

# مدل تعالی سازمانی EFQM

[www.markazdanesh.ir](http://www.markazdanesh.ir)

## چکیده:

امروزه بنگاههای اقتصادی کشور در فرایند جهانی شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی که پیوستنی که چندان نیز از روی اختیار نیست با چالشهای بیشماری مواجه هستند. حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گفتارش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند. د، همچنین به سود آوری و ثروت آفرینی بعنوان شاخصهای کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند.

مدلهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار بعنوان ابزار قوی برای سنجش میزان استقرار در سازمانهای مختلف به کار گرفته می شوند. با بکارگیری این مدلها سازمانها می تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی ارزیابی قرار دهند و از سوی دیگر عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کنند. مدلهای سرآمدی کسب و کار پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهدافی و مفاهیمی را دنبال می کند و چه معیارهایی بر رقبای آنها حاکم هستند.

امروز اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدلها جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کار در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. مدلهای تعالی با محور قراردادن کیفیت تولید ( کالا یا خدمات ) و مشارکت همه اعضا سازمان می تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذینفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کند.

در این پایان نامه تلاش خواهد شد اصول و مبانی مدل تعالی EFQM و وظایف کارکردی هریک از اجزای مدل توصیف و تشریح گردد. پس به این موضوع معطوف گردد که اجرای این مدل تعالی در کارخانجات تعمیرات لکوموتیو چگونه صورت گرفته و مراحل اجرای آن تشریح گردد.

## فصل اول

[www.markazdanesh.ir](http://www.markazdanesh.ir)

## مقدمه:

دستاوردهای بالغ بر ۵۰ سال تجربه برنامه ریزی توسعه ، شرایط خطیر کنونی اقتصاد ایران به ویژه از نظر روند نگران کننده عرضه و تقاضای نیروی کار، روند نگران کننده و نزولی سرمایه گذاری در بخشهای مولد اقتصاد در کنار حجم عظیم منابع و امکانات موجود اما بلا استفاده در سطح کشور و بلاخره روند جهانی شدن اقتصاد هریک به نوعی و با منطق خاص خود نشان دهنده این واقعیت است که راه منحصر به فرد موفق برای رویایی فعال و ثمر بخش با چالشهای موجود جهانی شدن ، سامان دادن برنامه چهارم توسعه کشور بر پایه اصول و موازین بهره وری است، برنامه ای که در آن به جای اتخاذ رویکرد تزریق مستمر و فزاینده ارز و ریال بر کارآمد سازی نحوه استفاده از منابع تاکید می گردد و با توجه به این امر و همچنین نگرانی صنایع و سازمانهای اقتصادی کشور از پیوستن به تجارت جهانی و طرح سؤالاتی که آیا سازمانهای صنعتی کشور ما توان رقابت در این فضا را دارند ؟ در چه معیارهایی ضعیف هستیم ؟ سازمان ما چگونه بایستی باشند که در رقابت پیروز میدان باشیم ؟ و تفاوت سازمان ما با یک سازمان سرآمد و متعالی در مقیاس جهانی چیست ؟ دلائلی است که موجب شد موسسات اقتصادی کشور ما ن به دنبال الگوهایی از سازمانهای موفق در امر کسب و کار باشند ، سازمانهایی که نیازهای اصلی جامعه را به بهترین نحو برآورده می کند و در این راه سرآمد دیگر سازمانها هستند و می دانند در فضای رقابتی برای رشد ، ماندگاری و برتری ، چگونه باید عمل کنند.

در این راستا ، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمانها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفت که جوایز ملی کیفیت و مدلهای سرآمدی کسب و کار دمنیگ ، بالدريج و EFQM و سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است. اگر چه مدلهای دمنیگ ، بالدريج و EFQM معروف ترین مدلهای سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدلهای خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مدلهای فوق الذکر الهام گرفته است.

## تعریف تعالی سازمانی

**مدل تعالی؛** ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند.

**مدل تعالی؛** ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میکند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل میشود.

## اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

- (۱) نتیجه گرایی یعنی جهت یابی در اثر
- (۲) مشتری گرایی یعنی تمرکز بر مشتری ( مشتری محوری )
- (۳) رهبری و ثبات در مقاصد
- (۴) مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها
- (۵) توسعه و مشارکت کارکنان
- (۶) یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر
- (۷) توسعه همکاری با شرکای تجاری
- (۸) مسئولیت اجتماعی شرکت

## نتیجه گرایی

**تعالی ،** دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

## مشتری مداری

**تعالی ،** خلق ارزش های مطلوب مشتری است .

## رهبری و ثبات در مقاصد

**تعالی ،** رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است .

## مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها

تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .

## توسعه و مشارکت کارکنان

تعالی ، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .

## یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر

تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است .

## توسعه همکاری با شرکای تجاری

تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .

## مسئولیت اجتماعی سازمان

تعالی ، فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است

## مزایای مدل تعالی سازمانی

- ۱- این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است .
- ۲- نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد.
- ۳- به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه ای دارد.
- ۴- ارزیابی مبتنی بر واقعیات است .
- ۵- مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار میدهد.
- ۶- نقاط قوت زمینه های بهبود پذیر در این مدل قابل شناسایی است .
- ۷- زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم میکند.
- ۸- تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگو برداری صحیح صورت میگیرد.
- ۹- به منظور سر آمد کردن سازمان از روش خود ارزیابی استفاده می شود.
- ۱۰- محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.
- ۱۱- نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان

۱۲ - شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود

۱۳ - ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد

### تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی :

در سال ۱۹۵۰ موسسه UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS

آقای دکتر ادوارد دمنینگ را برای انجام سخنرانی های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این موسسه به پاس خدمات دکتر دمنینگ در زمینه کیفیت جایزه ای به نام ایشان بنیان نهاد . مدلی که جایزه دمنینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش های کنترل کیفی استوار است . به بیان دیگر مدل جایزه دمنینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه جانبه و فراگیر در سطح سازمان است . این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر نگرش فراگیر منجر به ظهور « کنترل کیفیت فراگیر » در دهه ۶۰ میلادی گردید.

**مدیریت کیفیت فراگیر** روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه ذینفعان بدست می آید .

موفقیت ژاپن در بکارگیری روش های علمی کسب و کار تهدیدی جدی برای شرکت های آمریکائی ایجاد کرد بطوریکه در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند این تهدیدات منجر گردید که شرکت های غربی در روش های کسب و کار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را بطور گسترده بکار گیرند.

جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا CANADIAN QUALITY AND BUSINESS EXCELLENCE

AWARD در سال ۱۹۸۳ و پس از آن در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا از اولین گام هایی بودند که برای بخشیدن دید فراگیر به مدل هایی که برای ارزیابی در موسسات صنعتی و غیر صنعتی مورد استفاده قرار می گرفتند برداشته شد و این مدلها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود.

به دنبال مدل مالکوم بالدريج (MBNQA) MALCOLM BALDRIGE NATIONAL

QUALITY AWARD در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی EFQM در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمانهای اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی ( بوش ، رنو ، فیات ، بی تی ، بول ، الکترولوکس ، ک ال ام ، نستله ، اولیوتی ، فیلیپس ، سولزر ، فولکس واگن ، رازالت ، سیبا ) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضاء گردیده است . این اقدام متهورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای ۸۰۰ عضو از ۳۸ کشور

جهان در بخش خصوصی و دولتی می باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی و در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر دمنینگ در ژاپن به پیش می رود.

مدل **EFQM** در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند.

در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمانهای کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل **EFQM** صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی **EFQM** ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از مدل **EFQM** ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت.

مدل **EFQM** در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسیار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهیم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدلها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار میگیرند و ابزاری هستند برای استقرار سیستم در درون سازمانها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیاز دهی و رویه های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمنینگ و مالکوم بالدريج و **EFQM** که از معروف ترین مدلهای تعالی سازمانی هستند مدل **EFQM** عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است.

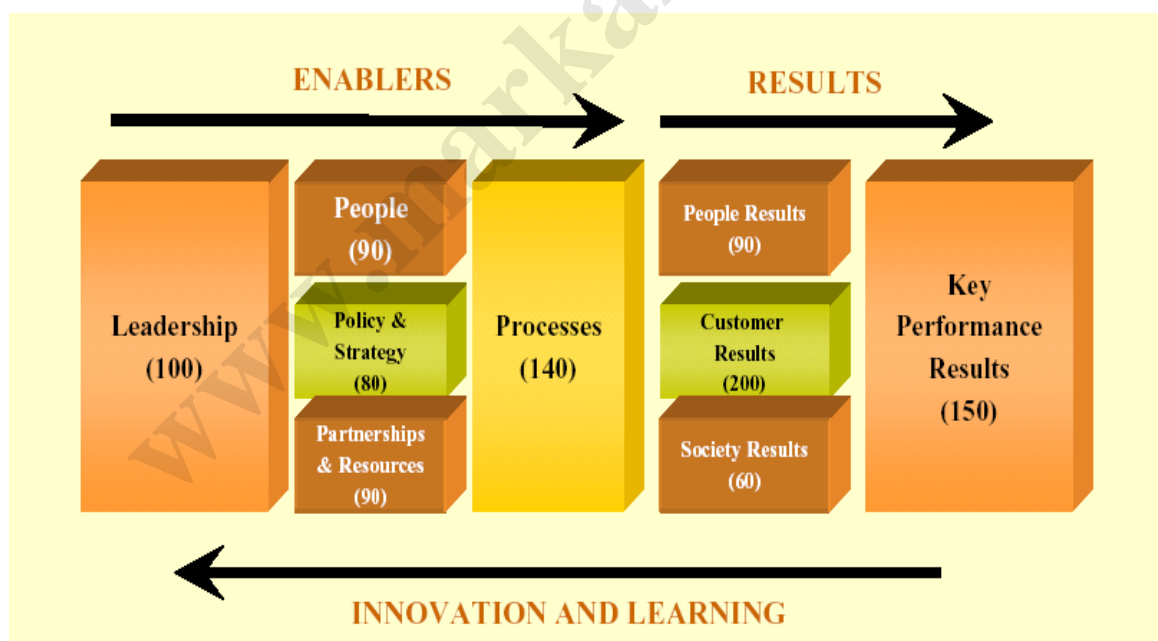
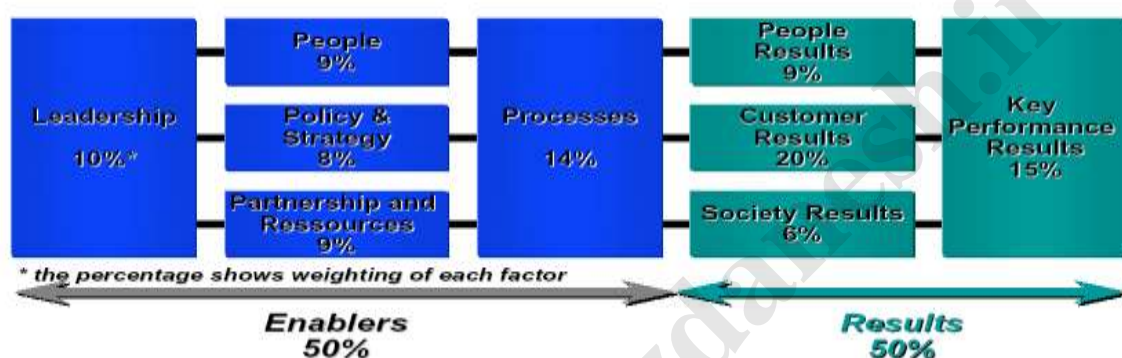
اعضای کمیته مرکزی **EFQM** از مدیران عامل شرکت های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می شوند می باشد. کمیته اجرایی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می نمایند. اعضای کمیته اجرایی **EFQM** در واقع نقش هدایت گر و پشتیبانی کننده استراتژیهای عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرحها و نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با **EFQM** مشارکت می نمایند.

### معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی

سازمانها جهت خودارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمانها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می باشند که مدلهای تعالی دارای این ویژگی است.

این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام میدهد پوشش میدهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می آورد و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

## The Reference Model for Business Excellence



### معیار یک: رهبری (Leadership)

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزش ها و سیستم های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می آورند در

دوران تغییر و تحولات سازمان ، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند.

## **الف) رهبران ، مأموریت ، آرمان ، ارزشها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.**

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه مأموریت ، آرمان و فرهنگ سازمانی
- ایجاد ، توسعه و. ایفای نقش الگو در ارزشها ، اخلاق سازمانی و مسئولیتهای اجتماعی به منظور حمایت از فرهنگ سازمانی
- بازنگری و بهبود اثر بخشی رفتار های شخصی رهبری
- مشارکت فعالانه در فعالیتهای بهبود
- ترغیب و تشویق به توانمند سازی ( تفویض اختیاری ) ، خلاقیت و. نو آوری ، بعنوان مثال از طریق تغییر ساختار سازمان ، سرمایه گذاری در آموزش و فعالیت های بهبود.
- تشویق ، حمایت و عمل بر اساس یافته های فعالیت های یادگیری
- اولویت بندی فعالیت های بهبود
- ترغیب و تشویق همکاری های درون سازمانی

## **ب) مشارکت برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت میکنند.**

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- همسوسازی ساختار سازمان به منظور حمایت از پیاده سازی خط مشی و استراتژی .
- تعمین مالکین شفاف برای فرآیندها.
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرایندی جهت توسعه ، جاری سازی و به روز آوری خط مشی و استراتژی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی جهت اداره مؤثر سازمان
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیندی به منظور اندازه گیری ، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی
- اطمینان از ایجاد و استقرار فرآیند یا فرآیندهایی به منظور ترغیب ، شناسایی ، برنامه ریزی ، و استقرار برنامه بهبود در جهت توانمندسازی رویکردها ، بعنوان مثال از طریق خلاقیت ، نوآوری و فعالیت های یادگیری.

### ج) رهبران با مشتریان ، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- برآوردن ، درک و پاسخگویی به نیازها و انتظارات
- برقراری شراکت های تجاری و مشارکت در آنها
- برقراری فعالیتهای بهبود مشترک و مشارکت در آنها
- قدردانی از افراد و تیم های ذینفع بخاطر همکاری در کسب و کار ، وفاداری و غیره
- مشارکت در مجامع حرفه ای ، کنفرانس ها و سمینارها ، به ویژه موارد مرتبط با ترویج و حمایت از تعالی
- ترویج ، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی با هدف بهبود محیط جهانی و. همکاری سازمان با جامعه یا با در نظر گرفتن احترام به حقوق و منافع نسلهای آتی.

### د) رهبران ، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تفهیم مأموریت ، آرمان ، ارزشها ، خط مشی و استراتژی ، برنامه ها ، اهداف و مقاصد به کارکنان بطور شخصی
- در دسترس کارکنان هستند به طور فعالانه و الهام بخش به سخنان آنان گوش می سپارند، آنان را متحد میکنند و پاسخگوی آنان هستند.
- کمک و پشتیبانی از کارکنان جهت دستیابی آنها به برنامه ها ، اهداف و مقاصد خود.
- انگیزش و توانمندسازی کارکنان به منظور مشارکت در فعالیتهای بهبود
- قدردانی به موقع و مناسب از تلاشهای فردی و تیمی در کلیه سطوح سازمان.
- ترویج ترویج و تشویق فرصتهای برابر و تمایزات

### ه) رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می کنند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- درک محرکهای درونی و بیرونی تحولات سازمانی
- شناسایی تحولات مورد نیاز در سازمان شامل مدل سازمانی و روابط بیرونی آن
- رهبری ایجاد برنامه های تحول
- ایجاد اطمینان و سرمایه گذاری و تخصص منابع و حمایت از تحول
- مدیریت ریسک و ارائه مجموعه کلی برنامه های تحول
- اطمینان از اعمال مؤثر تحولات و مدیریت ذینفعان
- تفهیم تحولات سازمانی و دلایل اعمال آنها به کارکنان و سایر ذینفعان
- حمایت و توانمندسازی کارکنان در مدیریت تحول

- اندازه گیری و بازنگری اثر بخشی تحولات و تبادل دانش بدست آمده

## معیار دو: خط مشی و استراتژی (Policy & Strategy)

سازمانهای متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی و متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند به اجرا در می آورند. خط مشی ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی ها تدوین و جاری می شوند

### الف) خط مشی و استراتژی مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آینده ذینفعان است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

جمع آوری و درک اطلاعات به منظور تعیین بازارها و بخشهایی از بازار که سازمان در حال و آینده در آن فعالیت می کند.

- شناسایی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات فعلی و آینده ذینفعان شامل مشتریان، کارکنان، شرکاء جامعه و سهام داران

- شناسایی، درک و پیش بینی توسعه وضعیت بازار شامل فعالیتهای رقا.

### ب) خط مشی و استراتژی مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای بیرونی مرتبط است.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تجزیه و تحلیل خروجی حاطل از شخص های عملکرد داخلی
- تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیتهای یادگیری
- تجزیه و تحلیل تصویر بیرونی سازمان و داده های مرتبط با آگاهی از نام تجاری
- تجزیه و تحلیل عملکرد رقا و بهترین سازمانها در همان رده.
- تجزیه و تحلیل داده های مرتبط با شایستگی های محوری شرکاء تجاری بالفعل و بالقوه
- تجزیه و تحلیل داده های کوتاه مدت و بلند مدت موضوعات اجتماعی، زیست محیطی، ایمنی و قانونی.
- تجزیه و تحلیل داده های اثرات و محصولات و خدمات در تمامی طول چرخه عمر آنها.
- شناسایی و درک شاخص های اقتصادی و آماری جمعیت شناسی.
- تجزیه و تحلیل داده ها به منظور تعیین تأثیر تکنولوژی و مدل های کسب و کار جدید در عملکرد سازمان.

### ج) خط مشی و استراتژی ، ایجاد ، بازنگری و به روز می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد ، بازنگری و به روز آوری خط مشی و استراتژی سازگار با مأموریت و آرمان سازمانی و مفاهیم تعالی
- ایجاد تعادل بین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و بلند مدت ذینفعان
- ارزیابی ریسکها و شناسایی راههای مقابله با آنها
- شناسایی مزیت‌های رقابتی حال و آینده
- شناسایی نیازها و قابلیت‌های محوری برای شراکتها و پیمان‌ها به منظور تحقق خط مشی و استراتژی
- تاکید مجدد بر حضور در بازارهای فعلی و یا نیاز به تغییر در رویکرد بازار.
- همسو کردن استراتژی سازمان با شرکاء تجاری و هم پیمانان.
- شناسایی عوامل بحرانی موفقیت
- همسو کردن و توسعه مستمر استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی با شرکاء تجاری
- ارزیابی تناسب و اثر بخشی و خط مشی و استراتژی

### د) خط مشی و استراتژی تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیند های کلیدی جاری می شوند

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی ، طراحی و تفهیم چارچوب فرآیندهای کلیدی مورد نیاز ، به منظور تحقق خط مشی و استراتژی سازمان.
- تفهیم خط مشی و استراتژی به ذینفعان و ارزیابی آگاهی آنها از آن.
- همسو کردن ، اولویت بندی ، توافق ، جاری سازی و تفهیم برنامه ها، اهداف و مقاصد و پیگیری دستاوردها.
- ایجاد مکانیزم های گزارش دهی گسترده در تمام سازمان به منظور پیگیری مراحل پیشرفت.

### معیار سه : کارکنان ( People )

سازمانهای متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی ، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند . آنها عدالت و برابری را ترویج کرده ، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار میکنند. این سازمانها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده ، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

## الف) منابع انسانی برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می یابند.

این اجزاء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی
- مشارکت کارکنان و نمایندگان آنها در ایجاد و توسعه خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه ریزی های منابع انسانی
- همسو کردن برنامه های منابع انسانی با خط مشی ، استراتژی ، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی
- مدیریت استخدام، توسعه راه کاره شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری
- ترویج و اطمینان از وجود عدالت در تمامی شرایط استخدام شامل خط مشی ها ، استراتژی ها و برنامه ها به منظور ایجاد فرصتهای برابر.
- استفاده از نظر سنجی کارکنان و سایر روشهای دریافت بازخور جهت بهبود خط مشی ها ، استراتژیها و برنامه های منابع انسانی
- استفاده از روشهای نوآورانه سازمانی به منظور بهبود روشهای انجام کار مانند: سازماندهی مجدد زنجیره تأمین و کار تیمی منعطف.

## ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده ، توسعه یافته و نگهداری می شود

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان
- ایجاد ، توسعه و استفاده از برنامه های آموزشی و توسعه جهت اطمینان از انطباق کارکنان با قابلیت های مورد نیاز سازمان در حال و آینده.
- توسعه هدایت و آموزش کلیه افراد به منظور کمک به تحقیق و دستیابی به تمامی توانایی های بالقوه خود.
- طراحی و ترویج فرصتهای یادگیری فردی ، تیمی و سازمانی
- توسعه کارکنان از طریق تجربه کاری.
- توسعه مهارتهای کار تیمی
- همسو کردن اهداف فردی و تیمی با مقاصد سازمان
- بازنگری و به روز نمودن اهداف فردی و تیمی
- ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنان جهت بهبود عملکردشان

## ج) کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می شوند.

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تشویق و حمایت و مشارکت فردی و تیمی در فعالیتهای بهبود

- تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان ب عنوان مثال از طریق حضور در کنفرانسهای داخلی ، مراسم و پروژه های اجتماعی
- ایجاد فرصتهای ترغیب کننده مشارکت و حمایت از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه
- آموزش مدیران به منظور ایجاد، توسعه و استقرار خطوط توانمندسازی کارکنان در انجام فعالیتهایشان
- تشویق کارکنان به کار با یکدیگر به صورت تیمی

#### **د) کارکنان و سازمان گفتگو دارند**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی نیازهای ارتباطی
- ایجاد و توسعه خط مشی ، استراتژی و برنامه های ارتباطات بر اساس نیازهای ارتباطی
- ایجاد ، توسعه و استفاده از کانالهای ارتباطی بالا به پایین ، به بالا و افقی
- شناسایی و اطمینان از فرصتهای تبادل تجارب و دانش

#### **ه) به کارکنان پاداش داده می شود، مورد تقدیر قرار می گیرند و به آنها توجه می شود.**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- همسو کردن پرداختها، آرایش مجدد، تعدیل نیرو و سایر امور استخدامی با خط مشی و استراتژی
- تقدیر از کارکنان به منظور حفظ مشارکت و توانمندسازی آنها
- ارتقاء آگاهی ها و مشارکت در امور بهداشتی ، ایمنی ، زیست محیطی و مسائل مرتبط با مسئولیتهای اجتماعی
- تعیین سطوح مزایا از قبیل برنامه های بازنشستگی ، مراقبتهای بهداشتی از کودکان
- شناسایی و توجه و تمایز و تفاوت در زمینه های فرهنگی به منظور ترویج فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی
- فراهم آوردن منابع و خدماتی که الزامات قانونی را برآورده نموده و در برخی موارد از این الزامات فراتر رود.

