوردهاي حاصل از اجراي مناسب توانمند سازها هستند .

در مدل EFQM معيارها روي هم ، 1000 امتياز دارند ( 500 امتياز براي توانمندسازها و 500 امتياز براي نتايج ) به عبارتي اگر سازماني موفق شود که اين مدل را کاملاً در سازمان خود پيدا کند مي‌تواند 1000 امتياز بگيرد . سازمانهاي اروپايي مي‌توانند به طور ساليانه از EFQM براي ارزيابي سازمان خود تقاضا نمايند .

در صورتي که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترين نمره ارزيابي را در ميان متقاضيان کسب نمايد به عنوان برگزيده معرفي و جايزه اصلي به آن تعلق خواهد گرفت ( بد نيست بدانيد که گرفتن حدود 700 امتياز از اين 100 امتياز فقط در توان شرکت‌هايي باکلاس جهاني است ) .

در شکل 1-2 اين معيارها ، نحوه تعامل و ارتباط آنها با يکديگر و امتياز هر کدام را ملاحظه مي‌کنيد .

**رهبري**

**100**

**منابع انساني**

**90**

**خط مشي و استراتژي**

**80**

**شراكت و منابع**

**90**

**فرآيندها**

**140**

**نتايج منابع**

**انساني 90**

**نتايج مشتريان**

**200**

**نتايج جامعه**

**60**

**نتايج كليدي عملكردي**

**150**

**نتايج ( 500 ) توامند سازها ( 500 )**

**نوآوري و يادگيري**

شکل 1-2- شماتيک مدل EFQM

در مدل EFQM معيارها به شرح زير هستند:

**1- رهبري**

در اينجا مشخص می گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستيابي به مأموريت و چشم انداز را فراهم مي‌سازند و چگونه ارزش‌ها ( براي موفقيت دراز مدت سازمان ) تدوين و تحقق مي‌گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجراي سيستم مديريتي سازمان مشارکت مي‌نمايند .

**2- خط مشي و استراتژي**

در اينجا مشخص می گردد که چگونه سازمان ، مأموريت و چشم انداز خود را از طريق يک استراتژي شفاف با در نظر گرفتن منافع ذي نفعان سازمان تحقق مي‌سازد و چگونه اين استراتژي از طريق خط مشي و برنامه‌ها ، اهداف ، مقاصد و فرآيندها مورد پشتيباني قرار مي‌گيرد .

**3- منابع انساني**

در اينجا مشخص می گردد که چگونه سازمان ، دانش و توانايي‌هاي منابع انساني خود را به طور انفرادي ، تيمي‌و در سطح سازمان مديريت کرده ، توسعه داده و مورد بهره برداري قرار مي‌دهد و آنها را به گونه‌اي برنامه ريزي مي‌نمايد که خط مشي و استراتژي سازمان و اجراي موثر فرآيندها مورد پشتيباني قرار گيرند .

**4- شراکت و منابع**

در اينجا مشخص می گردد که چگونه سازمان ، شرکاء خارجي و منابع داخلي خود را مديريت مي‌نمايد تا از خط مشي و استراتژي سازمان و اجراي موثر فرآيندهاي سازمان حمايت گردد .

**5- فرآيندها**

در اينجا مشخص می گردد که چگونه سازمان فرآيندها را طراحي و مديريت نموده و بهبود مي‌دهد تا از خط مشي و استراتژي سازمان حمايت گردد و ضمن رضايت کامل براي مشتريان و ديگر ذي نفعان به طور روزافزون براي آنها ايجاد ارزش نمايد .

**6- نتايج مشتريان**

در اينجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتريان بيروني خود چه نتايجي به دست مي‌آورد .

**7- نتايج منابع انساني**

در اينجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با منابع انساني خود چه نتايجي به دست مي‌آورد .

**8- نتايج جامعه**

در اينجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلي ، ملي و بين المللي خود چه نتايجي به دست مي‌آورد .

**9- نتايج کليدي عملکرد**

در اينجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ريزي شده فرد چه نتايجي   
به دست مي‌آورد .

**بررسي اجمالي منطق RADAR و فرآيند کلي ارزيابي در مدل EFQM**

منطقي که براي اندازه گيري يک سازمان نسبت به مدل EFQM وجود دارد . منطق RADAR است که از اول کلمات نتايج ( Results ) ، رويكرد يا رهيافت ( Approach ) ، جاري سازي ( Deployment ) ، ارزيابي و بازنگري ( Assessment & Review ) به دست مي‌آيد .

اين منطق بيان مي‌کند که سازمان براي رسيدن به نتايج مورد نظر بايستي برنامه و رويکرد مناسبي داشته باشد . اين برنامه و رويکرد بايد در ارکان سازمان تسري داده شده و به اجرا در آيد و نهايتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بايستي مورد ارزيابي قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگري گردد .

سازمان EFQM ، متقاضيان را به دسته‌هاي زير تقسيم مي‌کند:

شرکت‌هاي بزرگ

واحدهاي عملياتي از شرکتها

سازمان‌هاي بخش خدمات عمومي‌

سازمانهاي با اندازه کوچک و متوسط مستقل

سازمانهاي با اندازه کوچک و متوسط وابسته

هر کدام از شرکتهاي متقاضي ، تقاضا نامه‌اي را که از طرف EFQM در اختيار آنها قرار مي‌گيرد تکميل کرده و به همراه گزارشي که کم و کيف آن توسط EFQM مشخص می گردد به EFQM ارسال مي‌نمايد/ بعد از انجام ارزيابي گزارش توسط ارزيابان در صورتي که امتياز کسب شده توسط شرکت مربوطه بالاتر از 450 باشد براي بازديد از محل و ارزيابي حضوري ، انتخاب خواهند شد . شرکتهايي که در اين مرحله بالاتر از 550 امتياز کسب نمايند به عنوان منتخبين دوره نهايي انتخاب مي‌شوند . در اين مرحله کميته داوران ، شرکتهايي را که بتوانند بالاتر از 630 امتياز کسب نمايند عنوان برنده جايزه مقدماتي و بالاترين امتياز را ( در صورت کسب حداقل امتياز ) به عنوان برنده نهايي معرفي مي‌کنند .

بايد توجه کرد که امتيازهاي مذکور ثابت نبوده و ابتداي هر سال توسط کميته داوران EFQM تعيين مي‌شوند .

**بررسي اجمالي رهيافتهاي مختلف خود ارزيابي در مدل EFQM**

خود ارزيابي ، يعني بازنگري منظم ، سيستماتيک و جامع از فعاليتهاي سازمان و نتايجي است که سازمان به آنها دست مي‌يابد . فرآيند خودارزيابي به سازمان کمک مي‌کند به طور شفاف نقاط قوت و زمينه‌هاي بهبود خود را شناسايي کند . براي خود ارزيابي روشها ، يا رهيافت‌هاي مختلفي وجود دارد .

هر کدام از اين رهيافتها ، بر حسب اينکه سازمان مي‌خواهد چه ميزان وقت و هزينه براي خود ارزيابي صرف کند و چقدر دقت در نتايج خود ارزيابي مدنظر سازمان است رهيافتهاي ديگر برتري دارد ، ولي به صورت عمومي‌نمي‌توان گفت کدام روش بهتر است .

مدل EFQM پنج روش ( رهيافت ) مختلف براي خود ارزيابي بر اساس اين مدل پيشنهاد کرده است .

**رهيافت پرسشنامه**

در اين رهيافت تعدادي سئوال مطرح می شود که پاسخ به آنها نشان مي‌دهد سازمان تا چه حد در پياده کردن معيارهاي مدل ، موفق بوده است .

اين رهيافت ، کم هزينه ترين روش ارزيابي بوده و سريع انجام می شود ، اين رهيافت يک روش عالي براي جمع آوري اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است . پرسش‌ها مي‌تواند خيلي ساده و با جوابهاي "بله/خير" باشند و يا به صورت مفصل و با جوابهايي که به آنها امتيازي بين صفر تا صد تعلق مي‌گيرد .

**رهيافت ماتريسي**

در اين روش يک ماتريس طراحي می شود که در سطر اول آن ، معيارهاي مدل و در ستون اول آن اعداد يک تا ده نوشته شده است . در هر خانه اين ماتريس جمله‌اي وجود دارد که درصدي از معيار ذکر شده در آن ستون را پوشش مي‌دهد . به هنگام خود ارزيابي مشخص می گردد که سازمان چه ميزان از هر معيار را پوشش داده است .

**رهيافت کارگاه**

در اين روش ، اعضاي تيم مديريتي بايد اطلاعات مربوط به ميزان انطباق سازمان با معيارهاي مدل EFQM را جمع آوري کرده و در يک کارگاه به يکديگر ارائه کنند .

استفاده از اين روش ، نياز به صرف زمان توسط مديران سازمان دارد و يکي از مزاياي آن اين است که مديران به وحدت نظر در مورد نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود سازمان مي‌رسند . براي اجراي موفق خود ارزيابي بر مبناي اين روش معمولا نياز به حداقل دو نفر داريم که کاملاً در مورد ارزيابي آموزش ديده باشند .

**رهيافت پروفرما**

در اين روش براي ارزيابي سازمان ، تعدادي فرم تهيه می شود . هر فرم براي ارزيابي يک زير معيار استفاده می شود که در بالاي آن توصيفي از معيار مربوطه و در زير آن نام بخش‌ها و قسمت‌هايي که در اين زمينه در سازمان ارزيابي و مشاهده شده اند ، آورده می شود .

بقيه صفحه براي بيان نقاط قوت و زمينه‌هاي بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوط تقسيم می شود . براي تکميل و دقيق کردن ارزيابي در اين روش ، هر جا نياز باشد مي‌توان از مصاحبه و بازديد از محل استفاده کرد .

**رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه**

اين رهيافت ، دشوارترين و دقيق ترين روش خود ارزيابي است که در آن فرآيند اخذ جايزه اروپايي کيفيت از ابتدا ( يعني تهيه و تکميل مدارک لازم مطابق آن چه در بروشور اطلاعاتي جايزه اروپا کيفيت توصيه شده ) تا انتها ( يعني ارزيابي ، تهيه گزارش نهايي و اعلام نتايج ارزيابي سازمان توسط يک تيم از ارزيابان آموزش ديده و مستقل ) در سازمان اجرا می شود . اگر قرار باشد فقط يک واحد سازماني ارزيابي شود اعضاي تيم ارزيابي مي‌تواند از واحد ديگري از سازمان يا شعبه ديگري از آن باشند . ولي در صورتي که کل سازمان بخواهد از اين روش استفاده کند بهتر است از تعدادي ارزياب خارجي استفاده کرد .

**تشريح مفاهيم بنيادين سرآمدي در مدل EFQM**

مدل EFQM مبتني بر «مفاهيم بنيادين سرآمدي» است . که در اينجا آنها را توضيح مي‌دهيم . در ادامه مفاهيم پايه‌اي سرآمدي به تفصيل شرح داده می شود و مثال‌هايي ارائه خواهد شد که نشان دهنده منافعي است که از بکارگيري و انطباق با اين مفاهيم ، عايد سازمان می شود . دست يابي به سرآمدي نياز به تعهد فراگير مديريت سازمان به اين مفاهيم بنيادين و پذيرفتن کامل آنها دارد . براي شروع فرآيندي که منجر به درك دو جانبه‌اي از اهميت اين مفاهيم بنيادين شود پيشنهاد می شود که اعضاي تيم مديريتي که عهده دار اين پروژه هستند اين مطالب را مد نظر داشته باشند .

يک ارزيابي ساده و اوليه از اين که سازمان در چه مرحله‌اي از بلوغ سازماني در تحقق اين مفاهيم بنيادين قرار دارد ( جدول 2-2 ) مي‌تواند مبنايي باشد براي اينکه اعضاي تيم در مورد نحوه و چرايي تحقق اين مفاهيم ، بحث و گفتگو کنند و مي‌تواند زمينه ساز دستيابي به اين مفاهيم در آينده باشد . در شکل 2-2 نحوه تعامل اين مفاهيم بنيادين را ملاحظه مي‌کنيد .

**نتيجه‌گرايي**

**مشتري مسئوليت اجتماعي شركت**

**رهبري و ثبات در مقاصد توسعه شراكت‌ها**

**مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيتها يادگيري ، بهبود و نوآوري مستمر**

**توسعه و مشاركت كاركنان**

شکل 2-2 نحوه تعامل بين مفاهيم بنيادين سرآمدي در مدل EFQM

**معرفي مفاهيم**

**1- نتيجه گرايي**

تعريف: سازمان سرآمد به نتايجي دست مي‌يابد که تمامي‌ذينفعان سازمان را مشعوف مي‌کند .

چگونه اين مفهوم در عمل اجرا می شود

در محيط دنياي امروز ، تغييرات سريعي اتفاق مي‌افتد و نيازها و انتظارات ذي نفعان اغلب و به سرعت تغيير مي‌کند ، سازمان‌هاي سرآمد در پاسخگويي به اين نيازها و انتظارات متغير چالاک و منعطف هستند .

سازمانهاي سرآمد ، نيازها و انتظارات ذي نفعان خود را اندازه گيري کرده و از آن فراتر مي‌روند ، تجارب و تصورات ذي نفعان را نسبت به خودشان برآورد مي‌کنند و عملکرد ديگر سازمانها را در اين خصوص مشاهده و بازنگري مي‌نمايند .

اطلاعاتي که براي اين اندازه گيري‌ها و مشاهده‌ها به کار مي‌روند از ذي نفعان فعلي و آتي سازمان گردآوري می شود . اين سازمانها از اين اطلاعات براي تعيين ، پياده سازي و بازنگري خط مشي‌ها ،‌استراتژي‌ها ،‌ اهداف بلند مدت ، اهداف كوتاه مدت ، معيارها و برنامه‌هاي كوتاه مدت ،‌ميان مدت و بلند مدت استفاده مي‌كنند . اطلاعات گردآوري شده به سازمان کمک مي‌کند تا به مجموعه متوازني از نتايج براي ذي نفعان دست يافته و آن را توسعه بخشد .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود

ايجاد ارزش افزوده براي تمامي‌ذي نفعان سازمان

موفقيت پايدار براي تمامي‌ذي نفعان سازمان

درک نيازمندي‌هاي عملکردي «حال و آينده سازمان که به سازمان در تعيين اهداف کمک مي‌کند»سطح سازمان

ايجاد هم راستايي و تمركز در سطح سازمان

مشعوف کردن ذي نفعان سازمان

**2- مشتري مداري**

تعريف: سازمان سرآمد ، ارزش پايدار براي مشتري ايجاد مي‌نمايد .

چگونه اين مفهوم در عمل اجراء می شود:

سازمانها سرآمد مشتريانشان را مي‌شناسند و از نزديک با آنها آشنا هستند . آنها مي‌دانند که مشتريان داوران نهايي درباره کيفيت محصولات و خدمات سازمان هستند .

آنها مي‌دانند که از طريق تمرکز شفاف بر انتظارات و نيازهاي مشتريان بالقوه و بالفعل و حفظ مشتريان ، شاخص‌هايي چون سهم بازار و اعتماد و وفاداري مشتريان به حداکثر خود مي‌رسد . اين سازمانها پاسخگوي نيازها و انتظارات فعلي مشتريان هستند و براي بهبود پاسخ گويي به مشتريانشان هر جا نياز باشد آنها را به بخش‌هاي مختلف تقسيم مي‌کنند . آنها فعاليتهاي رقبا را مشاهده و نظارت کرده و مزيت‌هاي رقابتي آنها را درک مي‌نمايند .

اين سازمانها به درستي نيازها و انتظارات آينده مشتريان را پيش بيني مي‌کنند و به گونه‌اي عمل مي‌کنند که اين نيازها را برآورده کرده و در صورت امکان از آن نيز فراتر روند .

آنها تجارب و تصورات مشتريانشان را مشاهده و مرور کرده در صورت وقوع خطا به سرعت و به طور موثري پاسخگو هستند و روابط عالي با تمامي‌مشتريانشان برقرار مي‌کنند .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

وجود مشتريان مشعوف شده

سطح بالاي حفظ مشتريان و جلب اعتماد آنها

توسعه سهم بازار

موفقيت پايدار سازمان

کارکنان با انگيزه

درک مزاياي رقابتي

**3- رهبري و ثبات در مقاصد**

تعريف: سرآمدي يعني رهبري الهام بخش و چشم انداز پرداز توام با ثبات در مقاصد

چگونه مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمان‌هاي سرآور ، رهبراني دارند که جهت گيري شفافي براي سازمانشان وضع کرده و آن را اشاعه مي‌دهند . براي اين کار آنها ديگر رهبران و مديران سازمان را متحد کرده و در آنها انگيزه ايجاد مي‌کنند تا آنها نيز الهام بخش کارکنان خود باشند . آنها ارزشها ، اخلاقيات ، فرهنگ و ساختار حاکميت را در سازمان به نحوي مستقر مي‌کنند که هويت و جذابيت منحصر به فردي براي ذي نفعان سازمان به ارمغان آورد .

در اين سازمان‌ها ، رهبران ، در تمامي‌سطوح مستمراً افراد را به سوي سرآمدي ترغيب و تهييج مي‌کنند و براي انجام اين کار ، در رفتار و عملکرد ، الگوي ديگران هستند . آنها از طريق ارايه مثال‌هاي عملي ، سازمان و کارکنان را مديريت و رهبري مي‌کنند و ذي نفعان سازمان را شناخته و با آنها در فعاليت‌هاي مشترک بهبود همکاري مي‌نمايند . در شرايط پر تلاطم اين مديران به نحوي وفادار و استواري در رسيدن به مقصود از خودشان نشان مي‌دهند که موجب جلب اعتماد و تعهد ذي نفعان می گردد . در عين حال آنها ثابت مي‌کنند که توانايي تطبيق و تغيير جهت گيري سازمان را همگام با تغييرات محيطي مداوم و سريع دارند و اين کار را به نحوي انجام مي‌دهند که کارکنان با آنها همراهي کنند .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

روشن شدن مقصود و جهت گيري سازمان

ايجاد يک هويت شفاف براي سازمان و در درون آن

ايجاد مجموعه‌اي از ارزشها و اخلاقيات و به اشتراک گذاردن آنها در سازمان

ايجاد رفتارهاي سازگار و الگو در سطح سازمان

دستيابي به نيروي کار متعهد با انگيزه و موثر

ايجاد اعتماد به سازمان و اعتماد درون سازماني حتي در شرايط متلاطم و پر تغيير

**4- مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيت‌ها**

تعريف: سرآمدي يعني مديريت سازمان از طريق مجموعه‌اي از سيستمها و واقعيتهاي مرتبط و به هم وابسته .

چگونه اين مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمانهاي سرآمد ، سيستم مديريت کارآمدي دارند که بر پايه نيازها و انتظارات کليه ذي نفعان بنا شده است و به نحوي طراحي شده است که اين نيازها و انتظارات را برآورده سازد .

يک مجموعه شفاف و يکپارچه از فرآيندها ، سازمان را در اجراي سيستماتيک خط مشي‌ها ، استراتژي‌ها و اهداف بلند مدت و طرح‌هاي سازماني توانمند کرده و تضميني براي انجام صحيح اين کار خواهد بود . اين فرآيندها به شکلي موثر جاري گشته و مداوم و روزانه مديريت شده و بهبود مي‌يابند .

تصميمات بر اساس اطلاعات اخذ مي‌شوند که در عمل قابل اطمينان بوده و با عملکرد واقعي و برنامه ريزي شده سازمان قابليت فرآيندها و سيستمها و نيازها ، تجارب و انتظارات ذي نفعان و عملکرد ساير سازمانها ( که در صورت لزوم اطلاعات رقبا را نيز شامل می گردد ) مرتبط هستند .

ريسک‌ها بر اساس شاخص‌هاي مناسب عملکرد شناسايي شده و به شکلي موثر ، مديريت مي‌شوند . حاکميت سازمان شيوه‌اي کاملاً حرفه‌اي دارد و تمامي‌نيازمندي‌هاي بيروني شرکت را برآورده کرده و از آن فراتر مي‌رود . شاخص‌هاي پيشگيرانه شناسايي و پياده سازي شده اند . به نحوي که ميزان اعتماد ذي نفعان را در سازمان افزايش داده و حفظ مي‌کنند .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

حداکثر کردن کارايي و اثر بخشي در دستيابي سازمان به اهداف خود و ارايه محصولات و خدمات

تصميم گيري موثر و واقع گرايانه

مديريت موثر ريسک

افزايش اعتماد ذي نفعان به سازمان

**5- توسعه و مشارکت کارکنان**

تعريف: سرآمدي يعني حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طريق توسعه و مشارکت دادن آنها در کار چگونه اين مفهوم در عمل اجراء می شود:

سازمانهاي سرآمد شايستگي‌هايي را که سازمان براي پياده سازي خط مشي‌ها ، استراتژي‌ها ، اهداف دراز مدت و طرح‌هايش در زمان حال و آينده نياز دارد ، درک و شناسايي مي‌کنند .

اين سازمانها به گونه‌اي افراد را استخدام کرده و آموزش مي‌دهند که با اين شايستگي‌ها مطابقت داشته باشند و در تمام مراحل آموزش و توسعه از آنها مجدداً و قاطعانه حمايت مي‌کنند .

حمايت از توسعه کارکنان و ترويج آن به آنها اين امکان را مي‌بخشد که تمامي‌توان بالقوه خود را بکارگيرند ، اين سازمان‌ها کارکنان را مهيا مي‌سازند که خود را تغييرات مورد نياز ( چه از جنبه‌هاي عملياتي و چه از قابليتهاي فردي ) هماهنگ کنند .

سازمانهاي سرآمد ، اهميت روز افزون سرمايه‌هاي فکري کارکنان خود را دريافته اند و از دانش آنها به نفع سازمان بهره مي‌برند . اين سازمانها به دنبال آن هستند که به نحوي کارکنان را تشويق کرده و به آنها پاداش دهند که در آنها تعهد و اعتماد به سازمان ايجاد شود .

اين سازمانها ، با ترويج و تبليغ ارزشهاي سازماني ، فرهنگ و اعتماد ، صداقت و توانمند کردن کارکنان ، مشارکت بالقوه و بالفعل آنها را به حداکثر مي‌رسانند . با ايجاد و گسترش فضا براي اين مشارکت ايده‌هاي بهبود در سازمان ايجاد شده و اجرا می گردد .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

ايجاد حسن تعلق به اهداف و مقاصد سازمان در سطح کارکنان

نيروي کار متعهد ، وفادار و با انگيزه

سرمايه‌هاي فکري بسيار ارزشمند

بهبود مستمر قابليت و عملکرد افراد

بالارفتن حس رقابت از طريق توسعه چشم انداز کارکنان

به فعل درآمدن توان بالقوه کارکنان

**6- يادگيري ، نوآوري و بهبود مستمر**

تعريف: سرآمدي يعني به چالش طلبيدن وضع موجود و ايجاد تغيير از طريق نهادينه کردن يادگيري به قصد خلق نوآوري و بهبود بخشيدن فرصتها .

چگونه اين مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمانهاي سرآمد ، پيوسته در حال آموختن از نتايج عملکرد و فعاليتهاي خود و ديگران هستند . آنها مدام در حال الگو برداري و بهينه کاوي از داخل و خارج سازمان هستند .

اين سازمانها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه مي‌دهند تا از اين طريق يادگيري در طول و عرض سازمان به بيشترين ميزان خود برسد و براي دريافت ايده‌ها از تمامي‌ذي نفعان پذيرش زيادي دارند .

اين سازمانها ضمن حفظ و نگهداري دقيق سرمايههاي فکري شان در زمان مقتضي از اين سرمايه‌ها براي کسب نتايج تجاري استفاده مي‌کنند . کارکنان اين سازمان هميشه وضع موجود را به چالش طلبيده و به دنبال فرصت‌هايي براي بهبود مستمر و نوآوري هستند که ارزش افزوده ايجاد مي‌کند .

مزايايي که از بکارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

ايجاد ارزش افزوده بيشتر

بهبود اثر بخشي و کارايي

افزاي قابليت رقابت سازمان

نوآوري در محصولات و خدمات

حفظ و جذب و اشاعه دانش

چالاکي سازماني

**7- توسعه شراكت‌ها**

تعريف: سرآمدي يعني توسعه و حفظ مشارکتهايي که براي سازمان ارزش افزوده ايجاد مي‌کنند .

چگونه اين مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمانهاي سرآمد دريافته اند که در دنياي امروز که تغييرات و تقاضاها به شدت متغيرند ، موفقيت آنها ممکن است به مشارکتهايي وابسته باشد که ايجاد مي‌نمايند .

آنها به دنبال ايجاد و توسعه مشارکت با ديگر سازمانها هستند ، چنين مشارکتهايي موجب می شود که اين سازمانها با بهينه کردن شايستگي‌هاي محوري ارزش بيشتري براي ذي نفعان خود به ارمغان آورند .

ممکن است اين مشارکتها با مشتريان ، جامعه ، تأمين کنندگان و حتي رقبا و با حفظ شفاف منابع طرفين ايجاد شود . شرکا براي رسيدن به اهداف مشترک ، استفاده از تخصص ، منابع و دانش يکديگر و ايجاد يک رابطه پايدار مبتني بر اعتماد احترام و صداقت متقابل با يکديگر کار مي‌کنند .

مزاياي که از به کارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

ارزش افزوده براي ذي نفعان

بهبود قابليت رقابت سازمان

بهينه شدن شايستگي‌هاي محوري

بهبود اثر بخشي و کارايي

بالا رفتن شانس بقاء

تسهيم ريسک و هزينه‌ها ( و کاهش آن براي سازمان )

**8- مسئوليت اجتماعي شرکت**

تعريف: سرآمدي يعني فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانوني که سازمان در داخل آنها فعاليت مي‌کند و تلاش براي درک و برآورده کردن انتظاراتي که ذي نفعان سازمان در جامعه دارند .

چگونه اين مفهوم در عمل اجرا می شود:

سازمانهاي سرآمد به عنوان يک سازمان پاسخگو ، روشي بسيار اخلاقي براي شفاف و پاسخگويي به ذي نفعان خود در قبال عملکردشان در پيش مي‌گيرند .

اين سازمانها حساسيت و توجه ويژه‌اي به پاسخگويي اجتماعي و حفظ ثبات زيست بوم سازمان در حال و آينده دارند و اين ديدگاه را ترويج مي‌کنند . مسئوليت اجتماعي در ارزشهاي اين سازمان‌ها بيان شده و در تار و پود آنها تفيده شده است .

آنها از طريق مراوده باز و مقررات محلي ( و در مواقع لزوم مقررات جامعه جهاني ) را درک و رعايت کرده و از آن فراتر مي‌روند . اين سازمانها ضمن توجه به مديريت ريسک ، به دنبال فرصتهايي براي تعريف پروژه‌هايي با جامعه هستند که منافع دو سويه داشته و برانگيزنده و نگهبان اعتماد ذي نفعان به سازمان باشد . آنها به تأثيرات حال و آينده سازمان بر جامعه آگاهي دارند و سعي بر اين دارند که تأثيرات نامطلوب سازمان بر جامعه را به حداقل برسانند .

مزايايي که به کارگيري اين مفهوم عايد سازمان می شود:

بهبود تصوير سازمان در جامعه

افزايش ارزش نام تجاري سازمان

دسترسي بيشتر به منابع تأمين مالي ( به طور مثال موسسات سرمايه گذاري اجتماعي )

محيط کار ايمن تر و بهداشتي تر

مديريت ريسک و ساختار حاکميت قوي تر

کارکنان با انگيزه

وفاداري مشتري

افزايش اعتماد و اطمينان ذي نفعان به سازمان

**سطوح مختلف سرآمدي در مفاهيم بنيادي مدل EFQM**

مفاهيم بنيادين سرآمدي در مدل EFQM بيانگر اهداف و ايده آل‌هايي هستند که سازمانهاي برتر به آنها اعتقاد داشته و سعي در رسيدن به آنها دارند . طبيعي است که رسيدن به اين ايده آل‌ها براي سازمان‌هايي که در جستجوي سرآمدي هستند کاري آسان نخواهد بود و مستلزم عبور از مراحل مختلفي است . براي اين که سازمان‌هاي علاقه مند به پياده سازي اين مدل بتوانند وضعيت خودشان را از لحاظ ميزان دستيابي به اين مفاهيم بنيادين بسنجند . هر کدام از اين مفاهيم به سه سطح تقسيم شده اند:

**1- مرحله آغازين**

در اين مرحله سازمان حرکت خود را براي پياده سازي مفاهيم مذکور به تازگي آغاز کرده است ولي پيشرفت چشمگيري در اين کار حاصل نشده است .

**2- ميانه راه**

در اين مرحله ، سازمان مي‌تواند شواهد زيادي را ارايه کند که به موفقيت‌هايي در عمل به مفاهيم مذکور دست يافته است و برنامه‌ها ، اهداف و روشهايي براي دستيابي کامل به آن مفاهيم تهيه کرده است .

**3- سطوح بلوغ و کمال**

در اين مرحله مفاهيم مذکور به خوبي در تمام سازمان پياده اجراء و نهادينه شده است و سازمان به تمامي‌خواسته‌هاي مدل EFQM در اين مفاهيم به روشي سيستماتيک دست يافته و مسير رشد خود را در بکارگيري و توسعه اين مفاهيم طي مي‌کند .

در جدول 3-2 سطوح مختلف سرآمدي براي هر کدام از مفاهيم هشتگانه در مدل EFQM به طور کامل تشريح شده است .

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **رديف** | **ارزش محوري** | **مرحله آغازين** | **ميانه راه** | **سطوح بلوغ و کمال** |
| 1 | نتيجه گرايي | تمامي‌ذي نفعان مرتبط شناسايي  شده اند | نيازهاي ذي نفعان به روشي ساخت يافته اروپايي شده‌اند | مکانيزم شفافي براي ايجاد توازن ميان انتظارات ذي نفعان  وجود دارد |
| 2 | مشتري مداري | رضايت مندي مشتريان ارزيابي شده اند | نيازهاي ذي ستان به روشي ساخت يافته اروپايي شده اند | پيش ران‌هاي كسب و كار سازمان براي رضايت مندي مشتري و ارضا نيازهايش و موارد مرتبط با وفاداري مشتري درك و اندازه گيري شده و بر مبناي آن عمل می شود |
| 3 | رهبري و ثبات در مقاصد | چشم انداز و مأموريت تعريف شده اند | خط مشي ، کارکنان و فرآيندها هم راستا بوده و يک مدل براي رهبري وجود دارد | در تمامي‌سطوح سازماني ارزشهاي مشترک و الگوي اخلاقي وجود دارد |
| 4 | مديريت مبتني بر فرآيندها و واقعيتها | فرآيندها براي رسيدن به نتايج مطلوب طراحي شده اند | داده‌ها و اطلاعات مقايسه‌اي ( مقايسه شده ) براي تعيين اهداف ميان مدت و چالش برانگيز استفاده مي‌شوند | سازمان قابليت فرآيند خود را كاملاً درك كرده و از آن براي بهبود عملكرد استفاده مي‌كند |
| 5 | توسعه و مشارکت کارکنان | کارکنان پذيرفته اند که مسايل به آنها تعلق دارد و آنها براي حل مسايل  پاسخ گو هستند | کارکنان براي مقايسه‌اي ( مقايسه شده ) براي تعيين اهداف ميان مدت چالش برانگيز استفاده مي‌شوند | كاركنان براي انجام كارها توانمند شده‌اند و دانش و تجارب خود را در سطح وسيعي منتشر كرده و به اشتراكت مي‌گذارند |
| 6 | يادگيري ، آوري بهبود مستمر | فرصت‌هاي بهبود شناسايي شده و مورد استفاده قرار مي‌گيرند | تک تک افراد بهبود مستمر را به عنوان يک هدف دراز مدت پذيرفته اند | بهبود و نوآوري موفق کاملاً در سازمان گسترده و با آن يکپارچه و آميخته شده است |
| 7 | توسعه شراکتها | فرآيندي براي انتخاب و مديريت تأمين کنندگان وجود دارد | بهبود و موفقيت‌ها تأمين کنندگان مورد تقدير قرار گرفته و شرکاي خارجي کليدي شناسايي شده اند | سازمان و شرکاي کليدي اش به يکدگير وابسته اند و طرح‌ها و خط مشي‌ها به کمک هم و بر مبناي دانش مشترک ايجاد می شود |
| 8 | مسئوليت اجتماعي شرکت | قوانين و مقررات درخواست شده درک و رعايت مي‌شوند | سازمان مشارکت فعال در جامعه دارد | انتظارات اجتماعي از سازمان اندازه گيري شده و بر مبناي آنها عمل می شود |

جدول 1-2 سطوح مختلف سرآمدي در مفاهيم بنيادين مدل EFQM

**آشنايي با حوزه‌ها و معيارهاي مدل EFQM**

سازمان اروپايي مديريت کيفيت در سال 1988 توسط 14 شرکت بزرگ اروپايي تشکيل شده در حال حاضر اعضاء اين سازمان به 600 سازمان با گستره سازمانهاي بزرگ چند مليتي تا شرکتهاي مهم ملي بالغ می شود که هدف آن گسترش رشد و توسعه پايدار در ميان سازمانهاي اروپايي است . هدف و مأموريت اين سازمان عبارت است از ، کمک و تشويق سازمانهاي اروپايي به مشارکت در فعاليتهاي بهبود که در نهايت به ارتقاء سطح رضايت مشتري ، رضايت کارکنان ، تاثير روي جامعه و نتايج حاصله براي سازمان بيجامد .

پشتيباني از مديران سازمان‌هاي اروپايي براي ثبات بخشيدن به فرآيند استقرار مديريت کيفيت جامع بعنوان يک عامل مهم در نيل به مزيت رقابت در سطح جهاني است .

**تشريح معيارها و زير معيارها در مدل EFQM**

در مطالب قبل گفتيم که مدل سرآمدي EFQM از 9 معيار تشکيل شده است که هسته و قلب اين مدل هستند ، مبناي ارزيابي يک سازمان قرار مي‌گيرند و به دو دسته تقسيم مي‌شوند ،

الف ـ توانمند سازها

ب ـ نتايج

در ادامه معيارهاي 9 گانه مدل EFQM به همراه زير معيارها و نکات راهنما به طور کامل توضيح داده شده اند . اما در ابتدا ضروري است که ساختار مدل EFQM تشريح گردد .

**ساختار مدل EFQM**

در توانمندسازها هر کدام از معيارها به تعدادي زير معيار و هر کدام از زير معيارها به تعدادي نکات راهنما تقسيم مي‌شوند . رعايت کردن تمامي‌نکات راهنما و ارجاع دادن به تمامي‌آنها در سازمان ، اجباري نيست و هر سازماني مي‌تواند با توجه به ماهيت و فعاليت خود به آنها توجه کند . ساختار معيارهاي توانمند ساز در شکل 2-2 نشان داده شده است .

**1**

**رهبري**

**5**

**فرآيندها**

**1e**

**1d**

**1c**

**1b**

**1a**

**5a**

شکل 2-2 ساختار معيارهاي توانمند ساز

ساختار معيارهاي نتايج با توانمند سازها قدري متفاوت است . معيارهاي 6 و 7 و 8 از نتايج به شکلي مشابه به دو زير معيار به صورت زير تقسيم مي‌شوند:

الف ـ شاخص‌هاي برداشتي

ب ـ شاخص‌هاي عملکردي

معيار 9 به دو زير معيار به صورت زير تقسيم می شود:

A 9 ـ دستاوردهاي کليدي عملکرد

b 9ـ شاخص‌هاي کليدي عملکرد

البته براي هر کدام از زير معيارهاي مربوط به نتايج نيز تعدادي نکات راهنما ارائه شده است .

ساختار معيارهاي نتايج به صورت کلي شکل 3-2 نشان داده شده است . حال با توجه به توضيحات فوق به شرح هر کدام از اجزاء ساختار مدل پرداخته می شود .

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **زير معيــار** | **هـــــ** | **ـا** |  | **معيارها** |  |
| **6b**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي عملكردي** | **6a**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي برداشتي** | **6**  **نتايج مشتري** |
|  |  |  |
| **7b**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي عملكردي** | **7a**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي برداشتي** | **7**  **نتايج كاركنان** |
|  |  |  |
| **8b**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي عملكردي** | **8a**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي برداشتي** | **8**  **نتايج جامعه** |
|  |  |  |
| **9b**  **( 25% )**  **شاخص‌هاي كليدي عملكرد** | **9a**  **( 25% )**  **دستاوردهاي كليدي عملكرد** | **9**  **نتايج عملكرد** |
|  |  |  |

شکل 3-2 ساختار معيارهاي نتايج

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 1** | **عنوان حوزه: رهبري** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 10%** |

**1- رهبري**

**تعريف :**رهبران سرآمد چشم انداز و ماموريت سازمان را تدوين و زمينه دست يابي به آنها را تسهيل مي‌کنند . آنها ارزش‌ها و سيستمهايي را که براي موفقيت پايدار مورد نيازند ايجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهاي مناسب خود اجراء مي‌کنند . در دورههاي تغيير و تحول سازمان ، آنها ثبات در مقاصد را حفظ مي‌کنند . هر جا که لازم باشد . اين رهبران قادر به تغيير جهت گيري سازمان و ترغيب کارکنان به پيروي از آن هستند .

زير معيارهاي معيار رهبري موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم .

رهبران ماموريت چشم انداز ، ارزشها و اخلاقيات سازمان را تدوين و خودشان به عنوان الگوي فرهنگ سرآمدي ، عمل مي‌نمايند .

رهبران از ايجاد ، توسعه و به کارگيري سيستم‌هاي مديريت و بهبود مستمر آنها شخصا اطمينان حاصل مي‌نمايند .

رهبران با مشتريان و شرکاء و نمايندگان جامعه در تعامل هستند

رهبران فرهنگ سرآمدي را در بين کارکنان سازمان تقويت مي‌کنند

رهبران تحول سازماني را درک کرده و از آنها حمايت مي‌کنند

**عنوان معيار: a1- رهبران مأموريت ، چشم انداز ، ارزشها و اخلاقيات سازمان را تدوين و خودشان به عنوان الگوي فرهنگ سرآمدي عمل مي‌کنند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

تدوين مأموريت و چشم انداز سازمان و ايجاد و توسعه فرهنگ سازماني

تدوين ارزش‌ها و اخلاقيات و پاسخگويي‌هاي اجتماعي که پشتيباني کننده فرهنگ سازماني هستند و ايفاي نقش الگو در عمل به آنها در سازمان

بازنگري و بهبود اثر بخشي نحوه رهبري فردي ( توسط خود رهبران )

حضور شخصي و فعال در فعاليتهاي بهبود

ايجاد انگيزه و تشويق توانمند سازي ( تفويض اختيار ) ، خلاقيت و نوآوري از طريق تغيير ساختار سازمان وسرمايه گذاي روي فعاليتهاي يادگيري و بهبود

تشويق و پشتيباني و عمل بر اساس يافته‌هاي فعاليتهاي يادگيري

اولويت بندي فعاليتهاي بهبود

ترغيب و تشويق جهت همکاري در درون سازمان

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار بايست حداقل اقدامات زير را انجام بدهند

معرفي و تشريح ارزشهاي مورد نظر سازمان و نحوه شناسايي و تعيين آنها

تشريح نحوه تعامل و ارتباط رفتار و واکنش‌هاي رفتاري کارکنان با فرهنگ و اصول مورد قبول سازمان

اشاره به اين نکته که طراحي و وجود يک بينش سازماني مشترک و مقبول براي هدايت و جهت دهي به کارکنان ضروري است .

