

## مدل جایزه ملی کیفیت ایران

نمای مدل به شکل چرخ (شکل ۱)، بعنوان نمادی از حرکت، طراحی شده است. این مدل دارای هفت معیار است که چهار معیار آن توانمندی‌ها و سه معیار دیگر نتایج هستند. اولین معیار توانمند ساز رهبری و مدیریت است، که در وسط مدل قرار دارد، سه معیار دیگر از گروه توانمندی‌ها به ترتیب معیارهای فرایندها، منابع و کارکنان هستند. سه معیار نتایج نیز عبارتند از معیار نتایج مشتریان و مصرف کنندگان، معیار نتایج عملکردی و معیار نتایج محیط زیست و جامعه و نهایتاً معیار نتایج عملکردی که شامل نتایج مالی، غیرمالی و همچنین نتایج کارکنان به عنوان مهم‌ترین بخش از سرمایه‌های سازمان است. نیروی چرخشی مدل از یادگیری از نتایج شروع شده و از خلاقیت و نوآوری در توانمندی‌ها به سمت کسب نتایج مورد انتظار ادامه می‌یابد. حرکتی که با ایفای مناسب نقش رهبری و مدیریت هرگز از حرکت نمی‌ایستد.



شکل ۱: نمای مدل جایزه ملی کیفیت ایران

## معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ایران

### ۱- رهبری و مدیریت

مدیران ارشد سازمان اطمینان حاصل می نمایند که نیازهای حال و آینده مشتریان و سایر ذینفعان شناسایی شده و بر اساس آن راهبرد<sup>۱</sup> سازمان تدوین و جاری می گردد. ارزش‌های سازمانی و سیستم‌های مدیریتی لازم برای ارتقاء<sup>۲</sup> ابعاد گوناگون کیفیت محصول را تعریف، اندازه‌گیری و بازنگری می‌نمایند. مدیریت ارشد دستیابی به کیفیت محصول و استمرار آن را از طریق اقدامات و رفتارهای خود شخصا تسهیل و پشتیبانی می‌نمایند.

۱-۱- مدیریت ارشد تعهد خود را به فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی و اخلاق کسب و کار که در آن کیفیت محصول برجسته شده است، به طور آشکار نشان می‌دهد.

۱-۱-۱- مدیریت ارشد سازمان شخصا در تدوین چشم‌انداز، مأموریت و راهبردها و در میان گذاشتن آن با کارکنان، در حوزه ارتقاء کیفیت محصول، مشارکت فعال دارد.

۱-۱-۲- مدیران ارشد با ایفای نقش الگو در ارزش‌های سازمانی و اخلاق کسب و کار، شفاف سازی نقش و پاسخگویی کارکنان در امور کیفیت، فرهنگ کیفیت را در سرتاسر سازمان توسعه می‌دهند.

۱-۱-۳- مدیران ارشد کارکنان را برای مشارکت در فعالیتهای ارتقاء کیفیت محصول توانمند می‌نمایند.

۱-۱-۴- مدیریت ارشد از تلاش‌های افراد و گروه‌ها در کلیه سطوح سازمان با هدف بهبود مستمر کیفیت محصول و فرایندهای کلیدی موثر بر آن بطور آشکار و به موقع پشتیبانی و قدردانی می‌نمایند.

۱-۲- مدیریت ارشد سیستم‌ها و فرایندهای کلیدی لازم برای تضمین و ارتقاء کیفیت محصول را توسعه و بهبود می‌دهد.

۱-۲-۱- سیستم‌های لازم برای تحقق راهبردهای تضمین و ارتقاء کیفیت محصول توسعه و بهبود می‌یابند.

---

<sup>1</sup> Strategy

<sup>2</sup> Improvement

۱-۲-۲- از ایجاد و به کارگیری فرایندهای اندازه گیری، بازنگری و بهبود دستاوردهای کلیدی محصول مبتنی بر اطلاعات واقعی و قابل اعتماد اطمینان حاصل می شود.

۱-۲-۳- فعالیت‌های ارتقاء کیفیت محصول با به کارگیری یادگیری، خلاقیت و نوآوری شناسایی، طرح‌ریزی و اجرا می‌شوند.

