

# ارزیابی معیار «برنامه‌ریزی و مدیریت و بهبود عملکرد منابع انسانی معاونت صدا» طبق مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

دکتر حبیب ابراهیم پور<sup>۱</sup>

افسانه حسینی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت ۱۳۸۸/۲/۱۲، تاریخ پذیرش ۸۸/۴/۱۶)

## چکیده:

به منظور برداشتن گام‌هایی مؤثر، وضع حاکم بر معاونت صدا در خصوص برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی بررسی شد. روش به کاررفته در این تحقیق از نوع پیمایشی – توصیفی است. با جمع‌آوری دیدگاه مدیران و مسئولان و کارشناسان (حداقل دارای مدرک کارشناسی) معاونت صدا که جامعه آماری حدود ۱۰۰۰ نفر و حجم نمونه حدود ۲۰۰ نفرند، معیار برنامه‌ریزی و مدیریت و بهبود عملکرد منابع انسانی از مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ارزیابی گردید. نتیجه این ارزیابی مشخص کرد که معاونت صدا در این معیار، امتیازی کمتر از متوسط را کسب کرد و بیانگر این است که معاونت صدا از وضع مطلوب فاصله درخور توجهی گرفته و در ابتدای سفر خود به سمت تعالی سازمانی است. پیشنهاد می‌شود که معاونت صدا با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف خود و با اولویت‌بندی موارد بهبوددهنده به استقرار نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت همت گمارد.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد، تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران.

---

۱. عضو هیئت علمی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه محقق اردبیلی (استادیار، رشته مدیریت رسانه).

۲. کارشناس ارشد رشته علوم ارتباطات، گرایش مدیریت رسانه.

## مقدمه

رادیو با وجود سابقه‌ای ۷۰ساله هنوز ماندگارترین رسانه است، اما همواره باید در تلاش بود تا به سوی تعالی گام بردارد. به این منظور، نخست می‌بایست با بررسی وضعیت حاضر، ارزیابی عملکرد در معاونت صدا، میزان دوری یا نزدیکی آن از شرایط آرمانی تعالی مشخص شود و سپس با آگاهی از ضعف‌ها و قوت‌ها، برای برداشتن گام‌های لازم در راه رشد و تعالی پیشنهادهای بهبوددهنده ارائه شود تا معاونت صدا جهت انجام آنها اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی کند.

البته، نیاز است که متناسب با اولویت‌ها و شرایط فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی ایران، مدلی مبنای استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد قرار گیرد که دارای ویژگی‌های خاص باشد و بدین منظور، برطبق تحقیقات صورت‌گرفته، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، انتخاب و استفاده شد. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) از جمله رایج‌ترین مدل‌های سنجش کیفیت به شمار می‌رود و نگاه جامعی به طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در انواع سازمان‌ها دارد.

نظری اجمالی به نظام‌های مدون حاضر در معاونت صدا صورت گرفت و کاستی‌هایی در وجود نظام و معیارهای ارزیابی عملکرد مشاهده شد. مدیران ارشد معاونت صدا نیز بر این امر توافق دارند که از مهم‌ترین دغدغه‌های آنان، تحقق چشم‌انداز و اهداف و راهبردهاست که ملاک عملکرد موفق سازمان محسوب می‌شود. از آنجا که نظام جامع و کارآمد ارزیابی عملکرد در حوزه‌های گوناگون معاونت صدا، از جمله حوزه نیروی انسانی، وجود ندارد، بنابراین تعیین میزان تحقق چشم‌انداز و اهداف و راهکارها تحلیل‌پذیر و اثبات‌شدنی نخواهد بود.

نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه دانشی یک سازمان شمرده می‌شود و سرمایه‌های دانشی کارکنان یکی از اجزای اثرگذار در عملکرد سازمان است، بنابراین به حوزه عملکردی کارکنان، در این تحقیق، پرداخته شد؛ از جمله معیارهای این حوزه، معیار «برنامه‌ریزی و توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی» است که نخستین و مهم‌ترین معیار حوزه کارکنان به شمار می‌رود و موضوع تحقیق حاضر قرار گرفته است.

