Sustained Success Assessment Model (SSAM)

مدل ارزیابی سام

مدلی برای ارزیابی موفقیت پایدار

مدل سام (SSAM)
ابزاری است برای کمک به سازمان ها در انتخاب
یک چارچوب مناسب مدیریتی جهت دستیابی به موفقیت پایدار

مدل ارزیابی سام

Sustained Success Assessment Model (SSAM)

ویرایش اول

چاپ اول – پاییز ۱۴۰۲

انجمن مدیریت کیفیت ایران

فهرست

مقدمه ٤
مشارکت کنندگان در طراحی مدل ٦
معرفی انجمن مدیریت کیفیت ایران ۷
معرفی مدل سام مدل ارزیابی موفقیت پایدار سام ۹
وجه تسمیه نام « سام» ۱۰
مرجع اصلی طراحی مدل سام ۱۲
تشریح ساختار گسترش یافته مدل سامبر پایه مدل مفهومی ایزو ۹۰۰۴ .... ۱۳
نمای مدل سام ۱٦
معیارهای مدل سامدر یک نگاه ۱٦
توانمندسازها در مدل سام ۱۷
نتایج در مدل سام ۲۹
منطق ارزیابی مدل سام ۳۵
عناصر و ویژگیهای منطق RADAR ۳٦
استفاده از منطق RADAR در ارزیابی نتایج ۳٦
استفاده از منطق RADAR در ارزیابی توانمندسازها ۳۷
امتیازدهی بر اساس نمودارهای ماتریس RADAR ۳۸
فرایند خودارزیابی در مدل سام ۳۸
استاندارد های مرتبط ۳۹
واژه نامه مدل سام ٤۱

شناسنامه

صاحب امتیاز مدل سام: انجمن مدیریت کیفیت ایران
آدرس دبیرخانه علمی و اجرایی: تهران،یوسف آباد، خیابان ابن سینا،بین خیابان ۷و ۹ ، پلاک، طبقه دوم،
کدپستی ١٤٣٣٧١٤٣٩٥
تلفن: ٤-۸۸۱۰۱۱۹۲ نمابر:۸۸۷۲۵۹٤٤
آدرس وب سایت انجمن مدیریت کیفیت ایران: www.iranqms.com
آدرس وب سایت مدل سام: www.ssamodel.com

پیام

مدل سام
بهبود توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار

در شرایط اجتماعی و اقتصادی روز کشور، سازمان‌ها با چالش‌هایی مواجه هستند که نیازمند بهبود توانایی و افزایش عملکرد آنها می‌باشد. در این شرایط، مدل سام (ارزیابی موفقیت پایدار) به عنوان یک فرآیند بهبود سیستماتیک عملکرد کلی سازمان، می‌تواند نقش مهمی را ایفا کند. در این یادداشت، به بررسی مزیت‌های مدل سام در شرایط اجتماعی و اقتصادی کشور می‌پردازم.

مزیت اصلی: یکی از مزیت‌های اصلی مدل سام در شرایط اجتماعی و اقتصادی روز کشور، تمرکز آن بر تحقق موفقیت پایدار است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز بر اصول مدیریت کیفیت و استفاده از استانداردهای مرتبط، توانایی برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان را بهبود دهند. در شرایط اجتماعی و اقتصادی بحرانی، داشتن یک راهنمای مدیریت کیفیت مؤثر و کارآمد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا بهبود پایداری را در کسب و کار خود داشته باشند.

توجه به شرایط اجتماعی و اقتصاد: مدل سام با توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی روز کشور طراحی شده است. این مدل به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با توجه به نیازها و انتظارات جامعه و بازار، عملکرد خود را بهبود داده و به موفقیت پایدار دست یابند. با تحلیل شرایط اجتماعی و اقتصادی، سازمان‌ها می‌توانند راهکارهایی را برای مدیریت کیفیت و بهبود عملکرد خود پیاده سازی کنند که باعث تطبیق مناسب با محیط کسب و کار و ایجاد رقابت‌پذیری بیشتر می‌شود.

توانایی در برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان: در شرایط اقتصادی رقابتی، مشتریان نیازمند به سرویس‌ها و محصولات با کیفیت و مطابق با انتظارات خود هستند. مدل سام به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز بر مشتری و مدیریت روابط، بهبودی مستمر در برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان داشته باشند. این امر باعث افزایش رضایتمندی مشتریان، حفظ و جلب مشتریان جدید و ارتقای ارزش افزوده سازمان می‌شود.

تأثیر مسئولیت اجتماعی و فرهنگ سازمانی: در شرایط اجتماعی و اقتصادی روز کشور، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به عنوان یک عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد. مدل سام با تأکید بر مسئولیت اجتماعی و ارتباط با جوامع محلی و فرهنگ سازمانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با توجه به این عوامل، تعامل موثر با جوامع محلی و جذب اعتماد عمومی را ایجاد کنند. این امر می‌تواند به ارتقای سازمان و تعامل مثبت با محیط اجتماعی و اقتصادی کشور کمک کند.

مدل سام، بهبود سیستماتیک عملکرد کلی سازمان را هدف قرار داده است. این مدل با تمرکز بر اصول مدیریت کیفیت و استفاده از استانداردهای مرتبط، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا توانایی خود را در دستیابی به موفقیت پایدار ارتقا دهند. با توجه به اینکه ایزو ۹۰۰۱ که تنها بر آوردن نیاز های مشتریان متمرکز بر کیفیت محصولات و خدمات تمرکز دارند، مدل سام تاکید می کند که برآوردن نیاز ها و انتظارات مشتریان و سایر ذی نفعان از جمله عوامل کلیدی در تحقق موفقیت پایدار سازمان است.

”من بر این باورم که در شرایط اجتماعی و اقتصادی روز کشور، سازمان‌ها نیازمند یک راهبرد مدیریت کیفیت مؤثر و کارآمد هستند. مدل سام با تأکید بر مفاهیمی مانند تمرکز بر مشتری، مدیریت روابط و همچنین مسئولیت اجتماعی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط اجتماعی و اقتصادی متغیر، به موفقیت پایدار دست یابند.“

”در پایان مراتب تشکر و قدردانی خود را از همکاران گرامی کمیته تدوین ، که طراحی این مدل را از حضور سازنده و فعال خود در بیش از ۸۰ جلسه به سرانجام رساندند ابراز می کنم . این مدل حاصل تلاش و همکاری همه ی اعضای انجمن مدیریت کیفیت ایران است و اگر چه ذکر نام تمام سرورانی که در تهیه این مدل ما را همراهی کردند میسر نیست اما جا دارد از تلاش و زحمات فراوان سرکار خانم دکتر نسرین وفایی، خانم دکترسیده محبوبه امینی، آقای دکتر فرشید شکرخدایی، آقای دکتر محمد ضیایی ، آقای امیر حیدری و آقای نورمحمدی بابت مشارکت قابل قدردانی و تلاش‌های فراوانشان در تدوین مدل ارزیابی موفقت پایدار(سام)، صمیمانه سپاسگزاری نمایم.“

فرزین انتصاریان
رییس انجمن مدیریت کیفیت ایران

مشارکت کنندگان در طراحی مدل سام:

طراحی «مدل سام» از شهریور ماه سال ۱۴۰۰ در دستور کار انجمن مدیریت کیفیت ایران قرار گرفت. تفکر غالب در

طراحی مدل سام برگرفته از تجارب ارزنده انجمن در طراحی مدل‌های مختلف تحول در کیفیت صنایع مختلف و اجرای مدل‌های جایزه ملی کیفیت و سرآمدی و همچنین طراحی مدل بومی ارزیابی کیفیت و ساماندهی و اجرای شانزده دوره «جایزه ملی کیفیت ایران»، و طراحی، اجرا و برگزاری «سه دوره جایزه ملی کیفیت صنعت خودرو»، بوده است. آموزش و تربیت نزدیک به هزار نفر ارزیاب برای اجرای برنامه‌های فوق الذکر و سایر فعالیت‌های انجمن جهت نشر فرهنگ کیفیت و توسعه سیستم‌های مدیریت کیفیت در صنایع مختلف، موجب شده است تا بانکی غنی از متخصصین و ارزیابان ورزیده مدل‌های تعالی و صاحب نظران حوزه کیفیت جمع‌آوری گردد که اغلب این فرهیختگان همواره با علاقه در طراحی مدل‌ها یا اعلام نظر در خصوص آنها با انجمن همراهی و همکاری داشته اند.

تجارب برگزاری ۱۶ دوره جایزه ملی کیفیت ایران ، دستاوردهای مهمی را به دنبال داشت. اما مدل آنطور که باید قادر به تقویت و توسعه جایگاه و اهمیت کیفیت در سازمان نمی‌گردید لذا این پروژه با تشکیل کمیته‌ای متشکل از متخصصین کارآزموده و باتجربه در زمینه مدل‌های تعالی و سیستم‌های مدیریت کیفیت، با نگاه ویژه‌ای به کیفیت و نقش آن در موفقیت پایدار سازمان تشکیل گردید.

