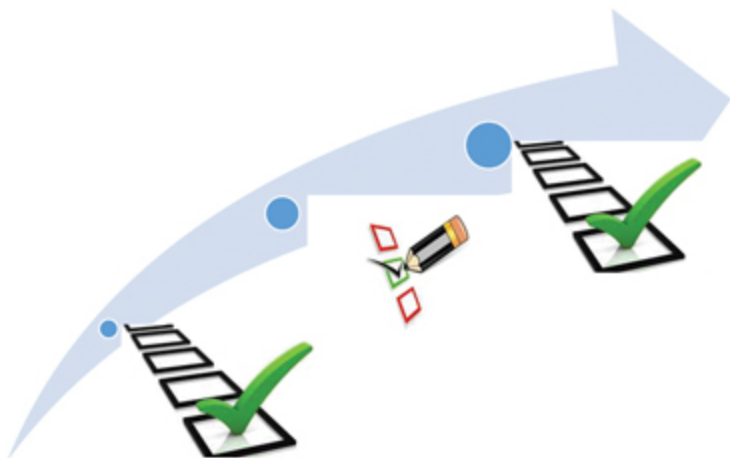


# ارزیابی سلامت سازمانی



بنیاد سلام و کرامت جهانی

برنامہ خدا

# ارزیابے سلامت سازمانے

نویسندگان

علیرضا توکلی، محمد کاسبان



بنیاد سلام و کرامت جهانی

سرشناسه	: توکلی، علیرضا، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی سلامت سازمانی / نویسندگان علیرضا توکلی، محمد کاسبان؛ به سفارش بنیاد سلام و کرامت جهانی.
مشخصات نشر	: تهران : سارگل، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۷۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۴۶-۱۷-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کارآمدی سازمانی -- ارزشیابی
موضوع	: Organizational effectiveness -- Evaluation
موضوع	: رفتار سازمانی -- ارزشیابی
موضوع	: Organizational behavior -- Evaluation
موضوع	: فرهنگ سازمانی
موضوع	: Corporate culture
شناسه افزوده	: کاسبان، محمد، ۱۳۵۵-
شناسه افزوده	: بنیاد جهانی سلام
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۵۱۰۴۹

تمام حقوق معنوی و مادی اثر برای سفارش دهنده محفوظ است.

نام کتاب : ارزیابی سلامت سازمانی

به سفارش : بنیاد سلام و کرامت جهانی

نویسندگان : علیرضا توکلی، محمد کاسبان

ناشر : سارگل

صفحه آرایشی : سارگل (محرم پور)

نوبت چاپ : اول - بهار ۱۳۹۹

تیراژ : ۵۰۰ نسخه

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۴۶-۱۷-۲

قیمت : ۲۸,۰۰۰ تومان



انتشارات سارگل

تهران، میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۲، طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴ - ۸۸۹۵۴۰۴۱

www.goto847.ir



## سازمان نامہ

کتاب ارزیابی سلامت سازمانی بنا به سفارش بنیاد سلام و کرامت جهانی بر اساس «مدل سازمان سلام و الگوی سلامت سازمانی» توسط کارشناسان ارشد تعالی سازمانی و ارزیابان بین‌المللی آقایان مهندس علیرضا توکلی و مهندس محمد کاسبان تهیه و تدوین یافته که از آن‌ها سپاسگزاری می‌نماید.

بنیاد سلام و کرامت جهانی امیدوار است مدیران سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و اصناف توجه ویژه‌ای به موضوع «سلامت سازمانی» شرکت و سازمان خود داشته تا شاهد تداوم حضور و برتری آن‌ها در عرصه‌های داخلی و خارجی باشیم.

**بنیاد سلام و کرامت جهانی**





## تقدیر و شکر

خداوند بزرگ را سپاسگزاریم که این توفیق را به ما داد تا بتوانیم از اساتید و دوستانی که در حوزه تعالی سازمانی صاحب نظر بوده و کمک فراوانی در تهیه سنج‌ها داشتند تشکر و قدردانی کنیم.

بنیاد سلام و کرامت جهانی، سفارش دهنده کتاب ارزیابی سلامت سازمانی است و این کتاب بر اساس مدل سازمان سلام و الگوی سلامت سازمانی تهیه و تدوین شده است.

