

مجموعه کتب کاربردی در زمینه مدیریت استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

مقدمه.....	۹
۱- الگوها و مدل های سنتی ارزیابی عملکرد.....	۹
۱-۱- ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی.....	۹
۱-۲- ارزیابی بر مبنای اثر بخشی.....	۱۰
مقدمه.....	۱۰
۱-۲-۱- تعاریفی از اثربخشی سازمانی.....	۱۰
۱-۲-۲- روش های سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان.....	۱۱
۱-۲-۳- روش مبتنی بر تامین هدف.....	۱۲
۱-۲-۴- روش مبتنی بر تامین منابع سیستم.....	۱۴
۱-۲-۵- روش مبتنی بر فرآیند درون سازمان.....	۱۵
۱-۲-۶- روش های اثربخشی همزمان.....	۱۶
۱-۲-۶-۱- رویکرد عوامل استراتژیک.....	۱۷
۱-۲-۶-۲- رویکرد ارزش های رقابتی.....	۲۰
۱-۲-۷- مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی.....	۲۶
۱-۲-۸- جمع بندی.....	۲۹
۳-۱- ارزیابی بر مبنای کارایی.....	۳۰
۴-۱- ارزیابی بر مبنای بهره‌وری.....	۳۰
۵-۱- الگوریتم ارزیابی عملکرد (ارزیابی تلفیقی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری).....	۳۳
تجزیه و تحلیل داده ها.....	۳۴
۲- الگوها و مدل های ارزیابی مبتنی بر کیفیت.....	۳۵
۱-۲- ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع.....	۳۵
۲-۲- جایزه دمیگ.....	۳۶
۱-۲-۲- دسته بندی جایزه دمیگ.....	۳۷
۲-۲-۲- نکات مهم ارزیابی برای جایزه کاربردی دمیگ.....	۳۸
۳-۲-۲- معیارهای ارزیابی جایزه دمیگ.....	۳۹
۳-۲-۳- ارزیابی عملکرد در مؤسسه ملی استانداردها و تکنولوژی، مالکوم بالدريج.....	۴۲

- ۴۳ ۱-۳-۲- اهداف به کارگیری معیارها
- ۴۳ ۲-۳-۲- مفاهیم و ارزشهای اصلی
- ۴۴ ۳-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد
- ۴۴ ۴-۳-۲- مدل ارزیابی عملکرد
- ۴۵ ۱-۴-۳-۲- نیم رخ سازمانی
- ۴۷ ۲-۴-۳-۲- فعالیتهای سیستم
- ۴۷ ۳-۴-۳-۲- مبنای سیستم
- ۴۷ ۴-۴-۳-۲- ساختار معیارها
- ۴۸ ۵-۴-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد، لیست موارد و میزان ارزش آنها
- ۶۵ ۶-۳-۲- سیستم امتیازدهی مدل
- ۶۵ ۱-۶-۳-۲- رویکرد
- ۶۵ ۲-۶-۳-۲- بکارگیری
- ۶۵ ۳-۶-۳-۲- نتایج
- ۶۹ ۴-۲- ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)
- ۷۰ ۱-۴-۲- مفاهیم اساسی برتری
- ۷۱ ۲-۴-۲- نگاه کلی مدل و ساختار
- ۷۲ ۳-۴-۲- منطق رادار
- ۷۳ ۴-۴-۲- معیارهای ارزیابی
- ۷۳ ۱-۴-۴-۲- رهبری
- ۷۴ ۲-۴-۴-۲- خط مشی و استراتژی
- ۷۶ ۳-۴-۴-۲- کارکنان
- ۷۸ ۴-۴-۴-۲- شرکتهای و منابع
- ۸۰ ۵-۴-۴-۲- فرآیندها
- ۸۲ ۶-۴-۴-۲- نتایج حاصله از مشتری
- ۸۳ ۷-۴-۴-۲- نتایج حاصله از کارکنان
- ۸۵ ۸-۴-۴-۲- نتایج حاصله از جامعه

۸۶	۲-۴-۴-۹- نتایج کلیدی عملکرد.....
۸۷	۲-۴-۵- ابزارهای ارزیابی.....
۸۷	الف) کارت مسیر یاب.....
۸۸	ب) ماتریس امتیازدهی رادار.....
۸۹	۲-۴-۶- تغییرات و اضافات مدل.....
۸۹	۲-۴-۶-۱- تاریخچه و روند.....
۹۰	۲-۴-۶-۲- تغییرات اساسی مدل.....
۹۳	۲-۵-۵- شش سیگما.....
۹۳	۲-۵-۱- مقدمه.....
۹۴	۲-۵-۲- تعریف و مفهوم شش سیگما از دید دانشمندان.....
۹۷	۲-۵-۳- اهداف نهایی شش سیگما.....
۹۷	۲-۵-۴- متدولوژی شش سیگما.....
۹۸	۲-۶- طراحی برای شش سیگما (DFSS).....
۹۹	۲-۷- چرخه تاتبک (DMAIC).....
۹۹	۲-۷-۱- مفهوم چرخه.....
۹۹	۲-۷-۲- تشریح اجزای چرخه تاتبک.....
۹۹	۲-۷-۲-۱- فاز یک- تعریف.....
۱۰۱	۲-۷-۲-۲- فاز دو- اندازه گیری.....
۱۰۲	۲-۷-۲-۳- فاز سه- تحلیل.....
۱۰۳	۲-۷-۲-۴- فاز چهار- بهبود.....
۱۰۴	۲-۷-۲-۵- فاز پنج- کنترل.....
۱۰۷	۲-۸- تفکر ناب.....
۱۰۷	۲-۸-۱- مفهوم تفکر ناب.....
۱۰۷	۲-۸-۲- مفهوم اتلاف.....
۱۰۸	۲-۸-۳- اصول تفکر ناب.....
۱۰۸	۲-۸-۳-۱- اصل اول- تعیین ارزش.....

- ۲-۸-۳-۲- اصل دوم - شناسایی جریان ارزش ۱۰۹
- ۲-۸-۳-۳- اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش ۱۱۰
- ۲-۸-۳-۴- اصل چهارم - امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده
بیرون بکشد ۱۱۱
- ۲-۸-۳-۵- اصل پنجم - تعقیب کمال ۱۱۱
- ۲-۹- چرخه بهبود مستمر ۱۱۲
- ۳- سایر مدل های بهبود عملکرد ۱۱۵**
- ۳-۱- محک زنی ۱۱۵
- ۳-۱-۱- تعریف لفظ محک زنی ۱۱۶
- ۳-۱-۲- تعریف محک زنی ۱۱۶
- ۳-۱-۳- انواع محک زنی ۱۱۶
- ۳-۱-۴- فواید محک زنی ۱۱۸
- ۲-۵-۱- مشکلات محک زنی ۱۱۹
- ۳-۶-۱- عوامل حیاتی در محک زنی ۱۱۹
- ۳-۷-۱- محک زنی چگونه کار می کند؟ ۱۲۰
- ۳-۸-۱- کجا و کی محک زنی مناسب است؟ ۱۲۱
- ۳-۹-۱- محک زنی و فرآیند حل مساله ۱۲۲
- ۳-۱۰-۱- محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر ۱۲۲
- ۳-۱۱-۱- دیدگاهی کلی نسبت به فرآیند محک زنی ۱۲۳
- ۳-۱۱-۱-۱- تشریح اجزای ورودی ۱۲۵
- ۳-۱۱-۱-۲- گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی ۱۲۶
- ۳-۱۱-۱-۳- تشریح گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی ۱۲۸
- ۳-۱۳-۱- خروجیها و نتایج محک زنی ۱۳۷
- ۳-۲- ارزیابی ۳۶۰ درجه ۱۳۷
- ۳-۲-۱- تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه ۱۳۸
- ۳-۲-۲- عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه ۱۳۸

- ۳-۲-۳- انواع ارزیابی ۱۳۹
- الف- ارزیابی بالا به پایین: ۱۳۹
- ب- ارزیابی پایین به بالا: ۱۳۹
- پ- ارزیابی همکاران: ۱۴۰
- ت- خود ارزیابی ۱۴۰
- ث- ارزیابی از طریق مشتریان: ۱۴۱
- ۳-۲-۳- مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه ۱۴۱
- ۳-۲-۴- مدل های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان ها ۱۴۳
- ۳-۳- کارت سنجش متوازن ۱۴۴
- ۳-۳-۱- سنجش متوازن چیست؟ ۱۴۴
- ۳-۳-۲- مزایا و نتایج بکارگیری سنجش متوازن ۱۴۵
- ۳-۳-۳- مدل و ساختار سنجش متوازن ۱۴۶
- ۳-۳-۴- فرآیند سنجش متوازن ۱۴۹
- ۳-۳-۴-۱- مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن ۱۵۰
- ۳-۳-۴-۲- مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن ۱۵۲
- ۳-۳-۵- منطق سنجش متوازن ۱۵۳
- ۳-۳-۶- ساختار نهایی سنجش متوازن ۱۵۴
- ۳-۳-۷- فرایند هفت مرحله ای سنجش متوازن ۱۵۷
- الف- منابع فارسی ۱۵۹
- ب- منابع انگلیسی ۱۶۰

فهرست اشکال

- شکل شماره ۱: روشهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان (دفت، ۱۳۷۴)..... ۱۲
- شکل شماره ۲: مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی (رابینز، ۱۳۷۶)..... ۲۳
- شکل شماره ۳: مدل های چهارگانه ارزشهای رقابتی اثربخشی (رابینز، ۱۳۷۶)..... ۲۵
- شکل شماره ۴: فرایند ارزیابی بر مبنای بهره‌وری ۳۲
- شکل شماره ۵: الگوریتم ارزیابی عملکرد ۳۴
- شکل شماره ۶: الگوی ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع ۳۶
- شکل شماره ۷: مدل مالکوم بالدريج ۴۴
- شکل شماره ۸: مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت ۷۱
- شکل شماره ۹: منطق رادار ۷۲
- شکل شماره ۱۰: مدل ارزیابی عملکرد در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و امتیاز هر معیار ۸۹
- شکل شماره ۱۱: فرآیند در سطح سه سیگما ۹۵
- شکل شماره ۱۲: فرآیند در سطح شش سیگما ۹۵
- شکل شماره ۱۳: پارادایم فلسفه شش سیگما ۹۶
- شکل شماره ۱۴: چرخه تاتبیک (DMAIC) ۹۹
- شکل شماره ۱۵: چرخه PDCA ۱۱۳
- شکل شماره ۱۶: چرخه پیشرفته PDCA ۱۱۴
- شکل شماره ۱۷: مقایسه چرخه انواع مدل ها با همدیگر ۱۱۵
- شکل شماره ۱۸: محک زنی هزینه گرا ۱۲۱
- شکل شماره ۱۹: محک زنی فرآیند گرا (برنامه ریزی - تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد) ۱۲۱
- شکل شماره ۲۰: روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر T محک زنی و فرآیند حل مساله ۱۲۲
- شکل شماره ۲۱: مدل پایه حل مساله ۱۲۲
- شکل شماره ۲۲: رابطه بین محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر ۱۲۳
- شکل شماره ۲۳: مدل یک فرآیند ۱۲۴
- شکل شماره ۲۴: تشریح فرآیند در محک زنی ۱۲۴
- شکل شماره ۲۵: گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی ۱۲۸
- شکل شماره ۲۶: نقاطی که فرایند ارزیابی می شوند ۱۳۲
- شکل شماره ۲۷: نمونه ای از روش تجسمی و بصری ۱۳۳
- شکل شماره ۲۸: روند برنامه بهبود ۱۳۶
- شکل شماره ۲۹: عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه ۱۳۹

- شکل شماره ۳۰: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن..... ۱۴۷
- شکل شماره ۳۱: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن..... ۱۴۸
- شکل شماره ۳۲: سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی..... ۱۴۹
- شکل شماره ۳۳: فرآیند ارزیابی عملکرد..... ۱۵۲
- شکل شماره ۳۴: منطق سنجش متوازن..... ۱۵۴
- شکل شماره ۳۵: ساختار نهایی سنجش متوازن..... ۱۵۵
- شکل شماره ۳۶: ساختار نهایی سنجش متوازن..... ۱۵۶

مقدمه

با شکل گیری سازمانها، در طول دوره های مختلف، از الگوها و مدل های متعددی جهت ارزیابی استفاده شده است. سازمان ها به فراخور نیاز، در ابتدا تنها از شاخص های و ملاک های محدودی برای ارزیابی بهره می گرفتند. گسترش فعالیت ها و حوزه عملکرد سازمانی، پویایی محیط سازمان و مطرح شدن موضوعات و مسائل نوین مدیریتی مانند مسئولیت اجتماعی، رضایت مشتری و ... سازمان ها را بر آن داشت به شاخص های محدود اکتفا نمایند از این رو مدل های جامع و چند معیاره شکل گرفت و تکامل یافت.

در این فصل ابتدا الگوها و مدل های سنتی ارزیابی عملکرد که تنها به شاخص های محدود توجه دارند مورد بررسی قرار می گیرد، سپس مدل های جامع و چند معیاره که در برگیرنده شاخص های متعددی هستند، مورد کنکاش قرار می گیرد.

در بررسی الگوها و مدل های سنتی ارزیابی عملکرد، تنها معیار یا معیارهای مورد اشاره در مدل مورد کنکاش قرار گرفته است اما در الگوها و مدل های جامع ارزیابی عملکرد، ضمن اشاره به تاریخچه و سابقه شکل گیری مدل، منطق مورد نظر مدل و نیز تمام ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها، شیوه امتیازدهی و اجرای مدلها مورد اشاره و کنکاش لازم قرار گرفته است.

۱- الگوها و مدل های سنتی ارزیابی عملکرد

این الگوها که تنها از یک بعد و به ندرت از چند بعد محدود، عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می دهند، امروزه نیز در برخی سازمانها مورد استفاده قرار می گیرند. مهمترین این الگوها و مدلها در ادامه تشریح می گردند.

۱-۱- ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی

عملکرد مالی یک سازمان حاصل تصمیمات متعدد و پیوسته مدیریت بوده و ارزیابی تجاری شامل تحلیل اثرات مالی و اقتصادی این تصمیمات بر نتایج از طریق اندازه گیری مقایسه ای است. مقایسه عملکرد مالی بر اساس ۳ دیدگاه به شرح زیر ممکن است: (انواری رستمی، ۱۳۷۸، ص ۵۹-۵۷)

الف - دیدگاه مدیریتی:

- تجزیه و تحلیل های عملیاتی مانند حاشیه سود ناخالص، تحلیل هزینه های عملیاتی

- مدیریت گردش دارایی های ثابت و هر یک از اقلام سرمایه در گردش

- سودآوری مالکیت مانند بازده دارایی های مالی، سود قبل از بهره و مالیات

ب - دیدگاه مالکیتی:

- قابلیت سودآوری مانند بازدهی سهام، سود هر سهم
- وضعیت عایدات مانند جریان نقدینگی و سود هر سهم
- شاخصهای بازار مانند: نسبت قیمت به درآمد

ج - دیدگاه اعتباری:

- نقدینگی مانند نسبتهای جاری و سریع
- اهرمی مانند بدهی به دارایی
- بدهی مانند پوشش اصل و هزینه های بهره

۱-۲- ارزیابی بر مبنای اثربخشی

مقدمه

علاقه به اثربخشی سازمانی یک پدیده جدید نیست. اثربخشی نه تنها موضوع اصلی در فضای عملی است، موضوع اصلی در تئوری سازمان نیز می باشد. صاحب نظران و محققین توجه به موضوع اثربخشی سازمانی را باعث توسعه تئوریهای سازمانی ذکر می کنند.

علیرغم محوری بودن ساخت اثربخشی در تئوری سازمانی، این مفهوم به طور مناسب توسعه نیافته یا تعریف نشده است و توافق کمی در مورد معیارهایی که برای تعریف اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند، وجود دارد. تنوع مدلها و رویکردهای مورد استفاده و معیارهای اثربخشی محققین بسیار زیاد هستند.

۱-۲-۱- تعاریفی از اثربخشی سازمانی

در طی چند دهه گذشته تلاشهای زیادی برای تعریف و سنجش اثربخشی سازمانی صورت پذیرفته است.

بارنارد در سال ۱۹۳۸ اثربخشی را انجام اهداف سازمانی تعریف می نماید. او به انجام اهداف و بقاء سازمان توجه داشت. بارنارد سازمان را به عنوان سیستم های همکاری تعریف کرد. تعادل داخلی و تنظیم با شرایط خارجی اقدام عملی و رهبری ماهرانه از معیارهای اثربخشی مورد توجه او می باشد.^۱

^۱ -Barnard, ۱۹۶۶

کمپل اثربخشی سازمانی را وجه و اندازه ای می داند که اهداف نهایی سازمان با توجه به برخی محدودیت ها کسب شود^۲ (Lewin & Martin, ۱۹۸۶).

کوئین و رورباف در قالب مدل های روابط انسانی، سیستم باز، هدف عقلانی و فرایند داخلی اثربخشی سازمانی را تعریف می نمایند^۳ (Quinn & Rohrbaugh, ۱۹۸۳)، و اتریونی می گوید:

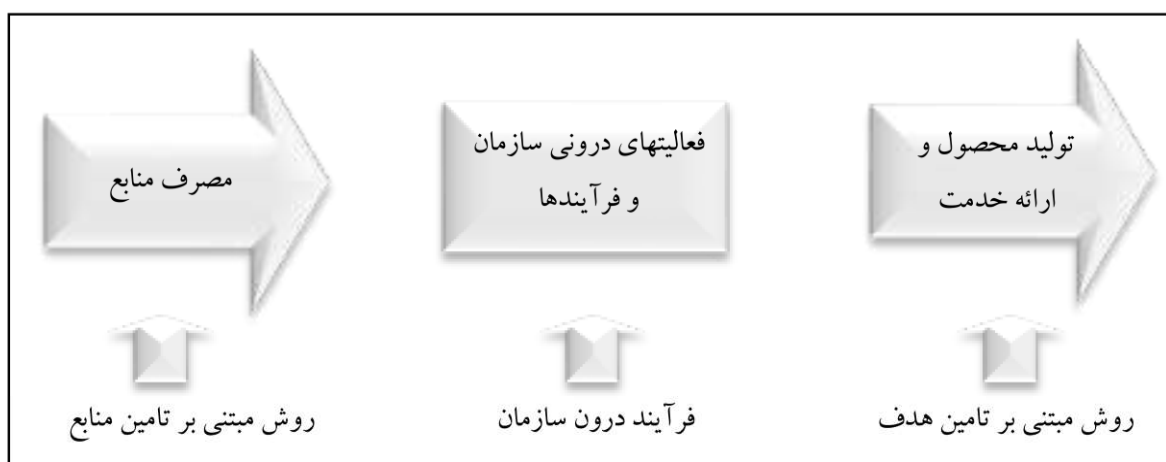
اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نائل آید.^۴ (Etzioni, ۱۹۸۴).

رایینز اثربخشی سازمانی را موضوع اصلی در تئوری سازمان می داند و معتقد است که تصور تئوری سازمان بدون مفهوم اثربخشی مشکل است. وی معتقد است که توافق عمومی در مورد معنی دقیق اثربخشی وجود ندارد.^۵ (Robbins, ۱۹۹۰).

به طور کای در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست. معمولاً سازمانها بزرگ هستند، فعالیتهای مختلف و گوناگون دارند و در نقاط مختلف پراکنده اند. آنها در پی تامین هدفهای متنوع، گوناگون و مختلف هستند و به نتایج مختلفی می رسند (که برخی از آنها مورد نظر بوده و برخی هم مورد نظر آنها نبوده است). برای سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان شاخصها و روشهای متعددی ارائه شده است و هریک از آنها مقیاس متفاوتی از اثربخشی سازمان به دست می دهد (دفت، ۱۳۷۴).

۱-۲-۲- روش های سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان

در سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان بخشهای مختلف مورد توجه قرار می گیرند. سازمانها منابع مورد نیاز خود را از محیط می گیرند، آنها را به صورت محصول در می آورند و به محیط برمی گردانند (نمودار ۱).



شکل شماره ۱: روشهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان (دفت، ۱۳۷۴).

برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان، با استفاده از روش مبتنی بر هدف به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می شود و نیز اینکه آیا (با توجه به سطح تولید مورد نظر) سازمان به هدفهای خود رسیده است یا خیر.

برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر تامین منافع سیستم، به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می شود و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را به صورتی موثر تامین نماید. برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر فرآیند درونی، به فعالیتهای درون سازمان توجه می شود و با استفاده از شاخصهای کارایی و سلامت درون سازمان، اثربخشی سازمان اندازه گیری می شود.

۱-۲-۳-روش مبتنی بر تامین هدف

برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف یا رویکرد نیل به هدف باید هدفهای تولیدی سازمان را شناسایی و مشخص نمود و آنگاه میزان هدفهای تامین شده را اندازه گیری کرد. این یک روش منطقی است. زیرا سازمانها همواره می کوشند تا به سطح یا میزان معینی از تولید، سود یا جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع دست یابند. در اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت تامین هدفها اندازه گیری می شود.

شاخصها: هدفهای عملی از جمله هدفهای مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می گیرند. اگر سعی شود از هدفهای عملی (و نه هدفهای رسمی) استفاده شود «نتایج» بسیار بهتری به دست خواهد آمد. معمولاً هدفهای رسمی به صورت تجریدی و انتزاعی هستند و سنجش یا اندازه گیری آنها مشکل است. هدفهای عملی نشان دهنده فعالیتهایی هستند که سازمان واقعاً آنها را انجام می دهد.

کاربردها: در سازمانهای تجاری برای سنجش اثربخشی سازمان از روش مبتنی بر هدف استفاده می شود. زیرا می توان هدفهای تولیدی شرکت را به آسانی اندازه گیری کرد. معمولاً سازمانها عملکرد خود را بر حسب سودآوری، رشد، سهم بازار و بازده سرمایه گذاری اندازه گیری می کنند. ولی همیشه هدفهای عملی و اندازه گیری عملکرد سازمان چندان ساده نیست. دو مسأله که باید حل شوند عبارتند از:

الف- هدف های چندگانه

ب- استفاده از شاخصهای ذهنی در محاسبه هدف تامین شده.

از آنجا که سازمان ها هدفهای چندگانه و ضد و نقیض دارند، بنابراین غالباً نمی توان اثربخشی سازمان را با یک شاخص ارزیابی کرد. سازمانی که در تامین یک هدف بسیار موفق بوده است ممکن است احياناً در رابطه با هدف دیگری ضعیف عمل کرده باشد.

مسأله دیگری که باید به هنگام استفاده از روش مبتنی بر تامین هدف حل کرد همانا شیوه تعیین هدفهای عملی یک سازمان و شیوه محاسبه یا اندازه گیری هدفهای تامین شده است. هدف اعلان شده مدیریت عالی سازمان، شاخصهایی چون سود یا رشد، در گزارشات انتشار یافته وجود دارند. برای محاسبه نتایجی چون رفاه کارکنان یا مسئولیت اجتماعی باید از شاخصهای ذهنی استفاده کرد.

در رابطه با سازمانهای غیرانتفاعی و برخی از سازمانهای تجاری، برخی هدفها را نمی توان به صورت عینی اندازه گیری کرد. برای شناسایی هدفهای واقعی باید به سازمان مراجعه و آنها را تعیین کرد. از آنجا که هدفها منعکس کننده ارزشهای مدیریت عالی سازمان هستند، بنابراین با ائتلاف مدیریت عالی سازمان می توان بهترین اطلاعات را بدست آورد. این مدیران می توانند فرد را از هدفهای واقعی سازمان آگاه سازند. پس از تعیین هدفهای سازمان (اگر شاخصهای کمی وجود داشته باشد) برای سنجش یا اندازه گیری هدفهای تامین شده، می توان از شاخصهای ذهنی استفاده کرد.

چنین به نظر می رسد که برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان، منطقی ترین راه این است که از روش مبتنی بر هدف استفاده شود. اثربخشی سازمان را به این صورت تعریف کرده اند: توان سازمان در تامین هدفهایش. ولی تعیین معیار یا شاخص واقعی برای تعیین اثربخشی مسأله چندان ساده ای نیست. معمولاً سازمانها چندین هدف دارند، از این رو نمی توان گفت که برای تعیین اثربخشی تنها باید از یک شاخص منحصر به فرد استفاده کرد. برخی از هدفها جنبه ذهنی دارند و باید آنها را به حساب مدیرانی گذاشت که در درون آن سازمان هستند. به هنگام استفاده از روش مبتنی بر هدف به

منظور سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان کسی که محاسبات را انجام می دهد و می خواهد قضاوت نماید باید از این گونه مسائل آگاهی داشته باشد و در فرآیند ارزیابی خود آنها را رعایت کند.

۱-۲-۴-روش مبتنی بر تامین منابع سیستم

در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه شود. سازمان این اقلام را از محیط می گیرد و وارد مرحله تبدیل می کند (به نمودار ۱ مراجعه کنید). اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تامین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند.

سازمانها باید منابع ارزشمند و کمیاب را از سایر سازمانها بگیرند. از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می شود: توانایی شرکت (چه مطلق و چه نسبی) در بهره برداری از محیط خود در راه تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب.

شاخصها: اثربخشی سازمان به وسیله شاخص سنجیده می شود که سازمان می تواند بدان وسیله منابع مورد نیاز را تامین و سیستم سازمانی خود را حفظ نماید. به یک مفهوم کلی، شاخصهایی که با آنها اثربخشی سیستم تامین منابع سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرند از این قرارند:

الف- توان سازمان در بهره برداری از محیط و تامین منابع کمیاب و ارزشمند

ب- توان سیستم تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگیهای حقیقی محیط خارج

پ- حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان

ت- توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد

محاسن: هنگامی که نتوان به شاخصهای دیگری از عملکرد دست یافت، سیستم مبتنی بر تامین منابع مفید واقع خواهد شد. برای مثال، در سازمانهای رفاه اجتماعی و غیرانتفاعی به ندرت می توان بازدهی یا کارایی درون سازمان را اندازه کرد.

با توجه به اینکه اگر برای سنجش اثربخشی سازمان شاخصهای دیگری وجود نداشته باشد، روش مبتنی بر تامین منابع مفید واقع خواهد شد، ولی این روش هم بدون نقاط ضعف نیست. غالباً چنین به نظر می رسد که توان سازمان در تحصیل و تامین منابع به اندازه شیوه استفاده کردن و بهره مند شدن از آنها اهمیت نداشته باشد.

۱-۲-۵- روش مبتنی بر فرآیند درون سازمان

در این روش، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان کارآمد، فرآیند درون سازمانی یکپارچه، بی دغدغه و هماهنگ دارد به گونه ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می کنند. دوایر سازمانی دست به دست هم می دهند تا بهره وری را به بالاترین حد برسانند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجهی نمی شود. رکن اصلی این روش بر پایه کاری گذاشته شده است که سازمان با منابع موجود خود می کند و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارایی متجلی می شود.

شاخصها: بهترین نمونه های این روش الگوهایی هستند که در رابطه با روشهای مبتنی بر روابط انسانی در سازمان وجود دارد. نویسندگانی چون کریس آرجریس، وارن جی بنیس، رنسیس لیکرت و ریچارد-بکارد روی مبحث منابع انسانی در سازمان مقدار زیادی کار کرده و بر رابطه بین منابع انسانی و اثربخشی سازمان بسیار تاکید کرده اند.

علائم یک سازمان کارا از این دیدگاه به شرح زیر است:

- وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان
 - روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی
 - اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیر یک سازمان
 - تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرفنظر از اینکه منبع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشد.
 - وجود ارتباطات قوی در سطح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور
 - دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد، رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد
 - رابطه متقابل (تعامل) بین اعضای سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرحها بین مجریان و اعضا به وجود می آید (البته به نفع سازمان)
- محاسبه کارایی اقتصادی شاخص دیگری است که برای اندازه گیری اثربخشی فرآیند درونی از آن استفاده می شود. ویلیام ای وان روشی را ارائه کرد که در سنجش کمی کارایی می توان از آن استفاده کرد.

شناسایی هزینه های داده ها (I)، فرآیند تبدیل (T) و ستاده ها (O)، نخستین گامی است که در اجرای این روشها باید برداشت. پس از آن، برای محاسبه یا ارزیابی جنبه های مختلف عملکرد سازمان، این متغیرها را در هم می آمیزند یا ادغام می کنند. O/I مهمترین شاخصی است که کارایی را نشان می دهد. برای یک کارگر واحد تولید اتومبیل، این نسبت به صورت تعداد اتومبیلهایی است که هر کارگر تولید می کند. برای بیمارستان، این نسبت تعداد بیماران در یک سال مالی است. برای یک دانشگاه، از تقسیم کردن تعداد فارغ التحصیلان بر کل منابع مصرفی به دست می آید. نسبت O/I نشان دهنده کل کارایی مالی در یک سازمان است.

محاسن: روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان از منابع موجود به صورتی کارا استفاده می شود و فعالیتهای درون سازمان به صورتی موزون و هماهنگ صورت می گیرد.

معایب: روش مبتنی بر فرآیند درونی هم بدون عیب نیست و کاستی هایی دارد. در اجرای این روش نمی توان رابطه کل تولید و سازمان را با محیط خارج ارزیابی کرد. همچنین معمولاً قضاوت درباره سلامت داخلی سازمان و کارکرد خوب آن به صورت ذهنی صورت می گیرد زیرا بسیاری از اقلام مصرفی و فرآیند درون سازمانی را نمی توان به صورت کمی درآورد. روش مبتنی بر فرآیند درونی درون سازمان (همانند بسیاری از روشهای دیگر که با استفاده از آنها اثربخشی سازمان را اندازه گیری می کنند) نکات مثبتی هم دارد. ولی مدیران باید همواره متوجه باشند که کارایی سازمان دیدگاه محدودی از اثربخشی سازمان را ارائه می کند.

۱-۲-۶- روش های اثربخشی همزمان

برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان، هریک از این سه روش (مبتنی بر هدف، مبتنی بر تامین منابع سیستم و مبتنی بر فرآیند درونی سازمان) چیزهایی برای گفتن دارند ولی هریک از آنها تنها قسمتی از داستان را می سراید. به تازگی برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان از روشهای ادغامی استفاده می شود. در اجرای روشهای مزبور به این مساله توجه می شود که سازمان کارهای گوناگونی انجام می دهد و به نتایج مختلفی می رسد. در این روشها چندین شاخص اثربخشی در یک چارچوب منحصربه فرد انجام می شوند. آنها عبارتند از رویکرد عوامل استراتژیک (روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع)^۴ و رویکرد ارزشهای رقابتی.

^۴ Coalition of Powerful Constituencies

۱-۲-۶-۱- رویکرد عوامل استراتژیک^۷

جدیدترین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی رویکرد عوامل استراتژیک است. از این دیدگاه سازمانی اثربخش است که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورده کند. این رویکرد شبیه به نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی را در بر دارد. در هر دو رویکرد، وابستگی های متقابل (بین فعالیتهای سازمانی) را در نظر داشته ولی نظریه عوامل استراتژیک بر همه سازمان تأکید ندارد. این دیدگاه صرفاً می خواهد خواسته های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می توانند بقاء سازمان را تهدید کنند، ارضا نماید.^۸

الف- مفروضات رویکرد عوامل استراتژیک

رویکرد نیل به هدف، سازمانها را پدیده هایی عقلایی و هدفگرا فرض می کرد. رویکرد عوامل استراتژیک، سازمانها «عرصه های سیاسی» قلمداد می شوند. در چنین حالتی اثربخشی سازمانی عبارت است از ارزیابی یک سازمان در خصوص اینکه چطور به طور موفقیت آمیزی خواسته های این افراد کلیدی را که بقاء سازمان متکی به آنهاست برآورده می کند. علاوه بر این، استعاره (عرصه های سیاسی) چنین فرض می کند که هر سازمان ذینفعهای متعددی دارد که هر کدام از درجات مختلفی از قدرت برخوردار بوده و همچنین هر کدام از آنها برای رسیدن به خواسته های خود تلاش می کنند. هر ذینفعی یک سلسله ارزشهای منحصر به فرد خود داشته و احتمال خیلی کمی وجود دارد که علایق و ترجیحات آنها با هم سازگار باشند.

نهایتاً اینکه، رویکرد عوامل استراتژیک چنین فرض می کند که مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته های همه ذینفعهایی که منابع مورد نیاز جهت بقاء سازمان را کنترل می کنند، در بردارد. هیچکدام از اهدافی که مدیران انتخاب می کنند عاری از ارزش نیستند. خواه این اهداف بطور دقیق تعیین شده یا به طور ضمنی، به منافع برخی از ذینفع ها نسبت به برخی دیگر توجه بیشتری معطوف خواهند داشت. برای مثال، وقتی که مدیریت بیشترین سود شرکت را به موسسین پرداخت می کند، دلالت برای این دارد که وی به منافع مالکین شرکت اولویت بیشتری داده است. به طور مشابه ممکن است مدیریت از طریق سازگاری با محیط، جلب رضایت مشتری و ایجاد جوکاری حمایتی، منافع جامعه، ارباب رجوع و کارکنان را در نظر قرار داده باشد.

^۷ Strategic Constituencies Approach

^۸ -رابینز، ۱۳۷۶

ب- رویکرد عوامل استراتژیک در عمل

مدیری که خواهان بکارگیری رویکرد عوامل استراتژیک است، نخست باید از مدیریت عالی سازمان بخواهد تا عوامل کلیدی مهم و موثر در بقای سازمان را تعیین کند. این عمل منجر به تدوین فهرستی از کلیه عوامل ذینفع و کلیدی می شود. سپس می توان با استفاده از این فهرست، قدرت نسبی هر کدام را مورد ارزیابی قرار داد. اساساً این امر بدین معناست که به هر عامل بر اساس اینکه تا چه حدی سازمان ما به آن وابسته و متکی است، بنگریم. آیا آنها تسلط قابل ملاحظه ای بر سازمان دارند؟ آیا آنچه را که ذینفعی برای سازمان فراهم می کند می توان از طریق دیگر تامین کرد؟ چگونه این موسسات بر حسب میزان تاثیرشان بر عملیات سازمان مقایسه می شوند؟

گام سوم تعیین انتظارات این عوامل از سازمان است. آنان چه چیزی را از سازمان می طلبند؟ هر ذینفعی مجموعه منافع ویژه خود را دارد. برای حصول به آنها چه اهدافی را بر سازمان تحمیل می کند؟ اهداف سهامداران یک سازمان ممکن است در قالب سود یا میزان افزایش در ارزش سهم بیان شوند. اهداف اتحادیه امکان دارد، تحصیل امنیت شغلی و یا دستمزدهای بالاتری برای اعضای خود باشد. در صورتی که موسسات حامی محیط زیست، از شرکتها می خواهند که به منظور حداقل نمودن میزان آلودگی آب و هوا تلاش کنند.

فهرستی از عوامل ذینفع که یک موسسه تجاری داشته و همچنین نمونه ای از معیارهایی که بر اساس آن موسسه را مورد ارزیابی قرار می دهند در جدول ۱ قید شده است.

جدول شماره ۱: نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی، انتخاب شده به وسیله ذینفع های استراتژیک

ذینفع ها	نمونه معیار
مالکین	نرخ بازگشت سرمایه گذاری، رشد درآمدها
کارکنان	نحوه جبران خدمت (حق الزحمه)، مزایا، رضایتمندی از شرایط کاری
مشتریان	رضایتمندی از قیمت، کیفیت و خدمات
عرضه کنندگان مواد اولیه	رضایتمندی از پرداختها، فروشهای مورد انتظار
وام دهندگان به موسسه	توانایی پرداخت دیون
اتحادیه ها	دستمزدها و مزایای رقابتی، شرایط کاری رضایتبخش، مذاکره جمعی منصفانه
نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

رویکرد عوامل استراتژیک می تواند با مقایسه نمودن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته بندی عوامل استراتژیک و تنظیم نمودن اهداف مختلف بر اساس اولویت

خاتمه یابد. این اولویت بندی اهداف قدرت نسبی عوامل استراتژیک را نشان می دهد. سپس اثربخشی سازمانی می تواند بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف مورد ارزیابی واقع شود.

پ- مسائل و مشکلات رویکرد عوامل استراتژیک

رویکرد ذینفع های استراتژیک نیز شبیه به رویکرد های قبلی، خالی از عیب و نقص نیست. وظیفه تعیین عوامل استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ در سخن ساده به نظر می آید، ولی تحقیق آن در عمل دشوار است. زیرا محیط به شدت در حال تغییر است و آنچه دیروز برای سازمان حیاتی و مهم بوده است ممکن است امروز از اهمیت چندانی برخوردار نباشد. حتی اگر هم بتوان عوامل ذینفع را با فرض ثابت بودن تعدادشان تعیین نمود اما سوال این است که چه چیزی این عوامل را نسبت به دیگر عواملی که از اهمیت استراتژیک کمتری برخوردارند متمایز می سازد؟ چگونه این دو مجموعه را از هم تفکیک می کنید؟ و آیا منافع هر عضوی از ائتلاف حاکم آنچه را که او آن را عاملی استراتژیک درک می کند، تحت تاثیر قرار نخواهد داد؟

یک مدیر اجرایی در بخش حسابداری، دنیای اطراف را آنطور که یک مدیر اجرایی از بخش خرید می بیند درک نمی کند. نهایتاً اینکه تعیین انتظاراتی که عوامل استراتژیک از موسسه دارند خود نوعی مشکل ایجاد می کند. مشکل در مورد پی بردن صحیح به انتظارات عوامل استراتژیک است.

ت- فایده عملی رویکرد عوامل استراتژیک برای مدیران

اگر برای یک سازمان، بقاء مهم است پس بر مدیران فرض است که دقیقاً درک کنند بقاء سازمان متکی بر چه کسانی است. با عملی کردن رویکرد عوامل استراتژیک احتمال این امر را که مدیران ناخودآگاه، اقدام به نادیده گرفتن گروه صاحب قدرتی نمایند، کاهش می دهد. اگر مدیریت بداند برای بقاء سازمان چه کسانی باید تقویت شوند، می تواند در صورت نیاز برای ایجاد تغییر در روابط قدرت با عوامل استراتژیک خود تغییراتی در اولویت بندی اهداف بعمل آورد (رابینز، ۱۳۷۶). بنابراین می توانیم مهمترین بخش مدیریت مولفه های بیرونی را برخورد با گروه های ذینفع بدانیم.

زمانی بوروکراسی این گروهها را بی ارزش می شمرد و طردشان می کرد، اما در حال حاضر، به صورت فزاینده ای برای فرآیندهای خط مشی گذاری و مدیریت حیاتی تلقی می شوند. گروه های ذینفع، شماری مشخصه دارند که پروس آنها را کارکردهای سیستماتیک نامیده است: گروهها ارتباطات میان اعضا و حکومت را تسهیل می کنند؛ به تقاضاهای اعضایشان از حکومت و خط مشیهایی که آنها

حمایت می کنند مشروعیت می بخشند؛ به اعضایشان نظم می دهند و گاهی حکومت را در اجرای خط مشیها و برنامه ها یاری می کنند.^۹

۱-۲-۶-۲- رویکرد ارزش های رقابتی

اگر خواهان درک جامعی از اثربخشی هستیم، شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و سپس تعیین اینکه چگونه این متغیرها بهم مرتبط می شوند ارزشمند است.

رویکرد ارزشهای رقابتی یک چنین چهارچوب منسجمی به منظور تحقق این امر مهم ارائه می دهد. موضوع اصلی مورد تاکید رویکرد ارزشهای رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمانی برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می دهید (از قبیل نرخ بازگشت سرمایه گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات، امنیت شغلی) متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مدنظر دارید. تعجب آور نیست که سهامداران، اتحادیه ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، مدیریت، متخصصین داخلی بخش بازاریابی، بخش تامین نیروی انسانی، بخش تولید و حسابداری هر کدام یک سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهند ولی ارزیابی های آنها از اثربخشی این سازمان کاملاً متفاوت است.^{۱۰}

الف- مفروضات رویکرد رقابتی

قبل از تبیین رویکرد ارزشهای رقابتی مفروضات آن را برمی شماریم. رویکرد ارزشهای رقابتی با این فرض شروع می شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. نه هدف واحدی وجود دارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند و نه بر اهداف مرجح بر سایر اهداف، اجماع کلی وجود دارد. مفهوم اثربخشی، فی النفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می کند متکی به ارزشهای شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. اگر یک سازمان را انتخاب نموده و نظاره کنیم که چگونه معیارهای اثربخشی آن به منظور انعکاس منافع ارزیاب تغییر می کنند، این موضوع می تواند بهتر ملاحظه شود.

^۹-هیوز، ۱۳۷۷

^{۱۰}-رایبیز، ۱۳۷۶

ب- رویکرد ارزشهای رقابتی در عمل

برای بکارگیری این رویکرد در عمل، لازم است به جزئیاتی در خصوص چگونگی به وجود آمدن پردازیم. این رویکرد با یک بررسی پیرامون معیارهای سی گانه مندرج در جدول ۲ برای دست یابی به عناصر مشترک، شروع می شود. آنچه بدست می آید سه دسته اساسی از ارزشهای رقابتی هستند. دسته نخست، انعطاف پذیری در مقابل کنترل است. اینها دو بعد ناسازگار ساختار یک سازمان هستند. انعطاف پذیری برای نوآوری و انطباق و تغییر، ارزش قائل است. برعکس کنترل، ثبات، نظم و قابل پیش بینی بودن امور را مطلوب می داند. بعد انعطاف پذیری - کنترل شبیه به دوگانگی^{۱۱} فعالیتهای انطباقی و نگهدارنده است.

دسته دوم به این مساله اشاره دارد که آیا باید تاکید روی رفاه (سلامتی و خوشبختی) و بهسازی افراد سازمان صورت گیرد یا اینکه بهسازی سازمان را باید بیشتر مد نظر قرار داد. دوگانگی افراد-سازمان مجموعه دیگری از ابعاد ناسازگار حیاتی سازمان به شمار می آید. توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه و التفات به بهره وری و انجام وظایف سازمان.

جدول شماره ۲: فهرست معیارهای اثربخشی

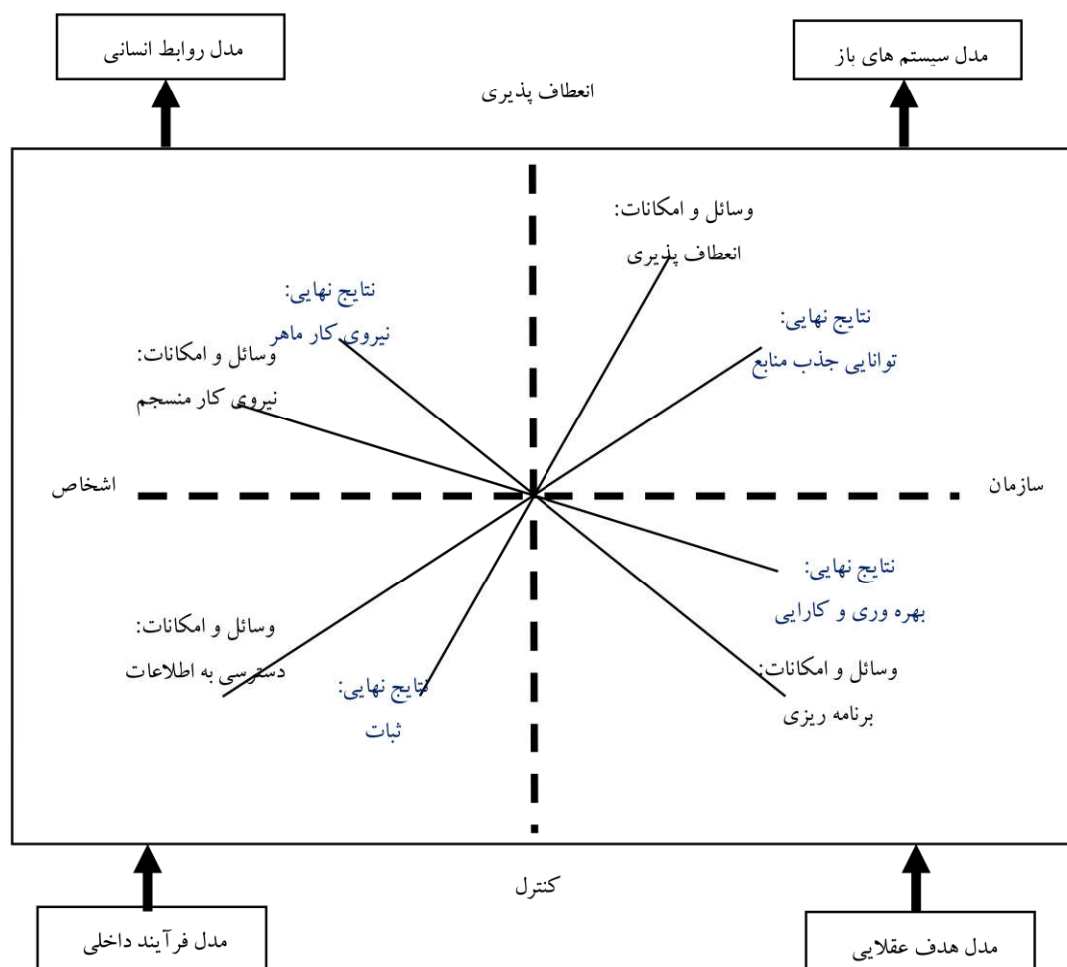
ردیف	معیار	ردیف	معیار
۱	اثربخشی کل	۱۶	بهره وری
۲	کارایی	۱۷	سود
۳	کیفیت	۱۸	حوادث
۴	رشد	۱۹	غیبت
۵	ترک خدمت	۲۰	رضایت شغلی
۶	انگیزش	۲۱	روحیه
۷	کنترل	۲۲	تضاد / انسجام
۸	انعطاف / انطباق	۲۳	طرح ریزی و هدف گذاری
۹	اجماع در هدف	۲۴	درونی شدن اهداف سازمانی
۱۰	توافق و سازگاری نقش و هنجار	۲۵	مهارتهای بین فردی مدیریت
۱۱	مهارتها و وظایف مدیریتی	۲۶	آمادگی

^{۱۱} Dichotomy

ردیف	معیار	ردیف	معیار
۱۲	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۲۷	استفاده از محیط
۱۳	ارزیابی با هویت های خارجی	۲۸	ثبات
۱۴	مشارکت و تاثیر مشترک	۲۹	ارزش منابع انسانی
۱۵	تاکید بر کسب هدف	۳۰	تاکید بر آموزش

منبع: (Campbell, ۱۹۷۷)

سومین دسته ارزشها به وسائل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان مرتبط است. اولی به فرآیندهای درونی سازمان در بلندمدت و دومی به نتایج نهایی کوتاه مدت تاکید می کند. ما این دوگانگی را قبل از مقایسه رویکرد نیل به هدف مشاهده کردیم. رویکرد نیل به هدف به نتایج و رویکرد سیستمی به وسائل و امکانات تحقق این اهداف تاکید داشت. این سه دسته ارزشها را می توانیم در قالب یک نمودار سه بعدی نمایش دهیم. شکل زیر گویای این موضوع است.



