

مدیریت دانش در راستای مدیریت برای طرح های عمرانی

ایمان الیاسیان، کارشناس ارشد عمران سازه

چکیده

مدیریت دانش به تعاریف و مفاهیم انسانی، انواع دانش، سطوح دانش، مبادله دانش، فرآیند مدیریت دانش و... پرداخته است. دانش سازمانی و فناوری ارتباطات و اطلاعات در یک سازمان موفق و با نیروی انسانی کارآمد می تواند سنگ بنای پایداری در ارتقاء سطح کیفی و کمی پروژه ها را نوید دهد و این مورد با پیاده سازی مدیریت دانش، قابل دست یابی می باشد. سازمان های دانش محور با توجه به قابلیت های نیروی انسانی و کارکردهای موفق نیروی انسانی با بهره وری مناسب از ابزار نرم افزاری و سخت افزاری، می توانند مشکلات زیادی نظیر تغییر کادر انسانی، خروج اطلاعات و تجارب فردی، کمبود تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری و موارد متعدد را پشت سر گذاشته و کارآمدی مجموعه دانش محور را نمایان سازند. با پیاده سازی مدیریت دانش می توان بسیاری از کاستی های گذشته را جبران و بر نقاط قوت افزود. در این مقاله به بررسی اقدامات صورت گرفته با تکیه بر دانش سازمانی می پردازیم.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، دانش سازمانی، فرآیند مدیریت دانش، مهندسی و توسعه

۱- مقدمه

در طول دو دهه ای که از طرح نظریه سازمان یادگیرنده می گذرد، حجم مطالب مربوط به دانش سازمانی و چگونگی مدیریت و توسعه آن بطور روزافزون و تصاعدی افزایش یافته است. به نحوی که امروزه نمی توان از توسعه سازمان یاد کرد مگر ابتدا به استقرار فرهنگ یادگیری و آموزش جمعی و نهادینه سازی آن در تمام سطوح سازمان اشاره نمود. به عبارت دیگر امروزه همگان اذعان دارند که هیچ روشی برای موفقیت و توسعه پایدار سازمانی بدون یادگیری و مدیریت دانش سازمانی وجود ندارد. مدیریت اجرای پروژه های عمرانی فرآیندی است که مدیریت بسیاری از سطوح خرد و کلان جامعه را شامل میگردد. تجربیات حاکی از آن است که تدوین و اجرای مدیریت کارآمد، اجرای پروژه های عمرانی نیازمند ساختار به هم پیوسته و نظام مندی است که بتواند ضمن لحاظ داشتن عوامل و اجزای مرتبط و مؤثر، تعامل مناسب در درون نهادهای مرتبط با مدیریت اجرای پروژه و میان مجموعه مدیریت اجرایی و سایر ساختارهای کلان مدیریتی و اجرای برنامه های لازم را ممکن سازد. ارتقاء سطح و پردازش اطلاعات و دریافت خروجی مناسب برای جلوگیری از بروز کاستی در اجرای پروژه ها چه از لحاظ کمی و چه کیفی، موفقیت طرح های تحول اداری و موارد بسیار دیگری در دهه اخیر ثابت شده است. در این مقاله سعی شده به مقوله طرح های پیاده سازی شده توسط معاونت مهندسی توسعه جهت تسهیل در اجرای طرح های عمرانی، با نگرشی مبتنی بر مدیریت دانش، در حد پیاده سازی و امکان سنجی، به اثر بخشی آن پرداخته شود.

۲- معرفی مدیریت دانش و دانش سازمانی

راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند. مدیریت دانش، فرایند گسترده ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می دهد و در بهبود اثر بخشی و اصلاح الگوی عملکردی مطلوب تأثیر دارد. کارکنان دانش مدار و با آادشهای بالقوه به سایرین از طریق انجام درست وظایف توسط کارمندان با امنیت شغلی پایین بادر نظر گرفتن تشویق کارکنان برای مشارکت در برنامه ریزی منجر به اثر بخشی مدیریت دانش می گردد.

فرایندهای مدیریت دانش عبارت است از مهندسی مجدد Reengineering، توانمند سازی Empowerment، سنجش شایستگی، چگونگی بکرگیری مطلوب سیستمهای گروهی، رویکردهای کسب دانش، تصفیه و اصلاح دانش، استفاده از سیستمهای هوشمند، ذخیره سازی و بازیابی دانش، میزان سنجش عملکرد، توسعه زیرساختهای اطلاعاتی، مدیریت روابط با مشتری Customer Relationship Management می باشد

امروزه دانش مهم ترین دارایی سازمان ها محسوب می شود، لذا مدیریت دانش به منزله چالش کشف دانایی های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت.

فعالیت های مدیریت دانش ۱- حسابرسی دانش Knowledge Audits ۲- همکاری Collaboration ۳- گروه های دانش Communities Of Practice ۴- نقشه دانش Knowledge Mapping ۵- ارشادگری Mentoring ۶- تحلیل شبکه اجتماعی Social Network Analysis ۷- داستان سرایی Story telling ۸- آموزش و بهسازی Training and Development می باشد

مدیریت دانش شامل: تعاریف و مفاهیم انواع دانش، سطوح دانش، مبادله دانش، فرآیند مدیریت دانش و... می باشد. دانش سازمانی و فناوری ارتباطات و اطلاعات در یک سازمان موفق و با نیروی انسانی کارآمد می تواند سنگ بنای پایداری در ارتقاء سطح کیفی و کمی پروژه ها را نوید دهد و این مورد با پیاده سازی مدیریت دانش قابل دست یابی است.

۳- توانمندی های مدیریت دانش سازمانی و مدیریت هوشمند

سازمان های دانش محور با توجه به قابلیت ها و کارکردهای موفق نیروی انسانی با ارتقاء بهره وری از ابزار نرم افزاری و سخت افزاری، می توانند مشکلات زیادی نظیر تغییر کادر انسانی، خروج اطلاعات و تجارب فردی، کمبود تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری و موارد متعدد دیگری را پشت سر گذاشته و کارآمدی مجموعه دانش محور را نمایان سازند.

مدیریت هوشمند: در عرصه مدیریت دانش، بکارگیری مدیریت هوشمند جهت بهبود و به روز رسانی و هوشمند کردن سازمان جهت بهره گیری هدفمند از یافته های مدیریت دانش، می تواند تحولی بزرگ در عرصه عملکرد سازمان باشد.

۴- تدوین استراتژی مدیریت دانش شرکت و لزوم بکارگیری مدیریت هوشمند

در تدوین استراتژی مدیریت دانش شرکت بکارگیری مدیریت هوشمند امری ضروری می باشد چرا که سازمان هایی پویا و پر چالش در مدیریت بحران های پیش رو و کمبود ها و مشکلات جدید نیازمند ساختاری هوشمند و خودجو می باشد. به منظور تدوین استراتژی شرکت، معاونت مهندسی و توسعه مراحل ذیل را در دستور کار خود قرار داده است:

- مرحله اول: تهیه طرح مفهومی (Conceptual Design)

در این مرحله اهداف و نحوه عملکرد بخش های اجرایی شرکت مورد بررسی قرار گرفته است.

- مرحله دوم: تهیه طرح تفصیلی (Detail Design)

در این مرحله جزئیات به همراه مجموعه دست اندرکاران، سیاستگذاران و بازیگران اجرای طرح های شرکت مشخص شده اند.

- مرحله سوم: تهیه طرح اجرایی (Action Plan)

در این مرحله روند اجرایی کردن طرح هایی با نگرش به مدیریت دانش هوشمند تهیه شده و تبیین می گردد.

- مرحله چهارم: پیاده سازی و اجرا

در این مرحله با شرکت های مشاور و پیمانکاران جهت ارتباط، همکاری و تعامل در جلسه ای با حضور ناظران شرکت و کارشناسان گزینه های مختلف پیشنهادی طرح های مفهومی و تفصیلی بررسی و موارد زیر تبیین و تصویب گردید:

۱- تصمیم گیری جهت اجرایی نمودن (Action Plan) براساس زمان بندی ارائه شده.

۲- تعیین مدیران اجرای طرح و وظائف کارشناسان مربوطه

۳- تعیین بازرسان و متولیان اجرای بهینه طرح

۴- اعلام شروع طرح به قسمت های درگیر در اجرای طرح طبق زمان بندی های پیش بینی شده.

۵- مراحل انجام و پیاده سازی مدیریت دانش هوشمند در شرکت

الف- شناسایی مشکلات و کمبودها

ب- شناسایی پتانسیل ها

ج- بررسی و شناخت منابع انسانی

د- جستجوی راهکارها جهت پر نمودن خلاء ها و مشکلات با توانمندی ها

ه- تحلیل یافته ها، تهیه و اجرای طرح مدیریت دانش

الف - شناسایی مشکلات و کمبودها

شناسایی مشکلات و کمبودها در دو بخش درون شرکتی و برون شرکتی شناسایی و بررسی گردید:

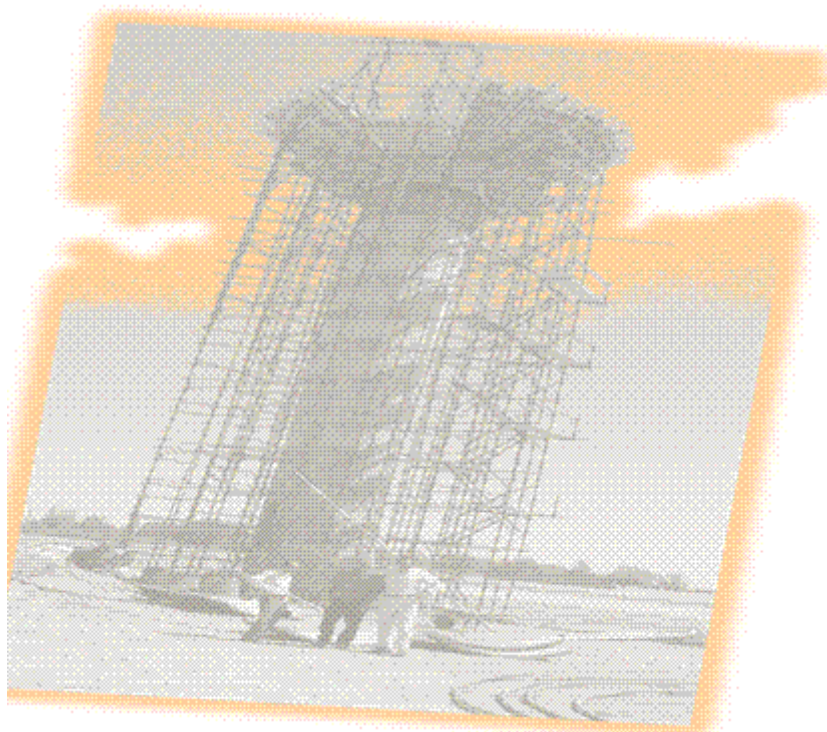
- مشکلات درون شرکتی:

- کیفیت بد مصالح مورد استفاده در پروژه ها
- نظارت بر اجرای پروژه ها به صورت متمرکز در مرکز استان
- دوری و پراکندگی پروژه ها در گستره جغرافیایی استان
- عدم وجود توجه های اقتصادی جهت تکمیل طرح های نیمه کاره
- عدم شناسایی و بکارگیری مشاوران و پیمانکاران مجرب

یکی از مشکلات، فرار روی طرح های عمرانی، عدم تخصص کافی و تجربه کافی مشاوران در طراحی طرح های عمرانی و پیمانکاران در انجام طرح ها می باشد. این مورد در زمینه های روش های نوین به مراتب بسیار پر چالش تر است به گونه ای که باعث شده مشاوران و پیمانکاران از روش ها و فناوری های نو دوری نمایند.

- عدم آموزش و بکارگیری ناظرین شهرستان ها در اجرای بهینه طرح ها

با توجه به لزوم مشارکت دهی تمام قسمت های یک سازمان جهت انجام بهینه تر طرح ها بکارگیری نیروهای بومی درون سازمانی باعث کاهش هزینه های ترابری و همچنین استفاده از پتانسیل های آزاد محلی می گردد. ضمن آنکه باعث ارتقاء سطح انجام پروژه ها و امکان بهره برداری مناسب تر طرح ها را نیز فراهم می سازد.



اهمیت آموزش میدانی و در محل برای ناظرین

- مشکلات برون شرکتی: *Out Sourced*

در طراحی و اجرای طرح های عمرانی مشکلات برون سازمانی گاهها" عامل اثر گذار اصلی می باشد که تمام شئون طرح را در بر می گیرد.

- عدم طراحی و نشر نقشه های تیپ

- عدم بکارگیری صنعت پیش ساخته سازی و توانمندی های آن

- عدم بکارگیری تجهیزات و تأسیسات قابل حمل و نقل (*Moveable*)

- عدم وجود استانداردهای ملی برای بسیاری از مصالح مورد نیاز در صنعت آب و فاضلاب و نیاز مبرم شرکت ها به استاندارد سازی آنها

- عدم وجود دستورالعمل اجرائی، راه اندازی و بهره برداری مناسب برای بسیاری از طرح ها

سایر تحلیل های مدیریت دانشی اجرای طرح های عمرانی

-عدم توجه به اسناد بالا دستی مخصوصا طرح های آمایش سرزمین در تکوین طرح های عمرانی جدید

- عدم انجام ارزیابی های زیست محیطی جامع

-نا مشخص بودن روند تأمین مالی طرح ها

-عدم نظارت مرجع واحد بالادستی بر کلیه طرح های عمرانی در دست اجرا و لحاظ نمودن نقاط تقابل و تعارض طرح ها با یکدیگر

-عدم انجام ارزیابی طرح های اجرا شده با اهداف پیش بینی شده طرح

-اولی بودن ملاحظات و مطالبات مردمی در تکوین طرح ها بجای ارزیابی های فنی، اقتصادی و زیست محیطی

-عدم تطابق اعتبار اختصاص یافته با مدت زمان توجیه اقتصادی اتمام و بهره برداری طرح

-ضعف سیستم های نظارتی بر مشاوران و پیمانکاران

-ضعف سیستم های نظارتی بر کیفیت محصولات و مصالح مصرفی

ب- شناسایی پتانسیل ها

شناسایی پتانسیل ها نیز در دو بخش درون سازمانی و برون سازمانی صورت پذیرفت:

- شناسایی پتانسیل های درون شرکتی:

-بکارگیری کارشناسان فنی و اجرایی شهرستان ها به عنوان ناظرین طرح های اجرائی و حتی استفاده از توان کارشناسان شهرستان در بررسی طرح های ارائه شده توسط مشاور

-شناسایی مشاوران و پیمانکاران مجرب جهت تکمیل طرح های نیمه کاره و طرح های جدید.

- شناسایی پتانسیل های برون شرکتی:

بهره گیری از توان مراکز علمی و دانشگاه ها در اجرای طرح های نوین

ارتباط بیشتر با سایر استان ها و تبادل تجربیات و داشته هایی در زمینه مشاوران و پیمانکاران موفق

(با انجام بازدید و جلسات و برقراری ارتباط)

امکان به اشتراک گذاری طرح های تهیه شده توسط مشاوران بین استانهای مختلف جهت امکان بهره برداری و شناسایی نقاط ضعف و قوت طرح ها و استفاده از آن در طراحی های جدید.

ج- بررسی و شناخت منابع انسانی

در بررسی و شناخت منابع نیروی انسانی شرکت موارد زیر قابل ذکر است:

انتقال تجربه فنی و تخصصی از نیروهای قدیمی و با تجربه به نیروهای جدید

افزایش تخصص نیروهای درون سازمانی با آموزش و بازدید

جذب نیروی های جوان، متخصص و نخبه

بهره گیری از نیروهای دانشگاهی و علمی در ساختارهای مورد نیاز

د- جستجوی راهکارهایی جهت پر نمودن خلاءها و اجرای بهینه طرح ها

با بررسی های انجام شده جهت تداوم شناسایی مشکلات و پتانسیل ها و همچنین شناخت داشته های نیروی انسانی پیشنهاد مدیریت دانشی زیر ارائه گردید:

الف- بکارگیری مدیریت و یافته های مدیریت هوشمند در طرح های عمرانی

با توجه به اهمیت پایش و بهبود وضعیت از طریق یک ساختار تمیزپذیر، مدیریت هوشمند در سطح کلان پیاده سازی و مشکلات و کارکردهای بهبود وضعیت و ارتقاء سطح کیفی و کمی طرح ها بررسی گردید.

ب- لزوم بکارگیری مشارکت مردمی

- کاهش هزینه های تمام شده طرح

- تسریع انجام پروژه و کاهش مشکلات اجتماعی در انجام طرح

- امکان جذب و مشارکت تجارب و هم افزائی مردم محلی در اجرای طرح جهت کاهش خطاهای طراحی و اجرا

- نظارت مردمی بر عملکرد مجری

- دلسوزی و خودمالکیت انگاری مردم بعد از اتمام اجرای طرح در بهره برداری از طرح

در زمینه مشارکت مردمی شرکت برای اولین بار در کشور اقدام به اجرای طرح های بزرگ با همیاری مردم نموده است. نظیر:

فاضلاب گیشنیزجان، مشهد کاهوه، علون آباد، اشن، هندوکش،

ج- لزوم مشارکت دهی مراکز دانش بنیان در طرح های نیازمند بکارگیری فناوری های جدید و برتر

عدم ارتباط مراکز علمی با مراکز اجرائی باعث شده که بکارگیری فناوری های نو و ایده های جدید در طرح های عمرانی به ندرت

صورت گیرد و مقاومت نا بجائی از سوی مشاور و گاهها" از سوی کارفرما در این زمینه صورت گیرد که ارتباط مداوم با مراکز دانش

بنیان و مشارکت دهی و سهم دهی در طرح به این مراکز می تواند این مشکل را حل نماید.

ه- اجرای یافته های مدیریت دانش

اجرای یافته های مدیریت دانش در ابعاد زیر صورت گرفت:

الف- بعد نیروی انسانی

❖ نظارت بر اجرای پروژه ها به شهرستانها تفویض گردید.

❖ برون سپاری نظارت پروژه ها و ارتقاء سطح بازبینی اجرای طرح ها

ب- اصلاح مصالح مصرفی و جزئیات اجرائی پر چالش

❖ شروع استفاده از جوشهای الکتروفیوژن

❖ شروع حذف لوله های آزبست

❖ استفاده از چاهک و پمپ شناور بجای ایستگاه پمپاژ

❖ پیش بینی تابلو برق با قابلیت نصب PLC و ارتقاء سیستم تله متری

ج- اصلاح روند کارهای دست و پا گیر

❖ عملیاتی کردن شرایط عمومی پیمان در غالب بیمه و ملزم نمودن پیمانکاران به رعایت آن

❖ استفاده از شرکت بازرسی معتبر برای تأیید کیفیت مصالح مورد نیاز جهت خریداری و یا آماده خرید توسط پیمانکار

❖ برون سپاری مطالعات طرح ها توسط مشاور و مراکز دانش بنیان

❖ تعریف استراتژی های میان مدت و کوتاه مدت معاونت مهندسی و توسعه در اجرای طرح ها

❖ بکارگیری مراکز علمی و دانشگاهی در مطالعه، تصویب و نظارت عالیه طرح های عمرانی

❖ (دانشگاه صنعتی اصفهان و شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان و جهاد دانشگاهی صنعتی اصفهان)

❖ مشارکت دهی بخش تحقیقات شرکت در بررسی و نوآندیشی در طرح های عمرانی

❖ بکارگیری و استقبال از فناوری های نو و شاخصه ای جدید

د- نرم افزاری و رایانه ای نمودن فرایندهای مختلف

نرم افزاری نمودن فرایندهای زیر:

❖ فرایند انتخاب مجری طرح های عمرانی

❖ برگزاری مناقصه

- ❖ ابلاغ طرح، مطالعات طرح، فراخوان مجری
 - ❖ رسیدگی به صورت وضعیت ها
 - ❖ پرداخت صورت وضعیت ها
 - ❖ برگزاری کمیسیون مناقصات
- ه- بعد نوآوری و خلاقیت

تعامل ویژه معاونت مهندسی و توسعه با تحقیقات و به دنبال آن دستیابی به نتایج زیر:

- ❖ مشارکت مراکز دانشگاهی در طرح های عمرانی شرکت
- ❖ سوق دادن اعتبارات تحقیقات و عمرانی به سمت نوآوری در طرح ها و بومی سازی روش های نوین در صنعت آب و فاضلاب در دنیا
- ❖ بهره گیری از توان دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا و اساتید آنها در انجام مطالعات طرح ها و یا بازنگری در طرح های دارای مشکل و یا کاستی
- ❖ تقویت دانش سازمانی و مستندسازی یافته ای قبلی و جدید در معاونت
- ❖ امکان بسیج مردمی و ارتقاء سطح مشارکت مردم در انجام طرح ها

۶- پیشنهادات در عرصه تعمیق پیاده سازی مدیریت دانش و مدیریت هوشمند:

۶-۱- مدیریت دانش در عرصه فرهنگسازی

با توجه به اهمیت فرهنگسازی، به عنوان مهمترین بستر تحول جوامع بشری، بسیاری از صاحب نظران و خبرگان ابعاد و ویژگی های استراتژیکی دانش را در این عرصه مورد بررسی و تأمل قرار داده اند. پاسخ به پرسشهایی از قبیل: دانش موجود در فعالیت های حوزه های فرهنگی کدامند؟ چه شاخصهایی دارد؟ چگونه مورد ارزیابی و سنجش قرار می گیرد؟ با چه روندی دانش ضمنی ارزشمند موجود در این حوزه به دانش تصریحی و قابل ارائه تبدیل می گردد؟ چه مکانیزم هایی امکان تبادل دانش را فراهم می آورد؟ در حوزه فرهنگ، با مدیریت دانش در حوزه های صنعت، تجارت و اقتصاد تفاوتی چشمگیر داشته و بدیهی است که جنس متفاوت دانش در حوزه فرهنگ، تأثیر شگرفی در کشف، استخراج، استفاده و اشاعه دانش در فعالیت های فرهنگی و هنری داشته و موجب فراهم آمدن فضایی بسیار پویا و منعطف مدیریت دانش در حوزه فرهنگ و هنر می گردد. لذا باید به ویژگیها و خصوصیات مدیریت دانش پرداخته شده و ابعاد، ساز و کارها و زیرساختهای لازم در روند استقرار آن در سازمان هایی با رویکرد فرهنگ سازی تبیین گردد. (۴)

۶-۲- انتقال تجارب با استفاده از رویکرد مدیریت دانش

افراد در سازمانها تمایل طبیعی به احتکار دانش در ذهن خود دارند، اما انتقال دانش و تجارب می تواند به کار ارزنده و پر استقبالی تبدیل شود به شرطی که رویکرد مناسب دانش محور پیاده سازی شود. در واقع سازمانهایی که از استراتژی روشن تری برای انتقال دانش برخوردارند، در امر تبادل دانش و تجربیات موفق تر عمل می کنند. استراتژی مدون دانش، پیشرفت های زیادی را در مدیریت و انتقال دانش موجب می شود. چون در سازمان های برخوردار از استراتژی مدیریت دانش، انتقال دانش و تجارب، مبدل به بخشی از فرایند کسب و کار می شود و اعضای سازمان و به ویژه مدیران آن، همواره در مقابل سئوالاتی این چنین قرار دارند: چگونه می توان با انتقال و اشتراک گذاری دانش و با استفاده از تجارب دیگران روشها و فرآیند انجام کار را اصلاح و بهبود بخشید؟ چگونه می توان از حقایق و حوزه هایی که سازمان در آن درگیر است اطلاعات لازم را کسب و منتقل کرد؟ چگونه می توان در مورد آنچه که این سازمان انجام می دهد، مبدل به بهترین شد؟

رویکرد مدیریت دانش با ایجاد باور درست در مورد انتقال تجارب و دانش، منجر به تقویت تبادل دانش می شود. از جمله این باور که دانش ناپایدار و از بین رفتنی است، به طور موقت زنده است و اگر مورد استفاده قرار نگیرد، از بین می رود. از طریق تبادل آن است که بیشتر به دست می آید و این فرایند، هم افزاگونه عمل می کند. عمل انتقال دانش، سبب تبدیل عقیده و فکر به کلمات و نوشته ها می شود و به فرد کمک می کند تا عقاید خود را مجدداً "شکل دهد و آن را بهبود بخشد.

اگر چه دستیابی به سازمان دانش مداری که در آن با استفاده از رویکرد مدیریت دانش تبادل تجارب به خوبی پیاده شده باشد، مشکل است، اما غیرممکن نیست. سازمان ها می توانند با استفاده از مدل معرفی شده در این مقاله، وضع موجود تبادل دانش

سازمانی را بهبود بخشند و در راستای تقویت حلقه های ضعیف زنجیر دانش اقدامات مؤثری به عمل آورند و در نتیجه در جهت بهره برداری از گنجینه دانش سازمانی خود اقدام نمایند. (۵)

۳-۶- مدیریت دانش و پارک های علم و فن آوری

فقدان زنجیره یکپارچه از تحقیق، فن آوری و توسعه و فاصله قابل توجه بین تبدیل ایده های علمی و تحقیقاتی به محصولات و خدمات از واقعیت های جهان کنونی است. کشورهای توسعه یافته جهان برای حل این چالش، کل نظام علمی و فن آوری و صنعتی جامعه از ایجاد ایده تا تجاری سازی محصول نهایی را در یک نظام کلی تحت عنوان "نظام نوآوری" در کنار هم و در تعامل با هم در نظر می گیرند. یکی از اجزای این نظام پارک های علم و فن آوری است که نقش مهمی در یکپارچه سازی تولید دانش و تجلی آن در محصولات و خدمات دارد.

در این نظام وجود رویکرد مدیریت دانش، نقش مهمی در پیوند دادن دانش و فن آوری ایفا می کند. پارک ها که از مزایای نزدیکی به منابع مهم سرمایه معنوی، زیرساختهای مناسب و سیاست های راهنمایی کننده بهره مند می شوند و شرکت های مبتنی بر فن آوری و مؤسسات دولتی را در یک محیط مدیریت شده حمایت می کنند، می توانند با تلفیق رویکرد مدیریت دانش، توسعه فن آوری و رشد اقتصادی را تسهیل نمایند.

استقرار رویکرد مدیریت دانش در پارک های علم و فن آوری کمک می کند تا از طریق ارتقای پردازش دانش، راه حل های کیفی بهتری در ارتباط با مطالب فنی تولید شود. از این طریق دانش تقویت و منتشر شود و به کمک آن سود دهی، بهره وری و اثربخشی را بالا ببرد و در نهایت، خدمات یا کالاهایی با کیفیت تر تولید شوند. از طرف دیگر، دارایی های دانشی کشف می شوند و راه هایی برای بهره جستن از این دارایی ها طراحی می شود. رویکرد مدیریت دانش سبب تسهیم دانسته های نخبگان با هم می شود و قابلیت های دانش صنعت و دانشگاه ایجاد، نگهداری و احیاء می شوند.

چرخه مدیریت دانش، دارایی های عقلانی یا مبتنی بر دانش را در جای جای سازمان کشف و مبدل به منبع تولید ثروت می نماید. با بهینه سازی فرآیند شناسایی، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و دسته بندی دانش ضروری، مزیت رقابتی بهبود می یابد و از افت دانش جلوگیری می شود. (۶)

۴-۶- توسعه منابع انسانی دانشگر:

واقعیت مستتر در ادبیات مدیریت دانش گویای آن است که کلیه ارکان و مؤلفه های مدیریت دانش بر بستر نیروی انسانی تحقق می یابد. به کلامی دیگر پس از پرداختن به کلیه حوزه های موضوعی مدیریت دانش، هر گونه مداخلات توسعه ای در این باره از بخش نیروی انسانی و مبحث مغز افزاری سازمان شروع می شود.

فرایند مدیریت اطلاعات شامل خلق/ کسب Creation/Acquisition اصلاح، کاربرد، بایگانی Archiving انتقال، دسترسی و حذف می باشد.

انواع سرمایه های سازمان شامل سرمایه های انسانی Human Capital سرمایه مشتری Customer Capital سرمایه ساختاری Structural Capital می باشد و سرمایه انسانی از ۳ نوع دانش تلویحی Tacit Knowledge، دانش پنهان Implicit Knowledge و دانش آشکار Explicit Knowledge تشکیل شده است

نقش سازان در رهبری مدیریت دانش عبارتند از ۱- کارشناس ارشد دانش Chief Knowledge Officer*۲ تحلیل گر دانش Knowledge Analyst ۳- مهندس دانش Knowledge Engineer ۴- مدیر دانش Knowledge Manager ۵- کارگزار دانش Knowledge Steward ۶- کارشناس ارشد اطلاعات Chief Information Officer ۷- محافظ دانش و اطلاعات Knowledge and Information Gatekeeper

مسئولیت های کارشناس ارشد دانش ۱- تعیین خط مشی مدیریت دانش ۲- ترویج مدیریت دانش ۳- هماهنگی در آموزش ۴- حفاظت از اطلاعات ۵- تنظیم روابط کارکنان با مدیریت Employee Relationship Management ۶- تکنولوژیست ۷- مدیریت روابط مشتری مداری Customer Relations Management

عوامل موثر در وفاداری کارکنان دانش مدار Knowledge Worker Loyalty

۱- عدم امکان یافتن شغل جدید ۲- رابطه عاطفی ۳- میزان سرمایه گذاری ۴- حقوق و مزایا

چرخه حیات مدیریت دانش

۱- خلق و کسب دانش ۲- اصلاح دانش ۳- استفاده فوری ۴- طبقه بندی ۵- انتقال ۶- ترجمه، تفسیر و تطبیق ۷- انتشار ۸- حذف

عوامل تأثیر گذار در مدیریت دانش

۱- عوامل اقتصادی ۲- قابلیت دسترسی ۳- مالکیت معنوی Intellectual Property ۴- نوع اطلاعات ۵- زیر ساخت دانش ۶- مدیریت

جمع آوری اطلاعات در حوزه ۱- ذیبتفعان ۲- استراتژی ۳- مسائل مالی ۴- فرهنگ سازمان ۵- تاکتیکها می باشد

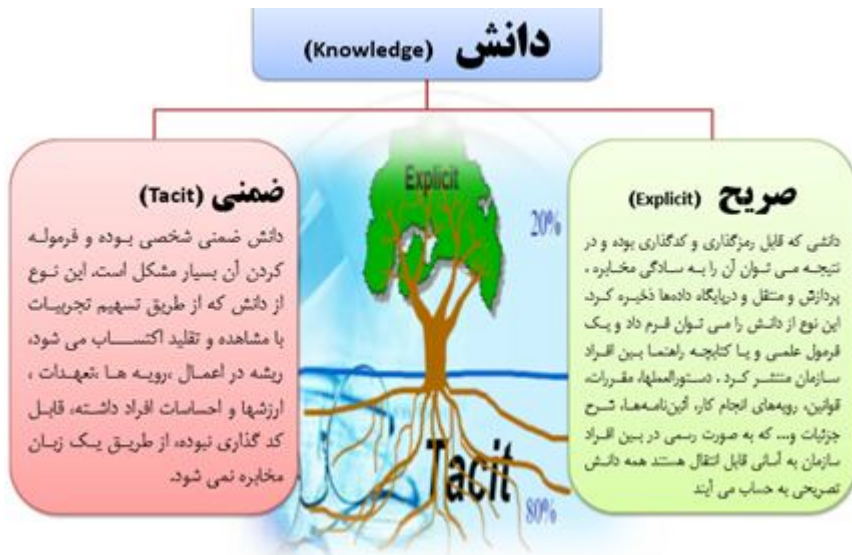
استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت دانش Artificial Intelligence

کاربرد انطباق رهیافت Pattern Matching در زمینه هوش مصنوعی شامل ۱- سیستمهای خبره Expert Systems ۲- سیستمهای هوشمند Intelligent Agents ۳- سیستمهای یادگیری ماشینی Machine Learning Systems می باشد



چرا افراد دانش خود را تسهیم نمی کنند

- تمایل دارند اما وقت ندارند.
- مهارت‌های تسهیم دانش را ندارند.
- مزایای تسهیم دانش را نمی دانند.
- امکانات تسهیم دانش وجود نداشته باشد.
- جبرانی از سوی یادگیرنده انجام نمی شود.
- جامعه ، فرهنگ تسهیم دانش را تشویق نمی کند.
- اهداف مدیریت دانش
- ایجاد ساختار راهبری مدیریت دانش؛
- مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت اصلی؛
- ایجاد نرم افزاری برای انتقال دانش؛
- ایجاد چارچوبی برای اندازه گیری دانشها و دست آوردهای اجرای فرآیندها؛
- ایجاد انجمن های خبرگی ؛

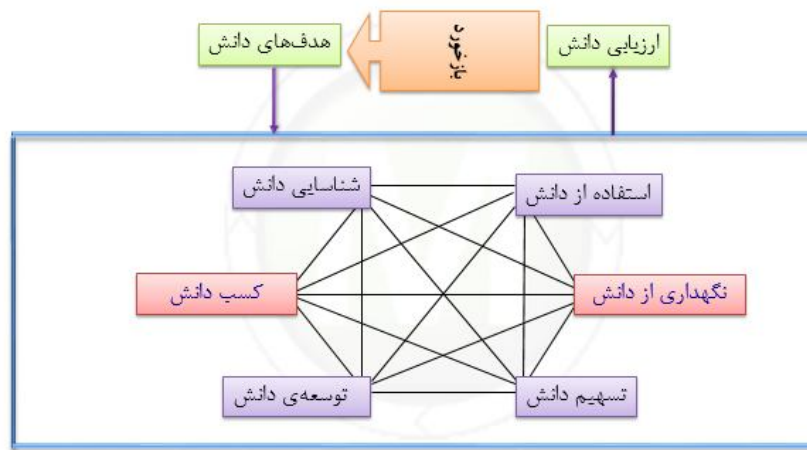


چالش های ساختاری مدیریت دانش

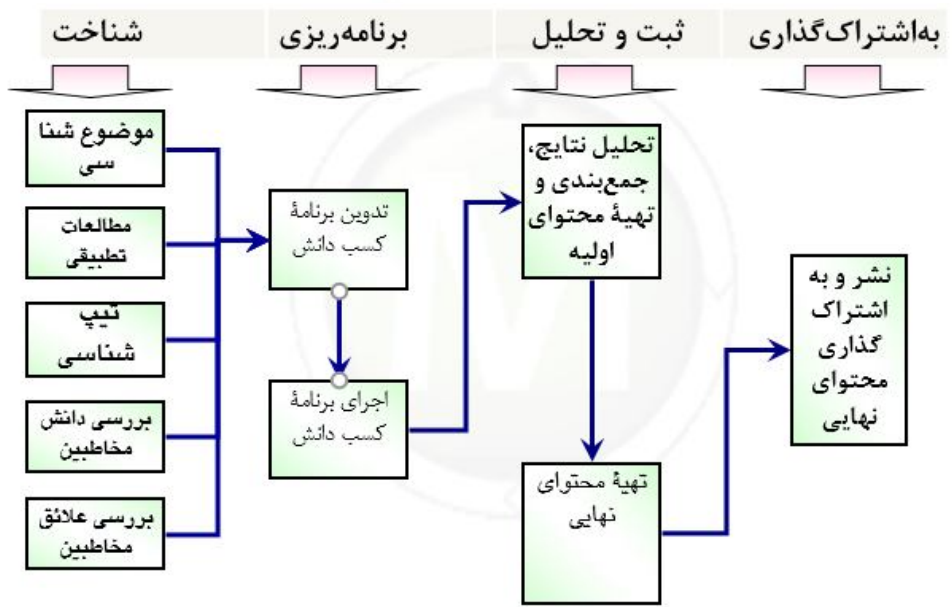
- ❖ عدم وجود در چارت سازمانی
- ❖ عدم وجود متولی مدیریت دانش
- ❖ محدودیت های قانونی برای پاداش دهی و ارتقای دانش
- ❖ عدم هدفمندی در مدیریت دانش
- ❖ عدم حمایت مدیران
- ❖ عدم وقت متناسب پرسنل و اولیت پایین مدیریت

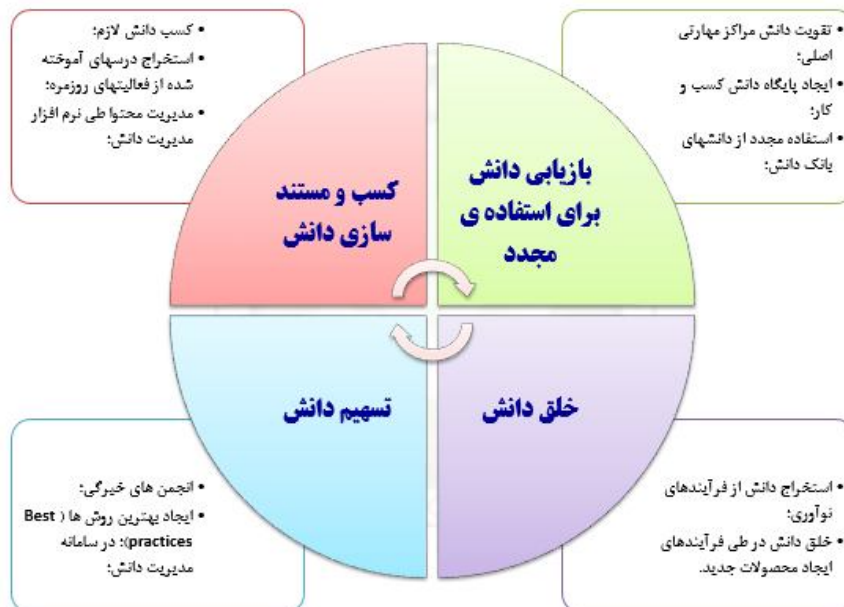
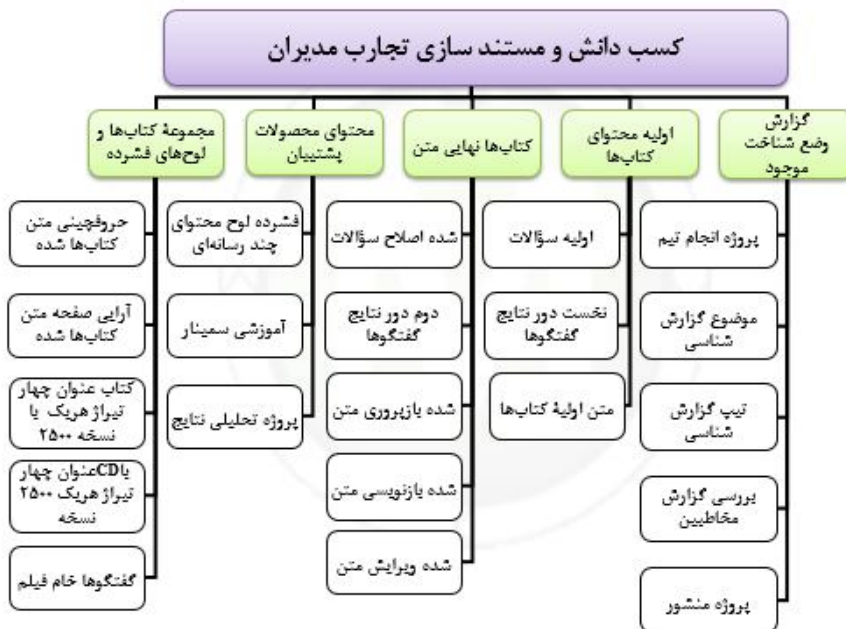
دانش

- ❖ عدم هماهنگی با نهادهای بالادستی و همکار
- ❖ عدم وجود واحد درخواست کننده خروجی مدیریت دانش در سازمان