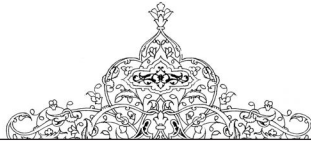
در این جا لازم می‌دانیم، از آقای دکتر علی حکیم عطار مدیرعامل بنیاد سلام که در یک سال گذشته همواره مشوق ما بوده است قدردانی نماییم.

علیرضا توکلی - محمد کاسبان



## فهرست مطالب

۶	..... مقدمه
۷	..... پیش‌گفتار
۹	..... فصل اول: تعاریف
۱۳	..... فصل دوم: تشریح مدل سازمان سلام
۲۱	..... فصل سوم: معیارهای سلامت سازمانی
۲۳	..... لایه اول: هدایت و تشخیص
۳۹	..... لایه دوم: مدیریت (تصمیم)
۵۱	..... لایه سوم: اجرا (اقدام)
۵۷	..... فصل چهارم: نحوه ارزیابی و رتبه‌بندی
۷۵	..... منابع



## مقدمه

در شرایط پرتلاطم امروز حفظ و ایجاد سازمان‌هایی که بتوانند خود را در امواج سهمگین تغییرات سر پا نگه‌دارند کاری بس دشوار است. مدیران بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها بر روی اموری که در بازه‌های زمانی کوتاه، بازده مالی مناسبی داشته باشد، سرمایه‌گذاری‌های سنگین انجام می‌دهند، اما آنچه آنان نادیده می‌گیرند، سرمایه‌گذاری بر روی «سلامت سازمانی» است، یعنی سرمایه‌گذاری بر روی سازمانی که لازم است امروز ساخته شود تا فردا پایدار بماند.

امروز «سلامت سازمانی» امری حیاتی برای سازمان‌ها است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون وضع سلامت مناسب برای مدت نسبتاً طولانی کامیاب و شکوفا باشد، زیرا توانایی سازمان و شرکت در حفظ بقا و سازش با محیط تعریف می‌شود. یک سازمان و شرکت سالم هم نوآور و هم سازگار است، ظرفیت بالایی برای تحمل بحران‌های درونی و بیرونی دارد و قادر به پیشروی به سطوح جدید فعالیت است.

نتایج بررسی و تحقیقات نشان می‌دهد که «سلامت سازمانی» بر خلاقیت کارکنان اثر گذاشته و خلاقیت آن‌ها بر بهره‌وری شان تأثیر مستقیمی دارد که منجر به اثربخشی در سازمان خواهد شد و در نهایت نیز در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی دارد.

برای ارزیابی سلامت سازمانی، ۱۴ مؤلفه و ۵۵ زیرمعیار وجود دارد که مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌ها می‌توانند پس از سنجش و دریافت «گواهینامه سلامت سازمانی» که همراه با کارنامه امتیازات می‌باشد، ببینند که شرکت و یا سازمان شان دچار چه عوارضی شده که عملکردشان را تحت تأثیر قرارداده و یا خواهد داد و قبل از آن که، ضرر و زیان‌های غیرقابل جبرانی بر آن‌ها وارد شود، در صدد رفع و اصلاح برآیند.

برای قدردانی و معرفی سازمان‌ها و یا شرکت‌هایی که در فرآیند ارزیابی مدل سلامت سازمانی شرکت کرده و موفق به دریافت «گواهینامه سلامت سازمانی» شده‌اند، هر سال در ۲۷ مهر ماه که مصادف با روز جهانی سلام و کرامت است، طی مراسم رسمی به یک سازمان و یا شرکتی که بیشترین امتیاز را کسب کرده است «نشان سلام» که جایزه سلامت سازمانی است اعطا می‌شود.

بنیاد سلام و کرامت جهانی



## پیش‌گفتار

مدل تعالی سازمان سلام، رویکردی برای اجرای گام به گام طرح تحول سازمانی و حرکت به سوی تعالی سازمانی است.

این مدل کلید دست یافتن به غایت مزیت رقابتی را در توجه و تاکید همسان بر روی عوامل مؤثر بر سه رکن «عملکرد» (یعنی عوامل موفقیت و سرآمدی سازمان در کوتاه مدت) و «سلامت» (یعنی عوامل توفیق و تعالی سازمان در بلند مدت) و «اصول» (یعنی پایبندی به اصول منبعث از ارزش‌های سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی) می‌داند.

