

# مدیریت فرآیند و نحوه شناسایی شاخص های اندازه گیری در سری استاندارد (ISO9000:2000) بر اساس مدل EFQM

بهنام موسی پور

نماینده مدیریت و مدیر تضمین کیفیت

محمد حسین ایزدی

معاونت تکنولوژی و تولید

## چکیده مقاله :

حرکت بسوی سرآمدی سازمانی ، توسعه سیستم های کیفیت در یک سازمان و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در آن ، فرآیند گذار مناسبی می طلبد ، برخی صاحب نظران ، مسیری را برای اینکار پیش بینی می کنند که از برآورده کردن حداقل نیازها ، با پیاده سازی استاندارد ISO9000 آغاز میشود . مطالعات متعدد ، نشان داده است که ISO9000 قدم ابتدایی مناسبی برای حرکت بسوی مدیریت کیفیت فراگیر است . گام بعدی به عقیده آنان ، منطبق کردن کسب و کار سازمان با یک مدل سرآمدی کسب و کار است ( Business Excellence Model ) استاندارد های خانواده ISO 9000 سالهاست که بعنوان یک زبان مشترک در بیان چگونگی برآوردن حداقل نیازهای یک سازمان ، در حرکت بسوی رشد و توسعه بکار رفته اند. به نظر میرسد که این استانداردها ، با پیروی از رویه معمول سازمان بین المللی استاندارد ، روند روبه تکامل دارند . درحالیکه ISO 9000:1994 یک نظام تضمین کیفیت است ، ISO 9000:2000 خود را یک نظام مدیریت کیفیت معرفی می کند و همچنین ISO 9004 زمینه های بهبودی مبتنی بر ISO9001 را برای حرکت بسوی سیستم مدیریت کیفیت عنوان می کند . در نتیجه یک ترتیب منطقی در استفاده از این استاندارد ها در سازمان مشاهده میشود.

سئوالی که برای سازمانها در عمل پیش می آید این است که جایگاه استاندارد ISO9000:2000 در مسیر این حرکت چیست و ارتباط آن با مدل های سرآمدی کسب و کار چگونه است ؟

در حال حاضر بیش از ۲۲۰۰ شرکت در ایران گواهینامه ISO9000 دارند که حرکت آنها بسمت سر آمدی، می تواند منشاء تحولی کیفی در صنعت ایران باشد. بحث جایزه کیفیت و استفاده از مدل مراجع مختلف در کشور ما مطرح شده است. به نظر می رسد در حال حاضر، دانش مناسبی در برخی سازمانها نسبت به استانداردهای مدیریت کیفیت وجود دارد، ولی هنوز سطح آگاهی نسبت به مدل های سر آمدی پایین است و درک این که یک سازمان، پس از پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO9000:2000 باید برای دست یابی به سطح مناسبی از سر آمدی در سازمان خود چه بکند، نتایج مناسبی در حوزه عمل دربرخواهد داشت. در دیدگاه نوین ISO9000:2000 مدیریت کیفیت بر مبنای اصول و معیارهای پایه ای مدیریت کیفیت استوار می باشد بطوریکه در این الگوی اجرایی، الزاماتی به منظور تحقق اصول فوق در یک سازمان تدوین گردیده است که عبارتند از: ۱-ارکان مدیریت کیفیت ۲-مدیریت فرآیند ۳-بهبود مستمر

## I) نگاهی به مدل تعالی سازمان بر اساس مدل EFQM

### مسیر حرکت سازمان بسوی مدیریت کیفیت فراگیر و سر آمدی سازمانی :

برای حرکت سازمان بسوی مدیریت کیفیت فراگیر و پیاده سازی این سیستم در یک سازمان، مدل های زیادی ارائه شده است. حتی یکی از کار بردهای مدل های سر آمدی کسب و کار، ارائه مدلی عملی برای حرکت سازمان بسوی مدیریت کیفیت فراگیر عنوان شده است. مدلی که شالوده این تحقیق بر آن بنا شده است، مدلی است که در (شکل ۱) ملاحظه می کنید. این نمودار افقی، بیانگر زمانی است که سازمان (با دستیابی به سطح بلوغ سازمانی بالاتر) از این سیستم ها بهره میگیرد. برای محور عمودی (سطح سرآمدی) تعابیر زیر را میتوان ارائه کرد:

۱. میزان گستردگی سیستم در سازمانها و حفره هایی که در بر میگیرد.

۲. میزان تلاشی که سازمان نیاز دارد تا این سیستم را به خدمت بگیرد.

۳. عمق وارد شدن به مفاهیم سر آمدی

۴. میزان دستیابی به نتایج درحوزه ذینفعان و بخصوص مشتریان

استاندارد ISO 9000:2000

این استاندارد، تحت عنوان (( سیستم های مدیریت کیفیت- راهنمایی ها برای بهبود عملکرد)) از نظر ساختار و شماره عناصر با ISO9001 یکسان است و بعنوان ((زوج هم خوان)) با آن شناخته میشوند.

این استاندارد کلیه عناصر ISO9001 را در برداشته و برای هر یک از عناصر نیز توضیحات تفصیلی بیشتری را ارائه داده است و تاکید آن بر بهبود است. این استاندارد می تواند بصورت هم زمان از سوی سازمانهایی که علاقه مند به استقرار الزامات ISO 9001 هستند مورد استفاده قرار گیرد.

ISO9004 راهنمای پیاده سازی ISO9001 نیست بلکه ( حداقل بصورت نظری) قصد دارد تاپلی بین یک سیستم مدیریت قابل ممیزی (ISO9001) و یک سیستم سازمانی بالغ (Mature) که تاکید بیشتری بر مشتری مداری و بهبود نتایج دارد (مثل EFQM) برقرار کند.

تحقیقات نشان می دهد ISO9004:2000 از یک رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر برخوردار است و اکثر معیارهای مدل های مشهود سر آمدی نظیر مدل MBNQA و EFQM را حداقل از نظر ساختار، پوشش میدهد.

### مدلهای سرآمدی

در سال ۱۹۵۱ موسسه JUSE ژاپن (Union of Japanese Scientists and Engineers) جایزه ای را به پاس خدمات دکتر دمینگ بنیان نهاد که اهداء آن، همچنان ادامه دارد. این مدل نگرش جدیدی به بحث کیفیت ایجاد کرد و نیاز به همکاری و هماهنگی همه جانبه در سطح سازمان برای ایجاد محصولات با کیفیت را مطرح نمود. (JUSE1996) در سال ۱۹۸۴ جایزه کیفیت کانادا طرح شد (NQA, 2003) پس از آن در سال ۱۹۸۷ مدل کسب و کار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA) در آمریکا مطرح گردد که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزاء یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در سال ۱۹۹۱ ارائه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیر اروپایی از آن پیروی کردند. (EFQM, 1999)

در یک طبقه بندی کلی، جوایز کیفیت را می توان به پنج دسته تقسیم نمود:

- جوایز بین المللی
- جوایز ملی
- جوایز منطقه ای، ایالتی یا محلی
- جوایز گروههای تجاری یا انجمن های تخصصی
- جوایز شرکتها

مطالعات نشان می دهد که بیش از ۹۰۰ جایزه معتبر کیفیت در سطح جهان وجود دارد.

مدل سرآمدی EFQM (European for quality Management)

در بین مدل‌های سرآمدی کسب و کار مدل EFQM به دلایل متعددی اهمیت بیشتری برای صنایع و سازمان‌های پیش‌تاز در کشور ما دارد. در یک نگاه کلی، مدل سرآمدی کسب و کار EFQM شامل پنج جز اصلی است که در (شکل ۳)، این پنج جزء و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شده است.

### مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM

مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که این مدل بر آنها بنا شده است و در واقع پایه و اساس مدل اند. نظریات اندیشمندان و عملکرد سازمان‌های سرآمد در قرن بیستم، تصویری از سازمان رقم زده است که در این مفاهیم گنجانیده شده است. این مفاهیم بنیادین بشرح زیر هستند:

#### الف) توانمندی سازمان : (Enablers)

معیارهای توانمندی ساز آنچه را که سازمان انجام می‌دهد پوشش داده و شامل معیارهای زیر است:

- ۱- رهبری (Leadership)
- ۲- خط مشی استراتژی (Policy Strategy)
- ۳- کارکنان (People)
- ۴- مشارکتها و منابع (Partnership & Resources)
- ۵- فرآیندها (Processes)

#### ب) نتایج : (Results)

معیارهای نتایج آنچه را که سازمان بدست می‌آورد پوشش داده و شامل موارد زیر است:

- ۱- نتایج مشتری (Customer Results)
- ۲- نتایج کارکنان (People Results)
- ۳- نتایج جامعه (Society Results)
- ۴- نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results)

هر یک از عوامل فوق شامل چک لیست‌هایی است که همانند ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت، نمراتی را به خود اختصاص می‌دهند. ممیزین مدل یاد شده با طرح سئوالات مرتبط با هر یک از عوامل و مشاهده سوابق و اختصاص امتیاز نسبت به ارزیابی مدل اقدام می‌کنند.

در مدل EFQM معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج) (شکل ۴) بعبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان‌های اروپایی می‌توانند بطور سالیانه از EFQM برای ارزیابی سازمان خود تقاضا

نمایند در صورتیکه سازمان حداقل انتظارات EFQM را بر آورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید بعنوان برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت .  
گرفتن حدود ۷۵۰ امتیاز از این ۱۰۰۰ امتیاز، فقط در توان شرکت هایی با کلاس جهانی است که به نتایج پایدار در سر آمدی رسیده اند .

### آیا ISO 9001 و مدل EFQM مکمل یکدیگرند ؟

ایزو ۹۰۰۱ نتیجه یک تلاش جمعی است و در نتیجه یک انگیزه گروهی را ایجاد می کند . برای ثبت فرآیند ها هر کس باید متحمل تغییرات گردد. ایزو ۹۰۰۱ پلی است ما بین توانمند سازهای EFQM و نتایج این بدان معنی است که ایزو ۹۰۰۱ عمدتاً در مورد فرآیند مدیریت و کارکرد افقی بحث می کند درحالیکه الگوی EFQM در باره خود ارزیابی و الزامات دیگر مانند رهبری توانمند، کارکنان مشتاق و علاقه مند و موضوعاتی از این قبیل است ، با بهره گیری از ایزو ۹۰۰۱ می توان این الزامات را همگون و هماهنگ ساخت.

الگوی EFQM در طراحی ، کنترل و عمل کمک می کند در حالیکه ایزو ۹۰۰۱ در اجرایی شدن مساعدت می کند . ویرایش جدید درباره راضی نگهداشتن مشتریان از طریق استفاده بهینه از فرآیند ها بحث می کند این یک فرصت واقعی برای تمرکز بر روی اهداف اصلی است . استفاده از ISO9001:2000 به افزایش رضایتمندی مشتریان از طریق فرآیند ها کمک خواهد نمود . الگوی EFQM چگونگی بهره گیری از فرآیند ها را به ما می آموزد . بهره گیری از الگوی EFQM در زمان انتشار ایزو ISO 9001:2000 آسانتر شده است حداقل می دانیم به چه می اندیشیم . در انتهای سال نتایج حاصل از ممیزی ویرایش جدید گواهینامه به ما نشان خواهد داد که تا چه اندازه اشتباه عمل کرده ایم .

### مقایسه تطبیقی استاندارد ISO9001:2000 و مدل سر آمدی EFQM

نتایج مقایسه تطبیقی بین مدل EFQM را می توان در سه دسته کلی مطرح کرد:

الف- تفاوت در ساختار و چار چوب دو مدل

ب - تفاوت در چشم انداز سازمان مطلوب ( سرآمد) در دو مدل

ج- تفاوت در الزامات و معیارهای دو مدل

## الف - مقایسه ISO 9001:2000 و مدل EFQM از نظر ساختار کلی :

چارچوب مدل EFQM ساخت یافته تر است و استاندارد ISO9000 رو به سمتی دارد که این ساخت یافتگی را در خود شبیه مدل‌های سرآمدی ایجاد کند. عبارتی استاندارد ISO9001:2000 برای اینکه از نظر چارچوب ساختاری با EFQM قابل مقایسه شود نیاز به توسعه توسط استاندارد های خطوط راهنما در این خانواده از استاندارد ها دارد.

## ب - مقایسه ISO 9000:2000 و مدل EFQM از نظر چشم انداز سازمان مطلوب در دو مدل :

میتوان گفت چشم اندازی که این دو مدل از یک سازمان ایده آل و سرآمد دارند از جنبه های زیر با یکدیگر متفاوت است :

۱-مدل FQM گام جامع تر و تعالی یافته تری به ذینفعان سازمان دارد و برخلاف استاندارد ISO9000:2000 که مشتریان را محور اصلی قرار می دهد ، به ایجاد روابط و پاسخ گویی به همه ذینفعان تمرکز دارد.

۲-تاکید مدل‌های سرآمدی بر نوآوری و خلاقیت فردی و سازمانی دریک سازمان سرآمد بیشتر از استاندارد ISO 9000:2000

۳-جهت گیری کلی مدل EFQM بر بهینه کاری (هم سنجی) است و در حالی که در استاندارد ISO 9000:2000 به این مفهوم اشاره ای نمی شود .

۴ - نگاه مدل EFQM به فرآیند های سازمانی از وجه استراتژیک است و نگاه ISO9000:2000 از وجه عملیاتی

۵ - توجه به کارکنان در چشم انداز مطلوب ISO9000:2000 ظریف تر از مدل EFQM و با نگاهی شرقی تر است .

## ج - مقایسه ISO 9000:2000 و مدل EFQM از نظر الزامات و معیارهای دو مدل

بررسی الزامات ISO 9001:2000 با معیارهای EFQM:1999 نشان می دهد:

۱-نگاه EFQM به ذینفعان وسیع بوده و مشتریان ، کارکنان ، سهام داران و سرمایه گذاران ، جامعه ،

دولت قوانین و ... را در بر می گیرد . اما ISO 9000:2000 تنها به ذینفعان زیر توجه دارد:

مشتریان ، سازمان از زاویه دید توانائی هایی که باید داشته باشد تا نیازهای مشتریان را برآورده کند . تامین کنندگان ن موثر بر کیفیت محصولات و خدماتی که به مشتریان عرضه می شود.

۲- نگاه ISO9001:2000 به مقوله مدیریت ، نگاهی مکانیکی و با توجه به فرآیندها ، سیستم ها و سازو کارهایی است که میتوان آنها را به روشی نظام مند و ساخت یافته کنترل کرد و لذا حوزه هایی ارگانیکی نظیر رهبری را کمتر در بر می گیرد.

۳- در ISO 9000:2000 شواهدی در مورد مفاهیم زیر یافت نمی شود:

- بهینه کاوی
- یادگیری فردی و سازمانی
- نوآوری و خلاقیت
- ارزشهای سازمانی

۴- نتیجه گرایی در استاندارد ISO9001:2000 ضعیف است ، لذا تاکید بر این استاندارد ، نمیتواند سازمان را مطمئن به کسب نتایج کسب و کار کند. (۳۶٪ را توانمند سازها و ۱۳٪ معیار نتایج را پوشش میدهد)

۵- نگاه ISO9001:2000 به فرآیند های سازمانی نگاهی عملیاتی و متمرکز بر مفاهیم نظیر : طراحی و تدوین فرآیندها ، اندازه گیری ، پایش و کنترل آنها ، افزایش قابلیت فرآیند ها و ... است د رحالیکه EFQM به جنبه های استراتژیک فرآیندها نظیر مدیریت مبتنی بر فرآیند ، اتصال فرآیند ها به ساختار سازمانی و منابع ، هم راستایی فرآیند ها با یکدیگر و با چشم انداز ، ماموریت ، اهداف و استراتژی سازمان و ... است .

۶- ISO9000:2000 از جنبه سیستماتیک و یکپارچه بودن بسیار قوی است و رویکرد های ساخت یافته ای را بخصوص در حوزه اطمینان از برآورده کردن خواسته های مشتری ارائه می کند .