شکل شماره ۲: مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی (رایینز، ۱۳۷۶).

این دسته ارزشها می توانند برای شکل کانون های هشتگانه از معیارهای اثربخشی سازمانی با هم ترکیب شوند. برای مثال ترکیب اشخاص، کنترل و نتایج نهایی (PCE) یک کانون را ایجاد می کنند. ترکیب سازمان، انعطاف پذیری و وسائل و امکانات کانون دیگر را تشکیل می دهند. جدول ۳ کانونهای هشت گانه ای که احتمالاً از ترکیب سه دسته ارزش ها شکل می گیرند، تعیین و تشریح می کند.

جدول شماره ۳: کانون های هشت گانه

کانون ها	نوع کانون	تعریف
OFM	انعطاف پذیری	قادر به تطبیق با تغییرات در شرایط و تقاضای خارجی است
OFE	جذب منابع	قادر به جلب حمایت خارجی و گسترش حجم نیروی کار است
OCM	برنامه ریزی	اهداف واضح بوده و به خوبی قابل اجرا کند
OCE	بهره وری، کارایی	حجم ستاده ها بالا است، نسبت ستاده به داده بالا است
PCM	دسترسی به اطلاعات	کانونهای ارتباطی، آگاهی افراد در خصوص مسائل مرتبط با کارشان را تسهیل می کند
PCE	ثبات	احساس نظم، تداوم و یکنواخت بودن عملیات سازمان
PFM	نیروی کار منسجم	اعتماد، احترام به کارکنان و خوب کار کردن با هم
PFE	نیروی کار ماهر	کارکنان برای انجام درست کار خود از آموزش و استعداد لازم برخوردارند مهارت

اگر کانون های هشت گانه ذکر شده در جدول فوق را در شکل ۲ قرار دهیم در نهایت شکل ۳ حاصل می شود.

اکنون می توانیم شروع به ترکیب کانون های هشت گانه در مدل های جداگانه کنیم. آنچه را که شکل ۳ به وجود آورده است، ایجاد مدل ها و یا تعریف گوناگونی از اثربخشی سازمانی است. کانونهای PEM و PFE مدل روابط انسانی را شکل می دهند. این مدل بر اشخاص و انعطاف پذیری تاکید می ورزد. مدل روابط انسانی می تواند اثربخشی را در قالب یک نیروی کاری منسجم و نیروی کاری ماهر (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می کند.

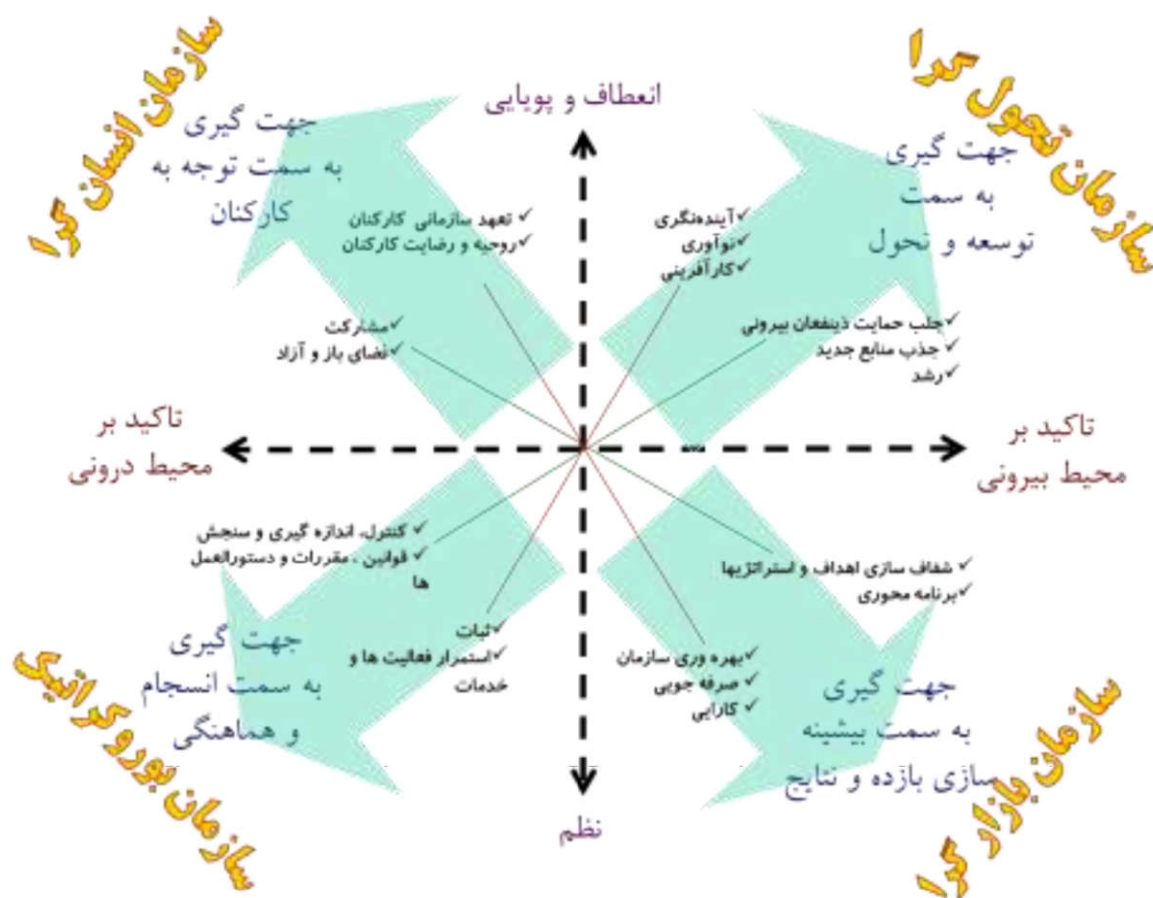
مدل سیستم های باز کانون های OFM و OFE را در بر می گیرد. در این مدل اثربخشی برحسب انعطاف پذیری (به عنوان وسائل و امکانات) و توانایی جذب منابع (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می شود.

مدل هدف عقلایی مشتمل بر کانون های OCM و OCE است. وجود طرح ها و اهداف ویژه (به عنوان وسائل و امکانات) و کارایی و بهره وری (به عنوان نتایج نهایی) شاهدی برای اثربخشی سازمانی به شمار می آیند. نهایتاً کانون های PCM و PCE مدل فرآیند داخلی را شکل می دهند. این مدل بر افراد و کنترل تاکید دارد و به انتشار مناسب و کافی اطلاعات (به عنوان وسائل و امکانات) و ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی) در ارزیابی اثربخشی سازمانی توجه بسیار دارد.

توجه کنید چگونه هر مدل یک دسته ویژه از ارزشها را نشان داده و نسبت به مدل مخالف خود دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد. مدل روابط انسانی با معیارهای اثربخشی خود، ارزش و اهمیت اشخاص و انعطاف پذیری را در مقابل سازمان و ثبات که مدل عقلایی بر آنها تاکید دارد، قرار می دهد. مدل سیستمهای باز به وسیله ارزشهای سازمان و انعطاف پذیری تعریف شده در حالیکه مدل فرآیند داخلی با توجه به افراد و ساختارهای بی ثبات تاکید می کند (رابینز، ۱۳۷۶).

پ- ارزش عملی رویکرد ارزشهای رقابتی برای مدیران

رویکرد ارزش های رقابتی تاکید می کند که هرگونه تلاشی برای تعیین و تعریف و همچنین ارزیابی اثربخشی سازمانی مستلزم توجه به معیارهای چندگانه و منافع متضاد با هم است. مضافاً اینکه رویکرد ارزش های رقابتی می تواند با کاهش تعداد زیادی از معیارهای اثربخشی به مدل های چهارگانه سازمان به صورت مفهومی، مدیر را در تعیین و تشخیص مناسب معیارهای مختلف با عوامل کلیدی گوناگون و همچنین تناسب آنها با مراحل مختلف چرخه حیات، راهنمایی کند.



شکل شماره ۳: مدل های چهارگانه ارزشهای رقابتی اثربخشی (رایینز، ۱۳۷۶).

ت-مسائل و مشکلات رویکرد ارزشهای رقابتی

چون مدل ارزشهای رقابتی، هم نتایج نهایی و هم وسائل و امکانات نیل به آنها را در بردارد، لذا عاری از مشکلات موجود در رویکرد نیل به هدف و رویکرد سیستمی است. رویکرد ارزشهای رقابتی رویکرد عوامل استراتژیک را شامل بوده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامی نمی کند. متدولوژی رویکرد ارزشهای رقابتی باعث می شود که این رویکرد در ارزیابی ادراک یک ذینفع در خصوص اینکه یک سازمان چگونه بر اساس معیارهای هشتگانه بخوبی انجام وظیفه می کند، بهتر عمل کند ولی در تعیین نوع معیارهایی که ذینفع ها تاکید دارند ناتوان است. استفاده از مدل چرخه حیات، برای تعیین نوع مدل های اثربخشی سازمانی مورد توجه مدیریت است ولی پژوهشهای بیشتری لازم است تا تعیین شود که آیا با گذشت زمان سازمانها از مراحل مختلف چرخه حیات، مدل های اثربخشی نیز به طرقی قابل پیش بینی تغییر می کنند یا خیر.

جدول شماره ۴: خلاصه رویکرد ارزشهای چندگانه

تلفیق (تمرکز)				تفکیک (عدم تمرکز)			
مدل عقلایی				مدل سیستم طبیعی			
کانون توجه خارجی		کانون توجه داخلی		کانون توجه خارجی		کانون توجه داخلی	
مدل هدف عقلایی		مدل فرآیند داخلی		مدل سیستمهای باز		مدل روابط انسانی	
هدفها	ابزار	هدفها	ابزار	هدفها	ابزار	هدفها	ابزار
بهره وری کارایی	برنامه ریزی هدفگذاری	ثبات کنترل	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	کسب منابع حمایت خارجی	انعطاف آمادگی	ارزش منابع انسانی آموزش و توسعه	انجام روحیه

۱-۲-۷- مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی

چهار رویکرد مختلف برای اثربخشی سازمانی ارائه نمودیم. هر کدام از این چهار رویکرد به تنهایی می توانند مدل مفیدی باشند. اما تحت چه شرایطی یکی بر دیگری ارجحیت می یابد. در اینجا چهار رویکرد مورد نظر همراه با معیارهای مورد استفاده آنها در تعریف اثربخشی و همچنین شرایطی که هر یک تحت آن نسبت به دیگری مفیدتر خواهند بود ارائه می شوند.

جدول شماره ۵: مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی (رایینز، ۱۳۷۶).

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است
نیل به هدف	یک سازمان به اندازه ای اثربخش است که ... اهداف از پیش تعیین شده ای را محقق سازد.	وقتی این رویکرد ترجیح داده می شود که ... اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند	پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.
عوامل استراتژیک	خواسته های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و باید خواسته های آنها را جامه عمل بپوشاند.
ارزشهای رقابتی	تاکید سازمان در حوزه های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه باید سازمان تاکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

جدول شماره ۶: بررسی تاریخی اثربخشی سازمانی

گرایش مدیریت	متفکر اصلی	شرح مختصر اثربخشی	نمونه مشخصه های اثربخشی
مدیریت علمی	فردریک تیلور (۱۹۱۱)	مطالعه زمان و حرکت، اهمیت استانداردها، طرح ریزی، کنترل و هماهنگی، سازمان وظیفه ای، یک بهترین راه	حداکثر کردن تولید، حداقل کردن هزینه، برتری روش، استفاده بهینه از منابع، تخصصی کردن وظیفه
اصول مدیریت	هنری فایول (۱۹۱۶/۱۹۲۵)	تکمیل تئوری استقرایی مدیریت، مبتنی بر قوانین یا اصول، مدیریت را مهارتی قابل آموزش می داند.	تقسیم کار، سرپرستی روشن و انضباط، وحدت فرماندهی و هدایت، نظم و سلسله مراتب، انصاف، ثبات و نوآوری، روح همکاری
روابط انسانی	التون مایو (۱۹۳۳)	اهمیت عوامل احساسی و عاطفی، مفهوم اجتماعی در مورد تلاش گروه، نیاز به تشخیص مدیری و مهارتهای بین فردی	بهره وری از طریق رضایت کارکنان، رضایتمندی از طریق توجه به نیازهای عاطفی و فیزیکی کارکنان

گرایش مدیریت	متفکر اصلی	شرح مختصر اثربخشی	نمونه مشخصه های اثربخشی
تصمیم گیری و مدیریت اطلاعات	هربرت سایمون (۱۹۴۷)	اثربخشی با توجه به عقلانیت محدود. معیار کارایی = ورودی/خروجی کارکردگرایی مبتنی بر اهداف معین	صرفه جویی در منابع از طریق توسعه عقلایی اهداف، کارایی پردازش اطلاعات
فنی اجتماعی	تریست وبا مفورث (۱۹۵۱)	تحلیلی مشترک تقاضاهای فنی و اجتماعی سازمانی، دیدگاه سیستم باز به سازمانها، سازمانها به عنوان یک سیستم باز	درجه تناسب فنی/اجتماعی، سازگاری و تناسب فرآیندهای داخلی
مدیریت استراتژیک و طراحی	آلفرد چاندلر (۱۹۶۲)	ساختار تابع استراتژی است. ادغام افقی و عمودی و عقلایی کردن مصرف منابع	سازگاری و تناسب استراتژی/ساختار که در قالب رشد سازمانی، رقابت، کنترل محیطی و انطباق پذیری و انعطاف پذیری ظاهر می شود
منابع انسانی	داگلاس مک گریگور رنسیس لیکرت (۱۹۶۱/۱۹۶۷)	اهمیت نیازهای سازمانی در مقابل تقاضای سازمانی، تناسب قدرت، مدیریت مشارکتی تفاهم بین تقاضای رقابتی ایجاد می کند: کارکنان دارای بهره وری، کارکنان راضی هستند.	رضایت کارکنان، بهره وری، انسجام، وفاداری، ارتباطات باز
اکولوژی جمعیتی	هنان و فریمن (۱۹۷۷)	عدم اهمیت نسبی مدیریت، جبر محیطی، بقا وظیفه دوره زندگی، خوشبختی، استراتژی و ساختار	بقا
مشارکت عملگراها			
	چستر بارنارد (۱۹۳۸)	سازمانها به عنوان سیستمهای همکاری	تعادل داخلی و تنظیم با شرایط خارجی، اقدام عملی و رهبری ماهرانه
	آلفرد اسلون (۱۹۶۳)	اداره غیرمتمرکز، بررسی و کنترل متمرکز، ساختار چند بعدی	کارایی از طریق مقیاس اقتصادی، بازگشت سرمایه بخشها، کسب اهداف

نمونه مشخصه های اثربخشی	شرح مختصر اثربخشی	متفکر اصلی	گرایش مدیریت
سودآوری، قابلیت ارزیابی کارکنان، ساختار ساده	دیوانسالاری زدایی، حمایت از کارآفرینی و سودآفرینی منطقه ای	رابرت تانسنند (۱۹۷۰)	
تمایل به کار، نزدیکی به مشتری، خود مختاری و کارآفرینی، آماده و فعال بودن، فلسفه ارزشگرا، رابطه نزدیک با فعالیت تجاری، شکل ساده، ستاد کوچک، دارا بودن ویژگیهای انعطاف - استحکام به طور همزمان	عملکرد بر مبنای ساختار، استراتژی، سیستمها، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک	توماس پیتروز رابرت واترمن (۱۹۸۳)	

۱-۲-۸- جمع بندی

علیرغم محوری بودن ساخت اثربخشی در تئوری سازمانی، این مفهوم به طور مناسب توسعه نیافته یا تعریف نشده است و توافق کمی در مورد معیارهایی وجود دارد که برای تعریف اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند. تنوع مدل ها و رویکردهای مورد استفاده و معیارهای اثربخشی محققین بسیار زیاد هستند. بحث در مورد برتری یک مدل اثربخشی بر سایر مدلها ادامه دارد. برای مثال، مدافعین مدل هدف، ادعا می کنند که اثربخشی بایستی بر حسب اهداف سنجیده شود، در حالیکه مدافعین منابع سیستم مدعی هستند که قابلیت برای کسب منابع مهمترین معیار موفقیت است. در تلاش برای منظم کردن معیارهای مختلف اثربخشی مورد استفاده در تحقیقات تجربی، کمپل و همکارانش ادبیات اثربخشی را بررسی و تمامی متغیرهایی که به عنوان معیارهای اثربخشی سازمانی پیشنهاد شده بود تحت عنوان فهرست جامع گردآوری نمودند.

با استفاده از این فهرست جامع، کوئین و رورباف از یک گروه از متخصصین خواستند که معیارها را کاهش داده و آن را سازماندهی نمایند، به گونه ای که تمامی آنها در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی بوده، اشتراک و تداخل نداشته و خصوصاً به عملکرد سازمانی مربوط باشند. فهرست معیارهای نتیجه شده با استفاده از مقیاس چندبعدی در جهت شناسایی ابعاد شناختی پایه ای که معیارهای اثربخشی بر آن استوار بود، سازماندهی گردیدند. کوئین و رورباف دریافتند که افراد ارزیابی در مورد اثربخشی

سازمانی را مبتنی بر سه بعد کانون توجه داخلی در مقابل کانون توجه خارجی، ابزار در مقابل اهداف و انعطاف در مقابل کنترل (عدم تمرکز در مقابل تمرکز) انجام می دهند. معیارها به گونه ای به یکدیگر مرتبط شدند که هر ترکیبی از ابعاد بیانگر و حاکی تعدادی از معیارها هستند.

کوئین و رورباف دریافتند با مرتبط ساختن این مدلها با ابعاد ارزشی، چارچوب ارزشهای چندگانه ای مشخص می کنند که به یکی از مدل های روابط انسانی، سیستم باز، هدف عقلایی و فرآیند داخلی منجر می گردد:

مدل روابط انسانی تاکید زیادی بر انعطاف و کانون توجه خارجی دارد و بر معیارهایی مانند انسجام و روحیه (به عنوان ابزار) و رشد منابع انسانی (به عنوان هدف) تاکید دارد.

مدل سیستم باز تاکید بسیاری بر انعطاف و کانون توجه خارجی دارد و بر معیارهایی مانند انعطاف و آمادگی (به عنوان ابزار) و رشد و کسب منابع، حمایت خارجی (به عنوان اهداف) تاکید می کند.

مدل هدف عقلایی تاکید زیادی بر کنترل و کانون توجه خارجی دارد و بر معیارهای برنامه ریزی و هدفگذاری (به عنوان ابزار) و بهره وری و کارایی (به عنوان اهداف) تاکید می کند.

مدل فرایند داخلی تاکید زیادی بر کنترل و کانون توجه داخلی دارد و بر نقش مدیریت اطلاعات و ارتباطات (به عنوان ابزار) و ثبات و کنترل (به عنوان اهداف) تاکید می کند. در این مدل یک موقعیت کاری منظم با هماهنگی کافی و توزیع مناسب اطلاعات برای آماده کردن فضای روانی اعم از تداوم و اطمینان برای کارکنان سازمانی توصیه می شود.

۱-۳- ارزیابی بر مبنای کارایی

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است. اگر سازمانی بتواند با مصرف کمترین مقدار منابع در مقایسه با سازمانهای دیگر به اهداف خود برسد، از کارایی بیشتری برخوردار است. در مواقعی همین معیار وسیله ارزیابی عملکرد سازمان تلقی می شود. از مهمترین شاخصهای آن می توان به کارایی اقتصادی و کارایی مالی اشاره نمود.

۱-۴- ارزیابی بر مبنای بهره وری

ارزیابی بهره وری تنها محدود به محاسبه نسبت ستاده به داده نمی شود بلکه باید به اجزاء پنجگانه آن یعنی کیفیت، هزینه، زمان انجام تعهد و سرویس دهی، ایمنی، روحیه و انگیزه کارکنان نیز توجه کرد. در این رویکرد می توان بهره وری هر یک از داده ها را در مجموع یا به طور جداگانه با شاخص ارزیابی عملکرد تراز داد. مشکل اصلی در این روش، تعیین میزان ستاده و داده است.

به طور کلی اندازه گیری بهره وری ابزاری کارا برای مدیریت است که علاوه بر ارزیابی عملکرد افراد و گروه های مختلف در موارد زیر مدیریت را یاری می کند:

+ تعیین موقعیت سازمان در مقایسه با رقبا

+ امکان ایجاد ارتباط صریح بین بهره وری و دیگر هدفهای استراتژیک سازمان

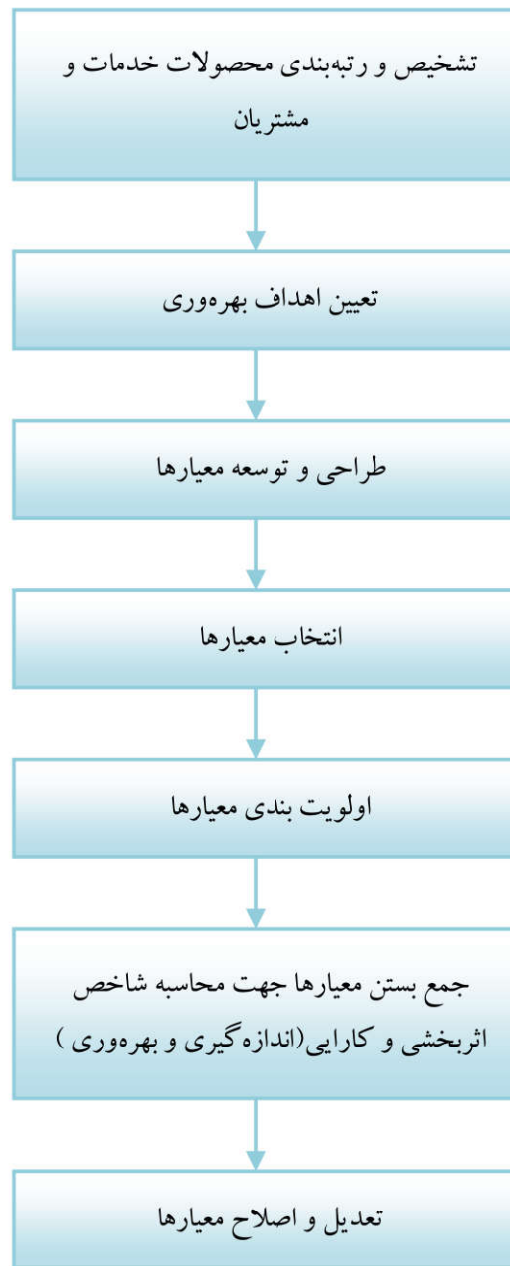
+ نشان دادن مشکلات موجود در سازمان و اولویت بندی جهت رفع مشکل

+ شناسایی فرصتها

+ پیاده سازی سیستم پاداش عملکرد^{۱۲}

جهت اندازه گیری بهره وری لازم است معیارهای کارایی و اثر بخشی طراحی شده و سپس عملکرد بر اساس آنها سنجیده شود. مراحل کار را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

^{۱۲} - (صالح اولیاء، ۱۳۷۸، ص ۱۲۹)



شکل شماره ۴ : فرایند ارزیابی بر مبنای بهره‌وری

منبع: صالح اولیاء، ۱۳۷۸، ص ۱۲۹

دستیابی به بهره‌وری مستلزم دو چیز است:

- شناخت وضعیت موجود و تعیین سطح بهره‌وری
 - تعیین نماگرها و شاخصها برای نمایش روند و بهره‌وری
- این دو الزام با طراحی و بکارگیری مدلهای علمی و کمیت پذیر ممکن خواهد بود.

افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت و تحلیل بوده و لازمه آن این امر ارزیابی است. ارزیابی موجب می‌شود:

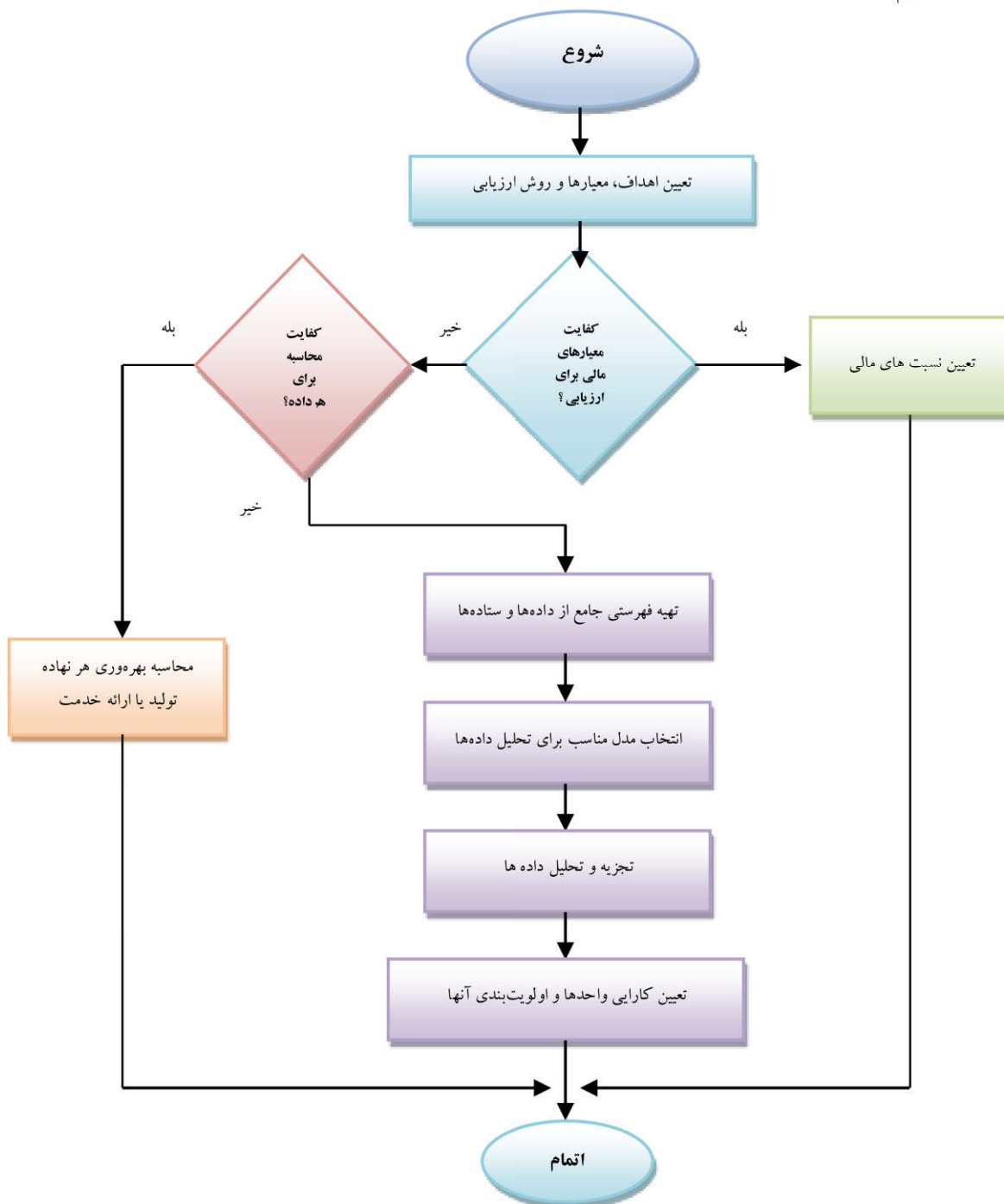
- عوامل موثر در بهبود بهره‌وری شناسایی گردند.
 - مدیریت در شناخت بهتر مسائل و مشکلات سازمان موفقتر باشد.
 - اطلاعات با ارزشی برای هدایت منابع و افراد در اختیار مدیر قرار گیرد.
- بدون یک سیستم ارزیابی بهره‌وری نمی‌توان انگیزه‌ها و روابط کاری را بهبود بخشید، ارزیابی بهره‌وری و استقرار سیستمهای مربوطه باید جزء اولویتهای سازمان باشد. (علیرضایی، محمدرضا، ۱۳۷۹، ص ۱۶۷)
- یکی از روشهای مورد استفاده اقتصاددانان در اندازه‌گیری بهره‌وری، روش تابع تولید است. تابع تولید معرف رابطه مقداری موجود، بین میزان تولید و مقادیر عوامل تولید مورد نیاز است. تابع تولید بیشترین میزان تولید را به ازای ترکیبهای مختلف عوامل تولید نشان می‌دهد که ملاک ارزیابی واحدهای مختلف قرار می‌گیرد. در این روش برای تابع تولید پیش فرض اولیه‌ای در نظر گرفته می‌شود آنگاه با توجه به اطلاعات عوامل مربوط به واحدهای مشاهده شده، پارامترهای این تابع تخمین زده می‌شود. البته این روش نیز دارای نقاط ضعف روشنی است از جمله:
- لزوم پیش فرض اولیه برای تابع تولید که ممکن است با ماهیت واحدهای تحت ارزیابی در تضاد باشد.
 - امکان بررسی تنها یکی از ستاده‌ها در هر مرحله ارزیابی وجود دارد. در حالیکه ممکن است واحدهای تصمیم گیرنده با چندین ستاده سروکار داشته باشند و ارزیابی توأم از عوامل، مورد نظر باشد.
 - پیچیدگی محاسباتی که از ماهیت غیرخطی تابع تولید ناشی می‌شود.^{۱۳}

(علیرضایی، محمدرضا، ۱۳۷۹، ص ۱۶۸)

۱-۵- الگوریتم ارزیابی عملکرد (ارزیابی تلفیقی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری)

در این الگوریتم، از تلفیق الگوی ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری استفاده شده است. ابتدا اهداف و معیارهای ارزیابی تعیین می‌گردند و در صورت امکان از معیارهای مالی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌گردد. در صورت عدم کفایت نسبتهای مالی، ارزیابی بر مبنای بهره‌وری صورت خواهد

گرفت و اگر مجموعه ای از نهاده ها و ستاده ها را داشته باشیم، باید از شیوه های مناسب تحلیل داده استفاده کنیم.



شکل شماره ۵: الگوریتم ارزیابی عملکرد

منبع: انواری رستمی، ۱۳۷۸، ص ۷۹

۲- الگوها و مدل های ارزیابی مبتنی بر کیفیت

این الگوها، سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می دهند و با در نظر گرفتن شاخصهای چند گانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم می سازند که در محیط پویا در حال فعالیت هستند. مهمترین این الگوها به شرح زیر هستند.

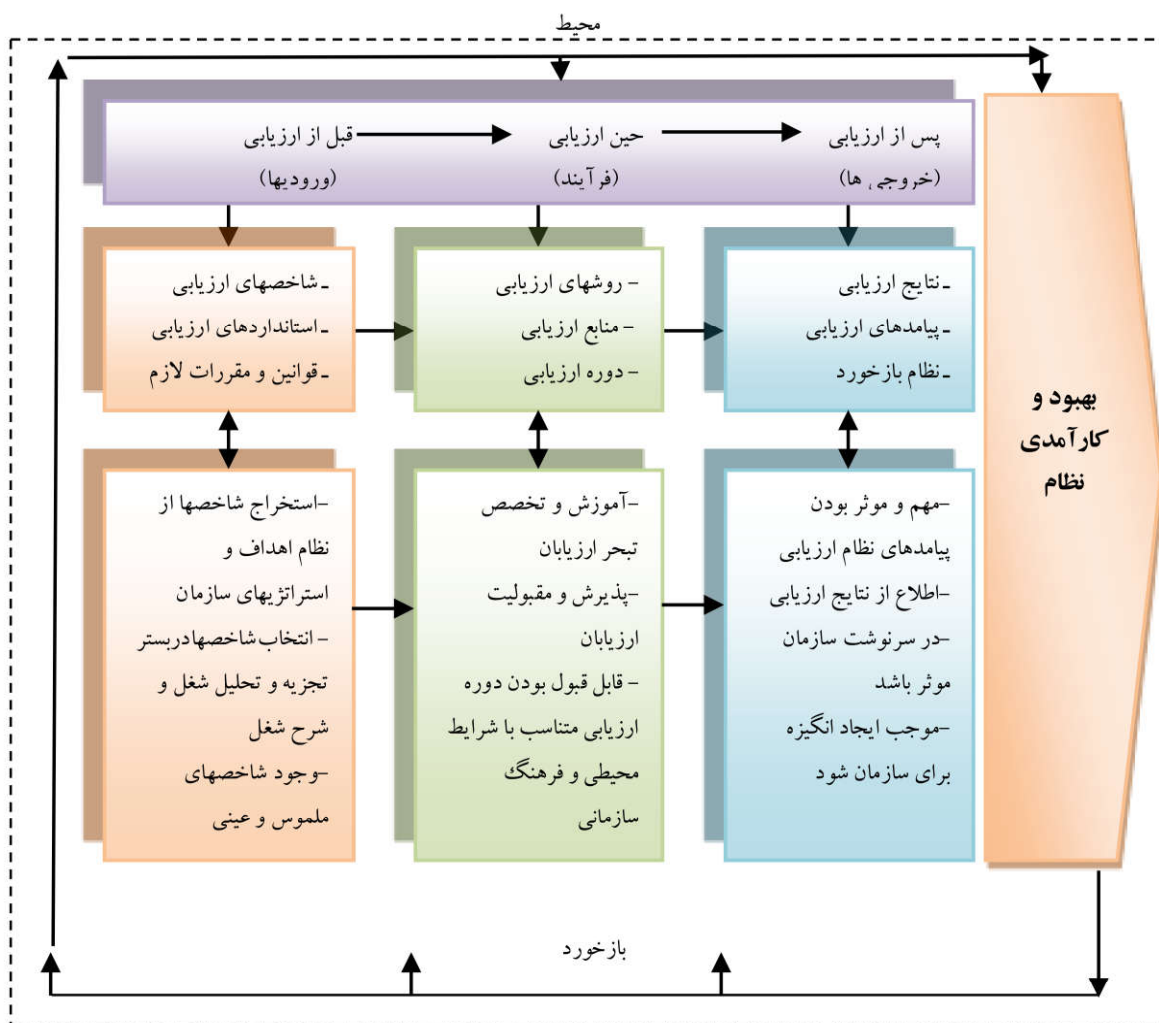
۲-۱- ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع

عمده ترین کارکرد نگرش سیستمی در ادبیات مدیریت، آموختن نگاه کل گرایانه و جامع به پدیده های پیرامون می باشد. ساختار الگوی نظام ارزیابی مبتنی بر کیفیت جامع با الگو گرفتن از نگرش سیستمی دارای چهار مؤلفه اساسی است: ورودیها، فرآیند، خروجی ها و بازخورد.

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

- ویژگیهای لازم و خاص برای هر مؤلفه وجود داشته باشد.
- بین مؤلفه ها و عناصر نظام ارزیابی تعامل منطقی برقرار باشد.

در ادامه بحث، نمایی از الگوی مذکور آمده است.



شکل شماره ۶: الگوی ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع

منبع: طبرسا، ۱۳۷۹، ص ۱۹۱

۲-۲- جایزه دمنیگ

دمنیگ در سال ۱۹۱۷ در شهر ویوجینگ، تحصیل خود در دانشگاه را آغاز کرد. وی به منظور تأمین مخارج تحصیلیش به عنوان نگهبان شروع به کار کرد و در سال ۱۹۲۱ فارغ التحصیل شد. برای ادامه تحصیل به دانشگاه کلورادو رفت، جایی که لیسانس فیزیک و ریاضی خود را دریافت کرد. این موفقیت باعث سوق یافتن به اخذ درجه دکترا در رشته فیزیک از دانشگاه «ییل» شد. وی سپس به تحصیل آمار علاقه مند شد. این درست در هنگامی بود که مرکز آمار آمریکا به جای سرشماری به سمت نمونه گیری می رفت. در سال ۱۹۴۰ وی به استخدام آن مرکز درآمد. به منظور

تکمیل سیستم مرکز آمار در سال ۱۹۴۰ او شروع به معرفی کنترل کیفیت آماری^{۱۴} به جامعه صنعتی آن روزگار کرد. یک ماه بعد وی و دو متخصص دیگر شروع به آموزش کنترل کیفیت آماری به بازرسان و مهندسان کردند. آموزشهای دکتر دمنینگ موجب پیدایش انقلاب کیفیتی در سازندگان و مشتریان عمده آمریکایی شد.

دکتر دمنینگ در جولای ۱۹۵۰ به دعوت اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن از آمریکا به ژاپن رفت. در طول اقامتش در ژاپن، روزهای متوالی را به ارائه «دوره ۸ روزه کنترل کیفیت» در سالن اجتماعات انجمن پزشکی ژاپن در توکیو پرداخت و متعاقب آن «دوره یک روزه کنترل کیفیت برای مدیریت ارشد» در هاگون برگزار کرد. در این سمینارها، دکتر دمنینگ مبانی کنترل کیفیت آماری را به زبانی ساده و جامع به مدیران عامل، مدیران و مهندسان و محققان صنایع ژاپن آموزش داد.

دکتر دمنینگ سپس حق الامتیاز خود را به اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن^{۱۵} واگذار کرد. کار اثرگذار وی در ژاپن (آموزش مدیریت کیفیت)، موجب افزایش پیشرفت اقتصاد ملی شد.^{۱۶}

به پاس قدردانی از خدمات دکتر دمنینگ، «کن ایچی کویاناچی» که رئیس هیأت مدیره اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن بود، پیشنهاد اهدای جایزه‌ای به یاد بود همکاریها و مساعدتهای دکتر دمنینگ در ارتقاء سطح و بهبود مستمر کنترل کیفیت ژاپن را مطرح کرد. این پیشنهاد با اکثریت مطلق آرا، مبتنی بر ایجاد جایزه دمنینگ پذیرفته شد.^{۱۷}

جایزه دمنینگ، خصوصاً جایزه کاربردی دمنینگ که به موسسات تعلق می‌گیرد، تأثیری شگرف بر بهبود کنترل کیفیت مدیریت در ژاپن خواه به صورت مستقیم و خواه غیرمستقیم داشته است.

۲-۲-۱- دسته بندی جایزه دمنینگ

- جایزه کاربردی دمنینگ

این جایزه به شرکتها یا بخشهایی از شرکتها داده می‌شود که به بهبود عملکرد مشخص و متمایزی از طریق درخواست مدیریت کیفیت فراگیر در یک سال تعیین شده‌ای دست یافته باشند.

- جایزه دمنینگ برای اشخاص

^{۱۴} - SQC

^{۱۵} - JUSE: Japan Union of Scientists and Engineers

^{۱۶} - (باران دوست، ۱۳۸۱، ص ۲۷)

^{۱۷} - (www.deming.org)

به اشخاصی داده می شود که سهم عمده و ممتازی در مطالعه مدیریت کیفیت فراگیر یا روشهای آماری استفاده شده در مدیریت کیفیت فراگیر داشته اند یا اشخاصی که سهم عمده ای در ترویج مدیریت کیفیت فراگیر داشته اند.

- جایزه کنترل کیفیت برای واحدهای عملیاتی کسب و کار

به واحدهای عملیاتی کسب و کار شرکت داده می شود که به بهبود عملکرد مشخص و متمایزی از طریق درخواست کنترل یا مدیریت کیفیت در تعاقب مدیریت کیفیت فراگیر در یک سال تعیین شده دست یافته باشند.^{۱۸}

۲-۲-۲- نکات مهم ارزیابی برای جایزه کاربردی دمینگ

در آزمون دریافت جایزه کاربردی دمینگ، نکات زیر را باید به خاطر داشت:

- تأکید آزمون بر یافتن میزان کارآمدی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر توسط مؤسسه متقاضی است که از طریق توجه به کیفیت محصولات و خدمات مؤسسه در حیطه تجاری شرکت بررسی می شود.

- اعمال مدیریت کیفیت جامعی که صرفاً به مشکل می پردازند یا استانداردها و معیارهای غیرضروری را به کار می برد غیرقابل پذیرش است.

- یک متقاضی موفق، الزاماً مؤسسه ای نیست که از روشهای آماری پیشرفته استفاده کند. حتی اگر شرکتی کوچک باشد یا عملکردی محدود با تولیدات متنوع داشته باشد. در صورتی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا کند و به نتایجی مطلوب با درک سازمانی وسیع از تفکر آماری دست یافته باشد می تواند کاندیدای مناسب برای این جایزه باشد.

- آزمون موسسه های غیرتولیدی نیز از الگوی مشابه واحدهای تولیدی تبعیت می کند.

هر یک از ارزیابیها بر مبنای ۱۰۰ امتیاز ممکن در هر بخش از آزمون به امتیازدهی مطابق معیارها می پردازند. نتیجه ارزیابی عملکرد یک واحد از شرکت، دلالت بر میانگین امتیازات داده شده توسط هر یک از ارزیابیها برای واحد دارد. امتیاز کل شرکت نیز برابر است با میانگین وزنی نتایج بدست آمده در ارزیابی هر واحد. وزنهای مورد نظر بر اساس نقش و اندازه واحد مورد آزمون، تعیین می شوند.

^{۱۸}-(www.deming.org)

^{۱۹}-Ibid

۲-۲-۳- معیارهای ارزیابی جایزه دمینگ

الف - خط مشی ها (هوشین)

- کیفیت و خط مشی های کنترل کیفیت و جایگاه آنها در کل مدیریت کسب و کار
- واضح بودن خط مشی ها
- روشها و فرآیندها برای ایجاد خط مشی ها
- ارتباط خط مشی ها با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت
- ارتباط خط مشی ها با چگونگی دستیابی به آنها
- رهبری مدیران عالی و عملیاتی

ب - سازمان

- مناسب بودن ساختار سازمانی برای کنترل کیفیت و وضعیت مشارکت کارکنان
- واضح بودن اختیار و مسئولیت
- وضعیت هماهنگی بین واحدها
- وضعیت فعالیتهای کمیته و تیم پروژه
- وضعیت فعالیتهای ستادی
- ارتباطات با شرکتهای وابسته (گروه شرکتهای، فروشندگان، پیمانکاران، شرکتهای فروش و...)