در این مدل، منظور از سلامت سازمانی این است که سازمان در مقابله ریشه‌ای با فساد و ناکارآمدی توانمند بوده و بتواند خود را با شرایط پویای فضای کسب و کار، بهتر و سریع‌تر از رقبا سازگار کند و در نتیجه، هم امکان تداوم عملکرد برتر وجود داشته باشد و هم سازمان، برای کار کردن محیطی جذاب و نوآور باشد.

سازمان‌ها برای دستیابی به سرآمدی پایدار باید سالم باشند؛ این امر به این معناست که آن‌ها باید فعالانه عملکرد و سلامت سازمان خود را مدیریت کنند. شرکت مشاوره مدیریت مکزی در سال ۲۰۱۰ تحقیق پیمایشی بر روی شرکت‌های که برنامه تحول سازمانی را اجرا کرده بودند، انجام داد. در این تحقیق مشخص شد میزان موفقیت شرکت‌هایی که به صورت همزمان به عملکرد و سلامت سازمان خود توجه کرده بودند، تقریباً دو برابر آن شرکت‌هایی است که صرفاً بر روی عملکرد متمرکز شده بودند.<sup>۱</sup>

در واقع، می‌توان ادعا کرد که عملکرد مالی بالا، حتی می‌تواند اثر منفی داشته باشد؛ زیرا می‌تواند زمینه بروز تن‌آسایی و خودپسندی را در سازمان فراهم آورد که چندی بعد، عواقب و مسائلی را برای سلامت سازمان به دنبال خواهد داشت.

در کتاب مدل تعالی سازمان سلام و الگوی سلامت سازمانی توضیح داده شده که هر سازمانی برای موفقیت در ایجاد و تحول سازمانی باید به آن پایبند باشد و در این کتاب، معیارهای مدل و روش ارزیابی سلامت سازمانی به صورت شفاف، ارائه شده است.

۱. کتاب فراتر از عملکرد



## اهداف

اهداف تدوین این کتاب عبارتند از:

- تشریح معیارها و زیر معیارهای الگوی سازمان سلام
- ارائه روش بومی الگوی ارزیابی سلامت سازمانی
- کمک به دریافت گواهینامه سلامت سازمانی برای سازمان‌های متقاضی
- کمک مؤثر به همه فعالان مدیریت و رهبری سازمان در اداره روان و کارآمد

## مخاطبان

مخاطبان این کتاب عبارتند از:

- فعالان حوزه مدیریت و رهبری سازمان
- مسئولان و مدیران سازمان‌هایی که خود را لایق دریافت گواهینامه سلامت سازمانی می‌دانند
- دانشجویان مدیریت و سایر رشته‌های مرتبط با سازمان

بهار ۱۳۹۹

# فصل اول

## تعاريف



## فصل اول:

### تعاریف

۱. سازمان سلام: سازمانی سالم که لایه‌های هدایت، مدیریت و اجرای آن سازمان بتواند سلامت سازمانی، عملکرد سازمانی و رضایت ذینفعان را به صورت متوازن تضمین نماید. مولفه‌های لایه هدایت عبارتند از: هوشمندی سازمانی، جهت‌گیری، رهبری، اعتبار و سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و انگیزش. مولفه‌های لایه مدیریت عبارتند از: سازماندهی و هماهنگی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، یادگیری و نوآوری، سرمایه انسانی، حقوق ذی‌نفعان و منابع و شرکا. مولفه‌های لایه اجرا عبارتند از: قابلیت‌ها و فرآیندهای ارائه خدمات یا محصولات و رضایت ذینفعان

۲. سلامت سازمانی: منظور از سلامت سازمانی این است که سازمان در مقابله ریشه‌ای با فساد و ناکارآمدی توانمند بوده و بتواند خود را با شرایط پویای فضای کسب و کار، بهتر و سریع‌تر از رقبا سازگار کند و در نتیجه، هم امکان تداوم عملکرد برتر در بلندمدت وجود داشته باشد و هم سازمان، برای کار کردن محیطی جذاب و نوآور باشد. در مدل تعالی سازمان سلام، بر اساس تحقیقات انجام شده، معیارهای سلامت سازمانی برای انواع سازمان‌ها مشابه و یکسان است.