ارايه تصويري روشن و شفاف از بينش مورد قبول همه کارکنان

تعريف چشم انداز ، مأموريت و ارزشهاي سازمان

تعيين اهداف و استراتژي‌هاي کوتاه ، ميان و بلند مدت سازمان

تعيين شاخص‌هاي و عوامل اصلي موفقيت

طراحي برنامه‌هاي اجرايي براي اهداف و استراتژي‌ها

اشاره به گروههاي کاري تشکيل شده در سطح سازمان به خصوص در رده مديران براي اجراي ارزشهاي مورد قبول و باور سازمان

اشاره به نحوه شناسايي افراد ساعي و کوشايي که ارزشهاي سازمان را به نحو احسن و بهتر از ديگران اجرا کردند

تبيين اقدامات و تلاشهاي سازمان در جهت ارتقاء کيفيت فعاليتها و محصولات توليدي

ارايه الگو‌هاي عملي از اجرا و رعايت ارزشهاي بنيادين سازمان توسط مديران

اشاره به نحوه ارزيابي و اندازه گيري عملکرد مديران در ميان کارکنان و ميزان دسترسي کارکنان به مديران

اشاره به نگرش يادگيري و ياد دهي به ديگران و اهميت دادن به موضوع هم آموزي و هم انديشي در سراسر سازمان

تشريح فعاليتها و اقدامات سازمان در جهت افزايش و توسعه توان و ظرفيت رهبري در سازمان

تشريح نحوه مشارکت و حضور مديران و رهبران سازمان در فعاليتهاي بهسازي و بهپويي

تشريح ميزان اهميت فعاليتهاي نوآوري و بهبود و خلاقيت در اداره امور سازمان

اشاره به اقدامات سازماني در مورد ارزيابي مستمر عملکرد و پيامد شيوه‌هاي رهبري در سازمان و ارتقاء توان و ظرفيت رهبري سازمان

توجه به اين نکته بسيار حائز اهميت است که بدانيد مأموريت ، سندي است که يک سازمان را از ساير سازمانهاي مشابه متمايز نمايد . زيرا مأموريت سازمان نشان دهنده طيف فعاليتها ، از نظر محصول و بازار است . ماموريت يا رسالت سازمان بيانگر ارزشها و اولويتهاي يک سازمان است . مأموريت يا رسالت باعث می شود که رهبران درباره ماهيت و دامنه فعاليتهاي جاري شرکت بينديشند و نيز جذابيت‌هاي بالقوه بازارها و فعاليتهاي آن را مورد ارزيابي قرار بدهند .

**عنوان معيار: b1- رهبران از ايجاد ، توسعه و بکارگيري سيستم‌هاي مديريت و بهبود مستمر آنها شخصا اطمينان حاصل مي‌نمايند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

هم راستا کرد ن ساختار سازمان در جهتي که موجب تحقق خط مشي و استراتژي شود

اطمينان يافتن از اين که سيستمي‌براي مديريت فرآيندها ، توسعه يافته و اجرا می شود

تعيين شفاف مالکيت براي فرآيندها

اطمينان يافتن از اين که فرآيندي جهت تدوين ، استقرار ( ستري ) و به روز کردن خط مشي و استراتژي در سازمان ، توسعه يافته و اجرا می شود

اطمينان يافتن از اين که فرآيندي براي حاکميت موثر در سازمان ، توسعه يافته و اجرا می شود

اطمينان يافتن از اين که فرآيندي براي اندازه گيري ، بازنگري و بهبود نتايج کليدي در سازمان ، توسعه يافته و اجرا می شود

اطمينان يافتن از اين که فرآيندي يا فرآيندهايي در سازمان ، توسعه يافته و اجرا مي‌شوند که با ترغيب ، درک ، برنامه ريزي و اجراي بهبودهايي که در سازمان اتفاق مي‌افتد ( مثلاً در فعاليتهاي مرتبط با خلاقيت ، نوآوري و يادگيري ) موجب تقويت اين راه کارهاي بهبود مي‌گردند

**⮜توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار مي‌بايست حداقل اقدامات زير را انجام بدهيد

شناسايي و تعيين فرصت‌هاي بهبود و اولويت بندي آنها در کليه زمينه‌ها

طراحي و اجراي ساختاري براي پيگيري و نيل به اهداف کلان سازمان

تلاش براي بهسازي روشهاي انجام کار به اتکاء اجرا و استقرار سيستمهاي مديريت

تلاش براي طراحي و اجراي سيستم‌ها و ساز و کارهاي خود ارزيابي و عارضه يابي سازمان

شناسايي و تعيين مسائل سازماني و اولويت بندي آنها به طور موثر و کارآمد

تلاش براي يادگيري دو جانبه و مستمر و تعميق آن به کليه سطوح سازمان

استفاده از فن آوري اطلاعات با هدف بهبود عمليات و فعاليتها

تلاش براي طراحي و تدوين فرآيندهاي سازمان با هدف اجراي بهينه آرمان ( چشم انداز ) و  
 مأموريت سازمان

طراحي و اجراي ساختار سازماني فعال و پويا و جوابگو به نيازهاي روز سازمان

ترسيم شرايط ، وضعيت و ويژگي‌هاي عمومي‌کسب و کار سازمان براي کارکنان به خصوص کارکنان جديد الاستخدام

تلاش براي طراحي و اجراي يک سيستم آموزشي مناسب و کارآمد بر مبناي شناسايي و تعيين نيازهاي پايه و ويژه و رشد کارکنان

اطلاع رساني شفاف ، روان ، موثر و کارآمد براي اخذ تصميمات اساسي و ضروري در سطح سازمان

شناسايي ، طراحي و استفاده از تکنيک‌ها و ابزارهاي بهبود و تسهيل آموزش و فراگيري آنها   
توسط عموم کارکنان

طراحي و اجراي سيستم بهبود مستمر در سازمان و نهادينه کردن آن

ايجاد تسهيلات لازم براي توانمند سازي کارکنان در فعاليتهاي بهبود ، خلاقيت و نوآوري

تلاش براي ايجاد حس مالکيت در کارکنان از طرق مختلف از جمله تجديد نظر در ساختار و روش انجام فعاليتها از جمله اجراي ساختار سازماني پروژه‌اي

توجه و تلاش به موضوع توسعه ، تعميق و گسترش طرح‌هاي افزايش مشارکت کارکنان در فعاليتها و امور اجرايي سازمان و تلاش براي حرکت از پيشنهادهاي فردي به پيشنهادي گروهي درون واحدي و پيشنهادهاي گروهي بين واحد ي و تشويق کارکنان ساعي و فعال در سيستم پيشنهادها

توسل به سيستم‌ها و روشهاي اندازه گيري ، بازنگري و بهبود نتايج و دستاوردهاي کلان از جمله طراحي و اجراي سيستم اندازه گيري عملکرد با هدف مديريت بهينه عملکرد کارکنان

طراحي و اجراي سيستم ترفيع و تشويق کارکنان بر مبناي ارزيابي عملکرد آنها و ميزان مشارکت ايشان در مسايل و فعاليتهاي سازمان

**عنوان معيار: c1- رهبران با مشتريان و شرکاء و نمايندگان جامعه در تعامل هستند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

برآورده کردن ، فهميدن و پاسخ گويي به نيازها و انتظارات

ايجاد شراکت‌هاي سازماني و مشارکت در اين کار

راه اندازي فعاليتهاي بهبود مشترک با شرکاء و مشاركت در اين كار

قدرداني از افراد و گروههاي ذي نفعان بر‌اي وفاداريشان و نقشي که در سازمان و کسب و کار دارند

عضويت در انجمن‌هاي تخصصي و شرکت در کنفرانس‌ها و سمينارهاي تخصصي به ويژه ترويج سرآمدي سازماني و حمايت از آن

ترويج ، حمايت و مشارکت در فعاليتهايي که هدفشان بهبود شرايط محيطي جهاني و مشارکت سازمان در جامعه است ، با حفظ احترام به قوانين و حقوق نسل‌هاي آينده

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

الف ـ ارتباط با مشتريان

در اين مورد انجام زير توصيه می شود:

تبيين ، تشريح و نهادينه کردن اصول مشتري مداري در سازمان

توجه به ساز و کارها و روشهاي خشنود سازي مشتريان

ايجاد امکان ارتباط مستمر و دايمي‌با مشتريان

ارتباط تنگاتنگ و پيوسته مديران ارشد سازمان با مشتريان از جمله سازماندهي ديدارها و جلسات منظم بين ايشان

ايجاد امکان ملاقات مديران سازمان با صاحب نظران و افراد اهل فکر

تشکيل جلسات منظم با مشتريان براي بررسي عملکرد طرفين در ارتباط با پروژه‌ها و فعاليتهاي در دست اجرا

برگزاري جلسات مشترک براي ارزيابي‌هاي کيفيت و روند حرکت با نمايندگان مشتريان

شناسايي ، تعيين و تدوين نيازها و انتظارات مشتريان و تمرکز بر روي آنها

تاکيد واقعي و کافي به سازمان و ارکان آنها براي تأمين نيازها و انتظارات مشتريان

ب ـ ارتباط با تأمين کنندگان

براي اين بند نيز اقدامات زير توصيه می شود:

سازمان براي ارتقاء عملکرد تأمين کنندگان خود بايد تمام تلاش خود را بکار ببرد

توجه خاص به تأمين کنندگان اصلي و استراتژيک و تهيه برنامه‌هاي مشترک براي ارتقاء و توان آنها

طراحي و اجراي سيستمها و سازوکارهاي مناسب براي ارزيابي عملکرد تأمين کنندگان با هدف رشد و ارتقاء تأمين کنندگان

تشکيل گروههاي کاري مشترک با تأمين کنندگان به منظور هم آموزي و هم انديشي مشترک

ارتقاء توان کمي‌و کيفي تأمين کنندگان و ارايه انواع خدمات عملي ، فني ، مهندسي و مالي به ايشان در موارد لزوم با هدف تأمين کيفيت در محل تأمين کنندگان

تلاش و توجه به ايجاد اتحادهاي استراتژيک با تأمين کنندگان و انجام اقدامات ضروري برا ي يکپارچه کردن آنها

ايجاد مراکز متمرکز و مشترک سرويس دهي بين تأمين کنندگان ( مثل ارايه خدمات آزمايشگاهي )

تمرکز بر اصول مشتري شناسايي و تلاش گسترده براي خشنود سازي مشتري در همه ابعاد

ج ـ ارتباط با نمايندگان جامعه

توسعه و تعميق مشارکتها و افزايش مستمر و تدريجي و معقول اين مشارکتها در يک فضاي برد ـ برد

طراحي سيستمها و راهکارها و نظرات دايمي‌و مستمر بر ميزان اثر بخشي مشارکت و اعمال اصلاحات لازم بر روي آن و اعمال مديريت مشارکتها در ابعاد مختلف از جمله بر گزاري آموزش‌ها و تبادل تجارت مشترک

اشاره به برنامه‌هاي مشارکتي مختلف ، نوع و حوزه و دامنه تعريف شده براي آن و عوايد و منابع حاصل از اين مشارکتها براي طرفين

توجه به برنامه‌هاي مشارکت با دولت و ساير بخشهاي صنعتي و اقتصادي

**عنوان معيار: d1- رهبران ، فرهنگ سرآمدي را در بين کارکنان تقويت مي‌کنند .**

اين معيار شامل نكات زير مي‌باشد:

مديران شخصا ماموريت ، چشم انداز ، ارزشها ، خط مشي و استراتژي ، برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان را بين کارکنان اشاعه مي‌دهند .

در دسترس بودن ، گوش دادن فعال و دل گرم کننده به کارکنان سازمان ، ايجاد وحدت بين آنها و پاسخگويي به آنان

کمک به کارکنان سازمان و پشتيباني از آنها براي دستيابي به برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شان

برانگيختن و توانا کردن کارکنان براي مشارکت در فعاليت‌هاي بهبود

قدرداني به موقع و مناسب از تلاش‌هاي فردي و تيمي‌در تمامي‌سطوح سازمان

ترويج و ترغيب ايجاد فرصت‌هاي برابر و گوناگوني

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار مي‌بايست حداقل اقدامات زير را انجام دهيد:

هرگز فراموش نکنيد که بزرگترين چالش پيش سازمان‌ها در آينده ، چالش برخورداري از نيروي انساني شايسته ، با انگيزه و توانمند است که توان انجام و تأمين مأموريتها و اهداف سازماني را دارند .

با تمام توان بکوشيد که دستاوردها و نتايج مثبت اقدامات کارکنان بر عملکرد سازمان را به خوبي و کامل معرفي کنيد .

تلاش کنيد به بهانه‌هاي مختلف و با روشهاي گوناگون از تلاشها و مساعي همکاران خود تشکر و تقدير کنيد . نقش و تأثير جادويي جايزه را فراموش نکنيد . به خصوص با برگزاري مراسم عمومي‌و همگاني و اجراي برنامه‌هاي متنوع و خوب از همکاران ساعي سازمان تشکر کنيد .

تلاش کنيد در سطوح مختلف سازمان ساز و کارهايي مناسب بر‌اي شناسايي کارکنان ساعي به وجود آورده و آنها را به روشهاي مختلف مورد تشويق قرار بدهيد . نقش جايزه/لوح تقدير مدير عامل را در افزايش سطح انگيزه همکاران خود دست کم نگيرد . با اتکاء به ارزشهاي مورد قبول سازمان و براي حمايت از اين ارزشها روشهاي تشويقي مناسب از جمله جوايز ارزنده به خصوص جايزه مدير عامل ر ا سازماندهي و اجرا نمائيد .

کارکناني را که سابقه طولاني خدمت نسبت به ساير همکاران خود دارند مورد تشويق قرار بدهيد . نشان بدهيد که سازمان براي پرسنل با سابقه كه جواني خود را صرف سازمان کرده اند ارزش و احترام قائل است .

چنانچه سازمان در نتيجه مساعي و تلاشهاي کارکنان ، از منافع مادي و معنوي بهره مند شود ، ايشان را نيز در اين منافع سهيم کنيد ، به دستاوردهاي تجربي و علمي‌کارکنان پاداش بدهيد . اين پاداشها مي‌تواند انواع جوايز ، نشان‌ها ، فرصت‌هاي تحصيلاتي به خود فرد و خانواده وي ، پاداشهاي نقدي و مراسم بزرگداشت و غيره باشد . به بهانه‌هاي مختلف اين مراسم را تشکيل داده از کارکنان تقدير نمائيد .

مثلا به مناسبت انجام يک کار شاخص مثل اتمام يک پروژه خاص و يا توليد محصول جديد از کارکنان مرتبط تشويق بعمل آوريد .

هنگام کسب موفقيت‌ها و کاميابي‌هاي قابل توجه از کارکنان ( حتي با يک لوح يادبود ) تقدير بعمل آوريد .

نقش ارتباط شخصي با کارکنان را جدي بگيريد

برنامه‌هاي منظمي‌را براي ارتباط مستمر با کارکنان تهيه و اجرا نمائيد . سعي کنيد در اين برنامه‌ها به ديدگاهها و نقطه نظرات کارکنان توجه کنيد و در صد پاسخ گويي به آنها ، به تنوير افکار عمومي‌کارکنان برآيد .

ضمن دقت در انتخاب معقول و بهينه اهداف ، ابزارها و وسايل لازم را در اختيار کارکنان قرار بدهيد تا به راحتي و سهولت به اهداف تعيين شده دست يابند .

توانايي‌ها ، صلاحيت‌ها و قابليت‌هاي کارکنان را در ابعاد مختلف مهارتي ، دانش و انگيزه توسعه و گسترش بدهيد .

**عنوان معيار e1- رهبران تحول سازماني را درک کرده و از آن حمايت مي‌کنند**

درک محرک‌هاي بيروني و دروني تحول سازماني

شناسايي و انتخاب تحولاتي که نياز است درون سازمان در الگوي سازمان و در رابطه بيروني آن اتفاق بيفتد

رهبري در تدوين طرح‌هاي تحول سازماني

فراهم کردن سرمايه ، منابع و پشتيباني لازم براي تحول سازماني

مديريت ارائه برنامه‌هاي تحول سازماني و ريسک‌هاي موجود در پورتفلوليوي كلي اين برنامه

اطمينان يافتن از ايجاد موثر تحول سازماني و مديريت ذي نفعان

اطلاع رساني در مورد تحولات سازماني و دلايل آنها براي کارکنان و ديگر ذي نفعان

توانا کردن کارکنان براي مديريت تحول و پشتيباني از آنها

اندازه گيري و بازنگري اثر بخشي تحولات سازماني و تسهيم دانش به دست آمده در اين خصوص

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار مي‌بايست حداقل اقدامات زير را انجام بدهيد:

طراحي و تدوين الگوها و مدلهاي شناسايي و تبيين تحولات سازماني

ارايه تعاريف مشخص و روشن از تحولات سازماني

شناسايي و پايش منظم محيط داخل و خارج سازمان با هدف حصول به موقع ضرورت اعمال تحولات به موقع

شناسايي و تهيه فهرست تحولات مورد نيازي که بايد در سازمان اعمال شود و اولويت بندي دقيق آنها به منظور اجرا

تعيين حوزه‌هاي داراي اولويت براي اعمال تحولات سازماني ، حوزه‌هايي که بيشتر تأثير را بر عملکرد جاري سازمان و اهداف تعيين شده براي آن داشته باشند

تعيين و تبيين ساختار سازماني و نحوه انجام فعاليتها در سازمانها و تصوير شکل و شمايل سازمان از نظر داخلي و بيروني و در هر دوره زماني خاص

مشخص کردن و تبيين مسير تحول سازمان به عنوان يک برنامه استراتژيک

پيشرو فعال بودن مديران در اعمال تحولات سازماني ، تحولاتي که بي شک بايد براي حفظ و بقاء سازمان انجام شود

شناسايي ، تعيين و برنامه ريزي براي کليه منابع مورد نياز جهت اعمال تحولات شناسايي شده و تعيين منابع تأمين آنها و حصول اطمينان از تأمين به موقع و موثر اين منابع

انجام مديريت ريسک و شناسايي و تجزيه و تحليل خطرات احتمالي موجود مرتبط با هر يک از برنامه‌هاي تحول سازماني و طراحي برنامه‌هاي اقتضايي جهت مواجهه موثر و مناسب با آنها

تبيين و تعيين سازوکارهاي نظارتي و پايش و اندازه گيري با هدف حصول اطمينان از انجام درست و به موقع تحولات اجرا شده و حصول اطمينان براي موثر بودن اين تحولات براي کليه افراد و سازمانهاي مرتبط

شناسايي و تعيين و آموزش تکنيکهاي و مهارتهاي موثر تعريف ، طراحي و تدوين تحولات سازماني

تهيه و اجراي برنامه‌هاي موثر و سازنده تبيين و توجيه دلايل و ضرورتهاي اعمال تحولات و تشريح اين ضرورتها براي کارکنان سازمان و کليه ذينفعان جهت همراه کردن آنها با اين تحولات

پيش بيني و اجراي برنامه‌هاي اطلاع رساني و تبليغات ، تبليغاتي در مورد تحولات جهت همراه کردن کليه ارکان سازمان با آنها

پيش بيني ، تعيين و شناسايي مهارتهاي مورد نيازي که کارکنان سازمان براي اجراي اين تحولات بايد دارا باشند و طراحي و اجراي برنامه‌هاي مناسب ( از جمله يكي از برنامه‌ها آموزش ) ايشان براي ارتقاء سطح توانايي‌هاي افراد در اين زمينه

پيش بيني و طراحي سازوکار و سيستم مناسبي براي اندازه گيري نتايج تحولات سازماني با هدف حصول اطمينان از اثر بخشي آنها و اعمال بازخورهاي مناسب و به موقع

طراحي و پيش بيني سيستم مناسب و کارآمد مديريت دانش حاصل از اجراي نسل‌هاي تحول و اطلاع رساني دقيق و کامل در اين مورد از طريق روشهاي مناسب و کارآمد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 2** | **عنوان حوزه: خط مشي و استراتژي** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 8%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد مأموريت و چشم و انداز خود را از طريق تدوين يک استراتژي متمرکز بر منافع ذي نفعان سازمان پياده مي‌کنند که در آن بازار و بخشي از صنعت که در آن فعاليت مي‌کنند مد نظر قرار مي‌گيرد . خط مشي‌ها ، برنامه‌ها ، اهداف دراز مدت و فرآيندها به نحوي تدوين شده و در سازمان تسري داده شده اند که موجب تحقق استراتژي مي‌شوند .

زير معيارهاي معيار خط مشي و استراتژي موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم .

خط مشي و استراتژي بر نيازها و انتظارات حال و آينده ذي نفعان مبتني است

خط مشي و استراتژي بر اطلاعات حاصل از اندازه گيري عملکرد ، تحقيقات ، يادگيري و فعاليتهاي بيروني مرتبط مبتني است

خط مشي و استراتژي تدوين شده مورد بازنگري قرار گرفته و به روز مي‌شوند

خط مشي و استراتژي از طريق چارچوبي از فرآيندهاي کليدي در سازمان اشاعه داده شده و   
جاري مي‌شوند

**عنوان معيار: a2- خط مشي و استراتژي بر نيازها و انتظارات حال و آينده ذينفعان مبتني است .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

گردآوري و درک اطلاعات به منظور تعريف بازارها و بخش‌هايي از بازار که سازمان در حال و آينده بايد در آنها فعاليت کند

شناسايي ، درک و پيش بيني نيازها و انتظارات ذي نفعان فعلي و آينده سازمان شامل مشتريان ، کارکنان ، شرکاء ، جامعه و سهام داران

شناسايي ، درک و پيش بيني توسعه‌هايي که در بازار اتفاق مي‌افتد . شامل فعاليتهاي رقبا

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تجزيه و تحليل و انجام اقدامات لازم براي شناسايي نيازها و انتظارات بازار و ايجاد تمهيدات لازم براي تأمين بهينه و هر چه مناسب تر آنها با هدف خشنود سازي مشتري

تجزيه و تحليل روندهاي بازار

تجزيه و تحليل شرايط و وضعيت بازار بر اساس عوامل اقتصادي ، اجتماعي ، فرهنگ و صنعتي و و . . .

بررسي و تحليل محيط کسب و کار موجود ( Business Enrironment )

بررسي و شناخت محيط جغرافيايي ـ سياسي ـ اقتصادي و مقرراتي محل فعاليت سازمان

طراحي يک فرآيند کارآمد و موثر براي آينده پژوهي و ارايه تصوير نسبتاً مناسب از آينده کسب و کار سازمان

انجام تجزيه و تحليل‌هاي مربوط به شناخت نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهديدهاي موجود براي سازمان

پيش بيني ساز و کارهاي مناسب براي جمع آوري و استفاده از نظرات کارکنان مرتبط در مورد استراتژي تدوين شده

تمرکز بر شناسايي و تدوين استراتژي‌هاي موثر و اثر بخش براي سازمان که توانايي بهبود وضعيت شرکت و ارتقاء سطح عملکرد آن را داشته باشد

شناسايي و تدوين عوامل کليدي موفقيت يا شاخص‌هاي اصلي عملکرد

تدوين و تعريف الگوهاي بهينه عملکرد ( Best Practice Model )

تدوين و استراتژي جامع سازمان در ابعاد مختلف مالي ، نيروي انساني ، محصول ، سيستم‌ها ، مديريت و . . .

تدوين برنامه‌ها و طراحهاي اجرايي براي اجراي استراتژي‌هاي تدوين شده که به سئوالات اساسي When ، What ، Where ، Why ، How پاسخ داده باشد .

مرتبط کردن اهداف فردي کارکنان با اهداف کلان سازمان

تدوين و طراحي برنامه‌هاي استراتژيک سازمان براي دوره‌هاي زماني کوتاه ، ميان ، بلند مدت

طراحي سيستمي‌براي ارزيابي و بازنگري مستمر بر روي فرآيند برنامه ريزي و طرح ريزي   
سازمان

شناسايي و تدوين ارزشهاي مورد قبول سازمان و تأکيد و اصرار بر آنها

ارزيابي و بررسي پيامد و تاثيرات برنامه‌هاي استراتژيک سازمان

طراحي استراتژي‌هاي سازمان براي تحليل نيازها و انتظارات حال و آينده ذينفعان ، عملکرد در قبا و محيط اقتصادي حاکم و تجزيه و تحليل روندهاي بازار و واکنش مشتريان ، قراردادها ، قوانين و مقررات پيشرفتهاي علمي‌و صنعتي و خواسته‌هاي مشتريان

بررسي و پايش منظم نظر جامعه نسبت به سازمان

**عنوان معيار b2- خط مشي و استراتژي بر اطلاعات حاصل از اندازه گيري عملکرد ، تحقيقات ، يادگيري و فعاليتهاي بيروني مرتبط مبتني است .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

تجزيه و تحليل خروجي حاصل از اندازه گيري شاخص‌هاي داخلي عملکرد

تجزيه و تجليل خروجي حاصل از فعاليتهاي يادگيري

تجزيه و تحليل داده‌هاي مرتبط با تصوير بيروني و ميزان آگاهي از نام تجاري

تجزيه و تحليل عملکرد رقبا و سازمان‌هايي که بهترين وضعيت را در يک رده دارند

تجزيه و تحليل داده‌هاي مرتبط با شايستگي‌هاي محوري شرکاي بالقوه و بالفعل

تجزيه و تحليل داده‌هاي بلند مدت و کوتاه مدت مرتبط با مواد زيست محيطي ايمني و حقوقي

تجزيه و تحليل داده‌هاي موثر بر محصول و خدمتي که سازمان ارايه مي‌کند در تمامي‌چرخه عمر محصول با خدمت

شناخت و درک شاخص‌هاي اقتصادي و جمعيت شناسي

تجزيه و تحليل داده‌ها براي تعيين تأثيرات تکنولوژي‌هاي جديد و الگوهاي نوين کسب و کار روي عملکرد سازمان

**⮜توضيحات تشريحي**

بررسي و تحليل عملکرد شرکتهاي رقيب و همکار با هدف شناسايي و تبيين اهداف و ماموريتهاي آنها

شناسايي نقاط قوت و ضعف سازمان و رقبا در حوزه‌هاي مختلف مالي ، فني ، محصولات ، نيروي انساني سيستم‌ها و روشها و مقايسه آن با عملکرد سازمان

مقايسه اطلاعات حاصل از سهم بازار و فروش رقبا با اطلاعات مشابه به درون سازمان

ارتباط مستمر با سازمانها و مراجع قانوني مسئول تهيه و تدوين قوانين و مقررات

پاپيش شاخص‌هاي اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، جمعيتي موثر بر محيط و کار سازمان

توجه به ذينفعان سازمان از جمله سهامداران و تلاش براي خشنود سازي آنها

شناسايي و تدوين الگوي مناسب عملکرد در سازمان و معرفي گسترده آن به کارکنان

ارزيابي فعاليتهاي سازمان بر اساس مقايسه عملکرد واقعي با عملکرد برنامه ريزي شده

ارزيابي عملکرد داخلي و شناسايي شاخص‌هاي کليدي موفقيت ( شاخص‌هايي که بيشترين رشد را در افزايش ارزش افزوده سازمان ايجاد مي‌کنند )

طراحي و اجراي سيستم اندازه گيري عملکرد

شناسايي و تبيين موضوعات و قوانين حقوقي و زيست محيطي حاکم بر فعاليتهاي سازمان و تلاش براي تطابق با اين قوانين

تلاش براي رعايت تمام ملاحظات قانوني و مقرراتي حاکم بر فعاليتهاي سازمان در کليه ابعاد و جنبه‌ها

تجزيه و تحليل خطر ( ريسک ) پروژه‌ها

پاپيش روند تحولات و پيشرفتهاي حاصله در زمينه تکنولوژي‌هاي جديد مرتبط با زمينه فعاليتهاي سازمان

شناسايي فرصتهاي آينده و تعيين تکنولوژي‌هايي که براي بهره برداري و استفاده از اين فرصت‌ها ضروري است

طراحي و اجراي الگوي يادگيري و تبديل سازمان به يک سازمان ياد گيرنده بزرگ

**عنوان معيار: c2- خط مشي و استراتژي تدوين شده مورد بازنگري قرار گرفته و به روز مي‌شوند**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

تدوين ، بازنگري و به روز کردن خط مشي‌ها و استراتژي‌هاي سازمان به نحوي که با چشم انداز ، ماموريت و مفاهيم بنيادين سرآمدي سازگار باشند

ايجاد توازن بين نيازها و انتظارات کوتاه مدت و بلند مدت ذي نفعان

ارزيابي ريسک‌ها و تعيين روشهايي بر‌اي پاسخ گويي به اين ريسکها

شناسايي مزيت‌هاي رقابتي حال و آينده

شناسايي قابليتهاي محوري و ضرورت برقراري شراکت‌ها يا اتحاديه‌ها براي تحقق خط مشي و استراتژي

تأکيد مجدد بر حضور در بازارهاي که سازمان در حال حاضر در آن‌ها حضور دارد يا تعيين نياز به تغيير در بازار و ورود به بازارهاي ديگر

همسو کردن استراتژي سازمان با استراتژي شرکا و متحدان

شناسايي عوامل بحراني ( حياتي ) موفقيت

هم راستا کردن استانداردهاي زيست محيطي و اجتماعي با شرکا و توسعه مداوم آنها به   
همراه يکديگر

ارزيابي مرتبط بوده و اثر بخشي خط مشي و استراتژي

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است .

جمع آور ي ، تجزيه و تحليل و استفاده از اطلاعات مربوط به محيط داخلي و خارجي سازمان با هدف بازنگري در استراتژي‌ها و خط مشي‌هاي تهيه شده در سازمان و اعمال اين تغييرات در مأموريت و چشم انداز سازمان

پيش بيني ، ارزيابي و شناسايي پيامدهاي حاصل از اجراي برنامه‌هاي استراتژيک و تدوين استراتژي‌هاي سازمان بر اين پايه

شناسايي و تعيين ارتباط تنگاتنگ موجود بين استراتژي‌ها و ارزشهاي مورد قبول سازمان

شناسايي و تعيين سخت افزارها و نرم افزارهاي مورد نياز براي اجراي استراتژيهاي تدوين شده توسط سازمان

پايش و نظارت بر تغيير روندهاي انساني و اجتماعي ، فني ، علمي ، اقتصادي و سياسي و ارزيابي تأثير آنها بر روي خط مشي‌ها و راهبردهاي سازمان و طراحي سازوکار مناسب براي اعمال تغييرات حاصل از اين روندها بر خط مشي و راهبردهاي سازمان

شناسايي و تعيين ارزشهاي/اهداف کوتاه مدت ، ميان مدت و بلند مدت

اعمال اصلاحات و بازنگري‌هاي لازم در فرآيندها و آموخته‌ها و تجارب و اولويت‌هاي سازمان با هدف اصلاح سمت و سو و هدفگيري‌هاي کسب و کار سازمان

اعتلاي عملکرد سازمان بر اساس اهداف ميان مدت و تدوين و تصريح سناريوهاي آينده سازمان بر مبناي پيش بيني‌ها پيش گويي‌ها و آينده پژوهي‌هاي دقيق

طراحي و ترسيم عملکرد ، وضعيت و ساختار سازمان براي بهره گيري هر چه بيشتر از فرصت‌هاي آينده

تعيين و مشخص کردن کامل اين موضع که آيا راهبردها و خط مشي‌هاي سازمان براي کسب و کار آن کارآمد است يا خير؟

تجزيه و تحليل محيط داخلي و خارجي ( رقابتي ) سازمان و يادگيري از عملکرد در قبا

مقايسه و ارزيابي عملکرد موجود سازمان با عملکرد آن در دوره‌هاي مبنا

استفاده از نگرش‌هاي سازنده و پويا و موثر در اين زمينه مثل نگرش PDCA ( برنامه ريزي ، اجراء ، کنترل و بازنگري

يکپارچه سازي بينش و ارزشهاي سازمان

ارزيابي ميزان حصول سازمان به اهداف تعيين شده و انتشار نتايج آن در کل سازمان

چاپ و توزيع خط مشي‌ها و راهبردهاي سازمان به نحو مناسب و کارآمد

تجربه نظر مستمر و منظم خطي مشي‌ها و راهبردهاي سازمان از نظر محتوي و ظاهر و ارايه آن‌ها با کيفيت بسيار بالا

تشريح و توجيه اولويت‌ها و ارزش‌هاي سازمان به نحو مقتضي و کارآمد براي کارکنان

استفاده از انواع وسايل اطلاع رساني مثل فيلم ويديويي ، سخنراني ، انتشار اخبار هفتگي ، مقالات و . . .

ارزيابي روش‌هاي اطلاع رساني و بهبود مستمر آنها

برگزاري انواع همايش‌ها و گردهمايي‌ها براي تشريح و تبيين خط مشي و راهبردهاي سازمان

اجراي برنامه اطلاع رسانه مثل اجراهاي بسيار نمايشي براي تبين و تشريح هر چه بهتر راهبردها و خط مشي‌ها

توزيع راهبردها و خط مشي‌ها از طرق مختلف مثل انتشارات الکترونيکي و کاغذي ، انتشار از طريق شبکه داخلي سازماني و غيره

**عنوان معيار: d2- خط مشي و استراتژي از طريق چارچوبي از فرآيندهاي کليدي در سازمان اشاعه داده شده و جاري مي‌شوند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

شناسايي ، طرح و اشاعه چارچوبي از فرآيندهاي کليدي در سازمان که براي پياده سازي خط مشي و استراتژي لازم است

اطلاع رساني خط مشي و استراتژي به ذي نفعان سازمان و ارزيابي ميزان آگاهي آنها از خط مشي و استراتژي همسو کردن اولويت بندي ، تصويب و اشاعه برنامه‌ها ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت در سازمان و نيز پي‌گيري دستيابي به اين موارد

ايجاد يک ساز و کار ( مکانيسم ) گزارش دهي گسترده در سازمان براي پي گيري ميزان پيشرفت

**⮜توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار مي‌بايست حداقل اقدامات زير را انجام بدهيد:

اصولا خط مشي‌ها و راهبردهاي سازمان از جنس ادعا و شعار هستند ، لذا براي اجراي اين ادعاها مي‌بايست ساز و کارهاي مناسبي پيش بيني و اجرا شود . در اين مدل تعالي EFQM ساز و کار مناسب براي اجراي خط مشي‌ها و راهبردها را فرآيندها مي‌داند که اين موضوع به خوبي در تصوير شماره 4-2 نشان داده شده است:

**محدوديتهاي خط مشي‌ها**

**بيروني كنترلها راهبردها**

**داده‌ها ،‌ اطلاعات و دانش داده‌ها و اطلاعات**

**خروجي‌ها ورودي‌ها**

**نيروي ساز و كارهاي ماشين آلات**

**انساني يا منابع و تكنولوژي**

**فرآيندها يا**

**فعاليتها**

تصويري از يك مدل فرآيندي

مراحل پيشنهادي براي تهيه فرآيندها عبارتست از:

**تعيين آرمان و استراتژي‌هاي سازمان**

**تعيين مأموريت سازمان**

**تعيين شاخص‌هاي اصلي موفقيت**

**شناسايي فرآيند‌هاي اصلي**

**سازماندهي انجام كارها**

نکته بعدي تشريح اين موضوع است که در شناسايي فرآيندهاي کليدي براي اجراي خط مشي‌ها و راهبردهاي سازمان توجه به جريان فعاليتها و توالي آنها در ايجاد ارزش افزوده بسيار مهم و تعيين کننده است . توجه داشته باشيد که در فرآيندهاي کليدي موضوع مهم تعيين توالي و تقدم و تأخر انجام فعاليتها در تأمين خط مشي‌ها و راهبردهاي تعيين شده براي سازمان است . براي شناسايي فرآيندهاي کليدي معمولا به سه طريق عمل می شود:

الف ـ شناسايي فرآيندها از طريق ساختار سازماني موجود

ب ـ شناسايي و تعيين فرآيندها از طريق تهيه فهرست فعاليتهاي اصلي در يک سازمان

ج ـ شناسايي و تعيين فرآيندها بر اساس خط مشي‌ها و راهبردهاي تعيين شده

- نکته بعدي تمايز قايل شدن بين فرآيندهاي اصلي ( Main ) و فرآيندهاي مناسب ( Core ) است . موضوع به اينجا بر می گردد که هنگاميکه يک شرکت در مراحل شناسايي فرآيندهاي خود به دنبال حفظ وضع موجود به خصوص ساختار سازماني تهيه شده است ، فرآيندهايي را که شناسايي مي‌کند فرآيندهاي اصلي است . بالعکس اگر سازمان ساختار سازماني خود را لايتغير نداند و آمادگي تغيير آن را داشته باشد فرآيندهاي خود را مستقل از ساختار سازماني موجود تهيه مي‌کند که در اين صورت فرآيند شناسايي شده را فرآيند ناب مي‌نامند . در واقع در اين حالت سازمان به دنبال شناسايي و تعيين صلاحيت‌هاي ناب است

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 3** | **عنوان حوزه: منابع انساني ( کارکنان )** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 9%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد ، دانش و تمامي‌توان بالقوه کارکنان شان را در تمامي‌سطوح فردي ، تيمي‌و سازماني مديريت کرده ، توسعه داده و از آن بهره مي‌برند . اين سازمان عدالت و برابري را ترويج داده ، کارکنان شان را توانمند کرده و در کارها مشارکت مي‌دهند . آنها به نحوي از کارکنان مراقبت کرده ، با آنها ارتباط برقرار کرده از آنها قدرداني نموده و به آنها پاداش مي‌دهند که در آنها رغبت و تعهد ايجاد مي‌کند تا از مهارت‌ها و دانش خود به نفع سازمان استفاده نمايند .

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

زير معيارهاي معيار منابع انساني ( کارکنان ) موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم

منابع انساني ، برنامه ريزي و مديريت شده و بهبود مي‌يابند

داشتن و شايستگي کارکنان شناسايي شده ، توسعه يافته و حفظ می شود

کارکنان در مسايل سازمان مشارکت داده شده و توانمند مي‌شوند

بين کارکنان و سازمان ، گفتمان دو سويه برقرار است

کارکنان مورد تشويق ، تقدير و توجه قرار مي‌گيرند

**عنوان معيار: a3- منابع انساني ، برنامه ريزي و مديريت شده و بهبود مي‌يابند**

تدوين خط مشي ، استراتژي و برنامه توسعه منابع انساني

مشارکت دادن کارکنان و نمايندگان آنها در تدوين خط مشي‌ها ، استراتژي‌ها و برنامه‌هاي منابع انساني

همسو کردن برنامه‌هاي منابع انساني با خط مشي ، استراتژي ، ساختار سازماني و چارچوب فرآيندهاي کليدي

مديريت فرآيند استخدام ، توسعه راه کار شغلي و برنامه ريزي تعيين جانشين

ترويج و اطمينان يافتن از وجود عدالت در تمامي‌شرايط استخدامي‌از جمله تعيين خط مشي‌ها و استراتژي‌ها و برنامه‌هايي براي ايجاد فرصت‌هاي مساوي

استفاده از نظر سنجي و ساير روشهاي اخذ بار خود را از کارکنان جهت بهبود خط مشي‌ها ، استراتژي‌ها و برنامه‌هاي منابع انساني

استفاده از متدولوژي‌هاي نوآورانه سازماني جهت بهبود روش انجام کار مانند سازماندهي مجدد زنجيره تأمين و کار تيمي‌انعطاف پذير

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تشکيل پرونده‌ها ، گزارشها و نظام‌هاي اطلاعاتي کارکنان

شناسايي ، رعايت و اجراي مقررات و قوانين استخدامي‌

اداره امور حقوق و دستمزد سازمان و بيکاري کارکنان

اداره امور مزاياي بيمه ايي

اداره امور پاداش خدمات کارکنان

پژوهشهاي امور کارکنان

تعيين ارزش هر يک از مشاغل

آزمونهاي پيش از استخدام

برنامه آشنايي و توجيهي کارکنان جديد الاستخدام

اداره امور ترفيعات ، انتقالات و برکناري‌ها

اداره امور تعطيلات و مرخصي‌ها

کارمند يابي ، مصاحبه ، استخدام

ارزشيابي عملکرد کارکنان

برنامه ريزي و مسير پيشرفت شغلي کارکنان

عملکرد خود را در ارتباط با کارکنان بر پايه عواملي مثل بهره وري ( افزايش عملکرد کارکنان ، کاهش غيبت آنها کاهش ترک خدمت و کاهش شکايتها ) کيفيت زندگي کارکنان ( افزايش مشارکت در کارها ، افزايش خشنودي از کار ، کاهش فشار عصبي و کاهش سوانح و بيماريها ) و رعايت قانون ( کاهش يا از ميان رفتن جرايم قانوني ، کاهش يا از ميان رفتن هزينه فرصتهاي از دست رفته و افزايش خوش بيني اجتماعي و آوازه/شهرت عمومي‌سازمان ) مورد سنجش و ارزيابي قرار بدهيد .