برای تدوین مدل آسیب‌شناسی مدل‌های پیشین از منظر تجربیات و دیدگاه ارزیابان و متخصصین از طرفی و سازمان‌های شرکت کننده از سوی دیگر انجام گرفت. همچنین مطالعاتی در خصوص بررسی ویرایش‌های مختلف مدل‌های تعالی و تجربیات مجامع بین‌المللی در زمینه مدیریت کیفیت و معیارهای جهانی ارزیابی کیفیت انجام گرفت.

سپس مبانی طراحی مدل انتخاب گردید و پیش نویس اولیه مدل تهیه شد. هر یک از بندهای این پیش نویس در جلسات مشترک (بیش از ۸۰ جلسه) با متخصصان و ارزیابان مجرب در حوزه‌های مرتبط تحلیل و بررسی شده و بارها مورد ویرایش قرار گرفته است. می‌توان گفت که مدل سام حاصل خرد جمعی اعضای کمیته و تعداد زیادی متخصصان خبره سیستم‌های مدیریت کیفیت و ارزیابان با تجربه در مدل‌های تعالی ملی و بین‌المللی است.

در انتها پیش‌نویس نهایی جهت اخذ نظرات کارشناسی از صاحب نظران و متخصصین و فعالین، با تجربه اجرایی در خصوص فرآیندهای ارزیابی و ممیزی صنایع مختلف در سطح ملی و بین‌المللی مورد سنجش قرار گرفت.

در طراحی مدل سام از استانداردها و کتب مرجع مدیریت کیفیت، دانش روز کیفیت، آخرین ویرایش‌های مدل‌های سرآمدی و راهنماهای آنها با تمرکز بر نتایج پایدار بهره‌برداری شده است.

این مدل یک الگوی نظام‌مند و ساخت یافته برای طرح‌ریزی و استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت جامع را ارائه می‌نماید و از سوی دیگر یک ابزار نظام‌مند برای خودارزیابی و ارزیابی است. این مدل می‌تواند با الگودهی به سازمان‌ها، مفاهیم و روش‌های مدیریتی آنها را جهت داده و آنها را به سوی موفقیت پایدار سازمان سوق دهد.

معرفی انجمن مدیریت کیفیت ایران

انجمن مدیریت کیفیت ایران افتخار دارد، که به عنوان یک تشکل حرفه‌ای ثبت شده در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران از سال ۱۳۷۶ تاکنون، با عضویت بیش از ۴۰۰ سازمان، شرکت تولیدی و خدماتی دارای سیستم‌های مدیریت کیفیت، که همگی از شرکت‌های موفق در محیط کسب و کار کشور هستند، با تربیت نزدیک به ۱۰۰۰ ارزیاب سیستم‌های مدیریت کیفیت، نقش پررنگی در گسترش فرهنگ مدیریت کیفیت در کشور ایفا نموده است. در همین راستا با توجه به تجربه طراحی مدل ارزیابی ملی کیفیت و اجرای آن طی ۱۶ دوره در زمینه توسعه زیرساخت‌های کیفیت برای بهتر شدن وضعیت سازمان‌ها اقدامات گسترده‌ای نیز به شرح ذیل انجام داده است:

۱- معرفی مدل‌های جوایز کیفیت و سرآمدی برای اولین بار در ایران و طراحی مدل بومی ارزیابی کیفیت، طراحی تندیس، طراحی لوگو، وب سایت و ساماندهی اجرای شانزده دوره «جایزه ملی کیفیت ایران» از سال ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۷، برگزاری «سه دوره جایزه ملی صنعت خودرو» به عنوان مجری و برگزارکننده شامل: طراحی دورههای آموزشی، تربیت نزدیک به هزار نفر ارزیاب، اجرای کامل فرآیند ارزیابی ، برگزاری مراسم سالانه و اعطای جوایز در بالاترین سطح کیفی، در مدت نزدیک به بیست سال، تماما با صرف منابع مالی انجمن و بدون دریافت هرگونه وجه یا ایجاد بار مالی برای سازمان ملی استاندارد.

۲- معرفی اصول، مبانی، سیستم‌ها، ابزارها و استانداردهای مدیریت کیفیت، برای اولین بار در ایران از طریق برگزاری ده‌ها کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، صدها سمینار و میزگرد و اجرای صدها دوره آموزشی برای ده ها هزارنفر از مدیران ارشد کشور .

۳- توسعه دانش مدیریت کیفیت و استانداردسازی با تالیف، ترجمه و انتشار نزدیک به یکصد موضوع کتاب‌های تخصصی در بیش از یکصد هزار نسخه، از جمله «هندبوک جوران در پنج جلد» به عنوان بالاترین مرجع علمی مدیریت کیفیت.

۴- ترویج مبانی و مفاهیم مدیریت کیفیت در سطح جامعه، با بیست سال انتشار منظم «نشریه کیفیت و مدیریت» دارای مجوز وزارت ارشاد اسلامی تا کنون، انجام صدها مصاحبه در صدا و سیما و ارائه صدها مقاله علمی- تخصصی در نشریات مختلف در ایران و خارج از کشور با ایجاد باشگاه خبرنگاران کیفیت.

۵- طراحی «مدل تحول بر محور مدیریت کیفیت»، برنامه ریزی و مشاوره برای استقرار آن در سطوح کلان اجرایی کشور از جمله: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور(سازمان امور اداری و استخدامی کشور)، وزارت نیرو، وزارت دفاع، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، وزارت نفت، بیمه مرکزی، چندین استانداری و تعدادی از سازمان‌های بزرگ دولتی و عمومی.

۶- عضویت مداوم در هیات نمایندگان اتاق بازرگانی ایران و ارائه خدمات مشاوره ای در حوزه مدیریت و کیفیت از جمله طراحی ساختار نظام تشکلی اتاق، طراحی مبانی و روش‌های توسعه اخلاق کسب و کار در بنگاه‌های اقتصادی و ...

۷- انجام دەها پژوهش علمی در زمینه مدیریت کیفیت و استانداردسازی با مفهوم نوین آن، از جمله: موضوع بازنگری قانون قدیم سازمان استاندارد که منجر به تصویب قانون جدید «تقویت و توسعه نظام استاندارد» گردید.
۸- حضور مستمر در «کمیته فنی ۱۷۶ سازمان جهانی استاندارد، تدوین کننده استانداردهای مدیریت کیفیت» از سال۱۹۹۴ تاکنون به عنوان نماینده سازمان ملی استاندارد و بدون تحمیل هرگونه بار مالی به سازمان و مشارکت کلیدی در تدوین استانداردهای سری ایزو۹۰۰۰ به خصوص استاندارد ایزو ۹۰۰۴ به عنوان پیشرفته‌ترین و جامع‌ترین استاندارد مدیریت کیفیت .

۹- پایه گذاری «نهضت ملی کیفیت» در کشور و طراحی مدل راهبردی تحول و مشارکت محوری در تدوین راهبردهای آن از جمله طرح جاری "تدوین سند جامع تحول و نقشه راه نظام استانداردسازی و مدیریت کیفیت کشور"، «طرح مدیریت کیفیت صادرات» مصوب شورای‌عالی صادرات، برنامه راهبردی مدیریت کیفیت واردات توسط سازمان استاندارد، «طرح تحول کیفیت در زنجیره تامین صنعت قطعه سازی خودرو»، مشارکت در تدوین دەها آیین نامه دستورالعمل و روش‌های اجرایی سازمان استاندارد و انجام اقدامات زیربنایی برای اجرایی شدن آنها.

۱۰- نام‌گذاری روز ۹ نوامبر (روز جهانی کیفیت) مطابق با ۱۸ آبان توسط شورای عالی فرهنگ عمومی به عنوان روز ملی کیفیت و درج در تقویم رسمی کشور.

۱۱- به موازات همین اقدامات صورت گرفته، فعالیت‌های دیگری در زمینه توسعه مدیریت کیفیت در سطح کلان کشور انجام شد که مهمترین آنها انجام پژوهشی برای مرکز پژوهش‌های مجلس بوده است، که این پژوهش پس از حدود چهار سال بحث در مجلس شورای اسلامی، منجر به تدوین و تصویب قانون جدید استاندارد در کشور شد که تحت نام «قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد» به دولت ابلاغ شد. این قانون یکی از ابزارهای اساسی برای توسعه کیفیت در کشور به شمار میباشد. در این قانون مواردی وجود دارد که در صورت اجرایی شدن تاثیر به سزایی در توسعه کیفیت در کشور خواهد داشت.