۷- EFQM با توجه خاص به نیازهای مشتریان نشان می دهد که به دنبال ترغیب سازمان به آفریدن و ارائه محصولاتی است که مشتری ارائه آنها را وظیفه و یا حتی در توان سازمان نمی دانسته و شاید به آنها فکر نکرده است ، که نگاهی تهاجمی و برون گرا است . اما ISO9000:2000 در حد برآورده کردن خواست مشتریان متوقف میشود رویکردی منفصلانه دارد (( Reactive )) ، به همین علت اشاره ای به وجود یک سیستم تکوین محصول جدید فعال در سازمان ندارد .

۸- ISO9000:2000 بر پایه بهبود مستمر بنا شده است و مکانیز های تحول و مدیریت تحولات یکباره در آن پیش بینی نشده است . اما در EFQM به تحول و مدیریت تحول توجه کانونی دارد و تا آنجائی پیش می رود که توانائی سازمان را برای جدا شدن از مدیر ارشدی که مانع رشد سازمان است ، می سنجد .

۹- بر خلاف تاکید ISO9001:2000 اصول و مفاهیم بر مساله منابع انسانی ، وضعیت این وجه مهم در سازمان در این استاندارد در هر دو حوزه نتایج و توانمند سازها ضعیف است ، لذا شاید یکی از حوزه های اصلی توسعه و بهبود این استاندارد در آینده مساله نیروی انسانی باشد.

۱۰- اصولا میتوان گفت که ISO9001:2000 به جنبه های سخت افزاری سازمان ( نظیر فرآیندها و منابع و شراکتها) بیش از وجوه نرم افزاری (نظیر منابع انسانی و رهبری توجه دارد) . تنها مورد نقص شاید در خط مشی و استراتژی باشد، که اگر به این جنبه هم دقیق تر نگاه کنیم می بینیم توجه ISO9001:2000 به تسری استراتژی نظیر ترجمه اهداف کیفی به برنامه های عملیاتی ، ارتباط اهداف سطوح بالا و پائین ، آگاه یافتن افراد از استراتژی های مرتبط و مسائل این حوزه کاملا بیشتر از مسائل حوزه تدوین استراتژی ، تدوین طرح های کسب و کار ، نگاه به رقبا و محیط بیرونی و بهره گیری از فرهنگ و ارزش های سازمانی در خلق استراتژی های موفق و سر آمد و ... است .

## II) دیدگاه فرآیندگرا در استاندارد مدیریت کیفیت بر اساس ISO 9000 : 2000

لازمه عملکرد مناسب یک سازمان و امکان رهبری موفقیت آمیز آن ، این است که این سازمان به روشی نظام مند و شفاف ، تحت هدایت و کنترل قرار گیرد . موفقیت یک سازمان بیش از هر چیزی حاصل اجرا و حفظ یک سیستم مدیریت است ، سیستمی که برای بهبود مستمر و کارایی سازمان ، طراحی شده و در عین حال نیازهای تمامی طرفهای ذینفع را مورد توجه قرار می دهد ، اداره چنین سازمانی ، محتاج کاربرد شیوه های مختلف مدیریت می باشد که از جمله مهمترین آنها (( مدیریت کیفیت)) است . از آنجائیکه اصول مدیریت کیفیت ، به عنوان زیر ساخت و ویرایش 2000 استانداردهای ISO9000:2000 در نظر گرفته شده است لازم است با اصول مدیریت کیفیت آشنا شویم .

### ۱ - مبانی مدیریت کیفیت :

دیدگاه نوین مدیریت کیفیت بر مبنای اصول و معیارهایی استوار است که سری استانداردهای ISO9000:2000 با تکیه بر همین اصول شکل دهی شده اند . تلاش ارزشمندی توسط کمیته فنی ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC176) صورت گرفته است که در الگوی اجرایی ISO9000:2000 نیز الزامات بر اساس همین اصول به نحوی موثری مورد توجه قرار گرفته است .

این اصول و مبانی عبارتند از :

۱ - سازمان مشتری گرا (Customer Focus)

۲ - راهبری و هدایت (Leader Ship)



- ۳ - مشارکت همکاران (Involve ment Of People)
- ۴ - تفکر فرآیند گرا (Process Approach)
- ۵ - تفکر سیستمی به مدیریت (System approach to management)
- ۶ - بهبود مستمر (Continual improvement)
- ۷ - تصمیم گیری مبتنی بر موضوع (Factual approach to decision making)
- ۸ - ارتباط با تامین کنندگان بر پایه منافع متقابل (Mutuall Beneficial Supplier relationships)

### سازمان پایدار :

سازمانی قدرت بقاء و رشد دارد که بتواند بر روی نیازها و انتظارات و خواسته های مشتریان خود متمرکز گردیده ، بصورت سازمان یافته فعالیتهای خود را طرح ریزی و مدیریت نماید تا در شرایطی پایدار و قابل اطمینان و با هزینه های قابل قبول الزامات مشتری را برآورد سازد .

### مشتری گرایی :

سازمان به مشتریان خود وابسته است . بنا براین باید نیازهای فعلی و آتی آنان شناخته شود ، الزامات آنها برآورده شده و تلاش گردد که از الزامات مشتری پا فراتر گذاشته شود .

### راهبری :

راهبران ، وحدت در هدف ، مسیر و محیط داخلی سازمان را ایجاد می نمایند . آنها محیطی را به وجود می آورند که در آن ، کارکنان به طور کامل مشارکت داشته و سازمان بتواند به اهدافش دست پیدا کند .  
مشارکت کارکنان :  
کارکنان در کلیه سطوح ، اساس یک سازمان را تشکیل می دهند . مشارکت کامل آنها باعث می شود ، توانائیهایشان در جهت منافع سازمان به کار گرفته شود .

### دیدگاه فرآیند گرا : ( نگرش فرآیندی )

نتایج مورد انتظار هنگامی که منابع و فعالیتهای مرتبط با آنها به صورت (( فرآیند )) اداره شوند ، بسیار کارا تر به دست می آیند .

می توان هر فعالیت یا هر مجموعه ای از فعالیت ها را که از منابعی برای تبدیل ورودیها به خروجیها استفاده می کنند ، به عنوان یک فرآیند در نظر گرفت . در اغلب موارد ، خروجی یک فرآیند به طور

مستقیم ، ورودی فرآیند بعدی خواهد بود ( شکل ۵ ) برای دستیابی مؤثرتر به نتایج مطلوب باید سازمانها بیاموزند به جای مدیریت فعالیت های مجزا و بخش شده ، فعالیتها و منابع سازمان را در غالب فرآیندهای مرتبط به هم مدیریت کنند . این کار مستلزم دستیابی به یک نگرش فرآیندی است. به عمل شناسایی و مدیریت

نظام مند فرآیندهای موجود در یک سازمان و به ویژه تعاملات میان چنین فرآیندهایی ، (( نگرش فرآیندی)) گویند .

استانداردهای سری ISO 9000: 2000 شوق استفاده از نگرش فرآیندی در اداره یک سازمان هستند ، زیرا کیفیت ، حاصل تعامل فعالیت های بخش های گوناگون است و اگر این تعامل نادیده گرفته شود ، یک سازمان هرگز نخواهد توانست به اهداف کیفی مورد نظر و یک سیستم مدیریت کیفیت مطلوب دست یابد و به ویژه با بهبود مستمر آن را محقق سازد .

در (شکل ۶) ، سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای فرآیند ، که در استانداردهای مذکور مطرح هستند ، ارائه شده است همانگونه که در این شکل مشاهده می شود طرحهای ذینفع نقش مهمی در تعیین ورودیهای سازمان برعهده دارند به همین دلیل همواره میزان رضایت ایشان باید ، تحت نظارت سازمان قرارداشته باشد بدین منظور لازم است اطلاعات مربوط به احساسات و نظرات طرفهای ذینفع از میزان برآورده شدن نیازها و انتظارات ایشان به طور مرتب به سازمان بازخورد باید سازمان این بازخورد در جهت بهبود مستمر عملکرد خود بکار بندد .

لازم به ذکر است که در مدل نشان داده شده در (شکل ۶) ، جزئیات فرآیندها قابل مشاهده نیست .

مهمترین مزایای حاصل از بکار گیری اصل نگرش فرآیندی را می توان چنین برشمرد.