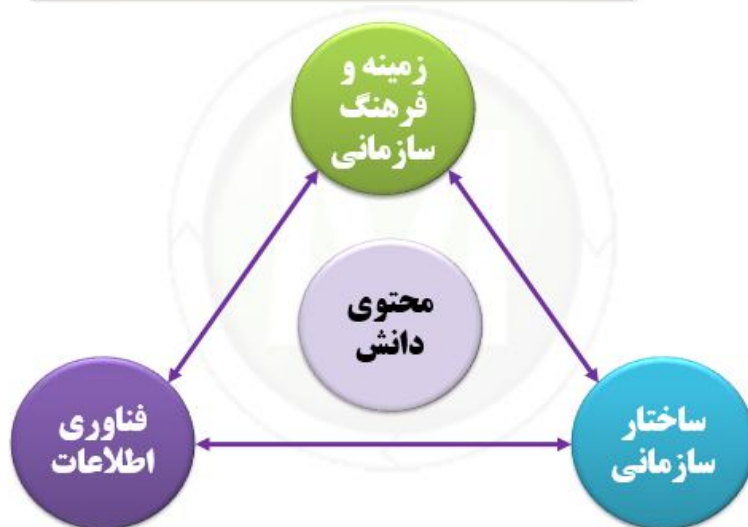


چرخه ی دانش







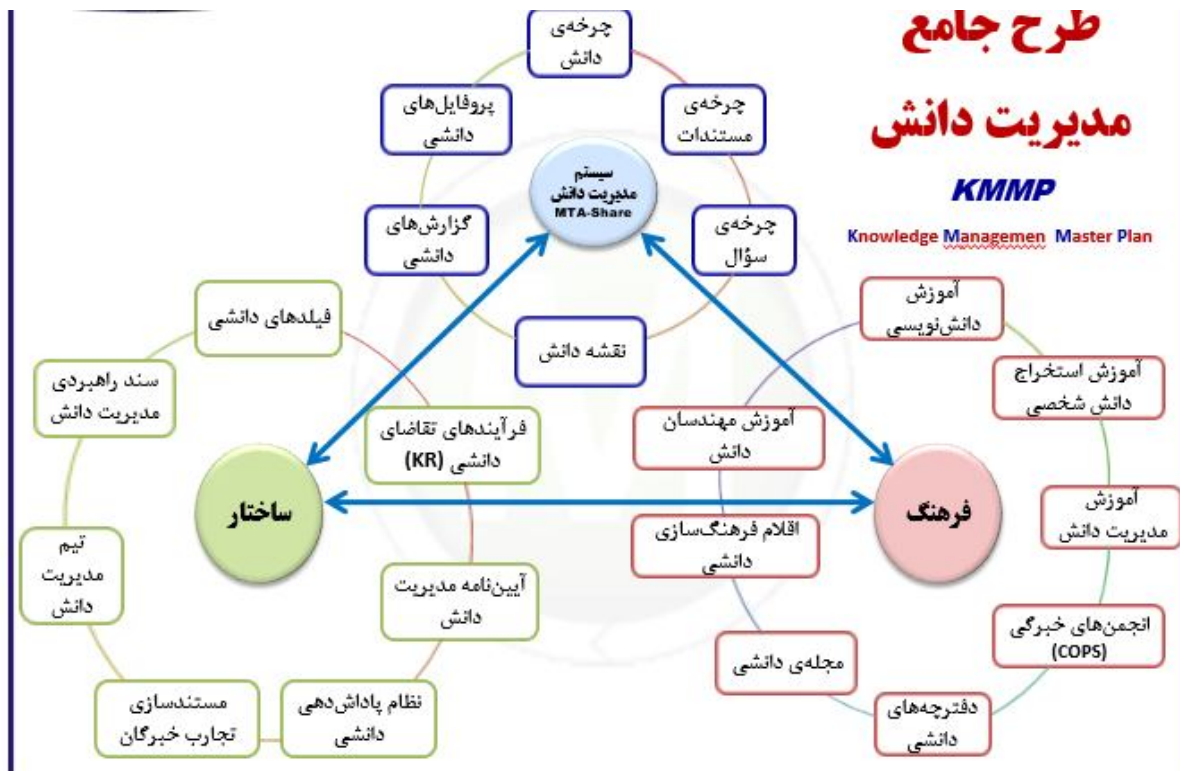


طرح جامع

مدیریت دانش

KMMP

Knowledge Management Master Plan



مدیریت تغییر

ابزار دانش

اندازه گیری دانش

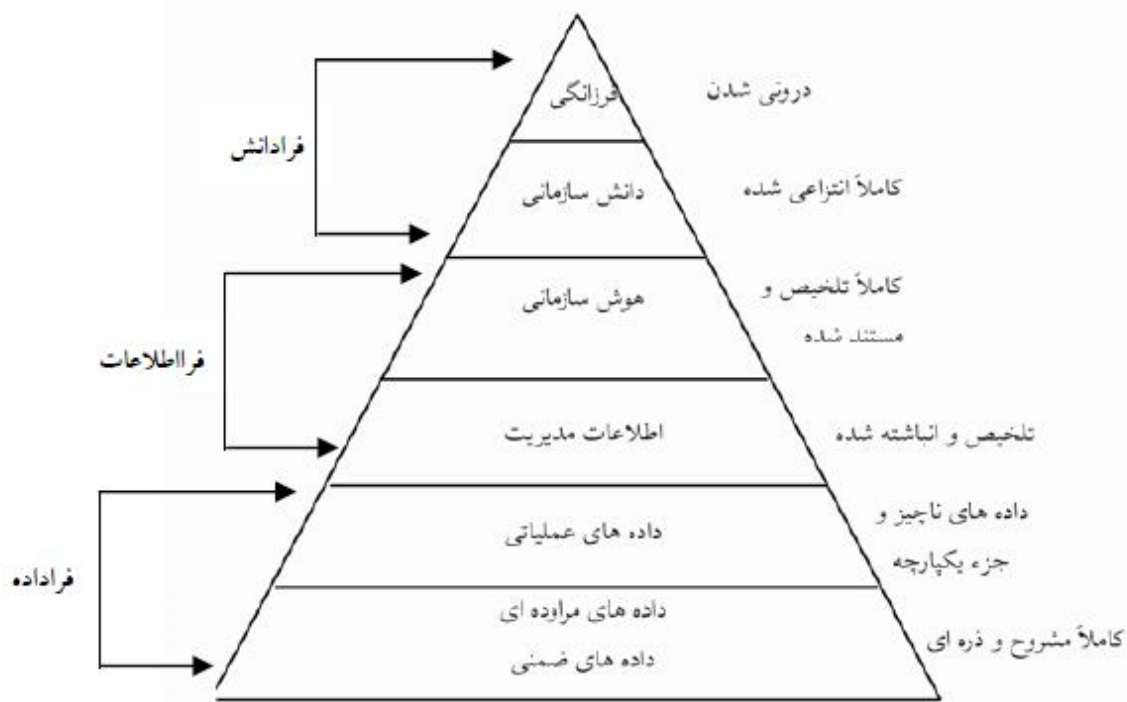
چارچوب مدیریت دانش

ساختار رسمی و غیر رسمی

محتوای دانش

مفهوم دانش

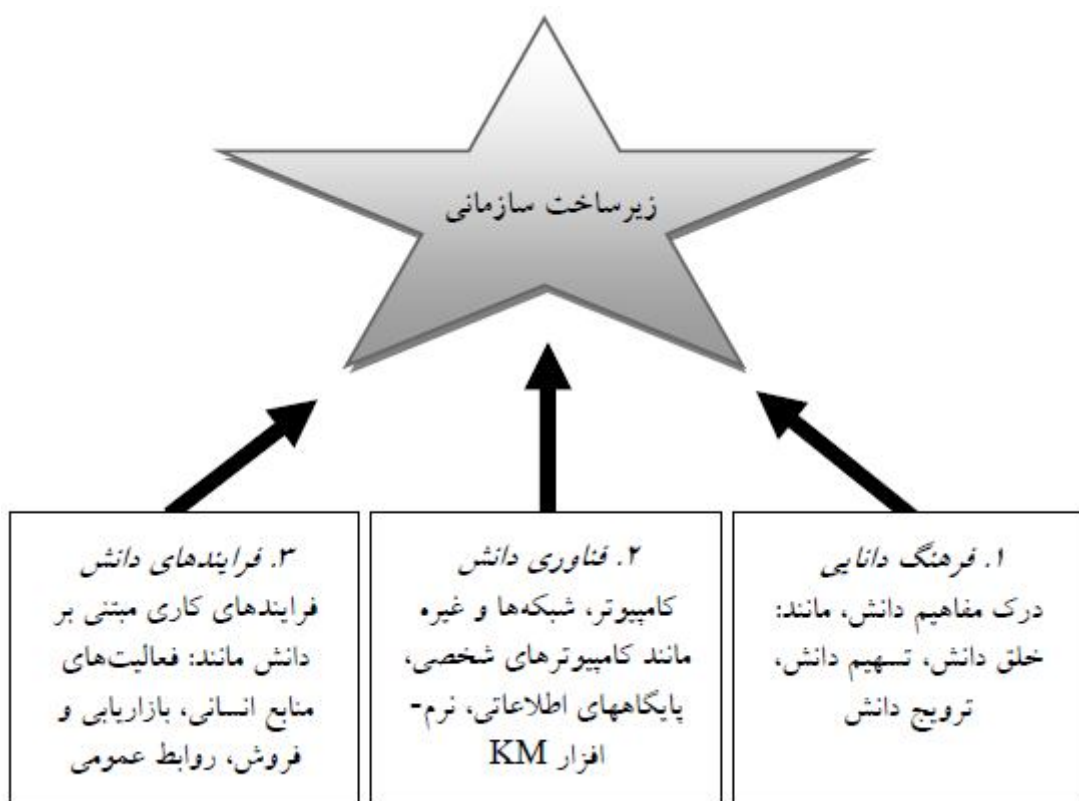




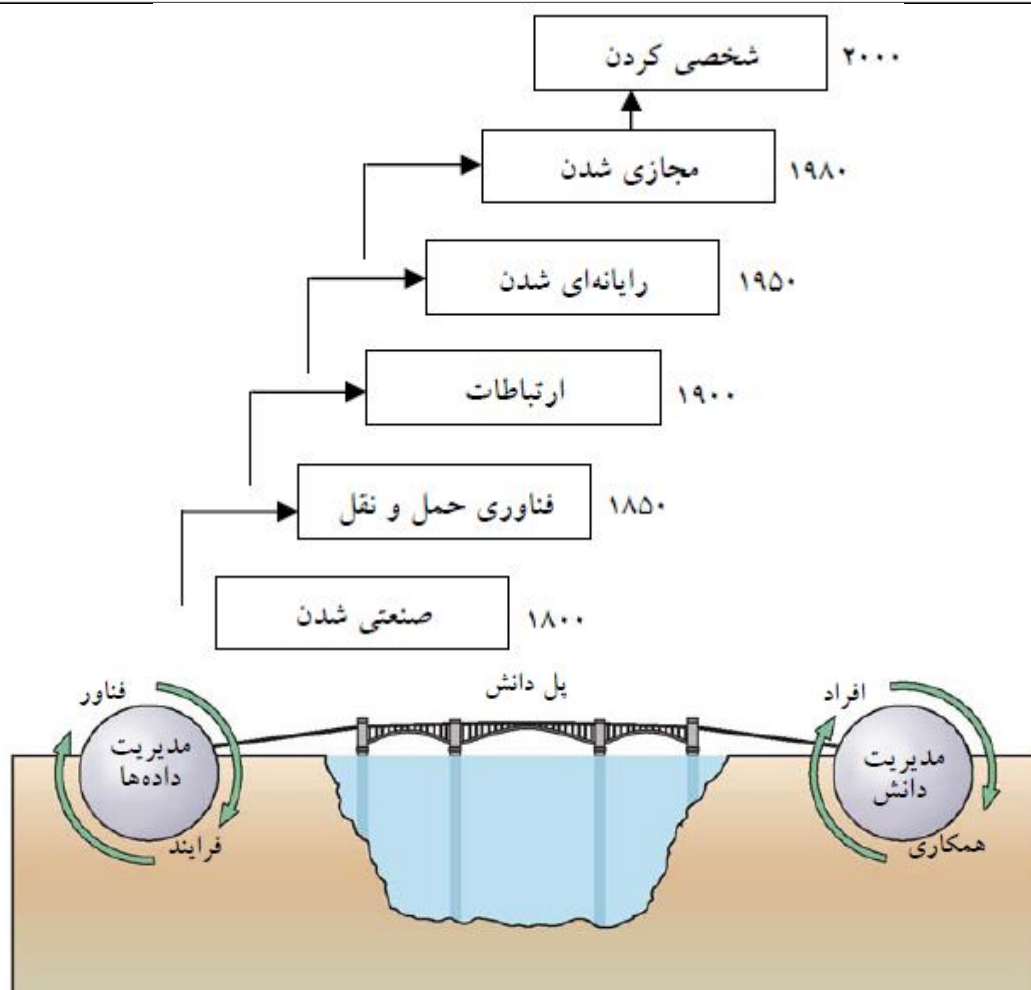
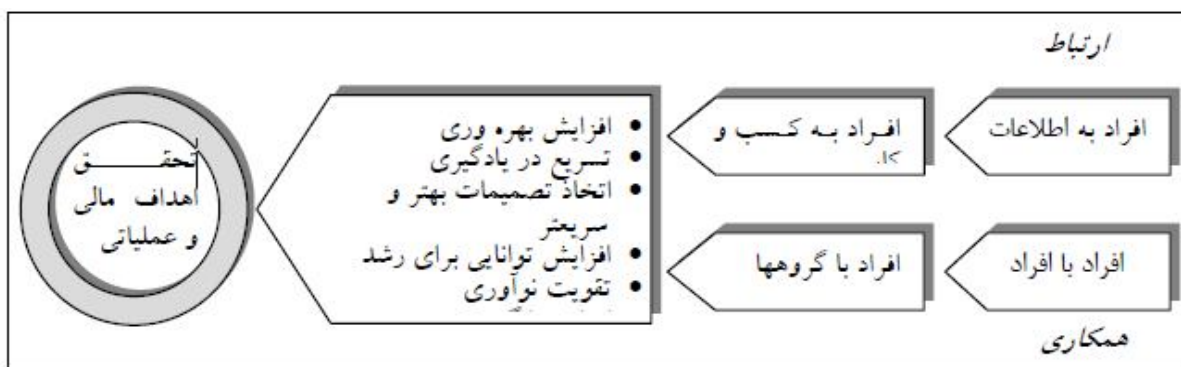
هرم سلسله مراتب دانش (رادینگ)



خصوصیات	داده ها	اطلاعات	دانش
سطح ظرافت	• سطح پایین از ظرافت • ظرفیت اندک	• ظرافت یکپارچه شده و انباشته	• کاملاً انتزاعی • حذف ظرفیت
زمینه	• بدون زمینه	• تمام زمینه	زمینه گسترده
دامنه	• دامنه بسیار باریک	• دامنه محدود به زمینه خاص	• فراتر از دامنه اطلاعات گسترش دارد
به هنگام بودن	• به هنگام نبودن	• به هنگامی محدود	• بدون زمان



دوره دانشی	دوره صنعتی
نظم و ثبات	مرز آشفتنگی، انعطاف‌پذیری و تغییر مستمر
دیوانسالارانه یا سلسله‌مراتبی	شبکه‌های دانشی یا انجمن‌های دانشی
مرزهای سازمانی	درهم تنیدگی
فرایندهای یکنواخت	فرایندهای تعاملی پیچیده
فعالیت‌های متوالی	فعالیت‌های موازی یا همزمان
ساختار از پیش تعریف شده	خودسامانی
فرمان و کنترل	تمرکز، تسهیل، و هماهنگی
ارتباطات عمودی	ارتباطات چند وجهی
آموزش و بحث	گفتمان دانش‌آفرین
ارزش افزوده	ارزش نوآفرین
سوء ظن	اعتماد
شناخته شده	ناشناخته
خطرگریز	خطرپذیر
خطی	غیرخطی
مهارت‌های فردی	شایستگی‌های دانشی
مشاغل و ویژگیهای شغلی	کار تیمی و قابلیت‌های همکاری
اطلاعات و پیروی	ابداع
مشکلات	فرصت‌ها
رضایت	معنا داشتن



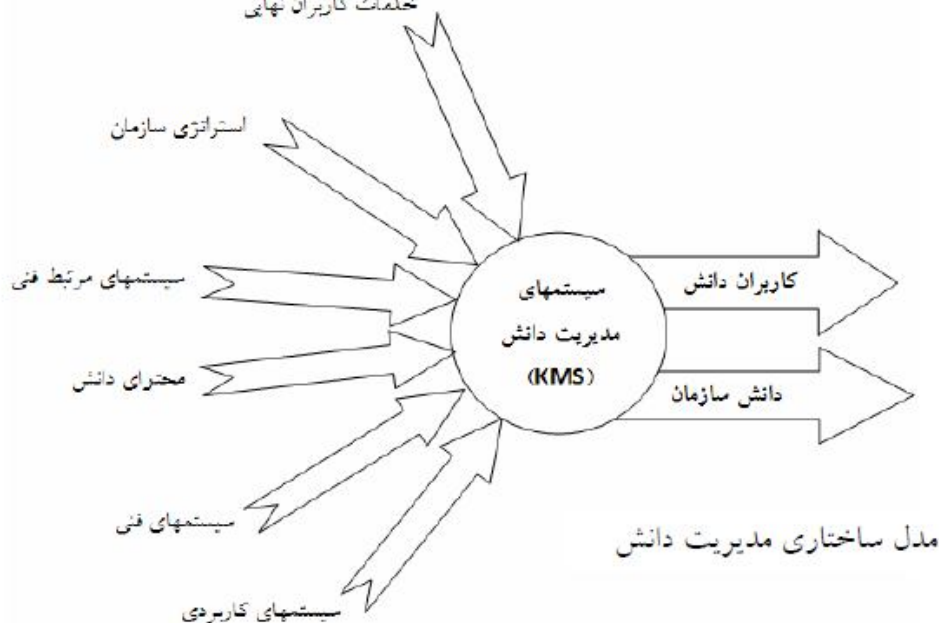
مزایا	فرایندهای دانش
کارایی‌ها و صرفه‌جویی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • بهترین طرز کارها • پایگاه‌های دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل • مستندسازی فرایند
فرصت‌های جدید	<ul style="list-style-type: none"> • داده‌کاوی • پایگاه‌های دانش مشتری • دانش رقابتی و بازار
تغییر و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> • تسهیل بخشی به یادگیری • همکاری • پایگاه‌های دانش مشتری

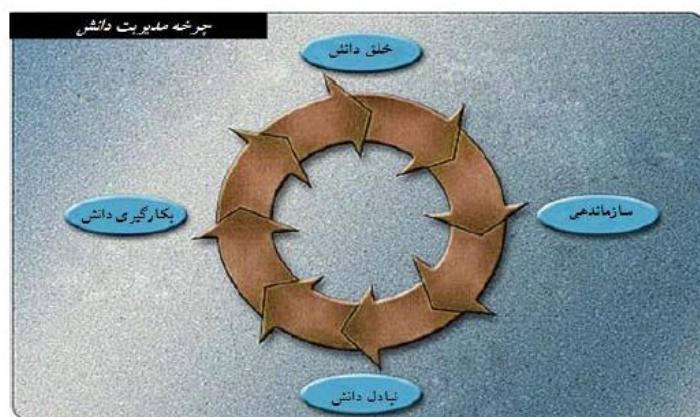
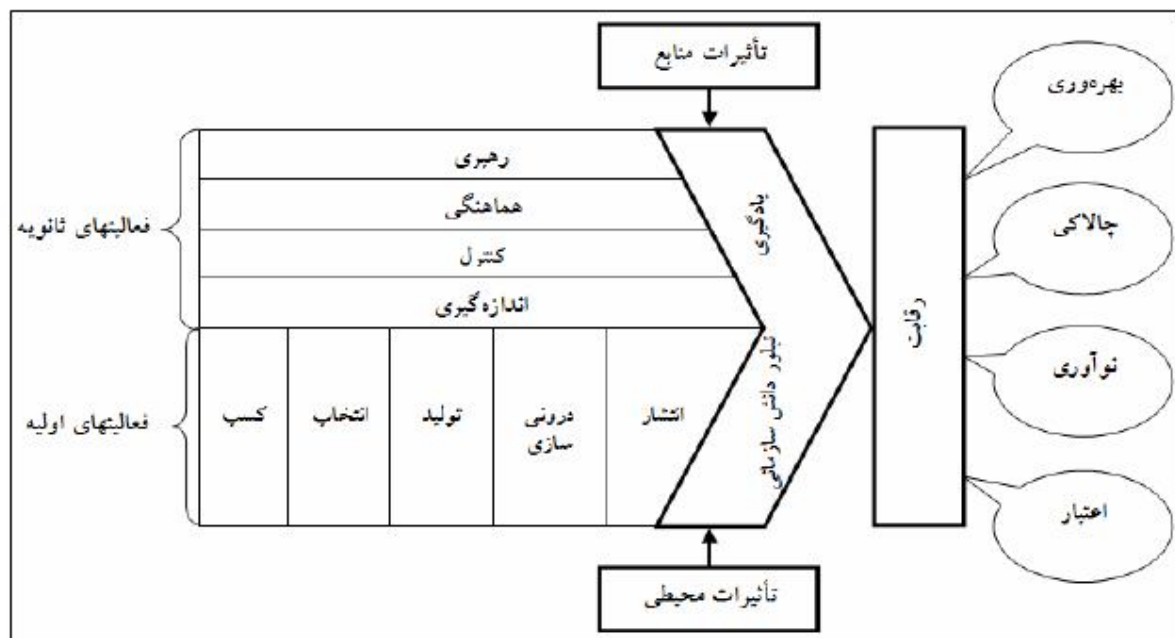
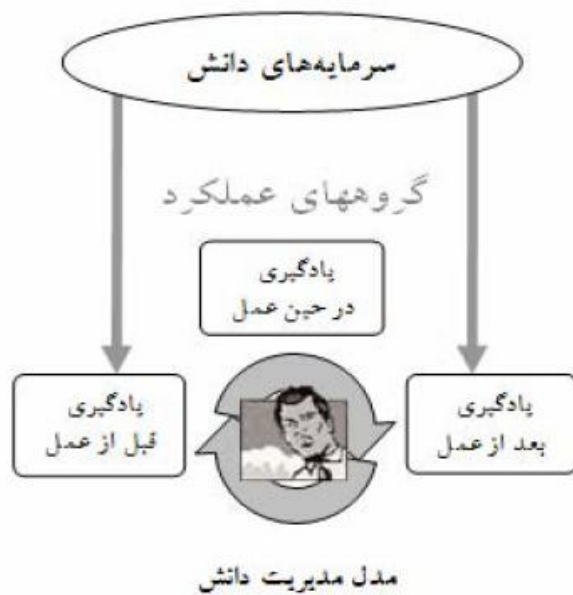
• دانش رقابتی و بازار	
• در اختیار گرفتن دانش ضمنی	منابع انسانی
• همکاری و گروه‌افزار	
• تسهیل بخشی به یادگیری	
• جریان کار	

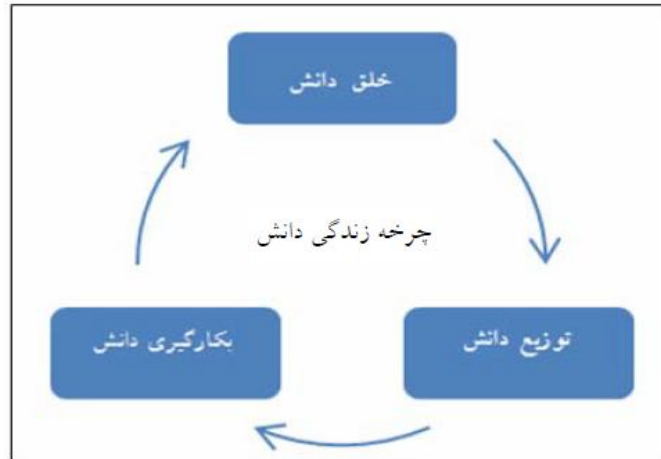
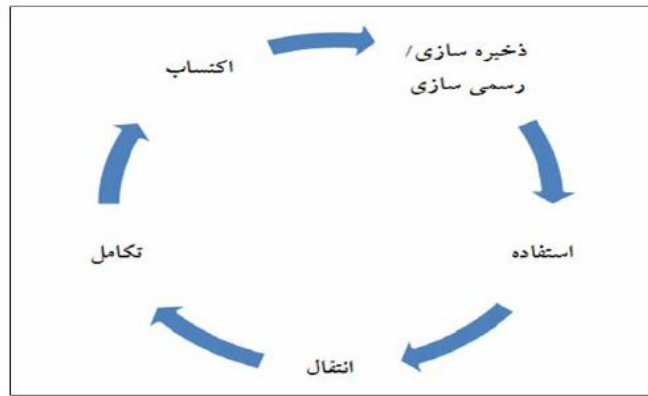
مزایای مدیریت دانش

منافع کیفی	منافع کمی
<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت اثربخش ایده‌های جدید • کاهش ترک خدمت کارکنان • درک بهتر نیازهای مشتریان • افزایش وفاداری مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> • صرفه‌جویی در هزینه‌ها • افزایش نرخ جذب مشتریان جدید • بهبود عملکرد شرکت • بهبود حاشیه سود
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش ارتباط با مشتریان • افزایش رضایت مشتری • افزایش نوآوری • توانمندسازی کارکنان دانش‌مدار • افزایش بهره‌وری کارکنان دانش‌مدار • افزایش رضایت کارکنان دانش‌مدار • افزایش نرخ نگهداری کارکنان • کسب رهبری بازار • ایجاد ثبات رویه در رفتار سازمان • افزایش رضایت سهامداران • تغییر فرهنگی مثبت • بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود ارزش‌زایی سازمان • افزایش نرخ حفظ مشتری • افزایش سهم بازار • افزایش خرید تکراری • افزایش ارزش سهام شرکت • کاهش هزینه فروش

خدمات کاربران نهایی

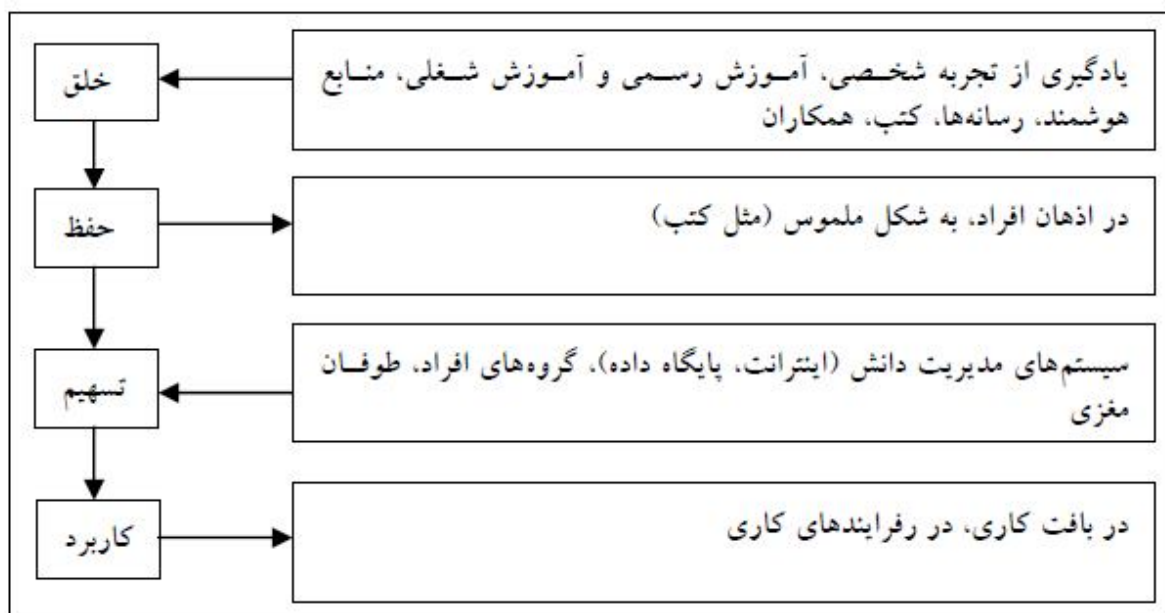


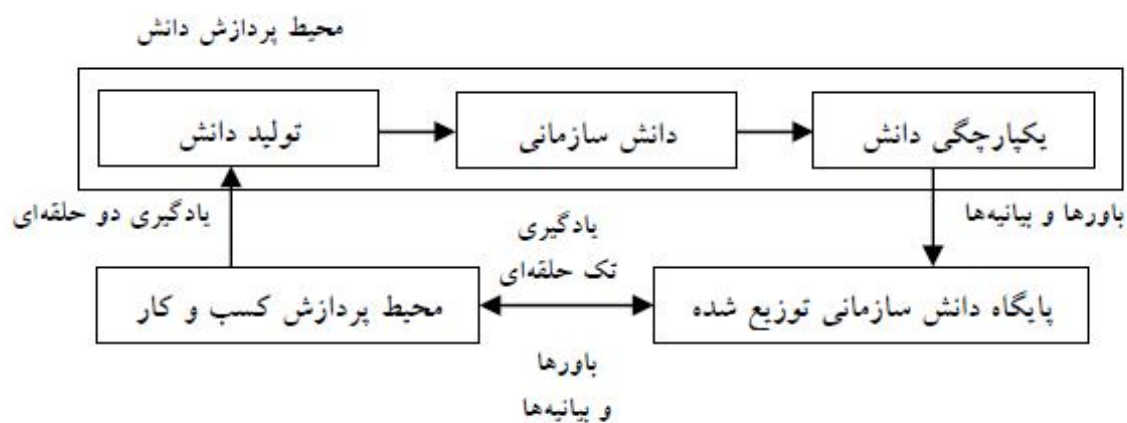
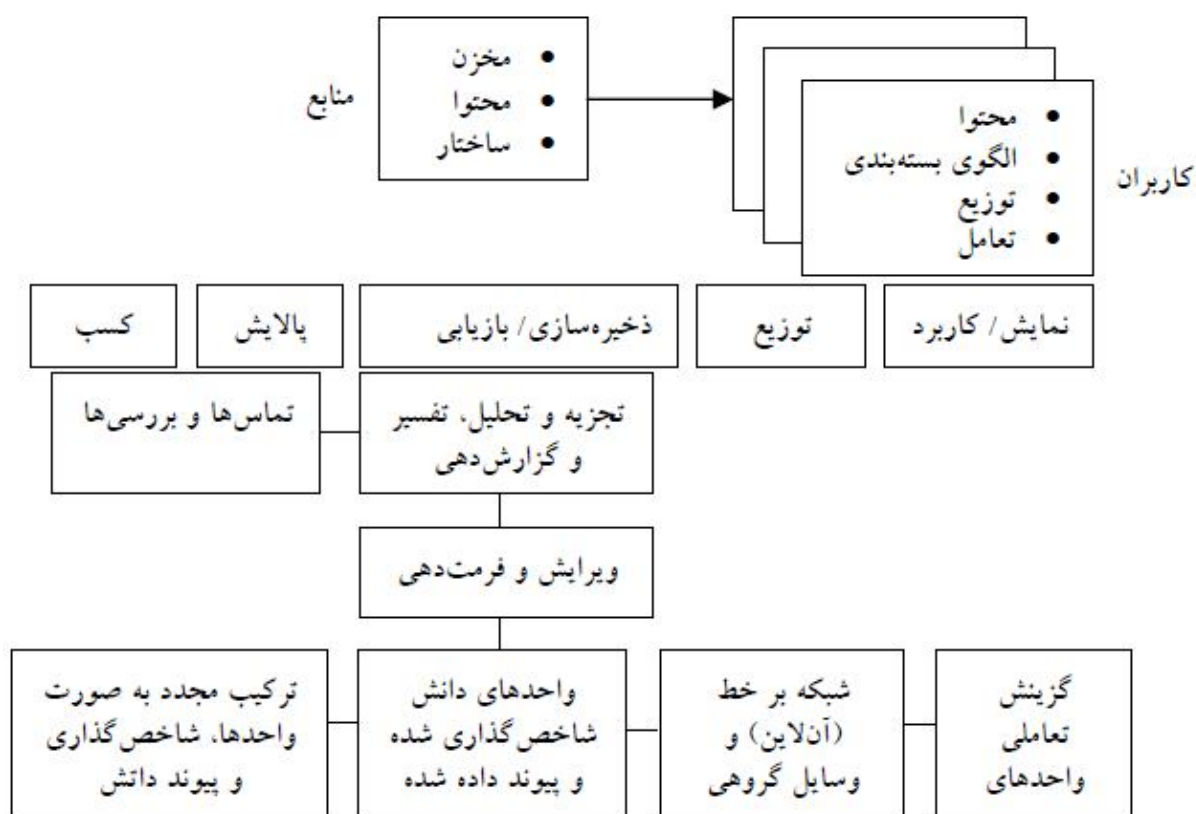




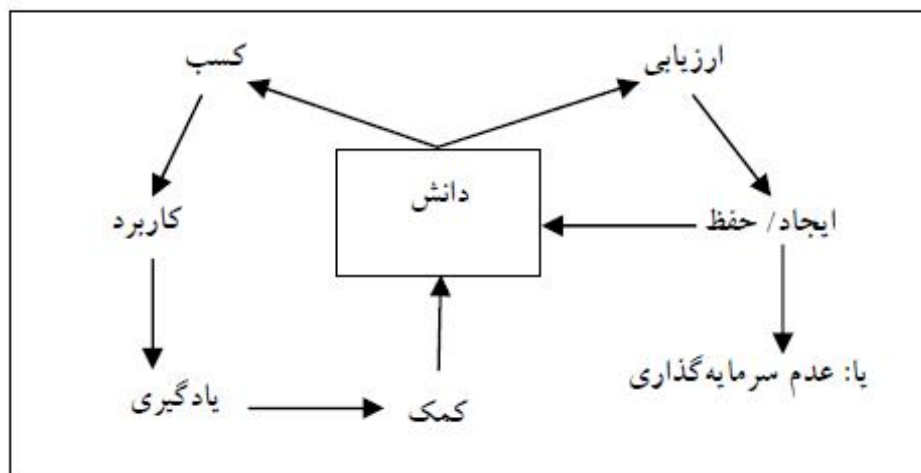
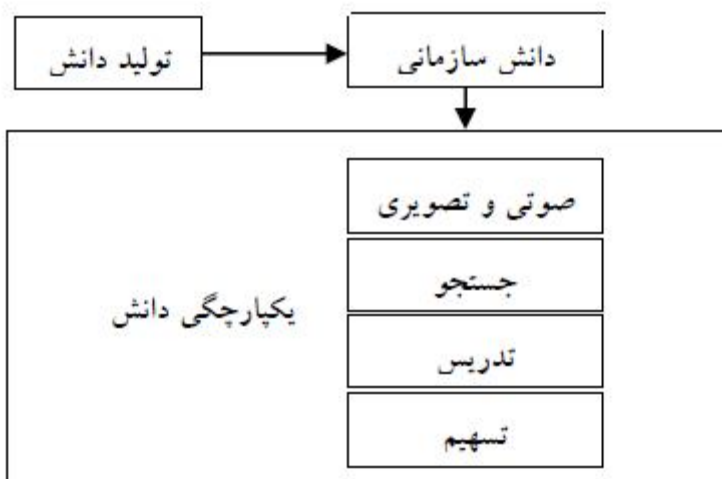
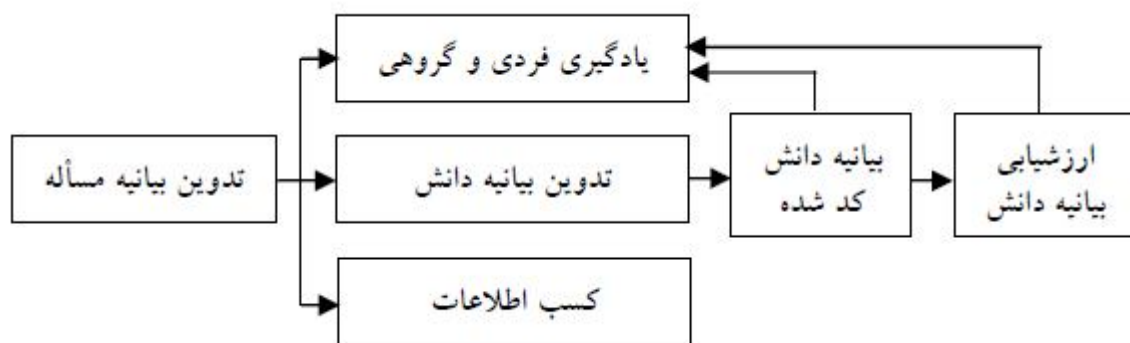


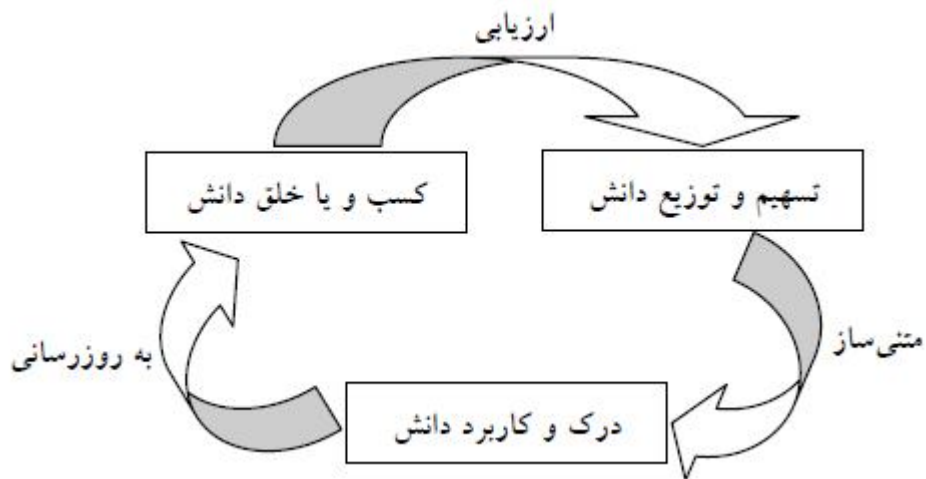
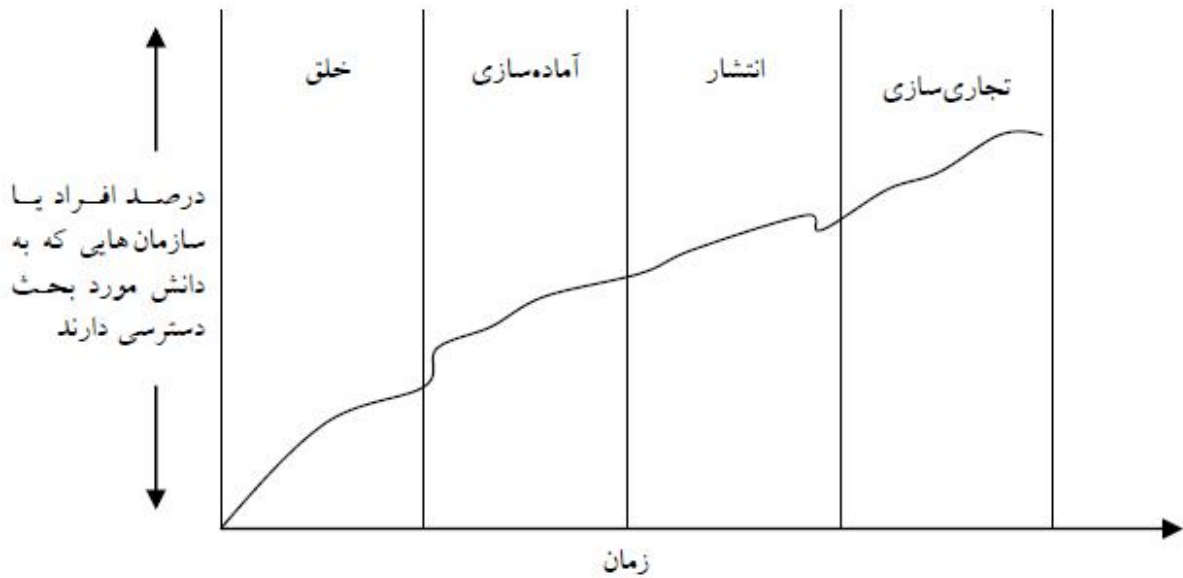
مرحله	ابزار
هدف‌های دانش	استراتژی دانش‌ها، آرمان‌های دانش، مدیریت بر مبنای هدف‌های دانش
شناسایی دانش	نقشه‌های دانش ^۱ واسطه‌های (دلالت‌ها) انتقال دانش، آشکارسازی درونی دانش در سازمان
کسب دانش	ویزیتورها (واسطه‌ها)، مؤسسات عرضه دانش، خرید مشاوره، استراتژی نسخه برداری
توسعه دانش	وصل کنندگان ^۲ دانش، سناریو، سمت‌گیری به سوی مراکز شایستگی ^۳
تسهیم دانش	فنون حل مسئله جمعی، مدیریت فضا سازی ^۴
استفاده از دانش	مهندسی و چینش کاربردی اسناد، آموزش در عمل ^۵ ، مدیریت داده‌ها ^۶
نگهداری دانش	یادگیری از رخدادها ^۷ ، حافظه الکترونیکی
ارزیابی دانش	ترازنامه دارایی ناملموس ^۸ ، ارزشیابی / اندازه‌گیری چند بعدی دانش





