

جایزه ملی مدیریت

و

مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی

مؤلفین :

دکتر ناصر میرسپاسی

دکتر اعظم رحیمی نیک

دکتر تیمور آقایی

دکتر حیدر امیران

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا

عنوان و نام پدیدآور : جایزه ملی مدیریت و مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی / مولفان ناصر میرسپاسی ... (و دیگران).

مشخصات ناشر : تهران : امیران ، ۱۳۸۹.

مشخصات ظاهری : ۱۸۸ ص. : مصور، جدول، نمودار.

شابک : ۴۲۰۰۰ ریال : ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۰-۳۱-۰

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : مولفان ناصر میرسپاسی - اعظم رحیمی نیک - تیمور آقایی - حیدر امیران .

موضوع : مدیران - ایران - ارزشیابی

موضوع: سازماندهی کارآمد - ایران - ارزشیابی

موضوع : جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمان

شناسه افزوده : میرسپاسی، ناصر، ۱۳۱۳ -

رده بندی کنگره : ۹/الف/۲۵/۳۸ HD ۱۳۸۹ ج۲/

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی : ۳۱۱۴۱۸۲

انتشارات امیران

نام کتاب : جایزه ملی مدیریت و مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی

مولفین : دکتر ناصر میرسپاسی، دکتر اعظم رحیمی نیک، دکتر تیمور آقایی، دکتر حیدر امیران

ناشر : انتشارات امیران

چاپ اول : تابستان ۱۳۸۹

تیراژ : ۱۰۰۰ نسخه

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۰-۳۱-۰

حروفچینی و صفحه آرایی : اکرم امیران

طرح روی جلد : انتشارات امیران

قیمت پشت جلد : ۴۲۰۰۰ ریال

نشانی مرکز پخش : تهران، خیابان ولیعصر، روبروی پارک ملت، ساختمان صورتی، طبقه دوم،

واحد شماره ۱۷

تلفن های تماس : ۲۲۰۴۱۸۱۲ - ۲۲۰۵۹۸۱۴

کلیه حقوق این اثر محفوظ و متعلق به مولفین است.

استفاده یا کپی از قسمتها یا بخشهایی از این کتاب به هرصورت، منوط به کسب اجازه

کتابی از ناشر است.

هر گونه تکثیر و نسخه برداری از این کتاب ممنوع است.

فهرست	صفحه
فصل اول - جایزه ملی مدیریت و جایزه تعالی مدیران	۱۳
۱-۱- پیشگفتار	۱۴
۲-۱- کاربردهای مدل تعالی مدیران <i>MEM</i>	۱۵
۳-۱- جایزه ملی مدیریت / مدل تعالی مدیران <i>NMP</i>	۱۵
۴-۱- روایی و اعتبار جایزه ملی مدیریت و مدل سرآمدی مدیران	۱۹
۵-۱- اجزاء ساختار <i>NMP</i> و <i>MEM</i>	۲۰
۶-۱- ساختار امتیازی جایزه ملی مدیریت (<i>NMP</i> / مدل تعالی مدیران <i>MEM</i>)	۲۲
۷-۱- ساختار امتیازدهی و سطوح جایزه ملی مدیریت	۲۳
۸-۱- ساختار مدل	۲۵
۱. بینش فردی و تفکر استراتژیک	۲۶
۲. مهارت‌های رهبری و مهارت‌های مدیریت منابع انسانی	۳۰
۳. توجه به نقش تعاملات محیطی	۴۷
۴. بکارگیری مدل‌های کارآفرینی و الگوهای مناسب کسب کار	۴۹
۵. آینده شناسی و اجرای استراتژی‌های رشد منظم و مستمر برای سازمان	۵۱
۶. سازماندهی مناسب و مدیریت عملیات و فرایندهای کسب و کار	۵۳
۷. اجرای سیستم‌های مناسب مدیریتی کسب و کار	۵۸
۸. مدیریت تغییر ، نوآوری و خلاقیت سازمانی	۶۲
۹. کسب نتایج متوازن	۶۸
۱۰. ساختار امتیازی جایزه ملی مدیریت (<i>NMP</i> / مدل تعالی مدیران <i>MEM</i>)	۸۵
فصل دوم - ضرورت‌های تعالی خواهی و آشنایی با مدل‌های تعالی سازمانی	۸۷
۱-۲- مقدمه	۸۸
۲-۲- نیاز به مدلی برای تعالی سازمانی	۸۸
۳-۲- اصول اولیه تعالی سازمانی	۱۰۵
۴-۲- آشنایی با اعم مدل‌های تعالی سازمانی	۱۱۲
۵-۲- نتیجه‌گیری فصل دوم	۱۱۶
فصل سوم- جایزه ملی کیفیت ایران و نحوه اعطای آن	۱۱۷
۱-۳- جایزه ملی کیفیت ایران چیست ؟	۱۱۸
۲-۳- راهنمای نحوه تهیه اظهارنامه جایزه ملی مدیریت	۱۲۰

