

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرَى

رهیافت تعالی سازمانی به روش EFQM

(مطالعه موردی: آسیب شناسی مرکز تحقیقات)

همکاران بخش تحقیقات
اقتصادی، اجتماعی و ترویجی

مقدمه

اکثر سازمانهای دولتی و خصوصی با توجه به اهداف خود، با مشکلاتی روبرو می شوند و تحلیل اینکه، این مشکلات و موانع از کجا ناشی شده است، **فکر مدیران را به خود مشغول می سازد.**

در واقع ممکن است **آسیبهایی** به برخی از قسمتهای مختلف سازمان و مجموعه وارد شده باشد.

شناسایی این آسیبها از روشهای علمی برای کاهش یا رفع آنها میتواند سازمان را جهت دسترسی آسانتر به اهداف خود یاری رساند.

حال، سوالات این تحقیق این است که:

♦ مرکز در رسیدن به اهداف خود با چه آسیب‌هایی مواجه است؟

♦ برای کمتر کردن و از بین بردن این آسیب‌ها، چه راهکارهایی پیشنهاد می‌گردد؟

تعریف آسیب شناسی

آسیب شناسی فرایندی است نظام مند از جمع آوری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالشها، فشارها و محدودیتهای محیطی در سازمان .

مدل EFQM

(European Foundation Quality Management)

این مدل بعنوان **مدل تعالی سازمانی** معرفی گردید که در آن چارچوبی برای **قضاوت و خود ارزیابی سازمانی** و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید.

این مدل نشان دهنده **مزیت های پایداری** است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد.

همچنین ابزاری میباشد برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب **مدیریت کیفیت جامع** موفق بوده است.

مدل EFQM

در ایران از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند.

در طول چند دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکتهای بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکتهای بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند.

مزایای مدل تعالی سازمانی

- ۱- این مدل از فرآیندهای سازمانی **سیستماتیک و فراگیر** برخوردار است.
- ۲- نسبت به تغییر و تحول و **نیازهای ذی نفعان** واکنش سریع دارد.
- ۳- به نتایج کسب شده توسط سازمان **توجه ویژه ای** دارد.
- ۴- ارزیابی مبتنی بر **واقعیات** است.
- ۵- **مشارکت گسترده کارکنان** در انجام امور را مد نظر قرار میدهد.

بقیه مزایای مدل

۶- نقاط قوت **زمینه های بهبود پذیر** در این مدل قابل شناسائی است .

۷- **زبان مشترک** مدیریت و کارکنان را فراهم میکند.

۸- **تبادل تجربیات** درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگوبرداری صحیح صورت می گیرد .

۹- به منظور **سرآمد کردن سازمان** از روش خود ارزیابی استفاده می شود.

بقیه مزایای مدل

۱۰- محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.

۱۱- نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان.

۱۲- شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود.

۱۳- ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد.

معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی

این مدل دارای ۹ معیار است.

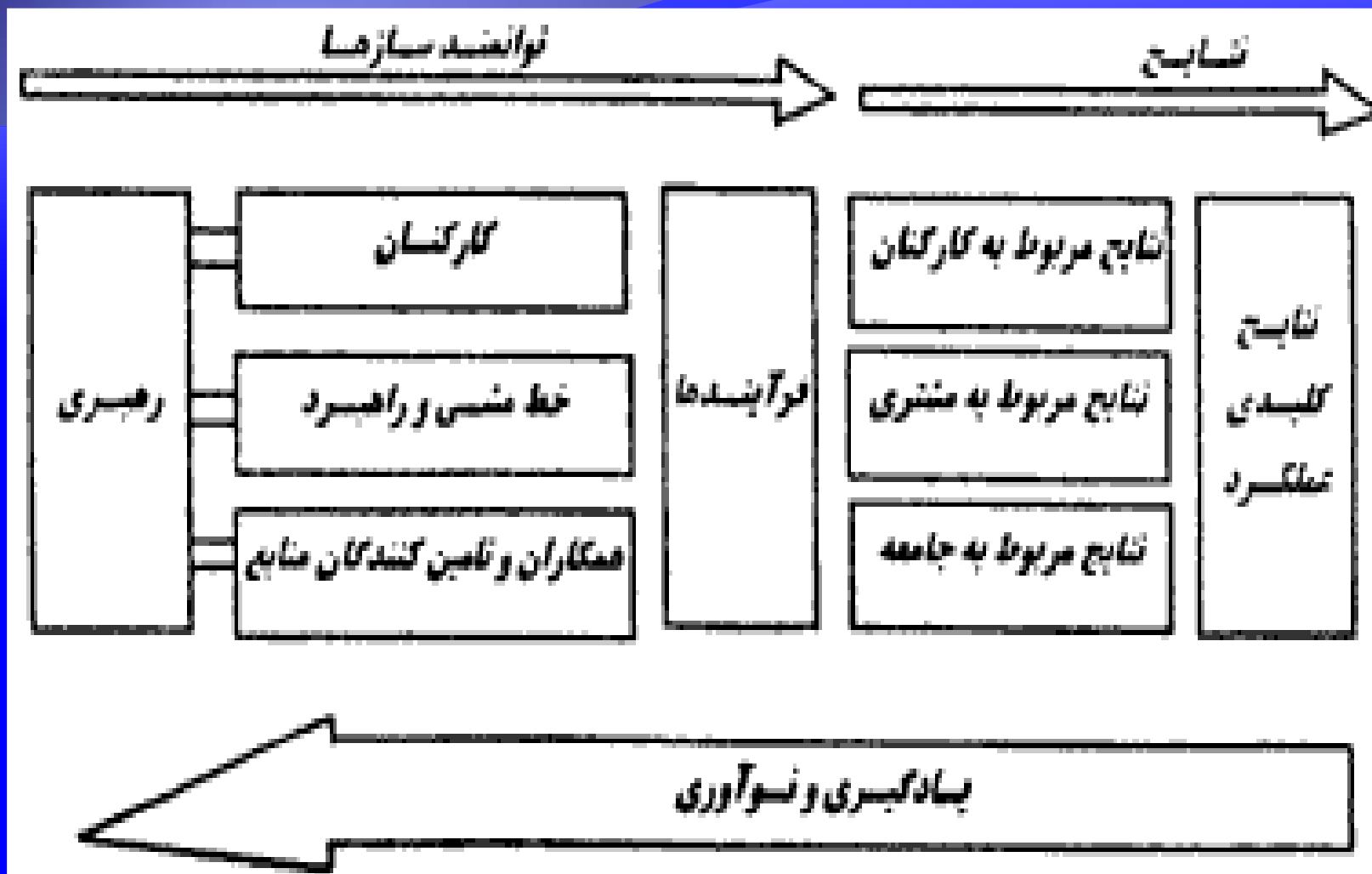
پنج معیار توانمندسازها:

رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، مشارکتها و منابع،
فرآیندها.

چهار معیار نتایج:

نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی
عملکرد.

شمایی از معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی



معیارهای مورد استفاده از مدل تعالی سازمانی در این تحقیق

در این تحقیق فقط معیارهای توانمندساز:

◆ رهبری

◆ کارکنان

◆ خط مشی و راهبرد

◆ مشارکتها و منابع

◆ فرآیندها

مورد ارزیابی قرار گرفته اند. (به علت محدودیت های موجود)

خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی ، یک بازنگری منظم ، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است.

فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه میدهد، بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

فرآیند عمومی خودارزیابی

- ❖ **قدم اول:** ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی.
- ❖ **قدم دوم:** ایجاد و جاری سازی استراتژی اطلاع رسانی.
- ❖ **قدم سوم:** طرح ریزی کل فرآیند خودارزیابی.
- ❖ **قدم چهارم:** انتخاب و آموزش تیم مدیریت کننده فرآیند.
- ❖ **قدم پنجم:** انجام خودارزیابی.
- ❖ **قدم ششم:** اولویت بندی یافته های خودارزیابی.
- ❖ **قدم هفتم:** تشکیل تیم های بهبود و تدوین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی.
- ❖ **(که انشاءالله در پروژه ای دیگر می توان به قدم هفتم پرداخت).**

روشهای خودارزیابی

- ♦ روش پرسشنامه
- ♦ روش ماتریسی
- ♦ روش کارگاهی
- ♦ روش پروفوما
- ♦ روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه

در این تحقیق از روش پرسشنامه استفاده گردیده است.

نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی EFQM

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که :

♦ معیار های توانمند ساز ۵۰ درصد ارزش کل، معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص میدهد که به نسبت وزن ۵ معیار آن تقسیم می شود.

♦ معیار های نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل، معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که به نسبت وزن ۴ معیار آن تقسیم می شود.

ادامه نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی EFQM

درصد معیار های توانمند سازها:

- ◆ فرآیندها ۱۴ درصد
- ◆ رهبری ۱۰ درصد
- ◆ مشارکت و منابع ۹ درصد
- ◆ کارکنان ۹ درصد
- ◆ خط مشی و استراتژی ۸ درصد

درصد معیارهای نتایج:

- ◆ نتایج مشتریان ۲۰ درصد
- ◆ نتایج کارکنان ۹ درصد
- ◆ نتایج جامعه ۹ درصد
- ◆ نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد

اما در این پژوهش

با توجه به محدودیت اطلاعات فقط روی معیارهای توانمندساز کار شد که با توجه به وضعیت موجود تغییراتی در امتیاز دهی و درصد هر یک از کل پنج معیار، ملاک عمل قرار گرفت.