پ - اطلاعات

- مناسب بودن شیوه جمع آوری اطلاعات از خارج سازمان
- مناسب بودن شیوه جمع آوری اطلاعات از داخل سازمان
- وضعیت به کارگیری تکنیک های آماری به منظور تجزیه و تحلیل داده ها
- مناسب بودن شیوه حفاظت از اطلاعات (امنیت اطلاعاتی)
- وضعیت بهره گرفتن از اطلاعات
- وضعیت بهره گرفتن از کامپیوترها برای پردازش داده ها

ت - استاندارد سازی

- مطابقت سیستم با استانداردها
- شیوه های ایجاد، اصلاح و لغو نمودن استانداردها
- عملکرد واقعی سازمان در مورد ایجاد، اصلاح و لغو نمودن استانداردها

- محتویات استانداردها

- میزان بهره گرفتن از استانداردها و پایبند بودن به آنها

- میزان توسعه سیستماتیک و تکنولوژی و میزان بهره گیری از آن

ث - منابع انسانی

- برنامه های آموزش و میزان توسعه و بهره گیری از نتایج آنها

- طرز تفکر نسبت به کیفیت، آگاهی از اداره امور و درک کنترل کیفیت

- میزان حمایت و تشویق سازمان در خود شکوفایی و خودباوری افراد

- میزان درک نظریات و روش های آماری و بهره گیری از آنها

- وضعیت توسعه چرخه QC و پیشنهادات بهبود

- وضعیت حمایت از توسعه منابع انسانی در شرکت های وابسته

ج - تضمین کیفیت

- وضعیت مدیریت سیستم فعالیتهای تضمین کیفیت

- وضعیت تشخیص کنترل کیفیت

- وضعیت محصول جدید و توسعه تکنولوژی (شامل تحلیل کیفیت، به کارگیری کیفیت و بازبینی

فعالتهای طراحی

- وضعیت کنترل فرآیند

- وضعیت تجزیه و تحلیل فرآیند و بهبود فرآیند (شامل مطالعات ظرفیت فرآیند)

- وضعیت نظارت و ارزیابی کیفیت

- وضعیت مدیریت تجهیزات تولید، ارزیابی ابزارها و فروشندگان آنها

- وضعیت بسته بندی، انبار، حمل و نقل، فروش و خدمات

- وضعیت تضمین کیفیت

- درک وضعیت رضایتمندی مشتری

- وضعیت تضمین اعتبار، امنیت، مسئولیت بر مبنای تولید و حفاظت محیطی

چ - حفظ و نگهداری

- چرخش مدیریت کنترل PDCA

- روشهایی برای تعیین موارد کنترل و سطوح آنها

- وضعیتهای درون کنترلی (میزان به کارگیری شکلهای کنترل و ابزارهای دیگر)
- وضعیت دائمی یا موقتی بودن تمهیدات
- وضعیت سیستمهای مدیریت عملیاتی برای هزینه، کمیت، تحویل کالا
- ارتباط سیستم تضمین کیفیت با دیگر سیستمهای مدیریت عملیات

ح - بهبود

- روشهای انتخاب موضوعات (مشکلات فعالیتهای مهم و اولویت بندی مسائل)
- نحوه ارتباط شیوه های تحلیل و تکنولوژی واقعی
- وضعیت بکارگیری روشهای آماری برای تجزیه و تحلیل
- استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل
- وضعیت تقویت کردن نتایج بهبود و انتقال دادن آنها به فعالیت های حفظ و نگهداری / کنترل
- تسهیم فعالیت های چرخه QC

خ - اثرات

- اثرات محسوس (مثل کیفیت، تحویل کالا، هزینه، سود، امنیت و محیط)
- اثرات نامحسوس
- روشهای اندازه گیری و درک اثرات
- رضایتمندی مشتری و کارکنان
- تأثیر بر شرکتهای وابسته
- تأثیر بر جوامع محلی و بین المللی

د - برنامه های آینده

- وضعیت درک موقعیتهای کنونی
- برنامه های آتی برای بهبود دادن مسائل
- پیش بینی تغییرات در محیط اجتماعی و احتیاجات مشتری و برنامه های آینده مبتنی بر این تغییرات

آتی

- روابط میان فلسفه مدیریت، پیش بینی و برنامه های بلندمدت
- انسجام فعالیتهای کنترل کیفیت
- عینی بودن برنامه های آتی

۲-۳- ارزیابی عملکرد در مؤسسه ملی استانداردها و تکنولوژی^{۲۰}، مالکوم بالدريج^{۲۱}

طی ۱۵ سال، معیارهای بالدريج جهت حرکت همگام با رقابت در حال افزایش و بهبود عملکرد توسط هزاران سازمان آمریکائی مورد استفاده قرار گرفته است. در محیط کنونی کسب و کار، معیارها جهت کمک به سازمانها برای مواجهه با چالش فعلی ارتقاء یافته اند. از جمله این چالشها می توان به نیاز ارزش آفرینی برای مشتریان کسب و کار، چالش نوآوری سریع و سرمایه گذاری بروی دانش اشاره کرد.

تفاوتی نمی کند که سازمان مورد نظر بزرگ یا کوچک، خدماتی یا تولیدی، دارای یک واحد یا مجموعه ای از واحدهای جهانی باشد. به هر جهت این معیارها در محیط مبهم کنونی ارزشی ایجاد می نماید که جهت برنامه ریزی می توان از آن بهره جست. 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. این امر می تواند از دو جنبه مفید واقع گردد. اول اینکه، از آن به عنوان تلاشی برای بهبود درونی سازمان بهره بگیرد و دوم اینکه، خود ارزیابی را پایه ای برای درخواست جایزه قرار دهد. ارزیابی براساس مؤلفه های هفتگانه (معیارهای ارزیابی عملکرد) موجب شناسایی نقاط قوت و هدف قرار دادن فرصتهای بهبود فرآیندها و نتایج می گردد.

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، اهداف بکارگیری این معیارها و نیز مفاهیم و ارزشهای اصلی مورد بررسی قرار می گیرند که این معیارها براساس آنها بنا شده اند و در ادامه بحث ضمن ارائه مدل ارزیابی عملکرد و تشریح اجزای سازنده آن، چگونگی ارزیابی عملکرد سازمان

^{۲۰} - NIST: National Institute of Standards and Technology

^{۲۱} - مطالب این قسمت برگرفته از سایت <http://www.nist.gov/baldrige/> است.

بر اساس معیارهای هفتگانه مورد بررسی قرار می گیرد و در نهایت به بررسی سیستم امتیاز دهی این مدل خواهیم پرداخت:

۲-۳-۱- اهداف به کارگیری معیارها

معیارها پایه ای، برای خود ارزیابی سازمانی هستند. همچنین می توان از آنها جهت کسب جوایز و بازخور دادن به متقاضیان استفاده کرد. همچنین این معیارها دارای سه نقش مهم در تقویت رقابت پذیری هستند:

- کمک به بهبود عملکرد سازمانی، ظرفیتها و نتایج.
- تسهیل ارتباطات و تسهیم اطلاعات بهترین عملکردها بین همه انواع سازمانها
- به عنوان یک ابزار کاری برای درک و مدیریت بهینه عملکرد و به عنوان راهنمایی برای برنامه ریزی و فرصت های استفاده از سازمانی جهت یادگیری مورد استفاده قرار می گیرد.

۲-۳-۲ 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
- 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.

۲-۳-۳- معیارهای ارزیابی عملکرد

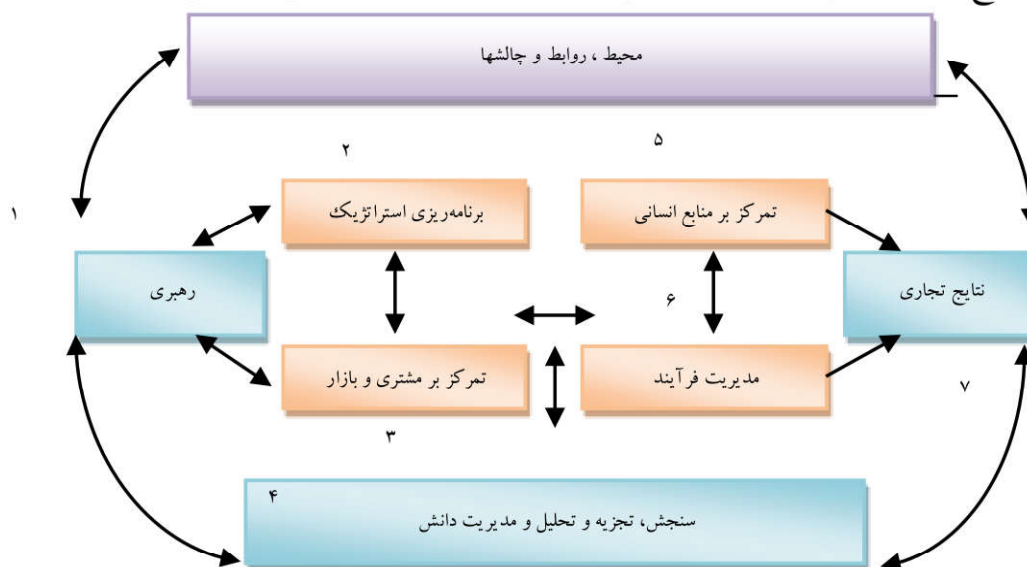
ارزشها و مفاهیم اصلی فوق در هفت معیار زیر مجسم می شوند:

- 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

شکل زیر ارتباط بین مؤلفه های فوق را بیان می نماید.

۲-۳-۴- مدل ارزیابی عملکرد

شکل زیر که در واقع تصویری کلی از مؤلفه های تشکیل دهنده مدل بوده و چگونگی ارتباط اجزاء باهم را نشان می دهد، اساس ارزیابی عملکرد سازمانها در موسسه ملی استانداردها و تکنولوژی^{۲۲} (NIST) را تشکیل می دهد. برای درک بهتر و بکارگیری درست این مدل، هر یک از مفاهیم زیر که در واقع نگاه اجمالی به اجزای تشکیل دهنده آن است مورد بررسی قرار می گیرد:



شکل شماره ۷: مدل مالکوم بالدريج

منبع: (www.quality.nist.gov)

۲-۳-۴-۱- نیم رخ سازمانی^{۲۳}

نیم رخ سازمانی (بالای شکل) زمینه را برای نحوه عملکرد سازمان تثبیت می‌نماید. محیط، روابط کاری کلیدی و چالشهای راهبردی به عنوان یک راهنمای کامل برای تیم سازمانی و مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند.

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 برمی‌گیرد:

الف - تعریف سازمانی

این مورد توضیح دهنده محیط تجاری سازمان و روابط کلیدی با مشتریان، تامین کنندگان و سایر شرکا می‌باشد. برای شناسایی محیط سازمانی و روابط سازمانی، پاسخگویی به سوالات زیر ضروری است:

- محیط سازمانی

- خدمات و محصولات اصلی سازمان شما چیست؟ مکانیزمهای «تحويل» مورد استفاده برای رساندن محصول و خدمت به مشتریان چیست؟

- فرهنگ سازمانی شما چیست؟ بینش، رسالت، اهداف و ارزشهای مطلوب شما چیست؟

- ترکیب کارکنان شما چیست؟ سطح علمی آنها در چه حد است؟ تنوع نیروی کاری تعداد واحدهای برنامه ریزی شده، استفاده از کارکنان قراردادی، و نیازمندیهای خاص سلامتی و ایمنی سازمان کدام است؟

- تکنولوژیها، تجهیزات و تسهیلات اصلی سازمان چه چیزهایی هستند؟

- محیط نظارتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، چیست؟ چه قوانینی برای تامین امنیت شغلی وجود دارد؟

- روابط سازمانی

- ساختار سازمانی و سیستم اداری شما چیست؟ روابط گزارش‌گیری یا گزارش‌دهی بین اعضای هیأت مدیره، رهبران عالی و سازمانهای اصلی^{۲۴} شما چگونه است؟

^{۲۳} - Organizational Profile

^{۲۴} - Parent Organization

- مشتریان کلیدی و بخش بازار^{۲۵} شما چیست؟ نیازمندیها و انتظارات اصلی آنها از محصولات و خدمات سازمان کدام است؟ تفاوت های این نیازمندیها و انتظارات بین گروه های مشتریان و بخش های بازار چیست؟

- تامین کنندگان و توزیع کنندگان چه نقشی در فرآیندهای ارزش آفرین بازی می کنند؟ مهمترین تامین کنندگان و توزیع کنندگان چه کسانی هستند؟ نیازمندیهای بسیار مهم زنجیره تامین کدامند؟ - مکانیزمهای کلیدی روابط مشارکتی و ارتباطاتی تامین کنندگان و مشتریان کدامند؟

ب- چالش های سازمانی

معرف محیط رقابتی سازمان، چالشهای استراتژیک و سیستم اصلاح عملکرد می باشد. برای شناخت هر یک از ۳ بعد چالشهای سازمانی، پاسخگویی به سوالات زیر ضروری است:

- محیط رقابتی

- جایگاه رقابتی سازمان چیست؟ میزان اندازه و رشد سازمان در صنعت و بازارهای مربوطه تا چه حدی است؟ تعداد و انواع رقبای سازمان کدامند؟

- فاکتورهای اصلی تعیین کننده موفقیت سازمان شما نسبت به رقبای کدامند؟ چه تغییرات کلیدی در صورت وقوع باعث تاثیرگذاری بر جایگاه رقابتی سازمان می گردند؟

- چه منابع کلیدی برای دسترسی به اطلاعات تفصیلی و رقابتی درون صنعت در اختیار سازمان وجود دارد؟ چه منابع کلیدی برای دسترسی به اطلاعات تفصیلی فرآیندهای مشابه خارج از صنعت در اختیار سازمان وجود دارد؟ چه محدودیتهایی بر سر راه کسب این اطلاعات وجود دارد؟

- چالشهای استراتژیک

- چالشهای استراتژیک تجاری، عملیاتی و منابع انسانی شما چه چیزهایی هستند؟

- سیستم بهبود عملکرد

- رویکرد کلی شما برای حفظ تمرکز سازمانی بر بهبود عملکرد و برای هدایت ارزیابی سیستماتیک و بهبود فرایندهای کلیدی چیست؟

- رویکرد کلی شما به یادگیری سازمانی و تسهیم داراییهای دانش شما درون سازمان چیست؟

نکته: منظور از رویکردی کلی به بهبود فرآیند شامل بکارگیری یک سیستم اعم از تولید ناب، شش سیگما، بکارگیری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، ۲۰۰۰ و یا سایر ابزارهای بهبود فرآیند می باشد.

۲-۳-۴-۲- فعالیتهای سیستم^{۲۶}

فعالیت های سیستم شامل شش مولفه بالدریج در مرکز شکل می باشد که فعالیت های سازمان و نتایج مطلوب را نشان می دهند.

رهبری (مولفه ۱)، برنامه ریزی استراتژیک (مولفه ۲) و تمرکز بر مشتری و بازار (مولفه ۳) بیانگر ابعاد سه گانه رهبری هستند. این مولفه ها به این دلیل در کنار هم قرار گرفته اند که بر اهمیت تمرکز رهبری بر استراتژی و مشتریان تاکید نمایند. رهبران عالی جهت گیری سازمان را تثبیت نموده و به دنبال فرصتهایی برای سازمان در آینده هستند.

تمرکز بر منابع انسانی (مولفه ۵)، مدیریت فرآیند (مولفه ۶) و نتایج تجاری (مولفه ۷) بیانگر ابعاد سه گانه نتایج هستند. کارکنان سازمان و فرآیندهای کلیدی آن، کار سازمانی را به انجام می رسانند که باعث ایجاد نتایج تجاری می گردند.

همه کارها منجر به نتایج تجاری می گردند: مجموعه ای از نتایج مشتری، محصول و خدمت، مالی و عملیاتی درونی که شامل نتایج منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی می باشد.

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

۲-۳-۴-۳- مبنای سیستم

سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش (مولفه ۴) برای مدیریت اثربخشی سازمان و سیستم واقعیت گرا و رقابت پذیر در جهت بهبود عملکرد ضروری هستند. این عوامل مبنایی برای سیستم مدیریت عملکرد می باشند.

۲-۳-۴-۴- ساختار معیارها

مولفه های معیارهای هفتگانه که در شکل ۷ مشاهده می گردند به تعدادی مورد فرعی و حیطه مورد توجه تقسیم می گردند.

الف- موارد

۱۹ مورد وجود دارد که هر کدام بر یک ضرورت مهم تاکید دارند. عناوین موارد و میزان ارزش هر کدام در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

ب- حیطه های مورد توجه

هر مورد شامل یک یا چند حیطه مورد توجه است. سازمانها باید واکنش خود را به نیازهای خاص این حیطه ها معطوف سازند.

۲-۳-۴-۵- معیارهای ارزیابی عملکرد، لیست موارد و میزان ارزش آنها

در این قسمت، با نگاهی اجمالی به لیست معیارها، موارد (معیارهای فرعی) و میزان ارزش آنها، به تشریح هر یک از معیارها، موارد و نیز حیطه های مورد توجه در هر معیار فرعی و چگونگی ارزیابی آنها می پردازیم:

جدول شماره ۷: معیارها، لیست موارد و میزان ارزش

امتیاز	معیار اصلی	معیار فرعی (موارد)
۱۲۰	۱: رهبری	
۷۰		۱-۱: رهبری سازمان
۵۰		۲-۱: مسئولیت اجتماعی
۸۵	۲: برنامه ریزی استراتژیک	
۴۰		۱-۲: توسعه استراتژی
۴۵		۲-۲: بکارگیری استراتژی
۸۵	۳: تمرکز بر مشتری و بازار	
۴۰		۱-۳: دانش مشتری و بازار
۴۵		۲-۳: روابط و رضایت مشتری
۹۰	۴: سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش	
۴۵		۱-۴: سنجش و تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان
۴۵		۲-۴: مدیریت اطلاعات و دانش
۸۵	۵: تمرکز بر منابع انسانی	
۳۵		۱-۵: سیستمهای کاری
۲۵		۲-۵: یادگیری و انگیزش کارکنان
۲۵		۳-۵: رفاه و رضایت کارکنان
۸۵	۶: مدیریت فرآیند	
۵۰		۱-۶: فرآیندهای ارزش آفرین
۳۵		۲-۶: فرآیندهای پشتیبانی
۴۵۰	۷: نتایج تجاری	

امتیاز	معیار فرعی (موارد)	معیار اصلی
۷۵	۷-۱: نتایج متمرکز بر مشتری	
۷۵	۷-۲: نتایج محصول و خدمات	
۷۵	۷-۳: نتایج مالی و بازار	
۷۵	۷-۴: نتایج منابع انسانی	
۷۵	۷-۵: نتایج اثربخشی سازمان	
۷۵	۷-۶: نتایج اداری و مسئولیت اجتماعی	
۱۰۰۰	مجموع ارزش ها؛	

الف- رهبری (۱۲۰ امتیاز)

مولفه رهبری چگونگی توجه رهبران عالی سازمان به ارزشها، رهنمودها و انتظارات عملکرد و به همین ترتیب تمرکز بر مشتریان و سایر ذینفعان، تنفیذ اختیار، نوآوری و یادگیری را مورد بررسی قرار می دهد.

الف-۱- رهبری سازمان (۷۰ امتیاز)

نحوه هدایت سازمان توسط رهبران عالی را تشریح نمایید. سیستم اداری سازمان خود را توصیف کنید. نحوه بازبینی عملکرد سازمانی را توسط رهبران عالی توضیح دهید. در چارچوب پاسخگویی، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- هدایتگری رهبران عالی

-- چگونه رهبران عالی ارزشهای سازمانی، رهنمودهای کوتاه مدت و بلندمدت و انتظارات عملکردی را تعیین کرده و بکار می گیرند؟ چگونه رهبران عالی، تمرکز بر ایجاد و تثبیت ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان را در انتظارات عملکردی خود می گنجانند؟ چگونه رهبران عالی ارزشهای سازمانی، رهنمودها و انتظارات را از طریق سیستم رهبری به همه کارکنان و تامین کنندگان و شرکای کلیدی ابلاغ می نمایند؟ چگونه رهبران ارتباطات دو سویه را در این موضوعات تضمین می نمایند؟

-- چگونه رهبران به خلق فضایی برای تنفیذ اختیار، نوآوری و چالاکی سازمانی دست می زنند؟ آنها چگونه محیطی برای یادگیری سازمانی و فردی ایجاد می کنند؟ ایشان چگونه محیطی خلق می کنند که رفتار قانونی و اخلاقی را ارتقاء می دهد؟

- سیستم اداری سازمان

سازمان چگونه عوامل کلیدی زیر را در سیستم اداری مورد توجه قرار می دهد؟

- پاسخگویی مدیریت در قبال فعالیتهای سازمان

- پاسخگویی مالی

- ارتباط متقابل بین حسابرسی درونی و بیرونی

- حفظ سلايق سهامداران و ذینفعان به صورت شایسته

- بازیابی عملکرد سازمانی

-- چگونه رهبران عالی سازمان عملکرد سازمانی و ظرفیتها را مورد بازیابی قرار می دهند؟ چگونه از این بازیابیها جهت ارزیابی موفقیت سازمان، عملکرد رقابتی و پیشرفت به سوی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت استفاده می کنند؟ چگونه از این بازیابیها برای ارزیابی توانایی سازمان و نیز برای پیگیری نیازهای متغیر سازمانی بهره می گیرند.

-- سنجشهای کلیدی عملکرد که توسط رهبران عالی به طور معمول مورد بازیابی قرار می گیرند کدامند؟ آخرین یافته های بازیابی عملکرد در سازمان چه بوده است؟

-- چگونه رهبران عالی یافته های بازیابی عملکرد را به اولویتهایی برای اصلاحات پیوسته و ناگهانی نتایج کلیدی تجاری و به فرصتهایی برای نوآوری تبدیل می نمایند؟ چگونه این اولویتهای و فرصتها در سراسر سازمان بکار گرفته می شوند؟ در صورت امکان، چگونه این اولویتهای و فرصتها در مورد تامین کنندگان و شرکا بکار گرفته می شوند تا تنظیم سازمانی را تضمین نمایند.

-- شما چگونه عملکرد رهبران عالی، شامل مدیران اجرایی را ارزیابی می نمائید؟ در صورت امکان چگونه عملکرد هیات مدیره را ارزیابی می نمائید؟ چگونه مدیران عالی از یافته های بازیابی عملکرد جهت اصلاح بخش رهبری خود و اعضای هیات مدیره و سیستم رهبری بهره می گیرند؟

الف-۲- مسئولیت اجتماعی (۵۰ امتیاز)

این مورد به تشریح نحوه توجه سازمان شما به مسئولیت در قبال جامعه، تضمین رفتار اخلاقی و عمل کردن به عنوان یک شهروند خوب می پردازد. در چارچوب پاسخگویی، شما باید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- مسئولیتها در قبال جامعه

-- چگونه تاثیرات را بر جامعه، محصول خدمات و فعالیتها مورد توجه قرار می دهید؟

در صورت امکان، فرآیندهای کلیدی پذیرش، سنجش و اهداف برای کسب و فراتر رفتن از نیامندیهای نظارتی و قانونی چیست؟ فرآیندها، سنجشها و اهداف کلیدی شما برای نیازمندیهای

نظارتی و قانونی چیست؟ فرآیندها، سنجشها و اهداف کلیدی سازمان برای مورد توجه قرارداد ریسکهای مربوط به محصولات، خدمات و فعالیتهای چیست؟

-- سازمان چگونه دغدغه های عمومی نسبت به محصولات، خدمات و فعالیتهای حال و آینده را پیش بینی می کند؟ شما چگونه خود را برای مواجهه با چنین دغدغه هایی آماده می کند؟

- رفتار اخلاقی

-- سازمان چگونه رفتار اخلاقی را در همه تعاملات و تبادلات ذینفعان تضمین می نماید؟ فرآیندها و سنجشها یا شاخصهای نظارت بر رفتار اخلاقی در سراسر سازمان، با شرکای اصلی، و در سیستم اداری کدامند؟

- پشتیبانی از اجتماعات کلیدی

-- چگونه سازمان فعالانه از اجتماعات کلیدی پشتیبانی کرده و آن را تقویت می نماید؟ چگونه سازمان اجتماعات کلیدی را تعریف کرده و حیطه های تاکید برای مشارکت و پشتیبانی سازمانی را تعیین می نماید؟ اجتماعات کلیدی کدامند؟ رهبران عالی و کارکنان چگونه در بهبود این اجتماعات شرکت دارند؟

ب- برنامه ریزی استراتژیک (۸۵ امتیاز)

مولفه برنامه ریزی استراتژیک چگونگی توسعه اهداف استراتژیک و برنامه های عملی یا اجرایی را توسط سازمان نشان می دهد. همچنین بکارگیری اهداف استراتژیک و برنامه های اجرایی آنها و طریق سنجش پیشرفت نیز مورد بررسی قرار می گیرند.

ب-۱- توسعه استراتژی (۴۰ امتیاز)

نحوه ایجاد اهداف استراتژیک را در سازمان توصیف کنید، (شامل چگونگی تقویت جایگاه رقابتی، عملکرد همگانی و موفقیت های آینده). در چارچوب پاسخگویی، باید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

-- فرآیند توسعه استراتژی

-- فرآیند کلی برنامه ریزی استراتژیک چیست؟ مراحل اصلی آن کدامند؟ اعضای اصلی آن چه کسانی هستند؟ افق زمانی برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت چیست؟ چگونه این افقهای زمانی تنظیم می گردند؟ چگونه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک این افقهای زمانی را مورد توجه قرار می دهند؟

-- چگونه تضمین می کنید که برنامه ریزی استراتژیک، فاکتورهای اصلی زیر را مورد توجه قرار می دهند؟ چگونه داده ها و اطلاعات مربوطه جهت این عوامل را جمع آوری و تجزیه تحلیل می نمائید؟

-- نیازها، انتظارات و فرصتهای مشتریان و بازار

-- محیط رقابتی سازمان و ظرفیتهای آن که مشابه رقبا هستند.

-- نقاط ضعف و نقاط قوت سازمان، شامل منابع انسانی و سایر منابع

-- تکنولوژیها و سایر نوآوریهای کلیدی یا تغییراتی که بر محصولات و خدمات و نحوه فعالیت اثر گذارند.

-- فرصتهای برای معطوف کردن منابع به اولویتهای بالاتر محصولات، خدمات، یا حیطه ها.

-- ریسکهای مالی، اجتماعی و اخلاقی، نظارتی و سایر ریسکهای بالقوه.

-- تغییرات در اقتصاد ملی و جهانی.

-- عوامل مختص به سازمان، شامل نیازهای شرکا و زنجیره تامین، نقاط قوت و نقاط ضعف.

- اهداف استراتژیک

-- اهداف استراتژیک اصلی و جدول زمانی برای وصول به آنها چیست؟ مهمترین اهداف سازمان از آنها چیست؟

-- چگونه اهداف استراتژیک سازمان، چالشهای شناخته شده در قسمت P . r را مورد توجه قرار می دهند؟ چگونه تعیین می کنید که اهداف استراتژیک سازمان چالشها و فرصتهای کوتاه و بلند مدت را تثبیت می نماید؟ و اینکه چگونه اهداف استراتژیک نیازهای همه ذینفعان را مرتفع می کند؟

ب-۲- بکارگیری استراتژی (۴۵ امتیاز)

سازمان شما چگونه اهداف استراتژیک را به برنامه های اجرایی تبدیل می کند. برنامه های اجرایی و شاخصهای کلیدی عملکرد مربوط به سازمان را خلاصه کنید. عملکرد آینده سازمان را بر اساس این شاخصهای عملکرد برنامه ریزی نمایید. در چارچوب پاسخگویی، شما باید به سئوالات زیر پاسخ دهید: -توسعه و بکارگیری برنامه اجرایی

-- چگونه برنامه های اجرایی را جهت دستیابی به اهداف استراتژیک توسعه داده بکار می گیرید؟

چگونه نتایج را برای تضمین انجام برنامه های اجرایی تخصیص می دهید؟ چگونه تضمین می کنید

که تغییرات کلیدی که از طریق برنامه های اجرایی ایجاد گردیده اند مداومت خواهند داشت؟

-- برنامه‌های اجرایی کوتاه و بلندمدت سازمان کدامند؟ در صورت وجود، چه تغییراتی در

محصولات و خدمات، مشتریان و بازارهای سازمان و نحوه فعالیت آن وجود دارد؟

-- چه برنامه‌های منابع انسانی وجود دارند که از هدفهای استراتژیک و برنامه‌های کاربردی سازمان نشأت می‌گیرند.

-- مقیاسها یا شاخصهای کلیدی عملکرد سازمان برای پیگیری پیشرفت در برنامه‌های اجرایی چیست؟

چگونه تضمین می‌کنید سیستم سنجش کلی برنامه اجرایی، سازمان را تقویت می‌کند؟ چگونه

تضمین می‌کنید سیستم سنجش همه حیطه‌های بکارگیری کلیدی و ذینفعان را پوشش می‌دهد؟

- برنامه ریزی عملکرد ۲۷

-- برای مقیاسها یا شاخصهای کلیدی عملکرد که در قسمت دوم و در قسمت چهارم با آنها آشنا

شدید، چه برنامه‌ریزی عملکردی جهت برنامه‌ریزی کوتاه و بلندمدت افقهای زمانی وجود دارد؟

چگونه عملکرد برنامه‌ریزی شده سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده رقبا مقایسه می‌نمائید؟ در

صورت نیاز، چگونه آن را با بهترین‌ها، اهداف و عملکرد گذشته سازمان مقایسه می‌نمائید.

پ- تمرکز بر مشتری و بازار (۸۵ امتیاز)

مولفه فوق چگونگی تعیین نیازمندیها، انتظارات، امیال مشتریان و بازارها را توسط سازمان مورد بررسی

قرار می‌دهد. همچنین مولفه فوق بررسی می‌کند که سازمان چگونه روابط با مشتریان ایجاد می‌نماید و

عوامل کلیدی را که منجر به کسب مشتری، رضایت، وفاداری و نگهداری مشتری و گسترش داد و

ستد می‌شوند، بررسی می‌نماید.

پ-۱- دانش مشتری و بازار (۴۰ امتیاز)

- نحوه تعیین نیازمندیها، انتظارات و امیال مشتریان و بازارها جهت تضمین ارتباط دائمی محصولات و

خدمات سازمان جهت توسعه فرصتهای جدید را تشریح نمائید. در چارچوب پاسخگویی، باید به

سئوالات زیر پاسخ دهید:

-- سازمان چگونه مشتریان، گروههای مشتری و بخشهای بازار را تعیین و یا مورد هدف قرار

می‌دهد؟ چگونه مشتریان رقبا و سایر مشتریان بالقوه بازارها را در این تعیین می‌گنجاند؟

-- سازمان چگونه نیازمندیها و انتظارات مشتریان اصلی خود را شنیده و نحوه تعیین آنرا می آموزد و اهمیت این نیازمندیها و انتظارات را در تصمیمات خرید مشتری وارد می گرداند؟ چگونه روشهای تعیین انتظارات و ... برای مشتریان مختلف یا گروههای مشتری متفاوت می باشد؟ سازمان چگونه از اطلاعات مربوطه از مشتریان جاری و گذشته (شامل اطلاعات بازاریابی و فروش)، داده های مربوط به میزان وفاداری و حفظ مشتری، تجزیه و تحلیل برد/ باخت، و اعتراضها استفاده می کند؟ چگونه از این اطلاعات برای اهداف برنامه ریزی محصول و خدمات، بازاریابی، بهبود فرآیند و توسعه داد و ستد استفاده می کند؟

-- سازمان چگونه روشهای شنیداری و یادگیری خود را با نیازها و رهنمودهای تجاری، همزمان نگاه می دارد؟

پ-۲- روابط و رضایت مشتری (۴۵ امتیاز)

چگونگی ایجاد روابط برای راضی نمودن و حفظ مشتریان، همچنین افزودن بر وفاداری مشتریان و توسعه فرصتهای جدید را در سازمان شرح دهید. همچنین شرح دهید که سازمان چگونه رضایت مشتریان را تعیین می کند. برای پاسخگویی باید به سؤالات زیر جواب دهید:

-- ایجاد رابطه با مشتریان

-- سازمان چگونه روابط خود را جهت کسب مشتری، ارضاء انتظارات آنها، افزایش وفاداری و تکرار دادوستد، و کسب مراجعات مثبت ایجاد می نماید.

-- مکانیزمهای کلیدی دستیابی مشتریان جهت جستجوی اطلاعات، هدایت تجارت و شکایت نمودن کدام است؟ سازمان چگونه نیازمندیهای ارتباطی مشتریان کلیدی خود را برای هر نوع از ارتباط مشتری تعیین می کند؟ چگونه تضمین می کند که این نیازمندیهای ارتباطی در همه افراد و فرآیندهای موجود در زنجیره پاسخگویی به مشتری بکار می روند؟

-- فرآیند مدیریت شکایات سازمان چیست؟ چگونه تضمین می کند که به شکایات به طور موثر و به موقع رسیدگی می گردد؟ چگونه شکایات جمع آوری و تحلیل ها می شوند تا برای اصلاحات در سازمان و توسط شرکای سازمان بکار روند؟

-- سازمان چگونه رویکردهای خود را برای ایجاد روابط و دسترسی به مشتریان همزمان با نیازها و رهنمودهای تجاری حفظ می کند؟

-تعریف رضایت مشتری

-- شما چگونه رضایت و عدم رضایت مشتری را تعریف می کنید؟ این تعاریف چگونه بین گروه های مشتری متفاوت هستند؟ سازمان چگونه تضمین می کند که سنجشهایش باعث خلق اطلاعات اجرایی برای استفاده در انتظارات آینده مشتریان، ایمن نمودن دادوستدهای آتی، و کسب مراجعات مثبت می گردد؟ چگونه از اطلاعات رضایت یا عدم رضایت مشتریان برای اصلاحات بهره می جوید؟

-- سازمان چگونه مشتریان را در مورد محصولات، خدمات و کیفیت تعامل جهت کسب بازخوردهای به موقع و اجرایی تعقیب می کند؟

-- سازمان چگونه اطلاعاتی در مورد رضایت مشتریان خود در مقایسه با رضایت مشتریان رقبا کسب و مورد استفاده قرار می دهد؟

-- سازمان چگونه رویکردهای خود را برای تعیین رضایت همزمان با نیازها و رهنمودهای تجاری حفظ می کند؟

ت- سنجش، تجزیه و تحلیل و مدیریت دانش (۹۰ امتیاز)

این مولفه به بررسی چگونگی انتخاب، جمع آوری، تحلیل، مدیریت و اصلاح داده ها، اطلاعات و دارائیهای دانش می پردازد.

ت-۱- سنجش و تحلیل عملکرد سازمانی (۴۵ امتیاز)

شرح دهید که چگونه سازمان داده ها و اطلاعات عملکرد خود را در همه سطوح و در همه اجزای خود سنجیده، تحلیل کرده، تنظیم نموده و مورد اصلاح قرار داده است؟ در چارچوب پاسخگویی، باید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

- سنجش عملکرد

-- شما چگونه داده ها و اطلاعات را برای پیگیری فعالیتهای روزانه و نحوه عملکرد کلی سازمان انتخاب، جمع آوری، تنظیم و یکپارچه می سازید؟ چگونه از این داده ها و اطلاعات برای پشتیبانی تصمیم گیری و نوآوری سازمانی استفاده می کنید؟

-- شما چگونه استفاده موثر از داده ها و اطلاعات را برای پشتیبانی تصمیم گیری و نوآوری عملیاتی و استراتژیک انتخاب و تضمین می کنید؟

-- چگونه سیستم سنجش عملکرد خود را همزمان با نیازها و رهنمودهای تجاری حفظ می کنید؟
چگونه تضمین می کنید که سیستم سنجش عملکرد شما نسبت به تغییرات سازمانی یا خارجی سریع
یا غیر منتظره حساس است؟

- تجزیه و تحلیل عملکرد

-- چه تجزیه و تحلیلی برای پشتیبانی بازبینی عملکرد سازمانی مدیران عالی انجام می دهید؟ چه
تجزیه و تحلیلی برای پشتیبانی برنامه ریزی استراتژیک سازمان انجام می دهید؟
-- چگونه نتایج تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی را به گروههای کاری و فعالیتهای در سطح
کارکردی ابلاغ می کنید تا پشتیبانی موثر برای تصمیم گیری آنها فراهم نمایند.

ت-۲- مدیریت اطلاعات و دانش (۴۵ امتیاز)

شرح دهید که چگونه سازمان کیفیت و آماده بودن داده ها و اطلاعات مورد نیاز کارکنان، تامین
کنندگان و شرکاء و مشتریان را تضمین می نماید. شرح دهید که چگونه سازمان دارائیهای دانش خود
را ایجاد و مدیریت می نماید. در چارچوب پاسخگویی، مدیریت باید به سئوالات زیر پاسخ دهد:

- در دسترس بودن داده و اطلاعات

-- شما چگونه داده و اطلاعات مورد نیاز را در دسترس می سازید؟ چگونه آنها را برای کارکنان،
تامین کنندگان و شرکاء، و مشتریان قابل دسترسی می نمائید؟

-- چگونه تضمین می نمائید که نرم افزار وسخت افزار، قابل اعتماد، ایمن و قابل فهم یا کاربرپسند
هستند؟

-- چگونه مکانیزمهای دسترسی به داده ها و اطلاعات (شامل سیستمهای نرم افزاری و سخت
افزاری) همزمان با نیازها و رهنمودهای تجاری نگهداری می گردند؟

- دانش سازمانی

-- چگونه شما دانش سازمانی را برای انجام کارهای زیر مدیریت می کنید؟

-- جمع آوری و انتقال دانش کارکنان

-- انتقال دانش مربوطه از مشتریان، تامین کنندگان و شرکاء به سازمان

-- شناسایی و به اشتراک گذاردن بهترین عملکردها

-- داده ها، اطلاعات و دانش سازمانی را با توجه به شاخصهای زیر چگونه تضمین می کنید؟

-- یکپارچگی^{۲۸}

-- بهنگامی^{۲۹}

-- اعتبار^{۳۰}

-- ایمنی^{۳۱}

-- صحت^{۳۲}

-- محرمانه بودن^{۳۳}

ث- تمرکز بر منابع انسانی (۸۵ امتیاز)

این مولفه چگونگی توانمندسازی کارکنان از طریق سیستمهای کاری و یادگیری و انگیزش کارکنان را جهت توسعه و استفاده از توان بالقوه کارکنان بطور کامل در راستای اهداف و برنامه‌های اجرایی سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. مساله دیگر مورد بررسی، تلاشهای سازمان برای ایجاد و حفظ یک محیط کاری و شرایط پشتیبانی کارکنان است که منجر به عملکرد عالی^{۳۴} و رشد فردی و سازمانی می‌گردد.

ث-۱- سیستمهای کاری (۳۵ امتیاز)

تشریح نمائید که چگونه کارها و مشاغل سازمان، کارکنان و سازمان را برای دستیابی به عملکرد بالا قادر می‌سازند. شرح دهید که چگونه ترمیم حقوق و دستمزد^{۳۵} ارتقاء شغلی، و سایر امور مربوط به نیروی کار، کارکنان و سازمان را قادر می‌سازند تا به عملکرد بالا دست یابند؟ در چارچوب پاسخگویی شما باید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- سازماندهی و مدیریت کارها

^{۲۸} - Integrity

^{۲۹} - timelines

^{۳۰} - Reliability

^{۳۱} - Security

^{۳۲} - Accuracy

^{۳۳} - Confidentiality

^{۳۴} - Excellen

^{۳۵} - Compensation

-- چگونه از سازماندهی و مدیریت کارها و مشاغل جهت ارتقاء همکاری، خلاقیت، تنفیذ اختیار، نوآوری و فرهنگ سازمانی خود بهره می جوئید؟ چگونه کارها و مشاغل را جهت دستیابی به چالاکی و در نتیجه به روز ماندن با نیازهای تجاری سازماندهی و مدیریت می نمائید؟

-- چگونه سیستمهای کاری شما بر روی ایده های مختلف، فرهنگهای مختلف، و تفکر کارکنان شما و اجتماعی که شما با آنها در تعامل هستید، سرمایه گذاری می کنند؟

-- شما چگونه به ارتباطات موثر و تسهیم مهارت بین واحدها کاری، مشاغل و اماکن دستیابی پیدا می کنید؟

- سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

-- چگونه سیستم مدیریت عملکردی شما، (شامل بازخورد به کارکنان) از کارهای با عملکرد بالا، پشتیبانی می کند؟

-- چگونه سیستم مدیریتی عملکرد کارکنان، تمرکز بر مشتری و داد و ستد را پشتیبانی می کند؟ چگونه سیستمهای ترمیم حقوق و دستمزد، قدردانی یا پاداش دهی و تشویق باعث تقویت عملکرد بالایی کاری و تمرکز بر مشتری و داد و ستد می گردد؟

- پیشرفت استخدامی و کاری

-- چگونه ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز برای کارکنان بالقوه را شناسایی می کنید؟

-- چگونه کارکنان جدید را استخدام و حفظ می نمائید؟ چگونه تضمین می نمائید که کارکنان، ایده های مختلف، را بیان می کنند.

-- چگونه برنامه ریزی توالی کسب پستهای رهبری و مدیریتی را به طور اثر بخش انجام می دهید؟ چگونه پیشرفت موثر مشاغل برای همه کارکنان در سراسر سازمان مدیریت می گردد؟

ث-۲- یادگیری و انگیزش کارکنان (۲۵ امتیاز)

شرح دهید که چگونه آموزش و توسعه شغلی کارکنان دستیابی به اهداف کلی سازمان را پشتیبانی نموده و عملکرد بالا را موجب می گردد؟ شرح دهید که چگونه آموزش و توسعه شغلی موجب ایجاد دانش، مهارتها و افزایش ظرفیتهای کارکنان می گردد؟ در چارچوب پاسخگویی شما باید به سئوالات زیر جواب بدهید:

- تعلیم، آموزش و توسعه کارکنان

-- چگونه تعلیم و آموزش در دستیابی به برنامه های اجرایی نقش ایفا می کند؟ چگونه تعلیم، آموزش و توسعه کارکنان، نیازهای سازمانی مربوط به سنجش عملکرد سازمان، بهبود عملکرد و تغییر تکنولوژیکی را مورد توجه قرار می دهد؟

-- چگونه رویکرد تعلیم و آموزش شما، اهداف کوتاه و بلندمدت سازمانی را با نیازهای توسعه، یادگیری و پیشرفت شغلی هماهنگ می سازد؟ -

-- چگونه تعلیم، آموزش و توسعه کارکنان، نیازهای کلیدی سازمان در ارتباط با انطباق کارکنان جدید، تنوع، امور اخلاقی داد و ستد و توسعه مدیریت و رهبری را مورد توجه قرار می دهد؟ چگونه تعلیم، آموزش و توسعه کارکنان نیازهای اصلی سازمانی در ارتباط با ایمنی کارکنان و فضای کار و ایمنی محیطی را مورد توجه قرار می دهد؟

-- چگونه اطلاعاتی درباره نیازهای آموزشی، از کارکنان، سرپرستان و مدیران دریافت می کنید؟ چگونه یادگیری سازمانی و دارایی دانش را در تعلیم و آموزش بکار می گیرید؟

-- تعلیم و آموزش را چگونه ارائه می نمائید؟ چگونه اطلاعاتی درباره انتخاب نحوه ارائه آموزش و تعلیم از کارکنان، سرپرستان و مدیران دریافت می کنید؟ چگونه رویکردهای رسمی و غیررسمی ارائه (شامل مشاوره و سایر رویکردها به نحو لازم) را مورد استفاده قرار می دهید؟

-- چگونه استفاده از دانش و مهارتها در کار را تقویت می نمائید؟

-- چگونه اثربخشی تعلیم و آموزش را ارزیابی نموده و جهت بررسی عملکرد فردی و سازمانی مورد استفاده قرار می دهید؟

- انگیزش و توسعه شغلی

-- چگونه کارکنان را برمی انگیزید تا توان بالقوه خود را به طور کامل ایجاد و مورد استفاده قرار دهند؟

-- چگونه سازمان از مکانیزمهای رسمی و غیر رسمی برای کمک کارکنان جهت کسب توسعه کاری و شغلی و اهداف یادگیری استفاده می کند؟

-- چگونه مدیران و سرپرستان به کارکنان کمک می کنند تا توسعه شغلی و اهداف یادگیری را کسب کنند؟

ث-۳- رفاه و رضایت کارکنان (۲۵ امتیاز)

شرح دهید که چگونه سازمان محیط های کاری و فضای پشتیبانی کارکنان را حفظ می نماید که در رفاه، رضایت و انگیزش همه کارکنان نقش دارند؟

در چارچوب پاسخگویی، شما باید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

- محیط کار

-- شما چگونه سلامتی، ایمنی، امنیت و ارگونومی فضای کار را بهبود می بخشید؟ کارکنان چگونه در این بهبود سهیم می گردند؟ مقیاسها یا اهداف عملکردی شما برای هر یک از این عوامل مهم محیط کار کدامند؟ تفاوت های مهم در عوامل فضای کار و مقیاس های عملکرد در صورت وجود محیط های کاری برای گروه های کارکنان و واحدهای کاری مختلف چیست؟

-- چگونه تضمین می کنید که محیط کاربران برای مواجهه با وضعیت های بحرانی و حوادث غیرمترقبه آماده است؟ چگونه تضمین می کنید دادوستد شما دارای دوام از جهت کارکنان و مشتریان است؟

- پشتیبانی و رضایت کارکنان

-- چگونه عوامل کلیدی موثر بر رفاه، رضایت و انگیزش کارکنان را تعیین می کنید؟ این عوامل

بر اساس تغییر نیروی کار، مولفه ها و انواع کارکنان چه تغییر می یابند؟

-- شما چگونه کارکنان خود را از طریق خدمات، منافع و خط مشی ها حمایت می نمائید؟ چگونه

این عوامل حیاتی را بر اساس نیازهای نیروهای کاری و مولفه های مختلف و انواع کارکنان تغییر می دهید؟

-- چه روش های ارزیابی رسمی و غیر رسمی برای تغییر رفاه، رضایت و انگیزش کارکنان مورد

استفاده شماست؟ چگونه این مقیاسها و روش های ارزیابی بین نیروهای کاری مختلف، مولفه های

مختلف و انواع کارکنان تغییر می یابد؟ شما چگونه شاخص های دیگر همچون حفظ کارکنان،

غیبت ها، اعتراضات، ایمنی و بهره وری را جهت ارزیابی و بهبود رفاه، رضایت و انگیزش کارکنان

بکار می برید؟

-- چگونه یافته های ارزیابی را در نتایج کلیدی تجارت جهت شناسایی اولویتهای اصلاح محیط

کار و فضای پشتیبانی کارکنان بکار می گیرید؟

ج- مدیریت فرآیند (۸۵ امتیاز)

این مولفه به بررسی جنبه های کلیدی مدیریت فرآیند سازمان می پردازد که شامل محصول، خدمات و فرآیندهای تجاری جهت ایجاد ارزش برای مشتری و سازمان و فرآیندهای اصلی پشتیبانی می باشد. این مولفه مشتمل بر همه فرآیندهای کلیدی و همه واحدهای کاری می گردد.

