



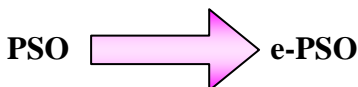
سازمان بنادر و کشتیرانی

طرح جامع سیستم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی

I.R. Ports and Shipping Organization (PSO)

TQM and Organizational Excellency

Master Plan



مرکز تحقیقات

پاییز ۱۳۸۴

سازمان بنادر و کشتیرانی

مرکز تحقیقات

نام کتاب: طرح جامع سیستم مدیریت کیفیت جامع و

تعالی سازمانی

تهیه کنندگان: مهندس محمدتقی دیانی و مهندس حسن

امیدزاد (O&D)

تأیید کننده: مرکز تحقیقات

پاییز ۱۳۸۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

صفحه	عنوان	بخش
۱	فصل اول - « اصول و مبانی »	-
۲	چشم انداز	-
۴	روند تکامل استانداردهای سیستم‌های مدیریتی و مدل‌های تعالی سازمانی در جهان	-
۵	پیشگفتار	-
۶	کلیات (بر اساس قرارداد شماره ۳۵۸۰/ص مورخ ۱۳۸۴/۲/۲۰)	۱
۱۷	مقدمه	۲
۲۲	تعاریف	۳
۲۲	مصوبات و ضرورت اجرای طرح	۴
۲۴	حوزه‌های تحت پوشش مشمول طرح جامع PSO	۵
۲۵	واحدهای سازمانی مشمول طرح جامع در هر یک از حوزه‌های تابعه PSO	۶
۲۶	استانداردها، مدل‌های جایزه ملی، TQM و مقررات IMO	۷
۲۶	استانداردهای سیستم‌های مدیریتی	۱-۷
۲۷	سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان (ISO 9000)	۱-۱-۷
۲۸	سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات (ISO 9001)	۲-۱-۷
۲۸	سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - مشخصات همراه با راهنمایی برای استفاده (ISO 14001)	۳-۱-۷
۲۹	سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS 18001)	۴-۱-۷
۳۱	راهنمایی‌هایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی (ISO 19011)	۵-۱-۷
۳۲	سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد (ISO 9004)	۶-۱-۷
۳۳	مدل جایزه ملی و معیارهای آن	۲-۷
۳۷	فلسفه TQM	۳-۷

۳۹	مقررات سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO)	۴-۷
۴۲	فصل دوم - « نحوه و مراحل اجرا »	-
۴۳	نحوه و مراحل به‌کارگیری استانداردها، مدل‌های جایزه ملی و مقررات IMO	۸
۴۴	نحوه تدوین گزارش تحلیل SWOT سازمان	۱-۸
۴۵	ابزار شماره ۳ معیار دوم مدل بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) تحت عنوان تحلیل SWOT	۱-۱-۸
۴۷	مثالی مرتبط با گزارش تحلیل SWOT سازمان بنادر و کشتیرانی	۲-۱-۸
۵۰	نحوه تدوین طرح استراتژیک و عناصر استراتژیک PSO	۲-۸
۵۱	تعریف و شرح چشم انداز مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی در سال ۱۳۸۹	۱-۲-۸
۵۳	تعریف و شرح مأموریت‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی تا سال ۱۳۸۹	۲-۲-۸
۵۶	تعریف و شرح ارزش‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی	۳-۲-۸
۵۶	تعریف و شرح استراتژی‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی	۴-۲-۸
۵۸	تعریف و شرح خط مشی‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی	۵-۲-۸
۶۱	نحوه شناسایی، طراحی، اجرا و بازنگری فرایندها و چگونگی محاسبه و ارتقای اثربخشی و کارایی آن‌ها	۳-۸
۷۱	تدوین شرح مشاغل / وظایف	۴-۸
۷۲	نحوه بازنگری ساختار سازمان و تعیین نیازهای آموزشی	۵-۸
۷۲	تحلیل فعالیت فرایندهای مصوب جهت بازنگری ساختار سازمانی	۱-۵-۸
۷۳	تحلیل فعالیت فرایندهای مصوب جهت تدوین شرح مشاغل	۲-۵-۸
۷۳	نحوه تدوین نیازهای آموزشی بر اساس شرح مشاغل	۳-۵-۸
۷۴	نحوه ارائه آموزش‌های مورد نیاز تخصصی و حین کار (OJT)	۴-۵-۸
۷۴	نحوه دریافت خدمات آموزشی (مشاوره‌ای/ تسهیل‌کنندگی)	۵-۵-۸
۷۴	نحوه انجام ممیزی‌ها	۶-۸
۷۷	نحوه انجام ارزیابی‌ها	۷-۸

۸۱	نحوه تدوین پروژه‌های بهبود و توسعه	۸-۸
۸۱	تدوین نظامنامه، انجام ممیزی‌ها، تدوین اظهارنامه، انجام ارزیابی‌ها	۹
۸۱	تدوین نظامنامه	۱-۹
۸۱	انجام ممیزی و تدوین گزارشات مرتبط	۲-۹
۸۲	تدوین اظهارنامه	۳-۹
۸۳	انجام ارزیابی و تدوین گزارشات مرتبط	۴-۹
۸۴	نحوه تحلیل گزارشات ممیزی و ارزیابی دریافتی از واحدهای تحت پوشش PSO، توسط مدیریت سازمان	۱۰
۸۴	نحوه ارزیابی و امتیازدهی سالانه	۱۱
۸۵	فصل سوم - « پیوست‌ها و ضوابط »	-
۸۶	پیوست‌ها	۱۲
۸۶	ابزارها، روش‌ها، فنون	۱-۱۲
۱۰۲	وب سایت‌های مرجع	۲-۱۲
۱۰۳	مراجع فارسی	۳-۱۲
۱۰۴	مراجع انگلیسی	۴-۱۲
۱۰۶	تشریح مفاهیم بنیادین هشتگانه سرآمدی در مدل EFQM و نحوه ارتباط آن‌ها با معیارهای مدل جایزه	۵-۱۲
۱۱۶	مدل جایزه ارائه شده توسط بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و امتیازات مرتبط با هر معیار	۶-۱۲
۱۲۳	راهنمای منطق امتیازدهی	۷-۱۲
۱۳۱	امتیازات و رده‌بندی در مدل جایزه ملی کشور	۸-۱۲
۱۳۲	ارتباط الزامات ISO 9001 با معیارهای مدل جایزه ملی	۹-۱۲
۱۳۳	مخفف‌ها	۱۰-۱۲

فصل اول

« اصول و مبانی »

چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴

ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌المللی.

چشم‌انداز (اهداف کمی) زیربخش حمل و نقل دریایی

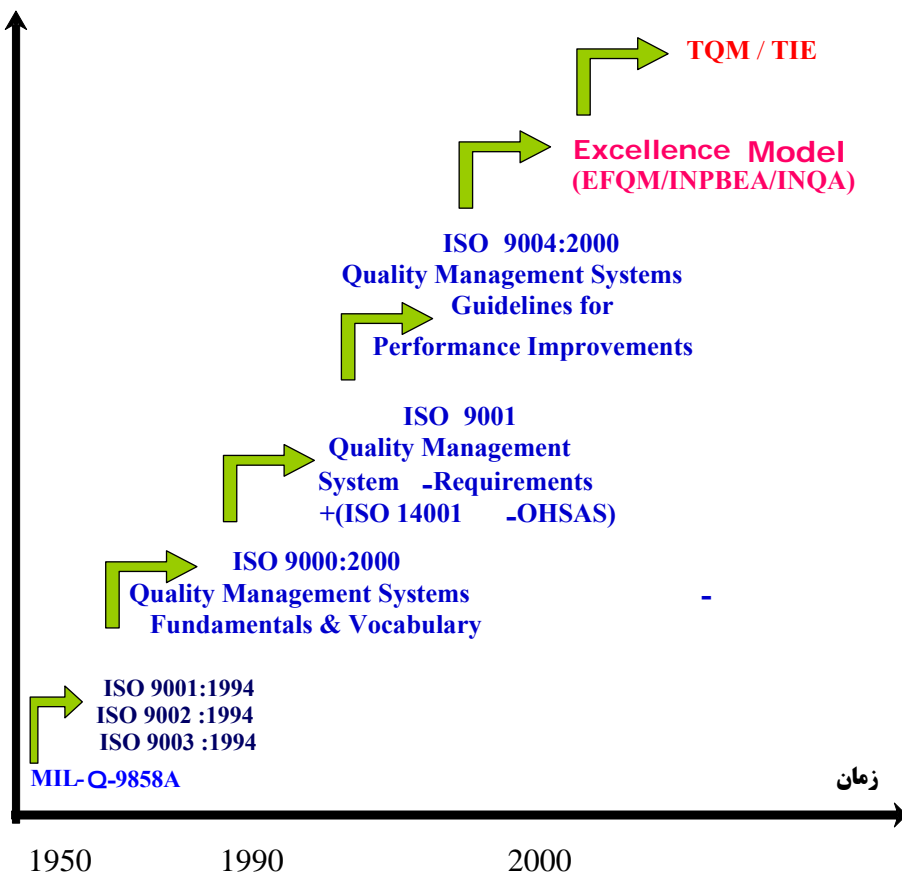
در برنامه چهارم توسعه در افق سال ۱۳۸۹

- ۱) افزایش ظرفیت اسمی بنادر تجاری (کالاهای نفتی و غیر نفتی) از ۱۱۰ میلیون تن در پایان سال ۱۳۸۳ به ۱۴۸/۸ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۲) افزایش ظرفیت تخلیه و بارگیری کانتینری از ۱/۷ میلیون به ۶/۳ میلیون TEU تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۳) کاهش میانگین سن ناوگان تجاری دریایی کشور از ۱۶/۴ سال به ۱۴/۵ سال تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۴) نگهداشت میانگین سن ناوگان نفتی دریایی کشور در سطح زیر ۶ سال تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۵) افزایش ظرفیت جابجایی پایانه‌های مسافری دریایی از ۴/۵ میلیون نفر به ۵/۸ میلیون نفر تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۶) افزایش نرخ رشد سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در فعالیتهای بندری و دریایی به میزان ۱۰۰ درصد نسبت به برنامه سوم

- (۷) خارج سازی ۱۸ فروند از ۳۸ شناور مغروق در آبراهه‌های تحت حاکمیت
- (۸) افزایش ظرفیت حمل بار ناوگان تجاری کشور از ۳/۲ میلیون تن به ۵/۶ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم
- (۹) افزایش ظرفیت ناوگان نفتی کشور از ۶/۱ میلیون تن به ۱۱/۶ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم
- (۱۰) نوسازی ناوگان حمل و نقل سنتی دریایی (لنج‌های باری و مسافری) با استفاده از وجوه اداره شده و سایر منابع به میزان ۱۴۰۰ فروند
- (۱۱) کاهش میزان سوانح دریایی به میزان ۳۰ درصد نسبت به برنامه سوم توسعه (۸۱۹ مورد دوره ۸۲-۷۹)
- (۱۲) آموزش نیروهای مورد نیاز ارگان‌های دریایی در داخل و خارج از کشور به تعداد ۳۰۰۰ (سه هزار) نفر با کمک وزارت علوم و ارگان‌های دریایی
- (۱۳) ارتقاء و رشد متوسط سالانه شاخص‌های بهره‌وری کل عوامل (TFP) در زیربخش دریایی به میزان ۵/۳۸٪

روند تکامل استانداردهای سیستم‌های مدیریتی و مدل‌های تعالی سازمانی در جهان

به سوی تعالی



TQM: Total Quality Management
TIE: Totally Integrated Enterprise

پیشگفتار

نقش و تأثیر طرح جامع سیستم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در سازمان بنادر و کشتیرانی

طرح جامع مانند نقشه‌های معماری ابنیه و تأسیسات، بیانگر ویژگی‌ها، مشخصات و نحوه و مراحل استقرار و به‌کارگیری سیستم‌ها، ابزارها، روش‌ها و فنون مدیریتی یکپارچه، تحت عنوان معماری سازمان می‌باشد. طرح جامع (معماری سازمان) کمک به ایجاد رویکردی فراگیر در کارکنان نموده و موجب تدوین و دستیابی به طرح‌های همه‌جانبه اجرایی با بهره‌گیری مناسب از موارد ذیل، می‌گردد:

- انتخاب سیستم‌های مدیریتی مناسب و به موقع و نحوه شناسایی و طراحی و محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها.
- نحوه انتخاب مشاوران ارائه‌کننده خدمات آموزشی و مشاوره‌ای دارای صلاحیت.
- نحوه تدوین نظامنامه سیستم‌های مدیریتی و اظهارنامه مدل جوایز ملی.
- نحوه انتخاب و به‌کارگیری ابزارها، روش‌ها و فنون اجرایی کاربردی منتخب سازمان‌های پیشرو و صاحب نام در جهان.
- کمک به توسعه همگن و متوازن فرایندهای متعامل.
- نحوه استفاده از ابزارهای بهینه‌کاوی توسط واحدهای سازمانی PSO و مراحل انجام بهینه‌کاوی با سازمان‌های واجد صلاحیت منتخب داخلی و خارج از سازمان.
- کمک در انتخاب بهینه و بهره‌گیری از فناوری‌ها، فرایندها و منابع (فیزیکی، مالی، انسانی، اطلاعاتی و دانشی) به صورتی موزون و تأثیرگذار بر عملکردهای مالی و غیر مالی در سازمان.

۱- کلیات

با توجه به مفاد مندرج در قرارداد شماره ۳۵۸۰/ص مورخ ۱۳۸۴/۲/۲۰ در ارتباط با «تهیه و تدوین طرح سیستم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی سازمان بنادر و کشتیرانی ایران (PSO)»، مطالب خواسته شده در قالب کار کارشناسی حاضر مورد مطالعه، بحث و بررسی قرار گرفته که نتایج حاصله به شرح ذیل می‌باشد:

۱-۱ نتایج حاصل از بررسی ساختار سازمانی و فرایندهای جاری در PSO

عملیات جاری در واحدهای تحت پوشش PSO، به لحاظ ساختاری در چارچوب فرایندهای تعریف شده در سیستم‌های مدیریتی و مدل جایزه ملی به طور رقابتی با سازمان‌های مشابه پیشرو در منطقه و جهان طراحی و اجرا نگردیده است، که اهم دلایل آن در حیطه شرح خدمات پروژه «تهیه و تدوین طرح سیستم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی» به شرح ذیل ارائه شده است (بندهای ذیل متناظر و مرتبط با بندهای قرارداد - شرح خدمات - می‌باشد):

۱-۱-۱ شناسایی، طراحی و تعیین صاحبان فرایندها براساس الزامات استانداردهای بین‌المللی و معیارهای مدل جایزه ملی صورت پذیرفته و ارتباط این فرایندها با پست‌های موجود در ساختار سازمان PSO مشخص نشده است.

۱-۱-۲ تعیین اهداف و شاخص‌های سنجش اهداف فرایندهای جاری، که به‌طور ناقص طراحی و در حال اجرا می‌باشند، در چارچوب مأموریت و خط‌مشی و در راستای استراتژی‌ها و چشم انداز مصوب صورت پذیرفته است.

در زمان تدوین این طرح جامع، PSO فاقد طرح استراتژیک مصوب تدوین شده ابلاغی، براساس گزارش تحلیل SWOT بوده و در نتیجه عناصر راهبردی مصوب PSO (چشم انداز، مأموریت، خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و استراتژی‌ها)، به مسئولان و صاحبان فرایندهای سازمان مرکزی و سازمان‌های تحت پوشش ابلاغ نشده است.

۳-۱-۱ به دلیل عدم امکان تعیین اهداف و شاخص‌های فرایندهای جاری در راستای عناصر راهبردی مصوب PSO، امکان محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندهای جاری میسر نمی‌باشد. بنابراین، پروژه‌های بهبود و توسعه بر مبنای تحلیل اطلاعات در اختیار مسئولان و مدیران منصوب در ساختار سازمانی، صورت پذیرفته است. در صورتی که بایستی براساس تحلیل نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها و بهینه‌کاو‌ی‌های انجام شده، صورت گیرد.

۴-۱-۱ به دلیل عدم شناسایی، طراحی و هدف‌گذاری فرایندها براساس الزامات استانداردهای بین‌المللی ISO 9001 و ISO 14001 انجام ممیزی‌های داخلی و خارجی براساس استاندارد ISO 19011 به‌طورکامل صورت پذیرفته است.

همچنین به دلیل عدم استفاده از معیارها، زیر معیارها و نکات راهنمای مدل جایزه ملی، در شناسایی و طراحی فرایندهای جاری و عدم امکان تدوین اظهارنامه (برای دریافت گواهینامه ۱۱ صفحه، تقدیرنامه ۵۱ صفحه و تندیس ۱۰۰ صفحه)؛ امکان انجام ارزیابی‌ها برای مسئولان و صاحبان فرایندهای سازمان (براساس اظهارنامه) تا زمان تدوین این طرح جامع میسر نبوده است.

۵-۱-۱ به دلیل عدم شناسایی و انتخاب سخت افزارها و نرم افزارهای کامپیوتری و تجهیزات و خدمات ارتباطاتی مناسب برای هر فرایند در یک سیستم منسجم (Integrated System) اطلاعاتی / ارتباطاتی، بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) کمتر از ۲۰٪ و امکان بهره گیری بهنگام و به موقع (On-Line & Just-In-Time) و محاسبه برگشت سرمایه (ROI) مرتبط با ICT میسر نخواهد بود.

۲-۱ تحلیل نتایج حاصل از بررسی وضعیت موجود

۱-۲-۱ به دلیل عدم وجود ارتباط بین شرح وظایف کارکنان و وظایف واحدهای سازمانی با فرایندهای جاری، براساس الزامات استانداردهای مدیریتی، معیارهای مدل جایزه ملی و مقررات IMO انجام مهندسی مجدد فرایندها (BPR) با هدف بازنگری ضرورت دارد.

۲-۲-۱ تدوین، تصویب و ابلاغ عناصر استراتژیک PSO به مسئولان و مدیران پستهای سازمانی و صاحبان فرایندها، به منظور بازنگری و تعیین اهداف و شاخصهای سنجش مناسب و مرتبط با این عناصر و همچنین انجام محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها، همراه با تدوین پروژههای بهبود و توسعه بر مبنای تحلیل نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی و کارایی و بهینه‌کاوهای، انجام نشده است.

۳-۲-۱ تحلیل نتایج مندرج در گزارشات ممیزیهای انجام شده براساس استاندارد ISO 19011 و شرح مشخصات و ویژگیهای پروژههای بهبود و توسعه انجام شده و در حال اجرا؛ بیانگر این می‌باشد که، ارتباط کمی بین این دو فعالیت مشاهده می‌گردد. به همین منظور، ضروری به نظر می‌رسد که پروژههای بهبود و توسعه را با توجه به تحلیل نتایج حاصل از انجام ممیزیها تدوین و برای تصویب ارسال گردند.

۱-۲-۴ تحلیل نتایج حاصل از عملکرد نرم افزارها ، سخت افزارها و تجهیزات و خدمات ICT موجود و در حال بهره برداری، به لحاظ نبود رویکرد فرایندی و تعامل ورودی و خروجی فرایندها، در بخش های مختلف PSO (در حوزه های مالی، عملیاتی، پشتیبانی، بازرگانی و منابع انسانی)، عملاً نقشی در ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندها (هر چند ناقص) نداشته است. به همین منظور انجام مهندسی مجدد فرایندها با هدف تعیین ویژگی ها و عملکردهای (Feature & Functions) مورد نیاز فرایند، برای انتخاب نرم افزارها و سخت افزارهای کامپیوتری مناسب (حاوی بیش از ۴۰۰۰ ویژگی و عملکرد) لازم است صورت پذیرد. در این راستا تدوین طرح جامع فن آوری اطلاعات و ارتباطات (Information & Communication Tech. Master Plan (ICT-MP)) نیز توسط PSO ضروری به نظر می رسد؛ تا دستیابی به هنگام و به موقع صاحبان فرایندها به داده ها و اطلاعات (Data & Information)، و ارتقاء به موقع اثر بخشی و کارایی فرایندها و امکان استفاده مناسب بهنگام از ICT را به عنوان توانمند ساز میسر نموده و باعث حذف هزینه های پنهان و دستیابی به برگشت سرمایه (ROI) پیش بینی شده و مورد انتظار، گردد.

۱-۳-۳ ارائه طرح سیستم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی

۱-۳-۱ استانداردها و معیارهای مدل جایزه ملی توسط مدیریت PSO، به عنوان سیستم های مدیریتی و مبنای طراحی و تدوین فرایندهای سازمان انتخاب و ابلاغ گردیده و کلیه مسئولان و مدیران سازمانی و صاحبان فرایندها ملزم به بکارگیری الزامات و معیارها در استقرار سیستم های مدیریتی با استفاده از مقررات و مصوبات ابلاغی IMO می باشند.

این استانداردها و معیارها در قالب مطالب ذیل و در بخش ۷ مجموعه حاضر آمده است :

- استانداردهای سیستم‌های مدیریتی
- سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان (ISO 9000)
- سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات (ISO 9001)
- سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - مشخصات همراه با راهنمایی برای استفاده (ISO 14001)
- سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS 18001)
- راهنمایی‌هایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی (ISO 19011)
- سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد (ISO 9004)
- مدل جایزه ملی و معیارهای آن

۱-۳-۲ باتوجه به تحلیل نتایج حاصل از انجام فعالیت‌های در حال انجام در کلیه واحدهای سازمانی PSO، مراحل و زمان‌بندی پیشنهادی به شرح ذیل تعیین گردیده است :

- انجام مهندسی مجدد فرایندهای سازمان (BPR)، با هدف تدوین فعالیت‌های هر فرایند، براساس الزامات استانداردهای سیستم‌های مدیریتی و معیارهای مدل جایزه ملی

زمان‌بندی اجرا : حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۴

- تعیین اهداف و شاخص‌های سنجش فرایندها، در چارچوب عناصر استراتژیک مصوب ابلاغی PSO، همراه با محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها و تدوین پروژه‌های بهبود و توسعه

زمان‌بندی اجرا: حداکثر تا پایان شهریورماه سال ۱۳۸۵

- تدوین نظامنامه سیستم‌های مدیریتی براساس الزامات استانداردهای بین‌المللی مرتبط، به منظور دریافت و حفظ گواهینامه(های) مربوطه

زمان‌بندی اجرا: حداکثر تا پایان شهریور ۱۳۸۵

- تدوین اظهارنامه براساس معیارهای مدل جایزه ملی جهت شرکت در فرایند ارزیابی جایزه ملی با ارسال اظهارنامه برای تعیین امتیاز و دریافت حداقل یکی از مدارک(گواهینامه/ اهتمام به تعالی، تقدیرنامه / اشتها به تعالی و تندیس)

زمان‌بندی اجرا: برای گواهینامه حداکثر تا پایان شهریور ۱۳۸۵

برای تقدیرنامه حداکثر تا پایان دیماه ۱۳۸۵

برای تندیس پس از دریافت تقدیرنامه

- ۳-۳-۱ عناوین دوره‌ها و خدمات آموزشی پیشنهادی مرتبط با گروه‌های اجرایی در PSO به شرح جدول صفحه بعد تعیین شده است:

ملاحظات	خدمات مشاوره	نظامنامه و اظهارنامه نویسی	طرح ریزی استراتژیک	ارزینی (مدل جایزه ملی)	ممیزی داخلی	ابزارها و فنون مدیریتی	شناسایی و طراحی فرایندها	آشنایی با استانداردهای سیستم های مدیریتی و مدل جایزه ملی	شرح دورهها	ردیفها
	مورد و نیاز	۲ ساعت	مورد و نیاز	-	-	برحسب مورد و نیاز	۲ ساعت	۲ ساعت	مدیران ارشد	۱
	مورد و نیاز	۸ ساعت	مورد و نیاز	-	-	برحسب مورد و نیاز	۲۰ ساعت	۵ ساعت	اعضاء کمیته راهبردی و تعالی سازمانی	۲
	مورد و نیاز	۸ ساعت	-	-	-	برحسب مورد و نیاز	۲۰ ساعت	۲۰ ساعت	صاحبان فرایند/ مسئولان پست های سازمانی	۳
	مورد و نیاز	۲ ساعت	-	-	-	برحسب مورد و نیاز	۲ ساعت	۲ ساعت	کارکنان مرتبط با فرایندهای مصوب و جاری	۴
	مورد و نیاز	۲ ساعت	-	-	۸ ساعت	برحسب مورد و نیاز	۲ ساعت	۲۰ ساعت	ممیزان داخلی	۵
	مورد و نیاز	۸ ساعت	۶	۸ ساعت	-	برحسب مورد و نیاز	۲ ساعت	۲۰ ساعت	ارزیابان داخلی	۶۶۵۴

شرح دورههای پیشنهادی برای گروههای کاری و اجراء

۴-۱ طرح مراحل اجرا

۴-۱-۱ با تصویب مدیریت PSO ، اعضای کمیته راهبری و تعالی سازمانی تعیین و منصوب می شوند. اعضاء این کمیته بر اساس شرح مسئولیت‌ها و اختیارات ابلاغی و دستورالعمل‌های اجرایی مصوب ، اقدامات ضروری را در مواقع لزوم به انجام می‌رسانند. از جمله مسئولیت‌های اعضاء کمیته راهبری و تعالی سازمانی PSO تحلیل و ارزیابی گزارشات عملکردی واحدهای سازمانی ، طی مراحل ذیل خواهد بود :

- تحلیل برنامه‌های دوره‌ای اجرایی مصوب ابلاغی به واحدهای سازمانی، به منظور شناسایی و تعیین اولویت‌ها و ویژگی‌های کمی و کیفی پروژه‌ها.
- تحلیل گزارشات دوره‌ای حاصل از انجام پروژه‌ها، براساس مفاد برنامه‌های مصوب ابلاغی، به منظور تعیین اقدامات انجام نشده و علل آن‌ها نسبت به برنامه مصوب ابلاغی.
- تحلیل گزارشات حاصل از انجام ممیزی‌ها و ارزیابی‌ها به منظور شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و تعیین نحوه ارتباط این موارد با شرح اقدامات انجام نشده حاصل از تحلیل گزارشات دوره‌ای عملکردی.
- با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مراحل فوق‌الذکر ، مشارکت در تدوین برنامه‌های آموزشی و تأمین منابع مورد نیاز.

۴-۱-۲ نحوه زمان‌بندی و ابلاغ مراحل اجرای پروژه‌های طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از سیستم‌های مدیریتی و تعالی سازمانی، در واحدهای تحت پوشش سازمان بنادر ، با توجه به وضعیت موجود در هر واحد تحت پوشش، توسط اعضای کمیته راهبری و تعالی هر واحد سازمانی (زمان‌بندی کلی مطابق بند ۱-۳-۲ می‌باشد) :

- (I) راه کار سازمان‌هایی که تاکنون فعالیت‌ها و وظائف خود را در چارچوب الزامات استانداردها و معیارهای مدل
جایزه ملی طراحی و اجرا نموده‌اند، در چارچوب زمان‌بندی ارائه شده در بخش ۱-۳-۲-
این طرح جامع، به
شرح ذیل خواهد بود :
- (I-I) شناسایی و طراحی فرایندهای مورد نیاز براساس الزامات استانداردهای مدیریتی ISO
14001/ ISO 9001 و نیز OHSAS (شرح مراجع در پیوست ۱۲-۳ ردیف‌های ۴ ، ۵ ، ۸
و ۱۱ ، ارائه شده است).
- (II-I) تدوین و ارائه برنامه‌زمان‌بندی مراحل بازننگری، اجرا و ارزیابی فرایندها تا مرحله
دریافت تأییدیه‌های مرتبط.
- (III-I) انجام بازننگری فرایندها به‌منظور بهره‌گیری از معیارهای مدل جایزه ملی در راستای
انجام ارزیابی‌ها و تعیین
امتیاز عملکردهای مدیریتی سازمان.
- (II) راه کار سازمان‌هایی که فرایندهای خود را براساس الزامات استانداردهای سیستم‌های
مدیریتی طراحی و اجرا نموده و موفق به دریافت گواهینامه‌های مرتبط شده‌اند، در
چارچوب زمان‌بندی ارائه شده در بخش ۱-۳-۲ این طرح جامع، به شرح ذیل خواهد بود
:
- (I-II) انجام مهندسی مجدد فرایندهای مصوب جاری به‌منظور دریافت گواهینامه/اهتمام به
تعالی جایزه ملی.
- (II-II) تدوین و ارائه برنامه زمان‌بندی مراحل بازننگری، اجرا و ارزیابی فرایندها تا دستیابی به
امتیازی بیش از ۳۵۰ و
دریافت تقدیرنامه/اشتهار به تعالی فرایند جایزه ملی کشور.