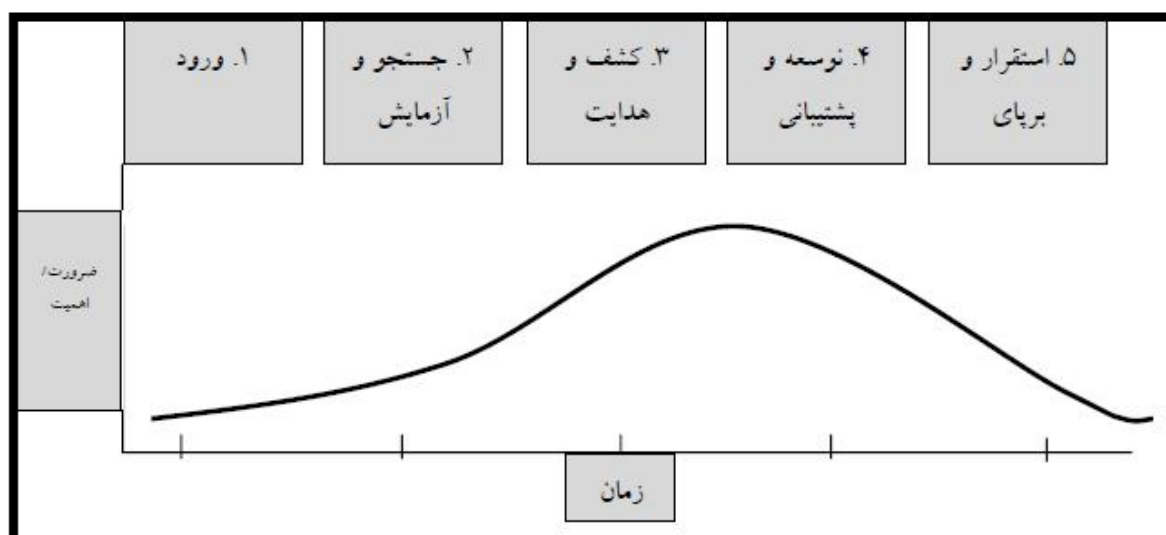
فرایندهای اصلی در چرخه مدیریت دانش



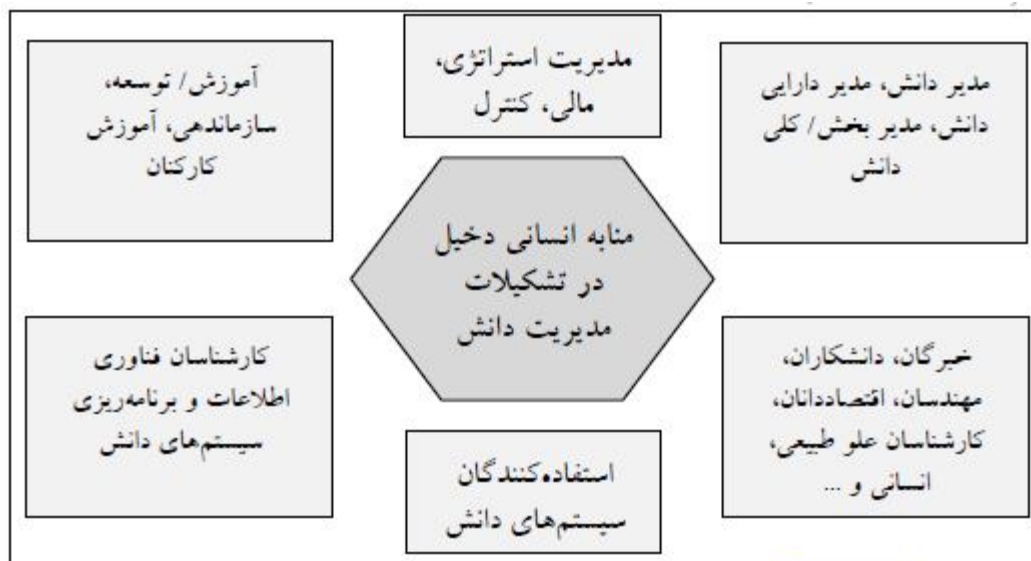
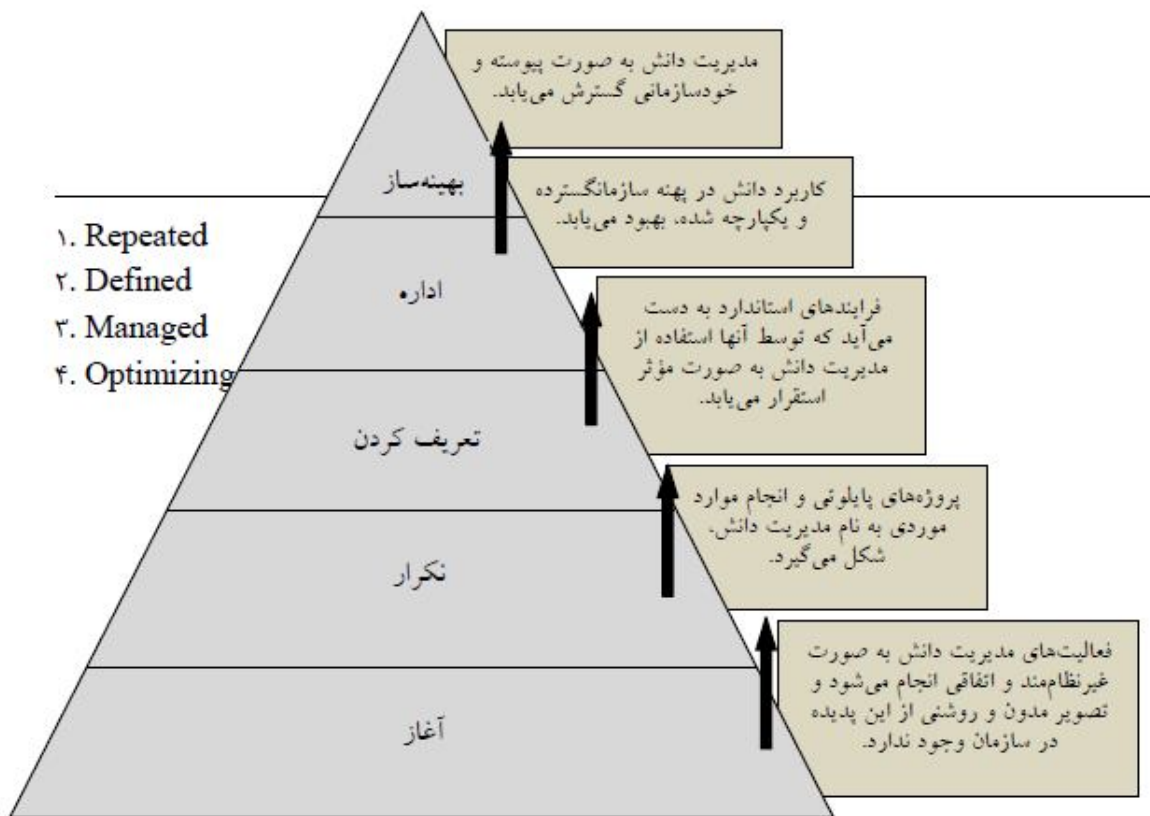


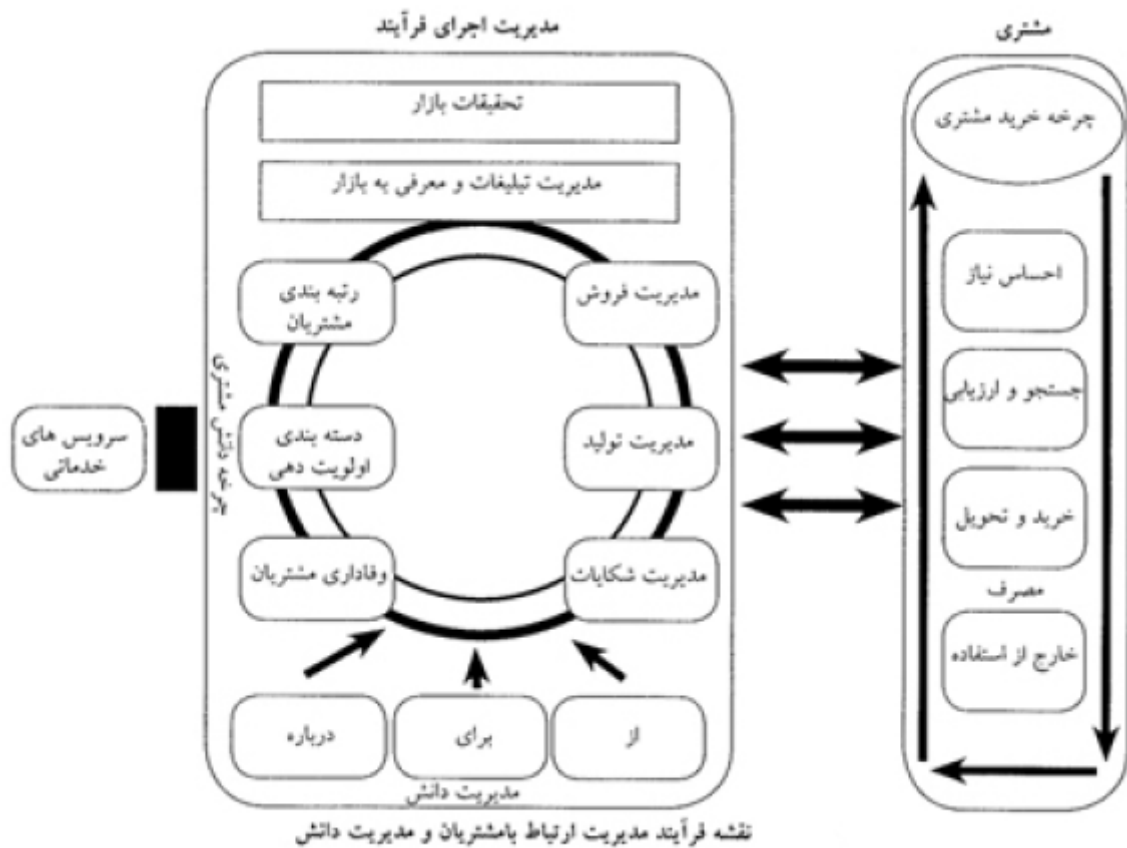
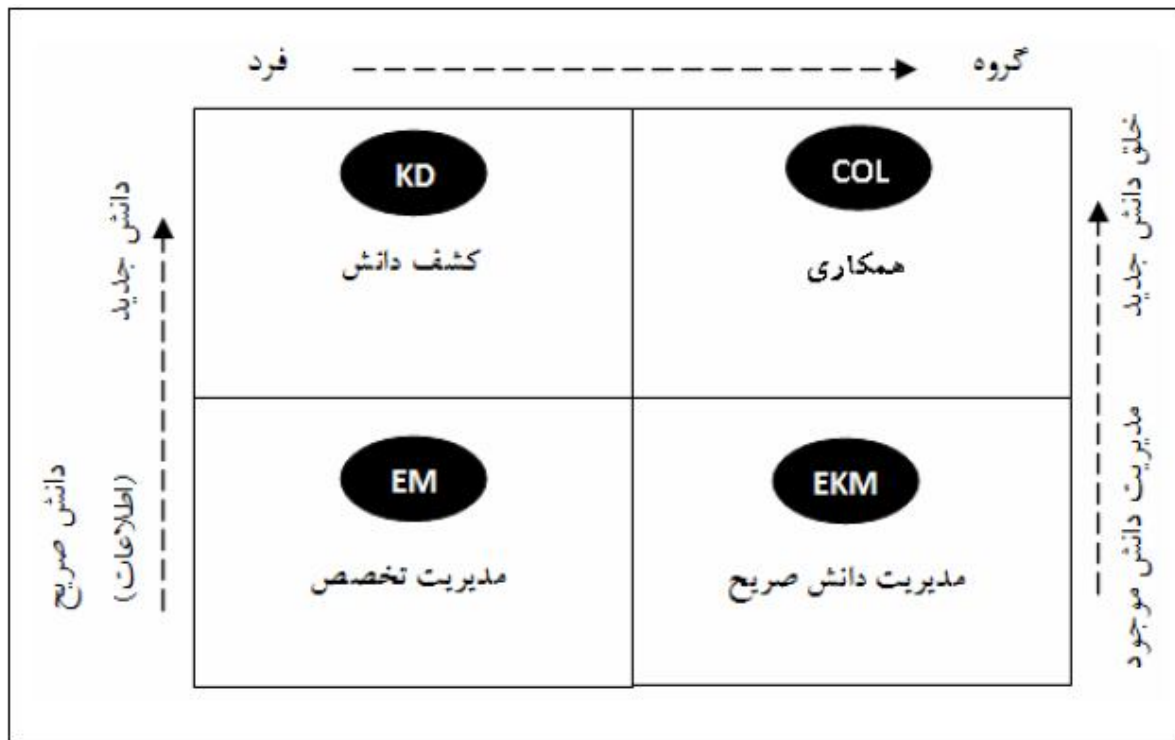
مدیر ارشد اطلاعات	مدیر ارشد دانش
○ تیز هوشی تجاری-سازمانی	○ تیز هوشی تجاری-سازمانی
○ دیدگاه توأم با تهور	○ دیدگاه توأم با تهور
○ رهبری	○ رهبری
○ تخصص چند نقشی	○ تخصص چند نقشی
○ ائتلاف‌سازی	○ ائتلاف‌سازی
○ توسعه جامعه	○ توسعه جامعه
○ مهارت مبتنی بر فناوری	○ یادگیری، آموزش، کارآموزی و تجربه

کارکردهای فناوری اطلاعات	سازمان عمومی
<ul style="list-style-type: none"> ○ نظام‌های دانش ○ تبدیل داده و دانش اطلاعات ○ انتقال دانش ○ کاربردهای دانش ○ اندازه‌گیری نتایج دانش ○ مدیریت دارایی دانش 	<ul style="list-style-type: none"> ○ دانش ضمنی ○ یادگیری ○ فرهنگ دانش ○ عملکرد دانش



اقدامات سازمانی	اهداف	مرحله رویداد
<ul style="list-style-type: none"> • گسترش و درک نیازهای مدیریت دانش • ارزیابی مشکلات مدیریت دانش • ساخت و تسهیم دیدگاه‌ها و اهداف مدیریت دانش • طرح‌ریزی برنامه‌های بلندمدت مدیریت دانش • الگوبرداری و هدایت الگوها 	<p>آماده‌سازی برای تلاش‌هایی در زمینه مدیریت دانش</p>	<p>نوآوری</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تنظیم فرایندهای اولیه مدیریت دانش • ساخت سیستم پاداش • گسترش برنامه‌های مدیریت منابع انسانی • شناخت انواع دانش و طبقه‌بندی آن • ساخت سیستم‌های مدیریت دانش با زیربنای دانشی • هدایت سازمان برای فعال کردن اقدامات لازم 	<p>زیرسازی و فعال‌سازی فعالیت‌های دانش</p>	<p>تکثیر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی اثربخشی دانش • در نظر گرفتن اغییرات نیازهای محیطی • نظارت و کنترل فعالیت‌های مدیریت دانش • تمرکز بر حوزه‌های دانش داخلی • حداکثر تلاش و فعالیت در زمینه مدیریت دانش 	<p>مجتمع‌سازی و فعال‌سازی فعالیت‌های دانش</p>	<p>مجتمع شدن</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تجزیه و تحلیل اثربخشی مدیریت دانش داخلی و 	<p>برقراری ارتباط مدیریت</p>	<p>شبکه شدن</p>
<p>خارجی</p> <ul style="list-style-type: none"> • ساخت دانش مشارکتی با دیگر سازمان‌ها و افراد • تسهیم دیدگاه‌های مدیریت دانش با دیگر مؤسسات مشابه • برقراری ارتباط با سازمان‌های خارجی • مدیریت تسهیم دانش داخل سازمان با خارج آن 	<p>دانش با خارج از سازمان</p>	

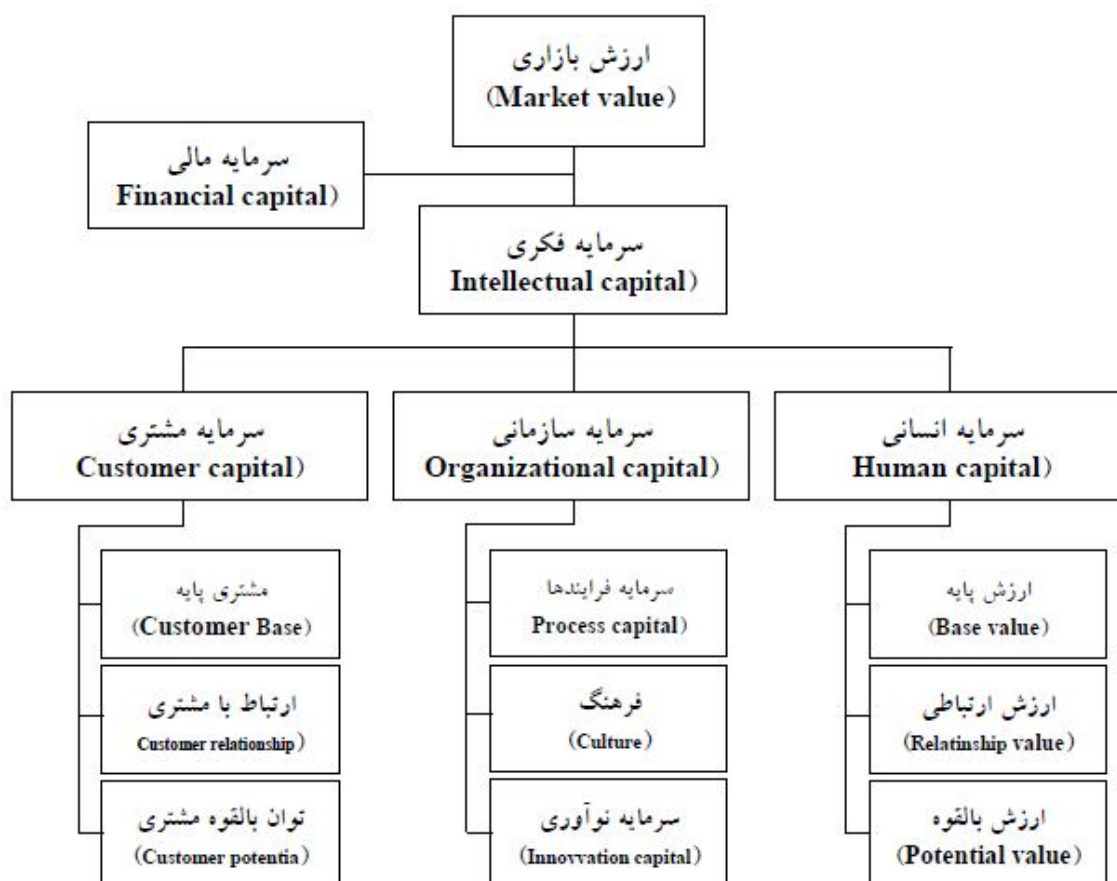




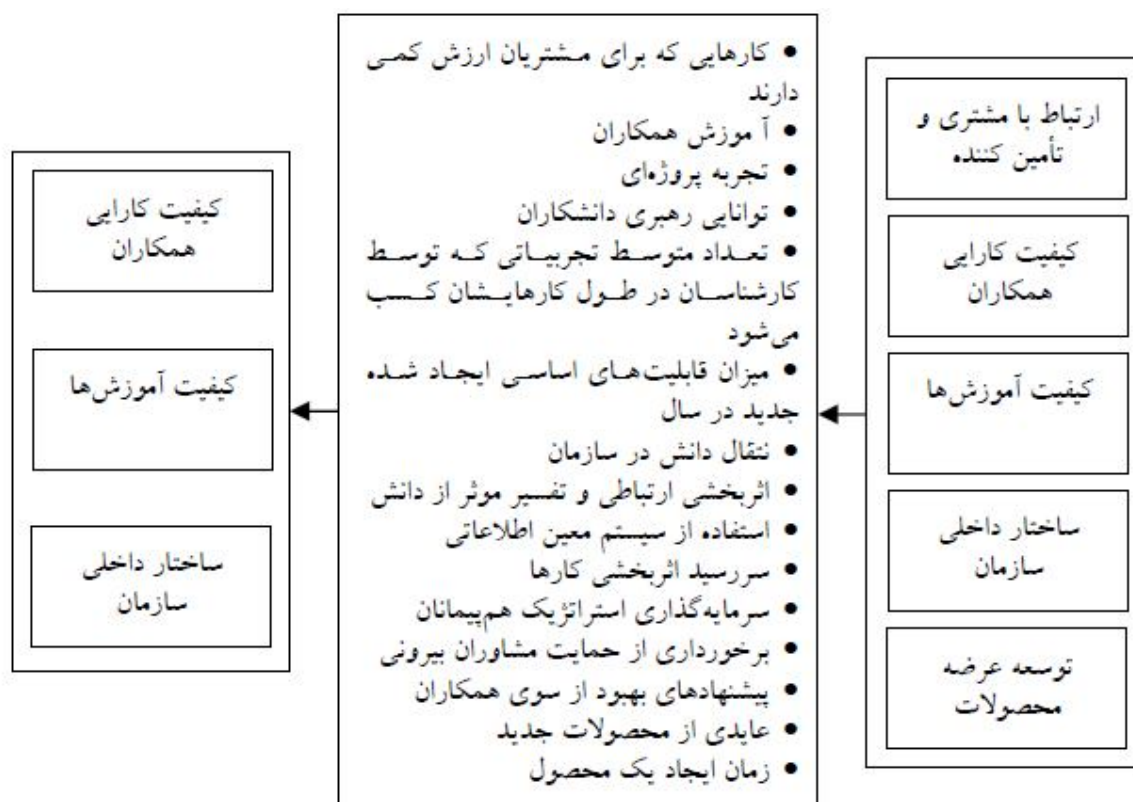
سازه‌های فرهنگ دانایی

شاخص‌ها	ابعاد	فرهنگ دانایی
باورهای شخصی	خلق دانش	
سیستم پاداش و انگیزش		
فضای باز		
سیستم پاداش و انگیزش	تسهیم دانش	
اعتماد		
تعاملات اجتماعی		
تعهد		
قدرت	بکارگیری دانش	
سیستم پاداش و انگیزش		
آزادی عمل در مقابل کنترل		
حمایت مدیریت ارشد		

دارایی سازمانی	دارایی انسانی	دارایی ارتباطی	دارایی، مورد
ساختارهای داخلی، فرایندها و عملیات	شایستگی‌های همکاران، توانایی، تجربه	ارتباط با تأمین‌کننده و مشتریان	عوامل حساس و مهم موفقیت
اثربخشی و کارایی	اثربخشی و کارایی	اعتماد و رضایت مشتری	شاخص‌های دانش
بهبودسازی ساختارهای داخلی فرایندها و عملیات	بهبودسازی کارایی همکاران	بهبتر شدن روابط با تأمین کنندگان و مشتریان	هدف
جلوگیری از تلفات به خاطر استهلاک	جلوگیری از دوباره‌کاری و خطاها	واکنش سریع و مناسب به خواسته‌های مشتریان و به دنبال آن، ارتقای رضایت مشتری	کاربرد

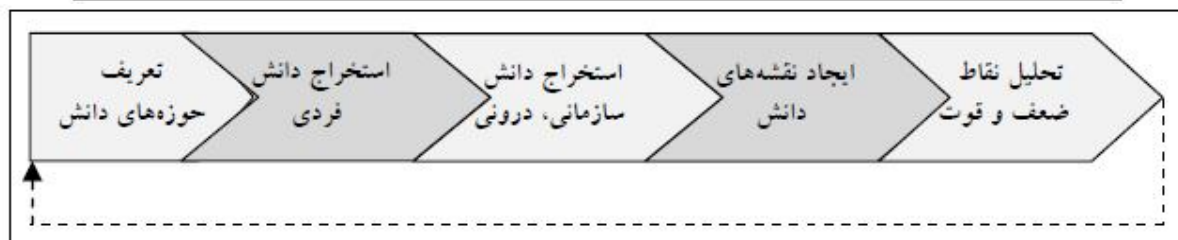


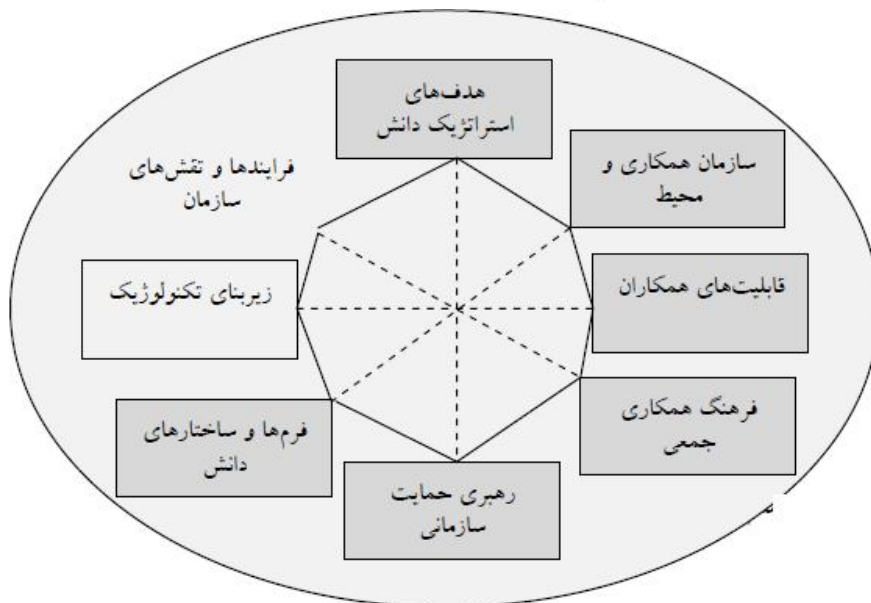
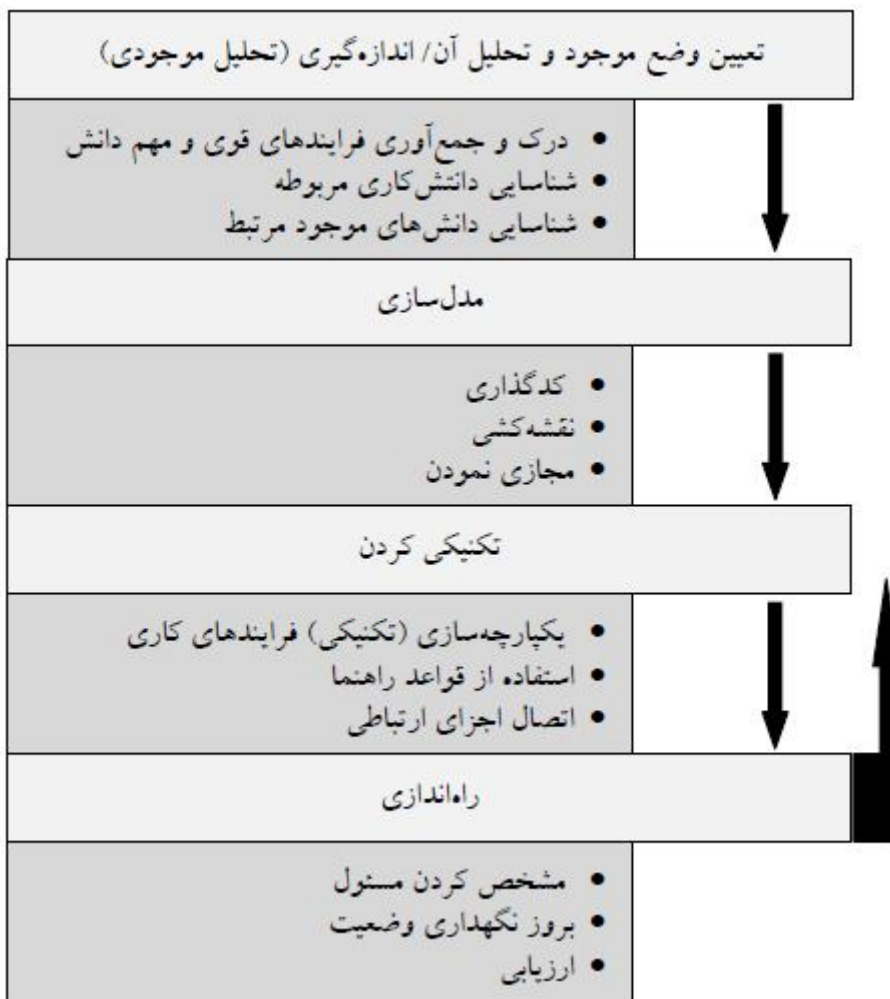
دسته‌بندی اجزای سرمایه فکری



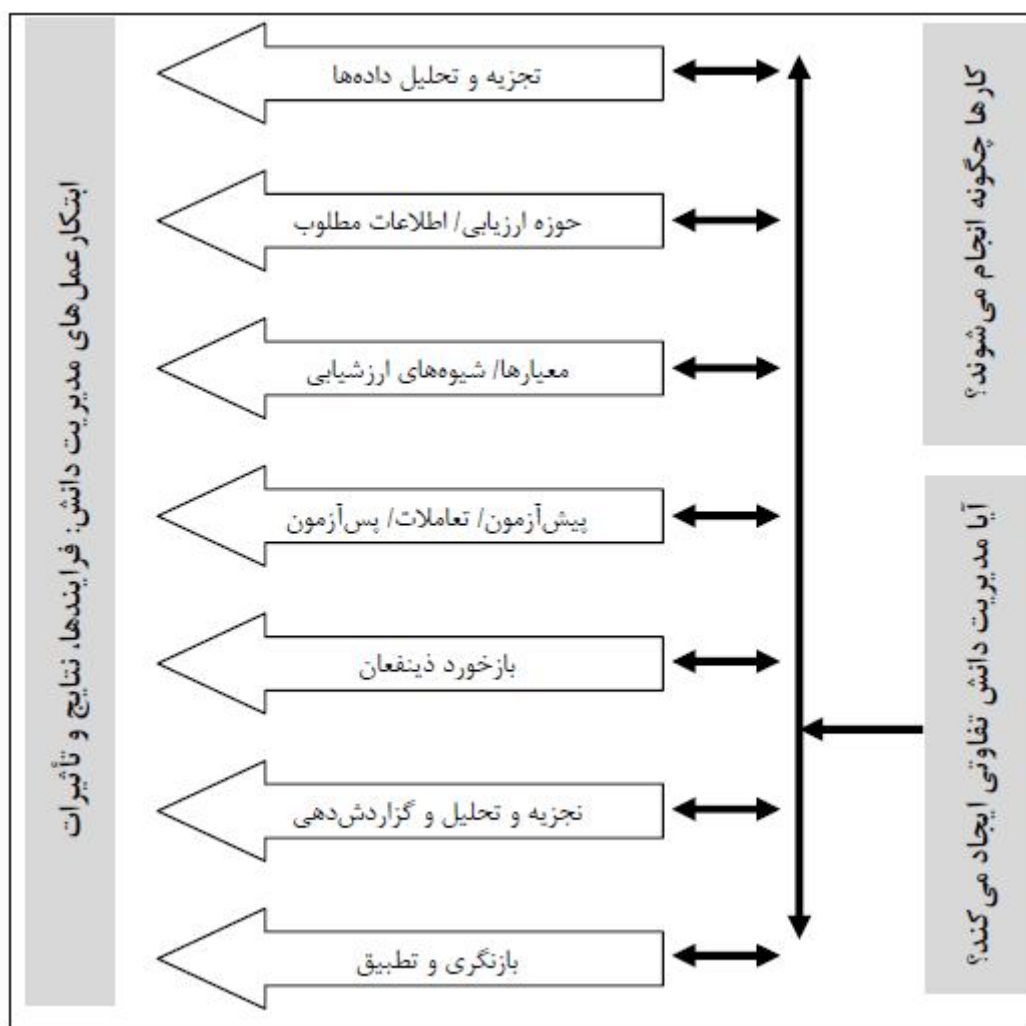
ارتباط عوامل موفقیت با شاخص‌های مربوطه و دارایی‌های ناملموس

<ul style="list-style-type: none"> • کارآموزی رسمی کارکنان • آموزش رسمی کارکنان • آموزش حین خدمت 	آموزش و تحصیل ^۱
<ul style="list-style-type: none"> • مهارت تحقیق • مهارت کارآفرینی داخلی و خارجی • نسبت به یادآوری و به خاطر سپاری 	مهارت‌ها ^۲
<ul style="list-style-type: none"> • رقابت صنعتی • تیمه عمر اطلاعات در صنعت • عرضه و تقاضای رشته کاری 	فشارهای بیرونی و تأثیرات محیطی ^۳
<ul style="list-style-type: none"> • اهداف بلندمدت و کوتاه مدت • برده تحقیق و توسعه^۵ در سازمان • سیستم‌های رسمی انتقال دانش • سیستم‌های غیررسمی انتقال دانش • تعامل با مصرف‌کنندگان و مشتریان • محیط و فضای فیزیکی • جو داخلی سازمان 	جو داخلی و فرهنگ سازمانی ^۴
<ul style="list-style-type: none"> • اخلاق کاری^۷ • خلاقیت و ابتکار^۸ • انگیزش و محرک‌ها^۹ 	شرایط روحی و روانی ^۶





روش اندازه‌گیری مدل بالندگی مدیریت دانش و شاخص‌های آن



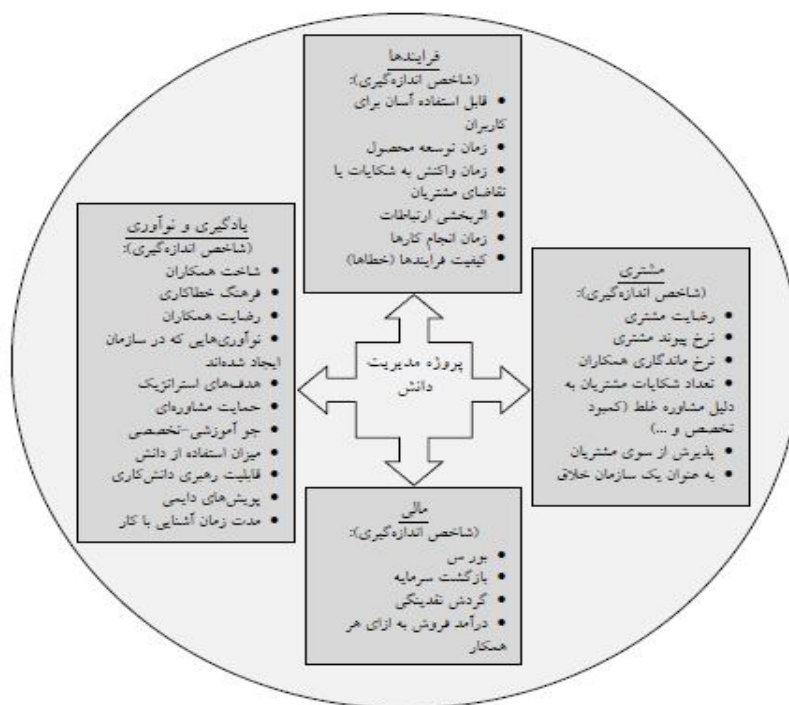
موانع فرهنگی انتقال دانش

موانع	راه حل‌ها
بی‌اعتمادی	ایجاد رابطه نزدیک
ذهنیت‌های متفاوت	آموزش، مباحثه، گروه‌های کاری، جرخش کاری
کمبود وقت و محل‌های جلسات	نمایشگاه‌ها با اتاق‌های گفتگو
احترام و یادداشت فردی به دانش‌گران	ارزشیابی و یادداشت‌دهی بر اساس تسهیم دانش
ظرفیت محدود دریافت‌کنندگان	آموزش برای انعطاف‌پذیری
اعتقاد به انحصار دانش به عده خاص	ارزش دادن به کیفیت دانش بیش از منبع صدور آن
ناشکیبایی در برابر اشتباه	پذیرش خطاهای خلاق

طرح رویه‌هایی برای ممیزی مدیریت دانش

فعالیت	تجزیه و تحلیل
تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک مرتبط با فرایندها، رویه‌ها، و ساختار (مانند مدل فرایند، شرح شغل، شرح محصول)	مرحله اولیه (آماده‌سازی)
انتخاب گروه هدف (مانند کل شرکت، یک بخش، یک واحد) و فرایندهای مرتبط	تمرکز گرایی
متناسب ساختن ممیزی با نیازمندیهای سازمان	تنظیم فهرست موجودی
جمع‌آوری داده‌ها؛ پرسشنامه‌هایی برای گروه منتخب هدف و مصاحبه‌های رو در رو با صاحبان فرایندها	تحقیق
تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ مدلسازی فرایندهای کاری برای تشریح رویه‌ها، ایجاد نقشه راه به‌مراه پیشنهادهایی برای فعالیت بیشتر	تجزیه و تحلیل و ارزشیابی
نتایج، گزارش داده شده و اندازه‌گیریهای پیشنهادی اولویت‌بندی می‌شوند (طرح عمل و راهنما)	جلسه‌های بازخورد

شروع پروژه	پروژه‌های پیشنهادی در نقشه راه، برنامه‌ریزی و واقع‌گرایانه می‌شوند.
------------	---



۷- فهرست منابع و مأخذ

- ۱- مدیریت دانش سازمانی، محمد قهرمانی، عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۶
- ۲- گام‌های عملی برای مدیریت دانش، دکتر محمد حسن زاده، عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۶
- ۳- جنبه‌های تکنولوژیکی و مدیریتی فرآیند مدیریت دانش، کامبیز طالبی، عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران،

۱۳۸۶

- ۴- مدیریت دانش در عرصه فرهنگ؛ ضرورتها، الزامات، لیلا صمدی دارستانی، مسئول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، ۱۳۸۶
- ۵- انتقال تجارب با استفاده از رویکرد مدیریت دانش، دکتر سعید خرقانی، استادیار دانشگاه صنعت آب و برق، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، مینو سلسله، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶
- ۶- مدیریت دانش و پارکهای علم و فن آوری، دکتر سعید خرقانی، استادیار دانشگاه صنعت آب و برق، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، مینو سلسله، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶
- ۷- توسعه منابع انسانی دانشگر در نیروی انتظامی، غلامرضا غیاثوند، مدرس دانشگاه امام حسین ، و رئیس دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا، احمد روحانی، عضو هیات علمی دانشگاه ایوانکی و عضو هیات علمی پژوهشی سازمان تحقیقات ناجا، ۱۳۸۶

مدیریت بر فردا با تکنولوژی آینده

ایمان الیاسیان، کارشناس ارشد سازه

دانش مدیریت در چند دهه اخیر متحول شده است و مفاهیم چون مهندسی ارزش ، مدیریت دانش ، یکپارچگی، بازاریابی، تدارکات، هزینه ، کیفیت ،منابع انسانی، ارتباطات ، استراتژیک ، ریسک ، زمان ، محدوده و . . آن را متحول ساخته است و استانداردهایی چون PMBOK در این خصوص ایجاد شده اند ولی با رشد فناوریهای جدید فرایندهای راهبری و تصمیم گیری و دیدگاه ها در این باره تغییر میکند از اینرو با گسترش تکنولوژی، ارتباطات و اطلاعات، دانش مدیریت نیز تکامل می یابد براساس تفکر استراتژیک به دنبال حرکت از موقعیت فعلی به سمت موقعیت مطلوب هستیم و دیدگاه های نظامی، اقتصادی، سیاسی و ملی نقش دارند و رویکردهای تدوین استراتژی میتوانند کلاسیک، تکامل گرا ، سیستمی و فرآیندی باشند و مکاتب تجویزی مبتنی بر طراحی و برنامه ریزی و یا توصیفی مبتنی بر کارآفرینی، شناختی، یادگیری ، محیطی، قدرت، پیکربندی و فرهنگ باشند. برای تدوین استراتژی مناسب با پارامترهایی چون اطلاعات، عدم قطعیت، ریسک، رقابت پویا، تغییرات و توسعه خط مشی سروکار داریم .

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک، تکنولوژی ، نوآوری، دانش، تحقیق و توسعه برنامه ریزی، سازمان مدیریت استراتژیک مبتنی بر سبک و روش مدیریت و تصمیم گیری، پذیرش مخاطرات، توانایی، شخصیت، نگرش و انگیزش میباشد

عناصر فرآیند تصمیم گیری استراتژیک شامل آگاهی، فرمول بندی، انتخاب راهکارها و توسعه راهکارها می باشد. در طراحی استراتژیک بایستی محیط بیرونی و درونی را بررسی نماییم بررسی محیط بیرونی شامل تعیین فرصتها و تهدیدها، نقاط ضعف و قوت ، جمع آوری و تحلیل اطلاعات می باشد و بررسی محیط درونی شامل شناسایی محیط اختصاصی (تامین کنندگان، مشتریان، رقبا، منابع انسانی، فناوری و قوانین و مقررات) محیط ملی (فضای سیاسی، قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی، توسعه فناوری، فرهنگ و اجتماعی، نظامی و امنیتی) محیط جهانی (عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی، فناوری و نظامی) میباشد.

برای آشنایی با محیط داخلی بایستی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و اهداف سازمانی، منابع و سیستمهای اطلاعاتی و فناوری بشناسیم.

سطوح استراتژیک مدیریت و تصمیمگیری ۱- کلان ۲- سازمانی ۳- کسب و کار ۴- عملیاتی و واحدی بوده در مدیریت استراتژی باید با ۱- اهداف ۲- نوع استراتژی ۳- نحوه اجرا (بررسی ظرفیت سازمان ، ساختار پاداش، سیستمهای پشتیبان، فرهنگ سازمانی) ۴- ارزیابی (آزمون تطبیق پذیری با اهداف، مدیریت رقابتی، آزمون

کارایی و عملکرد، سازگاری و هماهنگی) آشنا شویم و اهداف را رسیدن به قیمت، کیفیت مناسب رشد و رقابت بدانیم. در تحلیل و انتخاب استراتژی با ماتریسهای ارزیابی ۲ در ۲، سهم و رشد بازار، SWOT (فرصت، تهدید، قوت و ضعف) سروکار داریم

تکنولوژی عامل تبدیل کننده منابع طبیعی، زمین، سرمایه و نیروی انسانی به محصول میباشد و ارکان آن عبارتند از ۱- ماشین آلات و ابزار تولید ۲- مهارت‌ها و تجربیات تولیدی ۳- اطلاعات و دانش فنی تولید ۴- سازماندهی و مدیریت

اجزای تکنولوژی عبارتند از نرم افزار، سخت افزار، مغز افزار و شبکه پشتیبانی

در تکنولوژی و کسب و کار با دانایی اشراق (cognitive knowledge)، مهارت و تجربه پیشرفته Advanced skill درک سیستمی System understanding خلاقیت ذاتی Self-motivated Creativity مرتبط هستیم و در تکنولوژی و صنعت با تولید و فرایند در کارخانه، زیر ساخت و محصول سروکار داریم.

در تکنولوژی کسب و کار با بهبود مستمر Business process improvement و طراحی مجدد Business process re engineering، مدیریت جامع کیفیت Total quality management سروکار داریم
سطوح تکنولوژی عبارتند از ۱- تکنولوژی جدید new ۲- در حال شکوفایی Emerging ۳- بالا یا پیشرفته High ۴- متوسط Medium ۵- پایین low ۶- مناسب یا بهینه appropriate میباشند
چرخه عمر تکنولوژی شامل ظهور (اختراع invention و اکتشاف)، تکامل (توسعه و رشد) و تثبیت (دوره اشباع) میباشد.

عوامل تعیین کننده موقعیت تکنولوژی عبارتند از ۱- عوامل فضای فیزیکی و کارخانه (موجودی، فضای فیزیکی، ایمنی، خط تولید و فرایند) ۲- عوامل مالی اقتصادی (منابع سرمایه گذاری، کنترل هزینه و قیمت تمام شده) ۳- عوامل استراتژیک ۴- عوامل انسانی (مدیریت منابع انسانی) ۵- عوامل کلیدی تکنولوژی (نوآوری، innovation، انعطاف، قیمت، کیفیت و سرویس)

عوامل موثر بر رشد اقتصادی ۱- سرمایه ۲- نیروی انسانی ۳- توسعه تکنولوژی
اکتشاف در علوم منجر به نوآوری و ابتکار در فناوری، تنوع محصولات جدید، بازار و صنایع جدید، نوآوری در محصول و فرایند تولید، افزایش در ظرفیت تولید، کاهش سود و شکست در کسب و کار و رکود اقتصادی میگردد.
انواع نوآوری ۱- رادیکال یا انقلابی Revolutionary ۲- افزایش گام به گام incremental یا تکوینی evolutionary می باشند

نوآوری در تکنولوژی شامل ۱- تحقیق پایه ۲- تحقیق کاربردی ۳- توسعه تکنولوژی ۴- پیاده سازی تکنولوژی ۵- تولید ۶- بازاریابی ۷- باوروری تکنولوژی ۸- جلوگیری تکنولوژی
فشار علم بر اساس اکتشاف علمی، ابداع و اختراع، دانش کاربردی، نیازهای قابل تشخیص، سرمایه های معنوی و تعدد دانشمندان و منجر به کشش بازار که مبتنی بر تقاضای بازار، افزایش کاربردها، فرصتهای سودآوری، کیفیت بهره برداری و کارآفرینی می باشد.

