

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت
رویکردهای گوناگون
در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.PER MAGT.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱- مقدمه	۳
۲- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد	۳
۳- الگوها و مدل‌های ارزیابی مبتنی بر کیفیت	۵
۴- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۲۱
منابع و مآخذ	۲۷

عنوان مبحث

مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی

۱- مقدمه

اغلب سازمان ها به منظور افزایش بهره وری و نهایتا دستیابی به مزیت رقابتی جهت ماندگاری پایدار در عرصه تجارت جهانی ، بخش وسیعی از تمرکز و توجه خود را به رفع مسائل ، مشکلات و نقاط ضعف موجود در سیستم ها و فرایندهای خود می نمایند . تنوع ابعاد و ماهیت مسائل و موانعی که سازمان با آنها روبروست ، ایجاب می کند که مدیران سازمانها از ابزارهای مختلفی جهت رفع موانع موجود استفاده نمایند . ابزارهایی که هرچند بکارگیری هر کدام از آنها در نهایت موجب بهبود در سازمان و فرایندهای آن خواهند شد اما رویکرد و کانون توجه شان متفاوت است . سازمانها بایستی درک درستی از مسائل و مشکلات خود داشته باشند همچنین از ماهیت و شیوه عملکرد ابزارهای حل مسئله نیز اطلاع داشته باشند . تا با انتخاب و بکارگیری صحیح این ابزارها ، بتوانند به طور اثر بخشی به رفع مشکلات و ایجاد بهبود مستمر در سازمان اقدام ورزند .

مدلهای سنتی ارزیابی عملکرد تنها از یک بعد و به ندرت از چند بعد محدود، عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می دهند، امروزه همچنان در برخی سازمانها این مدلها مورد استفاده قرار می گیرند. مهمترین این الگوها و مدلها شامل ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی، ارزیابی بر مبنای اثر بخشی، ارزیابی بر مبنای کارایی و ارزیابی بر مبنای بهره وری می باشد. اما الگوهای جامع و مبتنی بر کیفیت، سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می دهند و با در نظر گرفتن شاخصهای چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم می سازند که در محیط پویا در حال فعالیت هستند.

۲- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد یاد شده بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست.

لرد کلونین فیزیک دان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید.»

علم مدیریت نیز مبین این مطالب است. هرچه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو یک سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست.

همچنین صاحب نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که دارای ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد به منظور رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند:

الف) با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا درآمده اند یا خیر.

ب) با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه گیری و رضایت کارکنان و مشتری ها مشخص می شود آیا سیاست ها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر.

ج) ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی را که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بکند میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند.

د) ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود، زیرا بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر پایه فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می شود. هر برنامه عملکرد سازمانی باید از اندازه گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع کند.

بنابراین به طور کلی، ارزیابی عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیتهای مدیریتی مطرح می باشد و رشد و توسعه پایدار سازمان، مرهون ارزیابی، تجزیه و تحلیل و مقایسه و انجام اقدامات لازم در زمینه عملکرد است (رابرت و همکاران، ۱۳۸۳).

۳- الگوها و مدل‌های ارزیابی مبتنی بر کیفیت

همان طور که اشاره شد این الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند و با در نظر گرفتن شاخصهای چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم می‌سازند. مهمترین این الگوها به شرح زیر هستند.

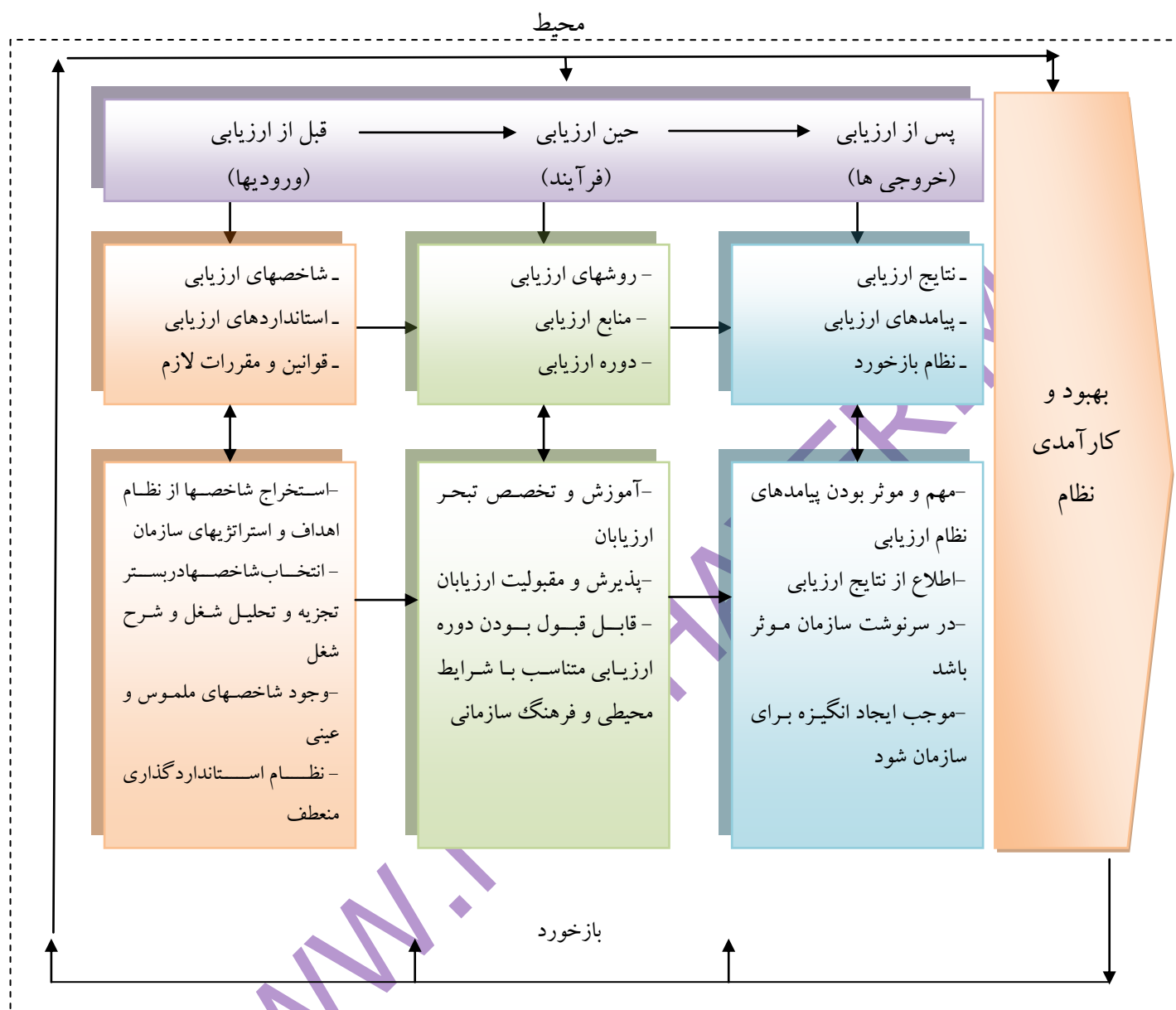
۳-۱- ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع

عمده‌ترین کارکرد نگرش سیستمی در ادبیات مدیریت، آموختن نگاه کل گرایانه و جامع به پدیده‌های پیرامون می‌باشد. ساختار الگوی نظام ارزیابی مبتنی بر کیفیت جامع با الگوگرفتن از نگرش سیستمی دارای چهار مؤلفه اساسی است: ورودیها، فرآیند، خروجی‌ها و بازخورد.

بر اساس این الگو در صورتی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و کارساز واقع می‌شود که:

- ویژگیهای لازم و خاص برای هر مؤلفه وجود داشته باشد.
- بین مؤلفه‌ها و عناصر نظام ارزیابی تعامل منطقی برقرار باشد (طبرسا، ۱۳۷۹، ص ۱۹۱).