(III-II) انجام بهینه‌کاوی فرایندهای مصوب و جاری در سازمان براساس دستورالعمل(های) اجرایی مصوب ، با فرایند(های) سازمان‌های واجد شرایط منتخب به منظور سرعت بخشیدن به ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندها در بهبود عملکردهای مالی و غیر مالی سازمان و دستیابی به امتیازی برتر.

(III) سازمان‌هایی که فرایندهای خود را براساس الزامات سیستم‌های مدیریتی ISO 9001 ، ISO14001 و OHSAS و همچنین معیارهای مدل جایزه ملی طراحی و اجرا نموده و علاوه بر دریافت گواهینامه‌های سیستم‌های مدیریتی، موفق به انجام ارزیابی‌ها و دریافت گواهینامه / اهتمام به تعالی سازمانی (تقدیرنامه / اشتهار به تعالی سازمانی) شده‌اند، در چارچوب زمانبندی ارائه شده در بخش ۱-۳-۲ این طرح جامع، به شرح ذیل خواهد بود :

(I-III) تدوین و ارائه برنامه زمانبندی مراحل بازنگری ، اجرا و ارزیابی فرایندها تا دستیابی به جایگاهی که مدیریت سازمان تصویب و ابلاغ نموده است.

(II-III) انجام بهینه‌کاوی فرایندهای مصوب و جاری در سازمان براساس دستورالعمل(های) اجرایی مصوب ، با فرایند(های) سازمان‌های واجد شرایط منتخب به منظور سرعت بخشیدن به ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندها در بهبود عملکردهای مالی و غیر مالی سازمان و دستیابی به امتیازی برتر.

۱-۴-۳ اعضای کمیته راهبری و تعالی سازمانی PSO با دریافت گزارشات نتایج حاصل از انجام ممیزی‌ها و ارزیابی‌ها، اقدام به تحلیل موارد ذیل نموده، و با ارائه گزارشات مربوطه به مدیریت PSO ، در الویت‌بندی تخصیص منابع کمک می‌کنند :

- گزارش نتایج حاصل از انجام ممیزی‌ها براساس استاندارد بین‌المللی ISO 19011 و طرح‌های اقدام مرتبط (Action Plan)

- گزارشات بازخورد حاصل از انجام خودارزیابی و ارزیابی‌ها براساس معیارهای مدل جایزه ملی متضمن نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود
- گزارشات ممیزی‌های داوطلبانه / ضروری انجام شده توسط ممیزان پیشنهادی IMO. (براساس مفاد ANNEX شماره 5/94 C ممیزان IMO بایستی واجد صلاحیت مورد نیاز و تعیین شده در استاندارد ISO 19011 باشند).
- گزارشات حاوی ویژگی‌ها و مشخصات پروژه‌های بهبود و توسعه حاصل از تحلیل نتایج گزارشات ممیزی و ارزیابی‌ها.

۱-۲ جایگاه و نقش بنادر کشور

بررسی حمل و نقل بین المللی نشان می دهد که بنادر جهان را می توان، با توجه به موقعیت جغرافیایی بندر، وضعیت پسکرانه آن، ظرفیت تخلیه و بارگیری و توانایی بندر در پذیرفتن کشتی ها با اندازه های مختلف، به چهار طبقه تقسیم نمود :

الف) بنادر جهانی که توانایی پذیرفتن کشتی های غول پیکر با ظرفیت 15000 TEU را داشته و در حمل و نقل بین قاره ای کالا از غرب به شرق و از شرق به غرب نقش اساسی دارند.

ب) بنادر منطقه ای که توانایی پذیرفتن کشتی های با ظرفیت 3000-5000 TEU را داشته و در حمل و نقل قاره ای کالا نقش اساسی دارند.

ج) بنادر زیرمنطقه ای که توانایی پذیرفتن کشتی های با ظرفیت 1000-1500 TEU را داشته و در حمل و نقل قاره ای کالا نقش اساسی دارند.

د) بنادر فرعی و محلی که توانایی پذیرفتن کشتی های با ظرفیت 200-500 TEU را داشته و نیازهای پسکرانه تحت نفوذ بندر را تأمین می کنند.

بنادر ایران در زمان حاضر نقش بنادر ملی و زیرمنطقه ای را ایفا می کنند. بعضی از بنادر اصلی کشور در ده سال آینده، با توجه به افزایش تجارت منطقه ای و جهانی، به ویژه نیاز گسترده پسکرانه بنادر ایران مشتمل بر ۷ کشور منطقه که با ایران دارای مرز مشترک هستند و از جمله ناحیه قفقاز و آسیای میانه و همچنین افزایش تقاضا برای توزیع منطقه ای کالا (ترانسشیپمنت)، می توانند نقش برجسته ای در سطح بنادر «منطقه ای» ایفا کنند. در این حالت بعضی از بنادر بزرگ ایران، مانند بندر شهید رجایی می توانند با توجه به پسکرانه گسترده تر خود نقش واقعی سیستم HUB AND SPOKE را در سطح منطقه ای و زیرمنطقه ای ایفا کنند.

از طرف دیگر، بعضی از بنادر ایران بالقوه می‌توانند در یک همکاری منطقه‌ای نقش یک سیستم HUB AND SPOKE را در سطح منطقه‌ای (Regional) ایفا کنند. به طور مشخص، بندر شهید رجایی یا چابهار می‌توانند در ارتباط با بندر سلاله و برقرار کردن خطوط فیدرو سرویس‌های شاتل (Shuttle Service) بین آن‌ها و سلاله، در توزیع منطقه‌ای کالا نقش مناسبی ایفا نمایند.

بنادر ایران در مقایسه با بنادر مستقر در حاشیه جنوبی خلیج فارس و با توجه به امتیاز اتصال به سرزمین اصلی آسیا می‌توانند در ارتباط با پسرکرانه گسترده خود، نقش عمده‌ای را در ترانزیت و ترانشیپمنت کالا از جنوب به کشورهای شمالی (آسیای میانه و قفقاز، روسیه و چین) و اروپا ایفا کنند.

۲-۲ ارکان اصلی تشکیل دهنده مأموریت

۱-۲-۲ خدمات و محصولات اصلی

- ارائه مستقیم یا غیرمستقیم خدمات بندری (از جمله تخلیه و بارگیری، ترانشیپمنت)
- تأمین زیربناهای اصلی بندر (کانال‌های دسترسی دریانوردی، ورودی بندر، تأسیسات دسترسی ..)
- تأمین زیربناهای عملیاتی بندر (کانال‌های داخلی، اسکله، بارانداز، دستگاه‌های کمک ناوبری ..)
- تأمین تجهیزات روبنایی بندر (روشنایی ترمینال، پارکینگ، انبارها، مخازن، دفاتر و ..)
- تأمین وسایل و لوازم بندر (یدک کش‌ها، قایق طناب‌گیر، تجهیزات لایروبی و ..)

- تأمین وسایل و خدمات لازم برای برقرار کردن ایمنی عبور و مرور کشتی‌ها در دریا و رودخانه‌ها
- اجرای قوانین و مقررات مربوط به امور دریایی و کشتیرانی و بندر

۲-۲-۲ مشتریان و ارائه کنندگان خدمات اصلی

- الف) مشتریان بندر (استفاده کنندگان از خدمات بندر)
 - مشتریان در ارتباط با کشتی (صاحبان کشتی، شرکت‌های کشتیرانی، نمایندگی خطوط کشتیرانی، ..)
 - مشتریان در ارتباط با کالا (تجار، صاحبان کالا، فورواردرها، متصدیان حمل و نقل، ..)
- ب) ارائه کنندگان خدمات (ایجاد کنندگان ارزش افزوده خدمات بندری)
 - مجریان عملیات بندری، در استخدام PSO یا شرکت‌های کشتیرانی (متصدیان ترمینال، پیمانکاران تخلیه و بارگیری و ..)
 - مجریان عملیات بندری، در استخدام مشتریان بندر (حق العمل کار، متصدی تدارک مایحتاج و ملزومات کشتی، ممیزین و ...)
 - مجریان عملیات پشتیبانی و کنترل و بازرسی (متصدیان گمرکی، متصدیان بازرسی ..)

۳-۲-۲ بازار (آینده)

- ۷۰ تا ۹۰ درصد بازار داخلی
- ۳۰ درصد بازار خارجی شامل ترانزیت

۴-۲-۲ تکنولوژی (فناوری)

- تأکید بر استفاده گسترده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در ارتقاء سطح خدمات
- افزایش سطح تکنولوژی امور بندری و دریایی

۵-۲-۲ جایگاه اقتصادی - مالی

- (الف) از دیدگاه تأمین منابع مالی :
 - از طریق تعرفه‌های رسمی دارای درآمدهای اختصاصی مناسب و مطمئن برای هزینه‌های جاری و توسعه‌ای.
 - از طریق اعتبارات دولتی دارای منابع لازم برای توسعه تأسیسات زیربنایی و روبنایی
 - از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی (داخلی و خارجی) و بازار پول و سرمایه، بخشی از نیازهای مالی خود را تأمین خواهد کرد.
- (ب) از دیدگاه کلان و رشد و توسعه اقتصاد ملی:
 - تأمین منافع ملی از طریق ایجاد زمینه توسعه اقتصادی کشور (با ارائه خدمات مورد نیاز تولید و تجارت تسهیل واردات و صادرات، ترانزیت کالا، ترانشیپمنت)
 - ایفای نقش حیاتی در بقاء و رشد و توسعه کشور

۶-۲-۲ فلسفه و ارزش‌های فرهنگی

- فرهنگ مدیریت دولتی و نیمه دولتی رایج به فرهنگ کار و کوشش و خدمت‌گذاری متحول خواهد شد.
- سازمان دولتی و بوروکراتیک، به سازمانی غیرمتمرکز و پویا و خودگردان و کارآمد متحول خواهد شد.

- قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها در جهت واگذاری امور تصدی به بخش خصوصی و هماهنگی با استانداردهای جهانی، اصلاح خواهد شد.

۷-۲-۲ ویژگی ممتاز

- جایگاه ممتاز بنادر شهید رجایی، چابهار و امام در خلیج فارس و دریای عمان
- وجود پسرکانه مناسب و گسترده تا روسیه و شمال اروپا و محدوده کشورهای آسیای میانه، مرکزی، روسیه، چین، هند، افغانستان و عراق.
- موقعیت ممتاز جغرافیایی و دسترسی به کریدورهای حمل و نقل بین‌المللی شرقی - غربی و شمالی - جنوبی
- موقعیت انحصاری سازمان

۸-۲-۲ تصویر اجتماعی سازمان

- سازمان اصلی تأمین خدمات در سطح ملی در امور دریایی و بندری
- سازمان حافظ و توسعه دهنده سواحل کشور
- سازمان اصلی مروج و توسعه دهنده فرهنگ فعالیت‌های بندری و دریایی در کشور

۹-۲-۲ کارکنان

- دارای تحصیلات و دانش و مهارت‌های لازم برای ارائه بهترین خدمات بندری و دریایی مطابق با استانداردهای جهانی
- دارای ویژگی‌ها و استانداردهای تعیین شده بوسیله سازمان‌های بین‌المللی مربوط
- علاقه مند و متعهد به حرفه و خدمت‌گذاری در امور بنادر، کشتیرانی و امور دریایی و دارای رضایت کافی از اشتغال در سازمان به لحاظ فنی، اجتماعی و اقتصادی و مالی

۳- تعاریف

در تدوین این گزارش از اصطلاحات و تعاریف ذکر شده در استاندارد ISO 9000 و مراجع روز جهان استفاده شده است.

۴- مصوبات و ضرورت اجرای طرح

۱-۴ مبانی قانونی اجازه تأسیس سازمان بنادر و کشتیرانی مصوب خرداد ۱۳۳۹

ماده واحده :

از تاریخ تصویب این قانون سازمانی به نام سازمان بنادر و کشتیرانی در وزارت گمرکات و انحصارات (در حال حاضر: وزارت راه و ترابری) تشکیل می‌شود و مادام که برای اداره امور آن سازمان دیگری به موجب قانون ایجاد نگردیده وظایف آن به شرح ذیل تحت نظر وزارت گمرکات و انحصارات انجام خواهد شد:

اداره نمودن امور بندری بنادر کشور - تکمیل و توسعه ساختمان و نگهداری و تعمیر تأسیسات بندری و تأمین وسایل مخابراتی و امور انتظامی و همچنین تنظیم و اجرای مقررات بندری و کشتیرانی ساحلی و مراقبت در توسعه کشتیرانی بازرگانی و ثبت شناورهای تابع کشور و تعیین شرایط تابعیت ایرانی برای کشتی‌ها و سلب آن و وصول حقوق و عوارض بندری مطابق فهرست ضمیمه این قانون.

۲-۴ ضرورت تدوین و اجرای طرح جامع

۱-۲-۴ مصوبات برنامه‌های توسعه پنج ساله کشور مبنی بر تأکید بر حذف هزینه‌های پنهان، ارتقاء عملکرد سازمان‌های دولتی، همراه با تدوین طرح‌های توسعه و بهبود در راستای دستیابی

و تحقق چشم انداز سال ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از سیستم‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی.

۴-۴-۲ دستورالعمل تکمیل و امتیازدهی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور بر اساس فرم ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور (۱۳۸۳) مرتبط با موضوع مصوبه شماره ۴۴۶۴۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸ هیئت محترم وزیران مشتمل بر:

✓ مدیریت منابع انسانی	✓ مدیریت راهبردی
✓ بهبود سیستم‌ها و روش‌ها	✓ ساختار سازمانی
✓ قانون‌گرایی و سلامت اداری	✓ شهروندمداری

۵ - حوزه‌های تحت پوشش مشمول طرح جامع PSO

۵-۱ حوزه‌های تابعه مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران

- حوزه مرکزی (تهران)
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان هرمزگان
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان بوشهر
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان گیلان
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان سیستان و بلوچستان
- اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران
- اداره بنادر و کشتیرانی دریاچه ارومیه

۵-۲ حوزه‌های مستقل از سازمان بنادر و کشتیرانی (تأثیرپذیر)

- پیمانکاران (Contractors/ Subcontractors): کلیه سازمان‌های شناسائی و رتبه‌بندی شده دارای قراردادهای اجرایی مصوب.
- تأمین‌کنندگان (Suppliers): سازندگان، فروشندگان و عرضه‌کنندگان مواد، قطعات، تجهیزات، ماشین‌آلات، خدمات فنی مهندسی، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، اطلاعات، دانش و ...
- مشتریان/ مصرف‌کنندگان (Customers/Consumers): خطوط کشتیرانی، بازرگانان، سازمان‌های دولتی و خصوصی و ...
- ذینفعان (Stakeholders): کشتیرانی، گمرک و IMO.
- مشاوران / تسهیل‌کنندگان (Consultants/Facilitators): ارائه‌کنندگان خدمات فنی مهندسی، آموزشی، مشاوره اجرایی و ...

۳-۵ سازمان‌های دولتی مرتبط با سازمان بنادر و کشتیرانی تأثیرگذار

✓ وزارت راه و ترابری	✓ وزارت جهاد کشاورزی
✓ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	✓ وزارت کشور - استانداری‌ها
✓ وزارت اقتصاد و دارایی - اداره گمرکات	✓ سازمان حفاظت محیط زیست
✓ راه آهن جمهوری اسلامی ایران	✓ وزارت بازرگانی - کشتیرانی جمهوری اسلامی
✓ وزارت بهداشت و درمان	

۶- واحدهای سازمانی مشمول طرح جامع در هر یک از حوزه‌های تابعه PSO

کلیه واحدهای سازمانی مصوب در حوزه‌های تابعه سازمان بنادر و کشتیرانی مرتبط با امور مالی، منابع انسانی، عملیات و پشتیبانی، بازاریابی و فروش، مشمول مفاد این طرح جامع می‌باشند.

۷- استانداردها، مدل‌های جایزه ملی، TQM و مقررات IMO

۱-۷ استانداردهای سیستم‌های مدیریتی

سازمان بنادر و کشتیرانی به منظور ایجاد، کنترل، پایش، بهبود اثربخشی و کارایی فرایندها و ارتقاء سطح عملکرد مالی و غیرمالی خود و همانگونه که در طرح استراتژیک سازمان اعلام شده، استانداردهای ISO 9001، ISO 14001، ISO 19011 و OHSAS را انتخاب و اعلام داشته است.

بنابراین کلیه واحدهای تحت پوشش PSO، ملزم به بهره‌گیری از الزامات مندرج در استانداردهای فوق‌الذکر، در مراحل شناسایی، طراحی، اجرا، بازنگری، به‌روزرسانی فرایندها، انجام ممیزی‌ها و تدوین پروژه‌های بهبود و توسعه؛ می‌باشند.

در ضمن به لحاظ ارتقاء به موقع اثربخشی و کارایی فرایندها و عملکردهای مالی و غیرمالی سازمان، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به عنوان یک توانمندساز ضروری می‌باشد.

تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT-MP) بایستی با بهره‌گیری از اصول و مبانی معماری سازمان (EA) و دیگر مراجع به روز و معتبر جهان در راستای دستیابی به سیستم منسجمی متشکل از نرم‌افزار (Software)، سخت‌افزار (Hardware)، تجهیزات و شبکه مناسب مخابراتی؛ با صرف حداقل هزینه و امکان حداکثر بهره‌گیری (Utilization Rate) صورت پذیرد. بهره‌گیری از خطوط راهنمای ذکر شده در استاندارد بین‌المللی ISO 9004:2003 در مراحل

بازنگری فرایندها و تدوین طرح‌های بهبود و ارزیابی‌های مرتبط پیشنهاد می‌شود.

استفاده از آخرین پیشنهاد مرکز APQC که در ماه ژوئن ۲۰۰۵ (تیرماه ۱۳۸۴) انتشار یافته و فرایندها و فعالیت‌های عملیاتی در سازمان‌های برتر جهان را تحت عنوان «چارچوب کلاسه‌بندی فرایندها» (PCF) ارائه نموده، در مواقع شناسائی، طراحی و بازنگری فرایندها توصیه می‌نماید (Process Classification Framework = PCF).

۱-۱-۷ سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان (ISO 9000)

در این استاندارد مبانی سیستم‌های مدیریت کیفیت که موضوع مجموعه استانداردهای سری ISO 9000 می‌باشد تشریح و اصطلاحات مربوطه در آن تعریف شده است. این استاندارد در موارد زیر کاربرد دارد :

الف) سازمان‌هایی که از طریق استقرار سیستم مدیریت کیفیت در جستجوی مزیتی هستند.

ب) سازمان‌هایی که می‌خواهند از تأمین‌کنندگان خود اطمینان حاصل کنند که الزامات و یا خواسته‌های مربوط به محصول آن‌ها برآورده خواهد شد.

ج) استفاده‌کنندگان از محصولات.

د) آن‌هایی که درک متقابلی از اصطلاحات مورد استفاده در مدیریت کیفیت برای آن‌ها اهمیت دارد، (از قبیل تأمین‌کنندگان، مشتریان و قانون‌گذاران).

ه) آن‌هایی که در داخل یا خارج از سازمان هستند و سیستم مدیریت کیفیت را از جهت تعیین انطباق با الزامات استاندارد ISO 9001 ارزیابی یا ممیزی می‌کنند (از قبیل ممیزان، قانون‌گذاران، سازمان‌های گواهی‌کننده و/یا ثبت‌کننده).

و) آن‌هایی که در داخل یا خارج از سازمان هستند و در زمینه سیستم مدیریت کیفیت مناسب برای آن سازمان مشاوره یا آموزش می‌دهند.

ز) تدوین‌کنندگان استانداردهای مرتبط.

با توجه به موارد فوق یادآور می‌شود که به منظور بهره‌گیری از این « طرح جامع » لازم است مندرجات دو بخش عمده این استاندارد، شامل اصول مدیریت کیفیت (شامل ۸ اصل)، و واژگان (اصطلاحات و تعاریف) و همچنین پیوست « الف » استاندارد، تحت عنوان « روش به‌کار رفته در تهیه واژگان » در شناسایی، طراحی، اجرای فرایندها، مستندات و مکاتبات مرتبط با آن‌ها، مورد استفاده قرار گیرد.

۲-۱-۷ سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات (ISO 9001)

این استاندارد الزامات یک سیستم مدیریت کیفیت را در مواردی مشخص می‌کند که سازمان :

الف) به اثبات توانایی خود در ارائه مستمر خدمات/ محصولات که خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به مقررات ذریبط را برآورده می‌نماید، نیاز دارد.

ب) قصد دارد از طریق به‌کارگیری مؤثر سیستم، شامل فرایندهایی برای بهبود مداوم سیستم و تضمین انطباق با خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات رضایت مشتری را افزایش دهد.

کلیه الزامات این استاندارد عمومی بوده و قصد بر آن است که برای تمامی سازمان‌ها بدون توجه به نوع، اندازه، خدمات و محصولی که ارائه می‌کنند قابل به‌کارگیری باشد.

هرگاه یک یا چند الزام این استاندارد را به دلیل ماهیت سازمان و نوع خدمات/ محصولات آن نتوان به‌کار برد، این الزامات را می‌توان در نظر نگرفت.

هرگاه الزاماتی استثناء شود، ادعای انطباق با این استاندارد قابل پذیرش نیست، مگر آنکه این استثنائات محدود به الزامات مذکور در بند ۷ این استاندارد باشد و چنین استثناهایی بر توانایی یا مسئولیت سازمان در فراهم آوردن خدمات/ محصولاتی که خواسته‌های مشتری و الزامات مربوط به قوانین و مقررات ذریبط را برآورده نماید تاثیر نگذارد.

۳-۱-۷ سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - مشخصات همراه با راهنمایی برای استفاده (ISO 14001)

- دامنه کاربرد :

این استاندارد الزاماتی را برای یک سیستم مدیریت زیست محیطی مشخص می‌نماید تا یک سازمان بتواند خط‌مشی و اهدافی را با در نظر گرفتن الزامات قانونی و اطلاعات راجع به پیامدهای

بارز زیست‌محیطی تدوین نماید. کاربرد آن در خصوص آن دسته از جنبه‌های زیست محیطی است، که سازمان می‌تواند تحت کنترل داشته باشد و بتوان انتظار داشت که بر آن‌ها تاثیرگذار باشد. این استاندارد خود بیانگر معیارهای عملکرد زیست محیطی خاصی نیست.

این استاندارد در مورد هر سازمانی که مایل به اعمال موارد زیر باشد کاربرد دارد :

الف) اجرا، نگهداری و بهبود یک سیستم مدیریت زیست محیطی

ب) حصول اطمینان از انطباق با خط‌مشی زیست محیطی که خود تعیین کرده است

ج) اثبات این انطباق به دیگران

د) درخواست گواهی/ ثبت سیستم مدیریت زیست محیطی خود توسط یک سازمان بیرونی

ه) تعیین انطباق با این استاندارد و اظهار آن توسط خود سازمان

تمام الزامات مندرج در این استاندارد به منظور لحاظ شدن در هر سیستم مدیریت زیست محیطی در نظر گرفته شده‌اند. گستره کاربرد آن به عواملی مانند خط‌مشی زیست محیطی سازمان، ماهیت فعالیت‌های آن و شرایطی که در آن فعالیت می‌نماید بستگی دارد. همچنین در پیوست «الف» این استاندارد، راهنمایی‌هایی جهت آگاهی در خصوص استفاده از مشخصات ارائه می‌شود.

۷-۱-۴ سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS 18001)

Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS 18001) / (Occupational Health and Safety Management System – Specification)

مشخصات این سری ارزیابی ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS 18001) الزاماتی را برای یک سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای معین می‌نماید تا یک سازمان بتواند با کنترل

خطرات (ریسک‌ها) ایمنی و بهداشتی، عملکرد خود را بهبود بخشد. OHSAS 18001 خود بیانگر معیار عملکرد ایمنی و بهداشتی خاصی نیست و کلیه جزئیات لازم برای طراحی یک سیستم مدیریت را نیز ارائه نمی‌دهد.

مشخصات OHSAS 18001 در مورد هر سازمانی که مایل به اعمال موارد ذیل باشد کاربرد

دارد:

الف) ایجاد یک سیستم مدیریت ایمنی و بهداشتی حرفه‌ای به منظور حذف یا کاهش خطرات (ریسک) برای کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع که ممکن است در معرض خطرات (ریسک‌های) ایمنی و بهداشتی ناشی از فعالیت‌های سازمان باشند.

ب) اجراء نگهداری و بهبود مستمر یک سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای.

ج) حصول اطمینان از انطباق با خط‌مشی ایمنی و بهداشت حرفه‌ای که خود تعیین کرده است.

د) اثبات این انطباق به دیگران.

ه) درخواست گواهینامه/ ثبت سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای خود توسط یک سازمان بیرونی.

و) تعیین انطباق با این مشخصات و اظهار آن توسط خود سازمان.

الزامات مندرج در OHSAS 18001 به منظور لحاظ شدن در یک سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. گستره کاربرد آن به عواملی مانند خط‌مشی ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و ماهیت و شرایطی که در آن فعالیت می‌نماید و خطرات و پیچیدگی این فعالیت‌ها بستگی دارد. OHSAS 18001 قصد دارد تا به موضوعات ایمنی و بهداشت حرفه‌ای اشاره نماید و نه به ایمنی محصول و خدمات.

۵-۱-۷ راهنمایی‌هایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی

(ISO 19011)

این استاندارد بین‌المللی راهنمایی‌هایی را در مورد اصول ممیزی، مدیریت برنامه‌های ممیزی، انجام ممیزی‌های سیستم مدیریت کیفیت و ممیزی‌های سیستم مدیریت محیط زیست، و همچنین در مورد صلاحیت ممیزان سیستم مدیریت کیفیت و محیط زیست ارائه می‌نماید.

این استاندارد برای کلیه سازمان‌هایی که نیاز به انجام ممیزی‌های داخلی یا خارجی سیستم‌های مدیریت کیفیت و/ یا محیط زیست یا مدیریت یک برنامه ممیزی دارند، قابل استفاده می‌باشد.

به طور کلی به کارگیری این استاندارد بین‌المللی برای دیگر انواع ممیزی، به شرط آن که توجه خاصی به شناسایی صلاحیت مورد نیاز اعضای تیم ممیزی در چنین شرایطی معطوف شود، امکان پذیر می‌باشد.

۶-۱-۷ سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد (ISO 9004)

این استاندارد راهنمایی‌هایی را فراتر از الزامات مندرج در استاندارد ISO 9001 ارائه می‌دهد تا هم اثربخشی و هم کارایی سیستم مدیریت کیفیت و در نتیجه امکان بالقوه بهبود عملکرد سازمان مد نظر قرار گیرد. در مقایسه با استاندارد ISO 9001، اهداف مربوط به رضایت مشتری و کیفیت خدمات/ محصولات گسترش یافته است تا رضایت طرف‌های ذینفع و عملکرد سازمان را نیز شامل گردد.

این استاندارد در مورد فرایندهای سازمان قابل اعمال است و در نتیجه اصول مدیریت کیفیت که مبنای این استاندارد می‌باشد، می‌تواند در سراسر سازمان به کار گرفته شود. تأکید این استاندارد بر دستیابی به بهبود تداوم یافته است که از لحاظ میزان رضایت مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع اندازه‌گیری شود.

این استاندارد مبتنی بر هشت اصل مدیریت کیفیت است. در این استاندارد قصد بر این نیست که یکسانی در ساختار سیستم‌های مدیریت کیفیت یا در مستندات به وجود آید، بلکه مقصود یک سازمان از انجام این امور دستیابی به موارد ذیل می باشد:

- شناسایی و برآورده نمودن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع (کارکنان سازمان، تأمین‌کنندگان، مالکان، جامعه) به شیوه‌ای اثربخش و کارا برای دستیابی به مزیت رقابتی.

- دستیابی، حفظ و بهبود عملکرد و توانمندی‌های کلی سازمانی.

به کارگیری اصول مدیریت کیفیت نه تنها منافع مستقیمی را فراهم می‌کند، بلکه سهم مهمی را در مدیریت هزینه‌ها و ریسک‌ها دارد. ملاحظات مربوط به مدیریت سود، هزینه و ریسک برای سازمان، مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع آن حائز اهمیت است. این ملاحظات در خصوص عملکرد کلی سازمان ممکن است موارد زیر را تحت تأثیر قرار دهد:

- وفاداری مشتری

- تکرار فعالیت تجاری و توصیه مشتریان به سایرین

- نتایج عملیاتی مانند درآمد و سهم بازار

- پاسخ‌گویی‌های سریع و قابل انعطاف به فرصت‌های موجود در بازار

- هزینه‌ها و زمان‌های گردش کار از طریق استفاده اثربخش و کارا از منابع

- هم راستا کردن فرایندها به گونه‌ای که دستیابی به نتایج مورد نظر را به بهترین وجه ممکن

میسر سازد

- مزیت رقابتی از طریق توانمندی‌های بهبود یافته سازمانی

- درک افراد و ایجاد انگیزه در آنان در راستای مقاصد و اهداف سازمان و همچنین مشارکت

آنان در بهبود مداوم

- اطمینان طرف‌های ذینفع در مورد اثربخشی و کارایی سازمان که از طریق فواید مالی و

اجتماعی ناشی از عملکرد سازمان، چرخه حیات محصول و شهرت سازمان اثبات می‌شود.