جایزه ملی مدیریت و مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی

فصل چهارم	۱۲۹
۱-۴- مقدمه	۱۳۰
۲-۴- مراحل نیل به برتری سازمانی	۱۳۰
۳-۴- آیا مدل‌های برتری سازمانی ابزارهای جادویی هستند؟	۱۳۴
۴-۴- از کجا شروع کنیم؟	۱۴۵
۵-۴- اقدامات مقدماتی برای تعالی و برتری سازمانی	۱۴۸
۶-۴- مراحل پیشنهادی برای طراحی و اجرای تعالی‌خواهی براساس مدل تعالی سازمانی	۱۶۹
۷-۴- تهیه برنامه‌های اقدام (<i>Action Plan</i>) و نهادینه کردن حرکت‌های برتری خواهی	۱۸۲
۸-۴- نتیجه‌گیری	۱۸۵

مقدمه مولفین :

پیشرفت و تعالی هر کشوری، مرهون برخورداری آن کشور از وجود سازمان‌های پیشرو و تعالی خواه است.

امروزه، جوامع پیشرفته با این شعار که سازمان‌ها، ثروت ملی جوامع هستند، رویکردی نوین را در مسیر تعالی خواهی خود اتخاذ کرده اند که همانا حفظ و تلاش برای ماندگاری و بقاء سازمان‌ها بعنوان نماد تعالی تجویی است.

اما، از آنجا که موفقیت و سرآمدی هر سازمانی، وابسته به وجود مدیران لایق و شایسته و کارآمد است، می‌توان اذعان نمود که برتری سازمان‌ها نسبت به یکدیگر و در نتیجه برتری جوامع در شرایط عصر حاضر، وابسته به وجود مدیران برتر، لایق و کارآمدی است که بتوانند در این آشفته بازار، سازمان‌های خود را به سلامت به سر منزل مقصود برسانند.

از سوی دیگر، وقتی می‌گوئیم مدیران برتر، لایق و کارآمد، عامل برتری سازمان‌ها هستند، قطعاً باید بتوانیم ویژگی‌ها و مشخصات این دسته از مدیران را تعیین نموده و نشان بدهیم.

بعلاوه، با مراجعه به منابع و مآخذ موجود در کشور عزیزمان ایران، می‌توان گفت که موضوع اهمیت وجود مدیران خود ساخته و تعالی خواه از چنان اهمیتی برخوردار است که سالهاست به دغدغه و دل مشغولی نویسندگان و صاحب نظران کشور تبدیل شده است. به طوریکه این دسته از فرهیختگان، از هر فرصتی استفاده کرده اند که به این موضوع مهم و اساسی اشاره کنند که به شرط برخورداری سازمان‌ها از مدیران لایق و توانمند، احتمال حفظ و استمرار بقاء سازمان‌ها بسیار افزایش خواهد یافت.

در همین ارتباط، کتابی که پیش رو دارید، در پی آن است تا مدلی جهت تشریح ویژگی‌ها و توانمندی‌های مدیران در سازمان‌های ایرانی، مدلی ایرانی را تشریح و تبیین نماید. طراحان این مدل، سعی کرده اند در این کتاب با اتکاء به تجارب مشاوره‌ای - مدیریتی و آموزشی چند ساله خود در پیرامون موضوعات مختلف مدیریت، ابعاد توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی را که یک مدیر ایرانی می‌بایست بر اساس شرایط خاص کشور و مؤلفه‌های فرهنگی از آنها برخوردار باشد تشریح و تبیین نمایند.