شکل شماره ۱: الگوی ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع



منبع: طبرسا، ۱۳۷۹، ص ۱۹۱

۳-۲- جایزه دمنینگ

دکتر دمنینگ با معرفی کنترل کیفیت آماری^۱ به جامعه صنعتی دهه ۱۹۴۰ و آموزشهای خود موجب پیدایش انقلاب کیفیتی در سازندگان و مشتریان عمده آمریکایی شد. (باران دوست، ۱۳۸۱، ص ۲۷)

^۱ - SQC

به پاس قدردانی از خدمات دکتر دمنیگ، جایزه‌ای به یاد بود همکاریها و مساعدتهای وی در ارتقاء سطح و بهبود مستمر کنترل کیفیت ژاپن مطرح شد (www.deming.org). جایزه دمنیگ در سه دسته جایزه کاربردی، جایزه برای اشخاص و جایزه کنترل کیفیت برای واحدهای عملیاتی کسب و کار اهدا می شود. جایزه کاربردی دمنیگ که به موسسات تعلق می گیرد، تاثیری شگرف بر بهبود کنترل کیفیت مدیریت در ژاپن خواه به صورت مستقیم و خواه غیرمستقیم داشته است. معیارهای ارزیابی جایزه دمنیگ عبارتند از: الف - خط مشی ها (هوشین)، ب - سازمان، پ - اطلاعات، ت - استاندارد سازی، ث - منابع انسانی، ج - تضمین کیفیت، چ - حفظ و نگهداری، ح - بهبود، خ - اثرات، د - برنامه های آینده (www.deming.org).

۳-۳- ارزیابی عملکرد در مؤسسه ملی استانداردها و تکنولوژی^۱، مالکوم بالدريج^۲

معیارهای بالدريج جهت حرکت همگام با رقابت فزاینده و بهبود عملکرد توسط هزاران سازمان آمریکائی مورد استفاده قرار گرفته است. از این معیارها می توان برای ارزیابی طیف وسیعی از شاخصهای تجاری همچون: مشتری، محصول و خدمات، مالی، منابع انسانی و عملیاتی استفاده نمود. همچنین می توان از این معیارها برای برنامه هایی همچون ایزو ۹۰۰۲، تولید ناب و شش سیگما و بهبود ارتباطات، بهره وری و اثربخشی و همچنین دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده کرد. چنانچه سازمانی آمادگی کامل برای شرکت در برنامه ملی جایزه بالدريج را داشته باشد، باید در گام اول به خود ارزیابی پردازد. حتی اگر سازمانی توقع کسب جایزه را نداشته باشد، شرکت در این رقابت نتایج ارزشمندی برای آن در پی خواهد داشت. زیرا هر شرکت کننده گزارشی بسیار دقیق از نحوه عملکرد خود، به عنوان بازخور دریافت خواهد کرد که این گزارش برپایه ارزیابی برون سازمانی مجموعه ای از خبرگان کارآزموده صورت گرفته است.

در این قسمت، قبل از پرداختن به معیارهای ارزیابی عملکرد، مفاهیم و ارزشهای اصلی مورد بررسی قرار می گیرند که این معیارها براساس آنها بنا شده اند.

۳-۳-۱- مفاهیم و ارزشهای اصلی

معیارها بر مبنای مفاهیم و ارزشهای اصلی زیر بنا شده اند که مجموعه ای از عناصر دارای ارتباط متقابل می باشند:

- رهبری آینده نگر

- مشتری مداری

^۱ - NIST: National Institute of Standards and Technology

^۲ - مطالب این قسمت برگرفته از سایت <http://www.nist.gov/baldrige/> است.

- سازمان و کارکنان یادگیرنده

- ارزش دادن به کارکنان و شرکا

- چالاکی

- تمرکز بر آینده

- مدیریت نوآوری

- مسئولیت اجتماعی

- تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش

- نگرش سیستمی

این ارزشها و مفاهیم بیانگر باورها و رفتارهای موجود در سازمانهای دارای عملکرد بالا می باشند. این ارزشها و مفاهیم، اساس یکپارچه سازی نیازمندیهای کلیدی تجارت نتیجه گرا می باشند که باعث خلق پایه ای برای عمل و بازخور می گردند.

۳-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد

ارزشها و مفاهیم اصلی فوق در هفت معیار زیر مجسم می شوند:

۱- رهبری

۲- برنامه ریزی استراتژیک

۳- تمرکز بر مشتری و بازار

۴- سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش

۵- تمرکز بر منابع انسانی

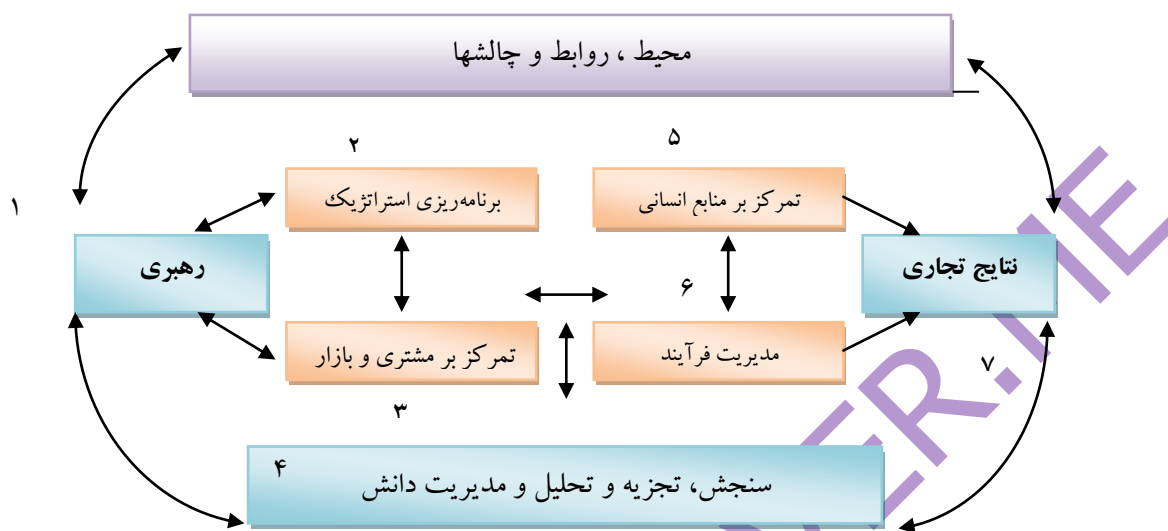
۶- مدیریت فرآیند

۷- نتایج تجاری

۳-۳-۳- مدل ارزیابی عملکرد

شکل زیر که در واقع تصویری کلی از مولفه های تشکیل دهنده مدل بوده و چگونگی ارتباط اجزاء باهم را نشان می دهد، اساس ارزیابی عملکرد سازمانها در موسسه ملی استانداردها و تکنولوژی (NIST) را تشکیل می دهد. در ادامه اجزای مدل به صورت خلاصه توضیح داده می شود.

شکل ۲: مدل مالکوم بالدريج



منبع: (www.quality.nist.gov)

۳-۳-۱- نیم رخ سازمانی ۱

نیم رخ سازمانی (بالای شکل) زمینه را برای نحوه عملکرد سازمان تثبیت می‌نماید.

نیم رخ سازمانی عکس فوری از سازمان است. تأثیرات کلیدی بر عملکرد سازمان و چالشهای کلیدی که سازمان با آن مواجه می‌شود را نشان می‌دهد. نیم رخ سازمانی خود ۲ بعد را به شرح زیر در بر می‌گیرد:

الف - تعریف سازمانی: این مورد توضیح دهنده محیط تجاری سازمان و روابط کلیدی با مشتریان، تامین کنندگان و سایر شرکا می‌باشد.

ب- چالشهای سازمانی: معرف محیط رقابتی سازمان، چالشهای استراتژیک و سیستم اصلاح عملکرد می‌باشد.

۳-۳-۲- فعالیتهای سیستم ۲

فعالیت‌های سیستم شامل شش مولفه بالدريج در مرکز شکل می‌باشد که فعالیتهای سازمان و نتایج مطلوب را نشان می‌دهند.

^۱ - Organizational Profile

^۲ - System Operationl

رهبری (مؤلفه ۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک (مؤلفه ۲) و تمرکز بر مشتری و بازار (مؤلفه ۳) بیانگر ابعاد سه‌گانه رهبری هستند. این مؤلفه‌ها به این دلیل در کنار هم قرار گرفته‌اند که بر اهمیت تمرکز رهبری بر استراتژی و مشتریان تاکید نمایند. رهبران عالی جهت‌گیری سازمان را تثبیت نموده و به دنبال فرصتهایی برای سازمان در آینده هستند.