- توانایی در ایجاد ارزش، هم برای سازمان و هم برای تأمین کنندگان آن از طریق بهینه ساختن هزینه‌ها و منابع و همچنین انعطاف پذیری و سرعت واکنش مشترک به بازارهای در حال تغییر.
- استاندارد ISO 9004 راهنمایی‌هایی در مورد اهداف سیستم مدیریت کیفیت فراتر از آن چه در استاندارد ISO 9001 مشخص شده است، به ویژه در زمینه بهبود مداوم در عملکرد و کارایی کلی سازمان علاوه بر اثربخشی آن ارائه می‌دهد. به کارگیری استاندارد ISO 9004 به عنوان راهنما برای سازمان‌هایی توصیه می‌شود که مدیریت رده بالای آن‌ها در پی دستیابی به بهبود مداوم عملکرد سازمان هستند و می‌خواهند به سوی الزاماتی فراتر از آن چه در استاندارد ISO 9001 آمده است حرکت کنند. با این حال استاندارد ISO 9004 برای گواهی کردن یا موارد مبتنی بر قرارداد در نظر گرفته نشده است.

۲-۷ مدل جایزه ملی و معیارهای آن

در سال ۱۹۵۰ انجمن مهندسين ژاپن (JUSE)، آقای دکتر ادوارد دمینگ را برای برگزاری سخنرانی‌های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود. در سال ۱۹۵۱ این موسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ جایزه ای به نام ایشان بنیان نهاد که اهداء آن، همچنان ادامه دارد. این مدل، نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد نموده و عنوان کرد که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت، نیاز به هماهنگی همه جانبه در سطح سازمان داریم. اگر چه در آن زمان عمدتاً استفاده از روش‌های آماری برای کنترل کیفیت در کانون نحوه اصلی این مباحث بود، ولی همین تفکر «نگرش فراگیر» منجر به ظهور «کنترل کیفیت فراگیر» در دهه ۶۰ میلادی گردید.

موفقیت ژاپن در به کارگیری روش‌های علمی کسب و کار، تهدیدی جدی برای شرکت‌های آمریکایی ایجاد کرد، به طوری که در دهه ۸۰ بسیاری از آن‌ها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدات منجر گردید که شرکت‌های

غربی در روش‌های کسب و کار خود تجدید نظر کرده مدیریت کیفیت فراگیر را به طور گسترده‌ای به کار گیرند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، مطرح شدن دو نگرش عمده، شیوه‌ها و نظام‌های مدیریت کیفیت سازمان‌ها را بطور محسوسی تحت تاثیر قرار داد: استانداردهای سری ISO 9000 و مدیریت کیفیت فراگیر.

استانداردهای سری ISO 9000 به منظور هماهنگ کردن استانداردهای کیفیت و ارائه الگوهایی برای تضمین کیفیت به وجود آمد. سنجش میزان انطباق و سازگاری هر سازمانی با استاندارد ISO 9001، به راحتی و از طریق انجام برنامه‌های ممیزی (داخلی / بیرونی) امکان پذیر است و سازمان‌هایی که بتوانند با موفقیت، ممیزی‌های شخص ثالث (توسط سازمان‌های گواهی‌دهنده) را سپری کنند، موفق به دریافت گواهینامه مربوطه خواهند شد.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان است که اساس آن محور قراردادن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان بوده و هدف از آن، نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان است. بر خلاف ISO 9000، یک استاندارد رسمی بین‌المللی برای مدیریت کیفیت فراگیر که مشخص کند چگونه می‌توان یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد کرد، وجود ندارد. حتی خطوط راهنمای یکسان و هماهنگی که کمک کند چگونه می‌توان استقرار و به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر را اندازه‌گیری و ارزیابی کرد نیز موجود نیست.

از سوی دیگر هیچ سازمان یا مرجع رسمی صدور گواهینامه‌ای که قادر باشد استقرار و دستیابی به مدیریت کیفیت فراگیر را بر اساس استانداردهای بین‌المللی گواهی نموده و به رسمیت بشناسد نیز وجود ندارد. از این رو می‌بینیم نظریات کم و بیش متفاوتی توسط اندیشمندان این رشته همچون دمنینگ، جوران، کرازبی، ایشی کاوا، فیگن بام و... در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر و اصول و راهکارهای اجرایی آن، مطرح شده است. اما موضوعی که تمامی اندیشمندان مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند، ضرورت اندازه‌گیری اصول و معیارهای

اصلی مدیریت کیفیت فراگیر است. به همین دلیل در سال‌های اخیر مطالعات و تحقیقات متعددی به منظور شناسایی و اندازه‌گیری معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر در کشورهای مختلف انجام شده است.

لازم به ذکر است که پیشتر در غرب مدل‌هایی برای ارزیابی بنگاه‌های صنعتی و غیر صنعتی به وجود آمده بودند که با ظهور سیستم‌های ISO 9000 به مقبولیت جهانی نیز رسیدند ولی هیچ کدام دید فراگیری نسبت به کسب و کار نداشتند. یکی از اولین گام‌ها برای اشاعه دید فراگیر به این مدل‌ها، در سال ۱۹۸۳ و در کانادا، با طرح جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا برداشته شد. پس از آن، در سال ۱۹۸۷ بعد از چندین سال کار مستمر، مدل کسب و کار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در امریکا مطرح گردید که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزاء یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. به دنبال مدل بالدريج، 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.

از سوی دیگر، تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی، تلاش‌های انجام شده توسط سازمان تجارت جهانی (WTO) در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت جهانی، همه کشورها (اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه) را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان رقابتی و قابلیت پذیرش پذیری صنایع و سازمان‌های خود را افزایش دهند. از این رو کشورهای مختلف، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، به منظور بهبود عملکرد آن‌ها انجام داده‌اند.

جوایز ملی کیفیت و مدل‌های سرآمدی سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است و بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سال‌های اخیر آن را در سطح سازمان‌های کسب و کار خود جاری ساخته‌اند. جایزه دمینگ در ژاپن (۱۹۵۱)، جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا (۱۹۸۳)، جایزه مالکوم بالدريج امریکا

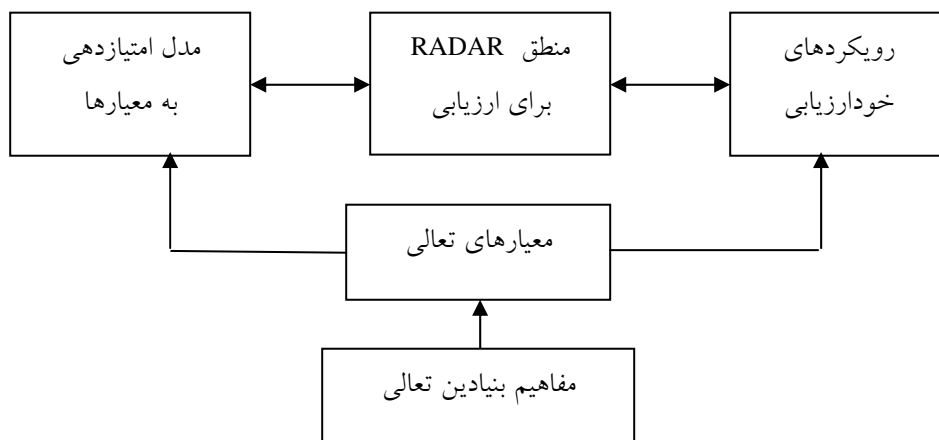
(۱۹۸۷)، جایزه کیفیت استرالیا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت اروپا (۱۹۹۱)، جایزه کیفیت راجیوگاندی هند (۱۹۹۱)، و .. نمونه‌هایی از تلاش‌های انجام شده در این زمینه است.

اگر چه مدل‌های دمینگ، بالدريج و EFQM معروف‌ترین مدل‌های سرآمدی عملکرد هستند ولی کشورهای دیگری هستند که مدل‌های خاصی را برای خود توسعه داده‌اند. البته مدل‌های توسعه داده شده، غالباً از مدل‌های معروف فوق الهام گرفته‌اند.

مدل‌های جوایز ملی کیفیت بر این واقعیت تأکید دارند که **بقاء در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد در مقیاس جهانی است.** این مدل‌ها، با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه‌گیری نمایند. از سویی، معرفی سازمان‌های برتر و برندگان جوایز کیفیت، مثال‌های عملی از دستیابی و موفقیت در پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با الگو قراردادن آن‌ها، نظام‌های مدیریت خود را بهبود بخشند.

مدل EFQM از ۵ رکن تشکیل شده که ارتباط این ارکان در تشکیل زیرنشان داده شده

است:



مفاهیم بنیادین: « نتیجه گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبنی بر فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری - نوآوری - بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان » ۸ مفهوم بنیادین تعالی در EFQM می‌باشند. تشریح مفاهیم بنیادین هشتگانه سرآمدی در مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و نحوه ارتباط آن‌ها با معیارهای مدل جایزه در پیوست ۵-۱۲ ارائه شده است.

معیارهای تعالی و نحوه امتیازدهی: « رهبری ۱۰۰، خط مشی و استراتژی ۸۰، منابع انسانی ۹۰، شراکت‌ها و منابع ۹۰، فرایندها ۱۴۰، نتایج مشتریان ۲۰۰، نتایج منابع انسانی ۹۰، نتایج جامعه ۶۰، نتایج کلیدی عملکرد ۱۵۰ و جمعاً ۱۰۰۰ امتیاز » ۹ معیار تعالی در EFQM می‌باشند. مدل و معیارهای جایزه ارائه شده توسط بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و امتیازات مرتبط با هر معیار در پیوست ۶-۱۲ ارائه شده است.

منطق RADAR برای ارزیابی: منطقی که برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان براساس معیارهای مدل EFQM طراحی شده است. این اصطلاح از اول کلمات « Results یا نتایج، Approach یا رویکرد، Deployment یا اشاعه، Assessment یا ارزیابی و Review یا بازنگری » برگرفته شده است. شرح ویژگی‌های منطق RADAR و نحوه امتیازدهی در پیوست ۷-۱۲ و مراجع مرتبط نیز در ردیف‌های ۳ و ۱۵ بخش ۳-۱۲ ارائه شده است.

۳-۷ فلسفه TQM

تأکید مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بر افزایش رضایت مشتریان یا مصرف کنندگان از طریق مدیریت روش‌ها و نگرش‌های نظام مند و استفاده از ابزارها و روش‌های ساده در فرایند بهبود مستمر است. چنین عملکرد بهبود یافته‌ای، مستقیماً به کسب اهداف گوناگون نظیر کیفیت، زمانبندی صحیح عرضه خدمات/ تولید، تأمین نیاز مشتریان، مناسب بودن تولیدات و خدمات و

کاهش هزینه‌ها منجر شده و نقش کارکنان را در رسیدن به اهداف از طریق آموزش بکارگیری روش‌ها تضمین می‌نماید.

مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها، به بهبود مستمر فرایندهای سازمان از طریق مدیران و کارکنان می‌انديشد و نهایتاً تلاش مستمر را به منظور بهبود عملکرد تمامی سطوح سازمانی در سر می‌پروراند. مدیریت کیفیت فراگیر به ترکیب فلسفه مدیریت مشارکتی، تکنیک‌های آماری و همکاری کارکنان (از طریق ارتباطات) می‌پردازد تا به بهبود کیفیت خدمات/محصولات سازمان، جهت افزایش بهره‌وری منجر شود.

TQM همچنین به پیشگیری از بروز ضایعات کمک کرده و تمامی کارکنان، از صدر تا ذیل سازمان را درگیر می‌کند. در این نوع مدیریت، نه تنها کارکنان واحد کنترل کیفیت بلکه تمامی کارکنان در قبال کیفیت مسئولیت دارند. TQM بر دیدگاه کار تیمی تأکید می‌کند. هم مدیران و هم کارکنان اعضای تیم کیفیت یا دوائر کیفی (QUALITY CIRCLES) هستند که به بهبود مستمر فرایندها می‌انديشند. فرض بر این است کسی که کاری را انجام می‌دهد، آن را به‌خوبی می‌داند، بنابراین می‌توان انتظار داشت که پیشنهادات برای بهبود کیفیت فرایندی خاص، توسط مدیران و کارکنانی می‌تواند ارائه شود که برای دستیابی به اهداف مشترک بهبود مستمر در تلاشند.

اجرای برنامه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان در طول مسیر تکامل خود نیازمند زمان، صبر، چالش‌ها و فرصت‌هاست. برای اجرای TQM وجود برنامه‌ای دقیق که شامل جمیع جهات بوده و چیزی را به شانس واگذار نکند، ضروری است. هر تلاشی باید تعریف شده باشد و کیفیت نیز از منظر مشتری بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد. اولین گام، درک انتظار مشتری است و فراتر از انتظار مشتری رفتن، باعث ایجاد اطمینان در استقرار تمامی جنبه‌های کیفیت می‌شود. تدوین، تصویب، ابلاغ، اجرا، بازنگری و به‌روزرسانی عناصر استراتژیک (چشم‌انداز- مأموریت - خط‌مشی‌ها - استراتژی‌ها و ارزش‌ها)، همراه با تعیین اهداف فرایندهای

مصوب سازمان، از جمله اقدامات مهم و بنیادی است که بدون آن‌ها امکان اعمال مدیریت کیفیت فراگیر میسر نخواهد شد.

۴-۷ مقررات سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO)

کلیه صاحبان فرایندها و مسئولان واحدهای تحت پوشش PSO، موظف به مطالعه و تحلیل مستندات دریافتی و ابلاغی از IMO و بهره‌گیری از آن‌ها در مراحل طراحی و اجرای فرایندها، تدوین دستورالعمل‌ها و فرم‌های مرتبط بوده، و بایستی کلیه گزارشات در خواستی IMO را از طریق مبادی ذیربط، در زمان‌های تعیین شده ارائه نمایند.

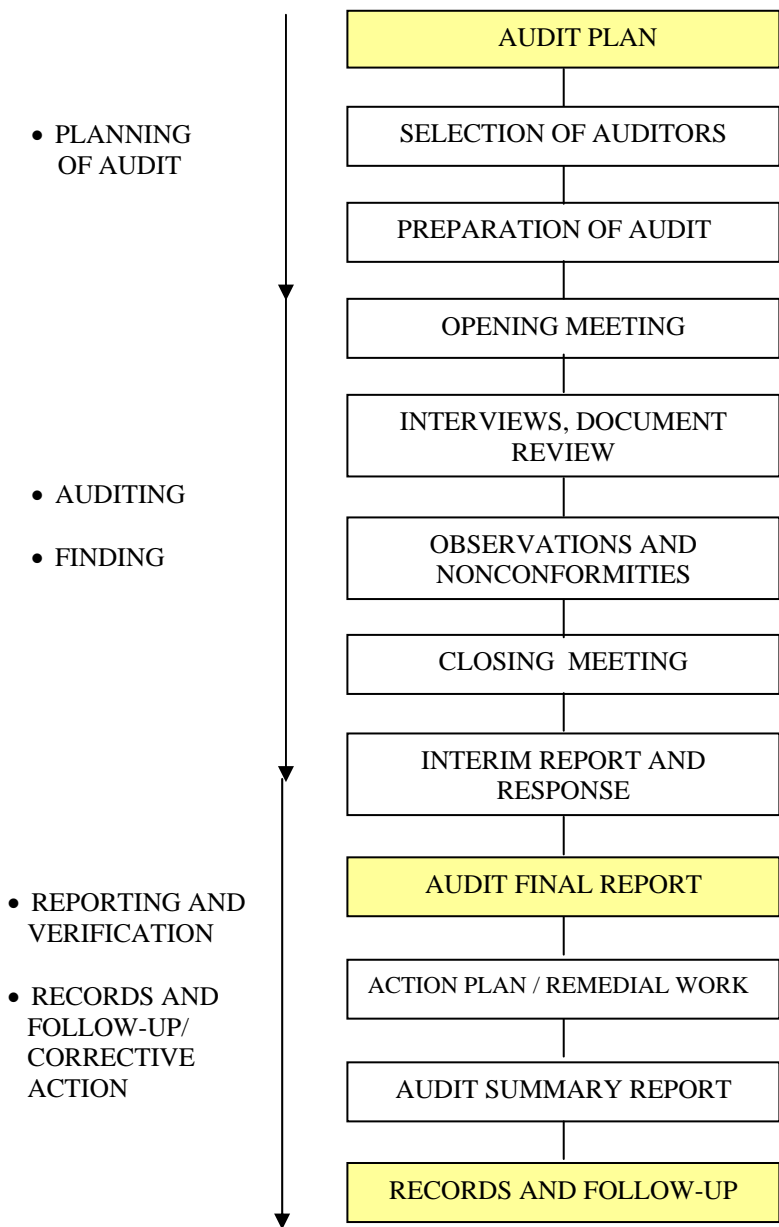
در حال حاضر سازمان بین‌المللی دریانوردی اقدام به انجام ممیزی‌هایی با مشارکت داوطلبانه اعضا نموده که بر اساس نتایج حاصله از تاریخی که معین خواهد شد این نوع ممیزی‌ها به صورت اجباری در کلیه بنادر جهان صورت خواهد پذیرفت. جمهوری اسلامی ایران به عنوان اولین گروه از اعضای ممیزان داوطلبانه انتخاب شده است.

از نکات قابل توجه در گزارش سومین نشست گروه کاری مشترک IMO، مرتبط با برنامه ممیزی داوطلبانه اعضا که در ANNEX C 94/5 مورخ 23 March 2005 انتشار یافته است، به شرح ذیل می‌باشد:

- حضور نماینده جمهوری اسلامی ایران در سومین نشست گروه کاری (مورخ ۱۴ تا ۱۸ مارس)
- تا تاریخ برگزاری سومین نشست، تصمیمی بر اجباری بودن انجام ممیزی‌های IMO بر اساس الزامات سیستم بین‌المللی مدیریت کیفیت (ISO 9001) و الزامات مورد پیشنهاد اعضای گروه کاری مشترک صورت نپذیرفته است.
- سعی اعضای گروه در اولویت اول تدوین چارچوب عناوین و موضوعات مرتبط با ممیزی می‌باشد.

- تصمیم اعضای گروه بر بازنگری خطوط راهنمای مندرج در استاندارد بین المللی ISO 19011 به منظور اضافه نمودن خطوط راهنمایی مناسب با عملیات بندری/ دریانوردی می باشد.
- اعضای گروه کاری به طور مشترک تصمیم بر تدوین سؤالات قبل از انجام ممیزی گرفته اند (Pre-Audit Questionnaire) ، که قبل از انجام ممیزی در اختیار ممیزی شونده قرار دهند.
- مقصود اعضای گروه کاری مشترک، از تدوین این چارچوب ممیزی، تشریح اهداف، اصول و مبانی، محدوده اجرا، مسئولیت ها و ساختار قابلیت های همه جانبه مورد نیاز و مورد انتظار اعضا IMO می باشد.
- جهت سهولت انجام ممیزی همراه با تدوین این چارچوب، روش ها و دستورالعمل های اجرایی مورد نیاز نیز در حال تدوین و تصویب می باشد.
- قرار گرفتن تحت پوشش اجرایی این چارچوب ممیزی، توسط کلیه اعضای IMO ضروری می باشد.
- این ممیزی به عنوان یک ابزار اجباری مرتبط با مسئولیت های ایمنی دریایی، امنیتی دریایی، حفاظت از محیط زیست دریایی، کاهش آلاینده ها (آب، خاک و هوا) و کمک به توسعه پایدار است.
- از جمله مسئولیت های دبیر کل IMO موارد ذیل می باشد :
 - o اجرای صحیح و به موقع ممیزی ها
 - o مشارکت در انتخاب و ملاقات با ممیزان و سرممیزان
 - o مشارکت در انتخاب و تشکیل تیم ها برای هر ممیزی
- در ضمن فرایند ممیزی پیشنهادی IMO به مطابق نمودار صفحه بعد ارائه شده است :

فرایند ممیزی پیشنهادی IMO در ANNEX C 94/5 (23 March 2005)



فصل دوم

« نحوه و مراحل اجرا »

۸ - نحوه و مراحل به‌کارگیری استانداردها، مدل‌های جایزه ملی و مقررات IMO

با عنایت به موارد اشاره شده در فصل یک این طرح جامع، در این فصل سعی بر ارائه چارچوب‌ها و خطوط راهنما شده است، تا کلیه کارکنان، مسئولان، صاحبان فرایندها و ذینفعان PSO، علاوه بر برداشتی یکسان از مفاهیم، الزامات و معیارهای سیستم‌های مدیریتی و مدل جایزه ملی، بتوانند مشارکتی مؤثر و دارای ارزش افزوده در مراحل طراحی، اجرا و بازنگری داشته باشند.

بهره‌گیری به‌هنگام و مناسب از چارچوب‌ها و خطوط راهنمای مندرج در این فصل از طرح جامع، توسط کارکنان و ذینفعان PSO علاوه بر کاهش زمان و هزینه استقرار سیستم‌ها و اجرای فعالیت‌ها، امکان تشخیص و محاسبه هزینه‌های پنهان و دستیابی به منافعی قابل حصول را میسر می‌سازد.

در این فصل، سعی بر ارائه مراحل اجرایی شده است، تا واحدهای تحت پوشش PSO به‌لحاظ عملکرد مدیریتی (امتیاز مدل جایزه ملی) به صورتی متوازن اقدام نموده و امکان محاسبه و تعیین مدل جایزه ملی را برای سازمان بنادر و کشتیرانی در مقایسه با دیگر سازمان‌های مشابه دولتی و خصوصی میسر سازند.

بهره‌گیری مناسب و به‌هنگام از این طرح جامع کمک در شناسایی و طراحی فرایندهایی متعامل در داخل سازمان و قابل بهینه‌کاوی (BM) با فرایند دیگر سازمان‌های منتخب و دارای قابلیت رقابتی را میسر می‌سازد.

مشخصات مراجع معتبر، کاربردی و به‌روز جهان، مورد نیاز و مرتبط با راهکارها و مراحل اجرایی ارائه شده در این فصل، در فصل سوم اشاره شده است.

جهت تدوین هرچه دقیقتر فعالیت‌های فرایندها و تعیین اهداف در راستای چشم‌انداز - در چارچوب شرح مأموریت و خط‌مشی‌ها - در مسیر استراتژی‌ها و در پشتیبانی از ارزش‌های مصوب سازمان؛ کلیه صاحبان فرایندها و مسئولان واحدهای سازمانی هر واحد تحت پوشش PSO ملزم به استفاده از این عناصر استراتژیک می‌باشند. به همین منظور PSO با تشکیل کمیته‌ای به نام کمیته طرح ریزی استراتژیک که دارای فرایندی به همین نام نیز می‌باشد و همکاری مدیران، کارشناسان و مشاوران معتبر اقدام به تدوین و تصویب طرح استراتژیک نموده و به مبادی ذیربط ابلاغ و شرح خلاصه آن نیز جهت اطلاع کلیه ذینفعان در این طرح جامع ارائه شده است. براساس مفاد مندرج در الزام شماره ۴ استاندارد بین‌المللی سیستم مدیریت کیفیت و معیارهای ۱ و ۲ مدل جایزه ملی کلیه صاحبان فرایند و مسئولان واحدهای سازمانی ملزم به مراجعه به طرح و عناصر استراتژیک مصوب PSO به منظور بهره‌گیری از مفاد مصوب آن می‌باشند.

۸-۱ نحوه تدوین گزارش تحلیل SWOT سازمان

تدوین، تصویب، ابلاغ، اجرا، بازنگری و به روزآوری گزارش تحلیل SWOT سازمان طی فرایندی به همین نام، تحت نظارت اعضای تیم طرح‌ریزی استراتژیک سازمان، در مواقع لزوم صورت می‌پذیرد. این گزارش برای آگاه‌سازی به موقع صاحبان فرایندها و مسئولان سازمان PSO از عوامل تأثیر گذار داخلی و خارجی در مواردی که نیاز به ایجاد تغییرات و یا بازنگری فرایندها و عناصر استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد، می‌باشد.

کلیه صاحبان فرایندها و مسئولان پست‌های سازمانی در مراحل بازنگری عناصر استراتژیک و انجام مهندسی مجدد فرایندها (BPR)، ملزم به استفاده از اطلاعات مندرج در گزارش تحلیل SWOT مصوب و ابلاغی می‌باشند.

به منظور تحلیل همه جانبه عوامل داخلی و خارجی و کمک به مدیران تصمیم‌ساز، در جهت اتخاذ بهترین تصمیم‌ها برای سازمان، کلیه صاحبان فرایندها و مسئولان پست‌های سازمانی، علاوه بر مشارکت در بازننگری و به‌روزرآوری گزارش تحلیل SWOT مصوب سازمان، ملزم به تهیه و تدوین گزارش SWOT مرتبط با مأموریت و وظایف خود، به صورت دوبار در سال بوده تا از نتایج آن، تیم طرح‌ریزی استراتژیک در مراحل بازننگری، بهره‌گیری لازم را بنماید.

تدوین، بازننگری و به‌روزرآوری گزارش تحلیل SWOT با رویکردی در چارچوب قواعد تجارت الکترونیک (e-Commerce) و مقررات صادره توسط سازمان تجارت جهانی (WTO) پیشنهاد می‌شود.

روش منتخب PSO در مورد تشکیل تیم و تدوین گزارش تحلیل SWOT سازمان، بر اساس روش پیشنهادی در ابزار شماره ۳ (بخش ۸-۱-۱ ذیل) از معیار دوم مدل جایزه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) می‌باشد. مرجع مرتبط با این ابزار در ردیف ۱ بخش ۱۲-۳ ارائه شده است.

۸-۱-۱ ابزار شماره ۳ معیار دوم مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) تحت عنوان

تحلیل SWOT

(مرجع: کتاب ابزارهای سرآمدی - صفحه ۴۷)

چرا از این ابزار استفاده می‌کنیم؟

- ✓ برای انجام تحلیل جامع بر روی عوامل داخلی و خارجی
- ✓ به منظور کمک به مدیران در جهت اتخاذ بهترین تصمیم برای سازمان

چه موقع از این ابزار استفاده می‌کنیم؟

✓ وقتی که می‌خواهیم چرخه برنامه‌ریزی را شروع کنیم (به عنوان راهنما برای جمع‌آوری داده‌ها).

✓ موقعی که می‌خواهیم خروجی داده‌های جمع‌آوری شده را خلاصه کنیم.

چگونه می‌توانیم این ابزار را به بهترین نحو مورد استفاده قرار دهیم؟

✓ تحلیل SWOT را به صورت تیمی انجام می‌دهیم، نه به صورت انفرادی.

✓ مستقیماً روی موضوعات کلیدی مشخص شده تمرکز می‌کنیم.

✓ برای هر تصمیمی از تحلیل SWOT استفاده نمی‌کنیم، بلکه گزینش کرده، بهترین گزینه‌ها را انتخاب می‌نماییم.

گام بعدی چیست؟

✓ تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای تحلیل SWOT

چگونه این ابزار را به کار می‌گیریم؟ (گام‌ها)

(۱) جدولی مطابق شکل رسم کرده و به هر قسمت عناوین « قوت، ضعف، فرصت و تهدید » را اختصاص می‌دهیم.

نقاط قوت :	نقاط ضعف :
فرصت‌ها :	تهدیدها :

- (۲) طوفان ذهنی؛ نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به شرح ذیل انجام می‌دهیم.
- برای تهدیدها و فرصت‌ها لیست همه ذینفعان و افراد کلیدی سازمان را تهیه کرده پشتیبانی برای طوفان ذهنی باشد.
 - برای نقاط قوت و ضعف لیست فرایندهای کلیدی و شایستگی‌های سازمان را تهیه کرده تا پشتیبانی برای طوفان ذهنی باشد.
- (۳) ایده‌ها را مطرح می‌کنیم.
- (۴) هرگاه درک بهتری لازم بود، مأموریت کشف واقعیت (Tool No. 2 – Fact Finding Mission) در مرجع شماره ۲۹ انگلیسی و شماره ۱ فارسی (صفحه ۴۵) را به اجرا درمی‌آوریم. این مرجع در بخش ۱۲-۳ ردیف ۱ ارائه شده است.
- تأثیرقوت‌ها و ضعف‌ها را بر عملکرد سازمان مشخص کرده، اهمیت هرایده‌را دربرنامه‌های استراتژیک تعیین می‌کنیم.
- (۵) بعد از هر مأموریت کشف واقعیت، مستندات SWOT را به روز می‌کنیم.