۱-۲-۴- مالکین فرآیندهای مرتبط با کیفیت محصول و مسئولیت پاسخگویی، به طور شفاف تعیین می‌شوند.

۱-۳-۳- راهبرد و خط مشی کیفیت سازمان مبتنی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان و محیط بیرونی می باشد.

۱-۳-۱- اطلاعات لازم برای درک و تعریف مزیت‌های رقابتی محصول در بازارهای هدف بالقوه در حال و آینده، گردآوری و تحلیل می‌شوند.

۱-۳-۲- نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان، شامل مشتریان، سهامداران، کارکنان، تامین کنندگان و شرکاء، جامعه و محیط زیست شناسایی و پیش بینی می‌شوند.

۱-۳-۳- تغییرات و پیشرفت‌های بازار از جمله فعالیت رقبا، شناسایی، درک و پیش بینی می‌شوند.

۱-۳-۴- تغییرات بلند مدت و کوتاه مدت مربوط به مسایل اجتماعی، زیست محیطی، ایمنی و قانونی مرتبط تجزیه و تحلیل می‌شوند.

۱-۴-۲- راهبردهای سازمان بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد فرآیندهای کلیدی مرتبط با محصول استوار است.

۱-۴-۱- نتایج حاصل از عملکرد درون سازمانی شامل بررسی و اندازه گیری اثربخشی و کارایی فرایندهای طراحی، تولید، تضمین و ارتقا کیفیت محصول تحلیل می‌شوند.

۱-۴-۲- به منظور شناخت و مقایسه نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود، عملکرد و نتایج فرآیندهای کلیدی مرتبط با کیفیت با الگوی‌های مرتبط و مناسب بهینه‌کاوی می‌شوند.

۱-۴-۳- داده‌ها و اطلاعات به منظور تعیین تأثیر فناوری‌ها و الگوهای کسب و کار و روش‌های جدیدکاری بر عملکرد محصول تحلیل شده و ریسک‌های مرتبط با آنها شناسایی و مدیریت می‌شوند.

۱-۴-۴- عوامل کلیدی موفقیت در حوزه کیفیت شناسایی و مدیریت می شوند.

۱-۵- راهبردهای ارتقاء کیفیت محصول تدوین شده و در فرآیندهای کلیدی جاری می شوند .

۱-۵-۱- همسو با راهبردهای کلان سازمان، راهبردهای مشخصی برای ارتقاء کیفیت محصول تدوین، بازنگری و به روز آوری می شوند.

۱-۵-۲- راهبرد های مرتبط با ارتقاء کیفیت محصول در چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری سازی می شود.

۱-۵-۳- راهبردها و اهداف مرتبط با کیفیت با استفاده از سازوکار ارتباطی مشخصی به ذی نفعان اطلاع رسانی می شود.

## ۲- فرایندها

سازمان‌های موفق فرایندها و محصولات خود را مبتنی بر خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان به نحوی طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌بخشند که رضایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان را جلب و برای آنها ارزش ایجاد نمایند.

### ۲-۱- فرایندهای طراحی و تکوین همچنین تحقق محصول مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

۲-۱-۱- از تحقیقات بازار و نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای تعیین نیازها و انتظارات فعلی و آتی مشتریان به منظور نوآوری، بهینه‌سازی و ارتقاء کیفیت محصول استفاده می‌شود.

۲-۱-۲- محصولات جدید برای بازارهای تثبیت شده فعلی و دستیابی به بازارهای دیگر توسعه می‌یابند.

۲-۱-۳- محصولات جدید با همراهی مشتریان، تامین‌کنندگان و کارکنان به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی شده و توسعه می‌یابند.

۲-۱-۴- پیامدهای زیست محیطی و ایمنی، اجتماعی، اقتصادی و قانونی در فرآیند طراحی و بهینه‌سازی محصولات مورد توجه قرار گرفته و ریسک‌های جنبه‌های مرتبط شناسایی و مدیریت می‌شوند.

### ۲-۲- خلاقیت و نوآوری برای ارتقاء سیستم مدیریت کیفیت، مدیریت و تقویت می‌شود.

۲-۲-۱- از وجود مسئولیت‌های روشن در مورد خلاقیت و نوآوری در محصول، فرایندها، پروژه‌ها و برنامه‌ها اطمینان حاصل می‌شود.