تمرکز بر منابع انسانی (مؤلفه ۵)، مدیریت فرآیند (مؤلفه ۶) و نتایج تجاری (مؤلفه ۷) بیانگر ابعاد سه‌گانه نتایج هستند. کارکنان سازمان و فرآیندهای کلیدی آن، کار سازمانی را به انجام می‌رسانند که باعث ایجاد نتایج تجاری می‌گردند.

همه کارها منجر به نتایج تجاری می‌گردند: مجموعه‌ای از نتایج مشتری، محصول و خدمت، مالی و عملیاتی درونی که شامل نتایج منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی می‌باشد.

بردار افقی در مرکز شکل ارتباط دهنده بین ابعاد سه‌گانه رهبری و ابعاد سه‌گانه نتایج است، به علاوه این بردار نشانگر ارتباط مرکزی بین رهبری (مؤلفه ۱) و نتایج تجاری (مؤلفه ۷) می‌باشد. اینکه بردارها دو سویه هستند نیز تاکید بر اهمیت بازخور در یک سیستم مدیریت عملکرد موثر یا کارا می‌باشد.

۳-۳-۳-۳ مبنای سیستم

سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش (مؤلفه ۴) برای مدیریت اثربخشی سازمان و سیستم واقعیت‌گرا و رقابت‌پذیر در جهت بهبود عملکرد ضروری هستند. این عوامل مبنایی برای سیستم مدیریت عملکرد می‌باشند.

۳-۴- ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

سازمانها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار برای موفقیت نیازمند یک سیستم مدیریتی مناسب هستند. مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت به عنوان یک ابزار راهبردی به سازمانها کمک می‌کند که:

- عملکرد خود را ارزیابی نمایند.

- تشخیص دهند تا چه اندازه در مسیر برتری قرار گرفته‌اند.

- در جهت تشخیص کاستی‌ها و یافتن راه‌حل مشکلات، قدمهای مؤثری بردارند.

در این قسمت، ابتدا مفاهیم اساسی که برای رسیدن به برتری بر اساس مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت ضروری است اشاره می‌شود. سپس مدل اصلی و ساختار مربوطه نشان داده شده و منطق رادار

که اساس مدل بوده و در زمینه ارزیابی در اجرا کمک فراوان می‌کند مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت به بررسی معیارهای مورد نظر مدل پرداخته می‌شود.

۳-۴-۱- مفاهیم اساسی برتری

بر اساس مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت رویکردهای متفاوتی برای رسیدن به برتری مداوم وجود دارد در این رویکردها تعدادی مفاهیم اصلی و اساسی وجود دارد که مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت را تقویت می‌نمایند.

- نتیجه مداری: برتری بستگی به سنجش و ارضاء نیازهای همه ذینفعان دارد.

- مشتری گرایی: مشتری قضاوت کننده اصلی در مورد کیفیت کالا و خدمات است و از طریق تمرکز بر نیازهای مشتریان کنونی و بالقوه می‌توان آنها را به خود وفادار نمود و حفظ کرد و در نتیجه سهم بازار را به حداکثر رساند.

- رهبری و ثبات اهداف: رفتار رهبران سازمان باعث شفافیت و وحدت در هدف سازمان شده و محیطی ایجاد می‌نماید که سازمان و کارکنان آن توانائی پیشرفت داشته باشند.

- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات: سازمان زمانی به حداکثر کارکرد خود می‌رسد که فعالیتهای مرتبط شناسایی و بطور سیستماتیک اداره گردند و تصمیمات مربوط به عملکرد جاری و پیشرفتهای برنامه ریزی شده بوسیله اطلاعات معتبر و مطابق با نظرات مشتریان اتخاذ گردد.

- بهسازی و مشارکت کارکنان: توان بالقوه کارکنان را می‌توان از طریق ایجاد ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد و اختیار بالفعل نمود. این مسئله به نوبه خود باعث گسترش مشارکت همه افراد می‌گردد.

- یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود: عملکرد سازمانی از طریق مدیریت و بکارگیری دانش در چارچوب یک فرهنگ یادگیری، پیشرفت مستمر به حداکثر می‌رسد.

- توسعه شرکت: فعالیت سازمانها زمانی مؤثر خواهد بود که روابط متقابل بر پایه اعتماد، آگاهی و انسجام بین سازمان و شرکا ایجاد گردد.

- مسئولیت اجتماعی: علایق بلندمدت سازمان و کارکنان آن از طریق انتخاب یک دیدگاه اخلاقی و فراتر رفتن از انتظارات و قوانین سازمان، به بهترین حالت خود می‌رسد (EFQM.org, ۲۰۰۱).

۳-۴-۲- نگاه کلی مدل وساختار

مدل برتری ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت بر پایه ۹ معیار بنا شده است که پنج معیار «توانمندا» و چهار معیار «نتایج» هستند.

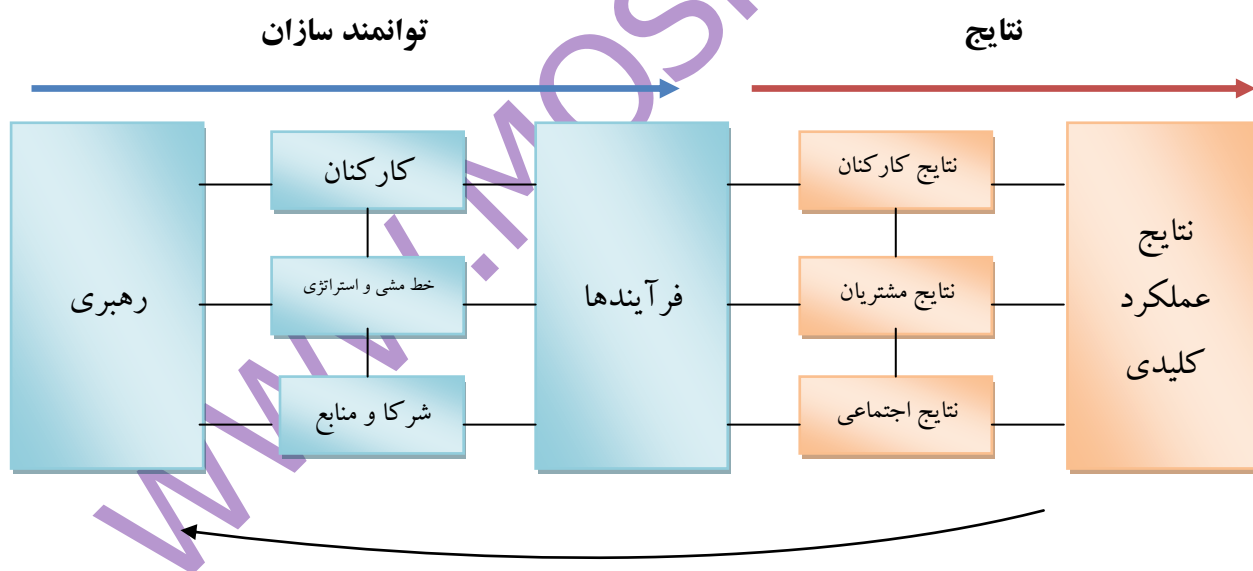
- توانمندا: شامل فعاليتها و کارهایی می گردد که سازمان انجام می دهد.

- نتایج: نتایج از طریق توانمندا حاصل می گردند.

مدل بر پایه این فرض پایه گذاری شده است که: «نتایج عالی در زمینه عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، استراتژی، خط مشی ها، پرسنل، شرکا، منابع و فرآیندها به دست می آیند».

همانطور که در شکل زیر نیز مشاهده می گردد، مدل از ۹ خانه تشکیل شده که معیارهایی را برای ارزیابی پیشرفت سازمان به سوی برتری ارائه می نماید. هر معیار به وسیله تعدادی زیر معیار توسعه می یابد و در ذیل هر کدام، لیستی از نکات کلیدی مورد توجه در ارزیابی ارائه می شود.