اختراع علمی توأم با توسعه مهندسی، کارآفرینی، مدیریت، تشخیص نیاز جامعه و پشتیبانی محیط منجر به نوآوری موفق در بازار میگردد و زنجیره نوآوری مارتین را شکل می دهد

نوآوری برای ایجاد ثروت مستمر براساس ۱- مهندسی (سنتز یکپارچگی، طراحی، ساخت و نگهداری) ۲- علوم (کاهش تحلیل، کشف دانش و قوانین جدید) ۳- زمینه های سرمایه گذاری (نیاز جامعه، سرمایه و منابع موجود) ۴- ایده و دانش (قطعات، فرایند و سیستمهای موجود) ۵- زمینه های اقتصادی (سرمایه گذاری) می باشد. مراحل مدل فرایند نوآوری شامل ایجاد ایده، امکان سنجی ایده، تایید و اخذ مجوز، طراحی محصول، طراحی فرایند ساخت، تولید، بازاریابی و مشتری مداری میباشد

عملکرد سازمانهای سنتی براساس توسعه خطی، تحقیق و توسعه مشهود، تولید محور و تک تکنولوژی بوده ولی در سازمانهای واکنش سریع توسعه براساس تقاضا، تحقیق و توسعه نامشهود، فکرکننده و مبدع، چند تکنولوژی، بهبود مستمر و یکپارچه سازی فعالیتها می باشند

برای مدیریت تکنولوژی باید خلاقیت و ابتکار، توجه به عامل زمان، قیمت و چرخه عمر تکنولوژی، چشم انداز استراتژی تغییر و زیر ساختهای ارتقا داشته باشیم.

برای مدیریت تکنولوژی باید مدیریت منابع، مدیریت بر محی کسب و کار، مدیریت بر ساختار سازمان، طرح ریزی و مدیریت پروژه، مدیریت منابع انسانی داشته باشیم.

ابعاد تحلیلی چرخه عمر تکنولوژی شامل ایجاد ایده، تحلیل بازار، تحلیل فنی، طراحی و تایید بازار، تست و توسعه، تولید، بازاریابی و ارائه محصول، مصرف میباشد.

عوامل موثر در روند تحولات صنعت عبارتند از ۱- چرخه حیات ۲- ابتکار ۳- رقابت ۴- بازار ۵- کیفیت ۶- تولید ۷- سازمان

مدیریت استراتژیک تکنولوژی *Strategic management of technology* شامل ۱- مدیریت تحقیق و توسعه ۲- مدیریت نوآوری ۳- طرح ریزی تکنولوژی ۴- فرایند تدوین ۵- شاخصهای تصمیم گیری میباشد

اصول مدیریت تکنولوژی در کسب و کار مبتنی بر ۱- ایجاد ارزش ۲- کیفیت ۳- مسولیت پذیری ۴- چابکی *agility* ۵- خلاقیت *creativity* ۶- یکپارچگی *integrity* ۷- تیم سازی و کارگروهی ۸- عدالت *justice* میباشد. انقلاب صنعتی منجر به گسترش صنعت حمل و نقل و زیر ساختهای آن، حسابداری صنعتی، بهره وری، اصلاح خطوط مونتاژ، مدیریت کیفیت، فناوریهای نوین ارتباطی و مخابراتی، ادغام چندین تکنولوژی و مدیریت محصول شد.

ارتباطات، یکپارچگی و مشارکت، تصمیم سازی، تغییر ساختار، آموزش و زمینه های مالی و اقتصادی بر روی تغییر تکنولوژی تاثیرگذار هستند و محورهای پیش بینی تکنولوژی براساس ۱- رشد قابلیت عملیاتی ۲- آهنگ جایگزینی ۳- نفوذ به بازار ۴- انتشار ۵- احتمال وقوع تحول و انقلاب استوار است و روش پیش بینی تکنولوژی مبتنی بر ۱- مطالعه محیط *Monitoring* ۲- عقیده خبرگان ۳- تحلیل روند ۴- مدلسازی ۵- سناریو می باشد.

ویژگیهای مدل تکنولوژی ۱- قابلیت انعطاف ۲- سادگی فرایند ۳- در برداشتن ابعاد محوری ۴- تطبیق با رویکرد سیستمی ۵- تاکید بر محور سیاستگذاری و هدفگذاری ۶- ایجاد پل ارتباطی بین استراتژی و تکنولوژی ۷- مدیریت فرصتها ۸- یکپارچگی فرایند از کل به جز و بالعکس

فازهای توسعه تکنولوژی ۱- در حال شکوفایی ۲- در حال رشد ۳- کلیدی ۴- پایه میباشد

مسئولیت‌های عمده در مدیریت استراتژیک در سطح سازمان عبارتند از ۱- تعیین مسیر و جهت استراتژیک ۲- استراتژی توسعه در سطح سازمانی ۳- انتخاب مجموعه عملیات تجاری ۴- انتخاب تاکتیک‌های مربوط به تنوع ۵- مدیریت منابع

طرح‌های استراتژی سازمان عبارتند از ۱- ادغام مشارکت با سایر شرکتها ۲- توسعه رقابت ۳- قیمت گذاری ۴- انحصار مالکیت معنوی ۵- تکنولوژی اطلاعات ۶- کاهش پیچیدگی ۷- مدیریت پروژه ۸- فرایندهای مدیریتی ۹- ساختار وظایف سازمانی ۱۰- فرهنگ سازمانی ۱۱- مدیریت تحول

مدیریت استراتژیک مبتنی بر تدوین (تعییناهداف ، مأموریت ، سیاستها و منابع) ، اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد و ویژگی برنامه استراتژیک ۱- عملیاتی در محیط سازمان ۲- تامین مأموریت سازمان ۳- تامین اهداف جامع سازمان داشته باشد.

برنامه ریزی بایستی ۱- درون و برون گرایی ۲- یکپارچگی وظیفه ۳- استفاده از تکنیکهای تحلیلی ۴- مشارکت افراد کلیدی ۵- خلاقیت ۶- تمرکز بر کنترل را به دنبال داشته باشد

برنامه ریزی می تواند ۱- عملیاتی (ارتجاعی) ۲- تاکتیکی (غیر فعال) ۳- استراتژیک (فعال) ۴- تعاملی (مشارکتی) باشد. برای برنامه ریزی استراتژیک شامل ۱- شناسایی باورها و ارزشها ۲- شناسایی پندارها ۳- شناسایی همسویی ها ۴- شناسایی مأموریتها ۵- شناسایی نیازها ۶- شناسایی فرصتها، تهدیدات، قوتها و ضعفها می باشد انواع مدیریت سنرژیک عبارتند از ۱- مشارکتی ۲- ارتقای کیفیت ۳- استراتژیک ۴- تضاد ۵- ساختاری ۳ رکن اصلی مدیریت استراتژیک ۱- تغییر ۲- محدودیت منابع ۳- رقابت میباشد.

در تحلیل SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) ۱- با جذابیت صنعت industry attraction ۲- ثبات محیطی environment stability ۳- مزیت رقابتی competitive advantage ۴- نقاط قوت مالی financial strength سروکار داریم.

عوامل تحلیل SPACE برای نقاط قوت مالی شامل سود فروش، بازگشت سرمایه ، جریان نقدینگی ، کارایی ، میزان سرمایه در گردش می باشد مزیت رقابتی شامل سهم بازار، کیفیت ، وفاداری مشتری ، دامنه محصول می باشد. جذابیت صنعتی شامل پتانسیل رشد، مراحل چرخه زندگی، موانع ورود به بازار و قدرت مشتری بوده، ثبات محیطی شامل ثبات سیاسی، نرخ بهره ، دوره زمانی ، تکنولوژی و برآمدهای محیطی می باشد استراتژی تهاجمی aggressive تدافعی (کاهش retrenchment ، واگذاری ، مشارکت joint venture و انحلال liquidation ترکیب combination) محافظه کارانه conservative و رقابتی competitive می باشد

چرخه عمر سازمان شامل تولد و پیدایش، رشد و توسعه ، بلوغ و اشباع، پیری ، زوال وافول (سقوط) می باشد اگر در یک سازمان استراتژی براساس تفکر مبتنی بر ارزش (VBM) value based mind باشد به دنبال کم کردن زمان تولید و به حداقل رساندن پیچیدگی های تولید، کاهش هزینه ، افزایش سود و توان رقابت ، بهینه کردن فرایند کاری و بهبود کیفیت ، افزایش سهم بازار، انجام کار و فرایند تولید در کوتاهترین زمان ، استفاده کارا تر از منابع، مشتری مداری و انگیزش کارکنان (رضایت مشتری و پرسنل)

تکنیکهای خلاقیت و نوآوری شامل ۱- یورش فکری brain storming ۲- تطبیقی scamper ۳- تکنیک دلفی Delphi ۴- گروه اسمی nominal group ۵- گردش تخیلی Speculative Excursion ۶- الگوبرداری از طبیعت Bionic ۷- شش کلاه تفکر ۸- تفکر موازی ۸- ارتباط اجباری می باشد. در نوآوری با

تغییر محصول product فرایند process عملکرد performance به صورت بنیادین یا تدریجی ایجاد می شود و برای آن از استراتژی ۱- تغییر تکنولوژی ۲- تغییر ساختار ۳- تغییر وظایف ۴- تغییر نیروی انسانی وجود دارد.

یادگیری سازمان مبتنی بر تعهد مدیریت commitment دید سیستمی vision فضای آزمایشگری (سعی و خطا) experiment انتقال و یکپارچه سازی دانش knowledge ایجاد می شود
روشهای پیش بینی آینده عبارتند از ۱- برآورد ۲- اجماع نظر خبرگان ۳- پیش بینی مبتنی بر سناریو ۴- روش دلفی ۵- توفان فکری ۶- تحقیقات روند

منابع

- ۱- امیرنادری، ارائه مدل پیشنهادی جهت اجرای مهندسی ارزش، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه
- ۲- ابراهیم محمودزاده، مدیریت آینده، انستیتو ایزایران، ۱۳۸۵
- ۳- ایمان الیاسیان، مدیریت تعمیر و نگهداری، سایت ایران سازه
- ۴- ایمان الیاسیان، مقایسه مدل های مدیریت کیفیت TQM، شش سیگما و EFQM و ارائه عملی ترین مدل برای اجرا در SME ها، سایت ایران سازه
- ۵- ایمان الیاسیان، مدیریت پروژه های مقاوم سازی و مرمت، سایت ایران سازه
- ۶- ایمان الیاسیان، حسین میسمی، مدیریت تأخیرات پروژه سیستم فرایند گرا، سایت ایران سازه
- ۷- ایمان الیاسیان، کنترل پروژه، سایت ایران سازه
- ۸- ایمان الیاسیان، اصول مهندسی ارزش، سایت ایران سازه

و ارائه عملی ترین مدل برای اجرا EFQM، شش سیگما و TQM مقایسه مدل های مدیریت کیفیت ها SME در

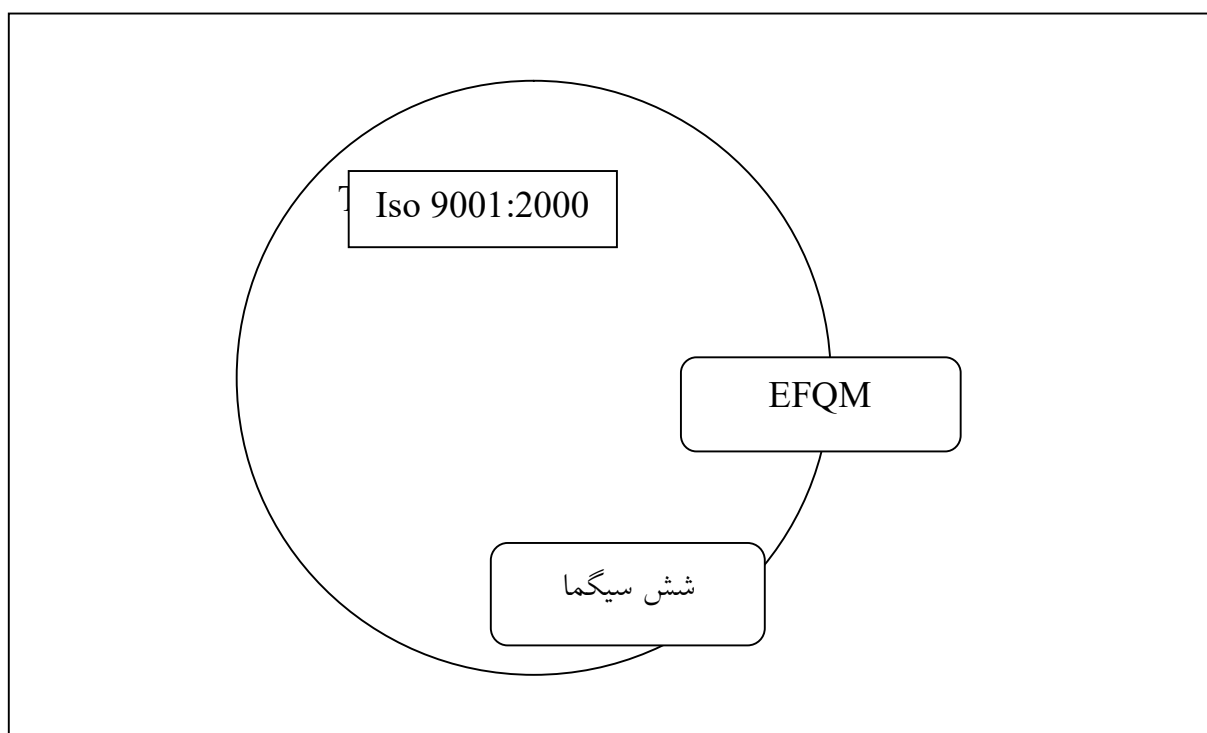
ایمان الیاسیان کارشناس ارشد سازه

چکیده

این مقاله به کاربرد مدیریت کیفیت در شرکت های کوچک و متوسط می پردازد و راهکارهای اجرای مدیریت کیفیت در این شرکت ها را مورد موشکافی قرار می دهد. نویسندگان ابتدا هر یک از مدل های رایج یعنی TQM، EFQM و شش سیگما را مورد بررسی اجمالی قرار می دهند و سپس درباره کاربرد آنها در شرکت های کوچک و متوسط بحث می کنند و در پایان ضمن مقایسه آنها با یکدیگر درباره چگونگی استفاده شرکت های کوچک از آنها. نتیجه گیری می شود.

مقدمه

امروزه استفاده از مدیریت کیفیت به عنوان سازوکاری برای دستیابی به اهدافی مانند مشتری محوری و سودآوری و کاهش هزینه‌ها به شدت مرسوم شده است و اغلب شرکت‌ها برای بهبود وضعیت خود در بازار رقابتی تلاش می‌کنند که این اصول را در درون سازمان خود پیاده کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط نیز که بخشی بزرگ از کسب و کارهای دنیای اقتصاد را تشکیل می‌دهند از این امر مستثنی نیستند و پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت به یکی از رایج‌ترین راهکارهای بهبود وضعیت برای این شرکت‌ها تبدیل شده است. با این حال توجه به تاریخچه ایجاد اصول مدیریت کیفیت نشان می‌دهد که این مفاهیم ابتدا در سازمانهای بزرگ با توجه به توانایی مالی آنها و تاثیر این اصول بر عملکرد آنها شکل گرفته است بنابراین شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل عدم تطابق مدل‌های موجود با ویژگیهای ساختاری آنها، در اجرای این اصول با چالش مواجه هستند. سوالی که این پژوهش قصد پاسخگویی به آن را دارد این است که آیا این شرکتها نیز می‌بایستی از مفاهیمی همچون TQM، EFQM و شش سیگما بهره ببرند یا خیر؟



شکل ۱: همپوشانی و ارتباط سه مدل مورد بررسی با یکدیگر

۱. مدل کیفیت جامع (TQM)

۱.۱. تاریخچه

در سال ۱۹۲۴ شوهارت مطالعه کنترل کیفیت آماری SQC را آغاز نمود در سال ۱۹۵۰ دکتر دمینگ با آشنایی با روش SQC مهندسان و مدیران ارشد اجرایی سازمانهای بزرگ ژاپنی را آموزش داد. در سال ۱۹۶۰ اولین دواير کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شدند در دهه ۱۹۸۰ مفهوم TQM منتشر شد سرانجام در دهه ۱۹۹۰ ISO9000 و QS9000 بعنوان مدل جهانی و استاندارد جهانی برای سیستم کیفیت شناخته شدند.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ابتدا در عملیات تولید تکراری بکار گرفته شد و مشکلات زیادی در توسعه و تسری این مفاهیم و ابزار به دیگر اهداف داشت. یکی از سئوالاتی که در ابتدای امر مطرح گشت این بود که آیا کیفیت در تمام کارهای تجاری که خروجی‌های آنها به جای تولید ملموس، اطلاعات و خدمات حرفه‌ای است نیز قابلیت کاربرد دارد یا نه. برای پاسخ به این سئوال براساس اصول شناخته شده دکتر دمینگ (تمرکز به کنترل کیفیت آماری) یک فرضیه و متدولوژی ساخته و آزمایش شد که به نام TQM یا مدیریت کیفیت جامع شناخته شده است.

این مدل بر اساس این تفکر بنا شده است که صاحبان فرایندها را برای ارتقای عملکرد فرایندها آماده و بسیج نماید و کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایندهای کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه شوند. برآیند دو حرکت از بالا به پایین و از پایین به بالا موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت دار در سازمان خواهد بود. تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید.

تعریف مدیریت کیفیت جامع: فرایند بهبود مستمر کیفیت در جهت کسب رضایت مشتری. این مدل فرایندی است متمرکز بر روی مشتریها، کیفیت محور و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود

۲.۱. اصول مدیریت جامع

(۱) تمرکز بر توجه سازمان بر درک و جوابگویی به نیازهای مشتری: رودرویی با مشتریان برای درک انتظارات آنها یا پیش بینی انتظارات آینده آنها فرایندی ارائه می‌دهد که بنگاه فعالیت‌های خود را با مشتری مرتبط کند و چهارچوبی پیشنهاد می‌دهد تا به کمک آن بتوان شاخص و معیاری در مقابل انتظارات پایه ای مشتریان داخلی و خارجی برای خدمات کیفی تعریف کرد.

(۲) بهبود مستمر (دائمی) همه محصولات و خدمات و فرایندها بصورت سیستماتیک: بکارگیری موفقیت آمیز چرخه دمینگ (PCDA) و کایزن همراه با شناخت هر فرایند بطور جامع و اندازه گیری کارائی آن و سپس ساخت اصول قابل درک و پیاده کردن حد و حدود برای آن با بکارگیری در عملیات تولیدی شروع می‌شود. ابزار کیفیتی پایه را می‌توان اکنون به همه کارها که شامل سیستم های اطلاعاتی، بازاریابی، مالی، حمل و نقل، مراقبتهای بهداشتی، آموزش، سازماندهی، مهندسی، تحقیق و توسعه وغیره می‌شود، تسری داد.

(۳) مشارکت فراگیر همه مشارکت کنندگان: نقش رهبری و حمایت مدیریت عالی و چگونگی استفاده از سیستم برای عموم، تشویق و تواناسازی در رهبری را شناسایی می‌کند، نمونه‌هایی در چگونگی نظام دادن کامل و مشارکت عرضه کنندگان و اندازه‌گیری پیشرفت اهداف آنها فراهم می‌شود و توجه به کارکنان و درگیر نمودن تمام اعضاء سازمانی و جلب حمایت آنها در فرایندها و تصمیم گیری‌ها و تولید خدمات و محصولات است. در واقع TQM براساس سینرژی تمام کارکنان است.

۳.۱. فرضیه های مدل کیفیت جامع :

(۱) فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد.

سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزشها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستمها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می دانند (دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط ۴ درصد آنها را ناشی از کارکنان می دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان جدا سازیم .

۲) اگر عملکرد فرایندها و سیستم ها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود.

ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدیهی است که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستم ها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد، زیرا بدون توجه به کارآیی فرایندها و سیستمها، نمی توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است. اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

۳) ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد.

ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستم ها در تعامل دائمی و پویا هستند، بنابراین این همواره می توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد

۴) مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.

باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد . در اینصورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مدیران) علایق و خلاقیتها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها حتی اگر از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقض باشد، در واقع فاقد ارزش می باشد.

۵) اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد.

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران شخصاً مسوولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق بیفتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند، سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جز عادتها قرار گیرد فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریهای خود حرکت کند.

۶) کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشند.

اگر چه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند، ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشند آنان کارها را انجام می دهند بنابراین مشارکت آنان در

تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیکترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم‌گیریهای مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می‌باشد که می‌تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند.

۷) اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.

کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد، هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می‌سازد. با استقرار تیمهای بهبود فرایندها، سد بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می‌رود، ارتباط بین آنها تسهیل می‌شود و کارها سریعتر انجام می‌گیرند. بتدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می‌شود و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می‌شود.

۸) مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می‌باشد.

سنجش و ارتقای کیفیت به هم گره خورده‌اند و هر کدام، یک روی سکه می‌باشند. بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها بطور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. اگر چه سنجشهای درونی و بیرونی مکمل هم می‌باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال بر داشته‌ها و دیدگاههای مشتریها به درون سازمان حائز اهمیت بیشتری است.

۹) پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است.

در سازمانهای سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می‌شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می‌آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی‌شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه‌ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می‌شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می‌خشکانند. ساده کردن روشهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می‌کند.

۱۰) اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه‌ریزی است.

برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکارناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می‌باشد. برنامه‌ریزی بلندمدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد.

اولین قدم برای برنامه‌ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان (برای چه هستیم؟)، دور نما (کجا می‌خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می‌کنیم؟) می‌باشد. وظیفه مهم برنامه‌ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می‌باشد.

۴.۱. مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

فقط انتخاب آگاهانه، درست و توأم با باور می‌تواند انرژی لازم را برای جهت‌گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حائز اهمیت است، ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد انتخاب صحیح آن کمتر از اجرای آن نمی‌باشد. بدین معنی که مدیران

ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثر بخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند، ولی کسی نمی‌تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد بپیچد. باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسبترین روش اجرایی را پیدا کرد. ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان های مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد.

الف) ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت و ویژگیهای فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها

باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزشهای اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و بطور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه ریزی استراتژیک تلقی می‌شوند، بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می‌یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد.

ب) مرحله برنامه ریزی تفصیلی:

در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلند مدت، برنامه های یک ساله تدوین می‌کنند. در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند:

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- مشتریهای فرایندها را مشخص کنند.
- نیازها و انتظارات مشتریها را تعیین کنند.
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

ج) مرحله اجرا:

در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می‌کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود :

- تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- یادگیری در عمل ترغیب شود.
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
- یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید.
- پیشرفتها ثبت شوند.
- دستاوردها حفظ شوند.

مقایسه کشورهای متفاوت استفاده کننده از TQM

- خلاصه مقایسه دیدگاه کشورهای مورد بررسی در مورد بکار گیری TQM و نتایج استفاده از آن

نام کشور	ژاپن	تایوان	آمریکا	ایران
۱-عامل موفقیت	فعالیت‌های کنترل کیفیت فراگیر در صنایع تولیدی و خدماتی	TQM کاربرد در شرکت‌های عمده	ابزاری برای موفقیت در رقابت با ژاپن و سایر رقبا	فعالیت‌های مدیریت کیفیت در آغاز راه پذیرفته شده به صورت استقرار الگوهای ISO9000
۲-روش کیفیت	عجین شده با ساختارهای اجتماعی و ملی و فرهنگی و استاندارد آموزشی ژاپن و استفاده از روش آزمون و خطا	آشنایی و TQM کاربرد توسط شرکتها و تبدیل تهدیدات به فرصتها توسط TQM	توجه به مدیریت کیفیت ژاپن و تقلید و بکارگیری سریع از آن	استقرار الگوهای ISO9000 به عنوان پیش نیاز مدیریت کیفیت فراگیر بومی TQM کردن

۵.۱. مدیریت کیفیت جامع (TQM) در شرکت‌های کوچک و متوسط

تحقیقی که در انگلستان به بررسی لزوم بکارگیری TQM در SMEها پرداخته مطرح می‌کند که SMEها استانداردهای ISO9000 را بعنوان ابزار کافی برای رسیدن به مدیریت کیفیت جامع نگاه می‌کنند و به این استانداردها بسنده می‌کنند.

اصول مدیریت کیفیت جامع اغلب در سازمانهای بزرگ با بکارگیری مدل‌هایی مانند مدل سرآمدی کسب و کار (BEM) مانند EFQM و امتیازدهی متعادل (BS) که برای سازمانهای بزرگ طراحی شده‌اند اجرا شده است.

برتری مداوم جنبش تعالی کسب و کار و کیفیت منجر شده که این مدلها بطور فزاینده‌ای در بخش دولتی و کسب و کارهای کوچک به کار گرفته شود. اما سوالی که اینجا مطرح می‌گردد اینست که آیا شرکتهای کوچک و متوسط هم می‌بایستی از این مدلها که مخصوص شرکتهای بزرگ طراحی گردیده‌اند با همان شکل و خصوصیات استفاده نمایند؟ این گونه تقلید کورکورانه از اصول بکارگرفته شده در شرکتهای بزرگ نه تنها منجر به دستیابی شرکتهای کوچک و متوسط به اصول TQM نخواهد شد بلکه باعث به هدر رفتن منابع این شرکتهای خواهد گردید. در واقع تمام مدلهایی که برای حرکت موسسه به سوی TQM طراحی شده‌اند برای اجرا در فضای شرکتهای بزرگ بوده‌اند که برخی از این مدلها عبارتند از مدلهای سرآمدی سازمانی، امتیازدهی متعادل، ISO 9000، بهبود فرآیندهای سازمانی و غیره.

در تحقیقی که توسط مک آدام (۱۹۹۹) در فضای کسب و کار انگلستان انجام شد نتایج زیر در خصوص بکارگیری مدلهای کیفیت در فضای SMEها بدست آمد. او بیان می‌کند که SMEها هنگامیکه از این مدلها که اصولاً برای کسب و کارهای بزرگ طراحی شده‌اند بهره می‌برند با مشکلاتی مواجه می‌گردند. این مدلها یک عدم انعطاف و مکانیزه کردن و ماشینی شدن را به این شرکتهای تحمیل می‌کند که حتی کاستن سخت‌گیرانه‌ای این مدلها نمی‌تواند به موضوع کمکی نماید. با این حال عوامل زیر میان شرکتهای کوچک و بزرگ به هنگام استفاده از مدلهای TQM مشترک است:

- ۱) TQM بصورت استراتژیک به اهداف سازمانی متصل است.
- ۲) درک و رضایت مشتری امری حیاتی است.
- ۳) مشارکت کارکنان و درک همه سطوح سازمانی از مفهوم کیفیت ضروری است.
- ۴) تعهد مدیریت و ثبات هدف الزامی است.
- ۵) معیارها و اهداف مهم هستند.

۲. مدل EFQM

۱.۲. تاریخچه

در سال ۱۹۸۸ به منظور رقابت با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج که در آمریکا به صنایع پیشرو اهدا می‌گردد ۱۴ شرکت اروپایی به توصیه رئیس کمیسیون اروپا، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) را با هدف بالا بردن موقعیت اقتصادی اروپا در عرصه رقابت جهانی، تاسیس کردند. اولین جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد مزبور در سال ۱۹۹۱ به شرکت زیراکس به عنوان موفق ترین اجراکننده TQM در اروپای غربی داده شد. اساس مدل EFQM رضایت مشتری و کارکنان است. این مدل نشان می‌دهد که افراد در سطوح مختلف با وظایف متفاوت به صورت یک تیم با یکدیگر کار می‌کنند. این مدل در گذشته به عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانها در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت جامع به کار می‌رفت اما با تغییراتی به عنوان مدل سرآمدی سازمانی مورد تصویب قرار گرفت.

در مدل EFQM ارزیابان از ماتریس امتیازدهی RADAR برای مشخص نمودن امتیاز سازمان بهره می‌برند که RADAR از ۴ عنصر Approach, Result, Deployment, Assessment و Review تشکیل شده است و منطق کارکردی آن به شرح زیر است:

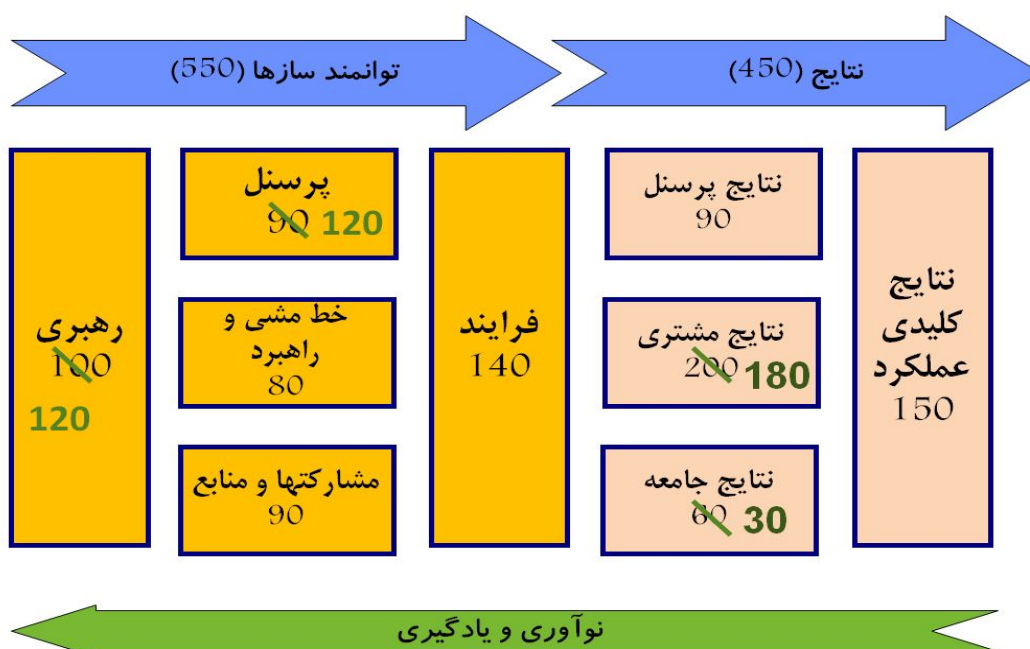
- نتایج (Result) را که قصد رسیدن به آن بعنوان بخشی از فرایند استراتژیک خود دارند را مشخص کن این نتایج نیازهای امروز و فردای ذینفعان را مشخص می کند.
- مجموعه یکپارچه ای از رویکردها (Approches) را برای دستیابی به نتایج مورد نظر برنامه ریزی کن و توسعه بده
- این روشها را برای اطمینان از اجرای صحیح توسعه بده (Deployment)
- روشها و شیوه توسعه آنها را از طریق تجزیه و تحلیل نتایج و یادگیریهای مداوم ارزیابی و بازنگری کن (Assessment & review).

ارزیابان به معیارهای توانمندساز با توجه به Approachها، Deployment و Assessment and Review و به معیارهای نتایج با توجه به نتایج موجود امتیاز می دهند.

EFQM در سال ۱۹۹۱ جایزه کیفیت اروپا را به راه انداخت تا شرکتهایی را که سطح بالایی از تعهد را به کیفیت داشتند شناسایی نماید. در سال ۱۹۹۶ این جایزه حوزه بیشتری را پوشش داد و شرکتهای بخش دولتی را هم در بر گرفت. در سال ۱۹۹۷ این جایزه به حوزه های عملیاتی مانند کارخانه های تولیدی و مونتاژ، حوزه های بازاریابی و فروش و تحقیقاتی کشیده شد. همچنین در سال ۱۹۹۷ دو بخش از شرکتهای کوچکی که کمتر از ۲۵۰ نفر پرسنل داشتند را شامل گردید.

در کشور مجارستان با توجه به نتایجی که شرکتهای کوچک و متوسط در ارزیابی های EFQM بدست می آوردند متوجه شدند که این امتیازات مدل، بیشتر با ساختار شرکتهای بزرگ تطابق دارد به همین دلیل در اعداد مدل تغییراتی را دادند تا از طریق ساده سازی و تطابق بیشتر آن با ساختار شرکتهای کوچک و متوسط، بر تعداد متقاضیان دریافت جایزه EFQM و افزایش انگیزه آنها برای تعالی سازمانی بیفزایند. این تغییرات به شرح ذیل است:

امتیاز پرسنل و رهبری در بخش توانمندسازها از ۹۰ و ۱۰۰ به ۱۲۰ افزایش یافته و در عوض امتیاز نتایج مشتری و جامعه از ۲۰۰ و ۶۰ در بخش نتایج به اعداد ۱۸۰ و ۳۰ کاهش یافته است.



این مدل بر پایه هشت اصل بنا شده است که آنها را به ترتیب زیر شرح می دهیم.

(Customer Focus اصل اول : تمرکز بر مشتری)

هر سازمانی به مشتریان خود وابسته است و باید نیازهای حال و آینده آنان را درک نماید و نیازمندی های مشتریان خود را برآورده نماید. علاوه بر این سازمان ها باید برای عبور از انتظارات مشتریان خود برنامه ریزی و تلاش نمایند.

تمرکز بر مشتری و درک نیازهای حال و آینده او باعث پاسخگویی منعطف و سریع سازمان به فرصت های بازار و در نتیجه افزایش سود سهام و سهم بازار برای سازمان خواهد شد.

رضایت مشتریان با افزایش اثربخشی بکارگیری منابع سازمان، افزایش یافته و بهبود وفاداری مشتری به سازمان باعث ماندگاری در تجارت می گردد.

بکارگیری اصل تمرکز بر مشتری عموماً باعث می گردد که سازمان:

- برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهد.
- از ارتباط اهداف سازمانی با نیازها و انتظارات مشتریان اطمینان حاصل نماید.
- ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت نماید.
- رضایت مشتریان را اندازه گیری نموده و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نماید.
- ارتباطات با مشتریان را به صورت سیستمی مدیریت نماید.
- از وجود توازن بین رضایتمندی مشتریان و سایر ذینفعان سازمان (نظیر مالکین، کارکنان، سرمایه گذاران، انجمن ها و مجامع محلی) اطمینان حاصل نماید.

(Leadership اصل دوم : رهبری)

مدیر سازمان که از منش رهبری برخوردار است باید مقاصد و جهت گیری یکنواختی را در سازمان ایجاد نماید و محیط داخلی سازمان را به گونه ای ایجاد و نگهداری نمایند که کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف سازمانی کاملاً مشارکت نمایند.

مدیریت سازمان با منش رهبری باعث می گردد کارکنان مقاصد و اهداف سازمانی را درک نموده و برای دستیابی به آنها از انگیزه کافی برخوردار شوند. علاوه بر این با بکار بستن منش رهبری فعالیت های سازمان ارزیابی شده و در مسیری یکسان، منظم گردیده و استقرار می یابد و در نتیجه فقدان ارتباط بین سطوح مختلف سازمان به حداقل خود خواهد رسید.

بکارگیری اصل رهبری در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- نیازهای تمامی ذینفعان سازمان شامل مشتریان، مالکین، کارکنان، تامین کنندگان، سرمایه گذاران، انجمن ها و مجامع محلی در نظر گرفته شود.
- اهداف چالش برانگیز با زمانبندی مشخص تنظیم گردد.
- ارزش های مشترک، مدل های اخلاقی و جوانمردی در تمامی سطوح سازمان ایجاد شده و تقویت گردد.
- اعتماد ایجاد گردیده و ترس از میان برود.
- کارکنان با منابع مورد نیاز، برخوردار از آموزش و آزادی عمل با داشتن مسوولیت و پاسخگویی فعالیت نمایند.
- کارکنان برای نقش و سهم خود امیدوار و دلگرم گردیده و آنرا تشخیص دهند.

Involvement of people اصل سوم : مشارکت کارکنان)

کارکنان جوهره سازمان بوده و مشارکت آنها باعث خواهد گردید تا توانایی هایشان مزیت سازمان محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

ایجاد مسوولیت پاسخگویی کارکنان در رابطه با عملکردشان و همچنین ایجاد اشتیاق در مشارکت و همکاری ایشان زمینه ساز بهبود مستمر در سازمان خواهد بود.

بکارگیری اصل مشارکت کارکنان در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند.
- کارکنان محدودیت های عملکردشان را شناسایی کنند.

- کارکنان مالکیت مسایل را پذیرفته و مسوولیت حل آنها را عهده دار شوند.
- کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی نمایند.
- کارکنان فعالانه فرصت های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند.
- کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.
- کارکنان آشکارا در خصوص مسایل و عواقب آن بحث کنند.

(Process approach اصل چهارم : رویکرد فرایندی)

نتایج مورد نظر در سازمان هنگامی که فعالیت ها و منابع مرتبط به صورت فرایندی مدیریت می شوند، با اثربخشی بیشتر حاصل می گردند. رویکرد فرایندی باعث هزینه کمتر و چرخه زمانی کوتاهتر در استفاده از منابع بوده و نتایج بهبود یافته، سازگار و قابل پیش بینی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. همچنین رویکرد فرایندی بر فرصت های بهبود متمرکز خواهد گردید و آنها را اولویت بندی می نماید.

بکارگیری اصل رویکرد فرایندی در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- فعالیت های ضروری به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر به صورت سیستمی تعریف شوند.
- مسوولیت و پاسخگویی برای مدیریت فعالیت های کلیدی به صورت شفاف ایجاد گردد.
- قابلیت فعالیت های کلیدی اندازه گیری و تجزیه و تحلیل گردد.
- فصول مشترک فعالیت های کلیدی در تعامل با بخش های سازمان شناسایی گردد.
- بر عواملی نظیر منابع، روش ها و مواد که فعالیت های کلیدی سازمان را بهبود خواهند بخشید، تمرکز گردد.

- ریسک ها، پیامدها و اثرات فعالیت های مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذینفعان ارزیابی گردد.

(System approach to management اصل پنجم : رویکرد سیستمی به مدیریت)

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم بعنوان یک سیستم، کارآیی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می بخشد.

- مدیریت سیستمی با یکپارچه و مرتب نمودن فرایندها بعنوان بهترین روش دستیابی به نتایج مورد نظر، سازمان را از قابلیت تمرکز تلاش بر روی فرایندهای کلیدی برخوردار می سازد و در ذینفعان سازمان اعتماد سازی به سازگاری، کارآمدی و اثربخشی سازمان را ایجاد نموده و توسعه می بخشد.
- بکارگیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می گردد که:
- یک سیستم برای دستیابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثربخشی آن پایه ریزی گردد.
 - بستگی دو طرفه بین فرایندهای سیستم درک گردد.
 - نقش ها و مسوولیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک بهتر درک گردیده و از این بابت موانع بین بخشی کاهش یابد.
 - قابلیت های سازمانی درک شده و قیود منابع قبل از عمل ایجاد گردد.
 - تعریف و هدف گذاری برای اینکه فعالیت های ویژه در یک سیستم چگونه باید عمل نمایند.
 - سیستم بر پایه اندازه گیری ها و ارزیابی هایش به صورت مستمر بهبود یابد.

(Continual improvement) اصل ششم : بهبود مستمر)

- بهبود مستمر عملکرد سراسری سازمان باید یک هدف پایدار برای آن سازمان باشد. در این حالت قابلیت سازمانی بهبود یافته، مزیت عملکردی هر سازمان خواهد گردید و همترازی فعالیت های بهبود در تمامی سطوح سازمان به منظور تصمیم گیری راهبردی ایجاد خواهد گردید و در نهایت با اصل قراردادن بهبود مستمر در سازمان انعطاف برای واکنش در برابر فرصت ها پدید خواهد آمد.
- بکارگیری اصل بهبود مستمر در سازمان عموماً باعث می گردد که:
- یک رویکرد جامع و سازگار در تمام سازمان برای بهبود مستمر عملکرد بکار گرفته شود.
 - منابع انسانی آشنا به روش ها و ابزار بهبود مستمر تامین گردد.
 - بهبود مستمر در محصولات، فرایندها و سیستم ها یک هدف مشترک برای یکایک کارکنان سازمان تعریف گردد.
 - مقاصدی برای هدایت و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد.

- بهبود های صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.

Factual approach to decision اصل هفتم : تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها (

making (

در هر سازمان تصمیمات موثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده ها و تولید اطلاعات میسر است. تصمیمات آگاهانه، افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته بر مبنای مراجع و سوابق واقعی و همچنین افزایش توانایی برای بازنگری، به چالش کشیدن و تغییر عقاید و تصمیمات از جمله مزایای بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها است.

بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- از کفایت و دقت داده ها و اطلاعات اطمینان حاصل گردد.
- داده ها برای کسانی که به آنها نیاز دارند در دسترس باشد.
- داده ها و اطلاعات با استفاده از روش های معتبر تجزیه و تحلیل شوند.
- تصمیم گیری و اقدامات اجرایی بر مبنای تجزیه و تحلیل واقعی در کنار تجارب و بصیرت صورت پذیرد.

Mutually beneficial اصل هشتم : ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان (

supplier relationships (

سازمان و تامین کنندگان آن به یکدیگر وابسته هستند و رابطه سودمند و دوطرفه، توانایی هر دو را برای ایجاد ارزش افزایش می دهد. افزایش توانایی ایجاد ارزش برای هر دو طرف در نتیجه انعطاف و سرعت در پاسخگویی به تغییرات بازار یا نیازها و انتظارات مشتریان ایجاد می گردد و باعث بهینه نمودن هزینه ها و منابع خواهد گردید.

بکارگیری اصل ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- ارتباطی متوازن بین ملاحظات کوتاه مدت و بلند مدت ایجاد گردد.

- تخصص ها و منابع بین یکدیگر به اشتراک گذاشته شود

- تامین کنندگان کلیدی شناسایی و انتخاب گردند.
- ارتباطات شفاف و آشکار برقرار گردد.
- اطلاعات و طرح های آینده به اشتراک گذاشته شود.
- تشریک مساعی در توسعه و بهبود فعالیت ها صورت گیرد.
- تامین کنندگان برای تشخیص بهبودها و موفقیت ها تشویق شده و دلگرم گردند.

