بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

خدایا جهان پادشاهی تراست
زما خدمت آید خدایی تراست

پنـــاه بلنـدی و پستـــی توئـــی
همه نیستند آنچـــه هستی توئی

همـه آفریـدست بالا و پست
توئی آفریننده‌ی هـر چه هست

توئی برتـرین دانش‌آمـــوز پـاک
ز دانش قلم رانده برلوح خاک

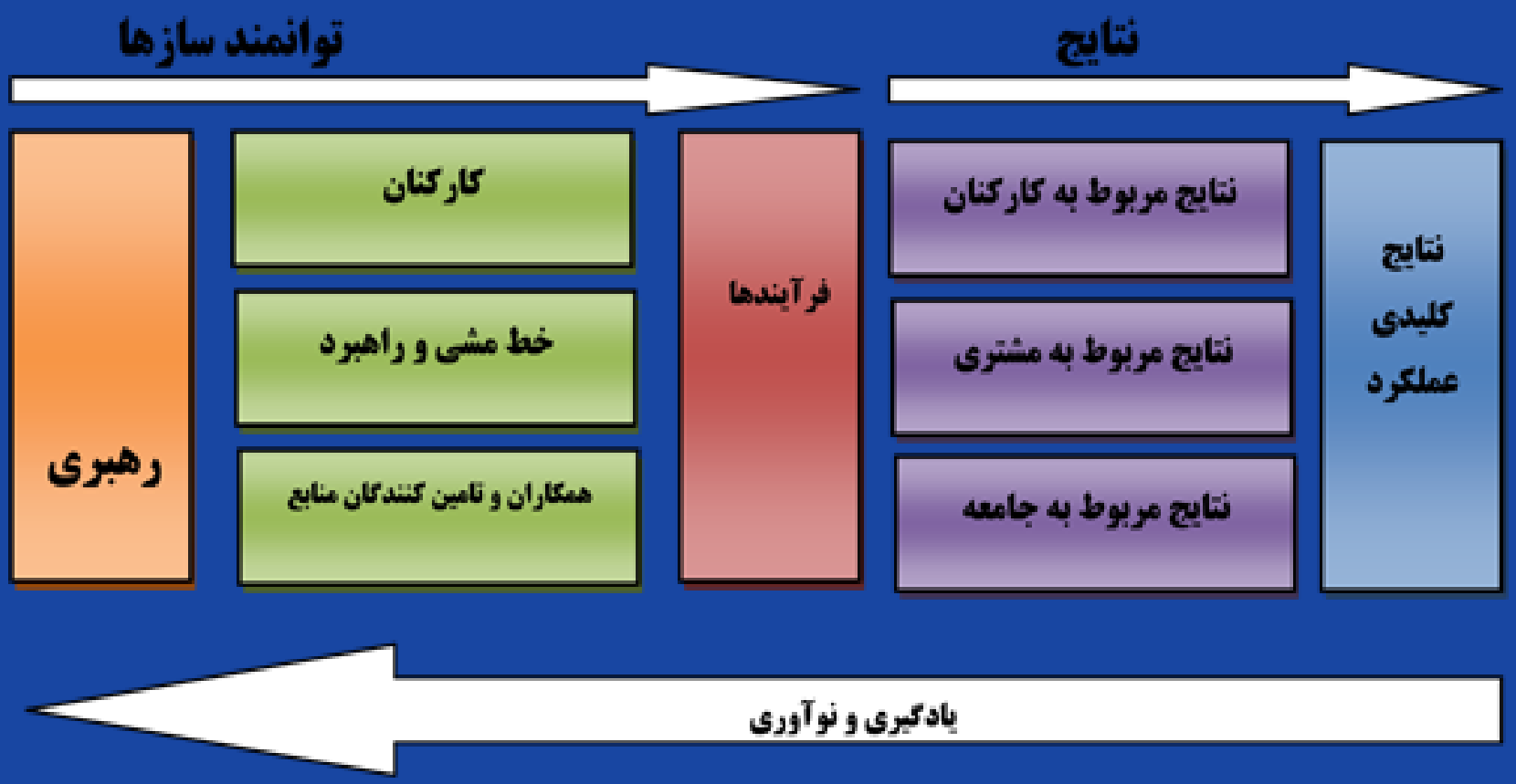
چو شد حجتت برخدائی درست
خرد داد بر تو گوائی نخست