شکل ۳: مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت

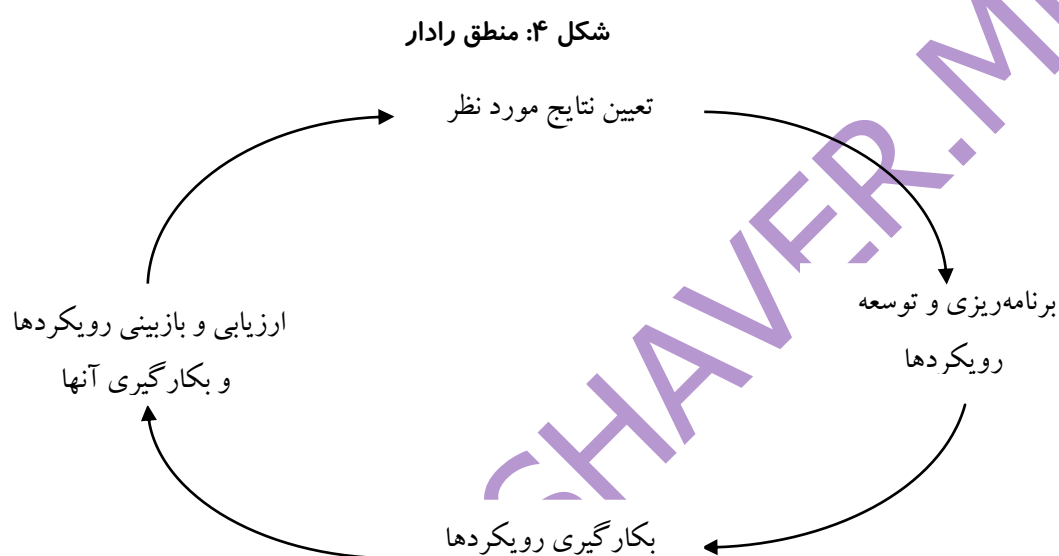


نوآوری و یادگیری سازمانی

منبع: www.efqm.org

۳-۴-۳- منطق رادار ۱

در قلب مدل، منطقی وجود دارد که با نام منطق رادار شناخته شده است. رادار شامل چهار جزء زیر می‌گردد: نتایج، رویکرد، بکارگیری، ارزیابی و بازبینی. این منطق بیانگر نیازمندی سازمان به تعیین نتایج به عنوان بخشی از استراتژی، نیازمندی سازمان به برنامه ریزی و به کارگیری رویکردها برای حصول نتایج تعیین شده و در نهایت ارزیابی رویکردها بر پایه نظارت مستمر است.



منبع: www.efqm.org

هنگام بکارگیری مدل، عناصر رویکرد، بکارگیری و ارزیابی و بازبینی از منطق رادار در مورد هر یک از معیارهای فرعی توانمندسازان و عنصر نتایج از منطق مذکور و همچنین در مورد هر یک از معیارهای فرعی نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۵- شش سیگما^۲

^۱ - RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment Review)

^۲ - Six Sigma

شش سیگما یعنی رسیدن به سطحی از کیفیت تولید و ارائه خدمات که خطای فرآیندهای کاری به میزان ۳,۴ مورد در یک میلیون موقعیت کاهش یابد. شش سیگما یک روش شناسایی جامع بهبود اثر بخشی سازمانی است که در درون خود، از ساختار برنامه و ابزارهای توانمند مدیریت کیفیت برخوردار است.

سیگما (σ) مقیاسی برای سنجش انحراف است. سیگما بیانگر آن است که یک فرآیند چه اندازه از حالت مطلوب خود منحرف شده است، لذا در واقع استعاره ای از دقت فوق العاده در کاهش هزینه های کیفیت است. استعاره ای که اهمیت محاسبات دقیق در فرآیند تولید و ارائه ی خدمات را مورد تاکید قرار می دهد. شش سیگما یک متدولوژی بهبود مستمر کیفیت است که با کاهش تغییرات ذاتی فرایندها دنبال میشود. کانون توجه این متدولوژی درک کامل از فرآیند طراحی و ساخت در راستای رضایت مشتری است (برفروشان، ۱۳۸۴).

- شش سیگما در حقیقت تلفیقی هوشمندانه از دانش و آگاهی سازمان با تکنیکهای کارای آماری برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و همچنین برآورده سازی الزامات حقیقی مشتری می باشد (Breyfogle, ۱۹۹۹).

- شش سیگما، یعنی پیگیری مجدانه و سخت کوشانه برای کاهش انحرافات در تمام فرایندهای حساس و مهم در راستای دستیابی به بهبود جهشی و مستمر، به گونه ای که این بهبودها تأثیرگذار بر تمام سطوح زمانی باشد و در نهایت رضایتمندی مشتریان را افزایش دهد (Gitlow and Levin, ۲۰۰۵).

بنابراین، آنچه در مفهوم شش سیگما مستتر است را می توان در اصول ذیل خلاصه نمود:

- هوشمندانه کار کردن نه فقط سخت کار کردن،
- بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها،
- ابزاری برای کاهش نوسانات (تغییرات)،
- روشی بر اساس فرایند حل مساله،
- چشم اندازی برای محصولات و خدمات عالی،
- ارج نهادن به مشتریان،

۳-۵-۱- متدولوژی شش سیگما

شش سیگما روشی است منسجم و نظام مند برای اصلاح فرآیند راهبردی و توسعه خدمات و محصولات جدید که برای کاهش چشمگیر در میزان عیب های تعریف شده مشتری بر روشهای آماری و عملی متکی است.

از منظر تعیین هدف، شش سیگما خواستار تبیین اهداف بر اساس نیاز مشتری و نه ملاحظات داخلی سازمان است. در شش سیگما چه فعالیت بهبود برای فرآیند و چه طراحی محصول جدید باشد از روش های مدرن استفاده می شود.

در مورد طراحی محصول می توان به روش DFSS (DMADV) اشاره کرد. در زمینه فرآیند اصلاح، از چرخه برنامه ریزی، انجام، بررسی و عمل^۱ الگو برداری می شود. یکی دیگر از روشهای مشهور در فرآیند اصلاح، چرخه پنج مرحله ای تعریف، اندازه گیری، تحلیل، بهبود و کنترل^۲ است. در ادامه ابتدا به روش DFSS اشاره می شود.

۳-۶- طراحی برای شش سیگما (DFSS)

طراحی برای شش سیگما^۳ رویکردی نظام مند و دارای ساختار است که با تمرکز بر پیشگیری از مشکلات به طراحی فرایندها یا محصولات جدید می پردازد. این اقدام برای محصولاتی که بار اول در بازار روانه می شوند با هدف پوشش نیازهای مشتری و کیفیت ضروری صورت می گیرد. هدف اصلی این روش طراحی صحیح محصولاتی است که برای بار اول تولید و طراحی می شوند (Sokovic, 2010, p481).

سیستمی که در این روش به کار می رود مشکل از مجموعه ای از ابزارهای مورد نیاز برای توسعه محصول شامل روش های مهندسی و آماری می باشد. این رویکرد نیازمند استفاده دقیق از ابزارها و بهترین شیوه پاسخگویی نیازهای مشتریان است که رضایتمندی مشتری منافع مالی به همراه خواهد داشت.

یکی از مشخصه های اساسی DFSS که آن را از شش سیگما متمایز می سازد، تأیید است. طرفداران DFSS این روش را رویکرد جامعی در مهندسی مجدد دانسته و تکنیکی برای تکمیل شش سیگما محسوب نمی شود.

کاربرد اصلی روش DFSS کمک به طراحی و توسعه یک محصول، خدمت و یا فرایند است. این روش جایگزین روش های مهندسی نیست و سازمان را از مطالعه و بررسی روند توسعه و بهبود محصول و مهندسی فرایند بی نیاز نمی سازد. بلکه این روش بعد دیگری به توسعه و بهبود محصول اضافه می کند. این روش به توسعه، بهینه سازی و انتقال فناوری های جدید در طراحی محصول کمک می کند (همان منبع، ص ۴۸۲).

در ادامه چرخه های DMAIC، PDCA و همچنین تکنیک تفکر ناب توضیح داده می شود.