۳. شش سیگما

۱.۳. تاریخچه و اصول

شرکت موتورولا در دهه ۸۰ یک نوع مهندسی مجدد را در مدیریت کیفیت جامع به کار بست که به طرح روش شناسی شش سیگما منجر شد. ضرورتی که موتورولا را به سمت شش سیگما کشانید این بود که در فضای رقابتی کسب و کار امروز دیگر نمی توان صرفاً با تفکر خطای صفر و برخی راهکارهای عملیاتی به موفقیت رسید. شش سیگما یک روش شناسی جامع بهبود اثربخش سازمانی است که در درون خود از ساختار، برنامه و ابزارهای توانمند مدیریت کیفیت برخوردار است.

شش سیگما واقعاً چیست؟

هدایت می شود و هدف آن (data) روشی است که بر اساس داده به طور ساده می توان گفت، شش سیگما را از سایر اصول کیفیت متمایز می کند تأکید آن بر دستیابی به کیفیت برتر است. چیزی که شش سیگما یک تلاش نظم یافته است که پیشگیری قبل از وقوع اشتباهات است. به طور ویژه می توان گفت شش سیگما فرآیندهای تکرار شونده سازمان را در بخشهای طراحی محصولات، عملکرد تامین کنندگان، سرویسهای خدماتی و ... از نزدیک مورد سنجش قرار می دهد.

شش سیگما یک روش آماری است که نیازهای مشتری را به صورت وظایف جداگانه تعریف کرده و ضمناً یک سری ویژگی های بهینه در صورتیکه بین آنها عملکردهای مرتبط وجود داشته باشد، برایشان در نظر می گیرد. همانطور که از شواهد پیداست، گامهایی که برای نیل به این هدف برداشته می شود تاثیر بسیار عمیق به روی کیفیت محصولات، عملکرد سرویسهای مشتریان و پیشرفتهای حرفه ای پرسنل خواهد گذاشت.

شش سیگما به دلیل تاکید عمیق بر روی تحلیلهای آماری، مقیاسهای ارزیابی طراحی، تولید محصول و فعالیتهای متمرکز در حیطه مشتری گرایی، قادر است احتمال بروز خطا در محصولات و سرویسها را به میزان بی سابقه ای کاهش دهد. شش سیگما حاصل پیوند سیستمهای اجتماعی و فنی است.

عوامل انسانی با بهره گیری از مزایای پیشرفتهای تکنولوژیکی، سرانجام نظامی بر اساس این واقعیت ایجاد خواهد کرد که برای حفظ بقا در دنیای رقابت آمیز امروز، وجود کیفیت بسیار بالا با صرف هزینه بسیار اندک، کاملاً در واقع راهنمای طی کردن جاده بقا و موفقیت است. ضروری است. شش سیگما در سازمان ابتدا باید تیمهایی تشکیل شود. نقشی که هر یک از اعضای تیم ایفا خواهند برای اجرای شش سیگما نمود تعیین کننده نوع و سطح آموزشی است که دریافت می کنند. به عنوان مثال اعضای کلیدی این تیمها توسط متخصصین خارج از سازمان به عنوان رهبر گروه آموزش می بینند. علاوه بر این تیمها، گروههای

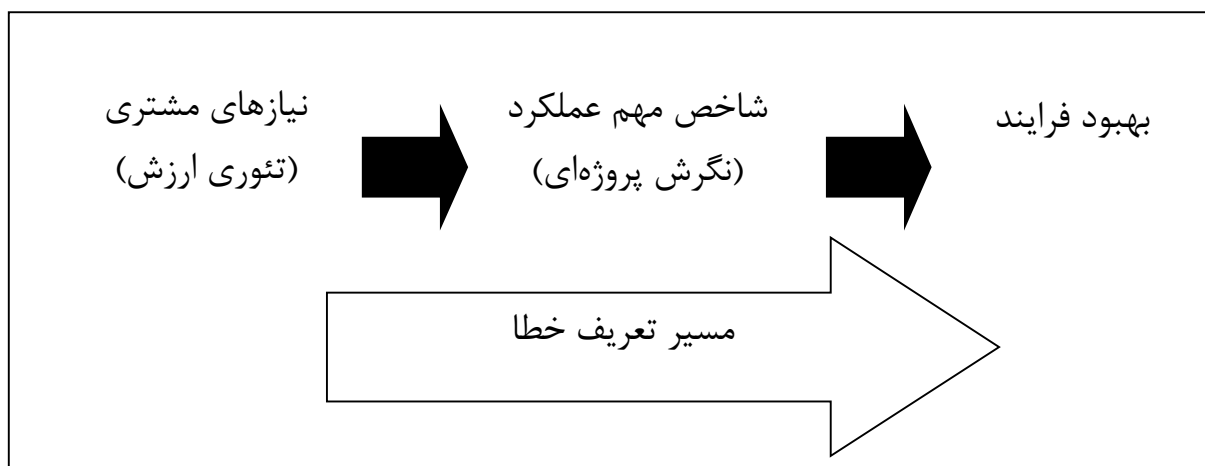
پشتیبان نیز تشکیل می‌شوند که تعداد زیادی از اعضای آن تمام وقت خود را صرف اجرای هر یک از این پروژه‌ها می‌کنند.

برنامه و یک «روش‌شناسی» جامع بهبود اثربخش سازمانی است که در درون خود از ساختار، شش سیگما . در واقع رویکرد شش سیگما کاهش مشخص کلیه خطاهای . ابزارهای توانمند مدیریت کیفیت برخوردار است سیگما در خطاست (به معنای ۳,۴ خطا در یک میلیون فرصت است) و در واقع سازمان و رسیدن به سطح شش DMAIC منظور از کاهش خطا در سازمان کاهش خطا در فرایندهاست که این هدف با استفاده از چرخه شکل می‌گیرد.

DMAIC چرخه

(اندازه‌گیری) MEASURE (تعریف) و DEFINE حرف اول واژه‌های به ترتیب از DMAIC چرخه (کنترل) تشکیل شده است CONTROL (بهبود) و IMPROVE (تحلیل)، ANALYZE،

کدام از با ساختاری مشخص در پروژه‌های ۶ سیگما مورداستفاده قرار می‌گیرد. تشریح هر مراحل پنجگانه فوق در این گفتار مختصر، تنها به این است. موارد فوق و زیرمجموعه‌های آن، موضوع کتابها و مقالات متعددی بوده می‌گردد صحیح «آغاز بسنده می‌کنیم که هرگونه کاهش خطایی از «تعریف موضوع داخل سازمان است که مسیر آن در شکل زاویه نگرش شش سیگما برای تعریف خطا از سمت مشتری به سوی (۱) دیده می‌شود



شکل ۱: تعریف خطا از سوی مشتری

۲,۳. ساختار شش سیگما

اجرا کنندگان شش سیگما

این موضوع مواجه خواهند گردید اما پروژه‌های شش سیگما از افراد اگرچه بسیاری از افراد سازمان به نوعی با همراه نخواهد داشت. می‌کند. بسط افراد درگیر در برنامه‌های بهبود الزاماً نتایج مثبتی را به انتخابی استفاده برای درک، آموزش، استقرار و نتیجه‌گیری پیشنهاد نتایج استقرار شش سیگما در سازمانها شش گروه از افراد را موجود در زمینه شش سیگما بر روی این ساختار به صورت کلی اتفاق نظر دارند. می‌کند. مستندات جدید علمی :شش گروه عبارتند از این

ارشدی که نیروی رویکرد به ۶ سیگما را در سازمان جاری : مدیر یا مدیران (Executives) ۱. مدیران ارشد
اجرای آن متعهد و پاسخگو هستند می کنند و نسبت به

وظیفه تهییج و معرفی فلسفی و فرهنگی ۶ سیگما را به عهده دارند و : افرادی که (Champions) ۲. قهرمانان
فکری و روحی ایجاد و بسط این روش شناسی هستند راهبران

هدایت : افرادی که پروژه های جامع ۶ سیگما را مدیریت و (Black belt Masters) ۳. استاد کمر بند مشکی
می کنند

اجرای پروژه های ۶ سیگما را به عهده داشته و : افرادی که مدیریت (Black Belt) ۴. کمر بند مشکی ها
و ابزارهای آن را تدوین و اجرا می کنند برنامه های آموزشی معرفی رویکرد

: افرادی که هدایت اجزاء پروژه های ۶ سیگما و استفاده از ابزارهای اصلی (Green Belt) ۵. کمر بند سبزها
به عهده آنهاست بهبود

مشخص تعریف شده بهبود را به صورت عملیاتی اجرا یا نظارت بر اجرا ۶. تیم اجرایی: افرادی که برنامه های
می کنند

۳,۳. شش سیگما در شرکت های کوچک و متوسط

بسیاری بر این باورند که شش سیگما چیزی بیشتر از یک برنامه مدیریت کیفیت جامع است. تام پزدک
(معتقد است که شش سیگما یک تغییر جدی در ابزارهای کنترل آماری قدیمی است. در واقع شش 1999c)
سیگما یک برنامه مدیریتی است تا یک برنامه فنی.

در طراحی چارچوبی برای اجرای شش سیگما در شرکتهای کوچک و متوسط، ویژگیهای مثبت این شرکتهای
مانند فرآیندهای منعطف، تصمیم گیری سریع، حضور همه جانبه مدیریت ارشد و غیره به نسبت شرکتهای بزرگ
می بایستی مد نظر قرار گیرد. از طرف دیگر معایبی همچون کمبود منابع و مهارت در مقدمات تغییر وجود دارند.
ها مدلی طراحی شده که به شرح شکل زیر می باشد. SME بمنظور کاربردی کردن این چارچوب برای

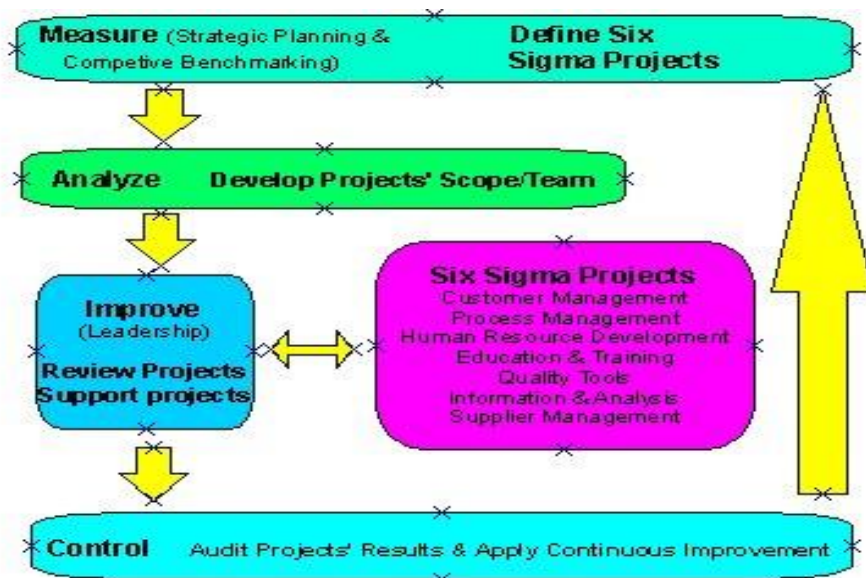


Figure 11.1 Six Sigma Framework for SMEs

مؤسسات کوچک و متوسط با محدودیتهای خاصی مواجه هستند که توانایی آنها را برای اجرای وسیع شش سیگما با محدودیت مواجه می‌کند:

۱- SMEها نمی‌توانند یک استاد کمر بند مشکی را تامین مالی نمایند. در شرکتهای بزرگ برای هر ۱۰۰۰

نفر کارمند یک استاد کمر بند مشکی وجود دارد. برای SMEهایی که بین ۲۵ تا ۵۰۰ نفر کارمند دارند وجود یک استاد کمر بند مشکی برای کسری از زمان توجیه مناسبی ندارد.

۲- SMEها منابع زیادی برای برنامه‌های آموزشی وسیع ندارند.

۳- SMEها پرسنل ماهر و خبره‌ای ندارند که بتواند نقش یک کمر بند مشکی را بدون آموزش که لازمه رسیدن به چنین مرحله‌ای است ایفا نماید.

(یک برنامه توسعه شش سیگما برای PQA بمنظور فائق آمدن بر این محدودیتهای انجمن کیفیت فرآیند)

ها را مطرح نموده که فرازهایی از این برنامه توسعه به شرح زیر است: SME

۱- PQA بعنوان کمر بند مشکی SMEها فعالیت خواهد نمود تا زمانی که صرفه‌جویی‌های ناشی از اجرای

مراحل اولیه شش سیگما به آنها توانایی آموزش پرسنل برای کمر بند سبز و مشکی را بدهد و آنها بتوانند به سمت مراحل بعدی اجرای شش سیگما بروند.

۲- PQA بعنوان استاد کمر بند مشکی SMEها فعالیت خواهد نمود هنگامیکه شرکتهای کوچک و

متوسط به راهنمایی برای اجرای شش سیگما نیاز دارند.

همانطوریکه به خوبی مشهود است شرکتهایی می‌توانند با قرار گرفتن در این حلقه هزینه اجرای شش سیگما را کاهش دهند و به آنها توانایی بکارگیری این مفاهیم را بدهند یعنی اجرای این مفاهیم علاوه بر SME برای اینکه نیازمند منطبق شدن با فرآیندهای شرکتهای کوچک و متوسط است باید به طریقی از جمله شکل‌گیری ها فراهم می‌آورند هزینه‌های اولیه را کاهش داده SMEشرکتها و انجمن‌هایی که خدماتی از این دست را برای ها کمک نمایند تا فرهنگ کیفیت را بیش از پیش در سازمانها خود جاری سازند. SME و به

۴. مقایسه مدل های ذکر شده

۴،۱. اصول سه روش:

6 Sigma	EFQM	TQM
<p>۱- تلاش مداوم در جهت کاهش انحرافات خروجی فرآیندها کلید موفقیت کسب و کارهاست</p> <p>۲- فرآیندهای تولیدی و کسب و کار را می توان اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل کرد</p> <p>۳- بهبود مداوم کیفیت نیازمند تعهد کل سازمان مخصوصاً مدیریت ارشد است.</p>	<p>۱- تمرکز بر مشتری</p> <p>۲- رهبری</p> <p>۳- مشارکت کارکنان.</p> <p>۴- رویکرد فرایندی</p> <p>۵- رویکرد سیستمی به مدیریت.</p> <p>۶- بهبود مستمر</p> <p>۷- تصمیم گیری بر مبنای واقعیتها</p> <p>۸- ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان</p>	<p>۱- تمرکز بر توجه سازمان بر درک و جوابگویی به نیازهای مشتری</p> <p>۲- بهبود مستمر (دائمی) همه محصولات و خدمات و فرایندها بصورت سیستماتیک</p> <p>۳- مشارکت فراگیر همه مشترکین</p>

۴،۲. ابزارهای سه روش

6 Sigma	EFQM	TQM
<p>ابزارهای شش سیگما با توجه به در جدول زیر آمده DMAIC متدولوژی است.</p>	<p>از پرسشنامه ای که بر EFQM در تنظیم RADAR مبنای منطق شده است برای بدست آوردن امتیاز سازمان استفاده می شود</p>	<p>۱- گسترش کیفیت عملکرد (QFD)</p> <p>۲- نمودار پارتو</p> <p>۳- نمودارهای فرآیند</p> <p>۴- نمودار علت و معلول</p> <p>۵- کنترل آماری فرآیند</p> <p>۶- هیستوگرامها</p> <p>۷- برگه های کنترل</p>

ابزارهای رایج برای روش شش سیگما					
Tool	Define	Measure	Analyze	Improve	Control
Flowcharts	X			X	
Brainstorming	X		X	X	
Cause and effect diagrams	X	X	X		
Data collection	X			X	X
Graphs and charts (box plots, histograms, control charts, and so on)	X	X		X	X
Pareto analysis	X	X			X
Measurement		X			X
Problem criteria selection	X				
Employee involvement	X				
Auditing			X		
Benchmarking			X		
Central limit theorem		X	X		
Checksheets			X		
Cleanliness (visual factory)		X	X		
Continual improvement techniques (lean manufacturing)			X	X	
Customer feedback techniques (surveys, warranty, etc.)			X	X	X
Control plan	X				X
Design of experiment				X	
FMEA			X	X	X
Gage control				X	
Geometric dimensioning and tolerancing (GD&T)		X	X		X
Preventive maintenance			X		
Process capability	X				
Project planning	X				X
Sampling plans			X	X	
Self-directed teams		X	X	X	X
Standard operating procedures	X	X			X

۵. نتیجه گیری

در کشورمان ایران، اکنون تعداد زیادی از شرکتهای ایرانی موفق شده اند که گواهی نامه الگوهای مدیریت را دریافت کنند. هر چند این گام پیشرفت بشمار می رود ولی در این الگو بر دو ISO 9000:2000 کیفیت

اصل، اقتصادی بودن تولید و ضرورت انطباق کالا و یا خدمات با نیاز و خواسته مشتری، حمایت کارکنان تاکید نشده است.

در شرکتها می‌شود هزینه‌هایی است که به شرکت تحمیل می‌کند بعضی TQM یکی از مسائلی که مانع اجرای از سازمانها در تلاش عجولانه‌شان برای رسیدن به کیفیت ورشکسته شدند یا حتی مشکلات مالی را تجربه (اشاره می‌کند آنچه که برای مشتری خوب است همیشه برای تولیدکننده آن مناسب 2000a نمودند. هری) نیست. عدم ارتباط میان سیستمهای مدیریتی که برای سنجش رضایت مشتری طراحی شده‌اند و آن سیستمهایی که برای سنجش سودآوری سازمان طراحی گردیده‌اند اغلب منجر به سرمایه‌گذاری غیرآگاهانه در کیفیت می‌گردند.

توسط انجمن کیفیت آمریکا در سال ۱۹۹۹ منتشر شد عملکرد برندگان و قابل ذکر است که در مطالعه‌ای که متقاضیان جایزه مالکوم بالدريج و جایزه‌های کیفیت ایالتی را با شرکتهایی که متقاضی چنین مواردی نیستند مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که نمی‌توانند عملکرد بهتری را از این شرکتها به نسبت شرکتهای غیرمتقاضی ببینند.

نویسندگان این مقاله در بررسی‌های خود به این نتیجه گیری دست یافته‌اند که هیچ مدل کیفیت به خودی خود نمی‌تواند تضمین کننده پیاده سازی اصول کیفیت در شرکت های کوچک و متوسط باشد. شاهد آن نیز ناکامی بسیاری از شرکت‌های دارنده این گواهینامه‌ها و اجرا کننده مدل‌هاست. به ویژه در کشورهای در حال توسعه پیاده سازی این مدل در سطح بسیار محدود و به شکل زینتی صورت می‌گیرد تا تنها سبب مباحثات مدیریت شرکت باشد. به باور نویسندگان، گام اول در پیاده سازی واقعی مدیریت کیفیت، باور مدیریت ارشد نسبت به پیاده سازی کیفیت در سازمان است. این باور باید به شکلی جای گیرد که مدیریت نه تنها بر اصول و روش‌های آن آگاهی داشته باشد، بلکه ضرورت پیاده سازی آن را به عنوان یک ضرورت حیاتی و نه یک ابزار تجملی حس کند. آموزش مدیریت ارشد اگر به شکلی درست و بنیادین صورت گیرد و در کنار آن جماعی شامل مدیران ارشد شرکت های کوچک و متوسط درباره آموزش و پیاده سازی مدیریت کیفیت شکل گیرد، می‌تواند سنگ بنای نخستین در راه‌انداختن نهضت مدیریت کیفیت در شرکت های کوچک و متوسط ایرانی باشد. پیشنهاد نویسندگان همچنین ایجاد انجمنی برای آموزش مدیریت ارشد شرکت های کوچک و متوسط می‌باشد که نه به صورت مجزا بلکه با آموزش جمعی مدیران شرکت های مختلف آنها را با دستاوردهای پیاده سازی مدیریت کیفیت در شرکت‌های کوچک دیگر و راهکارهای آنها آشنا کند.

۶. پیشنهادات :

در سازمانها پیشنهاد می‌شود در این زمینه تحقیقاتی TQM ۱- با توجه به کمبود منابع داخلی در مورد اجرای در سازمانهای کشور انجام شود. TQM در مورد میزان بکارگیری در یک سازمان اجرا گردد و نتایج آن نیز اعلام شود. TQM ۲- الگوی موفق از به سلیقه ای نمودن آن نینجامد و موجب عدول از اصول اولیه بنیانگذاران آن نشود TQM ۳- بومی نمودن ۴- تمرکز بر مشتری نباید به قیمت فراموشی و غفلت و بی توجهی نسبت به مجریان خدمت (کارکنان) و فرایندهای اجرای خدمت باشد

منابع

1) International Standards. Quality management principles.

۲) جعفری، مصطفی و دیگران، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی (مدیریت کیفیت فراگیر)، ۱۳۷۹،

3) www.europa.eu.int

4) Darlene Mackay. An Introduction to Six Sigma Quality, Quality Assurance Institute

۵) اسلایدهای دکتر طالبی

۶) ایمان الیاسیان، مدیریت پروژه های مقاوم سازی و مرمت، سایت ایران سازه

۷) ایمان الیاسیان، اصول مهندسی ارزش، سایت ایران سازه

۸) ایمان الیاسیان، کنترل پروژه، سایت ایران سازه

۹) ایمان الیاسیان، مدیریت دانش در راستای مدیریت برای طرح های عمرانی، سایت ایران سازه

۱۰) ایمان الیاسیان، مدیریت تعمیر و نگهداری

به نام خدا

EFQM نظام خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی



ایمان الیاسیان، کارشناس ارشد سازه

چکیده

امروزه سازمانها با تغییرات غیرقابل پیش بینی و نیاز به پاسخگویی سریع به ذینفعان خود مواجه هستند، از این رو می بایست با تعیین علل ریشه ای نقاط ضعف و قوت سازمان اقدامات اصلاحی مناسبی را جهت بهبود عملکرد خود انجام دهند. فرآیند ارزیابی به سازمان این امکان را می دهد که بطور شفاف نقاط قوت و نیز زمینه های قابل بهبود را شناسایی و فعالیتهایی را جهت بهبود در سازمان طرح ریزی نماید. همچنین استقرار و استمرار فرآیند ارزیابی در سازمان موجب افزایش انگیزه و ایجاد رقابت سازنده میشود.

بقا و تداوم سازمانها و موفقیت مدیران آنها نیازمند درک به هنگام فرصتها و تهدیدات محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمانهایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره مندی از فرصتها می یابند. نگرشها و روشهای نوین در اداره سازمانها، همه می توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً جدید برای بازی بیافرینند.

کلمات کلیدی: خود ارزیابی، تعالی سازمانی، EFQM

مقدمه

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و استراتژیهای خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد. مدل های سرآمدی (تعالی) سازمانی ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان قرارداد داشتن در مسیر سرآمدی سازمانی و رشد متوازن می باشند. این مدلها به سازمانها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی و سپس

براساس این تفاوتها (فاصله ها) و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند. در شرایط کنونی بیش از ۷۰ کشور، مدل‌هایی را به عنوان مدل ملی برای خود ارائه کرده و با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که (انطباق بیشتر با مدل جهت گرفتن جایزه) محرک سازمانها در حرکت به سوی سرآمدی، رشد و بهره وری بیشتر است.

در سال ۱۹۸۸ به منظور رقابت با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج^۱ که در آمریکا به صنایع پیشرو اهدا می گردد ۱۴ شرکت اروپایی به توصیه رئیس کمیسیون اروپا بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM^۲ را با هدف بالابردن موقعیت اقتصادی اروپا در عرصه رقابت جهانی، تاسیس کردند. اولین جایزه کیفیت اروپا EQA^۳ توسط بنیاد مزبور در سال ۱۹۹۱ به شرکت زیراکس به عنوان موفق ترین اجراکننده TQM^۴ در اروپای غربی داده شد. اساس مدل EFQM رضایت مشتری و کارکنان است. این مدل نشان می دهد که افراد در سطوح مختلف با وظایف متفاوت به صورت یک تیم با یکدیگر کار می کنند. مدل EFQM در گذشته به عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانها در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت جامع به کار می رفت اما اخیرا با تغییراتی به عنوان مدل تعالی سازمانی مورد تصویب قرار گرفته است.

در سال ۱۹۸۸ به منظور رقابت با جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج (MBNQA) که در آمریکا به صنایع پیشرو اهدا می گردد ۱۴ شرکت اروپایی به توصیه رئیس کمیسیون اروپا بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITYMANAGEMENT = EFQM) را با هدف بالابردن موقعیت اقتصادی اروپا در عرصه رقابت جهانی، تاسیس کردند. اولین جایزه کیفیت اروپا (EUROPEAN QUALITY AWARD = EQA) توسط بنیاد مزبور در سال ۱۹۹۱ به شرکت زیراکس به عنوان موفق ترین اجراکننده (TOTAL QUALITY MANAGEMENT = TQM) در اروپای غربی داده شد. اساس مدل EFQM رضایت مشتری و کارکنان است. این مدل نشان می دهد که افراد در سطوح مختلف با وظایف متفاوت به صورت یک تیم با یکدیگر کار می کنند. مدل EFQM در گذشته به عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانها در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت جامع به کار می رفت اما اخیرا با تغییراتی به عنوان مدل تعالی سازمانی مورد تصویب قرار گرفته است.

ویژگی های خودارزیابی

ارزیابی و اولویت بندی بر اساس یک مدل صورت می گیرد. بهترین خود ارزیابی توسط خود ما انجام می شود، متخصصین تنها همراهی می کنند. بر نقاط قوت و زمینه های بهبود تاکید دارد. هم بصورت تاریخی و هم آینده نگر انجام می شود. در خود ارزیابی اعضاء تیم خودارزیابی (خود افراد) مالک واقعی گزارش خودارزیابی و بازخور هستند. یکی از اهداف خودارزیابی ایجاد انگیزه در خودارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان است.

محاسن خودارزیابی

- تواناییها و نقاط قوت سازمان شناسایی می شود.
- یک چهارچوب مفهومی مشترک برای راهبری بهبود در سازمان ایجاد می کند.
- دانش و آگاهی لازم در رابطه با مفاهیم تعالی سازمانی بدست می آید.
- سازمان در سطح خرد و کلان ارزیابی می شود.
- بر اساس مدل ها و استانداردهای رایج امکان ارزیابی تطبیقی با سایر سازمانها حاصل می شود.
- باعث یکپارچگی فعالیتهای بهبود سازمانی و فعالیتهای روزمره سازمان می شود.
- تدوین برنامه های عملیاتی و برنامه های استراتژیک تسهیل می شود.
- امکان بهره گیری سایر واحدها و سایر سازمانها از روشهای برتر فراهم می آید

¹ MBNQA

² EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITYMANAGEMENT

³ EUROPEAN QUALITY Award

⁴ TOTAL QUALITY MANAGEMENT

دشواریهای خودارزیابی

- عدم تعهد مدیریت، مجریان، ارزیابان و کارکنان
- بدیهی بودن و وضوح فرصت های بهبود
- خود اظهاری غیر واقعی
- عدم درک مفهوم بهبود و خودارزیابی
- عدم پذیرش خودارزیابی در سازمان
- فقدان نظامهای اطلاعاتی
- فقدان دید فرآیندی

معیارهای انتخاب روش خودارزیابی

- منابع موجود
- نتایج مورد انتظار از خودارزیابی
- تعداد دفعات خودارزیابی انجام شده
- ساختار سازمانی و دامنه عملکرد خودارزیابی
- بلوغ سازمانی و بلوغ TQM
- روش های خودارزیابی
- روش پرسشنامه
- روش ماتریس
- روش کارگاه
- روش کاربرگ (PRO-FORMA)
- روش شبیه سازی جایزه

مقایسه روشهای خودارزیابی

معایب	محاسن	روش خودارزیابی
عدم تهیه نقاط قوت و ضعف تردید در صحت اطلاعات بالا رفتن سطح توقعات عدم ذکر دلایل پرسشنامه های غیر استاندارد	سریع بودن نیاز به آموزش کم درگیر کردن افراد زیاد	روش پرسشنامه
عدم تشکیل نقاط قوت و ضعف وابسته بودن نتایج به نوع طراحی ماتریس و مقیاس های طراحی ماتریس ارتباط دشوار بین معیارهای مدل و ماتریس	سهولت استفاده نیاز کم به منابع امکان اختصاصی سازی آن بالا بردن درک از مدل	روش ماتریس
کم دقت بودن آن ضرورت آماده سازی پیش از کارگاه عدم اتکا به شواهد و عدم دقت امتیازات	درگیر ساختن مدیران در فرآیند ارزیابی یادگیری بالا ایجاد دیدگاه مشترک	روش کارگاه

	شناسایی نقاط قوت و ضعف	
تنظیم بی دقت در این روش سازمان بطور کامل تشریح نمی گردد.	منابع مصرفی نسبت به روش جایزه کمتر است جمع آوری داده ها بر اساس شواهد صورت می گیرد تشکیل می شود. AFI لیست نقاط قوت و امتیازات از دقت بیشتری برخوردار است.	روش کاربرگ
منابع زیادی را مصرف می کند. حجم کار زیادی را به افراد در گیر می کند و امکان مختل شدن فرآیندهای در جریان سازمان وجود دارد. بدلیل وجود ارزیابان خارجی و حساسیت اطلاعات ، امکان مخفی کردن حقایق وجود دارد. پیچیدگی های روش زیاد است و عدم کسب امتیاز لازم، انگیزه را برای خودارزیابی های آتی کم می سازد.	یک روش دقیق و قوی است برای انعکاس فرهنگ و عملکرد سازمان لیست نقاط قوت و زمینه های بهبود تشکیل می گردد. درطول فرآیند فرصت خوبی برای مشارکت مدیران و افراد و ارتباطات حاصل می شود. خروجی روش یک گزارش قابل استناد ، معتبر و قابل قیاس است. امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف داخلی و یا خارجی در صورت لزوم پدید می آید. امکان شرکت در جوایز منطقه ای ، کشوری و بین المللی پدید می آید	روش شبیه سازی جایزه

تعالی سازمانی:

رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان
ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان
تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت

ویژگی سازمانهای متعالی:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| Alignment | ۱- همسویی |
| Leadership | ۲- رهبری |
| Integration | ۳- یکپارچگی |
| Outfront | ۴- پیشرو بودن |
| Upfront | ۵- صداقت |
| Forecasting | ۶- آینده نگری |
| Being Time focused | ۷- مدیریت زمان |
| Embracing change | ۸- پذیرش تغییر |
| Learning Focus | ۹- یادگیری |
| Being Disciplined | ۱۰- نظم و انضباط |
| Measurement & Reporting | ۱۱- اندازه گیری و گزارش دهی |
| Customer Value | ۱۲- مشتری محوری |
| Capabilities | ۱۳- قابلیت ها |
| Micro To Macro | ۱۴- ارتباط خرد و کلان |

ویژگیهای خاص مدل EFQM

- توجه همزمان و متعادل به عوامل توانمند سازها و نتایج
- جامعیت معیارهای مدل در تمام ابعاد سازمان
- توجه خاص مدل به مشتری و تعادل در ذی نفعان
- تاکید معیارها و زیر معیارهای مدل بر نظریه های نوین علم مدیریت
- توزیع متوازن امتیازات در زیر معیارها و شاخص ها
- تاکید مدل بر افراد سازمان بعنوان دارایی های با ارزش سازمان

مزایای مدل تعالی سازمانی

- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
- مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
- توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
- ارزیابی مبتنی بر واقعیات
- مشارکت گسترده کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
- ارائه تصویر واقعی از فعالیتهای سازمان
- تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار کاوی (benchmarking)
- استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان

ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید.

- نتیجه گرایی: تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- مشتری مداری: تعالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است.
- رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است.
- توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.
- یادگیری و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.
- توسعه همکاری های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.
- مسؤلیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.
- ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید.

تشریح مراحل RADAR

- تعیین نتایجی که سازمان برای رسیدن به آن تلاش می کند. (Results)
- ۲- برنامه ریزی و ایجاد روشهایی که دستیابی به نتایج از طریق آنها امکانپذیر است. (Approaches)
- ۳- استقرار و اجرای رویکردها و برنامه ها بصورت سیستماتیک (Deploy)
- ۴- ارزیابی و بازنگری روشها و برنامه ها و میزان اثر بخشی آنها. (Assess & Review)

ماموریت EFQM چیست؟

به استناد ماهیت، فرآیند، اهداف و ویژگی‌های EFQM می‌توان دریافت که این تکنیک، یک تکنیک مدیریتی و مربوط به حوزه کنترل و ارزیابی در سازمان است. به منظور اثبات این مدعا، آشنایی با کنترل، تعریف و فرآیند آن و نیز EFQM ضرورت می‌یابد. در تئوری‌های مدیریت از دوره کلاسیک‌ها تاکنون، کنترل به عنوان، یکی از مراحل و یا اصول مدیریت، تعریف شده است. در نظریه POSDCORB که مدیریت را شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه می‌داند، گزارش‌دهی و بودجه در حوزه کنترل جای گرفتند. بعدها هنری فایول^۱، در اصول چهارده گانه خود، کنترل را بخشی از مدیریت معرفی کرد. اینک در میان صاحب‌نظران دانش مدیریت، کنترل یک اصل، یک مرحله و یا یک وظیفه مهم مدیریتی شمرده می‌شود. برخی اصول مدیریت را در پنج اصل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تامین منابع، هدایت و کنترل خلاصه می‌کنند. عده‌ای همان اصول را تحت عنوان فرآیند مدیریت و گروهی نیز به عنوان وظایف آن می‌شناسند. در هر حال با فرض پذیرش هر کدام از این نظریات، کنترل آخرین گام در فرآیند مدیریت به حساب می‌آید. در دهه‌های اخیر نیز آقای دمینگ^۲ در چرخه معروف خود که به نام چرخه دمینگ شناخته می‌شود، کنترل را تحت عنوان بررسی یا کنترل معرفی کرده است، که به چرخه PDCA^۳ نیز معروف است.

مفهوم خودارزیابی

خودارزیابی یک بازنگری جامع، سیستماتیک و منظم از فعالیتهای و نتایج سازمان بر اساس یک مدل تعالی یا استاندارد خاص است. خودارزیابی یک فعالیت مشترکی است که در آن نیروهای مختلف با هدف بهبود، سازمان خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را برای سازمان ممکن می‌سازد. در ارزیابی و خودارزیابی‌های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره‌های عملیاتی متوالی در درون خود می‌سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان‌های الگو و سازمان‌های تراز اول در حرفه یا حرفه‌های مشابه در جهان صورت می‌دهد.

ویژگی‌های خودارزیابی

- ارزیابی و اولویت بندی بر اساس یک مدل صورت می‌گیرد.
- بهترین خودارزیابی توسط خود ما انجام می‌شود، متخصصین تنها همراهی می‌کنند.
- بر نقاط قوت و زمینه‌های بهبود تاکید دارد.
- هم بصورت تاریخی و هم آینده نگر انجام می‌شود.
- در خودارزیابی اعضای تیم خودارزیابی (خود افراد) مالک واقعی گزارش خودارزیابی و بازخور هستند.
- یکی از اهداف خودارزیابی ایجاد انگیزه در خودارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان است.

محاسن خودارزیابی

- تواناییها و نقاط قوت سازمان شناسایی می‌شود.
- یک چهارچوب مفهومی مشترک برای راهبری بهبود در سازمان ایجاد می‌کند.
- دانش و آگاهی لازم در رابطه با مفاهیم تعالی سازمانی بدست می‌آید.
- سازمان در سطح خرد و کلان ارزیابی می‌شود.
- بر اساس مدل‌ها و استانداردهای رایج امکان ارزیابی تطبیقی با سایر سازمانها حاصل می‌شود.
- باعث یکپارچگی فعالیتهای بهبود سازمانی و فعالیتهای روزمره سازمان می‌شود.
- تدوین برنامه‌های عملیاتی و برنامه‌های استراتژیک تسهیل می‌شود.
- امکان بهره‌گیری سایر واحدها و سایر سازمانها از روشهای برتر فراهم می‌آید

دشواریهای خودارزیابی

1 Henri Fayol
2 Albert Deming
3 plan-do-check-act

- عدم تعهد مدیریت، مجریان، ارزیابان و کارکنان
- بدیهی بودن و وضوح فرصت های بهبود
- خود اظهاری غیر واقعی
- عدم درک مفهوم بهبود و خودارزیابی
- عدم پذیرش خودارزیابی در سازمان
- فقدان نظامهای اطلاعاتی
- فقدان دید فرآیندی

معیارهای انتخاب روش خودارزیابی

- منابع موجود
- نتایج مورد انتظار از خودارزیابی
- تعداد دفعات خودارزیابی انجام شده
- ساختار سازمانی و دامنه عملکرد خودارزیابی
- بلوغ سازمانی و بلوغ TQM
- روش های خودارزیابی
- روش پرسشنامه
- روش ماتریس
- روش کارگاه
- روش کاربرگ (PRO-FORMA)
- روش شبیه سازی جایزه

چرا سازمانها از مدل EFQM استفاده می کنند ؟

۱- جهت نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت کلیه فعالیتهای سازمان (عارضه یابی)
این تصویر مشابه یک اسکن از کل سازمان بعد از معاینه کامل است که نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان را مشخص می کند.

۲- یادگیری از بهینه کابیهای داخلی و خارجی
وقتی امتیاز واحدها مشخص شود ، واحد یا قسمتی که امتیاز بالاتری آورده است دلیل خود را برای دیگر واحدها توضیح می دهد تا بقیه واحدها نیز از آن بیاموزند.

۳- ایجاد تعادل بین ذینفعان مختلف
معمولاً کارکنان _ مشتریان _ پیمانکاران _ سهامداران و جامعه ، ذینفعان یک سازمان هستند . این مدل به سازمان کمک می کند تا تعادلی بین تامین نیازهای مختلف ذینفعان بوجود آورد .
به عنوان مثال نمی توان کارکنان را در فشار قرار داد ولی مشتری را راضی نمود و بالعکس .

۴- ایجاد زبان مشترک
چون این مدل کمی است ، یک زبان مشترک برای همه سازمانهایی که از این مدل استفاده می کنند ایجاد می کند.
مثلاً اگر نمره شرکتی ۴۰۰ شده باشد این نمره در اروپا ، آمریکا ، آفریقا و آسیا یک معنی را می دهد و نشان می دهد که این شرکت چقدر به بلوغ سازمانی نزدیک شده است .

انتخاب ایران از مدل های تعالی

در بین مدل های سرآمدی ، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به دلایل متعددی از جمله دلایل زیر، اهمیت بیشتری برای صنایع و سازمانهای پیشتاز در کشور ما دارد :

۱- تحقیقات نشان می دهد که این مدل در سطح جهان، بیش از دیگر مدلها ، به عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب شده است .

۲- از آنجا که این مدل در اکثر کشورهای اروپایی و حتی جهانی، به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از سازمانها در کشورهای مختلف اروپایی وجود دارد و امکان مراجعه و بازدید از سازمانهای سرآمد در برخی از این کشورها مثل ترکیه برای متخصصین کشور ما آسانتر است.

۳- دیدگاه سیستماتیک قوی در این مدل و توجه به مدیریت فرآیندهای سازمان یکی از نقاط قوت این مدل است.

۴- روابط کشور ما با کشورهای اروپایی، عموماً روابط خوبی بوده (بطور نسبی) که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمانهای ایرانی فراهم می کند.

براین اساس در کشور ما دو جایزه « جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی » توسط موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی و « جایزه ملی کیفیت ایران » توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی از سال ۸۲، شروع به فعالیت نموده اند که ارزیابان این جوایز سازمانها را براساس مدل EFQM، ارزیابی و شایسته ترین ها را برای دریافت جایزه انتخاب می کنند. البته مدتی است جایزه ملی کیفیت ایران به سمت ارزیابی کیفیت محصول متمایل شده است.

بقا و تداوم سازمانها و موفقیت مدیران آنها نیازمند درک به هنگام فرصتها و تهدیدات محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمانهایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره مندی از فرصتها می یابند.

نگرشها و روشهای نوین در اداره سازمانها، همه می توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً جدید برای بازی بیافرینند. در شرایط جدید برها می مانند و دایناسورها نابود می شوند. چرخش به موقع و انعطاف پذیری در استراتژیها، کاری است که برها انجام می دهند و ادامه روشهای قبلی، دلخوشی به کامیابی های گذشته و احساس با تاخیر درد، از ویژگیهای دایناسورهاست.

سازمانها می کوشند در تغییرات و دگرگونی های نامنتظره ای که پیش می آید، کمترین زیان را ببینند و بیشترین بهره را نصیب خود کنند، نبردی آرام و بی وقفه به سوی برتری، که در آن، پیروزی با قدرتمندترین هاست.

از آنجا که سازمانهای بخش خصوصی و دولتی (تولیدی یا خدماتی)، موتور محرک اقتصاد ملی و جامعه هستند، شاید اصلی ترین سوال پیش روی ملتها این باشد که

تفاوت سازمان ما با یک سازمان سرآمد در کلاس جهانی چیست؟

این همان سوالی است که در کشورهای صنعتی و پیشرفته امروز، سال ها قبل و در دوران رکود اقتصاد جهانی، مطرح شد. کشورهایی نظیر ژاپن، آمریکا و کشورهای اروپایی این سوالات را طرح کردند و کوشیدند الگویی از یک سازمان موفق و سرآمد ارایه کنند. سازمانی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می کند و در این راه سرآمد دیگر سازمانهاست. به الگوهایی که از این سازمانها ارایه گردید، مدل های سرآمدی کسب و کار می گویند. این مدل ها، الگویی از یک سازمان ارایه می کنند که در ایده و عمل، سرآمد سازمانهای دیگر است و نشان می دهد برای رشد، سرآمدی و بهره وری بیشتر، چه تغییراتی در اجزای سازمان باید انجام شود.

تاریخچه مدل های سرآمدی کسب و کار و جوایز کیفیت

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و استراتژیهای خویش موردسنجش و اندازه گیری قرار دهد.

