

تحلیل تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد و مقایسه آنها با استانداردهای ISO 9000

تهیه کننده: فرزاد منوچهری کلانتری
کارشناس ارشد مهندسی صنایع-مدیریت سیستم و بهره‌وری

چکیده :

در این مقاله سعی بر آن شده است که مدل‌های شاخص ارزیابی عملکرد که بیشتر سازمانها در کشورهای مختلف اجرا شده بررسی شوند و نحوه امتیاز دهی بر اساس معیارهای آنها تحلیل و با استاندارد ISO 9000 مقایسه گردند.

مفاهیم بنیادی سرآمدی در مدل‌های ارزیابی مختلف بیانگر اهداف و ایده آلهایی هستند که سازمانهای برتر به آنها اعتقاد داشته و سعی در رسیدن به آنها دارند. طبیعی است که رسیدن به این ایده آلهای برای سازمانهایی که در جستجوی سرآمدی هستند کاری آسان نخواهد بود و مستلزم عبور از مراحل مختلفی است. برای این که سازمانهای علاقه مند به پیاده سازی این مدلها بتوانند وضعیت خودشان را از لحاظ میزان دستیابی به این مفاهیم بنیادین بسنجند هر کدام از این مفاهیم به سه سطح تقسیم شده اند.

۱- **مرحله آغازین:** در این مرحله سازمان حرکت خود را برای پیاده سازی مفهوم مذکور به تازگی آغاز کرده است ولی پیشرفت چشمگیری در این کار حاصل نشده است.

۲- **میان راه:** در این مرحله، سازمان می تواند شواهد زیادی را ارائه کند که به موفقیت‌هایی در عمل به مفهوم مذکور دست یافته است و برنامه ها، اهداف و روشهایی برای دستیابی کامل به آن رسیده.

۳- **سطح بلوغ و کمال:** در این مرحله مفهوم مذکور به خوبی در تمام سازمان پیاده، اجرا و نهادین شده است.

مقدمه :

مدل‌های ارزیابی عملکرد در واقع نقش یک استاندارد همانند استاندارد ایزو 9000 را ایفا مینمایند با این تفاوت که استانداردهای ایزو 9000 یک مدل اجرایی بوده ولی مدل‌های مذکور زمینه تغییر فرهنگ، ارزشها و باورهای مدیران را فراهم می آورند و مواردی که در این مدلها ارزیابی میشوند عبارتند از:

۱- سازمان چگونه برای رسیدن به موفقیتها، آرمانها و مأموریت‌های خود را تعریف و هدایت می کند.

۲- برای برنامه ریزی آتی سازمان، اطلاعات چگونه به روشهای مناسب جمع آوری شده و مورد استفاده قرار می گیرند.

۳- سازمان درخصوص مشتریان، بازار، انگیزه کارکنان، کارایی و بهره وری و مسائل مالی چگونه عملکرد خود را ارزیابی می کنند.

۴- چگونه سازمان نیازهای واقعی مشتریان را درک کرده و برای تأمین آن خود را آماده می کنند.

علیرغم تفاوت‌هایی که در مدل‌های ارزیابی عملکرد و ایزو 9000 هست، نقاط مشترک و تشابهات نیز بین این دو وجود دارد. هر دو ابزار برای ارزیابی سیستم مدیریت سازمانها طراحی شده اند ولیکن در

روشها، دامنه و کاربردها، تفاوت‌های دیدده می‌شود. هر دو سیستم ارزشمند بوده و کاربردهای خاص خود را دارد. ایزو ۹۰۰۰ ابزاری مفید برای مستندسازی و درک فرایندهای طراحی، تولید بوده و برای رسیدن به عملیات ویژه و تعریف شده کمک شناسایی به سازمانها می‌کند و مدل‌های ارزیابی عملکرد نیز ابزاری بسیار مفید برای درک سیستم مدیریتی سازمانها به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت و موقعیتهای سازمان در سطح کلی سازمان بوده و روشهایی را برای موفقیت در بلند مدت ارائه می‌کنند. در اینجا با بررسی ۳ مدل مهم ارزیابی عملکرد ضمن بررسی نحوه امتیازبندی و ارزیابی به مقایسه با ایزو ۹۰۰۰ می‌پردازیم.