۱) سوابق عملی و امکانات زیرساختی انجمن مدیریت کیفیت ایران

- **باشگاه متخصصان و مروجان کیفیت:** جمع‌آوری اطلاعات و سوابق مدیران، مهندسین کیفیت و ایجاد بانک اطلاعاتی
- **کارگروه‌های تخصصی:** تشکیل کار گروههای تخصصی با مشارکت داوطلبانه کارشناسان هر حوزه از جمله صنایع خودروسازی، ساخت احداث، صنایع غذایی، سیستم‌ها و استانداردسازی، توسعه روابط عمومی و ارتباطات، هوش مصنوعی، حقوق مصرف کننده و ... ،
- **آکادمی مدیریت کیفیت:** نهاد آموزشی مدیریت و مهندسی کیفیت و زیر ساخت‌های لازم برای برگزاری دوره‌های حضوری و مجازی با مشارکت اساتید و مدرسین حرفه‌ای و متخصصین با تجربه در صنعت

توانمندسازی، ارتقاء دانش و مهارت مدیران کیفیت: طراحی مدل و معیارهای علمی و تجربی برای ارزیابی مدیران کیفیت و روش‌های ارتقاء سطح علمی و تجربی و توانمندسازی آنها ،

- **توانمند سازی مشاوران کیفیت:** شناسایی و جمع آوری اطلاعات مشاوران حقوقی و فعال در حوزه‌های مرتبط به مدیریت کیفیت و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی و توسعه حوزه عمل و تخصص آنها

مرکز پژوهش انجمن مدیریت کیفیت ایران: ایجاد بانک اطلاعاتی از نیازهای پژوهشی سازمان‌ها در حوزه‌های مرتبط به مدیریت کیفیت و ارائه خدمات پژوهشی با استفاده از ظرفیت‌های موجود در بین اعضای انجمن،

- **فصلنامه کیفیت و مدیریت:** این فصلنامه دارای مجوز وزارت ارشاد با نزدیک به بیست سال انتشار منظم تنها نشریه تخصصی مدیریت کیفیت در ایران است و به عنوان پیامرسان انجمن شناخته می‌شود ،
- **انتشارات کیفیت و مدیریت:** انتشار بیش از ۵۰ موضوع کتاب در حوزه مدیریت و کیفیت که مهمترین آن ها ترجمه و انتشار هندبوک جوران به عنوان جامع‌ترین و معتبرترین کتاب مدیریت کیفیت نقش مهمی در توسعه دانش مدیریت در ایران دارد ،
- **سیستم آموزش مجازی:** دبیرخانه انجمن با ایجاد زیرساخت‌های لازم برای انجام آموزش‌های مجازی از طریق پلتفرم آنلاین علاوه بر ارائه برنامه‌های آموزشی انجمن، به عنوان یک بستر آموزش مجازی در اختیار اعضای انجمن نیز قرار میگیرد ،

- **استودیوی فیلم و عکس:** از دیرباز انجمن در فعالیت‌های مختلف خود از جمله در کنفرانس‌ها و سمینارها از ظرفیت‌های انواع رشته‌های هنر از جمله موسیقی، تئاتر، فیلم و عکس برای رساندن پیام خود استفاده کرده است. با توجه به گسترش استفاده از امکانات صوتی تصویری در شبکه‌های اجتماعی، انجمن اقدام به ایجاد استودیوی حرفه‌ای فیلم و عکس نموده تا از این ابزار مهم نیز بتواند در امر توسعه دانش مدیریت کیفیت استفاده بهینه نماید.
- **مشاوره حقوقی و داوری:** با تصویب قانون جدید تقویت و توسعه نظام استاندارد براساس رویکرد نوین استانداردسازی، ضرورت بازنگری قوانین مکمل از جمله قانون حمایت از حقوق مصرف کننده نیز احساس شده و در قانون فوق الذکر نیز به آن اشاره شده است. لذا انجمن اقدام به ایجاد کارگروه تخصصی قوانین استاندارد و کیفیت برای ارائه خدمات مشاوره حقوقی و داوری با مشارکت حقوقدانان عضو خود نموده است.

معرفی مدل سام، مدل ارزیابی موفقیت پایدار

مدل سام توسط گروهی از متخصصین انجمن مدیریت کیفیت ایران با هدف بهبود توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار در محیطی پیچیده، الزام‌آور و دائما در حال تغییر طراحی شده است. بر اساس این مدل؛ سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار باید تمام اصول مدیریت کیفیت را اعمال نماید و بر دو اصل تمرکز بر مشتری و مدیریت روابط برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت ذی‌نفعان توجه ویژه‌ای نماید.
درحالی که استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش ۲۰۱۵ بر ایجاد اطمینان در محصول و خدمات سازمان متناسب با نظر مشتری تمرکز دارد؛ مدل سام فراتر از کیفیت محصولات، خدمات، نیازها و انتظارات مشتریان حرکت کرده و بر ایجاد اطمینان در توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار در پیش‌بینی و برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و دیگر ذی‌نفعان مرتبط بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۱۸ متمرکز است.
مدل سام«کیفیت یک سازمان» را هدف قرار داده و به بهبود سیستماتیک عملکرد کلی سازمان اشاره دارد. کیفیت یک سازمان درجه‌ای است که ویژگی‌های ذاتی سازمان به منظور دستیابی به موفقیت پایدار، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان مرتبط را برآورده می‌نماید.
این سازمان است که تعیین می‌کند چه چیزی برای دستیابی به موفقیت پایدار مناسب است. این موضوع شامل طرح‌ریزی، پیاده‌سازی، تحلیل، ارزیابی و بهبود یک سیستم مدیریت اثربخش و کارآمد می‌باشد. عوامل موثر بر موفقیت سازمان به‌طور مداوم ظهور، تکامل، افزایش و برحسب لزوم کاهش می‌یابد و سازگاری با این تغییرات برای موفقیت پایدار مهم است. نمونه‌هایی از این عوامل شامل؛ مسئولیت اجتماعی، عوامل محیطی و فرهنگی در کنار عوامل دیگری از جمله کارایی، کیفیت و چابکی، جاری در بستر سازمان است.
مدل سام با توجه به هویت سازمان و تعریف آن و همسویی جنبه‌های هویت سازمانی با بستر سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار نیز تاکید ویژه‌ای دارد. مدل سام تأکید می‌کند که هویت سازمان و مزیت‌های رقابتی متمایز کننده آن، مبنای موفقیت پایدار سازمان است. در این شرایط، موفقیت پایدار به این معنی است که کسب وکار سازمان برای مدت طولانی یا بدون وقفه در مدت زمان موردنظر ادامه می‌یابد. این مدل راهنمایی می‌کند که چگونه می‌توان این امر را در عمل با استفاده از مدیریت کیفیت مؤثر و کارآمد محقق کرد. با این‌حال، مدیریت کیفیت را نمی‌توان از مدیریت کسب وکار جدا کرد، در واقع مدیریت کیفیت به معنای کیفیت مدیریت سازمان است.
لازمه دستیابی هر سازمانی به موفقیت پایدار، انجام مستمر فرایندهای خودارزیابی و ارزیابی بر اساس مدل سام است. خودارزیابی فرایندی است که به عنوان رویکردی برای بهبود عملکرد یک سازمان، می‌تواند دیدی کلی از عملکرد یک سازمان را ارائه دهد. سازمان با به‌کارگیری رویکرد خودارزیابی قادر خواهد بود فرصت‌های نوآوری و بهبود را با هدف موفقیت پایدار شناسایی و مورد استفاده قرار دهد. اگر سازمان تصویر روشنی از وضعیت موجود خود داشته باشد و همواره نقاط قوت خود را شناسایی کند، می‌تواند با استمرارِ اجرای نظام‌مند بهبودهای شناسایی شده، درمسیر موفقیت پایدار گام بردارد.

وجه تسمیه نام «سام»