ج-۱- فرآیندهای ارزش آفرین (۵۰ امتیاز)

شرح دهید که چگونه سازمانی فرآیندهای لازم جهت خلق ارزش برای مشتری و کسب موفقیت و رشد تجاری را شناسایی و مدیریت می نماید؟ در چارچوب پاسخگویی، شما باید به سئوالات زیر پاسخ دهید.

-- سازمان چگونه عامل ارزش آفرین را تعیین می کند؟ محصول، خدمت و فرآیندهای تجاری ضروری برای خلق یا افزایش ارزش در سازمان کدامند؟ چگونه این فرآیندها برای سازمان، مشتریان و سایر ذینفعان ارزش ایجاد می کنند؟ رابطه این فرآیند با سودآوری و موفقیت تجاری چیست؟

-- چگونه نیازمندیهای فرآیند ارزش آفرین، ترکیب داده هایی از مشتریان، تامین کنندگان و شرکاء را تعیین می کنید؟ نیازمندیهای این فرآیندها کدامند؟

-- فرآیند را جهت رفع این ضرورتها و نیازمندیها چگونه طراحی می کنید؟ چگونه تکنولوژیها و دانش سازمانی جدید را در طراحی این فرآیندها می گنجانید؟ چگونه زمان چرخه، بهره وری، کنترل هزینه و سایر فاکتورهای کارائی و اثر بخشی را در طراحی این فرآیندها وارد می سازید؟ چگونه این فرآیندها را برای تضمین اینکه آنها نیازمندیهای طراحی را برآورده می کنند بکار می گیرید؟

-- شاخصها و مقیاسهای عملکرد، مورد استفاده برای کنترل و بهبود فرآیندهای ارزش آفرین کدامند؟ چگونه عملکرد روزانه این فرآیندها، رفع نیازمندیهای فرآیند را تضمین می کنند؟ شاخصهای درون فرآیندی مورد استفاده در مدیریت این فرآیندها چگونه هستند؟

-- شما چگونه هزینه های کلی مربوط به بازرسیها، آزمایش و حسابرسی فرآیند یا کارکرد را به حداقل می رسانید؟ چگونه از معیوب شدن کارها و یا دوباره کاریها جلوگیری می کنید و هزینه های ضمانت را به حداقل می رسانید؟

-- چگونه فرآیندهای ارزش آفرین را برای رسیدن به عملکرد بهتر، کاهش تفاوتها، بهبود کالا و خدمات، و همزمان نگهداشتن فرآیندها با نیازها و رهنمودهای تجاری، بهبود می بخشید؟ چگونه بهبودها با سایر واحدهای سازمانی و فرآیندهای سازمانی دیگر به اشتراک گذاشته می شوند؟

ج-۲- فرآیندهای پشتیبانی (۳۵ امتیاز)

شرح دهید چگونه سازمان شما فرآیندهای کلیدی که پشتیبانی کننده فرآیندهای ارزش آفرین هستند را مدیریت می کند؟ در چارچوب پاسخگویی، شما باید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

-- سازمان شما چگونه فرآیندهای پشتیبانی را تعیین می کند؟ فرآیندهای کلیدی شما برای پشتیبانی فعالیت های ارزش آفرین کدامند؟

-- شما چگونه نیازمندی های فرآیند کلیدی پشتیبانی، (که داده هایی از مشتریان داخلی و خارجی، تامین کنندگان و شرکاء را با هم ترکیب می کند را تعیین می کنید؟ فرآیندهای اصلی برای این فرآیندها کدامند؟

-- این فرآیندها را چگونه طراحی می کنید تا همه نیازمندی های کلیدی را برطرف نمایند؟ چگونه تکنولوژی های جدید و دانش سازمانی را در طراحی این فرآیندها وارد می سازید؟ چگونه زمان چرخه، بهره وری، کنترل هزینه و سایر عوامل کارائی و اثر بخشی را در طراحی فرآیندها داخل می کنید که آنها نیازمندی های طراحی را رفع کنند؟

-- شاخصها یا مقیاسهای کلیدی عملکرد برای کنترل و بهبود فرآیندهای پشتیبانی شما کدامند؟ چگونه عملکرد روزانه فرآیندهای کلیدی پشتیبانی، رفع نیازمندی های عملکرد را تضمین می کنند؟ شاخصهای درون فرآیندی مورد استفاده در مدیریت این فرآیندها چگونه هستند؟

-- چگونه هزینه های کلی بازرسیها، آزمایش و حسابرسی فرآیند یا عملکرد را به حداقل می رسانید؟ چگونه از معیوب شدن کالاها و دوباره کاریها جلوگیری می کنید؟

-- شما چگونه فرآیندهای پشتیبانی جهت کسب عملکرد بهتر، کاهش تفاوتها، همزمان نگهداشتن فرآیندها با نیازها و رهنمودهای تجاری را بهبود می بخشید؟ چگونه بهبودها با سایر فرآیندها و واحدهای سازمان به اشتراک گذاشته می شوند؟

ج- نتایج تجاری (۴۵۰ امتیاز)

این مولفه به بررسی عملکرد و اصلاحات سازمانی شما در حیطه های کلیدی دادوستد، رضایت مشتری، محصول و خدمات، عملکرد مالی و بازار، نتایج منابع انسانی، عملکرد عملیاتی و مسئولیت اداری و اجتماعی و نیز سطح عملکرد رقبا می پردازد.

ج-۱- نتایج مشتری محور (۷۵ امتیاز)

نتایج کلیدی مشتری محور، شامل رضایت مشتری و ارزش مورد نظر مشتری، را به طور خلاصه ذکر کنید. نتایج خود را بوسیله گروه های مشتریان و بخش های بازار تقسیم بندی کنید. داده های قابل مقایسه مناسب را وارد کنید.

برای بررسی نتایج باید به پرسش های زیر پاسخگو باشید:

-- هم اکنون شاخص های اصلی رضایت و عدم رضایت مشتری چیست؟ چگونه اینها را با سطح رضایت مشتری رقبا مقایسه می کنید؟

-- هم اکنون شاخص های اصلی ارزش مورد نظر مشتری، (شامل وفاداری، حفظ مشتری، مراجعات مثبت و سایر جنبه های ایجاد روابط مناسب با مشتریان) چیست؟

چ-۲- نتایج محصول و خدمات (۷۵ امتیاز)

نتایج عملکرد محصول و خدمات اصلی سازمان خود را به طور خلاصه ذکر کنید. نتایج خود را براساس گروه های محصول، گروه های مشتریان، بخش های بازار تقسیم بندی کنید. داده های قابل مقایسه مناسب وارد کنید. برای پاسخگویی به سئوالات زیر، داده و اطلاعات جمع آوری کنید.

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخص های عملکرد محصول و خدمات که برای مشتری دارای اهمیت هستند را ذکر کنید؟ چگونه این نتایج را با نتایج عملکرد رقبا مقایسه می کنید.

چ-۳- نتایج مالی و بازار (۷۵ امتیاز)

نتایج عملکرد مالی و بازار خود را به وسیله بخش های بازار به طور خلاصه ذکر کنید. داده های قابل مقایسه مناسب وارد کنید.

برای پاسخگویی به سئوالات زیر داده و اطلاعات جمع آوری کنید:

- سطوح و روندهای کنونی مقیاس ها یا شاخص های عملکرد مالی، شامل مقیاس های کلی بازده مالی و ارزش اقتصادی چیست؟

- سطوح و روندهای کنونی مقیاس ها یا شاخص های عملکرد بازار، شامل سهم و جایگاه بازار، رشد تجاری و بازارهای جدید چیست؟

چ-۴- نتایج منابع انسانی (۷۵ امتیاز)

نتایج کلیدی منابع انسانی سازمان خود را، شامل عملکرد سیستم کاری و یادگیری کارکنان، توسعه کارکنان و رفاه و رضایت آنها به طور خلاصه ذکر کنید. نتایج خود را برای مورد توجه قراردادن

گوناگونی نیروی کاری خود و انواع کارکنان به طور مناسب تقسیم بندی نمائید. داده های قابل مقایسه مناسب را وارد کنید.

برای پاسخگویی به سوالات زیر، داده و اطلاعات گردآوری کنید:

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخصهای عملکرد سیستم کاری و اثربخشی در سازمان شما چیست؟

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخصهای یادگیری و توسعه کارکنان چیست؟

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخصهای رفاه، رضایتمندی و عدم رضایت کارکنان کدامند؟
چ-۵- نتایج اثربخشی سازمان (۷۵ امتیاز)

نتایج کلیدی عملکرد عملیاتی را که در دستیابی به اثربخشی سازمان نقش دارند به طور خلاصه ذکر کنید، نتایج خود را بر اساس گروههای محصول و بخشهای بازار تقسیم بندی کنید. داده های قابل مقایسه مناسب، را وارد کنید. برای پاسخ دادن به سوالات زیر داده و اطلاعات جمع آوری کنید:

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخصهای عملکرد عملیاتی فرآیندهای کلیدی پشتیبانی شما کدامند؟ بهره وری و عملکرد شرکا و سایر مقیاسهای مناسب اثربخشی و کارایی را داخل نمایید.

- سطوح و روندهای کنونی مقیاسها یا شاخصهای عملکرد عملیاتی فرآیندهای ارزش آفرین شما کدامند؟ بهره وری، زمان چرخه و عملکرد شرکا و سایر مقیاسهای مناسب اثربخشی و کارایی را وارد نمایید.

- نتایج شما برای مقیاسها و شاخصهای وصول به استراتژی و برنامه های اجرای سازمان کدامند؟

ج-۶- نتایج اداری و مسئولیت اجتماعی (۷۵ امتیاز)

نتایج اداری و مسئولیت اجتماعی سازمان خود را که شامل شواهدی از پاسخگویی مالی، رفتار اخلاقی، پذیرش قانونی و شهروندی سازمانی می باشد به طور خلاصه ذکر نمایید. نتایج را بر اساس واحدهای تجاری، تقسیم بندی نمایید. داده های قابل مقایسه مناسب وارد کنید. برای پاسخگویی به این سوالات داده و اطلاعات مناسب فراهم نمایید:

-- یافته ها و روندهای کنونی در مقیاسها و شاخصهای پاسخگویی مالی، کدامند؟

-- نتایج شما برای مقیاسها و شاخصهای رفتار اخلاقی و اعتماد ذینفعان در اداره سازمان کدامند؟

-- نتایج شما برای مقیاسها و شاخصهای پذیرش نظارتی و قانونی چیست؟

-- نتایج شما برای مقیاسها و شاخصهای شهروندی سازمانی در پشتیبانی اجتماعات کلیدی چیست؟

۲-۳-۶- سیستم امتیازدهی مدل

ارزیابی و امتیازدهی پاسخهای داده شده به موارد ذکر شده در هر معیار و بازخور به درخواست کنندگان جایزه بر اساس ۳ بعد ارزیابی یعنی «رویکرد»، «بکارگیری» و «نتایج» صورت می گیرد. باید اطلاعات مربوط به این ابعاد را تهیه نمایند. هر یک از این ابعاد و فاکتورهای خاص آنها را اینچنین می توان تشریح کرد:

۲-۳-۶-۱- رویکرد^{۳۶}

رویکرد به این موضوع برمی گردد که شما چگونه نیازمندیهای موارد ذکر شده در هر معیار را مورد توجه قرار داده اید و روش های مورد استفاده شما چه بوده است. فاکتورهای مورد استفاده برای ارزیابی «رویکردها» شامل موارد زیر می گردد:

- تناسب روش ها و نیازمندی ها

- اثربخشی استفاده از روش ها و این که تا چه حد رویکرد:

- اولاً: قابل تکرار، یکپارچه و کاملاً کاربردی می باشد.
- ثانیاً: چرخه های ارزیابی، بهبود و یادگیری را در خود گنجانده است.
- ثالثاً: بر پایه اطلاعات و داده های قابل اعتماد بنا شده است.

- متناسب بودن با نیازهای سازمانی

- شواهدی مبنی بر نوآوری و تغییر مفید

۲-۳-۶-۲- بکارگیری^{۳۷}

بکارگیری به این موضوع برمی گردد که رویکرد تا چه حدی کاربردی شده است. فاکتورهای مهم و مورد استفاده برای ارزیابی «بکارگیری» شامل موارد زیر می گردد:

- بکارگیری رویکرد جهت توجه به نیازمندی های موارد مربوط و مهم برای سازمان شما

- بکارگیری مناسب رویکرد بوسیله همه واحدهای کاری

۲-۳-۶-۳- نتایج^{۳۸}

نتایج به این موضوع برمی گردد که پیامدهای حاصل در دستیابی به اهداف مشخص شده در موارد مربوط به معیار ۷ چه بوده اند. فاکتورهای مهم برای ارزیابی نتایج شامل موارد زیر می گردد:

^{۳۶} - Approach

^{۳۷} - Deployment

^{۳۸} - Results

-عملکرد کنونی سازمانی

-عملکرد سازمان در مقایسه های صحیح با محک زنی ها.

- گستره بهبودهای حاصل در عملکرد سازمان

-ارتباط شاخصهای نتایج با نیازمندیهای مشتریان، محصول و خدمات، بازار، فرآیند و عملکرد

برنامه اجرایی که در نیم رخ سازمانی و موارد رویکرد - بکارگیری شناخته شدند.

با توجه به این ابعاد سه گانه باید رهنمودها و مسائل زیر را در امتیازدهی مورد توجه قرار داد:

موارد بر اساس ارتباط اطلاعات و یا داده هایی که شما باید جمع آوری نمائید به سه بعد ارزیابی مذکور تقسیم بندی می شوند. اما رویکرد - بکارگیری با هم مرتبط گشته اند. رویکرد و بکارگیری جهت تاکید بر این موضوع با هم مرتبط گشته اند که تعاریف رویکرد همواره باید نشانگر بکارگیری باشد. اگر چه ابعاد رویکرد و بکارگیری با هم مرتبط هستند، اما بازخور به درخواست کنندگان جایزه منعکس کننده نقاط قوت و فرصتهای بهبود در هر دو بعد می باشد.

سه بعد مدل ارزیابی برای ارزیابی و بازخور، حیاتی هستند. نقاطی که دارای بیشترین اهمیت هستند نیز باید در نیم رخ سازمانی و در موارد ذکر شده در هر معیار شناسایی شده باشند. رهنمودهای زیر باید هنگام تخصیص امتیازات برای پاسخهای موارد هر معیار مورد ملاحظه واقع شوند.

- همه حیطه های مورد توجه باید در پاسخ موارد ذکر شده در هر معیار گنجانده شوند. همچنین، پاسخها باید نشانگر آن چیزهایی باشد که برای سازمان اهمیت دارد.

- به منظور تخصیص امتیاز برای هر پاسخ می توانید از جداول زیر کمک بگیرید. توجه داشته باشید که لزوماً پاسخهای شما نباید با عبارت جدول کاملاً یکسان باشد.

- امتیاز یک مورد رویکرد بکارگیری تا ۵۰٪ نشانگر رویکردی است که به فرآیندهای کلیدی و واحدهای کاری تحت پوشش آن مورد تعلق دارد. امتیازات بالاتر نشانگر پختگی (یادگیری سازمانی)، یکپارچگی و بکارگیری وسیعتری می باشد.

- امتیاز یک مورد نتایج تا ۵۰ درصد نشانگر روندهای آشکار بهبود و یا سطوح خوب عملکرد در حیطه های عمده نتایج تحت پوشش آن مورد می باشد. امتیازات بالاتر نشانگر نرخ بهبود بالاتر و یا سطوح عملکرد بهتر و پوشش و یکپارچگی با نیازمندی های کسب و کار می باشد. دستورالعمل های امتیازدهی در قالب دو جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۸ : دستورالعمل امتیازدهی برای مؤلفه های (۱) تا (۶)

امتیاز	رویکرد - بکارگیری
۰٪	عدم مشاهده رویکرد سیستماتیک، اطلاعات شغلی (مستندسازی نشده)
۱۰٪ تا ۲۰٪	- آغاز یک رویکرد سیستماتیک به نیازمندیهای پایه ای مورد، مشاهده شده است. - شکافهای اصلی در بکارگیری که نشانگر دستیابی به نیازمندیهای پایه ای مورد است. - مراحل اولیه انتقال از «واکنش به مسائل» به سوی «جهت گیری عام برای بهبود» مشاهده می گردد.
۳۰٪ تا ۴۰٪	- یک رویکرد موثر و سیستماتیک، که پاسخگوی نیازمندیهای پایه ای مورد است، مشاهده می گردد. - رویکرد بکار گرفته شده است اگر چه برخی واحدها در ابتدای راه هستند. - آغاز یک رویکرد سیستماتیک به ارزیابی و بهبود فرآیندهای کلیدی مشاهده می گردد.
۵۰٪ تا ۶۰٪	- یک رویکرد موثر و سیستماتیک که پاسخگوی نیازمندیهای کلی مورد نیازمندیهای کلیدی کسب و کار است، مشاهده می گردد. - رویکرد به خوبی بکار گرفته شده، اگر چه بکارگیری در برخی حیطه ها یا واحدهای کاری متفاوت است. - یک فرآیند ارزیابی و بهبود مبتنی بر واقعیات و بصورت سیستماتیک برای بهبود کارایی و اثر بخشی فرآیندهای کلیدی در جریان است. - رویکردها متناسب با نیازهای پایه ای سازمان هستند که در سایر مولفه های معیارها شناخته شده بودند.
۷۰٪ تا ۸۰٪	- یک رویکرد موثر و سیستماتیک که پاسخگوی نیازمندیهای چند گانه مورد و نیازهای کنونی و متغیر تجاری است، مشاهده می گردد. - رویکرد به خوبی و بدون وجود شکافی مهم بکار گرفته شده است. - یک فرآیند ارزیابی و بهبود مبتنی بر واقعیات و بصورت سیستماتیک برای بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها در جریان بوده و شواهدی آشکار بر وجود پالایش، نوآوری و یکپارچگی بهبود یافته به عنوان نتایج تحلیل سازمانی وجود دارد. - رویکرد به خوبی با نیازهای سازمانی که در سایر معیارها شناخته شده یکپارچه شده است.
۹۰٪ تا ۱۰۰٪	- یک رویکرد موثر و سیستماتیک که کاملاً پاسخگوی نیازمندیهای مورد و همه نیازهای کنونی و متغیر تجاری است، مشاهده می گردد.

جدول شماره ۸ : دستورالعمل امتیازدهی برای مؤلفه‌های (۱) تا (۶)

امتیاز	رویکرد - بکارگیری
	- رویکرد کاملاً بکار گرفته شده و هیچ ضعف یا شکافی در حیطه‌ها و واحدهای کاری وجود ندارد. - یک فرآیند بسیار قوی ارزیابی و بهبود مبتنی بر واقعیت و به صورت سیستماتیک برای بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها در جریان بوده و پالایش بسیار قوی، نوآوری، یکپارچگی همراه با تجلی آگاهانه سازمانی وجود دارد. - رویکرد کاملاً با نیازهای سازمانی که در سایر معیارها شناخته شده، یکپارچه شده است.

جدول شماره ۹ : دستورالعمل امتیازدهی برای مؤلفه (۷)

امتیاز	نتایج
۰٪	هیچ نتیجه تجاری وجود ندارد یا نتایج ضعیفی در حیطه های گزارش شده و مشاهده می شود.
۱۰٪ تا ۲۰٪	- برخی بهبودها و یا سطوح عملکرد مناسب در تعداد کمی از حیطه‌ها مشاهده می شود. - نتایج در مورد بسیاری از حیطه‌های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار سازمان گزارش نشده است.
۳۰٪ تا ۴۰٪	- بهبودها و یا سطوح عملکرد مناسب در بسیاری از حیطه‌های اداری اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار سازمان گزارش شده است. - مراحل اولیه توسعه روندها و کسب اطلاعات قابل مقایسه طی شده است. - نتایج در مورد بسیاری از حیطه‌های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار سازمان گزارش شده است.
۵۰٪ تا ۶۰٪	- روندهای بهبود و یا سطوح عملکرد مناسب در غالب حیطه های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار گزارش شده است. - هیچ الگوی رونده متفاوت و یا سطوح ضعیف عملکرد در حیطه های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار مشاهده نمی شود. - برخی روندها و یا سطوح کنونی عملکرد (که از طریق مقایسه ها و یا مطالعه تطبیقی ارزیابی شده اند) نشانگر حیطه های قوت و یا سطوح عملکرد خوب تا خیلی خوب می باشند. - نتایج تجاری، اغلب نیازمندیهای مشتریان تجاری، بازارها و فرآیند را مورد توجه قرار داده اند.

جدول شماره ۹ : دستورالعمل امتیازدهی برای مؤلفه (۷)

امتیاز	نتایج
۷۰٪ تا ۸۰٪	- عملکرد کنونی خوب تا عالی در برخی حیطه های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار می باشد. - غالب روندهای بهبود و یا سطوح کنونی عملکرد حفظ شده اند. - بسیاری از روندها و یا سطوح کنونی عملکرد (که از طریق مقایسه و یا ملاحظه تطبیقی ارزیابی شده اند) نشانگر حیطه های رهبری و سطح عملکرد بسیار خوب هستند. - نتایج تجاری، غالب نیازمندیهای مشتریان کلیدی، بازارها، فرآیند و برنامه اجرایی را مورد توجه قرار داده اند.
۹۰٪ تا ۱۰۰٪	- عملکرد کنونی در غالب حیطه های دارای اهمیت برای نیازمندیهای کلیدی کسب و کار عالی است. - روندهای بهبود عالی و یا سطوح عملکرد عالی پایدار در غالب حیطه ها گزارش شده است. - نشانه هایی از رهبری صنعتی و مطالعه تطبیق در بسیاری از حیطه ها قابل مشاهده است. - نتایج تجاری کاملاً نیازمندیهای مشتریان کلیدی، بازارها، فرآیند و برنامه های اجرایی را مورد توجه قرار داده اند.

۲-۴- 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 می کند که:

- عملکرد خود را ارزیابی نمایند.
 - تشخیص دهند تا چه اندازه در مسیر برتری قرار گرفته اند.
 - در جهت تشخیص کاستی ها و یافتن راه حل 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 می شود. سپس مدل اصلی و ساختار مربوطه نشان داده شده و منطق رادار که اساس مدل بوده و در زمینه ارزیابی در اجرا کمک فراوان می کند مورد بررسی قرار می گیرد و در نهایت ضمن بررسی تفصیلی معیارهای مورد نظر مدل و نیز معیارهای فرعی به

تفصیل، ابزارهای ارزیابی و نیز چگونگی ارزیابی بر اساس این ابزارها مورد کنکاش و بررسی قرار می گیرد.

۲-۴-۱- 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 می نمایند.

- 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 می توان 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 می نماید که سازمان و کارکنان آن توانائی پیشرفت داشته باشند.

- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات: سازمان زمانی به حداکثر کارکرد خود می رسد 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 می توان از طریق ایجاد ارزشهای مشترک و فرهنگ اعتماد و اختیار بالفعل نمود. این مسئله به نوبه خود باعث گسترش مشارکت همه افراد می گردد. - یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود: عملکرد سازمانی از طریق مدیریت و بکارگیری دانش در چارچوب یک فرهنگ یادگیری، پیشرفت مستمر به حداکثر می رسد.

- 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 می رسد.^{۳۹}

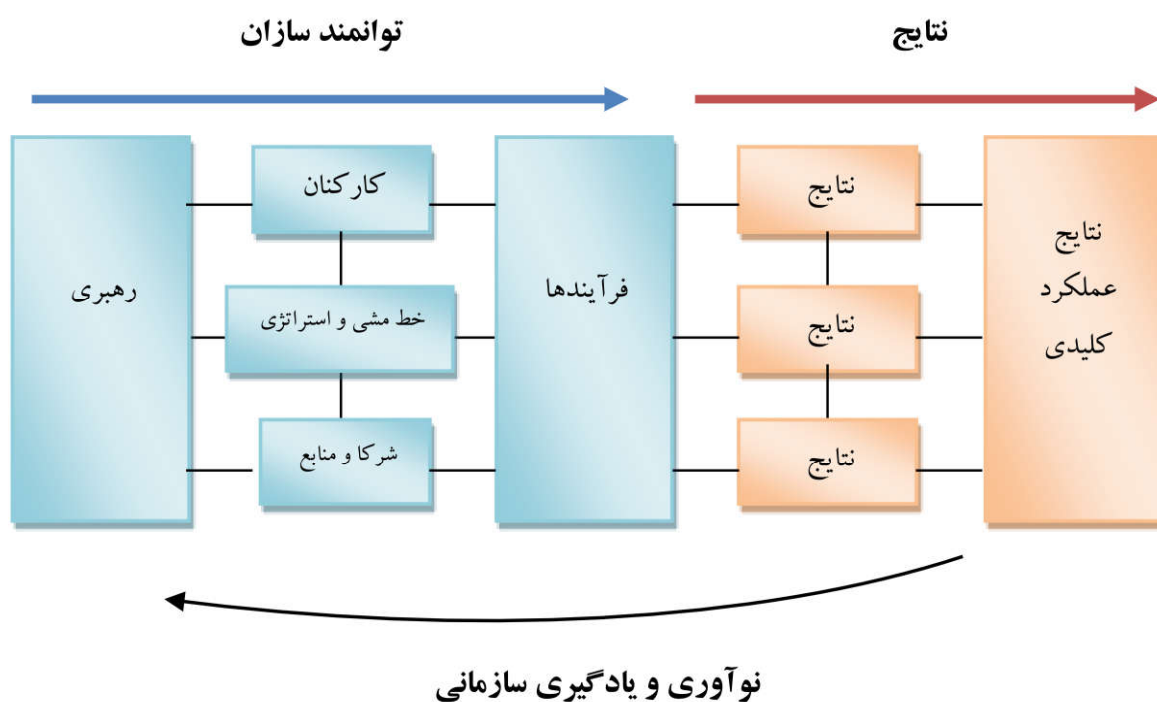
۲-۴-۲- نگاه کلی مدل وساختار

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 فعالیتها 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، شرکاء، 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. این نکات شامل همه موارد نبوده و تنها به عنوان نمونه هایی برای درک هر معیار فرعی آورده شده اند.

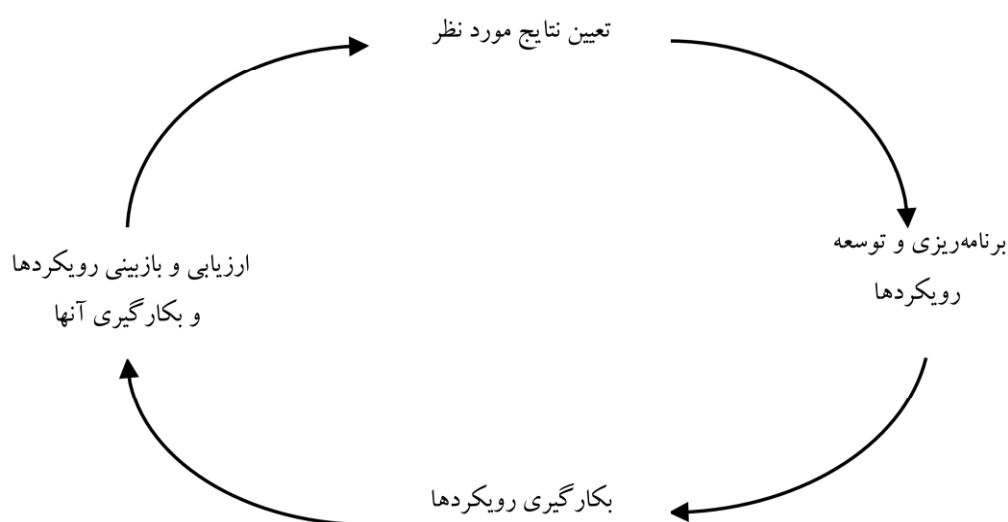


شکل شماره ۸: مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت

منبع: www.efqm.org

۲-۴-۳- منطق رادار^{۴۰}

- در قلب مدل، منطقی وجود دارد که با نام منطق رادار شناخته شده است.
- رادار شامل چهار جزء زیر می گردد: نتایج، رویکرد، بکارگیری، ارزیابی و بازبینی این منطق بیان می کند که:
- سازمان نیازمند تعیین «نتایج» مورد نظر به عنوان بخشی از خط مشی و استراتژی انجام فرآیند می باشد.
 - این نتایج شامل عملکرد سازمان از نظر مالی، عملیاتی و برداشتهای ذینفعان می گردد.
 - سازمان نیازمند برنامه ریزی و توسعه مجموعه یکپارچه ای از «رویکردهای» معقول، جهت وصول به نتایج مورد نیاز در حال و آینده می باشد.
 - سازمان نیازمند «بکارگیری» رویکردها بصورت سیستماتیک، تا تحقق کامل نتایج می باشد.
 - سازمان نیازمند «ارزیابی و بازبینی» رویکردهای مورد نظر بر پایه نظارت مستمر و تحلیل نتایج حاصله و یادگیری مستمر می باشد. در نهایت شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و بکارگیری اصلاحات در صورت نیاز ضروری است.

**شکل شماره ۹: منطق رادار**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

^{۴۰} - RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

فرعی نتایج مورد استفاده قرار می گیرند. در بخشهای بعد به مباحث اجرایی و کاربردی این منطق در زمینه ارزیابی خواهیم پرداخت.

۲-۴-۴- معیارهای ارزیابی

۲-۴-۴-۱- رهبری

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

رهبری چهار معیار فرعی زیر را جهت پیگیری ارائه می دهد:

© رهبران، رسالت، بینش و ارزشها را توسعه داده و ایفاگر نقش، در فرهنگ موفقیت سازمان هستند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- توسعه رسالت و بینش سازمان
- توسعه و ایفای نقش در نظام اخلاقی و ارزشهایی که منجر به خلق فرهنگ سازمانی می شوند.
- بازنگری و بهبود اثربخشی رهبر و کار کردن بر مبنای نیازهای آینده
- حضور و شرکت فعالانه در فعالیتهای اصلاحی
- تشویق و ترغیب در جهت توانمندسازی، خلاقیت و نوآوری به عنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان، یادگیری پایه ای و فعالیتهای اصلاحی
- تشویق، حمایت و عمل بر پایه فعالیتهای یادگیری
- اولویت بندی فعالیتهای اصلاحی
- تحریک و تشویق مشارکت در سازمان

© رهبران در تضمین توسعه و بکارگیری و اصلاح دائمی حضور فعال دارند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- هماهنگ ساختن ساختار سازمان به گونه ای که وصول به استراتژی و خط مشی آن را حمایت کند.
- تضمین اینکه یک سیستم برای مدیریت فرآیندها، بکار گرفته شده است.

- تضمین اینکه فرآیندی برای توسعه، بکارگیری و به روز کردن خط مشی و استراتژی، ایجاد شود.
- تضمین اینکه، فرآیند یا فرآیندهایی برای انگیزش، شناسایی، برنامه ریزی و بکارگیری اصلاحات جهت قدرتمند ساختن رویکردها (مثلاً از طریق خلاقیت، نوآوری و فعالیتهای یادگیری) توسعه یافته و بکارگرفته شده است.
- © رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در ارتباط هستند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- + نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذینفعان و پاسخگویی به آنها
- + ایجاد مشارکت و حضور در آن
- + ایجاد و حضور در فعالیت مشترک اصلاحات
- + قدردانی و تشکر از افراد و تیمهای ذینفع بواسطه مشارکتشان در دادوستد، وفاداری و ...
- + شرکت در انجمنهای حرفه ای، کنفرانسها و سمینارها، خصوصاً برای ارتقاء و برتری طلبی
- + پشتیبانی و مشارکت در فعالیتهایی که سعی در بهبود محیط سازمان و حضور آن در جامعه دارند.
- © رهبران وظیفه انگیزش، حمایت و قدردانی از کارکنان سازمان را برعهده دارند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- ابلاغ شخصی رسالت، بینش، ارزشها، خط مشی، استراتژی، برنامه ها و اهداف سازمان به کارکنان
- همواره در دسترس بودن، بدین معنا که رهبر باید فعالانه سخنان کارکنان را شنیده و به آنها پاسخ گوید.
- درخواست استقبال از کمک و حمایت کارکنان جهت دستیابی به برنامه ها و اهداف آنها
- تشویق و قادر ساختن افراد برای حضور در فرآیند اصلاحات
- قدردانی از تلاشهای فردی و گروهی، در همه سطوح سازمان، با روشی مناسب و همزمان با فعالیت

۲-۴-۲- خط مشی و استراتژی

این معیار به این نکته می پردازد که چگونه سازمان، رسالت و بینش خود را از طریق استراتژی تمرکز بر ذینفعان (که با خط مشی ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندهای مربوطه پشتیبانی شده) بکار می گیرد.

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

© خط مشی و استراتژی بر پایه نیازها و انتظارات کنونی و آینده ذینفعان می باشند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- جمع آوری و درک اطلاعات برای تعریف بازار و تقسیم بندی بازار که سازمان در حال و آینده به دنبال آن است.

- درک و پیش بینی نیازها و انتظارات با مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و ذینفعان
© خط مشی و استراتژی بر پایه اطلاعاتی که از طریق ارزیابی عملکرد، تحقیقات و فعالیتهای مربوط به یادگیری و خلاقیت به دست آمده، بنا شده اند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- جمع آوری و درک خروجی های شاخصهای درونی عملکرد
- جمع آوری و درک خروجی های ناشی از فعالیتهای یادگیری
- درک مسائل اجتماعی، محیطی و قانونی
- تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و برترین ها
- شناسایی و درک شاخص های اقتصادی و جمعیت شناختی
- درک تأثیر تکنولوژی های جدید
- تجزیه و تحلیل و استفاده از نظرات ذینفعان

© خط مشی و استراتژی، توسعه یافته، بازنگری شده و به روز می گردند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- توسعه خط مشی و استراتژی در راستای رسالت، مینش، ارزشها و بر پایه نیازها و انتظارات ذینفعان و اطلاعات به دست آمده از فعالیتهای یادگیری و نوآوری

- متعادل سازی نیازها و انتظارات ذینفعان
- توسعه سناریوهای مختلف و برنامه های اقتضایی برای مواجهه با ریسکها
- شناسایی مزیت رقابتی حال و آینده
- هماهنگ سازی خط مشی و استراتژی سازمان با خط مشی و استراتژی شرکا
- انعکاس مفاهیم اساسی برتری در خط مشی و استراتژی
- ارزیابی ارتباط و اثر بخشی خط مشی و استراتژی
- شناسایی عوامل حیاتی موفقیت

- بازنگری و به روز کردن خط مشی و استراتژی
 - © خط مشی و استراتژی از طریق چارچوب مناسب، برای فرآیندهای کلیدی بکار گرفته شده‌اند. این موضوع شامل موارد زیر می‌گردد:
 - شناسایی و طراحی چارچوب مناسب برای فرآیندهای کلیدی مورد نیاز جهت وصول به خط مشی و استراتژی سازمان
 - ایجاد مالکیت صریح فرآیندهای کلیدی
 - تعریف فرآیندهای کلیدی شامل تشخیص ذینفعان
 - بازنگری اثر بخش چارچوب فرآیندهای کلیدی برای وصول خط مشی و استراتژی
 - © خط مشی و استراتژی مورد تبادل نظر قرار گرفته و بکار گرفته شده‌اند. این موضوع شامل موارد زیر می‌گردد:
 - تسریع دادن و انتشار خط مشی و استراتژی به طور صحیح
 - بکارگیری مستمر خط مشی و استراتژی به عنوان پایه‌ای برای طراحی فعالیت ها و تنظیم اهداف
 - هماهنگ سازی، اولویت بندی، توافق و تسریع دادن برنامه‌ها و اهداف
 - ارزیابی آگاهی خط مشی و استراتژی
- ۲-۴-۳- 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 پنج معیار فرعی زیر می‌شود:
- © منابع انسانی برنامه‌ریزی، اداره و اصلاح شده‌اند. که شامل موارد زیر می‌گردد:
- توسعه خط مشی‌ها، استراتژیها و برنامه‌های مربوط به منابع انسانی
 - مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آنها در توسعه خط مشی‌ها، استراتژیها و برنامه‌ها.
 - هماهنگ ساختن برنامه‌های منابع انسانی با خط مشی و استراتژی، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی
 - مدیریت استخدام و رشد کارکنان

- تضمین عدالت در طول زندگی کاری شامل فرصت های یکسان برای همگان
 - استفاده از نتایج سنجش عملکرد افراد و سایر شکلهای بازخورد کارکنان برای اصلاح خط مشی، استراتژیها و برنامه های منابع انسانی
 - استفاده از روش های شناسایی خلاقیت سازمانی برای اصلاح شیوه های کار، به عنوان مثال سازماندهی مجدد زنجیره تامین، کار ماتریسی، کار گروهی منعطف، تیمهای کاری دارای عملکرد بالا
- © دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و پویا می شوند این موضوع شامل موارد زیر می گردد.

- شناسایی، دسته بندی و هماهنگ ساختن دانش و شایستگی کارکنان با نیازهای سازمان
 - توسعه کارکنان و استفاده از آموزش و پرورش برای کمک به تضمین هماهنگی کارکنان با نیازهای بالقوه حال و آینده سازمان
 - طراحی و ارتقاء فرصت های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی
 - رشد افراد از طریق تجارب کاری
 - توسعه مهارت های تیمی
 - هماهنگ ساختن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمانی
 - بازنگری و به روز ساختن اهداف فردی و تیمی
 - ارزیابی و کمک به کارکنان برای اصلاح عملکردشان
- © کارکنان مشارکت داده شده و به آنها تفویض اختیار می گردد. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- تشویق و حمایت از حضور فردی و گروهی در فعالیتهای اصلاحی
 - تشویق و حمایت از مشارکت افراد در کنفرانسها و جشنهای درون سازمان
 - ایجاد فرصتهایی جهت مشارکت و حمایت از رفتار خلاقانه و ابداعی
 - تفویض اختیار برای انجام کارها
 - تشویق کارکنان جهت حضور در کارهای گروهی
- © تبادل نظر بین کارکنان و سازمان در جریان است. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:
- شناسایی نیازهای ارتباطی (اطلاعاتی)

- توسعه و بکارگیری استراتژی ها و فرآیندها
 - ارزیابی سرمایه گذاری در دارائی های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده
 - استفاده از پارامترها و مکانیزم های مالی برای ایجاد ساختار کارآمد اثربخش منابعی
 - مدیریت ریسک ها در منابع مالی
- © ساختمانها، تجهیزات و مواد مدیریت شده اند. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:
- استفاده جستن از دارائی ها برای پشتیبانی خط مشی و استراتژی
 - مدیریت نگهداری، تغییرات و بکارگیری دارائیهی برای اصلاح عملکرد
 - مدیریت ایمنی دارائی ها
 - سنجش و مدیریت همه اثرات منفی دارائی های سازمان بر جامعه و کارکنان (شامل سلامتی و ایمنی)
 - بهینه ساختن فهرست مواد
 - بهینه ساختن مصرف وسایل رفاهی (فواید، منافع)
 - کاهش و بازیافت ضایعات
 - نگهداری منابع جهانی غیرقابل تجدید
 - کاهش همه اثرات منفی جهانی محصولات و خدمات
- © تکنولوژی مدیریت شده است. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:
- شناسائی و ارزیابی تکنولوژیهای نوظهور در پرتو خط مشی و استراتژی و اثر آنها بر تجارت و جامعه
 - مدیریت مدارك و استاد تکنولوژی.
 - بهره گیری از تکنولوژی موجود
 - ابداع تکنولوژی
 - آماده کار کردن تکنولوژی برای پشتیبانی اصلاحات
 - شناسایی و جایگزین کردن تکنولوژیهای قدیمی
- © اطلاعات و دانش مدیریت شده اند: این موضوع شامل موارد زیر میگردد:
- جمع آوری، ترکیب کردن و مدیریت اطلاعات و دانش در حمایت از خط مشی و استراتژی

- فراهم نمودن شرایط دسترسی صحیح و سریع کاربران داخلی و خارجی، به اطلاعات و دانش مربوطه
- ایجاد و اصلاح اعتبار و امنیت اطلاعات
- توسعه، رشد و حمایت از مالکیت معنوی جهت حداکثر کردن ارزش مشتری
- تلاش برای کسب، افزایش و بکارگیری مؤثر دانش
- تعمیم تفکر خلاقانه در سازمان از طریق استفاده از منابع مناسب اطلاعات و دانش

۲-۴-۵- فرآیندها

یعنی چگونه سازمان فرآیندها را طراحی، مدیریت و اصلاح می نماید تا خط مشی و استراتژی خود را پشتیبانی کرده و بطور کامل مشتریان و سایر ذینفعان را راضی نگه داشته و ارزش افزوده برای آنها تولید نماید. معیار فرآیندها از پنج معیار فرعی زیر تشکیل می شود.

© فرآیندها به طور سیستماتیک طراحی و مدیریت شده اند. این معیار شامل موارد زیر می گردد:

- طراحی فرآیندهای سازمان، شامل فعالیتهای کلیدی که جهت وصول به خط مشی و استراتژی به آنها نیازمندیم.
- ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت فرآیند
- بکارگیری استانداردهای سیستمها، به عنوان مثال: سیستمهای کیفیت نظیر ایزو ۹۰۰۰، سیستمهای محیطی، سیستمهای ایمنی و سلامت حرفه ای در مدیریت فرآیند
- بکارگیری روشهای سنجش فرآیند و تنظیم اهداف عملکرد

© 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. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- شناسایی و اولویت بندی فرصتهای مادی و معنوی برای بهبود
- استفاده از نتایج عملکرد اطلاعات ناشی از فعالیتهای یادگیری برای تنظیم اولویتهای اهداف اصلاحی و روشهای اصلاح شده عملکرد
- تشویق و وارد نمودن استعدادهای خلاقانه کارکنان، مشتریان و شرکاء در بهبود فرآیندها
- کشف و استفاده از طراحیهای جدید فرآیند، فلسفه های عملکردی و تکنولوژی های توانمندساز

- ایجاد روشهای صحیح، جهت بکارگیری تغییر

- نظارت و کنترل بر انجام (تکمیل) فرآیندهای جدید یا تغییر یافتنی
 - ابلاغ تغییرات فرآیند به همه ذینفعان
 - اطمینان از اینکه کارکنان برای انجام فرآیندهای جدید یا قابل تغییر آموزش دیده اند.
 - اطمینان از اینکه تغییرات فرآیند باعث دستیابی به نتایج پیش بینی شده می گردد.
- © کالاها و خدمات بر پایه نیازها و انتظارات مشتریان طراحی و تولید شده اند. این معیار شامل موارد زیر می گردد:

- استفاده از تحقیقات بازار، سنجش نیاز مشتری و سایر اشکال بازخورد به منظور تعیین نیازها و تشخیص انتظارات مشتری از کالا و خدمات در حال و آینده و آگاهی از تصور آنها نسبت به کالاها و خدمات موجود
 - پیش بینی و شناسایی اصلاحات مورد نیاز در جهت ارتقاء محصولات و خدمات همگام با نیازها و انتظارات آینده مشتریان
 - طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید جهت برطرف نمودن نیازها و انتظارات مشتریان
 - بکارگیری خلاقیت و ابداع برای توسعه محصولات و خدمات رقابتی
 - تولید کالای جدید با شرکاء
- © کالا و خدمات تولید، تحویل مشتری شده و خدمات پس از فروش ارائه می شود. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:

- تولید محصولات و خدمات مطابق با طراحی ها
 - ایجاد ارتباط، بازاریابی و فروش کالاها و خدمات به مشتریان کنونی و بالقوه
 - تحویل کالا و خدمات به مشتریان
 - ارائه خدمات پس از فروش به نحو مناسب
- © ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقاء می یابد. این موضوع شامل موارد زیر می گردد:
- تعیین و ارضاء نیازهای روزانه ارتباطی مشتریان
 - مدیریت بازخوردهای دریافتی شامل شکایات و...
 - مشارکت فعالانه با مشتریان جهت بحث و رفع نیازها، انتظارات و دغدغه های آنان

- پیگیری ارتباطات فروش و خدمات پس از فروش به مشتریان جهت تعیین میزان رضایت از محصولات و خدمات ارائه شده.
- تلاش برای حفظ خلاقیت و ابداع در فرآیند ارتباطات مربوط به فروش و خدمات
- استفاده از سنجشهای روشمند، اطلاعات جمع آوری شده از طریق تماسهای روزانه با مشتری و سایر شکلهای جمع آوری ساختار یافته اطلاعات جهت تعیین و ارتقاء سطح رضایت مشتری

۲-۴-۶- نتایج حاصله از مشتری

یعنی آنچه که سازمان از طریق مشتریانش بدست می آورد. این معیار از ۲ معیار فرعی زیر تشکیل می شود:

© میزان استنباط و ادراک

منظور تعیین میزان استنباط و درک و تلقی مشتری از سازمان می باشد که این استنباطها از طریق نظرسنجی از مشتری، گروههای متمرکز، فروشندگان، تمجیدها و شکایتها بدست می آیند. بسته به هدف سازمان، ارزیابی میزان تلقی و درک مشتری ممکن است شامل این موارد باشد:

جدول شماره ۱۰: موارد معیار فرعی میزان استنباط و ادراک

تصویر کلی	تولیدات و خدمات	فروش و خدمات پس از فروش	وفاداری
- قابلیت دسترسی	- کیفیت	- ظرفیتها و رفتار کارکنان	- تصمیم به خرید مجدد
- ارتباط	- ارزش	- راهنمایی و حمایت	- رغبت به خرید
- انعطاف پذیری	- واقعیت	- مستندسازی	محصولات و خدمات دیگر
- رفتار منفعلانه	- نوآوری در طراحی	- کنترل شکایتها	سازمان
- عدم رغبت	- حمل و نقل	- آموزشها در ارتباط با محصول	- رغبت پیشنهاد دادن به
	- وجهه محیطی	- زمان پاسخ گویی	سازمان
		- پشتیبانی فنی	
		- ضمانت نامه و گارانتی	

© شاخص های عملکرد

این شاخص های داخلی به وسیله سازمان، در ارتباط با هدایت، درک، پیش بینی و بهبود بخشیدن به عملکرد استفاده می شوند و استنباط های مشتریان خارجی از سازمان را پیش بینی می کند.