ما، این مدل را **مدل تعالی مدیران** یا **Managers Excellence Model (MEM)** نامگذاری کرده‌ایم و در پی آن هستیم تا بر اساس این مدل، ساختاری ملی در حوزه ارزیابی و اعطای جایزه به

جایزه ملی مدیریت و مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی

مدیران سرآمد، تحت عنوان جایزه ملی مدیریت یا *National Management (NMP) Prize* در داخل کشور برقرار نمائیم.

مؤلفین، بر این اعتقادیم که این اقدام تلاشی آغازین در مسیری بسیار دشوار و در عین حال مهم و تعیین کننده است. از اینرو از همه سازمانها، دانشگاهها، مؤسسات دولتی و خصوصی در حوزه های مختلف و از کلیه اساتید و صاحب نظران و سازمان های مردم بنیان، در این زمینه کمک و یاری می طلبیم تا از این طریق بر یکی از چالش های جدی کشور در زمینه مدیریت سازمان ها فائق آمده و از این راه مسیر تعالی و سرآمدی کشور را بیش از پیش هموار سازیم.

به امید روزی که جمله *Made In Iran*، خود گویای کیفیت محصولات و خدمات کشور عزیزمان ایران باشد.

به امید آن روز

تهران - مرداد ۱۳۸۹

دکتر حیدر امیران

دکتر تیمور آقایی

دکتر اعظم رحیمی نیک

دکتر ناصر میرسپاسی

(اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

پیام بنیانگذار گروه صنعتی گلرنگ، جناب آقای حاج محمد کریم فضلی

گزاره‌هایی در باب مدیریت



آنچه در مطالعات و تأملات و نیز به تجربه طی سال‌های پرفراز و نشیب عرصه صنعت آموخته‌ام امروز گزاره‌هایی است که آنها را گاه در گفت‌وگوهای شفاهی و گاه از زبان قلم با عزیزان خود در میان می‌گذارم؛ با شما عزیزان که مخاطب این گزاره‌ها و آموزه‌هایید و از اندیشه‌هایتان پایه‌های تعالی روزافزون این مرز و بوم استوار می‌شود. امیدوارم همواره در این راه باشکوه در سایه توفیقات حق تعالی موفق و مؤید باشید. آنچه می‌خوانید دستاورد تجربه‌هاست، تا چه قبول افتد و چه در نظر آید.

نقش‌های تازه

انسان هر روز و هر لحظه باید با علم جهان همگام و هماهنگ باشد، چرا که جهان در هر نفس و هر زمان، تازه می‌شود و یک قدم به سمت آینده پیش می‌رود و اگر ما در جا بزنیم، عقب‌خواهیم افتاد. حضرت علی (ع) در این باره می‌فرمایند: «من اعتدل یوماً فهو مغبون»: هر کس امروزش با دیروزش یکسان باشد دچار ضرر و زیان شده است. اقبال لاهوری نیز در این مورد می‌گوید:

اگر امروز تو مانند دوش است

به خاک تو شرار زندگی نیست

مرتب نقش‌های تازه ریزند

به یک صورت قرار زندگی نیست

دنیا به سرعت برق پیش می‌رود و لحظه‌ها یک به یک از فراز سر ما درگذرند. من به همکارانم می‌گویم: "ما دوستدار همسویی با جهان و به روز بودن و به روز شدن نیستیم، ما ناچاریم."

نظم

نظم بزرگ‌ترین قانون آسمانی است. پیامبران پیش از هر چیز پیام‌آوران نظم بوده‌اند و خواسته‌اند تا هر چیزی را آن جایی قرار دهند که برایش بهترین است. هر آن چیزی که نظم ندارد، به زودی از اساس متلاشی می‌شود. من به مدت ۲۰ سال هر روز بعد از نماز صبح از خانه بیرون آمده و در دفتر

جایزه ملی مدیریت و مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی

کارم حاضر شده‌ام، مگر در مواقعی که اتفاقی افتاده است. و عموماً برنامه‌ام این بوده است که تا پاسی از شب کار کنم.

ص

تمرکز

هر کار و حرفه و اشتغال و پیشه‌ای نیازمند اندیشه و تمرکز است. باید صرفاً به همان اشتغال اندیشید و از دام گسست و پراکندگی رهید. ذهن هر انسانی گاهی از انبوه مشکلات آکنده است و افکارش پراکنده است. من در این لحظات صبر می‌کنم تا حواسم جمع گردد و تمرکز بازگردد. من هیچ‌گاه بدون تمرکز کاری را انجام نمی‌دهم. چه بسا تمرکز نداشته‌ام و تصمیم را به بعد موکول کرده‌ام و اتفاقاً از این کار نتیجه هم گرفته‌ام.