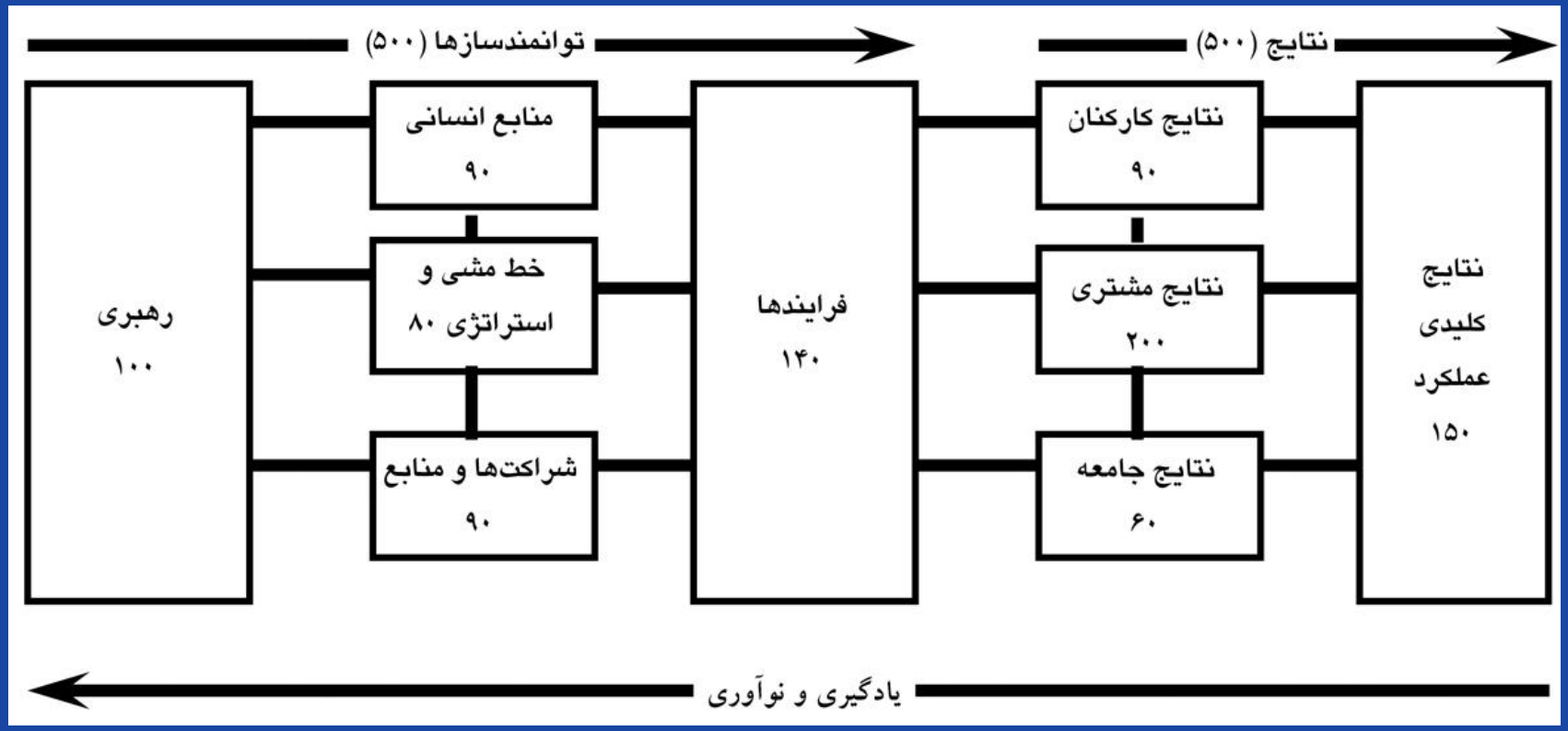
نظامی گنجوی . شرفنامه

با چه چالش هایی در بازارآفرینی مدیریت و مناسب ساختن آن برای سازمان های متمدن مواجهیم؟