**عنوان معيار: b3- دانش و شايستگي کارکنان شناسايي شده ، توسعه يافته و نگهداري می شود .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

شناسايي ، دسته بندي و منطبق کردن دانش و شايستگي‌هاي کارکنان با نيازهاي سازمان

تدوين و به کارگيري برنامه‌هاي آموزش و توسعه ( منابع انساني ) جهت اطمينان از انطباق کارکنان با توانمندي‌هاي مورد نياز حال و آينده سازمان

آموزش ، مشاوره و توسعه قابليت‌هاي تمامي‌کارکنان براي کمک به آنها جهت دست يابي و تحقق کامل توان بالقوه شان

طراحي و ترويج فرصت‌هاي يادگيري فردي ، تيمي‌و سازماني

توسعه کارکنان از طريق تجارت کاري

توسعه مهارت‌هاي کار تيمي‌

همسو کردن اهداف فردي و تيمي‌با اهداف سازمان

بازنگري و به روز کردن اهداف بلند مدت فردي و تيمي‌

ارزيابي عملکرد کارکنان و کمک به آنها جهت بهبود عملکردشان

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

ايجاد نگرش‌هاي مثبت و تحليلي ـ سازماني در کارکنان

بهبود دانش و مهارتهاي شغلي در کليه رده‌هاي سازمان

بهبود روحيه کارکنان از طريق ارتقاء سطح دانش آنها

کمک به افراد براي شناسايي و درک اهداف سازماني

کمک به درک و اجراي سياستهاي سازمان

ايجاد امکان بهتر براي شناسايي و رفع به موقع مشکلات

کمک به مهارتهاي رهبري ، انگيزش ، وفاداري و نيل به ديدگاههاي بهتر و موثرتر

بهبود روابط مديريت و نيروي انساني

ايجاد جو مناسب براي رشد و ارتباطات بهينه سازماني

ايجاد امکان هماهنگي و انطباق توانايي‌هاي کارکنان با شرايط دائما در حال تغيير

ايجاد ساز و کار مناسب براي تصميم گيري‌هاي فردي

ايجاد ساز و کارهاي مناسب براي شناسايي و تعيين نيازهاي آموزشي از طريق مختلف زير مثل:

الف ـ مشاهده و تحليل عملکرد شغلي افراد

ب ـ گردهمايي‌ها و توصيه‌هاي مديران و کارکنان

ج ـ تحليل شغل بر اساس شرايط احراز و شرح شغل تعيين شده

د ـ پژوهشها ، مطالعات و بررسي‌هاي انجام شده

هـ ـ مصاحبه‌ها

و ـ مقايسه شرايط احراز و شرح شغل با سوابق آموزشي افراد و کارکنان و تعيين نيازهاي آموزشي

به کارگيري روشهاي آموزشي مناسب براي کارکنان و مديران از جمله استفاده از روشهاي آموزشي ضمن خدمت و آموزش خارج از محل خدمت

تعريف و تدوين شرح وظايف کليه مشاغل سازماني

شناسايي و تعيين نيازهاي آموزشي مشاغل و برنامه ريزي دوره‌هاي آموزشي بر اساس آن

تهيه و اجراي برنامه آموزش‌هاي عمومي‌و تخصصي داخل و خارج سازمان

مرتبط کردن ارتقاء شغلي کارکنان با ميزان اثر بخشي آموزشهاي انجام شده

توسعه و تعميق فعاليتهاي گروهي ( Team-Working ) و شناسايي فرصتهاي بهبود سازمان از اين طريق

آموزش تکنيکهاي حل مسئله به کارکنان و ارجاع مسايل به کارکنان و گروههاي کاري بر اساس فهرست مسايل تهيه شده ( Problem-List )

تلاش براي شناسايي نيازها و انتظارات مشتريان

آموزش تکنيکهاي بهبود مستمر و مديريت تغيير و تحول

**عنوان معيار: c3- کارکنان در مسايل سازمان مشارکت داده شده و توانمند مي‌شوند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

تشويق و حمايت از مشارکت فردي و تيمي‌در فعاليتهاي بهبود

تشويق و حمايت از مشارکت کارکنان به طور مثال از طريق برگزاري کنفرانس‌هاي داخلي و مراسم و پروژه‌هاي اجتماعي

ايجاد فرصتهايي که مشارکت کارکنان را ترغيب نمايد و از رفتارهاي نوآورانه و خلاقانه حمايت کند .

آموزش مديران براي تدوين و اجراي خطوط راهنمايي که کارکنان را در انجام کار توانمند کند .

تشويق کارکنان براي کار با يکديگر در تيم‌ها

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تشويق کارکنان سازمان به مشارکت در بهبود فعاليتها و اجرا و تشکيل دهنده سازمان

تلاش براي افزايش کارايي ( درست انجام دادن کارها ) و اثر بخشي ( انجام کارهاي درست ) کارکنان و در نهايت توسعه مهارتهاي آنها براي نيل به اهداف تعيين شده فردي و سازماني

ايجاد شرايط لازم براي نوآوري کارکنان

ايجاد توانايي‌هاي حل مسئله براي کارکنان

ايجاد شرايطي مناسب براي تمايز قايل شدن بين موفقيت‌هاي فردي و گروهي

درخواست از واحدهاي سازماني جهت ارايه طرحهاي بلند مدت ، ميان مدت و کوتاه مدت ، مشارکت

طراحي و تدوين طرح واحد و جامع مشارکتهاي فردي ، واحد و سازمان کارکنان

هدايت ساختار و نظام مشارکت سازمان در جهت کاهش هزينه‌ها و تأثيرات مثبت آنها بر روي ارزشهاي سازماني

برقراري سيستم و نظام پرداخت حقوق و دستمزد با هدف تشويق و ترغيب کارکنان ، ارايه ايده‌ها و انکار ناب و سازنده

طراحي و چاپ و توزيع انواع آيين نامه‌ها و مقررات سازمان در قالب بروشورها ، آگهي‌ها و وسايل تبليغاتي مناسب و سازنده

**عنوان معيار: d3- بين کارکنان و سازمان ، گفتمان دو سويه برقرار است .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

شناسايي نيازهاي ارتباطي

تدوين خط مشي ، استراتژي و برنامه‌هاي ارتباطات سازماني بر پايه نيازهاي ارتباطي

توسعه و استفاده از کانال‌هاي ارتباطي عمودي ( از بالا به پايين و بالعکس ) و افقي در سازمان

شناسايي بهتر تجارب و دانش به دست آمده و اطمينان از وجود موقعيت‌هايي براي به اشتراک گذاشتن آنها

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تبيين و شفاف سازي ساختار سازماني ، مسئوليت و اختيارات کارکنان و ايجاد توازن و تعادل بين آنها

ايجاد ساختاري مناسب براي توجه سازمان به ديدگاهها ، نظرات ، پيشنهادها و انتقادهاي کارکنان

نظر خواهي از کارکنان در مورد کارايي و قابليت اطمينان اجزاء تشکيل دهنده سازمان

تبيين نقش فردي و سازماني افراد

ايجاد ساختاري مناسب براي تدوين ، طبقه بندي و توزيع بهينه اطلاعات سازماني مورد نياز کارکنان و پيشگيري از جو شايعه افکني در سازمان

استفاده از انواع وسايل و روشها و ابزارهاي اطلاع رساني مثل جمله ، خبر نامه ، سايت اينترنت ، برنامه‌هاي آموزشي صوتي و تصويري براي انتشار اخبار و اطلاعات سازماني

- برخي از روشهاي ارتباطي بين کارکنان عبارتند از:

گردههايي بهبود

برنامه تبليغاتي

پروژه‌هاي ارزيابي و بررسي نقطه نظرات و ديدگاههاي کارکنان

برنامه‌هاي ويدئويي و صوتي

ارزيابي سازمان توسط مراجع برون سازماني

برنامه‌ها و جشن‌ها

نظر نسجي از کارکنان

بهسازي فرآيندها و روشهاي ارتباطي از جنبه‌هاي مختلف به خصوص زمان

شناسايي و تعيين اطلاعات اولويت دار براي توزيع بين کارکنان از قبيل گزارش عملکرد سازمان ، خط مشي شرکت و . . .

ايجاد ساختارهاي مناسب براي به جريان انداختن ارتباطات بالا به پايين و ارتباطات افقي در سازمان و مشخص کردن افرادي که بايد اين اطلاعات را دريافت نمايند ، ايجاد امکان گفتگوهاي دو جانبه ، برگزاري و اجراي برنامه‌هاي تفريحي مشترک بين افراد و جلسات گفت و شنود حضوري بين کارکنان و مديران و ارزيابي توسط کارکنان

**عنوان معيار: e3- کارکنان مورد تشويق ، تقدير و توجه قرار مي‌گيرند .**

اين معيار شامل نکات زير مي‌باشد:

همسو کردن پاداش‌هاي سازماني ، آرايش مجدد نيروي کار ، نيروي کار مازاد و ساير مقررات استخدامي‌با خط مشي و استراتژي سازمان

قدرداني از کارکنان براي ترغيب آنها به مشارکت ، توانمند سازي و حفظ کارکنان ارتقاء آگاهي‌ها و مشارکت دادن کارکنان و امور مربوط به سلامتي ، ايمني ، محيط زيست و مسئوليت اجتماعي

تعيين سطوح مزاياي شغلي نظير برنامه‌هاي بازنشستگي ، کمک هزينه‌هاي درماني و حق مراقبت از اولاد

به رسميت شناختن و بهادادن به گوناگوني و پيش زمينه‌هاي فرهنگي متفاوت در کارکنان و ترويج فعاليتهاي اجتماعي و فرهنگي

تأمين منابع و خدماتي که از نظر قانوني الزامي‌هستند و در برخي موارد ، فراتر رفتن از اين الزامات

**توضيحات تشريحي**

آنچه که در سازمان‌هاي ايراني مشخص است عدم تعريف روشن و واضح از موضوع تحول سازماني و خواستگاههاي آن است . در اين مورد ارايه تعريف روشن و مشخصي از تحول سازماني در سازمان‌هاي ايراني بسيار ضروري و لازم است . اما ، آنچه که از همه مهمتر مي‌نمايد موضوع شناسايي و درک علت عوامل و لزوم حرکت به سمت تحولات سازماني است . که در اين ميان توجه به عوامل بيروني و داخلي بسيار تعيين کننده و مهم است و اين مورد يعني توجه به محيط داخلي شامل ابعاد زير است:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **محيط كلان ( محيط كلان و محلي )**  **🞛اقتصادي 🞛اجتماعي 🞛تكنولوژيكي 🞛اكولوژيكي** | | | | |  |
| **محيط صنعتي ( محيط كلان و محلي )**  **🞛محدوديت‌ها 🞛توان تأمين كنندگان 🞛توان خريداران**  **🞛دسترسي‌هاي جايگزيني 🞛فعاليتهاي رقابتي** | | | | |
|  | **محيط عملياتي ( محيط كلان و محلي )**  **🞛رقبا 🞛سپرده گذاران و تأمين كنندگان اعتبار**  **🞛مشتريان 🞛كاركنان 🞛تامين كنندگان** | | |  |
|  | **سازمان** |  |
|  | | |
|  | | | | |
|  | | | | |

از سوي ديگر در محيط داخلي سازمان ، لزوم توجه به عوامل تحول داخلي از جمله تغييرات نيروي انساني ، سطح تکنولوژي ، سن و سال سازمان و قدمت آن ، نوع تکنولوژي انتخاب شده ، سبک مديريت و تحصيلات کارکنان ، عوامل عمده‌اي هستند که ريشه شناسايي تحولات داخلي مي‌باشند .

استفاده از مدلهايي مناسب براي شناسايي نوع تحولات لازم در ابعاد مديريت ، کارکنان ، خط مشي و استراتژي‌ها ، فرآيندها ، منابع و شرکاء از جمله استفاده از تکنيکها و مدلهاي معروف به مدلهاي عارضه يابي ( Organizational Diagnosis ) و اولويت بندي و انتخاب تحولات لازمي‌که بايد در سطح سازمان اعمال بشود .

از جمله نکات مهم در اعمال تحولات ، رهبري و پيشقراول بودن رهبران در اعمال اين تحولات در سازمانهاي ايراني است . کارمند ايراني هميشه مايل است که يک نفر جلودار وي باشد و هميشه به زبان در عمل و اشارات مدير خود توجه و عنايت خاص دارد و اغلب در پي آن است تا نقطه نظرات و ديدگاههاي ايشان را اعمال نمايد . ديدگاههايي که بعضاً ممکن است متضاد ، متناقض ، ناقص ، اشتباه و يا غير منطقي باشد .

از جمله نکات ديگر ، تأمين امکانات و منابع لازم براي اجراي تحولات شناسايي شده است . بي شک هر برنامه‌اي بدون تامين امکانات و منابع لازم اجرا نخواهد شد و اتفاقاً تجارب ما نشان داده است که اغلب شرکتهاي ايراني توان تعريف خوب برنامه‌هاي تحول خود را دارند ولي حمايت‌هاي لازم از آنها تعريف نكرده و اين منابع و حمايت‌ها را تأمين نمي‌کند .

از سوي ديگر جايگاه ارزيابي‌ها و آناليز ريسک ( Risk Assessment ) در شرکتهاي ايراني خالي است که لازم است در اين مورد چاره انديشي مناسبي بعمل آيد .

علاوه بر موارد فوق حصول اطمينان از اجراي کامل برنامه‌هاي تحول در قالب پروژه‌هايي که بايد طبق مطالب بعدي در قالب يک پروژه کنترل و تعريف شوند نکته بعدي است که بايد به آن عنايت ويژه داشت .

از سوي ديگر تبيين ، تشريح و اعلام به موقع اطلاعات و نتايج حاصل از اجراي تحولات مي‌بايست به طور کامل مد نظر قرار بگيرد .

از آنجا که کارکنان سازمان ، مجريان تحولات ، شناسايي شده هستند تعيين نيازهاي صلاحيتي لازم براي اجراي اين تحولات و برنامه ريزي براي تامين به موقع اين صلاحيت‌ها نکته مهمي‌است که بايد به آن توجه داشت .

نکته مهم بعدي تعيين اين موضوع است که هدف از انجام تحولات سازماني چيست؟

و با چه شاخص‌ها و معيارهايي مي‌توان نتايج اين برنامه‌ها را مورد سنجش قرارداد .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 4** | **عنوان حوزه: شراكت و منابع** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 9%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد ، شراکتهاي برون سازماني ، تأمين کنندگان و منابع داخلي خود را به منظور پشتيباني از خط مشي و استراتژي سازمان و عملکرد موثر فرآيندهاي آن برنامه ريزي و مديريت مي‌کنند .

در خلال برنامه ريزي و مديريت شراکت‌ها و منابع اين سازمانها بين نيازهاي حال و آينده سازمان ، جامعه و محيط زيست ، توازن برقراري مي‌کند .

زير معيارهاي معيار شراکت‌ها و منابع ، موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم:

شراکت‌هاي برون سازماني مديريت مي‌شوند

منابع مالي مديريت مي‌شوند

ساختمان‌ها ، تجهيزات و مواد مديريت مي‌شوند

تکنولوژي مديريت می شود

اطلاعات و دانش مديريت مي‌شوند

**عنوان معيار: a4- شراکت‌هاي برون سازماني مديريت مي‌شوند .**

شناسايي فرصت‌ها براي شراکت‌هاي کليدي سازماني و اجتماعي هم راستا با خط مشي ، استراتژي و ماموريت سازمان

سازمان دهي روابط شرکتي و روابط با پيمانکاران به منظور خلق و حداکثر کردن ارزش

به وجود آوردن روابط شراکتي در زنجيره تامين که ارزش افزوده براي مشتري ايجاد مي‌کند

اطمينان از سازگاري فرهنگي و تسهيم ( به اشتراک گذاشتن ) دانش با سازمانهاي شريک

ايجاد و حمايت از تفکر نوآورانه و خلاق با استفاده از شراکتهاي سازماني

ايجاد بر هم افزايي در کار با يکديگر براي بهبود فرآيندها و ايجاد ارزش براي زنجيره مشتري/تأمين کننده

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

ارزيابي و تحليل دايمي‌وضع بازار و شناسايي و تعيين تغييرات به وجود آمده در آن

شناسايي روشها و شيوه‌هاي مناسب توليد محصول و عرضه خدمات

ارزيابي جدي فعاليتهاي جاري و افزايش کارايي آنها

توجه خاص به منابع برون سازماني در تأمين منابع و امکانات مورد نياز سازمان

طراحي و اجراي سيستمهاي مناسب ارتباط با تأمين کنندگان بر مبناي اصول برد ـ برد بر اساس ميزان اهميت تأمين کنندگان و ميزان قراردادهاي منعقده با آنها

بهينه سازي مستمر سيستم تامين اقلام مورد نياز سازمان از طريق شناسايي به موقع نقاط ضعف آن و بر اساس اندازه گيري معيارهايي مثل تامين 100% به موقع سفارش و ضايعات صفر

طراحي و اجراي پروژه‌هاي توسعه عملکرد ، توانايي تامين کنندگان از طريق تاثير گذاشتن بر عملکرد تامين کنندگان ، تسهيل ارتقاء آنها و تلاش جمعي براي ارتقاء و بهبود عملکرد آنها

طراحي سيستم و استراتژي‌هاي توسعه منابع خريد و پيمانکاران بر اساس اصل کاهش زمان تأمين و تحويل قطعات

شناسايي و حذف فعاليتهاي فاقد ارزش افزوده از جمله کنترل‌هاي انجام شده براي حصول اطمينان از کيفيت اقلام خريداري شده

توجه به اصول تضمين کيفيت در مبداء ( محل توليد ) تا بازرسي و کنترل آن هنگام تحويل

توجه به اصول تحويل به موقع و شناسايي و رفع مشکلات و وسايل مرتبط به انبارش و جا به جايي محصولات بر اساس نوع ، درجه ، قيمت و ارزش محصولات

شناسايي و ارزيابي و معرفي تامين کنندگان نمونه شرکت و تلاش براي ارتقاء توان کمي‌و کيفي آنها

درخواست از تامين کنندگان براي ارتقاء مستمر عملکردشان شامل اجراي متون کنترل فرآيند آماري ، نظارت و پايش بر عملکرد تامين کننده ( مثل کنترل شاخص موجودي کالا ) و ارزيابي ميزان تعالي و سرآمدي کسب و کار تامين کننده

معرفي پيمانکار و منابع خريد سرآمد به ساير منابع خريد و الگوسازي آنها و توجه به پايداري عملکرد تامين کنندگان و توجه به موضوع بهينه سازي تعداد تامين کنندگان

طراحي و اجراي سيستم کارآمد و موثر ارزيابي تامين کنندگان و ارزيابي مستمر آنها در قالب طيفي وسيع شامل ارزيابي سيستم و مميزي محصول

تلاش براي کاهش خطاها ، ضايعات ، بازيافت‌ها ، دوباره کاري‌ها و . . . همراه با رعايت کليه اصول و مقررات زيست محيطي و اميني و مرتبط و کنترل و کاهش پيامدها و تاثيرات نامطلوب و مخرب محصولات و خدمات سازماني بر روي جامعه طبق مقررات و ضوابط ملي و بين المللي

**عنوان معيار: b4- منابع مالي مديريت مي‌شوند .**

تدوين و پياده سازي استراتژي‌ها و فرآيندهاي مالي به منظور استفاده از منابع مالي براي حمايت از خط مشي و استراتژِي سازمان

طراحي يک سيستم برنامه ريزي و گزارش دهي مالي براي جاري کردن انتظارات مالي ذي نفعان در سطح سازمان

استقرار مکانيسم‌هاي گزارش دهي

ارزيابي سرمايه گذاري و برداشتن سرمايه از روي دارايي‌هاي مشهود و نا مشهود

استفاده از سازوکارها و شاخص‌هاي مالي جهت اطمينان از کارآيي و اثر بخشي ساختار منابع

تعريف و معرفي متدولوژي‌هايي براي تمامي‌سطوح مورد نياز در سازمان

استقرار و پياده سازي فرآيندهاي اصلي حاکميتي در تمام سطوح مورد نياز در سطح سازمان

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

استفاده از مديريت مالي براي اجراي خط مشي‌ها و استراتژي‌هاي سازمان

شناسايي و تعيين شاخص‌هاي مالي مثل سود ، نقدينگي ، فروش ، نسبتهاي جاري و . . . براي سنجش ميزان موفقيت‌هاي مالي سازمان

انطباق معيارها و شاخص‌هاي مالي سازمان با معيارهاي مورد توجه مشتريان

تامين امکانات و منابع لازم براي اجراي طرح‌ها و سيستمهاي استراتژي‌هاي سازمان

تهيه انواع طرح‌هاي تجاري براي پروژه‌هاي مورد نياز سازمان

ايجاد امکان مقايسه وضعيت مالي طرح‌ها و پروژه‌ها با پروژه‌ها و طرح‌هاي مشابه

حضور نمايندگان مالي در کليه پروژه‌هاي اجرايي سازمان و گروه‌هاي چند تخصصي

هدف گذاري‌هاي کوتاه ، ميان و بلند مدت براي طرح‌ها پروژه‌هاي سازماني

ارزيابي و تعيين پيامدهاي مالي عملکرد و اقدامات سازمان

ايجاد فرآيند‌هاي ارزيابي و کنترل براي انجام فعاليتهاي عمده و کلان سازمان و ارزيابي پروژه‌هاي سرمايه گذاي سازمان

شناسايي و تعيين منابع لازم براي توسعه فعاليتهاي سازمان

تهيه و تدوين و اجراي دستورالعمل‌هاي مالي و ارزيابي مسايل مالي

شناسايي و تعيين شاخص‌هايي براي ارزيابي پروژه‌ها و طرح‌هاي سرمايه گذاري اعم از شاخص‌هاي بازگشت سرمايه ، باز پرداخت‌ها و يا شاخص NPV و يا استفاده از معيارهاي غير مالي

انجام محاسبات ريسک ( خطر ) براي استراتژي‌ها و پروژه‌هاي سازمان

ايجاد مکان دفاع مديران پروژه‌ها و استراتژي‌ها از برنامه‌هاي خود و ارايه ادله‌هاي موجود در مورد دلايل و ضرورتهاي اجراي اين پروژه‌ها

طراحي و اجراي روشهاي مناسب براي ارزيابي مالي پروژه‌ها

تشکيل تيم ( هاي ) تخصصي لازم براي بررسي بار مالي پروژه‌ها

انجام ارزيابي‌هاي مالي هر پروژه پس از اجراي آنها به منظور بررسي و مقايسه عملکرد واقعي مالي آنها با عملکرد مورد انتظار

ارزيابي و عارضه يابي مستمر فرآيندها و فعاليتهاي مالي سازمان و مميزي آنها ( شامل خود ارزيابي‌هاي مميزي‌هاي سالانه سازمان )

بررسي و ارزيابي مستمر مسئوليتها و اختيارات مالي و حصول اطمينان از اثر بخشي آنها

بررسي و اندازه گيري ميزان پيشرفت و کمبود در فعاليتهاي مالي سازمان و ارايه راه حل توسط مسئولين مالي سازمان

بهبود عملکرد مالي بر اساس شاخص‌هاي عملکردي آنها مثل کاهش زمان‌هاي پرداخت حسابهاي پرداختي پس از تامين اعتبار و يا کاهش خطاهاي مشاهده شده در گزارشات حسابرسي

شناسايي ، طراحي و پايش شاخص‌هاي مالي سازمان و ارايه بازخوردهاي مناسب و به موقع براساس آنها

اجراي مديريت ريسک در سازمان با هدف شناسايي خطرات بالقوه‌اي که موفقيت سازمان را تهديد مي‌کنند و استفاده مناسب و موثر از منابع مالي سازمان

ايجاد شرايط لازم براي آموزش و ترويج اصول و نگرش‌هاي مالي در سازمان و انجام پروژه‌هاي تعيين ريسک در مورد کليه پروژه‌ها و فعاليتهاي سازمان اعم از خريد امکانات جديد يا توليد محصولات جديد و ارزشيابي مستمر نتايج حاصل از اجراي فعاليتهاي مديريت ريسک .

**عنوان معيار: c4- ساختمان‌ها ، تجهيزات و مواد مديريت مي‌شوند .**

تدوين يک استراتژي براي مديريت ساختمان‌ها تجهيزات و مواد به نحوي که از خط مشي و استراتژي سازمان پشتيباني کند

مديريت و نگهداري و استفاده مفيد از دارايي‌ها جهت بهبود عملکرد آنها در چرخه عمرشان

مديريت امنيت دارايي‌ها

اندازه گيري و مديريت هر گونه تأثير زيان آور دارايي‌ها سازمان روي جامعه و کارکنان سازمان ( شامل مسايل ارگونومي ، بهداشت و ايمني )

بهره گيري مناسب از منابع به روشي که در تمامي‌چرخه عمر يک محصول ، دوستدار محيط زيست باشند

بهينه کردن موجودي‌هاي مواد

بهينه کردن مصرف انرژي

کاهش و بازيافت ضايعات

به حداقل رساندن تمامي‌تاثيرات زيان بار زيست محيطي محصولات ، فرآيندهاي توليد و خدمات

بهينه کردن حمل و نقل

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

ارزيابي سطح دارايي‌هاي جاري سازمان و بهينه سازي مستمر آنها

بازسازي ، تعميرات ، طراحي محل‌هاي کار ، نگهداري ابنيه و ساختمان و تجهيزات بر اساس اصول سلامتي ، ايمني و حفاظت از محيط زيست و سنجش عملکرد اين امکانات

شناسايي و تعيين نياز به اين امکانات و طراحي برنامه‌هايي براي تامين و يا بهينه سازي آنها

طراحي و اجراي سياستها و استراتژي‌هاي لازم براي نگهداري و استفاده بهينه از دارايي‌هاي فيزيکي در اختيار سازمان مثل نگهداري و تعميرات آنها و سرکشي دوره‌اي به آنها

نگهداري امکانات سازمان از جمله بازسازي ، توسعه ، حفظ و نگهداري آنها

تقسيم بندي و تفکيک وضعيت سازمان‌ها و اجراي برنامه‌هاي بهسازي بر اساس آنها

طراحي و اجراي برنامه‌هاي مديريت فضاي کاري و طرحهاي توسعه بر اساس سياستها و خط مشي‌هاي جاري

انجام مميزي‌هاي دوره‌اي در مورد عمليات و فعاليتهاي نگهداري امکانات و تاسيسات و بهينه سازي عملکرد سازمان در اين زمينه

اجراي برنامه‌هاي مناسب براي حفظ و نگهداري مواد و قطعات يدکي

طراحي و اجراي سيستم مناسب و کارآمد مديريت پروژه با شناسايي استانداردهاي مناسب آن

اجراي اصول و معيارهاي مهندسي فني بر روي تجهيزات و امکانات در اختيار

ارزيابي و بررسي تاثيرات حاصل از دارايي‌هاي سازمان بر جامعه و کارکنان و شناسايي و کنترل مخاطرات آنها و شناسايي و تعيين و اجراي برنامه‌هاي بلند ، ميان و کوتاه مدت در اين زمينه

طراحي و اجراي سيستم مديريت يکپارچه بر مبناي سيستم‌هاي زيست محيطي و ايمني و بهداشت شغلي

سنجش عملکرد سازمان در قالب اين فعاليتها و تعيين نتايج حاصل از آن

حفظ و نگهداري اطلاعات و دارايي‌هاي در اختيار سازمان و افزايش آگاهي کارکنان در اين زمينه

استفاده از کليه امکانات لازم براي حفاظت از اطلاعات و امکانات در اختيار

طراحي و اجراي روشهاي مناسب طبقه‌بندي و حفظ اطلاعات و جلوگيري از مفقود شدن آنها

طراحي و اجراي سيستمهاي حفاظتي از قبيل انواع ديوارها و نرده‌ها ، دوربين‌هاي مدار بسته ، صدور کارت شناسايي براي کارکنان و استفاده از تکنولوژي‌هاي روز براي کنترل ورود و خروج به ساختمانهاي شرکت

**عنوان معيار: d4- تکنولوژي مديريت می شود**

تدوين يک استراتژي براي مديريت تکنولوژي به نحوي که از خط مشي و استراتژي سازمان پشتيباني مي‌کند

شناسايي و ارزيابي تکنولوژي‌هاي جايگزين و نو ظهور با توجه به تاثير آنها روي کسب و کار جامعه

مديريت پورتفوليوي تکنولوژي‌هاي سازمان شامل شناسايي و جايگزيني تکنولوژي‌هاي منسوخ

بهره برداري کامل از تکنولوژي موجود

توسعه تکنولوژي‌هاي نوآورانه و دوستدار محيط زيست ( صرفه جويي در مصرف انرژي و منابع ، حداقل کردن ضايعات و آلودگي و ترغيب به بازيافت و استفاده مجدد )

استفاده از تکنولوژي‌هاي اطلاعاتي و ارتباطاتي براي افزايش و بهبود اثر بخشي عمليات سازماني

استفاده از تکنولوژي در پشتيباني از بهبود

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

توجه به نوآوري و تکنولوژي و بهره مندي از آنها بعنوان يکي از ارزشهاي کليدي مورد نظر سازمان

تبيين و تعيين استراتژي مديريت تکنولوژي در حد بالاترين مقامات و مديران اجرايي سازمان

شناسايي و استفاده از تکنولوژي‌هاي نوين و روز متناسب با ماموريتها و برنامه‌ها و نيازهاي سازمان

طراحي ، تبيين و اجراي رويکردهاي صحيح و مناسب براي تحقق استراتژي‌هاي کلان سازمان

هماهنگ کردن امور تحقيقاتي با نيازهاي کسب و کار سازمان و اجراي رويکدر تحقيقات بر مبناي نياز سازمان و نه صرفا انجام يک کار تحقيقاتي که فقط صرف ارضاء کننده محققين باشد

طراحي برنامه‌هاي همکاري و مشارکت با شرکا در اجراي پروژه‌هاي تحقيقاتي

شناسايي ، بررسي و تدوين استراتژي جامع تکنولوژي براي سازمان و تبيين و تشريح کامل آن براي همه ذينفعان و برنامه ريزي‌هاي اجرايي براي استقرار مناسب آن

طراحي و ايجاد ساختار ، وظيفه و يا واحدي با ماموريت پيش بيني وضعيت تکنولوژي در آينده و ارزيابي و تعيين تاثيرات آن بر روي سازمان

زمانبندي طرح‌هاي شناسايي ، تدوين و کسب تکنولوژي متناسب با نيازهاي روز سازمان و تامين تکنولوژِي مورد نياز سازمان همزمان با ظاهر شدن نيازهاي آن

سازماندهي امور تکنولوژي و يکپارچه سازي آن

تبيين و تشريح کامل محورهاي کليدي تحقيق و توسعه و زمينه‌هاي مورد نياز سازمان که بايد در آنها تکنولوژي‌هاي مورد نياز تبيين و تدوين شود

طراحي و اجراي سيستم مديريت بهينه سازي تکنولوژي‌هاي سازمان

تبيين و تشريح فرآيند نوآوري و بهينه سازي تکنولوژيکي

تعيين تاريخ کنارگذاري تکنولوژي به واسطه مقتضي شدن زمان و تاريخ مصرف آن

**عنوان معيار: e4- اطلاعات و دانش مديريت مي‌شوند**

تدوين يک استراتژي براي مديريت اطلاعات و دانش به نحوي که از خط مشي و استراتژي سازمان پشتيباني کند

شناسايي نيازهاي اطلاعاتي و دانش سازمان

جمع آوري ، ساختار دهي و مديريت اطلاعات و دانش در جهت پشتيباني از خط مشي و استراتژي‌هاي سازمان

دسترسي مطلوب استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات مربوط به خودشان

استفاده از تکنولوژي اطلاعاتي براي پشتيباني از ارتباطات سازمان و مديريت اطلاعات و دانش

اطمينان يافتن از اعتبار ، صحت ايمني اطلاعات و بهبود آنها

پرورش توسعه و حفاظت مناسب از دارايي‌هاي فکري براي حداکثر کردن ارزش ايجاد شده براي مشتريان

تلاش جهت به دست آوردن ، افزايش و استفاده از دانش به صورت اثر بخشي

ايجاد تفکر خلاق و ابداعي در سازمان با استفاده از اطلاعات مرتبط و منابع کسب دانش

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

طراحي و تدوين استراتژي‌ها و راهبردهاي اطلاعاتي از نظر تعيين نوع داده‌ها و اطلاعات مورد نياز و سازوکارهاي سخت افزاري و نرم افزاري مورد نياز

طراحي و تبيين راهبردهاي سازمان در زمينه راهبري امور اطلاعاتي شرکت

طراحي راهبرد سازمان در زمينه مديريت دانش و نحوه ثبت و تدوين آنها در سطح سازمان به طوريکه همه حوزه‌هاي زير را پوشش بدهد .

حوزه مديريت دانش:

شكل 5-2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 5** | **عنوان حوزه: فرآيندها** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 14%** |

**تعريف:** سازمان‌هاي سرآمد ، فرآيندها را به منظور جلب رضايت کامل و ايجاد ارزش فرآيند براي مشتريان و ساير ذي نفعان خود طراحي و مديريت کرده و بهبود مي‌دهند .

زير معيارهاي فرآيندها موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم

فرآيندها به صورت سيستماتيک ( نظام مند ) طراحي و مديريت مي‌شوند

فرآيندها به هنگام نياز بهبود يافته اند و در اين فرآيندها براي جلب رضايت کامل و ايجاد ارزش فزاينده براي مشتريان و ساير ذي نفعان ، از نوآوري استفاده می شود

محصولات و خدمات بر اساس نيازها و انتظارات مشتري طراحي شده و توسعه مي‌يابند

محصولات و خدمات توليد شده تحويل گرديده و پشتيباني می شود

ارتباط با مشتري مديريت شده و ارتقا مي‌يابد

**عنوان معيار: a5- فرآيندها به صورت سيستماتيک ( نظامند ) طراحي و مديريت مي‌شوند .**

طراحي فرآيندهاي سازمان شامل فرآيندها و کليدي مورد نياز براي تحقق خط مشي و استراتژي سازمان

شناسايي ذي نفعان فرآيند و مديريت مسايل ارتباطي واسطه‌اي درون سازمان و بين سازمان و شرکاي بيروني به منظور مديريت موثر فرآيندهاي به هم مرتبط

استقرار و به کارگيري سيستم مديريت فرآيندها

به کارگيري سيستمهاي استاندارد در مديريت فرآيند براي مثال سيستمهاي مديريت کيفيت ، سيستمهاي زيست محيطي و سيستمهاي ايمني و بهداشت کار

به کارگيري شاخص‌هاي اندازه گيري فرآيند و تعيين اهداف عملکردي

بازنگري اثر بخشي چارچوب فرآيندي در حصول سازمان به خط مشي و استراتژي

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است

- شناسايي فرآيندهاي کليدي/اصلي سازمان

در اين مورد براي شناسايي فرآيندهاي کليدي خود از معيارهاي زير استفاده کنيد:

تاثير مستقيم و تعيين کننده‌اي بر اثر بخشي محصولات و خدمات شرکت با هدف تامين رضايت مشتريان داشته باشند

عامل مهمي‌در ايجاد ارزش افزوده و يا مزيت رقابتي در محصولات و يا خدمات شرکت باشند

در راستاي نيل به اهداف و برنامه‌هاي استراتژيک سازمان بوده و يا به طور مستقيم بر آنها تاثير گذار باشند

بنا به موقعيت زماني و مکاني شرکت از اهميت بسياري برخوردار باشند

بر اساس نظر مديريت شركت مهم و تعيين کننده تشخيص داده شده باشند

بي توجهي ، اشکال و نقصان آن و يا حذف آنها ، ماموريت شرکت را به مخاطره بياندازد

نتوان آن را به منابع برون سازماني واگذار كرد

رقباي شرکت از چنين فرآيندهايي برخوردار بوده و عامل رقابت پذيري آنها به خاطر وجود همين فرآيندها باشد

بر کارايي ، اثر بخشي و بهره وري عملکرد شركت تاثير مستقيم داشته باشند

بعنوان مزيت کليدي و رقابتي شرکت مطرح باشند

مشتريان شرکت به آن توجه و عنايت بيشتري داشته باشند

توجه به فرآيندهاي واجد ارزش افزوده ، يعني آن دسته از فرآيندهايي که عملکرد آنها مورد قبول مشتري بوده و مشتري با وجود آن راضي می گردد

طراحي و اجراي مفاهيم و اصول فرآيند گرايي در سازمان و ايجاد ساختار و فرآيندي مرحله‌اي براي بهبود و بهينه سازي و تغيير تمرکز از وظايف و مسئوليتهاي واحدي به وظايف فرآيندي و طراحي نقشه فرآيندي نکته‌اي است که سازمانهاي ايران بايد به آن عنايت ويژه داشته باشند

تهيه نقشه فرآيندي در وضعيت موجود و ترسيم ارتباط بين آنها ، اندازه گيري عملکرد فرآيندها و تعيين فرآيندهاي فاقد کارايي و تلاش براي بهبود آنها

طبقه بندي و تفکيک فرآيندها به دو گروه فرآيندهاي تاثير گذار و تاثير پذير

انجام فعاليتهاي مهندسي مجدد فرآيندهاي کسب و کار سازمان بر اساس واصل و الگوي زير:

**شناسايي و تدوين فرآيندها**

**طراحي شاخص ارزيابي عمكلرد فرآيندها**

**ارزيابي فرآيندها بر اساس شاخص‌هاي تعيين شده**

**تحليل نتايج و شناسايي علل كمبودهاي احتمالي**

**اعمال اصلاحات لازم براساس اصول تعالي سازماني**

**اندازه‌گيري تأثير روي درآمد سازمان**

مراحل بهينه سازي فرآيندها

توجه عوامل موثر بر عملکرد فرآيندهاي به خصوص عوامل محيطي و بهبود بهره وري آنها

شناسايي ظرفيت‌هاي بهبود از طريق اعمال نگرش فرآيندي

گسترش و اعمال مفاهيم مديريت کيفيت به نگرش فرآيندي و توسعه و تعميق فعاليتهاي بهبود سازماني شامل مشتري و تامين کننده و يا حتي توسعه اين حوزه به سازمانهاي محيطي مثل سازمانهاي مقرراتي و قانوني محيط بر فعاليت سازمانهاي ايراني مثل موسسه استاندارد ، وزارت بهداشت و غيره

توسعه و تعميق فعاليتهاي بهبود در کليه حوزه‌هاي فرآيندهاي عملياتي ، مديريتي و پشتيباني

يکپارچه سازي فرآيندهاي اجرايي ، پشتيباني و مديريتي با هم و مرتبط ساختن آنها با نيازها و انتظارات مشتريان

**عنوان معيار: b5- فرآيندها به هنگام نياز بهبود يافته اند و در اين فرآيندها براي جلب رضايت کامل و ايجاد ارزش فرآيند براي مشتريان و ساير ذي نفعان ، از نوآوري استفاده می شود**

شناسايي و اولويت گذاري فرصت‌هاي بهبود و ساير تغييرات ( اعم از تغييرات تدريجي و تحولات يکباره )

استفاده از نتايج عملکردي و برداشتي و اطلاعات به دست آمده از فعاليتهاي ديگري جهت تعيين اولويت‌ها و اهداف بهبود و روشهاي عملياتي که بهبود يافته اند

ايجاد انگيزه جهت بروز خلاقيت و شکوفايي استعدادهاي کارکنان ، مشتريان و شرکا براي ايجاد تغييرات تدريجي و تحولات يکباره

کشف و به کارگيري طراحي‌هاي نوين فرآيند ، فلسفه‌هاي عملياتي و تکنولوژي توانمند ساز

برقراري روشهاي مناسب براي پياده سازي تغييرات

اجراي آزمايش و کنترل پياده سازي فرآيندهاي جديد با تغيير يافته

اعلام تغييرات در فرآيندها به تمامي‌ذي نفعان مرتبط

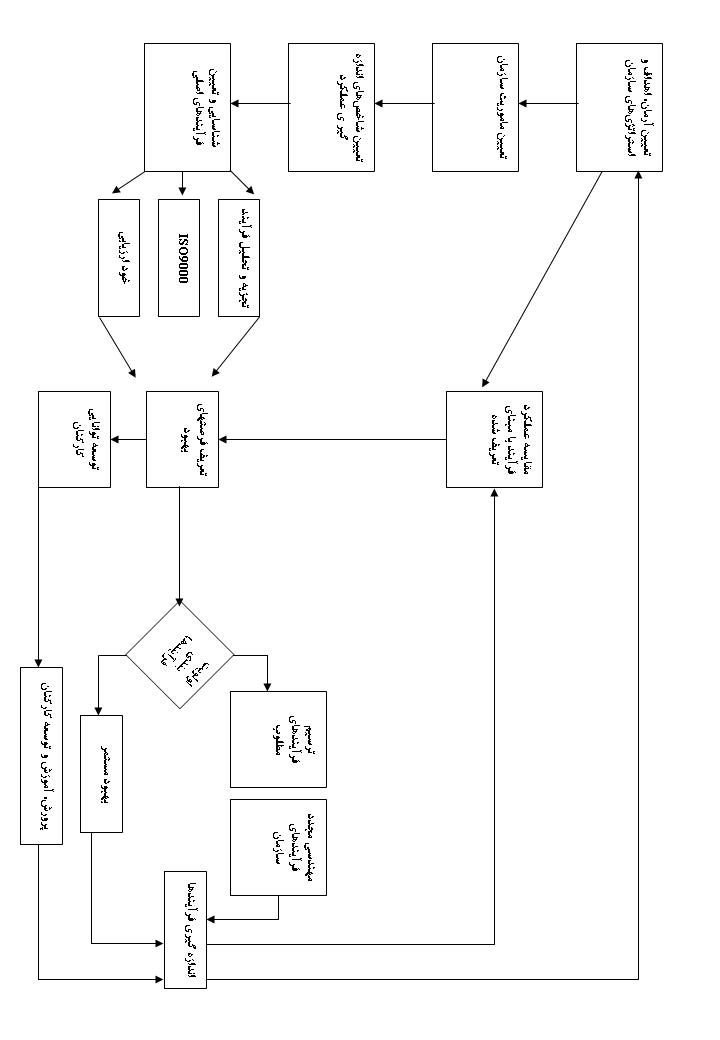
اطمينان يافتن از اينکه کارکنان جهت اجراي فرآيندهاي جديد يا تغييرات قبل از پياده سازي آنها آموزش ديده اند

حصول اطمينان از دست يابي فرآيندي تغيير يافته به نتايج پيش بيني شده

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

به منظور ارزيابي بهبودها و اصلاحات احتمالي که می شود روي فرآيندها اعمال کرد مي‌توان بر اساس تصور شماره 6-2 عمل نمود .