بسته به هدف سازمان، شاخص های عملکرد برای مشتریان می تواند شامل موارد زیر باشد:

جدول شماره ۱۱ : موارد معیار فرعی شاخص عملکرد

تصویر کلی	تولیدات و خدمات	فروش و خدمات پس از فروش	وفاداری
- میزان تجلیل های مشتریان و کاندیدا شدن برای اخذ جوایز - انعکاس گزارش	- میزان نقص، اشتباه و بازگشت - شروط گارانتی و ضمانت نامه - شکایتها - شاخصهای لجستیک - چرخه طول عمر محصول - نوآوری در طراحی - زمان بندی برای بازار	- انتظار آموزش - کنترل شکایتها - میزان پاسخگویی	- مدت زمان ارتباط - پیشنهادات موثر - سلسله مراتب - ارزش - تعداد شکایتها و تعریفها - کسب و کار جدید یا از دست رفته - حفظ مشتری

۲-۴-۷- نتایج حاصله از کارکنان.

یعنی آنچه که سازمان در ارتباط با کارکنانش بدست می آورد. این معیار شامل ۲ معیار فرعی می شود:

© - میزان استنباط و ادراک

این مقادیر، تلقی و برداشت کارکنان از سازمان را دربرمی گیرد. این برداشتها از تحقیقات، گروههای متمرکز، مصاحبه ها و ارزیابی های ساختاری بدست می آیند.

میزان برداشت کارکنان از سازمان می تواند شامل این موارد باشد:

جدول شماره ۱۲ : موارد معیار فرعی میزان استنباط و ادراک

انگیزش	رضایت
- توسعه شغلی - فرصت برای یادگیری و رسیدن به آن - ارتباطات - شناسایی - توانمندسازی - هدف سازی و ارزیابی - فرصتهای مساوی	- اداره سازمان - ارتباطات بین همکاران - شروط استخدام - مدیریت تحول - تسهیلات و خدمات - خط مشی و اثرات محیطی سازمان - سلامت و شرایط ایمنی

انگیزش	رضایت
- ارزشهای سازمان ، هدف، بینش، خط مشی و استراتژی - پیچیدگی - آموزش و توسعه - رهبری	- نقش سازمان در اجتماع و جامعه - امنیت شغلی - کار در محیط - دستمزد و مزایا

© - شاخصهای عملکرد

این مقادیر که داخلی هستند، به وسیله سازمان به منظور کنترل، فهم، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان و پیش بینی ادراک آنها از سازمان استفاده می شود.

بسته به هدف سازمان، شاخصهای عملکرد برای افراد می تواند شامل موارد زیر باشد:

جدول شماره ۱۳ : موارد معیار فرعی شاخص عملکرد

دستاوردها	رضایت	انگیزش و مشارکت	خدماتی که برای کارکنان فراهم شده
- تواناییهای مورد نیاز در قبال تواناییهای موجود - بهره وری - میزان موفقیت آموزش و توسعه - برای رسیدن به هدف	- سطوح اشخاص غائب و غیر مریض - سطوح حادثه - اعتراضات - تمایلات برای استخدام جدید - ترک خدمت کارکنان - اعتصابات - استفاده از مزایا - استفاده از تسهیلات فراهم شده توسط سازمان (مثل تفریحی، مهد کودک)	- مشارکت در تیمهای بهبود - مشارکت در سیستم پیشنهادات - سطوح آموزش و توسعه - مزایای قابل اندازه گیری تیم کاری - شناخت اشخاص و تیمها - میزان پاسخگویی به بررسیهای کارکنان	- دقت اداره امور پرسنل - اثربخشی ارتباطات - سرعت پاسخگویی به سئوالات - آموزش ارزیابی

۲-۴-۴-۸- نتایج حاصله از جامعه

عبارت است از نتایجی که سازمان در ارتباط با محل، ملت و جامعه بین المللی به گونه ای مطلوب بدست می آورد.

نتایج جامعه ۲ معیار فرعی زیر را در بر دارد:

© میزان استنباط و ادراک

منظور ارزیابی میزان استنباط و برداشت جامعه از سازمان می باشد. از تحقیقات، گزارشها، ملاقاتهای عمومی، دیدار با نمایندگان مردمی و قدرتهای دولتی بدست می آیند. بسته به هدف سازمان، میزان برداشت جامعه می تواند شامل این موارد باشد:

جدول شماره ۱۴: موارد معیار فرعی میزان استنباط و ادراک

انجام فعالیتهایی برای پاسخگویی به شهروندان	مشارکت در فعالیتهای اجتماعی	انجام فعالیتهایی برای کاهش ضرر و زیان ناشی از عملیات سازمان بر جامعه	گزارش فعالیتهایی که در جهت کمک به حفاظت از منابع طبیعی یا منابع تولید صورت گرفته است:
- افشای اطلاعات مربوط به جامعه - فعالیتهایی با فرصتهای مساوی - تاثیرگذار بر روی اقتصاد محلی و ملی - ارتباط با ذینفعان - رفتار اخلاقی	- مشارکت در آموزش و یادگیری - حمایت از تامین سلامت و امور پزشکی - حمایت از ورزش و فراغت - فعالیت داوطلبانه و خیرخواهانه	- خطرات بهداشتی و حوادث - آلودگی صوتی - خطرات امنیتی - آلودگی ناشی از انتشار مواد سمی	- چگونگی نقل و انتقال منابع - فعالیتهای کاهش یا حذف بسته بندیهای آلاینده محیط - استفاده مطلوب از منابع مانند، گازها، آب، برق، مواد خام جدید و قابل بازگشت به چرخه تولید

©- شاخصهای عملکرد

مقادییری داخلی هستند که به وسیله سازمان به منظور کنترل، فهم، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان استفاده می شوند و برداشت جامعه را پیش بینی می کنند.

بسته به هدف سازمان، شاخصهای عملکرد برای جامعه می تواند شامل لیست فوق و موارد زیر باشد:

- کنترل تغییرات در سطوح استخدام

- بیان گزارش

- تعامل با صاحبان قدرت و مسئولین در مواردی مانند:

- اخذ گواهی نامه

- واردات / صادرات
- اخذ تأییدیه (مجوز)
- برنامه ریزی
- پخش محصول

۲-۴-۹- نتایج کلیدی عملکرد

یعنی آنچه که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده اش بدست می آورد.

نتایج کلیدی عملکرد ۲ معیار فرعی زیر را در بردارد:

©- پیامدهای کلیدی عملکرد

این مقادیر، نتایج کلیدی هستند که به وسیله سازمان، برنامه ریزی شده اند و بسته به هدف سازمان می تواند شامل این موارد باشند:

جدول شماره ۱۵ : موارد معیار فرعی پیامدهای کلیدی عملکرد

پیامدهای مالی	پیامدهای غیر مالی
- قیمت سهام	- سهم بازار
- سود سهام	- زمان حضور در بازار
- سود ناخالص	- حجم تولید
- سود خالص	- میزان موفقیت
- فروش	
- دسترسی به بودجه	

©- شاخصهای کلیدی عملکرد

مقادیر عملیاتی هستند که به منظور کنترل، فهم، پیش بینی و بهبود پیامدهای کلیدی عملکرد مورد استفاده قرار می گیرند.

بسته به هدف سازمان و فرآیندهایش، شاخصهای کلیدی عملکرد می توانند، شامل موارد زیر باشند:

جدول شماره ۱۶ : موارد معیار فرعی شاخصهای کلیدی عملکرد

فراگردها	منابع خارجی شامل شرکاء	تکنولوژی
- عملکرد	- عملکرد تامین کننده	- میزان نوآوری
- بکارگیری	- قیمت تامین کننده	- ارزش مالکیت معنوی

- ارزیابی ها - نوآوریها - بهبودها - چرخه های زمان - میزان عیب و نقص - رشد و بلوغ - بهره‌وری - زمان حضور در بازار	- تعداد شرکاء و ارزش افزوده آنها - تعداد و ارزش افزوده ناشی از راهکارهای مربوط به تولیدات و خدمات - خلاقانه که به وسیله شرکاء توسعه داده می‌شود. - تعداد و ارزش افزوده ناشی از توسعه فعالیتها در نتیجه مشارکت تجاری با شرکاء - شناسایی سهم شدن شرکاء	- حق انحصاری اختراع - وفاداری
مالی	ساختمانها، ابزار و مواد	اطلاعات و دانش
- موارد جریان نقدی - موارد ترازنامه - استهلاک - هزینه‌های نگهداری و تعمیرات - بازده سرمایه - بازده دارایی خالص - نرخ اعتبار	- میزان عیوب - موجودی مواد اولیه - میزان مطلوبیت	- در دسترس بودن - انسجام - مرتبط بودن - به موقع بودن - تسهیم کردن دیگران در استفاده از دانش - ارزش سرمایه معنوی

۲-۴-۵- 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.

الف) 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 می کند 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 سوالاتی از نتایج مربوطه یا بخش توانمندسازی که در شکل نشان داده می شود، پرسیده می شود. فعالیت بهبود، باید بر روی نواحی که فواصل شناسایی شده هستند متمرکز شود. برای مثال یک سازمان می تواند از طریق ستون مربوط به نتایج در شکل مذکور تشخیص دهد که برای گروه ذینفعان خود اهداف مشخصی ندارد.

ب) 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 می گیرد.

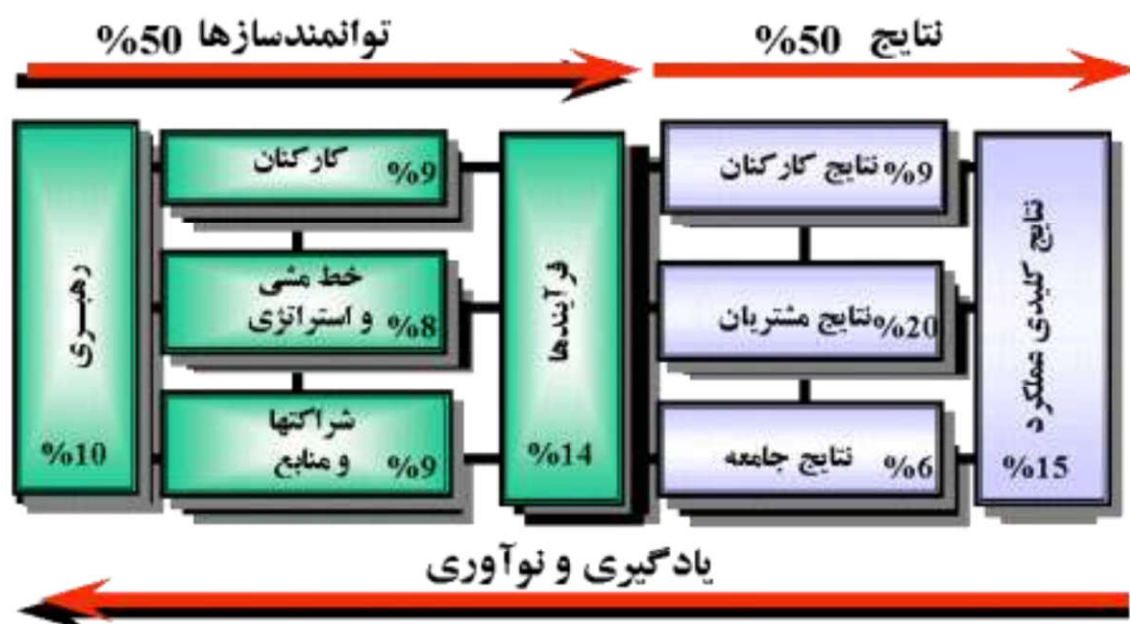
زمانی که یک سازمان به وسیله ماتریس امتیازدهی رادار، ارزیابی می گردد، وزنهایی به هر یک از ۹ معیار موجود در شکل زیر، تخصیص داده می شود تا امتیازات سازمان محاسبه گردد. این وزنها در سال ۱۹۹۱ در نتیجه یک مشاوره گسترده در اروپا وضع شده و بطور گسترده ای پذیرفته شده اند و همواره توسط ارزیابی عملکرد در مؤسسه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

برای ارزیابی، بطور کلی، وزن هر معیار (که در شکل زیر مشخص شده است) بطور مساوی بین معیارهای فرعی تقسیم می شود. برای مثال معیار رهبری، ۴ معیار فرعی دارد که برای هر معیار فرعی وزن ۲/۵ درصد تخصیص داده می شود 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 شماره ۱۰: 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.

۲-۴-۶- تغییرات و اضافات مدل

۲-۴-۶-۱- تاریخچه و روند

مدل تعالی سازمانی^{۴۱} (EFQM) برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد. این مدل 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 در اکتبر سال ۲۰۱۲ منتشر شد. این نسخه بر اهمیت انعطاف پذیری سازمان ها به منظور کسب مزیت رقابتی و موفقیت در محیط اقتصاد جهانی تاکید دارد. در جدول زیر روند تکامل مدل و تغییرات اساسی آن نمایش داده می شود. (Thawani, ۲۰۱۳)^{۴۲}.

جدول شماره ۱۷: سیر تکاملی مدل EFQM

۱۹۹۱	۱۹۹۹	۲۰۰۳	۲۰۱۰	۲۰۱۳
• طرح مدل به منظور پشتیبانی از جایزه کیفیت اروپا	• انتشار هشت مفهوم اساسی مدل • معرفی منطق رادار • تغییر معیار منابع به معیار شرکاء و منابع • تغییر معیار تأثیر جامعه به معیار نتایج جامعه	• تغییر مفهوم پاسخگویی عمومی به پاسخگویی مشارکت اجتماعی • پیشرفت های اساسی در منطق رادار • نسخه های مختلف برای بخش های مختلف	• 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	• 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

۲-۶-۴-۲- تغییرات اساسی مدل

الف- ایجاد چابکی در کسب و کار

سازمان ها برای پاسخگویی به محیط کسب و کار متغیر امروزی و واکنش سریع و به موقع نسبت به فرصت ها و تهدیدهای در حال ظهور چابک باشند. در نسخه ۲۰۱۳ این مدل از سازمان ها انتظار می رود که نسبت به تغییرات محیط کسب و کار حساس بوده و خود را به موقع با شرایط جدید وفق دهند. بدین منظور سازمان ها باید در زمینه ساختار، فرایندها، فناوری های جدید و مشارکت استراتژیک خود بررسی های لازم را به عمل آورده و آن را به موقع و به روشی موثر اجرا کنند. این اقدام در کلام ساده است اما در عمل ممکن است سازمان را کاملاً به چالش بکشاند.

ب- تأکید بر رویکردهای در حال توسعه

سازمان ها به منظور کسب نتایج مورد نظر می بایست محتویات توانمندسازهای خود را با رویکردهای مناسب منطبق سازند. برای مثال:

از رویکرد مناسبی برای درک، پیش بینی و پاسخگویی به نیازهای مختلف و انتظارات ذینفعان استفاده کنند.

از یک رویکرد دارای ساختار مناسب برای تولید و اولویت بندی ایده های خلاق خود بهره برند. از مکانیسم های مناسب جهت شناسایی تغییرات محیط خارجی استفاده نمایند.

پ-تأکید بر پاسخگویی به الزامات دولتی، رهبری و مدیریت ریسک

سازمان ها مستلزم بهبود رهبری و مدیریت ریسک سرمایه گذاری های خود هستند. شناسایی ریسک در برگیرنده کلیه سطوح سازمان (استراتژیک، عملیاتی، مالی، سیاسی، قانونی و ... است. سازمان ها باید از مدیریت موثر ریسک و انطباق با الزامات قانونی و نظارتی اطمینان حاصل نمایند. فرایندها و الزامات دولتی باید در تمامی سطوح سازمان در نظر گرفته و اجرا شود.

ت-انجام کارهای صحیح به مراتب از انجام صحیح کارها با اهمیت تر است

سازمان ها مستلزم طراحی رویکردها و مدیریت سیستم های خود بر مبنای منطق روشن و صحیح بوده و باید بر نیازهای ذینفعان تمرکز نمایند.

ث-اندازه گیری صحیح متغیرها با رویکرد کاربردی به مقوله اندازه گیری و نه صرفا انجام اندازه گیری

یکی از چالش های بزرگ پیش روی سازمان ها اندازه گیری و استفاده از نتایج حاصل از آن است. دلایل این گفته به شرح زیر است:

داده ها شفافیت نتایج را افزایش می دهند در حالی که بسیاری از مدیران از آن غافلند در بسیاری از سازمان ها از رویکردهای موثری جهت اندازه گیری کیفیت استفاده نمی شود. تا جایی که مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا از این مهم با عنوان "استفاده از اندازه گیری کیفیت سازمانی به منظور کسب ارزش تجاری" یاد می کند.

بسیاری از سازمان ها در شناسایی فاکتورهای کلیدی اندازه گیری، نظارت و اجرای چشم انداز، رسالت و استراتژیهای خود با شکست روبرو می شوند.

بنابراین در نسخه اخیر این مدل بر ترکیب منطقی عوامل کیفی مانند انتظارات سهامداران و عوامل کمی مانند شاخص های عملکرد کلیدی تأکید می شود.

ج- صریح تر و تجویزی تر شدن معیارها: برای مثال:

استفاده از مجموعه ای از نتایج تعریف شده جهت بررسی پیشرفت فرایندها

اجرای استراتژی در قالب فرایندها، پروژه ها و ساختارهای سازمانی و حصول اطمینان از سرعت انجام تغییرات در سراسر زنجیره تأمین

استفاده از تحقیقات بازار، نظر سنجی مشتریان و سایر اشکال بازخورد به منظور شناسایی پیشرفت پرتفولیو کالاها و خدمات

چ- تمرکز بر آینده:

عملکرد گذشته هیچ تضمینی برای موفقیت در آینده محسوب نمی شود. در این نسخه بر شناسایی و درک فرصت ها و تهدیدهای آینده تأکید شده و مدیریت تغییر بایستی به صورت موثری صورت بگیرد.

ح- تمرکز بر پوشش کل زنجیره ارزش

مفهوم مشارکت یکی از الزامات پوشش کل زنجیره ارزش است. در دنیای امروزه از سازمان ها انتظار می رود توانایی های خود را فراتر از مرزهای موجود گسترش دهند. سازمان ها برای خلق ایده های جدید و نوآوری در ارائه کالاها و خدمات باید با سهامداران خود تعاملی فعال داشته باشند.

خ- تأکید بر مسئولیت اجتماعی شرکت ها

در حال حاضر از سازمان ها انتظار می رود که به منظور مشارکت در فعالیت هایی که نیازمند حضور در جامعه ای گسترده تر است، با ذینفعان خود در تعامل باشند. علاوه بر آن، سازمان ها باید انسانها، محیط زیست و سود را به عنوان مرجع توازن و رفع تناقضات در نظر گیرند.

د- پایداری

مقوله پایداری بیشتر در گفتار به کار می رود و کمتر سازمانی توانسته است در فرایند توسعه استراتژی خود از آن بهره برد. به همین دلیل، امروزه سازمان ها نیازمند ادغام مفهوم پایداری با استراتژی های اصلی، زنجیره ارزش و فرایند طراحی و تخصیص منابع هستند.

ذ- نوآوری

نوآوری به عنوان یکی از چالش های جهانی گزارش شده است. اگرچه نوآوری یکی از بخش های مدل اروپایی محسوب می شود. اما در این نسخه تأکید بیشتری بر این مفهوم می شود. الزامات نوآوری در هر کدام از توانمندسازها ظاهر می شود، اما مدل کنونی بر وجود یک رویکرد ساختاریافته در زمینه نوآوری تأکید می کند. به این معنا که نوآوری باید بخشی از استراتژی بوده و اهداف واضحی برای

تحقق نوآوری تعیین شود. این مهم به سازمان ها کمک می کند تا خدمات، کالاها و فرایندهای خود را بهبود بخشیده و فرهنگ مبتنی بر نوآوری در سازمان خود ایجاد نمایند.^{۴۳}

۲-۵- شش سیگما^{۴۴}

۲-۵-۱- مقدمه

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.

شش سیگما یک فلسفه است، چون به کمک آن خطای کمتری در کار ایجاد می گردد. یک اندازه گیری آماری است چون به دقت اندازه گیری محصول، خدمت و فرآیند کمک می کند. یک ابزار اندازه گیری است چون سیستم اندازه گیری ایجاد می کند. و در نهایت یک استراتژی تجاری است چون کیفیت را بالا برده، هزینه را کاهش می دهد. در یک کلام شش سیگما روشی هوشمندانه و عاقلانه جهت مدیریت فعالیت های تجاری یک سازمان یا یک بخش است.

سیگما (σ) یکی از حروف الفبای یونانی و از شاخص های مهم پراکندگی به نام انحراف معیار و در واقع 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 فرهنگ و فلسفه مدیریتی بر اساس تمرکز بر خواسته مشتری در جهت ارتقا و تعالی عملکرد سازمان در ابعاد گوناگون می باشد و هدف آن رسیدن به سطح مطلوبی از عملکرد و کاهش قابل توجه عیوب موجود در محصولات تولیدی است. به عبارت دیگر روش شناسی برای یک فرآیند سیستماتیک است که موجب شناسایی، تبیین، اندازه گیری، تحلیل و توسعه و استاندارد شدن یک فرآیند می شود. پس می توان نتیجه گرفت شش سیگما یک متدولوژی بهبود

^{۴۳} - Thawani, ۲۰۱۳

^{۴۴} - Six Sigma

مستمر کیفیت است که با کاهش تغییرات ذاتی فرایندها دنبال میشود. کانون توجه این متدلوژی درک کامل از فرآیند طراحی و ساخت در راستای رضایت مشتری است.^{۴۵}

۲-۵-۲- تعریف و مفهوم شش سیگما از دید دانشمندان

- 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.^{۴۶}

- بیشترین انتظاری که از رویکرد شش سیگما می رود، این است که به فرآیندهای موجود برای دستیابی به آرمان های سازمان شتاب دهد. این متدلوژی کمک خواهد کرد که مجموعه ای از ذهنیت ها با تأکید بر موارد زیر در سازمان شکل گیرد.^{۴۷}

(الف) تفکر تیمی و گروهی؛

(ب) تصمیم گیری بر مبنای داده ها و واقعیات؛

(ج) اندازه گیری مستمر نتایج و مقایسه با سازمان های الگو؛

(د) تعهد زیاد مدیریت ارشد.

- 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.^{۴۸}

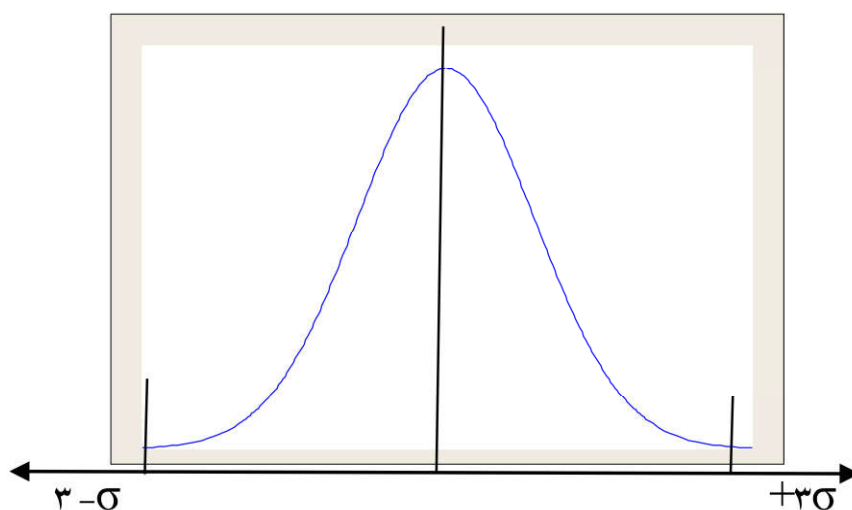
همان گونه که در شکل زیر مشخص است، سه سیگما بیان کننده محدوده ای از مقادیر متغیرهای تصادفی با توزیع نرمال می باشد که انتظار می رود ۹۹,۷۴ درصد از کلیه مقادیر در محدوده سه سیگما از دو طرف مقدار میانگین جامعه آماری قرار گیرد.

^{۴۵} - برفروشان، ۱۳۸۴

^{۴۶} -Breyfogle, ۱۹۹۹

^{۴۷} -Stamatis, ۲۰۰۰

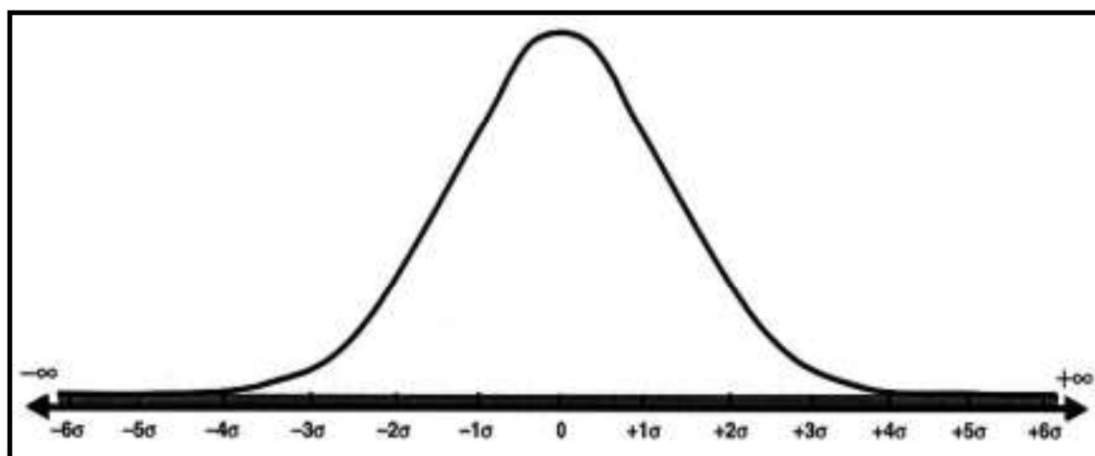
^{۴۸} -Gitlow and Levin, ۲۰۰۵



شکل شماره ۱۱: فرآیند در سطح سه سیگما

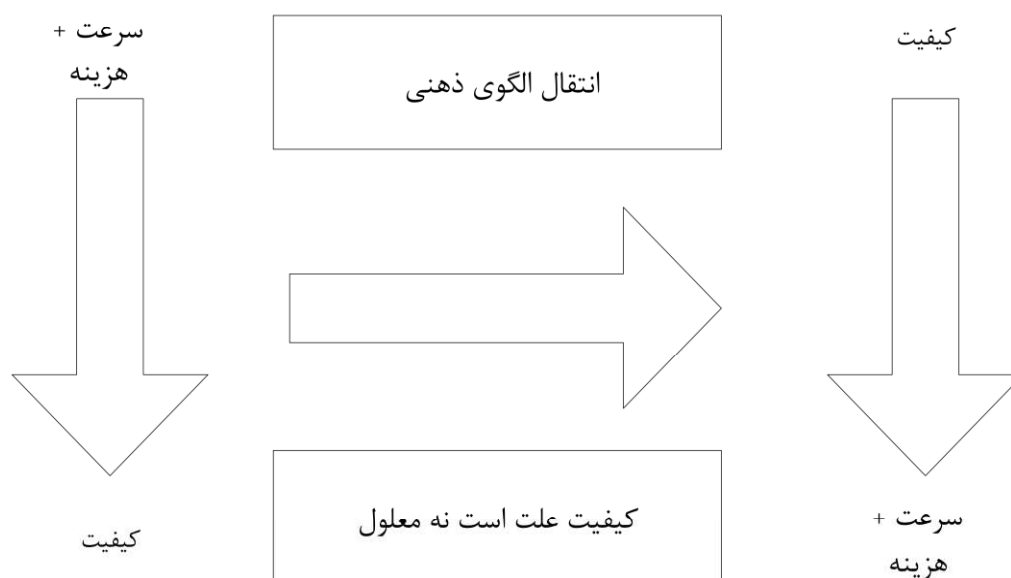
در صورتی که فرآیند در سطح سه سیگما انجام شود، نرخ ایرادات برابر با 0.27% یا 2700 نقص در هر میلیون واحد تولید شده خواهد بود. در این حالت با تغییر میانگین فرآیند، به اندازه 1.5 انحراف معیار (سیگما) که طبق نظر بیل اسمیت جزء ماهیت هر فرآیند می باشد. تنها 93.32% از سطح زیر منحنی در حدود مشخصه محصول قرار خواهند گرفت و این به معنای وجود 68000 عیب در هر میلیون محصول می باشد. بنابراین باقی ماندن در سطح سه سیگما، ایجاد محصول بدون عیب را تضمین نمی کند.

حال مطابق با شکل زیر اگر فرآیند در سطح شش سیگما تعریف شود، قابلیت فرآیند به اندازه ای افزایش پیدا می کند که در صورت انتقال میانگین فرآیند در طول زمان بر اساس شرایط تولید، به اندازه 1.5 سیگما از مقدار اولیه میانگین، تنها 3.4 محصول معیوب، در هر میلیون واحد محصول ایجاد می شود.



شکل شماره ۱۲: فرآیند در سطح شش سیگما

در نهایت آنچه که بیش از هر چیز موجب استقبال مدیران از به کارگیری این متدولوژی شده است، ایجاد زمینه برای انتقال الگوی ذهنی در مورد افزایش کیفیت محصولات و خدمات سازمان می باشد. برخلاف نظریه های قبلی که کاهش سرعت تولید و افزایش هزینه را عامل بهبود کیفیت می دانستند، در نظریه جدید بهبود کیفیت موجب افزایش سرعت تولید و کاهش هزینه های تولید می شود. براین اساس، می توان گفت که کیفیت علت است نه اثر. مفاهیم فوق را می توان در شکل زیر نشان داد.



شکل شماره ۱۳: پارادایم فلسفه شش سیگما

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،

شش سیگما تلفیقی از مدیریت کیفیت و مهندسی سیستم ها می باشد که اصول فوق را پوشش می دهد. آن زمان که سازمان با استفاده از ابزارهای مختلف کیفیتی مانند، کایزن، کنترل کیفیت، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مشکلاتی را در سطوح پایین (از نظر امکان شناسایی و قابلیت برطرف نمودن و غیره) شناسایی و رفع نمود، برای حل مشکلات ریشه ای و مزمن از متدولوژی شش سیگما، استفاده

می گردد. هرچه که سطح سیگما بالاتر می رود لازم است یک افزایش نمایی در کاهش نقص ها ایجاد شود ، به طوریکه با رفع مشکلات محدود و ریشه ای که با ابزارهای ساده کیفی قابل شناسایی و حل نمی باشند، سطح سیگما افزایش می یابد .

۲-۵-۳- اهداف نهایی شش سیگما

اهداف شش سیگما در سازمان که بسیار صریح و مورد تاکید است عبارتند از:^{۴۹}

- افزایش سهم بازار
- کاهش استراتژیک هزینه ها
- رشد سود نهایی

۲-۵-۴- 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 روش های آماری و عملی متکی است .

در این تعریف به اهمیت اصلاح و بهبود بر اساس تعریف مشتری از عیب تأکید شده است. مرحله اصلی در هر اصلاح شش سیگما، تعیین دقیق نیاز مشتری و سپس تعریف عیوب از نظر اهمیت آن پارامتر در کیفیت کار می باشد .

از منظر تعیین هدف ، شش سیگما خواستار تبیین اهداف بر اساس نیاز مشتری و نه ملاحظات داخلی سازمان است. مسلماً توجه به نیاز مشتری چیزی نیست که منحصر به شش سیگما باشد بلکه این امر ، همانطور که گفته شد ، از دیدگاه نظریه و هدف مهم است . با توجه به تعریف بالا مشخص می شود که 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^{۵۰} اشاره کرد. در زمینه فرآیند اصلاح، از چرخه برنامه ریزی ، انجام ، بررسی و عمل^{۵۱} الگو برداری می شود . یکی دیگر از روش های مشهور در فرآیند

^{۴۹} - برفروشان، ۱۳۸۴

^{۵۰} - (DMADV)

^{۵۱} - PDCA

اصلاح، چرخه پنج مرحله ای تعریف، اندازه گیری، تحلیل، بهبود و کنترل^{۵۲} است. در ادامه ابتدا به روش شش سیگما^{۵۳} اشاره می شود.

۲-۶- طراحی برای شش سیگما (DFSS)

طراحی برای شش سیگما^{۵۴} 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.^{۵۵} سیستمی که در این روش به کار می رود متشکل 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).

رویکرد DFSS سه عنصر تاکتیکی هزینه کم، کیفیت بالا و چرخه زمانی سریع توسعه محصول را یکپارچه می کند. بیشترین روش شناسی هایی که برای عملیاتی ساختن DFSS به کار می رود DMADV^{۵۶} (تعریف، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و طراحی) است. این روش اغلب به عنوان مرحله

^{۵۲} - DMAIC

^{۵۳} - DFSS

^{۵۴} - DFSS (Design for Six Sigma)

^{۵۵} - Sokovic, ۲۰۱۰, p. ۴۸۱

^{۵۶} - DMADV: (Define, Measure, Analyze, Design and Verify)

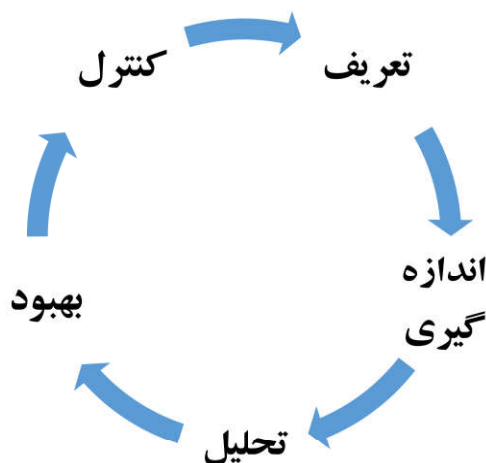
بعدی DMAIC (شش سیگما) توصیف می شود و یک رویکرد عمومی ایجاد می نماید (همان منبع، ص ۴۸۲). در ادامه چرخه های PDCA، DMAIC و همچنین تکنیک تفکر ناب توضیح داده می شود.

۷-۲- چرخه تاتبک (DMAIC)

۷-۲-۱- مفهوم چرخه

متدولوژی استاندارد که برای شش سیگما تدوین شده است چرخه تاتبک، یا فرایند DMAIC می باشد.^{۵۷}

DMAIC 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.^{۵۸}



شکل شماره ۱۴: چرخه تاتبک (DMAIC)

۷-۲-۲- تشریح اجزای چرخه تاتبک

۷-۲-۲-۱- 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.

ابزارهایی که اغلب در فاز تعریف استفاده می شوند عبارتند از:

- منشور پروژه

^{۵۷} -keller, ۲۰۰۱

^{۵۸} - Rath & Strong, ۲۰۰۱

قراردادی است که بین رهبر سازمان و تیم پروژه در ابتدای پروژه ایجاد می شود. اجزا منشور پروژه عبارتند از: مورد تجاری (تاثیر مالی)، تعریف مشکل، تعریف اهداف، محدوده پروژه، نقش اعضای تیم، نقاط عطف و اقلام قابل تحویل پروژه و در نهایت پشتیبانی های مورد نیاز.

• تحلیل ذی نفعان

برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات هنگام پیاده سازی بهبود ها، لازم است که خیلی سریع، ذی نفعان پروژه مشخص شده و برنامه ای برای ارتباط با هر کدام از آنها تدوین شود.

• SIPOC^{۵۹}

نقشه کلی فرایند است که شامل تامین کنندگان، ورودیها، فرایند، خروجیها و مشتریان می باشد. براساس خروجی فرایند در مورد کیفیت قضاوت می شود. کیفیت خروجی فرایند با تحلیل ورودیها و متغیرهای فرایند بهبود داده می شود.

• صدای مشتری^{۶۰}

صدای مشتری، برای توضیح نیازهای مشتری و درکی که مشتری از محصول یا خدمت ارائه شده توسط سازمان دارد به کار می رود. صدای مشتری برای شناسایی عوامل کلیدی اثر گذار در رضایت مشتری مورد استفاده قرار می گیرد.

• نمودار وابستگی

نمودار وابستگی ابزاری است که اظهارات افراد را در گروههای مرتبط سازماندهی می کند.

• مدل کانو: تحلیل و درک نوع نیازمندیهای مشتری.

• بازده کلی^{۶۱}

روشی جهت تعیین بازده فرایند جاری.

• مشخصه های بحرانی کیفیت^{۶۲}

ابزاری است که صدای مشتری را به نیازمندی های کیفی محصول / خدمت تبدیل می کند.

در پایان فاز تعریف، تیم پروژه باید قادر باشد موارد زیر را به حامی پروژه توضیح دهد:

✓ چرا این پروژه مهم است.

^{۵۹} - SIPOC: Supplier, Input, Process, Outputs, Customers

^{۶۰} - VOC : Voice Of Customer

^{۶۱} - Rolled Throughput Yield

^{۶۲} - Critical To Quality

- ✓ برای اینکه پروژه با موفقیت انجام شود باید به چه اهداف تجاری (مالی) برسد .
 - ✓ چه افرادی در پروژه مشارکت دارند (حامیان پروژه- مشاوران - رهبر تیم و اعضا)
 - ✓ این پروژه با چه محدودیتهایی (بودجه ، زمان ، منابع) مواجه است .
 - ✓ چه فرایند کلیدی در این پروژه دخیل است (تامین کنندگان، ورودی ، خروجیها و مشتریان
- (SIPOC -
- ✓ میزان بازده فرایند جاری چیست .
 - ✓ نیازمندی های مشتری یا مشخصه های محصول تولیدی یا خدماتی چه چیزهایی هستند .

۲-۲-۲-۲- 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 فرایند ، معیاری است که به طور خلاصه میزان تغییرات مربوط به مشکلات مورد نظر مشتری در فرایند را بیان می کند .

ابزار های مورد استفاده در فاز اندازه گیری عبارتند از:

- برنامه جمع آوری داده ها
- فرم های جمع آوری داده ها ، نمودارهای کنترل
- نمودارهای فراوانی
- گيج RvR
- نمودارهای پارتو
- ماتریس اولویت بندی
- FMEA
- قابلیت فرایند
- سیگمای فرایند
- نمونه گیری
- طبقه بندی
- نمودارهای سری های زمانی

در پایان فاز اندازه گیری ، تیم پروژه باید قادر باشد موارد زیر را به حامی پروژه توضیح دهد :

✓ مشکل یا مشکلات اصلی بطور مشخص چه چیزهایی هستند .

✓ داده ها چه الگویی را نشان داده اند .

✓ قابلیت فعلی فرایند چیست .

۲-۷-۲-۳- 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 .

ابزارهای مورد استفاده در فاز تحلیل عبارتند از :

- نمودار وابستگی
- طوفان فکری
- نمودارهای علت و معلول
- نمودارهای کنترل
- فرم های جمع آوری داده
- برنامه جمع آوری داده
- طرح آزمایشات (DOE)
- نمودارهای جریان (فلوچارت ها)
- نمودار های فراوانی
- آزمون های فرض
- نمودار پارتو
- تحلیل رگرسیون
- متدولوژی سطح پاسخ
- نمونه گیری
- نمودارهای پراکنش
- نمودارهای فراوانی طبقه بندی شده .

در پایان فاز تحلیل ، تیم پروژه بایستی قادر باشد ضمن بیان عللی که در فاز بعدی (بهبود) بر آنها تمرکز خواهند کرد، در زمینه موارد زیر نیز باید به حامی پروژه پاسخ گو باشد :

- ✓ چه علل بالقوه ای شناسایی شده است .
- ✓ بر روی چه عللی سرمایه گذاری صورت خواهد گرفت و چرا .
- ✓ برای بررسی و تایید آن علل چه داده هایی جمع آوری شده است .
- ✓ داده ها چگونه تفسیر شده است .

۲-۷-۲-۴- 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 . ابزارهای مورد استفاده در فاز بهبود عبارتند از:

- طوفان فکری
- اجماع (توافق عمومی)
- تکنیک های خلاقیت
- جمع آوری داده ها
- طرح آزمایشات
- نمودارهای جریان
- FMEA^{۶۳}
- آزمون های فرض
- ابزارهای برنامه ریزی
- تحلیل ذی نفعان

در انتهای فاز بهبود ، تیم پروژه باید قادر باشد در خصوص موارد زیر به حامی پروژه توضیح دهد :

- ✓ چه راه حل هایی شناسایی شده است .
- ✓ در انتخاب یک راه حل چه معیارهایی بکار برده شده است .

✓ راه حل های مختلف با استفاده از آن معیار ها چگونه امتیاز دهی شده است .

✓ نحوه برنامه ریزی های انجام شده برای پیاده سازی راه حل ها چگونه است .

۲-۲-۵- 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.^{۶۴}

ابزارهای مورد استفاده در فاز کنترل عبارتند از:

- نمودارهای کنترل
- جمع آوری داده
- نمودارهای جریان
- نمودارهای فراوانی
- نمودارهای پارتو
- نمودارهای کنترل کیفیت فرایند
- استانداردسازی .

در انتهای فاز کنترل تیم پروژه بایستی قادر باشد در خصوص موارد زیر به حامی پروژه توضیح دهند :

✓ به کمک داده ها اثر بخشی راه حل ها را نشان دهند و نحوه مقایسه نتایج واقعی با برنامه را مشخص نمایند .

✓ چگونگی استاندارد سازی روش های جدید .

✓ نحوه نظارت بر فرایند ها و چگونگی حصول اطمینان از مطلوب بودن نتایج حاصله .

✓ یافته های کلیدی چه هستند و تیم برای بهبود های آتی چه پیشنهاداتی را ارائه می کنند .

توجه : در خصوص چرخه ذکر این نکته ضروری است که شروع هرفاز ، منوط به اتمام فاز قبل نیست ، بلکه در اجرا یک پروژه شش سیگمایی ، در حالی که هنوز فاز تعریف به اتمام نرسیده ، می توانید

فاز بهبود را با تکیه بر دانسته های اعضا تیم شروع کنید . یا اینکه گذر از فاز تعریف بمنزله بسته شدن این فاز نمی باشد بلکه در هر مرحله قادر خواهید بود فاز تعریف را مورد بانگری قرار دهید.