- ♦ فرآیند ها ۲۸ درصد
- ♦ رهبری ۲۰ درصد
- ♦ مشارکت و منابع ۱۸ درصد
- ♦ کارکنان ۱۸ درصد
- ♦ خط مشی و استراتژی ۱۶ درصد
- (جمع ۱۰۰ درصد)

اما در این پژوهش

- ◆ پرسشنامه ای در قالب **۱۵۵ سؤال** و هر سؤال دارای چهار گزینه؛ خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد، طراحی گردید.
- ◆ با روش امتیازبندی، گزینه های کیفی به مقادیر کمی تبدیل شد:

خیلی کم=۱، کم=۲، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵

- ◆ بنابراین حداکثر امتیاز هر پرسشنامه در مجموع میتواند به **۷۷۵** برسد.

$$۱۵۵ \times ۵ = ۷۷۵$$

جامعه آماری

جامعه آماری تمامی افراد شاغل در مرکز و

ایستگاههای تابعه (۱۲۰ نفر) بودند. (سال ۱۳۸۹)

به علت تعداد کم جامعه آماری از روش آماری
تمام شماری استفاده شد.

از ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شده ۶۸ فقره تکمیل که

پس از بازبینی، اطلاعات آنان با نرم افزار SPSS

مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج

تعداد سوالات هر معیار و حداکثر امتیاز آن

امتیاز	تعداد سوال	معیار
۳۷۰	۷۴	مدیریت
۸۰	۱۶	خط مشی و استراتژی
۱۱۵	۲۳	فرایندها
۷۰	۱۴	مشارکت
۱۴۰	۲۸	کارکنان
۷۷۵	۱۵۵	جمع

وزن زیر مجموعه ۵ معیار

درصد هر معیار	معیار
۲۰٪	مدیریت
۱۶٪	خط مشی و استراتژی
۲۸٪	فرایند
۱۸٪	مشارکت
۱۸٪	کارکنان
۱۰۰٪	جمع

نتایج تعدادی از متغیرهای مورد بررسی

الف) برخی از متغیرهای معیار اهداف

خط مشی و برنامه مشخص به منظور رسیدن به اهداف

امتیاز هر گزینه	درصد فراوانی	فراوانی	شرح
۷	%۱۰.۳	۷	خیلی کم
۶۰	%۴۴.۱	۳۰	کم
۱۰۰	%۳۶.۸	۲۵	زیاد
۱۵	%۴.۴	۳	خیلی زیاد
۱۸۲	%۹۵.۶	۶۵	تعداد کل
۰	%۴.۴	۳	بی پاسخ
۱۸۲	%۱۰۰	۶۸	تعداد کل نهایی
درصد امتیاز سؤال ۵۶%		جمع امتیاز سؤال ۱۸۲	ماکزیمم امتیاز ۳۲۵

خط مشی و برنامه های تدوین شده مبتنی بر نیازها و انتظارات

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۹	۱۳.۲٪	۹
کم	۳۳	۴۸.۵٪	۶۶
زیاد	۲۳	۳۳.۸٪	۹۲
خیلی زیاد	۲	۲.۹٪	۱۰
تعداد کل	۶۷	۹۸.۵	۱۷۷
بی پاسخ	۱	۱.۵٪	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	۱۰۰٪	۱۷۷
ماکزیمم امتیاز ۳۳۵	جمع امتیاز سؤال ۱۷۷	درصد امتیاز سؤال ۵۳٪	

تجزیه و تحلیل عملکردهای گذشته و فعلی در برنامه های آتی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۹	%۱۳.۲	۹
کم	۳۱	%۴۵.۶	۶۲
زیاد	۲۲	%۳۲.۴	۸۸
خیلی زیاد	۳	%۴.۴	۱۵
تعداد کل	۶۵	%۹۵.۶	۱۷۴
بی پاسخ	۳	%۴.۴	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۷۴
ماکزیمم امتیاز ۳۲۵	جمع امتیاز سؤال ۱۷۴	درصد امتیاز سؤال ۵۳%	

بازنگری و به روز کردن برنامه های مرکز

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۴	%۲۰.۶	۱۴
کم	۳۴	%۵۰	۶۸
زیاد	۱۴	%۲۰.۶	۵۶
خیلی زیاد	۲	%۲.۹	۱۰
تعداد کل	۶۴	%۹۴.۱	۱۴۸
بی پاسخ	۴	%۵.۹	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۴۸
ماکزیمم امتیاز ۳۲۰	جمع امتیاز سؤال ۱۴۸	درصد امتیاز سؤال ۴۶%	

ب) برخی از متغیرهای معیار فرایندها

ارزشیابی طرحهای تحقیقاتی به منظور شناخت نقاط قوت و ضعف

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۳	۱۹.۱٪	۱۳
کم	۳۱	۴۵.۶٪	۶۲
زیاد	۱۵	۲۲.۱٪	۴۵
خیلی زیاد	۳	۴.۴٪	۱۵
تعداد کل	۶۲	۹۱.۲٪	۱۳۵
بی پاسخ	۶	۸.۸٪	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	۱۰۰٪	۱۳۵
ماکزیمم امتیاز ۳۱۰	جمع امتیاز سؤال ۱۳۵	درصد امتیاز سؤال ۴۳٪	

اقدامات مؤثر بمنظور بهینه کردن مصرف انرژی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۳	%۱۹.۱	۱۳
کم	۳۷	%۵۴.۴	۴۷
زیاد	۱۵	%۲۲.۱	۶۰
خیلی زیاد	۲	%۲.۹	۱۰
تعداد کل	۶۷	%۹۸.۵	۱۳۰
بی پاسخ	۱	%۱.۵	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۳۰
ماکزیمم امتیاز ۳۳۵	جمع امتیاز سؤال ۱۳۰	درصد امتیاز سؤال ۳۹%	