تصوير شماره ( 6-2 ) يک مدل پيشنهادي براي بهبود بر اساس فرآيندها

تعريف و مشخص کردن مسئوليت افراد در بهبود و بهينه سازي فرآيندها

طراحي و اجراي بهبودهاي تدريجي و آني در ساختار و سازوکارهاي سازماني بر اساس بررسي تحليلي اين طرح‌ها بر مبناي عواملي مثل هزينه ، زمان و کيفيت

بهبود فرآيندها بر اساس اطلاعات و حقايق موجود در داخل و خارج سازمان

ارزيابي و ارزشيابي مستمر عملکرد فرآيندها و تعيين وضعيت جاري و شناسايي و تعيين عملکرد مطلوب در مورد فرآيندها ( در اين مورد به حوزه‌هاي 6 تا 9 نگاه کنيد )

انجام آموزشهاي دقيق و کامل در زمينه فرآيندها و اصول مهندسي مجدد فرآيندها

وارد کردن ايده‌ها ، مفاهيم ، علوم و دانش افراد فرهيخته مثل دانشگاهيان و امور جاري سازمان

الگويابي در سطح کارخانه اي ، منطقه اي ، ملي و بين المللي براي مقايسه عملکرد سازمان و فرآيندهاي آن با نمونه‌هاي مشابه

طراحي ساختارهاي سازماني لازم براي شناسايي و حمايت از خلاقيتها و نوآوري‌ها ( که متأسفانه در سازمان‌هاي ما بعنوان يک معضل اساسي مطرح است )

اقدام به اجراي برنامه‌هاي کارآمد براي شناسايي مسايل و مشکلات موجود و طراحي راه حل‌هاي مناسب و موثر براي رفع آنها

استفاده از روشهاي مختلف و مناسب و موثر در حل مشكلات و شناسايي آنها و طراحي و اجراي بهبود برنامه‌هاي اصلاح و بهينه سازي

تحول ساختار سامزاني بر مبناي اصول نوآوري و تلاش براي ايجاد بر يك ساختار پشتيباني كننده سازمان از نوآوري شامل تشكيل گروههاي نوآوري و خلاقيت و ايجاد شبكه‌اي گسترده براي تسهيم و به اشتراك گذاشتن اطلاعات حاصل از تجارب كاري افراد

افزايش توان انعطاف پذيري و واکنش سريع و به موقع به تغيرات محيطي پيرامون از طريق بهينه سازي فعاليتها و فرآيندها تدوين فرآيندها

تدوين فرآيندها ( حتي از طريق شبيه سازي آنها ) ، کاهش هزينه‌ها و کاهش زمان‌هاي کاري آنها

شناسايي آرايه‌هاي ژنتيکي موفقيت ساز و کارهاي سازمان و مدلسازي آنها براي توسعه و تعميق آنها به ساير ارکان سازمان

بررسي فرآيندهاي بهبود يافته توسط مشتري فرآيند و مالک فرآيند به طور مشترک و مستندسازي و جاري نمودن آن در سازمان و حصول اطمينان از کارايي و اثر بخشي آن

شبيه سازي تغييرات و بهبودهايي که لازم است در فرآيندها و ساختار سازماني ايجاد شود و آموزش افرادي که بايد اين تغييرات را اعمال نمايند

توزيع نتايج و اطلاعات حاصل از تغيير فرآيندها در سازمان از طريق مختلف از جمله فيلم ، مقاله ، بولتن ، سمينار ، جلسه توجيهي و يا ارائه دستاوردها ، از طريق اينترنت ، اعلاميه‌ها ، بروشورها و . . .

کنترل و ارزيابي نتايج حاصل از بهبودها و نوآوري‌ها

**عنوان معيار: c5- محصولات و خدمات بر اساس نيازها و انتظارات مشتري طراحي شده و توسعه مي‌يابند .**

استفاده از تحقيقات بازار نظر سنجي از مشتريان و ساير اشکال بازخور جهت تعيين نيازها و انتظارات فعلي مشتريان از محصولات و خدمات

پيش بيني و شناسايي بهبودهايي که هدف آنها ارتقاي محصولات و خدمات سازمان در جهت نيازهاي آتي مشتريان و ساير ذي نفعان است

طراحي و تکوين محصولات و خدمات جديد به کمک مشتريان و شرکا به نحوي که براي مشتريان ايجاد ارزش کند

درک و پيش بيني توانايي تاثير بالفعل و بالقوه تکنولوژي‌هاي جديد روي محصولات و خدمات سازمان

تکوين محصولات و خدمات جديد براي بازارهايي که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و بر اساس دست يابي به ساير بازارها

استفاده از خلاقيت ، نوآوري و شايستگي‌هاي کليدي کارکنان داخل سازمان و شرکاي بيروني براي طراحي و تکوين محصولات و خدمات قابل رقابت

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است

- تعريف و توجه به نياز و انتظار مشتري موضوع مهمي‌است که سازمانهاي ما بايد به آن توجه نمايند . نبايد فراموش کرد که نياز حالت کمبود و نقصاني است که باعث انگيزه مشتري براي مراجعه به ما می شود حال آنکه انتظار شرايطي است که در آن مشتري برخي از توقعات ذهني خود را اعمال کرده و يا محصول/خدمت را پس از دريافت و در آينده مورد نظارت و ارزيابي قرار مي‌دهد که در اين حالت انتظار به عملکرد محصول/خدمت در آينده مربوط است . جدول شماره 2-2 تفاوت بين نياز و انتظار و مشخصه ( Spea Fication ) و الزام يا خواسته ( Regleiremant ) را نشان مي‌دهد .

جدول شماره 2-2- مقايسه مفاهيم نياز ، انتظار ، خواسته ، مشخصه

|  |  |
| --- | --- |
| **نياز** | فقدان شيئي مورد نياز ، مطلوب يا مفيد ، شرايطي که در آن تامين يا ارضاء مد نظر است ، نياز ، قابل تعريف و يا عيني است . نياز معمولا به صورت رسمي‌بيان می شود |
| **انتظار** | پيش بيني وضعيت آينده اشياء يا منافع آينده يا روشهايي که از طريق آنها نيازها تامين مي‌شوند . انتظارات معمولا ذهني و تابع برداشت مشتري است |
| **خواسته يا الزام** | اعلام رسمي‌نيازها و روشهاي مورد نظري که از طريق آنها نيازها بايد تامين بشود . خواسته ، نگرش و برداشت مشتري از محصول است که به صورت مستند ارائه می شود |
| **مشخصه** | تشريح رسمي‌مشخصات محصول و روش مورد نظر تامين آنها مشخصه نگرش و برداشت توليد کننده کالا و يا عرضه کننده خدمات است که به صورت مستند ارايه می شود |
| **مشتري داخلي** | کليه افراد ، واحدها ، قسمتها و فرآيندها و سازمانهايي که در زنجيره تامين و زير چتر يک سازمان مشغول ارايه کالا و خدمات هستند |
| **مشتري خارجي** | دريافت کننده/مصرف کننده نهايي کالاها ، کار گزاران ، توزيع کنندگان ، عمده فروشي‌ها ، خرده فروشي‌ها و . . . |

موضوع طراحي و ايجاد فعاليتها يا فرآيندهاي تحقيق و توسعه موضوع مهم ديگري است که در تأمين الزامات اين معيار مي‌تواند خيلي موثر باشد . اما ، متأسفانه اغلب سازمانها ما ، از فقدان يک فعاليت تحقيق و توسعه‌اي کارآمد و يا واحد‌هاي R&D کارا رنج مي‌برند . به زغم ما ، موضوع فعاليتهاي تحقيق و توسعه و ناکارآمدي آنها را مي‌توان در هر يک از موضوعات زير رديابي کرد:

روشهاي مديريت موثر نيروي انساني R&D

روشهاي تعيين نحوه و محل استقرار واحدهاي R&D

روشهاي تشويق نيروهاي R&D

سازماندهي و مديريت گروههاي R&D و گروههاي محصولات جديد

ارتباط بين سن کارکنان R&D و بهره وري

نقش و وظايف مدير R&D

فعاليتها و وظايف کارکنان مرتبط با R&D

سازماندهي فعاليتهاي R&D

نحوه انتخاب مديران پروژه‌ها و مديريت پروژه‌هاي R&D

برنامه ريزي ، زمانبندي و کنترل پروژه‌هاي R&D

نحوه ارايه ، ارزيابي و انتخاب ايده‌هاي R&D و چگونگي تعريف پروژه‌هاي R&D

جريان ارتباطات و اطلاعات/دانش فني در R&D

نحوه انتقال تکنولوژي در R&D

مديريت اصول کاري/دانش فني ( ليسانس و دانش فني ) در R&D

ارتباط فني دانشگاه و صنعت

همکاريهاي بين شرکتي و بين المللي R&D

استراتژي‌هاي فني و عملي R&D

حسابداري و بودجه بندي هزينه‌هاي R&D

تخصيص منابع به فعاليتهاي R&D

توسعه و بازاريابي دانش فني جديد براي محصولات با فرآيندهاي توليد

نوآوريهاي تکنولوژيکي در R&D

بررسي‌هاي اقتصادي ( هزينه ـ منفعت ) در فعاليتهاي R&D

اندازه گيري و بهبود عملکرد و بهره وري فردي و سازماني فعاليتهاي R&D

مديريت قراردادهاي R&D

ارزيابي ‌هاي فني R&D

معيارهاي انتخاب نيروي انساني شاغل در R&D

روشهاي حل مسايل فرآيندي و محصول در واحدهاي R&D

**عنوان معيار: d5 محصولات و خدمات توليد شده ، تحويل گرديده و پشتيباني مي‌شوند**

توليد يا تدارک محصولات و خدمات بر اساس طراحي‌هاي و توسعه‌هاي انجام شده

بازاريابي و اطلاع رساني در مورد ارزش ايجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتريان فعلي و بالقوه

تحويل محصولات و خدمات به مشتريان

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

طراحي سيستم‌هاي مناسب طراحي و توليد محصولات و خدمات بر اساس اصول طراحي سيستمهاي توليد مثل سيستمهاي ( Assemble-Order ) Pull وPush ( Assembly-To Schdule )

انجام فعاليتهاي توليدي براي توليد محصولات

انجام فعاليتهاي اجرايي براي عرضه خدمات

تهيه فهرست بهاء و خدمات مشتريان

**عنوان معيار: e5- ارتباط با مشتري مديريت شده و ارتقاء مي‌يابد**

تعيين و تامين نيازهاي مشتريان در تماس‌هاي روزمره با آنها

رسيدگي به بازخور روزانه دريافتي از مشتريان از جمله شکايات

ارتباط فعال ( آينده ساز ) با مشتريان و مذاکره و دريافت نظرات آنها براي درک نيازهاي و انتظاراتشان

پي گيري گام به گام نتايج فروش ، خدمات بعد از فروش و ديگر ارتباطات با مشتريان جهت تعيين سطح رضايت مندي آنها از محصولات خدمات و ديگر فرآيندهاي خدمت دهي و فروش به مشتريان

پي گير جهت دوام خلاقيت و نوآوري در روابط با مشتريان و فروش و خدمات بعد از فروش

ايجاد شراکت سازماني با مشترياني که موجب ايجاد ارزش افزوده در زنجيره تامين مي‌شوند

به کارگيري نظر سنجي منظم ، ( و ساير روشهاي ساخت يافته جمع آوري داده‌ها ) و داده‌هايي که در تماس‌هاي روزمره با مشتريان به دست مي‌آيند جهت تعيين و افزايش سطح رضايت مشتريان از ارتباطات با مشتريان

توصيه به مشتريان براي استفاده مسئولانه از محصولات

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

طراحي سيستم‌هاي کارآمد ارتباطي با مشتريان به خصوص ارتباطات مستمر و حد الامکان روزانه با ايشان

بررسي ، تحليل و ارزيابي نظرات ، باز خوردها ، پيشنهادها ، انتقادات مشتريان ، تحليل و ارزيابي آنها و استفاده از نتايج حاصل در بهبود عملکرد سازمان ( در اين مورد به اسلايدهاي نمايش CD پيوست و مطالب مرتبط با اندازه گيري رضايت مشتري مراجعه کنيد )

برقراري ارتباط موثر و فعال با مشتري و اجراي برنامه‌هاي رسيدگي به مشتريان در حدود امکانات ، نوع محصولات ، بازار هدف ، شرايط اجتماعي جامعه و عملکرد رقبا

ارزيابي و نظارت دايمي‌بر محصولات تحويل شده به مشتري و انجام ارزيابي‌هاي پس از تحويل محصول و ارايه خدمات به منظور تعيين ميزان اثر بخشي آنها براي مشتري

انجام بررسي‌هاي لازم با تحليل عملکرد گذشته ، وضعيت فعلي ( حال ) و پيش بيني نيازها و انتظارات آينده مشتريان و طراحي طرحهاي نوآورانه و مبتکرانه براي تامين نيازهاي دايما در حال تغيير مشتريان

طراحي و اجراي سيستمهاي مناسب براي جمع‌آوري ، پردازش ، تحليل و اعمال نتايج حاصل از ديدگاههاي نگرش‌هاي مشتريان و اعمال به موقع آنها بر عملکرد و فرآيندهاي کاري سازمان

برگزاري جلسات و برنامه‌هاي دوره‌اي ارتباط و ديدار با مشتري و دريافت ديدگاهها و نقطه نظرات آنها و تحليل علمي‌نتايج حاصل از اعمال آنها در عملکرد سازمان ( مثل استفاده از روش ( QFD )

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 6** | **عنوان حوزه: نتايج مشتريان** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 20%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد به طور فراگير نتايج برجسته مرتبط با مشتريان خود را اندازه گيري نموده و به آنها دست مي‌يابند .

زير معيارهاي معيار نتايج مشتري موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم:

شاخص‌هاي برداشتي

شاخص‌هاي عملکردي

**عنوان معيار: a6- شاخص‌هاي برداشتي**

اين شاخص‌ها نمايانگر تصورات و استنباط‌هاي مشتريان نسبت به سازمان است که از روشهايي نظري نظر سنجي از مشتريان گروههاي متمرکز ( کانوني ) امتياز دهي توسط فروشندگان و بررسي تقديرها و شکايتهاي مشتريان به دست مي‌آيد .

بسته به اين که هدف سازمان چه باشد . شاخصهاي برداشتي مشتريان مي‌تواند شامل موارد زير باشند:

**تصوير کلي**

قابليت دسترسي

ارتباطات

شفافيت

انعطاف پذيري

رفتار فعالانه و آينده ساز

پاسخ گو بودن

**محصولات و خدمات**

کيفيت

ارزش

قابليت اطمينان ( پاياني )

نوآوري در طراحي

تحويل

جنبه‌هاي زيست محيطي

**فروش و پشتيباني پس از فروش**

قابليت‌ها و رفتار کارکنان فروش مشاوره و حمايت

بروشور و مستندات فني تهيه شده براي مشتريان

رسيدگي به شکايات

آموزش تخصصي مربوط به محصول

زمان پاسخ گويي

پشتيباني فني

تامين ضمانت و گارانتي

**وفاداري مشتريان**

تصميم به خريد مجدد

تمايل به خريد ساير محصولات و خدمات سازمان

تمايل به معرفي و توصيه سازماني به ديگران

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

بهادادن به مشتري بعنوان اولين اصل محوري و اصلي ترين ارزش مورد قبول سازمان و تلاش براي انجام کامل آن

شناسايي و يافتن شاخص‌هاي موثر بر خشنودي مشتري

توجه و تمرکز بر روي مشتريان خارجي ( برون سازماني ) و اصل دانستن رضايت مشتريان داخلي ( درون سازماني ) بعنوان سنگ بناي اين مهم

**عملكرد متعالي سازمان**

**خشنودي مشتري**

**بهبود و اصلاح فرآيندها**

**رضايت كاركنان**

**عوامل رضايت كاركنان**

رضايت کارکنان سنگ بناي رضايت مشتري ـ شکل 7-2

توجه به مشتريان عمده سازمان و تفسير عملکرد سازمان از ديدگاه و منظر ايشان

جمع آموري ديدگاهها و نقطه نظرات مشتريان سازمان در گستره کلان آن با هدف تعيين ميزان رضايت يا عدم رضايت ايشان از عملکرد سازماني

تبيين و تشريح موفقيتهاي سازمان براي مشتريان و ارايه تصويري روشن در اين زمينه به ايشان

ارزيابي نظرات مشتريان از عواملي مثل کيفيت ، هزينه ، زمان ، انعطاف پذيري ، خدمت رساني به مشتري و فن آوري مورد استفاده در توليد محصولات سازمان و نحوه ارتباط سازمان با مشتريان

شناسايي ، تدوين و بازنگري و مرتب در استراتژي‌هاي سازماني بر اساس نتايج حاصل از مشتريان و ديدگاههاي ايشان از سازمان بخصوص مشارکت دادن مشتري در اين برنامه

هدف گذاري براي بهبود فعاليتها و خدمات سازمان بر اساس اعداد و ارقام قابل حصول و قابل اثبات

شناسايي و تعيين حوزه‌هاي اصلي مورد نظر و مطلوب مشتري ، تبيين انتظارات و خواسته‌هاي مشتري از اين حوزه‌ها و تبيين اقدامات سازمان در اين مورد

توجه عميق به ساز و کارها و روشهاي ارتباطي موجود بين کارکنان از جمله تبادل اطلاعات و اسناد فني و تلاش براي به روز نمايي و حفظ کارايي آنها

درخواست اظهار نظر مشتري از فعاليتهاي تعالي خواهي و تعالي جويي سازمان و ميزان موفقيت سازمان در اين زمينه

درخواست اظهار نظر مشتري از فعاليتهاي تعالي خواهي و تعالي جويي سازمان و ميزان موفقيت سازمان در اين زمينه

همکاري ، معاضرت و مشارکت با مشتري ان براي تهيه و تدوين شاخص‌هاي رضايت و خشنودي مشتري از عملکرد سازمان مثل کيفيت ، ميزان پاسخگويي به مشتري ، ارتباط خوب و موثر با مشتري ، فعاليتهاي پشتيباني از مشتري ، قابليت اطمينان تعمير پذيري ، مونتاژ پذيري ، احترام و . . . و تلاش براي ارتقاء عملکرد سازمان بر اساس اين شاخص‌ها

بهبود عملکرد سازمان از ديدگاه مشتري از زواياي مختلف مثل برنامه ريزي ، مديريت ، نيروي انساني ، سازماندهي کار ، بودجه بندي گزارش دهي ، کنترل و هدايت و راهبري ، انتظارات اصلي مشتري ، عملکرد کلي سازمان و کارايي فرآيندها و ارتباطات

توسعه توانايي‌هاي سازمان در زمينه‌هاي گوناگون از جمله عملکرد ، فرآيندها و استفاده از ابزارهاي تعالي سازماني

تلاش مستمر براي بهبود عملکرد سازمان در حوزه‌هاي اصلي سه گانه کيفيت ، هزينه و زمان تحويل

همکاري و معاضرت با مشتري در مورد ارزيابي و اثر بخشي محصولات/خدمات در حين کار و پس از تحويل/ارايه

انجام اقدامات لازم براي آموزش کارکنان مشتري در مورد محصولات و خدماتي که مشتري خريداري مي‌کند ( و يا اطلاع رساني عام به وي در اين زمينه )

**عنوان معيار: b6- شاخص‌هاي عملکردي**

اين شاخص‌ها معيارهاي داخلي هستند که سازمان از آنها براي نمايش ، درک ، پيش بيني و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتريان و پيش بيني تصورات مشتريان بيروني نسبت به سازمان استفاده مي‌کند . بسته به اينکه هدف سازمان چه باشد . شاخص‌هاي عملکردي مشتريان مي‌تواند شامل موارد زير باشد:

**تصور کلي**

تعداد تقدير نامه‌هايي که مشتريان به سازمان مي‌دهند و نامزد شدن سازمان براي دريافت جوايز

پوشش خبري يا مطبوعاتي

**محصولات و خدمات**

رقابت پذيري

نرخ‌هاي خرابي خطا و ميزان برگشتي محصولات

دريافت نشان‌هاي تاييد در مورد محيط زيست

ارايه ضمانت‌ها و گارانتي

شکايات

شاخص‌هاي لجستيکي

چرخه عمر محصول

نوآوري در طراحي

زمان ارايه محصول به بازار

**فروش و پشتيباني پس از فروش**

تقاضاي مشتريان براي آموزش

رسيدگي به شکايات

ميزان پاسخ گويي

**وفاداري مشتريان**

طول مدت ارتباط با مشتري

توصيه‌هاي موثر

تناوب و ارزش پولي سفارشات مشتريان

ميزان ارزش پولي کسب شده از مشتري در طول مدت ارتباط با سازمان

تعداد شکايات و تشکرها

کسب و کارهاي نو و از دست رفته

نگهداري و حفظ مشتري

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است

طراحي سيستمي‌براي پايش و نظارت بر روند رضايت مشتري از طريق جمع آوري و تحويل شواهد موجود تعيين تعداد تقديرنامه‌ها و تشکرات دريافتي از مشتري

توجه به معيارهاي مربوط به کيفيت و کارايي محصولات

کنترل و پايش شاخص‌هاي رماني تأمين قطعات يدکي و ارايه خدمات به مشتري

طراحي و اجراي سيستم‌هاي کارآمد خدمات بعد از فروش به مشتريان موضوع مهم بعدي است که بايد به آن عنايت ويژه داشت

تلاش براي بهبود عملکرد سازمان در زمينه زمانبندي تحويل ، عيب يابي و ارايه راه حل‌هاي آن و کاهش زمان رفع مشکلات

طراحي و اجراي سيستم حفظ ارتباط بلند مدت با مشتري و توسعه و تعميق آن در کليه ابعاد و استقرار روابط بلند مدت و همه جانبه با ايشان

تلاش بر‌اي فراتر رفتن از نيازها و انتظارات مشتري و کوشش همه جانبه براي خدمت رساني به مشتريان در کليه ابعاد

طراحي ساختارهاي سازماني براي پشتيباني و حمايت از مشتريان در کليه ابعاد و افزايش آگاهي کارکنان در اين زمينه تبيين ضرورتهاي لازم انجام کار براي کارکنان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 7** | **عنوان حوزه: نتايج كاركنان** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 9%** |

**تعريف:** سازمان‌هاي سرآمد به طور فراگير نتايج برجسته مرتبط با منابع انساني خود را اندازه گيري نموده و به آنها دست مي‌يابند:

زير معيارهاي معيار نتايج کارکنان زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم .

شاخص‌هاي بر داشتي

شاخص‌هاي عملکردي

**عنوان معيار: a7- شاخص‌هاي برداشتي**

اين شاخص‌ها نمايانگر تصورات و استنباط‌هاي کارکنان در مورد سازمان است که روش‌هايي نظير نظر سنجي و تحقيق ميداني گروههاي متمرکز ( کانوني ) ، مصاحبه با کارکنان و ارزيابي‌هاي ساخت يافته کارکنان به دست مي‌آيد .

بسته به اين که هدف سازمان چه باشد شاخص‌هاي برداشتي کارکنان مي‌تواند شامل موارد   
زير باشد:

**انگيزش**

توسعه ارتقاء شغلي

ارتباطات سازماني

توانمند سازي ( تفويض اختيار )

ايجاد فرصتهاي يکسان در سازمان

مشارکت

رهبري

فرصت‌هاي يادگيري و دستيابي به اهداف

قدرداني

تبيين اهداف و ارزيابي

ارزش‌ها ، مأموريت ، چشم انداز خط مشي و استراتژي سازمان

آموزش و توسعه منابع انساني

**رضايت مندي**

ميزان رضايت از فعاليتهاي اداري و کارگزيني در سازمان

شرايط استخدامي‌

تسهيلات و خدمات

وضعيت ايمني و بهداشت

امنيت شغلي

حقوق و مزايا

ارتباط همکاران

مديريت تغيير و تحول سازماني

خط مشي و اثرات زيست محيطي سازمان

نقش سازمان در اجتماع محلي و جامعه

شرايط محيط کار

**توضيحات تشريحي**

براي تامين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

طراحي روشهاي مناسب براي بها دادن به کارکنان و تبيين نقش ايشان در انجام و تامين ماموريتها اهداف ، سياستها و راهبردهاي تعيين شده براي سازمان

طراحي ساز وکارهاي مناسب براي حصول اطمينان از وجود احساس شوق و اشتياق ، وفاداري صميميت و علاقه به کار در کارکنان ( و اين چه کار مشکلي در سازمان‌هاي ايران است )

شناسايي تحليل و يافتن راه حل‌هاي مناسب براي رفع موانع اشتياق ، انگيزه و علاقه كاركنان ، سازمان رفع موانع ارتقاء عملکرد آنها

ايجاد سيستمي‌مناسب براي تشريح و تبيين شفاف و کامل انتظارات سازمان از کارکنان و انتظارات کارکنان از سازمان

طراحي سيستمها و ساز و کارهاي مناسب براي نظر خواهي مستقيم از کارکنان ، توجه به معيارهاي رضايت آنها و ارزيابي و تحليل نتايج اندازه گيري عملکرد افراد و اعمال آن در سيستم

اعمال ساز و کارهاي لازم براي حصول اطمينان از همسو بودن اهداف و جهت گيري‌هاي کارکنان و سازمان

تحليل و ارزيابي و تفسير روندهاي عملکردي کارکنان از طريق مختلف از جمله نمونه‌گيري و يا تحليل بر اساس بررسي همه کارکنان سازمان و مقايسه آن با عملکرد سازمان‌هاي نمونه يا شاخص

ارزيابي کليه واحدهاي عملکردي از سازمان گرفته تا واحدها ، فرآيندها ، قسمت‌ها ، بخشها و افراد و انتقال و توزيع نتايج حاصل از آن در سازمان

شايسته سالاري و انتخاب مناسب نيروي انساني و ترفيعات شغلي ايشان بر اساس اين شايستگي‌ها

ايجاد فرهنگ مشارکت فردي و گروهي در سازمان و تلاش براي افزايش توان‌هاي بالقوه سازمان در زمينه بهبود ، نوآوري و خلاقيت با هدف تحليل و زير سئوال بردن وضعيت موجود و شناسايي فرصتهاي بهبود ، البته با تاکيد بر ارايه يک بسته کامل مشارکتي که شامل شناسايي و تحليل فرصتهاي بهبود و ارايه راه حل‌هاي متناسب کارشناسي شده متناسب آن مي‌باشد

مشارکت دادن کارکنان در کليه کارهاي سازماني که به خصوص طراحي و تدوين مأموريتها استراتژي‌ها فرآيندها ، شاخص‌ها ، اصول ، سياستها ، ارزشها و . . . البته با رعايت اکيد اين شرط که مشارکت يعني دخالت دادن افراد مناسب در ميزان مناسب در فرآيند تصميم سازي

تشويق و تنبيه به موقع کارکنان ( تشويق در جمع و تنبيه در خلوت )

شناسايي و تعيين عوامل نارضايتي کارکنان

اندازه گيري رضايت مشتريان داخل به عنوان يکي از پارامترهاي مهم تعيين کارايي سازمان و تقسيم بندي آنها به دو دسته اصلي عوامل انگيزشي و عوامل مربوط به رضايت کارکنان

|  |  |
| --- | --- |
| **برخي از عوامل رضايت کارکنان** | |
| **عوامل انگيزشي** | **عوامل رضايتي** |
| فرصتهاي در دسترس براي تعالي  توان افزايي  مشارکت  توسعه شغلي کارکنان  آموزش و پرورش کارکنان و بارآموزي آنها  تشويق افراد و گروهها  ارزيابي و تعيين اهداف  فرآيند بهبود  کارگروهي  مشارکت در فرآيند تصميم گيري | نظر دهي در مورد مأموريت ، ارزشها و آرمان و استراتژي سازمان  شرايط استخدام  برنامه تشويق و پاداش دهي  شرايط کاري  شرايط بهداشت و ايمني  امنيت شغلي  ارتباط با سرپرستان ، مديران و همکاران  ارتباطات  فعاليتهاي اداري سازمان  نقش سازمان در جامعه  تأييد محيطي سازمان و خط مشي‌هاي آن  فرآيند جذب و نگهداري کارکنان |

**عنوان معيار: b7- شاخص‌هاي عملکردي**

اين شاخص‌ها معيارهاي داخلي هستند که سازمان از آن‌ها براي نمايش ، درک ، پيش بيني و بهبود عملکرد خود نسبت به کارکنان و پيش بيني تصورات آنها نسبت به سازمان استفاده مي‌کند .

بسته به اين که هدف سازمان چه باشد شاخص‌هاي عملکرد منابع انساني مي‌تواند شامل موارد   
زير باشد:

**دست آوردها**

شايستگي‌هاي مورد نياز در کارکنان ( در قياس با شايستگي‌هاي موجود )

بهره وري

ميزان موفقيت در آموزش‌ها و توسعه در راستاي نيل به اهداف

جوايز و تقديرهاي بيروني

**انگيزش و مشارکت**

مشارکت در تيم‌هاي بهبود

مشارکت در نظام پيشنهادات

سطوح آموزش و توسعه

مزاياي قابل اندازه گيري کارهاي تيمي‌

قدرداني از اشخاص گروهها

نرخ پاسخگويي به نظر سنجي‌ها کارکنان

**رضايت مندي**

ميزان غيبت و بيماري

نرخ وقوع حوادث

شکايات نارضايتي‌ها

روند استخدام

ميزان گردش ( ترک کار و استخدام ) و وفاداري کارکنان

اعتصاب‌ها

ميزان استفاده از تسهيلات و مزاياي شغلي فراهم شده توسط سازمان

**خدماتي که به کارکنان سازمان ارائه می شود**

دقت در ارايه خدمات اداري و کارگزيني به کارکنان

اثر بخشي ارتباطات سازمان

سرعت پاسخگويي به درخواست‌ها و سئوال‌هاي کارکنان

ارزيابي به آموزش به کارکنان

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است

توجه ويژه به عوامل بهداشتي ، ايمني و رفاهي سازمان و ارتقاء عملکرد سازمان در اين مورد

ارتقاء سطح آموزش و اطلاع رساني در اين مورد براي کارکنان

ايجاد فرصت‌هاي شغلي مساوي براي کارکنان ، طراحي سيستم استخدامي‌مناسب و کارآمد و آموزش مناسب کارکنان

توجه به عوامل نارضايتي کارکنان مثل کم کاريها ، غيبت‌ها ، کاهش بهره وري ، حوادث ناشي از کار ، افزايش هزينه ضايعات مواد ، محصولات و . . .

شريک کردن کارکنان در عملکرد سازمان از قبيل سهيم کردن آنها در سود ، سهام و عملکرد سازمان

فراهم کردن امکانات و تسهيلات بهداشتي ، درمان و رفاهي و آموز شي براي کارکنان

توجه به فعاليتهاي مشارکتي کارکنان و حضور آنها در برنامه بهبود و بهسازي کارکنان

مشاركت دادن كاركنان در گروههاي چند تخصصي

تشويق كاركنان در كليه سطوح توسط مديران ارشد تا اجرايي

توسعه و افزايش برنامه نظر خواهي از کارکنان

بهبود شرايط ارتباطي بين کارکنان

حساسيت در مقابل شاخص‌هاي درماني کارکنان و انجام اقدامات لازم در اين زمينه

اندازه گيري شاخص ترک خدمت کارکنان به خصوص مواردي که مربوط به خروج داوطلبانه کارکنان از سازمان است

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 8** | **عنوان حوزه: نتايج جامعه** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 6%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد به طور فراگير نتايج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گيري نموده و به آنها دست مي‌يابند

زير معيارها نتايج موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم:

شاخص‌هاي برداشتي

شاخص‌هاي عملکردي

**عنوان معيار: a8- شاخص‌هاي برداشتي**

اين شاخص‌ها نمايانگر تصورات و استنباط‌هاي جامعه نسبت به سازمان است که از روشهايي نظير   
نظر سنجي و تحقيق ميداني ، گزارشات همايش‌هاي عمومي ، سمينارهاي عمومي‌و مراجع دولتي به دست مي‌آيد . برخي از شاخص‌هايي که در نکات راهنما براي شاخص برداشتي ارائه شده است . براي شاخص‌هاي عملکردي هم مي‌توانند مورد استفاده قرار گيرند و بر عکس .

**تصوير کلي**

پاسخگويي به تماس‌ها

به عنوان يک استخدام کننده

به عنوان يک عضو مسئول در جامعه

**عملکرد به عنوان يک شهروند مسئول**

انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه

ايجاد موقعيت‌هاي برابر

تأثير بر اقتصاد محلي ، ملي و جهاني

ارتباط ، مسئولين و سازمان‌هاي مرتبط

رفتار اخلاقي

**همکاري با انجمن‌ها و گروههاي محلي**

همکاري در آموزش‌هاي رسمي‌و آموزش‌هاي ضمير کار

مشارکت دادن بخش‌هايي از جامعه در فعاليتهاي مرتبط

پشتيباني از خدمات رفاهي و پزشکي

پشتيباني از فعاليتهاي ورزشي و امور تفريحي

تلاش‌هاي داوطلبانه و بشر دوستانه

**کاهش و جلوگيري از آسيب‌ها و صدمات ناشي از فعاليتهاي سازماني ناشي از محصولات سازمان در تمامي‌چرخه عمر محصول**

خطر مرتبط با سلامتي و حوادث

سر و صدا و بوي نامطبوع

خطرات ( ايمني )

آلودگي‌ها و گازهاي سمي‌

تجزيه و تحليل زنجيره تأمين

ارزيابي عملکرد محيطي و ارزيابي چرخه عمر

**ارايه گزارش در مورد فعاليتهايي که به نگهداري و پايداري منابع کمک مي‌کنند**

انتخاب روش حمل و نقل

تأثيرات رسميت محيطي

کاهش و حذف ضايعات و بسته بندي

جايگزيني مواد اوليه و ساير ورودي‌ها

استفاده مناسب از تسهيلاتي مانند گاز ، آب و برق

استفاده از مواد قابل بازيافت

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تبيين و تشريح تعهدات اجتماعي سازمان و شفاف سازي آن براي کارکنان

توجيه به اصول همکاري اجتماعي ، همکاري فني و آموزشي ، همکاريهاي علمي‌و همکاري زيست محيطي و ايمني با نمايندگان جامعه

نظر خواهي از کارکنان ، مشتريان ، تأمين کنندگان و نمايندگان جامعه براي طراحي و تدوين برنامه‌ها و استراتژيهاي سازمان با هدف پاسخگويي موثر به تعهدات اجتماعي آن

کمک به رشد و توسعه جامعه از طرق مختلف از جمله شناسايي و جذب نخبگان و نيروي انساني واجد شرايط و کمک به ازدياد آنها در سطح جامعه ، توسعه فرصت‌هاي رشد و تعالي براي سازمان ، توسعه و تعميق فعاليتهاي اجتماعي سازمان از مهمترين تلاش براي ارزش آفريني اجتماعي به طوريکه سازمان تبديل به موجودي واجد ارزش براي جامعه بشود

حساسيت سازمان در مقابل رسانه‌هاي جمعي و وسايل ارتباطي جمعي با هدف تحليل و بررسي و تعميق بر روي نگرش و ديدگاه جامعه به طور کلي و اخص در مورد سازمان

شناسايي نقطه نظرات و تفکرات جامعه از سازمان مثل انتظار ثبات مالي سازمان ، توجه به موقعيت اجتماعي سازمان ، توجه خاص سازمان به انجام کامل و مناسب تعهدات اجتماعي خود ، تشکر و تقدير از کارکنان سازمان و رعايت کليه ملاحظات اجتماعي ، قانوني ، ايمني ، زيست محيطي وقتي

شناخت و تحليل تلقي جامعه از سازمان و تعيين ميزان مثبت يا منفي بودن آن

ارتباط موثر و سازنده با منتقدين سازمان و ارائه پاسخ‌ها و تحليل‌ها در خور و منطقي به ايشان

توجه خاص و فراگير و حساسيت گونه به موقعيت مالي سازمان و ايجاد ثبات قابل قبول در اين زمينه

تلاش براي کسب موقعيت مناسب اجتماعي و جايگاه در خور اجتماعي و معروف شدن به عنوان يک سازمان خوش نام و درخشنده و توجه جدي به اذهان عمومي‌در مورد سازمان و تلاش براي ايجاد تفکر و برداشتي مثبت از سازمان

انجام نظر سنجي‌هاي عمومي‌و اختصاصي از افکار عمومي‌در مورد سازمان

**عنوان معيار: b8- شاخص‌هاي عملکردي**

اين شاخص‌ها معيارهاي داخلي هستند که سازمان از آنها براي نمايش ، درک ، پيش بيني و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به سازمان استفاده مي‌کند . بسته به اين که هدف سازمان چه باشد . شاخص‌هاي عملکردي جامعه مي‌تواند شامل موارد قيد شده در قسمت 1-8 و مواردي باشد که در ادامه مي‌آيد:

**کنترل تغييرات در سطح استخدامي‌**

مراودات يا مسئولين و سازمانها در خصوص

دريافت تأييديه يا گواهي نامه

اخذ مجوز

واردات و صادرات

برنامه ريزي

ترخيص محصولات

تقدير نامه‌ها و جوايز دريافتي

تبادل اطلاعات مرتبط با تجارت موفق در زمينه مسئوليتهاي اجتماعي ، مميزي و گزارش به جامعه

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

تلاش براي توسعه ارتباطات اجتماعي سازمان و مشارکت در برنامه‌هاي اجتماعي با هدف کسب و جهت مناسب در بين افراد و سازمانها و مطرح شدن سازمان بعنوان يک سازمان ملي

مشارکت در پروژه‌هاي اجتماعي از طريق ارايه طيف وسيعي از کمک‌هاي مادي و غير مادي با رعايت ملاحظات مربوط به افراد که تحت تأثير فعاليتهاي سازمان هستند ، درگير کردن هر چه بيشتر کارکنان در فعاليتهاي اجتماعي و انعکاس اقدامات سازمان در سطح جامعه و طرق لازم و موثر

توسعه و تعميق ارتباط سازمان با پايين ترين سطوح آموزشي حتي مدارس و برنامه ريزي بازديدهاي علمي‌و صنعتي براي آنها

ارتباط مستمر علمي‌و فني با کارکنان بازنشسته سازمان و مشارکت دادن آنها در فعاليتهاي اجتماعي و عام المنفعه سازمان

اجراي برنامه‌هاي موثر براي کاهش معرف حامل‌هاي انرژي و جلوگيري از اتلاف آن ناشي از فعاليتهاي سازمان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شماره حوزه: 9** | **عنوان حوزه: نتايج كليدي عملكرد** | **امتياز تعيين شده براي اين حوزه 15%** |

**تعريف:** سازمانهاي سرآمد به طور فراگير نتايج برجسته مرتبط با اجزاء اصلي خط مشي و استراتژي را اندازه گيري نموده و به آنها دست مي‌يابند .