۳. عملکرد سازمانی: منظور از عملکرد سازمانی، نتایجی است که سازمان به صورت مالی و عملیاتی به ذی‌نفعانش ارائه میکند. عملکرد سازمان با معیارهایی سنجیده می‌شود که هر سازمان، برای کارآمدی وضعیت حال خود تعریف می‌کند و معمولاً در بازه‌های کوتاه مدت اندازه‌گیری می‌شود. در مدل تعالی سازمان سلام، بر اساس تحقیقات انجام شده، معیارهای عملکرد سازمانی، باید برای هر سازمانی به صورت جداگانه تعریف شود.

۴. اصول سازمان سلامت: اصول سازمان سلامت که در کتاب مدل تعالی سازمان سلامت و

الگوی سلامت سازمانی تشریح شده، عبارتند از:

- ارزش آفرینی و رشد و تعالی
- شخصیت سازمانی قابل اعتماد
- تأمین متعادل حقوق ذینفعان
- عدالت فراگیر سازمانی
- بهره‌وری
- اخلاق حسنه و حرفه‌ای
- ژرف اندیشی و متناسب سازی

۵. دسته بندی سازمان‌ها برای ارزیابی:

در الگوی ارزیابی سلامت سازمانی، ۵۵ معیار تعریف شده که برای همه سازمان‌ها قابل استفاده است ولی به جهت ارزیابی دقیق تر و قضاوت عادلانه تر، وزن معیارها بر اساس دسته بندی چهارگانه سازمان‌ها در فصل سوم تعیین شده است:

۱. شرکت‌های تولیدی

۲. شرکت‌های خدماتی

۳. شرکت‌های دولتی و موسسات عمومی

۴. اصناف تولیدی و خدماتی که در قالب کوچک تری فعالیت می‌کنند و مجوز فعالیت خود را از اتحادیه‌ها و صنف خود می‌گیرند شامل فروشگاه‌ها، آژانس‌ها، مغازه‌ها، مطب‌ها، و کارگاه‌های کوچک.

## فصل دوم

معرفی مدل سازمان سلام  
و الگوی سلامت سازمانی



## فصل دوم:

### معرفی مدل سازمان سلام و الگوی سلامت سازمانی

مدل سازمان سلام، مبتنی بر ۳ لایه هدایت (تشخیص)، مدیریت (تصمیم) و اجرا (اقدام) مطابق شکل ۱ طراحی شده است.

هدایت (تشخیص)

Governance



مدیریت (تصمیم)

Management



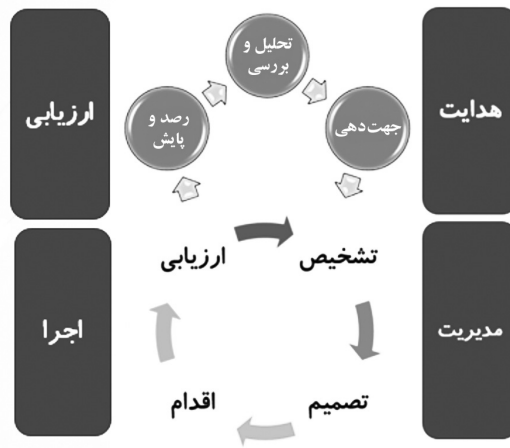
اجرا (اقدام)

Operation



وظیفه اصلی لایه هدایت سازمان، تشخیص درست و تعیین جهت گیری آینده سازمان و تضمین سلامت سازمانی است. وظیفه اصلی لایه مدیریت، تصمیم‌گیری‌های درست برای حرکت سازمان و تخصیص و سازماندهی منابع در جهت گیری تعیین شده توسط لایه هدایت است. وظیفه اصلی لایه اجرا ارائه محصولات و خدمات سازمان با استفاده از قابلیت‌های آن و فرایندهای مشخص شده است. ارزیابی ادواری مدل به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری وضعیت سازمان و تعیین میزان اثربخشی و کارایی آن، بسیار مهم و کاربردی است. قطعا نتیجه ارزیابی‌های باید در بهبود عملکرد سازمان مورد استفاده قرار گیرد.





نحوه تعامل سه لایه مدل سازمان سلام، با مقوله ارزیابی مطابق شکل ۲ می‌باشد.