#### **معیار چهار : شرکای تجاری و منافع ( Partnership & Resources )**

سازمانهای متعالی مشارکتهای همکاریهای تجاری بیرونی ، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند

#### **الف) شراکت های بیرونی ، مدیریت می شود**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی فرصتهای کلیدی برای شراکت های سازمانی و. اجتماعی در راستای خط مشی، استراتژی و مأموریت سازمان

- ساختار دهی شراکت و روابط با تأمین کنندگان به منظور ایجاد و حداکثر نمودن ارزش
- شکل دهی شراکت های زنجیره تأمین به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان
- شناسایی و همتراز کردن شایستگی های محور همکاران تجاری و حمایت از توسعه های دو جانبه اطمینان از سازگاری فرهنگی و. تبادل دانش با سازمانهای همکار
- ایجاد و حمایت از تفکر نوآور و اخلاق از طریق بکارگیری شراکت ها
- ایجاد هم افزایی در کار با یکدیگر جهت بهبود فرآینها و ایجاد ارزش در زنجیره مشتری / تأمین کننده

## **ب) منابع مالی ، مدیریت می شود.**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد توسعه و استقرار استراتژی ها و فرآیندهای مالی به منظور استفاده از منابع مالی در حمایت از خط مشی و استراتژی کلان
- طراحی سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی به منظور جاری سازی انتظارات مالی ذینفعان در گسترده سازمان
- تعیین و استقرار مکانیزم های گزارش دهی
- ارزیابی میزان سرمایه گذاری و برداشت سرمایه از دارایی های مشهود و نامشهود
- بکارگیری پارامترها و مکانیزم های مالی به منظور اطمینان از کارایی و اثر بخشی ساختار تخصیصی منابع
- ایجاد توسعه و معرفی مکتدولوژی های مدیریت ریسک منابع مالی در کلیه سطوح متناسب سازمان
- برقراری و استقرار فرآیندهای محوری اداره سازمان در کلیه سطوح متناسب

## **ج) ساختمانها، تجهیزات و مواد، مدیریت می شود**

واین جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه استراتژی به منظور مدیریت ساختمانها ، تجهیزات و مواد در حمایت از خط مشی و استراتژی سازمان
- مدیریت نگهداری و استفاده از دارایی ها در جهت بهبود عملکرد آنها در کل چرخه عمر
- مدیریت امنیت دارایی
- اندازه گیری و مدیریت هر گونه تأثیر زیان آور و دارایی ها سازمان بر روی جامعه و کارکنان (از جمله مسائل ارگونومی، بهداشت و ایمنی)
- استفاده از منابع به صورت مناسب و سازگار با محیط زیست در طول چرخه یک محصول
- بهینه کردن موجودی های مواد
- بهینه کردن استفاده از خدمات عمومی (مثل تلفن، برق و ...)
- کاهش و بازیافت ضایعات

- حداقل سازی هر گونه تأثیر زیان آور ناشی از محصولات و فرآیندهای تولید و خدمات
- بهینه کردن کاربرد حمل و نقل

#### **(د) فناوری مدیریت می شود:**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه استراتژی جهت مدیریت و فناوری به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت کند.
- شناسایی و ارزیابی فناوری های جایگزین و نو در راستای خط مشی و استراتژی و اثر آنها بر روی کسب و کار جامعه
- مدیریت سرمایه گذاری در فن آوری شامل شناسایی و جایگزینی فناوریهای منسوخ
- بکارانداختن و بهره برداری کامل از فناوریهای نوآورانه و سازگار با محیط (صرفه جویی در انرژی و منابع ، حداقل کردن ضایعات و آلودگی ها ، ترغیب به بازیافت و استفاده مجدد)
- استفاده از فناوریهای ارتباطات و اطلاعات در حمایت و بهبود عملیاتهای مؤثر سازمان
- استفاده از فناوری در حمایت از بهبود.

#### **(ه) اطلاعات و دانش ، مدیریت می شود**

این جزء معیار می تواند شامل نکات زیر باشد:

- ایجاد و توسعه یک استراتژی جهت مدیریت اطلاعات و دانش به نحوی که خط مشی و استراتژی سازمان را حمایت نماید.
- شناسایی نیازهای اطلاعاتی و دانش سازمان
- جمع آوری ، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش در حایت از خط مشی و استراتژی
- ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات و دانش مرتبط با آنها
- بهره گیری از فناوری اطلاعات در حمایت از ارتباطات درون سازمانی و مدیریت دانش و اطلاعات
- تضمین و بهبود اعتبار ، یکپارچگی و امنیت اطلاعات
- پرورش ، توسعه و حفاظتن مناسب از دارایی های فکری انحصاری جهت پیشینه سازی ارزش برای مشتری
- جستجو جهت دستیابی ، افزایش و استفاده از دانش به صورت مؤثر
- ایجاد تفکر خلاق و نوآور در سازمان با استفاده از منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط

#### **معیار پنج : فرآیندها ( Processes )**

سازمانهای متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده ، مدیریت کرده و بهبود می بخشند .

## الف) فرآیندها به طور نظام مند طراحی و مدیریت می شوند

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- طراحی فرآیندهای سازمان ، شامل فرآیندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط مشی و استراتژی
- شناسایی ذینفعان فرآیندها و مدیریت مسائل مشترک در درون سازمان و با شرکای بیرونی ، به منظور مدیریت و مؤثر فرآینهای به هم مرتبط.
- برقراری سیستم مدیریت فرآیندها.
- به کارگیری استانداردهای سیستمی به منظور پوشش سیستمهایی مانند سیستمهای مدیریت کیفیت ، سیستم های زیست محیطی و سیستم های ایمنی و بهداشت شغلی در مدیریت فرآیند.
- بکارگیری شاخص های فرآیند و تعیین اهداف عملکرد.
- بازنگری اثر بخشی چارچوب فرآیندها در تحقق خط مشی و استراتژی.

## ب) فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش زاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می یابند

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- شناسایی و اولویت بندی فرصتهای بهبود و سایر تغییرات اعم از تغییرات تدریجی و جهشی.
- استفاده از نتایج عملکردی و ادراکی و اطلاعات به دست آمده از فعالیتهای یادگیری به منظور اولویت ها و اهداف بهبود و روشهای بهبود یافته عملیاتی
- ترغیب و به ظهور رساندن استعدادهای خلاق و نوآور کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری در بهبودهای تدریجی
- کشف و به کار گیری طراحی های جدید فرآیند، فلسفه های عملیاتی و فناوری های توانمندساز.
- برقراری روشهای مناسب برای استقرار تغییرات.
- اجرای آزمایشی و کنترل استقرار فرآیندهای جدید یا تغییر یافته.
- مطلع تمامی ذینفعان مرتبط از تغییرات فرآیندها
- اطمینان از آموزش کارکنان برای اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته ، قبل از استقرار آنها.
- اطمینان از دستیابی تغییرات فرآیند به نتایج پیش بینی شده

## ج) محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می شوند.

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- استفاده از تحقیقات بازار ، نظرسنجی مشتریان و سایر باز خورها برای تعیین نیازها و انتظارات حال مشتریان برای محصولات و خدمات

- پیش بینی و شناسایی بهبودها با هدف بهتر کردن محصولات و خدمات در جهت برآورده کردن نیازها و انتظارات آینده مشتریان و سایر ذینفعان.
- طراحی و ایجاد محصولات و خدمات جدید با همکاری مشتریان و شرکاء به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان
- درک و پیش بینی تأثیر و قابلیت فناوری های جدید بر محصولات و خدمات.
- ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازار تثبیت شده فعلی و دستیابی به سایر بازارها.
- به کارگیری خلاقیت، نوآوری و شایستگی های کلیدی کارکنان درون سازمان و همکاری تجاری بیرون برای طراحی و ایجاد محصولات و خدمات رقابت پذیر.

#### **د) محصولات و خدمات، تولیدی، تحویل و پشتیبانی می شوند.**

میتواند شامل نکات زیر باشد:

- تولید یا تأمین محصولات و خدمات هماهنگ با طراحی و توسعه.
- بازاریابی و اطلاع رسانی ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان بالفعل و بالقوه.
- تحویل محصولات و خدمات به مشتریان.
- ارائه خدمات بهتر محصولات و خدمات شامل بازیافت خدمات و محصولات در صورت نیاز.

#### **ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می شود.**

می تواند شامل نکات زیر باشد:

- تعیین و برآورده کردن خواسته های ارتباطی روزانه مشتریان.
- رسیدگی به بازخوری های دریافتی از ارتباط روزانه با مشتریان شامل شکایات.
- مشارکت آینده نگر با مشتریان به منظور تبادل نظر و برآورده کردن نیازها، انتظارات و علایق آنان.
- پیگیری و بررسی فروشها، پشتیبانی و سایر تماسها به منظور تعیین سطح رضایت مشتریان از محصولات، خدمات و دیگر فرآیندهای مرتبط با مشتریان در زمینه فروش و پشتیبانی.
- تلاش برای حفظ خلاقیت و نوآوری در روابط فروش و پشتیبانی با مشتریان.
- شراکت با مشتریان ایجاد کننده ارزش افزوده در زنجیره تأمین.
- بکارگیری نظرسنجی های منظم و سایر روشهای ساختاریافته جمع آوری داده ها و داده های جمع آوری شده در تماسهای روزانه با مشتریان به منظور تعیین و تقویت سطح رضایت روابط با مشتریان.
- توصیه به مشتریان برای بکارگیری مسئولانه محصولات.

## معیار شش : نتایج مشتریان ( Customer Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست میابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.

### الف) مقیاسهای ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک مشتریان از سازمان است. به عنوان مثال از نظرسنجی های مشتری ، گروههای نمونه ، رتبه بندی فروشندگان ، تقدیرها و شکایات به دست می آیند.

با توجه به ماهیت سازمان هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

#### • تصویر سازمان

- قابلیت دسترسی

- ارتباطات

- شفافیت

- انعطاف پذیری

- رفتار آینده نگر

- پاسخگویی

#### • محصولات و خدمات

- کیفیت

- ارزش

- قابلیت اطمینان

- نوآوری در طراحی

- تحویل

- جنبه های زیست محیطی

#### • فروش و پشتیبانی پس از فروش

- توانایی ها و رفتار کارکنان

- توصیه و پشتیبانی

- متون مستندات فنی تهیه شده برای مشتریان

- رسیدگی به شکایات

- آموزش بکارگیری محصول

- زمان پاسخگویی

- پشتیبانی فنی

- تدارک گارانتی و ضمانت

### • وفاداری

- تصمیم به خرید مجدد

- تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان

- تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران

### ب) شاخص های عملکردی

این شاخص ها ، شاخص های داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درک و پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک مشتریان بیرونی بکار گرفته می شود.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه ههایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

### • تصویر سازمان

- تعداد تقدیر نامه های مشتریان و نامزدی برای جوایز

- پوشش مطبوعاتی

### • محصولات و خدمات

- رقابت پذیری

- نرخ عیوب ، خطا و مرجوعی

- مهرهای تأیید و برجسب های زیست محیطی

- تدارک گارانتی و ضمانت

- شکایات

- شاخصهای لجستیکی

- چرخه عمر محصول

- نوآوری در طراحی

- زمان ارائه محصول به بازار

### • فروش و پشتیبانی پس از فروش

- تقاضا برای آموزش

- رسیدگی به شکایات

- نرخ پاسخگویی

### • وفاداری

- طول مدت ارتباط

- توصیه های مؤثر

- تناوب / ارزش سفارشات
- ارزش طول مدت ارتباط
- تعداد شکایات و قدردانی ها
- کسب و کارهای جدید و یا از دست رفته
- نگهداری مشتری

### معیار هفت : نتایج کارکنان ( People Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست میابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.