۱- کاهش مستمر هزینه ها و کوتاه شدن زمان چرخه های کاری ، به دلیل استفاده موثر از منابع ،

۲- بهبود نتایج عملیات و سازگار و قابل پیش بینی شدن این نتایج

۳- ایجاد امکان پرداختن به فرصتهای متمرکز و اولویت بندی شده برای انجام عملیات بهبود اقداماتی که معمولاً در جریان بکار گیری اصل نگرش فرآیندی انجام می گیرند ، عبارتند از :

۱-۳- تعریف نظام مند فعالیتهای لازم برای حصول یک نتیجه مطلوب ،

۲-۳- تعیین شفاف و روشن مسئولیتها و پاسخگوئی ها برای اداره فعالیت های کلیدی و مهم

۳-۳- تجزیه و تحلیل و اندازه گیری توانش فعالیت های مهم

۴-۳- شناسایی فصل مشترک های مهم در داخل و بین وظایف بخش های مختلف سازمان

۵-۳- تمرکز بر عواملی همچون منابع ، روشها و مواد که منجر به بهبود به فعالیتهای مهم سازمان میگردد ،

۶-۳-ارزیابی مخاطرات ، نتایج و اثرات فعالیتها بر روی مشتریان تامین کنندگان و سایر طرفهای ذینفع

### **دیدگاه سیستمی به مدیریت :**

شناسایی ، درک و اداره کردن سیستمی از فرآیندهای مرتبط برای یک هدف معین شده موجب اثر بخشی و کارایی سازمان می گردد

### **بهبود مستمر :**

یکی از اهداف دائمی سازمان بهبود مستمر می باشد ، و هدف از بهبود مستمر یک سیستم مدیریت کیفیت ، افزایش احتمال ارتقاء سطح رضایت مشتریان و سایر طرفهای ذینفع است اقداماتی که برای بهبود مستمر در چنین سیستمی باید صورت گیرند ، عبارتند از :

- تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت موجود برای شناسایی حوزه های نیاز مند عملیات بهبود ،
- تعیین اهداف قابل دسترسی برای بهبود
- جستجوی راه های ممکن برای دستیابی به اهداف تعیین شده ،
- ارزیابی راه های ممکن و گزینش راه حل مناسب
- اجرای راه حل برگزیده
- اندازه گیری ، بررسی ، تجزیه و تحلیل و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای راه حل ، برای تعیین اینکه آیا اهداف مورد نظر برآورده شده اند
- تثبیت و رسمی کردن تغییرات .

### **تصمیم گیری بر پایه موضوع :**

تصمیم گیری مؤثر و صحیح بر پایه تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات درست و کافی اخذ می گردد. ( استفاده از تکنیک های آماری )

### **ارتباط با تامین کنندگان بر پایه منافع متقابل :**

توانایی سازمان و تامین کنندگان آن در ایجاد ارزش به وسیله برقراری متقابل بر پایه منافع مشترک ، افزایش می یابد .

## ۲- مدیریت کیفیت و ارکان آن :

مدیریت کیفیت از چهار بخش یا رکن اساسی تشکیل یافته است :

### ۲-۱- طرح ریزی کیفیت ( quality planning )

بخشی از مدیریت کیفیت که بر روی تنظیم اهداف کیفیتی و مشخص نمودن فرآیند های عملیاتی و منابعی که به برآورده سازی این الزامات می انجامد متمرکز می گردد . طرح ریزی کیفیت به عنوان مهم ترین رکن از ارکان مدیریت کیفیت با ید در سازمان مورد توجه خاص قرار گیرد .

### ۲-۲- کنترل کیفیت ( quality control )

بخشی از مدیریت کیفیت ، که بر روی برآورده سازی الزامات کیفیتی متمرکز می گردد .

### ۲-۳- تضمین کیفیت ( quality assurance )

بخشی از مدیریت کیفیت که بر روی فراهم آوری اطمینان لازم از اینکه الزامات کیفیتی برآورده می گردند متمرکز می گردد .

### ۲-۴- بهبود کیفیت ( quality Improvement )

بخشی از مدیریت کیفیت که بر روی افزایش توانایی برآورده سازی الزامات کیفیتی تمرکز می نماید .

## ۳- دیدگاه فرآیند گرا :

### ۱- فرآیند What is Process

مجموعه فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل میکند .

فرآیند ها مجموعه ای از فعالیتهای یک سازمان هستند که برای دسترسی به یک هدف با هم در ارتباط هستند .

فرآیند ها عصاره مدیریت عملیات یک سازمان هستند که ورودیها را به خروجی ها تبدیل میکنند .

### ۱-۱- مثالهایی از فرآیند ها ( Process Examples )

- فرآیند فروش یک سازمان
- مراحل انجام سفارشات
- فرآیند برنامه ریزی عملیات فروش
- فرآیند طراحی محصول جدید
- فرآیند نصب تجهیزات

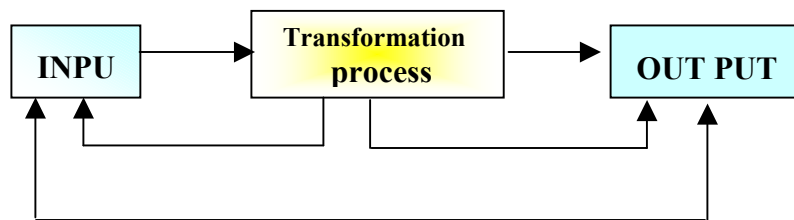
## ۱-۲- نقشه های فرآیندها (Process Maps)

- نقشه های فرآیندها ابزاری عینی برای نمایش فرآیندهای یک سازمان بوده و با استفاده از آنها به راحتی می توان به تعاملات ، ورودی ها ، خروجی های فرآیند ها آگاهی پیدا نمود .
- ۱-۳ - مزایای استفاده از نقشه های فرآیندی ( Process Maps Allow To )
  - کمک به تفهیم و درک فرآیندها
  - ساده سازی فرآیند ها و ایجاد تصویر ساده از سازمان
  - ایجاد امکان هدف یا اضافه نمودن فرآیند ها از طریق بررسی های قدم به قدم
  - ایجاد و امکان طراحی مجدد فرآیند ها بصورت عینی .
  - نمایش شماتیکی قدمهای مورد نیاز هر یک از فرآیندها
  - تشابه آنها با فلوجارتها
  - نمایش منطبق مورد نیاز برای دسترسی به نتایج مطلوب

## ۱-۴ - علت استفاده از نقشه های فرآیندها (Process Maps Why Use)

- از آنجائیکه نقشه های فرآیندها تمامی ارتباطات را به روش ساده و مورد پسند طرفین ارتباطات نشان می دهد و این نقشه ها به راحتی قابل درک و شناسایی می باشند ، به این دلیل مورد استفاده قرار میگیرند .  
با نقشه های فرآیند ها به راحتی می توان تمام فرآیندهای پیچیده را بر روش ساده نشان داد .

## ۱-۵ - مشخصات فرآیند ها ( Process Maps :A picture is worth 1000 words )



### هر فرآیندی از چند جزء اصلی شامل :

- ورودی ها ----- (شامل: مواد ، ماشین آلات ، تجهیزات ، نیروی کار، سرمایه و مدیریت)
- فرآیند تبدیل
- خروجیها ----- (شامل: کالا یا خدمات)

• بازخود (Feed back)

۱-۶-ویژگی های نقشه های فرآیندها : (Attributes of Process Maps)

- سادگی در درک آن
- قابل درک در تمامی سطوح سازمان
- سادگی آن در نمایش فعالیت های پیچیده سازمان
- پیشگیری از هرگونه ابهام
- صرفه جویی در زمان به هنگام آنالیز فرآیندها
- امکان شناسایی هرگونه سایر موارد مبتنی بر فرآیندها

۱-۷- مفاهیم اولیه در ترسیم نقشه فرآیندها : (rms To know Before we Start Mapping)

- مسیر ممکنه : یک یا چندین انتخاب که از مسیرولیه انشعاب پیدا می کند .
- معیار تصمیم گیری : به هنگام برخورد با مسیرهای ممکنه می بایست مابین انتخاب مسیر یک و دو تصمیم گیری شود.(قبل از تصمیم سئوالاتی را طرح کرده و به آنها پاسخ دهید).
- نقطه بازرسی : تصمیم قبول یاردی که به هنگام خروجی یک فرآیند اتخاذ می شود .
- ورودی ها: شامل مواد ، سرمایه و نیروی انسانی ، اطلاعات یا هر عاملی که در بررسی فرآیند نقش مهمی داشته باشد.
- خروجی : نتایج نهایی که شامل کار یا خدمتی است که به مشتری ارائه می شود.
- فرآیند های موازی : فرآیند دیگری است که می تواند در همان زمان فرآیند اولی شروع شده باشد .
- فرآیند اصلی : شامل فعالیتهایی است که می بایست برای دسترسی به خروجی مورد انتظار از ورودیها انجام شود .