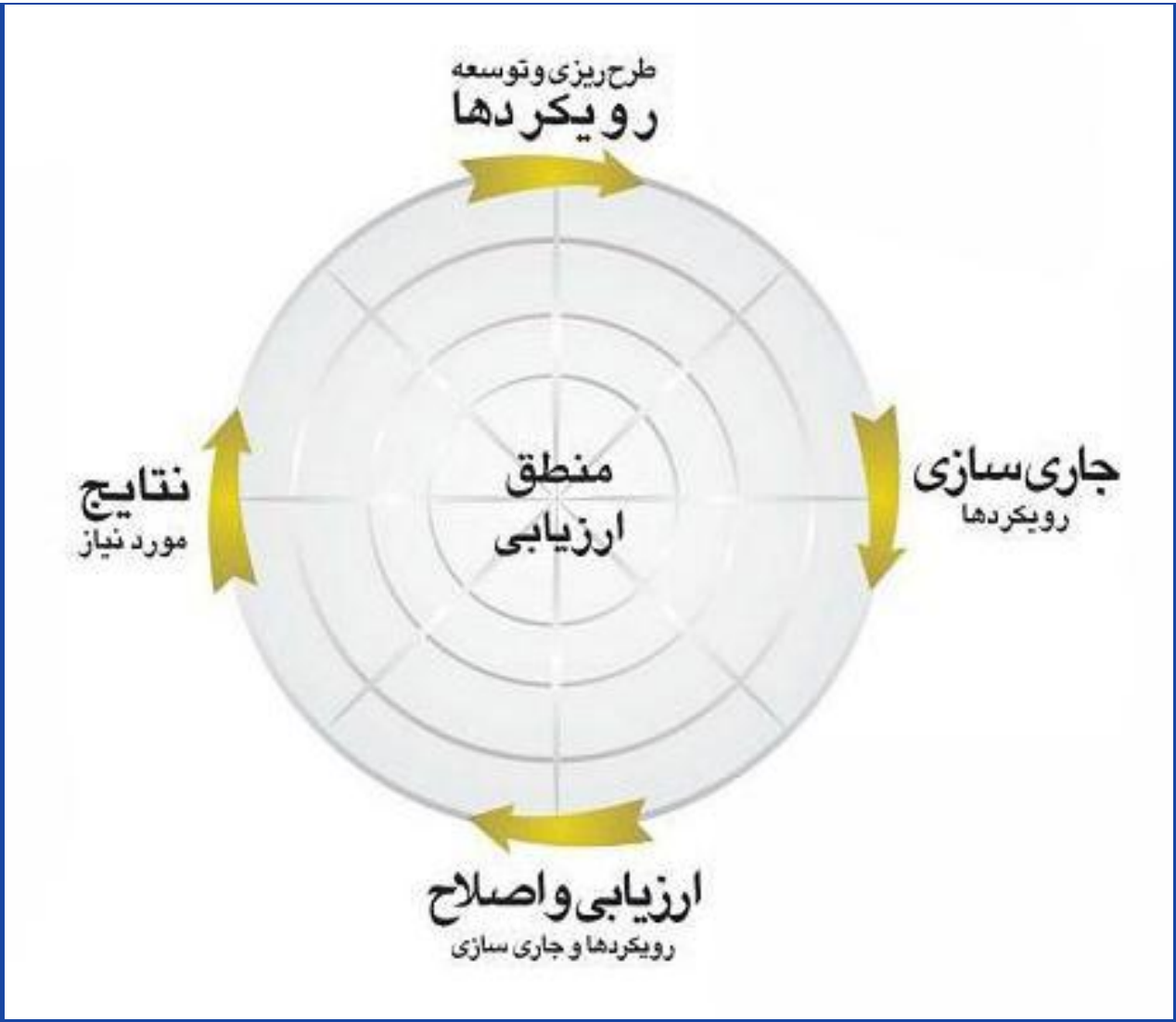
دکتر علیرضا شیروانی

مدل EFQM

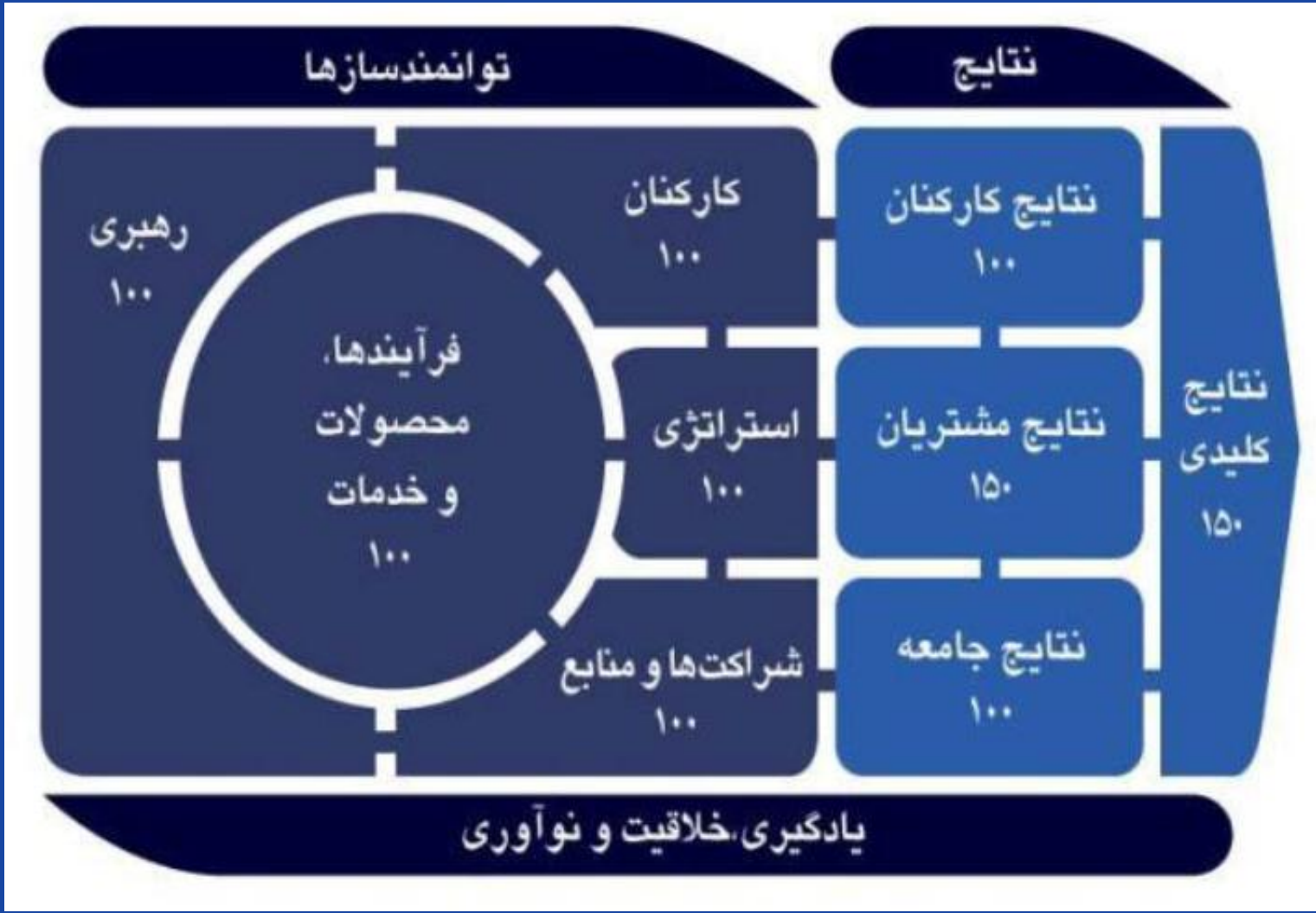

توانمند سازها
نتایج
رهبری
کارکنان
خط مشی و راهبرد
همکاران و تامین کنندگان منابع
فرآیندها
نتایج مربوط به کارکنان
نتایج مربوط به مشتری
نتایج مربوط به جامعه
نتایج کلیدی عملکرد
یادگیری و نوآوری


توانمندسازها (۵۰۰)
نتایج (۵۰۰)
رهبری
۱۰۰
منابع انسانی
۹۰
خط مشی و
استراتژی ۸۰
شراکت‌ها و منابع
۹۰
فرایندها
۱۴۰
نتایج کارکنان
۹۰
نتایج مشتری
۲۰۰
نتایج جامعه
۶۰
نتایج
کلیدی
عملکرد
۱۵۰
یادگیری و نوآوری