۸-۱-۲ مثالی مرتبط با گزارش تحلیل SWOT سازمان بنادر و کشتیرانی

نقاط قوت

- (۱) ظرفیت تجهیزات و تأسیسات بندری (اسکله، انبار، جرثقیل، یدک‌کش).
- (۲) تحول و تغییر در جهت بهره‌گیری از سیستم کانتینری.
- (۳) منابع مالی مناسب.
- (۴) توجه به تحولات جهانی (برون‌گرایی و هماهنگی نسبی با مقررات بین‌المللی)
- (۵) تیم‌ها با استفاده از تجهیزات جدید به سرعت به توانایی بالایی می‌رسند.
- (۶) نیروی کار موجود و قابل جذب، با صلاحیت و پایدار است.

نقاط ضعف

- ۱) ضعف عملکرد در مقایسه با اهداف برنامه سوم.
- ۲) کارایی پایین تجهیزات و توزیع نامناسب آن‌ها و زمان توقف بالای کشتی‌ها نسبت به بنادر خارجی در منطقه.
- ۳) نارسایی در عرضه خدمات کشتی‌داری (Ship husbandry).
- ۴) نارسایی سیستم‌های اطلاعاتی، عملیاتی و عدم شفافیت فرایندهای کاری.
- ۵) مدیریت دولتی و نارسایی در مدیریت و سازماندهی، فرهنگ‌ها و رفتار.
- ۶) لزوم بهبود در ساختار منابع انسانی بنادر و ستاد.
- ۷) نارسایی در نحوه شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری تکنولوژی برای رقابت با بنادر خارجی در منطقه.
- ۸) عدم هماهنگی سازمان‌های متعدد در بنادر.
- ۹) فقدان یک سیستم جامع تعمیر و نگهداری تأسیسات و تجهیزات بندری.
- ۱۰) ساختار نامناسب تعرفه و عوارض، عدم استفاده از روش‌های جدید تأمین منابع مالی (Finance)
- ۱۱) نارسایی در قوانین و مقررات قابل اصلاح به وسیله مسئولان مرتبط در سازمان.
- ۱۲) محل نامناسب بعضی از بنادر (بوشهر - شهید رجایی).
- ۱۳) ضعف در ساختار تحقیقات (اعم از تحقیقات توسعه‌ای یا تحقیقات کاربردی و بلند مدت).
- ۱۴) نارسایی در شناسایی، طراحی، اجرا و محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها.

فرصت‌ها

- ۱) عضویت ایران در WTO

- (۲) رشد اقتصادی و تجارت خارجی کشور.
- (۳) بهبود نسبی و توسعه عوامل سیاسی (روند مثبت مردم سالاری و ..)
- (۴) بهبود نسبی عوامل فرهنگی و اجتماعی.
- (۵) بهبود نسبی روابط بین‌المللی ایران (تنش‌زدایی و افزایش تعامل سیاسی با جهان).
- (۶) موقعیت جغرافیایی ایران - سواحل طولانی، کریدورهای حمل و نقل و شبکه پسرانه گسترده.
- (۷) تغییر نقش اقتصادی دولت (خصوصی سازی).

تهدیدها

- (۱) تحول و نقش بنادر در زنجیره عرضه جهانی کالا (Business Logistic Chain).
- (۲) افزایش تقاضا برای عرضه خدمات بندری در منطقه.
- (۳) پیدایش ائتلاف بزرگ کشتیرانی (Alliances) و سرمایه‌گذاری آن‌ها.
- (۴) افزایش حجم و بزرگی کشتی‌ها و پیدایش کلان بندرها، بنادر هاب و بنادر رقیب در منطقه.
- (۵) منطقه‌گرایی و اتحادیه‌های منطقه‌ای (یکپارچگی بازارها)، (ASEAN, ECO, UMA, GCC, SAARC)
- (۶) رشد سریع تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (e-Commerce , ICT)
- (۷) وجود موانع قانونی برای خصوصی‌سازی در امور بنادر.
- (۸) رشد حمل و نقل کانتینری، ترانزیت و ترانس شپیمنت.
- (۹) فاصله بنادر اصلی از مراکز مصرف.
- (۱۰) ناهماهنگی با سازمان‌های همجوار.
- (۱۱) فقدان اطمینان و امنیت کافی برای سرمایه‌گذاری.

۱۲) ارتقاء فزاینده رقباتی منطقه‌ای در مقایسه با IR-PSO در ابعاد بهره‌گیری از تکنولوژی روز و ارائه خدمات با هزینه کمتر، کیفیت بالاتر و تحویل به موقع و سریعتر.

۸-۲ نحوه تدوین طرح استراتژیک و عناصر استراتژیک PSO

تدوین طرح استراتژیک سازمان، در مقاطع زمانی مختلف با شناسایی، ارزیابی و انتخاب مشاوران معتبر، همراه با همکاری و مشارکت مدیران ارشد و کارشناسان کلیدی سازمان صورت پذیرفته و طی فرایندی به نام «طرح ریزی استراتژیک»، توسط اعضای کمیته استراتژیک (که در بخش ۸ معرفی شده است) مورد بازنگری، ارزیابی و تصویب قرار گرفته و به کلیه ذینفعان و صاحبان فرایندهای سازمان، به منظور بهره‌برداری از مصوبات و خطوط راهنمای آن در مراحل طراحی، بازنگری و تعیین اهداف فرایندهای سازمان، ابلاغ گردیده است.

بازنگری، تصویب و ابلاغ طرح استراتژیک سازمان، لزوماً بر اساس و در چارچوب موارد مصوب و ابلاغی مندرج در ذیل توسط اعضای کمیته مربوطه صورت می‌پذیرد:

- ✓ مصوبات طرح استراتژیک کشور از جمله چشم انداز، و خط مشی‌های مصوب.
- ✓ گزارش تحلیل SWOT سازمان.
- ✓ مصوبات برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور.

این کمیته بر اساس دستورالعمل مصوب، موظف به اعلام آخرین تغییرات در شرح عناصر استراتژیک به کلیه صاحبان فرایندها و ذینفعان سازمان می‌باشد.

در همین راستا کلیه صاحبان فرایندها در زمان طراحی فرایندهای جدید و یا بازنگری فرایندهای جاری، ملزم به تدوین فعالیتها و تعیین اهداف و شاخصهای سنجش (KPI) هر فرایند، در چارچوب مأموریت و خط مشیها و در راستای دستیابی به چشم انداز مصوب سازمان میباشند.

محتوای اطلاعات طرح استراتژیک سازمان علاوه بر تعیین نقش و جایگاه آینده سازمان بنادر و کشتیرانی بایستی با توجه به تحولات جهانی، منطقه‌ای و کشوری، موارد مرتبط با تواناییها و نارساییهای موجود را بیان داشته و چگونگی دست یافتن به جایگاه مورد نظر سازمان را نیز شامل گردد و شرح عناصر استراتژیک سازمان را که دربردارنده چشم انداز، مأموریت، خط مشیها، ارزشها و استراتژیها میباشد، به اطلاع کلیه ذینفعان و صاحبان فرایندها برساند.

۸-۲-۱ تعریف و شرح چشم انداز مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی در سال ۱۳۸۹

تعریف چشم انداز :

وضعیت مطلوب و قابل قبول سازمان در یک دوره زمانی مشخص.

شرح چشم انداز :

چشم انداز (اهداف کمی) زیربخش حمل و نقل دریایی در برنامه چهارم توسعه در افق سال ۱۳۸۹ به شرح ذیل می باشد :

۱) افزایش ظرفیت اسمی بنادر تجاری (کالاهای نفتی و غیر نفتی) از ۱۱۰ میلیون تن در پایان سال ۱۳۸۳ به ۱۴۸/۸ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم توسعه

- ۲) افزایش ظرفیت تخلیه و بارگیری کانتینری از ۱/۷ میلیون به ۶/۳ میلیون TEU تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۳) کاهش میانگین سن ناوگان تجاری دریایی کشور از ۱۶/۴ سال به ۱۴/۵ سال تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۴) نگهداشت میانگین سن ناوگان نفتی دریایی کشور در سطح زیر ۶ سال تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۵) افزایش ظرفیت جابجایی پایانه‌های مسافری دریایی از ۴/۵ میلیون نفر به ۵/۸ میلیون نفر تا پایان برنامه چهارم توسعه
- ۶) افزایش نرخ رشد سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در فعالیتهای بندری و دریایی به میزان ۱۰۰ درصد نسبت به برنامه سوم
- ۷) خراج‌سازی ۱۸ فروند از ۳۸ شناور مغروق در آبراهه‌های تحت حاکمیت
- ۸) افزایش ظرفیت حمل بار ناوگان تجاری کشور از ۳/۲ میلیون تن به ۵/۶ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم
- ۹) افزایش ظرفیت ناوگان نفتی کشور از ۶/۱ میلیون تن به ۱۱/۶ میلیون تن تا پایان برنامه چهارم
- ۱۰) نوسازی ناوگان حمل و نقل سنتی دریایی (لنج‌های باری و مسافری) با استفاده از وجوه اداره شده و سایر منابع به میزان ۱۴۰۰ فروند
- ۱۱) کاهش میزان سوانح دریایی به میزان ۳۰ درصد نسبت به برنامه سوم توسعه (۸۱۹ مورد در دوره بین ۷۹ تا ۸۲)
- ۱۲) آموزش نیروهای مورد نیاز ارگان‌های دریایی در داخل و خارج از کشور به تعداد ۳۰۰۰ (سه هزار) نفر با کمک وزارت علوم و ارگان‌های دریایی
- ۱۳) ارتقاء و رشد متوسط سالانه شاخص‌های بهره‌وری کل عوامل (TFP) در زیربخش دریایی به میزان ۵/۳۸٪

۲-۲-۸ تعریف و شرح مأموریت‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی تا سال ۱۳۸۹

تعریف مأموریت: منظور یا دلیلی که سازمان بنادر و کشتیرانی به خاطر آن موجودیت یافته است. به عبارت دیگر تعیین آنچه که انجام می‌دهیم و آن کس که به او خدمت می‌کنیم.

شرح مأموریت: مأموریت و وظایف سازمان بنادر و کشتیرانی بر اساس ضوابط تشکیلاتی موضوع تبصره ۳۳ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و تأیید شده توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور - (مورخ تیرماه ۱۳۷۸) به شرح ذیل می‌باشد:

- ✓ اداره امور بندری و امور دریایی بازرگانی کشور.
- ✓ ایجاد و تکمیل و توسعه ساختمان‌ها و تأسیسات و تعمیرگاه‌های بندری و دریایی بازرگانی و وسایل و تجهیزات مربوطه و بهره‌برداری از آنها.
- ✓ تهیه و تنظیم و اجرای مقررات بندری و دریایی و کشتیرانی بازرگانی طبق قوانین مربوطه.
- ✓ تنظیم امور مربوط به راهنمایی کشتی‌ها با تصویب شورای عالی سازمان.
- ✓ اداره امور تخلیه و بارگیری و حمل و نقل کالا در محوطه بنادر و انبارداری در بنادر کشور (بنادری که سازمان دارای اداره یا شعبه است).
- ✓ اداره شبکه‌های مخابراتی (رادیویی، تلگرافی، تلفنی، تله تایپ و غیره) در دریا و خشکی برای تماس با کشتی‌ها و بنادر تابعه و تهیه و تأمین وسایل مربوطه با همکاری وزارت پست و تلگراف و تلفن (در حال حاضر: وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات).

- ✓ نظارت کامل در امور کشتیرانی ساحلی و بازرگانی و تلاش در توسعه آن‌ها و تأمین ایمنی عبور و مرور و انجام هر نوع اقدامی که در پیشرفت و توسعه فعالیت کشتیرانی‌های بازرگانی و ساحلی لازم است.
- ✓ اداره و برقرار نمودن علائم و وسایل روشنایی دریایی و رودخانه‌ای برای تأمین ایمنی عبور و مرور کشتی‌ها و شناورها.
- ✓ ثبت کشتی‌ها و شناورهای بازرگانی و تفریحی و غیره دارای تابعیت کشور و اجرای مقررات مربوطه.
- ✓ اعطای گواهینامه‌های صلاحیت فنی، دریایی و غیره به افراد واحدهای دریایی طبق مقررات مربوطه.
- ✓ وصول حقوق و عوارض بندری، رودخانه‌ای و حق تخلیه و بارگیری و باربری و انبارداری و سایر درآمدهایی که بر طبق مقررات مربوطه به وسیله سازمان یا سایر سازمان‌های دولتی، برای سازمان وصول می‌شود.
- ✓ اجرای قانون دریایی ایران و انجام وظایف مقرر در قانون راجع به اجازه تأسیس سازمان بنادر و کشتیرانی و سایر قوانین مربوط.
- ✓ تعیین نحوه استفاده و نرخ بهره‌برداری از تأسیسات و تجهیزات بندری و اموال منقول و غیرمنقول سازمان و اجرای آن پس از تصویب شورای عالی.
- ✓ تحقیق و مطالعه در امور بندری و دریایی و کشتیرانی بازرگانی.
- ✓ تهیه و تنظیم برنامه سال بعد و همچنین برنامه‌های درازمدت و اجرای آن‌ها پس از تصویب شورای عالی سازمان.
- ✓ بررسی طرح موافقت‌نامه‌ها و قراردادهای بین‌المللی مربوط به امور بنادر و کشتیرانی و دریانوردی بازرگانی جهت تقدیم به مراجع مربوط.
- ✓ عضویت در سازمان‌های بین‌المللی مربوط به بنادر و کشتیرانی با موافقت شورای عالی سازمان و تصویب مجلس شورای اسلامی.

- ✓ شرکت در کنفرانس‌ها و مجامع بین‌المللی مربوط به بنادر و کشتیرانی.
- ✓ تعیین منطقه آزاد در صورت لزوم و تهیه مقررات و شرایط استفاده از آن با موافقت شورای عالی سازمان و تصویب مجلس شورای اسلامی.
- ✓ در اختیار گرفتن و اداره خطوط راه آهن از سوزن ورودی تا سوزن خروجی به محوطه بندر و همچنین دارا بودن واگن‌ها و لکودیزل‌ها و وسایل مربوط به آن‌ها و وسایل ضروری دیگر جهت تأمین تخلیه و بارگیری برای حمل به انبارهای سرباز و سرپوشیده.
- ✓ تأسیس آموزشگاه تعلیم راهنمایان و یا کارکنان دریانوردی بازرگانی و اعزام دانشجویان برای تحصیل در رشته‌های تخصصی به خارج از کشور با توجه به احتیاجات سازمان.
- ✓ صدور اجازه تأسیس اسکله و سایر تأسیسات و تجهیزات ضمن تصویب طرح مربوط با داشتن حق نظارت در اجرا و بهره‌برداری.
- ✓ صدور اجازه تأسیس دفتر، خانه ملوانان، رستوران و انبار و سایر تأسیسات لازم به درخواست متقاضیان صلاحیت دار. سازمان می‌تواند با توجه به امکانات خود بنادر، زمین برای تأسیسات مزبور از طریق اجاره واگذار نماید.
- ✓ واگذاری آن قسمت از خدمات سازمان که انجام آن از طرف بخش خصوصی به صرفه و صلاح می‌باشد، به موسسات خصوصی واجد صلاحیت.
- ✓ اهتمام در پایین آوردن نرخ کرایه حمل کالا به بنادر ایران با تجهیزات بنادر و تسریع در امر تخلیه و بارگیری و از بین بردن مدت انتظار نوبت کشتی‌ها به منظور کمک به اقتصاد کشور.

۳-۲-۸ تعریف و شرح ارزش‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی

تعریف ارزش‌ها :

آنچه که سازمان از آن دفاع می‌کند و به آن اعتقاد دارد.

شرح ارزش‌ها :

ارزش‌های مصوب در سازمان بنادر و کشتیرانی بدین قرار است :

- فرهنگی که مشتری مداری را پشتیبانی می‌کند و سبب خشنودی وی می‌شود.
- روحیه مثبت.
- انگیزش و رضایت کاری.
- تعهد.
- کارگروهي.
- بهبود مستمر.
- یکپارچگی ، اعتماد و احترام دوجانبه.

۴-۲-۸ تعریف و شرح استراتژی‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی

تعریف استراتژی‌ها :

مقاصد کلیدی مرتبط با دستیابی به چشم انداز مصوب.

شرح استراتژی‌ها :

اصول و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه ارائه شده توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) که خلاصه آن در ذیل و شرح کامل آن در پیوست ۱۲-۵ ارائه شده ، به عنوان استراتژی‌های سازمان بنادر و کشتیرانی ایران توسط مدیریت PSO مورد قبول واقع شده است :

- نتیجه‌گرایی :
دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
- مشتری‌مداری :
خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.
- رهبری و ثبات در مقاصد :
رهبری دوراندیش و الهام‌بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.
- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها :
مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.
- توسعه و مشارکت کارکنان :
حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آن‌ها در امور است.
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر :
به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.
- توسعه همکاری‌های تجاری :
توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
- مسئولیت اجتماعی سازمان :
فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

۵-۲-۸ تعریف و شرح خطمشی‌های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی

تعریف خطمشی: رویکرد یا چارچوب مصوب برای طراحی فرایندها و تدوین فعالیت‌های مرتبط

۱-۵-۲-۸ انواع خطمشی

- خطمشی‌های دولت، که بر تمامی نهادها اعمال می‌شود؛
- خطمشی‌های سازمان، که به تمامی بخش‌های تحت پوشش اعلام شده و می‌تواند موارد ذیل را در برگیرد:

- خطمشی زیست محیطی - مقاصد سازمان در مورد حفظ محیط زیست طبیعی؛
- خطمشی مالی - نحوه تأمین منابع مالی مورد نیاز؛
- خطمشی بازاریابی - نوع بازاریابی که قرار است خدمات در آن‌جا عرضه شوند؛
- خطمشی سرمایه‌گذاری - از آینده چگونه مطمئن باشیم؛
- خطمشی توسعه - راهی که بتوان هم در مقیاس ملی و هم بین‌المللی رشد کرد؛
- خطمشی مربوط به کارکنان - نحوه رفتار با کارکنان؛
- خطمشی ایمنی - مقاصد سازمان در مورد خطرات محل کار و استفاده‌کنندگان از خدمات؛
- خطمشی اجتماعی - نحوه ارتباط با جامعه؛
- خطمشی کیفیت - مقاصد سازمان در مورد برآورده کردن نیازمندی‌های مشتریان؛
- خطمشی قیمت‌گذاری - نحوه تعیین قیمت عرضه خدمات؛
- خطمشی تدارکات - نحوه تأمین قطعات و خدمات مورد نیاز؛
- خطمشی خدمات - دامنه خدماتی که سازمان عرضه می‌نماید؛

- خطمشی موجودی - نحوه برقرار نگه داشتن حجم سفارش مقرون به صرفه ، برای مطابقت با زمانبندی عرضه خدمات ؛
- خطمشی ارائه خدمات - نحوه ارائه خدمات مربوط به جلب رضایت مشتریان ؛

۸-۲-۵-۲ شرح خطمشی های مصوب سازمان بنادر و کشتیرانی

از جمله خطمشی هایی که برای سازمان بنادر و کشتیرانی تصویب، ابلاغ و جاری شده، به شرح ذیل می باشد :

- ✓ رشد بهره‌وری با استفاده بهینه از منابع ، تجهیزات ، ابنیه و تأکید بر امر نگهداری.
- ✓ افزایش حدود اختیارات مدیران و اعمال مدیریت غیردولتی در بهره‌برداری از ناوگان.
- ✓ اشاعه فرهنگ دریانوردی و تشویق مسافرت‌های دریایی.
- ✓ بسترسازی جهت رونق ترانزیت کالا و رشد صادرات غیرنفتی.
- ✓ رقابتی نمودن تعرفه‌ها.
- ✓ ایمنی و حفظ محیط زیست دریایی بر اساس استانداردهای جهانی.
- ✓ تکمیل بنادر تجاری اصلی و تکمیل و تجهیز بنادر صیادی کشور.
- ✓ مطالعه و تدوین طرح جامع سواحل و بنادر در قالب طرح آمایش سرزمین.
- ✓ حذف فعالیت‌های موازی دستگاه‌های اجرایی در جهت جلوگیری از تداخل وظایف و رفع تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور مربوط به تجارت خارجی که از طریق بنادر کشور صورت می‌گیرد.
- ✓ ایجاد بسترهای لازم مخابراتی پیشرفته و تجارت الکترونیکی در سطح کشور و به‌کارگیری فن‌آوری پیشرفته و اجرای مدیریت نوین در امور بندری و کشتیرانی.

- ✓ توسعه و تجهیز دستگاه‌های اندازه‌گیری مشخصه‌های دریایی و توسعه مراکز تحقیقاتی آموزش دانشگاهی.
- ✓ سیاست‌گذاری متمرکز و اجرای امور به صورت غیر متمرکز.
- ✓ توسعه حمل و نقل کانتینری.
- ✓ حمایت‌های قانونی و مالی از بخش غیردولتی به طریق واگذاری تسهیلات مالی و بانکی در بخش حمل و نقل دریایی.
- ✓ جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در توسعه حمل و نقل دریایی.
- ✓ خصوصی سازی از طریق اعمال مدیریت خصوصی (براساس قانون تجارت) بر سرمایه دولتی.
- ✓ اعمال سیاست‌های تشویقی در جهت ایجاد و توسعه شرکت‌های حمل و نقل دریایی.

۳-۸ نحوه شناسایی، طراحی، اجرا و بازنگری فرایندها و چگونگی محاسبه و ارتقاء

اثربخشی و کارایی آنها

۱-۳-۸ رویکرد فرایندی

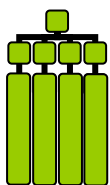
کلیه کارکنان و مسئولان واحدهای سازمانی، ملزم به مشارکت در شناسایی، طراحی، اجرا، بازنگری، به‌روزرآوری و ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندهای مرتبط، با بهره‌گیری از الزامات استانداردهای مدیریتی ذیل می‌باشند:

- ISO 9001 ✓
- ISO 14001 ✓
- OHSAS ✓
- خطوط راهنمای استاندارد ISO 9004 ✓
- معیارهای مدل جایزه ملی ✓

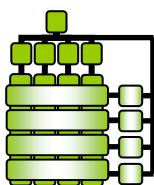
الگوی منتخب PSO، انتقال واحدهای سازمانی تحت پوشش دارای ساختار وظیفه‌گرای عمودی (Vertical Functional Organization) به ساختار فرایندی افقی (Horizontal Process Organization) بر اساس مدل پیشنهادی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به مطابق نمودار صفحه بعد می‌باشد:

The Journey to Process Management

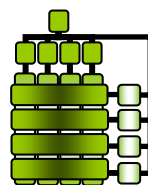
Vertical
Functional
Organization



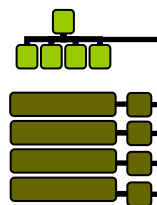
Functional
Organization with
Process Overlays



Process Organization
with Functional
Overlays



Horizontal
Process
Organization



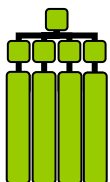
From
Traditional Line
Management



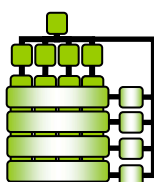
To Process
Management

گذر به مدیریت فرایندی

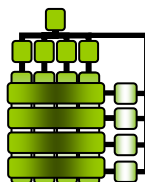
سازمان عمودی
وظیفه‌ای



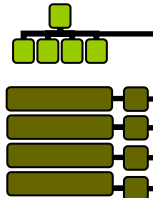
سازمان فرایندی با
پوشش وظیفه‌ای



سازمان وظیفه‌ای با
پوشش فرایندی



سازمان افقی
فرایندی



از مدیریت خطی متعارف



به مدیریت فرایندی

۸-۳-۲ طرح پیاده سازی سیستم های مدیریتی

به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار از بهره گیری از سیستم های مدیریت کیفیت و معیارهای مدل جایزه ملی، کلیه مسئولان سازمان های تحت پوشش ملزم به تدوین طرحی مشتمل بر موارد ذیل بوده که پس از تصویب، قابل اجرا شده و کنترل پیشرفت امور، بر اساس مراحل طی شده در این طرح پیش بینی شده صورت می پذیرد:

- نام مسئول پروژه.
- نام نماینده مدیریت (MR).
- نام اعضاء تیم.
- شرح سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز.
- نحوه انتخاب ممیزان داخلی / ارزیابان داخلی.
- اسامی صاحبان فرایندها و مسئولان تدوین دستورالعمل ها و فرم ها.
- اسامی مسئولان واحدهای سازمانی.
- شرح دوره های آموزشی با ذکر اسامی آموزش گیرندگان.
- روش شناسائی، ارزیابی و انتخاب ممیزان شخص ثالث.
- برنامه زمانبندی تدوین نظامنامه سیستم های مدیریتی جهت دریافت گواهی نامه های مرتبط.
- برنامه زمانبندی تدوین اظهارنامه و نحوه شرکت در فرایند جایزه ملی.
- روش شناسائی، ارزیابی و انتخاب آموزش دهندگان، مشاوران و تسهیل کنندگان در صورت نیاز.
- جدول زمانبندی مرتبط با مراحل اجرای طرح پیاده سازی سیستم های مدیریتی.

- پیش بینی منابع مالی مورد نیاز هر مرحله از اجرای طرح پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی.

۸-۳-۳ نحوه شناسایی و طراحی فرایندها

براساس اطلاعات و راهنمایی‌های مندرج در طرح استراتژیک و شرح مأموریت مصوب سازمان و واحدهای سازمانی تحت پوشش، کلیه مسئولان موظف به شناسایی و طراحی فرایندهای عملیاتی - پشتیبانی - مالی - توسعه منابع انسانی و بازاریابی و فروش می‌باشند.

ساختار « فرایند » منتخب در سازمان بنادر و کشتیرانی براساس مدل پیشنهادی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به شرح ذیل تعیین شده و کلیه مسئولان واحدهای سازمانی و صاحبان فرایندها ملزم به تدوین شرح عناصر فرایندی در مراحل طراحی، بازنگری و مهندسی مجدد فرایندها (BPR) به شرح ذیل می‌باشند:

فعالیت‌ها: تدوین فعالیت‌ها در چارچوب مأموریت و خط‌مشی‌ها، و در راستای دستیابی به اهداف و خروجی‌های تعیین و تصویب شده ابلاغی مرتبط با هر فرایند، با بهره‌گیری از الزامات استانداردهای بین‌المللی (ISO 9001 ، ISO 14001 و OHSAS)، خطوط راهنمای ISO 9004 ، معیارهای جایزه ملی، عناوین مطرح شده در چارچوب طبقه‌بندی فرایندهای پیشنهادی توسط APQC، استفاده به‌جا، به موقع و مؤثر از ابزارها، متدها و تکنیک‌های کاربردی به‌روز و معتبر جهان و ارائه شده توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM).

ورودی‌ها : تعیین، تدوین و تصویب شرح داده‌ها (Data) ، اطلاعات (Information)، قطعات / مواد اولیه (Objects / Raw Materials) بر حسب مورد و نیاز فعالیت‌ها ، همراه با تعیین تأمین‌کننده آن در داخل و یا خارج از سازمان.

خروجی‌ها : تعیین، تدوین و تصویب شرح محصولات ، خدمات ، اطلاعات ، داده‌ها و یا تصمیمات ، همراه با تعیین و تصویب فرایندها ، سازمان‌ها و یا اشخاص دریافت‌کننده این خروجی‌ها.

منابع : تعیین ، تدوین و تصویب منابع انسانی ، مالی ، فیزیکی، اطلاعاتی و دانشی.