۱-۸- چگونه نقشه فرآیند را ترسیم کنیم ؟ (How to create a process Map)

قدم اول : شناسایی یک فرآیند (Select A Process)

قدم دوم: تعریف فرآیند شامل : اهداف ، ورودیها و خروجیها (fine The Process  
(Goals/Input/Output)

قدم سوم : ترسیم فرآیند اصلی : ( Map The Primary Process )

- تعریف فعالیتهای مورد نیاز برای رسیدن به نتیجه مطلوب

- نمایش فعالیتها با استفاده از علائم تعریف شده
- اطمینان از نمایش فرآیندهای موازی

#### قدم چهارم: ترسیم مسیرهای ممکنه (Map Alternative Processes)

- تعیین نقاط تصمیم گیری در فرآیند اصلی
- تشخیص مسیرهای ممکنه
- اتصال مسیرها به مسیر اصلی و اولیه

#### قدم پنجم: ترسیم نقاط بازرسی به منظور: Map Inspection Points

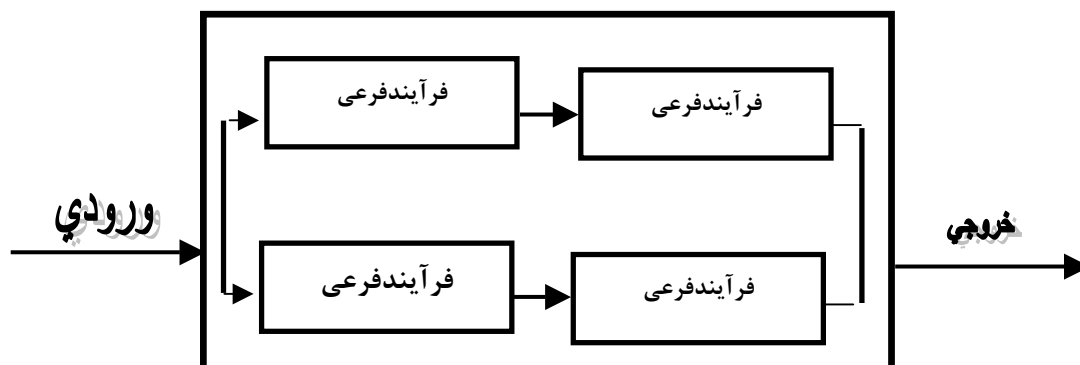
- آزمون خطاهای احتمالی
- بررسی رضایتمندی مشتری یا کاهش هزینه
- تعیین نقاطی که ممکن است منجر به دوباره کاری در سازمان شود.

#### قدم ششم: استفاده از نقشه تهیه شده برای بهبود فرآیندها. Use Your Map To Improve The Process)

- حذف قدمهایی که ارزش افزوده ایجاد نمی کند.
  - تهیه استاندارد برای فرآیندها، عوامل موفقیت و عوامل شکست.
- (مثال: فلو چارت شماره ۱ و ۲ و ۳)

#### ۹-۱- مزایای استفاده از نقشه های فرآیند: (Benefits Of Process Maps)

- ساده سازی فرآیند
- اثر بخشی بالا به هنگام استفاده از فعالیتها
- درک بالای فرآیندها و روشهای اجرایی
- کاهش هزینه ها از طریق حذف یا کاهش فعالیتهای مازاد
- نمایش موفقیتها و راه کارهای صحیح سریعتر فرآیندها
- استفاده از نقشها به عنوان منابع آموزشی



### ۱-۱۱- مزایای نقشه های فرآیند - سطح یک :

- برای طراحی مجدد فرآیندها در ابتدای امر مناسب هستند .
- دربرگیرنده بخشهای اصلی فرآیندها هستند .
- برای ارائه نظرات پیشنهادی و ارائه راهکارهای جدید مفید هستند .

### ۱-۱۲- نقشه های فرآیند - ( سطح دو ) : ( Detailed Process Maps )

- این نوع از نقشه ها برای هر یک از فرآیندهای فرعی ارائه شده در سطح یک تهیه میشوند.
- در اختصاص منابع به تصمیمات مختلف نقش ارزنده ای ایفا می کنند
- در تعریف معیارهای اندازه گیری عملکردها مورد استفاده قرار می گیرند.

### III ( اندازه گیری جهت ارزیابی فعالیت های تجاری سازمان :

سازمانهای امروزی در معرض تحولات و پیشرفت های کاملاً دگرگون کننده در محیط رقابتی خود هستند ، تحولی که ویژگی اصلی آن انتقال از عصر صنعتی به عصر اطلاعات می باشد . برای سازمانهایی که در جستجوی آینده ای بهتر در شرایط جدید هستند ، دیگر ارزیابی مدیریت از طریق صرفاً معیارهای مالی ، کارآمد نمی باشد .

گذشته از این توجه به دارایی های نامشهود در سیستمهای اندازه گیری ضرورت بیشتری یافته است و میتوان اینگونه بیان کرد که معیارهای اندازه گیری مالی توسط سه دیدگاه معینی ((مشتري ، فرآیند و کارکنان)) توسعه یافته است . آنچه که در این دیدگاه ضروری به نظر می رسد ، همسو سازی این سه دیدگاه به سمت استراتژی های سازمان می باشد .



## مسئولیت مدیریت :

مدیریت ارشد سازمان، باید اطمینان حاصل کند که در راستای جلب رضایت مشتری، نیازمند یهای او تعیین و برآورده شده اند و همچنین تعهد خود را به توسعه و اجرای سیستم و بهبود مستمر آن از طریق زیر اثبات نماید:

- تعهد و مشارکت
- مشتری مداری
- خط مشی کیفیت
- اهداف کلان و طرح ریزی
- ساختار سازمانی و تعیین نماینده
- ارتباطات داخلی
- بازنگری مدیریت

## خط مشی کیفیت : (Quality policy)

مقاصد و جهت جلوگیری کلی یک سازمان در رابطه با کیفیت که رسماً بوسیله مدیریت رده بالا اعلام شده باشد را خط مشی کیفیت سازمان گویند.

در تدوین خط مشی کیفیت باید موارد ذیل مد نظر قرار گیرند :

- خط مشی کیفیت باید متناسب با هدف سازمان باشد .
- خط مشی کیفیت در سازمانی ابلاغ و درک شده باشد.
- خط مشی کیفیت باید برای استمرار مناسب بودن آن بازنگری شود.
- خط مشی کیفیت مستلزم چار چوبی برای تعیین و بازنگری اهداف کلان کیفیت است.
- خط مشی کیفیت باید شامل تعهد به رضایت مشتری، مطابقت با الزامات و بهبود مستمر باشد.

## هدف کیفیت : (Quality Objective)

چیزی که در رابطه با کیفیت جستجو شود یا مقصود باشد .

- تذکر ۱: اهداف کیفیت عموماً مبتنی بر خط مشی کیفیت سازمان می باشد.
- تذکر ۲: اهداف کیفیت عموماً برای انواع کارها و سطوح ذیربط در سازمانی مشخص میگردد

## ویژگیهای هدف کلان :

- حتی المقدور بصورت کمی بیان شود (measurable)

- در تمام بخش ها وسطوح مرتبط سازمان تعریف شود (relevant)
- هدف کلان کردن حتی الامکان بایستی بصورت خاص بیان شود (specific)
- باخط مشی سازگار باشد (consistent)
- دارای شاخص مناسبی باشد (duitable indicator)
- منطقی وقابل دستیابی وبر اساس توانائی های سازمان باشد (achievable)
- در صورتیکه برای هدف کلان، اهداف خردتعریف شده باشد ، بایستی با هدف کلان سازگار باشند

### ۱ - شاخص ها :

بدون اندازه گیری اهداف ، ارزیابی اهداف یا پیشرفت های حاصله نمی تواند مورد بررسی قرار گیرند . در واقع مبنای تنظیم اهداف وجود معیارهای معنی دار است که می بایست نه تنها یک بار بلکه بارها در طول یک دوره زمانی بلند مدت مورد بررسی قرار گیرند . این عمل می تواند با ایجاد دستورالعمل هایی باعث توسعه در فعالیت ها و فرآیندهای درون سازمان گردد .