«سام» پسر نریمان، پدر زال و پدر بزرگ رستم از تبار گرشاسپ، پهلوان اسطوره‌ای ایران است.
«سام» به معنی آتش ریشه در فرهنگ ایران زمین دارد و از شخصیت‌های بزرگ در کتاب شاهنامه فردوسی است. «سام» نماد و سرآمد تباریست از پهلوانان اساطیری ایران زمین. آغازین شان گرشاسپ جهان پهلوان، نیای بزرگ رستم و نامور به «اژدهاکُش»، که از چهره‌های نامدار اساطیر ایران است (او را نباید با گرشاسپ پادشاه پیشدادی اشتباه گرفت). گرشاسپ یکی از مشهورترین پهلوانان ایرانی است که بخش‌های مهمی از ادبیات اسطوره‌ایی و حماسی ایران به توصیف اعمال او و فرزندانش پرداخته است. گرشاسپ‌نامه از اسدی طوسی در شرح دلاوری‌های اوست. در اوستا نام او گرشاسب و لقب وی نریمان و از قبیله سام عنوان شده است. وی از نوادگان تور پسر جمشید پادشاه پیشدادی است.
اژدهاکشی از دیرباز، یکی از محوریترین اصول پهلوانی و قهرمانی، در میان اقوام و ملتهای جهان بوده است[1]. اژدها نمادی از زیانکارترین موجودات اهریمنی در اساطیر و حماسه‌های جهان است و گاهی نگهبان گنج‌های پنهان به شمار می‌آید و برای نابودی آنها و دست یافتن به گنج ها، باید بر آن پیروز شد. برپایۀ اساطیر ایران، اهریمن نخست به گونۀ ماری بزرگ از دوزخ بیرون آمد و پس از آنکه آفریده‌های هرمزدی را با زهر خویش از میان برد، موجودات اهریمنی بسیاری را بر زمین پراکنده ساخت که همۀ جهان آفرینش هرمزدی را دربرگرفتند.
اژدها در افسانه پردازی‌های سراسر جهان، به استثنای چین ، نیرویی پلید و دژمنش است که معمولاً ابرها را از باریدن بازمیدارد. برپایۀ بیشتر اساطیر، برای ماندگاری جهان، باید اژدها را نابود کرد. در افسانه ها و داستان ها، این موجود اساطیری اغلب ترکیبی از جانوران گوناگون است، اما به طور کلی، به شکل ماری بزرگ، پیر و مکار و گاه با چند سر، تصویر می‌شود که نفسی آتشین و نیرویی مهارناشدنی دارد.
در فرهنگ‌های فارسی، اژدها را به شکل سوسماری بزرگ، با دو بال توصیف کردهاند که آتش از دهانش خارج می‌شود.[2]
فردوسی، این حکیم بیدار دلِ ژرفاندیش در برافراشتن کاخ رفیع خود، هدف روشن و مشخصی داشت. او به عنوانِ رهبر فکری و معلم بزرگ ملت ایران مسئولیت خود را درک می‌کرد.[3] داستان‌های حماسی وی در پی بازگویی واقعیتهای دیگری است که بیزمان و جهانیاند و در ذهن گروهی از نسل‌های بشری بر مبنای ارزش‌های خاص اجتماعی جون نام و ننگ، داد و بیداد یا بنیادهای خاص روانی چون مهر و کین، دلیری و جبونی پرداخته شده است و هر کدام یا مجموعه‌ای از آنها در نهایت به صورت یل و پهلوانی تجسّم پیدا میکند.[4]
نبرد قهرمان با اژدها، یکی از عمده‌ترین مضامینی است که در اغلب اساطیر و حماسه های دنیا دیده می‌شود. در اساطیر ایران، نبرد ایزدان با اهریمن و آفریده‌های او، گونه‌های متفاوت اژدهاکشی به شمار می‌آید. در روایت‌های حماسی فردوسی، بارها به نبرد قهرمانان با اژدهایان روبه‌رو می‌شویم.
با تحول اسطوره‌ها و گذر به عصر حماسه‌ها، کارکرد اژدهاکشی نیز دگرگون شده است. بنابر نظر یکی از پژوهشگران «اگر روزگاری اژدهاکشی با کسوف و خسوف، خشکسالی و ... ارتباط داشت، در دوره‌های تاریخی، اژدهاکشی تنها و تنها، در خدمت بینش سزاواری یا مشروعیت شاه و پهلوان، درآمده است».[5]
برپایۀ این دیدگاه می‌توان گفت اژدهاکشی، یکی از شرایط رسیدن قهرمانان

۱- سرکاراتی
۲-رستگارفسایی
۳- ریاحی
۴- سرکاراتی
۵- خالقی مطلق

به سزاواری، ارجمندی و حتی پادشاهی بوده‌است. اژدهاکشی در فرهنگ ایرانی، نماد «شایستگی و سزاواری» پهلوانان در امر پهلوانی/ پادشاهی است.
در روایت‌های حماسی ایران، بارها به نبرد قهرمانان با اژدهایان روبه‌رو می‌شویم. می‌توان گفت ریشۀ این اژدهاکشی‌ها در فرهنگ ایرانیان، نه به نبرد فریدون و گرشاسب با اژدها، بلکه به پیکار خدایان ایرانی با اهریمن و اهریمن‌زادگان بازمیگردد و تفسیر آن، همان بنمایۀ کهن در اساطیر ایران، یعنی جدال میان نیروهای خیر و شر است که جلوه‌های گوناگون آن را می‌توانیم از عصر اساطیری تا افسانه‌های عامیانۀ امروز، به گونۀ نبرد قهرمان با اژدهایان، دیوان، پریان و... مشاهده نماییم.
پس اژدهاکُشی در فرهنگ ایرانی نماد شایستگی قهرمان در امر قهرمانی یا پادشاهی است مبارزه با اژدها در ادبیات ما استعاره از نبرد میان نیروهای خیر و شر است.
خیر و شر دو مفهوم مقابل هم هستند، خیر در مورد انسان به چیزی گفته می‌شود که با «وجود» هماهنگ بوده، مایه پیشرفت و بهره‌مندی و منفعت شود و شر چیزی است که ناهماهنگ با وجود و ماهیت باشد و مایه ضرر و نقصان و زیان شود.
در فرهنگ اساطیری ، «اژدها» نمادی از نفس انسان و نمودهای آن مانند پلیدی، ناپایداری، بیداد، کین، جبونی، اسراف، هدر دادن، بی مسئولیتی، و به زعم ما بی‌کیفیتی است.
«سام» نمادی از انسان، اجتماع و جامعه‌ای است که برای سربلندی و سرافرازی و قهرمانی باید با نفس خود که عامل نابودی وی خواهد بود، مبارزه کنند.
« نبرد سام با اژدها » قالب اصلی تندیسی است که در میدان حر تهران [7] قرار گرفته است. سام (گرشاسپ) در این مجسمه نماد انسان و اژدها نمادی از نفس انسانی است. پیچیده شدن اژدها به دور وی نیز نمادی از محاصره انسان توسط شیطان است که دهانی باز در برابر سام دارد. نیزه گرشاسب نیز به سمت دهان اژدها نشانه رفته است تا این نبرد یادآور پیروزی خیر بر شر باشد.
مبارزه پهلوان با اژدها ، در همه ابعاد یک جامعه می‌تواند مصداق داشته باشد. از بعد فردی مبارزه با شر و تباهی وظیفه هر فرد برای سرافزازی خود است. از بعد اجتماعی نیز مبارزه با شر و تباهی و نمودهای اهریمنی یک وظیفه عمومی است.
یک سازمان هم به‌عنوان یک اجتماع کوچک، برای حفظ و پایداری خود نیازمند مبارزه با تمامی نمودهای تباهی در سازمان است.
لذا در « مدل سام» سازمان‌ها نمادی از پهلوانانی هستند که برای سرافرازی و پایداری و بقا لازم است با اژدهای ناپایداری، اسراف، هدر دادن، بی‌کیفیتی، نقص داشتن و ... مبارزه کنند و آنها را تحت کنترل گیرند تا سازمانی سرافراز و پاینده داشته باشند.
مبنای طراحی تندیس و لوگوی «مدل سام» نیز برداشتی است برگرفته از مفاهیم فوق الذکر، که در آن انسان نمادی است از سازمان و اژدها نمادی از بی‌کیفیتی در همه ابعاد سازمان است. پیچیده شدن اژدها به دور پای انسان (یا سازمان) نیز نمادی از محاصره سازمان توسط شیطان و اهریمنی است که بی‌کیفیتی نامیده می‌شود و عدم مدیریت صحیح آن موجبات نابودی سازمان را به دنبال خواهد داشت. نیزه ای که به سمت دهان بی‌کیفیتی نشانه رفته است نمادی جهت یادآوری پیروزی سازمان بر بی‌کیفیتی در همه ابعاد آن است.
تجربه ثابت کرده است که تمرکز بر بهبود کیفیت در تمام ابعاد سازمان موجبات رشد یکپارچه و پایدار سازمان را فراهم می‌کند و سازمان‌هایی که برای ارجمندی و سربلندی و سرافرازی خود مبارزه با بی کیفیتی در تمام عرصه ها را مد نظر دارند پیروز و سربلند از عرصه کارزار خارج می‌گردند.

۷- (تندیس نبرد سام(گرشاسب) با اژدها از سال ۱۳۱۵ در میدان حر تهران، قرار گرفته است)

مرجع اصلی طراحی مدل سام

مدل سام با هدف بهبود توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار با ارجاع به اصول مدیریت کیفیت و آخرین ویرایش سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و سایر استانداردهای وابسته طراحی شده است.

استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان پایه فعالیت‌های تضمین کیفیت است. ایزو ۹۰۰۱ و سایر استانداردهای مرتبط، بهبود کیفیت محصولات/فرآیند و بهبود سطح رضایتمندی مشتری را در پی خواهند داشت. سازمان با استقرار سیستم مدیریت کیفیت و استانداردهای مرتبط فضایی را ایجاد میکند که به صورت سیستمی، بستر مناسب را برای کارایی و اثربخشی آماده می کند. اما استانداردها، حداقل بوده و به‌عنوان عوامل موفقیت کلیدی سازمان شناخته نمی‌شوند. در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ اندازه گیری عملکرد و شاخص‌های مهم مربوط به مردم و جامعه ارائه نمی‌گردد. استقرار استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در واقع یک تصویر از انطباق سازمان با الزامات استاندارد مقطعی از زمان است. تداوم و توسعه این بستر، نیازمند بهره‌گیری از مدلی است که فعالیت‌های ارزیابی و خودارزیابی را به روشی نظام‌مند جاری کند و پیشرفت را به دقت اندازه گیری نماید.