مدلهای سرآمدی (تعالی) سازمانی ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان قراردادن در مسیر سرآمدی سازمانی و رشد متوازن می باشند. این مدلها به سازمانها کمک می کنند تا بامقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی و سپس براساس این تفاوتها (فاصله ها) و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند. در شرایط کنونی بیش از ۷۰ کشور، مدلهایی را به عنوان مدل ملی برای خود ارایه کرده و با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که (انطباق بیشتر با مدل جهت گرفتن جایزه) محرک سازمانها در حرکت به سوی سرآمدی، رشد و بهره وری بیشتر است.

جایزه دمنینگ در ژاپن (شروع از سال ۱۹۵۱)، جایزه مالکوم بالدريج در ایالات متحده آمریکا (شروع از سال ۱۹۸۷) و جایزه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) (شروع از سال ۱۹۹۱)، در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر، یعنی ژاپن، آمریکا و اروپا، اصلی

ترین نمونه از این جوایز هستند. به علاوه در کشورهای اسلامی نیز می‌توان به جایزه خاص کشورهای اسلامی، جایزه برتری جویی شاه عبدالله دوم اردن، جایزه کیفیت دبی، ترکیه، مصر، قطر و جایزه کیفیت نخست وزیری مالزی اشاره کرد. دکتر دمی‌نگ در کتاب «خروج از بحران»:

در آینده سازمانها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول سازمانهایی که مدیریت کیفیت را به درستی اجرا می‌کنند و دسته دوم سازمانهایی که از بین رفته‌اند.

تاریخچه مدل تعالی EFQM

با توجه به شکل‌گیری اولین جوایز مطرح کیفیت، مانند جایزه دمی‌نگ در سال ۱۹۵۱ در ژاپن و جایزه مالکولم بالدیج در ۱۹۸۷ در آمریکا و موفقیت‌های کسب شده در سازمان‌های ژاپنی و آمریکایی، چهارده شرکت معروف اروپایی، نظیر رنو، فیات، فولکس واگن، ولوو، الکترولوکس و ... در ۱۹۸۸ میلادی در بروکسل، پایتخت بلژیک، دور هم گرد آمدند و بنیادی را با عنوان بنیاد مدیریت کیفیت اروپا یا بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت یا (EFQM، European Foundation for Quality Management)، تأسیس کردند که در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت را به عنوان عضو در اختیار دارد. کار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز و مدل سرآمدی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکتهای اروپایی و غیراروپایی قرار گرفت و حتی سازمانهای بخش عمومی (وزارتخانه‌ها، بیمارستانها، پلیس، شهرداریها و ...) هم علاقه پیدا کردند که از آن استفاده کنند. لذا در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی مدل نیز ارایه شد.

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمانها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از این توانمندسازها، است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از اقدامات را نیز پیشنهاد می‌کند.

مفاهیم بنیادین هشت گانه مدل به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است:

نتیجه‌گرایی

مشتری‌مداری

رهبری و ثبات در مقاصد

مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها

توسعه و مشارکت کارکنان

یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

توسعه همکاری‌های تجاری

مسئولیت‌های اجتماعی سازمان

مفاهیم بنیادین هشت گانه فوق پایه‌های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها میزان تحقق هشت ارزش و مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد.

چگونگی استفاده از مدل جهت عارضه‌یابی

این مدل با تعیین جایگاه سازمان در مسیر تعالی، ابزاری عملی برای کمک به سازمانها بوده و به درک کمبودها و نواقصشان کمک نموده و نهایتاً به خلق راهکارهایی منجر می‌شود که در جهت ایجاد سیستم‌های مدیریتی مناسب به کار می‌رود.

مدل تعالی EFQM دارای ۹ معیار است که پنج معیار آن «توانمندساز» و چهار معیار آن «نتایج» می‌باشند.

هدف اصلی این معیارها پیاده نمودن مفاهیم بنیادین (۸ مفهوم بنیادین) می‌باشد.

این مدل و معیارهای آن به صورت واقعی به مدیریت سازمان نشان می‌دهند که چه میزان این ارزشها در سازمان پیاده شده است و براساس آن، مدیران تصمیم به رفع معضل می‌نمایند.

اگر سازمانی از این مدل برای ارزیابی خود استفاده نماید اصطلاحاً به آن خودارزیابی می‌گویند و نتیجه این خودارزیابی یکسری زمینه بهبود می‌باشد که سازمان باید در آن نواحی بیشتر فعالیت نماید.

اگر سازمان از یک سازمان بیرونی درخواست نماید که این کار را برایش انجام دهد یعنی میزان انطباق سازمان را با معیارهای مدل بررسی نماید، به این کار ارزیابی گویند که نتیجه آن در درجه اول زمینه های بهبود براساس دیدگاه یک شخص بی طرف و یک نگاه بیرونی به سازمان می باشد و نیز یک امتیاز است که این امتیاز در سراسر دنیا یک معنی را می دهد.

جیمز هرینگتون :

- اگر نتوانید اندازه گیری کنید ، نمی توانید کنترل کنید .
- اگر نتوانید کنترل کنید ، نمی توانید مدیریت کنید .
- اگر نتوانید مدیریت کنید ، نمی توانید بهبود دهید .
- و اگر نتوانید بهبود دهید ، شکست در انتظار شماست .

فصل دوم - مفاهیم بنیادین مدل

در این بخش هر یک از مفاهیم بنیادین شرح داده می شود :

۱- نتیجه گرایی :

تعالی ، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد . این ذینفعان در حالت عمومی عبارتند از کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، جامعه و سهام داران. سازمان نمی تواند متعالی باشد ولی به اهداف پیش بینی شده خود دست نیابد .

۲- مشتری مداری

تعالی ، خلق ارزش های مطلوب برای مشتری است .

سازمان های متعالی ، مشتریان خود را می شناسند و آنها را به خوبی درک می کنند ، زیرا مشتریان قضاوت کنندگان نهایی کیفیت محصولات و خدمات هستند .

۳- رهبری و ثبات در مقاصد

تعالی ، رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است .

سازمان های متعالی ، رهبرانی دارند که سمت و سوهای روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می کنند . این رهبران ، سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت در آوردن کارکنانشان ترغیب می کنند. در تلاطم ها با ثبات درقبال مقاصد سازمان ، اطمینان خاطر ذینفعانشان را جلب می کنند.

۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها

تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است . یک سازمان مؤثرتر عمل خواهد کرد وقتی که تمامی فعالیت های آن درک شده و بطور سیستماتیک مدیریت شوند و تصمیمات مرتبط با عملیات سازمان بر اساس اطلاعات قابل اعتماد اتخاذ شوند .

۵- توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .

سازمان های متعالی شایستگی های لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط مشی ها ، استراتژی ها ، اهداف و برنامه ها را شناسایی و درک می کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان به شایستگی های موردنظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت ، به گونه ای همه جانبه حمایت می نمایند .

۶- یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر

تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است . سازمان های متعالی ، همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هستند . بهینه کاوی داخلی و خارجی را جدی می گیرند ، دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری دسراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره مند می کنند .

۷- توسعه همکاری های تجاری

تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .

زمانی یک سازمان مؤثرتر کار خواهد کرد که یک رابطه سودمند دو طرفه با شرکای تجاری خود داشته باشد. این رابطه باید بر اساس اعتماد، مشارکت و یکپارچگی دانش باشد .

۸- مسئولیت های اجتماعی سازمان

تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزمات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است .

زمانی منافع سازمان و کارکنان آن در درازمدت تأمین خواهد شد که اخلاقیات حرفه‌ای رعایت شده و انتظارات جامعه از بابت رعایت قوانین برآورده گردد .

معیارهای مدل

مدل EFQM، دارای ۹ معیار است . پنج معیار آن ، توانمندساز و چهارمعیار دیگر نتایج هستند .
توانمندسازها : رهبری ، خط مشی و استراتژی ، کارکنان ، مشارکت ها و منابع و فرآیندها می باشند.
نتایج : نتایج مشتریان ، نتایج کارکنان ، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می باشند.
معیارهای توانمندساز ، آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج آنچه را که یک سازمان بدست می آورد . نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می آیند . توانمندسازها با گرفتن بازخور از نتایج بهبود می یابند .
نوآوری و یادگیری کمک می کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها ، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.
هر یک از معیارهای ۹گانه مدل جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است .

معیار ۱ : رهبری

معیار ۲ : خط مشی و استراتژی

معیار ۳ : کارکنان

معیار ۴ : مشارکت ها و منابع

معیار ۵ : فرآیندها

معیار ۶ : نتایج مشتری

معیار ۷ : نتایج کارکنان

معیار ۸ : نتایج جامعه

معیار ۹ : نتایج کلیدی عملکرد

تشریح معیارها و جزء معیارها

۱- رهبری

رهبران متعالی، آرمان و ماموریت را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند . آنها ارزش ها و سیستم های موردنیاز برای موقعیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند ، در دوران تغییر و تحولات سازمان ، ثبات در مقاصد دارند و هرکجا که لازم باشد قادرند تا جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند .

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب زیر معیارهای مختلف آورده شده است :

الف) رهبران ، ماموریت ، آرمان ، ارزش ها و اصول اخلاقی سازمان را ایجاد کرده و نقش الگو در فرهنگ تعالی را ایفا می کنند.

ب) رهبران ، شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد ، توسعه و استقرار سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت دارند.

ج) رهبران با مشتریان ، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه تشریح مساعی می کنند .

د) رهبران ، فرهنگ تعالی را در میان کارکنان تقویت می کنند .

ه) رهبران ، تغییرات سازمانی را شناسایی و راهبری می کنند .

۲- خط مشی و استراتژی

سازمانهای متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا در می آورند. خط مشی ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند.

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب زیر معیارهای مختلف آورده شده است:

الف) خط مشی و استراتژی براساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه ریزی می شود.

ب) خط مشی و استراتژی براساس اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت های خلاقانه، پایه ریزی می شود.

ج) خط مشی و استراتژی تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می شود.

د) خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی اشاعه داده شده و به اجرا در می آید.

۳- کارکنان

سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب زیر معیارهای مختلف آورده شده است:

الف) منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان، شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود.

د) کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

ه) کارکنان مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته و به آنها توجه می شود.

۴- مشارکت ها و منابع

سازمانهای متعالی، مشارکت ها و همکاری های تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب زیر معیارهای مختلف آورده شده است:

الف) همکاری های تجاری بیرونی، مدیریت می شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می شود.

ج) ساختمان ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود.

د) فناوری، مدیریت می شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می شود.

۵- فرآیندها

سازمان های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب زیر معیارهای مختلف آورده شده است:

الف) فرآیندها به گونه ای نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

ب) فرآیندها به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان در صورت نیاز با استفاده از نوآوری ها بهبود می یابند.

ج) محصولات و خدمات براساس خواسته ها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

د) محصولات و خدمات، تولید، تحول و پشتیبانی می شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده و تقویت می شود.

۶) نتایج مشتری

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند .
این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب دو زیر معیار آورده شده است :

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها بیانگر ادراکات مشتریان از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظرسنجی های مشتری و گروه های نمونه ، رتبه بندی های فروشندهگان ، تقدیرها و شکایات رسمی بدست می آیند).

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها ، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات مشتریان بیرونی سازمان بکار گرفته می شوند .

۷- نتایج کارکنان

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند .
این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب دو زیر معیار آورده شده است :

الف) مقیاس های ادراکی

بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه از طریق نظرسنجی ها ، گروه های نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختاریافته به دست می آید)

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها ، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراکات آنان بکار گرفته می شوند .

۸- نتایج جامعه

سازمان های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند .
این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب دو زیر معیار آورده شده است :

الف) مقیاس های ادراکی

این مقیاس ها ، بیانگر ادراکات جامعه از سازمان است (به عنوان مثال این اندازه ها از طریق نظرسنجی ها ، گزارش ها، نشریات، گردهمایی های عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می آیند) برخی از اندازه ها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است ، قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس .

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراکات جامعه بکار گرفته می شوند.

۹- نتایج کلیدی عملکرد

سازمان های متعالی به طور فراگیر ، نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند .

این تعریف در مدل به شکل زیر در قالب دو زیر معیار آورده شده است :

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها ، نتایج کلیدی برنامه ریزی شده سازمان هستند که وابسته به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت آن است .
این شاخصها اثربخشی سازمان را می سنجند .

ب) شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها ، شاخص های عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرایندها و پیش بینی و بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد بکار گرفته می شوند . این شاخصها کارآیی سازمان را می سنجند .

ساختار مدل و معیارهای سنجش

مدل تعالی EFQM سه سطح دارد؛ در سطح اول نُه معیار، شامل پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج در نظر گرفته شده است که جهت ارزیابی میزان پیاده سازی مفاهیم و ارزش های بنیادین در سازمان به کار می روند. در سطح دوم تعداد ۳۲ جزء معیار

(یا زیر معیار) برای تبیین معانی معیارهای سطح اول وجود دارد و در نهایت در سطح سوم، فهرستی از نکات راهنما، برای تشریح بیش‌تر جزءمعیارها آورده شده است. کل مدل، ۱۰۰۰ امتیاز دارد که سهم امتیازات در توانمندسازها و نتایج، برابر است و هر کدام ۵۰۰ امتیاز دارند. در مدل EFQM، ارتباط بین توانمندسازها و نتایج را می‌توان به شکل زیر نمایش داد:

ساختار معیارهای توانمندساز

تمام معیارهای توانمندساز دارای پنج جزءمعیار هستند؛ به‌جز معیار دوم که دارای چهار جزءمعیار [۱] است؛ هر کدام از جزءمعیارها دارای نکات راهنما هستند.

بر این اساس، ۵۰۰ امتیاز مربوط به توانمندسازهاست که به ترتیب زیر به هر معیار تخصیص می‌یابند:

معیار ۱- رهبری = ۱۰۰ امتیاز

معیار ۲- خط‌مشی و استراتژی = ۸۰ امتیاز

معیار ۳- کارکنان = ۹۰ امتیاز

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع = ۹۰ امتیاز

معیار ۵- فرآیندها = ۱۴۰ امتیاز (بیش‌ترین امتیاز در توانمندسازها که بیانگر فرآیندگرا بودن مدل است). لازم به ذکر است که امتیاز هر معیار به‌صورت مساوی بین جزءمعیارها تقسیم می‌شود.

ساختار معیارهای نتایج

تمام معیارهای نتایج دارای دو جزءمعیار و هر کدام از جزءمعیارها خود دارای نکات راهنما هستند.

۵۰۰ امتیاز مربوط به نتایج، به‌ترتیب زیر به هر معیار تخصیص می‌یابد:

معیار ۶- نتایج مشتری: ۲۰۰ امتیاز (بیش‌ترین امتیاز در نتایج و در کل مدل که بیانگر مشتری‌مدار بودن مدل است).

معیار ۷- نتایج کارکنان: ۹۰ امتیاز

معیار ۸- نتایج جامعه: ۶۰ امتیاز (کم‌ترین امتیاز در نتایج و در کل مدل که یکی از دلایل آن دشوار بودن اندازه‌گیری آن می‌باشد).

معیار ۹- نتایج کلیدی عملکرد: ۱۵۰ امتیاز

ارتباط بین مفاهیم بنیادین و مدل

همان‌طور که بیان شد، مدل تعالی EFQM با ۹ معیار خود، برای ارزیابی چگونگی پیاده‌سازی ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین در سازمان طراحی شده است. هر مفهوم و ارزش بنیادین، ارتباط مستقیم یا غیرمستقیمی با معیارها و جزءمعیارهای مختلف مدل دارد.

امتیاز معیارها

معیارهای های توانمندساز و معیارهای نتایج هرکدام پنجاه درصد امتیاز کل را در مدل دارند که این امر نشان دهنده ارزش یکسان مسیری که فعالیت‌های بهبود در آن هدایت می‌شوند و نتایج به دست آمده است.

امتیاز هر یک از معیارها در تصویری که در پی می‌آید مشخص شده است.

در معیارهای توانمندساز، هر جزء معیار ارزش و وزن یکسانی با دیگر اجزای معیار دارد.

بطور مثال، جزء معیار ۱-الف، یک پنجم امتیازی که به معیار یک اختصاص دارد را کسب می‌کند. این امر در معیارهای ذیل مستثنی است:

معیار ۶-الف، ۷۵ درصد از کل وزن معیار ۶ و جزء معیار ۶-ب، ۲۵ درصد این وزن را به خود اختصاص می‌دهد. جزء معیار

۷-الف، ۷۵ درصد از کل وزن معیار ۷ و جزء معیار ۷-ب، ۲۵ درصد این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

معیار ۸-الف، ۲۵ درصد از کل وزن معیار ۸ و جزء معیار ۸-ب، ۷۵ درصد این وزن را به خود اختصاص می‌دهد.

سیستم امتیازدهی

در بطن مدل تعالی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد (به نام منطق رادار) که شامل ۴ عنصر زیر است:

۱- نتایج

۲- رویکرد

۳- جاری سازی

۴- ارزیابی و بازنگری

هنگامی که مدل تعالی در یک سازمان استفاده می شود باید در هر یک از اجزای معیارهای توانمندساز، عناصر رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و بازنگری از منطق امتیازدهی و در هر یک از اجزای معیارهای نتایج، عنصر نتایج این منطق مورد بررسی قرار گیرد.

فصل چهارم - منطق RADAR

در این بخش به توضیح و تشریح مفهوم هر یک از این عناصر می پردازیم.

۱- نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان بدست می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، نتایج، روندهای مثبت و با عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می دهد. اهداف به گونه ای مناسب تعیین شده، به آنها دست یافته و یا ارتقاء می یابند. عملکرد با دیگر سازمان ها، خصوصاً بهترین سازمان ها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین ها در رده جهانی مقایسه می گردد. ارتباط علت و معلولی بین رویکردهای اتخاذی و نتایج بدست آمده به روشنی وجود داشته و بعلاوه، محدوده نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می باشد. به منظور کمک به درک و شناسایی فرصت های بهبود، نتایج به عنوان مثال براساس مشتری، واحد و ... تفکیک می شوند.

۲- رویکرد

این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا، برنامه ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می دهد. سازمان های متعالی، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند. یک رویکرد منطقی، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است. این رویکردها از طریق فرآیندهای مناسب و توسعه یافته ای ایجاد شده و به روشنی بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارند. بعلاوه، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه براساس خط مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه ای مناسب برقرار شده است.

۳- جاری سازی

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می دهد، پوشش می دهد. در سازمان های متعالی، رویکردها در بخش های مرتبط به گونه ای نظام مند به اجرا در می آیند. برای اجرای نظام مند رویکردها، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می پذیرد.

۴- ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور ارزیابی، بازنگری و بهبود رویکردهای خود به اجرا در می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی، رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده، فعالیت های یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می گیرد.

خودارزیابی

خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیت ها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه یا حرفه های مشابه در جهان صورت می دهد.

رویکردهای خودارزیابی

چهار رویکرد خودارزیابی که سازمان ها می توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند، عبارتند از:

۱- رویکرد پرسشنامه ای

۲- رویکرد کارگاهی

۳- رویکرد پروفورما

۴- رویکرد شبیه سازی جایزه

در ادامه هرکدام از رویکردهای خودارزیابی توضیح داده می شوند :

۱- رویکرد پرسشنامه ای

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان ، منجر به تکمیل پرسشنامه ای واقعی و مستدل می شود. برای جمع آوری اطلاعات در باره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان ، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می آید .

۲- رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد . این گروه مسئول جمع آوری داده ها و ارایه شواهد جمع آوری شده در کارگاه به همتایان خود می باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است . تجربه نشان داده دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب کاملاً آموزش دیده باشند ، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند .

مطلوب تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخش های سازمان و یا سازمانی دیگر ، مثلاً یکی از سازمانهای مشاوره مدیریت انتخاب شود .

پنج جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از : آموزش ، جمع آوری داده ها ، کارگاه نمره دهی ، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه های عملیاتی .

۳- رویکرد پروفورما

یکی از راه های کاهش حجم کار ، در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه عبارتست از ایجاد مجموعه ای از صورت وضعیت ها ، به عنوان مثال یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته می شود. توضیحات داده شده در باره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه های مورد بررسی در زیر توضیحات مزبور درج می گردد .بقیه صفحه به بخش هایی برای ذکر موارد قوت و زمینه های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می شود.

مدارک خودارزیابی را می توان توسط افراد یا گروه ها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد ویا گروه مزبور می تواند فعالیت ارزیابی را براساس مسئولیت هایش انجام دهد .

برای بازبینی نتایج خودارزیابی می توان از گروه های خارج از سازمان نیز استفاده نمود . برای سازمان های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند ، می توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع آوری نموده و نقاط قوت و زمینه های بهبود مشترک را مشخص نمود .

۴- رویکرد شبیه سازی جایزه

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای اظهارنامه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی به منظور انجام خودارزیابی است . پس از تهیه اظهارنامه ، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می دهند . برای ارزیابی یک واحد می توان ارزیابان را از سایر بخش ها یا واحدهای فرعی سازمان بکار گرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می گیرد ، می توان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد .

مدل EFQM در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسیار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدلها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار میگیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینک یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها ، امتیاز دهی و رویه های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است.

- از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و EFQM که از معروف ترین مدلهای تعالی سازمانی هستند مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است .

- اعضای کمیته مرکزی EFQM از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشند . کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرایی EFQM در واقع نقشه هدایت گر و پشتیبانی کننده استراتژیها

طرح‌های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرحها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با EFQM مشارکت می نمایند.

مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدریج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان گریزی نیست. لزوم رقابت پذیرشدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدلهایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند.

طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدریج و EFQM و تغییراتی که احیاناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروههای کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدلها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستمهای مدیریت این پیش نویس ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید.

با تصویب مدل EFQM 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 که در طول دو 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.

تعریف تعالی سازمانی

مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند. مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میکند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل میشود.

اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

- ۱. نتیجه گرایی یعنی جهت یابی در اثر
 - ۲. مشتری گرایی یعنی تمرکز بر مشتری (مشتری محوری)
 - ۳. رهبری و ثبات در مقاصد
 - ۴. مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها
 - ۵. توسعه و مشارکت کارکنان
 - ۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
 - ۷. توسعه همکاری با شرکای تجاری
 - ۸. مسئولیت اجتماعی شرکت
- نتیجه گرایی

تعالی ، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
 مشتری مداری
 تعالی ، خلق ارزش های مطلوب مشتری است .
 رهبری و ثبات در مقاصد
 تعالی ، رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است
 مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها
 تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .
 توسعه و مشارکت کارکنان
 تعالی ، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .
 یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر
 تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است .
 توسعه همکاری با شرکای تجاری
 تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .
 مسئولیت اجتماعی سازمان
 تعالی ، فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است
 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.
- ۶- نقاط قوت زمینه های بهبود پذیر در این مدل قابل شناسایی است .
- ۷- زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم میکند.
- ۸- تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگو برداری صحیح صورت میگیرد.
- ۹- به منظور سر آمد کردن سازمان از روش خود ارزیابی استفاده می شود.
- 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 نه گانه مدل تعالی سازمانی

سازمانها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی میباشند که مدلهای تعالی دارای این ویژگی است .
 این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری ، خط مشی و استراتژی ، کارکنان، مشارکتها و منابع ، فرآیندها و چهار معیار نتایج : نتایج مشتریان ، نتایج کارکنان ، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد
 معیارهای توانمندساز ، آنچه را که یک سازمان انجام میدهد پوشش میدهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج ، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

معیار یک : رهبری (Leadership)

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان ، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

الف) رهبران ، مأموریت ، آرمان ، ارزشها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند. می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه مأموریت ، آرمان و فرهنگ سازمانی
- ایجاد ، توسعه و. ایفای نقش الگو در ارزشها ، اخلاق سازمانی و مسئولیتهای اجتماعی به منظور حمایت از فرهنگ سازمانی

- بازنگری و بهبود اثر بخشی رفتار های شخصی رهبری
 - مشارکت فعالانه در فعالیتهای بهبود
 - ترغیب و تشویق به توانمند سازی (تفویض اختیاری) ، خلاقیت و. نو آوری ، بعنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان ، سرمایه گذاری در آموزش و فعالیت های بهبود.
 - تشویق ، حمایت و عمل بر اساس یافته های فعالیت های یادگیری
 - اولویت بندی فعالیت های بهبود
 - ترغیب و تشویق همکاری های درون سازمانی
- ب) مشارکت برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- همسوسازی ساختار سازمان به منظور حمایت از پیاده سازی خط مشی و استراتژی .
- تعمیم مالکین شفاف برای فرآیندها.
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت توسعه ، جاری سازی و به روز آوری خط مشی و استراتژی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت اداره مؤثر سازمان
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی به منظور اندازه گیری ، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیند یا فرآیندهایی به منظور ترغیب ، شناسایی ، برنامه ریزی ، و استقرار برنامه بهبود در جهت توانمندسازی رویکردها ، بعنوان مثال از طریق خلاقیت ، نوآوری و فعالیت های یادگیری.
- ج) رهبران با مشتریان ، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- برآوردن ، درک و پاسخگویی به نیازها و انتظارات
- برقراری شراکت های تجاری و مشارکت در آنها
- برقراری فعالیتهای بهبود مشترک و مشارکت در آنها
- قدردانی از افراد و تیم های ذینفع بخاطر همکاری در کسب و کار ، وفاداری و غیره
- مشارکت در مجامع حرفه ای ، کنفرانس ها و سمینارها ، به ویژه موارد مرتبط با ترویج و حمایت از تعالی
- ترویج ، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی با هدف بهبود محیط جهانی و. همکاری سازمان با جامعه یا با در نظر گرفتن احترام به حقوق و منافع نسلهای آتی
- د) رهبران ، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تفهیم مأموریت ، آرمان ، ارزشها، خط مشی و استراتژی ، برنامه ها ، اهداف و مقاصد به کارکنان بطور شخصی

• در دسترس کارکنان هستند به طور فعالانه و الهام بخش به سخنان آنان گوش می سپارند، آنان را متحد می کنند و پاسخگوی آنان هستند.

• کمک و پشتیبانی از کارکنان جهت دستیابی آنها به برنامه ها ، اهداف و مقاصد خود.

• انگیزش و توانمندسازی کارکنان به منظور مشارکت در فعالیتهای بهبود

• قدردانی به موقع و مناسب از تلاشهای فردی و تیمی در کلیه سطوح سازمان.

• ترویج ترویج و تشویق فرصتهای برابر و تمایزات

• (ه) رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

• درک محرکهای درونی و بیرونی تحولات سازمانی

• شناسایی تحولات مورد نیاز در سازمان شامل مدل سازمانی و روابط بیرونی آن

• رهبری ایجاد برنامه های تحول

• ایجاد اطمینان و سرمایه گذاری و تخصص منابع و حمایت از تحول

• مدیریت ریسک و ارائه مجموعه کلی برنامه های تحول

• اطمینان از اعمال مؤثر تحولات و مدیریت ذینفعان

• تفهیم تحولات سازمانی و دلایل اعمال آنها به کارکنان و سایر ذینفعان

• حمایت و توانمندسازی کارکنان در مدیریت تحول

• اندازه گیری و بازنگری اثر بخشی تحولات و تبادل دانش بدست آمده

معیار دو : خط مشی و استراتژی (Policy & Strategy)

سازمانهای متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر

گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند به اجرا در می آورند . خط مشی ها ، برنامه ها ، اهداف و فرآیندها به

منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند

الف) خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آینده ذینفعان است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

• جمع آوری و درک اطلاعات به منظور تعیین بازارها و بخشیهایی از بازار که سازمان در حال و آینده در آن فعالیت می کند.

• شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات فعلی و آینده ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، شرکاء جامعه و سهام داران

• شناسایی ، درک و پیش بینی توسعه وضعیت بازار شامل فعالیتهای رقبا.

ب) خط مشی و استراتژی مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد ، تحقیقات ، یادگیری و فعالیتهای بیرونی مرتبط

است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

• تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از شخص های عملکرد داخلی

• تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیتهای یادگیری

• تجزیه و تحلیل تصویر بیرونی سازمان و داده های مرتبط با آگاهی از نام تجاری

• تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و بهترین سازمانها در همان رده.

• تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با شایستگی های محوری شرکاء تجاری بالفعل و بالقوه

• تجزیه و تحلیل داده های کوتاه مدت و بلند مدت موضوعات اجتماعی ، زیست محیطی ، ایمنی و قانونی.

• تجزیه و تحلیل داده های اثرات و محصولات و خدمات در تمامی طول چرخه عمر آنها.

• شناسایی و درک شاخص های اقتصادی و آماری جمعیت شناسی.

• تجزیه و تحلیل داده ها به منظور تعیین تأثیر تکنولوژی و مدل های کسب و کار جدید در عملکرد سازمان.

ج) خط مشی و استراتژی ، ایجاد ، بازنگری و به روز می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد ، بازنگری و به روز آوری خط مشی و استراتژی سازگار با مأموریت و آرمان سازمانی و مفاهیم تعالی
- ایجاد تعادل بین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و بلند مدت ذینفعان
- ارزیابی ریسکها و شناسایی راههای مقابله با آنها
- شناسایی مزیت‌های رقابتی حال و آینده
- شناسایی نیازها و قابلیت‌های محوری برای شراکتها و پیمان ها به منظور تحقق خط مشی و استراتژی
- تاکید مجدد بر حضور در بازارهای فعلی و یا نیاز به تغییر در رویکرد بازار.
- همسو کردن استراتژی سازمان با شرکاء تجاری و هم پیمانان.
- شناسایی عوامل بحرانی موفقیت
- همسو کردن و توسعه مستمر استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی با شرکاء تجاری
- ارزیابی تناسب و اثر بخشی و خط مشی و استراتژی
- د) خط مشی و استراتژی تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیند های کلیدی جاری می شوند.
می تواند شامل نکات زیر باشد:
- شناسایی ، طراحی و تفهیم چارچوب فرآیندهای کلیدی مورد نیاز ، به منظور تحقق خط مشی و استراتژی سازمان.
- تفهیم خط مشی و استراتژی به ذینفعان و ارزیابی آگاهی آنها از آن.
- همسو کردن ، اولویت بندی ، توافق ، جاری سازی و تفهیم برنامه ها، اهداف و مقاصد و پیگیری دستاوردها.
- ایجاد مکانیزم های گزارش دهی گسترده در تمام سازمان به منظور پیگیری مراحل پیشرفت.

معیار سه : کارکنان (People)

سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی ، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند . آنها عدالت و برابری را ترویج کرده ، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار میکنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده ، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار میدهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود .

الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

این اجزاء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی
- مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها در ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه ریزی های منابع انسانی
- همسو کردن برنامه های منابع انسانی با خط مشی ، استراتژی ، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی
- مدیریت استخدام، توسعه راه کاره شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری
- ترویج و اطمینان از وجود عدالت در تمامی شرایط استخدام شامل خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه ها به منظور ایجاد فرصتهای برابر.
- استفاده از نظر سنجی کارکنان و سایر روشهای دریافت بازخور جهت بهبود خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه های منابع انسانی
- استفاده از روشهای نوآورانه سازمانی به منظور بهبود روشهای انجام مار مانند: سازماندهی مجدد زنجیره تأمین و کار تیمی منعطف.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده ، توسعه یافته و نگهداری می شود.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان
- ایجاد ، توسعه و استفاده از برنامه های آموزشی و توسعه جهت اطمینان از انطباق کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان در حال و آینده.
- توسعه هدایت و آموزش کلیه افراد به منظور کمک به تحقیق و دستیابی به تمامی توانایی های بالقوه خود.

- طراحی و ترویج فرصتهای یادگیری فردی ، تیمی و سازمانی
- توسعه کارکنان از طریق تجربه کاری.
- توسعه مهارتهای کار تیمی
- همسو کردن اهداف فردی و تیمی با مقاصد سازمان
- بازنگری و به روز نمودن اهداف فردی و تیمی
- ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنان جهت بهبود عملکردشان
- (ج) کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند. این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:
- تشویق و حمایت و مشارکت فردی و تیمی در فعالیتهای بهبود
- تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان ب عنوان مثال از طریق حضور در کنفرانسهای داخلی ، مراسم و پروژه های اجتماعی
- ایجاد فرصتهای ترغیب کننده مشارکت و حمایت از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه
- آموزش مدیران به منظور ایجاد، توسعه و استقرار خطوط توانمندسازی کارکنان در انجام فعالیتهایشان
- تشویق کارکنان به کار با یکدیگر به صورت تیمی
- (د) کارکنان و سازمان گفتگو دارند
- این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:
- شناسایی نیازهای ارتباطی
- ایجاد و توسعه خط مشی ، استراتژی و برنامه های ارتباطات بر اساس نیازهای ارتباطی
- ایجاد ، توسعه و استفاده از کانالهای ارتباطی بالا به پایین ، به بالا و افقی
- شناسایی و اطمینان از فرصتهای تبادل تجارب و دانش
- (ه) به کارکنان پاداش داده می شود، مورد تقدیر قرار می گیرند و به آنها توجه می شود. این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:
- همسو کردن پرداختها، آرایش مجدد، تعدیل نیرو و سایر امور استخدامی با خط مشی و استراتژی
- تقدیر از کارکنان به منظور حفظ مشارکت و توانمندسازی آنها
- ارتقاء آگاهی ها و مشارکت در امور بهداشتی ، ایمنی ، زیست محیطی و مسائل مرتبط با مسئولیتهای اجتماعی
- تعیین سطوح مزایا از قبیل برنامه های بازنشستگی ، مراقبتهای بهداشتی از کودکان
- شناسایی و توجه و تمایز و تفاوت در زمینه های فرهنگی به منظور ترویج فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی
- فراهم آوردن منابع و خدماتی که الزامات قانونی را برآورده نموده و در برخی موارد از این الزامات فراتر رود.

معیار چهار : شرکای تجاری و منافع (Partnership & Resources)

- سازمانهای متعالی مشارکتهای تجاری بیرونی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند
- الف) شراکت های بیرونی ، مدیریت می شود
- این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:
- شناسایی فرصتهای کلیدی برای شراکت های سازمانی و. اجتماعی در راستای خط مشی، استراتژی و مأموریت سازمان
 - ساختار دهی شراکت و روابط با تأمین کنندگان به منظور ایجاد و حداکثر نمودن ارزش
 - شکل دهی شراکت های زنجیره تأمین به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان
 - شناسایی و همتراز کردن شایستگی های محور همکاران تجاری و حمایت از توسعه های دو جانبه اطمینان از سازگاری فرهنگی و. تبادل دانش با سازمانهای همکار
 - ایجاد و حمایت از تفکر نوآور و اخلاق از طریق بکارگیری شراکت ها
 - ایجاد هم افزایی در کار با یکدیگر جهت بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش در زنجیره مشتری / تأمین کننده

ب) منابع مالی ، مدیریت می شود.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

• ایجاد توسعه و استقرار استراتژی ها و فرآیندهای مالی به منظور استفاده از منابع مالی در حمایت از خط مشی و استراتژی کگلان

• طراحی سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی به منظور جاری سازی انتظارات مالی ذینفعان در گسترده سازمان

• تعیین و استقرار مکانیزم های گزارش دهی

• ارزیابی میزان سرمایه گذاری و برداشت سرمایه از دارایی های مشهود و نامشهود

• بکارگیری پارامترها و مکانیزم های مالی به منظور اطمینان از کارایی و اثر بخشی ساختار تخصصی منابع

• ایجاد توسعه و معرفی مکتدولوژی های مدیریت ریسک منابع مالی در کلیه سطوح متناسب سازمان

• برقراری و استقرار فرآیندهای محوری اداره سازمان در کلیه سطوح متناسب

ج) ساختمانها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود

واین جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

• ایجاد و توسعه استراتژی به منظور مدیریت ساختمانها ، تجهیزات و مواد در حمایت از خط مشی و استراتژی سازمان

• مدیریت نگهداری و استفاده از دارایی ها در جهت بهبود عملکرد آنها در کل چرخه عمر

• مدیریت امنیت دارایی

• اندازه گیری و مدیریت هر گونه تأثیر زیان آور و دارایی ها سازمان بر روی جامعه و کارکنان (از جمله مسائل ارگونومی، بهداشت و ایمنی)

• استفاده از منابع به صورت مناسب و سازگار با محیط زیست در طول چرخه یک محصول

• بهینه کردن موجودی های مواد

• بهینه کردن استفاده از خدمات عمومی (مثل تلفن، برق و ...)

• کاهش و بازیافت ضایعات

• حداقل سازی هر گونه تأثیر زیان آور ناشی از محصولات و فرآیندهای تولید و خدمات

• بهینه کردن کاربرد حمل و نقل

فناوری مدیریت می شود:

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

• ایجاد و توسعه استراتژی جهت مدیریت و فناوری به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت کند.

• شناسایی و ارزیابی فناوری های جایگزین و نو در راستای خط مشی و استراتژی و اثر آنها بر روی کسب و کگار جامعه

• مدیریت سرمایه گذاری در فن آوری شامل شناسایی و جایگزینی فناوریهای منسوخ

• بکارانداختن و بهره برداری کامل از فناوریهای نو آورانه و سازگار با محسط (صرفه جویی در انرژی و منابع ، حداقل کردن ضایعات و آلودگی ها ، ترغیب به بازیافت و استفاده مجدد)

• استفاده از فناوریهای ارتباطات و اطلاعات در حمایت و بهبود عملیتهای مؤثر سازمان

• استفاده از فناوری در حمایت از بهبود.

ه) اطلاعات و دانش ، مدیریت می شود

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

• ایجاد و توسعه یک استراتژی جهت مدیریت اطلاعات و دانش به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت نماید.

• شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دانش سازمان

• جمع آوری ، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش در حایت از خط مشی و استراتژی

• ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات و دانش مرتبط با آنها

• بهره گیری از فناوری اطلاعات در حمایت از ارتباطات درون سازمانی و مدیریت دانش و اطلاعات

• تضمین و بهبود اعتبار ، یکپارچگی و امنیت اطلاعات

- پرورش ، توسعه و حفاظتن مناسب از دارایی های فکری انحصاری جهت پیشینه سازی ارزش برای مشتری
- جستجو جهت دستیابی ، افزایش و استفاده از دانش به صورت مؤثر
- ایجاد تفکر خلاق و نو آور در سازمان با استفاده از منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط

معیار پنج : فرآیندها (Processes)

سازمانهای متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده ، مدیریت کرده و بهبود می بخشند .

الف) فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- طراحی فرآیندهای سازمان ، شامل فرآیندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط مشی و استراتژی
- شناسایی ذینفعان فرآیندها و مدیریت مسائل مشترک در درون سازمان و با شرکای بیرونی ، به منظور مدیریت و مؤثر فرآیندهای به هم مرتبط.

• برقراری سیستم مدیریت فرآیندها.

• به کارگیری استانداردهای سیستمی به منظور پوشش سیستمهایی مانند سیستمهای مدیریت کیفیت ، سیستم های زیست محیطی و سیستم های ایمنی و بهداشت شغلی در مدیریت فرآیند.

• بکارگیری شاخص های فرآیند و تعیین اهداف عملکرد.

• بازنگری اثر بخشی چارچوب فرآیندها در تحقق خط مشی و استراتژی.

ب) فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می یابند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

• شناسایی و اولویت بندی فرصتهای بهبود و سایر تغییرات اعم از تغییرات تدریجی و جهشی.

• استفاده از نتایج عملکردی و ادراکی و اطلاعات به دست آمده از فعالیتهای یادگیری به منظور اولویت ها و اهداف بهبود و روشهای بهبود یافته عملیاتی

• ترغیب و به ظهور رساندن استعداد های خلاق و نوآور کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری در بهبودهای تدریجی

• کشف و به کار گیری طراحی های جدید فرآیند، فلسفه های عملیاتی و فناوری های توانمندساز.

• برقراری روشهای مناسب برای استقرار تغییرات.

• اجرای آزمایشی و کنترل استقرار فرآیندهای جدید یا تغییر یافته.

• مطلع تمامی ذینفعان مرتبط از تغییرات فرآیندها

• اطمینان از آموزش کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته ، قبل از استقرار آنها.

• اطمینان از دستیابی تغییرات فرآیند به نتایج پیش بینی شده

ج) محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

• استفاده از تحقیقات بازار ، نظرسنجی مشتریان و سایر باز خورها برای تعیین نیازها و انتظارات حال مشتریان برای محصولات و خدمات

• پیش بینی و شناسایی بهبودها با هدف بهتر کردن محصولات و خدمات در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات آینده مشتریان و سایر ذینفعان.

• طراحی و ایجاد محصولات و خدمات جدید با همکاری مشتریان و شرکاء به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

• درک و پیش بینی تأثیر و قابلیت فناوری های جدید بر محصولات و خدمات.

• ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازار تثبیت شده فعلی و دستیابی به سایر بازارها.

- به کارگیری خلایت ، نوآوری و شایستگی های کلیدی کارکنان درون سازمان و همکاری تجاری بیرون برای طراحی و ایجاد محصولات و خدمات رقابت پذیر.
- د) محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می شوند.
میتواند شامل نکات زیر باشد:
- تولید یا تأمین محصولات و خدمات هماهنگ با طراحی و توسعه.
- بازاریابی و اطلاع رسانی ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان بالفعل و بالقوه.
- تحویل محصولات و خدمات به مشتریان.
- ارائه خدمات بهخ محصولات و خدمات شامل بازیافت خدمات و محصولات در صورت نیاز.
- ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می شود.
می تواند شامل نکات زیر باشد:
- تعیین و برآورده کردن خواسته های ارتباطی روزانه مشتریان.
- رسیدگی به بازخوری های دریافتی از ارتباط روزانه با مشتریان شامل شکایات.
- مشارکت آینده نگر با مشتریان به منظور تبادل نظر و برآورده کردن نیازها، انتظارات و علایق آنان.
- پیگیری و بررسی فروشها، پشتیبانی و سایر تماسها به منظور تعیین سطح رضایت مشتریان از محصولات ، خدمات و دیگر فرآیندهای مرتبط با مشتریان در زمینه فروش و پشتیبانی.
- تلاش برای حفظ خلاقیت و نوآوری در روابط فروش و پشتیبانی با مشتریان.
- شراکت با مشتریان ایجاد کننده ارزش افزوده در زنجیره تأمین.
- بکار گیری نظرسنجی های منظم و سایر روشهای ساختاریافته جمع آوری داده ها و داده های جمع آوری شده در تماسهای روزانه با مشتریان به منظور تعیین و تقویت سطح رضایت روابط با مشتریان.
- توصیه به مشتریان برای بکارگیری مسئولانه محصولات.