۲-۲-۲- فرایندهای خلاقیت و نوآوری به طور نظام‌مند هدایت و مدیریت می‌شوند.

۲-۲-۳- برای حمایت از خلاقیت و نوآوری روش‌ها و سیستم‌های مدیریتی وجود دارد.

۲-۲-۴- از ترازیبی (به کاوی) برای نوآوری محصول و فرایندها از طریق بازنگری و مقایسه با بهترین‌ها استفاده می‌شود.

۲-۲-۵- قابلیت فرایندهای تاثیرگذار بر کیفیت محصول برای دستیابی به اهداف راهبردی بهبود داده می‌شوند.

۲-۳- تولید، تحویل، پشتیبانی و چرخه عمر محصول، مدیریت می‌شود.

۲-۳-۱- نظام‌های مرتبط با تضمین و ارتقاء کیفیت محصول همسو با خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان مدیریت می‌شود.

۲-۳-۲- محصولات برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان و الزامات کیفیتی و فراتر از آن، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.

۲-۳-۳- الزامات اجتماعی، زیست محیطی و ایمنی در سرتاسر چرخه عمر محصول مدیریت می‌گردد.

۲-۳-۴- شایستگی کارکنان، قابلیت تجهیزات و ابزار، فرآیندها و اطلاعات مورد نیاز برای ارائه محصول باکیفیت به مشتریان، شناسایی و ایجاد می‌گردد.

۲-۴- فرایندهای روابط با مشتری، مدیریت و تقویت می‌شوند.

۲-۴-۱- نیازها و انتظارات روزمره و بلند مدت گروه‌های مختلف مشتریان مرتبط با کیفیت محصول شناسایی، تحلیل و پاسخ داده می‌شوند.

۲-۴-۲- به بازخورد حاصل از تماس‌های روزمره با مشتری (از جمله شکایات)، رسیدگی شده و از طریق کانال‌های ارتباطی تعامل فعال دارند.

۲-۴-۳- به منظور اندازه‌گیری برداشت و تجربه مشتریان و ارتقاء سطح رضایت مشتریان از نظر سنجی‌های منظم و سایر اشکال بازخورد استفاده می‌شود.

۲-۴-۴- به مشتریان راهنمایی‌ها و آگاهی‌های لازم درباره استفاده مسئولانه از محصول ارائه می‌شود.

### ۳- منابع

سازمان‌های موفق، شراکت‌ها، تأمین کنندگان و منابع درونی را برای حمایت از راهبردهای کیفیت محصول و عملکرد مؤثر فرایندهای ذریبط، طرح ریزی و مدیریت می‌کنند.

#### ۳-۱- شراکت‌ها و تأمین کنندگان در جهت ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و ارتقا کیفیت محصول

##### مدیریت می‌شوند

۳-۱-۱- قابلیت‌های کلیدی شراکت‌ها و تأمین کنندگان و فرصت‌های تقویت و توسعه متقابل شراکت‌ها در راستای راهبردهای سازمان، شناسایی و مدیریت می‌شوند.

۳-۱-۲- شراکت‌ها و تأمین کنندگان در فرایندهای توسعه کیفیت محصول مشارکت داده می‌شوند.

۳-۱-۳- در همکاری متقابل به منظور بهبود فرایندها و افزودن ارزش به زنجیره تأمین-مشتری هم افزایی وجود دارد.

۳-۱-۴- سازوکارهای ارزیابی و گزارش دهی از عملکرد شراکت‌ها و تأمین کنندگان استقرار یافته است.

#### ۳-۲- منابع مالی جهت ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.

۳-۲-۱- راهبردها و فرایندهای مالی به منظور تأمین، تخصیص و استفاده بهینه منابع مالی جهت بهبود کیفیت محصول ایجاد، اجرا و توسعه می‌یابند.

۳-۲-۲- از سازوکارهای مالی برای حصول اطمینان از اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت محصول استفاده می‌شود.

۳-۲-۳- مخاطرات مالی مؤثر بر سیستم مدیریت کیفیت شناسایی و مدیریت می‌شوند.

۳-۲-۴- به منظور بهبود مستمر از اطلاعات مالی استفاده می‌شود.