جدول شماره ۱۸: مشخصه های متدولوژی شش سیگما

روش	شش سیگما SIX SIGMA
تئوری	کاهش خطاها
فازهای اجرائی	۱. فاز تعریف (define) ۲. فاز اندازه گیری (measure) ۳. فاز تجزیه و تحلیل (analyze) ۴. فاز بهبود (improve) ۵. فاز کنترل (control)
تمرکز	تمرکز بر مشکلات Problem focused
فرضیات	• وجود مسئله (مشکل) محرز است • خطاها قابل اندازه گیری و سنجش است. • خروجی سیستم بهبود می یابد اگر خطاها در تمام فرایندها کاهش یافته باشند
نتایج اولیه	یکسان شدن خروجی فرایندها ^{۶۵}
نتایج ثانویه	۱. کاهش اتلاف ها ۲. افزایش توان عملیاتی ۳. کاهش سطح موجودی ها ۴. ارتقای کیفیت
نقاط ضعف	بهبود یافتن فرایندها بطور مستقل

این روش به عنوان مجموعه ای از حروف یا مراحل، فراتر از سایر تکنیک ها نیست. آنچه آن را متمایز می کند فعالیت هایی است که به هنگام طی مسیر در طول چرخه باید انجام داد تا به اهداف آن رسید. احتمالاً بهترین تفاوت ها و یا مزایای آن، هفت مزیت زیر است:

✓ اندازه گیری مسئله: در این روش فرض بر آن نیست که مساله درک شده، بلکه باید آن را با حقایق ثابت نمود و اعتبار بخشید.

^{۶۵} - Uniform process output

- ✓ تمرکز بر روی مشتری: مشتری خارجی همواره مهم است، حتی اگر شما سعی در کاهش هزینه های فرآیند دارید.
 - ✓ صحنه گذاری علل ریشه ای: در گذشته اگر تیمی در خصوص علتی موافقت می کرد، این تصدیق کافی بود. اما امروزه، باید علت ها را با حقایق و اطلاعات واقعی ثابت کرد.
 - ✓ شکستن عادات گذشته: راه حل های حاصله از پروژه های ۶ سیگما نباید تنها تغییرات کوچکی در فرآیندهای پیچیده گذشته بوجود آورند. نتایج و تغییرات واقعی در اثر راه حل های خلاقانه جدید ایجاد می گردند.
 - ✓ مدیریت ریسک: آزمودن و کامل کردن راه حل ها و در نهایت مرتفع نمودن مشکلات آن، بخشی اساسی و بسیار قابل توجه از مراحل شش سیگما است.
 - ✓ اندازه گیری نتایج: همان طور که قبلاً نیز گفتیم، پیگیری هر راه حلی، به معنای تایید کردن نتایج واقعی حاصل از آن است. یعنی تاکید کردن و اعتماد نمودن بیشتر بر روی حق.
 - ✓ حفظ تغییرات: حق بهترین اقداماتی که توسط تیم DAMIC توسعه یافته است، در صورت عدم مراقبت و حمایت می تواند به سرعت از بین برود. حفظ تغییرات به عنوان کلید نهایی این رویکرد حل مساله، محسوب می شود.
- دروازه ورود به حوزه سیگماها، رفع عیوب، اتلاف ها و خطاهای مشهود از طریق روشهای سریع نظیر مفاهیم و تکنیک های تفکر ناب می باشد. چرا که برای افزایش نرخ سیگما نیاز است افزایش نمایی در کاهش عیوب و اتلاف ها بوجود آید. هانطور که در ابتدای بحث اشاره شد شش سیگما در واقع معرف روش شناسی سیگماها است. این به آن معنا است که شش سیگما هدفی مشخص است که بایستی از مراحل و سطوح قبلی سیگماها بگذرد (۱ سیگما به ۶ سیگما) برای سازمانی که رویکرد فوق را دنبال می کند ابتدا ورود به حوزه سیگماها و تعیین وضعیت موجود و سپس طی مراحل بهبود تا رسیدن نهایی به سطح شش سیگما ۳/۴ خطا در میلیون فرصت برنامه ریزی می گردد. سازمانها بایستی در وهله اول به حذف و رفع اتلافات و عیوب مشهود متمرکز گردند و سپس در مراحل بعد (سیگمای بالاتر) فرایندها 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.

۲-۸- تفکر ناب

۲-۸-۱- مفهوم تفکر ناب

مفهوم بنیادی تفکر ناب^{۶۶}، در ریشه 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. این تفکر شیوه ای را فراهم می کند که از طریق آن بتوان با منابع کمتر، تجهیزات کمتر، زمان کمتر، فضای کمتر، به بیشترین ها دست یافت و با توجه به نیاز مشتری و در عین حال با تامین درست نیاز مشتریان به آنها نزدیک شد. از طریق این نوع نگرش می توان نظام تولید ناب را در سازمان جاری کرد.

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 بپردازند.

۲-۸-۲- مفهوم اتلاف^{۶۷}

مفهوم اتلاف 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 اتلاف 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 اتلافات در جهت حفظ و توسعه منابع آنان ابراز می دارند.^{۶۸}

انواع اتلاف های موجود در سازمان:

- اتلاف ناشی از موجودی اضافی
- اتلاف ناشی از حمل و نقل

^{۶۶} - Lean Thinking

^{۶۷} - Muda or Waste

^{۶۸} - برفروشان، ۱۳۸۴

- اتلاف ناشی از قطعات معیوب
- اتلاف ناشی از فرآیندهای کاری
- اتلاف ناشی از زمان انتظار و بیکاری
- اتلاف ناشی از حرکت های زائد
- اتلاف ناشی از تولید اضافی

۲-۸-۳- 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 فرایند های آن دست یافت . این پنج اصل عبارتند از :

- تعیین دقیق ارزش هر محصول معین
- شناسایی جریان ارزش محصول
- ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش
- امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد
- تعقیب کمال

۲-۸-۳-۱- اصل اول - تعیین ارزش

نقطه شروع اساسی تفکر ناب ، ارزش است . این تنها مصرف کننده نهایی است که می تواند ارزش را تعریف کند و ارزش ، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چهارچوب یک محصول معین بیان شود ، محصولی که نیازهای مصرف کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد . توجه داشته باشیم که این تولید کننده است که ارزش را می آفریند .

در این فصل دو موضوع بایستی مورد توجه قرار گیرد یکی محصولات معینی است که تولید کننده منتظر است تا مصرف کنندگان معینی ، درازای قیمت معینی آنها را خریداری کنند ، تا سبب چرخش کسب و کار شرکت باشد و دیگری نحوه اصلاح عملیات تولید و کیفیت تحویل این محصولات است به گونه ای که بطور پیوسته از هزینه های اصلی آنها کاسته شود . از این رو ، تفکر ناب باید با تلاشی آگاهانه آغاز شود برای تعریف دقیق ارزش در چهارچوب محصولاتی معین که واجد قابلیت های معینی هستند و در ازای بهایی معین ارائه می شوند که حاصل برقراری گفتگو با مشتریان معین است .

بنگاه های اقتصادی ناب پیوسته باید همراه با گروه های محصول خود ، به بازنگری مستمر ارزش پردازند و همواره از خود پرسند آیا بهترین تعریف را برای آن یافته اند ؟ ضرورت بسیار دارد که تولید کنندگان به تعریف مجدد ارزش پردازند ، چرا که این امر کلید دستیابی به خریداران بیشتر است ، و توانایی یافتن خریداران بیشتر و فروش سریعتر ، اهمیت بسیاری برای موفقیت در تفکر ناب دارد . سازمان های ناب در این صورت ، خواهند توانست مقادیر قابل توجهی از منابع و ذخایر خود را آزاد کنند .

عنصر نهایی در تعریف ارزش ، هزینه هدف است . وقتی محصول تعریف می شود ، مهمترین وظیفه در امر تعیین ارزش ، آن است که بر اساس مقدار منابع و نیروی مورد نیاز برای ساخت محصولی که واجد مشخصات و قابلیت های معینی است ، هزینه هدف تعیین شود ، بشرط آنکه ائتلاف های مشهود و موجود در فرایند حذف شده باشد . بنگاه های اقتصادی ناب مجموعه قیمت ها و مشخصه هایی را که توسط شرکت های معمول و متعارف به خریداران پیشنهاد می شود ، بررسی می کنند و سپس می پرسند از طریق کاربرد شیوه های ناب ، چه مقدار از هزینه ها قابل کاهش است و آنها در واقع می پرسند ، هزینه بدون ائتلاف این محصول ، وقتی که گام های غیر ضروری حذف شوند و ارزش به حرکت درآید ، چقدر خواهد بود ؟ چنین هزینه هدفی به طور قطع ، بسیار پایین تر از هزینه هایی است که رقبا متحمل می شوند .

۲-۳-۸-۲- اصل دوم - شناسایی جریان ارزش

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 . شناسایی کل جریان ارزش برای هر محصول معین و گاهی برای خانواده هر محصول ، گام بعدی تفکر ناب است . به این طریق وجود حجم بسیار زیاد مودا^{۶۹} در سازمان برملا می گردد . نقشه جریان ارزش ، همه اعمال لازم برای طراحی ، سفارش و ساخت یک محصول معین را شناسایی می کند ، تجزیه و تحلیل جریان ارزش ، نشان میدهد که در طول جریان ارزش سه نوع فعالیت صورت می گیرد :

- فعالیت هایی که معلوم میشود آشکارا ارزش آفرین اند .

- فعالیت هایی که معلوم میشود ارزش آفرین نیستند ولی بدلیل دانش فنی موجود و دارایی های تولیدی، اجتناب ناپذیرند. (مودای نوع اول).
 - فعالیت های اضافی بسیاری که معلوم میشود هیچ ارزشی نمی آفرینند و بی درنگ قابل حذف هستند. (مودای نوع دوم)
- توجه داشته باشیم پس از تفکیک فعالیت ها سازمان به سه مقوله فوق، موداهای نوع دوم بی درنگ می توانند حذف شوند و راه برای رفتن به سوی رفع فعالیت های باقیمانده ایی (مودای نوع اول) که ارزش آفرین نیستند هموار خواهد شد.

۲-۸-۳-۳- اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش

هنگامی که ارزش به طور دقیق تعیین می شود و بنگاه اقتصادی ناب جریان ارزش یک محصول معین را نقشه برداری کرده و گام های پراتلاف حذف می شوند، آنگاه نوبت گام بعدی تفکر ناب فرا می رسد، که همانا به حرکت در آوردن گام های ارزش آفرین است. حرکت عبارتست از انجام وظایف بطور پیش رونده در طول جریان 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. برای دستیابی به این منظور، وقتی ارزش تعریف شد، و کل جریان ارزش مشخص شد، نخستین گام توجه بر یک هدف واقعی است. یعنی تمرکز بر یک طرح معین، یک سفارش معین، خود محصول و پیش چشم داشتن آن از آغاز تا پایان. گام دوم نادیده گرفتن مرزهای سنتی شغل ها، مسیرهای شغلی، کارکردها و شرکت ها است تا بنگاه اقتصادی ناب شکل گیرد، پدیده ایی که می تواند همه موانع موجود بر سر راه حرکت پیوسته محصول معین را از میان بردارد. سومین گام، بازاریابی وظایف معین و ابزارالات است، به این منظور که هرگونه پس روی و وقفه از بین برود و طراحی، سفارش و تولید یک محصول معین بتواند پیوسته پیش برود.

بطور خلاصه شیوه به حرکت در آوردن ارزش عبارتند از:

- عطف توجه به یک هدف واقعی، یعنی تمرکز بر یک طرح معین یا یک سفارش معین و یا خود محصول و تحت نظر گرفتن آن از آغاز تا پایان.
- نادیده گرفتن مرزهای سنتی شغل ها، مسیرهای شغلی، کارکردها و سازمان ها است تا یک سازمان ناب پدید آید.
- بازاریابی وظایف کاری به این منظور که موداها حذف شوند.

این سه مرحله باید همزمان انجام شوند این مرحله تمامی ساختارها یا فعالیتهایی که موجب مودا در جریان تولید می شوند و زمان انتظار ساخت را افزایش می دهند، شناسایی و حذف می کند.

۲-۸-۳-۴- اصل چهارم - امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد

بیرون کشیدن^{۷۰} به معنای آن است که هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آنکه مشتری پایین جریان، آن را خواسته باشد. بهترین راه برای درک منطق بیرون بیرون کشیدن، آن است که ابتدا بسراغ یک مشتری واقعی برویم که یک محصول واقعی می خواهد، سپس به عقب بازگردیم و همه گام هایی که باید برداشته شود تا محصول مورد نظر به دست مشتری برسد را مورد بررسی قرار دهیم. این سیستم در تقابل با بیرون راندن قرار می گیرد. 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. بکار گیری تکنیک تولید به موقع^{۷۱} راهگشای کار سازمان ها در امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد.

۲-۸-۳-۵- اصل پنجم - تعقیب کمال

هنگامی که سازمان ها به تعیین درست ارزش، شناسایی کل جریان ارزش، ایجاد گام های ارزش آفرین برای ایجاد حرکت پیوسته محصولات معین دست می یازند و اجازه می دهند مشتری ارزش را از بنگاه اقتصادی بیرون کشد، زمان پرداختن به اصل پنجم تفکر ناب، یعنی تعقیب کمال است. و کمال عبارتست از از بین بردن کامل مواد^{۷۲} به طوری که همه فعالیت هایی که طی جریان ارزش انجام می گیرند، ارزش آفرین باشند.^{۷۳} در جدول ذیل به مقایسه دو ابزار مطرح شده یعنی متدلوزوی شش سیگما و تفکر ناب می پردازیم:

جدول شماره ۱۹: مقایسه متدلوزوی شش سیگما و تفکر ناب

روش	تفکر ناب Lean thinking	شش سیگما Six Sigma
تئوری	حذف اتلافات	کاهش خطا ها
فازهای	۱. تعیین ارزش	۱. فاز تعریف
اجرائی	۲. شناسایی جریان ارزش	۲. فاز اندازه گیری

^{۷۰} - PULL

^{۷۱} - JIT

^{۷۲} - MUDA

^{۷۳} - برفروشان و نصرتی، ۱۳۸۴

روش	تفکر ناب Lean thinking	شش سیگما Six Sigma
	۳. ایجاد حرکت ۴. ایجاد سیستم کششی ۵. تعقیب کمال	۳. فاز تجزیه و تحلیل ۴. فاز بهبود ۵. فاز کنترل
تمرکز	تمرکز بر جریان	تمرکز بر مشکلات
فرضیات	حذف اتلافات، کارائی کسب و کار را بهبود می بخشد. ایجاد چندین بهبود کوچک در نهایت بهبود بزرگی را تحقق خواهد بخشید	وجود مسئله (مشکل) محرز است خطاها قابل اندازه گیری و سنجش است خروجی سیستم بهبود می یابد اگر خطاها در تمام فرایند ها کاهش یافته باشند
نتایج اولیه	کاهش زمان جریان (افزایش سرعت فرایند)	یکسان شدن خروجی فرایند ها
نتایج ثانویه	۱. کاهش خطاها ۲. یکسان شدن خروجی پروسس ها ۳. کاهش سطح موجودی ها ۴. ایجاد سیستم حسابداری نوین ۵. ارتقاء کیفیت	۱. کاهش اتلافات ۲. افزایش توان عملیاتی ۳. کاهش سطح موجودی ها ۴. ارتقاء کیفیت
نقاط ضعف	تکنیک های اماری و اندازه گیری کاربرد چندانی ندارد	بهبود یافتن فرایندها بطور مستقل

۲-۹- چرخه بهبود مستمر

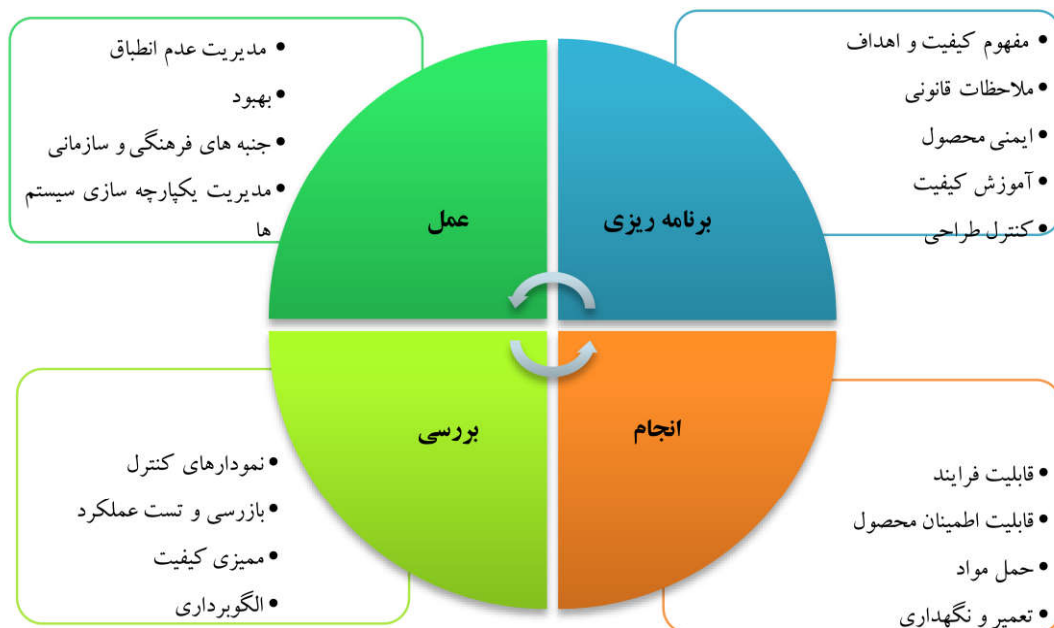
همان طور که اشاره شد، یکی از روش های مدرن مورد استفاده در فرآیند بهبود و اصلاح، استفاده از چرخه پی سی دی ای^{۷۴} به معنی برنامه ریزی، انجام، بررسی و عمل است. این چرخه توسط دکتر ویلیام ادواردز دمنینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان، مدیران و مشتریان یک سازمان بیان شد. نوع دیگری از PDCA، PDSA^{۷۵} (برنامه ریزی، انجام، مطالعه، عمل) می باشد.^{۷۶}

این چرخه دارای چهار مرحله است که در شکل زیر نمایش داده می شود.

^{۷۴} -PDCA: Plan, Do, Check, Act

^{۷۵} -PDSA: Plan, Do, Study, Act

^{۷۶} -Sokovic, ۲۰۰۷



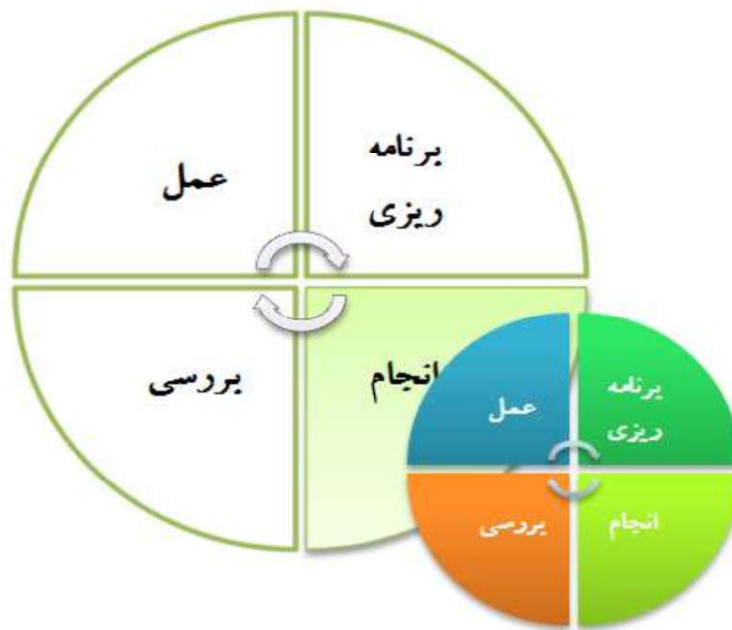
شکل شماره ۱۵ : چرخه PDCA

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.

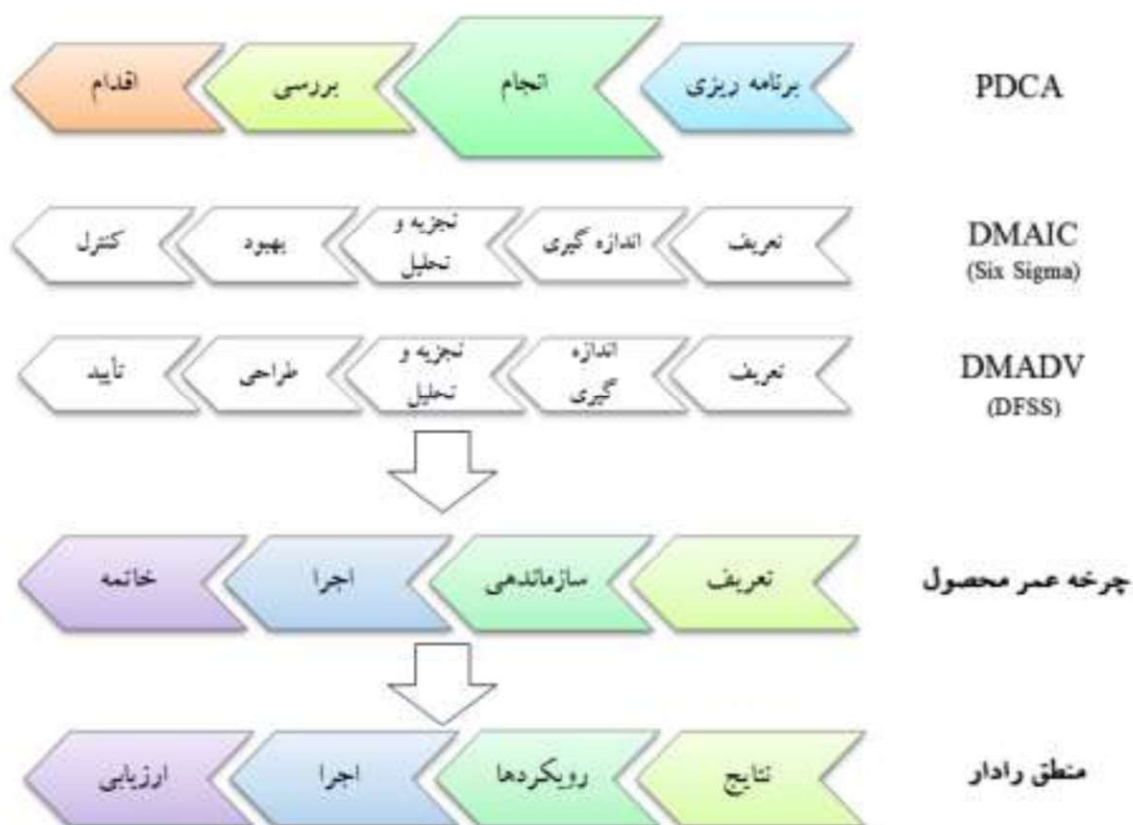
چرخه PDCA بیش از یک ابزار است و دربرگیرنده مفهوم فرایندهای بهبود مستمر بوده و درحیطه فرهنگ یک سازمان قرار می گیرد. مهمترین جنبه این چرخه در مرحله عمل یا اقدام نهفته است. یعنی زمانی که یک پروژه خاتمه می یابد، این چرخه برای بهبود بیشتر دوباره شروع می شود.



شکل شماره ۱۶: چرخه پیشرفته PDCA

منبع: Sokovic, ۲۰۱۰, p۴۷۸

به طور کلی، در حالی که از چرخه PDCA دمینگ 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. شکل زیر رابطه بین چرخه PDCA، DMAIC، DMADV و چرخه عمر پروژه و منطق رادار را نشان می دهد.



شکل شماره ۱۷: مقایسه چرخه انواع مدل ها با همدیگر

منبع: Sokovic, ۲۰۱۰, p۴۷۹

۳- سایر مدل های بهبود عملکرد

۳-۱- محک زنی^{۷۷}

«محمک زنی» یک ابزار کیفی است که از طریق آن استانداردها و معیارهای عالی در یک رشته کاری شناسایی، ایجاد و تحصیل می شوند. محک زنی یک ابزار مقایسه ای است که فاصله ها را تا وضع مطلوب موجود در صنعت مورد نظر مشخص می کند، عبارتی در این روش به دنبال «بهترین راه» هستیم. در مورد لفظ «بنچ مارک» عده ای بر این عقیده اند که این لفظ از زمین شناسی اخذ شده است و در زمین شناسی برای مقایسه نقاط مختلف زمین با یک نقطه مرجع بکار می رود.^{۷۸} در مقابل بعضی معتقدند که این کلمه از ساختمان سازی در مصر باستان اخذ شده است.^{۷۹}

^{۷۷} - Bench Marking

^{۷۸} - هدایت منصوری: ۱۳۷۸، ص ۱۸۷

^{۷۹} - Sylvia.Coding, ۱۹۹۲, p.۱

به هر حال این واژه وارد صنعت شده و به عنوان روش ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. محمدزئیری معتقد است که در مورد شکل گیری استفاده از این ابزار در صنعت دو عقیده را بیان می کند. عده ای می گویند جنرال الکتریک برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ از این روش استفاده کرده و در مقابل عده ای دیگر می گویند که این روش از روشی ژاپنی به نام «شاکو»^{۸۰} اخذ شده است.^{۸۱}

در مقابل این نظرات، نظر دیگری مطرح است که می گوید در سال ۱۹۷۹ شرکت زیراکس در پاسخ به فشار رقابتی ژاپنی ها، اقدام به بکارگیری و توسعه محک زنی نمود.

۳-۱-۱- تعریف لفظ محک زنی

بعنوان یک معیار مرجع برای مقایسه عملکرد در بیولوژیک و روانشناسی تعریف شده است؛ همانند ضربان قلب که در حالت نرمال ۶۰ الی ۸۰ است و بعنوان معیار در پزشکی مورد استفاده قرار می گیرد.

۳-۱-۲- تعریف محک زنی

تعاریفی که از «محک زنی» ارائه شده عبارتند از:

- محک زنی عبارتست از شناسایی، یادگیری، تعدیل و انطباق رویه ها و مراحل عمل کارآمد و مهم از هر سازمانی در دنیا، به منظور بهبود عملکرد یک سازمان. (مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا)^{۸۲}
- محک زنی فرآیند تحقیقات صنعتی می باشد که مدیران را قادر می سازد تا در زمینه فرآیندها و روشهای مختلف، مقایسه شرکت به شرکت داشته باشند و بتوانند بهترین فرآیند و روش را انتخاب کرده و به برتری و امتیاز مشخصی دست یابند.^{۸۳}
- فرآیند پایدار و سیستماتیک برای ارزیابی تولیدات، خدمات و فرآیندهای کاربردی سازمانها که به عنوان پیشرو در جهان و یا صنعت شناخته شده اند.
- فرآیند اندازه گیری دقیق عملکرد سازمانها در مقابل سازمانهای الگو و نمونه در صنعت و استفاده از ابزار تحلیلی به منظور بهبود خدمات، عملیات و وضعیت هزینه.

۳-۱-۳- انواع محک زنی

چه چیزی «بنچ مارک» می شود؟ و چه کسی به عنوان شریک مطالعاتی انتخاب می شود؟ آن دو مقوله، دو عامل مهم در تقسیم بندی «محک زنی» می باشد. در ادامه انواع محک زنی ارائه می شود:

^{۸۰} - Shukko

^{۸۱} - Zairi, Mohamed, ۱۹۹۴. p. ۶۰

^{۸۲} - APGC

^{۸۳} - Comp, ۱۹۹۸

الف- محک‌زنی داخلی^{۸۴}

در این حالت، شریک مطالعاتی از یکی از قسمتهای همان سازمان انتخاب می‌شود و مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

مثال: یک سازمان که انبارهای متعددی دارد می‌تواند هر انبار خود را با انبارهای دیگر مقایسه کند. مزایای محک‌زنی داخلی عبارتند از:

- کمک می‌کند تا بهترین روش در سازمان به دست آید.
- هزینه کمتر و زمان کمتری را نسبت به انواع دیگر می‌گیرد.
- برای سازمانهایی که عملیاتهای مشابه زیادی دارند بسیار موثر است.
- جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها در اینجا بسیار ساده و راحت است.
- فرهنگ و زبان مشترکی حاکم است.
- محیط اطراف آشناست.
- کانالهای ارتباطی موجود است.
- مدیریت بر تمام اطراف مساله اشراف دارد.

ب- محک‌زنی عمومی^{۸۵}

در این نوع محک‌زنی، شرکای مطالعاتی بدون در نظر گرفتن نوع صنعت انتخاب می‌شوند و هدف یافتن بهترین عملکرد است و سعی می‌شود که عواملی که بهترین شرکت را از رقبای جلوتر قرار داده مشخص شود.

مثال: بسیاری از شرکتهایی که در صنعت الکترونیک فعالیت نمی‌کنند شرکتهای زیراکس و موتورولا را به عنوان الگو برمی‌گزینند.

پ- محک‌زنی رقابتی^{۸۶}

در این نوع از محک‌زنی عملکرد یک سازمان در مقابل رقبای مستقیم آن سازمان ارزیابی می‌شود. در اینجا سازمان باید روشهای کاری، فرآیندها، خلاقیتها، استراتژیها و بازارهای طرف رقیب را به خوبی شناسایی کند که خود این امر یک مشکل بزرگ در سر راه این نوع از محک‌زنی است زیرا کسب

^{۸۴} - Internal Benchmarking

^{۸۵} - General Benchmarking

^{۸۶} - Competitive Benchmarking

اطلاعات در این زمینه ها در محیط رقابتی به سادگی امکان پذیر نیست و رقبا سعی می کنند حتی الامکان این اطلاعات محرمانه باقی بماند.

ت- محک زنی عملکردی^{۸۷}

در اینجا شرکت سعی می کند که سطوح عملکرد خود را با بهترین در صنعت مربوطه بسنجد و برای این کار می تواند روی تمام شرکتها و یا قسمتی از صنعت متمرکز شود. مساله ای که در اینجا حائز اهمیت است این است که شرکتها وسازمانها از فرهنگها و ساختار و بطور کلی ویژگیهای مختلفی تشکیل شده اند و با هم متفاوت هستند و نمی توان در تعریف «بهترین» به یک چیز واحد دست یافت و بنابراین یک مفهوم نسبی حاصل می شود، برای حل این مشکل سعی شده است که به یک «زبان تجاری واحد» رسیده و برای همه شرکتها فرآیندها، فعالیتها و ... بر اساس آن تعریف شود.

ج- محک زنی فرآیند^{۸۸}

این نوع محک زنی نسبت به پنچ مارکینگ عملکردی یک گام فراتر است و علت «بهرتر بودن» را مشخص می کند و بر روی آن دسته از فعالیتها، فرآیندها متمرکز می شود که شرکت مزبور را قادر به کسب درجه بالایی از عملکرد نموده است.

چ- محک زنی راهبردی^{۸۹}

در اینجا بیشتر تصمیمات راهبردی در مورد مسایلی همچون تخصیص منابع، سرمایه گذاری، انتخاب همکاران تجاری، ارزیابی فن آوری و توسعه بخش بازار مورد مقایسه قرار می گیرد.

۳-۱-۴- فواید محک زنی

از فواید محک زنی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- به شرکت کمک می کند تا از دوباره کاری در چرخه عملیات جلوگیری کند.
- با استفاده از موارد زیر به تغییرات و سازماندهی مجدد شتاب می بخشد.
- رویه ها و روشهای امتحان شده و تثبیت شده.
- متقاعد کردن افراد شکاک، با خاطرنشان ساختن اینکه این روشها قبلاً در جای دیگر به کار گرفته شده است.
- غلبه بر سکون و عدم تحرک نابجا

^{۸۷} - Functional Benchmarking

^{۸۸} - Process Benchmarking

^{۸۹} - Strategic Benchmarking

- سازمان را به سمت ایده های موجود در خارج از سازمان با مشاهده پیشرفتهای حاصله در شرکتهای دیگر هدایت می کند.
- با هدایت سازمان به سمت آزمایش و بررسی مجدد رویه های فعلی موجب بهبود و پیشرفت می شود.^{۹۰}

۲-۱-۵- مشکلات محک زنی

کارآیی محک زنی به انتخاب صحیح فعالیتی بستگی دارد که باید بنچ مارک شود. ولی شرکتهای اغلب چیزهایی را بنچ مارک می کنند که قادر به انجام آن هستند نه آن اموری که واقعاً مهم هستند. مساله دیگر که یکی از موانع پیش روی این روش به حساب می آید یافتن شریک مطالعاتی مناسب است. همچنین در محک زنی داخلی مشکلات زیر وجود دارد:

- مکتوب نبودن توالی فرآیندها
- عدم قابلیت مقایسه توالی فرآیندها و نظایر آن وجود دارد. مطالعات در سال ۱۹۹۲ در آمریکا نشان داد که «۹۵ درصد از شرکتهای پذیرفتند که نمی دانند چگونه باید محک زنی» را انجام دهند.

۳-۱-۶- عوامل حیاتی در محک زنی

برای اینکه محک زنی به صورت موثر صورت پذیرد و شرکت را به سمت عملکرد موفق و مطلوب سوق دهد، می بایست به عوامل زیر توجه داشته و آنها را در برگیرد:

- الف- تاثیر کلی بر روی رضایت مشتری
- پنج مارکینگ در مورد تمرکز روی مسائل بیرونی متمرکز است و تمام فعالیتها می باید در راستای افزایش و بهبود کیفیت برای مشتری نهایی باشد.
- ب- گسترش همکاری به منظور ارتقاء استانداردهای رقابتی
- محک زنی یک ابزار رقابتی استراتژیک است به همین منظور باید به دنبال رسیدن به استانداردهایی برای عمل در محیط بازار و افزایش و ارتقاء استانداردهای داخلی در راستای بهره وری باشد و این استانداردها را بیشتر رقابتی کند.
- پ- فرصتی برای ایجاد یادگیری سازمانی
- محک زنی می بایست به دنبال راههای استاندارد باشد که نیازمندیهای اساسی را شناخته و برای رفع آنها به طور مستمر راههای جدید، ایده های جدید و... را بیابد.

ج- تزریق روحیه بهترین بودن

محک‌زنی با یافتن بهترینها در هر صنعت و زمینه‌ای می‌بایست این احساس که شرکت ما نیز می‌بایست بهترین باشد را در سازمان ایجاد کند.

د- شناخت نقاط قوت و ضعف

محک‌زنی به سازمانها کمک می‌کند تا ضعفها و قوت‌های خود را بشناسند و همچنین این امکان را به آنها می‌دهد که با شناخت و تکیه بر نقاط قوت خود قدرت رقابتی خود را بالا ببرند.

ه- افزایش دانش در سازمان

محک‌زنی فعالیتی است که در آن فرد تشویق می‌شود که به صورت مستمر یاد بگیرد و این دانش، مهارت و تجربه در سطح سازمان جاری شود.

و- سازمان را روی مسائل بیرونی متمرکز می‌کند

این روش شرکت را به سمت تمرکز بر روی محیط بیرونی و مشتری نهایی و تقاضای بازار به صورت مستمر هدایت می‌کند و در ضمن فرهنگ سازمانی را از حالت درون‌نگر به برون‌نگر تغییر می‌دهد.

ی- گسترش همکاری خلاقانه کارکنان

محک‌زنی افراد را تشویق می‌کند که به جای سخت‌تر کار کردن، با هوشتر کار کنند. کارکنان نسبت به مسائل کاری خود حساس بوده، سؤال می‌کنند و به دنبال جواب آنها هستند و سعی دارند تا همیشه خروجی مطلوبتری را نسبت به رقبا ایجاد نمایند.

۳-۱-۷- محک‌زنی چگونه کار می‌کند؟

دو راه متفاوت در مورد کارکرد محک‌زنی در صنایع وجود دارد.

- محک‌زنی هزینه‌گرا^{۹۱}

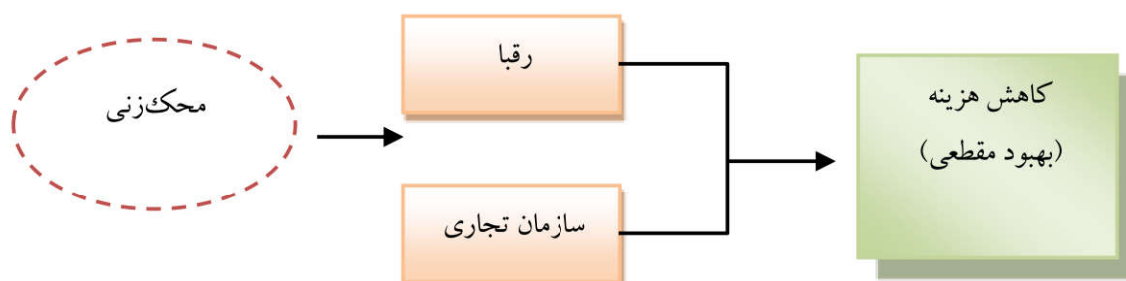
- محک‌زنی فرآیندگرا^{۹۲}

در روش محک‌زنی هزینه‌گرا تنها به بعضی از جنبه‌های عملکرد رقبا توجه می‌شود و به کاهش هزینه‌ها به عنوان یک خروجی و نتیجه تکیه دارد در حالیکه در محک‌زنی فرآیندگرا، فرآیندهای مستمر بررسی و مقایسه می‌شوند و از فلسفه بهبود مستمر تبعیت می‌شود. در نوع هزینه‌گرا نتیجه نهایی یک

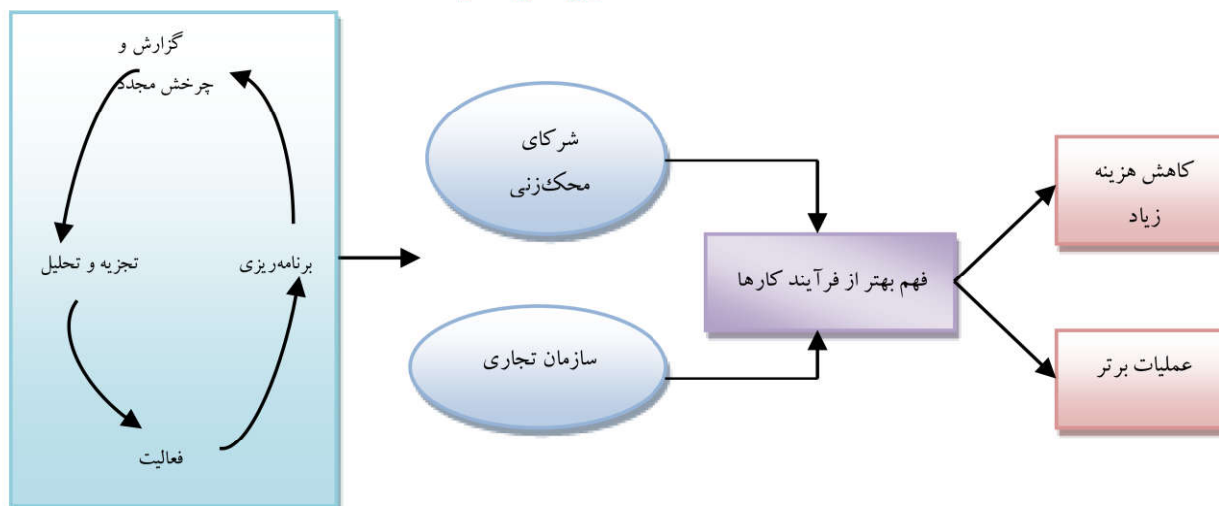
^{۹۱} - Cost - Driven

^{۹۲} - Process - Driven

کاهش هزینه و بهبود مقطعی است در حالیکه در نوع فرآیندگرا علاوه بر کاهش هزینه شرکت به عملکرد برتر نیز دست می یابد.



شکل شماره ۱۸: محک زنی هزینه گرا



شکل شماره ۱۹: محک زنی فرآیندگرا (برنامه ریزی - تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد)

۳-۱-۸- کجا و کی محک زنی مناسب است؟

تا دهه های میانی قرن بیستم شرکتها به صورت انبوه تولید می کردند و بیشتر از فلسفه های تولید، محصول و فروش بهره می بردند ولی در ۱۹۶۰ با ورود فلسفه بازاریابی به عالم تجارت و صنعت، کم کم مشتری گرایی آغاز شد. مشتری همواره یک نیاز و یا به زبان بهتری گفته باشیم یک مساله داشت که می بایست آنرا حل کند و به آن پاسخ دهد. شرکتها نیز بر روی همین مسائل متمرکز شده اند و سعی کردند که تمام گامهای خود را بر اساس خواسته و نیازهای مشتری بردارند و به عبارت گویاتر احویات خود را وابسته به این امر دیدند. پس در این شرایط و با توجه به این فلسفه، فوننی همچون مدیریت کیفیت فراگیر «مدیریت کیفیت فراگیر» و «فرآیندهای حل مساله» در صنعت مطرح گردید که در هر دوی آنها مشتری یک عامل اساسی و حیاتی است.

محک زنی هم به عنوان یک ابزار اندازه گیری عملکرد در رابطه ای پویا با این دو تفکر است که مدل زیر می تواند این رابطه را نشان دهد.



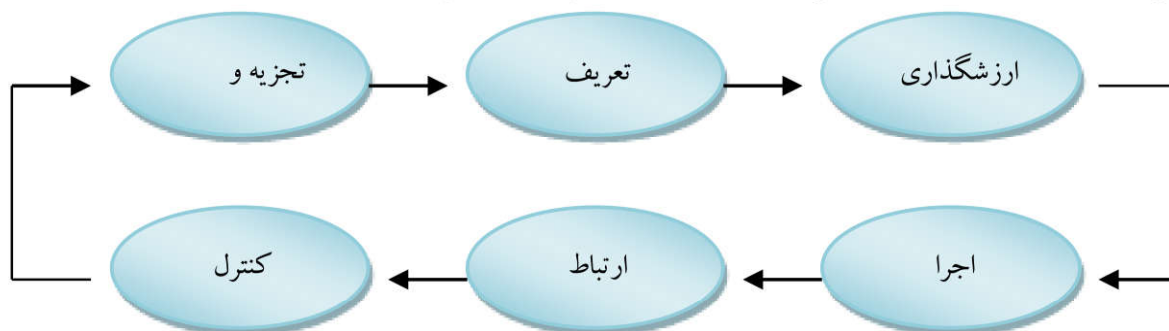
شکل شماره ۲۰: روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر، محک زنی و فرآیند حل مساله

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p. ۲۵)

آنچه می توان از شکل فوق دریافت این است که در نتیجه موفقیت هر سه عامل نتیجه نهایی حاصل می شود که رضایت و وفاداری مشتری و رشد مستمر شرکت است.

۳-۱-۹- محک زنی و فرآیند حل مساله

همانطور که قبلاً بیان شد، مشتری مسائلی دارد که شرکت باید آنها را تشخیص داده، تحلیل نموده و در نهایت حل نماید که شامل مدلی می شود که در شکل زیر آمده است و همانندیهای را با مدل محک زنی (برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش مجدد) دارد.



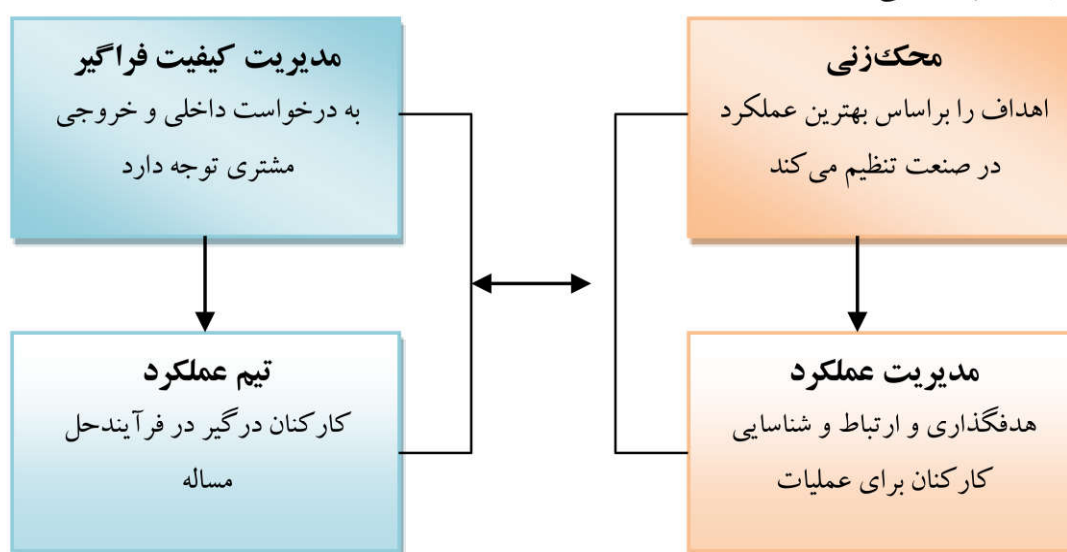
شکل شماره ۲۱: مدل پایه حل مساله

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p. ۲۴)

۳-۱-۱۰- محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر

در تعریف ساده ای از مدیریت کیفیت فراگیر می توان گفت که عبارتست از توجه به درخواستهای مشتری به صورت درونی و برونی.