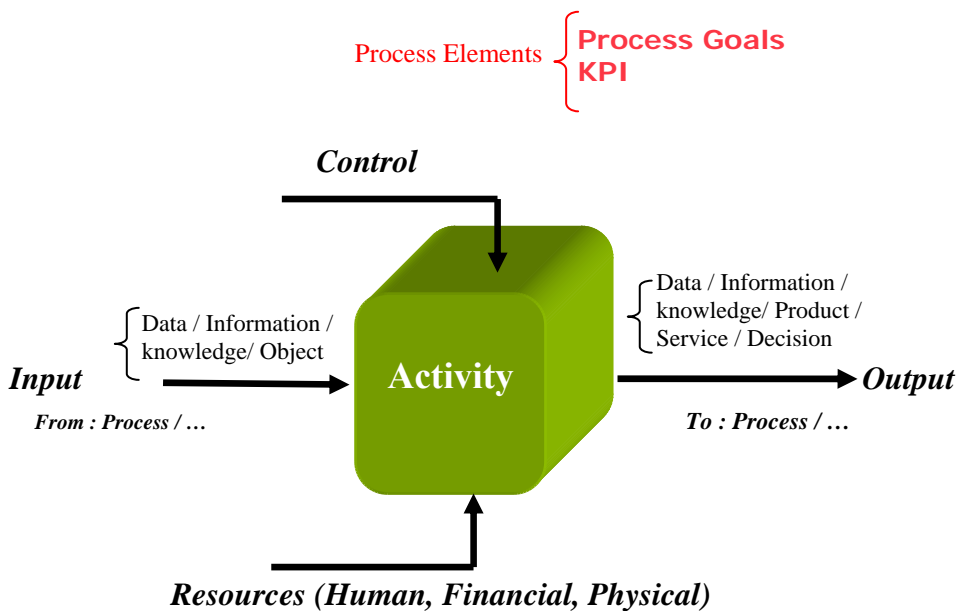
کنترل : تعیین نحوه ممیزی و ارزیابی با ذکر منابع و زمان اجرا .

اهداف : تعیین ، تدوین و تصویب هدف(اهداف) هر فرایند در راستای استراتژی‌ها و دستیابی به چشم انداز سازمان.

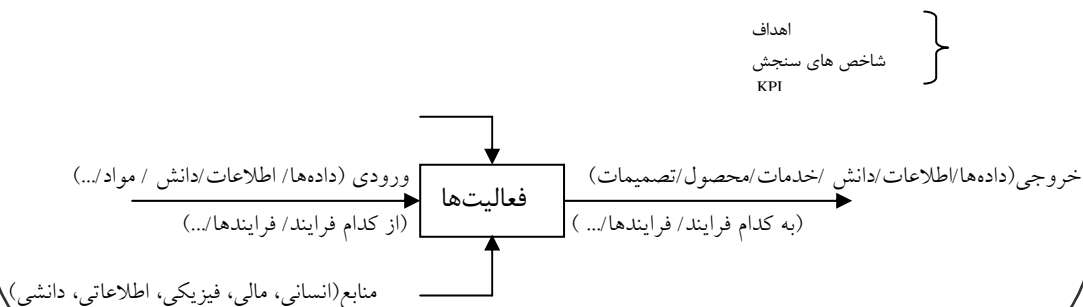
شاخص‌های سنجش (KPI) : تعیین، تدوین و تصویب شاخص‌های سنجش مرتبط با هدف(اهداف) هر فرایند با محوریت سه عامل کیفیت (Quality) ، هزینه (Cost) ، زمان (Delivery).

ساختار و عناصر فرایندی پیشنهادی توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) مطابق نمودار صفحه بعد ، توسط مدیریت PSO به منظور به کارگیری این ساختار توسط صاحبان فرایندها و مسئولان پست‌های سازمانی در مراحل طراحی و اجرای فرایندها مورد قبول و اعلام شده است :

Simple IDEF 0 Structure



IDEF : INTEGRATED DEFinition

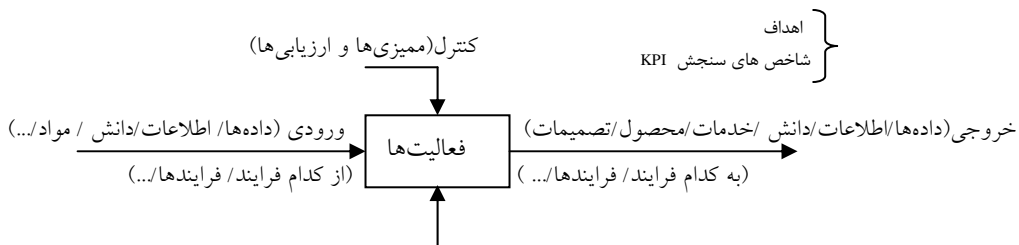


شرح عناصر فرایندی سازمان بنادر و کشتیرانی (فرم تک برگه)

نام فرایند :		معیارهای مرتبط در مدل جایزه ملی :		صاحب فرایند :	
شماره فرایند :		الزامات مرتبط در ISO 9001 :		واحد سازمانی مرتبط :	
ردیف	فعالیت	ورودی	خروجی	اهداف فرایند / شاخص های سنجش	
		از :	به :		
		از :	به :		
		از :	به :		
ردیف	شرح منابع	واحد/ هزینه واحد		پیش بینی هزینه کل	
کنترل های فرایند :					

Form No. : O&D 1384-5-9-001

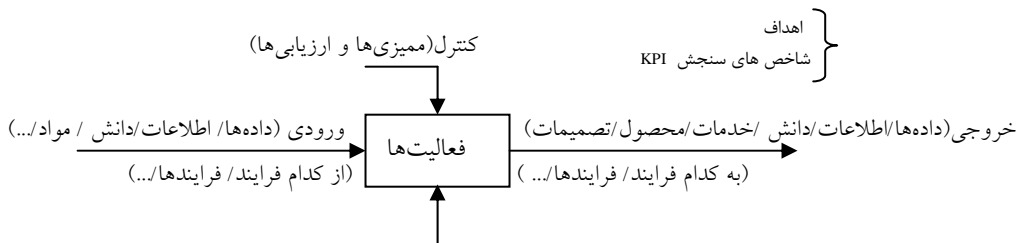
شرح عناصر فرایندی سازمان بنادر و کشتیرانی (فرم دو برگی - الف)



نام فرایند :		معیارهای مرتبط در مدل جایزه ملی :		صاحب فرایند :	
شماره فرایند :		الزامات مرتبط در ISO 9001 :		واحد سازمانی مرتبط :	
ردیف	شرح فعالیت فرایند	ورودی فرایند	خروجی فرایند	اهداف فرایند / شاخص‌های سنجش دستیابی به اهداف	
		از :	به :		
		از :	به :		
		از :	به :		
		از :	به :		
		از :	به :		

Form No. : O&D 1384-5-9-002

شرح عناصر فرایندی سازمان بنادر و کشتیرانی (فرم دو برگی - ب)



نام فرایند :		معیارهای مرتبط در مدل جایزه ملی :		صاحب فرایند :	
شماره فرایند :		الزامات مرتبط در ISO 9001 :		واحد سازمانی مرتبط :	
ردیف	شرح منابع	واحد/ هزینه واحد	پیش‌بینی هزینه کل		
جمع هزینه‌های پیش‌بینی شده منابع					
کنترل‌های فرایند :					

Form No. : O&D 1384-5-9-003

۸-۳-۴ نحوه محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها

محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها، طبق رابطه زیر که در استانداردهای بین المللی ISO 9000، ISO 9001، ISO 9004 و مدل جایزه ملی شرح داده شده، توسط صاحبان فرایند بر حسب مورد و در زمانهای توافق شده با مبادی ذریبط در سازمان محاسبه شده، و در صورت بروز مغایرت اقدامات ذیل را بایستی انجام دهند.

$$\text{Process Effectiveness} = \frac{\text{نتایج کسب شده}}{\text{طرح‌های برنامه‌ریزی شده}} \text{ اثربخشی}$$

$$\text{Process Efficiency} = \frac{\text{نتایج کسب شده}}{\text{منابع مالی برنامه‌ریزی}} \text{ کارایی}$$

۸-۳-۴-۱ در صورت وجود مغایرت در نتایج محاسبه اثربخشی نسبت به اهداف از پیش

تعیین شده

در صورت وجود مغایرت در نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی فرایندهای طراحی شده مصوب در حال اجرا نسبت به اهداف از پیش تعیین شده و به منظور تعیین و تحلیل عوامل انحراف در اثربخشی حاصل از اجرای فرایندها، در اولویت اول بایستی با مراجعه به اطلاعات مندرج در طرح استراتژیک، طی هماهنگی با اعضای کمیته طرح‌ریزی استراتژیک سازمان، جلسه‌ای برگزار کرده و بر اساس نتایج حاصل از این جلسه، اقدام به انجام مهندسی مجدد فرایند (BPR) در چارچوب تصمیمات متخذه در

راستای دستیابی به اثربخشی مورد انتظار بنمایند. در اولویت دوم، عملکرد و کفایت کارکنان و صاحبان فرایندها، همراه با مسئولان پست‌های سازمانی مربوطه مورد بازنگری قرار گیرند.

۸-۳-۴-۲ در صورت وجود مغایرت در نتایج محاسبه کارایی نسبت به اهداف از پیش

تعیین شده

در صورت وجود مغایرت در نتایج حاصل از محاسبه کارایی فرایندهای طراحی شده مصوب در حال اجرا نسبت به اهداف از پیش تعیین شده، توسط تیمی متشکل از افراد کلیدی هر فرایند، همراه با مسئولان سازمانی مربوطه، در اولویت اول اقدام به تحلیل و شناسایی نقاط ضعف دانش و مهارتی کارکنان هر فرایند با ذکر اقدام اصلاحی صورت گرفته و در اولویت دوم بازنگری در منابع پیش بینی و تخصیص داده شده انجام می‌گیرد.

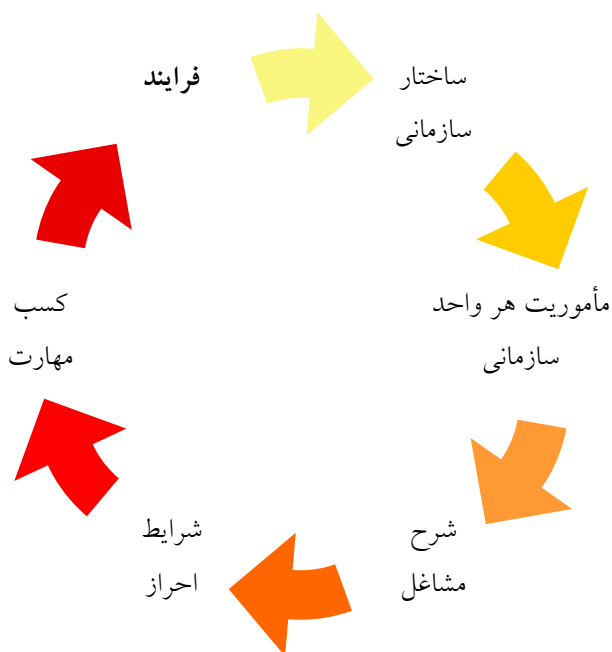
۸-۴ تدوین شرح مشاغل / وظایف

۸-۴-۱ با مشارکت صاحبان هر فرایند و کارشناسان واحدهای مرتبط نظیر توسعه منابع انسانی، طرح و برنامه، تحقیق و توسعه و...، طی فرایند یا طبق دستورالعملی مصوب، اقدام به تدوین شرح شغل / شرح وظایف، براساس فعالیت‌های تدوین شده در فرایندهای مصوب نموده و پس از تصویب به کارکنان مرتبط ابلاغ می‌شود.

۸-۴-۲ در تدوین شرح مشاغل و یا شرح وظایف کارکنان، کلیه صاحبان فرایندها موظف به ذکر شرح و مشخصات کلیه فرم‌ها، کاربرگ‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌های اجرایی، مقررات و استانداردهایی که به نحوی در مراحل اجرایی لازم است مورد استفاده قرار گیرند، می‌باشند.

۳-۴-۸ در تدوین شرح مشاغل و یا شرح وظایف کارکنان ، کلیه صاحبان فرایندها ملزم به معرفی ابزارها ، متدها و تکنیک‌های مرتبط با هر اقدام از مفاد شرح مشاغل یا شرح وظایف به منظور دستیابی به ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندها می‌باشند.

۵-۸ نحوه بازنگری ساختار سازمان و تعیین نیازهای آموزشی



۱-۵-۸ تحلیل فعالیت فرایندهای مصوب جهت بازنگری ساختار سازمانی

ساختار سازمانی مصوب و جاری در واحدهای سازمان بایستی براساس فرایندهای مصوب مورد بازنگری قرار گرفته و طبق تحلیل نتایج حاصله

در چارچوب خط‌مشی‌های مصوب سازمان، اقدام به تعیین جایگاه صاحبان فرایند در پست‌های سازمانی گردد. در همین راستا لازم است که مأموریت واحد(های) سازمانی نیز تدوین شود. باید در نظر داشت که هر واحد سازمانی ممکن است مسئولیت بیش از یک فرایند را داشته باشد. شرح شغل کارکنان هر فرایند و مسئولان مربوطه بایستی تدوین، تصویب و ابلاغ شده و مورد بازنگری (به صورت دوره‌ای) قرار گیرد. لازم است که برای هر یک از مشاغل، شرایط احراز تبیین گردد. در شرایط احراز، عواملی همچون تحصیلات مدرسه و دانشگاهی، آموزش‌های تئوری و حین کار متناسب و مورد نیاز شغل (Theoretical & On the Job Training) و همچنین تجربه مورد نیاز فرایند مورد نظر بایستی درج گردد.

۸-۵-۲ تحلیل فعالیت فرایندهای مصوب جهت تدوین شرح مشاغل

به منظور تدوین، تصویب، ابلاغ، بازنگری، اجرا و به‌روزرسانی شرح مشاغل و یا شرح وظایف کلیه کارکنان، صاحبان فرایند با مشارکت و همکاری ذینفعان مرتبط در سازمان، براساس شرح فعالیت‌های تصویب شده برای هر فرایند، اقدام به بازنگری و یا تدوین شرح مشاغل / شرح وظایف می‌نمایند.

۸-۵-۳ نحوه تدوین نیازهای آموزشی براساس شرح مشاغل

تدوین، تصویب، ابلاغ، اجرا، بازنگری و به‌روزرسانی نیازهای آموزشی، طرح درس‌ها و نوع دوره‌ها، بایستی براساس شرح مشاغل / شرح وظایف صورت پذیرفته و بر مبنای تحلیل نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها و دانش و مهارت کسب شده از انجام بهینه‌کاوی با سازمان‌های منتخب، مورد بازنگری قرار گیرد.

۸-۵-۴ نحوه ارائه آموزش‌های مورد نیاز تخصصی و حین کار (OJT)

پس از تحلیل نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی و کارایی هر فرایند و دانش و مهارت کسب شده ناشی از انجام بهینه‌کاوی با سازمان‌های منتخب، منابع و مراجع مورد نیاز معتبر و به‌روز جهان بایستی شناسایی شده و طبق آن اقدام به تدوین طرح درس و انتخاب مدرس از داخل و یا خارج از سازمان صورت گیرد. با توجه به تأثیر هزینه‌های آموزشی بر کارایی هر فرایند، نسبت به نوع و زمان ارائه آموزش، تصمیمات مقتضی اتخاذ گردد. بدیهی است با انجام هر برنامه آموزشی، صاحبان فرایند و مسئولین مرتبط در واحد طرح و برنامه، ملزم به ارائه نتایج تأثیر این آموزش‌ها بر اثربخشی و کارایی فرایندها می‌باشند.

۸-۵-۵ نحوه دریافت خدمات آموزشی (مشاوره‌ای / تسهیل‌کنندگی)

به‌منظور ارتقاء اثربخشی و کارایی فرایندها، با بهره‌گیری از ارائه‌کنندگان خدمات آموزشی، کلیه صاحبان فرایندها و مسئولان واحدهای سازمانی مرتبط، نظیر واحد آموزش، ملزم به شناسایی و ارزیابی ارائه‌کنندگان اینگونه خدمات علمی-کاربردی و براساس دستورالعملی که بهمین منظور تهیه، تصویب و ابلاغ گردیده، می‌باشند.

۸-۶ نحوه انجام ممیزی‌ها

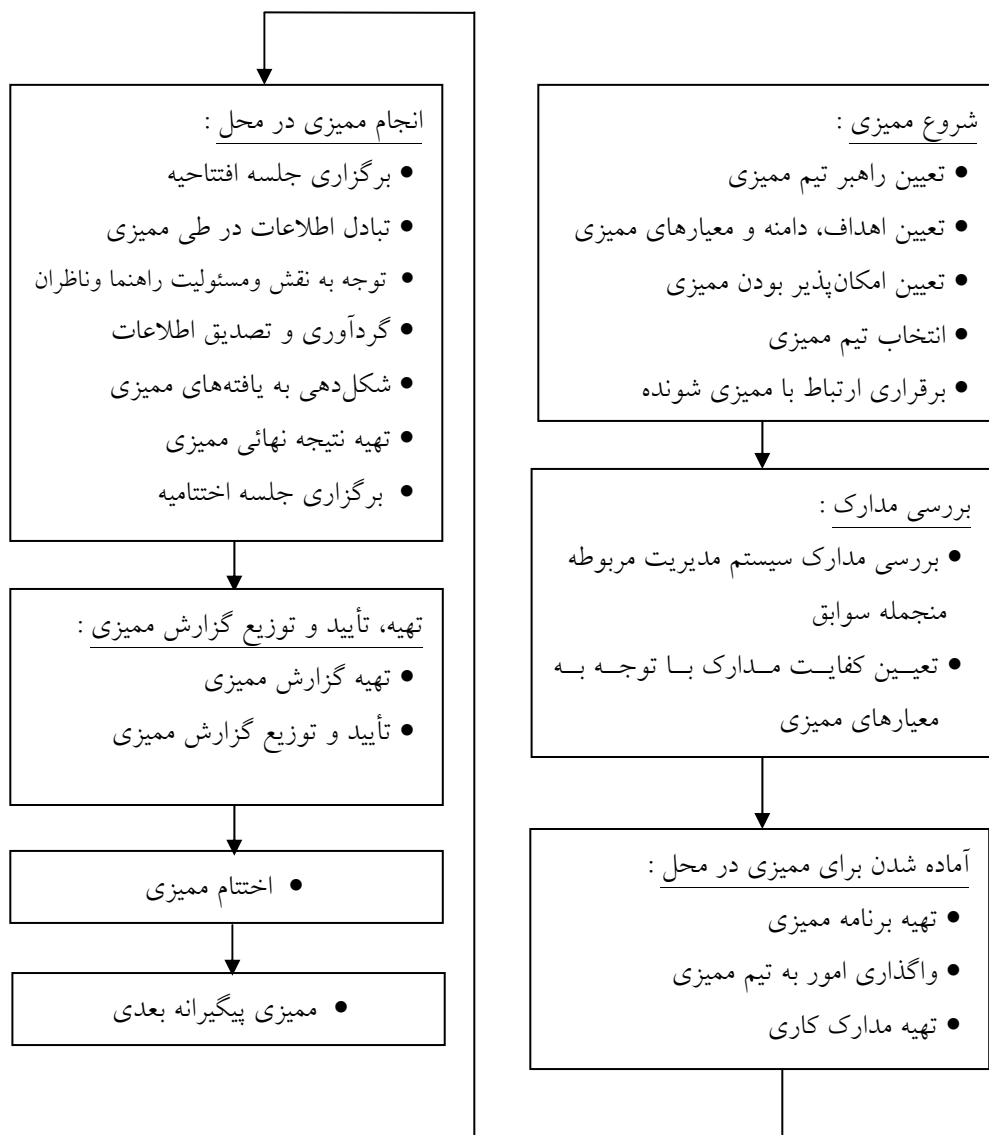
۸-۶-۱ انواع ممیزی

۸-۶-۱-۱ ممیزی شخص اول یا ممیزی داخلی

کلیه واحدهای تابعه سازمان، موظف به طراحی فرایندی به‌نام ممیزی داخلی بوده و صاحب فرایند را از بین کارکنان/ کارشناسان واحدهای سازمانی تضمین کیفیت، کنترل کیفیت، طرح و برنامه، برنامه‌ریزی و... برحسب مورد و شرایط در اختیار، منصوب نمایند.

از جمله اقدامات مسئول این فرایند، برنامه‌ریزی و انجام حداقل دو بار ممیزی در سال از فرایندهای مصوب و جاری مرتبط با سیستم های کیفیت و زیست محیطی براساس خطوط راهنمای استاندارد بین المللی ISO 19011 می‌باشد. زمان بهینه اجرای ممیزی برای واحدهای تابعه که انجام دوبار ممیزی در سال را انتخاب نموده‌اند، سه ماه قبل و سه ماه بعد از انجام ممیزی‌های شخص ثالث می‌باشد. صاحبان فرایند ممیزی داخلی در واحدهای تابعه ملزم به ارسال گزارشات ممیزی داخلی همراه با طرح‌های اقدام (Action Plans) و نتایج حاصله به مرکز تحقیقات و معاونت طرح و برنامه سازمان بنادر و کشتیرانی می‌باشند. این دو واحد، نتایج حاصله را تجزیه و تحلیل کرده و در بازنگری گزارش تحلیل SWOT، طرح‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های اجرایی سالانه مورد استفاده قرار می‌دهند.

شکل زیر نمودار جریان یک ممیزی متداول را که برگرفته از استاندارد ISO 19011 می‌باشد، ارائه می‌کند.



۲-۱-۶-۸ ممیزی شخص دوم یا ممیزی توسط سازمان‌های ذینفع

این ممیزی‌ها توسط ممیزان سازمان‌های ذینفع و مرتبط با PSO از قبیل مشتریان دولتی / خصوصی / بین‌المللی و ... (و کارشناسان با صلاحیت سازمان IMO و ... صورت می‌پذیرد. شرایط صدور مجوز ممیزی، نحوه اجرا و دریافت گزارش نتایج حاصل از انجام ممیزی توسط ذینفعان سازمان بنادر، بایستی طی دستورالعملی که تدوین، تصویب، ابلاغ، بازنگری و به روزآوری می‌شود، انجام گیرد.

۳-۱-۶-۸ ممیزی شخص ثالث

این ممیزی‌ها توسط سازمان‌های ممیزی‌کننده مستقل بیرونی انجام می‌گیرد. کلیه واحدهای تحت پوشش سازمان ملزم به تدوین، تصویب، ابلاغ، بازنگری و به روزآوری دستورالعملی مرتبط با نحوه شناسایی، ارزیابی و انتخاب سازمان ممیزی‌کننده می‌باشند. در این دستورالعمل نحوه آمادگی در مراحل ممیزی و اقداماتی که پس از دریافت گزارش عدم انطباقات در ممیزی اول و ممیزی‌های دوره‌ای سالانه بایستی صورت پذیرد، نیز وارد می‌شود.

۷-۸ نحوه انجام ارزیابی

۱-۷-۸ خود ارزیابی

تعریف بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) از خودارزیابی (Self-Assessment) بعنوان یک ابزار استراتژیک :

بازنگری جامع، نظام‌مند و منظم سازمان از فعالیت‌ها و نتایج کسب شده‌اش بر اساس معیارهای مدل جایزه تعالی. فرایند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد که به روشنی نقاط

قوت و نواحی قابل بهبود را تشخیص داده و طرح‌های بهبود را که منجر به پیشرفت می‌شود، تدوین نماید.

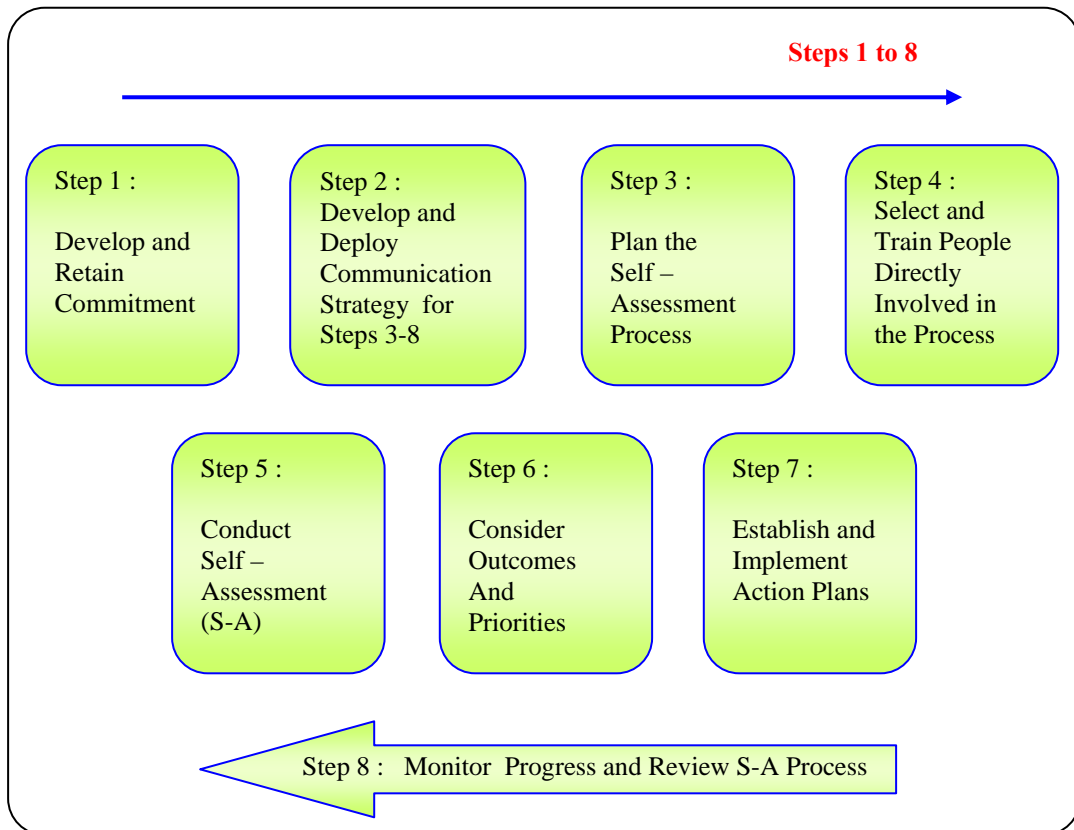
بر اساس این تعریف مقصود اولیه از انجام خودارزیابی، ایجاد محرک‌های سازمان بهبود می‌باشد. این فرایند علاوه بر فرایند طرح ریزی استراتژیک با دیگر فرایندهای سازمان، بایستی در تعامل باشد.

کلیه واحدهای تحت پوشش سازمان ملزم به طراحی فرایندی با همین نام و با هدف انجام حداقل دوبار «خود ارزیابی» در سال می‌باشند. انتخاب مسئول این فرایند تحت عنوان «نماینده مدیریت»، در سازمان‌های تحت پوشش می‌تواند از بخش‌های تضمین کیفیت / کنترل کیفیت / طرح و برنامه / عملیات و برحسب قابلیت منابع انسانی در اختیار، صورت پذیرد.

نماینده مدیریت در مواقع برنامه‌ریزی شده، براساس دستورالعمل مصوب ابلاغی اقدام به تشکیل تیم‌ها نموده و براساس فرایند هشت مرحله‌ای و با رویکرد (رهیافت) شبیه‌سازی فرایند اخذ جایزه که توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ارائه شده است، خودارزیابی را برگزار می‌نماید.

تیم‌های خودارزیابی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود (نقاط ضعف) را شناسایی نموده، با مشارکت صاحبان فرایند اقدام به تهیه گزارش بازخورد و پروژه‌های بهبود می‌کنند. در صورت صلاحدید مسئولان سازمان‌های تحت پوشش، در مراحل انجام خودارزیابی‌ها استفاده از ارزیابان ورزیده و با کفایت دیگر سازمان‌های تحت پوشش می‌تواند مؤثر واقع گردد.

فرایند ۸ مرحله‌ای خودارزیابی (پیشنهادی) بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مطابق با نمودار ذیل می‌باشد :



۲-۷-۸ ارزیابی توسط خبرگان برون سازمانی

در صورت انجام حداقل چهار خودارزیابی توسط تیم‌های ارزیابی هر سازمان، استفاده از ارزیابان واجد شرایط برون سازمانی، به منظور تعیین و تدوین هرچه دقیقتر نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود عملکردهای مالی و غیرمالی سازمان و براساس

معیارهای مدل جایزه ملی پیشنهاد می‌شود. در صورت ارزیابی و پذیرش، انجام این مهم از فعالیت‌های فرایند خودارزیابی محسوب می‌گردد.

۸-۷-۳ ارزیابی توسط ارزیابان منتخب سازمان‌های مسئول جایزه ملی کشور

۸-۷-۳-۱ به منظور ارزیابی و دریافت گواهینامه/اهتمام به تعالی از سازمان‌های مجاز (مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی/ مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی) کلیه سازمان‌های تحت پوشش، ملزم به تدوین و ارسال اظهارنامه (۱۱ صفحه) در سال ۱۳۸۴ می‌باشند (جهت کسب امتیاز در محدوده ۲۰۰ تا ۳۵۰).

۸-۷-۳-۲ به منظور ارزیابی و دریافت تقدیرنامه/اشتهار به تعالی از سازمان‌های مجاز و مسئول کشور، کلیه سازمان‌های تحت پوشش ملزم به تدوین و ارسال اظهارنامه (۵۰ صفحه) در سال ۱۳۸۵ می‌باشند (جهت کسب امتیاز در محدوده ۳۵۰ تا ۴۵۰).