منطق ارزیابی



معیارهای الگوی تعالی سازمانی



اصول ارزشی تعالی سازمانی

- ارزش افزایی برای مشتریان
- پایدار سازی نتایج برجسته
- توسعه قابلیت های سازمانی
- خلق آینده ای پایدار
- رهبری با دور اندیشی، الهام بخشی و درستی
- مدیریت با چابکی
- موفقیت از طریق استعداد کارکنان
- هدایت خلاقیت و نوآوری

www.BaleAndisheh.com

- بی تردید مدیریت یکی از مهمترین اختراعات بشر است. بیش از یک صد سال، پیشرفت های مدیریت (ساختارها، فرایندها و فنون به کار رفته برای کارآمدسازی تلاش انسان) موتور رشد اقتصادی بوده است. مشکل این جاست که بسیاری از ابداعات بنیادین در مدیریت قدمتی بیش از چند دهه دارند. عمر طراحی جریان کار، بودجه ریزی سالانه، تحلیل بازده سرمایه، مدیریت پروژه، بخش بندی امور، مدیریت برند و تعداد زیادی دیگری از ابزارهای ضروری به اوایل سده بیستم میلادی می رسد.

- تکامل مدیریت، مسیر منحنی S شکل معروف را طی کرده است. پس از شروعی سریع در اوایل سده بیستم، شتاب نوآوری چکه چکه کاستی یافت، طوری که در سال های اخیر صورت خزیدن به خود گرفت. همانند موتورهای احتراقی، مدیریت هم تکنولوژی بالغی است که اکنون باید برای عصر جدید بازسازی شود.

واقعیت های جدید، الزامات تازه

تجهیز سازمان ها برای مقابله با آینده، مستلزم انقلاب مدیریتی است که اهمیت آن کمتر از انقلاب حاصل از صنعت نوین نیست.

هدف اصلی از اختراع مدیریت، حل دو مسئله بود: **نخست**، انجام دقیق و کارآمد فعالیت های تکراری توسط کارگران نیمه ماهر و دوم هماهنگ سازی این فعالیت ها به گونه ای که تولید انبوه کالاها و خدمات پیچیده ممکن شود. به عبارت ساده تر، مسئله، کارایی و مقیاس بود و راه حل، بوروکراسی با آن ساختار سلسله مراتبی، اهداف آبشاری، تعریف دقیق نقش ها و تفصیل قواعد و رویه ها.

امروزه مدیران با مجموعه تازه ای از مسائل رو به رویند که محصول محیطی پر تغییر و بی رحم هستند. برخی از خطیرترین این مسائل عبارتند از چگونه در عصر تغییرات شتابناک، سازمان هایی خلق کنیم که به همان اندازه که بر کارایی تمرکز دارند، سازگار پذیرتر و جان سخت هم باشند. در دنیایی که تند بادهای تخریب سازنده با شدت تمام می وزند، یک سازمان چگونه می تواند با سرعت و شهامت کافی نوآوری کند و سودآور و مفید باقی بماند؟

در اقتصادی خلاق که نبوع کارآفرینی رمز موفقیت است، **چگونه کارکنان خود را برانگیزیم تا نعمت های ابتکار، تخیل و اشتیاق خود را هر روز به محیط کار آورند؟ در زمانه ای که هزینه های پنهان صنعتی سازی رخ نموده اند، چگونه مدیران را تشویق کنیم مسوولیت های خود را در قبال همه ذی نفعان محقق سازند؟**

برای پرداختن موثر به این مسائل، مدیران و کارشناسان باید نخست بپذیرند به انتهای نسخه اول مدیریت رسیده اند. **آنها باید با این حقیقت رو به رو شوند که الزامات کسب و کاری فردا را نمی توان در قوطی اقدامات مدیریتی متأثر از بوروکراسی امروز یافت.**

دوم، آن ها باید نارضایتی خود را از وضع موجود سازمان نشان دهند، نه این که پنهان سازند. آن چه لازم داریم، خشمی منصفانه است. برای مثال، چرا باید چاقوی کند بحران عملکرد بتواند موجب تغییر شود؟ چرا باید عملیات سازمان ها بهتر از نوآوریشان باشد؟ چرا باید این همه افراد در سازمان های کسالت آور کار کنند؟ چرا باید اولین دغدغه مدیران فرار از مسوولیت شهروندی باشد، نه تحقق آن؟ بی شک می توانیم بهتر از این ها عمل کنیم.