این پژوهش در پی دو هدف اصلی است؛ نخست، تعیین وضعیت برنامه‌ریزی و توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی معاونت صدا براساس مدل تعالی سازمانی و دوم، ارائه وضع مطلوب باتوجه به توانایی‌ها و کاستی‌ها برای برنامه‌ریزی بهبود کیفیت عملکرد معاونت صدا.

به همین روی، سؤال اصلی این تحقیق است که به آن پاسخ دهد معاونت صدا با معیار «برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی» چه امتیازی را، از مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، کسب می‌کند.

برای مفاهیم به کار رفته در مقاله تعاریف زیر آورده شده است:

**ارزیابی:** بررسی عملکرد سازمان در قالب چهارچوب و الگوی مشخص و تعیین میزان موفقیت سازمان بر اساس مقایسه امتیاز دریافتی با امتیاز مینا و استاندارد مد نظر است (عصار، ۱۳۶۴: ۱۳). از جمله تحقیقاتی که در زمینه تعالی سازمان‌های ایرانی انجام شده است، ارائه مدلی است با نام **هفت سین پیشرفت**، که ناصر صادقی فرد در مجله تدبیر شماره ۱۹۸، در ۱۳۸۷، به منظور ایجاد الگو و استاندارد تعالی برای همه سازمان‌های تولیدی و خدماتی، دولتی و خصوصی، صنعتی و خدماتی، کوچک و متوسط و بزرگ آورده است.

تحقیق دیگری که بررسی شد با عنوان **کارکرد مدل تعالی سازمانی EFQM** در بهبود شاخص‌های عملکردی شرکت‌های برق منطقه‌ای است که آن را سیدعلی پویان، حمیدرضا کریمان‌پور منتشر کردند و در ماهنامه صنعت برق ۱۳۸۷ چاپ شد. تحقیق یادشده توان تطبیق مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را با ابعاد سازمانی شرکت‌های ایرانی در سطح کشور مطرح می‌کند و اینکه می‌توان، با توجه به سطح بلوغ سازمانی و روش خودارزیابی مدل تعالی، عملکرد سازمان‌های ایرانی را بهبود بخشید.

آخرین تحقیق، مقاله‌ای است با عنوان **ارتقای عملکرد نیروی انسانی به کمک برنامه بهبود عملکرد** که مصطفی جعفری و آرنوش شاکری و فرزانه دهقان نیری، در سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد ۱۳۸۶، آن را ارائه کردند. این تحقیق با روش اسنادی و کتابخانه‌ای، با هدف شناسایی نقاط ضعف عملکردی و فرآیندهای نامطلوب کاری کارمندان، به شیوه‌ای مستند، و رفع این مشکلات، از طریق ایجاد تغییرات و بازبینی بازخوردهای حاصل از اعمال تغییرات، دست پیدا کرده است.

باتوجه به این بررسی‌ها، کشور ایران مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را، از بین مدل‌های پذیرفته‌شده در دنیا، پذیرفته است و مؤسسه ملی بهره‌وری و مطالعات منابع انسانی، جایزه ملی «بهره‌وری و تعالی سازمانی» را، بر مبنای این مدل، پایه‌ریزی کردند. از سوی دیگر، تحقیقات بیانگر آن است که سازمان‌های دولتی ایران اقدام به طراحی و اجرای مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سازمان خود کرده‌اند؛ از آن جمله شهرداری، راه‌آهن، بانک‌ها، و شرکت برق را می‌توان نام برد.

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت الگویی جامع در سنجش توان عملکردی سازمان‌هاست که از طریق طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، میزان تحرک هوشمندانه آنها را در طراحی مطلوب مسیر حرکتی، اجرای بهینه اهداف، بررسی نتایج حاصله، و سنجش اثربخشی اقدامات صورت گرفته تحلیل می‌کند و سطح کامیابی سازمان‌ها را در نیل به تعالی مشخص می‌سازد. باتوجه به مراتب مذکور، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای ارزیابی عملکرد کارکنان معاونت صدا برگزیده شد و در ادامه به معرفی این مدل می‌پردازیم.