۸-۷-۳-۳ به منظور کسب امتیازی بیش از ۴۵۰ نمره از ۱۰۰۰ نمره مدل جایزه ملی و حفظ جایگاه رقابتی کلیه سازمان‌های تحت پوشش ملزم به تدوین و ارسال اظهارنامه (۱۰۰ صفحه)، از سال ۱۳۸۶ به بعد می‌باشند.

توضیح: مدل و امتیازات مرتبط با معیارهای جایزه ملی کشور در پیوست ۱۲-۶ ارائه شده است.

۸-۸ نحوه تدوین پروژه‌های بهبود و توسعه

پروژه‌های بهبود و توسعه بایستی براساس تحلیل نتایج حاصل از محاسبه اثربخشی و کارایی فرایندها و نتایج کسب شده ناشی از انجام بهینه‌کاوی (با سازمان‌هایی که دارای قابلیت‌های قابل توجه رقابتی بوده) و همچنین دانشی که طی دوره‌های آموزشی و با مراجعه به مراجع روز جهان توسط کارکنان کسب می‌شود، تهیه گردد.

۹- تدوین نظامنامه، انجام ممیزی‌ها، تدوین اظهارنامه، انجام ارزیابی‌ها

۹-۱ تدوین نظامنامه : نظامنامه سیستم کیفیت بایستی براساس الزامات ISO 9001:2000 و نظامنامه سیستم مدیریت زیست‌محیطی براساس الزامات ISO 14001:1998 توسط سازمان‌های تحت پوشش، و بر مبنای خطوط راهنمای ۴-۴ ارائه شده در استاندارد ISO 10013:2001، به یکی از طرق ذیل تدوین شده باشد :

الف) طی فرایندی که به‌همین نام در سازمان، شناسایی و طراحی شده صورت پذیرد
ب) براساس دستورالعملی که به‌همین منظور تدوین، تصویب و ابلاغ می‌گردد، انجام گیرد.

کلیه مسئولان سازمان‌های تابعه ملزم به ارسال رونوشتی از این نظامنامه(ها) به مبادی ذیربط در سازمان (حوزه مرکزی، معاونت طرح و برنامه/ مرکز تحقیقات) به منظور آگاهی از انجام آخرین تغییرات ایجاد شده در نظامنامه‌ها می‌باشند.

۹-۲ انجام ممیزی و نحوه تدوین گزارشات مرتبط

کلیه واحدهای تحت پوشش سازمان ملزم به انجام ممیزی‌های داخلی، حداقل دو بار در سال براساس مندرجات نظامنامه(های) سیستم‌های مدیریتی و خطوط راهنمای مندرج

در استاندارد ISO 19011:2002 بوده و گزارشات حاصله را به مبادی ذیربط (معاونت طرح و برنامه/ مرکز تحقیقات/ ..) به منظور آگاهی ذینفعان ارسال دارند.

۳-۹ تدوین اظهارنامه

تدوین اظهارنامه برحسب مورد و تشخیص مسئولان ذیربط بایستی به یکی از دو صورت ذیل صورت پذیرد :

الف) با تدوین دستورالعملی که براساس مندرجات کتاب راهنمای تدوین اظهارنامه (منتشر شده از سوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا یا EFQM سال ۲۰۰۳) تهیه گردیده، انجام شود.

ب) طی فرایندی که با همین نام براساس مندرجات کتاب راهنمای تدوین اظهارنامه (ارائه شده در بخش ۱۲-۴ ردیف ۳۱) شناسایی و طراحی شده صورت گیرد. اعضای تیم تدوین، اعم از نویسنده، ویراستار و بازنگری کننده اظهارنامه، به تشخیص مسئولان هر واحد ترجیحاً از بین صاحبان فرایندها و به شرح زیر انتخاب و منصوب می گردند :

صاحبان پیشنهادی فرایند در واحدهای سازمانی مرتبط در PSO	معیار در مدل EFQM
طرح ریزی استراتژیک - مدیریت	۹، ۲، ۱
منابع انسانی	۷، ۳
طرح و برنامه	۴ الف، ۴ د، ۴ هـ، ۹
مالی	۴ ب، ۹
کیفیت و عملیات (تخلیه، بارگیری، تعمیرات و ..)	۴ ج، ۵، ۶

در تدوین اظهارنامه بایستی سعی بر ارائه عملکرد سازمان در قالب هفت ویژگی (در کتابچه ارزیابی مدل جایزه ملی که در بخش ۱۲-۳ ردیف ۳ و ۱۵ اشاره شده است) اعلام شده صورت پذیرد، به نحوی که برای تعیین امتیاز واقعی و تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، ارزیابان داخلی و خارجی به سهولت قادر به تشخیص ویژگی‌های ذیل باشند:

- رویکرد مناسب و یکپارچه مرتبط با انجام فعالیت‌ها در واحدهای سازمانی
- استقرار نظام‌مند رویکردها با استفاده از ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی روز

جهان

- سنجش اثربخشی و کارایی فرایندهای طراحی شده و در حال اجرا بر اساس راه‌کار اشاره شده در بخش ۸-۳-۴

- یادگیری حاصل از انجام بهینه‌کاوی با سازمان‌های معتبر و رقابتی روز جهان
- شرح پروژه‌های بهبود حاصل از تحلیل نتایج سنجش اثربخشی و کارایی فرایندها و نتایج حاصل از بهینه‌کاوی با سازمان‌های دارای قابلیت لازم

با انجام هرگونه تغییر در ساختار فرایندهای سازمانی، اظهارنامه بایستی مورد بازنگری قرار گیرد. پس از هر بازنگری بایستی یک نسخه از اظهارنامه برای معاونت طرح و برنامه و واحد تحقیقات حوزه مرکزی، جهت اطلاع از جزئیات آخرین تغییرات ارسال گردد.

۹-۴ انجام ارزیابی و تدوین گزارشات مرتبط

پس از انجام هر ارزیابی مطابق بند ۸-۵-۲ این طرح جامع، هر یک از سازمان‌های تابعه ملزم به ارسال آخرین نتایج ارزیابی (گزارش بازخورد) با ذکر امتیاز هر زیر معیار و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود به منظور اطلاع از آخرین وضعیت عملکرد مدیریتی واحدهای تحت پوشش به واحدهای طرح و برنامه و تحقیقات PSO می‌باشند.

۱۰- نحوه تحلیل گزارشات ممیزی و ارزیابی دریافتی از واحدهای تحت پوشش

PSO، توسط مدیریت سازمان

تیم کارشناسی متشکل از متخصصان حوزه‌های مالی - منابع انسانی - عملیات ، پشتیبانی و بازرگانی PSO تحت نظر واحد تحقیقات ، طبق برنامه زمانبندی که به تأیید مدیریت سازمان رسیده ، اقدام به بررسی و تهیه خلاصه گزارشی از وضعیت موجود ، در مقایسه با برنامه پیش‌بینی شده مصوب هر واحد نموده و جهت بررسی و اظهار نظر به کمیته طرح ریزی استراتژیک سازمان اعلام می‌دارد.

۱۱- نحوه ارزیابی و امتیازدهی سالانه

واحدهای تحت پوشش PSO براساس معیارهای مدل جایزه ملی ، توسط ارزیابان منتخب داخلی و یا خارجی طی فرایندی با نام فرایند ارزیابی واحدهای تحت پوشش، در دوره زمانی مشخصی در هر سال، طبق جدول زمانبندی مصوب، اقدام به ارزیابی نموده و با توجه به نتایج حاصله و امتیازات تعیین شده رتبه‌بندی می‌گردند. با توجه به جایگاه عملکرد مدیریتی هر واحد ، مدیریت سازمان اقدام به بازنگری در برنامه‌های مصوب و اختصاصی منابع مورد نیاز مرتبط با امتیازات دریافتی خواهد نمود.

فصل سوم

« پیوست‌ها و ضمیمه‌ها »

۱۲- پیوست ها

۱-۱۲ ابزارها ، روش ها ، فنون

۱-۱-۱۲ ابزارها ، روش ها و فنون معرفی شده توسط سازمان ها و مجامع معتبر

علمی - تحقیقاتی جهان :

1	5W2H method	روش 2H و 5W
2	6-3-5 method	روش ۶-۳-۵
3	Action and effect diagram (AED)	نمودار عمل و اثر
4	Action plan	طرح اقدام
5	Activity analysis	تحلیل فعالیت
6	Activity cost matrix	ماتریس هزینه فعالیت
7	Activity network diagram	نمودار شبکه فعالیت
8	Affinity diagram	نمودار هم‌ریشگی
9	Analogy and metaphor	شبیه‌سازی و استعاره
10	Analysis of variance/ ANOVA	تحلیل پخش‌ودگی
11	Attribute listing	فهرست‌بندی خصوصیات وصفی
12	Audience analysis	تحلیل حضار
13	Balance sheet	ترازنامه
14	Bar chart/ Bar graph	نمودار میله‌ای
15	Barriers-and-aids analysis	تحلیل موانع و کمک‌ها
16	Basili data collection method	روش جمع‌آوری داده‌های باسیلی
17	Benchmarking	بررسی مقایسه‌ای

18	Block diagram	نمودار بلوکی
19	Box plot / Brain webs	شبکه‌های مغزی
20	Brainstorming	طوفان مغزی
21	Brainwriting pool / Brainwriting	گروه مکتوب کردن افکار
22	Breakdown tree	درخت جزئیات
23	Buzz group	گروه پیچ‌پیچ
24	Case study	مطالعه موردی
25	Cause and effect diagram (CED)	نمودار علت و معلول
26	Cause and effect diagram adding cards	نمودار علت و معلول با کارت‌های افزودنی
28	Checklist	فهرست واریسی
29	Checksheet	برگه واریسی
30	Circle of opportunity	دایره فرصت
31	Circle response	پاسخ دایره
32	Circles of influence	دوایر نفوذ
33	Circles of knowledge	دوایر دانش
34	Circumrelation	ارتباط پیرامونی
35	Cluster analysis	تحلیل خوشه‌ای
36	Comparison matrix	ماتریس مقایسه
37	Competency gap assessment	ارزیابی فاصله شایستگی
38	Conjoint analysis	تحلیل همبسته
39	Consensus decision making	تصمیم‌گیری به اتفاق آرا
40	Control Chart - <i>c</i> (attribute)	نمودار کنترل C (وصفی)
41	Control Chart - <i>p</i> (attribute)	نمودار کنترل P (وصفی)

42	Control Chart - $X-R$ (variable)	نمودار کنترل $X-R$ (متغیر)
43	Correlation analysis	تحلیل همبستگی
44	Cost of quality/ Cost of quality analysis	هزینه کیفیت / تحلیل هزینه کیفیت
45	Cost-benefit analysis	تحلیل هزینه _ سود
46	Countermeasures matrix	ماتریس اقدامات متقابل
47	Crawford slip method	روش لغزش کرافورد
48	Creativity assessment / Creative evaluation	ارزیابی خلاقیت / ارزشیابی خلاق
49	Criteria filtering	فیلتر کردن معیارها
50	Critical dialogue	مکالمه انتقادی
51	Critical incident	رویداد بحرانی
52	Customer acquisition-defection matrix	ماتریس نقصان بدست آوردن مشتری
53	Customer needs table	جدول نیازهای مشتری
54	Customer satisfaction analysis (CSA)	تحلیل رضایت مشتری
55	Customer-first-questions (CFQ)	اولین سؤالات مشتری
56	Cycle time flowchart	نمودار جریان زمان چرخه
57	Data collection strategy/Data collection plan	راهبرد جمع آوری داده ها / طرح جمع آوری داده ها
58	Decision process flowchart	نمودار جریان فرایند تصمیم گیری
59	Decision tree diagram	نمودار درخت تصمیم گیری
60	Defect map	نقشه نقایص
61	Delphi method	روش دلفی
62	Deming PDSA cycle/ Deming wheel	چرخه PDSA دمینگ / گردونه دمینگ

63	Demographic analysis	تحلیل جمعیتی
64	Dendrogram	نمودار مشجر
65	Deployment chart (down-across)	نمودار اشاعه (پائین - عرضی)
66	Descriptive statistics	آمار توصیفی
67	Different point of view	نقطه نظرهای متفاوت
68	Dimensions cube	مکعب ابعاد
69	Dot diagram/ Dot plot	نمودار نقطه‌ای / نقشه نقطه‌ای
70	Double reversal	انعکاس دوگانه
71	Events log	دفتر روزانه وقایع
72	Facility layout diagram	نمودار چیدمانی تسهیلات
73	Factor analysis	تحلیل عاملی
74	Failure Mode Effect Analysis (FMEA)	تحلیل عیوب بالقوه و آثار آنها
75	Fault Tree Analysis (FTA)	تحلیل درختی خطا
76	Fishbowls	تنگ ماهی
77	Five whys	پنج چرا
78	Focus group	گروه تمرکز
79	Fog index	شاخص مه
80	Force Field Analysis (FFA)	تحلیل حوزه نیرو
81	Forced association	پیوند اجباری
82	Forced choice/ Forced comparison	انتخاب اجباری/مقایسه اجباری
84	Fresh eye	چشم باز
85	Functional map	نقشه عملکردی
86	Futures wheel	گردونه آینده‌نگری

87	Gantt chart/ Gantt planning	نمودار گانت/برنامه ریزی گانت
88	Gap analysis	تحلیل فاصله
89	Gozinto chart	نمودار گزیتو
90	Histogram/ Histogram analysis	هیستوگرام /تحلیل هیستوگرام
91	House of quality	خانه کیفیت
92	Hypothesis testing (chi-square)	آزمون فرضیه (مجدور کای)
93	Idea advocate	طرفداری ایده
94	Idea borrowing	ایده گرفتن
95	Idea grid	شبکه ایده
96	Importance weighting	وزن دهی اهمیت
97	Influence diagram	نمودار نفوذ
98	Information needs analysis	تحلیل نیازهای اطلاعاتی
99	Interrelationship Digraph (I.D.)/ Interaction-relations diagram	نمودار رابطه متقابل
100	Interview technique/ Interviewing	فن مصاحبه
101	Line chart/ Line graph	نمودار خطی
102	Linking diagram	نمودار ارتباط
103	Major program status	وضعیت برنامه اصلی
104	Markov analysis	تحلیل مارکوف
105	Matrix data analysis	تحلیل ماتریس داده‌ها
106	Matrix diagram/ Matrix chart	دیاگرام ماترس /نمودار ماتریس
107	Measurement matrix	ماتریس اندازه‌گیری
108	Mental imaging	تخیل ذهنی
109	Milestones chart	نمودار فعالیت‌های مهم

110	Mind flow	جریان فکر
111	Monthly assessment schedule	برنامه ارزیابی ماهانه
112	Morphological analysis/ Morphological forced connections	تحلیل ساختار شناسی
113	Multiple rating matrix/ Multiple rating profile	ماتریس رتبه‌بندی چندگانه/شرح رتبه‌بندی چندگانه
114	Multivariable chart/ Multi-var chart	نمودار چندمتغیره
115	Multivoting/ Multi-vote technique	چند رأیی /فن چند رأیی
116	Needs analysis/ Needs assessment	تحلیل نیازها /ارزیابی نیازها
117	Nominal Group Technique (NGT)/ Nominal group process / Nominal grouping	فن گروهی اسمی
118	Nominal prioritization	اولویت بندی اسمی
119	Normal probability distribution	توزیع احتمال نورمال
120	Numerical prioritization	اولویت بندی عددی
121	Objectives matrix (OMAX)	ماتریس اهداف
122	Observation	مشاهده
123	Opportunity analysis	تحلیل فرصت
124	Organization chart	نمودار سازمانی
125	Organization mapping	نقشه‌ریزی سازمانی
126	Organization readiness chart	نمودار آمادگی سازمانی
127	Pair matching overlay	پوشش انطباق زوجی
128	Paired comparison	مقایسه زوجی
129	Panel debate	مباحثه گروهی
130	Pareto chart/ Pareto analysis/ Pareto principle	نمودار پارتو /تحلیل پارتو/اصل پارتو

131	Phillips 66/ Phillips 66 buzz session	فیلپس ۶۶/نشست پیچ پیچ فیلپس ۶۶
132	Pictograph/ Pictogram	تصویر نگاشت /نمودار تصویری
133	Pie chart	نمودار کلوچه‌ای
134	Pin cards technique	فن کارت‌های سنجاقی
135	Point-scoring evaluation	ارزشیابی امتیازی
136	Polygon/ Polygon analysis	چند ضلعی /تحلیل چند ضلعی
137	Polygon overlay/ Polygon trend comparison	پوشش چند ضلعی / مقایسه روند چند ضلعی
138	Potential problem analysis (PPA)	تحلیل مسئله بالقوه
139	Presentation/ Presentation review	ارائه /بازنگری ارائه
140	Prioritization matrix—analytical	ماتریس اولویت بندی - تحلیلی
141	Prioritization matrix—combination	ماتریس اولویت بندی-ترکیبی
142	Prioritization matrix—consensus	ماتریس اولویت بندی-اتفاق آراء
143	Problem analysis	تحلیل مسئله
144	Problem selection matrix	ماتریس انتخاب مسئله
145	Problem specification	مشخصه مسئله
146	Process analysis	تحلیل فرایند
147	Process capability ratios	نسبت‌های قابلیت فرایند
148	Process Decision Program Chart (PDPC)	نمودار برنامه تصمیم فرایند (PDPC)
149	Process flowchart/ Process flow analysis	نمودار جریان فرایند/تحلیل جریان فرایند
150	Process mapping	نقشه‌ریزی فرایند
151	Process selection matrix	ماتریس انتخاب فرایند
152	Program Evaluation and Review Technique (PERT)	فن ارزیابی و بازنگری برنامه

153	Project planning log	دفتر روزانه برنامه‌ریزی پروژه
154	Project prioritization matrix	ماتریس اولویت بندی پروژه
155	Quality chart	نمودار کیفیت
156	Questionnaires	پرسش نامه‌ها
157	Radar chart	نمودار راداری
158	Random numbers generator/ Random numbers table	مولد اعداد تصادفی
159	Ranking matrix	ماتریس درجه بندی
160	Rating matrix	ماتریس رتبه بندی
161	Relationship map	نقشه روابط
162	Resource histogram/ Resource loading	هیستوگرام منابع / بارگذاری منابع
163	Resource requirements matrix	ماتریس نیازمندی‌های منابع
164	Response data encoding form	فرم کد گذاری داده‌های پاسخ
165	Response matrix analysis	تحلیل ماتریس پاسخ
166	Responsibility matrix	ماتریس مسئولیت
167	Reverse brainstorming	طوفان مغزی معکوس
168	Risk space analysis/ Risk management diagram	تحلیل فضای خطر پذیری
169	Rotating roles/ Rotating chairs	نقش‌های چرخشی / صندلی‌های چرخشی
170	Round robin brainstorming	طوفان مغزی گردشی
171	Run chart	نمودار اجرا
172	Run-it-by	دور گردان و نظر گرفتن
173	Sampling methods	روش‌های نمونه‌گیری
174	SCAMPER/ SCAMPER questions	اسکمپر/سؤالات اسکمپر

175	Scatter diagram/ Scatter analysis/Scatterplot	نمودار پراکندگی / تحلیل پراکندگی/نقشه پراکندگی
176	Scenario writing/ Scenario construction	سناریونویسی/سناریوسازی
177	Selection matrix/ Selection grid	ماتریس انتخاب /شبکه انتخاب
178	Selection window	پنجره انتخاب
179	Semantic intuition	انتقال معنایی
180	Shewhart PDCA cycle	چرخه PDCA شوهارت
181	Snake chart	نمودار ماری
182	Sociogram/ Sociometric diagram	گروه‌نما
183	Solution matrix/ Solutions selection matrix	ماتریس راه‌حل / ماتریس انتخاب راه‌ها
184	Standard deviation	انحراف معیار
185	Starbursting	انفجار ستاره‌ای
186	Stem-and-leaf display/ Stem-and-leaf diagram	نمایش شاخه و برگ/نمودار شاخه و برگ
187	Sticking dots	برچسب‌های نقطه‌ای
188	Stimulus analysis	تحلیل محرک
189	Storyboarding/ Storyboard	ایجاد تابلو قصه‌گو/ تابلو قصه‌گو
190	Stratification	لایه بندی
191	Stratum chart/ Surface chart	نمودار لایه‌ای / نمودار سطحی
192	Surveying/ Survey analysis	بررسی/تحلیل بررسی
193	SWOT analysis	تحلیل SWOT
194	Symbolic flowchart	نمودار جریان نمادین
195	Systems analysis diagram	نمودار تحلیل سیستم‌ها

196	Task analysis	تحلیل وظیفه (کار)
197	Team meeting evaluation	ارزشیابی جلسات تیمی
198	Team mirror	آئینه تیمی
199	Team process assessment	ارزیابی جریان کار تیم
200	Thematic content analysis	تحلیل موضوعی محتوا
201	Time study sheet	برگه زمان سنجی
202	Timeline chart	نمودار خط زمان
203	Top-down flowchart	نمودار جریان بالا به پائین
204	Tree diagram/ Tree analysis	نمودار درختی / تحلیل درختی
205	Trend analysis	تحلیل روند
206	Triple ranking	درجه بندی سه گانه
207	Truth table	جدول درستی
208	Two-dimensional survey grid/ Two-dimensional scatter diagram	شبکه بررسی دوبعدی / نمودار پراکندگی دو بعدی
209	Two-directional bar chart	نمودار میله‌ای دوسویه
210	Value analysis	تحلیل ارزش
211	Value/non-value-added cycle time chart	نمودار زمان چرخه با و یا بدون ارزش افزوده
212	Variance analysis/ Variance matrix	تحلیل تغییرات / ماتریس تغییرات
213	Venn diagram	نمودار ون
214	Weighted voting	رای گیری وزن دار
215	What-if analysis	تحلیل چه - اگر
216	Why/how charting	نمودار سازی چرا / چگونه
217	Wildest idea technique/ Wildest idea	فن بکرترین ایده / تفکر بکرترین ایده

	thinking	
218	Window analysis	تحلیل پنجره ای
219	Wishful thinking	تفکر امیدوارانه
220	Work Breakdown Structure (WBS)/ Work breakdown diagram	ساختار تقسیم کار / نمودار تقسیم کار
221	Work Flow Analysis (WFA)	تحلیل جریان کار
222	Yield chart	نمودار بازده

۱۲-۲ ابزارهای مرتبط با معیارهای توانمند ساز مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)

	Leadership	معیار رهبری
1	Asking effective review questions	پرسش سؤالات مؤثر بازنگری
2	"Managing By Wandering About" MBWA	مدیریت مبتنی برگشت زنی
3	Effective listening skills	مهارت شنیدن اثربخش
4	How to be a good effective coach	مری گیری خوب و اثربخش
5	Creating a Mission statement	ایجاد یک بیانیه مأموریت
6	Creating a Vision statement	ایجاد بیانیه چشم انداز
7	Planning change	برنامه ریزی (طرح ریزی) تغییر
8	Force field analysis	تجزیه و تحلیل میدانی نیرو (تحلیل حوزه نیرو)
9	How to help people during change	چگونگی کمک به کارکنان در هنگام تغییر
10	Strategic partnering	استراتژی شراکت
11	Handling conflict	کنترل تضاد
12	Crisis Management	مدیریت بحران
13	Communicating under pressure	ارتباطات تحت فشار

14	Staying healthy under pressure	سلامت ماندن-تحت فشار
	Policy and Strategy	معیار خط‌مشی و راهبرد (استراتژی)
1	Long Term planning checklist	فهرست واریسی (چک لیست) طرح‌ریزی دوره بلند مدت
2	Fact finding mission	مأموریت کشف واقعیت
3	SWOT Analysis	تحلیل SWOT
4	Organization scorecard	کارت امتیاز سازمان
5	Process scorecard	کارت امتیاز فرایند
6	Tree Diagram	نمودار درختی
7	Catch-ball	دست به دست کردن
8	Deployment and implementation review checklist	چک لیست بازنگری اشاعه و اجرا
9	Measurement system checklist	چک لیست سیستم اندازه‌گیری
10	Metric checklist	چک لیست سنجش (متریک)
	People	معیار کارکنان
1	Conducting employee surveys	هدایت پرسش نامه کارکنان
2	Running Focus Groups	راه اندازی گروه های تمرکز (کانونی)
3	Developing a communications plan	ایجاد برنامه ارتباطی
4	Developing an action/ improvement plan	ایجاد یک برنامه بهبود/ اجرایی
5	The CV development tool	ایجاد رزومه (کارنامه)
6	Creating SMART objectives	ایجاد اهداف SMART
7	Giving effective feedback	ارائه بازخورد مؤثر
8	Asking for and receiving feedback effectively	تقاضا برای دریافت بازخورد مؤثر

9	Team forming	تشکیل تیم
10	Team feedback	بازخورد تیم
11	Dealing with enablers and barriers	طرز برخورد باتوانمندسازها و موانع
12	Saying goodbye	خداحافظی کردن
	Partnership and Resources	معیار مشارکت ها و منابع
1	Red tag	برچسب قرمز
2	Red tag board	تابلو برچسب قرمز
3	5S Audit : Manufacturing	ممیزی 5S : تولید
4	5S Audit : office	ممیزی 5S : دفترکار
5	5S Radar graph	نمودار رادار 5 S
6	Technology Identity card	کارت شناسایی تکنولوژی
7	Technology/Stakeholders matrix	ماتریس تکنولوژی / ذی‌نفعان
8	Make versus buy Checklist	چک لیست ساخت در مقابل خرید
9	Critical Success Factors for developing Partnership	عوامل موفقیت بحرانی CSF برای ایجاد مشارکت‌ها
10	Monitoring partnership	پایش شرکا
	Processes	معیار فرایندها
1	Improvement activity charter	منشور فعالیت بهبود
2	Helicopter view of the organization	دیدگاه هلیکوپتری از سازمان
3	Helicopter view of process	دیدگاه هلیکوپتری از فرایند
4	Key process selection matrix	ماتریس انتخاب فرایندکلیدی
5	Process mapping at activity level	طراحی نقشه فرایندها در سطح فعالیت‌ها
6	Identification of customer	مشخص کردن انتظارات مشتریان

	expectations	
7	Customer satisfaction analysis	تحلیل خشنودی مشتری
8	Listening to your customer	گوش دادن به صدای مشتری
9	Process activity/ customer requirement matrix	فعالیت فرایند/ ماتریس الزامات مشتری
10	Process mapping	نقشه‌ریزی فرایند
11	Check-sheet	برگه واریسی
12	Pareto diagram	نمودار پارتو
13	Histogram	هیستوگرام
14	Control chart	نمودار کنترل
15	Cause and effect diagram	نمودار علت و معلول
16	Scatter diagram	نمودار پراکنندگی
17	Identify Improvement Areas	شناسایی زمینه‌های بهبود
18	Brainstorming	طوفان مغزی
19	Selection matrix	ماتریس انتخاب
20	Failure mode effect analysis (FMEA)	تحلیل عیوب بالقوه و آثار آنها (FMEA)
21	Improvement activity review checklist	چک لیست بازنگری فعالیت بهبود
22	Success story	داستان موفقیت

۱۲-۱-۳ ابزارهای بهینه‌کاوی (Excellence One Toolbook for Benchmarking)

1	Key Process selection matrix	جدول انتخاب فرایندهای کلیدی
2	Assess Process Importance / Performance	ارزیابی فرایند اهمیت/ عملکرد
3	Prioritise Process for Benchmarking and Improvement	اولویت‌بندی فرایندها برای بهینه‌کاوی و بهبود

4	Process – process mapping at activity level	فرایندها - نقشه فرایند در سطح فعالیت‌ها
5	A process Overview	مروری بر فرایندها
6	Checklist for Plan Phase Completion	چک‌لیست بر طرح مرحله پایانی
7	Secondary Information Sources	منابع اطلاعات ثانویه
8	Partner Selection	انتخاب همراهان در بهینه‌کاو
9	Potential Partner Contact	تماس با همراهان بالقوه
10	Screening Survey	نهایی کردن سئوالات کلیدی
11	Conduct a site Visit	انجام بازدید از محل
12	Checklist for collect Phase Completion	چک‌لیست برای جمع‌آوری مرحله پایانی
13	Determine Performance Gaps and Causes	تعیین علل و فاصله عملکرد
14	Process Analysis	تحلیل فرایندی
15	Business Case	مورد کسب و کار
16	Develop Improvement Plans	طرح‌های بهبود و توسعه
17	Evaluate Alternative Solutions	ارزیابی راهکارهای جایگزینی
18	Checklist for Analyse Phase Completion	چک‌لیست برای تحلیل مرحله پایانی
19	Force field analysis	تحلیل "حوزه نیرو"
20	Pilot Test	تست نمونه
21	Checklist for Adapt Phase Completion	چک‌لیست برای انطباق با مرحله پایانی