دستورالعملهای محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر به یکدیگر وابسته هستند و در صورت شروع یکی، دیگری به طور خودکار شروع می شود. یک همبستگی شدید بین مدیریت کیفیت فراگیر و محک زنی وجود دارد. مدیریت کیفیت فراگیر چرخه بهبود است و کار خود را به صورت تمرکز بر داخل سازمان انجام می دهد و به دنبال فعالیتهایی است که برای مشتری نهایی ارزش افزوده ایجاد کند در مقابل محک زنی بیشتر به محیط بیرونی نظر دارد و سعی می کند که فرصتها را تعریف و پیدا کند و تضمین نماید که چرخه بهبود در جهت درست برای رضایت مشتری نهایی و رسیدن به استانداردهای رقابت حرکت می کند.



شکل شماره ۲۲: رابطه بین محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر

در این مدل دو گروه «تیم عملیاتی» و «مدیریت عملیاتی» نیز وجود دارند که اولی زمینه لازمه برای مدیریت کیفیت فراگیر و دومی برای محک زنی را فراهم می آورند.

۳-۱-۱۱- دیدگاهی کلی نسبت به فرآیند محک زنی

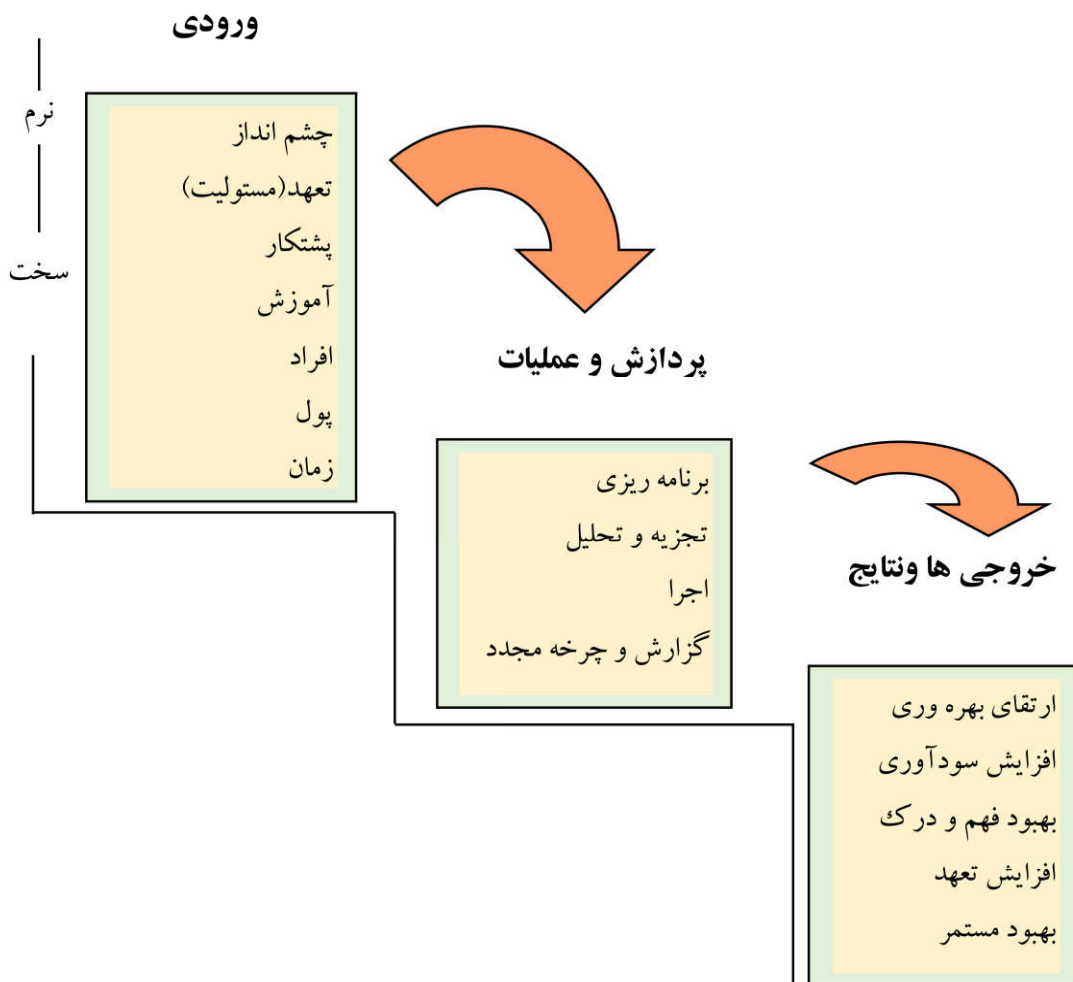
سازمانهای مختلف در فرآیند محک زنی از الگوهای متفاوتی بهره برده اند. ولی در تمام این مدلها مراحل مشابهی وجود دارد. تفاوت آنها در این است برخی از آنها مراحل کلی را به مراحل جزئی تر تقسیم نموده اند. در این نوشتار، مدل کودینگ مورد بحث قرار می گیرد. مدل مذکور ۱۲ مرحله ای است که مبنای خود را تفکر سیستمی قرار داده است.

محک زنی یک فرآیند است و طبیعت و ماهیت یک فرآیند آن است که یک ورودی، یک پردازش و یک خروجی داشته باشد.



شکل شماره ۲۳: مدل یک فرآیند

پس برای محک زنی نیز یک سری ورودی وجود دارد، بر روی این ورودیها یک سری پردازش و عملیات انجام می پذیرد و دست آخر یک خروجی بدست می آید. شکل زیر فرآیند محک زنی را نشان می دهد.



شکل شماره ۲۴: تشریح فرآیند در محک زنی

- ورودیها:

در مورد ورودیهای فرآیند محک زنی باید گفت که دو نوع ورودی را باید در نظر داشت:

- ورودیهای ناملموس

- ورودیهای ملموس

ورودیهای ناملموس و یا ورودیهای نرم شامل:

- چشم انداز^{۹۳}

- تعهد^{۹۴}

- پشتکار^{۹۵}

می باشد و ورودیهای ملموس یا سخت آنهایی هستند که می توان آنها را به صورت کمیت بیان نمود و شامل موارد زیر می باشد:

- افراد^{۹۶}

- پول^{۹۷}

- زمان^{۹۸}

- آموزش^{۹۹}

۳-۱-۱۱-۱- تشریح اجزای ورودی

در اینجا در مورد هریک از موارد فوق توضیحاتی و مختصر بیان می شود:

الف- چشم انداز

چشم انداز به عنوان یک ورودی در این فرآیند، به معنی آرزوی رسیدن به بهترین و برای همین منظور می بایست چشم انداز ۱- روحیه بخش و ۲- قابل فهم و درک باشد. مساله دیگر در مورد چشم انداز آن است که باید هماهنگی لازم بین چشم انداز سازمان و چشم انداز تیم محک زنی وجود داشته باشد.

ب- تعهد

محک زنی نیازمند وقت قابل توجه، سرمایه گذاری و سعی و تلاش است و فراهم شدن این مقدمات بدون توجه و حمایت مدیران و کارکنان ممکن نمی باشد. ضرورت و اهداف و فرآیند محک زنی

^{۹۳} - Vision

^{۹۴} - Commitment

^{۹۵} - Diligence

^{۹۶} - People

^{۹۷} - Money

^{۹۸} - Time

^{۹۹} - Training

می‌بایست توسط مدیران عالی پذیرفته شده باشد و نسبت به آن تعهد لازم را داشته باشند و همچنین کارکنان نیز این مساله را به خوبی پذیرفته و دریافت شده باشند.

پ- پشتکار

محک زنی یک فرآیند مستمر است و بر اساس یک الگوی منطقی تنظیم شده است. ورودیهای خاص دارد و در مقابل خروجیهای خاص خود را دارد. پشتکار، فرآیند تحول و تغییر را ممکن می‌سازد. و از یک وضعیت، شرکت را به وضعیت دیگری منتقل می‌سازد.

ت- افراد

در مورد افراد نکته مهم آن است که تعهد و چشم‌انداز توسط مدیران عالی به کارکنان نشان داده شده باشد و آنان نسبت به فرآیند و ضرورت محک زنی توجه شده باشند و کارکنان نیز پذیرفته باشند.

ث- زمان، پول و منابع دیگر

در فرآیند محک زنی لازم است زمان، پول و سایر منابع لازم به دقت برآورده شده و در طی فرآیند به مصرف برسند و این نیازمند یک بررسی دقیق در مورد منابع موجود سازمان و نتایج نهایی که سازمان از این فرآیند خواهد گرفت می‌باشد.

ج- آموزش

در مورد آموزش ابتدا باید سطح آگاهی نسبت به محک زنی مشخص شود؟ چه مهارتهایی لازم است؟ چه چیزهایی قرار است بنچ مارک شوند؟ چه تعداد افراد طی چه زمانی دخیل خواهند بود؟ و مسائل دیگر.

بعد از اینکه ورودیهای این فرآیند مشخص شد حال به سراغ عملیات (پردازش) محک زنی می‌رویم.

۳-۱-۱-۲- گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی

در این مدل، چهار عملیات نقش اساسی را بازی می‌کند که عبارتند از:

- برنامه‌ریزی^{۱۰۰}

- تجزیه و تحلیل^{۱۰۱}

- عمل اجرا^{۱۰۲}

^{۱۰۰} - Planning

^{۱۰۱} - Anezlysis

^{۱۰۲} - Action

- گزارش و چرخه مجدد^{۱۳}

این مراحل از طریق ۱۲ گام قابل تحقق است. این گامها عبارتند از:

مرحله ۱: برنامه ریزی

- گام ۱- انتخاب عملیات مورد نظر که قرار است محک زنی شود (تولید-بازاریابی - انبارداری)
- گام ۲- تعریف فرآیندی که در عملیات مورد نظر قرار است بنبج مارک شود (تولید محصول جدید)
- گام ۳- تعریف مقدماتی از شریک بالقوه که محک زنی در مورد آن ممکن و سودآور است.
- گام ۴- تعریف و تعیین منابع داده ها و انتخاب راه صحیح برای جمع آوری آنها

مرحله ۲: تجزیه و تحلیل

- گام ۵- جمع آوری داده ها و تماس با شریک جهت تائید آنها
- گام ۶- مشخص کردن شکاف و فاصله بین عملیات موجود و آنچه که بوسیله شرکت شریک انجام می شود.

- گام ۷- مقایسه فرآیند موجود با آنچه که در شرکت شریک است و مشخص کردن تفاوتها و تغییرات.

- گام ۸- مشخص کردن عملکرد آینده برای رسیدن به هدف شرکت با توجه به بهبود مستمر.

مرحله ۳: عمل

- گام ۹- برقراری ارتباط میان اهداف محک زنی و نتایج، در سرتاسر سازمان، محیط بیرون و شریک محک زنی در آنجائیکه ممکن و مربوط است.

- گام ۱۰- تنظیم و تعدیل اهداف بر اساس سطح عملکرد مطلوب ما

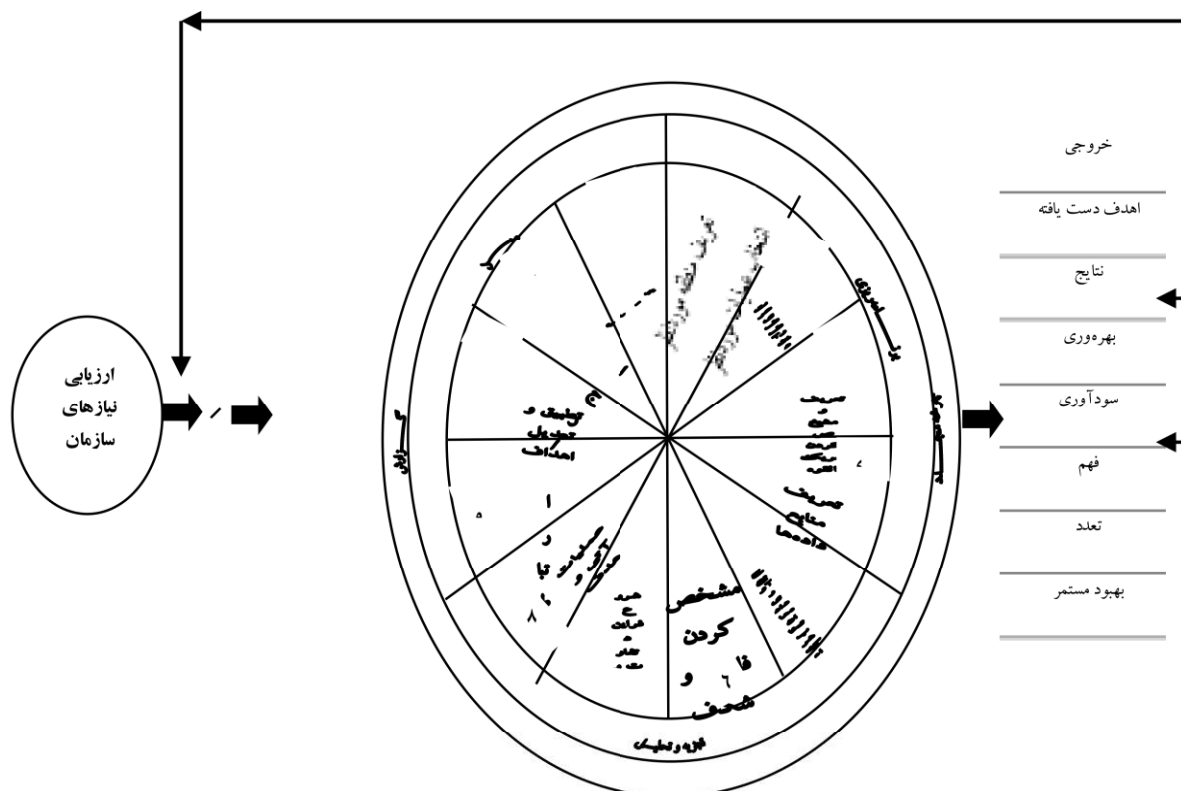
- گام ۱۱- اجرا و نمایش طرح های صحیح بهبود

- گام ۱۲- گزارش و پیشرفت

مرحله ۴: گزارش و چرخه مجدد

- گزارش و چرخه مجدد آخرین مرحله، عملیات محک زنی است در اینجا فرآیند محک زنی گزارش می شود و در صوت نقص یا ضعف و یا عدم امکان، چرخه مجدداً تکرار می شود تا هدف نهایی تحقق یابد. در شکل زیر مدلی از عملیات محک زنی ارائه می شود:

بازخور



شکل ۲۵: گام های عملیاتی در فرآیند محک زنی

۳-۱۱-۱-۳- تشریح گام های عملیاتی در فرآیند محک زنی

گام ۱: تعریف عملیات مورد نظر

در این قسمت می بایست به دو نکته مهم توجه نمود: ۱- عملیات مورد نظر می بایست برای کسب و کار اهمیت استراتژیک داشته باشد. ۲- بهبود در این عملیات، نتایج نهایی کسب و کار را بطور قابل ملاحظه، و در جهت مثبت تحت تاثیر قرار دهد. برای اینکه این عملیات به خوبی مشخص شود می بایست به سئوالات زیر با دقت پاسخ داد:

- ما در کدام صنعت و کسب و کار هستیم؟
- ما باید چه کاری را انجام دهیم تا در کسب و کار خود باقی بمانیم؟
- ما چه کار باید بکنیم تا در کسب و کار خودمان به یک موفقیت واقعی برسیم؟
- کدام عامل به تنهایی، رابطه با مشتریان، کارکنان و تامین کنندگان شرکت را به میزان زیاد بهبود می دهد؟

- بهبود کدام بخش کمک بسیار زیاد و مهمی به ما می کند؟

گام ۲: تعریف فرآیند

این گام یکی از مهمترین، مناسبترین و پیچیدهترین گامهای محک زنی است و نیازمند توجه و دقت زیادی است. برای اینکه یک فرآیند مشخص شود می بایست گامهای زیر را برداشت:

- تعریف

- تعیین مرزها

- مراحل

- نقشه

در یک فرآیند می بایست مشخص شود چه داده ای وارد سیستم می شود. خروجیهای آن چیست؟ در چه جاهایی از سایر فرآیندها جدا می شود؟ چه گامها و مراحل را در بر دارد؟ ضمناً یک نقشه کمک می کند تا فهم دقیقتری از آن فرآیند حاصل شود.

گام ۳: تعریف شرکای بالقوه برای محک زنی

در ابتدا می توان با دو سوال شریک مناسب را مشخص کرد:

- چه کسی و در چه جنبه ای (از یک فرآیند خاص) بهتر از ماست؟

- برای چه کسی این فرآیند کلیدی و حیاتی است؟

با توجه به انواع پنج مارکینگ می توان انتخاب شرکاء را از سه جنبه مد نظر قرار داد:

- داخلی

- خارجی

- به صورت بهترین در سطح جهانی

در تعیین شرکاء شرکت باید به عواملی همچون: - زبان - فرهنگ - سیاست - مکان - اخلاق - عوامل محیطی توجه کرد.

گام ۴: تعریف منابع داده ها و انتخاب روش مناسب برای جمع آوری آن

می توان با پاسخ به سئوالات زیر چارچوبی برای تعریف منابع داده ها و انتخاب روش مناسب برای جمع آوری آنها بدست آورد:

- هدف چیست؟

- به چه چیز نیاز داریم و برای چه؟

- میزان دقت داده ها چقدر باید باشد؟

- چه میزان اطلاعات نیاز داریم؟

- چه مقدار زمان و منابع می توانیم به جمع آوری داده ها، افراد، بودجه و موارد دیگری اختصاص دهیم.

- در یک تقسیم بندی، منابع داده ها را می توان به دو نوع داخلی و خارجی تقسیم نمود. مثالهایی از آنها در جدول آمده است:

جدول شماره ۲۰ : منابع داده برحسب نوع داخلی و خارجی

داخلی	خارجی
- کتابخانه شرکتها	- کتابخانه های خارجی
- انتشارات شرکتها	- گزارش و تحقیقات ویژه
- پایگاه داده ها	- پایگاه های داده های خارجی
- تحقیقات داخلی	- ایستگاههای رسانه ای
- تحقیقات بازار	- مجلات و نمایشگاههای تجاری
- شبکه های شخصی	- شبکه های حرفه ای
- اسناد برنامه ریزی	- کنفرانس / سمینارها
- اسناد مالی	- متخصصان صنعتی
	- بنگاه های مالی
	- مشتریان / تامین کنندگان
	- گزارش شرکتها
	- مشاوران صنعتی و دانشگاهی
	- انجمنهای تجاری
	- موسسات حرفه ای

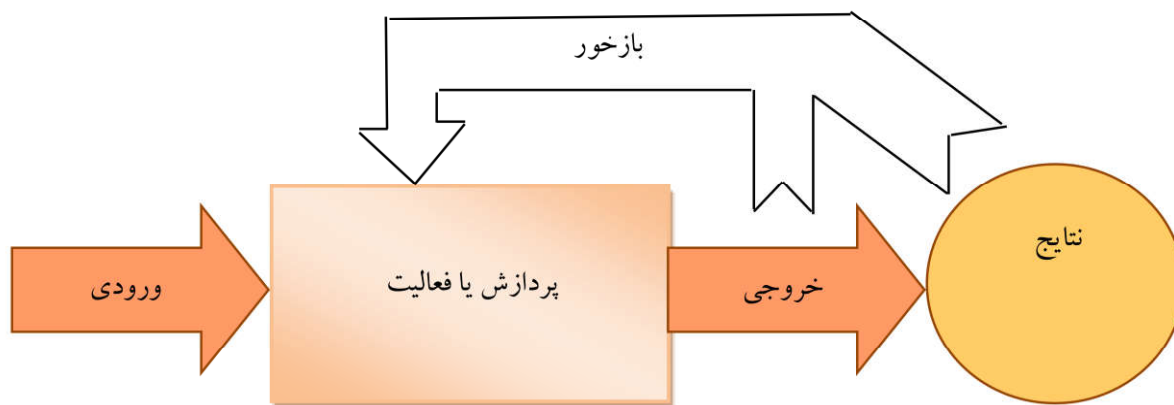
گام ۵- جمع آوری داده ها و انتخاب شرکاء

در مرحله ۳، شرکاء بالقوه محک زنی مشخص شده اند و در گام ۴، طراحی و برنامه ریزی و تخصیص منابع برای جمع آوری داده ها صورت گرفته است. مرحله پنجم، زمان اجرای این برنامه ها، تجزیه و تحلیل داده ها و تایید یارد آنهاست و با بررسیهای دقیق تر، یکی از شرکاء بالقوه تعیین شده در مرحله سوم انتخاب می شوند و می بایست با مراجعه به آنها، اطلاعات لازم را جمع آوری نمود در ابتدا به منظور کسب آمادگی برای بازدید از این شرکتها، پاسخ به سوالات زیر می تواند مفید باشد:

- هدف چیست؟

- به چه دلیل این شریک را انتخاب کردیم؟
 - کدام فرآیندها را می خواهیم ببینیم؟
 - کجا را می خواهیم ببینیم؟
 - فرد کلیدی در آنجا چه کسی است؟
 - چه زمانی مناسب بازدید است؟
 - تیم بازدید کننده چند نفر و چه کسانی هستند؟
 - این بازدید و بررسی چقدر (زمان) طول می کشد؟
- در هنگام بازدید و بررسی شرکت مورد نظر و جمع آوری و جستجوی اطلاعات مشخص مورد نظر باید به موارد زیر توجه داشته باشد:
- اطلاعات بدست آمده قابل اعتماد و در راستای اهداف شرکت باشد.
 - خود و شرکت را بد جلوه ندهند.
 - هرگز چیزهایی را درخواست نکند که اگر خود به جای آنها بود، آن موارد را ارائه نمی کرد؟
 - پیشنهاد بدهد و آماده امضاء موافقتنامه های اصولی باشد.
 - در ابتدای کار هر نوع اطلاعات که ارائه می شود را بپذیرد ولو اینکه مورد درخواست نیز نباشد.
 - پیشنهاد بدهد و یافته های خود را با شرکت شریک مبادله کند.
 - در حین بازدید از شرکت شریک باید موارد زیر را مدنظر قرار گیرند:
 - چگونگی فرآیند مورد نظر بررسی شود.
 - روی مسائل مهم تکیه شود.
 - از آنها اطلاعات دقیق و صحیح خواسته شود و صرفاً به شنیده ها و دیده ها صرفاً اکتفا نشود.
 - وضعیت ها، مهارتها و ارزشهای پنهانی که حیاتی و مهم هستند، کشف شوند که منجر به عملکرد برتر می شوند.
- در مرحله بعدی زمانی که بازدید و بررسیها با توجه به زمان، بودجه و امکانات به انجام رسید باید یک گزارش توسط تیم مورد نظر تهیه شود. در این گزارش می بایست تفاوت در فرآیندها، مدیریت، ساختار و فرهنگ لحاظ شده باشد.
- گام ۶: مشخص کردن شکاف و فاصله با آنچه بنچ مارک شده است

هدف نخست از بازدید مورد اشاره در مرحله پنجم آن است که شکاف و فاصله میان عملکرد شرکت و شریک بنچ مارک مشخص شود. در اندازه گیری یک فرآیند در شرکت شریک می توان ۵ نقطه را اندازه گیری نمود که عبارتند از: - ورودی - پردازش یا فعالیت - خروجی - نتایج - بازخور



شکل شماره ۲۶: نقاطی که فرایند ارزیابی می شوند

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p. ۸۶)

در اندازه گیریها باید بر هر دو نوع اندازه گیری کمی و کیفی تاکید شود و ترکیب مناسب از این دو مورد استفاده قرار گیرد. پس از آنکه یک فرآیند در هر دو شرکت اندازه گیری شد و تفاوتها مشخص گردید می بایست اقدامات زیر صورت گیرد:

- تهیه جدولی از داده های عددی و توصیفی در مورد فرآیند موجود و فرآیند محک زده شده.

- محاسبه میزان اختلاف و شکاف (فاصله)

- توضیح علل ممکن و موجود

- ارزیابی و بررسی محدود طبیعت تغییری که نیاز است تا فاصله را کم کرد

- اولویت بندی تغییرات در مرحله قبل

- ارزیابی آنها از لحاظ مناسب بودن و اجرایی بودن

- ارزیابی زمان و هزینه

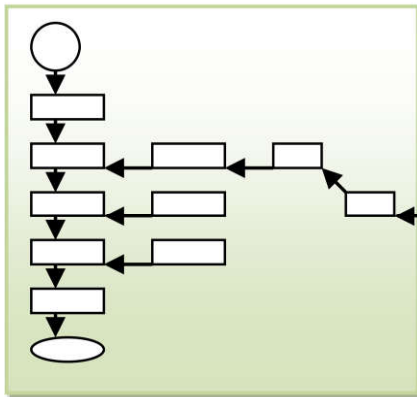
- نتیجه گیری و توصیه

- تهیه یک طرح گرافیکی از فاصله (شکاف) عملکرد

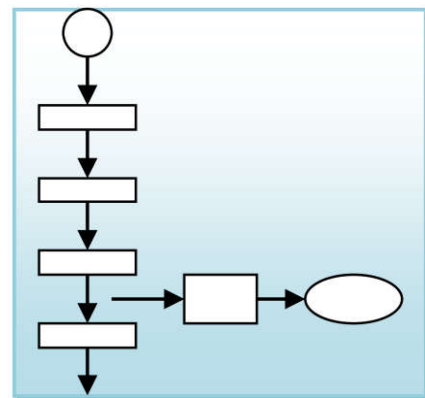
گام ۷: تعیین تفاوتها در فرآیند

برای نشان دادن اختلافها و تفاوتها، بهترین روش، مقایسه و سنجش تجسمی و بصری مستقیم است. در این روش با تهیه نقشه از فرآیند موجود و فرآیند بنچ مارک شده نقشه سومی بنام فرآیندهای بهبود یافته حاصل شود همچنین خلاصه ای از اسناد نیز نیاز است تا طرح کامل شود در زیر نمونه ای از این روش ارائه می شود:

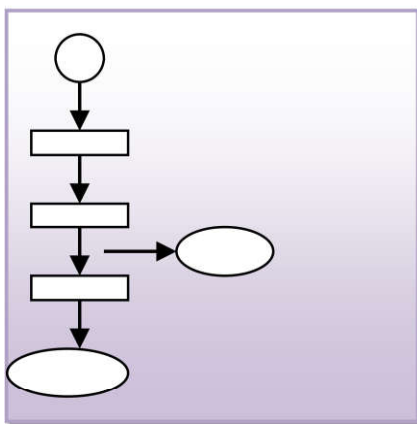
فرآیند موجود: نقشه ۱



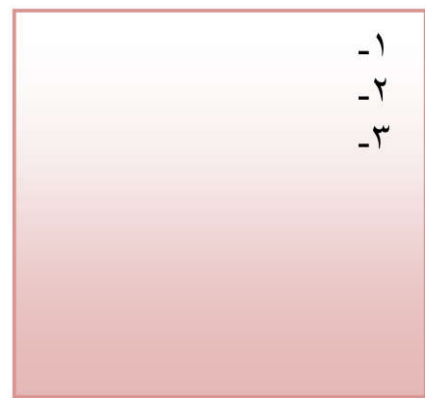
فرآیند بنچ مارک شده: نقشه ۲



فرآیند بهبود یافته: نقشه ۳



خلاصه اسناد: نقشه ۴



شکل شماره ۲۷: نمونه ای از روش تجسمی و بصری

منبع: (Sylvia coding, ۱۹۹۲, p.۸۹)

در تصاویر فوق تفاوتها به طور مستقیم و بصری قابل مشاهده است.

گام ۸: عملکرد آتی مورد هدف

بعد از آنکه شکاف مورد نظر بین عملکرد شرکت و عملکرد بهتر و مطلوب پیدا شد باید اهداف و عملکرد آتی برای رسیدن به آن سطح مطلوب (فرآیند مطلوب) مشخص شود. برای این منظور باید

وضعیت فعلی و وضعیت آتی به خوبی تبیین و روشن شده باشد. سپس با توجه به یافته های حاصل از محک زنی، اهداف و عملکرد شرکت تبیین و مشخص گردد.

گام ۹: ارتباط برقرار کردن

از این گام به بعد مرحله اجرای برنامه محک زنی آغاز می شود. همانطور که قبلاً توضیح داده شد. یکی از ارکان اساسی محک زنی مساله تغییر است، حرکت از یک حالت به حالت بهتر، بالطبع این تغییر بر روی افراد، نقشه ها، ساختار و تاثیر دارد و مقاومت هایی در برابر آن انجام می شود. با توجه به این نکات حساسیت این گام مشخص می شود. افراد و بخشها باید نسبت به این مساله توجیه شده باشند و این با ارتباط موثر امکان پذیر است. برای این منظور تنظیم یک برنامه ارتباطاتی لازم است. در این برنامه باید مشخص شده باشد که:

- چه کسی، بسیار بیشتر از دیگران تحت تاثیر آنچه که کشف شده قرار می گیرد؟

- چگونه بر روی آنان تاثیر خواهد گذاشت؟

در برابر این تغییرات افراد پاسخهای متفاوتی خواهند داد که از قبل در برنامه ارتباطی باید عکس العمل نسبت به هر یک از پاسخهای احتمالی مشخص و شفاف شده باشد. در ارتباطی که قرار است برقرار شود می بایست این موارد وجود داشته باشد:

- چشم اندازی از آینده

- چه چیز محک زنی شده و چگونه تطبیق پیدا می کند

- فواید حاصل از آن

- چرا محک زنی باید اجرا شود؟

- نام مالک آن فر آیند

- چگونگی و چرایی انتخاب شرکاء

- پنج مارکهای کمی و کیفی

همچنین ارتباط باید این موارد را به خوبی نشان دهد:

- چه فوایدی به اشخاص می رسد؟

- هدف چیست؟

- قالب زمانی چیست؟

- چه کسانی را در بر خواهد گرفت؟

- چرا و چه زمانی آنها را در برخواهد گرفت؟

- چگونه آنها را در برخواهد گرفت؟

نکته حائز اهمیت دیگر اینکه می بایست در فرآیند برقراری ارتباط، مساله ایجاد انگیزش و شور و اشتیاق نسبت به این موضوع در افراد درگیر مورد توجه قرار گیرد و هر لحظه نتایج، پیشرفتها، موانع و ... به افراد مذکور گزارش شود.

گام ۱۰: تعدیل اهداف و توسعه برنامه پیشرفت تعدیلی

در محک زنی، هدف، دستیابی، به بهترین عملکرد می باشد: در مراحل قبلی بهترین عملکرد مشخص گردید و در این مرحله می بایست برای رسیدن به این مهم، هدفگذاری و برنامه ریزی انجام شود. در فرآیند هدفگذاری، باید واقعی بودن هدف، دست یافتنی بودن آن و شرایط و عوامل بسیار دیگری که در این مساله دخیل هستند مورد توجه قرار گیرد و بر اساس آنها هدفها مشخص شود و یک برنامه تدوین گردد. این برنامه بهبود موارد زیر را در برمی گیرد:

- یک راه حل یا تغییر که بوسیله جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنها پیشنهاد می شود.

- یک روش برای اجرای تغییر

- یک روش برای نشان دادن / کنترل کردن / گزارش کردن اثرات بر روی خروجی، نتایج و

عوامل حیاتی موفقیت

برنامه بهبود صحیح مجموعه ای از فعالیتهاست که بر راه حل اثر می گذارد. در اینجا می بایست پیشرفت در دستیابی به اهداف و تاثیرات محک زنی بر روی عوامل حیاتی موفقیت مشخص شود.

مساله دیگری که در اینجا حائز اهمیت است تعهدی است که نسبت به این برنامه ها وجود دارد، این تعهدها می تواند تعهدی فعال و یا تعهدی منفعلانه باشد. موفقیت این برنامه به درجه مشارکت، انگیزش و ... افراد درگیر در برنامه بستگی دارد.

راهنمای عمومی برای برنامه بهبود اصلاح شده عبارت است از:

- تصمیم گیری در مورد معیارهایی که برای ارزیابی راه حلها استفاده خواهد شد

- تعادل راه حل های بلندمدت و یا کوتاه مدت

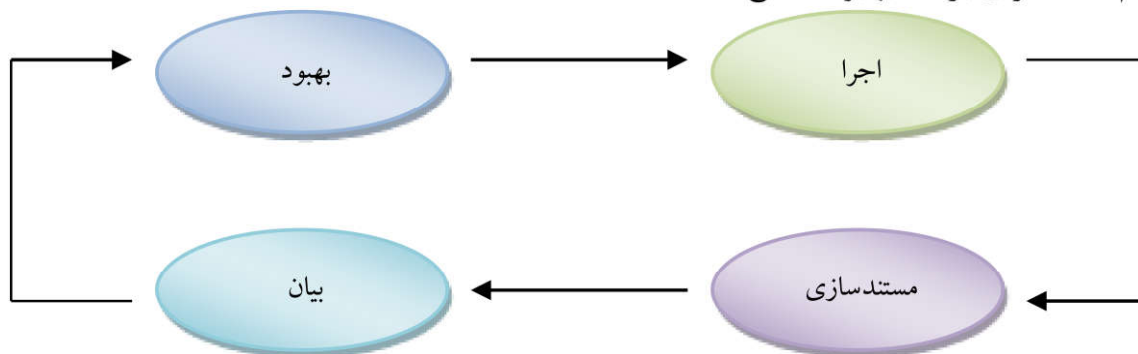
- تولید و ارائه راه حلها تا آنجایی که ممکن است

- انتخاب راه حل های مناسب

- موافقت در مورد اجرای نهایی و نشان دادن برنامه

- طراحی گامهای مورد نیاز برنامه برای مدیریت آن با تفکر اقتضایی
- مشخص کردن افرادی که تعهد آنها نسبت به برنامه لازم است
- ارتباط شفاف این افراد و کسانی که درگیر مساله هستند
- طراحی برنامه های شخصی برای افرادی که شخصاً درگیر مساله و برنامه هستند.
- استقرار سیستمهای مناسب برای نمایش و گزارش دهی
- توجه به جزئیات
- شرح و بسط کامل جزئیات
- حال با در نظر داشتن در نکته فوق می توان برای اجرای برنامه از روند زیر استفاده نمود:
- آزمایش کردن فرآیند جدید برای دوره برنامه یزی شده
- نشان دادن و اندازه گیری نتایجی که مشخص می کند تغییر در حال اثرگذاری است
- مستند سازی تمام تغییرات
- بیان نتایج اولیه
- بهبود مستمر برنامه
- اجرا و نمایش دادن
- مستند کردن
- بیان آنها
- اطمینان از اینکه هر فرد این فرآیند را به خوبی درک کرده، ارزیابی معیارها و ایجاد کانالهای ارتباطی

گام ۱۱: اجرای برنامه بهبود اصلاح شده



شکل ۱: روند برنامه بهبود

گام ۱۲: گزارش پیشرفت

در گام قبل شرکت به نتایجی دست یافته، موفقیت‌هایی کسب کرده و پیشرفت نموده است. در مرحله نهایی این موارد باید گزارش شود. در این مرحله باید مشخص شود که «آیا شرکت به اهداف عملیات محک‌زنی دست یافته است یا خیر. برای تنظیم این گزارش باید اعضای از تیم مامور محک‌زنی، فرآیند کار و مدیران اجرایی حضور داشته باشند. تاکید این گزارش می‌بایست بر روی این موضوع باشد که بهبود عملکرد مورد نظر تا چه حد تحقق یافته است. در صورتی که تمامی اهداف و یا قسمتی از آن محقق نشده می‌بایست اهداف مذکور، دلایل احتمالی و چرخه مجدد برای آن در گزارش ذکر شود و منتشر گردد.

۳-۱-۱۳- خروجیها و نتایج محک‌زنی

در فرآیند محک‌زنی قسمت نهایی، خروجیها و نتایج آن است. این دو مفهوم خروجی و نتیجه با هم اشتباه می‌شوند. در مورد خروجی‌ها قابل اندازه‌گیری هستند ولی باید توجه داشت که اندازه‌گیری آنها سخت است. تولید هفتگی هر ماشین بعنوان یک مثال برای خروجی قابل ذکر است. در مورد نتایج باید گفت که آنها شامل دو نوع کمی و کیفی هستند، نتایجی که می‌توانند حاصل محک‌زنی باشند عبارتند از:

- افزایش بهره‌وری

- فهم بهبود یافته

- افزایش تعهد

- بهبود مستمر

- افزایش سودآوری

۳-۲- ارزیابی ۳۶۰ درجه

در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد پردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندیهای کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند. ارزیابی ۳۶۰ درجه^{۱۴} نوعی روش ارزیابی گروهی است. در این روش، فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم فرد در سازمان، اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده، ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده

نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرایند مشارکت می کند. اساس ارزشیابی عملکرد از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه، بر دستیابی به ارزیابی چند جانبه و نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همردیفان، مشتریان و زیردستان استوار است.

۳-۲-۱- تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه

اولین بار در سال ۱۹۶۷، شخصی بنام لاولر، عنوان نمود که ارزیابی بر مبنای اطلاعات بدست آمده از یک منبع، تمامی اطلاعات کافی را برای ارزشیابی عملکرد یک فرد فراهم نمی سازد و مشکلات عملکرد تنها در سایه استفاده از اطلاعات چند گانه مقدور خواهد بود.

ارزیابی ۳۶۰ درجه روشی مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، چرخه کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری، مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می کنیم.

به طور کلی، ارزیابی ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی، رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و تأمین کنندگان، تکیه دارد (مک کارتی، ۲۰۰۱، ص ۳).

ارزیابی ۳۶۰ درجه، نوعی سیستم ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیر مستقیم فرد در سازمان، اعم از رئیس، مرئوس و همکاران، در این فرایند شرکت دارند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه کنند.^{۱۵}

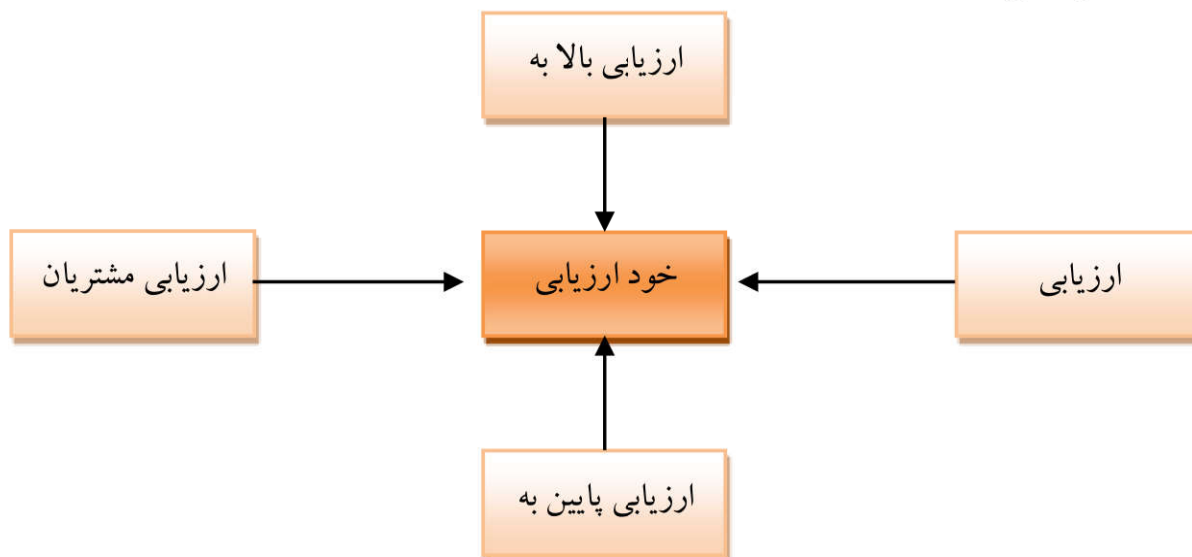
۳-۲-۲- عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک "ارزیابی بدون مرز" باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می شود عبارتند از: "ارزیابی ذی نفعان"، "بازخور چند معیاره"، "ارزیابی سیکل کامل"، "ارزیابی چند منبعی"، "ارزیابی همکار - زیردست"، "ارزیابی عملکرد گروه"، "ارزیابی چند دیدگاهی".^{۱۶}

^{۱۵} - جونز و برلی، ۱۳۷۹، ص ۲۹

^{۱۶} - مک کارتی، ۲۰۰۱

ارزیابی ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخورد چند منبعی، مشترک است. این فرایند دارای چهار عنصر اصلی است.



شکل شماره ۲۹: عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه

۳-۲-۳- انواع ارزیابی

الف- ارزیابی بالا به پایین:

شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است که می تواند اطلاعات آموزنده ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده ترین و نزدیکترین منبع به افراد "مافوق بلافصل" است و "مدیران ماتریسی"، "مدیر بلافصل قبلی" و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند^{۱۰۷}

ب- ارزیابی پایین به بالا:

یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می کند.

برناردین وبتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می شود. بااین حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به صورت بهینه استفاده می کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده اند که "ارزیابی بالا به پایین" متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی "پایین به بالا" با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند.^{۱۰۸}

پ- ارزیابی همکاران:

در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می کند.

بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می شود:

"فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند."

آنها همچنین سه روش "ارزیابی همکاران" را بر می شمرد:

✓ معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

✓ ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگی های پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می کنند.

✓ رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می کنند.

کن و لاولر بیان می کنند که یافته های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایشات منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می کند.

ت- خود ارزیابی

به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه مند به خود ارزیابی است.

در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه به کار گرفته می شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند. کاردی و دوبینز (۱۹۹۴) بحث می کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می شود و از رشد تیم ها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می شود. باوجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می شود.

همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطرنشان می سازند که افراد صرفنظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به ارزیابی عملکردشان می پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند.

ث- ارزیابی از طریق مشتریان :

یکی از منابع بسیار مهم، بلکه از مهم ترین اهداف این ارزیابی، آگاهی از نظر مشتریان می باشد که با مدیریت کیفیت جامع مرتبط می باشد.

۳-۲-۳- مراحل فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه

سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: ^{۱۰۹}

- تعیین هدف بازخورد ۳۶۰ درجه: هدف بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد.
- انتخاب ابزار جمع آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه هایی است که توسط ارزیابی کنندگان مختلف پر می شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می کنند. البته تعداد این سازمانها کم است.
- تصمیم گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می شود که به جای ویژگیهای عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب نظران پیشنهاد کرده اند که آیت های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می شوند، باید از چشم انداز و ارزش های سازمان ناشی شود.

- تصمیم گیری در مورد دریافت کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت کنندگان بازخور تعیین می شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه های توسعه رهبری است.
- پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذی نفعان در گیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله ای و سهل گیری) آگاهی پیدا کنند.
- دریافت کنندگان بازخور، ارزیابی کنندگان را انتخاب می کنند: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.
- توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می کنند. یک روش کاراتر، فرستادن دیسکت به هر کدام از ارزیابی کنندگان است و آنها می توانند پرسشنامه را به طور الکترونیکی تکمیل کنند.
- تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می شود.
- بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود.
- پیگیری اجرای فرایند: دریافت کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه های توسعه باشند و از داده های بازخور در زمینه توسعه و مهارت آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.
- تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت

مشارکت برای کارکنان است. مدل های رایج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند.

۳-۲-۴- مدل های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان ها

تعدادی مدل در زمینه توسعه ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه ارائه شده است که می توان از آنها در طراحی فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کرد (نواک، ۱۹۹۳).

- مدل اول تحلیل شغل است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه های تحلیل شغل سنتی را می سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده های جمع آوری شده از پرسشنامه های اطلاعات شغلی تعیین می شود.

- مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت های مرتبط با شغل خاص متمرکز است.

قابلیت مدیریتی: «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می بخشد. این قابلیت ها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می شود.»

- مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه های استراتژیک سازمان می سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه های استراتژیک خود یاری می رساند.

- مدل چهارم از تئوری توسعه ناشی می شود. که بر مدل های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می شود

- مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیت ها، خصوصیت ها، ویژگی ها، سبک های ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند.

با توجه به مطالعات انجام شده به نظر می رسد در طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان باید از روش های ترکیبی استفاده نمود. مدلی که ضمن توجه به شاخص های کلیدی عملکرد رفتارهای مناسب با شغل و قابلیت های لازم را مورد ارزیابی قرار دهد.

۳-۳- کارت سنجش متوازن

ارزیابی عملکرد در گذشته بیشتر بر داده های حسابداری داخلی متمرکز می شد که با تحولات فزاینده، این رویکرد به سرعت کارایی خود را از دست داد. لذا فرایندی مورد نیاز بود که بتواند سازمانهای عصر اطلاعات را با استفاده از ابزارهای کارا ارزیابی نماید.

سنجش متوازن یک رویکرد مدیریتی بود که برای پاسخ به این نیاز مطرح گردید. مدیران سازمانها به این رویکرد نیاز داشتند چرا که نتایج مالی و ارزیابی بر مبنای آنها تنها عملکرد گذشته را نشان می داد و نمی توانست پیش بینی درستی از عملکرد آینده ارائه نماید.