زير معيارهاي معيار نتايج کليدي عملکرد موارد زير هستند که در اين قسمت به معرفي آنها مي‌پردازيم:

دستاوردهاي کليدي عملکرد

شاخص‌هاي کليدي عملکرد

**عنوان معيار: a9- دستاوردهاي کليدي عملکرد**

اين شاخص‌ها نتايج کليدي هستند که توسط سازمان تعريف و در خط مشي و استراتژي آن مورد توافق قرار گرفته است . بسته به اين که مقاصد و اهداف دراز مدت سازمان چه باشد . برخي از معيارهايي که در نکات راهنما کر شده براي دستاوردهاي کليدي عملکرد آمده اند . مي‌توانند براي شاخص‌هاي کليدي عملکرد استفاده شوند و بر عکس .

**دستاوردهاي مالي شامل**

اطلاعات عمومي‌و مرتبط با بازار فروش ، تماميت سهام ، سود تسهيم شده سهام و غيره

سود دهي ( سود ناخالص در آمد هر سهم ، درآمدهاي قبل از تعيين سود و ماليات ، حاشيه درآمد و غيره )

اطلاعات مرتبط با دارايي‌ها و سرمايه گذاري ( بازگشت سرمايه گذاري انجام شده بازگشت خالص دارايي‌ها ، بازگشت سرمايه به کار گرفته شده و غيره )

عملکرد بودجه ايي ( عملکرد نسبت به بودجه‌هاي سازمان و واحدها )

**دستاوردهاي غير مالي شامل**

سهم بازار

زمان ارايه محصول به بازار

ميزان موفقيت‌ها

وفور يا حجم ( توليد ، فروش و . . . )

عملکرد فرآيندها

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌ها اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است

توجه و عنايت ويژه به عملکرد مالي سازمان بعنوان مهمترين ابزار براي تعالي سازمان در محيط پر چالش کسب و کار امروزي

افزايش مهارتهاي کارکنان با هدف افزايش تبادل با محيط پيرامون و استفاده از امکانات بيروني از سازمان از طريق به کارگيري روشهاي پيمان سپاري ( Outsourcing )

حساسيت و پايش درخواست‌هايي که به قرارداد تبديل شده است

ارزشيابي و بهينه سازي سرمايه گذاري‌هاي انجام شده و حفظ و حراست از امکانات فيزيکي موجود و در اختيار سازمان

تخصيص هزينه‌هاي معقول تحقيقاتي و بازاريابي براي تضمين رشد و توسعه مستمر سازمان

**عنوان معيار: b9- شاخصهاي کليدي عملکرد**

اين شاخص‌ها ، معيارهاي عملياتي هستند که براي نمايش ، درک ، پشتيباني و بهبود دستاوردهاي کليدي عملکرد به کار مي‌روند .

بسته به اين که مقصد و اهداف دراز مدت سازمان و فرآيندهاي آن چه باشد اين نتايج مي‌توانند شامل موارد زير باشند

**مالي**

جريان نقدي

استهلاک

هزينه‌هاي نگهداري و تعميرات

هزينه‌هاي پروژه

ميزان اعتبار

**غير مالي**

فرآيندها ( عملکرد ، ارزيابي‌ها ، نوآوري‌ها و مدت زمان توليد و عمليات )

منابع خارجي شامل شراکت‌ها

ساختمان و تجهيزات و مواد

تکنولوژي ( ميزان نوآوري ، ارزش دارايي‌هاي فکري و معنوي ، ثبت اختراعات يا امتيازات اعضاي و حقوقي انحصاري )

اطلاعات و دانش قابليت دسترسي جهت ، ارزش سرمايه گذاري فکري

**توضيحات تشريحي**

براي تأمين خواسته‌هاي اين معيار انجام اقدامات زير ضروري است:

نظارت و پايش بر عملکرد تأمين کنندگان و شرکتها و سازمانهاي طرف همکاري با سازمان و تلاش براي نهادينه کردن کيفيت در سازمان آنها

طراحي و اجراي برنامه‌هاي بهبود توانايي‌ها و قابليت تأمين کنندگان

کاهش هزينه نظارت ، بازرسي و کنترل ، مميزي و پايش نتايج و ما حصل فعاليت تأمين کنندگان

استفاده از ابزارهاي بهبود و بهينه سازي و تلاش براي نهادينه سازي آنها در سازمان

**منطق REDAR ( RADAR Logic ) و جايگاه آن در مدل تعالي EFQM**

طبق منطقه RADAR هر سازمان بايد نتايجي را که بعنوان پيامد دستيابي به خط مشي و راهبردهاي خود هدف گذاري نموده است ، مورد سنجش قرار داده و اندازه گيري نمايد . در اين مورد سازمان بايد مجمعه‌اي از رويکردهاي روشن ، با ثبات و يکپارچه را که تأمين نتايج مطلوب را امکان پذير مي‌نمايد شناسايي نموده و آنها را به طريقي نظام يافته و به گونه‌اي که از اجراي کامل آنها اطمينان حاصل شود جاري نمايد . سازمان بايد به طور مرتب رويکردهاي خود را مورد ارزيابي و بازنگري قرار داده و آنها را بهبود دهد .

**اجراء تشکيل دهنده منطق رادار ( RADAR )**

Results= نتايج Approach= رويکرد Deployment= اجرا و استقرار

Assessment and Reviwe= ارزيابي و بازنگري

هر يک از عوامل فوق داراي مشخص‌ها و تعريف زير هستند . اين عناصر منطق رادار بايد در مورد کليه معيارها ، مورد بررسي و تحليل قرار بگيرند . توجه به اين نکته ضروري است که در منطق رادار ، آنچه که اهميت دارد رويکرد ، طرز تلقي و باور سازمانها و مديران آنها در هدايت و راهبري سازمان در جهت خط مشي‌ها و راهبردهاي تعيين شده است . از اينرو رويکردها در سازمانها مثل باور و طرز تلقي در افراد عمل مي‌کنند . به طوريکه هر موفقيت در دستاوردهاي ما حصل رويکدرها طرز تلقي در افراد عمل مي‌کنند . به طوريکه هر موفقيت و دستاوردي ما حصل رويکردها و طرز تلقي‌ها و برداشت‌هاي سازمان از محيط اطراف خود است . ذيلاً هر يک از اجزاء تشکيل دهنده منطق رادار را تشريح مي‌کنيم .

**تعريف عناصر رادار**

**رويکرد**

آنچه را که سازمان در رابطه با هر معيار انجام مي‌دهد يا برنامه ريزي مي‌کند که انجام دهد و در برگيرنده فرآيندها ، روشها ، استانداردها ، آئين نامه‌ها ، مقررات و توافقات موجود در سازمان مي‌باشد رويکرد مي‌گويند . در ارزيابي رويکرد بايد توجه داشت که هر رويکردي مي‌بايست از ويژگي‌هاي زير برخوردار باشد:

**منطقي بودن**

الف ـ وجود منطق روشن و مستدل

هر رويکرد بايد قابل درک بوده و بر مبناي قابل فهمي‌ايجاد شده باشد

ب ـ تعريف شفاف و برخورداري از روش مناسب براي تدوين رويکرد

تعريف صحيح رويکرد و تبعيت از روشي مناسب جهت شناسايي و تدوين رويکرد

ج ـ توجه به نيازهاي کليه ذينفعان

در اين ويژگي تعيين رويکرد به صورتي که نياز همه ذينفعان مورد توجه قرار گرفته باشد مد نظر است

**يکپارچگي و هماهنگ بودن رويکردها**

در اين قسمت ويژگي‌هاي زير مد نظر است

الف ـ پشتيباني از خط مشي و راهبرد

در اين مورد چگونگي ارتباط و تبعيت رويکرد از خط مشي و راهبردهاي سازمان مد نظر است

ب ـ هماهنگي و ارتباط رويکردها

در اين مورد عدم وجود تضاد و تعارض بين ساختار و مفاد رويکرد با ساير رويکردهاي مرتبط سازمان ، در محدوده مورد بررسي مد نظر است .

**استقرار/اجرا**

استقرار عبارت است از کليه فعاليتهايي که سازمان جهت اجراي صحيح و سيستماتيک رويکرد انجام مي‌دهد .

در بررسي اين ويژگي ، بايد به موارد زير توجه کرد:

الف ـ بکارگيري و اجراي رويکرد

در اينجا ميزان اجراي عملي رويکرد در سطوح افقي و عمودي و در تمامي‌نواحي يا فرآيندها يا در مورد همه محصولات و خدمات مرتبط مد نظر است .

ب ـ استقرار ساختار يافته رويکرد

در اين مورد وجود شواهد عيني دال بر اجراي رويکردها به روشي نظام مند مد نظر است .

**ارزيابي و بازنگري**

اين ويژگي بر تلاش سازمان در استفاده از روشي مناسب جهت ارزيابي و بازنگري رويکرد و بکارگيري آن نظر دارد و در ارزيابي آن بايد به موارد زير توجه کرد:

الف ـ اندازه گيري منظم اثر بخشي رويکرد و اجراي موثر آن

ب ـ استفاده از فعاليتهاي يادگيري در تعيين فرصتهاي بهبود و ميزان استفاده از باز خوردها با هدف افزايش موفقيتها و فرصتها

ج ـ بررسي استفاده از نتايج اندازه گيري در تعيين اولويتهاي بهبود

**نتايج**

نشان دهنده دستاوردها و پيامدهاي حاصل از اجراي رويکردها بر اساس سازمان مي‌باشند و بر اساس ويژگي‌هاي ذيل قابل بررسي هستند .

الف ـ روند

روند به معني سابقه و اطلاعات آماري از افت و خيز موضوع/نتيجه مورد بررسي است . روند در زمينه‌هاي زير قابل بررسي است .

وجود روند مثبت يا عملکرد رضايت بخش

مشاهده مدارک و آمارهايي دال بر وجود روند مثبت يا عملکرد رضايت بخش در مورد نکته مورد بررسي

ب ـ اهداف

وجود مقاصدي مشخص و کمي‌و تعيين ميزان دسترسي به آنها در مورد نکات مورد بررسي

تحقق اهداف

وجود مدارک و شواهد لازم براي مقايسه اهداف و عملکرد و اثبات و دستيابي به اهداف تعيين شده

مناسب بودن اهداف

متناسب بودن هدفها با ظرفيتها و واقعيتها در زمينه نکات مورد بررسي

ج ـ مقايسه

مقايسه نتايج به دست آمده با سازمانهاي مشابه

نتايج قابل مقايسه با متوسط يا بهترين سازمانهاي مشابه اعلام شده

د ـ وابستگي

امکان بررسي ارتباط و تعامل نتايج به دست آمده با رويکردها و اثبات موضوع را بستگي نتايج حاصله با رويکردهاي تعيين شده

وابستگي نتايج به رويکردها

وجود شواهد مثبت دال بر ارتباط عللي و معمولي نتايج با رويکردهاي اجرا شده/به کار گرفته شده در سازمان

**محدوده**

در برگيرنده يک ناحيه از سازمان يک معيار و يا هر دوي آنها بوده و در موارد زير قابل بررسي مي‌باشد

الف ـ ارتباط نتايج با محدوده مربوطه

اين موضوع عيني مشاهده اينکه نتايج به دست آمده چه گستره‌اي از نواحي مرتبط را در سازمان پوشش داده و تعيين اينکه چه گستره‌اي از نتايج با معيار مورد بررسي مرتبط مي‌باشند و بررسي و درک صحيح از ارتباط نتايج ارايه شده با رويکردهاي اتخاذ شده و اقدامات عملي سازمان

**روشهاي ارزيابي بر اساس مدل تعالي سازماني EFQM**

مدل تعالي سازمان EFQM را مي‌توان براي فعاليتهاي مختلفي از جمله عارضه يابي و خود ارزيابي مورد استفاده قرار داد ، اما توجه داشته باشيد که نبايد انتظار داشت اين مدل همه واقعيات و شرايط خاص سازمان شما را در بر بگيرد .

در راستاي تحقق اين اهداف و به منظور استفاده از EFQM در راهنماي ارزيابي بر اساس اين شش ابزار زير عارضي شده اند:

کارت مسير ياب

روش پرسشنامه

روش ماتريس

روش کارگاه

روش پروفرما

روش شبيه سازي جايزه

علاوه بر اين مي‌توان از روشهايي که تحت عنوان روش پيشنهادي که در بعضي از کتب مديريتي بحث EFQM آمده است بهره جست:

روش امتيازي

روش بوردا

روش NGT

روش AHP

روش IMI

مدل EFQM ، بر مبناي مجموعه‌اي از مفاهيم بنيادين پايه گذاي شده است . اين مفاهيم در تصوير شماره 8-2 نشان داده شده است . بر اساس اين تصوير تعالي يعني تلاش پي گير و مستمر سازمان و حصوي به نتايج بر اساس هر يک از مفاهيم هشتگانه مطرح شده در ذيل:

نتيجه گيرايي

تمرکز روی شوی

مسئولیت عمومی

رهبري و ثبات اهــــــداف توسعه شراکت‌ها و همکاري

آموزش ، بهبود و قواوری مستمر

مدیریت بر مبنای

فرآیندها و واقعیات

توسعه و مشارکت کارکنان

تصوير شماره 8-2- مفاهيم بنيادين مدل EFQM

با توجه به بحث و بررسي ميزان اثر بخشي و شناسايي كانالهاي ارتباطي دو سويه بين كاركنان و مديريت در شركت هپكو در اين قسمت با مفهوم ارتباطات و مطالبي در مورد ارتباطات آشنا مي‌شويم .

**مقدمه**

ارتباطات ، فرآيندي محوري در تبادل اطلاعات بين اعضاء سازمان و بين سازماني است كه تعاملات قسمت‌هاي مختلف را برقرار مي‌كند . بنابراين يك ابزار موثر در هماهنگ سازي و كاربرد اثر بخش منابع انساني تلقي می شود .

متأسفانه به علت غير ملموس بودن اثر ارتباطات در بهبود روابط انساني ، تأمين رضايت كاركنان و افزايش اثر بخشي و كارآيي ، به آن توجه كافي نمی شود . در حالي كه اغلب سؤ تفاهمات و اختلافات بي‌جهت در بين همكاران ، ناشي از نبودن يك سيستم ارتباط صحيح عرضي و طولي در سطوح مختلف سازمان مي‌باشد .

اجراء نشدن دستوراتي كه به زعم دستور دهنده ، صحيح و منطقي است و يا درك دستورات بطور اشتباه و اجراي آن توسط مجريان كه در نهايت منجر به زيان سازمان و كاركنان آن می شود معلول ناآگاهي متقابل و نقص ارتباط صحيح بين رئيس و مرئوس مي‌باشند .

اهميت ارتباطات تنها در حل مسائل درون سازماني نيست ، بلكه بر اساس تفكر سيستمي در صورتيكه مديريت هر سازمان بي‌خبر از رويدادها و عكس‌العمل‌هاي محيط بوده و بدون توجه به آنچه كه در دنياي خارج سازمان مي‌گذرد اتخاذ تصميم نمايد ، در واقع سازمان را جدول به يك سيستم بسته نموده است .

از ارتباط تعريف‌هاي گوناگون شده است ، نمونه‌هايي از اين تعاريف كه هر يك بر جنبه خاصي از ارتباطات تأكيد دارد عبارت است از :

1- ارتباطات فرآيندي است پويا كه زيربناي بقاء ، رشد و تحولات تمام سيستم‌هاي زنده در سازمان است

ارتباطات يكي از سيستم‌هاي حياتي انسان و سازمان است كه توسط آن ، انسان و سازمان ارگان‌هاي داخلي خود را با هم مرتبط مي‌سازند

2- ارتباط يعني برقراري مناسبات بين دو طرف از طريق تحريك حس ادراك توسط يك طرف و ايجاد سرعت انتقال ، درك و جوابگويي در طرف ديگر

3- ارتباط يعني مبادله حقايق ، نظرات و عقايد بين دو نفر يا دو گروه از افرادي كه عهده‌دار انجام مأموريت خاص شده‌اند ، به منظور تأمين وحدت مقاصد و تلاش‌ها

4- ارتباط يعني تعقيب مبادله عقايد و اطلاعات و روش‌هاي في‌مابين اعضاء يك گروه از طريق زبان يا بكار گرفتن علايم ديگر

5- ارتباط يعني مبادله افكار ، احساسات ، عقايد و معاني في‌مابين دو نفر از طريق علايم و اشارات

6- ارتباط عبارت است از : توزيع اطلاعات به منظور هدايت رفتار انساني

**نقش ارتباطات**

در يك گروه يا سازمان ، ارتباطات چهار نقش ايفا مي‌كند . آنها عبارت اند از كنترل ، ايجاد انگيزه ، ابراز احساسات و اطلاعات ارتباطات به چندين روش ، رفتار اعضاء را كنترل مي‌كند . سازمان‌ها ، سلسله مراتب اختيارات و دستورالعمل‌هاي رسمي دارند كه كاركنان و اعضاء بايد آنها را رعايت كنند . براي مثال ، معمولاً هر يك از اعضاي سازمان ، بايد هر نوع مسئله يا شكايتي را كه در رابطه با كارشان دارند ، نخست به رئيس مستقيم خود گزارش دهند ، طبق شرح وظايف عمل‌كرده و سياست‌هاي شركت را اجراء نمايند . در واقع كارها به گونه‌اي انجام می شود كه ارتباطات نقش كنترل كننده را ايفا مي‌كند . ولي ارتباطات غير رسمي هم رفتار اعضاء را كنترل مي‌كند . هنگامي كه اعضاي گروه كسي را كه زياد توليد مي‌كند مسخره مي‌كنند يا به او آزار و اذيت مي‌رسانند ، در واقع با ايجاد ارتباط غير رسمي درصد كنترل رفتار او بر مي‌آيند .

ارتباطات از طريق روشن ساختن مطالب زير باعث می شود كه در كاركنان و اعضاي سازمان انگيزه ايجاد شود: آنچه بايد انجام شود شيوه انجام كارها و طريق بهبود عملكردهاست .

براي بسياري از كاركنان و اعضاي سازمان گروه مهمترين منبع ارتباطات اجتماعي ( روابط متقابل يا تعامل ) است . ارتباطاتي كه درون گروه صورت مي‌گيرد ، نمايانگر ابراز نفرت ، درجه استيصال يا رضايت فرد و نوع احساسات اوست . بنابراين ارتباطات موجب تخليه انسان از فشارهاي رواني می شود و در ران تأمين نيازهاي اجتماعي به وي كمك مي‌كند .

آخرين نقش ارتباطات در رابطه با تمهيداتي است كه در زمينه تصميم گيري به وجود مي‌آيد . ارتباطات مي تواند اطلاعاتي را ارائه كند كه افراد و گروه‌ها براي تصميم گيري به آنها نياز دارند و مي‌تواند از طريق رد و بدل كردن داده‌ها ، شيوه‌هاي مختلف اجرايي را ارزيابي و بهترين راه حل را انتخاب نمايند .

هيچ يك از اين چهار وظيفه نسبت به درگيري برتري ندارد . براي اينكه گروه به شيوه مؤثر عمل كند ، بايد بر اعضاي خود نوعي كنترل اعمال نموده ، در افراد انگيزه ايجاد كند تا آنان كارها را به نحو احسن انجام دهند . هم چنين بايد روشي را در پيش گيرد كه افراد آنچه را در دل دارند بيرون بريزند و سرانجام تصميمات معقولي اتخاذ كند . تقريبا در هر نوع ارتباطي كه در گروه يا سازمان برقرار می شود ، پديدة ارتباطات يك يا چند نقش مزبور را ايفا مي‌كند .

**فرايند ارتباطات**

ارتباطات را مي‌توان به عنوان فرآيند يا جريان به حساب آورد . اگر در اين جريان مانع يا انحرافي به وجود آيد ، موجب خواهد شد كه در ارتباطات مشكل ايجاد شود .

**منبع پيام**

**از حالت رمز درآوردن پيام**  **( گرفتن پيام )**

**كانال**

**به رمز در آوردن پيام ( ارسال پيام )**

**گيرنده پيام**

پيام پيام پيام پيام

بازخور نمودن نتيجه

1-4: الگوي فرآيند ارتباطات

**جهت جريان ارتباطات**

ارتباطات مي‌تواند در جهت عمودي يا افقي جريان يابد . مي‌توان بعد عمودي آن را مسيرهاي «رو به بالا» و «رو به پايين» تقسيم كرد .

**ارتباطات رو به پائين**

ارتباطاتي كه از يك سطح سازمان يا گروه به سطح پايين‌تر جريان مي‌يابد ، ارتباط رو به پايين است . اين همان نوع ارتباطي است كه مديران شركت جنرال موتورز ، مدت‌ها بر آن تأكيد مي‌كردند . هنگاميكه ما درباره مديراني مطالعه مي‌كنيم كه با زيردستان خود ارتباط برقرار مي‌كنند ، معمولاً درباره الگوي ارتباطي رو به پائين مي‌انديشيم . مديران و رهبران گروه‌ها براي تعيين هدف‌ها ، دادن دستورالعمل يا بخشنامه ، ارائه روش و ابلاغ سياست ، طرح مسائلي كه بايد مورد توجه قرار گيرد و ارائه شيوه يا روش بازخور نمودن نتيجه اقدامات ، از اين الگو استفاده مي‌كنند ، ولي ارتباطات رو به پائين الزاما نبايد به صورت شفاهي رودررو و تماس شخصي برقرار گردد .

هنگامي كه مديريت سازمان نامه‌هايي را به آدرس خانه كاركنان مي‌فرستد و آنان را از سياست جديد شركت در مورد مرخصي استعلاجي آگاه مي‌سازد ، از ارتباط رو به پائين استفاده مي‌كند .

**ارتباطات رو به بالا**

ارتباطات رو به بالا ، در سازمان يا گروه ، در جهت سطوح بالاتر جريان مي‌يابد . براي رسانيدن نتيجه عمليات به مقام‌هاي بالاي سازمان ، آگاه ساختن آنان از پيشرفت كارها ، در جهت هدف‌ها و بازگو كردن مسائل جاري از اين روش استفاده می شود . جريات ارتباطات رو به بالا باعث می شود تا مديريت سازمان از نوع احساس كاركنان نسبت به خود ، نسبت به همكاران و به طور كلي نسبت به سازمان آگاه شود . مديران براي يافتن راه‌هاي اصلاحي نيز بايد از ارتباطات رو به بالا استفاده كنند .

**ارتباطات افقي**

هنگامي كه بين اعضاي يك گروه كاري ، بين اعضاي گروه‌هاي هم سطح در سازمان ، بين مديران يك سطح ، پايين كاركناني كه همطراز هستند ارتباط برقرار می شود . در اغلب براي صرفه جويي در وقت و تسهيل در ايجاد هماهنگي ، ارتباطات افقي مورد نياز است . در برخي از موارد ، ارتباطات افقي به صورت رسمي در سازمان جايز نيست اغلب اين ارتباطات به صورت غير رسمي به وجود مي‌آيند تا سلسله مراتب عمودي را كوتاه كنند و به اقدامات سرعت بيشتري بدهند . بنابراين از ديدگاه مديريت ارتباطات افقي مي‌تواند خوب يا بد باشد . از آنجا كه رعايت دقيق نظم موجود در ساختار رسمي ( عمودي ) سازمان از جهت ايجاد ارتباط مي‌تواند مانع نقل و انتقال اطلاعات به صورتي دقيق و با بازدهي بالا شود ، بنابراين ارتباطات افقي مي‌توانند سودمند واقع شوند در چنين حالت‌هايي اين ارتباطات با كمك و حمايت مقامات ارشد برقرار مي‌گردند . ولي اگر كانال‌هاي رسمي و عمودي موجود در سازمان نقض شوند اين ارتباطات موجب تعارض و عدم كارآيي مي‌گردند .

**انواع شبكه‌هاي ارتباطي**

شبكه‌هاي ارتباطي يك سازمان را مي‌توان به طور كلي به دو دسته رسمي و غير رسمي تقسيم نمود . البته در هر يك از اين دو نوع ارتباط تمام اجزاء مدار فوق الذكر بايد وجود داشته باشد ، منتها در ارتباط رسمي مدار مزبور و اجزاء آن را تصميم و خواست سازمان رسمي ديكته مي‌كند ، در حاليكه مدار ارتباطات غير رسمي به طور طبيعي به وجود مي‌آيد .

**ارتباط رسمي**

ارتباط رسمي متأثر است از ساخت رسمي سازمان و روابط رسمي بين كاركنان . به عبارت ديگر ارتباط رسمي را خط اختيارات و سلسله مراتب به وجود مي‌آورد . خطوط ارتباط رسمي باعث می شود ، دستورات ، خط مشي‌ها و ساير اطلاعات لازم ارزيابي سازماني به طرف پايين حركت كند و در مقابل كاركنان نظريات ، عقايد ، پاسخ‌ها و عكس‌العمل‌هاي خود را در زمينه وظايف و مأموريت‌ها محوله به بالاي سازمان منتقل نمايند .

ارتباطات رسمي در داخل سازمان را مي‌توان به صورت‌هاي مختلف به وجود آورد . مديران و سرپرستان بايد كوشش كنند كه ساخت رسمي ارتباطات با هدف و طبيعت كار سازمان هماهنگي داشته باشد . يكي از انواع تقسيم بندي‌هاي شبكه‌هاي رسمي ارتباطات تقسيم آنها به ارتباط دايره‌اي ، زنجيره‌اي ، هرمي است .

**ارتباط زنجيره‌اي ارتباط دايره‌اي**

**ارتباط هرمي**

نمودار 2-4- ارتباطات رسمي در سازمان

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مشخصات ويژه** | **دايره‌اي** | **زنجيره‌اي** | **هرمي** |
| از لحاظ سرعت برقراري ارتباط  از لحاظ ميزان اطلاعات  از لحاظ تثبيت موقعيت رهبري  از لحاظ تقويت روحيه پرسنل  از لحاظ قابليت انعطاف | كند  ضعيف  اثر كم  بالا  زياد | سريع  خوب  اثر متوسط  پايين  كم | خيلي سريع  خوب  اثر زياد  خيلي پايين  كم |

جدول 1-4 مقايسه به مدل ارتباطي

**ارتباط غير رسمي**

بر خلاف ارتباط رسمي كه منشأ آن خطوط اختيارات رسمي است ، ارتباطات غير رسمي از روابط خصوصي و فعل و انفعالات طبيعي بين افراد به وجود مي‌آيد . انسان بنابر اقتضاي طبيعتش با اشخاصي كه در كنارش هستند نوعي ارتباط برقرار مي‌كند ، كه البته ويژگي‌ها و دامنه اين ارتباطات طبيعي را عوامل مختلف تحت تأثير قرار مي‌دهد .

هر قدر شبكه و كانال‌هاي ارتباطات غير رسمي از شبكه و كانال‌هاي ارتباط رسمي دورتر و متفاوت‌تر باشد ، مشكل برقراري ارتباط واقعي در سازمان بيشتر خواهد بود . البته مطرح كردن ارتباطات رسمي و غير رسمي به طور جداگانه بدان معني نيست كه بر هم تأثير و تأثر متقابل ندارند . بلكه اغلب ارتباطات رسمي شكل دهنده بعضي از ارتباطات غير رسمي و بر عكس ، ارتباط غير رسمي شكل دهنده ارتباطات رسمي می شود .

با اينكه اغلب مديران و سرپرستان از وجود ارتباط غير رسمي سازمان احساس ناراحتي مي‌كنند ، اما بايد دانست كه اين پديده طبيعي سازمان ، مي‌تواند در جهت اداره بهتر امور نيز به كار گرفته شود .

از محاسن ارتباطات غير رسمي موارد زير را مي‌توان نام برد:

از طريق ارتباط غير رسمي بهتر مي‌توان به روحيات ، نيازهاي واقعي و خصوصيات كاركنان پي برد .

ارتباطات غير رسمي واقعيت را بهتر عريان مي‌كند .

ارتباطات غير رسمي باعث وارد شدن نظريات متنوع در تصميم گيري می گردد .

از طريق ارتباط غير رسمي اطلاعات سريع‌تر منتقل مي‌شوند . در مقابل محاسن فوق ، ارتباطات غير رسمي گاه باعث تضاد شديد ، روت شدن مسئوليت‌ها و توسعه شايعات می شود . و اين عوامل به اشخاص فرصت‌طلب ، امكان سوء استفاده و اخلال مي‌دهد .

**انتخاب كانال ارتباطي**

چرا افراد كانال‌هاي ارتباطي را ترجيح مي‌دهند؟ شايد وجود اضطراب يكي از پاسخ‌هايي باشد كه مي‌توان به اين پرسش داد ، همانطور كه مي‌دانيم ، افراد نسبت به انواع خاصي از كانال‌هاي ارتباطي حساسيت دارند و دچار اضطراب مي‌شوند . ولي با توجه به اينكه بين 80 تا 95 درصد مردم چنين مشكلي ندارند ، آيا در آن صورت چه مي‌توان گفت؟ آيا عامل خارجي است كه موجب می شود افراد از كانال‌هاي خاص ارتباطي استفاده كنند . در پاسخ بايد به صورت مشروط گفت «آري» الگويي به نام غني بودن كانال ارتباطي ارائه شده است و بيانگر علتي است كه افراد كانال‌هاي خاصي را ترجيح مي‌دهند .

در پژوهشي كه به تازگي انجا شده است ، به اين نتيجه به دست آمده كه كانال‌هاي ارتباطي ، از نظر رسانيدن اطلاعات و پيام‌ها داراي ظرفيت‌هاي محدودي هستند . كانال‌هاي غني داراي ويژگي‌هاي زير مي‌باشند .

به صورت همزمان چندين ارتباط برقرار مي‌كنند . نتيجه ارتباطات را به سرعت بازخور مي‌نمايند .

بسيار شخصي و خصوصي هستند ، كانال‌هاي ضعيف در برخي از اين ويژگي‌ها ناتوان‌اند .

همانگونه كه نمودار 1-4 نشان مي‌دهد ارتباطي كه به صورت رودررو برقرار می شود داراي كانالي بسيار غني است زيرا مي‌توان از گفتار ، علائم ، حركات اندام بدن و آهنگ صدا استفاده كرد ، ولي ارتباطي كه به وسيله بخشنامه يا نوشتة ديگري برقرار گردد ، داراي ضعف‌هاي زيادي است .

**غير يكنواخت ـ مبهم تولي**

**يكنواخت ـ روشن ضعيف**

نمودار 1-4: مراتب غني بودن كانال ارتباطي

همچنين انتخاب كانال ارتباطي بستگي به اين امر دارد كه آيا نوع ارتباط تكراري يا غير تكراري است . ارتباط تكراري نسبتا روشن و بدون ابهام است ولي ارتباط غير تكراري مبهم و داراي پيچيدگي است .

**راه‌هاي شناخته شده در ايجاد ارتباط**

اعضاي گروه چگونه بين خود ارتباط برقرار مي‌كنند . سه روش اصلي وجود دارد . مردم اصولا به ارتباطات گفتاري ، كتبي و غير گفتاري تكيه مي‌كنند .

**خصيصه‌هاي ارتباط مؤثر**

تصحيح روند ارتباط كاركنان كار ساده‌اي نيست . اما در حال حاضر پاره‌آي خصيصه‌هاي مشترك قابل تشخيص در آن دسته از سازمان‌هايي كه به نحو مطلوب ارتباط برقرار مي‌كنند ، وجود دارد . ذيلاً چك ليست ساده‌اي از اصول ارتباطات اثر بخش ارائه می شود:

|  |  |
| --- | --- |
| **الزام مديريت ارشد**  **برنامه ريزي شده و سنجيده**  **نظام‌مند**  **مرتبط**  **قابل اعتماد ( موثق )**  **وقت و پول و كافي**  **قابل فهم ( براي همه )**  **منظم و به خوبي زمان بندي شده**  **ميزان مطلوب ( به اندازه )**  **قابل انعطاف** | **ارتباط به بالا يا به پائين و افقي**  **مورد حمايت از طريق آموزش**  **اهداف مورد توافق**  **آزادانه و صادق**  **جالب با محتوا**  **دو سويه**  **نگرشهاي حمايتي**  **حمايت در آماده شدن**  **او پيام ، آنگاه رسانه**  **در محدوده افق‌هاي گيرندگان ( در دسترس گيرندگان )**  **پيوسته در حال تقويت** |

مورد پژوهي گلاكسو نشان مي‌دهد كه يك سازمان موفق ، اين اصول را در عمل چگونه بكار بسته است: مديريت باز ( آزادانه ) همراه با صداقت و ايجاد اعتماد به مدير كمك مي‌كند تا با كاركنانش به تفاهم برسد . مردم غالبا با دريافت اطلاعاتي محدود ، طالب اطلاعات بيشتر خواهند بود . اما اگر قاعده كلي داير بر ارائه اطلاعاتي در حد امكان باشد ، آنجا كه فقط حداقلي قابل طرح باشد ، مردم با اشتياق بيشتري به درك فرصت‌ها مي‌پردازند . تودار و مرموز بودن قاعدتاً غير ضرور و بالقوه زيانبار است . چنانچه ملاحظات خاص و غير متعارفي از محرمانگي وجود دارد كه شما را از ارائه بيش از مقدار محدود و معين باز مي‌دارد .

**چك ليست روش‌هاي برقراري ارتباط**

|  |  |
| --- | --- |
| **جلسات كاركنان ناهار يا شام دسته جمعي**  **اجلاسهاي شركت**  **تشكيل كميته‌ها**  **پست مستقيم**  **گزارش‌هاي كاركنان – سالانه/فصلي**  **برنامه‌هاي سمعي بصري- اسلايدها و نوارها**  **گروه‌هاي ويژه موقت ، تيم‌هاي پروژه ، دسته‌هاي كاري**  **مصاحبه‌هاي رودرو**  **طرح‌هاي بيان آزاد**  **كنفرانس از راه دور**  **ويديويي تعاملي**  **پست الكترونيك**  **خط ارتباط تلفني / خط مستقيم**  **برنامه‌هاي انتصاب**  **آموزش** | **بحث آزاد در سطح ادارات يا كل شركت**  **بروشورها**  **جعبه اعلانات**  **توجيه تيم- گروه‌هاي آگاه مندي**  **جلسات مشترك مديريت با اتحاديه**  **كميته‌هاي مشاوره‌يي مشترك**  **نظام پيشنهادها**  **انتشارات كاركنان/ روزنامه‌ها/ مجلات**  **ويدئو**  **تلويزيون مدار بسته**  **نوارهاي صوتي**  **پيام گير الكترونيك**  **آگهي كارمند يابي**  **كمك به فعاليت‌هاي اوقات فراغت**  **نظام‌هاي ارزيابي كاركنان** |

**موانعي كه بر سر راه ارتباطات اثر بخش قرار دارد**

بسياري از موانع موجب می شود كه شبكه‌هاي ارتباطي اثر بخش مخدوش شود . در اينجا ما به تعدادي از اين موانع مي‌پردازيم .

**از صافي گذرانيدن اطلاعات**

مقصود از بيان اين مطلب ( از صافي گذرانيدن اطلاعات ) اين است كه دهنده پيام آگاهانه در اطلاعات دست كاري مي‌كند تا آن را براي گيرنده پيام مطلوب‌تر نمايد . براي مثال ، هنگامي كه يك مدير رده پايين همان اطلاعاتي را به مقام بالاتر مي‌دهد كه وي خواهان و خواستار شنيدن آن است ، در واقع او اطلاعات را از صافي خاصي گذرانيده است .

عامل ديگري كه مي‌تواند نقش صافي ايفا كند ، تعداد سطوح سازماني است . هنگامي كه اطلاعات از سلسله مراتب سازماني ( عمودي ) عبور كند فرصت‌هاي زيادي به دست مي‌آيد كه اين اطلاعات از صافي‌هاي متعدد بگذرد و دستخوش تغييرات قرار گيرد .

**ويژگي‌هاي شخصي**

در فرآيند ارتباطات ، گيرندة پيام ، با توجه به نيازها ، انگيزه‌ها ، تجربه‌ها ، زمينه‌هاي كاري و ساير ويژگي‌هاي شخصي همان چيزهايي را كه علاقه دارد ، مي‌بيند يا مي‌شنود . همچنين گيرنده پيام انتظارات و آنچه را كه مورد علاقه‌اش است در شبكه ارتباطي القاء مي‌كند و بر همان اساس پيام را از رمز خارج مي‌نمايد .

**جنسيت**

زنان و مردان به دليل‌هاي گوناگون بايد بين خود ارتباطات گفتاري برقرار كنند . در نتيجه جنسيت به صورت مانعي بر سر راه ارتباطات اثر بخش ( بين دو جنس ) در مي‌آيد .

**عواطف**

نوع احساس گيرنده پيام ( به هنگام گرفتن پيام ) ، بر تفسيري كه او از محتواي پيام مي‌كند   
اثر مي‌گذارد .

**زبان**

كلام براي افراد مختلف معاني مختلف دارد . سن ، ميزان تحصيلات و زمينه فرهنگي ، سه متغير مشخص هستند كه كلمه‌ها و معني و مفهومي را كه ما براي اين كلمه‌ها قائل هستيم تحت تأثير قرار مي‌دهند . مقصود اين است كه اگر چه من و شما زبان مشترك داريم ، ولي كاربرد زبان به گونه‌اي نيست كه برداشت‌هاي مشابه و يكساني از كلمه‌ها بشود ، اگر مي‌دانستيم هر يك از ما چه برداشت‌هايي از كلمه داريم ، مشكلات ارتباطي به پائين‌ترين حد ممكن مي‌رسيد .

**ارتباطات غير گفتاري**

ارتباطات غير گفتاري يكي از راه‌هاي مهمي است كه افراد بدان گونه پيام‌هاي خود را مخابره مي‌كنند . ولي تقريبا هميشه ارتباطات گفتاري با ارتباطات غير گفتاري ( غير كلامي ) همراه است . اگر طرفين ارتباط موافق نظر كامل با يكديگر داشته باشند آنها به گونه‌اي عمل مي كنند كه نوع رفتار يكديگر را تقويت نمايند .

**خود ارزيابي در مدل EFQM**

فصل سوم

**بررسي وضعيت EFQM در شركت**

سازمان‌ها همواره علاقه دارند ارزيابي کنند که چگونه هستند زيرا چنين تصور می شود که اگر بدانيم چگونه ايم ، بهتر مي‌توانيم براي آينده برنامه ريزي کنيم و تصميم بگيريم که چگونه باشيم يکي از بهترين روشهاي ارزيابي سازماني خود ارزيابي است که در مدل EFQM به آن توجه ويژه‌اي شده است . در اين فصل مفاهيم مرتبط با خود ارزيابي سازماني را منطبق بر مدل EFQM تشريح مي‌کنيم .

**تعريف خود ارزيابي**

خود ارزيابي يک بازنگري منظم ، سيستماتيک و جامع از فعاليتهاي سازمان و نتايج آن بر اساس يک مدل سرآمدي عملکرد مانند EFQM است . فرآيند خود ارزيابي به سازمان اجازه مي‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و نيز حوزه‌هاي نيازمند بهبود را شناسايي کند .

**مزاياي خود ارزيابي براي سازمان**

استفاده از مدل سرآمدي عملکرد EFQM براي خود ارزيابي ، مانع قابل توجهي براي سازمان دارد .