۱۲-۱-۴ ابزارها، روش‌ها و فنون‌ها که در استانداردهای ISO معرفی شده است:

APQP	(Advanced Product Quality Planning)	.۱
	(Design For Manufacturing) DFM	.۲
	(Design For Assembly) DFA	.۳
	(Design For Testing) DFT	.۴
DFR&M	(Design For Reliability & Maintainability)	.۵
	DOE (Design Of Experiments)	.۶
	(Geometric Dimensioning and Tolerancing) GD&T	.۷
	MSA (Measurement Systems Analysis)	.۸
	(Production Parts Approval Process) PPAP	.۹
	(Statistical Process Control) SPC	.۱۰

۲-۱۲ وب سایت‌های مرجع

WWW.WWISA.ORG

WORLD WIDE INSTITUTE OF SOFTWARE ARCHITECTS

WWW.IRANAWARD.ORG

IRANIAN NATIONAL PRODUCTIVITY & BUSINESS EXCELLENCE
AWARD

WWW.EFQM.ORG

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

WWW.BQC-NETWORK.COM

BQC PERFORMANCE MANAGEMENT LIMITED
SUBMISSION WRITERS HANDBOOK 2003

WWW.APQC.ORG

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC)

WWW.IMO.ORG

INTERNATIONAL MARINE ORGANIZATION

۳-۱۲ مراجع فارسی

- ۱- ابزارهای سرآمدی انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین - انتشارا ارکان (۱۳۸۳)
- ۲- ابزارهای خودارزیابی برای سرآمدی - انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین(۱۳۸۴)
- ۳- مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل - چاپ چهارم - دکتر منوچهر نجمی - مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۳)
- ۴- ایزو ۹۰۰۰ - سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان (۱۳۸۱)
- ۵- ایزو ۹۰۰۱ - سیستم‌های مدیریت کیفیت (۱۳۸۰)
- ۶- استاندارد ایزو ۹۰۰۴ - سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد (۱۳۸۲)
- ۷- ایزو ۱۷۰۲۵ - الزامات عمومی برای تایید صلاحیت آزمایشگاه‌های آزمون و کالیبراسیون (۱۳۸۱)
- ۸- ایزو ۱۴۰۰۱ - سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - مشخصات همراه با راهنمای استفاده (۱۳۷۷)
- ۹- ایزو ۱۹۰۱۱ - اصول و فنون ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت / مدیریت زیست محیطی - مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۲)
- ۱۰- خلاصه مطالعات طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور - دانشگاه صنعتی شریف (۱۳۸۲)
- ۱۱- استاندارد ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS 18001) - انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۴)
- ۱۲- ایزو ۱۰۰۱۳ - اصول و فنون مستند سازی بر مبنای ISO/TR 10013:2001 - انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۲)
- ۱۳- طرح جامع بنادر بازرگانی ایران (۱۳۸۴)
- ۱۴- برنامه‌ریزی استراتژیک (۱۳۸۴)
- ۱۵- کتابچه ارزیابی بر اساس منطق امتیازدهی جایزه ملی - چاپ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۴)
- ۱۶- استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ - مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای آموزش (۱۳۸۲)

۱۲-۴- مراجع انگلیسی (REFERENCES)

1. A practical guide to BPR Project Management. Dennis E. Wisnosky and Rita C. Feeney – second edition 2001
2. Managerial Issues of Enterprise Resource Planning Systems. David L. Olson-2004
3. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 00: Starting out
4. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 01: Leadership
5. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 02: Policy & Strategy
6. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 03: People
7. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 04: Partnerships & Resources
8. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 05: Processes
9. The EFQM Excellence Model in Action- Advise booklet 06: Customer Results
10. The EFQM Excellence Model in Action- advise booklet 07: People Results
11. The EFQM Excellence Model in Action- advise booklet 08: Society Results
12. The EFQM Excellence Model in Action- advise booklet 09: Key Performance Results
13. Electronic commerce 2004 : A managerial perspective – Efraim Turban. David King. Jae Lee. Dennis Vieland - 2004
14. A PRACTICAL GUIDE TO ENTERPRISE ARCHITECTURE (2004)
15. Assessing for Excellence – A practical guide for successfully developing, executing and reviewing a self-assessment strategy for your organization – EFQM publisher(2003)
16. Business Process Management – How to Embrace Process Management – EFQM publisher (1999)
17. EFQM EXCELLENCE ONE TOOLBOOK (2001)
18. EFQM EXCELLENCE ONE TOOLBOOK FOR BENCHMARKING (2003)
19. EMSELEX - Model Scorebook- EFQM Publications - (2003)
20. EMSELEX - Case Study – EFQM Publications – (2003)
21. Intelligent Enterprises of the 21st Century (2004)
22. ISO 9000 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (2000)
23. ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements (2000)
24. ISO 9004 – Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements (2003)

25. ISO 14001 – Environmental Management Systems – Specification with guidance for use (1996)
26. ISO/IEC 12207- Information Technology – Software life cycle processes (1995)
27. ISO 19011-Guidelines for Quality / Environmental Management Systems Auditing (2002)
28. Juran's Quality Handbook Fifth Edition – Joseph M. Juran, A. Banton Godfery (2000)
29. Process Classification Framework (APQC : American Productivity and Quality Center) (2004)
30. Second-Wave Enterprise Resource Planning Systems (2003)
31. Submission Writers Handbook – Edition 4 – EFQM Publisher (2003)
32. Super 5S (1997)
33. The Essential Dictionary of Management & Human Resources (2004)
34. The Successful Business Plan (2003)
35. TMEH (Tools and Manufacturing Engineers Handbook) (1995)
36. TOOL NAVIGATOR (1997)
37. IMO ANNEX C94/5, 23 March 2005

۵-۱۲ تشریح مفاهیم بنیادین هشتگانه سرآمدی در مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

(EFQM) و نحوه ارتباط آن ها با معیارهای مدل جایزه

نتایج (Results)		توانمندسازها (Enablers)																				معیارها Criterion	مفاهیم بنیادین Fundamental Concepts											
		۱				۲				۳				۴				۵																
نتایج عملی Operational Results	نتایج جامعه Society Results	نتایج کارکنان People Results	نتایج مشتریان Customer Results	فرآیندها Processes	شرکاتها و منابع Partnerships & Resources	منابع انسانی People	خط‌مشی و استراتژی Policy & Strategy	رهبری Leadership	۱				۲				۳				۴				۵									
A	B	A	B	A	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	D	C	B	A	E	D	C	B	A				
*	*	*	*	*	*	*				*	*					*						*	*	*	*								نتیجه‌گرایی Results Orientation	
					*	*	*	*	*												*	*											مشتری‌مداری Customer Focus	
				*																	*	*	*	*									رهبری و ثبات در مقاصد Leadership & Constancy of Purpose	
*	*	*	*	*	*	*				*	*	*				*	*			*	*	*	*										مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها Management by Processes & Facts	
			*	*											*	*	*	*	*		*	*	*	*									توسعه و مشارکت کارکنان People Development & Involvement	
					*	*				*					*	*	*	*	*		*	*	*	*									یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر Continuous Learning, Innovation & Improvement	
*					*	*					*					*	*			*	*	*	*										توسعه شرکاتها Partnership Development	
*	*								*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		مسئولیت اجتماعی شرکت Corporate Social Responsibility

۱) نتیجه گرایی

تعریف:

سازمان سرآمد به نتایجی دست می‌یابد که تمامی ذینفعان سازمان را مشعوف می‌کند.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود:

در محیط دنیای امروز، تغییرات سریعی اتفاق می‌افتد و نیازها و انتظارات ذینفعان اغلب و بسرعت تغییر می‌کند. سازمان‌های سرآمد در پاسخ‌گویی به این نیازها و انتظارات متغیر چالاک و منعطف هستند. سازمان‌های سرآمد، نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه‌گیری کرده و از آن فراتر می‌روند، تجارب و تصورات ذینفعان را نسبت به خودشان برآورد می‌کنند و عملکرد دیگر سازمان‌ها را در این خصوص، مشاهده و بازنگری می‌نمایند. اطلاعاتی که برای این اندازه‌گیری‌ها و مشاهده‌ها به کار می‌روند از ذینفعان فعلی و آتی سازمان گردآوری می‌شود. این سازمان‌ها از این اطلاعات برای تعیین پیاده‌سازی و بازنگری خط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، معیارها و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت استفاده می‌کنند. اطلاعات گردآوری شده به سازمان کمک می‌کند تا به مجموعه متوازنی از نتایج برای ذینفعان دست یافته و آن را توسعه بخشد.

مزایایی که از به‌کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود:

- ایجاد ارزش افزوده برای تمامی ذینفعان سازمان
- موفقیت پایدار برای تمامی ذینفعان سازمان
- درک نیازمندی‌های عملکردی حال و آینده سازمان
- که به سازمان در تعیین اهداف کمک می‌کند
- ایجاد هم‌راستایی و تمرکز در سطح سازمان
- مشعوف کردن ذینفعان

1) Results Orientation

The Concept

Excellence is achieving results that delight all the organization's stakeholders.

How the concept is put into practice

In the fast changing environment that is today's world, excellent organizations are agile, flexible and responsive as stakeholder needs and expectations change, often frequently and quickly. Excellent organizations measure and anticipate the needs and expectations of their stakeholders, monitor their experiences and perceptions, and monitor and review the performance of other organizations. Information is gathered from both current and future stakeholders. This information is used in order to set, implement and review their policies, strategies, objectives, targets, measures and plans, for the short, medium and longer term. The information gathered also helps the organization to develop and achieve a balanced set stakeholder results.

Benefits

- Added value for all stakeholders.
- Sustainable success for all stakeholders.
- Understanding of the current and future requirements for performance in order to set targets.
- Alignment and focus throughout the organization
- Delighted stakeholders

2) Customer focus

تعریف

سازمان سرآمد، ارزش پایدار برای مشتری ایجاد می نماید.

چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود :

سازمان‌های سرآمد مشتریان‌شان را می‌شناسند و از نزدیک با آن‌ها آشنا هستند. آن‌ها می‌دانند که مشتریان، داوران نهایی درباره کیفیت محصولات و خدمات سازمان هستند. آن‌ها می‌دانند که از طریق تمرکز شفاف بر انتظارات و نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل و حفظ مشتریان شاخص‌هایی چون سهم بازار و اعتماد و وفاداری مشتریان به حداکثر خود می‌رسد. این سازمان‌ها پاسخگویی نیازها و انتظارات فعلی مشتریان هستند و برای بهبود پاسخ‌گویی به مشتریان‌شان هر جا نیاز باشد آن‌ها را به بخش‌های مختلف تقسیم می‌کنند. آن‌ها فعالیت‌های رقبا را مشاهده و نظارت کرده و مزیت‌های رقابتی آن‌ها را درک می‌نمایند. این سازمان‌ها بدرستی نیازها و انتظارات آینده مشتریان را پیش‌بینی می‌کنند و بگونه‌ای عمل می‌کنند که این نیازها را برآورده کرده و در صورت امکان از آن نیز فراتر روند. آن‌ها تجارب و تصورات مشتریان‌شان را مشاهده و مرور کرده، در صورت وقوع خطا به سرعت و به طور مؤثری پاسخگو هستند و روابطی عالی با تمامی مشتریان‌شان برقرار می‌کنند.

مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود :

- وجود مشتریان مشعوف شده
- سطح بالای حفظ مشتریان و جلب اعتماد آن‌ها
- توسعه سهم بازار
- موفقیت پایدار سازمان
- کارکنان با انگیزه
- درک مزایای رقابتی

The Concept

Excellence is creating sustainable customer value.

How the concept is put into practice

Excellent organizations know and intimately understand their customers. They understand that customers are the final arbiters of product and service quality. They also understand that customer loyalty, retention and market share gain is maximized through a clear focus on the needs and expectations of both existing and potential customers. They are responsive to those customers' present needs and expectations. Where appropriate they segment their customers to improve the effectiveness of their response. They monitor competitor activity and understand their competitive advantage. They effectively anticipate what customers' future needs and expectations will be and act now in order to meet and where possible exceed them. They monitor and review the experiences and perceptions of their customers and where things go wrong the respond quickly and effectively. They build and maintain excellent relationships with all their customers.

Benefits

- Delighted customers.
- Strong customer loyalty and retention
- Enhanced market share.
- Sustained success for the organization
- Motivated employees.
- Understanding of competitive advantage

<p>3) Leadership and constancy of purpose</p> <p>The Concept Excellence visionary and inspirational leadership, coupled with constancy of purpose.</p> <p>How the concept is put into practice Excellent organizations have leaders who set and communicate a clear direction for their organization. In doing so they unite and motivate other leaders to inspire their people. They establish values, ethics, culture and a governance structure for the organization the provides a unique identity and attractiveness to stakeholders, leaders at all levels within these organizations constantly drive and inspire others towards excellence and in so doing display both role model behavior and performance. they lead by example, recognizing their stakeholders and working with them on joint improvement activity. During times of turbulence they display a constancy of purpose and steadiness that inspires the confidence and commitment of their stakeholders. At the same time they demonstrate the capability to adapt and realign the direction of their organization it the light of a fast moving and constantly changing external environment, and in so doing carry their people with them.</p> <p>Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Clarity of purpose and direction within organization ○ A clear identity for , and within , the organization ○ A shared set of values and ethics. ○ Consistent and role model behaviors throughout the organization ○ A committed, motivated and effective 	<p>۳) رهبری و ثبات در مقاصد تعریف</p> <p>سرآمدی یعنی رهبری الهام بخش و چشم انداز پرداز توأم با ثبات در مقاصد</p> <p>چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود :</p> <p>سازمان های سرآمد، رهبرانی دارند که جهت گیری شفاف برای سازمان شان وضع کرده و آن را اشاعه می دهند. برای این کار آن ها دیگر رهبران و مدیران سازمان را متحد کرده و در آن ها انگیزه ایجاد می کنند تا آن ها نیز الهام بخش کارکنان خود باشند. آن ها، ارزش ها، اخلاقیات، فرهنگ و ساختار حاکمیت، را در سازمان به نحوی مستقر می کنند که هویت و جذابیت منحصر به فرد برای ذینفعان سازمان، به ارمغان آورد. در این سازمان ها رهبران، در تمامی سطوح، مستمراً افراد را به سوی سرآمدی ترغیب و تهییج می کنند و برای انجام این کار، در رفتار و عملکرد الگوی دیگران هستند. آن ها از طریق ارائه مثال های عملی، سازمان و کارکنان را مدیریت و رهبری می کنند و ذینفعان سازمان را شناخته و با آن ها در فعالیت های مشترک بهبود همکاری می نمایند. در شرایط پرتلاطم، این مدیران به نحوی وفاداری و استواری در رسیدن به مقصود از خودشان نشان می دهند که موجب جلب اعتماد و تعهد ذینفعان می گردد. در عین حال آن ها ثابت می کنند که توانایی تطبیق و تغییر جهت گیری سازمان را همگام با تغییرات محیطی مداوم و سریع و این کار را به نحوی انجام می دهند که کارکنان با آن ها همراهی کنند.</p> <p>مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ روشن شدن مقصود و جهت گیری سازمان ○ ایجاد یک هویت شفاف برای سازمان و در درون آن
---	--

<p>workforce Confidence in, and within the organization, even in turbulent and changing times. ○</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ایجاد مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اخلاقیات و به اشتراک گذاردن آن‌ها در سازمان ○ ایجاد رفتارهای سازگار و الگو در سطح سازمان ○ دستیابی به نیروی کار متعهد، با انگیزه و مؤثر ○ ایجاد اعتماد به سازمان و اعتماد درون سازمان حتی در شرایط متلاطم و پر تغییر
<p>4) Management by processes and facts</p> <p>The Concept Excellence is managing the organization the through a set of interdependent and interrelated systems, processes and facts.</p> <p>How the concept is put into practice Excellent organizations have an effective management system based upon, and designed to deliver, the needs and expectations of all stakeholders. The systematic implementation of the policies, strategies, objectives and plans of the organization are enabled and assured through a clear and integrate set of processes. These processes are effectively deployed, managed and improved on a day to day basis. Decisions are based on factually reliable information relation to current and projected performance, process and systems capability, stakeholder needs, expectations and experiences, and the performance of other organizations, including, where appropriate, that of competitors. Risks are identified based on sound performance measures and effectively managed. The organization is governed in a highly professional manner, meeting and exceeding all corporate external requirements. Appropriate prevention measures are identified and implemented inspiring and maintaining high levels of confidence with stakeholders.</p>	<p>۴) مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها تعریف: سرمآمدی یعنی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم وابسته چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود: سازمان‌های سرآمد، سیستم مدیریت کارآمدی دارند که بر پایه نیازها و انتظارات کلیه ذینفعان بنا شده است و به نحوی طراحی شده است که این نیازها و انتظارات را برآورده سازد. یک مجموعه شفاف و یکپارچه از فرایندها، سازمان را در اجرای سیستماتیک خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت و طرح‌های سازمانی توانمند کرده و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود. این فرایندها به شکلی مؤثر جاری گشته و مدام و روزانه مدیریت شده و بهبود می‌یابند. تصمیمات براساس اطلاعاتی اخذ می‌شوند که در عمل قابل اطمینان بوده و با عملکرد واقعی و برنامه‌ریزی شده سازمان، قابلیت فرایندها و سیستم‌ها و نیازها، تجارب و انتظارات ذینفعان و عملکرد سایر سازمان‌ها که در صورت لزوم اطلاعات رقبا را نیز شامل می‌گردد) مرتبط هستند. ریسک‌ها براساس شاخص‌های مناسب عملکرد شناسایی شده و به شکلی مؤثر، مدیریت می‌شوند. حاکمیت سازمان شیوه‌ای کاملاً حرفه‌ای دارد و تمامی نیازمندی‌های بیرونی شرکت را برآورده کرده و از آن فراتر می‌رود. شاخص‌های پیشگیرانه</p>

<p style="text-align: center;">Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maximized effectiveness and efficiency in delivering the aims of the organization and its products and services. ○ Effective and realistic decision – making ○ Effective management of risk ○ Enhanced confidence of stakeholders. 	<p>شناسایی و پیاده‌سازی شده‌اند، به نحوی که میزان اعتماد ذینفعان را در سازمان افزایش داده و حفظ می‌کنند.</p> <p>مزایایی که از به‌کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ حداکثر کردن کارایی و اثر بخشی در دستیابی سازمان به اهداف خود و ارائه محصولات و خدمات ○ تصمیم‌گیری مؤثر و واقع‌گرایانه ○ مدیریت مؤثر ریسک ○ افزایش اعتمادی ذینفعان به سازمان
<p style="text-align: center;">5) People development and involvement</p> <p style="text-align: center;">The Concept</p> <p>Excellence is maximizing the contribution of employees through their development and involvement</p> <p style="text-align: center;">How the concept is put into practice</p> <p>Excellent organizations identify and understand the competencies needed, both now and in the future, in order to implement the organization's policies, strategies, objectives and plans. They recruit and develop their people to match / these competencies and actively and positively support them throughout. Personal development is promoted and supported allowing people to realize and unlock their full potential. they prepare people to meet and adapt to the changes required of them both in terms of operational changes and personal capabilities.</p> <p>They recognize the increasing importance of the intellectual capital of their people and use their knowledge for the benefit of the organization. They seek to care, reward and recognize their people in a way that builds their commitment and encourages their loyalty to the organization. They maximize the potential and the active involvement of their people through shared values and a culture of trust, openness and</p>	<p>5) توسعه و مشارکت کارکنان</p> <p>تعریف</p> <p>سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و مشارکت دادن آن‌ها در کار</p> <p>چگونه این مفهوم در عمل اجرا می‌شود :</p> <p>سازمان‌های سرآمد شایستگی‌هایی را که سازمان برای پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف دراز مدت و طرح‌هایش در زمان حال و آینده نیاز دارد، درک و شناسایی می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای افراد را استخدام کرده و آموزش می‌دهند که با این شایستگی‌ها مطابقت داشته باشند و در تمام مراحل آموزش و توسعه از آن‌ها مجدداً و قاطعانه حمایت می‌کنند. حمایت از توسعه کارکنان و ترویج آن، به آن‌ها این امکان را می‌بخشد که تمامی توان بالقوه خود را به کار گیرند. این سازمان‌ها کارکنان را مهیا می‌سازند که خود را با تغییرات مورد نیاز (چه از جنبه‌های عملیاتی و چه از جنبه قابلیت‌های فردی) هماهنگ‌کنند.</p> <p>سازمان‌های سرآمد، اهمیت روز افزون سرمایه‌های فکری کارکنان خود را دریافته‌اند و از دانش آنها به نفع سازمان بهره می‌برند. این سازمانها به دنبال آن هستند که به نحوی کارکنان</p>

<p>empowerment. they utilize that involvement to generate and implement ideas for improvement.</p> <p style="text-align: center;">Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Shared ownership of the organization's aims and objectives. ○ A committed, loyal and motivated workforce ○ Highly valuable intellectual capital ○ Continuous improvement of capability and performance of individuals ○ Increased competitiveness through enhanced image ○ Achieved potential 	<p>را تشویق کرده و به آنها پاداش دهند که در آنها تعهد و اعتماد به سازمان ایجاد شود.</p> <p>این سازمانها ، با ترویج و تبلیغ ارزش های سازمانی ، فرهنگ اعتماد، صداقت و توانمند کردن کارکنان، مشارکت بالقوه و بالفعل آنها را به حداکثر می رسانند. با ایجاد و گسترش فضا برای ان مشارکت ، ایده های بهبود در سازمان ایجاد شده و اجرا می گردد</p> <p>مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ایجاد حس تعلق به اهداف و مقاصد سازمان در سطح کارکنان ○ نیروی کار متعهد ، وفادار و با انگیزه ○ سرمایه های فکری بسیار ارزشمند ○ بهبود مستمر قابلیت و عملکرد افراد ○ بالارفتن حس رقابت از طریق توسعه چشم انداز کارکنان ○ به فعل درآمدن توان بالقوه کارکنان
<p style="text-align: center;">6) Continuous learning, innovation and improvement</p> <p style="text-align: center;">The Concept</p> <p>Excellence is challenging the status quo and effecting change by utilizing learning to create innovation and improvement opportunities.</p> <p style="text-align: center;">How the concept is put into practice</p> <p>Excellent organizations continuously learn, both from their own activities and performance and from that of others. They rigorously benchmark, both internally and externally.</p> <p>The capture and share the knowledge of their people in order to maximize learning across and within the organization. There is an openness to</p>	<p>۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر</p> <p>تعریف</p> <p>سرمآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن فرصت‌ها</p> <p>چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود :</p> <p>سازمان های سرآمد، پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد و فعالیت‌های خود و دیگران هستند. آنها مدام در حال الگو برداری و بهینه کاوی از داخل و خارج سازمان هستند. این سازمانها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد و برای دریافت ایده ها از تمامی ذینفعان</p>

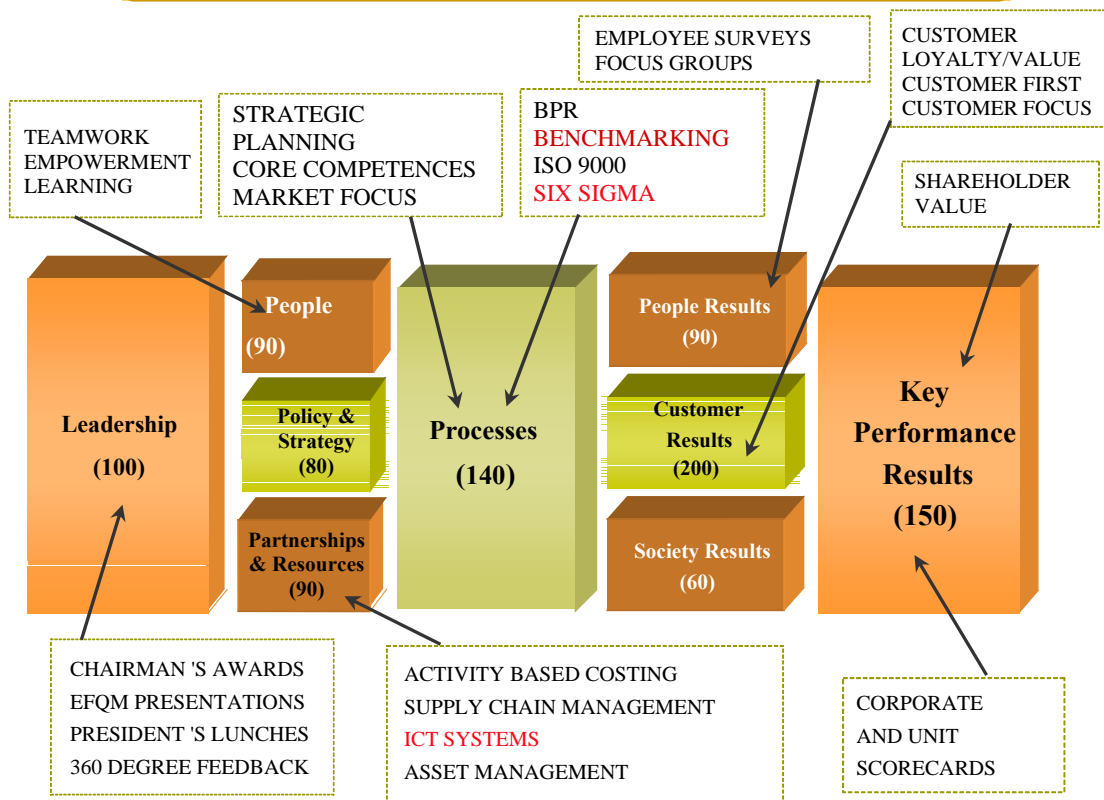
<p>accept and use ideas from all stakeholders. People are encouraged to look beyond today and today's capabilities. They are careful to guard their intellectual property and to exploit it for commercial gain, where appropriate. Their people constantly challenge the status quo and seek opportunities for continuous innovation and improvement that add value.</p> <p style="text-align: right;">Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Improved value generation ○ Improved effectiveness and efficiency ○ Increased competitiveness ○ Innovation in products and services ○ Knowledge capture and sharing ○ Organizational agility 	<p>پذیرش زیادی دارند. این سازمان ها کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت های فردی شان، نگاهی دورنگر و فراتر از نیاز امروز باشد. این سازمان ها ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه های فکری شان ، در زمان مقتضی از این سرمایه ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می کنند. کارکنان این سازمان ها، همیشه وضع موجود را به چالش طلبیده و به دنبال فرصت هایی برای نو آوری و بهبود مستمر هستند که ارزش افزوده ایجاد می کند.</p> <p>مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ایجاد ارزش افزوده بیشتر ○ بهبود اثر بخشی و کارآیی ○ افزایش قابلیت رقابت سازمان ○ نوآوری در محصول و خدمات ○ حفظ، جذب و اشاعه دانش ○ چالاکی سازمانی
<p style="text-align: center;">7) Partnership development</p> <p style="text-align: center;">The Concept</p> <p>Excellence is developing and maintaining value adding partnership</p> <p style="text-align: center;">How the concept is put into practice</p> <p>Excellent organizations recognize that in the constantly changing and increasingly demanding world of today success may depend on the partnerships they develop. They seek out, and develop, partnerships with other organizations. These partnerships enable them to deliver enhanced value to their stakeholders through optimizing core competencies. These partnerships may be with customers, society, suppliers or even competitors are based on clearly identified mutual benefit. Partners' work together to achieve shared</p>	<p>(۷) توسعه شراکت ها</p> <p>تعریف</p> <p>سرآمدی یعنی توسعه و حفظ مشارکت هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.</p> <p>چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود :</p> <p>سازمان های سرآمد دریافته اند که در دنیای امروز، که تغییرات و تقاضا به شدت متغیرند، موفقیت آن ها ممکن است به مشارکت هایی وابسته باشد که ایجاد می نماید. آنها به دنبال ایجاد و توسعه مشارکت با دیگر سازمان ها هستند. چنین مشارکت هایی موجب می شود که این سازمان ها با بهینه کردن شایستگی های محوری ارزش بیشتری برای ذینفعان خود به ارمغان آورند. ممکن است این مشارکت ها با مشتریان، جامعه، تأمین کنندگان و حتی رقبا و با حفظ شفاف منابع طرفین ایجاد شود. شرکا</p>