۱- مدل مالکوم بالدريج Malcom Baldrig

این مدل در سازمانهای آمریکایی پیاده شده است. این مدل بطور عمده به ۳ گروه تقسیم میشود. گروه اول مدل افزایش کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای موسسات آموزشی. گروه دوم مدل افزایش برای موسسات تجاری و گروه سوم برای موسسات بهداشتی و درمانی. اصولاً سه هدف عمده از طراحی چنین مدلی در امریکا مطرح بوده است که عبارتند از:

- ۱- کمک به بهبود عملکرد سازمانها و افزایش توانمندی آنان
- ۲- کمک رسانی به برقراری ارتباطات مناسب میان شرکتهای و انعکاس و اطلاع رسانی. شرکتهای موفق میان سایرین به منظور معرفی بهترینها و افزایش انگیزش رقابتی میان سازمانها.
- ۳- ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزشها و نظامهای برنامه ریزی.

معیارهای ارزیابی در این مدل:

- انجام هرگونه بهبود در سازمان و تبدیل آن به صورت وزن و انتقال آن به مشتریان با نمایش موفقیت‌های بازار.
 - بهبود اثربخشی و قابلیت‌ها و توانمندیهای کلی سازمانها
- مدل مالکوم بالدريج از ۷ بند اصلی تشکیل شده است که در جدول (۱) معیارهای ارزیابی و امتیازهای آن نشان داده .

معیار های ارزیابی و امتیاز های آن در سیستم مالکوم بالدریج

امتیاز	معیار ارزیابی	
۱۲۵	۸۵	۱- رهبری سازمان
	۴۰	۲- مسئولیت اجتماعی و عضویت در جامعه
۸۵	۴۰	۱- توسعه استراتژیک
	۴۵	ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک
۸۵	۴۰	۱- دانش مشتری و بازار
	۴۵	۲- رضایتمندی مشتری و ارتباط با وی
۸۵	۴۰	۱- اندازه گیری عملکرد سازمان
	۴۵	۲- آنالیز عملکرد سازمان
۸۵	۳۵	۱- سیستم های کاری
	۲۵	۲- تحصیلات کارکنان آموزش و توسعه آن
	۲۵	۳- رضایت و رفاه کارکنان
۸۵	۵۵	۱- فرایندهای محصول و خدمات
	۱۵	۲- فرایندهای پشتیبانی
	۱۵	۳- فرایندهای تامین کنندگان و شرکاء
۴۵۰	۱۱۵	۱- نتایج مرتبط با مشتریان
	۱۱۵	۲- نتایج تجاری و مالی
	۸۰	۳- نتایج منابع انسانی
	۲۵	۴- نتایج تامین کنندگان و شرکاء
	۱۱۵	۵- نتایج اثر بخشی سازمان
۱۰۰۰	کل امتیاز	

۱- رهبری (۱۲۵) امتیاز

چگونه سازمانتان را در راستای ارزشها و عملکردهایی که از آن انتظار دارید هدایت میکنید. و این هدایت شما چگونه نیازمندیهای مشتریان و سهامداران را تأمین مینماید؟ این بند از استاندارد چگونگی ارتباط مسئولیتها و اختیارات شما را با جامعه مورد ارزیابی قرار میدهد. شامل:

۱-۱- رهبری سازمان (۸۵ امتیاز)

رهبران سازمان چگونه سازمان را هدایت نموده و عملکردهای آن را مورد بازنگری قرار میدهند؟

۱-۲- مسئولیت اجتماعی و عضویت در جامعه (۴۰ امتیاز)

سازمان چگونه مسئولیتهای خود را در قبال جامعه نشان داده و چگونه اثبات میکند که برای جامعه خود سازمان خوبی است؟

۲- برنامه ریزی استراتژیک (۸۵ امتیاز)

در این بند برنامه ریزی استراتژیک سازمان، هدف گذاریها، اقدامات اصلاحی و نحوه شناسایی عملکردها تشریح میشود. شامل:

۲-۱- توسعه تفکر استراتژیک (۴۰ امتیاز)

توسعه تفکر استراتژیک به معنی ایجاد فضایی برای برنامه ریزی استراتژیک با لحاظ نمودن جنبه های رقابتی میباشد که در آن

توسعه فرایند تفکر استراتژیک و اهداف استراتژیک مورد ارزیابی
قرا رمیگیرند.

۲-۲- استراتژی گذاری (۴۵ امتیاز)

فرایندهای استراتژی گذاری در سازمان چگونه است؟ اقداماتی
که برای بهبود انجام میدهند کدام است و چگونه معیارهای کلیدی
قابل اندازه گیری را تعریف کرده اید؟

۳- تمرکز بر مشتری و بازار (۸۵ امتیاز)

این بند از استاندارد نحوه تامین نیازمندیهای بازار و
مشتریان را مورد ارزیابی قرار میدهد. سازمان چگونه ارتباطات
مثبت با مشتریان برقرار میکند و در این بند مواردی که مورد
ارزیابی قرار میگیرند.