^۱-PDCA

^۲-DMAIC

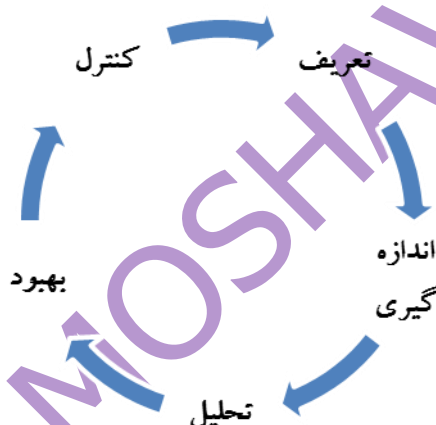
^۳-DFSS (Design for Six Sigma)

۳-۷- چرخه تاتبک (DMAIC)

متدولوژی استاندارد می باشد که برای شش سیگما تدوین شده است چرخه تاتبک، یا فرایند DMAIC می باشد (keller, ۲۰۰۱).

DMAIC^۱ مخفف کلمات تعریف ، اندازه گیری ، تحلیل، بهبود ، کنترل می باشد . این چرخه یک رویکرد ساخت یافته ، منسجم و همه جانبه برای بهبود فرایند است و شامل ۵ فاز ذکر شده می باشد که هر فاز بطور منطقی همانطور که به فاز بعدی مرتبط است به فاز قبلی نیز مربوط می شود (Rath & Strong, ۲۰۰۱).

شکل ۵: چرخه تاتبک (DMAIC)



۳-۷-۱- تشریح اجزای چرخه تاتبک

۳-۷-۱-۱- فاز یک- تعریف

در فاز تعریف ، اهداف و مرزهای پروژه بر اساس دانش مجریان پروژه از اهداف تجاری سازمان ، نیازهای مشتری و فرایندی شایسته بهبود و برای رسیدن به سطح سیگما تعیین می گردد. در این فاز از ابزارهایی نظیر

۳-۷-۱-۲- فاز دو - اندازه گیری

در فاز اندازه گیری ، هدف این است که با ایجاد درک واقعی از مشکلات و شرایط فرایند موجود ، مکان یا منابع مشکلات به دقت مشخص گردد. این فعالیت موجب خواهد شد بردامنه علل بالقوه ایی تمرکز نمود که باید در فاز تحلیل (فاز ۳) کوچک تر شود. بخش مهم فاز اندازه گیری، محاسبه قابلیت پایه فرایند است و قابلیت

^۱ - DMAIC: (Define ,Measure , Analyze , Improve , Control)

فرایند، معیاری است که به طور خلاصه میزان تغییرات مربوط به مشکلات مورد نظر مشتری در فرایند را بیان می کند.

۳-۷-۱-۳ فاز سه - تحلیل

در فاز تحلیل، تئوری هایی در مورد علل ریشه ای ایجاد شده و با استفاده از داده ها سنجیده می شوند و در نهایت علل ریشه ای مشکلات شناسایی می شوند. علل شناسایی شده، پایه ای را برای ارائه راه حل ها در فاز بعدی (فاز بهبود) شکل می دهند.

۳-۷-۱-۴ فاز چهار - بهبود

در فاز بهبود برای عللی که در فاز قبل بررسی بررسی شد، راه حل هایی ارائه می گردد. این راه حل ها پیاده سازی شده و در نهایت نتایج آنها ارزیابی می گردند. در این مرحله بایستی با استفاده از داده ها نشان داده شود که راه حل های ارائه شده، مشکلات را حل کرده و منجر به بهبود شده اند.

۳-۷-۱-۵ فاز پنج - کنترل

در طول فاز بهبود، راه حل به طور آزمایشی اجرا شده است و برنامه ریزی های لازم برای اجرای راه حل به طور کامل انجام شده است. ارائه راه حل برای یک مشکل تنها بطور موقتی مشکل را برطرف می سازد. کاری که در این فاز، یعنی فاز کنترل انجام می شود، حصول اطمینان از حل مشکل و در نهایت اینکه روش های جدید به مرور زمان بهبود داده می شوند (Six Sigma Academy, ۲۰۰۲).

همانطور که در ابتدای بحث اشاره شد شش سیگما در واقع معرف روش شناسی سیگماها است. سازمانها بایستی در وهله اول به حذف و رفع اتلافات و عیوب مشهود متمرکز گردند و سپس در مراحل بعد (سیگمای بالاتر) فرایند ها را با متدولوژی شش سیگما در کانون توجه خود قرار دهند. در بخش بعدی به ابزاری که سازمان ها با بهره گیری از آن می توانند بستر مناسبی جهت ورود به حوزه سیگماها فراهم آورند، یعنی مدل تفکر ناب می پردازیم.

۳-۸-۱-۳ تفکر ناب

۳-۸-۱-۱ مفهوم تفکر ناب

مفهوم بنیادی تفکر ناب^۱، ریشه در کم کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است. تفکر ناب نگرشی است که به منظور افزایش بهره وری و ارزش آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه ها و اتلافات به کار می رود.

^۱ - Lean Thinking

این تفکر شیوه ای را فراهم می کند که از طریق آن بتوان با کمترین ها، به بیشترین ها دست یافت و با توجه به نیاز مشتری و در عین حال با تامین درست نیاز مشتریان به آنها نزدیک شد.

کاهش قابل ملاحظه هزینه ها، افزایش کیفیت محصولات، تحویل به موقع خدمات و محصولات به مشتریان، افزایش ایمنی کارکنان و بهبود وضعیت نیروی انسانی از مصادیق فرایندهای بهره ور است. سازمانی قادر به دستیابی به اهداف شمرده شده است که فرایندهای جاری در آن در حد قابل قبولی بهره ور باشند. سازمان ها می توانند با پیش رو قرار دادن الگو تفکر ناب به بهره ور کردن فرایندهای خود پردازند.

۳-۸-۲- مفهوم ائتلاف^۱

مفهوم ائتلاف زدائی در تفکر ناب از اهمیت خاصی برخوردار است. چیزی که کلیه عصر ها و سیستم های سازمان اعم از صنعتی و خدماتی را تحت الشعاع برنامه های خود قرار می دهد. این مهم یعنی حذف ائتلاف ها، همان نگرشی است که می توان آن را در زنجیره فعالیتهای اقتصادی مطرح ساخت. بدین مفهوم که با تلقی کلیه سیستم ها و افراد به عنوان مشتری، سازمان ها در زمان تدوین برنامه ریزی استراتژیک و توصیف رسالت خود، تعهد خودشان را نسبت به کلیه مشتریان داخلی و بیرونی با شناسایی و حذف ائتلافات در جهت حفظ و توسعه منابع آنان ابراز می دارند (برفروشان، ۱۳۸۴).

۳-۸-۳- اصول تفکر ناب

تفکر ناب را می توان در پنج اصل خلاصه کرد. با درک دقیق این اصل ها و سپس با تلاش برای گره زدن آنها به یکدیگر، می توان ضمن بکارگیری کامل شیوها و فنون ناب به راهکاری پایدار در ناب سازی سازمان و فرایندهای آن دست یافت. این پنج اصل عبارتند از:

- تعیین دقیق ارزش هر محصول معین. نقطه شروع اساسی تفکر ناب، ارزش است. ارزش در اینجا به معنای تعیین یک محصول معین توسط مصرف کننده نهایی است به طوری که نیازهای مصرف کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد.
- شناسایی جریان ارزش محصول. جریان ارزش مجموعه ایی است از کلیه اعمال ضروری برای یک محصول معین، این موضوع شامل همه فرایندهای تولید محصولات و خدمات یعنی از انگاره تا ورود محصول و خدمات به بازار را در برمی گیرد.
- ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش. حذف گام های پر ائتلاف و به حرکت در آوردن گام های ارزش آفرین اصل سوم است. حرکت عبارتست از انجام وظایف بطور پیش رونده در طول جریان

^۱ - Muda or Waste

ارزش به گونه ای که یک محصول بدون توقف ، بدون ضایعات ، و بدون پس روی ، از طراحی به بازار ، از سفارش به تحویل و از مواد خام به دست خریدار برسد .

■ امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد . منطق بیرون کشیدن بیانگر مراجعه به یک مشتری و درک محصول درخواستی او است، به این صورت که همه گام هایی را که برای ارائه محصول درخواستی باید طی شود بررسی کرده و به عقب بازگردیم. اصل بیرون کشیدن قوانین و قواعد مربوط به برنامه ریزی و کنترل موجودی مواد و محصولات (کامل و یا نیمه ساخته) ، همچنین نحوه تغذیه خطوط تولید ، نحوه ارتباط کارخانه مادر با تامین کنندگان را دگرگون خواهد کرد .

■ تعقیب کمال. کمال عبارتست از از بین بردن کامل مواد^۱ به طوری که همه فعالیت هایی که طی جریان ارزش انجام می گیرند ، ارزش آفرین باشند (برفروشان و نصرتی، ۱۳۸۴)

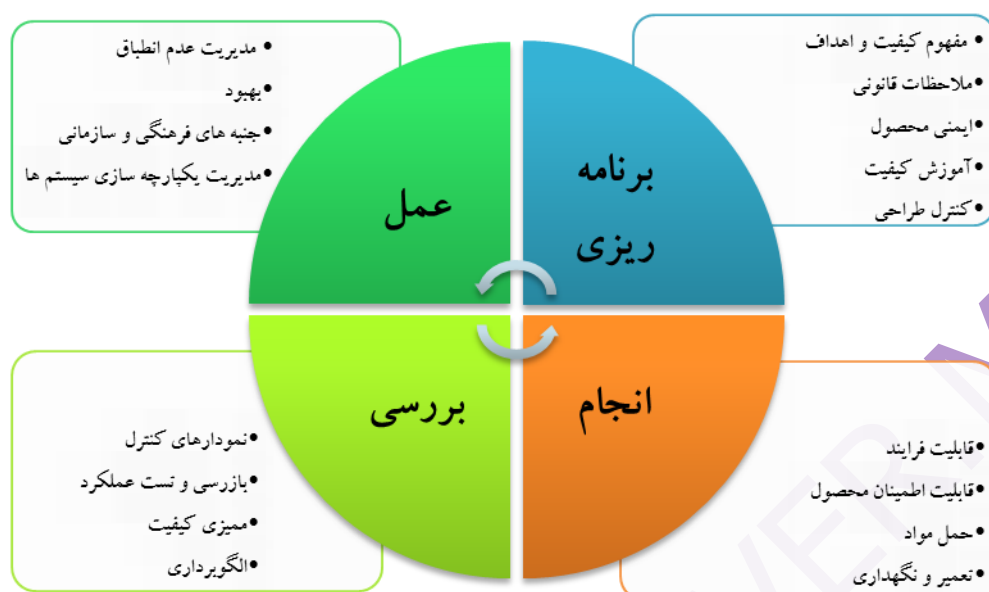
۳-۹- چرخه بهبود مستمر

همان طور که اشاره شد، یکی از روش های مدرن مورد استفاده در فرآیند بهبود و اصلاح، استفاده از چرخه برنامه ریزی، انجام ، بررسی و عمل^۲ است. این چرخه توسط دکتر ویلیام ادواردز دمنینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان ، مدیران و مشتریان یک سازمان بیان شد. این چرخه دارای ۴ مرحله است که در شکل زیر نمایش داده می شود.

^۱ -MUDA

^۲ -PDCA: Plan, Do, Check, Act

شکل ۶: چرخه PDCA



منبع: Sokovic, ۲۰۱۰, p۴۷۷

استفاده از این چرخه به معنای جستجوی مستمر روش های بهتر به منظور بهبود است. این چرخه هم برای انجام یک فعالیت و هم برای مدیریت یک برنامه مؤثر است و دو گونه اقدام اصلاحی به همراه دارد: اقدامات اصلاحی موقت و اقدامات اصلاحی دائم.

اقدامات موقت به منظور رفع سریع مشکلات صورت می گیرد و اقدامات اصلاحی دائمی در برگیرنده تحقیق و بررسی عوامل و حذف ریشه ای علت مشکلات بوده و در نتیجه پایداری فرایند بهبود را به همراه خواهد داشت. چرخه PDCA بیش از یک ابزار است و دربرگیرنده مفهوم فرایندهای بهبود مستمر بوده و درحیطه فرهنگ یک سازمان قرار می گیرد. مهمترین جنبه این چرخه در مرحله عمل یا اقدام نهفته است. یعنی زمانی که یک پروژه خاتمه می یابد، این چرخه برای بهبود بیشتر دوباره شروع می شود.

به طور کلی، در حالی که از چرخه PDCA دمیگ به منظور توسعه و استقرار گسترده سیاست های کیفیت استفاده می شود، DMAIC در مدل شش سیگما و DMADV دقت اجرای پروژه های چرخه عمر محصول را افزایش می دهد و منطق رادار در مدل تعالی سازمانی EFQM به منظور ارزیابی عملکرد سازمان به کار می رود.

۴- جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به محیط پویا و رقابتی سازمان های امروزی مدل های سنتی به دلیل ارزیابی یک یا چند بعد محدود چندان مناسب نیستند. خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی اروپایی یا مدل کیفیت بالدريج و الگوبرداری، فرصت های بهبود بیشتری را مورد شناسایی قرار خواهد (اکلند، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

در این میان مدل تعالی سازمانی اروپایی به دلیل برخورداری از مبنای محکم تر و رواج بیشتر در میان سازمان های ایرانی به عنوان مدل ارزیابی تحقیق حاضر انتخاب می شود. یکی دیگر از مزیت های این مدل این است که هر سه سال یکبار به منظور حصول اطمینان از مرتبط بودن با مباحث کسب و کار روز دنیا بازبینی می شود. آخرین نسخه به روز شده این مدل بر اهمیت انعطاف پذیری سازمان ها به منظور کسب مزیت رقابتی و موفقیت در محیط اقتصاد جهانی تأکید دارد. در جدول زیر روند تکامل مدل و تغییرات اساسی آن نمایش داده می شود (Thawani, ۲۰۱۳).

جدول ۱: سیر تکاملی مدل تعالی سازمانی اروپایی

۲۰۱۳	۲۰۱۰	۲۰۰۳	۱۹۹۹	۱۹۹۱
- تمرکز بر انعطاف پذیری و چابکی شامل برنامه ریزی سناریو و توسعه سازمانی - ساده سازی زبانی - تغییر معیار نتایج کلیدی به نتایج کسب و کار - تغییر منطق رادار از شواهد به قابلیت اثبات یا شرح	- تمرکز بر عملکرد آینده شامل پایداری، مدیریت ریسک و نوآوری - یکپارچه سازی کامل مفاهیم در قالب معیارها - مدل واحد و عمومی برای کلیه بخش ها - تغییر معیار فرایندها به معیار فرایندها، محصولات و خدمات - تغییر وزن معیارها: همه معیارها دارای وزن ۱۰ درصد به جز معیار کلیدی نتایج مشتری با وزن ۱۵ درصد	- تغییر مفهوم پاسخگویی عمومی به پاسخگویی مشارکت اجتماعی - پیشرفت های اساسی در منطق رادار - نسخه های مختلف برای بخش های مختلف	- انتشار هشت مفهوم اساسی مدل - معرفی منطق رادار - تغییر معیار منابع به معیار شرکاء و منابع - تغییر معیار تأثیر جامعه به معیار نتایج جامعه	طرح مدل به منظور پشتیبانی از جایزه کیفیت اروپا

در ادامه معیارهای اصلی و فرعی مدل به صورت تفصیلی تری بررسی می شود.

۴-۱- معیارهای ارزیابی

۴-۱-۱- رهبری

این معیار بیانگر آنست که چگونه رهبران تحقق مأموریت و چشم انداز را توسعه داده و آسان می‌سازند، ارزشهای لازم جهت موفقیت بلندمدت سازمان را گسترش می‌دهند و آنها را از طریق اقدامات و رفتارهای مناسب بکار می‌گیرند و خود در تضمین توسعه و بکارگیری، سیستم مدیریت سازمان حضور فعال دارند.

رهبری چهار معیار فرعی زیر را جهت پیگیری ارائه می‌دهد:

© رهبران، رسالت، بینش و ارزشها را توسعه داده و ایفاگر نقش، در فرهنگ موفقیت سازمان هستند.