ارتباط عملکرد مرکز و بودجه های مصرف شده

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۲	%۱۷.۶	۱۲
کم	۲۵	%۳۶.۸	۵۰
زیاد	۲۲	%۳۲.۴	۸۸
خیلی زیاد	۷	%۱۰.۳	۳۵
تعداد کل	۶۶	%۹۷.۱	۱۸۵
بی پاسخ	۲	%۲.۹	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۸۵
ماکزیمم امتیاز ۳۳۰	جمع امتیاز سؤال ۱۸۵	درصد امتیاز سؤال ۵۶%	

انطباق طرحهای پژوهشی اجرا شده و در دست اجرای کاربردی

با نیاز واقعی بهره برداران

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۸	%۱۱.۸	۸
کم	۲۳	%۳۳.۸	۴۶
زیاد	۲۵	%۳۶.۸	۱۰۰
خیلی زیاد	۶	%۸.۸	۳۰
تعداد کل	۶۲	%۹۱.۲	۱۸۴
بی پاسخ	۶	%۸.۸	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۸۴
ماکزیمم امتیاز ۳۱۰	جمع امتیاز سؤال ۱۸۴	درصد امتیاز سؤال ۵۹%	

ج) برخی از متغیرهای معیار کارکنان

احساس تعلق نسبت به محیط و محل کار

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۴	۵.۹%	۴
کم	۱۳	۱۹.۱%	۲۶
زیاد	۳۲	۴۷.۱%	۱۲۸
خیلی زیاد	۱۹	۲۷.۹%	۹۵
تعداد کل	۶۸	۱۰۰%	۲۵۳
ماکزیمم امتیاز ۳۴۰	جمع امتیاز سؤال ۲۵۳	درصد امتیاز سؤال ۷۴%	

رضایتمندی از امنیت شغلی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۲	٪۱۷.۶	۱۲
کم	۱۷	٪۲۵	۳۴
زیاد	۳۵	٪۵۱.۵	۱۴۰
خیلی زیاد	۲	٪۲.۹	۱۰
تعداد کل	۶۶	٪۹۷.۱	۱۹۶
بی پاسخ	۲	٪۲.۹	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	٪۱۰۰	۱۹۶
ماکزیمم امتیاز ۳۳۰	جمع امتیاز سؤال ۱۹۶	درصد امتیاز سؤال ۵۹٪	

میزان انتقادپذیری کارکنان

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
کم	۸	%۱۱.۸	۱۶
زیاد	۴۶	%۶۷.۶	۱۸۴
خیلی زیاد	۱۲	%۱۷.۶	۶۰
تعداد کل	۶۶	%۹۷.۱	۲۶۰
بی پاسخ	۲	%۲.۹	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۲۶۰
ماکزیمم امتیاز ۳۳۰	جمع امتیاز سؤال ۲۶۰	درصد امتیاز سؤال %۷۹	

میزان رضایت از حقوق و مزایا در مقایسه با مجموعه های مشابه

امتیاز هر گزینه	درصد فراوانی	فراوانی	شرح
۲۵	%۳۶.۸	۲۵	خیلی کم
۵۸	%۴۲.۶	۲۹	کم
۵۶	%۲۰.۶	۱۴	زیاد
۱۳۹	%۱۰۰	۶۸	تعداد کل
درصد امتیاز سؤال %۴۱		جمع امتیاز سؤال ۱۳۹	ماکزیمم امتیاز ۳۴۰

(د) برخی از متغیرهای معیار مدیریت

اهمیت دادن مدیر به مشارکت دادن پرسنل در فعالیتهای مختلف

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۰	۱۴.۷٪	۱۰
کم	۱۷	۲۵٪	۳۴
زیاد	۳۲	۴۷.۱٪	۱۲۸
خیلی زیاد	۶	۸.۸٪	۳۰
تعداد کل	۶۵	۹۵.۶٪	۲۰۲
بی پاسخ	۳	۴.۴٪	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	۱۰۰٪	۲۰۲
ماکزیمم امتیاز ۳۲۵	جمع امتیاز سؤال ۲۰۲	درصد امتیاز سؤال ۶۲٪	

توانمند سازی کارکنان در رابطه با وظایفشان

امتیاز هر گزینه	درصد فراوانی	فراوانی	شرح
۱۶	۲۳.۵٪	۱۶	خیلی کم
۷۲	۵۲.۹٪	۳۶	کم
۶۰	۲۲.۱٪	۱۵	زیاد
۵	۱.۵٪	۱	خیلی زیاد
۱۵۳	۱۰۰٪	۶۸	تعداد کل
درصد امتیاز سؤال ۴۵٪		جمع امتیاز سؤال ۱۵۳	ماکزیمم امتیاز ۳۴۰