۳-۱- دانش مشتری و بازار (۴۰ امتیاز)

نیازمندیهای کوتاه مدت و بلند مدت از سازمان چگونه
شناسایی و تأمین خواهند شد؟

۳-۲- رضایتمندی مشتری و ارتباط با وی (۴۵ امتیاز)

در این بند از استاندارد درخصوص چگونگی تأمین و یا ایجاد
ارتباط مناسب با مشتری به منظور جذب رضایت وی بحث میکند در
ایجاد ارتباط با مشتری و تضمین و رضایتمندی مشتری میباشد.

۴- اطلاعات و آنالیز آن (۸۵ امتیاز)

این بند از استاندارد، سیستم اندازه گیری و آنالیز
داده ها و اطلاعات سازمان را مورد ارزیابی قرار میدهد.

۴-۱- اندازه گیری عملکردهای سازمانی (۴۰ امتیاز)

چگونه عناصر اصلی اثربخشی عملکردهای سازمانتان را شناسایی
کنید.

۴-۲- آنالیز عملکرد سازمانی

این بند چگونگی آنالیز داده ها و شاخصهای تعریف شده و
اطلاعات ایجاد شده برای نمایش عملکرد کلی سازمان را بعنوان
نیازمندی تعریف میکند.

۵- تمرکز بر توسعه منابع انسانی (۸۵ امتیاز)

چگونه کارکنان در طول استخدام ارتقا داده میشوند؟
تواناییهای بالقوه آنان چگونه شناسایی و بالفعل میشوند؟ و
چگونه در راستای اهداف سازمانی مدیریت را درک میکنند؟

۵-۱- سیستمهای کاری (۳۵ امتیاز)

در این بند طراحی شغل و کار، طرح رشد و ارتقاء و عواملی
که منجر به تواناسازی عملکرد کارکنان در عملیات میشود را
تشریح میکند.

۵-۲- آموزش کارکنان و توسعه آن (۱۵ امتیاز)

میزان صلاحیت کارکنان در دسترس به اهداف سازمانی یکی دیگر
از الزامات این استاندارد میباشد که صلاحیت، سابقه کار، تجربه و
آموزشها لحاظ شده و به منظور ارتقاء سطح عملکرد کارکنان
الزاماتی را مطرح میکند.

۵-۳- محیط کاری مناسب و رضایتمندی کارکنان

این بند چگونگی ایجاد و حفظ محیط کاری مناسب و تأمین فضای
آرام برای کارکنان به منظور رضایتمندی و افزایش انگیزه آنان
را توصیف میکند.

۶- مدیریت فرایندها (۸۵ امتیاز)

این بند از استاندارد جنبه های کلیدی مدیریت فرایندهای
سازمان را شامل طراحی براساس نیازهای مشتری، تحویل محصول یا

ارائه خدمات، پشتیبانی و فرایندهای مرتبط با فرایندهای کاری را مورد ارزیابی قرار میدهد.

(۶-۱) فرایندهای خدمت و محصول (۵۵ امتیاز)

این بند از استاندارد به چگونگی سازماندهی و مدیریت فرایندهای کلیدی طراحی و فرایندهای تولید و تحویل محصول تاکید میکند و فرایندهای طراحی و فرایندهای تولید و تحویل بررسی میشوند.

(۶-۲) پشتیبانی فرایندها (۱۵ امتیاز)

فرایندهای کلید پشتیبانی و شاخصهای آنها و طراحی و بهبود داده ها را مشخص میکند.

(۶-۳) فرایندهای مرتبط با تأمین کنندگان و شرکاء

این بند از استاندارد چگونگی برقراری ارتباط سازمان و تأمین کنندگان و شرکاء را مورد بررسی قرار میدهد.

۷- نتایج تجاری فعالیت سازمان (۴۵۰ امتیاز)

این بند از سازمان درخصوص عملکرد سازمان و بهبود زمینه های کلیدی بازرگانی سازمان میباشد. در این قسمت درخصوص نتایج عملکرد سازمان در ارتباط با خدمات قابل ارائه عملکردهای نیروی انسانی، تأمین کنندگان و شرکاء، الزاماتی ارائه شده است که عبارتند:

(۷-۱) نتایج مرتبط با مشتری (۱۱۵ امتیاز)

نتایج عملکردهای سازمان درخصوص رضایتمندی مشتریان شامل رضایت آنان از خدمات ارائه شده یا محصول دریافتی بررسی میشود.

(۷-۲) نتایج مالی و تجاری سازمان

در این بند نتایج عملکرد سازمان از بعد امور مالی و شاخصهای مرتبط مورد بحث قرار میگیرد.

(۷-۳) نتایج مرتبط با منابع انسانی

در این بند از نتایج فعالیتهای سازمان از بعد نیروی انسانی شامل رضایتمندی، توسعه شغلی کارکنان و عملکرد سیستمهای کاری مورد بحث قرار میگیرد.