© رهبران در تضمین توسعه و بکارگیری و اصلاح دائمی حضور فعال دارند.

© رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در ارتباط هستند.

© رهبران وظیفه انگیزش، حمایت و قدردانی از کارکنان سازمان را برعهده دارند.

۴-۱-۲- خط مشی و استراتژی

این معیار به این نکته می‌پردازد که چگونه سازمان، رسالت و بینش خود را از طریق استراتژی تمرکز بر ذینفعان (که با خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندهای مربوطه پشتیبانی شده) بکار می‌گیرد.

خط مشی و استراتژی پنج معیار فرعی زیر را جهت پیگیری ارائه می‌دهد:

© خط مشی و استراتژی بر پایه نیازها و انتظارات کنونی و آینده ذینفعان می‌باشند.

© خط مشی و استراتژی بر پایه اطلاعاتی که از طریق ارزیابی عملکرد، تحقیقات و فعالیتهای مربوط به یادگیری و خلاقیت به دست آمده، بنا شده‌اند.

© خط مشی و استراتژی، توسعه یافته، بازنگری شده و به روز می‌گردند.

© خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب مناسب، برای فرآیندهای کلیدی بکار گرفته شده‌اند.

© خط مشی و استراتژی مورد تبادل نظر قرار گرفته و بکار گرفته شده‌اند.

۴-۱-۳- کارکنان

یعنی چگونه سازمان دانش و نیروی بالقوه کارکنان خود را مدیریت کرده، توسعه داده و در بین افراد، گروه و کل سازمان منتشر می‌کند و این فعالیتها را به منظور پشتیبانی خط مشی، استراتژی و عملکرد مؤثر فرآیندهای خود برنامه‌ریزی می‌نماید. این معیار شامل چهار معیار فرعی زیر می‌شود:

© منابع انسانی برنامه‌ریزی، اداره و اصلاح شده‌اند.

© دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و پویا می‌شوند این موضوع شامل موارد زیر می‌گردد.

© کارکنان مشارکت داده شده و به آنها تفویض اختیار می‌گردد.

© تبادل نظر بین کارکنان و سازمان در جریان است.

۴-۱-۴- شراکتها و منابع

اینکه چگونه سازمان، شرکای خارجی و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی خط مشی و استراتژی و عملکرد موثر فرآیندهای خود، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌نماید. این معیار شامل پنج معیار فرعی زیر می‌شود:

© شرکای خارجی مدیریت شده‌اند.

© منابع مالی مدیریت شده‌اند.

© ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیریت شده‌اند.

© تکنولوژی مدیریت شده است.

© اطلاعات و دانش مدیریت شده‌اند.

۴-۱-۵- فرآیندها

یعنی چگونه سازمان فرآیندها را طراحی، مدیریت و اصلاح می‌نماید تا خط‌مشی و استراتژی خود را پشتیبانی کرده و بطور کامل مشتریان و سایر ذینفعان را راضی نگه‌داشته و ارزش افزوده برای آنها تولید نماید. معیار فرآیندها از پنج معیار فرعی زیر تشکیل می‌شود.

© فرآیندها به طور سیستماتیک طراحی و مدیریت شده‌اند.

© در مواقع نیاز، اصلاح فرآیندها با استفاده از خلاقیت جهت رضایت کامل مشتریان و سایر ذینفعان و همچنین ایجاد ارزش افزوده برای آنها صورت گرفته است.

© کالاهای و خدمات بر پایه نیازها و انتظارات مشتریان طراحی و تولید شده‌اند.

© کالا و خدمات تولید، تحویل مشتری شده و خدمات پس از فروش ارائه می‌شود.

© ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقاء می‌یابد.

۴-۱-۶- نتایج حاصله از مشتری

یعنی آنچه که سازمان از طریق مشتریانش بدست می‌آورد. این معیار از ۲ معیار فرعی زیر تشکیل می‌شود:

© میزان استنباط و ادراک: منظور تعیین میزان استنباط و درک و تلقی مشتری از سازمان می‌باشد که این

استنباطها از طریق نظرسنجی از مشتری، گروههای متمرکز، فروشنده‌ها، تمجیدها و شکایتها بدست می‌آیند.

© شاخصهای عملکرد: این شاخصهای داخلی به وسیله سازمان، در ارتباط با هدایت، درک، پیش‌بینی و بهبود

بخشیدن به عملکرد استفاده می‌شوند و استنباطهای مشتریان خارجی از سازمان را پیش‌بینی می‌کند.

۴-۱-۷- نتایج حاصله از کارکنان

یعنی آنچه که سازمان در ارتباط با کارکنانش بدست می‌آورد. این معیار شامل ۲ معیار فرعی می‌شود:

© میزان استنباط و ادراک : این مقادیر، تلقی و برداشت کارکنان از سازمان را دربرمی گیرد. این برداشتها از تحقیقات، گروههای متمرکز، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌های ساختاری بدست می‌آیند.

© شاخصهای عملکرد: این مقادیر که داخلی هستند، به وسیله سازمان به منظور کنترل، فهم، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان و پیش‌بینی ادراک آنها از سازمان استفاده می‌شود.

۴-۱-۸- نتایج حاصله از جامعه

عبارت است از نتایجی که سازمان در ارتباط با محل، ملت و جامعه بین‌المللی به گونه‌ای مطلوب بدست می‌آورد.

نتایج جامعه ۲ معیار فرعی زیر را در بر دارد:

© میزان استنباط و ادراک: منظور ارزیابی میزان استنباط و برداشت جامعه از سازمان می‌باشد. از تحقیقات، گزارشها، ملاقاتهای عمومی، دیدار با نمایندگان مردمی و قدرتهای دولتی بدست می‌آیند.

© شاخصهای عملکرد: مقادیری داخلی هستند که به وسیله سازمان به منظور کنترل، فهم، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان استفاده می‌شوند و برداشت جامعه را پیش‌بینی می‌کنند.

۴-۱-۹- نتایج کلیدی عملکرد

یعنی آنچه که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده‌اش بدست می‌آورد. نتایج کلیدی عملکرد ۲ معیار فرعی زیر را در بر دارد:

© پیامدهای کلیدی عملکرد: این مقادیر، نتایج کلیدی هستند که به وسیله سازمان، برنامه‌ریزی شده‌اند.

© شاخصهای کلیدی عملکرد: مقادیر عملیاتی هستند که به منظور کنترل، فهم، پیش‌بینی و بهبود پیامدهای کلیدی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۴-۲- ابزارهای ارزیابی

برای پیاده کردن مدل برتری ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت می‌توان ابزارهایی را به کار برد. برای مثال می‌توان از خودارزیابی، ارزیابی شخص ثالث و یا ارزیابی مقایسه‌ای و پایه‌ای استفاده کرد.

به منظور کمک به ارزیابی، ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت دو ابزار ارزیابی را فراهم می‌کند: کارت مسیر یاب و ماتریس امتیازدهی.

۴-۲-۱- کارت مسیر یاب

کارت مسیر یاب یک ابزار خود ارزیابی برای شناسایی فرصت‌های بهبود می‌باشد. هدف مسیر یاب، کمک به شناسایی فرصت‌ها و توسعه برنامه‌های بهبود از طریق خود ارزیابی است. کارت مسیر یاب ابزار امتیازدهی نیست، بلکه یک سری سؤالات است که طراحی می‌شوند تا با پاسخ سریع به آنها یک خود ارزیابی شکل بگیرد. این وسیله می‌تواند در سطح معیار یا معیار فرعی نیز استفاده شود. کارت مسیر یاب، در اصل، منطق رادار را منعکس می‌کند که در قلب مدل برتری ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت است.

برای استفاده از این ابزار، یک معیار یا معیار فرعی باید انتخاب شود و سؤالاتی از نتایج مربوطه یا بخش توانمندسازی که در شکل نشان داده می‌شود، پرسیده می‌شود. فعالیت بهبود، باید بر روی نواحی که فواصل شناسایی شده هستند متمرکز شود. برای مثال یک سازمان می‌تواند از طریق ستون مربوط به نتایج در شکل مذکور تشخیص دهد که برای گروه ذینفعان خود اهداف مشخصی ندارد.