سنجش متوازن در واقع یک ابزار مدیریتی است که به ارزیابی عملکرد کمک نموده و موجب می شود مدیران سازمانها بتوانند بر اساس پیش بینی حاصل از آن برنامه ریزی مناسبی داشته باشند. این ابزار بر خلاف ارزیابیهای سنتی بر پایه شاخصهای مالی، تنها اهداف و منافع کوتاه مدت را در ارزیابی مد نظر قرار نمی دهد بلکه علاوه بر این اهداف و منافع، به مدیران کمک می کند نگاهی به آینده و مسائل راهبردی نیز داشته باشند.

در این فصل، ابتدا با مفهوم سنجش متوازن آشنا می شویم و مزایای بکارگیری این رویکرد را بیان می کنیم سپس با بیان فرایند بکارگیری آن و مدل سنجش متوازن برای سازمانهای دولتی و خصوصی، شیوه و ابعاد مورد نظر در این مدل را مورد بررسی قرار می گیریم.

۳-۳-۱- سنجش متوازن چیست؟

انجام کارهای درست و انجام درست کارها (کارایی و اثربخشی)، باید دو فعالیت متوازن باشند این امر نیازمند توسعه استراتژیهای کسب و کار مناسب و فعالیتهای اثربخش می باشد. فشارها و نگرانیهای ناشی از رقابت در بخش خصوصی و نیز فشارها و نگرانیهای ناشی از اصلاحات و بهبود عملکرد در سازمانهای بخش دولتی موجب شده است که سازمانها دائماً نگران این باشند که آیا استراتژیهای آنها به خوبی اجرا می شوند؟ و نیز آیا فعالیتهای کسب و کار بصورت اثربخش در حال جریان می باشد؟ امروزه، سازمانها نیازمند این هستند که هم از نظر راهبردی و هم عملیاتی در سطح مناسبی قرار گیرند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند و چالشهای آینده را پشت سر بگذارند. یکی از راههایی که کمک می کند تا سازمانها بتوانند بین فعالیتهای و استراتژیها توازن برقرار کنند سنجش متوازن می باشد. سنجش متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون مطرح شد.^{۱۱۰}

^{۱۱۰} -Howard Rohm, ۲۰۰۳, p.۱

سنجش متوازن در واقع یک رویکرد مدیریتی است که به شرکت یا واحد کسب و کار کمک می کند که بتواند بر روی نتایج مالی از یک سو و ارزشی که در آینده از طریق فعالیتهای استراتژیک ایجاد می شود از سوی دیگر متمرکز شود.^{۱۱۱}

سنجش متوازن عبارت است از یک فرایند کاربردی و پیشرفته برای بهبود و اجرای فرایند برنامه ریزی عملیاتی و راهبردی شرکت که از طریق آن پیشرفت برنامه ها ارزیابی شده و بازخور مناسب برای عکس العمل صحیح و بموقع فراهم می گردد.^{۱۱۲}

سنجش متوازن می تواند موجب یکپارچه نمودن فراگردهای مالی و بودجه بندی و نیز برنامه ریزی استراتژیک گردد و به مدیران عالی این امکان را می دهد که خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت، بین شاخصهای اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند. در واقع سنجش متوازن به سازمانها کمک می کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند.^{۱۱۳}

۳-۲- مزایا و نتایج بکارگیری سنجش متوازن

سنجش متوازن به عنوان یک ابزار مدیریتی مزایا و نتایج زیادی را برای سازمانها به همراه دارد برخی از این مزایا و نتایج عبارتند از:

- سنجش متوازن کمک می کند که شاخصهای کلیدی ارزیابی عملکرد در همه سطوح سازمانی با استراتژی سازمانی مرتبط و یکپارچه گردد.
- سنجش متوازن کمک می کند که مدیریت سازمانی بتواند تصویری جامع از فعالیتهای کسب و کار خود بدست آورده و تصمیم گیری مناسبی را بر مبنای آن انجام دهد.
- سنجش متوازن به عنوان یک متدلوژی، ارتباطات را تسهیل نموده و به فهم درست اهداف و استراتژیهای سازمانی در همه سطوح کمک می کند.
- فرایند سنجش متوازن به یادگیری افراد و سازمان کمک نموده و بازخورد مناسب را برای تصمیم گیریهای استراتژیک فراهم می کند.

^{۱۱۱} -Felix Ortiz, ۲۰۰۳, p. ۲

^{۱۱۲} - www.Bbsicllc.com

^{۱۱۳} -www.Nara. Gov

- سنجش متوازن اطلاعات ضروری و مورد نیاز سیستم های اطلاعاتی را در حد نیاز برای سازمان تأمین می کند.

- سنجش متوازن کمک می کند تا سازمان بتواند استراتژی خود را به مرحله اجرا برساند.
- از نتایج جنبی بکارگیری سنجش متوازن می توان به افزایش فروش، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و ... اشاره نمود.^{۱۱۴}

- سنجش متوازن به جای اینکه توان سازمان را صرف بهبود عملکرد فراگردهای موجود نماید، تمرکز بیشتر را صرف فراگردهایی می کند که استراتژی سازمان را به موفقیت می رسانند.

۳-۳-۳ مدل و ساختار سنجش متوازن

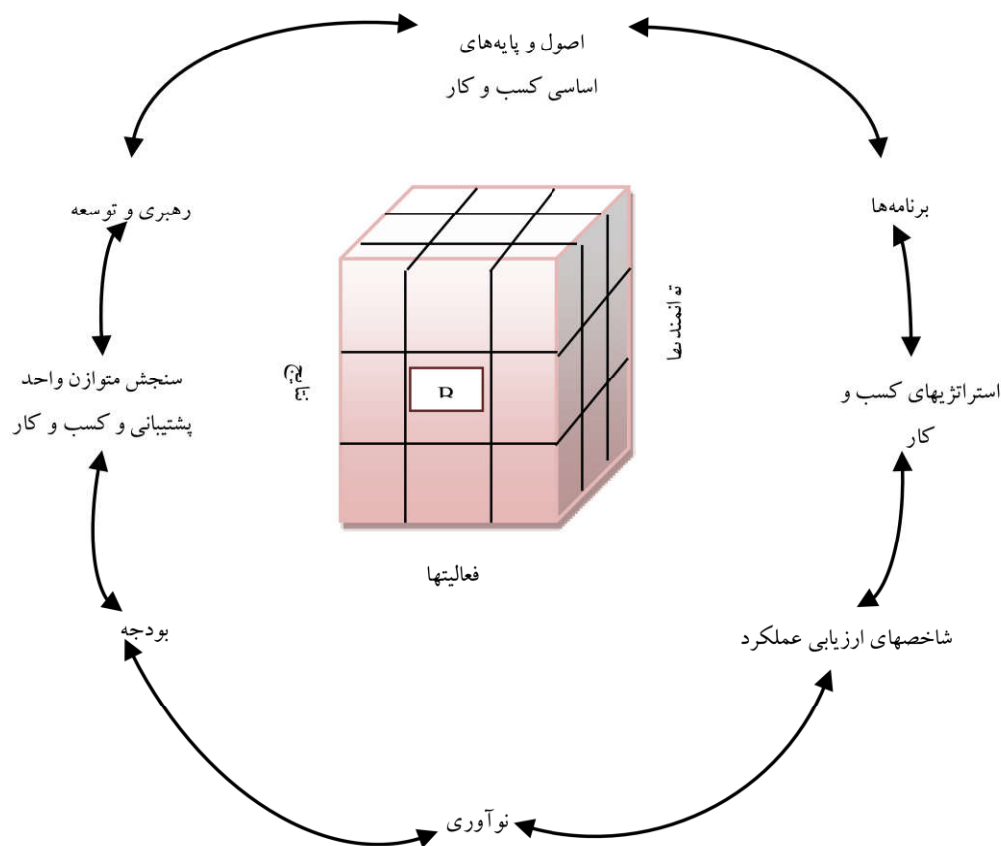
سنجش متوازن به سازمان کمک می کند که بتواند از ۳ بعد مختلف عملکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهد:

- نتایج (مالی و مشتریان)

- فعاليتها

- توانایی ها و قابلیت ها (توانمندیها)

شکل زیر مدل اصلی سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن را نشان می دهد:



شکل شماره ۳۰: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن

منبع: [www.balanced score card.org]

اجزاء اصلی این مدل عبارتند از:

- اصول و پایه های اساسی کسب و کار: شامل چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان
- برنامه ها: شامل ارتباطات، توسعه و بکارگیری، خود کار کردن فرایندها و برنامه های ارزیابی
- استراتژیهای کسب و کار و نقشه های راهبردی: این قسمت برای تعیین مراحل فعالیتها و تعریف استراتژیهای مربوط به هر یک از اجزاء عملیاتی بکار می رود.
- شاخصهای ارزیابی: که برای تعیین میزان انحراف عملکرد واقعی از عملکرد مورد انتظار بکار می روند.

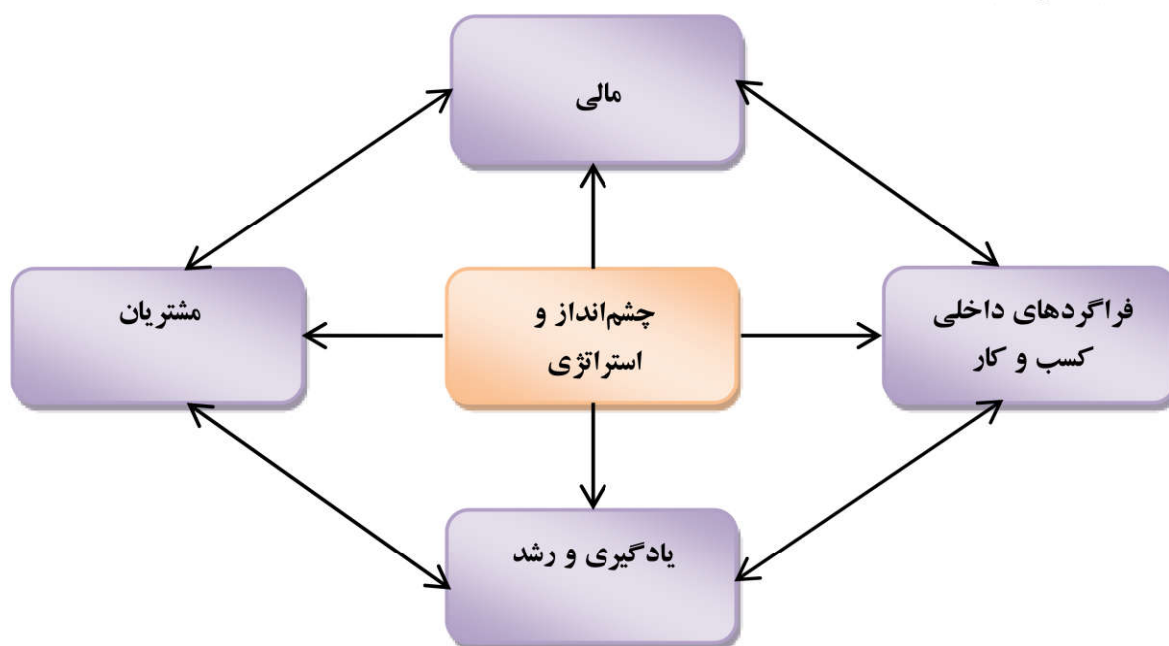
- نوآوری: که برای آزمایش مفروضات راهبردی ضروری است.

- بودجه: که در برگیرنده منابع مورد نیاز برای فعالیتهای جاری و نوآوری است.

- سنجش متوازن واحد پشتیبانی و کسب و کار: که برای تبدیل چشم انداز سازمان به فعالیتهای عملیاتی برای هر واحد و اداره بکار می رود.

- رهبری و توسعه افراد: برای اطمینان از اینکه دانش و مهارت‌ها و تواناییهای افراد برای رسیدن به نیازهای شغلی آینده و نیز رقابت با دیگران کفایت می‌کند پرداختن به این دو ضروری است.

با توجه به این مفاهیم، مدل ارائه شده در شکل ۵ به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمانهای بخش خصوصی پیشنهاد شده است که در واقع بیانگر ابعاد مهمی است که در سنجش متوازن مورد توجه قرار می‌گیرد:

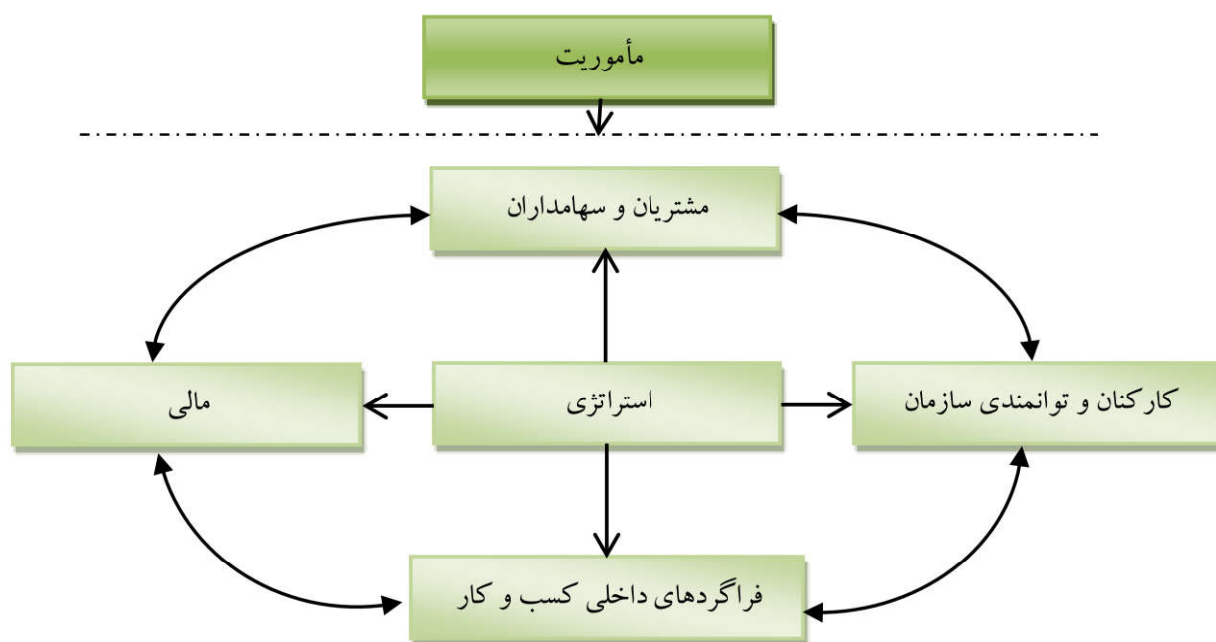


شکل شماره ۳۱: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن

منبع: (www. balanced score card. Org)

این شکل در واقع ارتباط منسجمی که بین اجزای اصلی سیستم سنجش متوازن یعنی ابعاد، چشم‌انداز و استراتژی وجود دارد را نشان می‌دهد. توازن از طریق ۴ بعد و نیز از طریق انتقال چشم‌انداز سازمانی به استراتژی و از طریق استراتژی به فعالیتها برقرار می‌شود.

سنجش متوازن وقتی در بخش دولتی و سازمانهای غیرانتفاعی به کار می‌رود، ساختارش تغییر می‌کند. برای اینکه بتوان ماهیت مأموریت‌گرا بودن سازمانهای دولتی را در (مقابل ماهیت سودگرا بودن سازمانهای خصوصی) مورد توجه قرار داد. شکل زیر نشان دهنده سیستم سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی است:



شکل شماره ۳۲: سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی

منبع: (www.balancedscorecard.org)

در این مدل توجه اصلی به عامل مأموریت شده است. عاملی که نیروی محرکه برای سازمانهای بخش دولتی محسوب می شود. تغییر دیگر در این مدل نسبت به مدل مشابه در بخش خصوصی در بعد مشتری است که در این مدل به مشتریان و سهامداران با هم توجه شده است. (منظور نیازهای مشتریان با توجه به مأموریت سازمانی است.)

تغییر دیگری که مشاهده می شود، تغییر در جایگاه بعد مالی و بعد مشتریان می باشد البته آنچه در بخش دولتی مطرح است بحث بودجه می باشد. بنابراین، منظور از بعد مالی در این مدل بودجه می باشد. در این مدل همچنین به بعد کارکنان و قابلیت های سازمانی اشاره شده است که نشان دهنده اهمیت نیروی انسانی و توسعه تواناییها و قابلیت های آنها از طریق آموزش و یادگیری است. در قلب این مدل، استراتژی مطرح است که در برگیرنده استراتژی سازمان و استراتژیهای واحدهای مربوطه می باشد.

۳-۳-۴- فرآیند سنجش متوازن

استقرار سیستم سنجش متوازن در سازمان مستلزم دو مرحله اساسی است:

مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن

مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن

توالی این دو مرحله و گامهای مربوطه در شکل زیر نشان داده شده است.

۳-۴-۱- مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن

این مرحله دارای شش گام اساسی است که شرح آن در ادامه خواهد آمد:

الف- گام اول: ارزیابی از وضع موجود

عبارت است از ارزیابی اصول اساسی سازمان، ارزشها، فرصتهای بازار، رقابت، وضعیت مالی، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و فهم چیزهایی که رضایت مشتریان را فراهم می کند. برخی از سازمانها این گام را از طریق خود ارزیابی کامل می کنند که اینکار از طریق برگزاری کارگاه آموزشی برای مدیران عالی و اجرایی و بررسی موارد یاد شده در این گام، صورت می گیرد: معمولاً نقاط ضعف و قوت، فرصتها و تهدیدها مورد بررسی و بحث و تبادل نظر قرار می گیرد و مستندات مربوطه تهیه می شود. در صورتیکه اطلاعات مورد نیاز موجود باشد نیازی به جستجوی مجدد محیطی وجود ندارد. البته ضروری است که اعتبار مفروضات سازمان و نیز استراتژیهای که بر اساس این مفروضات بنا شده است مورد تأیید قرار گیرد.

ب- گام دوم: ایجاد استراتژی کسب و کار:

استراتژی در واقع عبارت است از فرضیه ای که نشان می دهد چگونه ما در آینده عمل کنیم که به موفقیت برسیم. هدف در این گام بررسی استراتژیهای موجود و تعیین میزان کارایی استراتژیهای است که در عمل بکار گرفته می شوند.

پ- گام سوم: تبدیل استراتژی به اهداف

عبارت است از تقسیم استراتژی کسب و کار به اجزاء کوچکتر که اهداف گفته می شود، تا از این طریق استراتژی قابل اجرا شود.

ت- گام چهارم: تعیین نقشه راهبردی

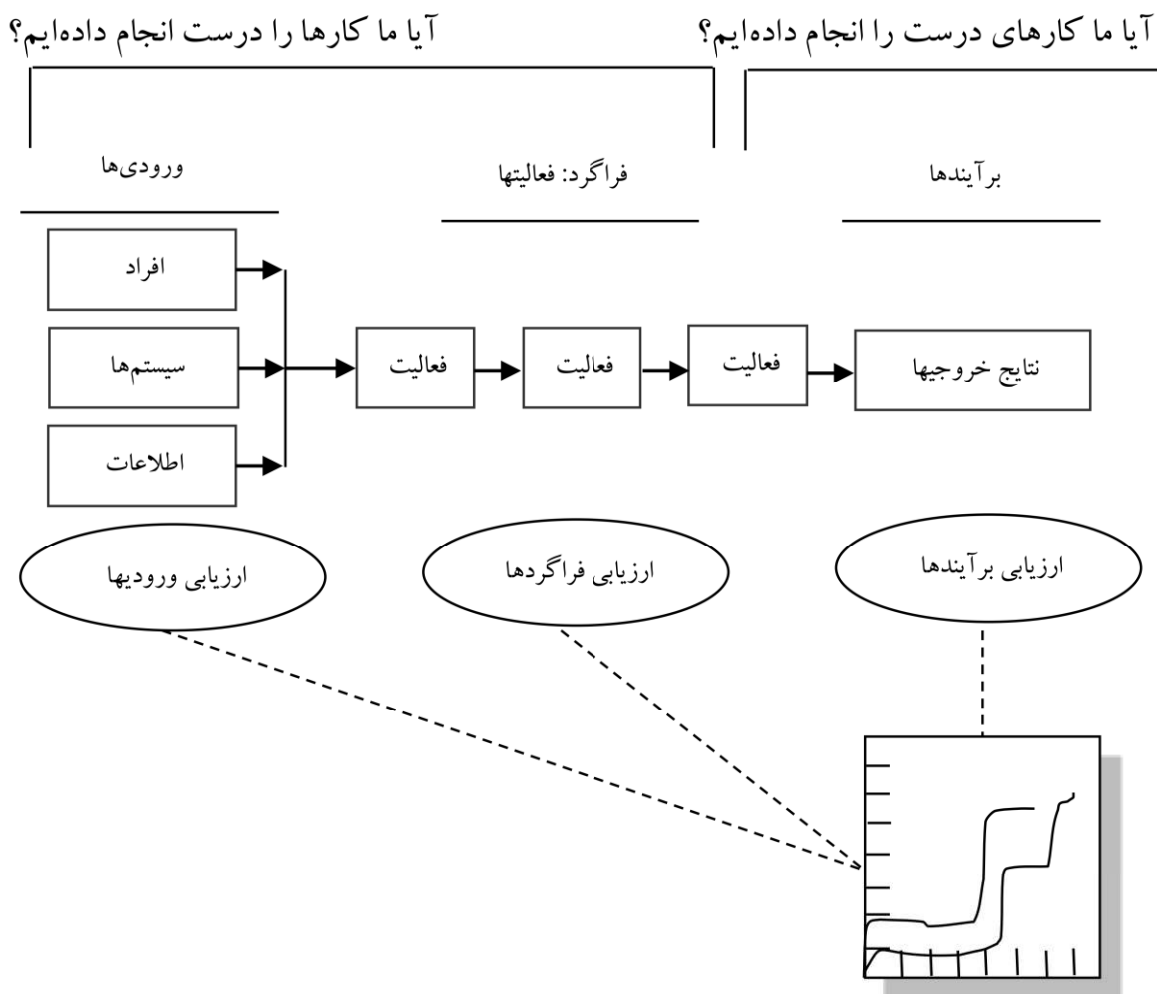
با بکارگیری منطق (اگر ... آنگاه ...) و تعیین روابط علی و معلولی میان اجزاء استراتژی (یعنی اهداف) این اجزاء جایگاه خود را در ساختار سنجش متوازن به خوبی پیدا می کنند. با تعیین روابط میان اجزاء به راحتی می توان انگیزه های اصلی عملکرد، مسیر موفقیت و نتایج حاصله را تعیین نمود. شکل ۸ یک نقشه راهبردی را نشان می دهد که چگونه یک هدف (علت) به هدف دیگر (معلول) وابسته شده و مرتبط می شود.

ث- گام پنجم: ارزیابی عملکرد

برای تعیین معنی دار بودن شاخصهای مربوطه، سازمان باید درک مناسبی از نتایج و فرایندهایی که منجر به این نتایج می شود داشته باشد. نتایج حاصله باید از منظر مشتریان داخلی و خارجی و فرایندها از منظر مسئولین ذیربط باید مورد ارزیابی قرار گیرد. قبل از اینکه بتوان شاخصهای ارزیابی را به درستی تعریف نمود باید ارتباط میان نتایجی که بدست می آید و فراگردهایی که منجر به این نتایج می شود را شناسایی و درک نمود.

با بکارگیری نقشه راهبردی در گام چهارم درک ارتباط میان نتایج و فراگردها به راحتی ممکن خواهد بود.

شکل زیر نحوه مدیریت و ارزیابی عملکرد عملیاتی و راهبردی سازمان را نشان می دهد.



شکل شماره ۳۳: فرآیند ارزیابی عملکرد

منبع: [www. balanced scorecard. Org](http://www.balancedscorecard.Org)

ج- گام ششم: تدوین برنامه عملیاتی جدید

برنامه‌های عملیاتی جدید در این گام تعریف می‌شوند. این برنامه‌ها برای اطمینان از اجرای موفقیت آمیز استراتژیها ضروری است. برنامه‌های عملیاتی در مرحله پایانی تدوین سنجش متوازن تعیین می‌شوند: برخی از این برنامه‌ها ممکن است استراتژیک باشند. باید به این نکته توجه نمود که برنامه‌های عملیاتی فقط وسیله رسیدن به استراتژی هستند نه هدف نهایی.

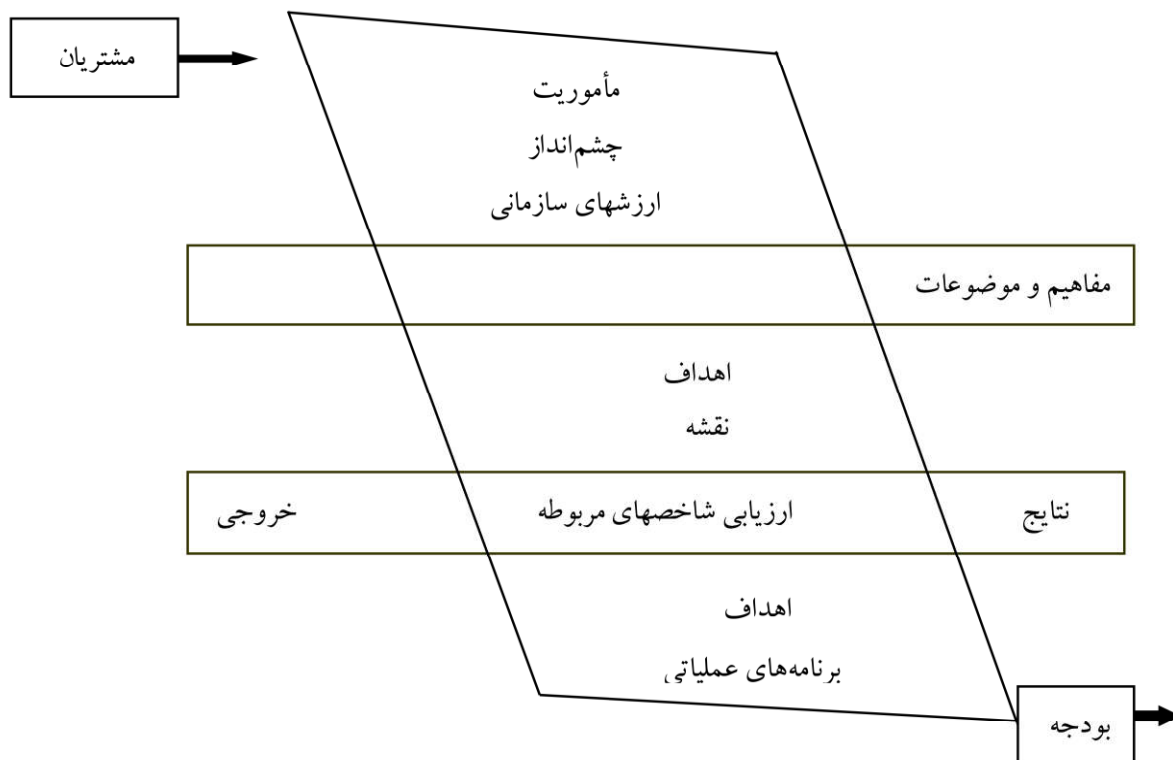
۳-۴-۲- مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن

پس از تدوین و طراحی سنجش متوازن برای سازمان، نوبت به استقرار و بکارگیری آن در عمل می‌رسد که برای این منظور باید علاوه بر توجه به ۳ گام اتوماسیون (خودکارسازی)، پیش‌بینی و سنجش موارد زیر را نیز مد نظر قرار داد:

- برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت انجام دهید و نقش سنجش متوازن را در آن به وضوح مشخص کنید.
- توسعه و بهبود سنجش متوازن را جزء برنامه هر ساله خود قرار دهید چرا که سنجش متوازن یک ابزار پویا و منعطف است که می تواند شما را با تغییرات محیطی تطبیق دهد.
- داده های حاصل از سنجش متوازن را گزارش کنید چرا که توزیع داده ها برای سنجش متوازن ضروری است. واضح است که برخی از داده هایی که در سنجش متوازن استفاده می شود از منابع سیستم های موجود بدست نمی آید لذا ضروری است تمهیداتی فراهم کنید تا اطلاعات را جمع آوری و سیستم بهدید لازمه اینکار داشتن برنامه مناسب گزارش گیری در اجرای سنجش متوازن می باشد.
- برای خود ترمینولوژی تعریف کنید. اصطلاحاتی که در فرایند سنجش متوازن بکار می برید باید با تعریف دقیق در آن بیان کنید تا همه افراد برداشت یکسانی از آنها داشته باشند.
- نقشها و مسئولیتهای افراد را در اجرای سنجش متوازن دقیق و کامل تعریف کنید.
- چون اهداف کلان، شاخصها و اهداف خرد متناسب با شرایط تغییر می کنند، برنامه مناسبی را برای تغییر در آنها تهیه و اعمال کنید.
- برای توسعه فرایند سنجش متوازن همیشه آماده باشید.

۳-۳-۵- منطق سنجش متوازن

شکل زیر بیان کننده منطق سنجش متوازن می باشد و نشان می دهد که نیازهای مشتریان موجب می شود سازمان واکنشهایی را با ارائه محصولات و خدمات جدید نشان دهد. لازمه اینکار توجه به چشم انداز، مأموریت و ارزشهایی است که فرهنگ سازمانی را شکل می دهند. سپس سازمان اهداف استراتژیک برای خود تعیین می کند که نشان دهنده عملکرد مورد انتظار خواهد بود. استراتژیهای کسب و کار نشان دهنده رویکردی است که سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و رسیدن به اهداف خود برمی گزیند. استراتژیها به اجزایی تقسیم می شوند تا بوسیله شاخصهای مورد نظر قابلیت ارزیابی داشته باشند. اهداف نیز در این منطق سطح مورد انتظار عملکرد را نشان می دهند و برنامه های عملیاتی جدید، اطلاعات جدیدی را برای تطابق موفقیت آمیز با تغییرات و آزمایش مفروضات استراتژی فراهم می کنند و در نهایت منابع تعریف می شوند و برنامه بودجه بندی کامل می شود و فرایند کار را کامل می کند.



شکل شماره ۳۴: منطق سنجش متوازن

منبع: [www. Balanced score card. Org](http://www.Balanced score card. Org)

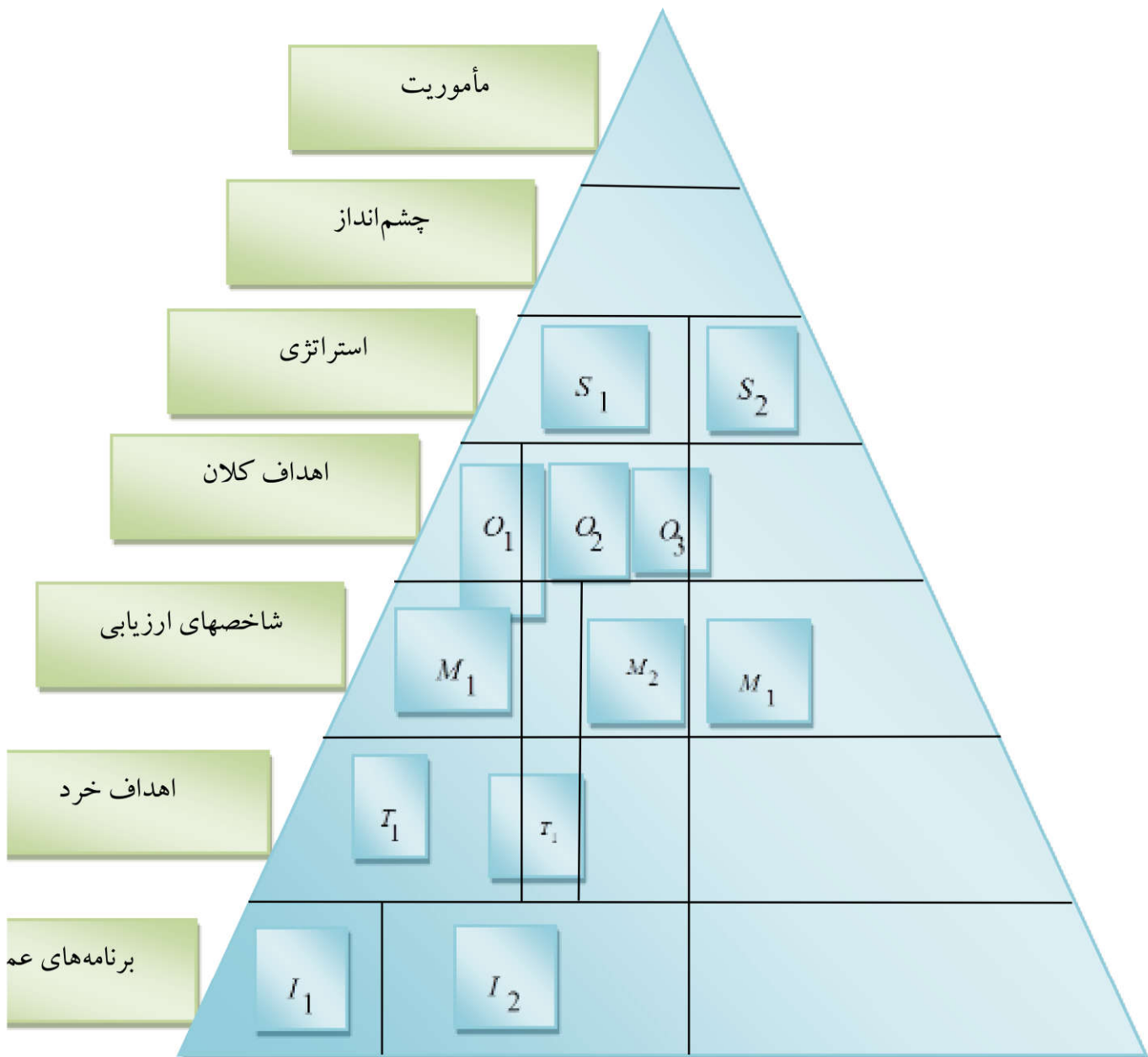
۳-۳-۶- ساختار نهایی سنجش متوازن

شکلی که سنجش متوازن در پایان مرحله تدوین به خود می گیرد با توجه به نیاز سازمان و مدیران می تواند متفاوت باشد: مانند سنجش متوازن از منظر نتایج، سنجش متوازن از منظر شاخصهای ارزیابی عملکرد و سنجش متوازن از منظر برنامه های عملیاتی جدید و نقشه راهبردی. شکلهای زیر دو نمونه از این فرمهای نهایی سنجش متوازن را نشان می دهد:



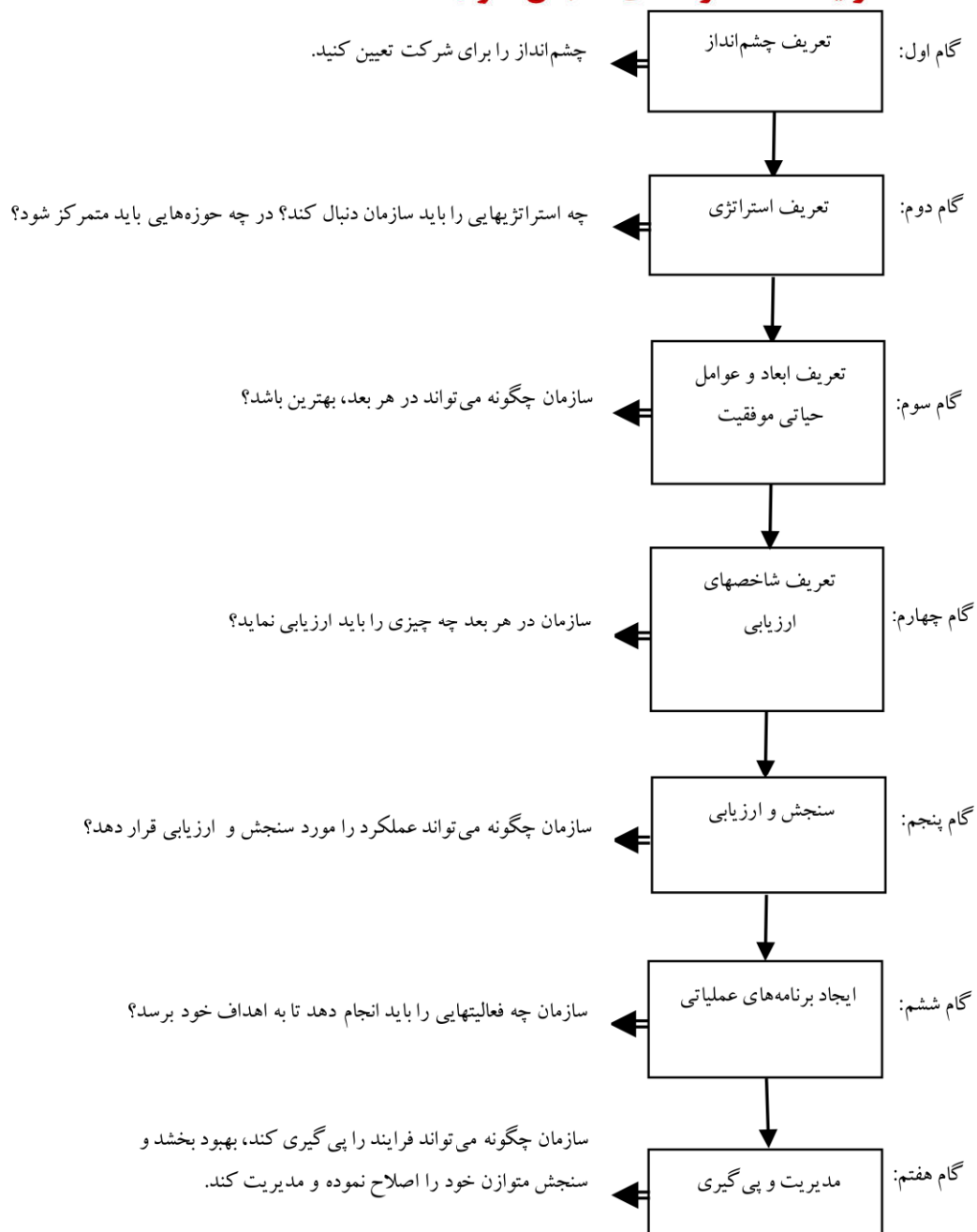
شکل شماره ۳۵ : ساختار نهایی سنجش متوازن

منبع: [www. balanced score card. Org](http://www.balanced score card. Org)



شکل شماره ۳۶: ساختار نهایی سنجش متوازن

منبع: (www. balanced score card. Org)

۳-۳-۷- فرایند هفت مرحله‌ای سنجش متوازن

یکی دیگر از فرایندهایی را که برای تدوین و استقرار سنجش متوازن بیان کرده اند فرایند ۷ مرحله ای زیر می باشد:

با توجه به فرایند مذکور، سازمان باید چشم انداز آینده خود را تعیین کند. اینکه به کجا باید برسد سپس با تعریف استراتژی چگونگی رسیدن به چشم انداز را تعیین نماید. ابعاد و عوامل حیاتی موفقیت خود را شناسایی و مشخص سازد. سازمان باید بتواند به این سؤال پاسخ دهد که در هر بعد چه کاری را باید

انجام دهد تا بهترین باشد و چگونه می تواند این ارزیابی را انجام دهد که تشخیص دهد هرکاری روال پیش بینی شده و برنامه ریزی شده خود را طی می کند. ضروری است که سازمان چگونگی سنجش و ارزیابی سنجش متوازن را تعیین نموده و این مسأله را مد نظر قرار دهد که چگونه می توان مطمئن شد که همه چیز بدرستی ارزیابی می شود.

بر اساس این ارزیابی ها سازمان می تواند برنامه های عملیاتی تعریف نماید و برنامه گزارش دهی و عملیاتی سنجش متوازن را نیز تعریف کند و بالاخره مسأله پی گیری و مدیریت نیز باید مشخص گردد.

الف-منابع فارسی

۱. ایلی خدایار. مدیریت عملکرد دانشجویان، فصلنامه مدیرساز، سازمان مدیریت صنعتی، تابستان ۱۳۸۰، شماره ۸
۲. انواری رستمی، علی اصغر، بررسی مدل های مؤثر در ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
۳. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مسئولیتهای اخلاقی و اجتماعی مدیریت، دانش مدیریت، پائیز ۱۳۷۷ و شماره ۱۸
۴. باران دوست، رامبد، جایزه کیفیت دمیگ، کارآفرین، اردیبهشت ۱۳۸۱، شماره ۱۴
۵. برافروشان، سهراب، نصرتی، عطا الله، ۱۳۸۴، تفکر ناب دروازه به سرزمین سیگماها، مجله الکترونیکی، شماره ۲
۶. چانگ گلوریا، معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد سازمانهای خدماتی، جلال الدین زارع اشکذری، فصلنامه مصباح، ۱۳۷۹، شماره ۳۶
۷. صالح اولیاء، محمد، ارزیابی عملکرد بهره‌وری در مؤسسات دولتی یک مطالعه موردی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
۸. طبرسا، غلامرضا، بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۹. طبرسا، غلامرضا، ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد کارآمد، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۹
۱۰. علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۲، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تولید دانش
۱۱. علیرضایی، محمدرضا، تحلیل پوشش داده‌ها ابزاری کارآمد در ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۹
۱۲. فقهی فرهنگ، ناصر، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، ۱۳۸۱
۱۳. قاسمی، احمدرضا، زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران، تدبیر، دی ماه ۱۳۷۹، شماره ۸۹
۱۴. محمدی، مسعود، سازمانهای یادگیرنده احیا می‌شوند، تدبیر، ۱۳۷۷، شماره ۹
۱۵. منصوری، هدایت‌ا...، پنج مارکینگ، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۱۶. الهی، شعبان، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، شهریور ۱۳۷۸
۱۷. الوانی، سیدمهدی، مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷

ب- منابع انگلیسی

۱. A.segal, Jonathan (۱۹۹۹), performance appraisal processes scored, P.۱,www. Findarticles. Com
۲. Anderson Alan H; Barker Dennis(۱۹۹۴) "Effective Business Policy" Blackwell Publishers, USA, P ۲۵۲
۳. Arnet & Foster,"AGuide to services for Not – for – profit Organizations", Harcourt collage Publishers.
۴. Arnet & Foster,"AGuide to services for Not – for – profit Organizations", Harcourt collage Publishers
۵. Available on: www.qualitywaves.com Publishing.
۶. Carter Mcnamara [۱۹۹۰], "organizational systems checklist for Non profit organization
۷. Delahaye Katharine & H. Bender Dennis [۲۰۰۱]," Anon-Profit builds a Dashbord that belong in every boardroom",
۸. Fandray, Dayton (۲۰۰۱), "The new Thinking in performance Appraisals". P.۱, www.findarticles. Com
۹. Feliz Ortiz [۲۰۰۳],"Balanced Scorecard Applied to DOE Contractor Human Resoures",Contractor Human Resources Branch,;
۱۰. 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.
۱۱. Genderon. Marie,[۱۹۹۷], Harvard Management Update, A Newsletter from Harvard Business school ۲, no.۱۰.
۱۲. Howard Rohm,[۲۰۰۳],ABalacing Act, Perform,V.۲
۱۳. [http://www.Performaworks. Com / performaworks / pmlibrary / ۰۲,۰۰. asp](http://www.Performaworks.Com/performaworks/pmlibrary/۰۲,۰۰.asp)
۱۴. Keller, Paul A. (۲۰۰۱), "Six Sigma Deployment", Tucson: Quality
۱۵. 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.
۱۶. Malcolm Macpherson [۲۰۰۰], "performance measurement in not-for- profit and publicsector organization",
۱۷. Mike woods,"Voulunteers & Community Economic Development", Oklahoma stute university
۱۸. QPC and Six Sigma Academy, ۲۰۰۲, p.۲-۶
۱۹. -Six Sigma Academy, the Black Belt Memory Jogger, USA, Goal/

۲۰. Sylvia, Coding. [۱۹۹۲], "Best Practice, Benchmarking", Gover
۲۱. Sylvia, Coding. [۱۹۹۲], "Best Practice, Benchmarking", Gover
۲۲. Thawani, Sunil (۲۰۱۳), The EFQM ۲۰۱۳ Model Changes Implications for Organizations.
۲۳. Users. Rowan. Edu / besa ۰۵۵۹ / deming. Html
۲۴. www. balanced scorecard. Org
۲۵. www. bbasicsllc.com / bsc. Html
۲۶. www. deming. Org
۲۷. www. efqm. Org
۲۸. www. Nara. gov / alic/ trainvid/bpr۱. html
۲۹. www. Nara. gov / alic/ trainvid/bpr۱. html
۳۰. www. Qpronline. Com / balanced scorecard / balanced- scorecard-intro. Html
۳۱. www. Qpronline. Com / balanced scorecard / index. Html
۳۲. www. quality – Foundation. Co. uk / beta ۴ / index. Html
۳۳. www. quality. Nist. Gov / Business criteria. Html
۳۴. www. sinica. Edu. Tw
۳۵. www.Unridsen group.Com / Scorecard.html
۳۶. Zairi, Mohamed [۱۹۹۴], "Measuring Performance for business Result", champan & hall