تأثیر شایسته سالاری در واگذاری مسئولیت ها

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۵	۲۲.۱٪	۱۵
کم	۲۵	۳۶.۸٪	۵۰
زیاد	۱۹	۲۷.۹٪	۷۶
خیلی زیاد	۴	۵.۹٪	۲۰
تعداد کل	۶۳	۹۲.۶٪	۱۶۱
بی پاسخ	۵	۷.۴٪	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	۱۰۰٪	۱۶۱
ماکزیمم امتیاز ۳۱۵	جمع امتیاز سؤال ۱۶۱	درصد امتیاز سؤال ۵۱٪	

میزان رضایت از خدمات تفریحی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۵۰	%۷۳.۵	۵۰
کم	۱۴	%۲۰.۶	۲۸
زیاد	۲	%۲.۹	۸
تعداد کل	۶۶	%۹۷.۱	۸۶
بی پاسخ	۲	%۲.۹	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۸۶
ماکزیمم امتیاز ۳۳۰	جمع امتیاز سؤال ۸۶	درصد امتیاز سؤال ۲۶%	

ه) برخی از متغیرهای معیار مشارکت

ترجیح دادن فعالیتهای گروهی بر فعالیتهای فردی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۳	%۴.۴	۳
کم	۳	%۴.۴	۶
زیاد	۴۶	%۶۷.۶	۱۸۴
خیلی زیاد	۱۵	%۲۲.۱	۷۵
تعداد کل	۶۷	%۹۸.۵	۲۶۸
بی پاسخ	۱	%۱.۵	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۲۶۸
ماکزیمم امتیاز ۳۳۵	جمع امتیاز سؤال ۲۶۸	درصد امتیاز سؤال ۸۰%	

مشارکت در برنامه ریزی در بخش مربوطه

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۱۸	%۲۶.۵	۱۸
کم	۲۳	%۳۳.۸	۴۶
زیاد	۲۱	%۳۰.۹	۸۴
خیلی زیاد	۳	%۴.۴	۱۵
تعداد کل	۶۵	%۹۵.۶	۱۶۳
بی پاسخ	۳	%۴.۴	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۱۶۳
ماکزیمم امتیاز ۳۲۵	جمع امتیاز سؤال ۱۶۳	درصد امتیاز سؤال ۵۰%	

تأثیر خودخواهی و خودمحوری مسئولین در عدم تحقق مشارکت افراد

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۷	۱۰.۳٪	۳۵
کم	۱۸	۲۶.۵٪	۷۲
زیاد	۱۴	۲۰.۶٪	۲۸
خیلی زیاد	۲۳	۳۳.۸٪	۲۳
تعداد کل	۶۲	۹۱.۲٪	۱۵۸
بی پاسخ	۶	۸.۸٪	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	۱۰۰٪	۱۵۸
ماکزیمم امتیاز ۳۱۰	جمع امتیاز سؤال ۱۵۸	درصد امتیاز سؤال ۵۱٪	

ارتباط مسئول بخش با کارکنان

شرح	فراوانی	درصد فراوانی	امتیاز هر گزینه
خیلی کم	۳	%۴.۴	۳
کم	۱۶	%۳۲.۵	۳۲
زیاد	۳۹	%۵۷.۴	۱۵۶
خیلی زیاد	۹	%۱۳.۲	۴۵
تعداد کل	۶۷	%۹۸.۵	۲۳۶
بی پاسخ	۱	%۱.۵	۰
تعداد کل نهایی	۶۸	%۱۰۰	۲۳۶
ماکزیمم امتیاز	۳۳۵	جمع امتیاز سؤال	۲۳۶
		درصد امتیاز سؤال	%۷۰