(۷-۴) نتایج مرتبط با تأمین کنندگان و شرکاء

این بند شاخصها مرتبط با تأمین کنندگان و شرکاء و شاخص هزینه ها را مورد بررسی قرار میدهد.

(۷-۵) نتایج مرتبط با اثربخشی سازمان

این بند از استاندارد چگونگی رسیدن به اثربخشی را مورد ممیزی قرار میدهد. که یکی از اهداف استقرار سیستمهای مدیریتی در سازمان بهبود فرآیندها و اخذ نتایج مثبت و افزایش اثربخشی فعالیتهای سازمانها میباشد.

جدول مقایسه‌های ایزو ۹۰۰۰ با مدل مالکوم بالدريج

موضوع	ایزو ۹۰۰۰	بالدريج
گرایش	تمایل به تسهیل در تجارت بین الملل با استفاده از تضمین تداوم فرایندها	بهبود عملکردهای سازمان با بکار گیری انتقال دانش در سطح سازمان
هدف از بکار گیری	اجرای الزامات تضمین کیفیت قابل ممیزی که میتواند قسمتی از قرار داد با مشتری باشد	ایجاد چارچوبی برای ارزیابی سیستم مدیریت سازمان برای کسب جوایز
تمرکز	انطباق با روشها و مشخصات تعریف شده	تمرکز بر بهبود (روشها و کل نتایج تجاری سازمان)
متخصصین	کارشناسان تضمین کیفیت	تیم مدیریت اجرایی سازمان
نگرش ارزیابی	شناسایی انطباقها و عدم انطباقها	شناسایی نقاط قوت و ضعف موقعیتهای بهبود و نمایش امتیازی بلوغ سیستم مدیریت
دامنه	فرایندهای طراحی و تولید و فعالیتهای موثر بر کیفیت	مدیریت سازمان شامل رهبری برنامه ریزی استفاده از اطلاعات و اندازه گیری توسعه و مدیریت کارکنان روشهای بکار گرفته برای درک مشتری و بازار مدیریت فرایندهای تجاری و کلیدی سازمان
استراتژی پیشگیری و بهبود	انجام اقدامات اصلاحی برای حذف عدم انطباقها و پیشگیری مجدد آنها	بهبود مستمر با استفاده از سیکل PDCA یا چرخه دمیونگ

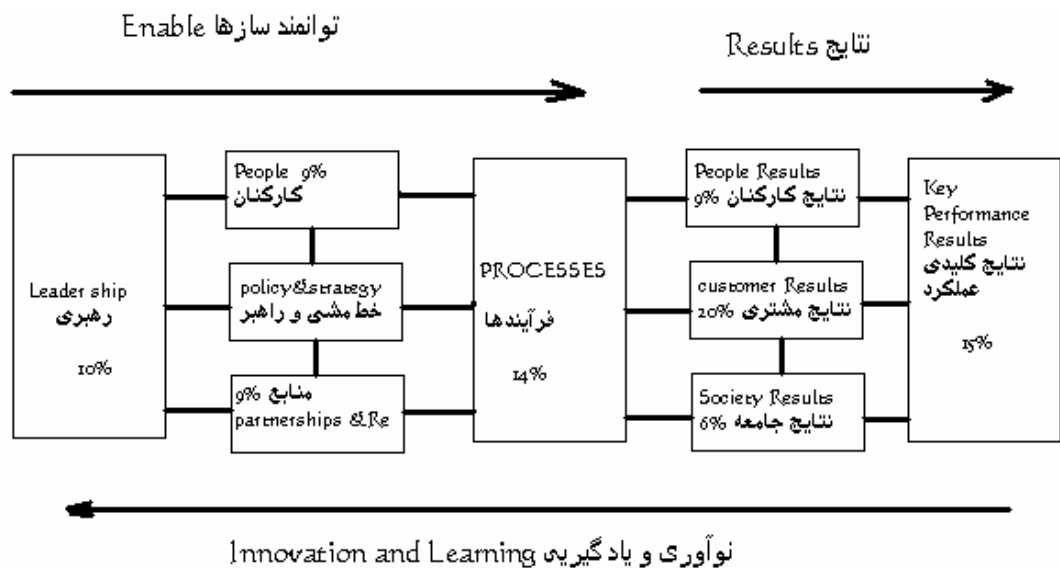
۲- مدل (European Foundation for Quality Management) EFQM

این مدل برای ارزیابی سازمانهای موفق اروپایی تجویز شده است. این مدل میتواند در قالب استانداردهای دیگری مانند ایزو ۹۰۰۰ نیز بکار گرفته شده و در چارچوب روشهای اجرایی سیستم کیفیت گنجانیده شود.