۱-۲- مزایای اندازه گیری :

- تعقیب روندها
- عدم حدس و گمان ایجاد نگرش واقع گرایانه
- شفافیت عملکردهای مربوط به فرآیند
- فرصت برای پاسخ گویی سریع
- الگوبرداری بالقوه با سایرین

### ۲- سیستم اندازه گیری فعالیتهای تجاری :

در هنگام تهیه شاخص های اندازه گیری ، باید به ارتباط منطقی آنها با سیستم اندازه گیری فعالیت های تجاری توجه داشت .

۲-۱- وجوه مهم یک سیستم اندازه گیری:

- بررسی واحدهای مختلف کاری / فرآیندهای سازمان
- ارتباط منطقی با دیدگاهها ، عوامل موفقیت و استراتژی های سازمان
- تمرکز بر تعداد مشخصی از شاخص های اندازه گیری
- یک دست بودن شاخص های اندازه گیری

## ۲-۱-۱- بررسی مختلف کاری / فرآیندهای سازمان :

نظر به این است که اندازه گیری فعالیتهای تجاری موجب شفافیت عملکرد بخشها و واحدهای مختلف کاری می گردد. برخی از واحدها و بخش های مختلف کاری که نیاز به شاخصهای اندازه گیری متناسب با خود دارند عبارتند از :

- امور مالی
- مشتریان
- تولید ارائه خدمات
- کارکنان و امور پرسنلی
- خرید
- فروش

یک سیستم اندازه گیری خوب از طریق ایجاد تعادل میان شاخص های اندازه گیری واحدها اقدامات مهم را برای سازمان اولویت بندی می نماید .

## ۲-۲-۲- ارتباط منطقی با دیدگاهها ، عوامل موفقیت و استراتژی های سازمان :

مدیریت ارشد سازمان در اولین قدم درونی و دیدگاههای سازمان را به اهداف و شاخص های سطح اول تبدیل می کند و معیارها(شاخصهای استراتژی ) . سپس نوبت به اولویت بندی اهداف بر اساس پاسخگو بودن آنها در قبال استراتژی سازمان ، نتایج مالی و مشتری گرائی ، می رسد . پس از آن ، فرآیندهایی که برای موفقیت در بازار حیاتی هستند شناسایی می گردند . در قدم آخر فرآیندهای موجود و همچنین فرآیندهای احتمالی آینده مورد بررسی قرار گرفته و شاخص هایی برای اجزای این فرآیندها در محدوده کارکنان سازمان شناسایی می گردند .

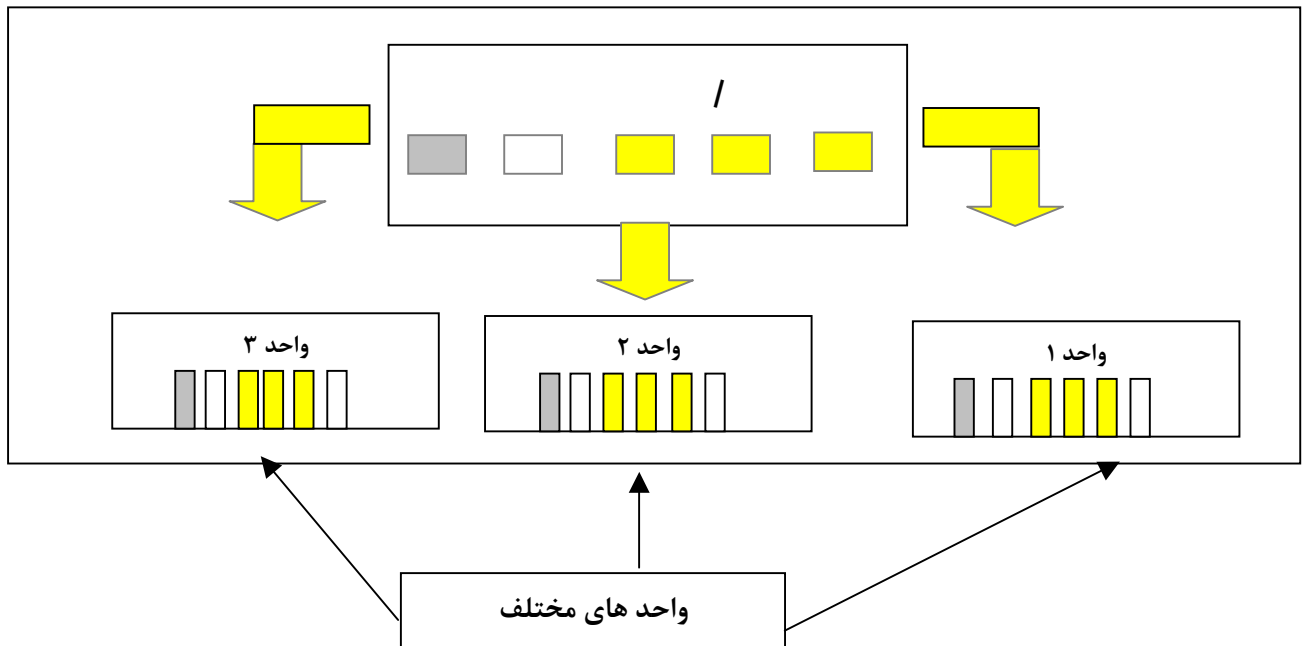
به منظور تعیین این که آیا اقدامات و عملکردهای اجرایی نتایج مطلوب را به همراه خواهند داشت ، اهداف مورد نظر سازمان مورد اندازه گیری قرار می گیرند . باید توجه داشت که معرفی شاخص های اندازه گیری همیشه بر پایه اهداف سازمان صورت می گیرد .

۲-۱-۳- تمرکز بر تعداد مشخصی از شاخص های اندازه گیری :

مطالعات نشان می دهد که هیچ کس قادر به بازرسی و کنترل مستمر بیش از ۱۵ تا ۲۰ متغیر در یک عملیات معین نیست . رمز موفقیت یک سیستم اندازه گیری در کاهش منابع داده ها به چند متغیر اندک اما مهم نهفته است . اولویت بندی داده هایی که در دسترسی هستند ، بسیار اهمیت دارد .

۲-۱-۴- همگن بودن شاخص های اندازه گیری :

برخی از سازمانهای فهرستی از شاخص های معین برای ارزیابی یک عملکرد سازمان در اختیار دارند . اما برخی از واحدهای درون سازمان اقدام به جمع آوری داده هایی می کنند که هیچ ارتباطی با شاخص های مرکزی سازمان ندارد شاخص ها باید در سطوح بالای سازمان تعریف گردیده و سپس به شاخص های سطوح پایین سازمان تبدیل گردند .



شکل ۷: سلسه مراتب شاخص های اندازه گیری

### ۳- ایده‌هایی درباره تقسیم بندی و تعیین شاخصهای اندازه‌گیری

شاخص های اندازه گیری باید در برگیرنده تمامی واحدها و حوزه های کاری مهم سازمان که پیش از این بدان اشاره شد باشند .

✓ شاخص های موقت مربوط به مشکلات

✓ شاخص های مربوط به گذشته ، حال و آینده

✓ شاخص های منحصر بفرد

✓ شاخص های پیشرو و پسرو

✓ شاخص های موقت مربوط به مشکلات

۳-۱- شاخص های مربوط به گذشته ، حال و آینده :

در ساختار سیستم های اندازه گیری سه نوع اطلاعات سهم عمده دارند : (شکل ۸)

الف - داده های قدیمی ( در دوره حسابداری قبل چگونه عمل می شود؟)

ب - داده های به هنگام ( در حال حاضر چگونه عمل می شود؟)

ج - داده های آینده ( در ماه ها و سال های آتی چگونه عمل خواهد شد ؟)

شکل ۸: شاخصهای مربوط به گذشته ، حال و آینده

بسیاری از مقادیر قابل اندازه گیری مربوط به گذشته هستند . داده ها و اطلاعات مربوط به شاخص های گذشته و حال اغلب مستقیا در دسترس هستند در صورتی که شاخص های آینده اطلاعاتی در مورد موفقیت های احتمالی در دوره های پیش رو بدست می دهند .