در نهایت، هر کس درد مدیریت دارد باید شهامت هدف گیری قله را داشته باشد. موفقیت های بزرگ با بلند پروازی های بزرگ آغاز میشوند. فرقی هم ندارد این موفقیت، سفر به کره ماه باشد، کشف ژن انسان یا نوشتن برنامه ای برای آشکار سازی رازهای کائنات. در اغلب اوقات، دانشگاهیان به رمزگشایی بهترین اقدامات بسنده کرده اند تا نگاه کردن به فراسوی آن ها. مدیران هم بیشتر مشتاق این پرسش بوده اند که «آیا دیگران هم آن را انجام داده اند؟» یا «آیا ارزش آزمودن دارد؟» **آن چه نیاز داریم، اهدافی ماجراجویانه هستند که موجب انگیختن جست و جوی راه های کاملا تازه برای بسیج و سازماندهی قابلیت های انسان شوند.**

چنین الزامات و واقعیت هایی ما را با این سوأل اساسی مواجهه می نماید که چه باید کرد تا سازمان هایی به راستی برازنده آینده خلق شوند؟

چالش های بزرگ مدیریت برای خلق سازمان های متمدن

۱ . مطمئن شوید کار مدیریت در خدمت هدفی متعالی تر است.

مدیریت ، هم در نظریه و هم در عمل، باید در سازمان های متمدن خود را به سمت نیل به اهداف بدیع و مهم از نظر اجتماعی متوجه سازد.

۲. ایده های جامعه و شهروندی را در سیستم های مدیریتی نهادینه سازید.

نیاز به فرایندها و اقداماتی هست که بازتابنده وابستگی متقابل همه گروه های ذی نفع در سازمان های متمدن، باشند.

۳. بنیان های فلسفی مدیریت را بازسازی کنید.

برای ایجاد سازمان های متمدن که فراتر از کارآمدی هستند، نیاز به آموختن از رشته هایی چون بیولوژی، علوم سیاسی و دین شناسی داریم.

۴. سلسله مراتب طبیعی جایگزین سلسله مراتب اداری گردد.

سلسله مراتب طبیعی مزیت هایی دارند. در آن ها قدرت از پایین به بالا جریان دارد و رهبران به جای انتصاب، خود ظهور می یابند.

۵. از ترس بکاهید و بر اعتماد بیفزایید.

عدم اعتماد و ترس برای نوآوری و مشارکت سم هستند و باید از سیستم های مدیریت در سازمان های متمدن زدوده شوند.

۶. ابزار کنترل را بازآفرینی کنید.

برای ارتقا بخشیدن به بده بستان نظم در برابر آزادی، سیستم های متمدن باید کنترل درونی را به جای محدودیت از بیرون تشویق کنند.

۷. کار رهبری را باز تعریف کنید.

مفهوم رهبر به عنوان تصمیم گیر قهرمان، توجیه ناپذیر است. رهبران باید نقش خود را به معماران سیستم های اجتماعی در سازمانهای متمدن داده و نوآوری و همکاری را تسهیل کنند.

۸. تنوع را گسترش داده و از آن بهره گیرید.

سازمان های متمدن باید سیستم مدیریتی حلق کنند که به تنوع، مخالفت و واگرایی به اندازه انطباق، اجماع و هم گرایی ارزش نهد.

۹. استراتژی سازی به عنوان فرایندی نوظهور بازآفرینی کنید.

در دنیایی متلاطم، استراتژی سازی باید بازتابی از اصول زیستی تنوع، انتخاب و نگه داشت باشد.

۱۰. سازمان را تجدید ساختار و کوچک کنید.

برای سازگاری و نوآوری بیش تر، سازمان های بزرگ باید به واحدی کوچک تر و شکل پذیرتر تجزیه شوند.

۱۱. از جذابیت گذشته تا جایی که ممکن است بکاهید.

سیستم های مدیریتی موجود اغلب بدون تفکر، به تقویت وضع موجود می پردازند. در سازمان های متمدن آن ها باید تسهیل کننده نوآوری و تغییر باشند.