مدل سرآمدی جایزه ملی کیفیت ایران با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل سرآمدی کسب و کار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM طرح ریزی شده است.

این مدل، ساختاری غیر تجویزی داشته و امتیازدهی در این مدل براساس عوامل ۹ گانه استوار میباشد که ۵ (پنج) معیار اول تحت عنوان توانمندسازها (۱) و چهار معیار معیار دوم تحت عنوان نتایج (۲) سازماندهی شده است.

معیارهای توانمندساز بررسی مینمایند که سازمان چه کارهایی را انجام میدهد و معیارهای نتایج نیز به دنبال آن هستند که بررسی نمایند که سازمان به چه دستاوردها و نتایجی نایل گشته است. (در شکل زیر نشان داده شده است)



این مدل که برای دریافت جایزه ملی کیفیت ایران نیز میباشد بر هشت ارزش بنیادین سرآمدی (۳) استوار است این ارزشها و مفاهیم بنیادین عبارتند از، در هر یک از این ۳ مرحله مشخص میشود سازمان در چه سطحی از ۳ سطح آغازین - میانه راه و سطح بلوغ و کمال میباشد.

۱- نتیجه گیری (۴)

سرآمدی به ایجاد توازون و جلب رضایت تمامی ذی نفعان سازمان بستگی دارد.
مرحله اول- تمامی ذی نفعان شناسایی شوند.
مرحله دوم- نیازهای ذی نفعان به روش ساخت یافته ارزیابی شوند.
مرحله سوم- مکانیزم شفافی برای متوازن کردن و برآورد کردن انتظارات برقرار شود.

۲- مشتری مداری (۵)

داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است.
مرحله اول- میزان رضایتمندی مشتریان ارزیابی شود.
مرحله دوم- اهداف میان مدت و کوتاه مدت به نیازها و انتظارات مشتریان مرتبط شوند- میزان وفاداری مشتریان اندازه گیری شود.
مرحله سوم- میزان اقدامات سازمان برای رضایتمندی مشتری و ارضاء نیازهایش اندازه گیری شده و بر مبنای آن عمل صورت گیرد.

۳- رهبری و ثبات در مقاصد (۶)

رفتار رهبران سازمان ایجاد کننده شفافیت و ثبات در مقاصد سازمان است و محیطی را فراهم می سازد که در آن سازمان و کارکنان میتوانند به سرآمدی دست یابند.
مرحله اول- چشم انداز و مأموریت تعریف شوند.
مرحله دوم- خط مشی، فرآیندها و اقدامات کارکنان هم راستا شود و مدلی جهت رهبری ایجاد گردد.
مرحله سوم- در تمامی سطوح سازمان ارزشهای مشترک و الگوی اخلاقی یکسانی پیاده شود و این الگو مورد پذیرش قرار گیرد.

۴- مدیریت براساس فرآیندها و واقعیات (۷)

یک سازمان هنگامی موثرتر عمل خواهد کرد که تمامی فعالیت مرتبط با هم در آن درک شده و به طور نظامند مدیریت شوند و تصمیمات مرتبط با عملیات جاری سازمان و بهبودهای طرح ریزی شده براساس اطلاعات قابل اعتمادی که در بر گیرنده برداشتهای ذی نفعان است، اتخاذ شوند.

مرحله اول- فرآیندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شوند.
مرحله دوم- داده ها و اطلاعات مقایسه شده برای تعیین اهداف میان مدت استفاده میشوند.

مرحله سوم- سازمان قابلیت فرآیند خود را کاملا درک کرده و از آن برای بهبود عملکرد استفاده میکند.

۵- مشارکت و توسعه منابع انسانی (۸)

تمامی توان بالقوه منابع انسانی سازمان وقتی به درستی به کار گرفته خواهد شد که یک سری ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد متقابل و توانمندسازی در سازمان حاکم شود.

مرحله اول- کارکنان پذیرفته اند که مسایل به آنها تعلق دارد و آنها برای حل مسایل پاسخگو هستند.

مرحله دوم- کارکنان برای دستیابی به اهداف درازمدت سازمان نوآور و خلاق هستند.

مرحله سوم- کارکنان برای انجام کارها توانمند شده اند و دانش و تجارب خود را منتشر کنند. سیستم جمع آوری تجربیات تدوین شده پیاده شود.

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم (۹)

عملکرد سازمان هنگامی به بیشترین میزان خود خواهد رسید که مبتنی بر مدیریت دانش و به اشتراک گذاشتن آن همراه با فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم باشد.