مثالهای شاخص های آینده :

- میزان سفارشاتى که پیشنهاد شده اما هنوز تائید نگردیده است .
- بار کاری کارکنان در آینده
- سهم محصول جدید در بازار آینده

۳-۲- شاخصهای منحصر بفرد

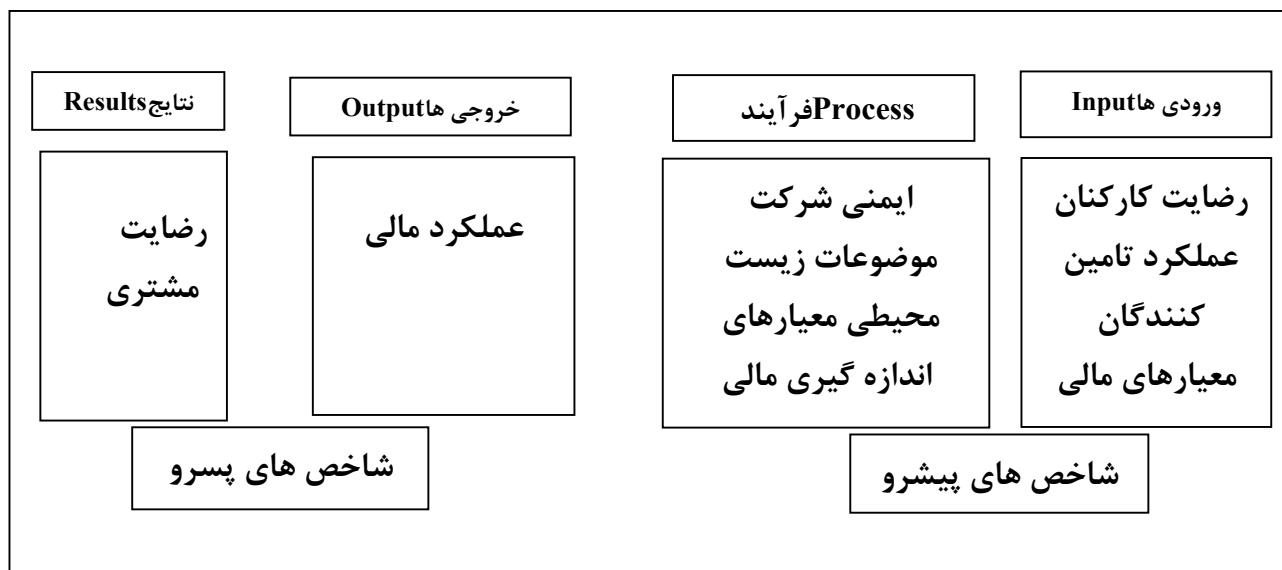
بسیاری از سازمان ها برای تشخیص و نمایش جزئیات فرآیند های خود و تدارک شواهدی برای این جزئیات ، نیاز به تهیه شاخص های منحصر بفرد دارند . از آنجا که نمایش تمام شاخص های منحصر بفرد

برای سازمان مشکل می باشد، با تهیه فهرستی از شاخص های سازمان و تمرکز بر روی تعداد محدودی از آنها کنترل فعالیت های سازمان عملی می گردد.

۳-۳- شاخص های پیشرو و پسرو :

اولویت میان شاخص های پیشرو و پسرو در یک سیستم اندازه گیری بستگی به خواست سازمان نسبت به بهبود عملکرد فعالیت های سازمان دارد. سازمان ها باید در همه حال به دنبال آندسته از شاخصهای پیشروی باشند که اظهار نظرهای معنی دار درباره نتایج مطلوب را ممکن می سازد .

شاخص های پیشرو در مورد وقایع احتمالی خبر می دهند در حالیکه نگاه شاخص های پسرو به گذشته می باشد . وظیفه شاخص های پیشرو ، خدمت به سازمان بعنوان سیستم های هشدار دهنده پیش از وقوع می باشد .



شکل شماره ۹ : شاخص های پیشرو و پسرو

#### ۴- روش اجرای تعیین شاخص ها :

تشخیص و تفکیک واحد هایی که قرار است شاخص هایی جهت اندازه گیری عملکرد آنها تعیین شود، بسیار مهم می باشد. این تفکیک می تواند در داخل یک سازمان ، واحد سازمانی ، و یا یک فرآیند صورت پذیرد. در ادامه بحث ، روش های اجرایی ممکن جهت اندازه گیری فرآیند ها ، ارائه شده است . قدم اول تعیین فرآیند های درون سازمان و تهیه نقشه فرآیند (ProcessMap) درون سازمان می باشد. در ادامه به شرح خلاصه از انواع فرآیند ها ، تقسیم بندی آنها و چگونگی نحوه نمایش آنها می پردازیم .

۴-۱- تقسیم بندی انواع فرایندها :

### فرآیندهای تجاری :

فرآیندهای تجاری ( تمام فرآیندهای موجود در یک سازمان ) شامل فرآیندهای مختلفی می شوند و می توانند به کل سازمان ، به یک یا چندین دپارتمان یا به افراد ارتباط داده شوند . این تقسیم بندی به تصمیم گیری درباره چگونگی تشریح فرآیند و مستند سازی در داخل سازمان کمک می نماید .  
دردانش مدیریت تقسیم بندی دیگری بر اساس فرآیند گرایی و جهت گیری فرآیند بر اساس تجارت وجود دارد . شامل :

الف) فرآیندهای مدیریت

ب) فرآیندهای مرکزی

ج) فرآیندهای پشتیبانی

( شکل شماره ۱۰ و ۱۱ فرآیندهای تجاری )

### الف) فرآیندهای مرکزی :

فرآیندهای مرکزی از فعالیت های مرکزی تعریف شده سازمان ناشی می گردد و عموماً خصوصیات و ویژگی های زیر را دارا هستند :

- افزایش در ارزش
  - مشتریان خارجی ، ابتدا و انتهای فرآیند می باشند .
  - سهم عمده ای در موفقیت سازمان و رضایت مشتری دارند .
  - ارتباط مستقیم با مشتری یا اثر مستقیم بر انتظارات مشتری دارند .
  - مشتری آماده پرداخت پول برای خروجی این فرآیندها است
- مثال : توسعه ، خرید ، تولید ، ساخت ، مونتاژ ، بارگیری ، خدمات ...

هر سازمان فعالیت های مرکزی مربوط به خود را طراحی می نماید ، فرآیندهای مرکزی برای هر سازمان منحصر بفرد می باشد .

هر سازمانی که ندارند فرآیندهای مرکزی اش برچه اساسی تعیین شده درآینده با مشکلات جدی روبرو خواهد شد بعنوان مثال :عدم ابتکار مدیریت در تغییرات سریع بازار

## ب) فرآیند های پشتیبانی

فرآیند های پشتیبانی ، فرآیند های مرکزی را حمایت کرده و به ایجاد داده ها ، اطلاعات یا به قانون مستند سازی روشهای اجرایی اداری می پردازند . امور مالی ، حسابداری ، مدیریت تامین کنندگان ، .. در این تقسیم بندی قرار می گیرند . گرچه بنا به تعریف ، فرآیند های پشتیبانی افزایش در ارزش محصول ایجاد نمی کنند ، اما نگهداری و تقویت آنها به اندازه فرآیند های مرکزی اهمیت دارد .

## ج) فرآیند های مدیریت

ویژگی فرآیند های مدیریت ، کنترل و تصمیم گیری می باشد . از این رو در برخی سازمانها آن را فرآیند کنترل یا رهبری می نامند . برنامه ریزی نیروی انسانی ، برنامه ریزی سازمانی و فرآیند مدیریت بر مبنای اهداف جزو فرآیندهای مدیریت می باشند . علاوه بر این سازماندهی امور ایمنی ، ممیزی ها و اطمینان از اجرای صحیح مسئولیت های تنفیذ شده نیز در این طبقه بندی قرار می گیرند .