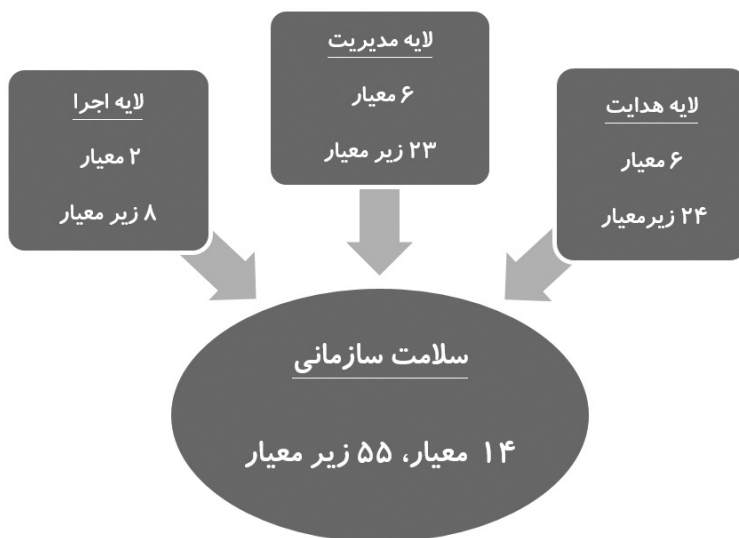
شکل ۲- نحوه تعامل لایه‌های مدل سازمان سلام

جدول شماره ۱ تمایز میان دو لایه هدایت و مدیریت را روشن می‌کند:

Management	مدیریت	Governance	هدایت
Efficiency	کارایی	Effectiveness	اثربخشی
Speed/Vehicle	تعیین وسیله و سرعت	Target/Position	موقعیت و مقصد
Driver	راننده	Map reader	نقشه خوان
Operational/ Executive	تصمیم‌گیری‌های اجرایی و عملیاتی	Decision making	تصمیم‌گیری‌های اساسی و راهبردی
Products/Outputs	محصولات و خدمات	Outcomes/Benefits	منافع و مزایا
Tactical	لایه تاکتیکی	Strategic	لایه راهبردی

جدول ۱- تفاوت لایه‌های هدایت و مدیریت در مدل سازمان سلام

لایه هدایت از ۶ معیار و ۲۴ زیر معیار، لایه مدیریت از ۶ معیار و ۲۳ زیر معیار و لایه اجرای اجرا نیز از ۲ معیار و ۸ زیر معیار مطابق شکل ۳ و جدول شماره ۲ تشکیل شده است که در فصل دوم به تشریح هر یک از این معیارها پرداخته می‌شود.



شکل ۳- تعداد معیارها و زیرمعیارهای الگوی سلامت سازمانی در لایه‌های مدل سازمان سلام

جدول ۲ - معیارها و زیر معیارهای الگوی ارزیابی سلامت سازمانی

زیر معیار	معیار	لایه
۱-۱-۱- تمرکز بر ارزش آفرینی برای مشتری	۱-۱- هوشمندی سازمانی	۱- هدایت (تشخیص)
۱-۱-۲- آگاهی از وضعیت رقبا		
۱-۱-۳- تعامل مسئولانه با دولت و جامعه		
۱-۱-۴- مدیریت تغییرات سازمانی و مخاطرات محیطی		
۱-۲-۱- چشم‌انداز مشترک	۲-۱- جهت‌گیری	
۱-۲-۲- شفافیت استراتژیک		
۱-۲-۳- مشارکت راهبردی کارکنان		
۱-۳-۱- مشورت در تصمیم	۳-۱- رهبری	
اقتدار در عمل		
حمایت به جا و بی‌دریغ		
رهبری چالشی (اهداف بلند)		
۱-۴-۱- پیشگیری و درمان فساد	۴-۱- اعتبار و سرمایه اجتماعی	
۱-۴-۲- معروف به خوش نامی		
۱-۴-۳- معروف به خوش قولی		
۱-۴-۴- معروف به امانت‌داری		
فضای راستگویی، صراحت و شفافیت	۵-۱- فرهنگ سازمانی	
همکاری، تعامل و رقابت سازنده		
نظم و انضباط عملیاتی		
خلاقیت در ارزش آفرینی		
ارزش‌های سازمانی بامعنا و مورد توافق	۶-۱- انگیزش	
رهبران الهام بخش		
نظام انگیزشی چالش محور		
قدردانی از کارکنان		
نردبان فرصت‌های شغلی		