۱۲. کار تعیین جهت گیری را به اشتراک بگذارید.

برای حراست، از تعهد، مسوولیت هدف گذاری در سازمان های متمدن باید از طریق فرایندی توزیع شود که در آن، حق اثرگذاری تابعی از بینش باشد، نه قدرت.

۱۳. معیارهای عملکرد کل نگر ایجاد کنید.

شاخص های موجود عملکرد باید تغییر یابند، زیرا توجه کافی به قابلیت های حساس انسانی مبذول نمی دارند که محرک موفقیت در اقتصاد خلاق هستند.

۱۴. چارچوب های زمانی و دیدگاه های مدیران را گسترش دهید.

ما نیاز به کشف جایگزین هایی برای سیستم های جبران خدمات و پاداش داریم، زیرا این سیستم ها مدیران را به قربانی کردن اهداف دراز مدت به خاطر دستاوردهای کوتاه مدت تشویق می کنند.

۱۵. دموکراسی اطلاعات ایجاد کنید.

سازمان ها نیاز به سیستم های اطلاعاتی دارند که همه کارکنان را مجهز به ابزار لازم برای اقدام در راستای منافع کل سازمان می سازند.

۱۶. اختیارات نواندیشان و خلاقان را افزایش دهید و محافظه کاران را خلع سلاح کنید.

سیستم های مدیریت باید به کارکنانی قدرت بیش تر ببخشند که دارای های عاطفی آن ها بیشتر در آینده سرمایه گذاری شده تا در گذشته.

۱۷. حیطه استقلال کارکنان را گسترش دهید.

سیستم های مدیریتی باید بازطراحی شوند تا ابتکارهای کارکنان عادی و تجربه کردن های محلی را تسهیل کنند.

۱۸. بازارهای داخلی برای ایده ها، نخبگان و منابع ایجاد کنید.

بازارها به نسبت سلسله مراتب ها عملکرد بهتری در تخصیص منابع دارند و فرایندهای تخصیص منابع شرکت ها باید بازتابی از این واقعیت باشند.

۱۹. از تصمیم گیری سیاست زدایی کنید.

فرایندهای تصمیم باید عاری از سوگیری موقعیتی باشد و باید از خرد جمعی سازمان و فراسوی آن بهره برداری کنند.

۲۰. بده بستان را بهینه سازید.

سیستم های مدیریت گرایش به تحمیل گزینه های «بد و بدتر» دارند.
آنچه نیاز است سیستم های ترکیبی هستند که هوشمندانه
بده بستان های کلیدی را بهینه سازد.

۲۱. تخیل انسانی را بیش از پیش رها سازید.

چیزهای زیادی درباره برانگیزاننده های خلاقیت انسانی می دانیم. این دانش باید بهتر در طراحی سیستم های مدیریت به کار برده شود.

۲۲. جوامع هم دل را تقویت کنید.

برای بیشینه سازی مشارکت کارکنان، سیستم های مدیریتی باید تشکیل انجمن های هم دل را تسهیل کنند.

۲۳. مدیریت را مجهز به ابزار دنیای باز کنید.

شبکه های ارزش آفرین اغلب مرزهای سازمان را گسترش می دهند و می توانند ابزارهای سنتی مبتنی بر قدرت مدیریت را بی اثر سازند. ابزارهای مدیریتی جدیدی برای ایجاد و شکل بخشیدن به اکوسیستم های پیچیده لازم هستند.

۲۴. گفتار و کردار سازمان را انسانی سازید.

سیستم های مدیریت در سازمان های متمدن باید باور بیش تری به آرمان های همیشگی انسان نظیر زیبایی و عدالت داشته باشند، همان طور که به اهداف سنتی مثل کارایی، مزیت و سود دارند.

۲۵. افکار مدیران را بازآزموزی کنید.

مهارت های تحلیلی و قیاسی باید با مهارت های ادراکی و تفکر سیستمی تکمیل شوند.

ارزش های محوری سازمان های متمدن و تعالی

- ۱. سازمان های متمدن و متعالی، پایه های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام بخش و الگوی دیگر سازمان ها هستند و آنها را به حرکت در مسیر تعالی ترغیب می کنند؛ بدین گونه است که با درخشش سازمان های متعالی، زمینه های رشد و تعالی جامعه فراهم می شوند و کشور همواره راه عزت و سربلندی را می پوید.