<p>goals, supporting one another with expertise, resources and knowledge and build a sustainable relationship based on mutual trust, respect and openness.</p> <p style="text-align: center;">Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Increased value for stakeholders. ○ Improved competitiveness ○ Optimizing core competencies. ○ Improved effectiveness and efficiency ○ Improved chances of survival ○ Shared risk and cost 	<p>برای رسیدن به اهداف مشترک استفاده از تخصص ، منابع و دانش یکدیگر و ایجاد یک رابطه پایدار مبتنی بر اعتماد، احترام و صداقت متقابل ، با یکدیگر کار می کنند.</p> <p>مزایایی که از به کارگیری این مفهوم عاید سازمان می شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ارزش افزوده برای ذینفعان ○ بهبود قابلیت رقابت سازمان ○ بهینه شدن شایستگی های محوری ○ بهبود اثر بخشی و کارآیی ○ بالارفتن شانس بقا ○ تسهیم ریسک و هزینه ها (و کاهش آن برای سازمان)
<p style="text-align: center;">8) Corporate social responsibility</p> <p style="text-align: center;">The Concept</p> <p>Excellence is exceeding the minimum regulatory framework in which the organization operates and to strive to understand and respond to the expectations of their stakeholders in society.</p> <p style="text-align: center;">How the concept is put into practice</p> <p>Excellent organizations adopt a highly ethical approach by being transparent and accountable to their stakeholders for their performance as a responsible organization. They give consideration to, and actively promote, social responsibility and ecological sustainability both now and for the future. the organization's corporate social responsibility is expressed in the values and integrated within the organization. Through open and inclusive stakeholder engagement, they meet and exceed the expectations and regulations of the local and , where appropriate, the global community. as well as managing risk, they seek out and promote opportunities to work on</p>	<p>۸) مسئولیت اجتماعی شرکت تعریف</p> <p>سرمآمدی یعنی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی که سازمان در داخل آنها فعالیت می کند و تلاش برای درک و برآورده کردن انتظاراتی که ذینفعان سازمان در جامعه دارند.</p> <p>چگونه این مفهوم در عمل اجرا می شود :</p> <p>سازمان های سرآمد به عنوان یک سازمان پاسخ گو، روشی بسیار اخلاقی برای شفافیت و پاسخ گویی به ذینفعان خود در قبال عملکرد شان در پیش می گیرند. این سازمانها حساسیت و توجه ویژه ای به پاسخگویی اجتماعی و حفظ ثبات زیست بوم سازمان در حال و آینده دارند و این دیدگاه را ترویج می کنند. مسئولیت اجتماعی در ارزش های این سازمان ها بیان شده و در تاروپود آنها تنیده شده است. آنها از طریق مرآوده باز و پذیرا با ذی نفعان، انتظارات و مقررات محلی (و در مواقع لزوم مقررات جامعه جهانی) را درک و رعایت کرده و از آن فراتر می روند.</p> <p>این سازمانها ضمن توجه به مدیریت ریسک، به دنبال فرصت</p>

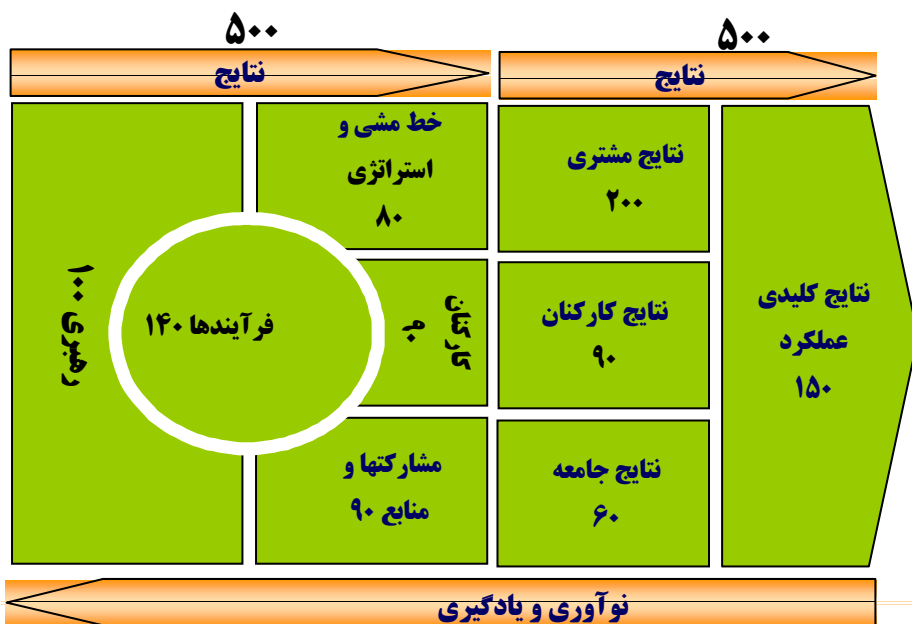
<p>mutually beneficial projects with society inspiring and maintaining high levels of confidence with stakeholders they are aware of the organization's impact on both the current and future community taking care to minimize any adverse impact.</p>	<p>هایی برای تعریف پروژه‌هایی با جامعه هستند که منافع دو سویه داشته و برانگیزنده و نگهدارنده اعتماد ذینفعان به سازمان باشد. آنها به تأثیرات حال و آینده سازمان بر جامعه آگاهی دارند و سعی بر این دارند که تأثیرات نامطلوب سازمان بر جامعه را به حداقل برسانند.</p>
<p style="text-align: center;">Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> Enhanced public image ○ Increased brand value ○ Greater access to finance(e.g. socially responsible investment funding) ○ Healthier and safer workforce. ○ Stronger risk management and corporate governance ○ Motivated people ○ Customer loyalty ○ Enhanced confidence and trust of stakeholders. ○ 	<p>مزایایی که از به‌کارگیری این مفهوم عاید سازمان می‌شود :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ بهبود تصویر سازمان در جامعه ○ افزایش ارزش نام تجاری سازمان ○ دسترسی بیشتر به منابع تأمین مالی (به طور مثال مؤسسات سرمایه‌گذاری اجتماعی) ○ محیط کار ایمن‌تر و بهداشتی‌تر ○ مدیریت ریسک و ساختار حاکمیت قوی‌تر ○ کارکنان با انگیزه ○ وفاداری مشتری ○ افزایش اعتماد و اطمینان ذی‌نفعان به سازمان

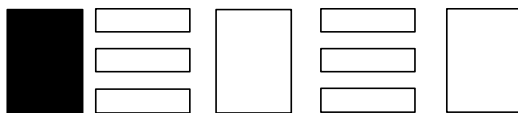
۶-۱۲ مدل جایزه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و امتیازات مرتبط با هر معیار

THE EFQM EXCELLENCE MODEL (AND SOME RELATED TOOLS)



مدل ، معیارها و امتیازات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی
(براساس مدل EFQM)





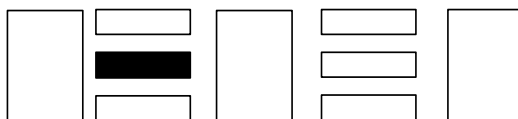
۱) معیار رهبری

تعریف

Definition

Excellent leaders develop and facilitate the achievement of the mission and vision. they develop organisational values and systems required for sustainable success and implement these via their actions and behaviours during periods of change they retain a constancy of purpose. When required such leaders are able to change the direction of the organisation and inspire others to follow.

رهبران سرآمد چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند. در دوره‌های تغییر و تحول سازمان آنها ثبات در مقاصد را حفظ می‌کنند هر جا که لازم باشد این رهبران قادر به تغییر جهت‌گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.



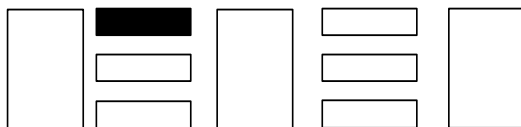
۲) خط مشی و استراتژی

تعریف

Definition

Excellent organisations implement their mission and vision by developing a stakeholder focused strategy that takes account of the market and sector in which it operates. Policies plans objectives and processes are developed to deliver the strategy.

سازمان‌های سرآمد مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی‌نفعان سازمان پیاده می‌کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می‌کنند مدنظر قرار می‌گیرد. خط‌مشی‌ها برنامه‌ها اهداف درازمدت و فرایندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌شوند.



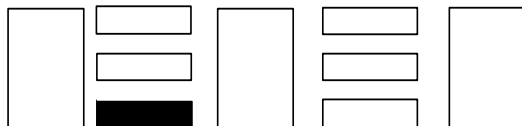
۳) منابع انسانی (کارکنان)

تعریف

سازمان‌های سرآمد مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی‌نفعان سازمان پیاده می‌کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می‌کنند مد نظر قرار می‌گیرد. خط‌مشی‌ها برنامه‌ها اهداف دراز مدت و فرایندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌شوند.

Definition

Excellent organisations implement their mission and vision by developing a stakeholder focused strategy that takes account of the market and sector in which it operates. Policies plans objectives and processes are developed to deliver the strategy.



۴) شراکت‌ها و منابع

تعریف

سازمان‌های سرآمد شراکت‌های بیرون سازمانی تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و استراتژی سازمان و عملکرد مؤثر فرایندهای آن برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. در خلال برنامه‌ریزی و مدیریت شراکت‌ها و منابع این سازمان‌ها بین نیازهای حال و آینده سازمان جامعه و محیط‌زیست توازن برقرار می‌کنند.

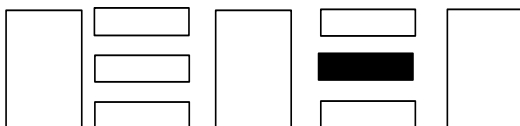
Definition

Excellent organisations plan and manage external partnerships, suppliers and internal resources in order to support policy and strategy and the effective operation of processes. During planning and whilst managing partnerships and resources they balance the current and future needs of the organisations, the community and the environment.



(۵) فرایندها

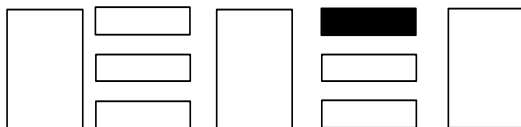
<p>Definition Excellent organisations design manage and imporve processes in order to fully satisfy and generate increasing value for customers and other stakeholder</p>	<p>تعریف سازمان‌های سرآمد فرایندها را به منظور جلب رضایت کامل ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌دهند.</p>
--	---



(۶) نتایج مشتری

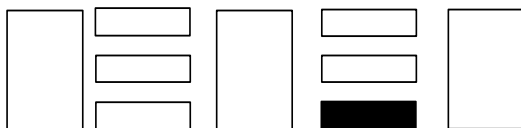
<p>Definition Excellent organisations comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to their customers.</p>	<p>تعریف سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.</p>
---	--

۷) نتایج منابع انسانی



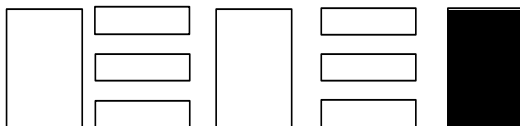
<p>Definition Excellent organisations comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to their people</p>	<p>تعریف سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.</p>
---	---

۸) نتایج جامعه



<p>Definition Excellent organisations comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to society.</p>	<p>تعریف سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.</p>
---	--

۹) نتایج کلیدی عملکرد



<p>Definition Excellent organisations comprehensively measure and achieve outstanding results with respect to the key elements of their policy and strategy.</p>	<p>تعریف سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزای اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری نموده و به آن‌ها دست می‌یابند.</p>
---	---

توانمندسازها ENABLERS

عنصر (Elements)					ویژگی ها (Attributes)																
رویکرد (Approach)					معیار (Criteria)																
۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪												
وجود شواهد کامل و جامع	وجود شواهد روشن	وجود شواهد مناسب	وجود شواهد اندک	عدم وجود شواهد با اطلاعات کمتری	مناسبت بودن (Sound)	• رویکرد، منطق و پایه صحیحی دارد	• رویکرد، فرایند های تعریف شده دارد.	• رویکرد بر خواسته های ذینفعان تمرکز دارد.	یکپارچگی (Integrated)	• رویکرد خط مشی و استراتژی را حمایت میکند.	• رویکرد به گونه ای مناسب با دیگر رویکردها در ارتباط است.										
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	
مجموع																					
عنصر (Elements)					ویژگی ها (Attributes)																
نظم سازی (Deployment)					معیار (Criteria)																
۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪												
استقرار یافته در ۳٪ تا ۱۰٪	استقرار یافته در ۱۰٪ تا ۳۰٪	استقرار یافته در ۳۰٪ تا ۶۰٪	استقرار یافته در ۶۰٪ تا ۹۰٪	عدم استقرار مشهود	استقرار یافته در ۱۰٪ تا ۳۰٪	• رویکرد، استقرار یافته است.	نظام مندی (Systematic)	• رویکرد به شیوه ای ساخت یافته جاری می گردد (با استفاده از روشی که باعث میشود رویکرد به وقت برنامه ریزی و اجرا شود).													
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	
مجموع																					
عنصر (Elements)					ویژگی ها (Attributes)																
ارزیابی و بازنگری (Assess & Review)					معیار (Criteria)																
۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪												
اندازه گیری و بازنگری	اندازه گیری منظم اثر بخشی رویکرد و اجرای آن انجام میشود	اندازه گیری منظم اثر بخشی رویکرد و اجرای آن انجام میشود	اندازه گیری منظم اثر بخشی رویکرد و اجرای آن انجام میشود	عدم اندازه گیری و بازنگری	اندازه گیری (Measurement)	• شناسایی بهترین تجارب و فرصتهای بهبود	یادگیری (Learning)	• خروجی اندازه گیری و یادگیری، تحلیل شده و برای بهبودها استفاده میشود.													
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	
مجموع کل																					

تشریح « عناصر و ویژگی های معیارهای توانمندسازها »

Enablers Elements and Attributes

عنصر رویکرد (Approach)

- عنصر رویکرد، به هدف (ها) و جهت گیری های مرتبط با هر جز معیار اشاره دارد و در همین راستا به تعریف، ایجاد و توسعه مؤثرترین فرایند (ها) برای دستیابی به اهداف مذکور می پردازد.
- ویژگی های "مناسب بودن" و "یکپارچگی" به تعالی رویکرد ارائه شده اشاره دارد.

ویژگی مناسب بودن (Sound based)

- مناسب بودن رویکرد به موارد ذیل اشاره دارد:
- رویکردها و جوه مرتبط جزء معیار مورد بررسی را در بر می گیرند.
- رویکردها دارای منطق روشنی هستند. برای مثال با یکی از مفاد بیانیه استراتژیک و یا اهداف، مرتبط می باشند.
- رویکردها بر نیازهای ذی نفعان مرتبط و نتایجی که سازمان در پی آنها است متمرکز بوده و برای رسیدن به این نتایج، فرایندهایی دارند که دقیقاً تعریف شده، ایجاد و توسعه یافته اند.

ویژگی یکپارچگی (Integrated)

- یکپارچگی به میزان پشتیبانی رویکرد توصیف شده، از خط مشی و استراتژی و میزان هم راستایی این رویکرد با دیگر رویکردها اشاره دارد.

عنصر جاری سازی (Deployment)

- جاری سازی عملی کردن رویکرد را در بر می گیرد. استقرار رویکردها به شیوه ای منسجم و نظام مند، به طور مداوم و در تمامی سطح سازمان، خط مشی و استراتژی را محقق می سازد. ویژگی های "نظام مندی" و "استقرار" به تعالی جاری سازی در رویکرد توصیف شده، اشاره دارد.

ویژگی نظام مندی (Systematic)

- "نظام مندی" به مدیریت ساخت یافته جاری سازی رویکرد می پردازد.

ویژگی استقرار (Implemented)

- "استقرار"، به میزان استقرار رویکرد در سطوح و بخش های مناسب سازمان، و تمامی نواحی مرتبط اشاره دارد.

عناصر ارزیابی و بازنگری (Assessment and Review)

- ارزیابی و بازنگری به نحوه اندازه گیری و پایش رویکرد مورد بررسی اشاره دارد و این که یادگیری سازمان چگونه است و چگونه نتایج فعالیت های یادگیری تحلیل می شوند تا برنامه های بهبود، شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و پیاده سازی شوند.
- ویژگی های "اندازه گیری"، "یادگیری"، و "بهبود"، به تعالی در ارزیابی و بازنگری رویکرد توصیف شده، اشاره دارد.

ویژگی اندازه‌گیری (Measurement)

- (اندازه‌گیری) ، به اندازه‌گیری منظم رویکرد، جاری‌سازی رویکرد و نتایج به دست آمده اشاره دارد.
- شاخص‌های مورد استفاده عمدتاً باید در معیارهای نتایج و در جزء معیار مرتبط، آورده شوند.

ویژگی یادگیری (Learning)

- یادگیری به میزان و حدود انجام فعالیت‌های یادگیری، مانند بهینه‌کاوی، ارزشیابی و ارزیابی، به منظور شناخت و به اشتراک‌گذاردن بهترین تجارب و فرصت‌های بهبود، اشاره دارد.

ویژگی بهبود (Improvement)

- یکی از خروجی‌های کلیدی ارزیابی و بازنگری، فعالیت‌های بهبود است تا از این طریق نقاط قوت حفظ شده و درزمینه‌های، قابل بهبود، بهبود یابد.
- بهبود به میزان و حدود تحلیل و استفاده از اندازه‌گیری‌ها، اطلاعات حاصل از یادگیری و فعالیت‌های خلاقانه اشاره دارد که به منظور شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و استقرار بهبودها به کار می‌روند. بهبودها باید در جای مناسب، نوآوری در سازمان را نیز بازتاب دهند.

نتایج (RESULTS)

عنصر (Elements)													ویژگی ها (Attributes)																				
<p>رونده ها (Trends)</p> <ul style="list-style-type: none"> • روندها مثبت هستند و یا عملکرد خوب پایدار وجود دارد. 													عدم وجود نتایج با اطلاعات گفتاری																				
													<p>روند مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در مورد حدود ۱/۴ نتایج برای حداقل یک دوره سه ساله</p>																				
<p>اهداف (Targets)</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف تحقق یافته اند • اهداف مناسب هستند. 													عدم وجود نتایج با اطلاعات گفتاری																				
													<p>تحقق اهداف و مناسب بودن آنها در مورد در حدود ۱/۴ نتایج</p>																				
<p>مقایسه ها (Comparisons)</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج به خوبی با دیگر سازمانها و با بهترین در صنعت مقایسه میشود. 													عدم وجود نتایج با اطلاعات گفتاری																				
													<p>مقایسه مطلوب در حدود ۱/۴ نتایج</p>																				
<p>علت ها (Causes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج از رویکرد ها حاصل شده اند. 													عدم وجود نتایج با اطلاعات گفتاری																				
													<p>بند علت و علل بشود در کلیه نتایج</p>																				
مجموع													۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰
مجموع کل													۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰
عنصر (Elements)													ویژگی ها (Attributes)																				
<p>محدوده (scope)</p> <ul style="list-style-type: none"> • نتایج به نواحی مرتبط اشاره دارند. • نتایج به صورت مناسبی تفکیک شده اند. (به عنوان مثال بر مبنای مشتریان، نوع کسب و کار و...) 													عدم وجود نتایج با اطلاعات گفتاری																				
													<p>نتایج به نواحی مرتبط اشاره دارند.</p>																				
مجموع													۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰
مجموع کل													۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰

راهنمای منطق امتیازدهی The RADAR Card Guide (RADAR = Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

عنصر نتایج (Results)

- در عنصر نتایج میزان تعالی ارزش ایجاد شده برای ذینفعان، محدوده آن و کارایی و اثر بخشی سازمان مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در این معیارها شاخص‌های ادراکی ذی‌نفعان و شاخصهای عملکردی داخلی اندازه‌گیری و با دیگر سازمان‌ها مقایسه می‌شود.
- ویژگی‌های روندها، اهداف، مقایسه‌ها، و علت‌ها به تعالی نتایج ارائه شده مرتبط می‌شوند.

ویژگی روندها (Trends)

- روندها، به مجموعه داده‌های مرتبط با شاخص‌های مختلف مورد استفاده در اندازه‌گیری نتایج، در طول زمان، اشاره دارد.
- یک روند مثبت روندی است که بهبود کلی در طول زمان را نشان می‌دهد. به عنوان مثال سری ۳، ۶، ۱۰، ۹، ۱۲، ۱۱، ۱۴ می‌تواند از ابتدا تشکیل‌دهنده یک روند مثبت باشد. البته عملکرد سازمان در مورد بعضی شاخص‌ها می‌تواند از ابتدا در سطح مطلوب باشد. در این موارد سازمان باید سطح عملکرد مطلوب خود را حفظ نماید.

ویژگی اهداف (Targets)

- اهداف، به اهداف داخلی سازمان اشاره دارد. برای هر روند ارائه شده در نتایج، بایستی اهداف داخلی مشخص شده و روند این اهداف در طول زمان نیز معین شده باشد.

- اطلاعات ارائه شده در معیارهای نتایج بایستی منطق و دلیل اهداف تعیین شده برای سازمان را نشان دهد. در این صورت می توان قضاوت کرد که آیا اهداف، چالش برانگیز بوده و موجب حرکت جهشی سازمان می شوند یا خیر. همچنین این امکان باید وجود داشته باشد تا اهداف را به معیارهای توانمند ساز مرتبط ساخت. به عنوان مثال اهداف از خط مشی و استراتژی ناشی شود. در قسمت نتایج، تحقق اهداف به معنی دستیابی یا فراتر رفتن از روند ارائه شده برای اهداف است.

ویژگی مقایسه ها (Comparisons)

- مقایسه ها، به مقایسه شاخص ها با سازمان های بیرونی اشاره دارد و این مقایسه می تواند با سازمان های مشخص، میانگین صنعت یا بهترین ها در صنعت صورت گیرد. بهترین ها در صنعت نشانگر سازمان هایی است که نتایج آن ها بهترین نتایج ممکن است. البته الگوی مورد نظر می تواند از خارج از حیطه فعالیت سازمان مورد ارزیابی، انتخاب شود. اگر سازمان مورد ارزیابی در سطح ملی مطرح است، بهترین در صنعت می تواند از بین دیگر سازمان های موفق در سطح ملی باشد. اما اگر سازمان مورد ارزیابی ادعای ایفای نقش جهانی دارد. بهترین در صنعت باید فراتر از مرزها جستجو گردد.

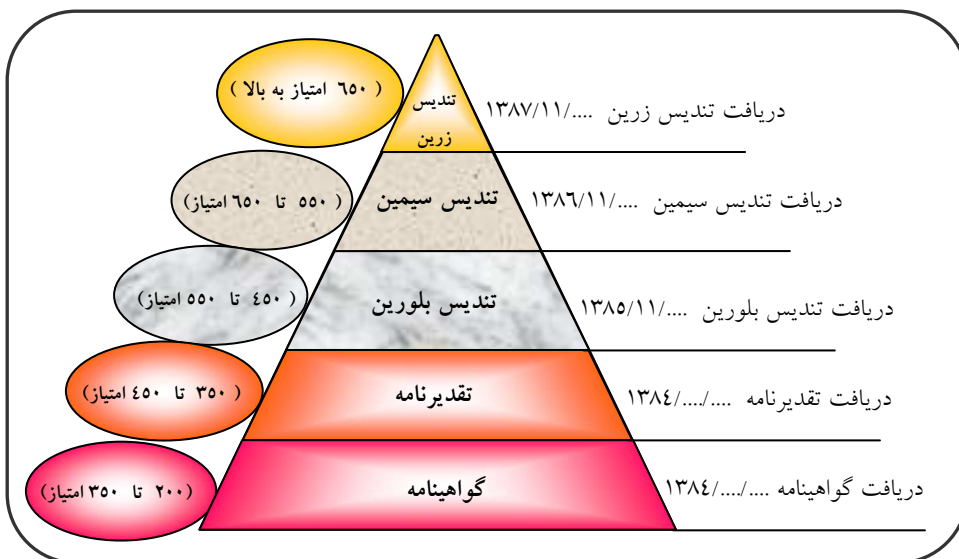
ویژگی علت ها (Causes)

- علت ها، به حاصل شدن نتایج به دلیل اجرای یک یا چند رویکرد توانمندساز اشاره دارد و آخرین ویژگی است که تعالی نتایج با آن سنجیده می شود. اشاره به ارتباط نتایج با توانمندسازها، قضاوت صحیح و روشن در مورد وجود رابطه علت و معلولی را امکان پذیر می سازد.

عنصر محدوده (Scope)

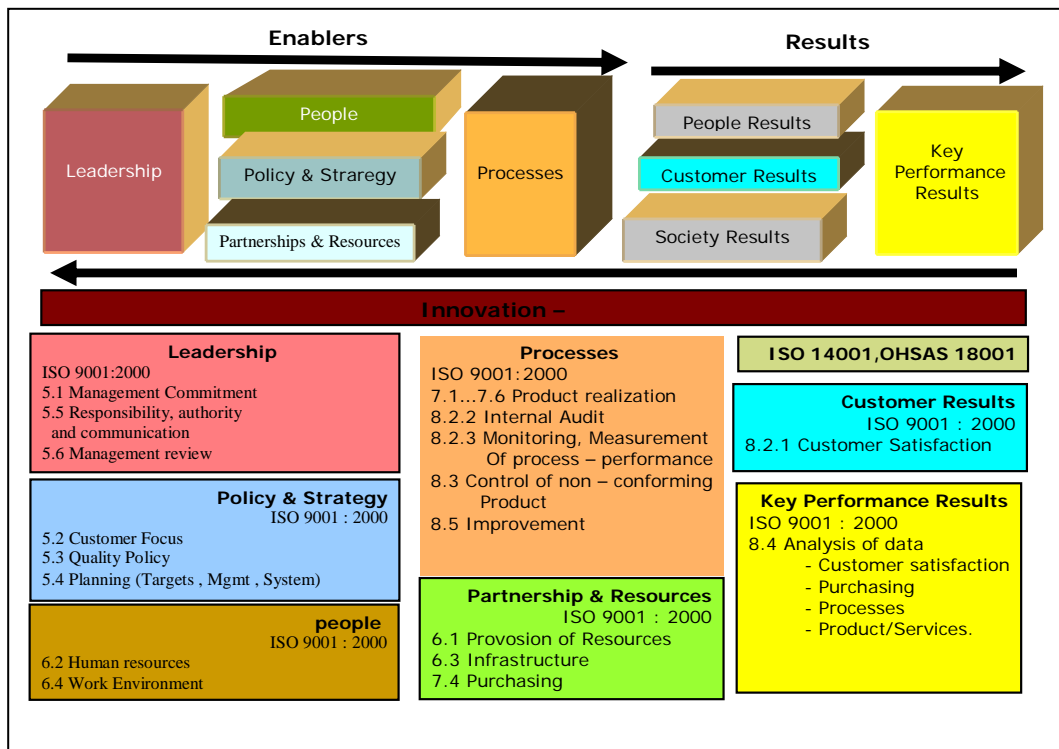
- عنصر محدوده، مرتبط با محدوده نتایج ارائه شده است. محدوده نتایج، به نحوه پوشش نواحی مرتبط اشاره دارد. نتایج بایستی به صورت تفکیک شده ارائه شوند؛ مثلاً تفکیک براساس گروه محصول، سطح تحصیلات کارکنان، همچنین برای تمامی قسمت‌ها و واحدهای سازمان که در محدوده ارزیابی آمده‌اند نیز باید تفکیک صورت گیرد. به علاوه شاخص‌های ارائه شده بایستی تمامی وجوه مرتبط ذکر شده در معیار را پوشش دهند.
- قضاوت صحیح در مورد محدوده نتایج، نیازمند ارائه یک تصویر کلی و فراگیر در مورد سازمان می‌باشد.
- همچنین ارتباط بین نتایج و رویکردهای توصیف شده در معیارهای توانمندساز بایستی واضح و آشکار باشد. این موارد باعث افزایش امتیاز در قسمت محدوده می‌شود.

۸-۱۲ امتیازات و رده‌بندی در مدل جایزه ملی کشور



۹-۱۲ ارتباط الزامات ISO 9001 با معیارهای مدل جایزه ملی

ISO 9001:2000 Requirements , ISO 9004 :2000 Guidelines & EFQM Criteria Relationship



مخفف‌ها ۱۰-۱۲ (Abbreviations and Acronyms)

APQC	American Productivity and Quality Center
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
e-Commerce	Electronic Commerce
BP	Business Plan
BPR	Business Process Reengineering
C	Cost
D	Delivery
e-PSO	Electronic PSO
EA	Enterprise Architecture
ECO	Economic Cooperation Organization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
ICT	Information and Communication Technology
IMO	International Marine Organization
INPBEA	Iranian National Productivity and Business Excellence Award
INQA	Iranian National Quality Award
ISO	International Organization for Standardization
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
KPI	Key Performance Indicators
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MR	Management Representative
MTBF	Mean Time Between Failure
OJT	On the Job Training
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS 18001)/ Occupational Health and Safety Management System – Specification
PSO	Ports and Shipping Organization
Q	Quality
QA	Quality Assurance
QC	Quality Control
ROI	Return Of Investment
SP	Strategic Planning
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TEU	Twenty Equivalent Unit
TQM	Total Quality Management
WTO	World Trade Organization