تلاش و همت

همت رکن رکن زندگی است. تبلور جوهر وجود انسان و نخستین قانون بالندگی است. مرد باید چنان پرورش یابد که پولادین و پرنشاط و نیرومند، در اوج آمادگی جسمی و روحی، همت و همگرایی را سرلوحه زندگی خود قرار دهد.

و مرد کار دل روزگار می‌لرزد

کمر چو راست کند کوهسار می‌لرزد

باید آغوش به خطر گشود به خاطر خدا، به خاطر مردم، و به خاطر ایران. در فرهنگ ما ایرانیان که آمیزه‌ای است از تغزل و سلحشوری در این باره سخن بسیار گفته‌اند و شنیده‌ایم و خوانده‌ایم:

با سعی و اهتمام جهان می‌توان گرفت

آری جهان به همت جان می‌توان گرفت

انسان است و تلاش، انسان است و امید و استقامت، و انسان است و اندیشه هر عملی ثمره فکری است. باید ذهن‌ها را به سمت نقاط مثبت برد، به نقاطی که خون گرم پیشرفت و حرکت و توانمندی در آنها جاری است، نه نقاطی که خبر از یأس و خمودگی و جمود و تیرگی می‌دهد. ذهنتان باید جنبه‌های مثبت را دریابد تا مغزتان روشن گردد و خلاقیت و نوآوری به منصه ظهور رسد. من از همان ابتدای راه پر پیچ و خم تولید به خودم قبولاندم که هیچ‌گاه یأس و کاهلی به خودم راه ندهم و در همه حال تلاش کنم. و بی‌اغراق، همین عوامل پشتکار و امید و مهم‌تر از همه توکل به خدا بود که باعث شد موفقیت‌ها یکی پس از دیگری در دسترسم قرار گیرند.

تعصب کاری و انعطاف پذیری

هم باید تعصب کاری داشت، هم انعطاف پذیر بود. تعصب اما لبه تیزی است که نباید مسحور آن شد. پافشاری بر تعصب موجب سختگیری است، حال آن که به قول مولانا:

سختگیری و تعصب خامی است

تا جنینی کار خون آشامی است

پس در عرصه کار، وجود هر دو به گونه‌ای منطقی، الزامی است. این هر دو که جمع گردد، محیط اشتغال را جدی و در عین حال قابل تحمل و منعطف می‌بینیم. گاهی چشم‌پوشی می‌کنیم، بی آن که تعهدات کاری را از یاد ببریم. گاهی نیز سخت می‌گیریم، بی آن که ثمرات شادابی و نرمی را فراموش کنیم. از اینها مهم‌تر عملکرد در شرایط سخت و سنگین کاری است، در آن لحظات عبوسی که چشم‌ها خواب می‌طلبد، بدن‌ها کوفته است و ذهن‌ها خسته و درمانده است. در این شرایط، مرد کار است که ناملایمات را با دیده روشن بررسی می‌کند و راه چاره‌ای برای آنها می‌یابد.

تخصص در کنار تعهد

معتقدم توانمندی نیروهای متخصص معجزه می‌کند؛ اما اگر آنان در کنار آموزش و دانش و تخصص، پرورش روح و دل و هوش و فرهنگ را نیز سرلوحه کارشان قرار دهند. متخصصان باورمند ایرانی اغلب با حداقل امکانات و بودجه، به حداکثر بهره‌برداری می‌رسند. عالی‌گهران و خوش‌عیاران متخصص، رمز موفقیت سازمان‌ها هستند. آنان صیقل‌یافتگان کارگاه‌های دانش و تهذیب نفسند. تخصص و تفحص آنها کارها را به سرانجام می‌رساند و ایمانشان به خداوند، ثمرات تولید را برکت و رحمت می‌بخشد. از همان نخست، همواره و همواره، مشورت با افراد متخصص در هر رشته، در هر زمینه‌ای مرا یار و یاور و راهنما بود. کارها را با مشورت آنها آغاز می‌کردم و سپس با پشتکار و همت و توکل بر خدا به پیش می‌رفتم.