نمرات کلی پاسخگویان در کل مرکز

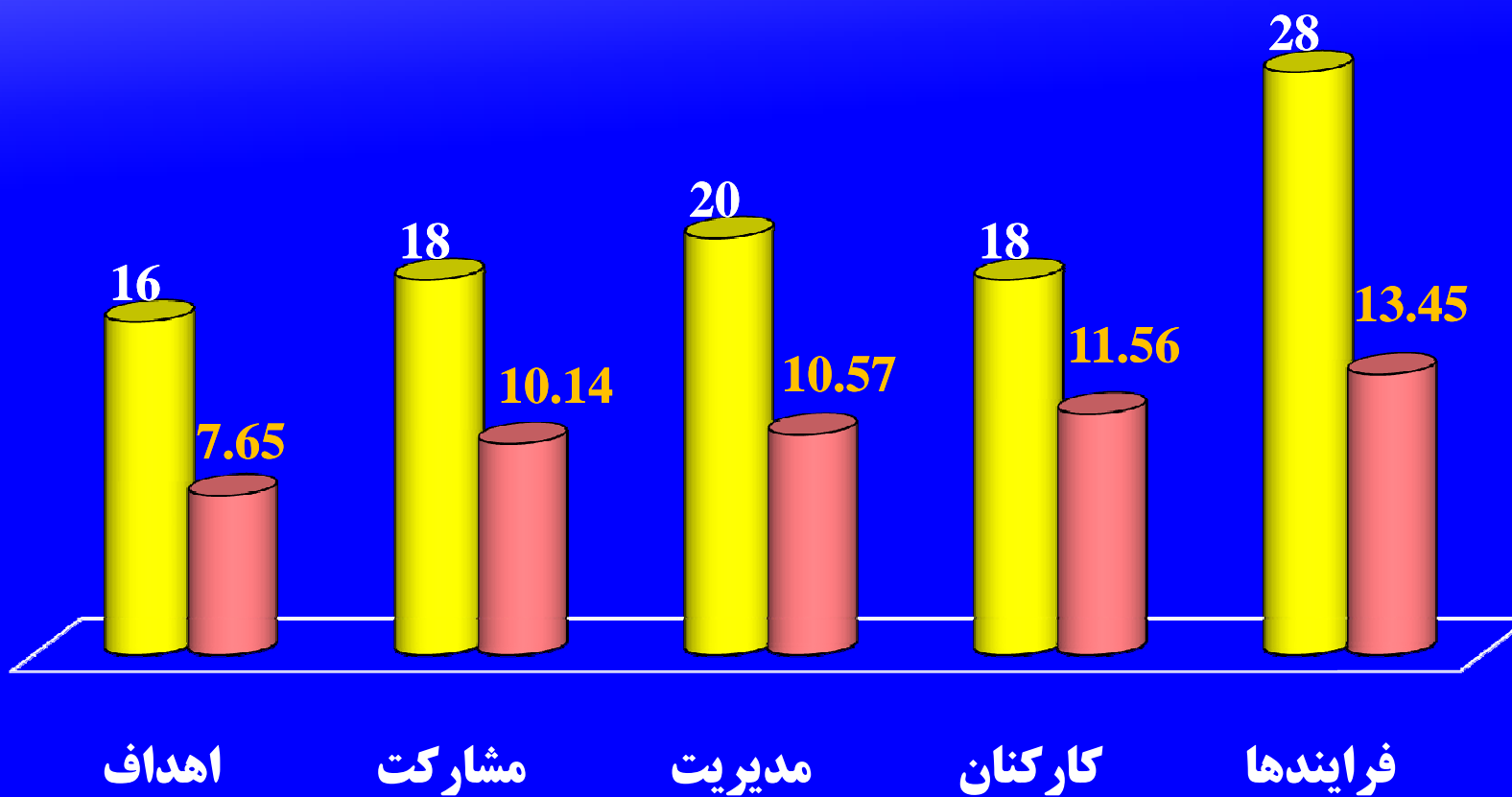
۱۵۵	تعداد سوالات
۶۸	تعداد پاسخگویان
۲۰۸	مینیمم امتیاز حاصله
۶۰۹	ماکزیمم امتیاز حاصله
۷۷۵	حداکثر امتیاز طبق مدل
۴۱۸.۳۴	متوسط امتیاز حاصله
%۵۴	درصد متوسط امتیاز
۴۰۵.۵	میانه امتیاز
۳۷۲	مد امتیاز