از جمله:

نقاط قوت سازمان و حوزه‌هاي نيازمند بهبود را شناسايي مي‌کند

يک رهيافت کاملاً ساخت يافته و مبتني بر واقعيات سازماني را به وجود مي‌آورد تا توسط آن سازمان را به درستي شناخته ، ارزيابي کرده و روندهاي پيشرفت را مرتب و به صورت دوره‌اي اندازه گيري نمايد

يک زبان مشترک و چار چوب مفهومي‌در شيوه مديريت و انجام بهبودها در سازمان ايجاد مي‌کند

به افراد سازمان مفاهيم اصلي سرآمدي و چگونگي ارتباط اين مفاهيم با مسئوليت‌هايشان را آموزش مي‌دهند

کارکنان را در تمامي‌سطوح و کليه واحدها در فرآيند بهبود درگير مي‌کند

سازمان را به شيوه‌اي هماهنگ و منسجم در سطح خرد و کلان ارزيابي مي‌کند

تجربيات مفيد را در سازمان شناسايي کرده و اشاعه مي‌دهد

با استفاده از مجموعه‌اي از معيارهاي فراگير مقايسه‌اي سازمان را با ديگر سازمان ( با زمينه مشابه يا متفاوت ) تسهيل مي‌کند

اقدامات خود جوش براي بهبود عمليات روزمره سازمان را هماهنگ و يکپارچه مي‌کند

باعث بهبود در توسعه استراتژي و برنامه کلان کسب و کار می شود

از طريق شکل دهي پاداش‌هاي داخل سازماني فرصت‌هاي مناسبي را به وجود مي‌آورد تا هم از پيشرفت‌هاي مناسب در بهبود سازمان و هم از نتايج برجسته عملکرد قدرداني به عمل آيد .

نکته‌اي که در اين ميان بايد مد نظر داشت پاسخ به اين سئوال است که به راستي در سازمان بايد از چه روشهايي براي خود ارزيابي استفاده کرد . و امتيازات آن است که روش مشخص و استانداردي براي خود ارزيابي وجود ندارد . آنچه که روي انتخاب يکي از روشها براي انجام خود ارزيابي و حتي عارضه يابي اثر مي‌گذارد ،‌تابع شرايط موجود ،‌ سبك رهبري ، روحيه كاركنان و نوع نتيجه‌اي است كه از خود ارزيابي مد نظر است . از اينرو ، انتخاب هر يک از روشهاي خود ارزيابي معايب و مزاياي خود را در پي خواهد داشت اما جدول 1-3 که در کتابچه راهنماي ارزيابي EFQM آمده شايد بتواند راهنماي مناسبي براي انتخاب روشهاي خود ارزيابي باشد .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تلاش مورد نياز**  **درجه بلوغ سازمان** | **کم** | **متوسط** | **زياد** |
| قرار داشتن در مسير تعالي | - پرسشنامه و کارگاه  - ماتريس و کارگاه | - پروفرما  - کارگاه تسهيل شده/آماده | - شبيه سازي نمونه‌اي جايزه  - پروفرما و کارگاه |
| آغاز اقدامات تعالي خواهي | - پرسشنامه مقدماتي  - ماتريس استاندارد | - پرسشنامه استاندارد | - پرسشنامه مشروح  - ماتريس انتطباق داده شده |
| بلوغ سازمان | - استفاده از پرسشنامه مناسب | پرو فرماي حمايت شده توسط همکاران مختلف | - شبيه سازي جايزه |

جدول شماره 1-3 راهنماي استفاده از روشهاي خود ارزيابي

**مراحل عمومي‌خود ارزيابي**

براي انجام خود ارزيابي يک روش معين و مشخصي وجود ندارد . اما راهنماي خود ارزيابي EFQM مراحل عمومي‌خود ارزيابي را به شرح تصوير شماره 1-3 پيشنهاد کرده است .

**توضيح مراحل**

در اين مرحله حمايت مديران را از انجام خود ارزيابي بر اساس مدل EFQM جلب نمائيد . اين حمايت را مي‌توان از طريق افزايش دانش آنها در مورد مدل توسعه داد . مديران ارشد را در استفاده از مدل EFQM ( يا هر مدل ديگر عارضه يابي ) آموزش بدهيد .

**1- جلب حمايت‌هاي لازم از خود ارزيابي**

**2- برنامه‌ريزي براي خودارزيابي**

**3- تشكيل تيم‌هايي براي آموزش و انجام خودارزيابي**

**4- تهيه و تدوين ابلاغ برنامه خود ارزيابي**

**5- انجام خودارزيابي**

**6- تعيين و مشخص كردن اقدامات اصلاحي**

**7- اجراي اصلاحات اصلاحي**

**8- بازنگري و اعمال بهبودهاي لازم**

روش خود ارزيابي را انتخاب کنيد واحدهايي را که بايد در آنها خود ارزيابي انجام بشود تعيين کنيد . شناسايي و تعيين موضوعات مشخصي که بايد در اين واحدها بررسي شود و تعيين محدوده‌هايي که براي ارزيابي بشوند در اين مرحله انجام مي‌گيرد .

تيم‌هايي را براي مديريت خود ارزيابي تشکيل بدهيد افراد مرتبط و واجد شرايط را انتخاب کنيد و آنهايي را که مستقيما در خود ارزيابي شرکت دارند را آموزش بدهيد . از قضاياي موردي براي آموزش ايشان استفاده کنيد . در اين قضاياي موردي نقاط قوت از زمينه‌هاي بهبود را شناسايي کنيد .

روش ، هدف و واسط ارتباطي بين افراد مسئول خود ارزيابي را مشخص کنيد . تاکيد کنيد که فرآيند ارزيابي روي مشتري و عملکرد سازمان تاکيد دارد .

در اين مورد بر اساس راهنمايي‌هاي ارايه شده در مورد هر يک از روشهاي خود ارزيابي عمل کنيد .

در صورت لزوم اطلاعات لازم از واحدهايي که براي خود ارزيابي تعيين شده اند جمع آوري کنيد . فعاليتها و حوزه‌هايي که بايد ارزيابي شوند را بررسي کرده و اولويت را تعيين کنيد . روي مسئوليتها و فعاليتهاي اصلي که بايد انجام بشود توافق کنيد .

تيم‌هاي بهبود را تشکيل داده و منابع لازم را براي آنها فراهم آوريد .

در مرحله 8 تجارب و آموخته‌هاي خود را در همه ابعاد بهبودهايي که مي‌توان از روش خود ارزيابي اعمال کرد شناسايي و براي اجراي آنها اقدام کنيد .

**رهيافت‌هاي خود ارزيابي در مدل EFQM**

آنچه که در مدل EFQM روشهاي مختلفي براي انجام خود ارزيابي پيشنهاد مي‌کند که به آنها رهيافت مي‌گويند . ( البته ترکيبي از رهيافت زير هم مي‌تواند مورد استفاده قرار گيرد . همانطور که مي‌دانيم اين رهيافت‌ها عبارتند از:

روش پرسشنامه

روش ماتريسي

روش کارگاهي

روش پروفرما

روش شبيه سازي جايزه

در اين قسمت به تشريح کامل اين رهيافت‌ها مي‌پردازيم

**رهيافت پرسشنامه**

اين رهيافت کم هزينه ترين روش بوده و سريع انجام می شود اين رهيافت يک روش عالي براي جمع آوري اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است . بعضي از سازمان‌ها از پرسشنامه ساده بله/خير استفاهد مي‌کنند که نمونه‌اي از آن را در قسمت زير مي‌بينيد ( براي جمع آوري داده‌ها در سطح وسيع تر و با جزئيات بيشتر بايد از رهيافت‌هايي نظير رهيافت کارگاه استفاده کرد )

رهبري

آيا رهبران سازمان محيطي مناسب جهت دستيابي به موفقيت ايجاد مي‌کنند .

بله🖵 خير 🖵

آيا رهبران سازمان افراد را براي مطرح کردن تعايد ، ديدگاهها و نظراتشان تشويق مي‌کنند .

بله🖵 خير 🖵

خط مشي و استراتژي

آيا خامشي و استراتژي سازمان مبتني بر بازخوردهايست که از مشتريان و تأمين کنندگان گرفته می شود؟

بله🖵 خير 🖵

آيا سازمان الگو برداري از رقبا يا سازمانهايي که بهترين وضعيت را در اين راه دارند براي کمک به فرموله کردن خط مشي و استراتژي خود بکار مي‌گيرد؟

بله🖵 خير 🖵

بعضي از سازمانها براي تجزيه و تحليل نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود و نيز انجام پايه‌اي براي برنامه‌هاي بهبود کسب و کار از پرسش نامه‌هاي پيشرفته تري بهره مي‌گيرند اين پرسشنامه چند گزينه‌اي هستند ، که نمونه‌اي از آن را مي‌بينيد .

لازم به يادآوري است که در اين پرسشنامه هر يک از گزينه‌هاي A ، B ، C ، D با تعابير زير تعيين مي‌شوند .

A= کاملا تأمين شده است

B= پيشرفت قابل ملاحظه‌اي دارد

C= پيشرفت اندکي دارد

D= هنوز اقدامي‌که در اين مورد نشده است

کارکنان

آيا سازمان شما اطمينان دارد که کارکنان تازه استخدام شده با ارزشها و نيازهاي سازمان مطابقت دارند و آيا يک فرآيند ارزيابي مورد قبول کارکنان وجود دارد که اهداف و نيازهاي يک فرد را در راستاي اهداف سازمان قرار دهد؟

🖵A ، 🖵B ، C🖵 ، D🖵

آيا يک ارتباط دو سويه موثر بين کارکنان و مديران برقرار شده است و آيا کارکنان اعتقاد دارند که به نحوي به آنها اطلاع رساني شده و سازمان براي نظراتشان ارزش قايل می شود؟

🖵A ، 🖵B ، C🖵 ، D🖵

**مزاياي رهيافت پرسشنامه**

سرعت و سهولت در استفاده ( دانش اوليه در مورد مدل EFQM براي استفاده از چنين روشي کافي است )

به سادگي افراد بسياري را در سطح سازمان درگير مي‌کند

سئوالات مي‌تواند مختص و متناسب با بخش‌هاي مختلف سازمان طراحي شود

سازمان را قادر مي‌سازد که بازخوردهايي به تفکيکح بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان دريافت کند

**ريسک‌هاي رهيافت پرسشنامه**

با اين روش فهرستي از نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود تهيه نمی شود

دقت پاسخ‌ها به کيفيت سئوالات طراحي شده بستگي دارد

توزيع گسترده پرسشنامه در سطح سازمان ممکن است با استقبال و پاسخگويي پايين روبرو شود

انتشار وسيع پرسشنامه در يک سازمان ممکن است انتظارات را بالا ببرد و در صورت عدم ارضاي اين انتظارات موجب بي انگيزگي شود

پرسش نامه به شما مي‌گويند افراد چه فکري مي‌کنند ولي نمي‌گويند چرا فکر مي‌کنند

**رهيافت نمودار ماتريسي**

اين روش شامل ايجاد ماتريس دست يابي به موقعيت خاص سازماني است بر اساس چارچوب مدل EFQM است در اين روش يک سري جملات مطرح مي‌شوند که موقعيت فرضي سازمان را در دست يابي به اهداف مدل EFQM در سطوح مختلف بيان کرده اند و در مقابل هر جمله يک در بين صفر تا 10 قرار گرفته است .

اگر چه سازمان از يکديگر متمايزند و رفتار متفاوتي دارند . اما نمودار ماتريسي مي‌تواند به شيوه‌اي کاربردي‌تر به درک سازمان مطابق مدل EFQM کمک کند .

هم چنين به تيم‌ها ابزارهايي براي ارزيابي سريع و آسان روند مدل EFQM در سازمان پيشنهاد مي‌کند .

مراحل استفاده از روش ماتريسي به قرار زير است

مرحله اول: اجراي برنامه توجيهي

مرحله دوم: رتبه دهي توسط افراد

مرحله سوم: برگزاري جلسه اجماع/توافق جمعي

مرحله چهارم: تهيه برنامه عملي/اقدامات اصلاحي

در ادامه مسئولين ارزيابي با جمع آوري نظرات افراد طبق جدول شماره 2-3 امتيازات هر حوزه را استخراج مي‌نمايند .

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **حوزه‌ها**  **مرحله** | **رهبري** | **کارکنان** | **خط مشي و راهبرد** | **شرکتها و منابع** | **فرآيندها** | **نتايج کارکنان** | **نتايج مشتريان** | **نتايج جامعه** | **نتايج کليدي عملکرد** |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

جدول شماره 2-3- ماتريس امتياز دهي براي حوزه‌هاي EFQM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شرح** | **امتياز** | **وضعيت** |
| خيلي بد | 0% | وجود هيچگونه مشاهده |
| بد | 25% | وجود مشاهداتي در حد 4/1 نواحي مربوطه |
| متوسط | 50% | وجود مشاهداتي در حد نصف نواحي مربوطه |
| خوب | 75% | وجود مشاهداتي خوب در حد 4/3 نواحي مربوطه |
| خيلي خوب | 100% | وجود مشاهدات کامل در کليه نواحي مربوطه |

جدول شماره 3-3- راهنماي امتياز دهي در روش ماتريس

|  |  |
| --- | --- |
| **نام عنصر** | **نتيجه رديف** |
| تعداد 0‌ها \* 0 |  |
| تعداد 4/1‌ها \* 25% |  |
| تعداد 2/1‌ها\* 50% |  |
| تعداد 4/3‌ها \* 75% |  |
| تعداد نواحي کامل \* 1 |  |
| جمع ستون |  |
| نتيجه = جمع ستون \* امتياز مربوطه ( يعني 1 تا 10 ) | |

جدول شماره 4-3- محاسبه نموده در روش ماتريس

نمودار ماتريسي مي‌تواند در هر سطحي از سازمان استفاده شود .

رهيافت نمودار ماتريسي شامل چهار مرحله است:

**قدم اول ـ آگاهي دادن**

آگاهي دادن شامل آشنايي اعضاي تيم خود ارزيابي با ماتريس و شفاف کردن انتظاراتي است که سازمان از فرآيند خود ارزيابي شونده

**قدم دوم ـ رتبه دادن فردي**

در اين مرحله ، هر عضو تيم يک نسخه از ماتريس را به همراه يک کتابچه راهنما دريافت مي‌کند و به کمک ماتريس ، به واحد ارزيابي مي‌شوند امتياز مي‌دهد .

**قدم سوم ـ جلسه هم نظري و اجماع**

تقريبا يک هفته بعد ، افراد تيم در کارگاه يک روز هم نظري و اجماع شرکت مي‌کنند که يک نفر مشاور و هدايت کننده آن را اداره مي‌کند . گرچه هدايت کننده يک ارزياب آموزش ديده است ولي در مورد امتياز دهي تصميم نمي‌گيرد . او با استفاده از تکنيک‌هاي پرسش گري و مهارت‌هاي تسهيل کردن کار تيمي ، به اعضاي تيم کمک مي‌کند تا در امتياز دهي نهايي به اجماع و توافق نظر برسند .

**قدم چهارم ـ برنامه ريزي اجرايي**

قدم نهايي ، برگزاري يک جلسه برنامه ريزي اجرايي است که در آن تيم ارزيابي با استفاده از امتيازات توافق شده و يادداشت‌هاي اعضاي تيم ، برنامه اجرايي بهبود را تدوين مي‌کنند .

اين رهيافت براي استفاده در تيم‌هاي کوچک مناسب است . تکرار اين کارگاه هر 6 تا 12 ماه به عنوان بخشي از فرآيند بازنگري مستمر مفيد است .

لازم به ذکر است که به دليل مشکل بودن تهيه ماتريس مناسب در سازمان‌ها ، اين رهيافت از سال 2003 از برنامه‌هاي آموزشي EFQM حذف شده است .

**مزاياي رهيافت نمودار ماتريسي**

براي استفاده ساده است و به آموزش کمي‌نياز دارد

براي درگير کردن همه افراد خود ارزيابي مفيد است

يک راه کاربردي براي درک سازمان از معيارهاي مدل EFQM فراهم مي‌کند

تيم‌ها را قادر مي‌سازد که ميزان پيشرفت را ارزيابي کرده و فاصله تا وضعيت مطلوب و گامهاي بعدي براي بهبود را نشان دهند

در ايجاد تيم و تسهيل بحث‌هاي بين افراد تيم کمک مي‌کند

مشارکت تيم مديريت سازمان در ايجاد نمودار ماتريسي خاص آن سازمان يک فرآيند قدرتمند استراتژيک محسوب می شود . از اين طريق ، مديران با شرکت در بحث‌هاي جلسات تيمي ، به هم نظري ( اجماع ) مي‌رسند . چشم اندازهاي مشترک خود را بيان مي‌کنند و گامهاي بعدي را براي دستيابي به موفقيت در 9 معيار EFQM مشخص مي‌کنند .

**ريسک‌هاي رهيافت نمودار ماتريسي**

فهرست نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود تهيه نمی شود

با استفاده از اين رهيافت ، امکان مقايسه با داوطلبان جايزه کيفيت اروپا به وجود نمي‌آيد

يک مرجع مستقيم ( بي واسطه ) که بين گامهاي نمودار ماتريسي و زير معيارهاي مدل EFQM ارتباط برقرار کند وجود ندارد

**رهيافت کارگاه**

ويژگي اين رهيافت اين است که به مشارکت فعال تيم مديريتي واحدي که خود ارزيابي مي‌کند احتياج دارد . اعضاي تيم مديريتي بايد اطلاعات را جمع آوري کرده و در يک کارگاه به يکديگر ارائه کنند . اين رهيافت نقطه شروعي براي تيم مديريت ايجاد مي‌کند که به هم نظري ( اجماع ) دست يابنده تجربه نشان داده است براي تسهيل اين فرآيند نياز به دو نفر داريم که کاملاً در مورد ارزيابي آموزش ديده باشند . در حالت ايده آل ، يکي از ارزياب‌ها بايد از واحد ارزيابي شونده و ارزياب ديگر از يک واحد ديگر سازمان يا خارج از سازمان انتخاب شود .

اين فرآيند پنج جزء اصلي دارد که عبارتند از آموزش ، جمع آوري اطلاعات ، کارگاه امتياز دهي ، تهيه برنامه‌هاي اجرايي بهبود و بازنگري نحوه پيشرفت برنامه‌هاي اجرايي .

**الف ـ آموزش**

معمولاً اعضاي تيم مديريت بايد قبل از شروع کارگاه در يک دوره يک روزه آموزشي ، يک مورد کاري در مورد مدل EFQM را مطالعه کنند . اين کار حدوداً سه ساعت طول مي‌کشد . در جلسه صبح روز آموزش همه اعضاي تيم ، مدل EFQM و سيستم امتياز دهي را مرور کرده و سپس روي مورد کاري مذکور کار مي‌کنند . در جلسه بعد ظهر ، يک شبيه سازي اجمالي از کارگاه امتياز دهي برگزار می شود . اين کارگاه آموزش ، اعضاي تيم را آماده مي‌سازد روي مباحث قابل طرح به توافق برسند و موجب شود که کارگاه اصلي ( که تقريباً 6-4 هفته بعد برگزار می شود ) موثرتر باشد .

**ب ـ جمع آوري اطلاعات**

تجربه سازمان‌هاي استفاده کننده از رهيافت کارگاه اين بوده است که جمع آوري اطلاعات فرصت مناسبي براي يادگيري تيم مديريت سازمان فراهم مي‌کند . زمان زيادي مورد نياز است تا تيم مديريت بتواند چنين وظيفه‌اي را به انجام برساند .

**ج ـ کارگاه امتياز دهي**

در ادامه ، برخي از ملاحظاتي که هنگام خود ارزيابي يک معيار ( به کمک رهيافت کارگاه ) بايد مورد توجه قرار گيرد ارائه شده است . لازم نيست ترتيب بررسي معيارها در گزارش خود ارزيابي مطابق ترتيب قيد شده در معيار 9 گانه EFQM باشد بلکه هر سازمان بايد ملاحظات خود را در اين خصوص لحاظ کند به طور مثال ممکن است توصيه شود انجام خود ارزيابي ( به کمک اين رهيافت ) با معيار رهبري آغاز نشود .

**د ـ تهيه برنامه‌هاي اجرايي بهبود**

بهتر است که پس از اجراي هر کارگاه بي درنگ به سراغ فاز برنامه ريزي اجرا نرويم چرا که برگزاري کارگاه کار سنگيني است . اما به عنوان بخشي از فرآيند خود ارزيابي ، تيم مديريت بايد تاريخ مشخصي را براي تهيه برنامه‌هاي اجراي تعيين کند . معمولاً هر کدام از اعضاي تيم ، حوزه‌هاي مشخصي از خروجي خود ارزيابي را بر عهده مي‌گيرد تا مجموعه‌اي از پيشنهادات را در اين حوزه‌ها براي ارائه در کارگاه بعدي برنامه ريزي اجرايي آماده کند .

**هـ ـ نظارت بر پيشرفت**

بازنگري پيشرفت برنامه‌هاي اجرايي ، بخشها از فرآيند بازنگري روزمره کسب و کار سازمان است و يک فعاليت مجزا نيست و درک اين مسأله کاملاً حياتي است . مانند ساير رهيافت‌ها ، اين فرآيند نيز بايد در فاصله‌هاي زماني مناسب جهت بهبود مستمر تکرار شود .

ملاحظاتي که در مورد مراحل خود ارزيابي ( با استفاده از رهيافت کارگاه ) براي هر کدام از 32 زير معيار مدل EFQM

زير معيار توسط يکي از اعضاي تيم مديريت توضيح داده می شود .

اطلاعاتي که در زمينه نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود در سازمان در اين زير معيار قبلاً جمع آوري شده است ، به ساير اعضاي تيم ارائه می گردد

ديگر اعضاي تيم بررسي مي‌کنند که آيا نکته‌اي مربوط به اين زير معيار در سازمان از قلم افتاده يا خير

بحث و توافق در مورد نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود در اين زير معيار صورت مي‌گيرد

اگر قرار بر امتياز دادن باشد هر کدام از اعضاي تيم جداگانه زير معيار امتياز مي‌دهند

افراد امتياز خود را اعلام مي‌کنند

توافق نظر ( اجماع ) روي امتياز نهايي صورت مي‌گيرد و اين امتياز اعلام می شود

**مزاياي رهيافت کارگاه**

يک راه عالي براي فهماندن مدل EFQM به تيم مديريت و کسب تعهد آنان در اجراي مدل است

بحث و توافق تيم مديريت روي نقاط قوت و نواحي نيازمند بهبود يک ديدگاه مشترک بين اعضاي تيم ايجاد مي‌کند

مديران نسبت به خروجي‌هاي فرآيند خود ارزيابي ، ترتيب اولويت‌ها و برنامه‌هاي اجرايي بهبود به توافق رسيده و نسبت به آن احساس مسئوليت و تعلق مي‌کنند

فرصت تيم سازي براي تيم مديريت به وجود مي‌آورد

فهرستي از نقاط قوت و نواحي نيازمند بهبود به وجود مي‌آيد که باعث ايجاد برنامه‌هاي اجرايي خواهد شد

**ريسک‌هاي رهيافت کارگاه**

اين رهيافت از رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه ضعيف تر و مختصر تر است

مي‌توان يک روش با ريسک بالا باشد و نيازمند تسهيل و آماده سازي بالاست

ارزيابي شواهدي که دلالت کنند معيارها در فرآيندها يک سازمان تسري يافته اند ، مي‌تواند مشکل باشد

امکان امتياز دهي غير واقعي وجود دارد

**رهيافت پروفرما**

يکي از راههاي کاهش حجم ارزيابي در مقايسه با رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه ايجاد مجموعه‌اي از پروفرما است . مثلاً براي هر زير معيار يک فرم يک صفحه‌اي مي‌تواند تهيه شود که کلي گزارش جمعاً 32 صفحه می شود .

در بالاي صفحه توصيفي از معيار رو زير معيار مربوطه و در زير آن نکات راهنما ( زمينه‌هاي مورد بررسي ) و شواهد منابع جمع آوري اطلاعات آورده می شود . فضاي باقيمانده به قسمت‌هايي براي بيان نقاط قوت و زمينه‌هاي نيازمند بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسيم می شود . همانطور که در جدول 1-3 نمونه‌اي از آن ارائه شده است .

جدول 5-3 نمونه از يک پروفرما

|  |  |
| --- | --- |
| **نام معيار و تعريف آن** | |
| **زير معيار** | |
| **نکات راهنما** | **نقاط قوت**  **زمينه‌هاي بهبود** |
| **شواهد** | |
| **امتياز** | |

مستندات خود ارزيابي مي‌تواند از سراسر سازمان به وسيله افراد با تيم‌ها فراهم شده و توسط ارزياب‌هاي آموزش ديده ، ارزيابي شوند و يا تيم‌هاي ارزياب ، به عنوان بخشي از مسئوليت خود ، فعاليت خودارزيابي را انجام دهند . نتايج خود ارزيابي مي‌تواند توسط تيم‌هاي خارج از سازمان بازنگري شود .

براي شرکت‌هاي بزرگ که متشکل از چند واحد کسب و کار هستند مي‌توان پروفرما را از واحدهاي مختلف جمع آوي کرد و نقاط قوت و زمينه‌هاي نيازمند بهبود مشترک را شناسايي نمود . با استفاده از اين روش مي‌توان استراتژي موجود سازمان را بازنگري و طرحهايي براي بهبود در کل سازمان ارايه کرد .

يک عامل کليدي موفقيت در اين رهيافت ، کيفيت جمع آوري داده‌هاست . قبل از اينکه ارزياب‌ها از طريق مصاحبه کارکنان و مطالعه مستندات ، مدارک ارزيابي را جمع‌آوري كنند . بايد مشخص شود كه اطلاعات مربوط به رهيافت به كارگيري ،‌ارزيابي و بازنگري ، نتايج و حوزه خود ارزيابي در کجا و ترد چه کسي وجود دارد مصاحبه کنندگان ، با تسلط تر تکنيک‌هاي مصاحبه بايد صرفاً به جمع آوري حوزه مربوط به خود بپردازد و اجازه ندهند که مصاحبه تبديل به بررسي مشکلات مصاحبه شونده گردد .

**مزاياي رهيافت پروفرما**

فرآيند جمع آوري اطلاعات مستندات مبتني بر واقعيت فراهم مي‌کند

فهرستي از نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود را فراهم مي‌کند که موجب پيشبرد فعاليتهاي بهبود می شود

اين رهيافت از لحاظ دقت ، نزديک به روش رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه ( دقيق ترين روش ) است

اين رهيافت اين توامندي را دارد که افراد زيادي را از بخش‌ها و سطوح‌هاي مختلف در فرآيند جمع آوي اطلاعات درگير کند .

**ريسکهاي رهيافت پروفرما**

جمع آوري اطلاعات ضعيف ارزش نتايج را به خطر مي‌اندازد

جمع آوي پروفرما تصوير کلي از سازمان نمي‌سازد بلکه خلاصه و شمه‌اي از وضعيت سازمان را نشان مي‌دهد

**رهيافت شبيه ساز ي فرآيند اخذ**

اين رهيافت رونوشتي از فرآيند اخذ جايزه کيفيت اروپا است که مي‌تواند براي ارزيابي يک واحد سازماني و يا تيم سازمان استفاده شود . در اين روش يک واحد يا کل سازمان گزارش و مدار که را ( مطابق آنچه در بروشور اطلاعاتي جايزه اروپايي کيفيت توصيه شده و هر سال چاپ می شود ) تنظيم مي‌کند . يک تيم ارزيابان آموزش ديده اين گزارش را ارزيابي مي‌کنند . اگر قرار باشد يک واحد ارزيابي شود اعضاي تيم ارزيابي مي‌توانند در واحد ديگر از آن باشند . در صورتي كه كل سازمان بخواهد از اين روش استفاده کند توصيه می شود از تعدادي ارزياب خارجي استفاده گردد .

فرآيند اجراي اين رهيافت مي‌تواند شامل مراحل زير باشد:

تيم مديريت واحد مذکور با انجام ارزيابي از طريق رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه موافقت مي‌کند

يک نفر به عنوان مدير پروژه خود ارزيابي ، براي مديريت تمامي‌قسمتهاي پروژه ، تعيين می گردد که نقش معمار گزارش را به عهده دارد ( معمار گزارش کسي است که سعي مي‌کند گزارش را به شکل نهايي تهيه کند )

هر کدام از اعضاي تيم مديريت ، به سئوال مسئول ارزيابي يک يا چند معيار خاص تعيين شده و افراد مناسب براي تشکيل تيم گزارش نويسي شناسايي مي‌گردند

اعضاي تيم گزارش نويسي ، آموزش مي‌بينند

اعضاي تيم گزارش نويسي داده‌ها را جمع آوي کرده و بخش‌هاي گزاش را تاليف مي‌کنند

معمار گزارش ، ويرايش نهايي گزارش را تاليف مي‌کند

نويسندگان گزارش ، جلسه‌اي ارايه‌اي براي تيم مديريت ارشد برگزار مي‌کند

تيم مديريت ارشد ، گزارش را به عنوان يک برداشت منصفانه از وضعيت سازمان ( يا واحد ) مي‌پذيرد ( اين قدم بسيار مهم است که تيم مديريت ارشد نسبت به گزارش احساس مالکيت کند )

ايجاد تيم ارزيابان و آموزش آنان و ارايه يک نسخه از گزارش به آنها ( اين گزاش بايد براي شرکت‌هاي بزرگ 75 صفحه و براي شرکتهاي کوچک و متوسط 35 صفحه باشد )

ارزيابان هر کدام به تنهايي با مطالعه گزارش نقاط قوت و نواحي بهبود را مشخص کرده و به آنان امتياز مي‌دهند

ارزيابان زير نظر ارزياب ارشد به هم نظري و اجماع رسيده و يک گزارش باز خور تهيه مي‌کنند که حاوي موضوعاتي است که بايد با بازديد از محل توسط مدير پروژه وضوح بيشتري پيدا کند

تيم مديريت اولويت‌هاي نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود را مشخص مي‌کند

تيم مديريت مسئوليت کار را پذيرفته و با طرح‌هاي اصلاحي موافقت مي‌کند

تيم مديريت بر انجام اقدامات اصلاحي در فاصله بين خود ارزيابي نظارت مي‌کند . براي اطمينان از بهبود مستمر اين فرآيند به صورت دوره‌اي تکرار می شود . در شکل 2-3 مراحل رهيافت شبيه سازي جايزه را ملاحظه مي‌کنيد .

**مزاياي رهيافت شبيه سازي فرايند اخذ جايزه**

يک روش سريع و قدرتمند براي انعکاس فرهنگ و عملکرد سازمان فراهم مي‌کند

فهرستي از نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود براي فعاليت‌هاي بهبود ، فراهم مي‌کند

يک فرصت عالي براي مشارکت و ارتباطات سازماني در طي فرآيند جمع آوري اطلاعات فراهم مي‌کند

گزارش‌هاي بعد آسان تر تکميل مي‌شوند

مشاهده محل و ارايه سمينار توسط تيم‌هاي ارزياب ، دو گام داراي ارزش افزوده و سودمند است

يک راه آسان براي واحدهاي مختلف سازمان به منظور مقايسه فرآيندها و نتايج ارائه مي‌کند

**ريسک‌هاي رهيافت شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه**

يک ريسک وجود دارد که اعضاي تيم مديريت در اين فرآيند مشارکت ضعيف داشته باشند يا به جاي شرکت در فرآيند خود ارزيابي به نماينده‌اي براي اين کار تعيين کنند

امکان دست کاي نتايج و پوشش گذاشتن بر نتايج واقعي وجود دارد

**مقايسه بين رهيافت‌هاي مختلف و انتخاب مناسب ترين رهيافت**

مدل EFQM تأکيد مي‌کند که يک راه منحصر به فرد صحيح براي خود ارزيابي همه سازمان‌ها وجود ندارد . فرهنگ و ساختار سازماني از يک سو و منافعي که از انجام خود ارزيابي مد نظر است از سوي ديگر در انتخاب مناسب ترين رهيافت خود ارزيابي تاثير مي‌گذارد .

به عبارت ديگر براي انتخاب رهيافت مناسب بايد دو سئوال زير پاسخ داده شود .

با توجه به فرهنگ سازمان ، در اولين خود ارزيابي کدام رهيافت احتمال موفقيت بيشتري دارد؟

آيا خروجي مد نظر از خود ارزيابي قرار است يک ملاک دقيق براي مقايسه سازمان مورد نظر با بهترين سازمانها باشد؟

رهيافت مختلف خود ارزيابي که معرفي شده اند از نظر حجم کار مورد نياز و زمان اجرا کاملاً متفاوت هستند . ميزان دقت خروجي‌هاي خود ارزيابي ، درست در صداقت و جامعيت اطلاعاتي است که براي اين کار گردهم آمده اند و به همين دليل مهم است که رهيافت انتخابي متناسب با هدفي مي‌باشد که از خود ارزيابي مد نظر است .

در هر کدام از رهيافت‌ها نکته کليدي مورد توجه اين است که خودارزيابي جزيي از فرآيند بهبود مستمر در سازمان شما باشد . مراحل اصلي در فرآيند خود ارزيابي ، برنامه ريزي اجرايي و پياده سازي است در مرحله تشخيص لازم است به سئوالات زير پاسخ داده شود .

کدام يک از نقاط قوت شناسايي شده سازمان را بايد حفظ کرد تا بيشترين تأثير را داشته باشد؟

کدام يک از نقاط قوت شناسايي شده سازمان ، در آينده تقويت شده يا بيش از پيش مورد بهره برداري قرار خواهند گرفت؟

در کدام حوزه‌هاي نيازمند بهبود را شناسايي کرده ايم که رسيدگي به آن بيشترين اهميت را دارد؟

چگونه بر ميزان پيشرفت در فعاليتهاي بهبود نظارت مي‌کنيم؟

در قسمت قبل اشاره‌اي کلي به روش‌هاي مختلف خود ارزيابي شد که همه آنها براي استفاده جاي خود کاملاً معتبر بوده و هيچ کدام از رهيافت‌ها در همه فعاليتها بهترين رهيافت نيست تصميم نهايي جهت انتخاب بهترين روش براي سازمان به فرهنگ سازماني و نتايج مورد انتظار بستگي دارد .   
در جدول 2-3 رهيافتهاي معرفي شده براي خود ارزيابي با هم مقايسه شده اند

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **عوامل مقايسه**  **رهيافت** | **تعيين نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود** | **دقت امتياز دهي** | **دانش مورد نياز مدل EFQM** | **بازديد از محل** | **نياز به ارزياب آموزش ديده** | **منابع مورد نياز** |
| پرسشنامه | خير | پايين | خير | خير | خير | پايين ـ متوسط |
| ماتريس | خير | پايين | خير | خير | خير | پايين ـ متوسط |
| کارگاه | بله | متوسط | بله | خير | تسهيل کننده | متوسط |
| پروفرما | بله | متوسط ـ بالا | بله | اختياري | بله | متوسط ـ بالا |
| جايزه | بله | بالا | بله | اختياري | بله | بالا |

جدول 6-3 مقايسه عمومي‌بين رهيافت‌هاي مختلف

هيچ رهيافت منحصر به فردي وجود ندارد که براي تمامي‌سازمان‌ها بهترين شيوه خود ارزيابي باشد . همه رهيافت‌هاي مورد اشاره در اين راهنما مي‌تواند معتبر و کارا باشد . اصلي ترين پارامترهايي که رهيافت صحيح را براي يک سازمان معين مي‌کند . فرهنگ سازماني فعلي آن و خروجي مطلوبي است که از خود ارزيابي مد نظر است . البته رهيافت‌هاي مختلف نتايج متفاوت و نيز ريسک‌هاي خاص خود را دارد .

جدول شماره 7-3 يک سازمان را در انتخاب مناسب ترين رهيافت خود ارزيابي ياري مي‌دهد . انتخاب رهيافت مناسب بستگي به دو عامل دارد ، سطح دانش فعلي سازمان به عنوان مثال ميزان بلوغ سازمان در استفاده از مدل EFQM و خود ارزيابي ) و ميزان تلاش و تعهد سازمان به اجراي خود ارزيابي و ميزان مبلغي که حاضر است در اين راه صرف مي‌کند )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ميزان تلاش**  **سطح بلوغ سازمان** | **تلاش زياد** | **تلاش معمولي** | **تلاش کم** |
| بلوغ و کمال | شبيه سازي فرآيند اخذ جايزه | پروفرما همراه با ارزيابي توسط هم ترازان | پرسش نامه مناسب |
| ميانه راه | شبيه سازي محدود فرآيند اخذ جايزه  پروفرما و کارگاه | پروفرما کارگاه تسهيل شده | پرسش نامه و کارگاه ماتريس و کارگاه |
| آغاز راه | پرسشنامه با جزئيات زياد ماتريس مناسب شده | پرسشنامه استاندارد | پرسشنامه مقدماتي ماتريس استاندارد |

جدول 7-3- راهنماي گزينش رهيافت خود ارزيابي

**تعيين نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود و نقش امتياز دهي**

هدف اصلي خود ارزيابي صرفا دست يابي به يک امتياز عددي براي سازمان نيست بلکه شناسايي نقاط قوت سازمان و حوزه‌هاي نيازمند بهبود و نيز خلق انرژي براي بهبود در عملکرد سازمان است .

تصميم گيري در مورد اين که امتياز داده شود يا نه منوط به اهداف خود ارزيابي و فرهنگ مسلط سازماني است . براي نمونه در بسياري از سازمان تصميم گرفته می شود امتياز داده شود ولي نتايج محرمانه باقي مي‌ماند ، زيرا تنبيه واحدها با امتياز پايين يا اعلام امتياز آنها روي تابلو اعلانات اين ريسک را دارد که ممکن است روحيه آن واحد را ( به جاي تشويق آنها به اجرا برنامه بهبود ) تضعيف کند .

وقتي سازمان قصد دارد که امتياز دهي به واحدها بخشي از خروجي فرآيند ارزيابي باشد . نمي‌توان صرفاً به گزارشهايي اکتفا کند که وضعيت واحدها را تنها بر حسب قبول و رد تعيين مي‌کنند بلکه بايد در گزارش شاخص‌هاي وجود داشته باشند که وضعيت فعلي را در مسير حرکت به سوي سرآمدي تعيين کنند .

**کارت مسير ياب**

کارت مسير ياب يک ابزار خود ارزيابي براي تعيين فرصتهاي بهبود مي‌باشد . منظور از مسير ياب کمک به ايجاد فرصت براي تعيين برنامه‌هاي بهبود از طريق خود ارزيابي مي‌باشد . اين کارت در واقع مشتمل بر مجموعه سئوالاتي است که در سطح حوزه‌هاي نه گانه مدل و يا معيارهاي آن به کار گرفته می شود و در هنگام خود ارزيابي بايد به سرعت به آنها پاسخ داده شود . لذا از اين ابزار نمي‌توان جهت امتياز دهي استفاده نمود .

سئوالات کارت مسير ياب عبارت است از:

**سئوالات مرتبط با توامند سازها در کارت مسير ياب**

**آيا رويکرد:**

قابل اندازه گيري است؟

بايد منطقي دارد؟

بر نياز ذينفعان تمرکز دارد؟

از خط مشي و راهبرد پشتيباني مي‌کند؟

با ساير رويکردهاي مرتبط سازگاري دارد؟

پايدار است؟

خلاقانه است؟

قابل انعطاف است؟

**آيا اجرا و استقرار رويکرد:**

در تمامي‌گستره مستعد و لازم سازمان تحقق يافته است؟

تمامي‌پتانسيل/قابليت آن به کار گرفته شده است؟

به تمامي‌منافع برنامه ريزي شده است يافته است؟

به تمامي‌منافع برنامه ريزي شده دست يافته است؟

نظام يافته ( سيستماتيک ) است؟

درک و مورد پذيرش تمامي‌ذينفعان قرار گرفته است؟

قابل اندازه گيري است؟

**آيا رويکرد و چگونه استقرار آن:**

براي حصول اطمينان از اثر بخشي آن به طور منظم اندازه گيري می شود؟

ايجاد کننده فرصت‌هاي يادگيري مي‌باشد؟

با الگوهاي ( Benchmarking ) موجود مقايسه می شود؟

بر اساس نتايج يادگيري و اندازه گيري عملکرد ، بهبود مي‌يابد؟

**آيا نتايج:**

همه ذينفعان مرتبط با پوشش مي‌دهد؟

نشان دهنده نتايج پيامدهاي کليه رويکردهاي مرتبط و استقرار آنها مي‌باشد؟

داراي روند عملکرد مثبت و پايدار مي‌باشند . اگر بله براي چه مدت؟

داراي هدف مشخص هستند ، اگر بله آيا به آنها دست يافته اند؟

با عملکرد ديگران مثل رقبا ، متوسط صنعت يا بهترين‌ها مقايسه شده اند؟

به خوبي با ديگران رقابت مي‌کند؟

نشان دهنده رابطه علت و معلولي در ارتباط با رويکردها هستند؟

به خوبي با ديگران رقابت مي‌کند؟

نشان دهنده رابطه علت و معلولي در ارتباط با رويکردها هستند؟

با محدوده مورد بررسي مرتبط هستند؟

**نحوه تعيين وزن معيارهاي هر حوزه**

به طور کلي اکثر معيارهاي حوزه‌هاي نه گانه مدل EFQM داراي وزن مساوي هستند . مثلاً معيار 2a فقط 5/1 معيارهاي پنج گانه حوزه کارکنان را به خود اختصاص مي‌دهد

اما در اين مورد سه استثناي زير وجود دارد که بايد هنگام امتياز دهي به آنها توجه کرد . اين استثناءها به حوزه‌هاي 6 ، 7 ، 8 باز گردد . اين استثناء‌ها عبارتند از:

a6 ، 75% و معيار b6 ، 25% از امتياز حوزه 6 را به خود اختصاص داده اند

معيار a7 ، 75% و معيار b7 ، 25% از امتياز حوزه 7 را به خود اختصاص داده اند

معيار a8 ، 75% و معيار b8 ، 25% از امتياز حوزه 8 را به خود اختصاص داده اند

اين موضوع در جدول شماره 8-3 به خوبي نشان داده شده است .