برای تامین اطلاعات پشتیبان سازمان‌هایی که تمایل به استفاده و اجرای استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را دارند و نیز راهنمایی آن دسته از سازمان‌هایی که تصمیم به پیشرفت فراتر از الزامات آن را دارند استاندارد ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۱۸ برای تامین اطلاعات پشتیبان سازمان هایی که تصمیم به پیشرفتی فراتر از الزامات ایزو ۹۰۰۱ داشتند توسط **ISO/TC176** تهیه و ارائه شده است. راهنمایی‌ها و الزاماتی که در این استاندارد آمده است به الزامات استاندارد ایزو ۹۰۰۱ اضافه نشده‌اند یا تغییری در آن ایجاد نمی‌کنند بلکه این استاندارد طیف گسترده‌تری از عناوینی که منتهی به بهبود عملکرد سازمان و حرکت به سمت موفقیت پایدار می‌شود را بیان می‌کند. استاندارد ایزو ۹۰۰۴ شامل راهنمای روش‌های خود ارزیابی نیز هست ولی نتایج در این استاندارد دیده نمی‌شود و قابلیت اندازه گیری ندارد.

مدل سام با بهره‌گیری از راهنمای جامع استاندارد ایزو ۹۰۰۴ و بهره برداری از تجارب مدل‌های تعالی بین‌المللی (مانند مالکولم بالدریج، دمینگ و **EFQM**)، با تمرکز بر استقرار کامل فرایند تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان و ایجاد توان اندازه‌گیری نتایج، نظامی را برای بهبود مستمر در چرخه اجرا و عملیات جاری و چرخه تغییر و بهبود یا تحول در کسب و کار با بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری، بنیان نهاده است.

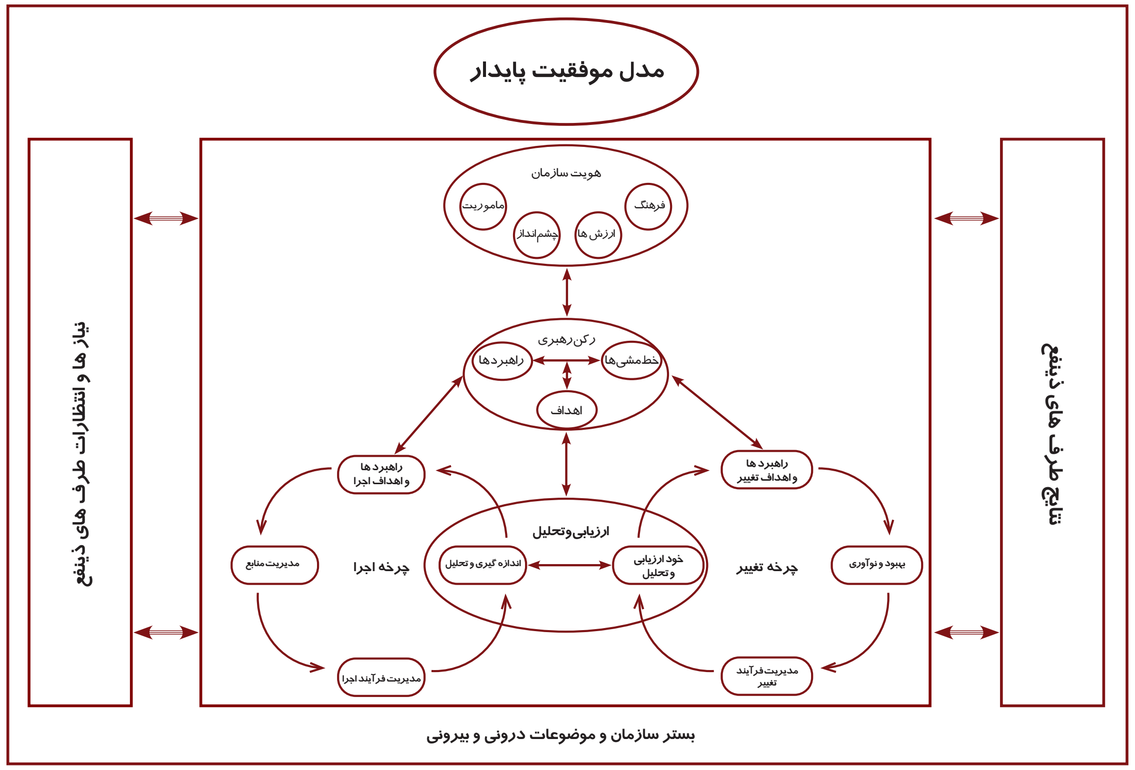
مدل سام از دو بخش «معیارهای توانمندساز» و «معیارهای نتایج» تشکیل شده است. مرجع اصلی معیارهای توانمندساز در مدل سام (**SSAM**)، برگرفته از راهنماها، الزامات و اصول مدیریت کیفیت ارائه شده در استاندارد ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۱۸ است. معیارهای نتایج برگرفته از بخش نتایج مدل جایزه ملی کیفیت ایران (**INQA**) است که با بهره گیری از نتایج مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (**EFQM**) ویرایشهای ۲۰۱۳ و ۲۰۲۰، متناسب با مدل و نیازهای سازمان‌ها تکمیل شده است.

مقیاس امتیازدهی در این مدل بر اساس سنجش عناصر نتایج و توانمندسازها، (شامل رویکرد، استقرار و ارزیابی) مطابق منطق رادار، طراحی شده است و در تعیین این موارد از تجارب طراحان و ارزیابان ارشد مدل **INQA** بهره‌برداری شده است .

تشریح ساختار گسترش یافته مدل سام

بر پایه مدل مفهومی ایزو ۹۰۰۴

مدل سام، یک مدل پیشرفته است که با تمرکز بر مفاهیم گسترده استاندارد ایزو ۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۱۸ و بهره‌گیری از مدل‌های ارزیابی به‌عنوان ابزار پیشرو در ارزیابی سازمان‌ها، با تاکید بر نتایج تمامی ذینفعان و تمرکز بر توان اندازه‌گیری در اجرا، می‌تواند ابزار مناسبی برای خودارزیابی و ارزیابی بر اساس منطق رادار در سازمان‌ها باشد.
شکل ۱– تصویر زیر نمایی از الگوی گسترش یافته مدل سام را نمایش می‌دهد:



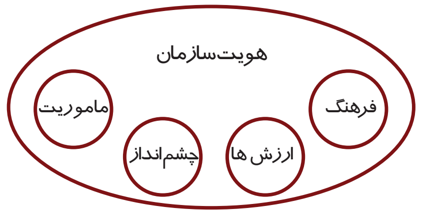
شکل ۱ - نمایی از الگوی گسترش یافته مدل سام

یک سازمان با هویت و بستر آن تعریف می‌شود. مفهوم سازمان یک موضوع اصلی در تمام حوزه‌های مدیریتی از جمله مدیریت کیفیت و استاندارد ایزو ۹۰۰۴ است. یک سازمان مجموعه‌ای از افراد است که وظایف خاص خود را به همراه مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط برای دستیابی به اهداف دارد. به دلیل وجود افراد سازمان‌یافته و اهداف آن‌ها، سازمان را می‌توان به‌عنوان یک سیستم در نظر گرفت، یعنی مجموعه‌ای از عوامل واقعی به هم مرتبط یا در حال تعامل که برای یک هدف مشخص سازماندهی شده‌اند. بسیاری از صاحب‌نظران شناخته شده مدیریت بر جنبه‌های سیستمی در مدیریت سازمان‌ها تأکید دارند. کلیه سیستم‌ها همیشه دارای بستر داخلی و خارجی هستند. سازمان نیز به عنوان یک سیستم دارای بستری است که بر عوامل، مسائل و تاثیراتی تمرکز دارد که می‌تواند بر توانایی سازمان برای موفق بودن و موفق ماندن تاثیر بگذارد. همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، بستر سازمان شامل طرف‌های ذینفع و موضوعات داخلی و خارجی است. موضوعی که در بستر سازمان بسیار مهم است ریسک‌هایی است که می‌توانند مثبت و فرصت‌ساز یا منفی باشند. بنابراین اولین نکته قابل بررسی در ارزیابی کیفیت یک سازمان، ریسک‌های یک سازمان از درون و بیرون به همراه نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی از جمله مشتریان است که می‌تواند بر توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار تاثیرگذار باشند.
در وسط شکل، بخش‌هایی قرار دارد که ارکان مدل مفهومی را تشکیل می‌دهند. اگر اقدامات این ارکان به درستی اجرا شود به افزایش اطمینان و توانایی برای برآورده کردن نیازهای مشتری و سایر طرف‌های ذی‌نفع کمک میکند.