در پی پیشرفت‌های سریع ژاپن و به صدا درآمدن زنگ خطر برای شرکت‌های غربی، مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت از سوی متخصصان و کارشناسان غربی برای کمک به شرکت‌های اروپایی ارائه شد. این مدل، در واقع، الگویی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های گوناگون ارائه می‌دهد که هم حوزه‌های فرایندی را در نظر می‌گیرد و هم به نتایج و خروجی‌های سیستم اهمیت می‌دهد. نه معیار مطرح‌شده، در این مدل، چارچوبی فراگیر و غیرتجویزی برای خودارزیابی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. پنج مورد از آنها گروه «توانمندسازها»<sup>۲</sup> و چهار مورد دیگر گروه «نتایج»<sup>۳</sup> نامیده شده‌اند. معیارهای «توانمندساز»، آنچه را یک

**عملکرد:** نتایج به‌دست آمده به وسیلهٔ یک فرد، گروه، سازمان، یا فرایند است. عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند و عملکرد را، از یک مفهوم انتزاعی، به عمل تبدیل می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۳).

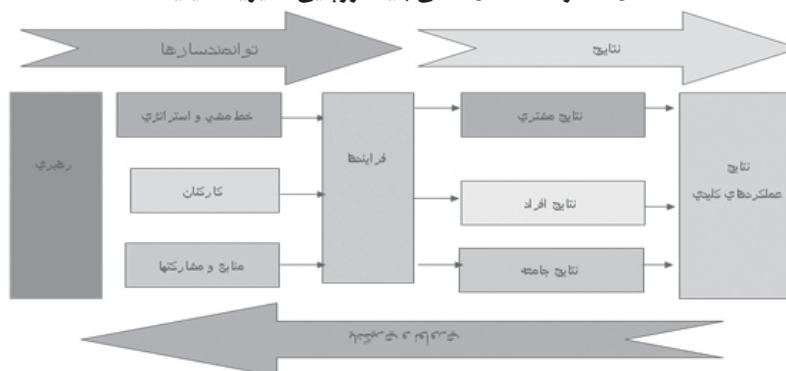
**مدل تعالی سازمانی:** ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه‌داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند. این مدل ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند (آذر، صفری، ۱۳۸۶: ۱۲).

**مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت:** مدل مذکور، مدل تعالی معرفی شده است که در آن چهارچوبی برای قضاوت و خودارزیابی سازمانی و دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شده است. این مدل نشان‌دهندهٔ مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد (زالی، ۱۳۸۵: ۵).

استفاده از این مدل، می‌توان «پیشرفت سازمان به سمت تعالی» را ارزیابی کرد. در این مدل، برای ارزیابی هریک از حوزه‌های نه‌گانه، معیارهای متعددی معرفی شده‌اند که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آنها به ارزیابی عملکرد خود بپردازند و امتیاز نهایی خود را محاسبه کنند. این مدل به شرکت‌ها برای دستیابی به کیفیت جامع کمک می‌کند (حسینی، صفری، سیدجوادین، ۱۳۸۲: ۳-۲). شکل شمارهٔ ۱، این مدل را نشان می‌دهد. (برگرفته از سایت [www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

در زیر به پاره ای از این مفاهیم می‌پردازیم:

شکل شماره ۱- مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت



مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در ۱۹۹۱ مدل تعالی کسب و کار معرفی شد که در آن چارچوبی برای قضاوت و خودارزیابی سازمانی و دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام در ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان‌دهندهٔ مزیت‌های پایدار است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی را جلب کرد و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند که از آن استفاده کنند. در ۱۹۹۵، ویرایش مربوط به بخش عمومی و در ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد. در ۱۹۹۸ در اتحادیهٔ اروپا، رؤسای سازمان‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که باید ابزاری را برای استفادهٔ سازمان‌های دولتی طراحی کرد تا با استفاده از آن بتوانند به مدیریت کیفیت و مدرنیزاسیون که مد نظر اتحادیه بوده است برسند. در ۱۹۹۹، مهم‌ترین بازبینی مدل صورت گرفت. در ۲۰۰۱ ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط و در ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از مدل ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات درخور توجهی نسبت به ویرایش ۱۹۹۹ داشت (دل قوی، ۱۳۸۶: ۳-۲).