مرحله اول- فرصتهای بهبود شناسایی شوند و مورد استفاده قرار گیرند.

مرحله دوم- تک تک افراد بهبود مستمر را به عنوان یک هدف درازمدت پذیرفته اند.

مرحله سوم- بهبود و نوآوری موفق کاملا در سازمان گسترده و با آن آمیخته شده باشد.

۷- توسعه شراکتها (۱۰)

یک سازمان هنگامی موثرتر کار خواهد کرد که یک رابطه سودمند متقابل با شرکای تجاری خود براساس اعتماد، مشارکت دانش و یکپارچگی داشته باشد.

مرحله اول- فرآیندی برای انتخاب و مدیریت تأمین کنندگان به وجود آید.

مرحله دوم- بهبود و موفقیت تأمین کنندگان مورد تقدیر قرار گیرد و شرکای خارجی کلیدی شناسایی شوند.

مرحله سوم- سازمان و شرکای کلیدی به هم وابسته شده و طرحها و خط مشیها به کمک هم و بر مبنای دانش مشترک ایجاد میشوند.

۸- مسئولیت اجتماعی (۱۱)

منافع بلندمدت سازمان و منابع انسانی آن هنگامی تأمین خواهد شد که رویکردهای اخلاقی رعایت شده و سازمان فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل نماید.

مرحله اول- قوانین و مقررات درخواست شده درک و رعایت میشوند.

مرحله دوم- سازمان مشارکت فعال در جامعه داشته باشد.

مرحله سوم - انتظارات اجتماعی از سازمان اندازه گیری شده و بر مبنای آن عمل شود.

معیارهای توانمندساز شامل فعالیتهای مهمی هستند که واحد را برای رسیدن به نتایج موردنظر توانمند میکنند و شامل:

۱- رهبری (۱۲) (امتیاز ۱۰ درصد)

رهبران سرآمد مأموریت و دورنگا را تدوین نموده و شرایط دستیابی به آنها را تسهیل مینمایند. آنها ارزشهای سازمانی و سیستم موردنیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و از طریق اعمال و رفتار خود به اجرا در میآورند. هرکجا که لازم باشد چنین رهبرانی قادر هستند جهت سازمان را تغییر داده و سایرین را برای پیروی از آن تهییج نمایند.

۲- منابع انسانی (۱۳) (امتیاز ۹ درصد)

سازمانهای سرآمد تمامی توان بالقوه منابع انسانی خود را در سطوح فردی، قلمی و سازمانی مدیریت نموده، بهبود داده و از آن بهره میبرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده و منابع انسانی خود را به گونه ای حمایت کرده، با آنها ارتباط برقرار نموده و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار میدهند.

۳- خط و مشی و استراتژی (۱۴) (امتیاز ۸ درصد)

سازمانهای سرآمدی مأموریت و دورنگای خود را از طریق پیش گرفتن یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعال هستند، اجرا مینمایند. خط مشیها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژیها توسعه یافته و جاری میگرددند.

۳- شراکتها و منابع (۱۵) (امتیاز ۹ درصد)

سازمان سرآمد شراکتهای برون سازمانی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی اثربخش فرآیندها برنامه ریزی و مدیریت مینمایند. آنها به هنگام برنامه ریزی و در حین مدیریت بر شراکتها و منابع، میان نیازهای فعلی و آتی سازمان، جامعه و محیط توازن ایجاد مینمایند.

۵- فرآیند (۱۶) (امتیاز ۱۴)

سازمانهای سرآمد فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل مشتریان و ایجاد ارزش فزاینده برای آنها و سایر ذینفعان، طراحی و مدیریت نموده و بهبود میبخشد. (این بند مشابه با تعریف فرآیندها در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ است)

ارزیابی معیارهای توانمندساز براساس ۴ عنصر چرخه بهبود دمینگ صورت میگیرد، این چهار عنصر عبارتند از ۱- رویکرد ۲- استقرار ۳- ارزیابی ۴- بازنگری. برای سهولت عناصر ۳، ۴ بصورت یکجا مورد بررسی قرار میگیرند در جدول زیر هر یک از عناصر فوق و ویژگیهای مربوط که برای ارزیابها و واحدهای ارزیابی شونده جنبه راهنما دارد نشان داده شده است.

معیارهای توانمندساز باید از سه جنبه رویکرد، استقرار، ارزیابی و بازنگری مورد ارزیابی قرار گیرند. بعنوان مثال معیار «انجام نظرسنجی از مشتریان» از سه جنبه مورد ارزیابی قرار میگیرد.