این ارکان شامل موارد زیر است که در ادامه به تشریح اجزای هر بخش پرداخته می‌شود:
۱- هویت سازمانی
۲- رهبری
۳- چرخه اجرا
۴- چرخه تغییر
۵- ارزیابی و تحلیل

۱) هویت سازمانی:

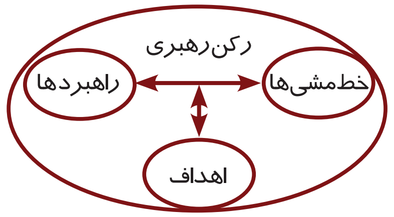
موفقیت پایدار مستلزم رویکردی متمایز است که هویت رقابتی سازمان را منعکس می‌کند. هویت سازمان به عنوان ویژگی، خصوصیت یا شخصیت یک سازمان درک می‌شود و از چهار جنبه تشکیل شده است، ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ. این جنبه‌ها وابسته به یکدیگر هستند و به صورت یکپارچه مدیریت می‌شوند. در هنگام ایجاد هویت سازمانی بستر سازمان درنظر گرفته می‌شود.



شکل ۲- رکن هویت سازمانی

۲) رهبری:

این رکن اقداماتی که رهبران باید برای حمایت از موفقیت پایدار انجام دهند را مشخص می‌کند. رهبران باید مقصد سازمان و نقشه راه رسیدن به آن را تعیین کنند. این نقطه مرجع باید با هویت و بستر سازمان سازگار باشد. در همین ارتباط سیاست‌گذاری‌هایی در مورد تعریف نحوه رسیدگی سازمان به موضوعاتی مانند مدیریت کارکنان، ایمنی، حفاظت از داده‌ها و غیره مورد نیاز است.

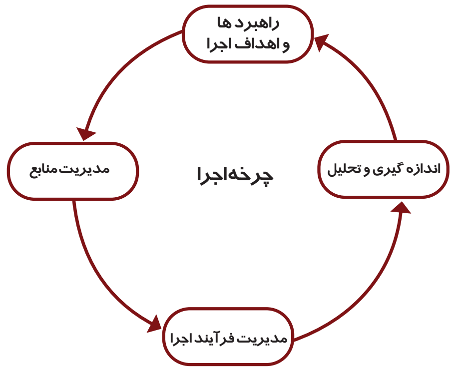


شکل ۳- رکن رهبری

مدیریت یک سازمان دارای دو مسئولیت اصلی است که به صورت دو چرخه در شکل شماره ۱ نشان داده شده است این دو چرخه عبارتند از چرخه اجرا و چرخه تغییر:

۳-چرخه اجرا:

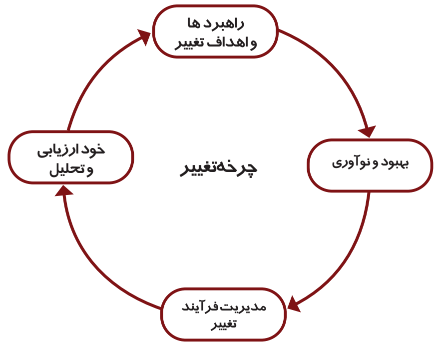
چرخه اجرای فعالیت‌های جاری با استفاده از کنترل عملکرد مبتنی بر واقعیت واکنشی و منطقی و حل مسئله است. این چرخه، با مسئولیت مدیریت آغاز می گردد، که وظیفه تدوین راهبردها، تعیین اهداف اجرایی و تامین زیرساخت‌ها را بر عهده دارد. در ادامه، مدیریت منابع، وظایف پشتیبانی را به عهده داشته و سپس مدیریت فعالیت‌های رهبری، تامین منابع، تولید محصول یا ارائه خدمت و به‌طور کلی برآورده کردن نیازهای ذی‌نفعان از طریق رویکردهای فرایندمحور صورت می‌گیرد. در ادامه، نتایج حاصله مورد اندازه‌گیری و اطلاعات مورد تحلیل قرار گرفته و برای بازنگری به مدیریت ارائه می گردد.



شکل ٤- چرخه اجرا

٤) چرخه تغییر:

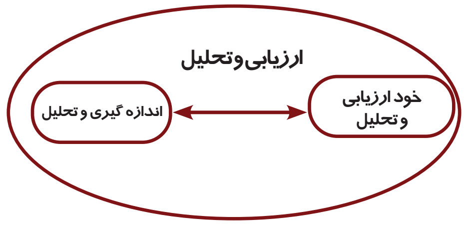
در کنار چرخه اجرا، چرخه تغییر قرار دارد. اولین مرحله از این چرخه، فعالیت خودارزیابی است و طی آن، اطلاعات و نتایج حاصله از چرخه عملیات دریافت و با محاسبه شاخص‌های عملکردی و مقایسه نتایج با اهداف تعیین شده و انجام ترازیابی در مقایسه با نتایج سازمان‌های مشابه، وضعیت عملکرد جاری مشخص می‌گردد. در ادامه این چرخه، نتایج ارزیابی مورد تحلیل قرار گرفته و اهداف راهبردی و کلان توسط مدیریت ارشد تعریف می‌شوند. این اهداف در مرحله بعدی به برنامه‌های بهسازی، ترجمه و تبدیل شده و سپس برنامه‌ها اجرایی می‌گردند. در ادامه نتایج عملکرد، تحلیل می گردد و مبنای برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود مستمر از طریق رویکرد فرایندی قرار می‌گیرد.



شکل ۵- چرخه تغییر

۵) ارزیابی و تحلیل:

رکن ارزیابی و تحلیل در این مدل رابط بین دو چرخه اجرا و تغییر است و این دو بخش را به هم متصل می کند. در بخش ارزیابی و تحلیل سازمان با استفاده از ابزارهایی مانند خودارزیابی، ترازیابی، ارزیابی ریسک ها و فرصت ها و اندازه گیری شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) پیشرفت خود را مورد پایش قرار می دهد و اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد و تصمیم-گیری موثر جمع آوری و ارائه می نماید و از نتایج برای به روزرسانی درک خود از ماهیت، خط مشی ها، راهبرد و اهداف بهره برداری می نماید.

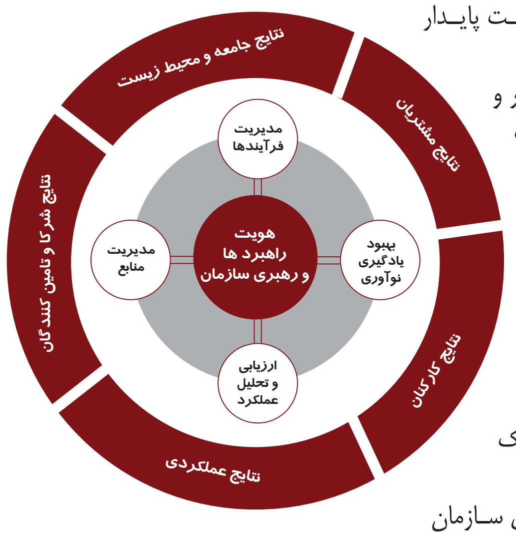


شکل ۶- ارزیابی و تحلیل

نمای مدل سام (SSAM)

نمـای ایـن مـدل بـه شـکل چـرخ، بـه عنـوان نمـادی از حرکـت، طراحـی شـده اسـت. ایـن مـدل دارای یـازده معیـار اسـت کـه شـش معیـار آن توانمندسـازها و پنـج معیـار دیگـر نتایـج هسـتند. هـر یـک از معیارهـا بـه تعـدادی جـزء معیـار و هـر جـزء معیـار بـه تعـدادی نکتـه تقسـیم مـی شـود. ایـن معیارهـا عامـل وجـودی حرکـت سـازمان هـا هسـتند و بـه عنـوان مبنایـی بـرای ارزیابـی آن هـا مـورد اسـتفاده قـرار مـی-گیرنـد.

معیارهای مدل سام در یک نگاه



شکل -۷ نمای مدل سام

تصویـر بـالا نمایـی از مـدل سـام ، مدلـی بـرای ارزیابـی موفقیـت پایـدار سـازمان هـا را نمایـش مـی دهـد.

هسـته و قلـب ایـن مـدل شـامل دو معیـار توانمندسـاز «بسـتر و هویـت سـازمان» و «رهبـری» تشـکیل شـده اسـت. هویـت سـازمان چرایـی وجـود سـازمان اسـت و اینکـه چـرا سـازمان ایـن فعالیـت هـا را انجـام می‌دهـد و چـه منافعـی را نصیـب ذینفعـان خـود مـی کنـد.

رهبـری اثربخـش سـازمان نمـی توانـد از بسـتر و هویـت سـازمان جـدا باشـد. در یـک سـازمان برجسـته، رهبـری بـه عنـوان یـک فعالیـت قلمـداد می‌شـود و رهبـران بـه هدایـت فرهنـگ سـازمانی از طریـق الگـو بـودن در پایبنـدی و عمـل بـه ارزش هـا کمـک می‌کننـد. ایـن معیارهـا تـوان سـازمان را از درک و شـناخت ماهیـت وجـودی خـود نشـان می‌دهـد.

شـناخت ماهیـت سـازمانی فرآینـدی اسـت کـه بـر توانایـی رهبـری سـازمان بـه دسـتیابی بـه موفقیـت پایـدار تاثیـر می‌گـذارد.