براین اساس، مؤسسهٔ اداره‌های اروپا شکل گرفت که با همکاری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و آکادمی علمی اسپیر در آلمان به طراحی چهارچوبی پرداخت که چهارچوب عمومی ارزیابی<sup>۴</sup> نام گرفت و با تمرکز بر اداره‌ها و سازمان‌های دولتی و بحث شهروندان، این مدل نخستین بار در اولین کنفرانس کیفیت ادارات اروپا، که در سال ۲۰۰۰ و در لیسبون برگزار شد، ارائه گردید و سازمان‌ها و بخش دولتی از آن استفاده کردند تا به ارزیابی خود بپردازند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲: ۸۲).

بر طبق آنچه طراحان این چهارچوب بیان می‌کنند، این مدل ابزاری ساده برای خودارزیابی سازمان‌های بخش دولتی است که منطقی ساده دارد. این مدل چند هدف کلی را دنبال می‌کند که بدین قرار است:

- دستیابی سازمان‌های بخش دولتی به موقعیتی یکتا؛

- دستیابی آنها به ابزاری برای حفظ ارزیابی؛
- تسهیل زمینه بهینه‌کاری و الگوبرداری سازمان‌ها از یکدیگر و استفاده از تجارب هم در خصوص فرایندهای اجرایی و دیگر زمینه‌هاست (علیزاده، ۱۳۷۹: ۲).
- تعریفی که از مدل‌های تعالی مطرح شده است بیانگر این مطلب است که «مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه‌داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند» (دل قوی، ۱۳۸۶: ۲).
- مدل مورد بحث ما نیز از انواع مدل‌های تعالی به شمار می‌رود که به تعریف اصول و مفاهیم و معیارهای اصلی و سیستم خودارزیابی این مدل‌ها می‌پردازیم.

**مفاهیم بنیادین سرآمدی، پایه و اساس این مدل است.** این مفاهیم از اعتقادات و باورهای محور سازمان‌ها و شرکت‌های سرآمد قرن بیستم برگرفته شده است و با اهدافی هم‌خوانی دارد که هر سازمانی باید به آنها دست یابد. شرط اساسی سرآمدی، اعتقاد و عمل به این مفاهیم در تمام سازمان و به‌ویژه در سطح مدیران ارشد آن است که عبارت‌اند از نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شرکت‌ها، مسئولیت اجتماعی شرکت.

**مفهوم ۱. نتیجه‌گرایی:** سازمان سرآمد به نتایجی دست می‌یابد که همه بهره‌بران سازمان را مشعوف می‌کند.

**مفهوم ۲. مشتری‌مداری:** سازمان سرآمد ارزش پایدار برای مشتری می‌آفریند.

**مفهوم ۳. رهبری و ثبات در مقاصد:** سرآمدی یعنی رهبری الهام‌بخش و چشم‌انداز توأم با ثبات در مقاصد.

**مفهوم ۴. مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها:** سرآمدی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها و فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم وابسته.

**مفهوم ۵: توسعه و مشارکت کارکنان:** سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت‌دادن آنها در کار و اینکه چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود.

**مفهوم ۶. یادگیری و نوآوری و بهبود مستمر:** سرآمدی یعنی نقد وضع حاضر و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبودبخشیدن به استفاده از فرصت‌ها.

**مفهوم ۷. توسعه شراکت‌ها:** سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.

**مفهوم ۸. مسئولیت اجتماعی شرکت:** سرآمدی یعنی فراتر از چهارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آنها فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و برآورده کردن انتظاراتی که بهره‌بران سازمان در جامعه دارند (امیران، ۱۳۸۴: ۱۸).