#### الف) مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک کارکنان از سازمان است به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه ، مصاحبه و ارزیابی های ساختار یافته بدست می آیند. با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها میتواند شامل موارد زیر باشد:

#### • انگیزش

- توسعه کار راهه
- ارتباطات
- توانمند سازی
- فرصتهای برابر
- مشارکت رهبری
- فرصتهای یادگیری و کسب موفقیت
- قدردانی
- تعیین اهداف و ارزیابی ها
- ارزش های سازمانی، مأموریت، آرمان، خط مشی و استراتژی
- آموزش و توسعه

#### • رضایت

- امور اداری سازمان
- شرایط استخدام
- تسهیلات و خدمات
- شرایط ایمنی و بهداشتی

- امنیت شغلی
- حقوق و مزایا
- روابط همکاران
- مدیریت تحول
- خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان
- نقش سازمان در جامعه و اجتماع
- شرایط محیط کار

### **ب) شاخص های عملکردی**

این شاخص ها، شاخصهای داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی ادراک آنان به کار گرفته می شوند. با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

#### **• دست آوردها**

- شایستگی های مورد نیاز سازمان در مقایسه با شایستگی های مورد نیاز
- بهره وری
- نرخ موفقیت آموزش و توسعه کارکنان در دستیابی به اهداف
- جوایز و تقدیر نامه های بیرونی

#### **• انگیزه و مشارکت**

- مشارکت در تیم های بهبود
- مشارکت در نظام پیشنهادات
- سطوح آموزش و توسعه، مزایای قابل اندازه گیری کار تیمی
- قدردانی از اشخاص و تیمها
- نرخ نظر سنجی های کارکنان

#### **• رضایت**

- سطوح غیبت و بیماری
- میزان حوادث
- گله مندیها
- روند استخدام
- میزان جذب و ترک سازمان و وفاداری کارکنان
- اعتصاب ها

- میزان استفاده از تسهیلات و مزایای ایجاد شده توسط سازمان.

### • خدمات مهیا شده برای کارکنان سازمان

- دقت در امور اداری کارکنان

- سرعت پاسخگویی به درخواستها

- ارزیابی آموزشها

### معیار هشت : نتایج جامعه ( Society Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی ، ملی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.

#### الف) مقیاس ادراکی

این مقیاسها، بیانگر ادراک جامعه از سازمان است. به عنوان مثال از طریق نظرسنجی ها، گزارشها ف مقالات ، مطبوعات ، گردهمایی های عمومی و نمایندگان جامعه و مقامات دولتی به دست می آیند. برخی از مقیاسها که به عنوان مقیاس ادراکی مطرح شده قابل طرح در شاخص های عملکردی هستند و بالعکس. با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

#### • تصویر سازمان

- پاسخگویی به تماسها

- به عنوان یک کارفرما

- به عنوان یک عضو مسئول در جامعه

#### • عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول

- انتشار اطلاعات مرتبط با جامعه

- ایجاد فرصتهای برابر

- تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی

- ارتباط با مسئولین مرتبط

- رفتار اخلاقی

#### • مشارکت با مجامع محلی که سازمان در آن فعالیت می کند.

- مشارکت در تحصیلات و آموزش

- مشارکت در مجامع حرفه ای در فعالیتهای مرتبط

- حمایت از تدارکات رفاهی و درمانی

- حمایت از فعالیتهای ورزشی و تفریحی

- کارهای داوطلبانه و بشر دوستانه

• کاهش و پیش گیری اذیت و خسارت ناشی از عملیات سازمان و یا در طول چرخه عمر محصولات و خدمات

- مخاطرات بهداشتی و سوانح

- صدا و بوی نامطبوع

- خطرات ( ایمنی )

- آلودگی و انتشار سموم

- تحلیل و بررسی زنجیره تأمین

- ارزیابی عملکرد زیست محیطی و ارزیابی دوره عمر محصول

• گزارش دهی از فعالیتها به منظور کمک به حفاظت و پایداری منابع

- انتخاب روش حمل و نقل

- پیامدهای زیست محیطی

- کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی

- جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودی ها

- استفاده از خدمات عمومی نظیر گاز، آب و برق

- بازیافت

ب) شاخص های عملکرد یا این شاخص ها، شاخص هایی داخلی هستند که توسط سازمان به منظور پایش ، درك ، پیش بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش بینی ادراک جامعه به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

• مدیریت تغییرات در سطوح استخدام

• مراودات با مراجع رسمی در مسایل نظیر:

- گواهینامه

- تأییدیه ها

- واردات یا صادرات

- برنامه ریزی

- ترخیص محصول

• تقدیر نامه ها و جوایز دریافتی

- تبادل اطلاعات مرتبط با بهترین تجارب در زمینه مسؤولیت اجتماعی ، ممیزها و گزارش به جامعه.

## معیار نه : نتایج کلیدی عملکرد ( Key Performance Results )

سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند. در اینجا مشخص میگردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی بدست می آورد.

### الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

این شاخص ها، نتایج کلیدی تعریف شده توسط سازمان هستند که در خط مشی و استراتژی سازمان مورد تعلق قرار گرفته اند. با توجه به ماهیت و اهداف سازمان برخی از مقیاسهای مورد اشاره در راهنمای دستاوردهای کلیدی عملکرد می توانند در شاخصهای کلیدی عملکرد به کار برده شوند و بالعکس.

#### دستاوردهای مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- داده های عمومی و مرتبط با بازار (فروش، قیمت، سهام، سود سهام و ...)
- سود آوری (حاشیه سود ناخالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از بهره و مالیات، حاشیه و ...)
- اطلاعات مرتبط با سرمایه گذاری و دارایی ها ( بازگشت سرمایه، بازگشت دارایی خالص، بازگشت سرمایه بکار گرفته شده و ...)

- عملکرد بودجه ای ( عملکرد در کل سازمان و یا بودجه واحد)

#### - دستاوردهای غیر مالی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- سهم بازار
- زمان معرفی محصولات یا خدمات به بازار
- نرخ موفقیت
- حجم
- عملکرد فرآیند

### ب) شاخص های کلیدی عملکرد

این شاخص ها، شاخص هایی عملیاتی هستند که به منظور پایش و درک فرآیندها و پیش بینی بهبود احتمالی دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار گرفته می شوند.

با توجه به ماهیت سازمان نمونه هایی از این مقیاسها می تواند شامل موارد زیر باشد:

#### • مالی

- جریان نقدینگی

- استهلاک

- هزینه های نگهداری و تعمیرات

- هزینه های پروژه

- میزان اعتبار

- غیر مالی

- فرآیندها (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری ها، سازمان سیکل)

- منابع بیرونی از جمله مشارکت ها ( عملکرد تأمین کنندگان ، تعداد و ارزش افزوده مشارکت ها ، تعداد و ارزش در نتیجه بهبودهای مشترک با شرکاء تجاری)

- ساختمانها، تجهیزات و مواد (نرخ عیوب، گردش موجودی ها، نحوه اسفاده)

- تکنولوژی (نرخ نوآوری، ارزش دارایی های معنوی، ثبت اختراع ، حق مالکیت)

- اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، یکپارچگی ، ارزش سرمایه های معنوی)

### نحوه امتیاز دهی در مدل تعالی

کل امتیاز در مدل تعالی ۱۰۰۰ است که معیار های توانمند سازها ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص میدهد که وزن زیر مجموعه ۵ معیار آن عبارت است از: فرآیند ها ۱۴ درصد، رهبری ۱۰ درصد، مشارکت و منابع ۹ درصد، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و استراتژی ۸ درصد معیار های نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردار است که وزن زیر مجموعه آن عبارتند از: نتایج مشتریان ۲۰ درصد، نتایج کارکنان ۹ درصد، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد

### خودارزیابی در مدل EFQM

خودارزیابی، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد مانند EFQM است.

فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه میدهد بطور شفاف نقاط قوت و نیز حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کند.

### فرآیند عمومی خودارزیابی

قدم اول: ایجاد و تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی

• قدم دوم: ایجاد و جاری سازی استراتژی اطلاع رسانی

• قدم سوم: طرح ریزی کل فرآیند خودارزیابی

• قدم چهارم: انتخاب و آموزش تیم مدیریت کننده فرآیند

• قدم پنجم: انجام خودارزیابی

- قدم ششم : اولویت بندی یافته های خودارزیابی
- قدم هفتم : تشکیل تیم های بهبود و تدوین و پیاده سازی اقدامات اصلاحی

## روشهای خودارزیابی

- (۱) **روش پرسشنامه** : کم هزینه و سریع انجام میشود سوالات از اجزای معیارهای نه گانه میتواند به شکل ساده بصورت بله و خیر باشد. دقت ارزیابی در این روش پایین است.
- (۲) **روش ماتریسی** : این روش نیاز به آموزش کمی دارد. این روش همانند روش پرسشنامه بر اساس اعلام نظر افراد ارزیابی میکند.
- (۳) **روش کارگاهی** : اعضای تیم خودارزیابی اطلاعات را جمع آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه میکنند و از طریق بازنگری و پیشرفت برنامه های اجرایی و امتیاز دهی به یک نظر اجماع میرسند.
- (۴) **روش پروفرما** : بعثت درگیری افراد بیشتری از افراد در بخش های مختلف سازمان در امر جمع آوری اطلاعات از دقت بیشتری نسبت به روشهای دیگر است.
- (۵) **روش شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه** : در این روش بر اساس فرآیندی که جهت دریافت جایزه اروپایی کیفیت توصیه شده است صورت میگیرد. امتیاز دهی در این روش از دقت بالایی برخوردار است.

## منطق رادار RADAR در چرخه خودارزیابی

استفاده از عناصر RADAR یکی از روشهای تعیین امتیاز دهی و ارزیابی میباشد. اساس این الگو بر پایه مفاهیم اصلی بهبود مستمر و چرخه PDCA دمینگ ( برنامه PLAN، اجرا DO، بررسی CONTROL و عمل ACTION ) که یکی از ابزارهای مهم کنترل کیفیت و بهبود مستمر میباشد بنا شده است. RADAR از چهار جزء تشکیل شده است:

- (۱) **نتایج Results**
- (۲) **روش و رویکرد Approach**
- (۳) **تسری یا جاری سازی Deployment**
- (۴) **ارزیابی و بازنگری Assessment & Review**

## سطوح تعالی در کسب جایزه

سطوح تعالی سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز میکند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان میدهد.

## سطح اول : دریافت گواهینامه

سازمانهایی که کوشش میکنند عملکرد فعلی خود را به کمک یک مدل تعالی سازمانی مانند مدل بالدريج ، مدل EFQM و مدل های دیگر خودارزیابی کرده و فعالیتهای سازمان را در قالب معیارهای ۹ گانه دسته بندی نمایند.

## سطح دوم : دریافت تقدیر نامه

سازمانهایی که سعی دارند اجزای معیارهای ۹ گانه را پیاده سازی و اجرا نمایند و در صورت کسب حداقل ۴۰۰ امتیاز در این سطح بصورت رسمی قرار میگیرند .

## سطح سوم : تندیس بلورین

این نوع سازمانها بایستی طبق مدل به سرعت و منظم و براساس جداول و برنامه ریزی های از قبل حرکت کنند و در صورت کسب امتیاز بالای ۵۵۰ بعنوان برگزیده جایزه کیفیت و دریافت تندیس بلورین معرفی میشود.

## سطح چهارم : تندیس سیمین

این نوع سازمانها بصورت سریع فرآیندها را طی کرده و از اطلاعات جامع و معتبر و به موقع استفاده میکنند و با معیارهای کمی مورد سنجش قرار میگیرند. این سازمانها بایستی بیش از ۶۳۰ امتیاز کسب کند تا بعنوان برگزیده و برنده جایزه تندیس سیمین معرفی شوند

## سطح پنجم : تندیس زرین

در این سازمانها معیارهای ۹ گانه و اجزای آنها پیاده شده و بصورت استاندارد و با سرعت و دقت اجرا و خودارزیابی نهادینه شده است . سازمانهایی که بتوانند حداقل ۷۰۰ امتیاز کسب کنند بعنوان برنده جایزه کیفیت اروپا و دریافت تندیس زرین کیفیت معرفی میشوند

## مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدريج بوده و بسوی یکدیگر همگرا شده اند . گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که موسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمانی گریزی نیست.

لزوم رقابت پذیر شدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و

معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد مدلهایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند.

طی سالهای ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ دو مدل اصلی مالکوم بالدريج و EFQM و تغییراتی که احياناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروههای کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدلها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستمهای مدیریت این پیش نویس ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید.

با تصویب مدل EFQM از سال ۱۳۸۲ این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی تعدادی از شرکتهای بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکتهای بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند که پس از طی مرحله خودارزیابی موفق به پر کردن اظهار نامه جهت دریافت گواهینامه شدند.

## مدل تعالی سازمانی در راه آهن

### ۱) ضرورت و فواید ارزیابی عملکرد

استفاده از سیستمهای ارزیابی عملکرد سه امتیاز کلیدی را به دنبال دارد:

#### ۱-۱) تعیین استراتژی و اهداف بلند مدت

هدف و مأموریت واحد ها می بایستی در راستای اهداف راه آهن تعیین گردد واحدهای تابعه راه آهن نیز باید همانند بخش خصوصی، نیازهای متنوع مشتریان را در نظر بگیرند. سیستمهای ارزیابی عملکرد باید در هر حال با برنامه ریزی عملیاتی واحد مرتبط و هماهنگ باشد، در واقع اندازه ها و نسبتهای عملکرد باید بگونه ای تنظیم و طراحی شوند که تعقیب آنها اهداف بلند مدت واحدها را نیز تضمین نماید. بنابراین ارزیابی عملکرد، مناسب ترین وسیله برای سازمان جهت حصول اطمینان در برداشتن گامهای صحیح به سوی اهداف بلند مدت و استراتژیک می باشد.

#### ۱-۲) تهیه اطلاعات برای پاسخگوئی به ذینفعان

موضوع قابلیت پاسخگوئی در ارزیابی عملکرد از دو جنبه قابل بررسی است:

#### ۱-۲-۱) قابلیت پاسخگوئی داخلی: به پاسخگو بودن تمام افراد داخل سازمان نسبت به نتایج عملکرد خود در

مقابل رده های بالاتر سازمانی اطلاق می شود، کلیه سطوح مدیریت و پرسنل سازمان وظیفه خاص را در قابل

ارزیابی عملکرد دارند اگر سیستم ارزیابی عملکرد به طور مناسب و صحیح طرح ریزی شود پس از ثبت و طبقه بندی داده ها و استخراج نتایج گزارش میزان پیشرفت هریک از افراد و یا قسمتها نیز در تحصيل اهداف مشخص می گردد.

۲-۲-۱) **قابلیت پاسخگوئی خارجی** : منظور از پاسخگوئی خارجی ، پاسخگوئی به افراد و نهادهای ذینفع خارج از واحد متبوعه میباشد که سیستم ارزیابی عملکرد وسیله بسیار مناسبی برای این منظور بوده و در صورتیکه سیستم ارزیابی عملکرد در کار نباشد پاسخگوئی نیز ممکن نخواهد بود ، نه مدیران از کارکرد خود و پرسنل زیر دست آگاه می شوند و نه دیگران از کارکرد آنان . اگر واحد بتواند نتایج عملکرد خود را بهبود بخشیده و آن را منعکس نماید اعتبار و محبوبیت خود را نیز تثبیت خواهند کرد.

### ۲-۳) **تاکید بر یکپارچگی فرآیندها و مشارکت عمومی پرسنل واحد**

در یک سیستم مناسب و کارآمد برای ارزیابی عملکرد ، نشانگرها و نسبت ها به گونه ای طراحی میشوند که کل عملیات واحد را به سمت یک یا چند هدف خاص رهبری کنند. از این رو تمام این نشانگرها و نسبت ها به نحوی با یکدیگر ارتباط و همبستگی دارند و به طور مستقیم و غیر مستقیم به یکدیگر تاثیر می گذارند. کل افراد سازمان نیز به شکل تیمی یا انفرادی مسئول پاسخگوئی بخشی از این سیستم (ارزیابی) هستند.

## ۲) **برنامه های ارزیابی عملکرد**

### ۲-۱) **برنامه های کوتاه مدت**

۲-۱-۱) سیستماتیک نمودن ارزیابی در شرکت.

۲-۱-۲) شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود واحدها توسط مدیران هر واحد و تلاش در راستای بهبود مستمر .

۲-۱-۳) همسو نمودن فعالیتهای بهبود در کلیه واحدهای تابعه راه آهن .

۲-۱-۴) آشنا نمودن مدیران با فعالیتهای بهبود مستمر .

۲-۱-۵) تشویق واحدها به کسب جایگاه برتر براساس امتیازات مکسبه .

### ۲-۲) **برنامه های بلندمدت**

۲-۲-۱) ایجاد فرهنگ تعالی سازمانی در شرکت راه آهن .

۲-۲-۲) نیل به مراحل تکامل و تعالی سازمانی .

۲-۲-۳) انجام کلیه فعالیتهای راه آهن در جامعه براساس تولید ناب ( **JUST IN TIME** )

۲-۲-۴) تسری خود ارزیابی در سطوح پایین تر واحدهای راه آهن .

۲-۲-۵) معرفی راه آهن به عنوان یکی از سازمانهای کاندیدای جوایز کیفیت ( **EFQM** )

### ۳) اهداف طرح ارزیابی عملکرد

هدف از طرح و اجرای ارزیابی عملکرد عبارت از سنجش ، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد واحدها و سازمان بوده که با ایجاد یک سیستم کنترل و نظارت علمی و عملی ، جهت آگاه کردن مدیران عالی ، مدیران کل مدیران میانی و سرپرستان از روند فعالیتهای کلیه واحدهای ستادی ، اجرایی ، شرکتهای اقماری و روان سازی جریان فعالیتهای راه آهن می باشد . شناخت موانع و علتها ، اصلاح عملیات ، جلوگیری از انحرافات و ارائه راه حلهای اصلاحی به واحدها از دیگر اهداف طرح میباشد لذا اهداف ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت عبارتند از:

- ۱-۳) کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره وری.
- ۲-۳) شناسایی نقاط ضعف وقوت سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیتها و اصلاح فعالیتهای.
- ۳-۳) بهبود فرآیند تصمیم گیری درحوزه های متفاوت .
- ۴-۳) بهبود تخصیص منابع و امکانات در راستای برنامه های مصوب .
- ۵-۳) ارتقاء توانمندی شرکت در ارائه کمی و کیفی خدمات .
- ۶-۳) شناسایی و یاد آوری اهداف و وظایف واحدهای تابعه و میزان دستیابی هر واحد به اهداف تعیین شده و حصول اطمینان از انطباق عملکرد هر واحد با برنامه ها و قوانین و مقررات .
- ۷-۳) مقایسه عملکرد و رتبه بندی واحدهای ارزیابی شونده به منظور تعیین الگوی مناسب .
- ۸-۳) استعداد یابی و جایگزین پروری .

### ۴) ارکان ارزیابی

۱- ۴) کمیته عالی ارزیابی

این کمیته نهاد سیاستگذار در امور ارزیابی راه آهن می باشد و ترکیب اعضای آن عبارتند از :

قائم مقام راه آهن به عنوان ( رئیس کمیته )

معاونین راه آهن به عنوان ( اعضاء کمیته )

مدیر کل دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات به عنوان ( دبیر کمیته )

۲- ۴) کمیته راهبردی

کمیته راهبردی نقش مشاوره ، بازنگری و بررسیهای علمی پیشنهادات دفتر ارزیابی را بر عهده داشته و متشکل از :

مدیر کل دفتر ارزیابی ( رئیس کمیته )

مدیر کل مرکز تحقیقات ( عضو کمیته )

مدیر کل دفتر تشکیلات و روشها ( عضو کمیته )

مدیر کل دفتر آمار و فناوری اطلاعات ( عضو کمیته )

مدیر کل دفتر برنامه ریزی و بودجه ( عضو کمیته )

۴-۳) دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات راه آهن

دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات راه آهن مسئولیت اجرا و نظارت این دستور العمل را به عهده دارد و وظایف دبیرخانه کمیته عالی ارزیابی نیز به عهده این دفتر می باشد.

## ۵) اصول وظایف کمیته ها

اصول وظایف هر یک از ارکان ارزیابی به شرح زیر می باشد :

### ۵-۱) وظایف کمیته عالی ارزیابی

سیاستگذاری، تعیین اهداف کلان، تصویب نتایج ارزیابی واحدها، دستور بررسی نارسائی های کلان نظام ارزیابی تصویب اصلاحات و اعتبارات لازم، تصویب کلیات مدل و معیارهای اصلی ارزیابی، تصویب دوره های ارزیابی و رتبه بندی واحدها از اختیارات این کمیته می باشد.

### ۵-۲) وظایف کمیته راهبردی

مشاوره در زمینه های مدل مناسب و معیارهای ارزیابی و رتبه بندی واحدها، بررسی روشهای اصلاحی نظام ارزیابی، بررسی گزارش ارزیابی واحدها، مشاوره در زمینه تخصیص مطلوب اعتبارات، آئین نامه های اجرایی و نظارتی لازم، دوره های آموزشی و دوره های ارزیابی از وظایف این کمیته می باشد.

### ۵-۳) وظایف دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات

بررسی و پیشنهاد مدل مناسب ارزیابی و رتبه بندی، تهیه و تدوین آئین نامه های اجرایی و نظارتی لازم، مسئولیت اجرای ارزیابی در واحدها، پیشنهاد برگزاری دوره های آموزشی و همایش های دوره ای، پیگیری برگزاری دوره های آموزشی مصوب تهیه گزارشهای نهایی ارزیابی و رتبه بندی واحدها، برگزاری همایش ها و اعطای جوایز مدیران و واحدهای برتر، بررسی و پیشنهاد اصلاحات اجرایی و نظارتی لازم، انتخاب و نظارت بر پیمانکار واجد شرایط ( در صورت واگذاری این فعالیت به بخش خصوصی ) از وظایف این دفتر می باشد.

### ۵-۴) وظایف واحدهای ارزیابی شونده

توجه کارکنان واحد درباره اهداف و معیارهای ارزیابی و فراهم نمودن منابع اطلاعاتی مورد نیاز اعضا گروه ارزیابی و همچنین ایجاد زمینه امکان دسترسی به مدارک و شواهد مورد نظر و ارزیابی عملکرد گروهها و ادارات زیر مجموعه در قالب راهنمای ارزیابی ارائه شده.

## ۶) پیش نیازهای اجرای ارزیابی عملکرد

فرآیند ارزیابی عملکرد نیز همچون دیگر سیستمها نیاز به ورودی هایی دارد. ورودیهای مورد نیاز در این فرآیند عبارتند از:

۱-۶) مدل ارزیابی عملکرد

مدل ارزیابی عملکرد مورد استفاده در راه آهن مدلی است که بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM طرح ریزی گردیده و نسخه مربوط به ادارات کل نواحی دارای ۹ معیار ۳۴ زیر معیار و ۲۴۴ نکات راهنما می باشد که تحت عنوان راهنمای خود ارزیابی واحدهای راه آهن منتشر گردیده و پیوست میباشد.

۲-۶) مصوبه هیئت مدیره محترم راه آهن

هیئت مدیره محترم راه آهن در جلسه مورخ ۸۳/۲/۲۲ طرح ارزیابی عملکرد را به تصویب نهایی رسانید

۳-۶) آموزش

کلیه ارزیابان می بایستی کلاسهای آموزشی لازم را طی نمایند. کلاسهای پیش بینی شده برای ایجاد تبحر در ارزیابان به شرح ذیل می باشد:

۱) مدیریت کیفیت جامع TQM

۲) آشنایی با روشهای ارزیابی عملکرد

۳) مدل تعالی سازمانی ( خود ارزیابی ) EFQM

۴) فن گزارش نویسی

۴-۶) شرایط لازم اعضای کمیته های خود ارزیابی

۱) تحصیلات حداقل کارشناسی

۲) آشنایی و اطلاع کافی از فعالیتهای راه آهن خصوصا واحد متبوعه

۳) تجربه کاری مناسب به تشخیص مدیر کل مربوطه.

۴) اختیار مسئولیت لازم جهت ارائه اطلاعات و اظهار نظر

۵) مسئولیت پذیر بودن

۶) تخصیص وقت لازم و کافی

۷) گذراندن دوره های آموزشی مربوطه

۵-۶) محدوده اجرا

مجموعه دفاتر و ادارات کل ستادی و نواحی و نیز کلیه شرکتهای اقماری راه آهن مشمول این دستورالعمل شده و رعایت مفاد برنامه های آن بر کلیه عوامل مذکور الزامی است.

## ۶-۶) تعیین دوره های ارزیابی

زمان و دوره ارزیابی توسط کمیته عالی ارزیابی تعیین خواهد شد. هماهنگی ها باید به طریقی صورت پذیرد که فاصله میان دو ارزیابی از ۱۲ ماه بیشتر نباشد .

## ۷) روش اجرایی تکمیل راهنمای خود ارزیابی

### ۷-۱) تعهد مدیریت

با توجه به اینکه یکی از عناصر اصلی موفقیت طرح ارزیابی جلب نظر مدیران کل میباشد و بدون حمایت بی دریغ آنها این طرح از اهداف اصلی خود که بهبود مستمر میباشد منحرف خواهد گردید لذا تعهد مدیریت لازمه اجرای صحیح این طرح میباشد که قبل از اجرای طرح می بایستی مدیران در جلسات توجیهی ضمن آشنایی با طرح ارزیابی عملکرد اهداف طرح را شناخته و طرح را به عنوان یک ابزار در راستای بهبود مستمر فرآیندهای موجود در واحد خود قبول نمود و پشتیبانی لازم از اجرای آن بنمایند .

### ۷-۲) تعیین مسئول فرآیند خود ارزیابی

در گام بعدی لازم است مسئولی برای راهبری فرآیند خود ارزیابی در واحد مشخص گردد. وظایف مسئول خود ارزیابی در واحد بشرح ذیل است:

۷-۲-۱) اطمینان از وجود تمامی مدارک ، مستندات و اطلاعات لازم در خصوص نکات راهنمای مطرح شده در دفتر راهنمای خود ارزیابی .

۷-۲-۲) حمایت در توزیع و گردش اطلاعات لازم در سطح تیم ارزیابی .

۷-۲-۳) همراهی با تیم ارزیابی برای برگزاری جلسات لازم ، جمع آوری اطلاعات و دسترسی به آن ، ارائه گزارش و ....

### ۷-۳) تشکیل تیم ارزیابی

۷-۳-۱) اعضای تیم ارزیابی واحدهای ستادی عبارتند از :

۱) مدیر کل

۲) ارزیاب دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات

۳) دبیر کمیته بهره وری واحد .

۷-۳-۲) اعضای تیم ارزیابی ادارات کل مناطق عبارتند از :

۱) مدیر کل

۲) بازرس دفتر ارزیابی مستقر در ناحیه

۳) دبیر کمیته بهره وری

۴) ارزیاب دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

۳ ۴ ۷) اعضای تیم ارزیابی در شرکتهای اقماری عبارتند از :

۱) معاونت اداری و مالی شرکت

(۲) مدیر دفتر ارزیابی شرکت

(۳) دبیر کمیته بهره وری شرکت

(۴) ارزیاب دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات راه آهن .

(۷-۴) نحوه امتیاز گذاری

با توجه به اینکه طرح ارزیابی عملکرد با روشهای نوین که مبتنی بر نوعی قضاوت بر پایه مصادیق و شواهد می باشد کاری حساس و دشوار است در این بخش در خصوص حوزه های برداشتی ( محدودده امتیاز گذاری برای هر فعالیت) و همچنین نحوه امتیاز دهی و محاسبات لازم ، توضیحاتی ارائه میگردد .

(۷-۴-۱) **حوزه های برداشتی** : حوزه برداشتی در ۵ معیار توانمندسازها و ۴ معیار نتایج با یکدیگر تفاوتهایی دارند که هر چند از نظر کلی یک منظور را می رسانند لیکن از نظر امتیاز گذاری ملحوظاتی را باید در نظر گرفت.

### **الف) محور توانمند سازها :**

در این محور که دارای ۵ معیار رهبری ،خط مشی و راهبرد ، کارکنان ، منابع و تامین کنندگان و فرآیندها می باشد. حوزه های برداشتی مناسب ۵ حوزه ، تحت عناوین رویکرد مناسب ، یکپارچگی رویکرد ، استقرار ، سیستماتیک و ارزیابی و بازنگری توصیف گردیده اند.

**رویکرد مناسب ( ۱۵ - ۰ ) :** در این حوزه باید به موارد ذیل توجه ویژه گردد.

آیا اساساً برای نکته راهنمای مورد نظر رویکرد مناسبی وجود دارد؟

آیا این رویکرد مناسب دارای منطق شفاهی است؟

آیا فرآیندها به خوبی توصیف و تدوین شده اند؟

آیا رویکرد موجود بر روی نیازهای ذینفعان متمرکز شده است ؟

**یکپارچگی رویکرد ( ۱۵ - ۰ ) :** در این حوزه به موارد ذیل توجه می گردد .

- آیا رویکرد از استراتژیها و خط مشی ها پشتیبانی می کند؟

- آیا رویکرد موجود با دیگر رویکردهای موجود در آن واحد متناقض نیست؟

**استقرار ( ۱۵ - ۰ ) :**

آیا رویکرد پیاده شده است؟

**استقرار سیستماتیک ( ۲۰ - ۰ ) :**

آیا رویکرد بصورت ساخت یافته ( با استفاده از روشی برای برنامه ریزی و اجرای مناسب ) اجرا میشود؟

**ارزیابی و بازنگری ( ۳۵ - ۰ ) :**

آیا اثر بخشی و تسری رویکرد به صورت منظم اندازه گیری می گردد ؟

آیا فعالیتهای یادگیری در جهت شناسایی و به شراکت گذاشتن بهترین عملکردها و موقعیتهای بهبود مورد استفاده قرار می گیرند؟

آیا نتایج حاصل از اندازه گیری و یادگیری تجزیه و تحلیل می شوند؟

آیا نتایج حاصل از اندازه گیری و یادگیری برای شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و بهبود کارها مورد استفاده قرار می گیرند؟

بدیهی است چنانچه در ارزیابی محدوده امتیاز مورد نظر در هر حوزه توسط سوالات مطروحه جستجو گردد امتیاز گذاری بسیار روان و ساده خواهد بود ضمناً باید توجه گردد که برای هر مورد مصادیق، شواهد و توضیحات لازم می بایستی درج گردد.

لازم به توضیح است پس از امتیاز گذاری در هریک از حوزه ها برای هر نکته راهنما مجموع امتیازات را با یک تناسب، از جنس امتیاز منطبق با بارم می نمائیم بطوریکه اگر امتیازات مکتسبه از هر حوزه پنچگانه را  $a, b, c, d, e$  و مجموع آنها را  $u$  در نظر بگیریم و بارم اصلی را  $f$  بنامیم امتیاز مکتسبه به صورت ذیل محاسبه می گردد.

$$U = a + b + c + d + e$$

$$U. f / 100 = \text{امتیاز مکتسبه جهت هر نکته راهنما}$$

#### ب) محور نتایج :

در این محور که دارای ۴ معیار نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکردی است، حوزه های امتیاز گذاری در قالب پنج حوزه، خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی تعریف گردیده اند. مبنای بررسی و امتیاز دهی در این شاخه مقایسه نتایج حاصله با نتایج دوره ها گذشته می باشد و با توجه به اینکه در سه معیار نتایج کارکنان، نتایج مشتری و نتایج جامعه، نتایج مربوطه در هر زیر معیار به صورت ادراکی و عملکردی مورد ارزیابی قرار گرفته در بخش ادراکی که برداشت هریک از ذینفعان را در خصوص نکات راهنمای مطروحه ارزیابی می نماید باید هر واحد پرسشنامه ای را برای سنجش میزان رضایتمندی در هر مورد بین ذینفعان در هر دوره توزیع و نتایج نظرات ثبت شده را تجزیه و تحلیل نموده و بکار بندد.

در اینجا حوزه های امتیاز دهی در محور نتایج تعریف خواهد گردید.

**خیلی ضعیف** (۱۰-۰): نتایج اندازه گیری نمی شوند.

**ضعیف** (۳۰-۱۰): نتایج مهم اندازه گیری می شود و روند منفی یا ثابتی را نشان می دهد یا به عبارت دیگر هیچگونه بهبودی در مقایسه بدست نیامده است.

**متوسط** (۵۰-۳۰): نتایج اندازه گیری میشود و پیشرفت کمی را نشان می دهد یا به عبارتی دیگر مطابق با برنامه ریزیها و اهداف تعیین شده نیست.

**خوب** (۷۵-۵۰): نتایج پیشرفت قابل قبولی را نشان می دهند یا به عبارت دیگر مطابق با برنامه ریزیها و اهداف تعیین شده است.

**عالی ( ۱۰۰ - ۷۵ ):** به نتایج متعالی دست یافته و مقایسات مثبتی با اهداف خود انجام شده است و بهینه کاوی و الگو برداری مثبتی نیز با سازمانهای مرتبط انجام شده است .

باید توجه گردد که نحو امتیازدهی در این بخش به صورت مرحله ای می باشد و در صورت احراز هر یک از مراحل امتیاز مربوطه در همان حوزه تعیین و مورد محاسبه امتیاز دهی قرار می گیرد . نحوه محاسبه نیز به شکل زیر می باشد.

بارم اصلی  $\times$  امتیاز تخصیص یافته نکته راهنما = امتیاز مکسبه جهت هر نکته راهنما

۱۰۰

۷-۴-۲) پرسشنامه های اخذ نظرات ذی نفعان

به منظور اطلاع از درک ذی نفعان ( مشتریان ، کارکنان و جامعه ) از واحد ارزیابی شونده در جمیع جهات می بایستی از پرسشنامه های اخذ نظرات ذی نفعان استفاده نمود و با توزیع این پرسشنامه ها بین ذینفعان و تجزیه و تحلیل آماری نظرات آنان پس از دریافت پرسشنامه ها میزان درک ذی نفعان از واحد مشخص گردیده و قابل مقایسه با میزان درک آنان در دوره های بعدی ارزیابی باشد .

لازم به ذکر است واحد ها موظفند مداوم از نظرات ذی نفعان در خصوص درک آنان از واحد خود اطلاع حاصل نموده و در جهت تامین نظرات آنان اقدام نمایند .

۷-۵) فرآیند خود ارزیابی

بعد از تشکیل تیم خود ارزیابی جلسه ای ( حداقل ۴ ساعته ) برگزار شده و طی آن راهنمای خود ارزیابی ، مبانی مدل ارزیابی ، اهداف و رویه های اجرایی برای اعضای تیم تشریح می گردد در این جلسه باید تقسیم کار بین اعضای تیم برای جمع آوری آمار و اطلاعات و مستندات لازم مرتبط با بخش ها و حوزه هایی که با آنها مرتبط است انجام گیرد . لازم بذکر است که جمع آوری اطلاعات در حوزه های تخصصی برای ارائه و تصمیم گیری نهایی توسط هر یک از افراد تیم در حوزه های تخصصی و مرتبط صورت می گیرد ولی پاسخگویی به پرسشنامه باید توسط تمامی اعضای تیم انجام پذیرد .

بدین ترتیب پس از بیان روش و تفهیم دقیق موضوع و خواسته های راهنمای خود ارزیابی باید فرصتی چند روزه ( ترجیحاً یک هفته ) به اعضای تیم داده شود تا بر اساس مدارک و مستندات رسمی ، گزارشات عملکردی گزارش های مدیریتی و ... ، به جمع آوری شواهد مصادیق ، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود و مواردی که وجود و یا عدم وجود فعالیتهایی را در خصوص نکات راهنما انجام شده نشان می دهد ، بپردازند تا برای ارائه در جلسه جمع بندی نظرات ، آماده باشند . اعضای باید این اطمینان را از جانب مدیران ارشد داشته باشند که ارائه اطلاعات دقیق و بدون پرده پوشی هیچ گونه پیامدی را در بر نخواهد داشت .

توجه: در فاصله زمانی که به اعضای تیم به منظور جمع آوری اطلاعات و مصادیق و شواهد داده شده است. برگزاری حداقل یک جلسه و یا بیشتر برای تبادل نظر و رفع ایرادها و مشکلات احتمالی لازم است. مسئول فرآیندهای ارزیابی می تواند در صورتی که موضوعی برای اعضای تیم روشن نیست. آن را با دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات در میان گذاشته و از نظرات کارشناسی آن دفتر استفاده نماید. پس از اتمام فرصت جمع آوری اطلاعات و شواهد لازم است هر یک از اعضای تیم نظرات خود را در خصوص امتیازات هر یک از نکات راهنما اعلام و نسبت به ثبت شواهد و مصادیق در محل تعیین شده در فرم راهنمای ارزیابی اقدام می نماید. سپس تیم ارزیابی تشکیل جلسه داده و نتایج حاصله را طی مدت زمان معین (حداکثر یک هفته) جمع بندی نموده و به نهایی سازی گزارش، ارائه شواهد، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود پردازند. در این جلسات که به جلسات اتفاق نظر خوانده میشود. اعضای تیم باید به ارائه شواهد موجود به بحث و بررسی پیرامون هریک از اجزاء نکات راهنما اقدام به ثبت شواهد و مصادیق کرده و وضعیت واحد خود را با توجه به جدول درجات ارزیابی در خصوص هر یک از سوالهای مطروحه مشخص کنند.

پس از اتمام ارزیابی اجزای معیارهای ۹ گانه، اعضای تیم باید بر اساس مصادیقی که ذکر کرده اند نسبت به تکمیل جداول نقاط قوت و زمینه قابل بهبود (ویژه هر یک از معیارهای ۹ گانه) اقدام کنند. نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود باید بر اساس شواهدی باشد که پیش از این در محل شواهد و مصادیق هریک از زیر معیارها ذکر شده است. باید توجه شود که ذکر این موارد به صورت خلاصه و مختصر برای اشاره به اصل موضوع میباشد.

در انتها نیز نکات کلیدی که شامل ویژگیهای مثبت یا منفی واحد مربوطه بوده و به طور چشمگیری در آن واحد وجود دارد باید ذکر شود. لازم به ذکر است که مسئول فرآیند ارزیابی در هدایت بحث و اتفاق نظر نقش کلیدی داشته و اعلام کفایت بحث، نهایی سازی و جمع بندی نظر نهایی بر عهده وی خواهد بود.

در فرآیندهای ارزیابی ۴ مرحله می تواند بکار گرفته شود.

- مرحله اول - ارائه ارزیابی های فردی برای کلیه نقاط راهنما از معیارهای ۹ گانه.
- مرحله دوم - شناسایی نکات مهم و اختلافها،
- مرحله سوم - بحث پیرامون هر یک از موارد اختلافی
- مرحله چهارم - تلاش برای رسیدن به اتفاق نظر و ارائه نظر جمع.

در ارائه نتایج، شواهد و اطلاعات لازم است که هر یک از اعضای در خصوص موارد مورد ادعا نسبت به ارائه دلایل لازم و مساعد نمودن نظر تیم تلاش نمایند.

۶-۷) سمینار ادواری پایان دوره ارزیابی

در این سمینار که با حضور مدیران ارشد راه آهن برگزار خواهد گردید ضمن اعلام گزارش جامعی از نحوه ارزیابی توسط دبیر کمیته عالی (مدیر کل دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات) نتایج حاصله از ارزیابی و رتبه بندی های انجام شده در معیارهای نه گانه و همچنین معرفی واحدهای برتر در هر زمینه سیاستهای راه آهن

جهت بهبود مستمر امور ارائه و در صد ارتقاء مورد انتظار سیاستگذاران در هریک از معیارها اعلام خواهد گردید و در نهایت تقدیر لازم از واحدهای نمونه بعمل خواهد آمد .

۷-۷) جمع بندی و ارسال نتایج به دبیرخانه :

پس از برگزاری جلسه مذکور و تهیه راهنمای ارزیابی تکمیل شده بر اساس نظرات اعضای تیم و بعد از تایید توسط مسئول فرآیند ارزیابی این راهنمای خود ارزیابی باید به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات ارسال گردد .

دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات پس از وصول راهنمای خود ارزیابی از هر واحد نسبت به انجام بررسی لازم اقدام و سپس نسبت به جمع بندی نهایی و رتبه بندی واحدها مبادرت خواهد ورزید . مضافاً اینکه در گزارش نهایی هر واحد نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود در آن واحد در چارچوب بهبود مستمر اعلام گردیده و برنامه هایی را به منظور ارتقاء سطوح در هر زمینه پیشنهاد خواهد نمود .

۷-۸) فهرست فعالیتهای فرآیند ارزیابی

ابلاغ دستور العمل ارزیابی عملکرد و تسلیم راهنمای خود ارزیابی ، نظامنامه و واژه نامه و زمانبندی فرآیند ارزیابی به واحد ارزیابی شونده توسط دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

تشکیل و معرفی تیم خود ارزیابی توسط واحدهای ارزیابی شونده .

برگزاری جلسه آموزشی و توجیهی با تیم خود ارزیابی واحدهای ارزیابی شونده در محل توسط دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

جمع آوری اطلاعات و مستندات ذیربط و همچنین نظرات مکتوب در خصوص هر یک از نکات راهنما به تفکیک معیارهای ۹ گانه توسط واحدهای ارزیابی شونده .

تکمیل راهنمای خود ارزیابی به استناد شواهد و مصادیق و درج امتیازات مربوطه توسط واحدهای ارزیابی شونده .  
اعلام تکمیل امتیاز گذاری به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات از سوی واحد ارزیابی شونده براساس زمانبندی اعلام شده از سوی دفتر ارزیابی عملکرد .

تشکیل جلسه اتفاق نظر با حضور ارزیاب ارشد دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات با تیم خود ارزیابی واحد ذیربط .

ارسال گزارش از سوی واحد ارزیابی شونده به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

دعوت از مدیر کل و یا نماینده تام الاختیار واحد ارزیابی شونده به دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات به منظور نهایی کردن گزارش واصله .

جمع بندی نهایی گزارشات واصله از کلیه واحدهای راه آهن توسط دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات .

تشکیل جلسه مشترک با اعضای کمیته راهبردی به منظور بررسی گزارشات توسط دفتر ارزیابی عملکرد و

پاسخگوئی به شکایات .

ارائه گزارش نهایی به کمیته عالی به منظور استحضار و تصویب .  
برگزاری جشنواره و معرفی واحدهای برتر توسط دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات .  
اعلام بازخورد اطلاعات مندرج در گزارشات و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود و همچنین اعلام میزان انتظار  
سازمان در ارتقاء هریک از زمینه های قابل بهبود واحدهای ارزیابی شونده توسط دفتر ارزیابی عملکرد و  
پاسخگویی به شکایات .

#### ۸) بازنگری طرح

راهنمای طرح ارزیابی عملکرد پس از دوره ارزیابی با توجه به نظراتی که در خصوص زیر معیارها و نکات راهنما  
و اصل می گردد قابل بازنگری و اصلاح می باشد و مسئولیت بازنگری طرح به عهده دفتر ارزیابی عملکرد و  
پاسخگویی به شکایات و با مشاوره علمی کمیته راهبردی صورت خواهد پذیرفت .

### مدل تعالی سازمانی EFQM در کارخانجات تعمیرات لکوموتیو بافق

#### "تاریخچه"

کلنگ دپوی تعمیرات لکوموتیوهای بافق در کیلومتر ۸۷۰ راه آهن تهران - بندر عباس در مجاورت ایستگاه راه  
آهن بافق به وسعت ۸۵۰x۱۰۰۰ متر مربع در سال ۱۳۶۲ زده شده است و اقدامات ساخت و تجهیز این دپوی  
تعمیراتی از همان سال آغاز گردیده است. ساختمان اصلی این دپوی تعمیراتی به وسعت ده هزار متر مربع ساخته  
شده است که شامل ساختمانهای اداره تعمیرات ( واحد مکانیکی ، واحد برق و پنوماتیک ) و مجموعه کارگاههای  
برق و مکانیک ، سیلندر ، پمپ انژکتور و گاورنر و آزمایشگاه شیمی و اتاقهای شرکت های پیمانکار بازدیدهای  
ماهیاره و چهار ماهه میباشد و مجهز به هشت سکوی تعمیراتی با چرثقیل های سقفی ۲/۵ تنی میباشد. هم اکنون نیز  
در راستای تجهیز بیشتر این مجموعه اقدامات مقتضی در راستای اضافه کردن چندین سکو تعمیراتی دیگر به  
سکوهای موجود صورت گرفته شده است. از دیگر ساختمانهای ساخته شده و تجهیز یافته این مجموعه میتوان از  
ساختمان حوزه مدیریت - سوله اعزام - انبار مخزن قطعات - ساختمان تاسیسات - سوله سرویس و بازسازی  
تراکشن موتورها- آزمایشگاه الکترونیک و کارگاه ترمز و کمپرسور- واحد نقلیه - مسجد جواد الائمه - رستوران  
- خوابگاه و واحد تصفیه فاضلاب ( سپتیک ) و..... نام برد .