معیار شش : نتایج مشتریان (Customer Results)

- سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.
- الف) مقیاسهای ادراکی
- این مقیاسها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. (به عنوان مثال از نظرسنجی های مشتری، گروههای نمونه، رطبه بندی فروشندگان ، تقیدرها و شکایات به دست می آیند.)
- با توجه به ماهیت سازمان هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:
- تصویر سازمان
 - قابلیت دسترسی
 - ارتباطات
 - شفافیت
 - انعطاف پذیری
 - رفتار آینده نگر
 - پاسخگویی
 - محصولات و خدمات
 - کیفیت
 - ارزش
 - قابلیت اطمینان
 - نوآوری در طراحی

- تحویل
 - جعبه های زیست محیطی
 - فروش و پشتیبانی پس از فروش
 - توانایی ها و رفتار کارکنان
 - توصیه و پشتیبانی
 - متون مستندات فنی تهیه شده برای مشتریان
 - رسیدگی به شکایات
 - آموزش بکارگیری محصول
 - زمان پاسخگویی
 - پشتیبانی فنی
 - تدارک گارانتی و ضمانت
 - وفاداری
 - تصمیم به خرید مجدد
 - تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان
 - تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران
 - ب) شاخص های عملکردی
- این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک و پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک مشتریان بیرونی بکار گرفته می شود.
- با توجه به ماهیت سازمان نمونه ههایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:
- تصویر سازمان
 - تعداد تقدیر نامه های مشتریان و نامزدی برای جوایز
 - پوشش مطبوعاتی
 - محصولات و خدمات
 - رقابت پذیری
 - نرخ عیوب ، خطا و مرجوعی
 - مهرهای تأیید و برچسب های زیست محیطی
 - تدارک گارانتی و ضمانت
 - شکایات
 - شاخصهای لجستیکی
 - چرخه عمر محصول
 - نوآوری در طراحی
 - زمان ارائه محصول به بازار
 - فروش و پشتیبانی پس از فروش
 - تقاضا برای آموزش
 - رسیدگی به شکایات
 - نرخ پاسخگویی
 - وفاداری
 - طول مدت ارتباط
 - توصیه های مؤثر
 - تناوب/ ارزش سفارشات

- ارزش طول مدت ارتباط
- تعداد شکایات و قدردانی ها
- کسب و کارهای جدید و یا از دست رفته
- نگهداری مشتری

معیار هفت : نتایج کارکنان (People Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست مییابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

الف) مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است. (به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه ، مصاحبه و ارزیابی های ساختار یافته بدست می آیند.)

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها میتواند شامل موارد زیر باشد:

• انگیزش

- توسعه کار راهه
- ارتباطات
- توانمند سازی
- فرصتهای برابر
- مشارکت رهبری
- فرصتهای یادگیری و کسب موفقیت
- قدردانی
- تعیین اهداف و ارزیابی ها
- ارزش های سازمانی، مأموریت، آرمان، خط مشی و استراتژی

• آموزش و توسعه

• رضایت

- امور اداری سازمان
- شرایط استخدام
- تسهیلات و خدمات
- شرایط ایمنی و بهداشتی
- امنیت شغلی
- حقوق و مزایا
- روابط همکاران
- مدیریت تحول
- خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان
- نقش سازمان در جامعه و اجتماع
- شرایط محیط کار

ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها، شاخصهای داخلی هستند که توسط ساطمان به منظور پایش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراک آنان به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

• دست آوردها

- شایستگی های مورد نیاز سازمان در مقایسه با شایستگی های مورد نیاز
- بهره وری
- نرخ موفقیت آموزش و توسعه کارکنان در دستیابی به اهداف
- جوایز و تقدیر نامه های بیرونی
- انگیزه و مشارکت
- مشارکت در تیم های بهبود
- مشارکت در نظام پیشنهادات
- سطوح آموزش و توسعه، مزایای قابل اندازه گیری کار تیمی
- قدردانی از اشخاص و تیمها
- نرخ نظر سنجی های کارکنان
- رضایت
- سطوح غیبت و بیماری
- میزان حوادث
- گله مندیها
- روند استخدام
- میزان جذب و ترک سازمان و وفاداری کارکنان
- اعتصاب ها
- میزان استفاده از تسهیلات و مزایای ایجاد شده توسط سازمان.
- خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان
- دقت در امور اداری کارکنان
- سرعت پاسخگویی به درخواستها
- ارزیابی آموزشها

معیار هشت : نتایج جامعه (Society Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان درارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

الف) مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است.(به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گزارشها ف مقالات ، مطبوعات ، گردهمایی های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می آیند) برخی از مقیاسها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده است قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس. با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- تصویر سازمان
- پاسخگویی به تماسها
- به عنوان یک کارفرما
- به عنوان یک عضو مسئول در جامعه
- عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول
- انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه
- ایجاد فرصتهای برابر
- تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی
- ارتباط با مسئولین مرتبط

- رفتار اخلاقی
- مشارکت با مجامع محلی که سازمان در آن فعالیت می کند.
- مشارکت در تحصیلات و آموزش
- مشارکت در مجامع حرفه ای در فعالیتهای مرتبط
- حمایت از تدارکات رفاهی و درمانی
- حمایت از فعالیتهای ورزشی و تفریحی
- کارهای داوطلبانه و بشر دوستانه
- کاهش و پیش گیری اذیت و خسارت ناشی از عملیات سازمان و یا در طول چرخه عمر محصولات و خدمات
- مخاطرات بهداشتی و سوانح
- صدا و بوی نامطبوع
- خطرات (ایمنی)
- آلودگی و انتشار سموم
- تحلیل و بررسی زنجیره تأمین
- ارزیابی عملکرد زیست محیطی و ارزیابی دوره عمر محصول
- گزارش دهی از فعالیتهای به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع
- انتخاب روش حمل و نقل
- پیامدهای زیست محیطی
- کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی
- جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودی ها
- استفاده از خدمات عمومی نظیر گاز، آب و برق
- بازیافت

ب) شاخص های عملکردی این شاخص ها، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پیش ، درک ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک جامعه به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت تغییرات در سطوح استخدام
- مرادوات با مراجع رسمی در مسایل نظیر:
 - گواهینامه
 - تأییدیه ها
 - واردات یا صادرات
 - برنامه ریزی
 - تریص محصول
- تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی
- تبادل اطلاعات مرتبط با بهترین تجارب در زمینه مسؤولیت اجتماعی ، ممیزها و گزارش به جامعه.

معیار نه : نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.

در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و استراتژی سازمان مورد تعلق قرار گرفته اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان برخی از مقیاسهای مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می توانند در شاخصهای کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

دستاوردهای مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- داده های عمومی و مرتبط با بازار (فروش، قیمت، سهام، سود سهام و ...)
- سود آوری (حاشیه سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از بهره و مالیات، حاشیه؟ و ...)
- اطلاعات مرتبط با سرمایه گذاری و دارایی ها (بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی خالص، بازگشت سرمایه بکار گرفته شده و ...)

- عملکرد بودجه ای (عملکرد در کل سازمان و یا بودجه واحد)

دستاوردهای غیر مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- سهم بازار
- زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار
- نرخ موفقیت
- حجم
- عملکرد فرآیند
- ب) شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

• مالی

- جریان نقدینگی

- استهلاک

- هزینه های نگهداری و تعمیرات

- هزینه های پروژه

- میزان اعتبار

• غیر مالی

- فرآیندها (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها، سازمان سیکل)

- منابع بیرونی از جمله مشارکت ها (عملکرد تأمین کنندگان ، تعداد و ارزش افزوده مشارکت ها ، تعداد و ارزش در نتیجه بهبودهای مشترک با شرکاء تجاری)

- ساختمانها، تجهیزات و مواد (نرخ عیوب، گردش موجودی ها، نحوه اسفاده)

- تکنولوژی (نرخ نوآوری، ارزش دارایی های معنوی، ثبت اختراع ، حق مالکیت)

- اطلاعات و دانش (قابلیت

برخی مزایای استفاده از مدل

معیاری نسبتاً دقیق برای تشخیص وضعیت و جایگاه سازمان در مقایسه با استانداردها و O الگوهای متداول جهانی بدست آورد .

شناخت دقیقی نسبت به نقاط قوت سازمان و موارد قابل بهبود بدست آورد . O

برنامه ریزی منسجم و دقیقی برای تلاش مستمر در جهت ارتقاء سطح خدمات و یا O

محصولات سازمان را به انجام رساند .

زمینه های مناسبی را برای احراز شرایط دریافت جوایز مختلف ملی از قبیل جایزه ملی O

کیفیت و یا جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایجاد نماید.

سیستمهای مختلف مدیریتی ایجاد شده در سازمان را به صورت هدفمندی در جهت چشم O اندازها و اهداف استراتژیک سازمان به کار گیرد .

فرآیندگرایی را در سطح سازمان اشاعه داده ، قابلیت اندازه گیری و بهبود اثربخشی O فرآیندها را حادث نماید.

عملکرد کل و جزء سازمان را قابل رویت نموده ، امکان هدف گذاری، پی گیری، ریشه O یابی، یادگیری و نهایتاً بهبود را فراهم نماید
در یک نگاه کلی، مدل سرآمدی کسب و کار
۷. مختصری در باره منطق امتیازدهی

است که از اول کلمات RADAR وجود دارد. منطق EFQM منطقی که برای اندازه گیری یک سازمان نسبت به مدل ارزیابی و بازنگری، (Deployment) جاری سازی ، (Approach) رویکرد یا رهیافت (Results) نتایج به دست می آید. این منطق بیان می کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر (Assessment & Review) بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید و نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد. منطق رادار منطقی برای امتیازدهی معیارها است که شامل چهار عنصر زیر است :

نتایج

آنچه که سازمان به دست می آورد.

رویکرد

آنچه که سازمان برای اجرا برنامه ریزی کرده است.

جاری سازی

آنچه که سازمان برای جاری سازی رویکردها انجام می دهد.

ارزیابی و بازنگری

آنچه که سازمان برای بازنگری و بهبود رویکرد انجام می دهد.

ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید.

نتیجه گرایی: تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

مشتری مداری: تعالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است.

رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.

مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است.

توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

یادگیری و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.

توسعه همکاری های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.

مسئولیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید.

تعالی سازمانی:

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد کسب

- رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت

ویژگی سازمانهای متعالی:

ویژگیهای خاص مدل EFQM

- توجه همزمان و متعادل به عوامل توانمند سازها و نتایج
- جامعیت معیارهای مدل در تمام ابعاد سازمان
- توجه خاص مدل به مشتری و تعادل در ذی نفعان
- تاکید معیارها و زیر معیارهای مدل بر نظریه های نوین علم مدیریت
- توزیع متوازن امتیازات در زیر معیارها و شاخص ها
- تاکید مدل بر افراد سازمان بعنوان دارایی های با ارزش سازمان

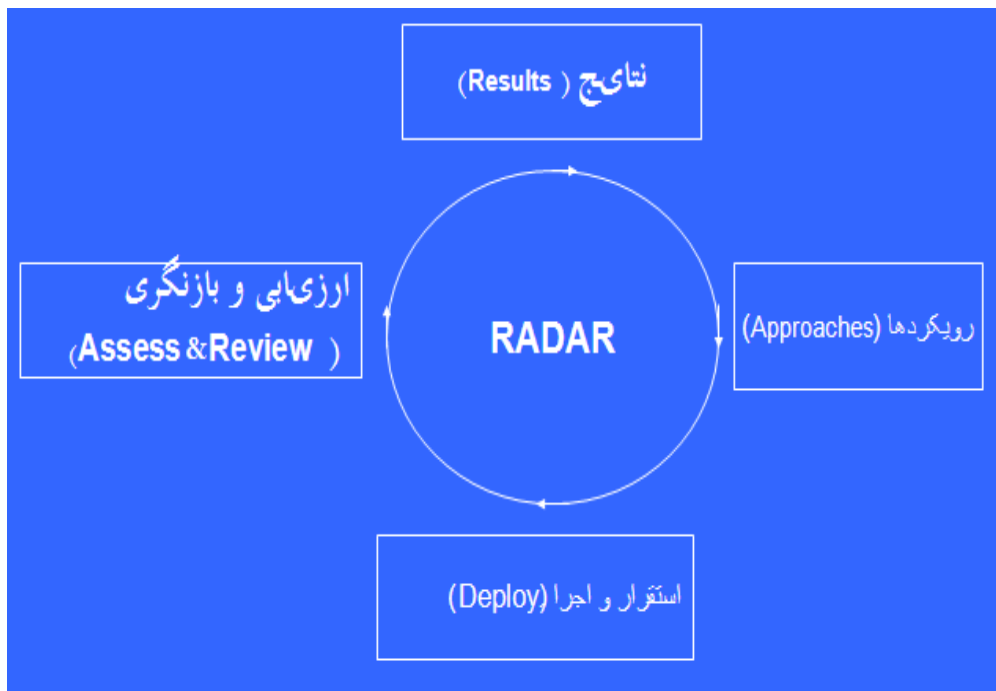
مزایای مدل تعالی سازمانی

- برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و فراگیر
- مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
- توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
- ارزیابی مبتنی بر واقعیات
- مشارکت گسترده کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
- ارائه تصویر واقعی از فعالیتهای سازمان
- تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار کاوی¹
- استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان

برنامه ریزی منسجم و دقیقی برای تلاش مستمر در جهت ارتقاء سطح خدمات و یا محصولات سازمان را به انجام رساند . سیستمهای مختلفی ایجاد شده در سازمان را به صورت هدفمندی در جهت چشم اندازها و اهداف استراتژیک سازمان به کار گیرد

عملکرد کل و جزء سازمان را قابل رویت نموده ، امکان هدف گذاری، پی گیری، ریشه یابی، یادگیری و نهایتاً بهبود را فراهم نماید

زمینه های مناسبی را برای احراز شرایط دریافت جوایز مختلف ملی از قبیل جایزه ملی کیفیت و یا جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایجاد نماید



مفاهیم بنیادین مدل

- نتیجه گرایی: تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- مشتری مداری: تعالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است.
- رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است.
- توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.
- یادگیری و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصتهای بهبود با استفاده از یادگیری است.
- توسعه همکاری های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند.
- مسؤلیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.
- ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به بخش و اندازه سازمان ها، برای کلیه آنها قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می نماید. (شکل ۲)

مدل تعالی EFQM سه سطح دارد؛ در سطح اول نُه معیار، شامل پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج در نظر گرفته شده است که جهت ارزیابی میزان پیاده سازی مفاهیم و ارزش های بنیادین در سازمان به کار می روند. در سطح دوم تعداد ۳۲ جزء معیار (یا زیر معیار) برای تبیین معانی معیارهای سطح اول وجود دارد و در نهایت در سطح سوم، فهرستی از نکات راهنما، برای تشریح بیشتر جزء معیارها آورده شده است. کل مدل، ۱۰۰۰ امتیاز دارد که سهم امتیازات در توانمندسازها و نتایج، برابر است و هر کدام ۵۰۰ امتیاز دارند. در مدل EFQM، ارتباط بین توانمندسازها و نتایج را می توان به صورت (شکل ۳) نمایش داد/

ساختار معیارهای توانمندساز

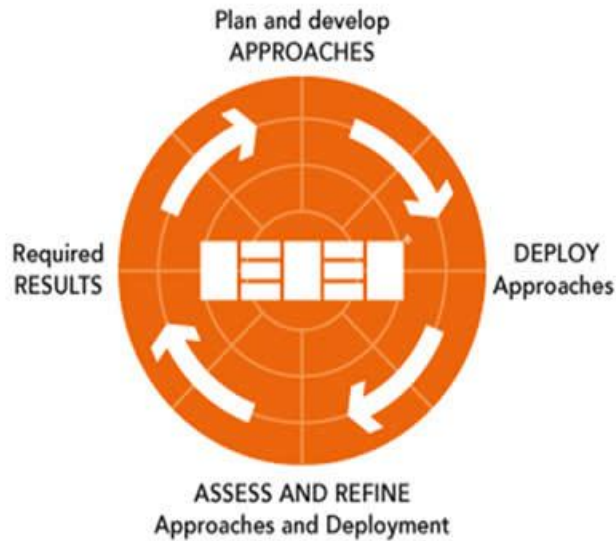
تمام معیارهای توانمندساز دارای پنج جزء معیار هستند؛ به جز معیار دوم که دارای چهار جزء معیار [۱] است؛ هر کدام از جزء معیارها دارای نکات راهنما هستند. بر این اساس، ۵۰۰ امتیاز مربوط به توانمندسازهاست. سیستم امتیازدهی

در بطن مدل تعالی، منطقی برای امتیازدهی معیارها وجود دارد (به نام منطق رادار) که شامل ۴ عنصر زیر است:

تشریح مراحل RADAR^۱:

- ۱- تعیین نتایجی که سازمان برای رسیدن به آن تلاش می کند. (Results)
- ۲- برنامه ریزی و ایجاد روشهایی که دستیابی به نتایج از طریق آنها امکان پذیر است. (Approaches)
- ۳- استقرار و اجرای رویکردها و برنامه ها بصورت سیستماتیک (Deploy)
- ۴- ارزیابی و بازنگری روشها و برنامه ها و میزان اثر بخشی آنها (Assess & Review)

^۱ Results- Approaches- Deploy- Assess & Review



۱- نتایج

این عنصر آنچه را که سازمان بدست می آورد ، پوشش می دهد . در یک سازمان متعالی ، نتایج ، روندهای مثبت و با عملکرد مطلوب پایداری را نمایش می دهد . اهداف به گونه ای مناسب تعیین شده ، به آنها دست یافته و یا ارتقاء می یابند . عملکرد با دیگر سازمان ها ، خصوصاً بهترین سازمان ها در زمینه فعالیت مشابه و یا با بهترین ها در رده جهانی مقایسه می گردد . ارتباط علت و معلولی بین رویکردهای اتخاذی و نتایج بدست آمده به روشنی وجود داشته و بعلاوه ، محدوده نتایج در بردارنده نواحی مرتبط می باشد . به منظور کمک به درک و شناسایی فرصت های بهبود ، نتایج به عنوان مثال براساس مشتری ، واحد و ... تفکیک می شوند .

۲- رویکرد

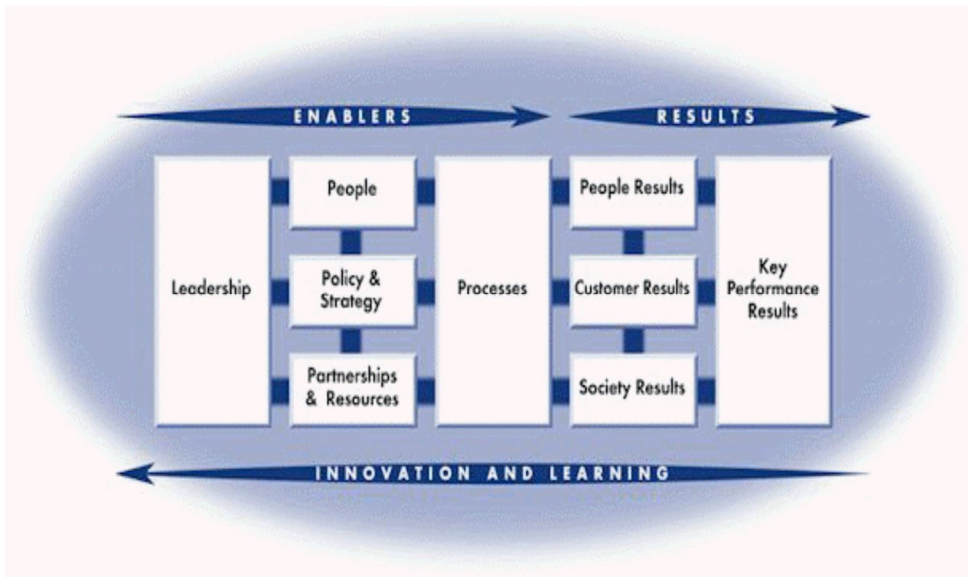
این عنصر آنچه را که سازمان برای اجرا ، برنامه ریزی نموده است به همراه علت انجام آن پوشش می دهد . سازمان های متعالی ، رویکردهای منطقی و مناسبی دارند . یک رویکرد منطقی ، مبنا و پایه صحیح و روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان متمرکز است . این رویکردها از طریق فرآیندهای مناسب و توسعه یافته ای ایجاد شده و به روشنی بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارند . بعلاوه ، رویکردها یکپارچه شده و این رویکردهای یکپارچه براساس خط مشی و استراتژی سازمان تدوین گشته اند و ارتباط هر رویکرد با سایر رویکردها به گونه ای مناسب برقرار شده است .

۳- جاری سازی

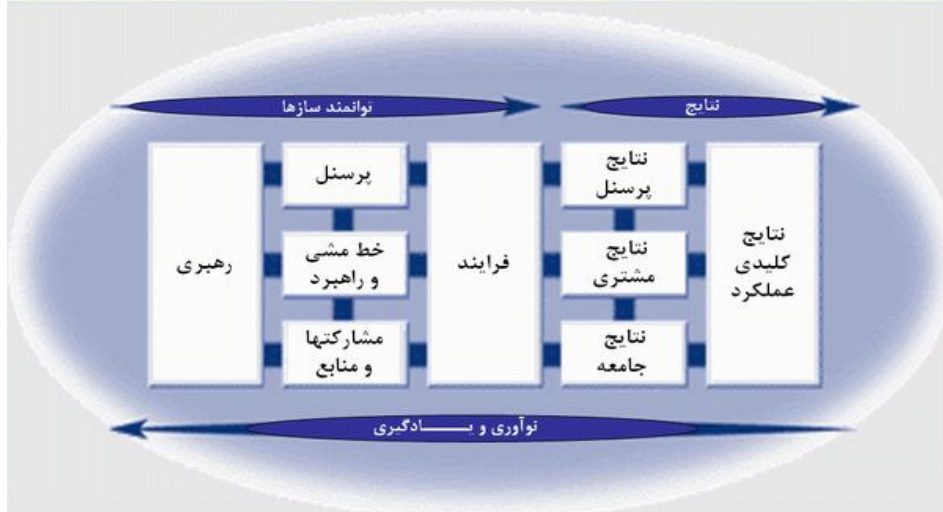
این عنصر آنچه را که سازمان به منظور جاری سازی رویکردها انجام می دهد ، پوشش می دهد . در سازمان های متعالی ، رویکردها در بخش های مرتبط به گونه ای نظام مند به اجرا در می آیند . برای اجرای نظام مند رویکردها ، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرفته و این اجرا با روشی مناسب برای سازمان و رویکرد اتخاذ شده انجام می پذیرد .

۴- ارزیابی و بازنگری

این عنصر آنچه را که سازمان به منظور ارزیابی ، بازنگری و بهبود رویکردهای خود به اجرا در می آورد ، پوشش می دهد . در یک سازمان متعالی ، رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده ، فعالیت های یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی ، اولویت بندی ، برنامه ریزی و اجرای بهبود ، مورد استفاده قرار می گیرد .

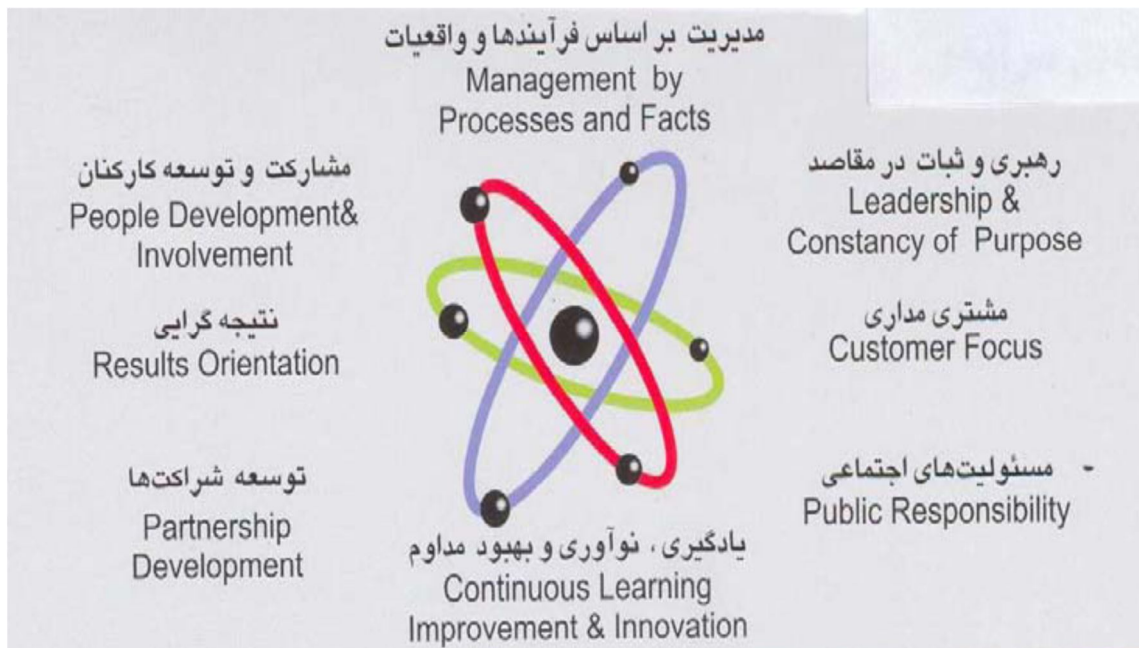


مدل برتری EFQM

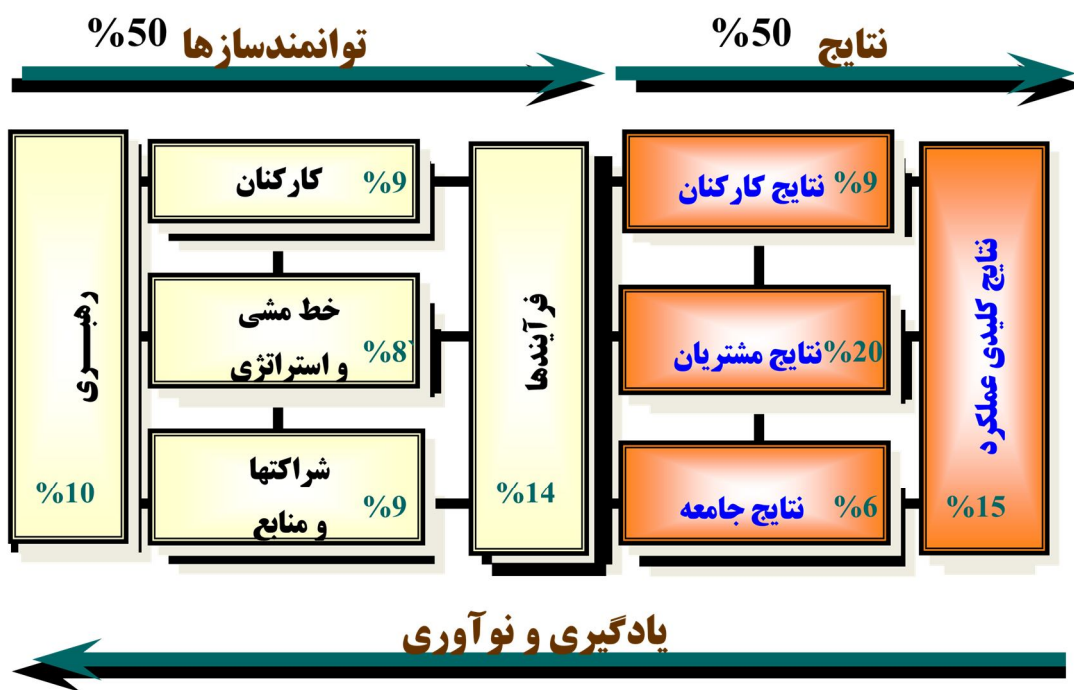


شکل ۱- معیارهای ته گانه مدل EFQM

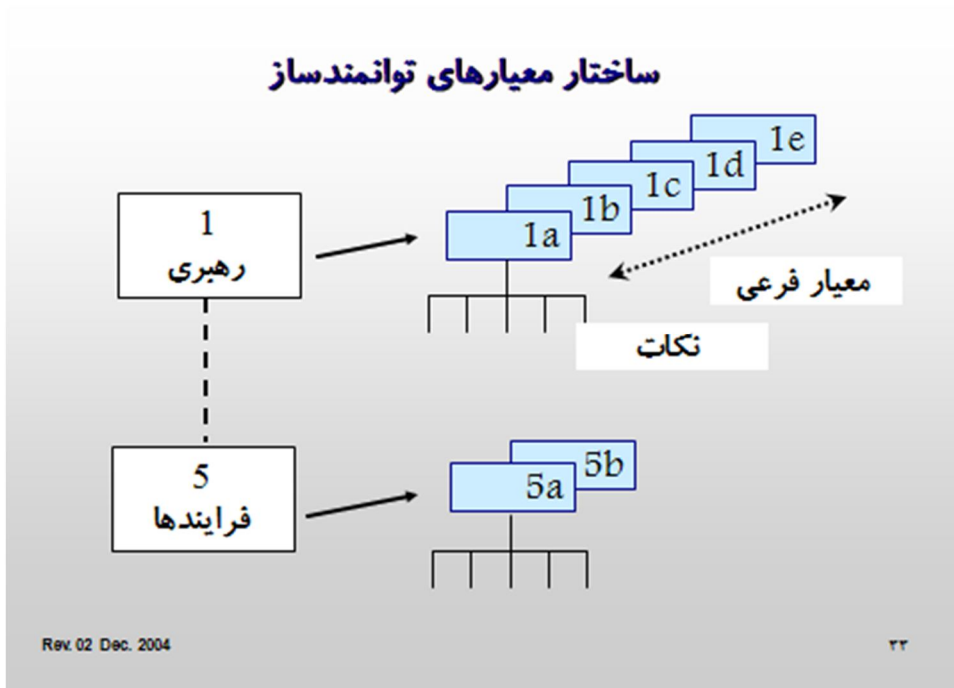




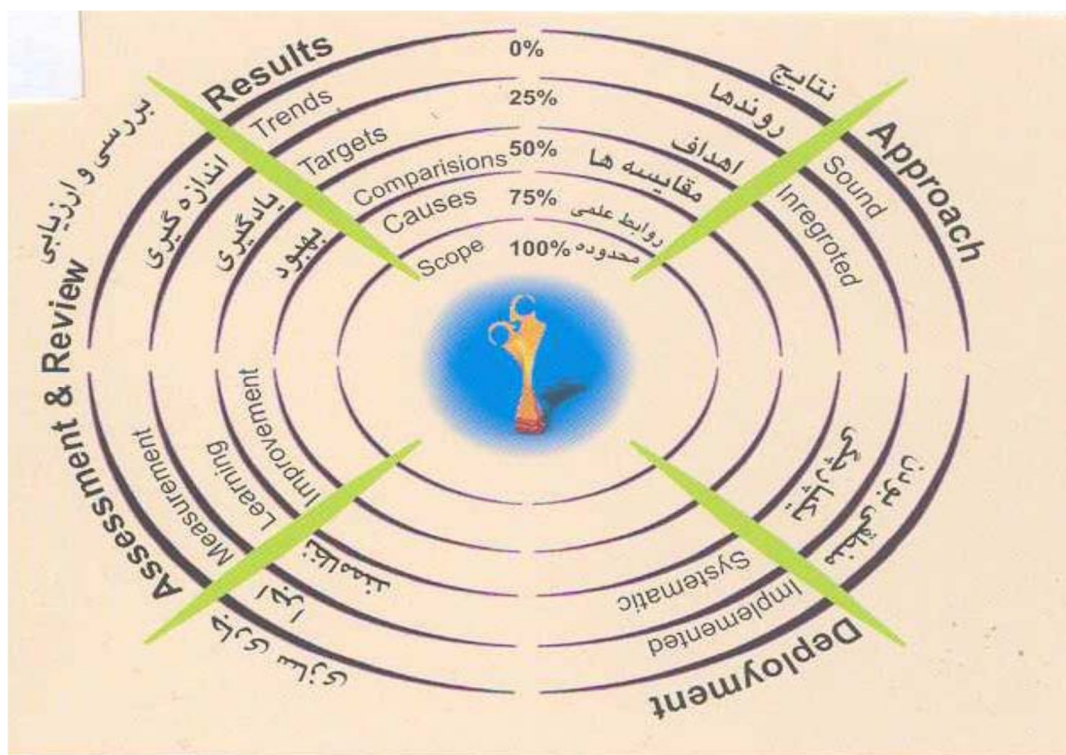
شکل ۲- ارزشها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی



شکل ۳- ارتباط بین توانمندسازها و نتایج

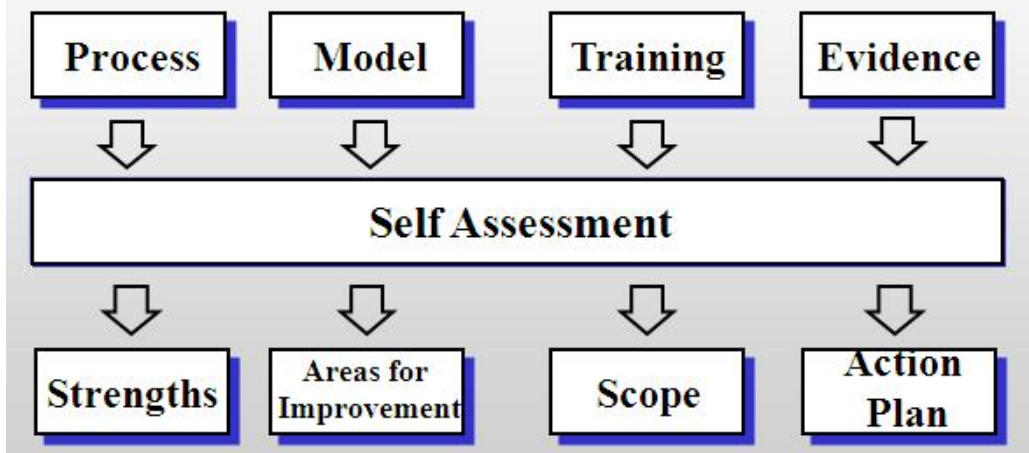


شکل ۴ - نمودار ساختار معیارهای توانمندساز



شکل ۵ - نمودار رادار

ورودی‌ها و خروجی‌های خودارزیابی



شکل ۶_ ورودی‌ها و خروجی‌های مدل

خودارزیابی بر اساس EFQM - روش شیبه سازی، جانیه

بازنگری	اقدام	تحلیل داده‌ها	گردآوری اطلاعات	شرح و توجیه	طرح‌ریزی
بازنگری	اطلاع‌رسانی بازخور	ارزیابی انفرادی	اطلاع‌آفر	انتخاب تیم‌ها	تعیین پروژه‌ها
	اولویت‌بندی اقدامات	تکمیل Scorebook	بزهش و جمع‌آوری داده	آماده‌سازی تیم	تعریف پروژه‌ها
بازنگری	تعیین پروژه‌های پیوسته	کارگاه اجماع	تهیه پیش‌نویس	تهیه اطلاع‌نامه	تعیین سطح پروژه‌ها
		تهیه سازی یافته‌ها	شفاف‌سازی و فیلتر کردن اطلاعات	افزایش آگاهی	
	تعیین گزارش بازخور		تایید اطلاع‌نامه	انتخاب مسئولین	
				هر مسیار	

گروه کارشناسان ایران

صفحه: ۲

عنوان دوره: ارزیابی



Quality + Timeliness + Flexibility + ...