پس از شناسایی فرآیندهای سازمان تعیین دسته بندی شاخصهای اندازه گیری است در یک جلسه طوفان ذهنی می توان شاخص هایی را برای دامنه های مختلف عملکرد های کاری جمع آوری نمود .

همچنین می توان بعنوان نقطه شروع از عوامل زیر استفاده نمود :

- شاخص های مربوط به گذشته ، حال و آینده
- شاخص های پسر و پیشرو
- عوامل عینی و ذهنی ( ملموس و غیر ملموس )

شاخص های جمع آوری شده بر اساس ضوابط زیر اولویت بندی می شوند:

- شاخص های مقدماتی یا اساسی برای موفقیت
- میزان ارتباط با دیدگاه ها، استراتژی های سازمان و عوامل موفقیت
- امکان ارزیابی شاخص ها

مثالهایی از شاخصهای مربوط به اندازه گیری برخی از فرآیند های سازمان

الف) فرآیند مدیریت

ب) فرآیند های مرکزی

د) رضایت کارکنان

ه) جامعه

و) نتایج تجاری



## ۵- دیدگاه مشتری (( مشتری آن است که زر دارد ))

### ۶- دیدگاه کارکنان :

- ۱-۶- توان بالقوه کارکنان :
- ۲-۶- سیستم های اطلاعاتی :
- ۳-۶- توانمند سازی ، انگیزش و هدف گذاری

### نتایج حاصله از بهبود مستمر فرآیند : ( Continual Process Improvement )

تعریف : حذف / اصلاح فرآیند های زائد به منظور انجام فرآیند ها در بالاترین سطح کارایی و اثر بخشی ( شکل ۱۲ و ۱۳ )

هدف :

- افزایش رضایتمندی مشتری
- کاهش ضایعات و مراکز اتلاف هزینه

الزامات عمومی یک سیستم مدیریت کیفیت فرآیند گرا

- شناسایی فرآیند های مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت و کار برد آنها در تمامی سازمان
- تعیین توالی و تاثیرات متقابل این فرآیند ها
- تعیین معیارها و روش هایی جهت حصول اطمینان از اثر بخشی اجرا و کنترل فرآیندها
- حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی اجرا و پایش فرآیندها

- پایش ، اندازه گیری و تحلیل فرآیند ها
- انجام اقدامات لازم جهت دستیابی به نتایج طرح ریزی شده و بهبود مداوم این فرآیند ها

### ۱- شناسایی فرآیندهای مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت و کاربرد آنها در سازمان

- چه فرآیند هایی مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت می باشد؟
- مشتریان هر فرآیند چه کسانی هستند ( مشتری داخلی یا خارجی ) الزامات این مشتریان چه چیزهایی است ؟
- صاحب هر فرآیند چه کسی است ؟

- آیا فرآیندهایی در خارج از سازمان انجام میشود؟
- ورودی و خروجی هر یک از فرآیندها چیست؟

## ۲- تعیین توالی و تاثیرات متقابل این فرآیندها

- بطور کلی جریان فرآیندهای ما چگونه است؟
- چگونه میتوان آنرا بیان کرد؟ ( نقشه فرآیند Process map فلوچارت، شرح فرآیندها )
- نقاط تلاقی بین این فرآیندها کجاست؟
- به چه مستنداتی احتیاج داریم؟

## ۳- تعیین معیارها و روشهایی جهت اطمینان از اثر بخشی اجرا و کنترل فرآیندها

- خصوصیات نتایج پیش بینی شده فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان چیست؟
- شاخص های پایش ، اندازه گیری و تحلیل چیست؟
- چگونه می توان پایش اندازه گیری و تحلیل را در طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت ادغام کرد؟
- چه روش هایی برای جمع آوری داده ها مناسب است؟

## ۴- حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی

- اجرا و پایش فرآیندها
- چه منابعی برای هر فرآیند لازم است؟
- کانال های ارتباطی کدام است؟
- اطلاعات داخلی و خارجی مورد نیاز هر فرآیند را چگونه می توانیم جمع آوری نماییم؟
- چگونه باز خورها گرفته می شود؟
- چه اطلاعاتی برای جمع آوری مورد نیاز است؟
- چه سوابقی باید نگهداری شود؟

## ۵- پایش اندازه گیری و تحلیل فرآیندها

- چه اندازه گیری هایی مورد نیاز است؟
- چگونه می توانیم بهترین تحلیل را از اطلاعات جمع آوری شده داشته باشیم؟ ( فنون آماری مورد نیاز )
- چگونه می توانیم کارآئی فرآیندها را پایش نماییم؟ ( قابلیت فرآیند ، رضایتمندی مشتری )
- نتایج تحلیل ها چه اطلاعاتی را در اختیار ما می گذارد؟

## ۶- انجام اقدامات لازم جهت دستیابی به نتایج طرح ریزی شده و بهبود مداوم این فرآیندها

- چگونه می توان این فرآیند ها را بهبود بخشید؟
- چه اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه مورد نیاز هستند؟
- آیا این اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه مستقر شده اند؟
- آیا این اقدامات موثر بوده اند؟

## ۷- بهبود مستمر فرآیند Continual Process Improvement

- موفقیت اقدامات بهبود مستمر
- حمایت مدیریت عالی
- مشارکت افراد ذیربط

## ۸- چرخه PDCA

• برنامه : Plan

تعیین اهداف و فرآیندهایی که برای حصول نتایج ، در تطابق با الزامات مشتری و خط مشی های

سازمان مورد نیاز هستند. ( شکل ۱۴ )

• اجراء: DO

استقرار فرآیند ها

• بررسی : Check

پایش و اندازه گیری فرآیند ها و محصول بر طبق خط مشی ها ، اهداف و الزامات محصول ،

اهداف و الزامات محصول و نیز گزارشدهی نتایج .

• اقدام : Act

انجام اقداماتی که بطور مستمر عملکرد فرآیند را بهبود دهند

### ۱۰- فرآیند بهبود مداوم

- ۱- دلیل بهبود
- ۲- وضعیت موجود
- ۳- تحلیل
- ۴- تعیین راه حل های ممکن
- ۵- ارزیابی اثرات
- ۶- استقرار و تعبیر ساختن راه حل جدید
- ۷- ارزیابی اثر بخشی و کارآیی فرآیند با تغییرات اعمال شده

### IV) مثال ، عملی از شناسایی شاخص های اندازه گیری

- ۱- تدوین خط مشی کیفیت سازمان
- ۲- تدوین ماتریس فرآیندها و مسئولیت ها
- ۳- نحوه تدوین جداول فرآیندها بر اساس اهداف اتخاذ شده در خط مشی کیفیت
- ۴- نحوه تدوین نمودار تعریف اهداف کیفی و اندازه گیری فرآیندها

### منابع:

- ۱- EFQM Levels of Excellence(2003) European Quality Award Information Brochure for 2003,V6
- ۲- EFQM Membership Package (2003) , European Foundation For Management Brussels Representative office , Belgium.
- ۳- THE Fundamental Concepts OF Excellence (2003) , European Foundation for Quality Management , Brussels Representative Office, Belgium.

۴- بروشور جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در پخش صنعت و معدن (۱۳۸۲) ، معاونت برنامه ریزی، توسعه و فن آوری شورای بهره وری ، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی ،

تهران

- ۵- کتاب استاندارد ISO 9001:2000 انجمن مدیریت کیفیت ایران
- ۶- استاندارد ISO 9001:2000 موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
- ۷- سایت اینترنت موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
- ۸- سایت اینترنت سازمان بین المللی استاندارد
- ۹- سایت اینترنت سازمان اروپایی کیفیت
- ۱۰- تجارب علمی و عملی طی ۷ سال فعالیت در زمینه استاندارد
- ۱۱- ماهنامه استاندارد شماره های ۱۴۰ و ۱۴۱ و ۱۴۲ و ۱۴۵ و ۱۵۰ و ۱۵۱ و ۱۵۲ و سال ۸۲