#### ۳-۳- زیرساخت‌ها از جمله (ساختمان‌ها، تجهیزات، ابزار، مواد، انرژی و محیط کار) جهت ایجاد ارزش

افزوده برای مشتریان و ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.

۳-۳-۱- ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد، انرژی و محیط‌کار در راستای راهبردهای سازمان برنامه ریزی و مدیریت می‌شوند.

۳-۳-۲- مخاطرات مربوط به ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد موثر بر محیط‌کار و کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.

۳-۳-۳- مواد اولیه و محصولات میانی و نهایی در زمینه بهینه سازی موجودی ها ، مصرف انرژی، کاهش اتلاف‌ها و بازیافت ضایعات اندازه گیری ، پایش و مدیریت می‌شوند.

۳-۳-۴- پیامدهای عملیات بر سلامت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست و آثار مخرب آن بر ذی نفعان اندازه‌گیری، پایش و مدیریت می‌شوند .

### ۳-۴- فناوری در جهت ارتقا کیفیت محصول و منافع ذی نفعان مدیریت می‌شود.

۳-۴-۱- راهبردهای مدیریت فناوری به منظور تقویت فرآیندهای مرتبط با کیفیت محصول تعریف و توسعه می‌یابند.

۳-۴-۲- فناوری‌های مختلف با توجه به راهبردهای ارتقاء کیفیت محصول شناسایی، ارزیابی، انتخاب، اکتساب، بهره برداری و از رده خارج می‌شوند.

۳-۴-۳- فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور ارتقاء کیفیت محصول مدیریت می‌شود.

۳-۴-۴- امکانات بالقوه و تأثیر فن‌آوری‌های جدید در کیفیت محصول شناسایی و پیش بینی می‌شود.

### ۳-۵- یادگیری سازمانی و دانش گروهی و فردی در مسیر ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.

۳-۵-۱- در راستای خط مشی و راهبرد ارتقا کیفیت محصول راهبرد و سازوکارهای لازم برای جمع آوری، ساختاردهی و مدیریت داده ها، اطلاعات و دانش، ایجاد و توسعه می‌یابند.

۳-۵-۲- داده ها، اطلاعات و دانش موثر بر کیفیت محصول شناسایی، دسته بندی، صحت گذاری، تحلیل و مدیریت شده و به منظور تصمیم‌گیری موثر و به موقع در حوزه مدیریت کیفیت محصول استفاده می‌شود.

۳-۵-۳- درستی، محرمانه بودن ، در دسترس بودن ، امنیت و یکپارچگی داده ها و اطلاعات مدیریت شده و بهبود می‌یابند.



۳-۵-۴- در جهت اکتساب، به اشتراک گذاری و استفاده مؤثر از دانش در جهت ارتقا کیفیت محصول در سطح فردی و گروهی تلاش می شود.

## ۴- کارکنان

سازمان‌های موفق استعداد‌های کارکنان خود را در سطح فردی، گروهی و سازمانی به طور کامل به کار گرفته و مدیریت می‌کنند و آنان را در راستای ارتقاء کیفیت محصول، ترغیب و تشویق کرده و توانمند ساخته و اقدامات لازم را جهت افزایش انگیزه و مشارکت آن‌ها در بهبود کیفیت محصول بعمل می‌آورند.

### ۴-۱- قابلیت‌های کارکنان برای ارتقاء کیفیت محصول شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌شود.

۴-۱-۱- فرآیندهای جذب، به کارگیری، جابجایی و طرح‌ریزی شغلی کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت محصول هم سو با راهبردهای سازمان مدیریت می‌شود.

۴-۱-۲- برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی برای حصول اطمینان از اینکه کارکنان شایستگی‌های لازم برای ارتقاء کیفیت محصول را دارند، مدیریت می‌شوند.

۴-۱-۳- اثربخشی کلیه برنامه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی، در راستای راهبردها و فرآیندهای ارتقاء کیفیت محصول، ارزیابی شده و بهبود می‌یابد.

۴-۱-۴- از اینکه کارکنان خط‌مشی و راهبردهای کیفیت سازمان را درک می‌کنند و می‌توانند نقش خود را در آن‌ها دریابند اطمینان حاصل می‌شود.