جدول نتیجه گیری آسیب شناسی طرح به تفکیک معیارهای پنج گانه

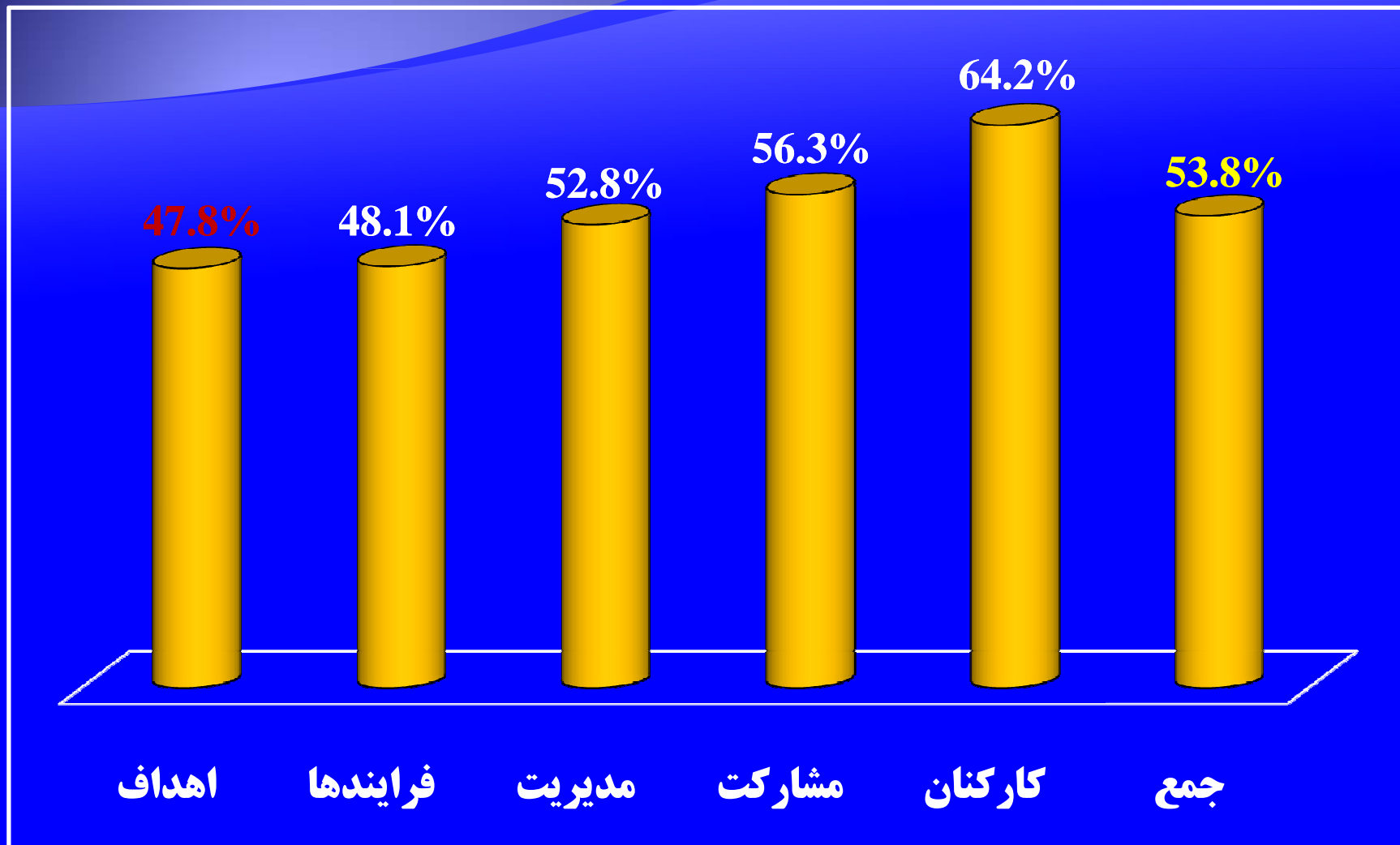
عنوان معیار	درصد نتیجه	درصد معیار طبق مدل	درصد نتیجه طبق مدل
اهداف	۴۷.۸۱	۱۶	۷.۶۵
مشارکت	۵۶.۳۳	۱۸	۱۰.۱۴
مدیریت	۵۲.۸۳	۲۰	۱۰.۵۷
کارکنان	۶۴.۲۳	۱۸	۱۱.۵۶
فرایندها	۴۸.۰۴	۲۸	۱۳.۴۵
همه معیارها	۵۳.۸۵	۱۰۰	۵۳.۸۵

درصد معیارها و نتیجه حاصله مرکز طبق مدل

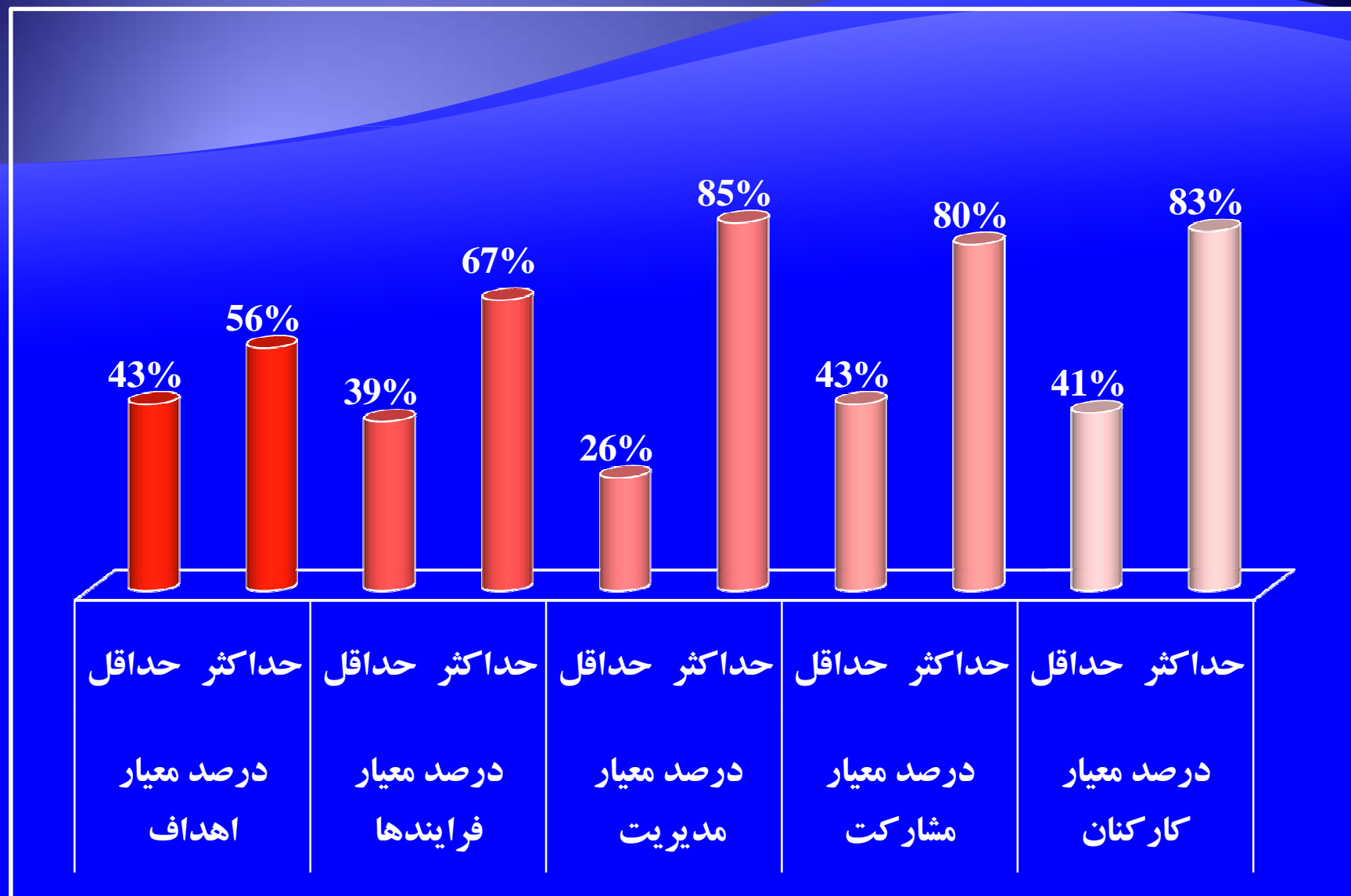
■ درصد معیار طبق مدل ■ درصد نتیجه طبق مدل