جدول شماره 8-3 نحوه امتياز دهي حوزه‌هاي نه گانه مدل EFQM در کارت مسير ياب

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1- معيارهاي توانمندسازها** | | | | | |
| **شماره معيار** | **1%** | **2%** | **3%** | **4%** | **5%** |
| **زير معيار اول** |  |  |  |  |  |
| **زير معيار دوم** |  |  |  |  |  |
| **زير معيار سوم** |  |  |  |  |  |
| **زير معيار چهارم** |  |  |  |  |  |
| **زير معيار پنجم** |  |  |  |  |  |
| **جمع کل امتياز براي همه زير معيارها امتياز حاصله** |  |  |  |  |  |
| يادآوري: امتياز حاصله از روش ميانگين حسابي به دست مي‌آيد . بديهي است چنانچه معياري با فعاليتهاي يک سازمان مرتبط نبوده و کار برد نداشته باشد ، محاسبات امتياز حاصله بر اساس امتيازهاي باقي مانده انجام خواهد شد . | | | | | |

**2- معيارهاي نتايج**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شماره معيار** | **6%** | **7%** | **8%** | **9%** |
| **زير معيار اول**  **زير معيار دوم** | a6🖵 \* 75% =🖵  b6🖵\*25%=🖵 | a7🖵 \* 75% =🖵  b7🖵\*25%=🖵 | a8 🖵\* 75% =🖵  b8🖵\*25%=🖵 | a9 🖵\* 75% =🖵  b9🖵\*25%=🖵 |

**3- محاسبه امتياز دهي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **شماره/عنوان معيار** | **امتياز حاصله** | **×** | **وزن** | **امتياز مکتوبه** |
| **رهبري**  **کارکنان**  **خط مشي و راهبرد**  **شرکا و منابع**  **فرآيندها**  **نتايج کارکنان**  **نتايج جامعه**  **نتايج کليدي** | |  | | --- | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | **×**  **×**  **×**  **×**  **×**  **×**  **×**  **×**  **×** | **1**  **9%**  **8%**  **9%**  **4/1**  **2**  **9%**  **6%**  **5/1** |  |
| **جمع کل امتياز** |  |  |  |  |

**جمع بندي و خلاصه‌اي از روشهاي ارزيابي**

در قسمتهاي قبل با روشهاي خود ارزيابي آشنا شديم ، همه اين روشها اصالتاً معتبر هستند و در حال حاضر هم در شرکتهاي مختلف به کار گرفته مي‌شوند و هيچکدام از آنها نيز به تنهايي ارجحيتي نسبت به بقيه روشها ندارد . نکته مهم آن است که بايد تعيين شود که کداميک از اين روشها براي سازمان شما مناسب و کداميک با فرهنگ سازمان تطابق داشته و براي اهداف و منظوري که شما از خود ارزيابي داريد مفيد هستند .

**انحرافات خود ارزيابي**

يکي از اتفاقاتي که در برخي از سازمانها اتفاق افتاده است استفاده از روشهاي ترکيبي و جفتي در خود ارزيابي است . گرچه يک واحد در يک سازمان مي‌تواند خود ارزيابي انجام بدهد ، اما اين واحد عملاً بخشي از يک فرآيند است ، از اينرو مشارکت مديران ارشد ( که آموزش ارزيابي را ديده باشند ) ساير واحدها در اين برنامه نيز ضروري است .

موضوع مشارکت دادن مديران ارشد در فرآيند خود ارزيابي موجب ارزيابي حمايت آنها در اينکار و تسهيل نمايش اقدامات يا عملکرد خوب در سرتاسر سازمان‌ها معمول است که اين موضوع بعنوان يکي از اهداف پرسنل مديران تعيين می شود . در بيشتر سازمانهاي به بلوغ رسيده يک قدم فراتر بعنوان يکي از اهداف پرسنلي مديران تعيين می شود . در بيشتر سازمانهاي به بلوغ رسيده يکقدم فراتر برداشته شده و در اين ارزيابي‌ها ، ارزيابان آموزش ديده‌اي از ساير سازمانها نيز مشارکت مي‌دهند . جدول شماره 9-3 به طور خلاصه برخي از عوامل مورد نيازي که بايد در انتخاب روشهاي خود ارزيابي مورد توجه قرار گيرد را نشان مي‌دهد . نکته ديگر امکان استفاده از ترکيبي از روشهاي خود ارزيابي در سازمانها است که شما مي‌توانيد با توجه به شرايط و مقتضيات سازمان خود از آن بهره بگيريد . در اين مورد روشهاي جفتي خود ارزيابي مي‌تواند در برگيرنده حضور مشتريان داخلي/خارجي و تأمين کنندگان و شرکاء باشد .

جدول شماره 9-3 برخي عوامل مورد نظر را انتخاب روش خود ارزيابي

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معيارهاي انتخاب**  **روش ارزيابي** | **نقاط قوت و نواحي بهبود** | **دقت امتياز دهي** | **آگاهي از مدل** | **لزوم بازديد از محل** | **نياز به ارزيابان آموزش ديده** | **منابع مورد نياز** |
| پرسشنامه | خير | کم | خير | خير | خير | کم ـ متوسط |
| ماتريس | خير | کم | خير | خير | خير | کم ـ متوسط |
| کارگاه | بله | متوسط | بله | خير | تسهيل کننده | متوسط |
| پروفرما | بله | متوسط ـ زياد | بله | اختياري | بله | متوسط ـ زياد |
| شبيه سازي جايزه | بله | زياد | بله | اختياري | بله | زياد |

**بلوغ سازماني و ميزان انرژي صرف شده براي خود ارزيابي**

همانطور که قبلا اشاره شد همه روشهاي خود ارزيابي معتبر هستند . اما سئوال مهم اين است کدام روش براي سازمان شما بهتر است که اين موضوع نيز به دانش شما از مدل برتري سازماني ، ميزان آشنايي شما با مفاهيم برتري سازماني و منابعي که براي حمايت از ارزيابان فراهم کرده ايد بستگي دارد .

تصوير شماره 3-3 ارتباط هر يک از روشها را با ميزان بلوغ و رشد برتري در سازمان و ميزان تلاش که بايد براي خود ارزيابي انجام بشود نشان مي‌دهد . توجه داشته باشيد که اين تصوير دقيقا به معني خطي بودن رفتار سازمانها در انتخاب هر يک از روشهاي ارزيابي نيست .

**بلوغ برتري خواهي**

**ميزان تلاش منورد نياز**

از سوي ديگر مي‌توان دقت هر يک از روشهاي ارزيابي و کيفيت داده‌هاي اطلاعات جمع آوي شده بر اساس آنها را مي‌توان در تصوير شماره 4-3 نشان داد ، تصوير شماره 4-3 فقط نمايشي از ارتباطات موجود بين روشهاي ارزيابي است که مي‌تواند به درک هر چه بهتر موضوع کمک نمايد .

**ارزيابي بر اساس اطلاعات و شواهد زياد**

**دقت فرآيند ارزيابي زياد دقت فرآيند ارزيابي كم**

**كم ارزيابي بر اساس نظر سنجي‌ها**

**خلاصه روش ارزيابي**

در تصوير شماره 5-3 خلاصه‌اي از مراحل و روشهاي ارزيابيبر اساس مدلهاي برتري و سرآمدي سازماني نشان داده شده است . توجه به اين نکته ضروري است که کسب اجماع و توافق جمعي در سازمان در مورد ضرورتها و نتايج حاصل از ارزيابي زير بناي بحث بررسي و شناسايي مسايل و مشکلات موجود در سازمان و حصول اطمينان از مشارکت و تعهد افراد کليدي است که در امور سازمان نقش ايفاد مي‌کنند درک نقاط قوت و فرصت‌هاي بهبود در سازمانها به متمرکز شدن فعاليتهاي ارزيابي بر روي حوزه‌هايي که منافع بيشتري براي سازمان دارد کمک کند .

**جمع آوري اطلاعات**

**خودارزيابي**

**نقاط قوت و نواحي بهبود**

**حصول اجماع در مورد جمع‌امتياز سازمان**

**تعيين امتيازات**

**ترازيابي**

**برنامه‌هاي بهبود**

**اقدامات اجرايي**

**بازنگري**

**استفاده از يكي از مدلهاي برتري سازماني**

تصوير شماره 5-3 تصويري از مراحل و اصول خود ارزيابي

از سوي ديگر در تصوير شماره 6-3 ميزان پذيرش نتايج حاصل از خود ارزيابي و ميزان مقاومت موجود در سازمانها براي پذيرش نتايج خود ارزيابي و تطبيق سازمانها با مدلهاي برتري سازماني نشان داده شده است . همانطور که در اين تصوير نيز آمده است پذيرش نتايج خود ارزيابي در مراحل اوليه در سازمانها اندک است و رفته رفته اين پذيرش افزايش مي‌يابد .

**حالات وضعيت پذيرش**

**انكار تگذيب ( 2 )**

**تحولات دروني ( 7 )**

**تحكيم روحيه ( 6 ) وارد آوردن**

**شوك ( 1 )**

**سرخوردگي ( 3 )**

**آزمايش ( 5 )**

**استفاده مكرر انجام انجام**

**از نتايج بهبودهاي بهبودهاي آزاد شدن ( 4 ) خطر كنار**

**خود ارزيابي منظم غير گذاشتن مقاومت در اتلاف**

**زمان منتظم درك ارزش خود ارزيابي خود ارزيابي برابر تغييرات وقت**

تصوير شماره 6-3- الگوي پذيرش نتايج خود ارزيابي

**سطوح سرآمدي در مدل EFQM و فرآيند دريافت جايزه**

در اواخر سال 2001 ميلادي ، بنياد اروپايي مديريت کيفيت براي تشويق و ترغيب سازمانها جهت قرار گرفتن در مسير تعالي ، سطوحي را تحت عنوان سطوح سرآمدي تعريف کرد . تا آن زمان ، فقط سازمان‌ها سرآمدي مي‌توانستند سطح سرآمدي خود را نسبت به جايزه کيفيت اروپا ارزيابي نمايند و اين موضوع باعث سرخوردگي سازمانهايي مي‌گرديد که تلاشهايي را در راه سرآمدي انجام داده بودند . در واقع اين کار در پاسخ به تقاضاي روز افزون سازمان‌ها جهت نحوه مشخص کردن جايگاه خود در راه پرپيچ و خم سرآمدي انجام گرديد . بنياد EFQM در اين طرح اهداف زير را دنبال مي‌نمايد:

فراگير کردن مفهوم و فرهنگ سرآمدي در سطح اروپا

افزايش تعداد به کار گيرندگان مدل EFQM در جهت بهبود عملکرد سازمانشان

ارائه سازوکارها و خدماتي که به سازمانها در جهت ارتقاء تعالي شان کمک مي‌نمايد

سطوح تعريف شده EFQM عبارتند از:

سطح تعهد ( اهتمام ) به سرآمدي

سطح شناخته شده براي سرآمدي

برگزيدگان اوليه

برندگان جايزه مقدماتي

برنده جايزه نهايي

که در اين قسمت به تشريح اين سطوح مي‌پردازيم

**سطح 1- متعهد به سرآمدي**

اين سطح براي سازمانهايي طراحي شده است که در ابتدا سفر خود به سمت سرآمدي سازماني هستند . در اينجا هدف اين است که سازمان‌ها عملکرد فعلي خود را درک کرده و بتوانند اولويت‌هاي بهبود را تعيين نمايند . بدين منظور يک فرآيند دو مرحله‌اي پيش روي سازمان‌ها قرار دارد . در مرحله اول از سازمانها خواسته می شود که با بکارگيري يک پرسشنامه مناسب يک خود ارزيابي کامل نسبت به معيارهاي 9 گانه EFQM انجام دهند با اين کار آنها نگرش جامعي نسبت به عملکرد خود در قبال يک مدل شناخته شده به دست خواهد آورد . برون داد اين مرحله از کار ، مشخص شدن تعدا نواحي بهبود براي سازمان خواهد بود . در مرحله دوم سازمان بايد بتواند نشان دهد که اقداماتي در جهت بهبود انجام داده است و يک برنامه بهبود که مبتني بر خود ارزيابي سازماني است در آنجا پياده شده است . اين کار طي يک بازديد يک يا دو روزه که توسط يک ارزياب آموزش ديده انجام مي‌گيرد با برگزاري جلسات بحث و گفتگو و احياناً مشاهده برخي مستندات صحه گذاري می گردد .

**سطح 2 ـ شناخته شده براي سرآمدي**

اين سطح براي سازمانهايي طراحي شده است که فرآيند خود ارزيابي را به طور کامل انجام داده اند و پيشرفت‌هاي مناسبي را در به کارگيري معيارهاي 32 گانه مدل داشته اند . چنين سازمانهايي ، فرآيندي مشابه ارزيابي براي جايزه کيفيت اروپا را در سطح ساده تر طي مي‌نمايند . بدين ترتيب که آنها يک گزارش مختصر را که چارچوب آن مشخص است تهيه و در اختيار ارزيابان قرار مي‌دهند . يک گروه ارزياب سه الي پنج نفر پس از مطالعه گزارش ، يک بازديد حدوداً سه روزه از سازمان انجام مي‌دهند . نسبت به تهيه گزارشي که شامل امتياز سازمان و نقاط قوت و حوزه‌هاي نيازمند بهبود است اقدام مي‌نمايند . سازماني که بتواند حداقل 400 امتياز کسب نمايد در اين سطح قرار مي‌گيرد و مي‌تواند از چنين دستاوردي براي امور تبليغاتي خود نيز استفاده کند .

**سطوح 3 و 4 و 5 ـ برگزيدگان اوليه ، برگزيدگان جايزه مقدماتي و برنده جايزه نهايي**

اين سطوح که به سطوح جايزه نيز معروف مستند تا قبل از سال 2001 تنها سطوح شناخته شده بودند به خاطر اين که در فرآيند درخواست براي جايزه کيفيت اروپا از يکديگر تفکيک مي‌گردند .

سازمانهايي که متقاضي جايزه کيفيت اروپا هستند بايد در زمان تعيين شده توسط EFQM يک گزارش 75 صفحه‌اي مطابق ساختاري که براي اين گزارش مشخص شده است ، تهيه کنند . اين گزارش توسط يک تيم ارزياب آموزش ديده مجرب که معمولا مديران ارشد سازمانها از کشورهاي مختلف هستند مورد ارزيابي قرار مي‌گيرند . بسته به بزرگي و پيچيدگي سازمان ، تعداد اين ارزيابان از سه تا هشت نفر متغير است . اگر سازماني بتواند در اين مرحله امتيازي بالاتر از آنچه که کميته داوران جايزه مشخص مي‌نمايد ( حدود 450 امتياز )] کسب نمايد . از آنجا بازديد به عمل خواهد آمد تيم ارزياب حداکثر طي يک هفته نسبت به بازديد از محل اقدام نموده و نسبت به بازنگري در امتياز اقدام خواهد نمود و يک گزارش با فرخور همراه با جزئيات تهيه خواهد کرد . سپس کميته داوران جايزه ، گزارش‌هاي باز خور تهيه شده توسط تيم ارزياب را مطالعه و نسبت به صحه گذ اري در امتياز اقدام خواهند کرد .

در نهايت کميته داوران جايزه ، نسبت به تعيين سطح متقاضيان با توجه به امتياز کسب شده اقدام خواهد کرد . به طور تقريبي سازمانهايي که به ترتيب بالاي 550 و 630 امتياز بگيرند در سطوح برگزيدگان اوليه و برندگان جايزه مقدماتي قرار خواهند گرفت و سازماني که بتواند بيشتري امتياز را ( به شرط داشتن حداقل 700 امتياز ) کسب نمايد . به عنوان برنده نهايي جايزه کيفيت اروپا معرفي خواهد شد . اين به آن معني است که ممکن است در يک سال بخصوص اين فرآيند برنده نهايي براي جايزه کيفيت اروپا نداشته باشند در ضمن بايد توجه کرد که سطوح جايزه براي دسته‌هاي مختلف متقاضيان به طور جداگانه ارزيابي می شود .

از سال 2003 تنها شرکتهايي مي‌توانند برنده جايزه مقدماتي باشند که حداقل در يکي از مفاهيم بنيادين به عنوان مدل الگو انتخاب شوند . بدين ترتيب يک شرکت مي‌تواند برنده چند جايزه گردد . به عنوان مثال در سال 2003 ميلادي يکي از واحدهاي عملياتي شرکت بوش در ترکيه ، ضمن کسب جايزه کيفيت اروپا ، برنده جايزه مقدماتي در مفهوم رهبري و ثبات در مقاصد نيز گرديد .

**سطوح تعالي**

سطوح تعالي ، سازمانها را در دستيابي به تعالي متمايز مي‌کند و ميزان موفقيت آنها را نشان مي‌دهد ، جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني داراي سطوح گواهي نامه ـ تقديرنامه ، تنديس بلورين ، سمين و زرين است . برندگان هر يک از سطوح در هر گروه به طور جداگانه انتخاب و معرفي مي‌شوند شرايط متقاضيان و حد نصاب مربوط به هر يک از سطوح در پي مي‌آيد .

**1- تنديس**

متقاضيان که مدل تعالي سازماني را به طور کامل به کارگرفته و طي دور عملکرد حداقل 3 سال اخير بهبود مستمر در فعاليتهاي خودشان داده اند ، به شرط احراز الزامات و حد نصاب تعيين شده که مشروح آن در پي مي‌آيد ، به تنديس‌هاي بلورين ، سمين و زرين است دست خواهند يافت .

الزامات دريافت تنديس

تعيين ، يکي از مديران ارشد به عناو ن مدير تعالي سازماني

تدوين ، توسعه و اولويت بندي برنامه‌هاي بهبود

جاري سازي و اجراي فعاليتهاي بهبود

اثبات روند بهبود قابل ملاحظه 3 سال اخير

رسيدن سازمان به مرحله‌اي که از طرق بهينه کاري بيرون در صد کسب بهبود باشند

فرآيند ارزيابي در سازمان نهادينه شده و ارزيابي توسط ارزيابان مستقل خارج از سازمان حداقل يکبار انجام گرفته و در اين ارزيابي حداقل امتياز 450 کسب شده باشد .

ارسال اظهار نامه طبق قابل تعريف شده براي متقاضيان دريافت تنديس

کسب حداقل امتياز 450 بر اساس ارزيابي اظهار نامه

ارزيابي در محل توسط ارزيابي اعزامي‌دبيرخانه جايزه ملي بهره وري و تعالي سازمان جهت صحه گذاري بر موارد مندرج در اظهار نامه و امتياز کسب شده

حد نصاب اعطاي تنديس

تنها يک متقاضي که حائز بيشترين امتياز از بين متقاضيان باشد ، مشروط بر اينکه امتياز کسب شده بيشتر از 50% باشد برنده تنديس سمين خواهد بود

حداکثر 3 متقاضي که بعد از برنده تنديس زرين حائز بيشترين امتياز باشد مشروط بر اينکه امتياز کسب شده آنها بيش از 550 باشد . برنده تنديس سهين خواهد بود

حداکثر 5 متقاضي که بعد از برندگان تنديس بلورين ، حائز بيشترين امتياز مي‌باشد مشروط بر اينکه امتياز کسب شده آنها بيش از 450 باشد . برنده تنديس بلورين خواهد بود

به حداکثر 10 متقاضي که بعد از برندگان تنديس بلورين حائز بيشترين امتياز باشد مشروط بر اينکه امتياز کسب شده آنها بيش از 350 بوده و متقاضي دريافت تقديرنامه خواهد داشت .

به متقاضياني كه امتياز كسب شده آنها كمتر از دريافت كنندگان تقديرنامه رديف قبل و بيشتر از 350 باشد . همچنين متقاضياني که به صورت مستقيم درخواست دريافت تقديرنامه را دارند به شرط کسب امتياز حداقل 350 پس از ارزيابي و بازديد از محل طي مراسم جداگانه‌اي تقدير نامه اهداء خواهد شد . برترين سازمانهاي شرکت کننده در فرآيند اعطاء جوايز ملي بهره وري و تعالي سازماني که دستاوردهاي شاخصي در بعدي زمينه‌هاي مرتبط با مدل تعالي سازمان داشته باشند ، جهت الگو برداري سايرين ، انجام فرآيند بهينه کاري و استفاده از بهترين تجارب به انتخاب کميته داوران در مراسم اعطاء جوايز معرفي خواهند شد . سازمانهايي که موفق به دريافت هر يک از تنديس‌ها مي‌شوند مي‌توانند با ذکر سال دريافت نديس ، به مدت 3 سال از نشان آن در تبليغات خود استفاده نمايند .

**2- تقدير**

براي متقاضياني که با مديريت خوب به پيشرفت‌هايي در جهت تعالي سازماني نائل شده اند به شرط احراز الزامات مشروطه زير تقدير نامه اعطاء می شود .

الزامات دريافت تقدير نامه

تعيين يکي از مديران ارشد به عنوان مدير تعالي سازماني

اجراي خود ارزيابي به روش شبيه سازي جايزه و کسب حداقل امتياز 350 در ارزيابي توسط ارزيابان مستقل

تدوين و توسعه و اولويت بندي برنامه‌هاي بهبود

جاري سازي فعاليتهاي بهبود و اثبات روند بهبود حداقل طي 3 سال اخير

رسيدن سازمان به مرحله‌اي که از طريق بهينه کاوي بيروني در صدد کسب بهبود باشند

ارسال اظهار نامه در قالب تعريف شده براي تقدير نامه

کسب امتياز بيش از 350 در ارزيابي اظهار نامه

ارزيابي در محل توسط ارزيابان اعزامي‌دبيرخانه جايزه ملي بهره وري و تعالي سازماني جهت صحه گذاران بر موارد مندرج در اظهار نامه و امتياز کسب شده

سازمانهايي که موفق به دريافت تقدير نامه شوند مي‌توانند به مدت 2 سال از نشان آن در تبليغات خود استفاده نمايند .

**3- گواهي نامه**

براي متقاضياني که با برگزاري دورههاي آموزشي ، انجام خود ارزيابي فراگير در سطح سازمان و تهيه و اجراي بهبود در زمينه‌هاي شناسايي شده ، تعهد خود را براي آغاز حرکت به سمت تعالي نشان داده اند ، گواهي نامه صادر می شود .

الزامات دريافت گواهي نامه

تعيين يکي از مديران ارشد به عنوان مدير تعالي سازمان

انجام خود ارزيابي بر اساس روش پرسشنامه

تدوين و توسعه و اولويت بندي برنامه‌هاي بهبود

ارائه گزارش مکتوب حاوي فعاليتهاي انجام شده و برنامه‌هاي در دست اجرا حداکثر در 5 صفحه A4 يک رو

اثبات جاري سازي و اجراي فعاليتهاي بهبود

ارزيابي در محل توسط ارزيابان اعزامي‌دبيرخانه جايزه ملي بهره وري و تعالي سازمان جهت صحه گذاري بر ادعاهاي فوق

با توجه به مطالب فوق ، شرکت هپکو هدف کلان خود را بقاي پايدار و راهبرد رسيدن به آنم را رشد مستمر در نظر گرفته است بي شک رشد با ايجاد ساختارهاي قوي و اثبات که بر اساس نگرش‌ها و رويکردهاي نظام مند پايه ريزي شده باشد ميسر می گردد . مدل سرآمدي EFQM بر اساس دوم حور اصلي پاسخي به اين نياز است محور اول ايجاد محرک‌هاي هماهنگ اجزاء و عوامل تشکيل دهنده سازمان در قالب توامند سازها و محور دوم بررسي نتايج متوازن عملکرد سازمان مي‌باشد . راهبرد شرکت نظام مديريت خود را بر مبناي خواسته‌هاي استاندارد ISO9004:200 طرح ريزي و مدل تعالي EFQM را به عنوان ابزار خود ارزيابي انتخاب کرده است .

**تدوين اظهار نامه سال 83 در شرکت هپکو**

از حدود 2 سال پيش شرکت هپکو همزمان با استقرار سيستم مديريت کيفيت خود بر اساس استاندارد ISO9004 مدل EFQM را به عنوان ابزار خود ارزيابي و عارضه يابي خود انتخاب کرد از آنجائيکه اين مدل با روشها و رهيافت‌هايي که در صفحات قبل توضيح داده ايم ممکن بوده مثل روش ( 1- پرسشنامه 2- نمودار ماتريسي 3- کارگاه 4- شبيه سازي جايزه ) و روش اوليه پرسشنامه آسانتر و روش شبيه سازي جايزه بسيار مشکل تر و پر هزينه تر مي‌باشد . شرکت هپکو براي اولين بار روش پرسشنامه استاندارد که توسط موسسه مطالعات و بهره وري منابع انساني توجه و تهيه شده است را برگزيد منو براي هر معيار يک گروه تعيين شد افراد هر گروه ابتدا مستقلاً پرسشنامه را پر کرده و سپس در يک جلسه هم نظري شرکت و در نهايت امتياز کلي شرکت در هر معيار استخراج شد .

امتيازات نهايي و نقاط قابل بهبود و قوت جمع آوري و در نهايت مديران ارشد در يک کارگاه به بررسي موضوع پرداختند در نهايت با ترويج نسبي مفاهيم بنيادين مدل در سازمان و تجربه اندوزي لازم ، مديريت با تصميم به شرکت در فرآيند جايزه ملي بهره وري و سودآوري تدوين اظهار نامه 83 را دستور کار خود قرار داد با عنايت به پيچيدگي وظايف و کارها و لزوم بهره گيري از انعطاف پذيري و خلاقيت سازمان اجراي کار به روش تيمي‌تشخيص داده شد . 5 تيم اجرايي در کنار 2 تيم هماهنگ کننده جمعاً 7 تيم کل فعاليتها را با ساختار ماتريسي ساماندهي نمودند .

که مي‌توان بيان داشت که هپکو براي اولين بار به صورت جدي و فراگير در فرآيند جايزه ملي بهره وري و تعالي سازمان با ارائه اظهار نامه در آبان 83 گام نخست خود را محکم و چشمگير برداشت و بر اساس آن مورد ارزيابي منسجم توأم با بازديد از محل قرار گرفت:

ارزيابي رسمي‌توسط کميته داوري جايزه

خود ارزيابي توسط ارزيابان داخلي هپکو به روش شبيه سازي جايزه

يکي از مزاياي حضور در فرآيند جايزه دريافت گزارش بازخوي است که نتيجه نهايي ارزيابي‌هاي انفرادي و تيمي‌است . بي آنکه بخواهيد به ارائه توصيه و راهکارهاي خاص بپردازد به بيان نقاط قوت و زمينه‌هاي قابل بهبود سازمان پرداخته می شود و امتيازهاي کسب شده بر اساس مدل تعالي سازمان را ارائه مي‌کند و در نتيجه نقاط قوت و قابل بهبود مورد اجماع و هم نظري قرار گرفت و در طي جلسات بعدي پروژه‌هاي بهبود براي رفع نقاط قابل بهبود طراحي و اجراء آن شروع شده است .

**گزارش کميته داوري دومين دوره جايزه ملي بهره وري و تعالي سازمان**

در سال 83 جهت شرکت در فرآيند جايزه ، 91 تقاضانامه به دبيرخانه ارسال شد که 57 اظهار نامه شامل 21 شرکت جهت اخذ تنديس و 10 شرکت جهت اخذ تقديرنامه و 25 شرکت جهت اخذ گواهي نامه مورد ارزيابي 90 ارزياب مجرب و آموزش ديده قرار گرفت کميته داوري هيچ شرکتي را جهت اخذ تنديس واجد شرايط ندانست و از ميان 57 اظهار نامه 5 شرکت را در سطح تقدير نامه و از آنهايي که نتوانستند امتياز لازم جهت تقدير نامه دريافت نمايند با موافقت خودشان براي آنها گواهي تعهد به تعالي صادر گرديد .

**ليست شرکتهاي برتر در دومين دوره جايزه 83**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| فولاد مبارکه | ذوب آهن اصفهان | پاکشو |
| ساپکو | جنگ افزار سازي | کارتن ايران |
| فراب | تراکتور سازي ايران | گسترش پارس خودرو |
| ايران خودرو | فولاد خوزستان | سايپا ديزل |
| سايپا | لوله و ماشين سازي ايران | مديريت برق اصفهان |
| پتروشيمي‌اصفهان | نيرو محرکه | متالوژي خراسان |
| موتورسازان ايران خودرو | ماشين سازي اراک | صنعت هفت تير |
| هپکو | بازرسي کيفيت | گسترش پارس خودرو |
| فراسان | پالايش گاز سوخون قشم | برق منطقه‌اي اصفهان |
| موتورسازان تراکتوري | پارس دارو | سيمان داراب |

**لازم به ذکر است 5 شرکت اول در سال گذشته موفق به دريافت گواهينامه شده اند .**

فصل چهارم

همانطور که در فصول پيشين آمده است اين تحقيق قصد دارد تا مبحث EFQM را به طور کامل تشريح نموده و در اين فصل با توجه به اهميت معيار کارکنان از توانمندسازها به بررسي ميزان اثر بخشيس و شناسايي کانالهاي دو سويه بين کارکنان و مديريت پرداخته که در اين راستا شرکت هپکو نيز با توجه به پياده سازي EFQM در شرکت و با ترويج نسبي مفاهيم بنيادين در سازمان و تجربه اندوزي لازم مديريت با تصميم به شرکت در فرآيند جايزه ملي بهره وري و سرآمدي تدوين اظهار نامه 83 را دستور کار خود قرار داد که با عنايت به پيچيدگي وظايف و کارها و لزوم بهره گيري از انعطاف پذيري و خلاقيت سازمان اجراي کار به روش تيمي‌تشخيص داده شده و در نهايت به نتايجي رسيد که با توجه به اين که نقاط بهبود اثر بخشي لازم را نداشتند . در اين راستا محقق به يکي از نقاط بهبود که توسط تيم ارزياب در اظهار نامه 83 ارائه گرديده مي‌پردازد که با توجه به اهميت معيار کارکنان به يکي از زير معيارهاي اين معيار پرداخته شده است و با توجه به ماتريس ارتباط اقدامات بلند مدت ( پروژه‌هاي بهبود ) و زمينه‌هاي قابل بهبود که در ذيل آمده است به بررسي شناسايي نياز و کانالهاي ارتباطي پرداخته شده و با تدوين پرسشنامه‌اي با عنوان بررسي ميزان اثر بخشي و شناسايي کانالهاي ارتباطي بين کارکنان و مديريت اقدام نموده است و قابل ذکر است که از روش نمونه برداري منظم جهت توزيع پرسشنامه استفاده شده است و در نهايت محقق پس از جمع آوري پرسشنامه استفاده شده و در نهايت محقق پس از جمع آوري پرسشنامه‌ها که بر اساس فرضيات از پيش تعيين شده ارائه گرديده اند به تنتايجي که عينا منعکس شده است دست يافته است .

فصل چهارم

**ارائه و تجزيه و تحليل داده‌ها**

|  |  |
| --- | --- |
| **پروژه‌ها و برنامه‌هاي بهبود** | **زمينه‌هاي بهبود** |
| **توانمند سازي کارکنان** |
| **شناسايي نيازها و کانالهاي ارتباطي** | هر چند کانالهاي ارتباطي متعددي جهت ارتباط دو سويه با کارکنان پيش بيني شده و ليکن شواهدي دال بر جاري سازي موثر و ارزيابي و بازنگري ازثر بخشي آن مشاهده نشده |
| شواهد اندکي دال بر شناسايي نيازهاي ارتباطي وجود دارد |
| شواهد اندکي مبني بر اصلاح فرآيند ارتباطات از طريق بهينه کاوي وجود دارد و چگونگي تشويق و به اشتراک گذاي بهترين تجارب و دانش شفاف نيست |

**بررسي ميزان اثر بخشي و شناسايي کانالهاي ارتباطي بين کارکنان و مديريت**

ارتباطات ، نه فقط براي مديريت افراد ، بلکه براي همه جنبه‌هاي موفقيت کسب و کار مهم و حياتي است . سازمان به سيستمهاي ارتباطي کامل ، مسنجم و کارآمدي نيازمند است که از طريق آن بتواند اطلاعات ضروري به سمت بالا ، پايين و در سطوح افقي سازمان بين مديران و کارکنان مبادله کند . دادن اطلاعات لازم به کارکنان ، نه نوعي زحمت و بارگران بلکه بايد يک فصرت تلقي شود . ارتباطات درست ، حتما در افزايش عملکرد ، بالا بردن بازده و نتايج کار و همچنين ايجاد انگيزه در سازمان موثر است . به اين ترتيب براي مديران صف و مديران منابع انساني ارتباطات در زمينه پيشبرد و حمايت از اهداف سازمان ابزارر مهمي‌به حساب مي‌آيد .

**جهت‌هاي ارتباطي**

انتقال اطلاعات از سطح کارکنان به طور افقي

انتقال و تبادل اطلاعات بين مديران و کارکنان به طور افقي

انتقال و تبادل اطلاعات از سطح مديريت به کارکنان

در سالهاي اخير بسياري از سازمانها به اهميت حياتي ارتباطات درست در مديريت تحول پي برده اند . چالش اساسي مديران يافتن کارکناني است که در قالب اياده‌هاي نو تهديدها ، فرصتها و شيوه‌هاي نوين تفکر و عمل را براي بهبود کسب و کار بيابند . لازمه اين کار جاري سازي اطلاعات لازم براي کارکنان به صورت روشن و مستمر از سطوح مديريت به لايه‌هاي زيري سازمان است .

در اين خصوص براي شناسايي کانالهاي ارتباطي بين مديران و کارکنان و همچنين سنجش ميزان اثر بخشي کانالهاي موجود در قالب يک مطالعه موردي اقدام به بررسي وضعيت ارتباط کارکنان با مديران ( انتقال اطلاعات از سطح کارکنان به مديريت ) نموديم . براي اين منظور محقق براي ارائه اين تحقيق در قالب 5 فرضيه ذيل اقدام به طراحي پرسشنامه پيوست نمود .

**فرضيات پرسشنامه**

**فرضيه اول ـ** کارکنان کانالهاي ارتباطي دو سويه موجود را کافي مي‌دانند

**فرضيه دوم ـ** کارکنان بر اين اعتقادند که سازمان براي نظرشان ارزش قائل می شود

**فرضيه سوم ـ** برگزاري جلسات تعاملي بين مديريت و کارکنان در بهبود روابط کاري موثر است

**فرضيه چهارم ـ** مديران در جريان تصميم سازي از نظر کارکنان بهره مي‌گيرند

**فرضيه پنجم ـ** شرکت براي برقراري ارتباط بين مديريت و کارکنان راهکارهاي مناسبي ارائه داده است .

در نهايت 180 نفر از پرسنل شرکت به طور تصادفي انتخاب و پرسشنامه براي مدتي در اختيار آنان قرار گرفت . نتايج زير حاصل تجزيه و تحليل داده‌هاي پرسشنامه فوق الذکر است .

ميزان تحصيلات: در اين تحقيق تلاش شده است از گروههاي تحصيلي شرکت به طور متناسب نمونه آماري استخراج شود .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مدرک تحصيلي** | **تعداد** | **درصد** |
| کمتر از ديپلم | 24 | 7/16 |
| ديپلم | 51 | 4/35 |
| فوق ديپلم | 26 | 1/18 |
| ليسانس و بالاتر | 43 | 9/29 |
| مجموع | 144 | 100 |

مغايرت در جدول فوق مربوط به پاسخ پرسنل به دليل عدم تطابق پست و مدارک تحصيلي است .

ميزان سابقه کار: با توجه به نمودار زير متوسط سابقه کار پرسنل پاسخ دهنده به سئوالات 10 سال است ولي از توزيع نرمالي تبعيت نمي‌کند . با توجه به منحني هيستوگرام اخذ شده دو مده است و نشان از تفکيک پرسنل کم سابقه و پر سابقه مي‌باشد .

**تجزيه و تحليل يافته‌هاي تحقيق**

در اين فصل ابتدا سئوالات عمومي‌پرسشنامه مورد تجزيه و تحليل قرار گرفته و جدول فراواني هر سئوال مورد بررسي قرار گرفته و نتايج حاصل منعکس گرديده است و در نهايت فرضيات تحقيق مورد بررسي و تجزيه و تحليل قرار گرفته است .

جهت آزمون هر فرضيه ابتدا متغيرها مشخص شده و سپس متغيرها در راستاي اهداف تحقيق تجزيه و تحليل شده است . اکنون در گام نخست به تجزيه و تحليل سئوالات عمومي‌پرسشنامه مي‌پردازيم .