۴-۱-۵- اهداف فردی و گروهی کارکنان هم سو با اهداف کیفیتی سازمان تعیین و از آنها برای بهبود عملکرد خود در فعالیت‌های مربوط به کیفیت محصول حمایت می‌شود.

۴-۱-۶- از نظرسنجی‌ها و سایر روش‌های دریافت بازخورد از کارکنان، برای مدیریت کیفیت محصول استفاده می‌شود.

### ۴-۲- کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت محصول مشارکت کرده و به آنان اختیارات و مسئولیت‌های لازم داده

می‌شود.

۴-۲-۱- سازوکارهای ارتباط دوسویه بین کارکنان و سازمان شناسایی و مدیریت می‌شوند.

۴-۲-۲- از کارگروهی<sup>۱</sup> برای بهبود و ارتقاء کیفیت محصول استفاده می شود.

۴-۲-۳- توانمندسازی کارکنان و گروه‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود کیفیت محصول مدیریت می شود.

۴-۲-۴- کارکنان، به صورت فردی و گروهی، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به کیفیت محصول و انتقال یادگیری ها ترغیب می شوند.

۴-۳- تلاش کارکنان برای بهبود کیفیت محصول حمایت، تشویق و قدردانی می شود.

۴-۳-۱- عملکرد کارکنان در راستای اهداف کیفیت محصول ارزیابی می شود.

۴-۳-۲- پاداش‌ها، مزایا و سایر امور رفاهی و استخدامی در جهت توان افزایی کارکنان در راستای راهبردهای سازمان مدیریت می شوند.

۴-۳-۳- نظام مراقبت، حمایت، تشویق و تقدیر کارکنان در راستای اهداف کیفیت مدیریت می شوند .

۴-۳-۴- محیط سالم و ایمن برای کارکنان به منظور ارتقاء کیفیت محصول ایجاد می شود.

---

<sup>1</sup> Team Working

## ۵- نتایج مشتریان و مصرف کنندگان

سازمان‌های موفق بطور مستمر نتایج فعالیت‌های خود را در ارتباط با مشتریان اندازه‌گیری و به نتایج برجسته‌ای دست می‌یابند.

### ۵-۱- شاخص‌های برداشتی<sup>۱</sup>

این شاخص‌ها با توجه به نظرسنجی‌های مشتری، گروه‌های نمونه، رتبه‌بندی فروشندگان، تقدیرها و شکایات به دست می‌آیند. با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

#### ❖ تصویر سازمان:

- قابلیت دسترسی؛
- ارتباطات؛
- شفافیت؛
- انعطاف پذیری؛
- رفتار آینده‌نگر؛
- پاسخ‌گویی؛

#### ❖ محصولات و خدمات:

- کیفیت؛
- ارزش؛
- قابلیت اطمینان؛
- نوآوری در طراحی؛
- تحویل؛
- جنبه‌های زیست محیطی<sup>۲</sup>.

#### ❖ فروش و پشتیبانی پس از فروش:

- توانایی‌ها و رفتار کارکنان؛
- توصیه و پشتیبانی؛
- متون و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری؛
- رسیدگی به شکایات؛
- آموزش بکارگیری محصول؛

<sup>1</sup> Perception Measures

<sup>2</sup> Environmental Profile

- زمان پاسخ‌گویی؛
- پشتیبانی فنی<sup>۱</sup>؛
- تدارک ضمانت و گارانتی.

#### ❖ وفاداری<sup>۲</sup>:

- تصمیم به خرید مجدد؛
- تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان؛
- تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران.

### ۵-۲- شاخص‌های عملکردی

این‌ها شاخص‌های درون‌سازمانی هستند که سازمان از آن‌ها برای پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی برداشت‌های مشتریان بیرونی استفاده می‌کند. با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

#### ❖ تصویر سازمان:

- تعداد تقدیرنامه‌های مشتریان و نامزدی برای جوایز؛
- پوشش رسانه‌ای.

#### ❖ محصولات و خدمات:

- رقابت‌پذیری؛
- نرخ عیوب، خطا و مرجوعی<sup>۳</sup>؛
- تاییدیه‌ها و نشان‌های زیست‌محیطی؛
- تدارک ضمانت و گارانتی؛
- شکایات؛
- شاخص‌های لجستیکی؛
- چرخه عمر محصول؛
- نوآوری در طراحی؛
- زمان ارائه محصول به بازار.