درصد نتیجه حاصل از آسیب شناسی مرکز



درصد حداقل و حداکثر آسیب شناسی مرکز به تفکیک هر معیار



پیشنهادات

- ♦ **مرور، بازنگری و پایش مستمر اهداف** با مشارکت کارکنان به منظور ایجاد و توسعه تفکر و نگرش هدف‌گرایی با تأکید بر رفع مسائل و مشکلات بخش کشاورزی و جامعه هدف.
- ♦ **فاصله گرفتن از روزمره نگری نزد مسئولان** با استناد به تدوین و پایش مستمر برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت، و بلندمدت.
- ♦ **ایجاد تنوع در وظایف، کارکردها، و روشهای انجام کار** جهت افزایش توانمندی و جذابیت در محیط کار با استفاده از مدلها و روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و **تئوری سیستمها**.

ادامه پیشنهادات

♦ **ایجاد بستر مناسب در داخل و بیرون از مرکز جهت استفاده از توانایی، استعداد، و تخصصهای موضوعی کارکنان به منظور جلوگیری از انزوای زندگی و درونگرایی محققین.**

♦ **شناخت و توسعه روشهای کاربرد یافته های تحقیقاتی در عمل جهت توسعه، ترویج و برونسازی نتایج پژوهشها به منظور ارتباط بیشتر با جامعه هدف (بهره برداران) و پیشگیری از انزوا و درونگرایی مرکز.**

ادامه پیشنهادات

- ♦ بررسی و ایجاد راهکارهای افزایش مشوقهای معنوی و مادی لازم جهت ارتقاء انگیزش کارکنان در انجام وظایف و تحقق اهداف مجموعه.
- ♦ ارتقاء خدمات رفاهی مانند (ورزش ، تفریحات جمعی، گروهی و خانوادگی و...) جهت ایجاد تعلق و دلبستگی بیشتر کارکنان به مجموعه کاری.
- ♦ تقویت مدیریت منابع انسانی به عنوان اصلی ترین رکن توسعه سرمایه های انسانی

ادامه پیشنهادات

♦ **برگزاری جلسات عمومی به صورت فصلی جهت کاهش ابهامات و سوء تفاهمات جهت ایجاد جو همدلی و پایش اقدامات مورد نظر مجموعه.**

♦ **دادن گزارش فصلی مالی به پرسنل به منظور افزایش حس واقع بینی بیشتر کارکنان نسبت به درآمدها و هزینه های و چالشهای پیش روی مرکز.**

ادامه پیشنهادات

- ♦ ارتقاء و افزایش سطح آموزشهای ضمن خدمت تخصصی پرسنل با استفاده از نیازسنجی و برنامه ریزی مناسب آموزشی به منظور توانمند سازی کارکنان و ایجاد فرصتهای برابر جهت ارتقاء شغلی.
- ♦ بررسی و شناخت راه کارهای **افزایش مشارکت** در مجموعه .
- ♦ بررسی شاخصها و معیارهای درونی و بیرونی اثربخشی مرکز تحقیقات و ارائه راه حلهای واقع بینانه و کاربردی جهت **عملیاتی نمودن معیارهای اثربخشی**.

ادامه پیشنهادات

♦ **در نهایت؛** بایستی برای تعالی سازمانی مرکز از روش بهبود مستمر (از قبیل؛ 5S، چرخه دمینگ و سیستم پیشنهادات واقعی) برای درصدهای پایین تک تک سؤالات هر یک از معیارهای ۵ گانه استفاده نمود و **طی مدت حداقل ۳ سال** و به صورت دائم و مستمر مانیتورینگ خود ارزیابی را انجام داد تا به سطوح بالاتر تعالی سازمانی دست یافت.

باتشكر فراوان