۴-۲-۲- ماتریس امتیازدهی رادار

ماتریس امتیازدهی رادار یک روش ارزیابی است که به منظور امتیازدهی به سازمان‌های درخواست کننده جایزه کیفیت اروپایی و همچنین ارزیابی به منظور محک زنی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

زمانی که یک سازمان به وسیله ماتریس امتیازدهی رادار، ارزیابی می‌گردد، وزنهایی به هر یک از ۹ معیار موجود در شکل زیر، تخصیص داده می‌شود تا امتیازات سازمان محاسبه گردد. این وزن‌ها در سال ۱۹۹۱ در نتیجه یک مشاوره گسترده در اروپا وضع شده و بطور گسترده‌ای پذیرفته شده‌اند و همواره توسط ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت بازنگری می‌شوند.

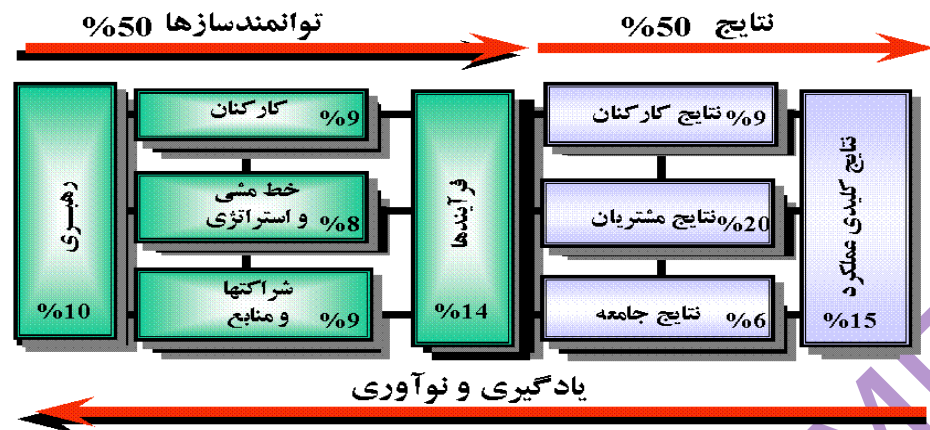
برای ارزیابی، بطور کلی، وزن هر معیار (که در شکل زیر مشخص شده است) بطور مساوی بین معیارهای فرعی تقسیم می‌شود. برای مثال معیار رهبری، ۴ معیار فرعی دارد که برای هر معیار فرعی وزن ۲/۵ درصد تخصیص داده می‌شود اما این قاعده ۳ استثناء به شرح زیر دارد:

- معیار فرعی ۶a، ۷۵٪ از امتیازهای تخصیص داده شده به معیار ۶ را در بردارد در حالیکه معیار فرعی ۶b، ۲۵٪ آنرا در بر دارد.

- معیار فرعی ۷a، ۷۵٪ از امتیازهای تخصیص داده شده به معیار ۷ را در بردارد در حالیکه معیار فرعی ۷b، ۲۵٪ آنرا در بردارد.

- معیار فرعی ۸a، ۲۵٪ از امتیازهای تخصیص داده شده به معیار ۸ را در بردارد در حالیکه معیار فرعی ۸b، ۷۵٪ آنرا در بر دارد.

شکل ۷: مدل ارزیابی عملکرد در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و امتیاز هر معیار



اولین مرحله برای امتیازدهی، استفاده از ماتریس امتیازدهی رادار می باشد تا درصدی از امتیاز را به هر معیار فرعی تخصیص دهد. این امر به وسیله توجه به هر یک از واحدها و توزیعهای ماتریس برای هر معیار فرعی در مدل بدست می آید. برگه خلاصه امتیازدهی بعد از آن استفاده می شود تا درصد امتیازدهی به هر معیار فرعی جمع شود و نهایتاً یک امتیاز کلی در مقیاس ۱۰۰۰-۰ داده شود.

منابع و مآخذ

۱. باران دوست، رامبد، جایزه کیفیت دمیگ، کارآفرین، اردیبهشت ۱۳۸۱، شماره ۱۴
۲. منصوری، هدایت‌ا...، پنج مارکینگ، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۳. اس اکلند، جان. (۱۳۸۶). تعالی سازمانی فراگیر - دستیابی به عملکرد کلاس جهانی. مترجم محسن الوندی. تهران: رسا، چاپ دوم.
۴. الهی، شعبان، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۵. الوانی، سیدمهدی، مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷
۶. انواری رستمی، علی اصغر، بررسی مدل‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
۷. برفروشان، سهراب، نصرتی، عطا الله، ۱۳۸۴، تفکر ناب دروازه به سرزمین سیگماها، مجله الکترونیکی، شماره ۲
۸. صالح اولیاء، محمد، ارزیابی عملکرد بهره‌وری در مؤسسات دولتی یک مطالعه موردی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
۹. طبرسا، غلامرضا، بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۱۰. طبرسا، غلامرضا، ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد کارآمد، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۹
۱۱. رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان استراتژی محور، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳
۱۲. A.segal, Jonathan (۱۹۹۹), performance appraisal processes scored, P. ۱, www. Findarticles. Com
۱۳. Anderson Alan H; Barker Dennis(۱۹۹۴) "Effective Business Policy" Blackwell Publishers, USA, P ۲۵۲
۱۴. Arnet & Foster, "AGuide to services for Not – for – profit Organizations", Harcourt collage Publishers.
۱۵. Arnet & Foster, "AGuide to services for Not – for – profit Organizations", Harcourt collage Publishers
۱۶. Carter Mcnamara [۱۹۹۰], "organizational systems checklist for Non profit organization

۱۷. Fursule, Nilesh V. , Fursule Swati N., (۲۰۱۲). Understanding the benefits and limitation of six sigma methodology, *Intrnational Journal of Scientific and research Publications*, Volume ۲, ISSN ۲۲۵۰-۳۱۵۳.
۱۸. Genderon. Marie, [۱۹۹۷], *Harvard Management Update, A Newsletter from Harvard Business school* ۲, no. ۱۰.
۱۹. Howard Rohm, [۲۰۰۳], *ABalacing Act, Perform, V. ۲*
۲۰. [http://www. Performaworks. Com / performaworks / pmlibrary / ۰۲,۰۰۰. asp](http://www.Performaworks.Com/performaworks/pmlibrary/۰۲,۰۰۰.asp)
۲۱. M. Sokovic, D. Pavletic, K. Kern Pipan, (۲۰۱۰). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, VOLUME ۴۳.
۲۲. Malcolm Macpherson [۲۰۰۰], "performance measurement in not-for- profit and publicsector organization",
۲۳. Mike woods, "Voulunteers & Community Economic Development", *Oklahoma stute university*
۲۴. Sylvia, Coding. [۱۹۹۲], "Best Practice, Benchmarking", *Gover*
۲۵. Sylvia, Coding. [۱۹۹۲], "Best Practice, Benchmarking", *Gover*
۲۶. Thawani, Sunil (۲۰۱۳), *The EFQM ۲۰۱۳ Model Changes Implications for Organizations.*
۲۷. Users. Rowan. Edu / besa / ۵۵۹ / deming. Html
۲۸. [www. bbasicsllc.com / bsc. Html](http://www.bbasicsllc.com/bsc.Html)
۲۹. [www. deming. Org](http://www.deming.Org)
۳۰. [www. efqm. Org](http://www.efqm.Org)
۳۱. [www. Qpronline. Com / balanced scorecard / balanced- scorecard-intro. Html](http://www.Qpronline.Com/balancedscorecard/balanced-scorecard-intro.Html)
۳۲. [www. Qpronline. Com / balanced scorecard / index. Html](http://www.Qpronline.Com/balancedscorecard/index.Html)
۳۳. [www. quality – Foundation. Co. uk / beta ۴ / index. Html](http://www.quality-Foundation.Co.uk/beta۴/index.Html)
۳۴. [www. quality. Nist. Gov / Business criteria. Html](http://www.quality.Nist.Gov/Businesscriteria.Html)
۳۵. Available on: www.qualitywaves.com

WWW.MOSHAYER.ME