#### ❖ فروش و پشتیبانی پس از فروش:

---

<sup>1</sup> Technical Support

<sup>2</sup> Loyalty

<sup>3</sup> Rejection

- آموزش‌های مرتبط؛
- رسیدگی به شکایات؛
- نرخ پاسخگویی.

#### ❖ وفاداری:

- طول مدت ارتباط؛
- توصیه‌های مؤثر؛
- تناوب / ارزش سفارشات؛
- ارزش طول مدت ارتباط؛
- تعداد شکایات و قدردانی‌ها؛
- کسب و کارهای جدید و یا از دست رفته؛
- نگهداری مشتری.

## ۶- نتایج محیط زیست و جامعه

سازمان‌های موفق بطور مستمر نتایج و آثار فرآیندها و محصولات خود را بر جامعه و محیط زیست اندازه گیری و به نتایج برجسته ای دست می یابند.

### ۶-۱- شاخص‌های برداشتی

این‌ها شاخص‌های برداشتی جامعه از سازمان هستند (که برای مثال، از نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، مقالات مطبوعاتی، جلسات عمومی، نمایندگان مردم و مقامات دولتی به دست می آیند). سازمان باید مواردی را که در حوزه کیفیت محصول انتظار دارد بطور شفاف و روشن در راهبردهای کیفیت محصول بیان کند. با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

#### ❖ وجهه سازمان:

- تمایل به پاسخدهی به انتظارات زیست محیطی و جامعه به عنوان یک عضو جامعه.

#### ❖ مشارکت در جامعه ای که سازمان در آن‌ها فعالیت می کند:

- مشارکت در فعالیتهای زیست محیطی؛
- مشارکت در نهادهای اجتماعی؛
- حمایت از فعالیتهای فرهنگی و ورزشی؛
- فعالیتهای داوطلبانه و بشردوستانه.

#### ❖ کاهش و جلوگیری از آسیب‌های زیست محیطی طی چرخه عمر محصولات و خدمات سازمان:

- ریسک‌های بهداشتی و حوادث؛
- صدا و بو؛
- مخاطرات (ایمنی)؛
- آلودگی و انتشار مواد سمی؛
- تحلیل مخاطرات در زنجیره تأمین؛
- ارزش‌یابی عملکرد زیست محیطی و چرخه عمر<sup>۱</sup>.

#### ❖ عملکرد اجتماعی:

- جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به جامعه و محیط زیست؛

<sup>1</sup> Environmental Performance Evaluation

- تأثیر بر اقتصاد و محیط زیست محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی؛
- رفتار اخلاقی.

#### ❖ گزارش فعالیت‌های کمک به حفظ و پایداری منابع:

- تأثیر روش‌های حمل و نقل بر جامعه؛
- تأثیرات بوم شناختی<sup>۱</sup>؛
- کاهش ضایعات و بسته بندی؛
- جایگزینی مواد اولیه یا ورودی‌های دیگر؛
- نحوه استفاده از خدمات عمومی مانند گاز، آب، برق؛
- مدیریت بازیافت.

#### ۶-۲- شاخص‌های عملکردی

این‌ها شاخص‌های درون‌سازمانی هستند که توسط سازمان برای پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد آن و پیش‌بینی برداشت‌های جامعه و محیط زیست به کار می‌روند. سازمان باید مواردی را که در حوزه کیفیت محصول انتظار دارد بطور شفاف و روشن در راهبردهای کیفیت محصول بیان کند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

#### میزان توجه و تاکید بر:

- گواهی‌ها؛
- مجوزها؛
- واردات / صادرات؛
- مالیات؛
- اشتغال.

#### ❖ تمجیدها و جوایز دریافت شده:

- تبادل اطلاعات در رابطه با روش‌های مناسب در مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، از طریق ممیزی و گزارش به جامعه؛
- میزان رسیدگی به انتظارات زیست‌محیطی و جامعه.

---

<sup>1</sup> Ecological Impact



## ۷- نتایج عملکردی

سازمان‌های موفق نتایج عملکردی و نتایج منابع انسانی خود را با توجه به بهبود کیفیت محصول و منافع ذینفعان اندازه‌گیری و به نتایج برجسته دست می‌یابند. سازمان باید مواردی را که در حوزه کیفیت محصول انتظار دارد بطور شفاف و روشن در راهبردهای کیفیت محصول بیان کند.