- ۲. سازمان های متمدن و متعالی، از کارکنانی برخوردارند که با تکیه بر قدرت لایزال الهی و استمداد از ذات اقدس او و با تلاش، کوشش و بهره گیری بهینه از قابلیت ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش می آفرینند و زمینه های رشد، شکوفایی و خوشنودی خود و همه ذی نفعان سازمان را فراهم می سازند و در یک حرکت رو به کمال"، صفات و ویژگی های انسان خدا گونه را در خود ایجاد می کنند.

- ۳. سازمان های متمدن و متعالی، ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اندیشه اسلامی را همواره مورد توجه داشته و به عنوان معیارهای اساسی در ماموریت و کسب و کار خود به کار می گیرند. این سازمان ها، خدمتگزار مردم اند، و با رعیات موازین اخلاقی، تعهدات خود را در قبال همه ذی نفعان به نیکوترین وجه به اجرا می گذارند.

- ۴. سازمان های متمدن و متعالی، کارکنان خود را ارج می نهند و آنها را سرمایه های اصلی خود می پندارند و زمینه های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش ها و فضای گفتمان و یادگیری، آنها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی شان در موقعیت های مناسب بهره می گیرند.

- ۵. سازمان های متمدن و متعالی در جهت تأمین عزت و کرامت انسانی و معیشت کارکنان خود، دستیابی به ویژگی های زندگی شرافتمندانه، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تحقق اهداف شخصی و تقویت بنیان خانواده و موقعیت اجتماعی تلاش می کنند و به سلامت روانی آنها و بهداشت، ایمنی و کاهش مخاطرات و تهدیدها در ابعاد گوناگون آن توجه دارند و فرصت ها و امکانات لازم را برای رشد معنوی آنها فراهم می آورند.

- ۶. سازمان های متمدن و متعالی، رفع تبعیض، رعایت عدالت، برقراری مساوات و ایجاد فرصت های برابر را در سرلوحه کار خود دارند و ترجیحات مناسب را برای ایثارگران، جانبازان و معلولین، در نظر می گیرند.
- ۷. سازمان های متمدن و متعالی، خودباور، نوآور و دانش گرا هستند و در تولید و گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته و به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی نفعان، از طریق نوآوری و بهبود مستمر و ارائه محصولات و خدمات جدید و ارتقای کیفی آن ها، خلق ارزش می کنند.

- ۸. سازمان های متمدن و متعالی، با نظام حکمرانی سازمانی، می کوشند تا با شفافیت گزارش ها و اعمال کنترل و نظارت لازم به منظور حسن جریان امور، سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی و احقاق حقوق همه ذی نفعان، فضای اعتماد را ایجاد کنند.

- ۹. سازمان های متمدن و متعالی، منابع طبیعی و محیط زیست را نعمت های خداوندی می پندارند و در بهره گیری اندیشمندانه از آن ها، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده طلبی، و زیان رسانی به دیگران پرهیز می کنند، و به رعایت قناعت و احترام به حق مردم و نسل های آینده، پایبندند.
- ۱۰. سازمان های متمدن و متعالی، تعهد خود را به قانون، نظم و انضباط، وجدان کاری، مسوولیت پذیری،درستکاری و پاسخگویی در همه عرصه های مرتبط با مأموریت، به وضوح به نمایش می گذارند.

- ۱۱. سازمان های متمدن و متعالی، در حد توان خود در جهت رفع مشکلات اجتماعی و حمایت از مستمندان، محرومان و آسیب دیدگان تلاش می کنند و در این زمینه، از همکاری با بنیادهای خیریه، نهادهای مردمی و اجتماعی و سازمان های محلی ملی، منطقه ای و بین المللی دریغ نمی کنند.

- ۱۲. سازمان های متمدن و متعالی، هویت ایرانی ـ اسلامی خود را در شبکه مراودات و ارتباطات داخلی و خارجی با تمامی ذی نفعان خود، مدنظر داشته و همواره برای رعایت منافع ملی و اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران می کوشند.

از بذل توجه شما سپاسگزارم