این مدل در برگیرنده ۱۱ معیار ، ۳۷ زیرمعیار و ۲۰۵ نکته است:

– بخش توانمندسازها شامل ۶ معیار ، ۲۷ زیر معیار و ۱۴۲ نکته است.

– بخش نتایج شامل ۵ معیار ، ۱۰ زیرمعیار و ۶۳ نکته است.

معیارهای مدل SSAM		
توانمندسازها		**نتایج**
۱- هویت و بستر سازمان ۱-۱ طرف های ذینفع ۱-۲ موضوعات داخلی و خارجی ۱-۳ ماموریت، چشم انداز ، ارزش ها و فرهنگ	**٤- مدیریت منابع** ٤-۱ منابع مالی ٤-۲ کارکنان ٤-۳ دانش سازمانی ٤-٤ فناوری ٤-٥ زیرساخت ا و محیط کار ٤-٦ منابع تامین شده از خارج از سازمان ٤-۷ منابع طبیعی	**۷- نتایج مشتریان** ۷-۱ نتایج برداشتی مشتریان ۷-۲ نتایج عملکردی مشتریان **۸- نتایج کارکنان** ۸-۱ نتایج برداشتی کارکنان ۸-۲ نتایج عملکردی کارکنان
۲- رهبری ۱-۱ سیاست و راهبرد ۲-۲ اهداف ۲-۳ ارتباطات (اطلاع رسانی)	**٥- تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان** ٥-۱ شاخص های عملکردی ٥-۲ تحلیل عملکرد ٥-۳ ارزیابی عملکرد ٥-٤ ممیزی داخلی ٥-٥ خودارزیابی ٥-٦ بازنگری	**۹- نتایج شرکاء و تامین کنندگان** ۹-۱ نتایج برداشتی شرکاء و تامین کنندگان ۹-۲ نتایج عملکردی شرکاء و تامین کنندگان **۱۰- نتایج جامعه و محیط زیست** ۱۰-۱ نتایج برداشتی جامعه و محیط زیست ۱۰-۲ نتایج عملکردی جامعه و محیط زیست
۳- مدیریت فرایندها ۳-۱ تعیین فرایندها ۳-۲ مسئولیت و اختیار برای فرایندها ۳-۳ همراستایی و ارتباط بین فرایندها ۳-٤ دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد ۳-٥ نگهداری سطح به دست آمده	**٦- بهبود، یادگیری و نوآوری** ٦-۱ بهبود ٦-۲ یادگیری ٦-۳ نوآوری	**۱۱- نتایج عملکردی** ۱۱-۱ نتایج مالی ۱۱-۲ نتایج غیر مالی

جدول ۱- معیار های مدل سام

توانمندسازهای مدل سام

برای دستیابی به موفقیت پایدار، سازمان تمام اصول مدیریت کیفیت را اعمال می‌نماید. سازمان به منظور دستیابی به موفقیت پایدار، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را برآورده می‌کند. سازمان تعیین می‌کند چه چیزی برای دستیابی به موفقیت پایدار مناسب است و با پیش‌بینی و برآورده ساختن نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود، فراتر از کیفیت محصولات و خدمات و نیازها و انتظارات مشتریانش حرکت می‌کند.

معیار یک
هویت و بستر سازمان

سازمان با هویت و بستر آن تعریف می‌شود. بستر سازمان عواملی که بر توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار تاثیر می‌گذارند را در بر می‌گیرد. سازمان در هنگام تعیین بستر، عوامل کلیدی شامل طرف‌های ذی‌نفع و موضوعات داخلی و خارجی را در نظر می‌گیرد.
هویت سازمان بر اساس ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ آن مشخص می‌شود. سازمان هنگام تعیین هویت، باید اطمینان حاصل کند که بستر سازمان را در نظر می‌گیرد.

۱-۱- طرف‌های ذی‌نفع

۱-۱-۱- نیازها، انتظارات، ریسک‌ها و فرصت‌های وابسته به هر یک از طرف‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی از جمله مشتریان، تعیین و روابط مستمر با آن‌ها به‌طور نظام‌مند برقرار می‌شود.

۱-۱-۲- فرایندهایی برای شناسایی نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع، ارزیابی میزان مربوط بودن و نحوه برآورده کردن آن‌ها استقرار یافته است و به صورت پویا اجرا و مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

۱-۱-۳- ارتباط با ذی‌نفعان بر مبنای نیازها و انتظارات آن‌ها به عنوان پایه‌ای برای درک مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌های رابطه، ایجاد شده و به صورت نظام‌مند برقرار است.

۱-۱-۴- روابط با طرف‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی برقرار شده و فرآیندهایی برای شناسایی و کنترل نیازهایی که در صورت برآورده نشدن می‌تواند ریسک‌هایی برای موفقیت پایدار و یا فرصت‌هایی را برای افزایش موفقیت پایدار فراهم نماید استقرار می یابد.

۱-۱-۵- نیازها و انتظارات کلیه طرف‌های ذی‌نفع، با هدف ایجاد عملکرد پایدار، تحلیل، ارزیابی و بازنگری می‌گردد تا درک مشترکی از اهداف و ارزش‌ها و منافع مشترک به وجود آید.

۱-۲- موضوعات داخلی و خارجی

۱-۲-۱- موضوعات داخلی و خارجی که می‌توانند بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تاثیر بگذارند شناسایی و مدیریت (یا کنترل) می‌شوند.

۱-۲-۲- برای بررسی و تعیین عوامل داخلی و خارجی موثر بر موفقیت پایدار سازمان و شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها، فرایندهایی تعریف شده و استقرار یافته است.

۱-۲-۳- برای مدیریت موضوعاتی که به عنوان ریسک برای موفقیت پایدار محسوب می‌شود یا فرصت‌هایی که منجر به افزایش موفقیت پایدار می‌گردد، با استفاده از تحلیل وضعیت گذشته، حال و آینده، فرآیندهایی در سازمان استقرار یافته و اجرا می‌شوند.

۱-۲-۴- در تعیین موضوعات داخلی و خارجی سازمان عواملی مانند الزامات قانونی، مقرراتی، نیازهای خاص بخش/صنعت، جهانی شدن و فعالیت‌های نوآوری درنظر گرفته شده است و استراتژی‌ها، فرآیندها، سطوح شایستگی و دانش سازمانی مرتبط با آن‌ها استقرار یافته است.

۱-۲-۵- فرآیندهایی برای پایش مداوم، ارزیابی و بازنگری عوامل داخلی و خارجی موثر بر موفقیت پایدار سازمان و اقدامات ناشی از آن‌ها برقرار و اجرا می‌شود.

۱-۳- ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ

۱-۳-۱- فرآیندهایی برای تعیین هویت و بستر سازمان جهت کسب موفقیت‌های پایدار سازمان، همراه با تعریف ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ آن استقرار یافته است.

۱-۳-۲- فرآیندهایی برای درک واضح و مشخص فرهنگ کنونی و تعیین میزان همسویی آن با عناصر هویتی دیگر(ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها) و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و اینکه آیا نیاز به تغییر دارد، استقرار یافته است و جریان دارد.

۱-۳-۳- مدیریت ارشد مستقیما در تعیین مبنای وجودی و چشم‌انداز سازمان دخالت دارد و خود الگوی تحقق هویت سازمانی از طریق پای‌بندی به ارزش‌ها و فرآیندهایی است که بستر سازمان را تعیین کرده‌اند.

۱-۳-۴- سیاست و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان با ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های آن همسو و سازگار است.

۱-۳-۵- فرایندی برای بازنگری عناصر هویتی در فواصل زمانی تعیین شده و زمانی که بستر و موضوعات داخلی و خارجی موثر بر توانایی سازمان تغییر می‌کند ایجاد و اجرا شده است.

۱-۳-۶- تغییر در هر یک از عناصر هویتی، جهت‌گیری‌های استراتژیک و سیاست به نحو مقتضی در درون سازمان و به ذی‌نفعان خارج از سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود.

معیار دو
رهبری

مدیریت ارشد از طریق رهبری خود در استقرار و اطلاع‌رسانی چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های موردنظر، به منظور ایجاد محیطی که در آن کارکنان متعهد به دستیابی اهداف سازمان هستند اقدام می‌نماید.

۲-۱ سیاست و راهبرد

۲-۱-۱- مدیریت ارشد مقاصد و جهت‌گیری‌های سازمان را در قالب سیاست سازمان تنظیم می‌نماید. بیانیه خط‌مشی باید شامل تعهدات برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات ذینفعان و ترویج بهبود و پایه‌ای برای ایجاد مدیریت فرآیند باشد.

۲-۱-۲- مدیریت ارشد برای ایجاد راهبردها، یک مدل شناخته شده را از طریق الگوبرداری یا طراحی یک مدل اختصاصی خاص برای سازمان انتخاب و به صورت پایدار اعمال می‌کند. حفظ پایداری مدل به عنوان پایه و مرجع محکم برای مدیریت سازمان حیاتی است.