### ۷-۱- نتایج مالی

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

- ❖ داده‌های مرتبط با بازار و داده‌های کلی (فروش، سهم بازار و غیره)؛
- ❖ سودآوری حاصل از محصول (سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمد قبل از کسر بهره و مالیات، درآمد نهایی و غیره)؛
- ❖ اطلاعات دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با محصول (بازده سرمایه‌گذاری شده، بازده دارایی‌های خالص، بازده سرمایه به کار رفته و غیره)؛
- ❖ عملکرد از نظر بودجه‌بندی محصول<sup>۱</sup> (عملکرد در برابر بودجه سازمان یا واحد)؛
- ❖ ارزش افزوده.

### ۷-۲- نتایج غیر مالی

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

- ❖ عملکرد فرآیند و کیفیت محصول؛
- ❖ عملکرد تأمین کنندگان و شرکای تجاری؛
- ❖ ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد (میزان معایب، گردش موجودی، بهره‌برداری)؛
- ❖ فناوری (نرخ نوآوری، ارزش مالکیت فکری، حق امتیازها، حق تالیف)؛

---

<sup>1</sup> Budgetary Performance

❖ اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، درستی، ارزش سرمایه‌های فکری).

### ۳-۷- شاخص‌های برداشتی نتایج کارکنان

این‌ها شاخص‌های برداشتی کارکنان از سازمان هستند (برای مثال از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز، مصاحبه و ارزیابی‌های ساختمند، به دست می‌آیند).

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

#### ❖ ایجاد انگیزه:

- آموزش و توسعه توانمندی کارکنان؛
- ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛
- قدرت و اختیار دادن؛
- فرصت‌های برابر؛
- مشارکت؛
- رهبری؛
- فرصت برای یادگیری و موفقیت؛
- تأیید و قدردانی؛
- تنظیم و ارزیابی اهداف؛
- ارزش‌ها، مأموریت، بینش، خط‌مشی و راهبرد ارتقا کیفیت محصول.

#### ❖ رضایت:

- مدیریت کیفیت محصول در سازمان؛
- شرایط استخدامی؛
- تسهیلات و خدمات؛
- شرایط بهداشت و ایمنی؛
- امنیت شغلی؛
- حقوق و مزایا؛
- روابط هم‌ترازان<sup>۲</sup>؛

---

<sup>1</sup> Involvement

<sup>2</sup> Peer Relationship

- مدیریت تغییر در جهت ارتقا کیفیت محصول؛
- تأثیرات زیست محیطی سازمان؛
- نقش سازمان در جامعه؛
- محیط کار.

#### ۷-۴- شاخص‌های عملکردی مرتبط با نتایج کارکنان

این‌ها شاخص‌های درون‌سازمانی هستند که سازمان از آن‌ها برای پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی برداشت‌های آنان استفاده می‌کند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

#### ❖ دستاوردها:

- قابلیت‌های مورد نیاز در برابر قابلیت‌های موجود؛
- بهره‌وری؛
- میزان موفقیت آموزش و توسعه برای تحقق اهداف؛
- جوایز و قدردانی از سوی عوامل خارج از سازمان.

#### ❖ رضایت:

- سطح غیبت و بیماری؛
- سطح حوادث؛
- اعتراض و شکایت‌ها؛
- روندهای استخدامی؛
- نقل و انتقال و وفاداری کارکنان؛
- استفاده از تسهیلات و مزایای سازمان.

#### ❖ ایجاد انگیزه و مشارکت:

- مشارکت در گروه‌های بهبود؛
- مشارکت در طرح پیشنهادها؛
- سطح آموزش و توسعه؛
- مزایای قابل اندازه‌گیری کار گروهی؛
- قدردانی از افراد و گروه‌ها؛
- میزان پاسخ در برابر نظرسنجی‌های کارکنان.

❖ خدمات ارایه شده به کارکنان سازمان:

- دقت و درستی اداره کارکنان؛
- اثربخشی ارتباطات و اطلاع رسانی؛
- سرعت پاسخ به پرسش‌ها؛
- ارزشیابی آموزش.