۱- آیا برای انجام نظرسنجی رویکرد مناسبی در واحد وجود دارد؟

۲- آیا این رویکرد بطور صحیح و منظم در واحد پیاده شده است؟

۳- آیا این رویکرد و نحوه اجرای آن جهت بهبود مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفته است؟

جدول ویژگیهای توانمند سازها

تعریف مناسب فرایندها. داشتن منطقی شفاف و روشن	مناسب و با ثبات بودن	رویکرد
معرفی شاخص های اندازه گیری اثر بخشی پایداری و عدم نیاز به تغییرات پی در پی در طول دوره اعتبار پوشش نیاز همه ذینفعان		
پشتیبانی از اهداف و خط مشی ها و راهبرد سازمان هماهنگی و سازگاری با سایر رویکردهای مرتبط	یکپارچگی و هماهنگی	استقرار
میزان استقرار و پیاده سازی رویکرد در واحدها و بخشهای مرتبط اجرای کامل رویکرد	گستره پیاده سازی کیفیت پیاده سازی	
درک و پذیرش رویکرد توسط ذینفعان (آموزش مجریان) استقرار رویکرد بصورت برنامه ریزی شده جمع آوری اطلاعات مربوط به پیاده سازی اندازه گیری منظم اثر بخشی رویکرد و استقرار آن	اندازه گیری	ارزیابی و بازنگری
ایجاد فر صتهای یاد گیری شناسایی و جمع آوری نتایج و عملکرد های بهترین سازمانهای مشابه و متوسط صنعت و انجام تراز یابی	یادگیری	
تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری و یادگیری استفاده از نتایج یادگیری در تعریف الویت بندی و برنامه ریزی اجرای پروژه های بهبود	بهبود	

نتایج مشخص کننده خواسته هایی میباشد که سازمان باید با اجرای مناسب توانمندسازها به آنها دست یابد.

۱- **نتایج مشتریان (۱۷) (۲۰ درصد)**

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

۲- **نتایج منابع انسانی (۱۸) (۹ امتیاز)**

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

۳- **نتایج جامعه (۱۹) (امتیاز ۶ درصد)**

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

۴- **نتایج کلیدی عملکرد (۲۰) (امتیاز ۱۵ درصد)**

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می یابند.

معیارهای بخش نتایج عمدتاً کمی میباشند. این معیارها از چهار جنبه مورد ارزیابی قرار میگیرند.

۱- روند ۲- هدف ۳- مقایسه ۴- علت

روند: نشان میدهد تا چه حد کاهش یا افزایش شاخص روند مثبتی داشته و پیشرفت سازمان پایدار میباشد.

اهداف: نشان می‌دهد که تا چه حد واحد توانسته است اهداف تعیین شده را محقق سازد.

مقایسه: بیانگر آن است که تا چه حد در شاخص موردنظر مقایسه با سایر واحدهای مشابه انجام گرفته و نتایج مقایسه تا چه حد مثبت است.

علت: نشان دهنده آن است که تا چه حد نتایج حاصله ناشی از برنامه ریزی و استقرار رویکردهای مناسب بوده است یا به عبارتی دیگر نتایج بدست آمده اتفاقی نبوده است. در جدول زیر نشان داده شده است (همچنین نمونه ای از جدول امتیازدهی ضمیمه شده است)

جدول ویژگیهای نتایج

نتایج در طول سالهای گذشته بطور منظم و با شیب خوبی بهبود یافته و یا در سطح عالی حفظ شده اند.	روند	نتایج
واحد با استفاده از یک منطق صحیح هدف گذاری کرده است نتایج به اهداف از پیش تعیین شده رسیده اند.	اهداف	
نتایج واحدهای مشابه و بهترین واحد ها جمع آوری شده اند. نتایج واحد مورد ارزیابی در مقایسه با سایرین جایگاه خوبی دارد.	مقایسه	
واحدبانشیوه های علمی علت تغییرات نتایج را در بخشش توانمند سازها شناسایی و محرک های هر نتیجه را درک کرده است. بعبارت دیگر یک رابطه علت و معلولی بین نتایج و رویکرد ها وجود دارد.	علت	

باتوجه به بررسی به عمل آمده درخصوص مدل EFQM آنرا با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰ مقایسه میکنیم. (طبق جدول زیر)