جدول شماره 4-1- فراواني سئوالات عمومي‌و فرضيات

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **خيلي کم** | **کم** | **زياد** | **خيلي زياد** | **عدم پاسخ** | **خی دو**  **x2 محاسبه شده** | **قبول يارد فرض H1** |
| فرضيه 1 | 762 | 877 | 802 | 347 | ـــــ | 118/244 | قبول |
| سئوال 1 | 56 | 24 | 56 | 40 | 4 | 000/16 | قبول |
| سئوال 2 | 19 | 85 | 62 | 11 | 3 | 040/84 | قبول |
| سئوال 3 | 56 | 71 | 44 | 4 | 5 | 520/56 | قبول |
| سئوال 4 | 69 | 59 | 30 | 9 | 13 | 910/53 | قبول |
| سئوال 5 | 19 | 69 | 67 | 23 | 2 | 865/49 | قبول |
| سئوال 6 | 47 | 71 | 45 | 11 | 6 | 000/42 | قبول |
| سئوال 7 | 30 | 50 | 69 | 26 | 5 | 989/26 | قبول |
| سئوال 8 | 46 | 29 | 40 | 61 | 4 | 136/12 | قبول |
| سئوال 9 | 76 | 48 | 30 | 15 | 11 | 870/48 | قبول |
| سئوال 12 | 19 | 21 | 80 | 57 | 3 | 181/59 | قبول |
| سئوال 13 | 48 | 72 | 43 | 13 | 4 | 045/40 | قبول |
| سئوال 19 | 21 | 35 | 97 | 24 | 3 | 299/86 | قبول |
| سئوال 20 | 82 | 76 | 13 | 3 | 6 | 448/117 | قبول |

جدول شماره 4-2 فراواني سئوالات عمومي‌و فرضيات

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **خيلي کم** | **کم** | **زياد** | **خيلي زياد** | **عدم پاسخ** | **خی دو**  **x2 محاسبه شده** | **قبول يارد فرض H1** |
| فرضيه 2 | 252 | 277 | 237 | 102 | ــــ | 023/85 | قبول |
| سئوال 10 | 55 | 76 | 32 | 11 | 6 | 644/54 | قبول |
| سئوال 11 | 22 | 32 | 77 | 41 | 8 | 047/40 | قبول |
| سئوال 14 | 94 | 64 | 15 | 3 | 4 | 227/123 | قبول |
| سئوال 15 | 17 | 35 | 81 | 43 | 4 | 545/49 | قبول |
| سئوال 16 | 64 | 71 | 32 | 4 | 8 | 057/47 | قبول |

جدول شماره 4-3 فراواني سئوالات عمومي‌و فرضيات

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **خيلي کم** | **کم** | **زياد** | **خيلي زياد** | **عدم پاسخ** | **خی دو**  **x2 محاسبه شده** | **قبول يارد فرض H1** |
| فرضيه 3 | 76 | 79 | 109 | 87 | ـــــ | 598/7 | رد |
| سئوال 7 | 30 | 50 | 69 | 26 | 5 | 989/26 | قبول |
| سئوال 8 | 46 | 29 | 40 | 61 | 4 | 136/12 | قبول |

جدول شماره 4-4 فراواني سئوالات عمومي‌و فرضيات

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **خيلي کم** | **کم** | **زياد** | **خيلي زياد** | **عدم پاسخ** | **خی دو**  **x2 محاسبه شده** | **قبول يارد فرض H1** |
| فرضيه 4 | 246 | 212 | 184 | 62 | ــــ | 409/109 | قبول |
| سئوال 1 | 56 | 24 | 56 | 40 | 4 | 000/16 | قبول |
| سئوال 14 | 94 | 64 | 15 | 3 | 4 | 227/123 | قبول |
| سئوال 17 | 51 | 77 | 43 | 4 | 5 | 600/62 | قبول |
| سئوال 21 | 45 | 47 | 70 | 15 | 3 | 503/34 | قبول |

جدول شماره 4-5 فراواني سئوالات عمومي‌و فرضيات

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **خيلي کم** | **کم** | **زياد** | **خيلي زياد** | **عدم پاسخ** | **خی دو**  **x2 محاسبه شده** | **قبول يارد فرض H1** |
| فرضيه 5 | 717 | 963 | 1154 | 483 | ــــ | 521/308 | قبول |
| سئوال 1 | 56 | 24 | 56 | 40 | 4 | 000/61 | قبول |
| سئوال 2 | 19 | 85 | 62 | 11 | 3 | 040/84 | قبول |
| سئوال 3 | 56 | 71 | 44 | 4 | 5 | 520/56 | قبول |
| سئوال 4 | 69 | 59 | 30 | 9 | 13 | 910/53 | قبول |
| سئوال 5 | 19 | 69 | 67 | 23 | 2 | 865/49 | قبول |
| سئوال 6 | 47 | 71 | 45 | 11 | 6 | 000/42 | قبول |
| سئوال 7 | 30 | 50 | 69 | 26 | 5 | 989/26 | قبول |
| سئوال 8 | 46 | 29 | 40 | 61 | 4 | 136/12 | قبول |
| سئوال 9 | 76 | 48 | 30 | 15 | 11 | 870/48 | قبول |
| سئوال 10 | 55 | 76 | 32 | 11 | 6 | 644/54 | قبول |
| سئوال 11 | 22 | 32 | 77 | 41 | 8 | 047/40 | قبول |
| سئوال 12 | 19 | 21 | 80 | 57 | 3 | 181/59 | قبول |
| سئوال 13 | 48 | 72 | 43 | 13 | 4 | 045/40 | قبول |
| سئوال 15 | 17 | 35 | 81 | 43 | 4 | 545/49 | قبول |
| سئوال 17 | 51 | 77 | 43 | 4 | 5 | 600/62 | قبول |
| سئوال 18 | 37 | 50 | 61 | 24 | 8 | 907/17 | قبول |
| سئوال 19 | 21 | 35 | 97 | 24 | 3 | 2999/86 | قبول |
| سئوال 22 | 2 | 10 | 124 | 39 | 5 | 594/213 | قبول |
| سئوال 23 | 27 | 49 | 74 | 27 | 3 | 960/33 | قبول |

**سئوال 1- خواهشمند است اظهار نظر فرمائيد جلسات عمومي‌مديريت با كاركنان تا چه حدي در برقراري مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 176 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 4 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 56 نفر با 8/31% در حد خيلي كم و 24 نفر با 6/13% در حد كم و 56 نفر با 8/31% در حد زياد و 40 نفر با 8/22% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 36/61 مي‌باشد كه ارتباط كاركنان با همكاران خود در خارج از محل كار در حد خوب است .

جدول شماره 4-6 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد جلسات عمومي‌مديريت با كاركنان به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 56 | 8/31 |
| **كم** | 24 | 6/13 |
| **زياد** | 56 | 8/31 |
| **خيلي زياد** | 40 | 8/22 |
| **جمع** | 176 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 000/16= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( ارتباط كاركنان با همكاران خود خارج از محل كار در حد خوب است ) اثبات می گردد .

000/16>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-1 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 1

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 81473/7

**سئوال 2- خواهشمند است اظهار نظر فرمائيد نشريه پيام هپكو تا چه حدي در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 19 نفر با 7/10% در حد خيلي كم و 85 نفر با 48% در حد كم و 62 نفر با 35% در حد زياد و 11 نفر با 3/6% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 18/59 مي‌باشد كه نشريه پيام هپكو در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند موثر و تاثير بگذارد .

جدول شماره 4-7 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد نشريه پيام هپكو به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 19 | 7/10 |
| **كم** | 85 | 48 |
| **زياد** | 62 | 35 |
| **خيلي زياد** | 11 | 3/6 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 040/84= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نشريه پيام هپكو در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند تاثير بگذارد ) اثبات می گردد .

040/84>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-2 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 2

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 3- اظهار نظر فرمائيد صندوق پيشنهادات تا چه حدي مي‌تواند در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 175 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 5 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 56 نفر با 32% در حد خيلي كم و 71 نفر با 6/40% در حد كم و 44 نفر با 1/25% در حد زياد و 4 نفر با 3/2% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 42/49 مي‌باشد كه نشان دهنده اين است كه صندوق پيشنهادات در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد كم موثر واقع شده است .

جدول شماره 4-8 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد صندوق پيشنهادات به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 56 | 32 |
| **كم** | 71 | 6/40 |
| **زياد** | 44 | 1/25 |
| **جمع** | 4 | 3/2 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 520/56= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( صندوق پيشنهادات در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد كم موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

520/56>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-3 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 3

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 4- اظهار نظر فرمائيد انترانت تا چه حدي مي‌تواند در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 167 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 13 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 69 نفر با 3/41% در حد خيلي كم و 59 نفر با 3/35% در حد كم و 30 نفر با 18% در حد زياد و 9 نفر با 4/5% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 85/46 مي‌باشد كه نشان دهنده اين است كه با وجود بودن اين شبكه داخلي در شركت در برقراري ارتباط مفيد با مديريت در حد كم موثر واقع شده است .

جدول شماره 4-9 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد انترانت به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 69 | 3/41 |
| **كم** | 59 | 3/35 |
| **زياد** | 30 | 18 |
| **خيلي زياد** | 9 | 4/5 |
| **جمع** | 167 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 810/53= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( انترانت در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد كم موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

910/53>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-4 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 4

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 5- اظهار نظر فرمائيد تابلو اعلانات تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 178 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 2 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 19 نفر با 7/10% در حد خيلي كم و 69 نفر با 8/38% در حد كم و 67 نفر با 6/37% در حد زياد و 23 نفر با 9/12% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 2/63 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه تابلو اعلانات در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند موثر و تاثير بگذارد .

جدول شماره 4-7 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد تابلو اعلانات به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 19 | 7/10 |
| **كم** | 69 | 8/38 |
| **زياد** | 67 | 6/37 |
| **خيلي زياد** | 23 | 9/12 |
| **جمع** | 178 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 865/49= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( تابلو اعلانات در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

865/49>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-5 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 5

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 6- اظهار نظر فرمائيد نامه نگاري تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 174 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 6 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 47 نفر با 27% در حد خيلي كم و 71 نفر با 8/40% در حد كم و 45 نفر با 9/25% در حد زياد و 11 نفر با 3/6% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 87/52 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه نامه نگاري در شركت در حد خوب مي‌تواند موثر شود و تا به حال بوده است

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد نامه نگاري به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 47 | 27 |
| **كم** | 71 | 8/40 |
| **زياد** | 45 | 9/25 |
| **خيلي زياد** | 11 | 3/6 |
| **جمع** | 174 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 960/33= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نامه نگاري در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

000/42>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-6 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 6

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 7- اظهار نظر فرمائيد برگزاري جشنها و مناسبتهاي مختلف تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 175 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 5 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 30 نفر با 1/17% در حد خيلي كم و 50 نفر با 6/28% در حد كم و 69 نفر با 4/39% در حد زياد و 26 نفر با 9/14% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 63 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه برگزاري جشنها و مناسبتها مختلف در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند موثر واقع شود و تا به حال بوده است .

جدول شماره 4-12 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد برگزاري جشنها و مناسبتهاي مختلف به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 30 | 1/17 |
| **كم** | 50 | 6/28 |
| **زياد** | 69 | 4/39 |
| **خيلي زياد** | 26 | 9/14 |
| **جمع** | 175 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 960/33= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( برگزاري جشنها و مناسبتهاي مختلف در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

989/26>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-7 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 7

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 6- اظهار نظر فرمائيد نامه نگاري تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 174 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 6 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 47 نفر با 27% در حد خيلي كم و 71 نفر با 8/40% در حد كم و 45 نفر با 9/25% در حد زياد و 11 نفر با 3/6% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 87/52 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه نامه نگاري در شركت در حد خوب مي‌تواند موثر شود و تا به حال بوده است

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد نامه نگاري به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 47 | 27 |
| **كم** | 71 | 8/40 |
| **زياد** | 45 | 9/25 |
| **خيلي زياد** | 11 | 3/6 |
| **جمع** | 174 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 989/26= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نامه نگاري در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

000/42>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-6 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 6

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 8- اظهار نظر فرمائيد جلسات گفتگوي شفاهي تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 176 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 4 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 46 نفر با 1/26% در حد خيلي كم و 29 نفر با 5/16% در حد كم و 40 نفر با 7/22% در حد زياد و 61 نفر با 7/37% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 47/66 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه جلسات گفتگوي شفاهي در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند موثر واقع شود .

جدول شماره 4-13 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد جلسات گفتگوي شفاهي به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 46 | 1/26 |
| **كم** | 29 | 5/16 |
| **زياد** | 40 | 7/22 |
| **خيلي زياد** | 61 | 7/34 |
| **جمع** | 176 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 136/12= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( جلسات گفتگوي شفاهي در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

136/12>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-8 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 8

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 9- اظهار نظر فرمائيد شوراي اسلامي‌تا چه حد در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت موثر واقع می شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 169 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 11 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 76 نفر با 45% در حد خيلي كم و 48 نفر با 4/28% در حد كم و 30 نفر با 8/17% در حد زياد و 15 نفر با 8/8% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 91/69 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه شوراي اسلامي‌در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب مي‌تواند موثر واقع شود .

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در مورد شوراي اسلامي‌به عنوان يك وسيله ارتباطي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 76 | 45 |
| **كم** | 48 | 4/28 |
| **زياد** | 30 | 8/17 |
| **خيلي زياد** | 15 | 8/8 |
| **جمع** | 169 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 870/48= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( شوراي اسلامي‌در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

870/48>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-9 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 9

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 10- تاثير نظر سنجي دوره‌اي از كاركنان در روند ارتباطي نزديكتر بين كاركنان و مديريت چگونه بوده است؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 174 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 6 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 55 نفر با 6/31% در حد خيلي كم و 76 نفر با 7/43% در حد كم و 32 نفر با 4/18% در حد زياد و 11 نفر با 3/6% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 91/69 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه نظر سنجي دوره‌اي از كاركنان در روند ارتباطي نزديكتر بين كاركنان و مديريت در حد خوب تاثير دارد .

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباطي نزيكتر بين كاركنان و مديريت در خصوص تاثير نظر سنجي دوره‌ از كاركنان در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 55 | 6/31 |
| **كم** | 76 | 7/43 |
| **زياد** | 32 | 4/18 |
| **خيلي زياد** | 11 | 3/6 |
| **جمع** | 174 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 644/54= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نظر سنجي دوره‌اي از كاركنان در روند ارتباطي نزديكتر بين كاركنان و مديريت در حد خوب تأثير دارد ) اثبات می گردد .

644/54>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-10 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 10

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 11- به نظر شما اجراي طرح سنجش رضايت شغلي به صورت دوره‌اي تا چه اندازه مي‌تواند در بهبود ارتباط مشا با مديران شركت موثر است؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 172 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 8 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 22 نفر با 8/12% در حد خيلي كم و 32 نفر با 6/18% در حد كم و 77 نفر با 8/44% در حد زياد و 41 نفر با 8/23% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 87/52 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه اجراي طرح سنجش رضايت شغلي به صورت دوره‌اي در صد خوب مي‌تاند در بهبود ارتباط كاركنان با مديران تاثير داشته باشد .

جدول شماره 4-16 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب برقراري ارتباطي نزديكتر در بهبود ارتباط كاركنان با مديران در اجراي طرح سنجش رضايت شغلي در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 41 | 8/23 |
| **كم** | 77 | 8/44 |
| **زياد** | 32 | 6/18 |
| **خيلي زياد** | 22 | 8/12 |
| **جمع** | 172 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 047/40= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( اجراي طرح سنجش رضايت شغلي به صورت دوره‌اي در حد خوب مي‌تواند تاثير داشته باشد در بهبود ارتباط كاركنان با مديريت در شركت هپكو ) اثبات می گردد .

047/40>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-11 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 11

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 12- بازديد دوره‌اي مديران ارشد از محل كار پرسنل در افزايش انگيزه كاركنان و ارتباط دو سويه كاركنان با مديران تا چه مي‌تواند موثر باشد؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 19 نفر با 7/10% در حد خيلي كم و 21 نفر با 9/11% در حد كم و 80 نفر با 2/45% در حد زياد و 57 نفر با 2/32% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 71/74 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه بازديد مديران ارشد از محل كار پرسنل در افزايش انگيزه كاركنان و ارتباط دو سويه با مديران در حد خوب است و مي‌تواند تاثير گذار باشد .

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب افزايش انگيزه كاركنان و ارتباط نزديكتر و دو سويه بين كاركنان و مديران در مورد بازديد دوره‌اي مديران ارشد از محل كار پرسنل در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 19 | 7/10 |
| **كم** | 21 | 9/11 |
| **زياد** | 85 | 2/45 |
| **خيلي زياد** | 57 | 2/32 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 181/59= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نامه نگاري در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

181/59>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-12 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 12

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 13- در محيط كار مديران ارشد چه اندازه در دسترس هستند؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 176 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 4 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 48 نفر با 3/27% در حد خيلي كم و 72 نفر با 9/40% در حد كم و 43 نفر با 4/24% در حد زياد و 13 نفر با 4/7% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 87/52 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه در دسترس بودن مديران ارشد در حد خوب مي‌تواند موثر باشد .

جدول شماره 4-18 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه تاثير در دسترس بودن مديران ارشد در محيط كار در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 48 | 3/27 |
| **كم** | 72 | 9/40 |
| **زياد** | 43 | 4/24 |
| **خيلي زياد** | 13 | 4/7 |
| **جمع** | 176 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 045/40= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( در دسترس بودن مديران ارشد در حد خوب مي‌تواند موثر باشد ) اثبات می گردد .

000/42>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-13 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 13

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 14- به چه ميزان ،‌ شما را از اهداف و برنامه‌هاي شركت مطلع مي‌سازند؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 176 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 4 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 94 نفر با 4/53% در حد خيلي كم و 64 نفر با 4/36% در حد كم و 15 نفر با 5/8% در حد زياد و 3 نفر با 7/1% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 63/39 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه مديران در حد كم كاركنان را از اهداف و برنامه‌هاي شركت مطلع مي‌سازند .

جدول شماره 4-19 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه مديران ،‌ كاركنان را از اهداف و برنامه‌هاي شركت تا چه اندازه مطلع مي‌سازند

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 94 | 4/53 |
| **كم** | 64 | 4/36 |
| **زياد** | 15 | 5/8 |
| **خيلي زياد** | 3 | 7/1 |
| **جمع** | 176 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 227/123= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( مديران در حد كم كاركنان را از اهداف و برنامه‌هاي شركت مطلع مي‌سازند ) اثبات می گردد .

227/123>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-14 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 14

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 15- به نظر شما توزيع اين قبيل پرسشنامه تا چه حد به شناخت ارزشهاي سازماني هپكو كمك مي‌كند؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 176 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 4 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 17 نفر با 7/9% در حد خيلي كم و 35 نفر با 9/19% در حد كم و 81 نفر با 46% در حد زياد و 43 نفر با 4/24% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 3/71 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه توزيع اين پرسشنامه‌ها تا حد خوب به شناخت ارزشهاي سازماني هپكو كمك مي‌كند .

جدول شماره 4-20 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه توزيع اين قبيل پرسشنامه براي شناخت ارزشهاي سازماني هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 17 | 7/9 |
| **كم** | 35 | 9/19 |
| **زياد** | 81 | 46 |
| **خيلي زياد** | 43 | 4/24 |
| **جمع** | 176 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 545/49= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( توزيع اين قبيل پرسشنامه تا حد خوب به شناخت ارزشهاي سازماني هپكو كمك مي‌كند ) اثبات می گردد .

545/49>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-15 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 15

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 16- مديران شما تا چه حد براي نظرات شما ارزش قائل مي‌شوند**

از 180 نفر پرسش شونده ، 171 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 9 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 64 نفر با 4/37% در حد خيلي كم و 71 نفر با 5/41% در حد كم و 32 نفر با 7/18% در حد زياد و 4 نفر با 3/2% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 49/46 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه مديران براي نظرات كاركنان در حد كم ارزش قائل مي‌شوند .

جدول شماره 4-21 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه مديران براي نظرات كاركنان ارزش قائل مي‌شوند

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 64 | 4/37 |
| **كم** | 71 | 5/41 |
| **زياد** | 32 | 7/18 |
| **خيلي زياد** | 4 | 3/2 |
| **جمع** | 171 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 058/67= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( مديران براي نظرات كاركنان در حد كم ارزش قائل مي‌شوند ) اثبات می گردد .

058/67>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-16 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 16

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 17- ترويج روحيه مشاركت براي ايجاد ارتباطات سازنده توسط مديران واحد شما تا چه ميزان انجام مي‌پذيرد؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 175 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 5 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 51 نفر با 1/29% در حد خيلي كم و 77 نفر با 44% در حد كم و 43 نفر با 6/24% در حد زياد و 4 نفر با 3/2% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 50 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه ترويج روحيه مشاركت براي ايجاد ارتباطات سازنده توسط مديران واحدها تا اندازه كم مي‌باشد .

جدول شماره 4-11 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه ترويج روحيه مشاركت براي ايجاد ارتباطات سازنده توسط مديران واحدها در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 51 | 1/29 |
| **كم** | 77 | 44 |
| **زياد** | 43 | 6/24 |
| **خيلي زياد** | 4 | 3/2 |
| **جمع** | 175 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 600/62= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( نامه نگاري در شركت هپكو در برقراري ارتباط مفيد با مديريت شركت در حد خوب موثر واقع شده است ) اثبات می گردد .

600/62>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-17 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 17

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 18- به نظر شما فعاليتهاي ورزشي هپكو تا چه اندازه مي‌تواند در بهبود ارتباطات بيروني شما با همكارانتان موثر واقع شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 172 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 8 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 37 نفر با 5/21% در حد خيلي كم و 50 نفر با 1/29% در حد كم و 61 نفر با 5/35% در حد زياد و 24 نفر با 4/1% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 46/60 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه فعاليتهاي ورزشي هپكو در حد خوب مي‌تواند در بهبود ارتباطات بيروني كاركنان با همكاران خود موثر واقع شده و شود . .

جدول شماره 4-23 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه فعاليتهاي ورزشي هپكو در بهبود ارتباطات بيروني كاركنان با همكاران خود در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 37 | 5/21 |
| **كم** | 50 | 1/29 |
| **زياد** | 61 | 5/35 |
| **خيلي زياد** | 24 | 14 |
| **جمع** | 171 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 907/17= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( فعاليتهاي ورزشي هپكو در حد خوب مي‌تواند در بهبود ارتباطات بيروني با همكاران خود موثر واقع شده و شود ) اثبات می گردد .

46/60>46/60

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-18 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 18

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 19- برقراري مجدد نظام پيشنهادات تا چه حد مي‌تواند در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر واقع شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 21 نفر با 9/11% در حد خيلي كم و 35 نفر با 8/19% در حد كم و 97 نفر با 8/54% در حد زياد و 24 نفر با 6/13% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 51/67 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه برقرار مجدد نظام پيشنهادات در حد خوب در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر است .

جدول شماره 4-24 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه برقراري مجدد نظام پيشنهادات در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 21 | 9/11 |
| **كم** | 35 | 8/19 |
| **زياد** | 97 | 8/54 |
| **خيلي زياد** | 24 | 6/13 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 907/17= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( برقرار مجدد نظام پيشنهادات در حد خوب در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر است ) اثبات می گردد .

299/86>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-19 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 19

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 20- ارتباط كاركنان با مديريت ارشد شركت در مسائل مختلف كاري چگونه است؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 174 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 6 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 82 نفر با 1/47% در حد خيلي كم و 76 نفر با 7/43% در حد كم و 13 نفر با 5/7% در حد زياد و 3 نفر با 7/1% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 94/40 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه ارتباط كاركنان با مديريت ارشد شركت در حد كم مي‌باشد .

جدول شماره 4-25 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه ارتباط كاركنان با مديريت ارشد در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 82 | 1/47 |
| **كم** | 76 | 7/43 |
| **زياد** | 13 | 5/7 |
| **خيلي زياد** | 3 | 7/1 |
| **جمع** | 174 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 907/17= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( ارتباط كاركنان با مديريت ارشد شركت در حد كم مي‌باشد ) اثبات می گردد .

448/117>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-20 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 20

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 19- برقراري مجدد نظام پيشنهادات تا چه حد مي‌تواند در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر واقع شود؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 21 نفر با 9/11% در حد خيلي كم و 35 نفر با 8/19% در حد كم و 97 نفر با 8/54% در حد زياد و 24 نفر با 6/13% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 51/67 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه برقرار مجدد نظام پيشنهادات در حد خوب در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر است .

جدول شماره 4-24 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه برقراري مجدد نظام پيشنهادات در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 21 | 9/11 |
| **كم** | 35 | 8/19 |
| **زياد** | 97 | 8/54 |
| **خيلي زياد** | 24 | 6/13 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 907/17= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( برقرار مجدد نظام پيشنهادات در حد خوب در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر است ) اثبات می گردد .

299/86>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-19 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 19

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 21- در واحدي كه شما كار مي‌كنيد ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسائل مختلف كاري به او را چگونه مي‌بينيد؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 45 نفر با 4/25% در حد خيلي كم و 47 نفر با 6/26% در حد كم و 70 نفر با 5/39% در حد زياد و 15 نفر با 5/8% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 76/57 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسائل مختلف كاري به او در حد خوب مي‌باشد .

جدول شماره 4-26 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسايل مختلف كاري به او در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 45 | 4/25 |
| **كم** | 47 | 6/26 |
| **زياد** | 75 | 5/39 |
| **خيلي زياد** | 15 | 5/85 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 503/34= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسائل مختلف كاري به او در حد خوب مي‌باشد ) اثبات می گردد .

503/34>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-21 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 21

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 22- ارتباط شما با همكارانتان در داخل شركت چگونه است؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 175 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 5 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 2 نفر با 1/1% در حد خيلي كم و 10 نفر با 7/5% در حد كم و 124 نفر با 7/5% در حد زياد و 39 نفر با 3/22% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 57/78 مي‌باشد كه نشان دهنده اين امر است كه ارتباط كاركنان با همكاران خود در داخل شركت در حد خيلي خوب مي‌باشد .

جدول شماره 4-27 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه ارتباط كاركنان با همكاران خود در داخل شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 2 | 1/1 |
| **كم** | 10 | 7/5 |
| **زياد** | 124 | 9/70 |
| **خيلي زياد** | 39 | 3/22 |
| **جمع** | 175 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 594/213= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( ارتباط كاركنان با همكاران خود در داخل شركت در حد خيلي خوب مي‌باشد ) اثبات می گردد .

594/213>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-22 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 22

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**سئوال 23- ارتباط شما با همكارانتان در خارج از محل كار مانند ( مسائل كاري ، خانوادگي و . . . ) چگونه است؟**

از 180 نفر پرسش شونده ، 177 نفر به سئوال فوق پاسخ داده‌اند و 3 نفر به سئوال فوق هيچ پاسخي نداده‌اند به طوريكه 27 نفر با 3/15% در حد خيلي كم و 49 نفر با 7/27% در حد كم و 74 نفر با 8/41% در حد زياد و 27 نفر با 3/15% در حد خيلي زياد پاسخ داده‌اند و امتياز كسب شده براي اين سئوال 26/64 مي‌باشد كه ارتباط كاركنان با همكاران خود در خارج از محل كار در حد خوب است .

جدول شماره 4-27 ، توزيع فراواني پاسخگويان بر حسب اينكه ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسائل مختلف كاري به او در شركت هپكو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فراواني** | **درصد** |
| **خيلي كم** | 27 | 3/15 |
| **كم** | 49 | 7/27 |
| **زياد** | 74 | 8/41 |
| **خيلي زياد** | 27 | 3/15 |
| **جمع** | 177 | 100 |

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده  با 3 درجه آزادي كه برابر 960/33= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌تواند استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می شود . بعبارتي H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبارات آمار است . پس فرض ( ارتباط كاركنان با همكاران خود خارج از محل كار در حد خوب است ) اثبات می گردد .

960/33>815/7

>

يكسان بودن كليه فراواني‌ها



حداقل يكي از فراواني‌ها مخالف يكي‌ديگر است .



نمودار 4-23 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1 مربوط به سئوال 23

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**فرضيه اول: كاركنان كانالهاي ارتباطي دو سويه موجود را كافي مي‌دانند .**

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 118/244= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر با 815/7= مي‌باشد چنين مي‌توان استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می گردد . بعبارتي فرض H1‌در سطح اطمينان 90 درصد داراي اعتبار آماري مي‌باشد .

118/244>815/7

>

نمودار 4-24 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**فرضيه دوم: كاركنان بر اين اعتقادند كه سازمان براي نظرشان ارزش قائل می شود**

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 023/85= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌باشد چنين مي‌توان استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می گردد . بعبارتي فرض H1‌ در سطح اطمينان 90% داراي اعتبار آماري مي‌باشد .

023/85>815/7

>

نمودار 4-25 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**فرضيه سوم: برگزاري جلسات تعاملي بين مديريت و كاركنان در بهبود روابط كاري موثر است**

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 598/7= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر با 815/7= مي‌باشد چنين مي‌توان استنتاج كرد كه فرض H1 رد و فرض H0 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می گردد . بعبارتي فرض H1 در سطح اطمينان 90% داراي اعتبار آماري نمي‌باشد .

598/7>815/7

>

**فرضيه چهارم: مديران در جريان تصميم سازي از نظر كاركنان بهره‌ مي‌گيرند .**

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 409/109= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌باشد چنين مي‌توان استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می گردد . بعبارتي فرض H1‌ در سطح اطمينان 90% داراي اعتبار آماري مي‌باشد .

409/109>815/7

>

نمودار 4-27 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

**فرضيه پنجم: شركت براي برقراري ارتباط بين كاركنان و مديريت راهكارهاي مناسبي ارائه داده است .**

با توجه به كاي اسكور محاسبه شده (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 521/308= مي‌باشد و مقايسه آن با كاي اسكور جدول (  ) با 3 درجه آزادي كه برابر 815/7= مي‌باشد چنين مي‌توان استنتاج كرد كه فرض H0 رد و فرض H1 در سطح اطمينان 90% پذيرفته می گردد . بعبارتي فرض H1‌ در سطح اطمينان 90% داراي اعتبار آماري مي‌باشد .

521/308>815/7

>

نمودار 4-28 ناحيه قبول يا رد فرضيه H1

F ( x )

ناحيه عدم رد H0

X

 815/7

شمالي كلي از نمرات كسب شده از سئوالات پرسشنامه

|  |
| --- |
| به چه ميزان مديران شما را از اهداف و برنامه‌هاي شركت مطلع مي‌سازند |
| ارتباط كاركنان با مديريت ارشد شركت در مسائل مختلف كاري چگونه است |
| مديران شما را تا چه حد براي نظرات شما ارزش قائل مي‌شوند |
| ترويج روحيه مشاركت براي ايجاد ارتباطات سازنده توسط مديران واحد شما تا چه ميزان انجام مي‌پذيرد |
| در محيط كار مديران ارشد چه اندازه در دسترس هستند |
| در واحدي كه شما كار مي‌كنيد ارتباط كاركنان با مدير واحد خود و انتقال مسائل مختلف كاري به او چگونه مي‌بينيد |
| به نظر شما فعاليتهاي ورزشي هپكو تا چه اندازه مي‌تواند در بهبود ارتباطات بيروني شما با همكارانتان موثر واقع شود |
| ارتباط شما با همكارانتان در خارج از محل كار مانند ( مسائل كاري ـ مسائل خانوادگي و . . ) چگونه است |
| برقراري مجدد نظام پيشنهادات تا چه حد مي‌تواند در بهبود ارتباطات مديريت و كاركنان موثر واقع شود |
| به نظر شما اجراي طرح سنجش رضايت شمالي به صورت دوره‌اي تا چه حد مي‌تواند در بهبود ارتباطات شما با مديران شركت موثر است |
| تأثير نظر سنجي دوره‌اي از كاركنان در روند ارتباطي نزديكتر بين كاركنان و مديريت چگونه بوده است |
| به نظر شما توزيع اين قبيل پرسشنامه تا چه حد به شناخت ارزشهاي سازماني هپكو كمك مي‌كند |
| بازديد دوره‌اي مديران ارشد از محل كار پرسنل در افزايش انگيزه كاركنان و ارتباط دو سويه كاركنان با مديران تا چه حد مي‌تواند موثر باشد |
| ارتباط شما با همكارنتان در داخل شركت چگونه است |

|  |
| --- |
| 63/39 |
| 94/40 |
| 49/46 |
| 50 |
| 98/52 |
| 76/57 |
| 46/60 |
| 26/64 |
| 51/67 |
| 91/69 |
| 91/69 |
| 3/71 |
| 71/74 |
| 57/78 |

بر اساس نمودار فوق سوالاتي كه بيشترين امتياز را به خود اختصاص داده‌اند به ترتيب مربوط به:

1- ارتباط كاركنان با همكاران خود در شركت

2- تاثير بازديد دوره‌اي مديران ارشد از محل كار پرسنل در افزايش انگيزه و تقويت ارتباط دو سويه

3- ميزان كمك پرسشنامه‌ها به شناخت ارزشهاي سازماني هپكو

به همين ترتيب كمترين امتيازات به سئوالات زير داده شده است:

ميزان آگاه سازي پرسنل از برنامه‌ها و اهداف شركت توسط مديران

ميزان ارتباط مديران ارشد با كاركنان و پرسنل در مسائل مختلف كاري

ميزان ارزش قائل شده براي نظرات پرسنل توسط مديران

لازم به ذكر است امتياز بين صفر تا 25 ، 25 تا 50 ،‌ 50 تا 75 و 75 به بالا به ترتيب نشان از تأثير خيلي كم ، كم ، خوب و در نهايت خيلي خوب است .

**با توجه به فرضيات پژوهشي حاضر و پاسخ‌هاي پرسش شوندگان ، پيشنهادات زير ارائه می گردد .**

فصل پنجم

**نتيجه گيري و پيشنهادات**

با توجه به سئوالات ارائه شده و پاسخ‌هاي پرسش شوندگان كمترين امتياز كسب شده براي كانالهاي ارتباطي موجود هپكو به ترتيب مربوط به اينترانت ،‌ صندوق پيشنهادات و نشريه پيام هپكو است ضروري است با بهادادن به عوامل فوق زمينه‌هاي استفاده هر چه بهتر اين دسته از كانالهاي ارتباطي را فراهم كمرد .

حضور مديران ورود رو شدن با پرسنل در محيطهاي كاري به شكل دوستانه و مطلع كردن آنهخا از برنامه‌ها و اهداف شركت در قالب بازديدهاي هفتگي و . . . مي‌تواند به شكل موثر در بهبود اربتاطات سازماني كمك كند

مشاركت و حس مشاركت جويي بايد به شكل موثري در سازمان تقويت شود زيرا زماني كه پرسنل به اين احساس برسند كه استفاده از نظرات آنان در تصميمات و برنامه ريزي‌هاي شركت دخالت دارد ، مطمئناً پرسنل راضي‌تر بوده براي انجام امور تمايل بيشتري دارند

بهتر است مديران با شناسايي گروههاي غير رسمي‌در داخل شركت و جلب مشاركت آنان به بهبود جريان اربتاطات در لايه‌هاي سازماني شركت كمك كنند

مديران با شناخت مشكلات پرسنل اعم از مشكلات كاري ، خانوادگي و . . . مي‌توانند گام بسيار اساسي در بهبود روابط پرسنل و مديران برداشته و با همدلي پرسنل ،‌ زمينه بالندگي و رشد آنها و نهايتاً شركت را فراهم نمايند

دادن اطلاعات در حيطه فعاليتهاي واحد كاري در حد مورد نياز پرسنل مي‌تواند جوي سرشار از اعتماد ما پيش مديريت و پرسنل به وجود آورد و زمينه مناسبي براي انتقال و تبادل نظر در حوزه‌هاي مختلف كاري را پيش روي مديران قرار دهد

ايجاد فعاليتهاي مختلف ورزشي ،‌ تفريحي ،‌ علمي‌و . . . در ميان پرسنل و تشكيل تيمها و گروههاي براي چنين فعاليتهايي مي‌تواند روحيه مشاركت را در پرسنل تقويت و عامل بهبود روابط كاري و خارج از محيط كار باشد

**با توجه به محدوديتها و نهايت استفاده از منابع موجود ،‌ پيشنهاداتي را در ذيل ارائه مي‌نمائيم .**

- با توجه به اهميت جلسات گفت و شنود شفاهي مديران با پرسنل و محدوديتهاي زماني و كاري مديران و با توجه به اهميت مشاركت دادن كاركنان و ايجاد انگيزه در واحد كاري ، راه حلي به قرار زير ارائه مي‌نمائيم

شركت را به وحادهايي تفكيك مي‌كنيم مثل واحد ورقكاري ـ جوشكاري ـ سيستم‌ها و روشها ـ برنامه‌ريزي ساخت و . . . و يك نفر مسئول اين امر كه هر دو هفته مربوط به يك واحد از واحدهاي تفكيك شده قرار گيرد و صرف مدت اين دو هفته فرد مسئول با شيوه‌هاي گوناگون ، كاركنان آن واحد مزبور راه اين عنوان كه اگر شما به طور مستقيم و شفاهي و بدون واسطه با مدير ارشد خود بخواهيد صحبت كنيد با او چه مي‌گوئيد و نظرات و پيشنهادات خود را بنويسيد و بعد از جمع‌آوري اطلاعات ،‌آنها را تقسيم بندي نموده و موضوعات مشابه را با هم و در يكجا و به همين صورت ادامه دهيد و بعد بنابر اولويت ،‌موضوعي كه از اولويت بالاتري برخوردار است را دسته بندي نموده و از مدير مزبور صرف اين دو هفته يك روز و آن هم ماكسيمم ( حداكثر 2 ساعت ) براي صحبت پيرامون مطالبي كه مدير از آنها آگاهي دارد به گفت و شنود شفاهي بپردازد .

با توجه به اهميت صندوق پيشنهادات و عدم كارايي اين صندوق تا اين زمان جهت موثر جلوه دادن و رسيدن به كارايي مورد نظر مي‌توان اقدامات زير را انجام داد .

با تبليغات مختصر و كم هزينه به پرسنل اين اطمينان داده شود كه صندوق پيشنهادات شيوه‌اي جديد را پيش رو گرفته است و حس اطمينان و اعمتاد و همكاري را در پرسنل بالا بود و بعد از جمع‌آوري نظرات و پيشنهادات يك نفر كه مسئول جمع‌آوري اين اطلاعات گرديده و بعد از تقسيم بندي و تفكيك مطالب جمع‌آوري شده بر حسب اولويت و درجه اهميت آنها را به مديران مزبور و مورد نظر ارجاع داده و بعد از تعيين يك مدت زماني مشخص و نسبتاً كوتاه نظر مدير مزبور را نسبت به مطلب مورد نظر به شيوه‌هاي گوناگون مثلاً استفاده از تابلو اعلانات و يا ارسال به واحدها و روشهاي ديگر آن را به گوش پرسنل برساند .

با توجه به اهميت منابع انساني و با توجه به اهميت سياستها و اهداف شركت كه با توجه به اهميت منابع انساني و تحقق اين اهداف و شكل گيري آنها ، ميزان آگاهي پرسنل از اهداف و سياستهاي شركت را در ايجاد و بالا بردن روحيه همكاري و انگيزشي مي‌توان موثر دانست . كه با توجه به اهميت اين موضوع يك نفر را به عنوان مسئول اين كار مشغول جمع‌آوري سياستها و اهداف شركت به صورت روتين و روزمره نمايد و در صورت نياز كه اگر هدف يا سياستي به يك واحد به خصوص اشاره‌اي ويژه‌ دارد مي‌توان موضوع را از دل آن سياست بيرون آورد و آن را به شيوه‌هاي گوناگون در اختيار پرسنل قرار داد .

با توجه به اهميت انتشار خبرنامه در ايجاد ارتباطي موثر و كارآمد در روابط دو سويه بين مديريت و كاركنان و با توجه به اينكه نشريه پيام هپكو در شكرت مشغول به فعاليت است مي‌توان يك فصل يا قسمت از نشريه را به عنوان «با هم حرف بزنيم»را قرار داده تا طبق آن صحبتها و نظرات و ديدگاههاي كاركنان هر بار با يك واحد بخصوص با مديران ارشد ارائه گردد و در چاپ بعدي نشريه ،‌ ديدگاهها و نظرات و سخن مدير نسبت به موضوع مورد نظر و يا موضوعات ديگر به چاپ برسد و همراه با ديدگاهها و نظرات واحدي ديگر شبيه به قبل و به همين صورت يك ارتباط موثر و سازنده بين مديريت و كاركنان ايجاد خواهد شد و يا يك قسمت از نشريه را با عنوان «سخن يك با تجربه» و استفاده از نظرات و ديدگاههاي پرسنل با سابقه جهت پيشرفت كار با مديران .

مدير مرتبط با موضوعات مختلف به ويژه موضوعات مربوط به منابع انساني و سايت‌ها و استراتژيها كلي شركت ( مانند مدير منابع انساني ) برنامه‌اي ساليانه براي گفتگوهاي برنامه‌ريزي شده از قبيل تدوين و با حضور مسئولين ( بسته به هدف جلسه ) در واحدهاي مختلف و طبق برنامه حخضور يافته باشند و نظرات و انتقادات كاركنان در جلسه طرح و سپس در كميته‌اي تجزيه و تحليل بازخور نظرات كاركنان به آنان اعلام شود

فصل آخر

**ضمائم و پيوستها**

فهرست منابع فارسي :

نجمي ، منوچهر و حسيني ، سيروس . مدل سرآمدي EFQM از ايده تا عمل بر اساس ويرايش سال 2003 ميلادي ، انتشارات روناس ، سال 1382

اميران . ( راهنماي گام به گام سر آمد سازماني بر اساس مدلهاي EFQM )

ميرسپاسي ، ناصر . ( مديريت استراتژيك منابع انساني و روابط كار ) ، انتشارات مير ، سال 1382 .

رابينز ، استيفي پي ، ترجمه ، پارسائيان ، علي و اعرابي ، محمد ( منابع رفتار سازماني ) پژوهشهاي فرهنگي ، سال 1381

سعادت ، اسفنديار . ( مديريت منابع انساني ) ، چاپ مهر ، سال 1380

آذر ، عادل و مومني ، منصور . ( آمار و كاربرد آن در مديريت ، جلد دوم ) ، انتشارات سمت ، سال 1378

كاشاني تبار ، شهرزاد . ( بررسي علل توسعه نيافتگي صنعت توريسم در شهرستان كاشان ) ، پايان نامه كارشناسي ارشد ، دانشگاه آزاد اسلامي واحد اراك ، سال1382