Value = -----

Price

SWOT

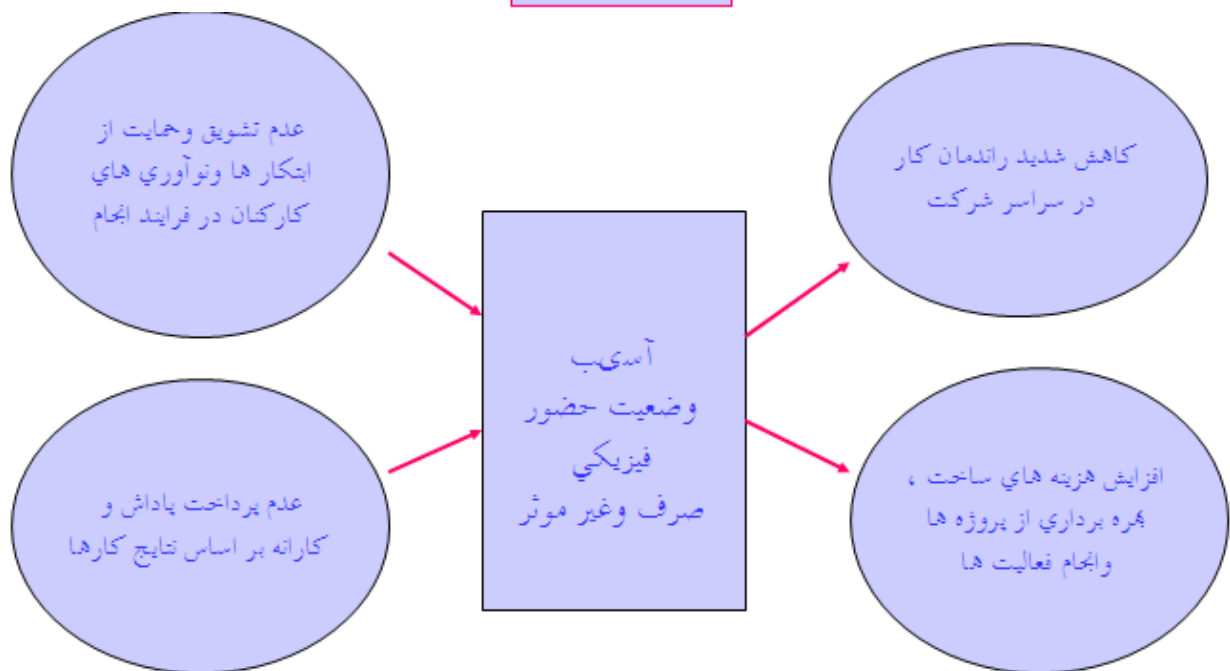
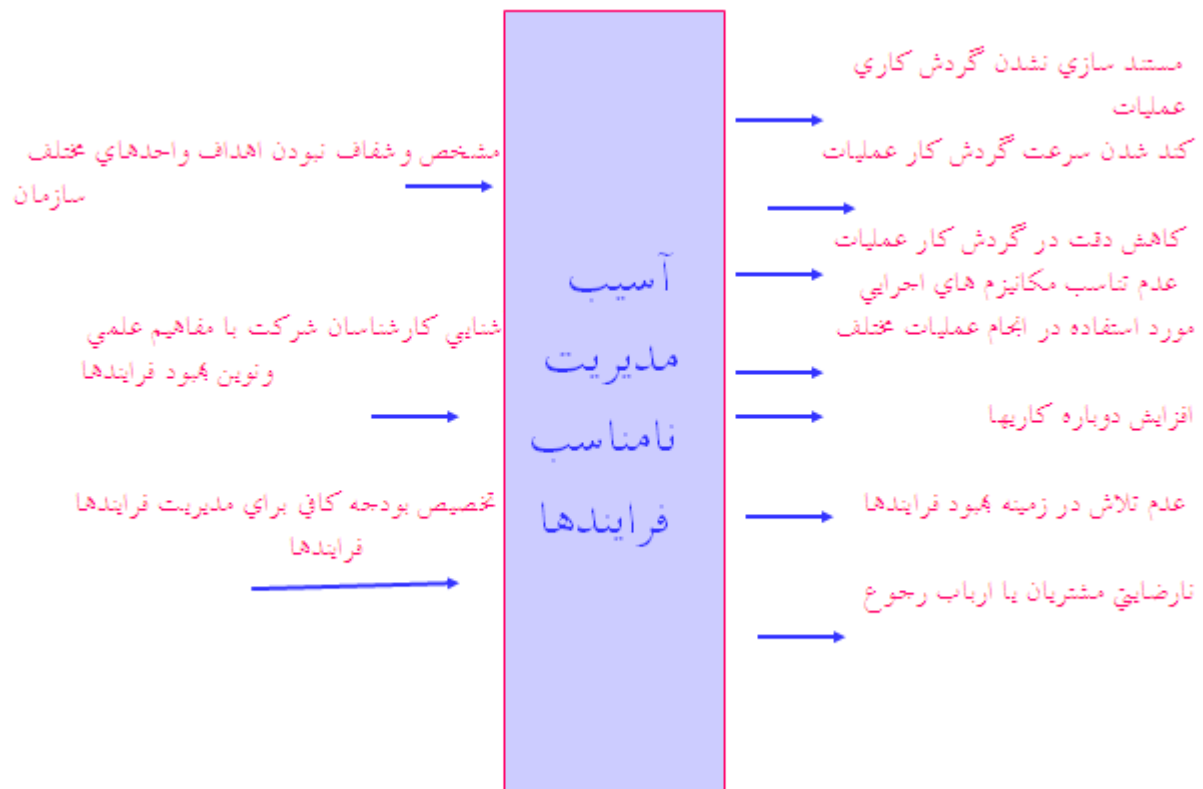
Strengths,

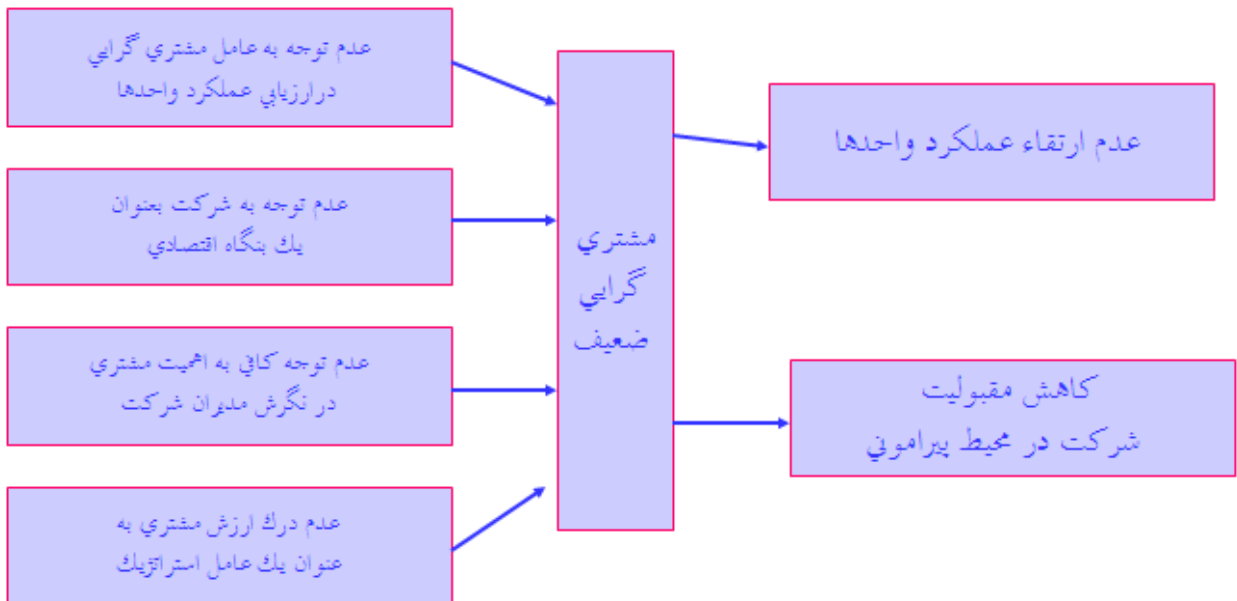
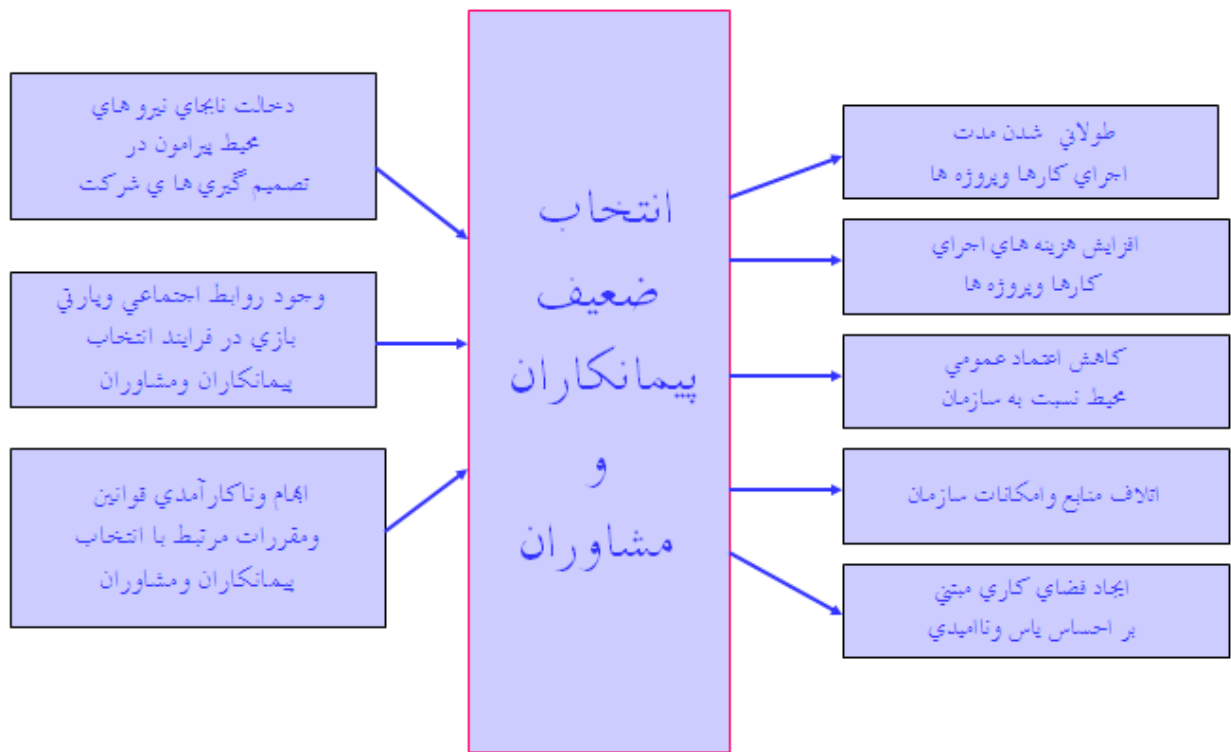
Weaknesses,

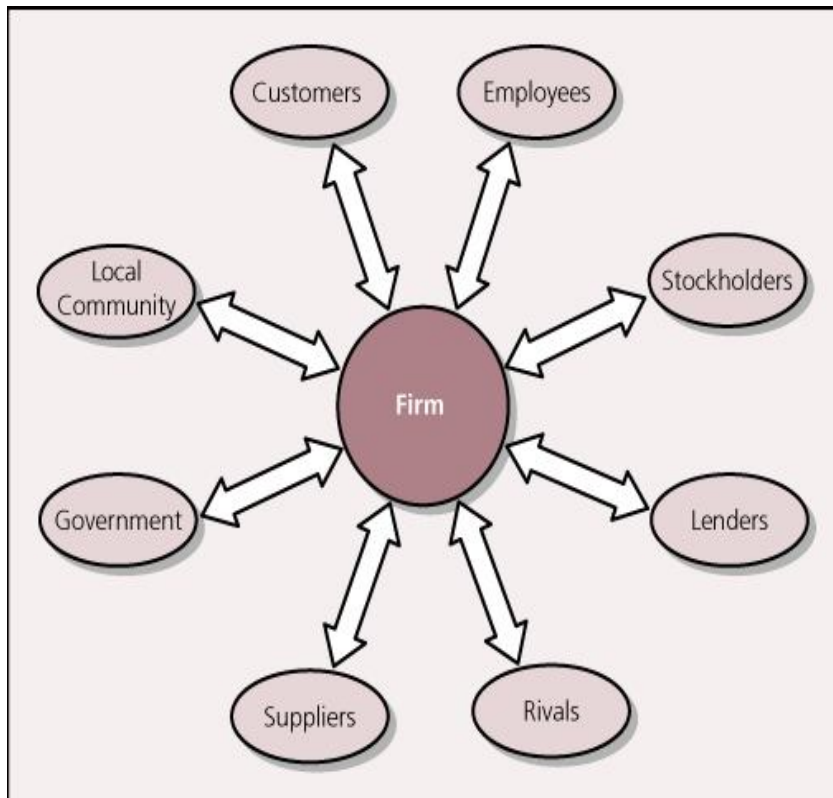
Opportunities,

and Threats

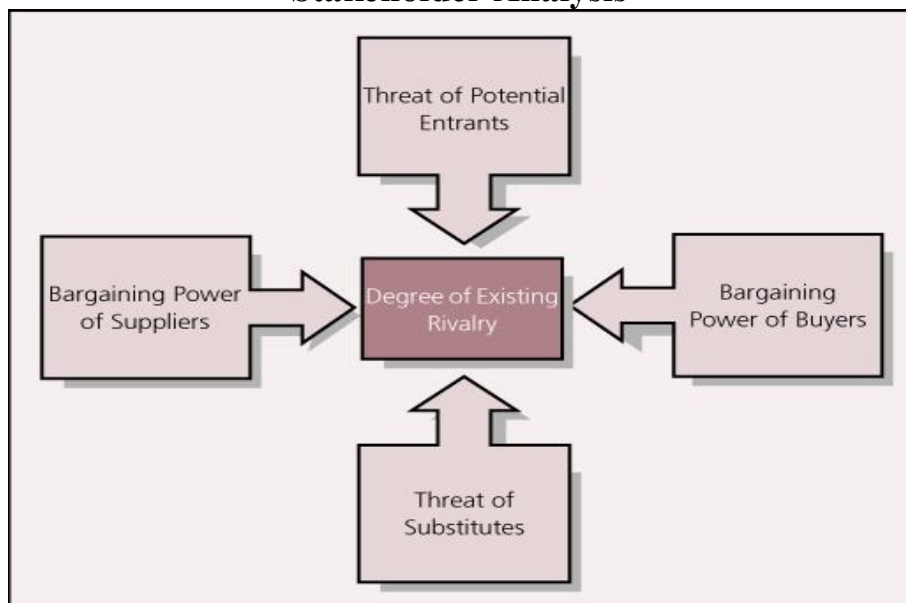
SWOT مدل سه شاخه گی







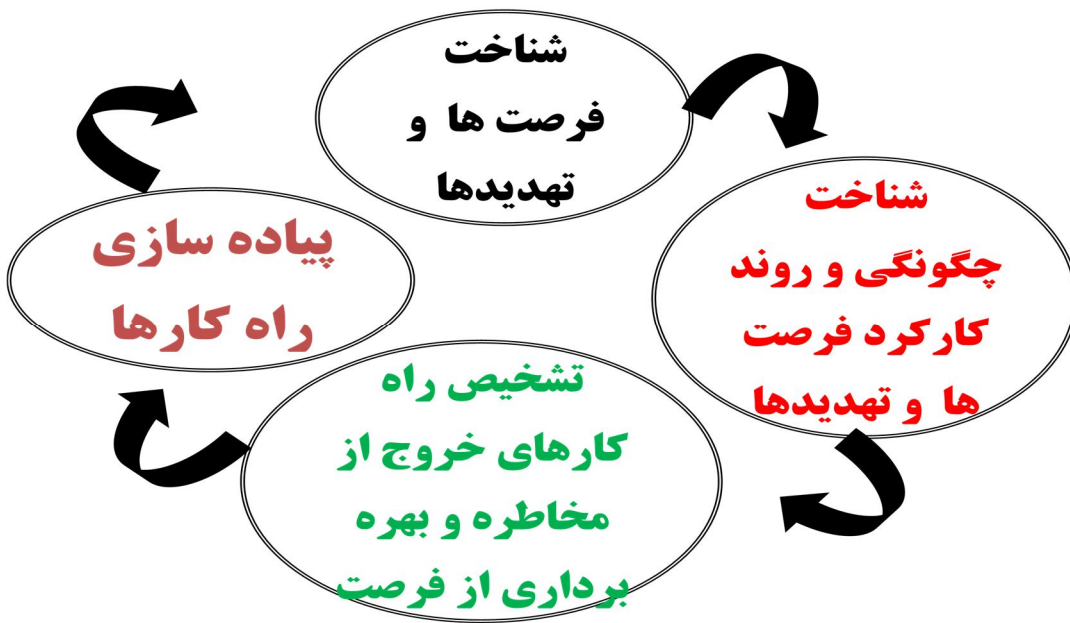
Stakeholder Analysis



Porter's Five-Force Model

Identifying Major Types of External Forces

- **Economic**
- **Social**
- **Technological**
- **Political/Legal**
- **Demographic**
- **Competitive**
- **Climate**

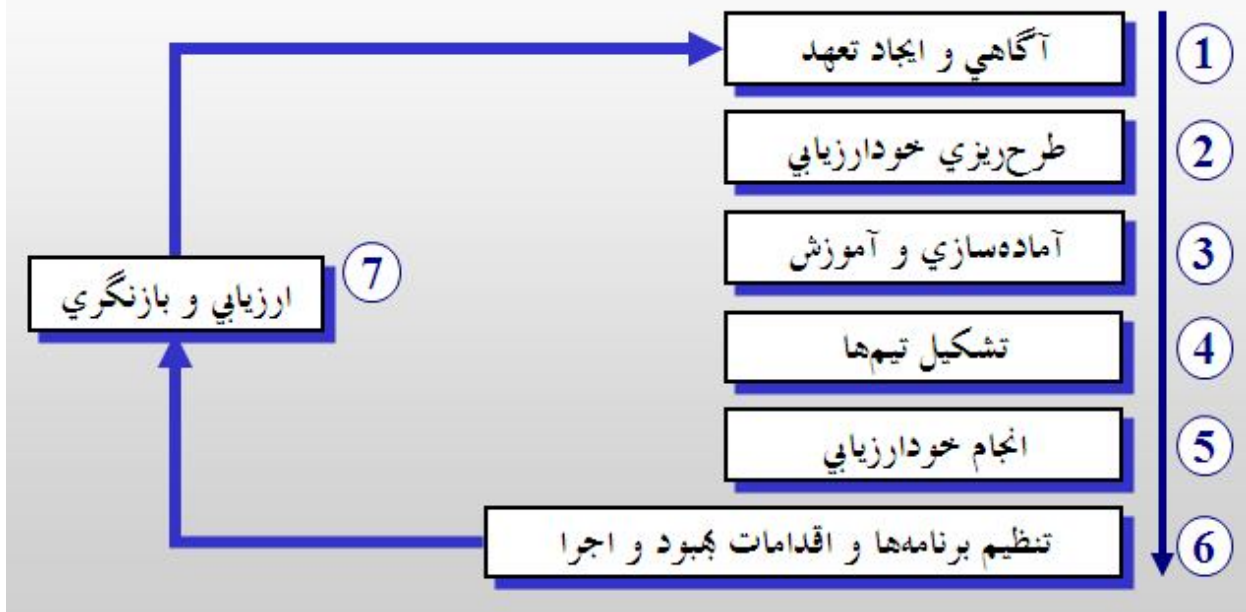


Opportunities&Threats Analysis



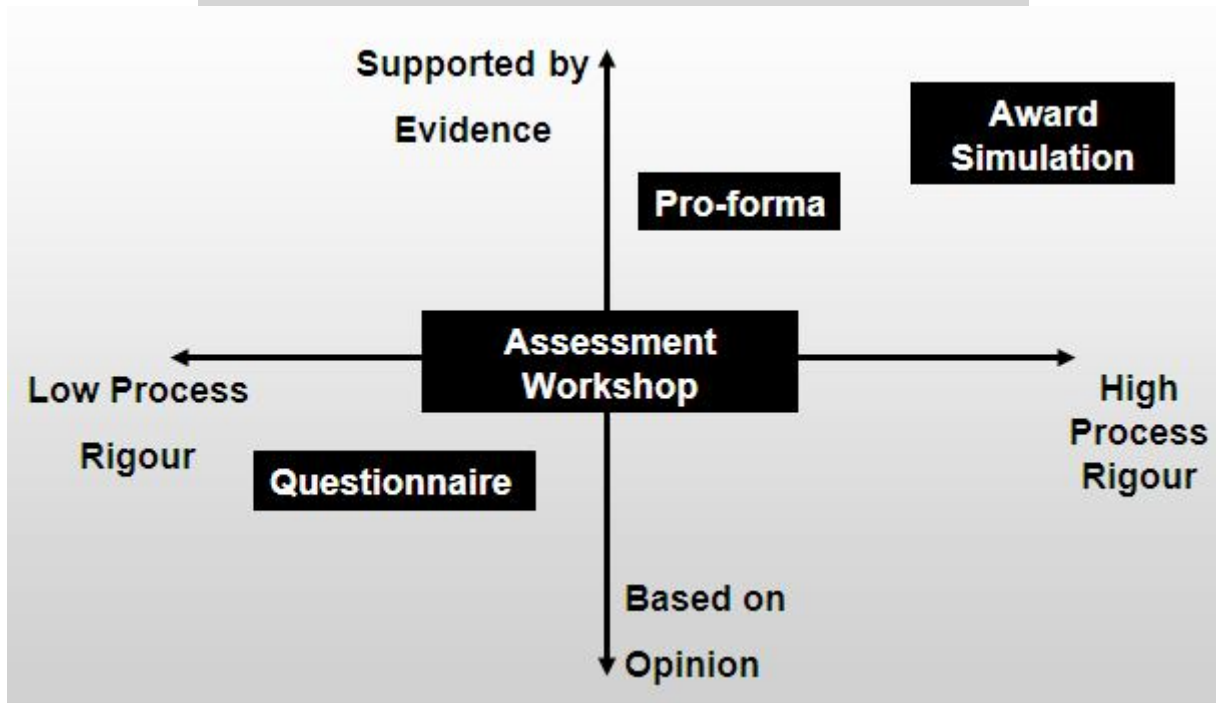
ویژگی‌ها	عنصر
<ul style="list-style-type: none"> • روندها • مقایسات • اهداف • علت‌ها • دامنه کاربرد 	نتایج
<ul style="list-style-type: none"> • منطقی • یکپارچه 	رویکرد
<ul style="list-style-type: none"> • اجرا شده • سیستماتیک 	جاری‌سازی
<ul style="list-style-type: none"> • اندازه‌گیری • یادگیری • بهبود 	ارزیابی و بازنگری

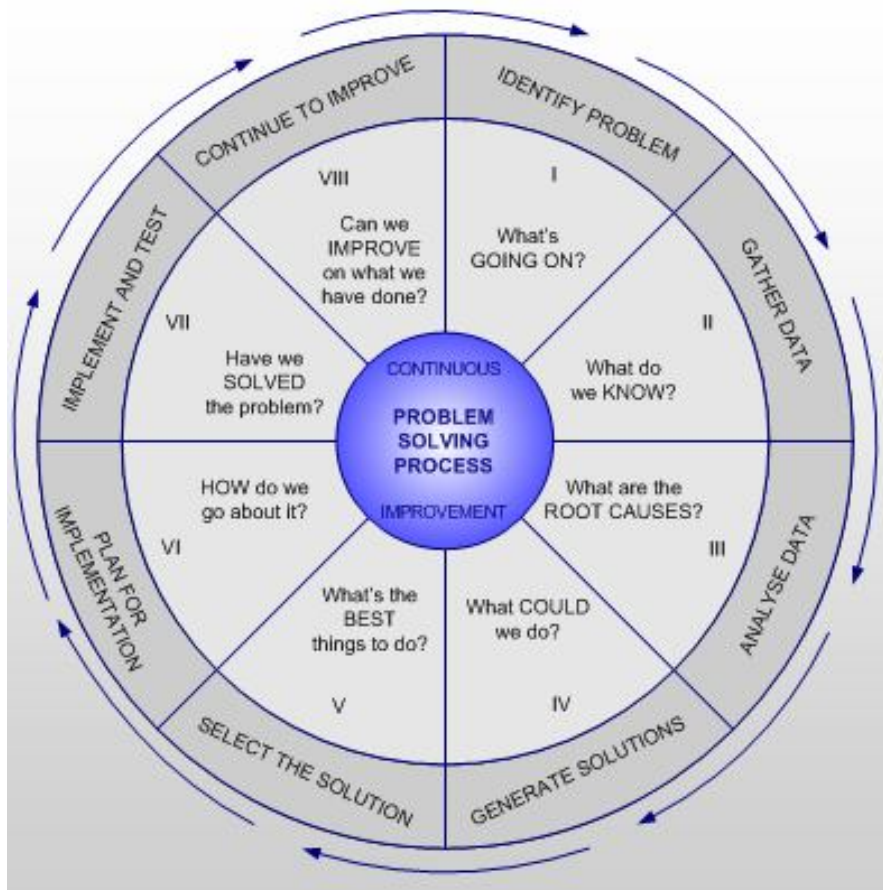
فرآیند خودارزیابی



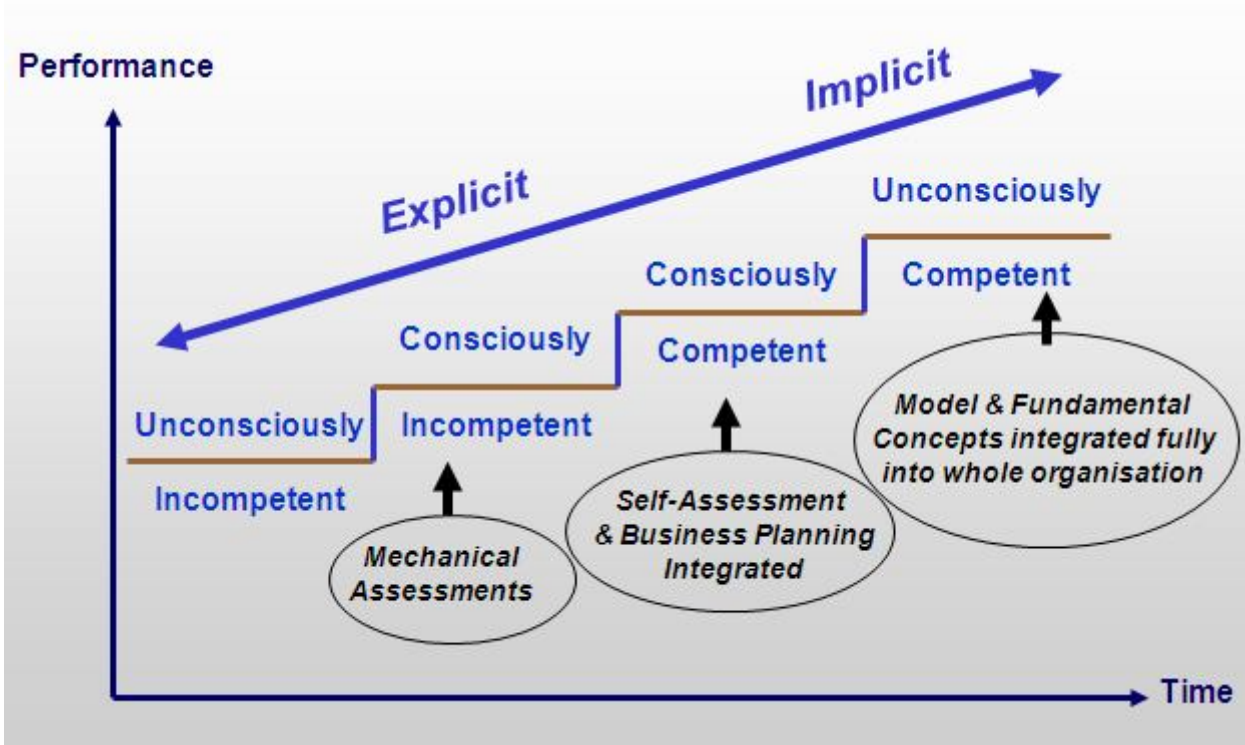
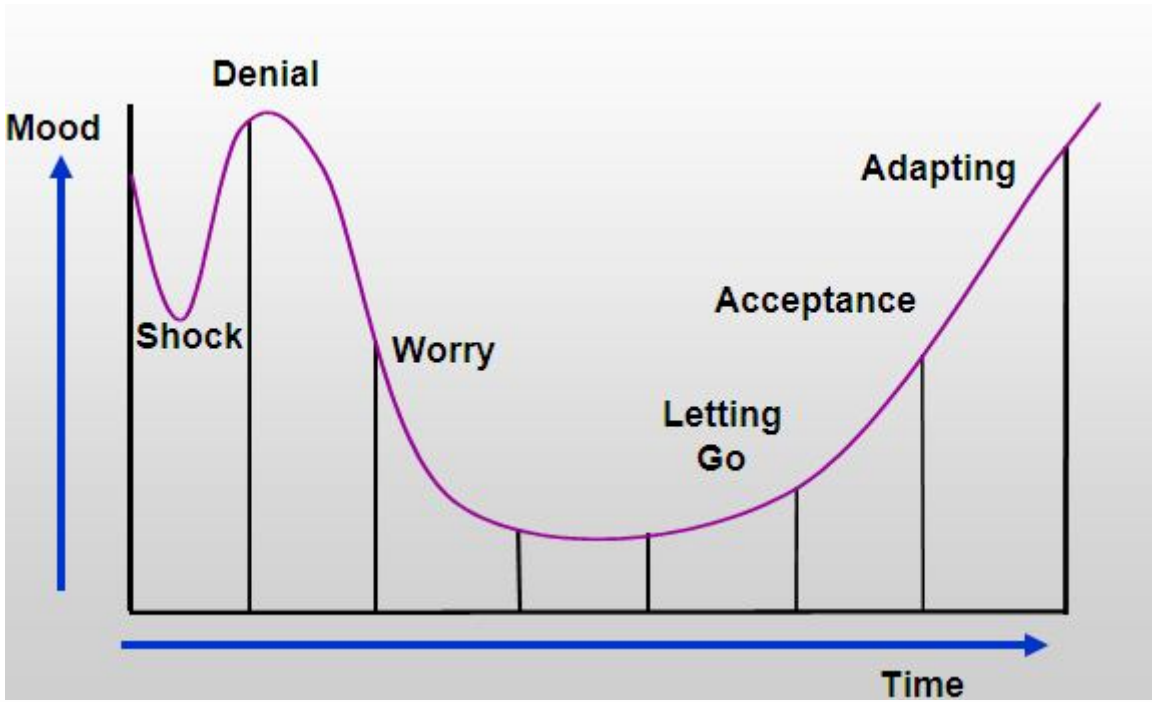
معیارهای انتخاب روش خودارزیابی

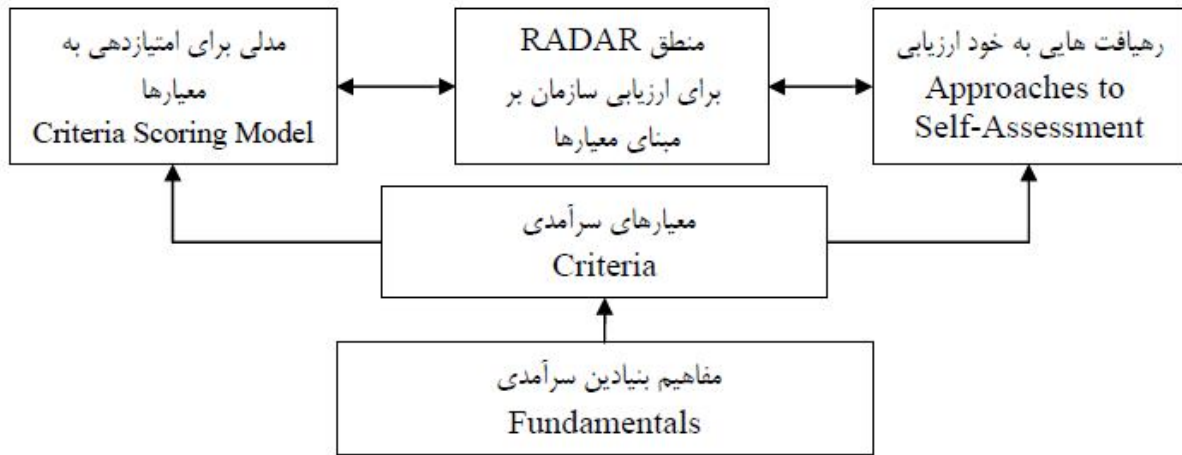
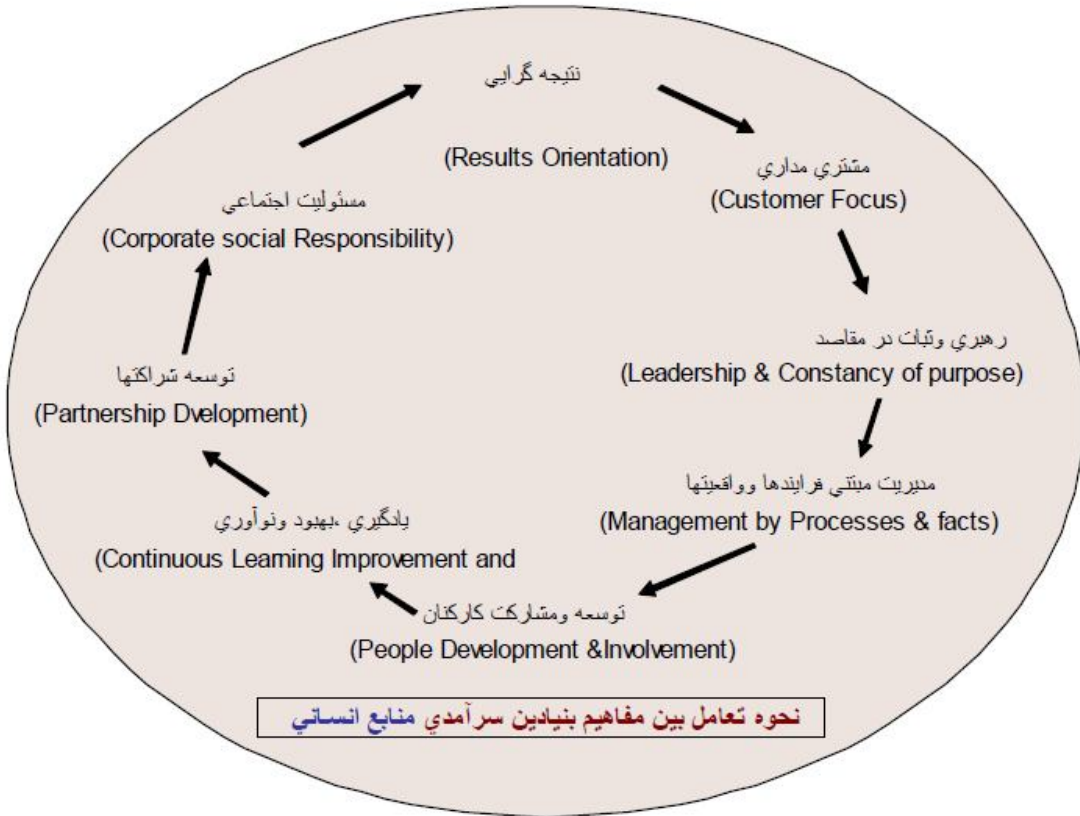
- ◆ منابع موجود
- ◆ نتایج مورد انتظار از خودارزیابی
- ◆ تعداد دفعات خودارزیابی انجام شده
- ◆ ساختار سازمانی و دامنه عملکرد خودارزیابی
- ◆ بلوغ سازمانی



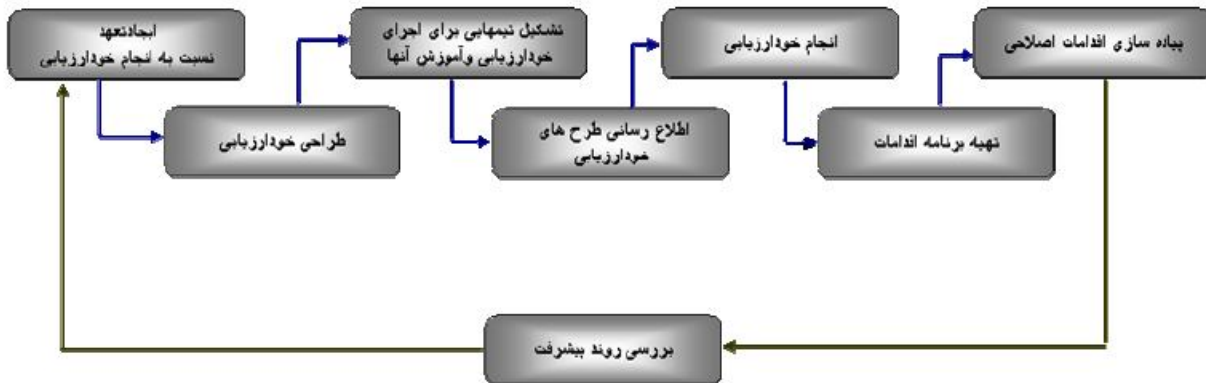


Strategically important	Urgent Improvement action required	Maintain high performance
	Improve to minimum Quality levels	Potential to reduce investment
Strategically not important	AFIs	Strengths



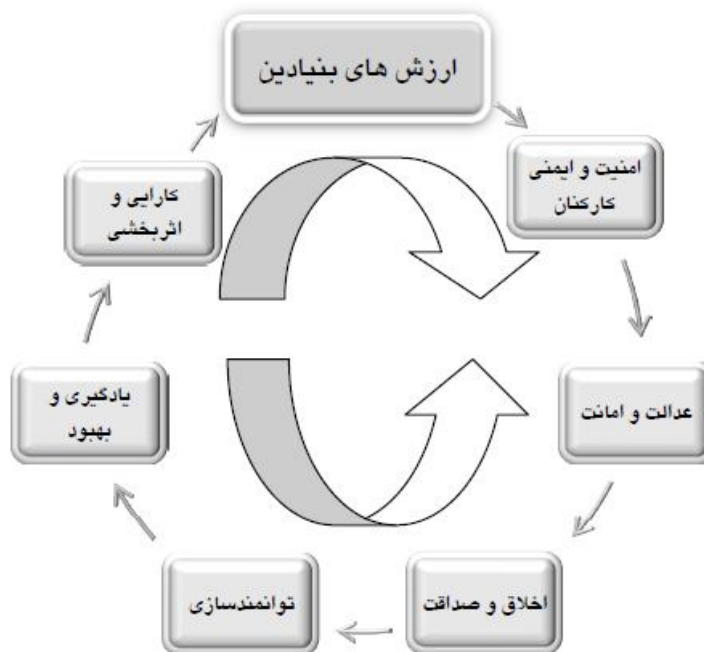


اجزای مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر



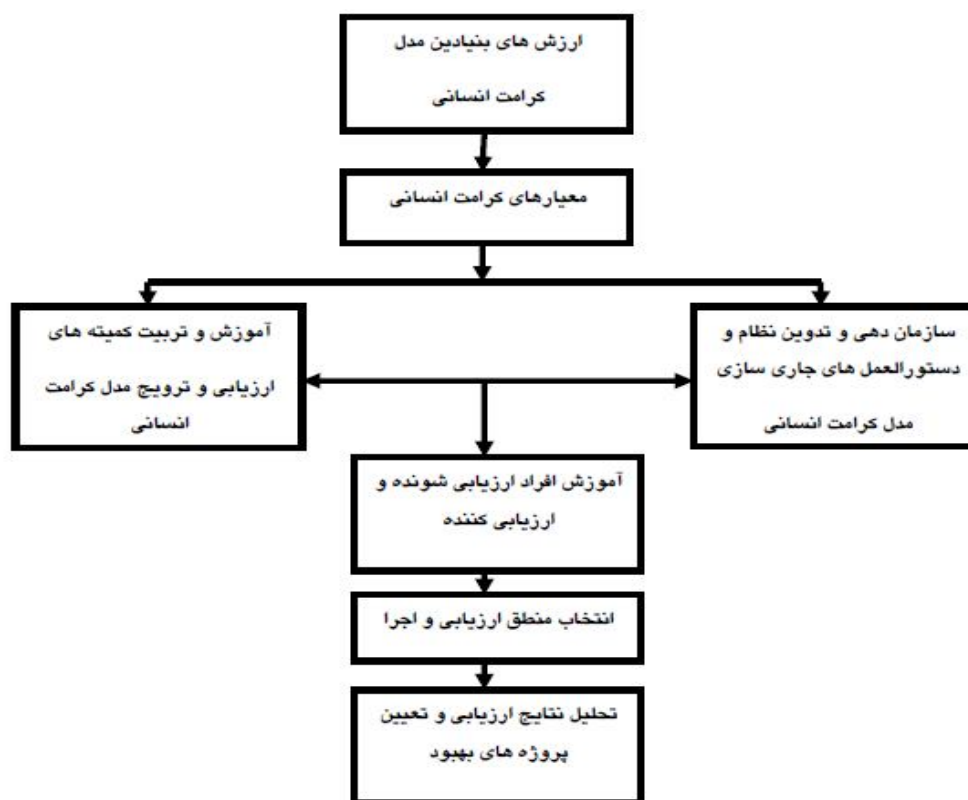


سازمان در انسان کرامت سطوح



نحوه تعامل بین ارزش های بنیادین مدل کرامت انسانی

ارزش های بنیادین مدل کرامت انسانی



ارزشهای بنیادین	مرحله ابتدائی	مرحله آغازین	مرحله نتیجه بخش	مرحله تعالی
امنیت و ایمنی	مدیران ارشد نسبت به امنیت و ایمنی کارکنان حساس شده اند. این حساسیت بنا مصداق گوناگون قابل مشاهده است	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است.	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .
عدالت و امانت	مدیران ارشد تلاش می نمایند خود الگو هایی برای عدالت خواهی و امانت داری در سازمان باشند	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .
اخلاق و صداقت	مدیران ارشد تلاش می نمایند خود الگو هایی برای عدالت خواهی و امانت داری در سازمان باشند	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .
توانمندسازی	مدیران پذیرفته اند که برای موفقیت سازمان باید به توانمندسازی کارکنان توجه نمایند.	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .
یادگیری و بهبود	مدیران فرصت های یادگیری و بهبود را برای کارکنان درک نموده اند	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .
کارائی و اثربخشی	کارکنان و مدیران ضرورت کارائی و اثربخشی را درک نموده اند.	سازمان دهی و آموزشهای لازم آغاز شده است	ارزیابی صورت پذیرفته و نظام و دستورالعمل های لازم تدوین شده است	پروژه های بهبود تعیین شده و برنامه های اجرایی آغاز شده و نتیجه به دست آمده است .

سه دسته عمده آسیب ها

- آسیب های ساختاری مانند سیستم استخدام نا مناسب
- آسیب های رفتاری مانند بی انگیزگی کارکنان
- آسیب های محیطی مانند نابسامانی بازار

منابع :

- نجمی، م. حسینی، س. ۱۳۸۲. مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. انتشارات روناس. چاپ اول
- انجمن مدیریت کیفیت ایران. جزوه های راهنمای دهگانه EFQM
- http://www.gahanexcellence.com/index.php?option=com_content&view=article&id=727&Itemid=184&limitstart=1
- <http://www.vista.ir/?view=context&id=257243>
- محسن اسماعیلی ارداجی
- ابطحی س.ج. ۱۳۷۲. نوآوری و فرایند آموزش کارکنان. ماهنامه تدبیر، ۳۶: ۶۹-۶۸
- ابطحی س.ج. ۱۳۸۳. آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی. تهران: انتشارات پویند
- باقری ع. ۱۳۸۳. بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر بهره وری کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی اسلام آباد غرب. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم
- بزاز جزایری س.ا. ۱۳۷۴. آموزش کارکنان در سازمان های اداری و صنعتی. ماهنامه تدبیر، ۵۵: ۵۱-۵۴
- پور صادق ن. ۱۳۸۴. رویکردهای ارزشیابی اثربخشی آموزش. ماهنامه تدبیر، ۱۶۰: ۳۲-۲۹
- تودارو م. ۱۳۷۸. توسعه اقتصادی در کشورهای جهان سوم. ترجمه غ فرجادی، تهران: انتشارات بازتاب
- جعفری ح. ۱۳۸۲. ارزیابی دوره های کاربردی آموزش ضمن خدمت کارکنان در نیروگاههای برق آبی. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو
- خضری ف. ۱۳۸۶. بررسی میزان رضایت کارکنان اداره اوقاف و امور خیریه استان تهران در مورد مولفه های آموزش ضمن خدمت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی
- سلطانی نژاد م. ۱۳۸۴. ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت ICT در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم
- سنجرى ار. ۱۳۷۹. آموزش عاملان تغییر. ماهنامه تدبیر، ۱۰۴: ۴۷-۴۳
- سهرابی نژاد ن. ۱۳۸۶. ارزیابی کیفیت دوره های آموزش ضمن خدمت در صنعت گردشگری استان فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه سیستان و بلوچستان
- سید جوادین ر. ۱۳۸۶. مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نگاه دانش
- شهاب م. ۱۳۸۷. بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی استان آذربایجان غربی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم
- عباسیان ع. ۱۳۸۵. اثربخشی دوره های آموزشی (مدل کرک پاتریک). ماهنامه تدبیر، ۱۷۰: ۱۵-۱۲
- فتحی واجارگاه ک، دیبا واجاری ط. ۱۳۸۴. ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی (بر اساس الگوی کرک پاتریک). تهران: انتشارات آئیژ
- میر سپاسی ن. ۱۳۸۶. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات ترمه
- ایمان الیاسیان، مدیریت پروژه های مقاوم سازی و مرمت، سایت ایران سازه
- ایمان الیاسیان، اصول مهندسی ارزش، سایت ایران سازه
- ایمان الیاسیان، کنترل پروژه، سایت ایران سازه
- ایمان الیاسیان، مدیریت دانش در راستای مدیریت برای طرح های عمرانی، سایت ایران سازه
- ایمان الیاسیان، مدیریت تعمیر و نگهداری

- **Blanchard NP, Thacker J. 2007. Effective Training: Systems, Strategies and Practices.** 3th edn, New Jersey :Prentice Hall
- **Bornman J, Alant E, Lloyd L. 2007. A beginning communication intervention protocol: In-service training of health workers, education and training in developmental disabilities.** 42: 190-208
- **Brinkerhoff R. 2005. Advances in Developing Human Resources.** London:Sage Publication
- **Edelfelt R A. 1974. In service education of teachers priority for the next decade.** Journal of Teacher Education, 25:252-250
- **Education Review Office. 2000. In-service training for teachers in New Zealand schools.** Education Review Office, Wellington
- **Girolametto L, Weitzman E, Lefebvre P, Greenberg J. 2007. The effects of in-service education to promote emergent literacy in child care centers: A feasibility study.** Language, Speech, and Hearing Services in Schools, 38: 72-83
- **Jones H A, Chronis-Tuscano A. 2008. Efficacy of teacher in-Service training for attention-deficit/hyperactivity disorder.** Journal of Psychology in the School, 45: 918-929
- **Kirkpatrick D, Kirkpatrick J. 2008. Evaluating Training Programs:The Four Levels.** 3th edn, New York: Berrett-Koehler Publishing
- **Layfield K D. 2002. In service need & perceived competencies of South Carolina agricultural educators.** Journal of Agricultural Education, 43:55-46
- **Ramatlapanda K A. 2009. Provision of in-service training of mathematics and science teachers in Botswana: teacher's perspectives.** Journal of Mathematics, 12: 153-159
- **Ronald C D. 1992. Curriculum improvement: Decision making and process.** 8th edn, Massachuset:Allyn and Bacon Publishing
- **Stronkhorst R, Akker J. 2006. Effects of in-service education on improving science teaching in swaziland.** International Journal of Science Education, 28 (15): 1771-1794.
- **Savva A, Trimis E, Zachariou A. 2004. Exploring the links between visual arts and environmental education: Experiences of teachers participating in an in-service training programme.** International Journal of Art and Design Education, 23 :246-255