مقایسه ایزو ۹۰۰۰ با مدل EFQM

تضمین حداقل کیفیت	فلسفه کلی مدیریت تامین رشد استراتژی می باشد.
سندی که ثابت نماید نیازهای مشتری در نظر گرفته شده است.	عوامل مهم موفقیت در تربیت یک مدیر صنعتی
گواهینامه ISO۹۰۰۰ بعنوان تصویرنشان دهنده تطابق آن در یک برهه زمانی	مدل EFQM بعنوان فیلمی که دارای تصویر بلند مدت از تلاشها و پیشرفت سازمان میباشد.
اجرای آن بعنوان بهترین پروژه تائیدبا مرزهای محدود	اجرای آن بعنوان تعهد به یک پیشرفت بی پایان.
مطابق با نیازهای پایه ای (ابتدای سازمان)	تلاش برای عالی ترین همکاری اجرایی
ایجاد حس نظم و ترتیب در امور	برانگیختن سازمان به وسیله رقابت و احساس انگیزش و فرصت.
مفهوم ISO۹۰۰۰ بر اساس تضمین کیفیت است.	مفاد برتری های سازمانی تمرینهای مدیریتی است.
ISO۹۰۰۰ بستری است از خانه های تعاون	برتری مدل EFQM پوششی از خانه های تعاون

۳- مدل ادوار دمینگ Deming Prize

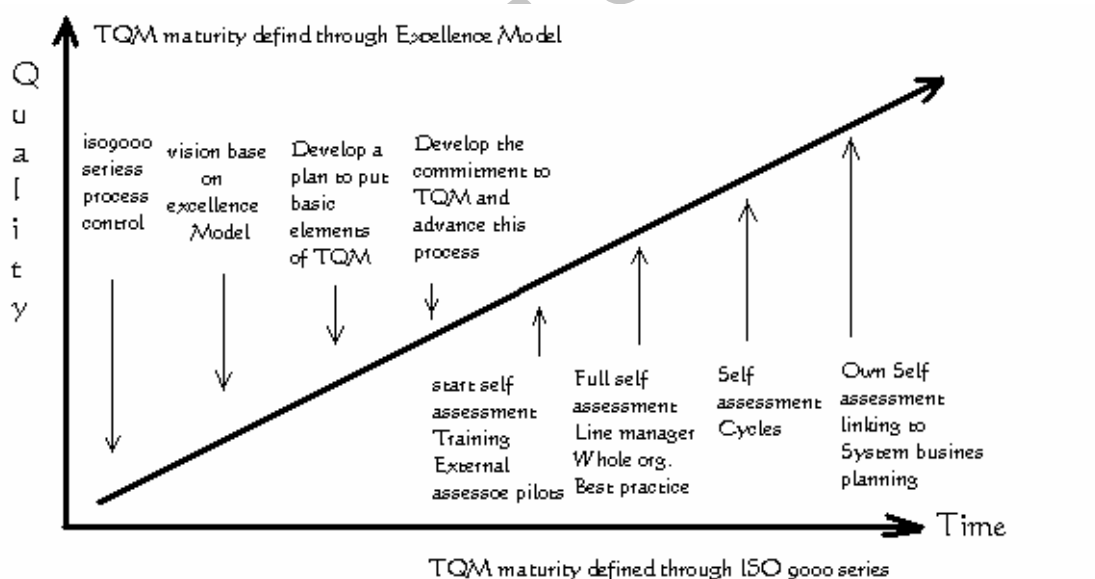
این مدل نقش بسزایی در تلاش صنایع بطور مستقیم و غیر مستقیم در راستای توسعه کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت ایفا می کند. بر اساس این مدل جایزه دمینگ برای سازمانهای موفق نیز در نظر گرفته شده است.

این مدل بر اساس تعریف TQM می باشد:

TQM: عبارت است از مجموعه ای از فعالیتهای سیستماتیک که سازمان برای رسیدن به یک سازمان اثر بخشی در تامین اهداف عالی خود و همچنین ارائه محصول یا خدمات با یک سطح کیفیت مطلوب بطوریکه بتواند رضایتمندی مشتریان را در زمان و با قیمت مناسب تامین نماید.

الزامات مدل دمینگ:

- ۱- استراتژی ها، آرمانها و سبک رهبری مدیریت در سازمان ۲-
- چارچوب مدیریت کیفیت جامع ۳- سیستم تضمین کیفیت ۴-
- سیستمهای مدیریتی برای واحدهای تجاری و بازرگانی سازمان
- ۵- توسعه منابع انسانی ۶- استفاده موثر از امکانات اطلاع رسانی ۷- مفاهیم و ارزشها مدیریت کیفیت جامع ۸- بکار گیری روشهای علمی ۹- توان سازمانی، تکنولوژی، سرعت و قوه حیاتی ۱۰- مشارکت در تحقق اهداف سازمان



STEP ۱: استاندارد ISO ۹۰۰۰ پروسه کنترل

STEP ۲: دیدگاهی بر مبنای یک مدل برتر

STEP ۳: ارائه یک برنامه سرهم کردن عناصر پایه ای TQM

STEP ۴: توسعه به تعهد و پیشرفت این فرآیند.

منابع:

