

**INSO-ISO
9004**

1st.revision

Identical with
ISO 9004: 2009
Jan.2013



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ایران - ایزو

۹۰۰۴

تجدیدنظر اول

بهمن ۱۳۹۱

مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان -

رویکرد مدیریت کیفیت

**Managing for the sustained success of an
organization - A quality management
approach**

ICS: 03.120.10

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

نام موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است. تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف-کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می-شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذی صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شوند که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفت های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/ یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. سازمان می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) و وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد ایران این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آن ها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) و وسایل سنجش، تعیین عبار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2 - International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legale)

4 - Contact point

5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان – رویکرد مدیریت کیفیت
(تجدیدنظر اول)

<u>رئیس</u>	<u>سمت و / یا نمایندگی</u>
کلانتر معتمدی، سید محمدحسین (فوق لیسانس مهندسی صنایع)	رئیس مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران و مشاور ریاست سازمان ملی استاندارد ایران
<u>دبیر</u>	<u>سمت و / یا نمایندگی</u>
طوماریان، سهیلا (لیسانس مهندسی برق و الکترونیک)	کارشناس مسئول مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران
طهماسبی افشار، منیژه (لیسانس علوم تغذیه)	معاون تأیید صلاحیت در امور مشاوران و سیستم های مدیریتی مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران
<u>اعضا</u> (اسامی به ترتیب حروف الفبا)	
انتصاریان، فرزین (فوق لیسانس مهندسی مکانیک)	انجمن مدیریت کیفیت ایران
تجلی، سیامک (لیسانس مهندسی صنایع)	مشاور سیستم های مدیریت
جنگی جوشقان، نازنین (فوق لیسانس مدیریت اجرایی)	مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران
حسینی، سیده مطهره (لیسانس مهندسی صنایع)	شرکت توف نورد ایران
رسولی، حسنعلی (لیسانس مهندسی مکانیک)	شرکت آگاهان

انجمن علمی کیفیت ایران

روزبه، میر محمد
(دکترای مدیریت و توسعه انسانی)

شرکت توف نورد ایران

علی عسگری، علیرضا
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

کارشناس استاندارد

نجم عراقی، منیژه
(فوق لیسانس مهندسی برق الکترونیک)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیشگفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان
۲	۴-۱ کلیات
۲	۴-۲ موفقیت پایدار
۳	۴-۳ محیط سازمان
۳	۴-۴ طرف‌های ذینفع، نیازها و انتظارات
۴	۵ راهبرد و خط‌مشی
۴	۵-۱ کلیات
۴	۵-۲ فرموله کردن راهبرد و خط‌مشی
۵	۵-۳ جاری‌سازی راهبرد و خط‌مشی
۶	۵-۴ اطلاع‌رسانی در مورد راهبرد و خط‌مشی
۷	۶ مدیریت منابع
۷	۶-۱ کلیات
۷	۶-۲ منابع مالی
۸	۶-۳ کارکنان سازمان
۱۰	۶-۴ تامین‌کنندگان و شرکا
۱۱	۶-۵ زیرساخت
۱۱	۶-۶ محیط کار
۱۲	۶-۷ دانش، اطلاعات و فناوری
۱۳	۶-۸ منابع طبیعی
۱۴	۷ مدیریت فرایند
۱۴	۷-۱ کلیات
۱۴	۷-۲ طرح‌ریزی و کنترل فرایند
۱۵	۷-۳ مسئولیت و اختیار فرایند

۱۵	۸ پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری
۱۵	۸-۱ کلیات
۱۶	۸-۲ پایش
۱۶	۸-۳ اندازه‌گیری
۲۰	۸-۴ تحلیل
۲۱	۸-۵ بازنگری اطلاعات حاصل از پایش، اندازه‌گیری و تحلیل
۲۲	۹ بهبود، نوآوری و یادگیری
۲۲	۹-۱ کلیات
۲۲	۹-۲ بهبود
۲۳	۹-۳ نوآوری
۲۴	۹-۴ یادگیری
۲۵	پیوست الف (برای اطلاع) ابزار خودارزیابی
۵۲	پیوست ب (برای اطلاع) اصول مدیریت کیفیت
۵۷	پیوست ج (برای اطلاع) هم‌خوانی بین استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ سال ۱۳۹۱ و استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۸
۵۹	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ نخستین بار در سال ۱۳۸۲ با عنوان "سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد" منتشر شد. این استاندارد بر اساس پیشنهادهای رسیده و بررسی و تایید کمیسیون‌های مربوط برای اولین بار در سال ۱۳۹۱ مورد تجدید نظر قرار گرفت و تحت عنوان "مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان - رویکرد مدیریت کیفیت" انتشار یافت. پیش‌نویس تجدید نظر اول این استاندارد که توسط کمیسیون مربوط تهیه شده است در یکصد و بیست و ششمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۱/۱۰/۰۲ تصویب شد.

اینک این استاندارد به استناد بند ۱ ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات سازمان ملی استاندارد ایران بهمن ماه ۱۳۷۱ به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

این استاندارد جایگزین استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ سال ۱۳۸۲ می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود در هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین باید همواره از آخرین چاپ و تجدید نظر استانداردهای ملی مربوط استفاده کرد مگر آن که در استاندارد به صورت دیگری مشخص شده باشد.

این استاندارد ملی بر مبنای استاندارد بین‌المللی زیر تدوین شده و معادل آن به زبان فارسی است:

ISO 9004: 2009, third edition, Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach

مقدمه

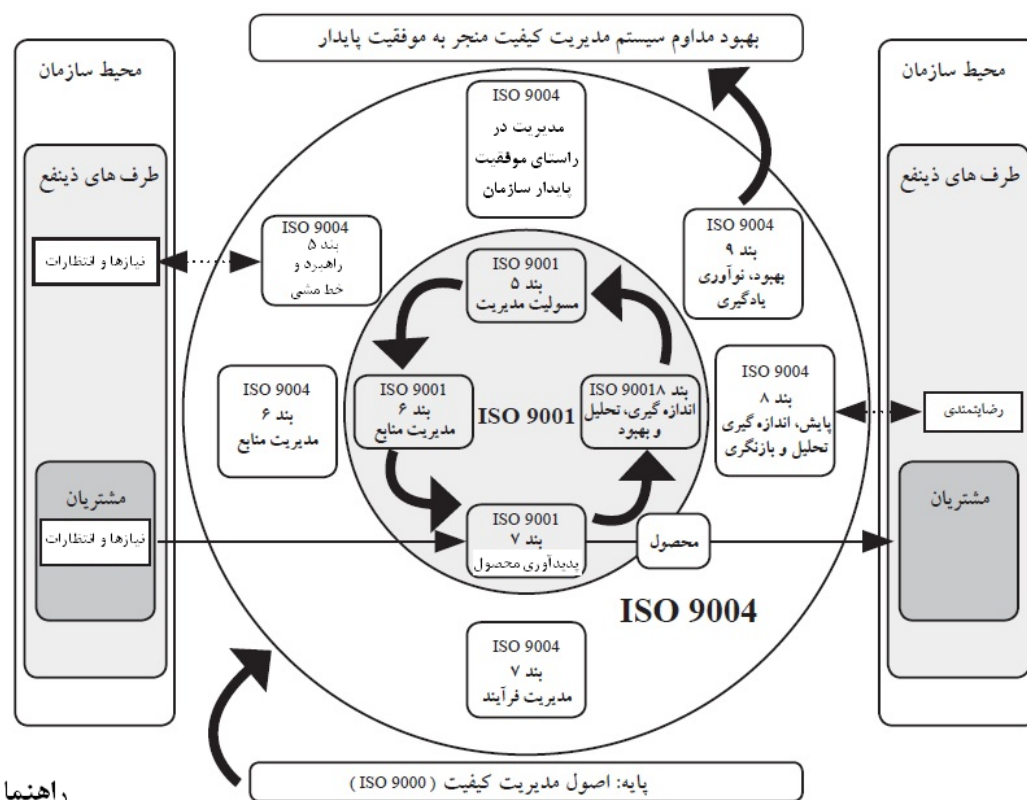
کلیات

این استاندارد رهنمودهایی برای سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده، پرمطالبه و مدام در تغییر، به‌منظور کمک به دستیابی موفقیت‌پایدار از طریق رویکرد مدیریت کیفیت، ارائه می‌کند.

موفقیت‌پایدار یک سازمان از طریق توانایی آن در برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتریان خود و سایر طرف‌های ذینفع، در بلندمدت و به صورتی متوازن، محقق می‌شود. موفقیت‌پایدار می‌تواند با مدیریت اثربخش سازمان از طریق آگاهی از محیط سازمان، با یادگیری و به‌کارگیری مناسب بهبودها یا نوآوری‌ها یا هر دو بدست آید.

این استاندارد خودارزیابی را به عنوان ابزاری مهم برای بازنگری سطح بلوغ سازمان شامل رهبری، راهبرد، سیستم مدیریت، منابع و فرایندهای آن ترویج می‌کند تا نقاط قوت، ضعف و فرصت‌هایی برای بهبود و نوآوری و یا هر دو را شناسایی نماید.

این استاندارد نسبت به استاندارد ISO 9001 تمرکز گسترده‌تری بر مدیریت کیفیت دارد و به نیازها و انتظارات کلیه طرف‌های ذینفع مرتبط پرداخته و برای بهبود سیستماتیک و مداوم عملکرد کلی سازمان راهنمایی، ارائه می‌دهد. در شکل ۱ مدلی توسعه یافته از سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای فرایند، مشتمل بر عناصر استانداردهای ISO 9001 و ISO 9004 ارائه شده است.



راهنما

- ➔ جریان اطلاعات
- ➔ فعالیت‌های ارزش‌افزا

شکل ۱ - مدل توسعه یافته سیستم مدیریت مبتنی بر فرایند

این استاندارد با حفظ هم‌خوانی با استاندارد ISO 9001 تدوین شده و با سایر استانداردهای سیستم مدیریت سازگار است. این استانداردها مکمل یکدیگرند اما می‌توانند به‌طور مستقل نیز به‌کار گرفته شوند. پیوست الف ابزاری برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا به خودارزیابی نقاط قوت و ضعف خود به‌پردازند، سطح بلوغ شان را تعیین کنند و فرصت‌های بهبود و نوآوری را شناسایی کنند. پیوست ب شرحی از اصول مدیریت کیفیت را فراهم می‌کند که اساس استانداردهای مدیریت کیفیت تهیه شده توسط کمیته فنی شماره ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC 176) هستند. پیوست ج هم‌خوانی بند به بند بین استاندارد ISO 9001:2008 (استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۸) و این استاندارد را نشان می‌دهد.

مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان - رویکرد مدیریت کیفیت

۱ هدف و دامنه کاربرد^۱

این استاندارد رهنمودهایی برای سازمان‌ها به منظور کمک به دستیابی موفقیت پایدار از طریق رویکرد مدیریت کیفیت، ارائه می‌کند. این استاندارد برای هر سازمانی صرف‌نظر از اندازه، نوع و فعالیت آن کاربرد دارد.

این استاندارد برای استفاده در گواهی‌کردن و موارد مرتبط با مقررات یا قراردادهای در نظر گرفته نشده است.

۲ مراجع الزامی^۲

استاندارد ارجاع شده در زیر به کاربرد این مدرک مربوط می‌شود. برای مراجع دارای تاریخ، فقط ویرایش دارای تاریخ به کار می‌رود و برای مراجع بدون تاریخ، آخرین ویرایش مدارک ارجاع شده (از جمله هر گونه اصلاحیه‌های آن) به کار می‌رود.

استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰، سیستم‌های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف^۳

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف مذکور در استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ و تعاریف زیر به کار می‌رود.

۱-۳

موفقیت پایدار^۴

< سازمان > حاصل توانمندی یک سازمان برای تحقق و حفظ اهداف خود در بلندمدت

۲-۳

محیط سازمان^۵

ترکیب عوامل و شرایط درونی و بیرونی که می‌تواند بر دستیابی به اهداف سازمان و رفتار آن با طرف‌های ذینفع خود اثرگذار باشد.

1- Scope

2- Normative references

3- Terms and definitions

4- Sustained success

5-The organization's environment

۴ مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان

۴-۱ کلیات

برای دستیابی به موفقیت پایدار، مدیریت رده بالا بایستی رویکرد مدیریت کیفیت را بپذیرد. سیستم مدیریت کیفیت سازمان بایستی بر اساس اصول توصیف شده در پیوست ب باشد. این اصول مفاهیمی را توصیف می‌کند که مبنای یک سیستم مدیریت اثربخش را تشکیل می‌دهد. مدیریت رده بالا برای دستیابی به موفقیت پایدار، بایستی این اصول را در سیستم مدیریت کیفیت سازمان به کار گیرد.

سازمان بایستی سیستم مدیریت کیفیت را برای حصول اطمینان از موارد زیر ایجاد کند:

- استفاده کارا از منابع
- تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد واقعی
- تمرکز بر رضایت مشتری و همچنین بر نیازها و انتظارات سایر طرف‌های ذینفع مرتبط

یادآوری- در این استاندارد اصطلاح "مدیریت رده بالا" به بالاترین سطح مرجع تصمیم‌گیری در یک سازمان اشاره می‌کند و اصطلاح "سازمان" کلیه کارکنان در یک سازمان را پوشش می‌دهد. این موارد با تعاریف مذکور این اصطلاحات در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰، مطابقت دارد.

۴-۲ موفقیت پایدار

سازمان می‌تواند از طریق برآورده کردن دائم نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع خود به صورتی متوازن و بلندمدت به موفقیت پایدار دست یابد.

محیط یک سازمان مدام در حال تغییر بوده و نامطمئن است و مدیریت رده بالای سازمان بایستی برای دست یافتن به موفقیت پایدار موارد زیر را در نظر گیرد:

- دورنمایی از طرح‌ریزی بلندمدت داشته باشد
- محیط سازمان را به طور دائم پایش نموده و به صورت منظم تحلیل کند
- کلیه طرف‌های ذینفع مرتبط خود را شناسایی نموده، اثرات بالقوه هر یک از آنها بر عملکرد سازمان را ارزیابی کند و چگونگی برآورده کردن نیازها و انتظارات آنان را به صورت متوازن تعیین کند.
- طرف‌های ذینفع را به طور مداوم درگیر کرده و آنها را از فعالیت‌ها و طرح‌های سازمان مطلع سازد
- روابط سودمند متقابل با تامین‌کنندگان، شرکا و سایر طرف‌های ذینفع برقرار کند
- نیازها و انتظارات اغلب متناقض طرف‌های ذینفع را با استفاده از گستره مختلفی از رویکردها مانند مذاکره و میانجی‌گری متوازن کند
- ریسک‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مربوط را شناسایی و برای سازمان یک راهبرد کلی به منظور کاهش آنها جاری سازد
- نیازهای آینده به منابع (شامل شایستگی‌های مورد نیاز برای کارکنان سازمان) را پیش‌بینی کند

- فرایندهایی مناسب به منظور دستیابی به راهبرد سازمان ایجاد نموده و از توانایی آن‌ها در پاسخگویی سریع به شرایط در حال تغییر اطمینان یابد
- به طور منظم مطابقت با طرح‌ها و روش‌های اجرایی جاری را ارزیابی نموده و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مناسب انجام دهد
- اطمینان حاصل کند که کارکنان سازمان فرصت‌های یادگیری به نفع خود و همچنین برای حفظ حیات سازمان دارند
- فرایندهایی برای نوآوری و بهبود مداوم ایجاد، حفظ و برقرار نگه‌دارد.

۳-۴ محیط سازمان

محیط سازمان صرف نظر از اندازه آن (بزرگ یا کوچک)، فعالیت‌ها و محصولات آن و یا نوع آن (انتفاعی یا غیر انتفاعی) به طور مداوم دست‌خوش تغییر خواهد بود که در نتیجه سازمان بایستی آن را به طور مدام مورد پایش قرار دهد. چنین پایشی بایستی سازمان را در شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های مربوط به طرف‌های ذینفع و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن‌ها، توانمند سازد. مدیریت رده بالای سازمان بایستی به موقع برای تغییر سازمانی و نوآوری به منظور حفظ و بهبود عملکرد سازمان تصمیم‌گیری نماید.

یادآوری- برای اطلاعات بیشتر در خصوص مدیریت ریسک به استاندارد ISO 31000 مراجعه کنید.

۴-۴ طرف‌های ذینفع، نیازها و انتظارات

طرف‌های ذینفع، افراد و سایر موجودیت‌هایی^۱ می‌باشند که برای سازمان ارزش افزایی دارند یا از جهات دیگری ذینفع بوده یا از فعالیت‌های سازمان تاثیر می‌پذیرند. برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع توسط سازمان به دستیابی موفقیت پایدار کمک می‌کند. به علاوه نیازها و انتظارات هر یک از طرف‌های ذینفع متفاوت است و می‌تواند با نیازها و انتظارات سایر طرف‌های ذینفع در تعارض بوده یا می‌تواند خیلی سریع تغییر کنند. روش‌هایی که در آن‌ها نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع بیان و برآورده می‌شوند می‌تواند به شکل‌های متنوع زیادی باشد از جمله همکاری، مشارکت، مذاکره، برون‌سپاری یا از طریق پایان دادن یک فعالیت.

جدول ۱- مثال‌هایی از طرف‌های ذینفع و نیازها و انتظارات آن‌ها

نیازها و انتظارات	طرف ذینفع
کیفیت، قیمت و عملکرد تحویل محصولات	مشتریان
سود آوری پایدار شفافیت	مالکان / سهام داران
محیط کاری خوب امنیت شغلی قدردانی و پاداش ^۱	کارکنان در سازمان
منافع متقابل و تداوم همکاری	تامین‌کنندگان و شرکا
حفاظت زیست محیطی رفتار اخلاقی مطابقت با الزامات قانونی و مقررات	جامعه
1-Recognition and reward	

یادآوری - اگرچه بیشتر سازمان‌ها اوصاف مشابهی برای طرف‌های ذینفع خود به کار می‌برند (به‌طور مثال مشتریان/ مالکان، سهام‌داران، تامین‌کنندگان، شرکا و کارکنان سازمان) اما ترکیب این طبقه‌بندی‌ها می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای در طول زمان در سازمان‌ها، صنایع، ملت‌ها و فرهنگ‌ها متفاوت باشد.

۵ راهبرد و خط‌مشی

۱-۵ کلیات

برای دستیابی به موفقیت پایدار، مدیریت رده بالا بایستی ماموریت، چشم انداز و ارزش‌هایی را برای سازمان ایجاد، حفظ و برقرار نگهدارد. این موارد بایستی توسط کارکنان سازمان و به‌طور مناسب توسط سایر طرف‌های ذینفع به‌روشنی درک شوند، مورد پذیرش و پشتیبانی قرار گیرند.

یادآوری - در این استاندارد "ماموریت" توصیفی است از اینکه چرا سازمان وجود دارد، و "چشم انداز" وضعیت مطلوب آن را تشریح می‌کند، به‌طور مثال سازمان می‌خواهد چه باشد و توسط طرف‌های ذینفع خود چگونه دیده شود.

۲-۵ فرموله کردن راهبرد و خط‌مشی

مدیریت رده بالا بایستی راهبرد و خط‌مشی‌های سازمان را به‌وضوح تعیین کند تا ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها مورد پذیرش و پشتیبانی طرف‌های ذینفع، قرار گیرد.

محیط سازمان بایستی برای تعیین نیاز به بازنگری و (در موارد مقتضی) تجدید نظر راهبرد و خطمشی‌ها به‌طور منظم پایش شود. به‌منظور ایجاد کردن، پذیرفتن و پایدار نمودن راهبرد و خطمشی اثربخش، سازمان بایستی فرایندهایی به‌منظور موارد ذیل داشته باشد:

- پایش مداوم و تحلیل منظم محیط سازمان شامل نیازها و انتظارات مشتریان، موقعیت رقابتی، فناوری‌های جدید، تغییرات سیاسی، پیش‌بینی‌های اقتصادی یا عوامل جامعه‌شناختی
 - شناسایی و تعیین نیازها و انتظارات سایر طرف‌های ذینفع
 - ارزیابی توانمندی‌ها و منابع فرایندهای جاری خود
 - شناسایی نیازهای آتی به منابع و فناوری
 - روزآمد کردن راهبرد و خطمشی‌های خود
 - شناسایی بروندهای ضروری به‌منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع
- این فرایندها بایستی به‌موقع همراه با هر یک از طرح‌ها و منابع ضروری تامین شده برای پشتیبانی از آنها، ایجاد گردند.
- فرموله کردن راهبرد سازمان بایستی همچنین با توجه به فعالیت‌هایی مانند تحلیل‌های مرتبط با تقاضاهای مشتری یا موارد مقرراتی، محصولات آن، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، انجام گیرد. فرایند معینی برای فرموله کردن و بازنگری راهبرد سازمان بایستی موجود باشد.

یادآوری - "راهبرد" به معنی یک طرح یا روش ساختار یافته منطقی برای دست یابی به اهداف، به‌ویژه در بلندمدت است.

۳-۵ جاری‌سازی راهبرد و خطمشی

۱-۳-۵ کلیات

به‌منظور جاری ساختن راهبرد و خطمشی‌ها برای موفقیت پایدار، سازمان بایستی فرایندها و رویه‌های زیر را ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد:

- ترجمه راهبرد و خطمشی‌ها به اهداف قابل اندازه‌گیری برای کلیه سطوح مرتبط سازمان، به‌طور مناسب
- ایجاد محدوده‌های زمانی برای هر هدف و تعیین مسئولیت و اختیار برای دستیابی به هدف
- ارزشیابی ریسک‌های راهبردی و تعیین شیوه برخورد مناسب با آنها
- تامین منابع لازم برای ساختن فعالیت‌های مورد نیاز
- اجرای فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف .

۵-۳-۲ فرایندها و رویه‌ها

سازمان بایستی به‌منظور حصول اطمینان از اینکه فرایندها و رویه‌های سازمان اثربخش و کارا هستند، فعالیت‌های زیر را انجام دهد:

- پیش‌بینی هرگونه تعارضات بالقوه ناشی از نیازها و انتظارات متفاوت طرف‌های ذینفع
- ارزیابی و درک عملکرد جاری سازمان و علل ریشه‌ای مسائل در گذشته به‌منظور اجتناب از وقوع مجدد آن‌ها
- مطلع نگهداشتن طرف‌های ذینفع، جلب تعهد و آگاه نگهداشتن آن‌ها از پیشرفت در مقایسه با طرح‌ها و دریافت بازخورد و نظرات آن‌ها برای بهبود
- بازنگری سیستم مدیریت و فرایندهای آن و روزآمد کردن آن‌ها در صورت لزوم
- پایش، اندازه‌گیری، تحلیل، بازنگری و گزارش‌دهی
- تامین هرگونه منابع لازم شامل منابعی برای بهبود، نوآوری و یادگیری
- ایجاد، روزآمدی و انجام اهداف سازمان شامل تعیین چارچوب زمانی برای دستیابی به آن‌ها
- حصول اطمینان از اینکه نتایج با راهبرد سازگار هستند.

۵-۳-۳ جاری‌سازی

سازمان برای جاری ساختن راهبرد و خط‌مشی‌های خود بایستی ارتباطات بین فرایندهایش را شناسایی کند. شرحی از توالی و تعامل فرایندها می‌تواند به فعالیت‌های بازنگری از طریق موارد زیر کمک کند:

- نمایش ارتباط بین ساختارهای سازمانی، سیستم‌ها و فرایندها
- شناسایی مشکلات بالقوه در تعامل‌های بین فرایندها
- ارایه روش‌هایی برای اولویت بندی بهبود و سایر ابتکار عمل‌ها برای تغییر
- ارایه چارچوبی برای تعیین، تنظیم و جاری ساختن اهداف در تمامی سطوح مرتبط سازمان.

۵-۴ اطلاع‌رسانی در مورد راهبرد و خط‌مشی

اطلاع‌رسانی اثربخش در مورد راهبرد و خط‌مشی‌ها برای موفقیت پایدار سازمان ضروری است. چنین اطلاع‌رسانی بایستی معنی‌دار، به‌موقع و مداوم باشد. همچنین اطلاع‌رسانی بایستی شامل ساز و کاری برای بازخورد و چرخه بازنگری باشد و بایستی تدابیر پیش‌بینانه برای پرداختن به تغییرات در محیط سازمان را در بر داشته باشد.

فرایند اطلاع‌رسانی سازمان بایستی به هر دو صورت عمودی و افقی انجام گیرد و بایستی متناسب با نیازهای متفاوت مخاطبان آن باشد. برای مثال انتقال اطلاعات به کارکنان درون سازمان می‌تواند با انتقال همان اطلاعات به مشتریان یا سایر طرف‌های ذینفع فرق داشته باشد.

۶ مدیریت منابع

۶-۱ کلیات

سازمان بایستی منابع داخلی و خارجی را که برای دستیابی به اهداف سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت مورد نیاز است، شناسایی کند. خط‌مشی‌ها و روش‌های سازمان برای مدیریت منابع بایستی با راهبرد سازمان سازگار باشند.

برای حصول اطمینان از اینکه منابع (مانند تجهیزات، تسهیلات، مواد، انرژی، دانش، سرمایه و کارکنان) به‌طور اثربخش و کارا مورد استفاده قرار می‌گیرند، ضروری است سازمان فرایندهایی به‌منظور آرایه، تخصیص، پایش، ارزشیابی، بهینه‌سازی، نگهداری و حفاظت از آن منابع داشته باشد.

برای حصول اطمینان از قابلیت دسترسی منابع برای فعالیت‌های آتی، سازمان بایستی ریسک‌های مربوط به کمیابی بالقوه را شناسایی و ارزیابی کند و به‌طور مداوم وضعیت موجود استفاده از منابع را به‌منظور یافتن فرصت‌های بهبود مورد پایش قرار دهد و همزمان برای منابع جدید، فرایندهای بهینه‌سازی شده و فناوری‌های جدید بایستی تحقیق انجام شود.

سازمان بایستی به صورت دوره‌ای قابلیت دسترسی و مناسب بودن منابع شناسایی شده از جمله منابع برون‌سپاری شده را بازنگری نماید و در صورت لزوم اقدامی انجام دهد. نتایج این بازنگری‌ها همچنین بایستی به عنوان دروندادها در بازنگری‌های سازمان در خصوص راهبرد، اهداف و طرح‌های خود، مورد استفاده قرار گیرد.

۶-۲ منابع مالی

مدیریت رده بالا بایستی نیازهای مالی سازمان را تعیین نماید و منابع مالی لازم برای عملیات جاری و آتی سازمان را ایجاد کند. منابع مالی می‌تواند به شکل‌های مختلف مانند وجه نقد، اوراق بهادار، وام‌ها یا سایر ابزارهای مالی باشد.

سازمان بایستی فرآیندهای برای پایش، کنترل، و گزارش‌دهی نحوه تخصیص اثربخش و استفاده کارا از منابع مالی مرتبط با اهداف سازمان را ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد.

گزارش‌دهی چنین موضوعاتی همچنین می‌تواند روش‌هایی را برای تعیین فعالیت‌های غیر اثربخش یا ناکارآمد فراهم کند و آغازگر اقدامات بهبود مناسب باشد. گزارش‌دهی مالی در خصوص فعالیت‌های مرتبط با عملکرد سیستم مدیریت و انطباق محصول بایستی در بازنگری‌های مدیریت مورد استفاده قرار گیرد.

بهبود اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت می‌تواند به چندین روش بر نتایج مالی سازمان به نحو مثبت تاثیرگذارد. مثال‌ها موارد زیر را شامل می‌شود:

- از بعد داخلی، با کاهش دادن اشکالات فرایند و خرابی‌های محصولات و حذف اتلاف مواد یا زمان

- از بعد خارجی، با کاهش دادن خرابی‌های محصول، هزینه‌های جبران خسارت در دوره گارانتی و وارانتی، تعهدات در قبال محصول و دیگر تبعات قانونی، هزینه‌های مشتریان و بازارهای از دست رفته.

یادآوری - استاندارد ISO 10014 مثال‌هایی را در مورد اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند منافع مالی و اقتصادی را با به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت استاندارد ISO 9000 (استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰) شناسایی و کسب نماید، ارائه می‌دهد.

۳-۶ کارکنان در سازمان

۱-۳-۶ مدیریت کارکنان

کارکنان یکی از منابع مهم هر سازمانی هستند و دخیل بودن کامل آن‌ها توانایشان را در ایجاد ارزش برای طرف‌های ذینفع ارتقا می‌بخشد. مدیریت رده بالا بایستی از طریق رهبری خود، یک چشم انداز مشترک، ارزش‌های مشترک و یک محیط داخلی ایجاد نموده و برقرارنگهدارد که در آن کارکنان بتوانند کاملاً در دستیابی به اهداف سازمان دخیل شوند. از آنجا که کارکنان یکی از با ارزش‌ترین و حیاتی‌ترین منابع هستند، ضروری است اطمینان حاصل شود محیط کاری آن‌ها موجبات رشد فردی، یادگیری، انتقال دانش و کار گروهی آن‌ها را فراهم می‌سازد. مدیریت کارکنان بایستی از طریق یک رویکرد طرح ریزی‌شده، شفاف، اخلاقی و مسئولیت اجتماعی اجرا شود. سازمان باید اطمینان حاصل کند که کارکنان اهمیت مشارکت و نقش‌های خود را درک نموده‌اند.

سازمان بایستی فرآیندهایی ایجاد نماید که کارکنان را برای موارد زیر توانمند سازد :

- ترجمه اهداف راهبردی و فرایندی سازمان به صورت اهداف شغلی فردی و ایجاد طرح‌هایی برای دستیابی به آن‌ها
- شناسایی محدودیت‌ها برای عملکرد آن‌ها
- تقبل مالکیت و مسئولیت برای حل مشکلات
- ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای اهداف شغلی فردی
- جستجوی فعالانه فرصت‌ها برای ارتقای شایستگی و تجربه آن‌ها
- ترویج کار تیمی و تشویق هم‌افزایی بین کارکنان
- به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و تجربه در داخل سازمان.

۲-۳-۶ شایستگی کارکنان

سازمان به منظور حصول اطمینان از اینکه از شایستگی لازم برخوردار است، بایستی یک "طرح توسعه کارکنان"^۱ و فرآیندهای مرتبط را ایجاد، حفظ و برقرار نگهدارد، این فرآیندها بایستی سازمان را در شناسایی، توسعه و بهبود شایستگی کارکنان از طریق مراحل زیر یاری نماید:

- شناسایی شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای که سازمان در بلندمدت و کوتاه مدت مطابق با مأموریت، چشم انداز، استراتژی، خط مشی‌ها و اهداف ممکن است نیاز داشته باشد
- شناسایی شایستگی‌های موجود فعلی در سازمان و شکاف‌های میان آنچه موجود است و آنچه در حال حاضر مورد نیاز است و آنچه می‌تواند در آینده مورد نیاز باشد
- انجام اقداماتی برای بهبود و/یا کسب شایستگی‌ها برای از بین بردن شکاف‌ها
- بازنگری و ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده برای حصول اطمینان از اینکه شایستگی‌های لازم کسب شده است
- حفظ شایستگی‌هایی که به دست آمده‌اند.

یادآوری- برای راهنمایی بیشتر در مورد شایستگی و آموزش به استاندارد ایران - ایزو 10015 مراجعه کنید.

۳-۳-۶ دخیل بودن و انگیزه کارکنان

سازمان بایستی به کارکنان انگیزه دهد تا مفهوم و اهمیت مسئولیت‌ها و فعالیت‌هایشان در ارتباط با ایجاد و فراهم‌آوری ارزش برای مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع را درک کنند.

- سازمان بایستی برای افزایش دخیل بودن و انگیزه کارکنان خود، فعالیت‌های زیر را مد نظر قرار دهد:
- ایجاد فرآیندی به منظور به اشتراک گذاشتن دانش و استفاده از شایستگی کارکنان، مانند روشی برای جمع‌آوری ایده‌هایی برای بهبود
 - ایجاد یک سیستم مناسب قدردانی و پاداش^۲ بر مبنای ارزشیابی‌های فردی کارکنان
 - ایجاد یک سیستم احراز مهارت‌ها و طرح‌ریزی شغلی برای ارتقای توسعه فردی
 - بازنگری مداوم سطح رضایت و نیازها و انتظارات کارکنان
 - تامین فرصت‌هایی برای تعلیم و تربیت^۳.

یادآوری- برای اطلاعات بیشتر در مورد "دخیل بودن کارکنان"، به اصل مدیریت کیفیت مرتبط در پیوست ب مراجعه کنید.

1-People development plan

2-Recognition and reward systems

3-Mentoring and coaching

۴-۶ تامین کنندگان و شرکا

۱-۴-۶ کلیات

شرکا می توانند تامین کنندگان محصولات، ارائه دهندگان خدمت، مؤسسات مالی و فناوری، سازمان های دولتی و غیر دولتی یا سایر طرف های ذینفع باشند. شرکا می توانند در هر یک از منابع همان گونه که در توافق نامه شراکتی مورد قبول و تعیین شده است، سهمیم باشند.

سازمان و شرکای آن به یکدیگر وابسته هستند و یک ارتباط سودمند متقابل، توانمندی های آنها را برای ایجاد ارزش افزایش می دهد. سازمان بایستی مشارکت را به عنوان شکل مشخصی از ارتباط با تامین کنندگان در نظر گیرد به طوری که تامین کنندگان بتوانند سرمایه گذاری کنند و در سود یا ضرر حوزه فعالیت سازمان سهمیم باشند.

هرگاه سازمان در حال ایجاد چنین شراکت هایی است، بایستی موضوعات زیر را در نظر گیرد:

- فراهم آوری اطلاعات برای شرکا به طور مناسب برای به حداکثر رساندن میزان همکاری آنها
- حمایت شرکا از طریق فراهم نمودن منابع برای آنها (مانند اطلاعات، دانش، تخصص، فناوری، فرآیندها، و آموزش به اشتراک گذاشته شده)^۱
- تقسیم سود یا زیانها با شرکا
- بهبود عملکرد شرکا.

یادآوری - برای اطلاعات بیشتر در مورد "روابط سودمند متقابل"، به اصل مدیریت کیفیت مرتبط در پیوست ب مراجعه کنید.

۲-۴-۶ انتخاب، ارزشیابی و بهبود توانمندی های تامین کنندگان و شرکا

سازمان بایستی فرآیندهایی را برای شناسائی، انتخاب و ارزشیابی تامین کنندگان و شرکای خود به منظور بهبود مداوم توانمندی های آنان و نیز به منظور حصول اطمینان از اینکه محصولات یا سایر منابعی که به سازمان ارائه می کنند نیازها و انتظارات سازمان را برآورده می سازد، ایجاد، حفظ و برقرار نگه دارد.

سازمان بایستی در انتخاب و ارزیابی تامین کنندگان و شرکا موضوعات زیر را مدنظر قرار دهد:

- مشارکت آنها در فعالیتهای سازمان و توانایی در ایجاد ارزش برای سازمان و طرف های ذینفع آن
- توان بالقوه برای بهبود مداوم قابلیت های آنها
- ارتقای توانمندی های سازمان که می تواند از طریق همکاری با تامین کنندگان و شرکا حاصل شود
- ریسک هایی که به روابط با تامین کنندگان و شرکا مربوط می شود.

سازمان به همراه تامین کنندگان و شرکا خود بایستی به طور مداوم در پی بهبود کیفیت، قیمت و تحویل محصولات ارایه شده توسط تامین کنندگان و شرکا و اثربخشی سیستم مدیریت آنها بر اساس ارزشیابی‌های ادواری و بازخورد عملکرد آنها باشد.

سازمان با در نظر گرفتن توازن میان اهداف کوتاه مدت و بلندمدت بایستی به طور مداوم ارتباطات خود با تامین کنندگان و شرکایش را بازنگری و تقویت نماید.

۵-۶ زیر ساخت

سازمان بایستی زیر ساخت خود را به طور اثربخش و کارا طرح‌ریزی، ایجاد و مدیریت کند و به صورت ادواری مناسب بودن زیر ساخت را به منظور برآورده کردن اهداف سازمانی مورد ارزیابی قرار دهد. موارد زیر بایستی مورد توجه قرار گیرد:

- قابلیت اعتماد زیرساخت (شامل در نظر گرفتن در دسترس بودن، قابلیت اطمینان، قابلیت نگهداری و پشتیبانی تعمیرات)
 - ایمنی و امنیت
 - عناصر زیرساخت مرتبط با محصولات و فرآیندها
 - کارایی، هزینه، ظرفیت و محیط کار
 - تاثیر زیر ساخت بر محیط کار
- سازمان بایستی ریسک‌های مربوط به زیرساخت را شناسایی و ارزیابی کرده و برای کاهش این ریسک‌ها اقدام کند که شامل ایجاد طرح‌های اضطراری^۱ مناسب باشد.

یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد پیامدهای زیست محیطی به استاندارد ISO 14001 و سایر استانداردهای تهیه شده توسط ISO/TC 207 مراجعه کنید.

۶-۶ محیط کار

سازمان بایستی محیط کار مناسبی را برای دستیابی و حفظ موفقیت پایدار سازمان و رقابتی بودن محصولات خود ایجاد و مدیریت کند. محیط کاری مناسب به عنوان ترکیبی از عوامل انسانی و فیزیکی باید شامل موارد زیر باشد:

- روش‌های کاری خلاقانه و فرصت‌هایی برای دخیل بودن بیشتر کارکنان به منظور تحقق توان بالقوه آنها در سازمان
- قوانین و راهنماهای ایمنی و استفاده از تجهیزات حفاظتی

- ارگونومی
 - عوامل روانی شامل فشار کاری و استرس
 - موقعیت محل کار
 - تسهیلات برای کارکنان سازمان
 - به حداکثر رساندن کارایی و به حداقل رساندن ضایعات
 - گرما، رطوبت، نور، جریان هوا
 - بهداشت، پاکیزگی، سر و صدا، ارتعاش و آلودگی.
- محیط کاری بایستی به بهره‌وری، خلاقیت و شادابی کارکنان شاغل در سازمان یا مراجعه کنندگان آن (مانند مشتریان، تأمین کنندگان و شرکا) کمک نماید. در عین حال سازمان بایستی مطمئن شود که محیط کاری آن مطابق با الزامات قانونی و مقرراتی است و استانداردهای مرتبط (از قبیل استانداردهای مدیریت زیست محیطی و بهداشت حرفه ای و ایمنی) در آن رعایت می‌شوند.

۶-۷ دانش، اطلاعات و فناوری

۶-۷-۱ کلیات

سازمان بایستی، فرآیندهایی را برای مدیریت دانش، اطلاعات و فناوری، به عنوان منابع ضروری، ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد. این فرآیندها بایستی به نحوه شناسایی، به دست آوردن، برقرارنگهداشتن، حفظ، استفاده و ارزشیابی نیاز به این منابع بپردازند. سازمان بایستی این دانش، اطلاعات و فناوری را به طور مناسب با طرف‌های ذینفع خود به اشتراک گذارد.

۶-۷-۲ دانش

مدیریت رده بالا بایستی ارزیابی کند که چگونه پایگاه دانش جاری^۱ سازمان شناسایی و محافظت می‌شود. مدیریت رده بالا بایستی همچنین نحوه به دست آوردن دانش مورد نیاز برای برآوردن نیازهای فعلی و آتی سازمان از منابع داخلی و خارجی از قبیل موسسات علمی و حرفه‌ای را مد نظر قرار دهد. در هنگام تعیین نحوه شناسایی، برقرارنگهداشتن و محافظت از دانش موضوعات بسیاری از قبیل موارد زیر برای توجه وجود دارند:

- یادگیری از شکست‌ها، موقعیت‌های نزدیک به شکست^۲ و موفقیت‌ها
- ضبط دانش و تجربیات کارکنان در سازمان
- گردآوری دانش از مشتریان، تأمین کنندگان و شرکا

1 -Current knowledge base

2 -Near miss situation

- ضبط دانش مستند نشده (آشکار و پنهان) موجود در سازمان
- حصول اطمینان از انتقال اثربخش مفاد اطلاعات مهم (به‌ویژه در نقاط ارتباط زنجیره‌های تأمین و تولید)
- مدیریت داده‌ها و سوابق.

۳-۷-۶ اطلاعات

سازمان بایستی فرآیندهایی را برای گردآوری داده‌های قابل اطمینان و مفید و تبدیل این داده‌ها به اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری، ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد. این امر شامل فرآیندهای مورد نیاز برای ذخیره، امنیت، محافظت، تبادل و توزیع داده‌ها و اطلاعات به کلیه طرف‌های مرتبط است. سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات سازمان لازم است قوی و در دسترس باشند تا از قابلیت آن‌ها اطمینان حاصل شود. سازمان بایستی از یکپارچگی، محرمانگی و در دسترس بودن اطلاعات مربوط به عملکرد، بهبود فرآیندها و پیشرفت خود در دستیابی به موفقیت پایدار اطمینان حاصل نماید.

۴-۷-۶ فناوری

مدیریت رده بالا بایستی گزینه‌های فناوری را به منظور افزایش عملکرد سازمان در حوزه‌هایی چون پدید آوری محصول، بازاریابی، ترازبایی، تعامل با مشتری، روابط با تأمین‌کنندگان و فرآیندهای برون‌سپاری شده مدنظر قرار دهد. سازمان بایستی فرآیندهایی برای ارزیابی موارد زیر ایجاد نماید:

- سطوح فعلی فناوری در درون و برون سازمان شامل روندهای در حال پیدایش
- هزینه‌ها و منافع اقتصادی
- ارزشیابی ریسک‌های مرتبط با تغییرات در فناوری
- محیط رقابتی
- سرعت و توانایی واکنش سریع سازمان به الزامات مشتری برای اطمینان از حفظ رقابت‌پذیری آن.

یادآوری - برای اطلاعات بیشتر در مورد چگونگی محافظت از دانش به سری استانداردهای ISO/IEC 27000 و سایر استانداردهای مرتبط تهیه شده توسط ISO / JTC 1 / SC 27 در خصوص تکنیک‌های امنیت فناوری اطلاعات مراجعه کنید.

۸-۶ منابع طبیعی

قابلیت دسترسی به منابع طبیعی یکی از عواملی است که می‌تواند بر موفقیت پایدار سازمان و توانایی برآوردن نیازهای مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع خود تأثیر گذارد. سازمان بایستی ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به قابلیت دسترسی و استفاده از انرژی و منابع طبیعی را در کوتاه مدت و بلندمدت مد نظر قرار دهد.

سازمان بایستی به یکپارچگی جنبه‌های حفاظت زیست محیطی در طراحی و توسعه محصول و همچنین به تکوین فرآیندهایی برای کاهش ریسک‌های شناسایی شده، توجه مناسب داشته باشد.

سازمان بایستی در پی به حداقل رسانیدن پیامدهای زیست محیطی در طول چرخه عمر محصولات و زیرساخت خود از طراحی، ساخت یا ارائه خدمت تا توزیع، استفاده و وارهایی محصول باشد.

یادآوری - برای اطلاعات بیشتر در مورد مدیریت زیست محیطی به استاندارد ISO 14001، و سایر استانداردهای تهیه شده توسط ISO/TC 207 مراجعه نمائید.

۷ مدیریت فرآیند

۷-۱ کلیات

فرآیندهای هر سازمان مختص آن سازمان می باشند و بسته به نوع، اندازه و سطح بلوغ سازمان متفاوت هستند. فعالیت های درون هر فرآیند بایستی تعیین و با اندازه و وجوه تمایز سازمان سازگار شوند.

سازمان بایستی با مدیریت پیش‌بینانه^۱ همه فرایندها از جمله فرایندهای برون‌سپاری‌شده، از اثربخش و کارا بودن آنها برای رسیدن به اهداف سازمان اطمینان حاصل نماید. این امر می‌تواند با اتخاذ " رویکرد فرآیندی" شامل ایجاد فرایندها، وابستگی های متقابل، موانع و منابع مشترک بین آنها، تسهیل شود.

فرآیندها و ارتباطات بین آنها بایستی به‌طور منظم بازنگری شوند و برای بهبود آنها اقدامات مناسب به عمل آید.

فرآیندها بایستی با ایجاد کردن شبکه‌های فرآیندها، و درک توالی و تعامل آنها، به صورت یک سیستم، مدیریت شوند. اجرای پایدار این سیستم اغلب " رویکرد سیستمی به مدیریت" نامیده می‌شود. این شبکه می‌تواند در قالب نقشه‌ای از فرآیندها و نقاط ارتباط^۲ آنها توصیف شود.

یادآوری - برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد " رویکرد فرآیندی" به اصل مدیریت کیفیت مرتبط در پیوست ب این استاندارد و همچنین مقدمه استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ و مدرک پشتیبانی آن با عنوان " راهنمای مفهوم و استفاده از رویکرد فرآیندی" در سیستم‌های مدیریتی مراجعه کنید (مدرک پشتیبان از آدرس www.Iso.org/tc176/sc2 قابل دسترسی است).

۷-۲ طرح‌ریزی و کنترل فرآیند

سازمان بایستی فرآیندهای خود را تعیین و طرح‌ریزی نماید و وظایف ضروری برای تامین محصولاتی که می‌توانند نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذینفعان را به‌طور مستمر برآورده سازند، مشخص کند. فرآیندها بایستی مطابق با راهبرد سازمان طرح‌ریزی و کنترل شوند و بایستی فعالیت‌های مدیریتی، تأمین منابع، پدیدآوری محصول، پایش، اندازه‌گیری و بازنگری مورد توجه قرار گیرد.

1- Proactive management

2- Interfaces

در طرح‌ریزی و کنترل فرآیندها، بایستی موارد زیر مورد توجه قرار گیرد :

- تحلیل محیط سازمان
 - پیش‌بینی‌های کوتاه مدت و بلندمدت توسعه‌ی بازار
 - نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع
 - اهدافی که بایستی تحقق یابند
 - الزامات قانونی و مقرراتی
 - ریسک‌های بالقوه مالی و سایر ریسک‌ها
 - دروندادها و برون‌دادهای فرآیند
 - تعاملات با سایر فرآیندها
 - منابع و اطلاعات
 - فعالیت‌ها و روش‌ها
 - سوابقی که لازم یا مورد نظر هستند
 - اندازه‌گیری، پایش و تحلیل
 - اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
 - فعالیت‌های بهبود و / یا نوآوری.
- در طرح‌ریزی فرآیند بایستی نیازهای تعیین شده برای سازمان به‌منظور توسعه یا کسب فناوری‌های جدید یا توسعه محصولات جدید یا ویژگی‌های محصول برای ایجاد ارزش افزوده، مد نظر قرار گیرد.

۳-۷ مسئولیت و اختیار فرآیند

برای هر فرآیند، سازمان بایستی یک مدیر فرآیند (که اغلب "صاحب فرآیند" نامیده می‌شود) با مسئولیت‌ها و اختیارات تعریف شده برای ایجاد، برقرارنگهداشتن، کنترل و بهبود فرآیند و تعامل آن با سایر فرآیندها منصوب کند. مدیر فرآیند، بسته به ماهیت فرآیند و فرهنگ سازمان، می‌تواند یک فرد یا یک تیم باشد. سازمان بایستی اطمینان یابد که مسئولیت‌ها، اختیارات و نقش‌های مدیران فرآیندها در سرتاسر سازمان به‌رسمیت شناخته شده است و کارکنان مرتبط با هر یک از فرآیندها از شایستگی‌های لازم برای انجام وظایف و فعالیت‌های مربوط برخوردارند.

۸ پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری

۱-۸ کلیات

برای دستیابی به موفقیت پایدار در یک محیط پیوسته در تغییر و نامطمئن، ضروری است که سازمان به‌طور منظم عملکرد خود را مورد پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری قرار دهد.

۲-۸ پایش

مدیریت رده بالا بایستی فرآیندهایی برای پایش محیط سازمان، و برای گردآوری و مدیریت اطلاعات ضروری برای موارد زیر ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد:

- شناسایی و درک نیازها و انتظارات جاری و آتی کلیه طرفهای ذینفع مرتبط
- ارزیابی نقاط قوتها، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها
- تعیین نیاز برای عرضه محصول جایگزین، رقابتی یا جدید
- ارزیابی بازارها و فناوریهای جاری و نوظهور
- پیش بینی تغییرات جاری و مورد انتظار در خصوص الزامات قانونی و مقرراتی
- درک بازار کار و اثر آن بر وفاداری کارکنان سازمان
- درک روندهای اجتماعی، اقتصادی، اکولوژیکی و جنبه‌های فرهنگی محلی مرتبط با فعالیت‌های سازمان
- تعیین نیاز به منابع طبیعی و حفاظت از این منابع در بلندمدت
- ارزیابی قابلیت‌های سازمانی و فرایندی جاری (به پیوست الف مراجعه کنید).

یادآوری - برای کسب اطلاعات بیشتر درباره "مشارکتی محوری" به اصل مدیریت کیفیت مرتبط در پیوست ب مراجعه نمائید.

۳-۸ اندازه گیری

۱-۳-۸ کلیات

مدیریت رده بالا بایستی پیشرفت در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده بر اساس مأموریت، چشم انداز، خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف را در کلیه سطوح مرتبط و همچنین در کلیه فرآیندها و بخش‌های^۱ سازمان مورد ارزیابی قرار دهد. برای پایش این پیشرفت بایستی یک فرایند اندازه‌گیری و تحلیل به‌کار گرفته شود تا اطلاعات لازم را برای ارزشیابی‌های عملکرد و تصمیم‌گیری اثربخش گردآوری و تامین نماید. انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد و روش پایش مناسب برای موفقیت فرایند اندازه‌گیری و تحلیل حیاتی است. روش‌های مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی برای سازمان قابل اجرا و مناسب باشند. موارد زیر از نمونه‌های معمول است:

- ارزیابی ریسک و کنترل ریسک
- مصاحبه، پرسش‌نامه و بررسی رضایت مشتری و سایر طرفهای ذینفع
- ترازیبی
- بازنگری عملکرد شامل تامین‌کنندگان و شرکا
- پایش و ثبت متغیرهای فرایند و ویژگی‌های محصول.

۸-۳-۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱

عواملی که در محدوده کنترل سازمان و برای موفقیت پایدار آن حیاتی باشند بایستی مورد اندازه‌گیری عملکرد قرار گیرند و به عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد شناسایی شوند. شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی کمیت‌پذیر باشند و بایستی سازمان را برای تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری، شناسایی، پیش و پیش‌بینی روندها و در صورت لزوم انجام اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه و بهبود توانمند سازند. مدیریت رده بالا بایستی شاخص‌های کلیدی عملکرد را مبنائی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تاکتیکی قرار دهد. به‌منظور حمایت از دستیابی به اهداف سطح بالا، شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی به‌نوبه خود به‌طور مناسب به‌عنوان شاخص‌های عملکردی بخش‌ها و سطوح مرتبط در درون سازمان به‌صورت آبشاری^۲ قرار داده شوند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی با ماهیت و اندازه سازمان و نیز با محصولات، فرآیندها و فعالیت‌های آن متناسب باشند. سازگاری این شاخص‌ها با اهداف سازمان، که به‌نوبه خود بایستی با راهبرد و خط‌مشی‌های آن سازگار باشند، ضروری است (به بند ۵-۲ مراجعه کنید). هنگام انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی اطلاعات خاص مربوط به ریسک‌ها و فرصت‌ها در نظر گرفته شوند.

سازمان در انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد بایستی اطمینان حاصل نماید که اطلاعات ارایه شده قابل اندازه‌گیری، دقیق و قابل اطمینان است و می‌تواند برای انجام اقدامات اصلاحی هنگامی که عملکرد مطابق با اهداف نیست یا برای بهبود اثربخشی و کارآیی فرایند، مورد استفاده قرار گیرد. چنین اطلاعاتی باید موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

- نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع
- اهمیت هر یک از محصولات برای سازمان، در زمان حال و آینده
- اثربخشی و کارایی فرآیندها
- استفاده اثربخش و کارا از منابع
- سودآوری و عملکرد مالی
- الزامات قانونی و مقرراتی، در صورت کاربرد.

۸-۳-۳ ممیزی داخلی

ممیزی داخلی ابزاری اثربخش برای تعیین سطوح مطابقت سیستم مدیریت سازمان براساس معیارهای تعیین شده است و اطلاعات با ارزشی را برای درک، تحلیل و بهبود مداوم عملکرد ارایه می‌دهد. ممیزی بایستی توسط کارکنانی انجام گیرد که در فعالیت مورد بررسی دخیل نباشند تا تصویر مستقلی را نسبت به آنچه در حال انجام است، ارایه دهند.

1- Key Performance Indicators (KPIs)

2- Cascade

ممیزی داخلی بایستی اجرا و اثربخشی سیستم مدیریت را مورد ارزیابی قرار دهد. ممیزی‌ها می‌توانند شامل ممیزی بر اساس چند استاندارد سیستم مدیریت مانند ایران- ایزو ۹۰۰۱ (مدیریت کیفیت) و ISO 14001 (مدیریت زیست محیطی) انجام شوند و الزامات خاص مرتبط با مشتریان، محصولات، فرایندها یا موضوعات خاص را نیز در نظر گیرند.

ممیزی‌های داخلی برای اثربخش بودن، بایستی با روالی یکنواخت توسط کارکنانی دارای شایستگی، مطابق طرح ممیزی اجرا شوند.

ممیزی داخلی ابزاری اثربخش برای شناسایی مشکلات، ریسک‌ها و عدم انطباق‌ها و نیز پایش پیشرفت بسته شدن عدم انطباق‌های شناسائی شده قبلی، می‌باشد (که بایستی از طریق تحلیل علت ریشه‌ای و ایجاد و اجرای طرح‌های اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه در نظر گرفته شوند). تصدیق اثربخشی اقدامات انجام شده را می‌توان از طریق ارزیابی توانایی بهبود یافته قابلیت سازمان در تحقق اهداف خود انجام داد. ممیزی داخلی همچنین می‌تواند بر شناسائی تجربیات مفید (که بتوان از آن‌ها در سایر بخش‌های سازمان استفاده کرد) و نیز بر فرصت‌های بهبود تمرکز کند.

بروندادهای ممیزی‌های داخلی، منبع مفید اطلاعات برای موارد زیر است:

- پرداختن به مشکلات و عدم انطباق‌ها
- ترازایی
- ترویج تجربیات خوب در درون سازمان
- افزایش درک تعامل‌ها میان فرآیندها.

نتایج ممیزی داخلی معمولاً "به صورت گزارش‌های حاوی اطلاعات در مطابقت با معیارهای تعیین شده، عدم انطباق‌ها و فرصت‌های بهبود ارائه می‌شوند. گزارش‌های ممیزی همچنین دروندادی ضروری برای بازنگری‌های مدیریت محسوب می‌شوند. مدیریت رده بالا بایستی فرایندی برای بازنگری تمامی گزارشات ممیزی داخلی ایجاد نماید تا روندهائی را که ممکن است مستلزم انجام اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه در سراسر سازمان باشند، شناسایی کند.

سازمان همچنین بایستی نتایج ممیزی‌های دیگر مانند ممیزی‌های شخص دوم و ثالث را به عنوان بازخوردی برای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مورد توجه قرار دهد.

یادآوری - برای کسب راهنمایی بیشتر در مورد ممیزی به استاندارد ایران - ایزو ۱۹۰۱۱ مراجعه کنید.

۸-۳-۴ خودارزیابی

خودارزیابی بازنگری جامع و نظام‌مندی از فعالیت‌های سازمان و عملکرد آن در رابطه با درجه بلوغ سازمان است (به پیوست الف مراجعه کنید).

خودارزیابی بایستی در تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان برحسب عملکرد و همچنین بهترین تجربیات آن در سطح کلی سازمان و در سطح هر یک از فرآیندها مورد استفاده قرار گیرد. خودارزیابی می‌تواند به سازمان در اولویت بندی، طرح‌ریزی و انجام بهبودها و / یا نوآوری‌ها هر جا که ضروری باشد، کمک کند. نتایج خودارزیابی موارد زیر را پشتیبانی می‌کند:

- بهبود مداوم عملکرد کلی سازمان
- پیشرفت در جهت دستیابی و برقرارنگهداشتن موفقیت پایدار سازمان
- نوآوری در فرآیندها، محصولات و ساختار سازمان در موارد مقتضی
- شناسایی بهترین تجارب
- شناسایی فرصت‌های بهبود فراتر

نتایج خودارزیابی‌ها بایستی به اطلاع کارکنان ذیربط در سازمان برسد. این نتایج بایستی در درک مشترک از سازمان و جهت‌گیری آتی آن مورد استفاده قرار گیرد. نتایج بایستی یکی از دروندادهای بازنگری‌های مدیریت باشد.

یادآوری ۱- استاندارد ISO 10014، یک ابزار خودارزیابی را با توجه ویژه به منافع مالی و اقتصادی سیستم مدیریت کیفیت سازمان ارائه می‌دهد.

یادآوری ۲- برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد خودارزیابی به پیوست الف مراجعه کنید.

۸-۳-۵ ترازیبی^۱

ترازیابی روشی برای اندازه‌گیری و تحلیل است که سازمان می‌تواند برای جستجوی بهترین تجربه‌ها در درون و بیرون سازمان با هدف بهبود عملکرد خود مورد استفاده قرار دهد. ترازیبی می‌تواند در خصوص راهبردها و خط‌مشی‌ها، عملیات، فرایندها، محصولات و ساختارهای سازمانی به کار رود.

الف) انواع متعددی از ترازیبی وجود دارد مانند:

- ترازیبی داخلی در فعالیتهای درون سازمان
- ترازیبی رقابتی در عملکرد یا فرایندها با رقبا
- ترازیبی عام، مقایسه راهبردها، عملیات یا فرایندها با سازمان‌های غیرمرتبط.
- ب) ترازیبی موفق به عوامل زیر بستگی دارد:
- حمایت مدیریت رده بالا (زیرا ترازیبی موفق مستلزم تبادل دانش بین سازمان و شرکای ترازیبی آن می‌باشد)
- روش مورد استفاده برای به‌کارگیری ترازیبی

- تخمین سودها در مقابل هزینه‌ها
- درک ویژگی‌های موضوع مورد بررسی به منظور امکان مقایسه صحیح با وضعیت جاری در سازمان.
- ج) سازمان بایستی روشی برای ترازایی ایجاد، حفظ و برقرانگهدارد که قواعدی برای مواردی مانند اقلام زیر را تعیین کند :
- تعیین دامنه شمول موضوع ترازایی
- فرایندی برای انتخاب شریک (شرکای) ترازایی و همچنین هرگونه اطلاع‌رسانی و خط‌مشی‌های محرمانگی ضروری
- تعیین شاخص‌ها برای ویژگی‌هایی که بایستی مقایسه شوند و روشی که قرار است در گردآوری داده‌ها به کار رود
- گردآوری و تحلیل داده‌ها
- شناسایی شکاف‌های عملکردی و نمایان ساختن حوزه‌های بالقوه بهبود
- ایجاد و پایش طرح‌های بهبود مرتبط
- گنجاندن تجربیات گردآوری شده در پایگاه دانش سازمان و فرایند یادگیری (به بند ۶-۷ مراجعه کنید).

۸-۴ تحلیل

- مدیریت رده بالا بایستی اطلاعات گردآوری شده از پایش محیط سازمان را تحلیل کند، ریسک‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کرده و طرح‌هایی را برای مدیریت آن‌ها ایجاد نماید. سازمان بایستی اطلاعات مرتبط را پایش و حفظ کند و اثرات بالقوه آن‌ها را بر راهبرد و خط‌مشی‌های خود تحلیل کند.
- تحلیل اطلاعات گردآوری شده بایستی تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت در زمینه مسایل مربوط به راهبرد و خط‌مشی مانند موارد زیر را امکان پذیر سازد:
- تغییرات بالقوه در نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع در بلندمدت
 - آن دسته از محصولات و فعالیت‌هایی که به‌طور جاری برای طرف‌های ذینفع سازمان بیشترین ارزش را دارند
 - محصولات و فرایندهای جدید لازم برای برآورده کردن نیازها و انتظارات متغیر طرف‌های ذینفع سازمان
 - تقاضاهای در حال رشد برای محصولات سازمان در بلندمدت
 - تاثیر فناوری‌های نوظهور در سازمان
 - شایستگی‌های جدیدی که می‌تواند مورد نیاز باشد
 - تغییرات مورد انتظار در الزامات قانونی و مقرراتی، یا در بازارهای کار و سایر منابع که بر سازمان اثر خواهند داشت.

۸-۵ بازنگری اطلاعات حاصل از پایش، اندازه‌گیری و تحلیل

مدیریت رده بالا بایستی رویکردی سیستماتیک را برای بازنگری اطلاعات موجود و برای حصول اطمینان از اینکه اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، به کار گیرد (به بند ۴-۲ مراجعه کنید) داده‌ها می‌تواند از منابع زیادی گردآوری شوند از جمله:

- پایش محیط سازمان
- اندازه‌گیری‌های عملکرد سازمان شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد
- ارزیابی‌های یکپارچگی و اعتبار فرایندهای اندازه‌گیری
- نتایج فعالیت‌های ممیزی داخلی، خودارزیابی و ترازابی
- ارزیابی ریسک
- بازخورد از مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع

بازنگری‌ها بایستی برای ارزشیابی نتایج به‌دست آمده در مقایسه با اهداف مربوط به کار روند.

بازنگری‌ها بایستی به صورت طرح‌ریزی شده و در فواصل ادواری انجام گیرد تا تعیین شدن روندها و همچنین ارزیابی پیشرفت سازمان برای دستیابی به اهداف خود را امکان‌پذیر سازد. بازنگری‌ها بایستی همچنین برای شناسایی فرصت‌های بهبود، نوآوری و یادگیری مورد استفاده قرار گیرد. بازنگری‌ها بایستی ارزیابی ارزشیابی فعالیت‌های بهبود که در گذشته انجام شده اند از جمله جنبه‌های وفق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در ارتباط با چشم انداز و اهداف سازمان را مورد توجه قرار دهد.

بازنگری‌های اثربخش داده‌ها می‌تواند در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده کمک کند.

بروندادهای بازنگری می‌تواند برای ترازابی داخلی بین فعالیت‌ها و فرایندها و برای نمایش روندها در طول زمان مورد استفاده قرار گیرد، این بروندادهای می‌تواند به صورت برون‌سازمانی بر اساس نتایج بدست آمده توسط سایر سازمان‌ها در همان صنوف یا سایر صنوف مورد استفاده قرار گیرد.

بروندادهای بازنگری‌ها می‌تواند کفایت منابع فراهم شده و اینکه چگونه به‌طور اثربخش در دستیابی به اهداف سازمان استفاده شده اند را نشان دهد

بروندادهای بازنگری‌ها بایستی به‌صورتی آرايه شود که بتواند انجام فعالیت‌های بهبود فرایند را تسهیل کند .

۹ بهبود، نوآوری و یادگیری

۹-۱ کلیات

بسته به محیط سازمان، بهبود (در خصوص محصولات، فرایندهای جاری سازمان و غیره) و نوآوری (برای توسعه محصولات، فرایندهای جدید و غیره) می‌تواند در موفقیت پایدار ضروری باشد. یادگیری اساس بهبود و نوآوری اثربخش و کارا را فراهم می‌کند. بهبود، نوآوری و یادگیری می‌توانند در موارد زیر به کار گرفته شوند:

- محصولات
 - فرآیندها و نقاط ارتباط آنها
 - ساختارهای سازمانی
 - سیستم‌های مدیریتی
 - جنبه‌های انسانی و فرهنگی
 - زیر ساخت، محیط کاری و فناوری
 - ارتباطات با طرف‌های ذینفع مرتبط.
- اساس بهبود، نوآوری و یادگیری اثربخش و کارا، قابلیت کارکنان سازمان و توانمندی آنها برای قضاوت‌های آگاهانه بر مبنای تحلیل داده‌ها و به اشتراک گذاشتن درس‌های آموخته شده است.

۹-۲ بهبود

فعالیت‌های بهبود می‌توانند گستره‌ای از بهبودهای مداوم با گام‌های کوچک در یک فضای کاری تا بهبودهای چشمگیر در کل سازمان را در برگیرند.

سازمان بایستی اهدافی را برای بهبود محصولات، فرآیندها، ساختارهای سازمانی و سیستم مدیریت از طریق تحلیل داده‌ها تعریف کند.

فرآیندهای بهبود بایستی از رویکردی ساختاریافته مانند روش " طرح - اجرا - بررسی - اقدام " (PDCA)^۱ پیروی کنند. این روش بایستی در سازگاری با رویکرد فرآیندی، برای تمام فرآیندها به کار گرفته شود.

سازمان بایستی اطمینان یابد بهبود مداوم به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی از طریق موارد زیر ایجاد می‌شود:

- ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنان سازمان برای مشارکت در فعالیت‌های بهبود از طریق توانمند کردن آنان
- فراهم کردن منابع ضروری

- ایجاد سیستم‌های قدر دانی و پاداش برای بهبود
 - بهبود مداوم اثربخشی و کارایی خود فرآیند بهبود.
- یادآوری- برای اطلاعات بیشتر در مورد "بهبود مداوم" به اصل مرتبط مدیریت کیفیت در پیوست ب مراجعه نمائید.

۳-۹ نوآوری

۱-۳-۹ کلیات

تغییرات در محیط سازمان، ممکن است مستلزم نوآوری برای برآوردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع باشد. لذا سازمان بایستی :

- نیاز به نوآوری را شناسائی کند
- فرایند نوآوری اثربخش و کارا را ایجاد، حفظ و برقرارنگهدارد
- منابع مرتبط را تامین کند.

۲-۳-۹ کاربرد

- نوآوری می‌تواند در خصوص موضوعات در تمامی سطوح از طریق تغییر در موارد زیر کاربرد داشته باشد:
- فناوری یا محصول (یعنی نوآوری‌هایی که نه تنها به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان یا طرف‌های ذینفع دیگر پاسخ دهند بلکه تغییرات بالقوه در محیط سازمان و چرخه عمر محصول را پیش‌بینی کنند)
 - فرآیندها (یعنی نوآوری در روش‌های پدیدآوری محصول یا نوآوری برای بهبود پایداری فرآیند و کاهش تغییرپذیری)
 - سازمان (یعنی نوآوری در تشکیلات و ساختارهای سازمانی)
 - سیستم مدیریت سازمان (یعنی حصول اطمینان از این‌که در زمان ظهور تغییرات در محیط سازمان، مزیت رقابتی حفظ شده و از فرصت‌های جدید استفاده می‌شود).

۳-۳-۹ تعیین زمان

زمان معرفی نوآوری، معمولاً "توازن بین فوریت نیاز به نوآوری و منابعی است که برای توسعه آن در دسترس باشند. سازمان بایستی از فرآیندی در راستای راهبرد خود برای طرح‌ریزی و اولویت بندی نوآوری‌ها استفاده کند. سازمان بایستی ابتکارات نوآوری را با منابع مورد نیاز حمایت کند.

۹-۳-۴ فرآیند

ایجاد، برقرارنگهداشتن و مدیریت فرآیندها برای نوآوری در سازمان می تواند متأثر از عوامل زیر باشد :

- فوریت نیاز برای نوآوری
- اهداف نوآوری و تأثیر آنها در محصولات، فرآیندها و ساختارهای سازمانی
- تعهد مدیریت سازمان به نوآوری
- تمایل کارکنان به چالش و تغییر وضعیت موجود
- در دسترس بودن یا پیدایش فناوری های جدید.

۹-۳-۵ ریسک ها

سازمان بایستی ریسک های مرتبط با فعالیت های نوآوری طرح ریزی شده را با در نظر گرفتن اثرات بالقوه تغییرات بر سازمان ارزیابی کند و در صورت لزوم برای کاهش ریسک ها اقدامات پیشگیرانه ای از جمله طرح های اضطراری را تدارک ببیند .

۹-۴ یادگیری

سازمان بایستی بهبود و نوآوری را از طریق یادگیری تشویق نماید. برای این که سازمان به موفقیت پایدار برسد، ضروری است که "یادگیری سازمانی" و " یادگیری تلفیق توانمندی های اشخاص با توانمندی های سازمان " را در پیش گیرد. الف) "یادگیری سازمانی" شامل توجه به موارد زیر است :

- گردآوری اطلاعات از منابع و رویدادهای مختلف داخلی و خارجی، شامل شرح موفقیت ها و شکست ها
 - رسیدن به بینش از طریق تحلیل عمیق اطلاعات گردآوری شده
 - ب) "یادگیری تلفیق توانمندی های اشخاص با توانمندی های سازمان" از طریق ترکیب دانش، الگوهای فکری و الگوهای رفتاری کارکنان با ارزش های سازمان حاصل می شود. این امر شامل توجه به موارد زیر است :
 - ارزش های سازمان مبتنی بر مأموریت، چشم انداز و راهبردها
 - حمایت از ابتکارات در یادگیری و نشان دادن رهبری از طریق رفتارهای مدیریت رده بالا
 - ترغیب به ایجاد شبکه، ارتباط، تعامل و به اشتراک گذاشتن دانش در داخل و خارج سازمان
 - برقرارنگهداشتن سیستم هایی برای یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش
 - قدردانی کردن، حمایت و پاداش در قبال بهبود شایستگی کارکنان از طریق فرایندهای یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش
 - قدردانی از خلاقیت و حمایت از تنوع نظرات مختلف کارکنان سازمان.
- دستیابی سریع و استفاده از چنین دانشی می تواند توانایی سازمان را در مدیریت و حفظ موفقیت پایدار خود افزایش دهد.

پیوست الف
(برای اطلاع)
ابزار خودارزیابی

الف. ۱ کلیات

خودارزیابی یک بازنگری جامع و سیستماتیک فعالیت‌ها و نتایج سازمان در قبال یک استاندارد انتخاب شده می‌باشد.

خودارزیابی می‌تواند یک تصویر کلی از عملکرد سازمان و درجه بلوغ سیستم مدیریت ارائه دهد. همچنین می‌تواند در شناسایی حوزه‌های بهبود و / یا نوآوری و تعیین اولویت‌هایی برای اقدامات بعدی کمک نماید.

یک سازمان بایستی خودارزیابی را برای شناسایی فرصت‌های بهبود و نوآوری، تعیین اولویت‌ها و ایجاد طرح‌های اقدام با هدف موفقیت پایدار به کارگیرد. برونداد خودارزیابی نقاط قوت و ضعف، سطح بلوغ سازمان و در صورتی که تکرار شود، پیشرفت سازمان را در طول زمان نشان خواهد داد. نتایج خودارزیابی سازمان می‌تواند درونداد ارزشمندی به بازنگری‌های مدیریت باشد. خودارزیابی همچنین پتانسیل این را دارد تا ابزار یادگیری باشد که می‌تواند چشم انداز بهبود یافته‌ای از سازمان را فراهم نموده و دخیل شدن طرف‌های ذینفع را ارتقا دهد.

ابزار خودارزیابی که در این پیوست داده شده بر مبنای راهنمای تفصیلی در این استاندارد است و جداول جداگانه خودارزیابی، جزئیات و عناصر کلیدی را در بر دارد. این جداول خودارزیابی می‌توانند به همین صورت به کار روند یا به دلخواه تغییر یابند تا برای سازمان مناسب شوند.

یادآوری - برخلاف خودارزیابی‌ها، ممیزی‌ها برای تعیین گستره‌ای که در آن الزامات سیستم مدیریت کیفیت برآورده شده‌اند مورد استفاده قرار می‌گیرد. یافته‌های ممیزی برای ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت و برای شناسایی فرصت‌های بهبود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

الف. ۲ مدل بلوغ

- یک سازمان بالغ به‌طور اثربخش و کارا عمل می‌کند و از طریق موارد زیر به موفقیت پایدار دست می‌یابد:
- درک و برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع
 - پایش تغییرات در محیط سازمان
 - شناسایی حوزه‌های ممکن برای بهبود و نوآوری
 - تعیین و جاری ساختن راهبردها و خط‌مشی‌ها
 - تعیین و جاری ساختن اهداف مرتبط
 - مدیریت فرایندها و منابع خود

- ایجاد اطمینان در کارکنان سازمان که منجر به افزایش انگیزه، تعهد و دخیل شدن آن‌ها می‌گردد
 - ایجاد روابط سودمند متقابل با تامین‌کنندگان و سایر شرکا.
- این ابزار خودارزیابی در پنج سطح بلوغ به کار می‌رود که می‌تواند در صورت نیاز برای سطوح تکمیلی یا سایر تغییرات مورد استفاده قرار گیرد. شکل الف. ۱۰ مثالی عمومی در مورد نحوه ارتباط معیارهای عملکرد با سطوح بلوغ را در قالب جدولی ارائه می‌دهد. سازمان بایستی عملکرد خود را بر اساس معیارهای مشخص شده بازنگری کرده و سطوح بلوغ کنونی را شناسایی و نقاط قوت و ضعف خود را تعیین کند.
- معیارهای ارائه شده برای سطوح بالاتر می‌تواند سازمان را در زمینه درک موضوعاتی که نیاز به توجه دارد کمک کند و همچنین در تعیین بهبودهای مورد نیاز برای سطوح بلوغ بالاتر یاری دهد. جداول الف. ۱ تا الف. ۷ مثال‌هایی از جداول تکمیل شده بر مبنای این استاندارد را ارائه می‌دهند.

سطح بلوغ در راستای موفقیت پایدار					عنصر
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	کلیدی
معیار ۱ بهترین تجربه				معیار ۱ سطح پایه	عنصر ۱
معیار ۲ بهترین تجربه				معیار ۲ سطح پایه	عنصر ۲
معیار ۳ بهترین تجربه				معیار ۳ سطح پایه	عنصر ۳

شکل الف. ۱ - مدل عمومی برای عناصر خودارزیابی و معیارهای مرتبط با سطوح بلوغ

الف. ۳ خودارزیابی عناصر کلیدی

این خودارزیابی بایستی به صورت ادواری توسط مدیریت رده بالا برای به دست آوردن یک تصویر کلی از رفتار سازمان و عملکرد جاری آن انجام گیرد (به جدول الف. ۱۰ مراجعه کنید).

الف. ۴ خودارزیابی عناصر تفصیلی

مقصود از این خودارزیابی که مدیریت عملیات و صاحبان فرایند انجام می‌دهند پیدا کردن تصویری دقیق از رفتار سازمان و عملکرد جاری سازمان است.

عناصر این خودارزیابی در جداول الف. ۲ الی الف. ۷ درج شده‌اند و با بندهای این استاندارد مرتبط هستند. اما با این حال سازمان می‌تواند معیارهای تکمیلی و متفاوتی برای برآورده کردن نیازهای خاص خود تعیین کند. در موارد مقتضی خودارزیابی می‌تواند به هر کدام از جداول به صورت تفکیکی محدود گردد.

الف. ۵. استفاده از ابزارهای خودارزیابی

یک روش گام به گام خودارزیابی برای سازمان به‌قرار زیر است :

الف (تعریف دامنه کاربرد خودارزیابی بر حسب بخش‌هایی از سازمان که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند و نوع ارزیابی از قبیل :

- خودارزیابی عناصر کلیدی
- خودارزیابی عناصر تفصیلی بر اساس این استاندارد
- خودارزیابی عناصر تفصیلی بر اساس این استاندارد همراه با سطوح یا معیارهای جدید یا تکمیلی (ب) تعیین مسئول خودارزیابی و زمان انجام آن.

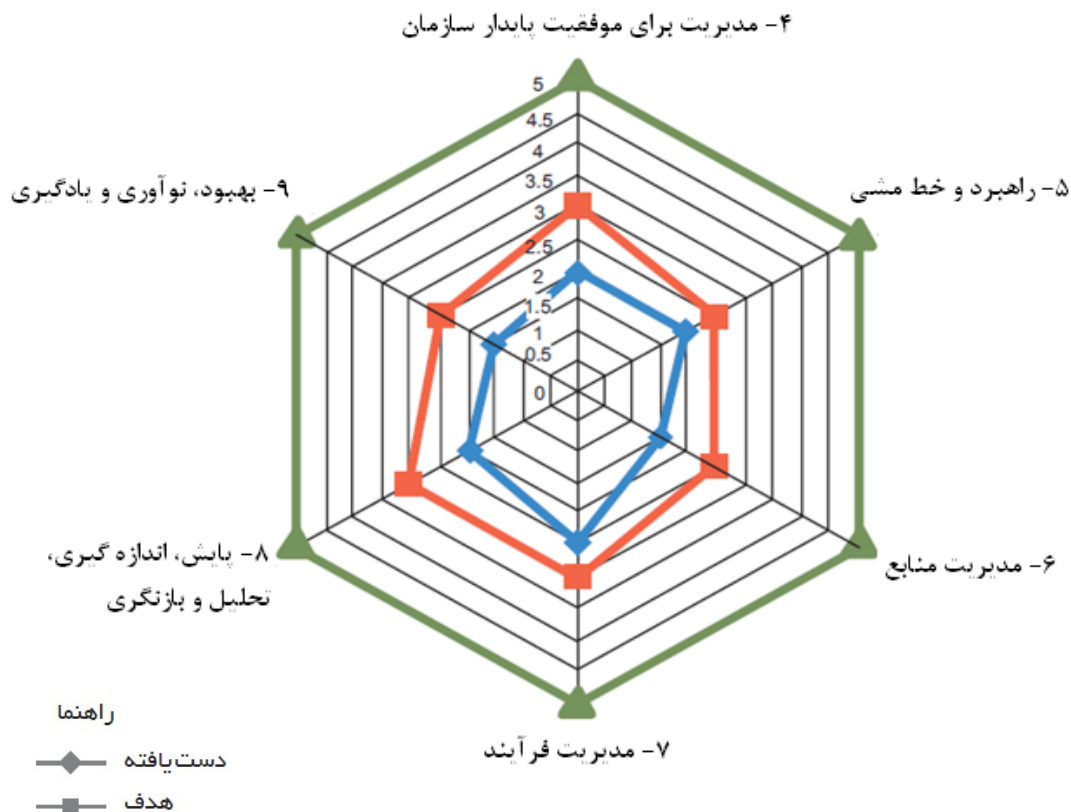
ج) تعیین این‌که خودارزیابی چگونه انجام خواهد شد، توسط یک تیم (فرابخشی^۱ یا تیم مناسب دیگر) یا توسط افراد . انتصاب تسهیل‌گر می‌تواند به این فرایند کمک کند.

د) شناسایی سطح بلوغ برای هر یک از فرایندهای سازمان. این شناسایی بایستی از طریق مقایسه وضعیت کنونی سازمان با مثال‌های فهرست شده در جداول و از طریق امتیازدهی به عناصری که سازمان از قبل به‌کارگرفته است، با شروع از سطح ۱ و پیش‌روی به سمت سطوح بالاتر بلوغ انجام شود. سطح بلوغ کنونی بالاترین سطحی است که بدون انفصال در سطوح پیش از آن بدست آمده است.

ه) جمع‌آوری نتایج در یک گزارش. این کار سابقه‌ای از پیشرفت در طول زمان ارائه می‌کند و می‌تواند اطلاع‌رسانی را از هر دو نظر درون و برون سازمانی تسهیل کند . استفاده از نمودارها در چنین گزارشی می‌تواند به تبادل نتایج کمک کند(به مثال داده شده در شکل الف.۲ مراجعه کنید).

و) ارزیابی عملکرد جاری فرایندهای سازمان و شناسایی حوزه‌های بهبود و/ یا نوآوری. این فرصت‌ها بایستی از طریق فرایند و طرح اقدامی که در نتیجه ارزیابی بوجود می‌آید، شناسایی شوند.

سازمان می‌تواند برای عناصر متفاوت در سطوح بلوغ متفاوتی قرار داشته باشد. بازنگری شکاف‌ها می‌تواند به مدیریت رده بالا در طرح‌ریزی و الویت‌بندی فعالیت‌های بهبود و / یا نوآوری مورد نیاز برای حرکت هر یک از عناصر به سطوح بالاتر کمک کند.



شکل الف ۲- نمونه تصویری از نتایج یک خودارزیابی

الف.۶ نتایج خودارزیابی و طرح‌ریزی بهبود و نوآوری

- تکمیل خودارزیابی بایستی به طرح اقدامی برای بهبود و/یا نوآوری منتهی شود که بایستی به عنوان درونداد برای مدیریت رده بالا در طرح‌ریزی و بازنگری بر اساس عناصر این استاندارد به کار رود.
- اطلاعات حاصل از خودارزیابی می‌تواند برای موارد زیر نیز استفاده شود:
- ترغیب هم‌سنگی‌ها^۱ و به اشتراک گذاشتن یادگیری در سازمان (هم‌سنگی‌ها می‌تواند بین فرایندهای سازمان و در صورت کاربرد بین واحدهای مختلف آن باشد)
 - ترازایی نسبت به سازمان‌های دیگر
 - پایش پیشرفت سازمان در طول زمان با انجام خودارزیابی‌های دوره‌ای
 - شناسایی و اولویت بندی حوزه‌های بهبود.
- در این مرحله سازمان بایستی برای اقدامات انتخاب شده مسئولیت‌هایی را تعیین نماید، منابع مورد نیاز را برآورد و تامین کند و منافع مورد انتظار و هرگونه ریسکی که در مورد آن‌ها متصور است را شناسایی کند.

جدول الف. ۱- خودارزیابی عناصر کلیدی - ارتباط بین عناصر کلیدی و سطوح بلوغ

سطح بلوغ					عناصر کلیدی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
تمرکز بر متوازن کردن نیاز های طرفهای ذینفع در حال ظهور است. برترین عملکرد در نوع خود به عنوان هدف اصلی تعیین شده است.	تمرکز بر متوازن کردن نیازهای طرفهای ذینفع شناسایی شده است. بهبود مداوم به عنوان بخشی از تمرکز اهمیت یافته است.	تمرکز بر کارکنان و برخی طرفهای ذینفع دیگر است. فرآیندها برای واکنش در برابر مشکلات و فرصت ها تعریف و پیاده سازی شده اند.	تمرکز بر مشتریان و الزامات قانونی/ مقرراتی با برخی واکنشهای ساختار یافته در برابر مشکلات و فرصتها می باشد.	تمرکز بر محصولات، سهامداران و برخی مشتریان با واکنشهای موردی نسبت به تغییرات و مشکلات و فرصتها می باشد.	تمرکز مدیریت؟ (مدیریت کردن)
رویکرد پیش‌بینانه و یادگیری محور است، همراه با توانمندسازی کارکنان در همه سطوح	رویکرد پیش‌بینانه است و کارکنان سازمان در تصمیم‌گیری‌های آن بسیار دخیل هستند.	رویکرد پیش‌بینانه است و اختیار اتخاذ تصمیمات تفویض شده است.	رویکرد واکنشی و مبتنی بر تصمیمات مدیران در سطوح مختلف می‌باشد.	رویکرد واکنشی و برپایه دستورالعمل‌های بالا به پایین است.	رویکرد رهبری چیست؟ (مدیریت کردن)
تصمیمات مبتنی بر نیاز به انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد پایدار است	تصمیمات مبتنی بر جاری سازی راهبرد در نیازها و فرایندهای عملیاتی است	تصمیمات مبتنی بر راهبرد و مرتبط با نیازها و انتظارات طرفهای ذینفع است	تصمیمات مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتری می باشد.	تصمیمات مبتنی بر دروندادهای غیر رسمی از بازار و سایر منابع می‌باشد.	چگونه تصمیم گرفته می شود که چه چیزی مهم است؟ (راهبرد و خط مشی)
مدیریت و استفاده از منابع طرح‌ریزی شده، به صورت کارا جاری می‌شود و رضایت طرفهای ذینفع را فراهم می‌سازد.	منابع به صورت کارا و به نحوی که کمیابی هریک از آنها مد نظر باشد مدیریت می‌شوند	منابع به صورت کارا مدیریت می‌شوند.	منابع به صورت اثربخش مدیریت می‌شوند.	منابع به صورت موردی مدیریت می‌شوند.	چه چیزی برای دستیابی به نتایج مورد نیاز است؟ (منابع)

جدول الف. ۱- ادامه

سطح بلوغ					عناصر کلیدی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
سیستم مدیریت کیفیتی وجود دارد که پشتیبان نوآوری و تراز یابی است و به نیازها و انتظارات طرفهای ذینفع، هم شناسایی شده و هم در حال ظهور، می پردازد.	سیستم مدیریت کیفیتی اثربخش و کارا وجود دارد، با تعامل های خوب میان فرآیندهای آن که پشتیبان چابکی و بهبود است. فرآیندها به نیازهای طرفهای ذینفع شناسایی شده، می پردازند.	فعالیتها در یک سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرآیند سازماندهی شده اند که اثربخش و کارا است و انعطاف پذیری را میسر می سازد.	فعالیتها بر اساس وظیفه سازماندهی شده اند، با یک سیستم مدیریت کیفیت پایه که جریان دارد.	رویکردی غیرسیستماتیک برای سازماندهی فعالیت های سازمان وجود دارد، با فقط چند روش اجرایی یا دستورالعمل پایه که جریان دارند.	چگونه فعالیت ها سازماندهی می شوند؟ (فرایندها)
نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین صنفی سازمان است و در بلندمدت حفظ می شود. به کارگیری بهبود و نوآوری در سر تا سر سازمان وجود دارد.	نتایج پیش بینی شده ی مثبت دائمی، با روندهای پایدار موجود است. بهبودها و نوآوریها به روش سیستماتیک اجرا می شوند.	نتایج پیش بینی شده به خصوص برای طرفهای ذی نفع شناسایی شده، به دست می آیند. استفاده پایدار از پایش، اندازه گیری و بهبود وجود دارد.	برخی نتایج پیش بینی شده به دست می آیند. اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه به روش سیستماتیک اجرا می شوند.	نتایج به صورت تصادفی به دست می آیند. اقدامات اصلاحی موردی است.	چگونه نتایج به دست می آیند؟ (پایش و اندازه گیری)
شاخص های کلیدی عملکرد در پایش بلادرنگ کلیه فرآیندها گنجانده شده اند، و عملکرد بطور کارا به طرفهای ذینفع مرتبط، اطلاع رسانی می شود.	شاخص های کلیدی عملکرد با راهبرد سازمان هم جهت هستند و برای پایش به کار می روند.	رضایت کارکنان سازمان و طرفهای ذینفع آن پایش می شود.	رضایت مشتری، فرآیندهای کلیدی پدید آوری و عملکرد تامین کنندگان پایش می شوند.	شاخص های مالی، تجاری و بهره وری به کار گرفته می شوند.	چگونه نتایج پایش می شوند؟ (پایش و اندازه گیری)

جدول الف. ۱- ادامه

سطح بلوغ					عناصر کلیدی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
اولویت‌های بهبود بر اساس دروندادها از گروه‌های ذینفع در حال ظهور می‌باشند.	اولویت‌های بهبود بر مبنای روندها و دروندادها از سایر طرف‌های ذینفع و نیز تحلیل تغییرات اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی می‌باشد.	اولویت‌های بهبود بر مبنای نیازها و انتظارات برخی طرف‌های ذینفع و نیز نیازها و انتظارات تامین کنندگان و کارکنان سازمان است.	اولویت‌های بهبود بر مبنای داده‌های رضایت مشتری، یا اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه است.	اولویت‌های بهبود بر مبنای خطاها، شکایات یا معیارهای مالی است.	چگونه در مورد اولویت‌های بهبود تصمیم‌گیری می‌شود (بهبود، نوآوری و یادگیری)
فرآیندهای سازمان برای یادگیری با طرف‌های ذینفع مرتبط به اشتراک‌گذارده شده است و پشتیبان خلاقیت و نوآوری است.	یک فرهنگ یادگیری و به اشتراک‌گذاری در سازمان وجود دارد که برای بهبود مداوم تحت کنترل در آمده است.	یک فرایند یادگیری سیستماتیک و به اشتراک گذاشته شده در سازمان به اجرا درآمده است.	یادگیری سیستماتیک از موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان وجود دارد.	یادگیری بطور تصادفی در سطوح فردی اتفاق می‌افتد.	چگونه یادگیری اتفاق می‌افتد؟ (بهبود، نوآوری و یادگیری)
یادآوری - سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۲- خود ارزیابی عناصر تفصیلی بند ۴- مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
سیستم مدیریت به جاری سازی کامل ختمشی سازمان دست می یابد.	سیستم مدیریت سازمان گسترش یافته است تا سایر سیستم ها مانند مدیریت زیست محیطی، ایمنی و بهداشت و غیره را در بر گیرد.	یک سیستم مدیریت کیفیت در سر تا سر سازمان بر مبنای هشت اصل مدیریت کیفیت وجود دارد.	یک سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرآیند موجود است.	سیستم مدیریت کیفیت وظیفه گرا (بخش گرا) و بر مبنای روش های اجرایی است.	۱-۴ (مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان) کلیات
بهبود پایدار عملکرد در گذشته با شواهدی از طرح ریزی برای آینده بلندمدت (برای مثال پنج سال آتی) وجود داشته است.	بهبود پایدار عملکرد در گذشته با شواهدی از طرح ریزی برای آینده کوتاه مدت (برای مثال دو سال آتی) وجود داشته است.	نتایج حاکی از بهبود پیگیر عملکرد در چند سال گذشته است.	بازنگری های دوره ای از عملکرد در قبال طرح کسب و کار وجود دارد.	عملکرد واقعی سازمان در یک بازنگری سالانه منظم با بودجه مقایسه می شود.	۲-۴ موفقیت پایدار
به منظور کاهش همه ریسک ها، ارزیابی ریسک و طرح ریزی از فرایندهای مداوم در درون سازمان است.	طرح های اضطراری جهت کاهش تمامی ریسک های شناسایی شده در مورد سازمان موجود است.	ارزیابی های ریسک به صورت دوره ای برای در نظر گرفتن تاثیرات بالقوه بر سازمان انجام می شوند.	طرح هایی وجود دارد تا وقوع مجدد مشکلات گذشته کمتر پیش بیایند	سازمان به تغییراتی که تاثیراتی بر آن دارند واکنش نشان می دهد.	۳-۴ محیط سازمان

جدول الف. ۲- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
نیازها و انتظارات کلیه طرف‌های ذینفع مرتبط مرتب در چند سال (مثلاً سه سال) گذشته برآورده شده‌اند.	نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع، دروندادهای اصلی برای تصمیمات مدیریت رده بالا است.	نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع درجایی که امکان‌پذیر باشد برآورده می‌شوند.	نیروی محرک سازمان نیازها و انتظارات مشتریان است.	مهم‌ترین مقصود سازمان رسیدن به سود سالانه است.	۴-۴ طرف‌های ذینفع، نیازها و انتظارات
یادآوری- سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۳ - خود ارزیابی عناصر تفصیلی بند ۵- راهبرد و خطمشی

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
می توان اثبات کرد که راهبردها به به دستیابی اهداف سازمان و بهینه سازی نیازهای طرفهای ذینفع منجر شده است . طرفهای ذینفع در موفقیت سازمان مشارکت و نقش دارند، اطمینان وجود دارد که سطح همکاری آنها حفظ خواهد شد. اطمینان وجود دارد که موفقیتها پایدار خواهند ماند. سازوکارهای موثر پایش و گزارش دهی، از جمله باز خورد از طرفهای ذینفع برای فرایند طرح ریزی، جریان دارند.	راهبرد، خطمشیها و اهداف به صورت ساختاریافته فرموله شده اند. راهبرد و خطمشیها جنبه های مربوط به طرفهای ذینفع مرتبط را پوشش می دهد. نتایج فرآیندهای سازمان برای فرموله کردن راهبرد و خطمشی با نیازهای طرفهای ذینفع آن سازگار هستند. تهدیدها، فرصتها و در دسترس بودن منابع پیش از تایید طرحها ارزشیابی و در نظر گرفته می شوند . بازنگری های ساختاریافته و دوره ای از فرآیندهای طرح ریزی جریان دارد.	فرایند فرموله کردن راهبرد و خطمشی متحول شده است تا تحلیلی از نیازها و انتظارات گسترده ی وسیع تری از طرفهای ذینفع را در برگیرد. پس از ارزیابی نیازها و انتظارات گروه های ذینفع مرتبط، طرح هایی ایجاد شده است . فرآیند طرح ریزی شامل توجه به تغییرات روندهای بیرونی و نیازمندی های طرفهای ذینفع است. این فرآیند همسوسازی های مجدد لازم را در صورت نیاز اعمال می کند. نتایج سودمند می تواند به رویکردهای راهبردی گذشته ارتباط داده شود.	یک فرآیند ساختاریافته برای فرموله کردن راهبرد و خطمشی جاری وجود دارد. فرآیند فرموله کردن راهبرد و خطمشی شامل تحلیلی از نیازها و انتظارات مشتریان به همراه تحلیلی از الزامات قانونی و مقرراتی می باشد.	فرآیند طرح ریزی به صورت موردی سازماندهی می شود. راهبرد، خط مشی ها و اهداف فقط تا حدی تعیین شده اند. دروندادهای فرموله کردن خط مشی و راهبرد موردی هستند و تنها جنبه های مرتبط با محصول و مالی فرموله شده اند.	۱-۵ (راهبرد و خط مشی) کلیات ۲-۵ فرموله کردن راهبرد و خط مشی

جدول الف.۳ - ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
<p>جاری‌سازی راهبرد، طرح‌ریزی و خط‌مشی به‌طور منظم با استفاده از داده‌های حاصل از پایش و تحلیل محیط سازمان بازنگری و روزآمد می‌شوند.</p> <p>تحلیل عملکرد گذشته می‌تواند ثابت کند که سازمان در غلبه بر چالش‌های در حال ظهور یا پیش‌بینی‌نشده موفق بوده است.</p>	<p>برای هر فرایند و سطح سازمان، اهداف قابل اندازه‌گیری تعریف شده اند و با راهبرد سازگاری دارند.</p> <p>پیرو تغییرات در راهبرد، سیستم مدیریت بازنگری و روزآمد می‌شود.</p> <p>اندازه‌گیری پیشرفت در دستیابی به اهداف نشان می‌دهد که روندهای مثبت بسیاری وجود دارند.</p>	<p>اندازه‌گیری پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی سازمان انجام شده است.</p> <p>مغایرت‌های مثبت و منفی با طرح‌ها تحلیل شده و بر مبنای آن‌ها اقدام صورت می‌گیرد.</p>	<p>راهبرد و خط‌مشی‌ها برای سطوح مختلف در سازمان به اهداف ترجمه شده‌اند.</p> <p>طرح‌ها بر اساس حفظ توازن میان نیازها و انتظارات مشتریان ایجاد شده‌اند.</p> <p>راهبرد و خط‌مشی‌ها متحول می‌شوند؛ نیازهای مشتریان در قالب فرایندها و اهدافی جاری می‌شوند که با شفافیت تعیین شده‌اند. این فرایندها و اهداف اساس بازنگری‌های عملکرد و ممیزی‌ها قرار می‌گیرند.</p>	<p>اهداف کوتاه‌مدت در عملیات روزانه استفاده و جاری شده‌اند.</p> <p>طرح‌های راهبردی برای برای پدیدآوری محصول تعریف شده‌اند.</p>	<p>۳-۵ جاری‌سازی راهبرد و خط‌مشی</p>

جدول الف. ۳- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
اثر بخشی فرآیندهای اطلاع رسانی به صورت دوره‌ای بازنگری می‌شود. شواهدی وجود دارد که فرایندهای اطلاع رسانی نیازهای طرف‌های ذینفع را برآورده می‌سازند.	تغییرات در خط‌مشی به طرف‌های ذینفع مرتبط و به تمامی سطوح سازمان اطلاع رسانی می‌شود.	سیستم‌های اثربخش برای اطلاع رسانی تغییرات در راهبرد و طرح‌ها به کارکنان مرتبط در درون سازمان جاری است.	فرآیندی برای اطلاع رسانی درونی و بیرونی تعریف و اجرا شده است.	اطلاع رسانی به روش واکنشی صورت می‌پذیرد.	۴-۵ اطلاع رسانی در مورد راهبرد و خط‌مشی
یادآوری - سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۴ - خود ارزیابی عناصر تفصیلی بند ۶- مدیریت منابع

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
فرصت‌هایی برای بهبود طرح‌ریزی منابع از طریق ترازایی جستجو می‌شوند.	ریسک‌های کمیابی بالقوه منابع ارزشیابی می‌شوند. اثربخشی و کارایی رویکردهای سازمان در مدیریت منابع اثبات شده است.	بازنگری ادواری از دسترسی و مناسب بودن منابع انجام می‌شود. طرح‌ریزی منابع شامل اهداف کوتاه مدت و بلندمدت می‌باشد.	فرآیندی برای طرح‌ریزی منابع شامل شناسایی، تدارک و پایش آن‌ها اجرا شده است.	منابع به‌طور موردی تعریف و تخصیص داده می‌شوند.	۱-۶ (مدیریت منابع) کلیات
تخصیص منابع مالی در دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند. فرآیند در حال پیشرفتی وجود دارد که به‌طور مداوم تخصیص را ارزیابی مجدد می‌کند.	ریسک‌های مالی کاهش داده شده اند. نیازهای مالی آتی پیش‌بینی و طرح‌ریزی می‌شوند.	بازنگری‌های ادواری در مورد اثربخشی استفاده از منابع مالی وجود دارد. ریسک‌های مالی شناسایی شده اند.	فرآیندی برای پیش‌بینی، پایش و کنترل منابع مالی اجرا شده است. نظارت مالی به‌طور سیستماتیک ساختار یافته است.	منابع به‌طور موردی تعریف و تخصیص داده می‌شوند. طرح‌ریزی کوتاه مدت مالی به‌کار می‌رود.	۲-۶ منابع مالی

جدول الف. ۴ - ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
شبکه ارتباطی بیرونی کارکنان را در سراسر سازمان فرا می‌گیرد. کارکنان سازمان در ایجاد فرآیندهای جدید مشارکت می‌کنند. از بهترین تجربه‌ها قدردانی می‌شود.	شبکه ارتباطی داخلی گسترده است و دانش جمعی را برای سازمان فراهم می‌کند. آموزش به‌منظور گسترش مهارت‌ها برای خلاقیت و بهبود عرضه می‌شود. کارکنان شایستگی‌های فردی خود را می‌شناسند و می‌دانند در کجا بهتر می‌توانند به بهبود سازمان کمک کنند. طرح‌ریزی شغلی به‌طور کامل انجام شده است.	اهداف خرد و مسئولیت‌های فرایندی کارکنان شفاف است و می‌دانند با سازمان چگونه پیوند دارند. یک سیستم احراز مهارت با تعلیم و تربیت برقرار شده است.	کارکنان به عنوان یک منبع شناخته می‌شوند با اهدافی معین که وابسته به راهبرد سازمان است. برنامه‌ای برای بازنگری شایستگی وجود دارد. شایستگی‌ها بر اساس بخشی از طرح کلی مرتبط با راهبرد سازمان توسعه یافته اند. ایده‌های بهبود جمع‌آوری می‌شوند.	کارکنان به عنوان یک منبع در نظر گرفته می‌شوند، ولی تنها تعداد کمی از اهداف به راهبرد سازمان مربوط می‌شوند. آموزش به‌طور موردی و اغلب به درخواست کارمندان ارایه می‌شود. بازنگری‌های شایستگی در موارد معدودی انجام می‌شوند.	۳-۶ کارکنان در سازمان

جدول الف. ۴ - ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
داده‌ها نشان می‌دهند که شرکا در موفقیت‌های سازمان دخالت دارند و در آن‌ها مشارکت می‌نمایند.	تبادل نظر با شرکا درباره نیازها و راهبردها به صورت شفاف انجام می‌گیرد.	تامین‌کنندگان و شرکا مطابق با نیازها یا ریسک‌های راهبردی شناسایی می‌شوند. فرآیندهایی برای توسعه و مدیریت ارتباطات با تامین‌کنندگان و شرکا وجود دارد.	فرآیندهایی برای تبادل نظر با تامین‌کنندگان، انتخاب، ارزشیابی، ارزشیابی مجدد و رتبه‌بندی آن‌ها وجود دارد.	اطلاع‌رسانی به تأمین‌کنندگان محدود به مناقصه، سفارش یا حل و فصل مشکلات است.	۴-۶ شرکا و تامین‌کنندگان
عملکرد و مبنای هزینه زیر ساخت سازمان در مقایسه با سازمان‌های مشابه در وضعیت مطلوبی است. طرح‌ریزی اضطراری برای کاهش تهدیدهای بالقوه و کشف فرصت‌ها به کار گرفته می‌شود.	ریسک‌های مربوط به زیرساخت‌ها شناسایی شده اند و اقدامات پیشگیرانه در نظر گرفته می‌شوند.	زیر ساخت و فرآیندهای مرتبط به صورت دوره‌ای با در نظر گرفتن آینده بازنگری می‌شوند.	زیرساخت سازمان طرح‌ریزی و مدیریت می‌شود. الزامات قانونی و مقرراتی در نظر گرفته می‌شوند.	زیرساخت‌های پایه‌ای ایجاد شده‌اند.	۵-۶ زیرساخت

جدول الف. ۴ - ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
فرایندهایی که برای ایجاد محیط کار به اجرا درآمده‌اند، پشتیبان رقابت‌پذیری و کاملا درخور مقایسه با سازمان‌های مشابه است.	داده‌ها نشان می‌دهند که محیط کار بهره‌وری، خلاقیت، و شادابی کارکنان را تقویت می‌کند.	بازنگری دوره‌ای از کارآیی و اثربخشی محیط کار انجام می‌شود.	فرآیندی برای حصول اطمینان از مطابقت محیط کاری با کلیه الزامات قانونی و مقرراتی کاربردی، در جریان است.	ضوابط مبنا برای محیط کار در جریان است.	۶-۶ محیط کار
نتایج به‌دست آمده برای مدیریت اطلاعات، فناوری و دانش کاملا درخور مقایسه با سازمان‌های مشابه است.	اطلاعات، دانش و فناوری با شرکا و دیگر طرف‌های ذینفع به اشتراک گذاشته می‌شوند.	اطلاعات، دانش و فناوری در داخل سازمان به اشتراک گذاشته شده است و بازنگری‌های ادواری انجام می‌شوند. فناوری‌های حیاتی در صورت نیاز از طریق حق ثبت امتیاز و ایجاد منابع ثانویه ^۱ کنترل می‌شوند.	فرآیندی برای شناسایی، اکتساب، حفاظت، استفاده و ارزشیابی اطلاعات، دانش و فناوری به اجرا گذاشته شده است. یک سیستم ارتباطی پایه برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات به اجرا گذاشته شده است.	رویکردها و سیستم‌های پایه برای دانش، اطلاعات و فناوری وجود دارد.	۶-۷ دانش، اطلاعات و فناوری
1-Secondary sourcing					

جدول الف. ۴ - ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
سازمان می تواند اثبات کند که رویکردش برای استفاده از منابع طبیعی نیازهای فعلی را بدون به خطر انداختن نیازهای نسل های آتی جامعه، برآورده می سازد. در زمینه استفاده از منابع طبیعی، رابطه همکاری با سازمان های بیرونی و سایر طرف های ذینفع و تراز یابی آن ها وجود دارد.	فرآیندهایی به منظور بهینه سازی استفاده از منابع طبیعی و لحاظ کردن استفاده از منابع جایگزین وجود دارد. سازمان فرآیند هایی برای در نظر گرفتن لزوم حفاظت از محیط زیست در کل چرخه عمر محصولات خود دارد.	فرآیندهایی برای اندازه گیری میزان کارآیی در استفاده از منابع طبیعی جاری است ریسک های کمیابی منابع طبیعی ارزشیابی می شوند و اقداماتی به منظور حمایت از تداوم ذخایر آتی انجام می شود	فرآیندی برای تعریف و کنترل استفاده از منابع طبیعی مورد نیاز سازمان وجود دارد.	استفاده از منابع طبیعی به صورت بسیار محدود مدیریت می شود.	۶-۸ منابع طبیعی
یادآوری - سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۵- خود ارزیابی هر یک از عناصر تفصیلی بند ۷- مدیریت فرآیند

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
عملکرد فرآیند با سازمان‌های پیش‌تاز مقایسه می‌شود و نتایج در طرح‌ریزی فرایند به‌کار می‌روند.	بهبودهایی در چابکی، انعطاف‌پذیری و نوآوری فرآیند قابل اثبات است. کلیه طرف‌های ذینفع مرتبط در طرح‌ریزی فرآیند در نظر گرفته می‌شوند. تضادهای ارتباطات متقابل بین فرآیندها شناسایی می‌شوند و به روش اثربخش بر طرف می‌شوند.	طرح‌ریزی فرآیند با جاری‌سازی راه‌برد یکپارچه شده است. نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مشخص به عنوان دروندادهای طرح‌ریزی فرآیند به‌کار گرفته می‌شوند. بهبودهایی در کارایی فرآیند را می‌توان نشان داد. فرآیندها نتایج قابل پیش‌بینی را ارائه می‌کنند. کارایی و اثربخشی فرآیند های سازمان بازنگری می‌شوند.	فرآیندهای کلیدی نظیر فرآیندهای مرتبط با رضایت مشتری و پدیدآوری محصول، تعریف و مدیریت می‌شوند. تعامل بین فرآیندها تعریف و مدیریت می‌شوند. اثربخشی فرآیندها به‌طور سیستماتیک اندازه‌گیری شده و بر مبنای آن اقدام می‌شود.	فرآیندها به‌صورت غیر رسمی و موردی طرح‌ریزی و مدیریت می‌شوند.	۱-۷ (مدیریت فرآیند) کلیات ۲-۷ کنترل و طرح‌ریزی فرآیند
یادگیری بین صاحبان فرآیند و طرف‌های ذینفع به اشتراک گذاشته می‌شود.	شایستگی‌های صاحبان فرآیند به صورت مداوم بهبود داده می‌شود.	یک خط‌مشی برای اجتناب از بروز اختلاف‌نظرهای بالقوه در مدیریت فرآیند و رفع آن‌ها وجود دارد.	مسئولیت و اختیار تعیین‌شده برای مدیریت فرآیندها (مثلاً "صاحب فرآیند") شفاف است.	مسئولیت‌های فرآیند به‌صورت موردی تعریف می‌شوند.	۳-۷ مسئولیت و اختیار فرآیند
یادآوری- سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۶- خود ارزیابی عناصر تفصیلی بند ۸- پایش، اندازه گیری، تحلیل و بازنگری

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
فرآیند پایش، داده‌ها و روندهای قابل قابل اطمینانی را ارائه می‌کند. تمرکز پایش بر روندهای درون فعالیت صنعت سازمان، فناوری و وضعیت نیروی کار است همراه با بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع و توسعه آن‌ها. تغییراتی که در سیاست‌های اقتصادی، تقاضاهای محصول، فناوری، حفاظت زیست‌محیطی، یا در مقوله‌های فرهنگی و اجتماعی رخ می‌دهند یا انتظار می‌رود رخ دهند و می‌توانند بر عملکرد سازمان اثر بگذارد، به‌صورت طرح‌ریزی شده پایش می‌شوند.	فرآیند پایش به‌طور سیستماتیک و طرح‌ریزی شده اجرا می‌شود و شامل مقایسه چندجانبه با داده‌های منابع بیرونی است. نیازمندی‌های منابع در طول زمان به‌صورت سیستماتیک و طرح‌ریزی شده ارزیابی می‌شوند. بازخورد از کارکنان و مشتریان از طریق بررسی‌ها و سایر سازوکارهایی (مانند گروه تمرکز) که به صورت کاملاً حرفه‌ای انجام می‌گیرند گردآوری می‌شود.	فرآیند پایش به‌طور منظم برای بهبود اثربخشی آن ارزشیابی می‌شود. تمرکز پایش بر تامین کنندگان، با تمرکز محدود بر کارکنان و دیگر طرف‌های ذینفع می‌باشد. بازخورد از تامین‌کنندگان و شرکا کلیدی به‌صورت طرح‌ریزی شده جمع‌آوری می‌شود. بازخورد از کارکنان تنها در صورت قصور در وظایف جمع‌آوری می‌شود. توانمندی‌های فرآیند جاری پایش می‌شوند. فرآیندهای ردیابی الزامات قانونی و مقرراتی اثربخش و کارا می‌باشند	فرآیند پایش به‌صورت ادواری انجام می‌شود. تمرکز پایش بر مشتریان است. نیازها و انتظارات مشتریان به‌طور سیستماتیک پایش می‌شوند. تغییرات در الزامات قانونی و مقرراتی به‌صورت سیستماتیک از طریق ساز و کارهای قاعده‌مند طراحی شده ردیابی می‌شود.	پایش به صورت پراکنده بدون جاری بودن فرآیندها، انجام می‌شود. تمرکز پایش بر محصولات است. اقدام با مشکلات محصول یا مشکلات مدیریت (یعنی وضعیت‌های بحرانی) شروع می‌شود. هنگامی که اطلاعاتی درباره الزامات قانونی و مقرراتی کاربردپذیر جمع‌آوری می‌شود، تغییرات در الزامات تنها به‌صورت موردی تعیین می‌شود.	۸-۱ (پایش، اندازه گیری، تحلیل و بازنگری) کلیات ۸-۲ پایش

جدول الف. ۶- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
تحلیل سیستماتیک داده‌های جامع امکان پیش‌بینی عملکرد آتی را با اطمینان فراهم می‌سازد. شاخص‌ها به ایجاد تصمیمات راهبردی خوب کمک می‌کنند. شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌نحوی انتخاب شده و بر مبنای آن‌ها اقدام می‌شود که اطلاعات قابل اطمینان برای پیش‌بینی روندها و اخذ تصمیمات راهبردی فراهم شود. تحلیل ریسک به عنوان ابزاری برای اولویت‌بندی بهبود انجام می‌شود.	داده‌هایی برای نمایش پیشرفت در شاخص‌های کلیدی عملکرد در طول زمان موجود است. جاری‌سازی راهبرد و اهداف پایش می‌شود. برای تصمیمات راهبردی با توجه به روندها و طرح‌ریزی بلندمدت، شاخص‌های عملکردی ایجاد شده و به‌طور گسترده جاری و استفاده می‌شوند. تحلیل سیستماتیک داده‌ها امکان پیش‌بینی عملکرد آتی را فراهم می‌سازد.	اهداف در سطح فرآیندها با شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط می‌شوند. داده‌هایی برای نمایش چگونگی وضعیت عملکرد سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها، موجود است. شرایط اصلی برای موفقیت توسط شاخص‌های مناسب و عملی شناسایی و ردیابی می‌شوند. تصمیمات مدیریتی را داده‌های قابل اطمینان حاصل از سیستم‌های اندازه‌گیری به اندازه لازم پشتیبانی می‌کنند.	مجموعه‌ای از تعاریف رسمی برای شاخص‌های کلیدی مرتبط با راهبرد و فرآیندهای اصلی سازمان وجود دارد. شاخص‌ها اکثراً بر اساس استفاده از داده‌های داخلی است. تصمیمات مدیریتی را برون‌دادهای حاصل از بازنگری‌های سیستم مدیریت کیفیت و سایر شاخص‌های کلیدی عملکرد پشتیبانی می‌کنند.	مجموعه بسیار محدودی از داده‌های اندازه‌گیری و ارزیابی برای پشتیبانی از تصمیمات مدیریت یا ردیابی پیشرفت اقدامات انجام شده موجود است. شاخص‌های پایه (نظیر معیارهای مالی، تحویل‌های به موقع، تعداد شکایت‌های مشتریان، اخطارها و جریمه‌های قانونی) استفاده می‌شوند. داده‌ها همیشه قابل اطمینان نیستند.	۸-۳-۱ (اندازه‌گیری) کلیات ۸-۳-۲ شاخص‌های کلیدی عملکرد
یادآوری- سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچگونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۶- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
سازمان سایر طرف‌های ذینفع را در ممیزی هایش درگیر می‌کند تا به شناسایی فرصت‌های بیشتری برای بهبود کمک کند. خود ارزیابی‌ها توسط سازمان در همه سطوح انجام می‌شود.	فرآیندهای جمع‌آوری داده‌ها به‌طور مداوم ارزشیابی می‌شوند و کارآیی و اثربخشی آن‌ها بهبود داده می‌شود. نتایج خودارزیابی در فرآیند طرح‌ریزی راهبردی لحاظ می‌شوند. کمبودهای شناسایی شده نسبت به سطوح بلوغ بالاتر با چشم‌انداز و راهبرد مقایسه می‌شوند و سازمان برای رفع این کمبودها اقداماتی را به صورت طرح‌ریزی شده انجام می‌دهد.	گردآوری داده‌ها در فرآیندی ساختاریافته قرار داده شده است. در صورت لزوم بررسی‌های احراز صلاحیت صورت می‌گیرد تا صحت داده‌ها، به‌ویژه وقتی حاصل از قضاوت و نظرات و غیره باشند، تصدیق شود. ممیزی‌ها در مورد درستی داده‌ها و اثربخشی سیستم مدیریت اطمینان می‌دهند. خودارزیابی‌ها انجام می‌شوند و نتایج برای تعیین بلوغ سازمان و بهبود عملکرد کلی آن استفاده می‌شوند.	برخی داده‌ها از فرآیند های کلیدی به‌صورتی منظم جمع‌آوری می‌شوند. داده‌های ممیزی به‌صورت سیستماتیک برای بازنگری سیستم مدیریت استفاده می‌شوند. خود ارزیابی محدود است. استفاده از داده‌ها و نتایج ارزشیابی‌ها به‌روش پیشگیرانه تازه شروع شده است.	داده‌هایی گردآوری می‌شوند اما رویکردی قاعده‌مند به کار گرفته نمی‌شود. ممیزی‌ها به‌صورت واکنشی در پاسخ به مشکلات، شکایات مشتری و غیره انجام می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری شده اغلب برای رفع مشکلات محصول به‌کار می‌روند.	۳-۳-۸ ممیزی داخلی ۴-۳-۸ خودارزیابی

جدول الف. ۶- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
ترازیابی به صورت سیستماتیک به عنوان ابزاری برای شناسایی فرصت‌های بهبود، نوآوری و یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. نهادهای بیرونی اغلب از سازمان درخواست می‌کنند شریک ترازیب باشد.	روشی برای ترازیبی ایجاد شده است. اندازه‌گیری‌های کلیدی عملکرد با استفاده از روشی ساختاریافته مورد ترازیبی درونی و بیرونی قرار می‌گیرد.	برخی فعالیت‌های ترازیبی بیرونی (که محصولات، فرایندها و عملیات را پوشش می‌دهند) توسط رهبری سازمان پشتیبانی می‌شود.	مدیریت رده بالا شناسایی و ترویج بهترین تجربیات را پشتیبانی می‌کند. برخی محصولات رقابتی کلیدی تحلیل و مقایسه می‌شوند.	تبادل بهترین تجربیات در سازمان به صورت شفاهی است. مقایسه‌هایی میان محصول و محصولات بازار صورت می‌گیرد.	۵-۳-۸ ترازیابی

جدول الف. ۶- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
<p>داده‌های مرتبط سیاسی، زیست محیطی، اجتماعی، فناورانه و مقایسه‌ای تحلیل شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. ریسک‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند پیامدهایی برای دستیابی به اهداف و کوتاه مدت و بلندمدت داشته باشند، شناسایی و تحلیل می‌شوند. تصمیمات درباره راهبرد و خط‌مشی برپایه اطلاعاتی است که به روشی طرح‌ریزی شده جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند.</p>	<p>یک فرآیند تحلیل برای ارزشیابی منابع، مواد اولیه و فناوری‌های جدید به کار می‌رود. اثربخشی فرآیند تحلیل با به اشتراک‌گذاری نتایج تحلیل با شرکا یا دیگر منابع دانش افزایش می‌یابد. خصیصه‌های متمایز محصول بر مبنای دروندادهای حاصل از تحلیل اطلاعات، شناسایی می‌شوند و به ارزش محصولات برای طرف‌های ذینفع افزوده می‌شود.</p>	<p>فرآیند تحلیل سیستماتیک با استفاده گسترده از ابزارهای آماری پشتیبانی می‌شود. تحلیل‌ها برای شناسایی نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مرتبط مورد استفاده قرار می‌گیرند. تصمیمات و اقدامات اثربخش بر مبنای تحلیل اطلاعات می‌باشند.</p>	<p>تحلیل اطلاعات مرتبط درونی و بیرونی به صورت ادواری انجام می‌شود. برخی ابزارهای آماری پایه به کار می‌روند. ارزشیابی‌ها به منظور تعیین سطح برآورده‌سازی نیازها و انتظارات مشتری انجام می‌شوند. بهبودهای محصول بر مبنای این تحلیل‌ها می‌باشد. پیامد تغییرات در الزامات قانونی و مقرراتی بر فرآیندها و محصولات به صورت ادواری تحلیل می‌شود.</p>	<p>نمونه‌های شفاهی از تحلیل داده‌ها بکار می‌رود. تنها اهداف اقتصادی و مالی به عنوان مراجع تحلیل داده‌ها تعریف شده‌اند. تحلیل محدودی از شکایات مشتریان موجود است.</p>	<p>۴-۸ تحلیل</p>

جدول الف. ۶- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
تنوع منابع اطلاعاتی نمایانگر عملکرد خوب در همه حیطه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان است. برون‌دادهای بازرنگری با شرکا به اشتراک گذاشته می‌شود و به عنوان درون‌داد برای بهبود محصولات و فرایندهایی به کار می‌رود که می‌توانند بر سطح عملکرد و رضایت آن‌ها تأثیر بگذارند. نتایج بازرنگری نشان می‌دهند که اقدامات انجام شده اثربخش می‌باشند.	بروندادهای بازرنگری‌ها به عنوان روشی برای تسهیل همکاری و یادگیری با برخی از طرف‌های ذینفع به اشتراک گذاشته می‌شود. مقایسه‌های داخلی صورت می‌گیرد تا تجربه‌های خوب شناسایی شده و به اشتراک گذاشته شوند.	بازنگری‌های سیستماتیک از شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف مرتبط با آن به صورت منظم انجام می‌شود. درجایی که روندهای مغایر شناسایی می‌شوند، بر مبنای آن‌ها اقدام می‌شود. بازرنگری‌ها نشانه‌ای ارائه می‌دهند که آیا منابع کافی فراهم شده یا نشده است.	بازنگری‌های ادواری برای ارزیابی پیشرفت در دستیابی به اهداف کیفیت و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، انجام می‌شوند. در بازرنگری‌ها همه پروژه‌های فعال و اقدامات بهبود ارزیابی می‌شوند تا میزان پیشرفت نسبت به طرح‌ها و اهداف آن‌ها ارزشیابی شود.	رویکردی موردی برای بازرنگری‌ها وجود دارد. هرگاه بازرنگری انجام شود، اغلب به صورتی واکنشی است.	۵-۸ بازنگری اطلاعات حاصل از پایش، اندازه‌گیری و تحلیل
یادآوری - سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچ‌گونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

جدول الف. ۷- خود ارزیابی عناصر تفصیلی بند ۹- بهبود، نوآوری و یادگیری

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
شواهدی از ارتباط قوی بین فعالیتهای بهبود و دستیابی سازمان به نتایج بالاتر از میانگین صنفی موجود است.	نتایج بوجود آمده از فرآیندهای بهبود، عملکرد سازمان را ارتقا می دهد.	تلاشها برای بهبود را می توان در اکثر محصولات و فرآیندهای کلیدی سازمان نشان داد.	فرآیندهای پایه ای بهبود بر مبنای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه جاری می باشند سازمان برای بهبود مداوم آموزش عرضه می کند.	فعالیت های بهبود به صورت موردی و بر مبنای شکایات مشتری یا مراجع قانونی انجام می شوند.	۹-۱ (بهبود، نوآوری و یادگیری) کلیات ۹-۲ بهبود
بهبود در کل سازمان و نیز برای تأمین کنندگان و شرکای آن به صورت فعالیتی معمول درآمده است.	فرآیندهای بهبود به طور سیستماتیک بازنگری می شوند.	تمرکز فرایندهای بهبود با راهبرد و اهداف هم سویی دارد.	برای گروه ها و افرادی که بهبودهایی مرتبط با راهبرد به وجود می آورند سیستم های قدردانی وجود دارد.		
تمرکز بر بهبود عملکرد سازمان از جمله توانایی آن در یادگیری و تغییر است.	فرآیندها، ساختارهای سازمانی، مدل عملیاتی و سیستم مدیریت سازمان به کار گرفته می شود.	فرایندهای بهبود مداوم در برخی از سطوح سازمان، و در ارتباط با تأمین کنندگان و شرکای آن، کارساز است.			

جدول الف. ۷- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
<p>فعالیت‌های نوآوری، تغییرات ممکن در محیط سازمان را پیش‌بینی می‌کند.</p> <p>برای پرهیز یا کمینه‌سازی ریسک‌های مشخصی که با فعالیت‌های نوآوری همراه است، طرح‌های پیشگیرانه ایجاد می‌شوند.</p> <p>نوآوری در مورد محصولات، فرآیندها، ساختارهای سازمانی، مدل عملیاتی و سیستم مدیریت سازمان به کار گرفته می‌شود.</p>	<p>نوآوری‌ها بر مبنای توازن بین فوریت آن‌ها، در دسترس بودن منابع و راهبرد سازمان اولویت‌بندی می‌شوند.</p> <p>تامین‌کنندگان و شرکا در فرآیندهای نوآوری مشارکت دارند.</p> <p>اثر بخشی و کارایی فرآیندهای نوآوری به‌طور منظم به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری ارزیابی می‌شوند.</p> <p>نوآوری برای بهبود روشی که سازمان به آن عمل می‌کند به کار می‌رود.</p>	<p>فرآیند نوآوری برای محصولات و فرآیندهای جدید قادر به شناسایی تغییرات در محیط سازمان، به‌منظور طرح‌ریزی نوآوری‌ها می‌باشد.</p>	<p>فعالیت‌های نوآوری بر مبنای داده‌های مربوط به نیازها و انتظارات مشتریان می‌باشد.</p>	<p>نوآوری به‌صورت محدود انجام می‌شود.</p> <p>محصولات جدید به‌صورت موردی بدون طرح‌ریزی برای نوآوری، معرفی می‌شوند.</p>	<p>۳-۹ نوآوری</p>

جدول الف. ۷- ادامه

سطح بلوغ					بند فرعی
سطح ۵	سطح ۴	سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
فرهنگ یادگیری، امکان دست زدن به ریسک و پذیرش شکست را فراهم می‌سازد مشروط بر آنکه به یادگیری از اشتباهات و ایجاد فرصت‌های بهبود منجر شود. تعهدات برون‌سازمانی با هدف یادگیری وجود دارد.	یادگیری به عنوان یک موضوع کلیدی شناخته شده است. مدیریت رده‌بالا مروج شبکه‌سازی، ارتباط‌گیری و تعامل برای به اشتراک گذاشتن دانش است. مدیریت رده بالا از ابتکار عمل‌ها برای یادگیری پشتیبانی می‌کند و خود در این کار سرمشق می‌شود. توانایی یادگیری سازمان، شایستگی فردی و صلاحیت سازمانی را یکپارچه می‌سازد. یادگیری اساس فرآیندهای بهبود و نوآوری است.	فعالیت‌ها، رویدادها و اجتماعات طرح‌ریزی شده برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود دارد. سیستمی برای ثبت نتایج مثبت حاصل از پیشنهادات یا درس‌های آموخته شده، در جریان است. یادگیری در راهبرد و خط‌مشی‌ها مد نظر قرار می‌گیرد.	یادگیری به‌روش واکنشی از تحلیل سیستماتیک مشکلات و سایر داده‌ها ایجاد می‌شود. فرآیندهایی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش وجود دارد.	برخی از درس‌ها در نتیجه شکایات آموخته می‌شوند. یادگیری به صورت انفرادی بدون به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد.	بند ۹-۴ یادگیری
یادآوری - سطح بلوغ کنونی هر یک از عناصر سازمان بالاترین سطحی است که بدون هیچ‌گونه کمبودی در معیارهای سطوح پیشین به آن سطح دست یافته است.					

پیوست ب
(برای اطلاع)
اصول مدیریت کیفیت

ب. ۱ کلیات

این پیوست به توصیف هشت اصل (اصول هشتگانه) مدیریت کیفیت می‌پردازد که مبنای استانداردهای مدیریت کیفیت تهیه شده توسط کمیته فنی شماره ۱۷۶ سازمان ایزو را تشکیل می‌دهند. این اصول می‌توانند توسط مدیریت رده بالا به عنوان چارچوبی به منظور راهنمای سازمان‌های آنها در راستای عملکرد بهبود یافته، مورد استفاده قرار گیرد.

این پیوست توضیحات استاندارد شده از اصول را ارائه می‌دهد. به علاوه در این پیوست مثال‌هایی در خصوص منافع حاصل از استفاده از آنها و اقداماتی که مدیران معمولاً در به‌کارگیری این اصول به منظور بهبود عملکرد سازمانی خود انجام می‌دهند، ارائه شده است.

ب. ۲ اصل ۱: مشتری محوری

سازمان‌ها به مشتریان خود وابسته هستند و بنابراین بایستی نیازهای جاری و آینده مشتری را درک کنند، بایستی الزامات مشتری را برآورده نموده و در جهت فراتر رفتن از انتظارات مشتریان به‌کوشند.

الف) منافع کلیدی

- افزایش درآمد و سهم بازار، حاصل از واکنش سریع و انعطاف پذیری به فرصت‌های بازار
- افزایش اثربخشی در استفاده از منابع سازمان برای ارتقای رضایت مشتری
- بهبود وفاداری مشتری که منجر به تکرار کسب و کار می‌شود
- ب) به‌کارگیری اصل مشتری محوری معمولاً "به موارد زیر منتهی می‌شود:
 - بررسی و درک انتظارات و نیازهای مشتری سازمان
 - حصول اطمینان از اینکه اهداف سازمان با انتظارات و نیازهای مشتری گره خورده است
 - اطلاع‌رسانی در خصوص انتظارات و نیازهای مشتری در سرتا سر سازمان
 - اندازه‌گیری رضایت مشتری و اقدام بر مبنای نتایج آن
 - مدیریت سیستماتیک ارتباطات با مشتری
 - حصول اطمینان از یک رویکرد متوازن مابین رضایت‌مندی مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع (مانند مالکان، کارمندان، تامین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، اجتماعات محلی و کل جامعه)

ب. ۳ اصل ۲: رهبری

رهبران وحدت مقصد و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آن‌ها بایستی محیطی در سازمان ایجاد کرده و برقرار نگه‌دارند که کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان به‌طور کامل دخیل شوند.

الف) منافع کلیدی

- کارکنان اهداف و مقاصد سازمان را درک کرده و در همان راستا حرکت خواهند کرد
 - فعالیت‌ها به روشی واحد ارزشیابی و هم‌سو می‌شوند و به اجرا در می‌آیند
 - خطای اطلاع‌رسانی^۱ مابین سطوح یک سازمان به حداقل خواهد رسید
- ب) به‌کارگیری اصل رهبری معمولاً^۲ به موارد زیر منتهی می‌شود:
- بررسی نیازهای تمامی طرف‌های ذینفع شامل مشتریان، مالکان، کارمندان، تامین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، جوامع محلی و کل جامعه
 - ایجاد کردن چشم‌اندازی روشن در خصوص آینده سازمان
 - تعیین اهداف خرد و کلان چالش‌برانگیز
 - ایجاد و حفظ ارزش‌های مشترک، انصاف و الگوهای اخلاقی در تمامی سطوح سازمان
 - ایجاد اعتماد و زدودن ترس
 - تامین منابع، آموزش و آزادی لازم برای کارکنان به‌منظور انجام فعالیت‌ها با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
 - برانگیختن، تشویق و تقدیر از مشارکت کارکنان

ب. ۴ اصل ۳: دخیل بودن کارکنان

کارکنان در کلیه سطوح اساس سازمان را تشکیل می‌دهند و دخیل بودن کامل آن‌ها سبب می‌شود توانایی‌هایشان در جهت منافع سازمان قرار گیرد.

الف) منافع کلیدی

- کارکنان دارای انگیزه، متعهد و دخیل در امور سازمان
 - نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان
 - کارکنانی پاسخگو در قبال عملکرد خود
 - کارکنان مشتاق به همکاری و مشارکت در بهبود مداوم
- ب) به‌کارگیری اصل دخیل بودن افراد معمولاً^۳ به موارد زیر منتهی می‌شود:
- کارکنانی واقف به اهمیت سهم و نقش خود در سازمان

- کارکنانی که محدودیت‌های عملکرد خود را تشخیص می‌دهند
- کارکنانی که مالکیت مشکلات و مسئولیت حل آن‌ها را می‌پذیرند
- کارکنانی که عملکرد خود را در مقایسه با اهداف و مقاصد شخصی‌شان ارزشیابی می‌کنند
- کارکنانی که فعالانه در جستجوی فرصت‌هایی برای ارتقای شایستگی، آگاهی و تجربه خود هستند
- کارکنانی که آزادانه دانش و تجربه خود را به اشتراک می‌گذارند
- کارکنانی که با آغوش باز مشکلات و موضوعات را به بحث می‌گذارند.

ب. ۵ اصل ۴: رویکرد فرایندی

نتایج مطلوب هنگامی با کارایی بیشتر به دست می‌آید که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به آن‌ها به صورت فرایندی مدیریت شوند.

الف) منافع کلیدی

- هزینه‌های کمتر و زمان‌های کوتاه‌تر از طریق استفاده موثر از منابع
- نتایج بهبود یافته، هماهنگ و قابل پیش‌بینی
- فرصت‌های بهبود تمرکز یافته و اولویت‌بندی شده
- (ب) به کارگیری اصل رویکرد فرایندی معمولاً "به موارد زیر منتهی می‌شود:
- تعریف فعالیت‌های مورد نیاز به منظور بدست آوردن نتیجه مطلوب به طور سیستماتیک
- تعیین مسئولیت و پاسخگویی شفاف برای مدیریت فعالیت‌های کلیدی
- اندازه‌گیری و تحلیل توانمندی فعالیت‌های کلیدی
- شناسایی فصل مشترک‌های فعالیت‌های کلیدی در درون و میان بخش‌های سازمان
- تمرکز بر عواملی مانند منابع، روش‌ها، مواد که فعالیت‌های کلیدی سازمان را بهبود خواهد بخشید
- ارزشیابی ریسک‌ها، نتایج و اثرات فعالیت‌ها بر مشتریان، تامین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذینفع

ب. ۶ اصل ۵: رویکرد سیستمی در مدیریت

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای وابسته به هم به عنوان یک سیستم به اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند.

الف) منافع کلیدی

- یکپارچگی و هم‌سویی فرایندها که بهترین راه دستیابی به نتایج مطلوب است
- توانایی برای تلاش متمرکز بر فرایندهای کلیدی
- ایجاد اعتماد نزد طرف‌های ذینفع نسبت به ثبات، اثربخشی و کارایی سازمان
- (ب) به کارگیری اصل رویکرد سیستمی در مدیریت معمولاً "به موارد زیر منتهی می‌شود:

- بنا کردن سیستمی به منظور دستیابی به اهداف سازمان با کاراترین و اثربخش ترین روش
- درک وابستگی های متقابل میان فرایندهای سیستم
- رویکردهای ساختاریافته ای که فرایندها را هماهنگ و یکپارچه می کند
- ارایه درک بهتری از نقش ها و مسئولیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک و بنابراین کاهش موانع فرابخشی
- درک توانمندی های سازمانی و تعیین محدودیت های منابع قبل از اقدام
- هدف گذاری و تعیین نحوه ای که فعالیت های خاص بایستی در سیستم عمل کنند
- بهبود مداوم سیستم با اندازه گیری و ارزشیابی.

ب. ۷ اصل ۶: بهبود مداوم

- بهبود مداوم عملکرد کلی سازمان بایستی هدف دائمی آن سازمان باشد.
- الف) منافع کلیدی
- مزیت عملکردی از طریق توانمندی های بهبودیافته سازمانی
 - تطبیق بهبود فعالیت ها در کلیه سطوح با مفاد راهبرد سازمان
 - قابلیت انعطاف در خصوص واکنش سریع به فرصت ها
- ب) به کارگیری اصل بهبود مداوم معمولاً "به موارد زیر منتهی می شود:
- استفاده از رویکردی برای بهبود مداوم عملکرد در سرتا سر سازمان
 - تجهیز کارکنان به روش ها و ابزارهای بهبود مداوم از طریق آموزش
 - ایجاد بهبود مداوم در مورد محصولات، فرایندها و سیستم ها به عنوان هدفی برای تک تک کارکنان سازمان
 - تعیین اهداف کلان برای هدایت کردن بهبود مداوم و سنجه هایی برای ردیابی کردن آن
 - تقدیر و تشکر از بهبودها

ب. ۸ اصل ۷: رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری

- تصمیمات اثربخش مبتنی بر تحلیل داده ها و اطلاعات اتخاذ می گردند.
- الف) منافع کلیدی
- تصمیمات آگاهانه
 - افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته از طریق رجوع به سوابق واقعی
 - افزایش توانایی برای بازنگری، به چالش کشیدن و تغییر نظرات و تصمیمات
- ب) به کارگیری اصل رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری معمولاً "به موارد زیر منتهی می شود:
- حصول اطمینان از اینکه داده ها و اطلاعات به قدر کافی صحیح و قابل اطمینان می باشند

- قابل دسترس نمودن داده‌ها برای کسانی که به آن‌ها نیاز دارند
- تحلیل داده‌ها و اطلاعات با استفاده از روش‌های معتبر
- تصمیم‌گیری و اقدام بر مبنای تحلیل واقع‌بینانه که با تجربه و بصیرت متوازن می‌شود.

ب. ۹ اصل ۸: روابط سودمند متقابل با تامین‌کننده

سازمان و تامین‌کنندگان آن به هم وابسته‌اند و رابطه سود بخش متقابل میان آن‌ها توانایی هر دو را در ایجاد ارزش بالا می‌برد.

الف) منافع کلیدی

- افزایش توانایی برای ایجاد ارزش برای طرفین (هر دو طرف)
- انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش مشترک به تغییر نیازها و انتظارات بازار و مشتری
- بهینه‌سازی هزینه‌ها و منابع
- ب) به‌کارگیری اصل روابط سود بخش متقابل با تامین‌کننده معمولاً "به موارد زیر منتهی می‌شود:
- برقراری روابطی که دستاوردهای کوتاه‌مدت را با ملاحظات بلندمدت متوازن می‌کند
- به اشتراک گذاشتن نظرات فنی و منابع با شرکا
- شناسایی و انتخاب تامین‌کنندگان کلیدی
- ارتباطات روشن و شفاف
- به اشتراک گذاشتن اطلاعات و طرح‌های آتی
- تعیین فعالیت‌های مشترک برای توسعه و بهبود
- برانگیختن، تشویق و تقدیر از بهبودها و دستاوردهای تامین‌کنندگان

پیوست ج
(برای اطلاع)

هم‌خوانی بین استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴: ۱۳۹۱ و استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: ۱۳۸۸

جدول ج. ۱ ارتباط بین استاندارد ایران - ایزو ۱۳۸۸:۹۰۰۱ و این استاندارد را بیان می‌کند و نشان می‌دهد چگونه این دو استاندارد مکمل یکدیگرند.

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ الزاماتی را برای سیستم مدیریت کیفیت تعیین می‌کند که می‌توانند برای کاربرد داخلی سازمان‌ها یا برای گواهی کردن یا برای اهداف قراردادی به کار روند و تمرکز آن بر اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت راهنمایی در زمینه برآوردن الزامات مشتری است.

این استاندارد به سازمان‌هایی که مدیریت رده بالای آن‌ها تمایل دارد از الزامات استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ فراتر برود راهنمایی‌هایی ارائه می‌کند تا با بهبود مداوم و سیستماتیک عملکرد سازمان به نیازها و انتظارات کلیه طرف‌های ذینفع و رضایت‌مندی آن‌ها پاسخ دهند.

جدول ج. ۱ - هم‌خوانی بین استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴: ۱۳۹۱ و استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: ۱۳۸۸

بند فرعی در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: ۱۳۸۸	بند فرعی در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴: ۱۳۹۱
۱-۴ (سیستم مدیریت کیفیت) الزامات عمومی ۱-۵ تعهد مدیریت	۱-۴ (مدیریت برای موفقیت پایدار یک سازمان) کلیات
۲-۴ الزامات مربوط به مستندات	-
-	۲-۴ موفقیت پایدار
۲-۷ فرایندهای مرتبط با مشتری	۳-۴ محیط سازمان
۲-۵ مشتری محوری	۴-۴ طرف‌های ذینفع، نیازها و انتظارات
۳-۵ خط‌مشی کیفیت	۱-۵ (راهبرد و خط‌مشی) کلیات
۳-۵ خط‌مشی کیفیت	۲-۵ فرموله کردن راهبرد و خط‌مشی
۴-۵ طرح‌ریزی	۳-۵ جاری‌سازی راهبرد و خط‌مشی
۳-۵-۵ ارتباطات در درون سازمان ۳-۲-۷ ارتباطات با مشتری	۴-۵ اطلاع‌رسانی راهبرد و خط‌مشی
۱-۶ فراهم کردن منابع	۱-۶ (مدیریت منابع) کلیات
-	۲-۶ منابع مالی
۲-۶ منابع انسانی	۳-۶ کارکنان سازمان ۱-۳-۶ مدیریت کارکنان

جدول ج-۱ - ادامه

بند فرعی در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ : ۱۳۹۱	بند فرعی در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ : ۱۳۸۸
۲-۳-۶ شایستگی کارکنان	۲-۲-۶ شایستگی، آموزش و آگاهی
۳-۳-۶ دخیل بودن و انگیزش کارکنان	-
۴-۶ تامین کنندگان و شرکا ۱-۴-۶ کلیات	۱-۴-۷ فرایند خرید
۲-۴-۶ انتخاب، ارزشیابی و بهبود توانمندی‌های تامین کنندگان و شرکا	۱-۴-۷ فرایند خرید
۵-۶ زیر ساخت	۳-۶ زیر ساخت
۶-۶ محیط کاری	۴-۶ محیط کار
۷-۶ آگاهی، اطلاعات و فناوری	-
۸-۶ منابع طبیعی	-
۱-۷ (مدیریت فرایندها) کلیات	۱-۴ (سیستم مدیریت کیفیت) الزامات عمومی
۲-۷ طرح‌ریزی و کنترل فرآیند	۱-۷ طرح‌ریزی پدیدآوری محصول ۵-۷ تولید و ارائه خدمات
۳-۷ مسئولیت و اختیار فرایند	۱-۵-۵ مسئولیت، اختیارات و ارتباطات
۱-۸ (پایش، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری) کلیات	۱-۸ کلیات ۶-۷ کنترل تجهیزات پایش و اندازه‌گیری
۲-۸ پایش	۳-۲-۸ پایش و اندازه‌گیری فرایندها ۴-۲-۸ پایش و اندازه‌گیری محصول
۱-۳-۸ (اندازه‌گیری) کلیات	۲-۸ پایش و اندازه‌گیری ۱-۲-۸ رضایت مشتری
۲-۳-۸ شاخص‌های کلیدی عملکرد	۳-۲-۸ پایش و اندازه‌گیری فرایندها
۳-۳-۸ ممیزی داخلی	۲-۲-۸ ممیزی داخلی
۴-۳-۸ خودارزیابی	-
۵-۳-۸ تراز یابی	-
۴-۸ تحلیل	۴-۸ تحلیل داده‌ها
۵-۸ بازنگری اطلاعات حاصل از پایش و اندازه‌گیری و تحلیل	۶-۵ بازنگری مدیریت
۱-۹ (بهبود، نوآوری و یادگیری) کلیات	۵-۸ بهبود
۲-۹ بهبود	۵-۸ بهبود
۳-۹ نوآوری	۳-۷ طراحی و تکوین
۴-۹ یادگیری	-

کتابنامه

- [1] ISO 9001:2008, Quality management systems — Requirements
استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰، سال ۱۳۸۸، تجدید نظر دوم، بر مبنای استاندارد ISO9001:2008 موجود است.
- [2] ISO 10001, Quality management— Customer satisfaction— Guidelines for codes of conduct for organizations
- [3] ISO 10002, Quality management— Customer satisfaction— Guidelines for complaints handling in organizations
استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۰۲، سال ۱۳۸۷، بر مبنای ISO10002:2004 موجود است.
- [4] ISO 10003, Quality management— Customer satisfaction— Guidelines for dispute resolution external to organizations
- [5] ISO/TS 10004^{۱)}، Quality management— Customer satisfaction— Guidelines for monitoring and measuring
استاندارد ایران- ایزو- تی اس ۱۰۰۰۴، سال ۱۳۸۹، بر مبنای ISO/TS 10004:2012 موجود است.
- [6] ISO 10005, Quality management systems — Guidelines for quality plans
- [7] ISO 10006, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects
استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۶، سال ۱۳۸۸، بر مبنای ISO 10006:2003 موجود است.
- [8] ISO 10007, Quality management systems — Guidelines for configuration management
استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۰۷، سال ۱۳۸۷، بر مبنای ISO 10007:2003 موجود است.
- [9] ISO 10012, Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment
استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۱۲، سال ۱۳۸۶، بر مبنای ISO10012:2003 موجود است.
- [10] ISO/TR 10013, Guidelines for quality management system documentation
استاندارد ایران - راهنمای فنی ایزو ۱۰۰۱۳، سال ۱۳۸۴ بر مبنای ISO/TR/10013:2001 موجود است.
- [11] ISO 10014, Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits
- [12] ISO 10015, Quality management — Guidelines for training
استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۱۵، سال ۱۳۸۲، بر مبنای ISO 10015:1999 موجود است.
- [13] ISO/TR 10017, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
- [14] ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services
استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۱۹، سال ۱۳۸۶، بر مبنای ISO10019:2005 موجود است.

1)Under preparation

- [15] ISO 14001, Environmental management systems - Requirements with guidance for use
- [16] ISO 14040, Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework
 استاندارد ایران- ایزو ۱۴۰۴۰، سال ۱۳۸۶، بر مبنای ISO14040:2006 موجود است
- [17] ISO 14044, Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines
 استاندارد ایران- ایزو ۱۴۰۴۴، سال ۱۳۸۶، بر مبنای ISO114044:2006 موجود است.
- [18] ISO/TR 14047, Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 14042²⁾
- [19] ISO/TS 14048, Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format
- [20] ISO/TR 14049, Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis^{2) ۳۰}
- [21] ISO/TR 14062, Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development
- [22] ISO 19011, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing
 استاندارد ایران- ایزو ۱۹۰۱۱، سال ۱۳۸۶، بر مبنای ISO 19011:2002 موجود است.
- [23] ISO 26000, Guidance on social responsibility¹⁾
- [24] ISO/IEC 27000, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary
- [25] ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
 استاندارد ایران- ایزو - آی ای سی ۲۷۰۰۱، سال ۱۳۸۷، بر مبنای ISO/IEC 27001:2005 موجود است.
- [26] ISO 31000, Risk management — Principles and guidelines
- [27] ISO/IEC 90003, Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software
- [28] IEC 60300-1, Dependability management — Part 1: Dependability management systems

1) Under preparation

2) ISO 14041:1998 and ISO 14042:2000 have jointly been cancelled and replaced by ISO 14040:2006 and ISO 14044:2006.

- [29] IEC 61160, Design review
- [30] OHSAS 18001, Occupational health and safety management systems — Requirements
- [31] OHSAS 18002, Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001
- [32] Quality management principles³⁾, ISO, 2001
- [33] ISO 9000 — Selection and use³⁾ , ISO, 2008
- [34] Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems⁴⁾ , ISO, 2008
- [35] ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 176⁵⁾, ISO, 2002
- [36] The integrated use of management system standards, ISO, 2008
- [37] ISO Management Systems⁶⁾
- [38] Reference web sites:
 - <http://www.iso.org/>
 - <http://www.tc176.org/>
 - <http://www.iso.org/tc176/sc2>
 - <http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

3) Available from websites: <http://www.iso.org> or <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Available from website: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) To be updated and aligned with ISO 9001:2008.

6) A bimonthly publication which provides comprehensive coverage of international developments relating to ISO's management system standards, including news of their implementation by diverse organizations around the world. Available from ISO Central Secretariat (sales@iso.org)