این مدل نه معیار دارد که پنج معیار اول (رهبری، خط مشی و راهبرد، منابع انسانی، شرکت‌ها و منابع، فرایندها)، توانمندساز نامیده می‌شوند و این معیارها سازمان را برای کسب نتایج عالی توانمند می‌سازند و چهار معیار آخر (نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد)، نتایج نامیده می‌شوند که سازمان سرآمد، در حوزه‌های گوناگون، به آنها دست می‌یابد. این معیارها بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب معیارهای توانمندسازند. در ادامه، به تشریح معیارهای نه گانه مدل می‌پردازیم.

### **حوزه ۱: حوزه رهبری**

تعریف: رهبران چگونه آرمان و مأموریت سازمان را تعیین و دسترسی به آنها را تسهیل کرده‌اند و چگونه ارزش‌های لازم برای موفقیت درازمدت را ایجاد می‌کنند و آنها را از طریق فعالیت و رفتار مناسب به کار می‌گیرند و شخصاً با مشارکت خود از ایجاد و به‌کارگیری سیستم مدیریت اطمینان می‌یابند.

### **حوزه ۲: حوزه خط‌مشی و راهبرد**

تعریف: چگونه سازمان مأموریت‌ها و آرمان‌های خود را از طریق راهبرد صریح متمرکز بر منافع بهره‌بران، که به وسیله خط‌مشی، برنامه‌ها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و فرایندها حمایت شده است، اجرا می‌کند و یا تحقق می‌بخشد.

### **حوزه ۳: حوزه کارکنان**

تعریف: سازمان چگونه دانش و توانایی‌های کامل کارکنان خود را، به صورت فردی یا گروهی در همه سطوح سازمانی اداره، توسعه می‌دهد و به کار می‌گیرد و چگونه این فعالیت‌ها را به منظور حمایت از خط‌مشی و راهبرد و اثربخشی عملیات فرایندها طرح‌ریزی می‌کند. تحقیق مبتنی بر معیار ۱ از این حوزه است.

معیار ۱: «منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت و بهبود می‌یابند». این معیار نکات زیر را دربردارد:

- تعیین خطمشی و راهبرد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی؛
- مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها در تهیه و توسعه خطمشی‌ها و راهبردها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی؛
- همسورکردن برنامه‌های توسعه منابع انسانی با خطمشی و راهبرد و چهارچوب فرایندهای مهم و ساختار سازمانی؛
- مدیریت کارکنان جدیدالاستخدام و توسعه مشاغل رایج و حاضر؛
- اطمینان از رعایت انصاف در همه مقاطع استخدامی، از جمله در اختیار گذاشتن و فراهم آوردن فرصت‌های مساوی شغلی؛
- استفاده از نظرسنجی کارکنان و سایر روش‌ها برای بهبود خطمشی‌ها و راهبردها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی؛
- استفاده از روش‌های سازمانی و ایجاد خلاقیت برای بهبود روش‌های اجرای کار، مانند سازماندهی مجدد زنجیره تأمین کنندگان؛
- انجام کارهای ماتریسی و تشکیل گروه‌های کاری انعطاف‌پذیر و گروه‌های کارآمد و مطلوب.

#### حوزه ۴: حوزه شراکت‌ها و منابع

تعریف: سازمان چگونه امکانات خارجی و منابع داخلی خود را، برای حمایت از خطمشی و راهبردها و افزایش کارایی عملیات فرایندها، شناسایی و هماهنگ و اداره می‌کند.

#### حوزه ۵: حوزه فرایندها

تعریف: چگونه سازمان فرایندهای خود را، با هدف حمایت از خطمشی راهبرد و تأمین رضایت و افزایش ارزش برای مشتریان و سایر بهره‌بران خود، طراحی و نظارت می‌کند و بهبود می‌بخشد.

#### حوزه ۶: حوزه نتایج مشتری

تعریف: آنچه سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود به‌دست می‌آورد.

#### حوزه ۷: حوزه نتایج کارکنان

تعریف: آنچه سازمان در ارتباط با کارکنان خود به‌دست می‌آورد.