#### ساختار کلی تشکیلاتی تعمیرات بافق شامل :

۱) حوزه مدیریت

- (۲) اداره تعمیرات مکانیکی و الکتریکی
  - (۳) اداره بازدید و اعزام (کنترل کیفیت و کنترل فنی)
  - (۴) اداره تهیه و تامین قطعات و نوسازی
  - (۵) اداره امور مالی
  - (۶) اداره امور عمومی و اداری
  - (۷) واحد مطالعات (دفتر کارشناسان)
  - (۸) واحد برنامه ریزی
- میباشد که در هر مورد توضیحاتی داده میشود .

### " حوزه مدیریت "

این قسمت ابتدا زیر نظر ناحیه جنوبشرق اداره میشده است ولی از تاریخ ۱۳۷۰ / ۹ / ۵ این قسمت از ناحیه جنوبشرق منفک و زیر مجموعه اداره کل جریه اداره گردید و با توجه به تغییر ساختار تشکیلات راه آهن و محول شدن دپوهای تعمیراتی به اداره کل نیروی کشش این قسمت زیر نظر اداره کل نیروی کشش با مدیر انتصابی آن اداره کل مدیریت میگردد .

در ساختار تشکیلاتی مدیریت این مجموعه سه معاونت " سیر و حرکت " و " مطالعات و برنامه ریزی " و " معاونت فنی " پیش بینی شده است که مدیریت این کارخانجات به کمک معاونت های موجود نظارت کلی بر عملکرد کلیه ادارات تابعه و پرسنل آنها و روند سیر تعمیرات و فعالیتهای فنی لکوموتیو ۱ و رفع مشکلات رفاهی پرسنل شاغل در قسمت را بعهده دارد .

### " اداره تعمیرات مکانیکی و الکتریکی "

با واگذاری بخش هایی از فعالیتهای مقرر لکوموتیوهای تحت تعمیر این اداره ( بازدید مقرر ماهیانه و چهار ماهه و هشت ماهه ) به بخش خصوصی پرسنل این اداره علاوه بر نظارت بر کار پرسنل شرکتهای بخش خصوصی ، آموزشهای حین کار پرسنل شرکتهای فوق الذکر را بر عهده دارند .

نظارت و انجام بازدیدهای مقرر تا اساسی لکوموتیوهای جنرال الکتریک GE و بازدیدهای تا شش ماهه جنرال موتورز GM و بازدیدهای مقرر تا اساسی لکوموتیوهای آلستوم ALSTOM از فعالیتهای این اداره میباشد . پرسنل اداره تعمیرات و پرسنل شرکتی های تحت نظارت این اداره بصورت شیفت هشت ساعته و سه شیفت ۱۲ ساعته مشغول بکار هستند .

### " اداره بازدید و اعزام ( کنترل کیفیت و کنترل فنی ) "

این اداره با واحدهای برق ، موتور ، تحویل و تحویل ، ترمز و کمپرسور ، شن گیری تا قبل از واگذاری بخش هایی از فعالیتهایش به بخش خصوصی عهده دار و مسئول مستقیم :

۱- بازدیدهای جاری لکوموتیو از قبیل بازدید روزانه لکوموتیوهای ورودی به اعزام از نظر موتوری ، برقی ، شاسی بوژی ، ترمزی و ..... .

۲- بازدید و نمونه گیری و جبران کسری آب ، روغن و سوخت لکوموتیو

۳- تحویل و تحول لکوموتیوها هنگام ورود و خروج

۴- تشخیص معایب لکوموتیو و رفع آن معایب در صورت امکان و یا اعزام آنها به تعمیرات جهت رفع عیب مزبور

۵- اعلام آمادگی لکوموتیو به دیو و سیرو حرکت بود .

با واگذاری بخش هایی از فعالیتهای این اداره به شرکت های خصوصی این اداره هم تغییر ماهیت داد و پرسنل این اداره که هم اکنون اداره **کنترل کیفیت** نامیده میشد در دو بخش واحد کارشناسی لکوموتیوهای آلستوم و واحد کنترل کیفی لکوموتیوهای آلستوم و جنرال الکتریک GE و جنرال موتورز GM مسئول کنترل کیفی لکوموتیوها و ناظر بر کار شرکت پیمانکار بازدید روزانه شدند.

محل استقرار اداره کنترل کیفیت در سوله اعزام میباشد که در این سوله همچنین واحد **کنترل فنی** نظارت مستقیم بر ورود و خروج لکوموتیوها و فراخوانی و اعلام بازدیدهای مقرر و هماهنگی های لازم با نواحی همجوار و سیر و حرکت لکوموتیوها را بر عهده دارد.

پرسنل اداره کنترل کیفیت بصورت شیفت هشت ساعته و سه شیفت ۱۲ ساعته مشغول بکار هستند.

### " واحد مطالعات ( دفتر کارشناسان )" .

با توجه به واگذاری بخش های قابل واگذاری مجموعه به بخش خصوصی این واحد هم اکنون با نظارت بر تایید فرم وضعیت فعالیت کلیه شرکتهای پیمانکار موجود و پیگیری صحت انجام قراردادها عهده دار این مسئولیت خطیر میباشد . نظارت بر آزمایشگاه آب و روغن و فضای سبز و رستوران و تاسیسات و امور ساختمانی و ... گوشه ای از فعالیتهای این واحد نظارتی و ساپورت کننده مجموعه میباشد.

### "آموزش"

این بخش با مشارکت بخش خصوصی و نظارت واحد مطالعات و استفاده از اساتید شاغل در مجموعه امر خطیر آموزش تعمیر و نگهداری و راهبری لکوموتیوهای آلستوم و GE و GM را جهت پرسنل مجموعه و دیگر نواحی راه آهن بر عهده دارد . این بخش یکی از نقاط قوت این کارخانجات محسوب میشود .

از قسمت های مختلف دیگر این قسمت میتوان به موارد زیر اشاره کرد :

### " واحد نوسازی "

واحد نوسازی کلیه عملیات جوشکاری و ساخت و تراش قطعات مورد نیاز لکوموتیو را با توجه به وجود دستگاههای مختلف خود از قبیل ماشینهای تراش ، صفحه تراش ، سوراخکاری و دستگاههای جوش و برش و ..... انجام میدهد .

این واحد با داشتن یک دستگاه بانداژ تراش چرخهای لکوموتیو را طبق پرفیل مناسب تراش میدهد. وجود این واحد در این قسمت باعث شده است که در همین محل چرخهای لکوموتیوها تراش داده شوند و احتیاجی به ارسال لکوموتیو به تهران جهت تراش چرخ نباشد.

### **" بهداشت صنعتی "**

کار نظارت بر سلامت و مسائل بهداشتی و ایمنی پرسنل را بر عهده دارد.

### **" شستشوی قطعات "**

این واحد با داشتن یک دستگاه شستشوی قطعات ساخت داخل کلیه قطعات قابل شستشو لکوموتیو را بوسیله سیستم تحت فشار و آب گرم شستشو میکند.

### **" انبار مخزن "**

این قسمت که در دو مرحله ساخته و تجهیز گردیده است ، مکانی برای انبار قطعات و وسایل یدکی لکوموتیوهای آلستوم و GE و GM و ملزومات اداری میباشد. ثبت ورود و خروج قطعات به این انبار به دو روش دستی و کامپیوتری صورت میگیرد و موجودی قطعات در انبار به روز نگهداری میشود.

### **" انبار روغن "**

جهت سهولت و جلوگیری از اتلاف وقت و مانورهای زیاد لکوموتیوها ، این واحد زیر نظر واحد مطالعات ( دفتر کارشناسان سابق) ایجاد شد که روغنهای دیزل در بشکه های ۲۱۰ لیتری در مخازن انبار این واحد تخلیه میشوند و سپس توسط پمپ به محلهای روغنگیری روی سکوی ادارات تعمیرات و اعزام فرستاده می شود و در آنجا توسط دستگاههای روغنگیری عمل روغنگیری و جبران کسری روغن لکوموتیوها صورت می گیرد .

### **" واحد تصفیه فاضلاب ( سپتیک ) "**

جهت استفاده بهینه و جلوگیری از هدر رفتن آب و جلوگیری از تخریب زمینهای کشاورزی منطقه ، واحد تصفیه فاضلاب ( سپتیک ) زیر نظر واحد مطالعات ( دفتر کارشناسان سابق) راه اندازی شد که در این واحد آبهای مخلوط با روغن و مواد آلی از قسمتهای مختلف مجموعه جمع آوری و توسط عملیات های مختلف فیزیکی و شیمیایی عمل جدا سازی مواد آلی و روغنها و تصفیه صورت می گیرد که از آب پساب تصفیه شده جهت فضای سبز کارخانه استفاده می شود.

### **" پایگاه سید الشهداء علیه السلام "**

پایگاه سید الشهداء علیه السلام محلی برای حضور پرسنل شاغل این قسمت جهت حضور فعال در عرصه های انقلاب و آمادگی رزمی و انجام مراسم مذهبی و دینی میباشد. این پایگاه همچنین با فعال کردن واحد خواهران گامی بزرگ در عرصه حضور همسران و فرزندان همکاران شاغل در عرصه فعالیتهای فوق برنامه و فرهنگی و هنری برداشته است.

### **" رستوران "**

جهت رفاه حال کارمندان و کارگران شاغل قسمت این واحد راه اندازی گردید که به پرسنل غذای گرم ارزان قیمت داده می شود..

### " واحد برنامه ریزی "

این واحد با تهیه برنامه های کامپیوتری مورد نیاز کارخانجات جهت ثبت اطلاعات و برنامه ریزی لکوموتیوهای آلستوم و جنرال الکتریک GE مانند برنامه اطلاعات فعالیتهای انجام شده و سابقه لکوموتیوها ( LOCO ) و اطلاعات توربوشارژ ( TURBO ) ، برنامه اطلاعات مربوط به سابقه تراکشن ها ( TRAC ) و اطلاعات بازدیدهای مقرر ( BAZDID ) برنامه قطعات و انبار ( GEP و ANBAR ) و غیره ، بازوی توانای مدیریت و ادارات مختلف قسمت میباشد. همچنین با نظارت این واحد و همکاری ادارات و نظر مساعد مدیریت مجموعه، خود ارزیابی عملکرد مجموعه براساس مدل تعالی سازمانی EFQM در این کارخانجات در سه سال گذشته انجام شده است که نمرات قابل قبول خودارزیابی ها نشانه یک مدیریت سیستماتیک در راس مجموعه و وجود سرپرستان و پرسنل مسئولیت پذیر در قاعده هرم این مجموعه میباشد.

### " مسجد جواد الائمه علیه السلام "

این مسجد محلی برای انجام فریضه نماز جماعت پرسنل قسمت و همچنین محل اجتماعات پرسنل به مناسبت های مختلف مانند جلسات سخنرانی ، گرد همایی های اعضای صندوق تعاونی و... میباشد

نتیجه :

مدل تعالی به سازمان کمک میکند تا در ابعاد مختلف در جهت بهبود کارایی و اثربخشی گامهای موثر بردارد و از این طریق رضایت مشتریان و ذینفعان را تامین نماید .

این مدل با مشارکت کارکنان و دخالت آنها در امور ، فرصت یادگیری و خلاقیت را برای هم بصورت یکسان و مساوی فراهم می سازد.

با توجه به اصل رضایت مشتری در این مدل و توجه به کارکنان و تشویق و ترغیب آنها جهت کار گروهی و تیمی این مدل به حل مسائل عمومی توجه ویژه دارد و با توجه به نگاه ویژه این مدل به نتایج عملیاتی کل سازمان این امر منجر به سود آوری و بهره وری بالا سازمان میگردد.

**دانشجوی رشته مدیریت صنعتی**

**علی دل قوی - پاییز ۱۳۸۴**