۲-۱-۳- راهبردهای تعیین شده باید هویت سازمان، بستر و چشم‌انداز را منعکس کند و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت همراستای با آن‌ها تعیین می‌شود.

۲-۱-۴- تصمیمات راهبردی در مورد عوامل رقابتی می‌بایست توسط مدیریت ارشد تعیین شده باشد و در راهبردها اعمال گردد.

۲-۱-۵- ریسک‌ها و فرصت‌های جدید و هرگونه تغییر در موضوعات داخلی و خارجی به صورت مستمر مورد بررسی قرار می‌گیرد و جهت تداوم تناسب بین هویت سازمان و راهبردها و سیاست، متناسب با نتایج حاصل شده، راهبردها و سیاست مورد بازنگری قرار می‌گیرند.

۲-۲ اهداف

۲-۲-۱- مدیریت ارشد، با تعیین اهدافی که با سیاست و راهبردها ارتباط متقابل دارند و با شفاف کردن مقاصد، سازمان را راهبری می‌کند.

۲-۲-۲- فرآیندهایی برای تعریف و استقرار اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و حفظ ارتباط اهداف با سیاست و استراتژی‌ها در داخل و خارج از سازمان، استقرار یافته‌اند.

۲-۲-۳- اهداف کوتاه و بلندمدت قابل اندازه‌گیری هستند و به وضوح درک و تعریف شده‌اند.

۲-۲-۴- با هدف حمایت از موفقیت پایدار، روش‌های مناسبی جهت اطلاع‌رسانی موثر سیاست، راهبرد و اهداف مرتبط و تغییرات آن، به ذی‌نفعان سازمان، ایجاد و اجرا می شود.

۲-۲-۵- فرآیندهایی برای پایش مداوم میزان تحقق اهداف و حصول اطمینان از هم راستایی اهداف با سیاست و استراتژی‌ها ایجاد شده است و تغییرات لازم براساس بازخوردهای حاصل از ارتباط با ذینفعان صورت می‌گیرد.

۲-۳ ارتباطات (اطلاع‌رسانی)

۲-۳-۱- فرآیندهای ارتباطی با هدف حمایت از موفقیت پایدار سازمان و متناسب با نیازهای مختلف دریافت‌کنندگان، به‌صورت سیستماتیک شناسایی و استقرار یافته‌اند.

۲-۳-۲- نوع و درجه ارتباطات، متناسب با نیازهای متفاوت گیرندگان تعریف شده و با توجه به سیاست، استراتژی و اهداف در مسیر کمک به موفقیت پایدار سازمان، به موقع و مستمر اجرا می‌شوند.

۲-۳-۳- روش‌های ارتباطی که استقرار یافته‌اند، رابطه مستقیمی را با بستر سازمان نشان می‌دهد و هرگونه تغییر در بستر سازمان به صورت پیش‌فعالانه درنظر گرفته می‌شود.

۲-۳-۴- فرآیندهایی برای انتقال سیاست، راهبرد، اهداف مرتبط و تغییرات آن‌ها به ذی‌نفعان سازمان تعریف شده و به صورت پویا اجرا می‌گردند.

۲-۳-۵- مکانیسم بازخورد مناسبی در فرآیندهای ارتباطی که استقرار یافته‌اند، تعریف شده و به‌طور موثر اجرا می‌شوند و هرگونه تغییر در هویت و بستر سازمان به صورت پویا به گیرندگان مرتبط انتقال می‌یابد.

معیارسه
مدیریت فرایندها

سازمان‌ها «ارزش‌های پایدار» خود را از طریق فعالیت‌هایی که در قالب یک شبکه فرآیندی به عنوان یک سیستم منسجم عمل می‌کنند، محقق می‌سازند. فرایندها و تعاملات آن‌ها با ماهیت وجودی سازمان سازگار است و همسو با تحولات در سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان، مدیریت و بهینه می‌شوند.

۳-۱- تعیین فرآیندها

۳-۱-۱-فرآیندها و تعاملات آن‌ها بر مبنای سیاست، راهبرد و اهداف سازمان برای انجام عملیات مربوط به محصول و خدمات، تأمین منابع و فعالیت‌های مدیریتی(مانند برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود) تعیین شده‌اند.

۳-۱-۲- فرآیندها و تعاملات و تعارضات آن‌ها جهت حصول اطمینان از پوشش نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع، به صورت نظام‌مند تعیین می‌شوند.

۳-۱-۳-نیازها و انتظارات تمامی طرف‌های ذی‌نفع در طرح‌ریزی فرآیندها متناسب با نیازهای عملیاتی سازمان درنظر گرفته می‌شوند و فرآیندها به صورت انعطاف‌پذیر، متناسب با تغییرات در استراتژی و اهداف سازمان، بازطراحی می‌گردند.

۳-۱-۴-در تعیین فرآیندها و تعاملات آن‌ها، هدف فرآیند، شاخص‌های عملکردی و اهداف آن‌ها، خروجی‌های موردنظر، تغییرات در عملیات بازارها و فناوری‌ها و نیازهای ذی‌نفعان، مدیریت ورودی‌ها، منابع و اطلاعات، محدودیت‌های فرآیندها و مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با اجرای فعالیت‌های آن مدنظر قرار می‌گیرد.

۳-۲- مسئولیت و اختیار برای فرآیندها

۳-۲-۱-مسئولیت‌ها و اختیارات مرتبط با فرآیندها و تعاملات و تعارضات بین آن‌ها به خوبی تعریف شده و در سراسر سازمان شناخته می‌شود.

۳-۲-۲-صاحب هر فرآیند با مسئولیت کافی، اختیارات و شایستگی برای ایجاد، نگهداری، کنترل و بهبود فرآیند و تعامل آن با سایر فرایندها منصوب شده است.

۳-۲-۳-از وجود وظایف و شایستگی‌های کارکنان مرتبط با یکایک فرآیندهای کاری برای انجام وظایف و فعالیت‌های مرتبط با آن فرآیند اطمینان حاصل می‌شود.

۳-۳- همراستایی و ارتباط بین فرآیندها

۳-۳-۱-شبکه فرآیندها و توالی و تعاملات آن‌ها در یک سیستم مدیریت منسجم به طور موثر و کارآمد مدیریت می‌گردند و برای درک و تجسم نقش هر فرآیند در سیستم و تاثیر آن بر عملکرد سیستم در یک تصویر نمایی تجسم یافته‌اند.

۳-۳-۲-معیارهای خروجی فرآیندها و شاخص‌های کلیدی تعیین شده‌اند و به منظور افزایش همسویی و پیوند بین فرآیندها، قابلیت و عملکرد فرآیندها به صورت نظام‌مند ارزیابی شده و بهبود می‌یابند.

۳-۳-۳- ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فرآیندها شناسایی شده و اقدامات مناسب برای پیشگیری و کاهش رویدادهای ناخواسته

و بهبود تاثیر بالقوه آن‌ها بر اولویت‌های استراتژیک موثر بر خلق ارزش انجام می‌شود.

۳-۳-۴- بازنگری و بهبود فرآیندها به صورت منظم، توسط تیم‌های چند وظیفه‌ای تحت رهبری مدیریت ارشد، با هدف حمایت از فرآیندهای پایدار و موثر انجام می‌گیرد.

۳-٤- دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد

۳-۴-۱-فرآیندها و تعاملات آن‌ها بر اساس تغییرات در سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان، به‌طور منظم و پویا بررسی شده و به منظور دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد بهبود می‌یابند.

۳-۴-۲- برنامه‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف با در نظرگرفتن منابع مورد نیاز و در دسترس بودن آن‌ها تعیین می‌شوند.

۳-۴-۳-کارکنان برای مشارکت در بهبود، انگیزه دارند و فعالیت‌ها و فرصت‌هایی را برای بهبود فرآیندهایی که مسئول آن هستند پیشنهاد می کنند.

۳-۴-۴-فرآیندها و تعاملات آن‌ها برای دستیابی به سطح بالاتر عملکرد، با توجه به توسعه کار، به دست آوردن فناوری‌های جدید یا توسعه محصولات و خدمات جدید یا توسعه ویژگی‌های آن‌ها برای ارزش بالاتر به‌طور مداوم بهبود می یابند.

۳-۴-۵-سازمان به منظور دستیابی به اهداف بهبود، پیشرفت برنامه‌های عملیاتی و تأثیرات آن بر سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف را به‌طور منظم بررسی می‌کند و اقدامات اصلاحی لازم را اعمال می‌کند.

۳-۵- نگهداری سطح به دست آمده

۳-۵-۱-روش‌های اجرایی برای مدیریت فرآیند از جمله معیارهای خروجی فرآیند و شرایط عملیاتی، تعیین شده‌اند و برای اطمینان از انطباق خروجی‌ها با معیارها به خوبی اجرا می‌شوند.

۳-۵-۲-برای اطمینان از اجرای روش‌های اجرایی توسط کارکنان، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای فرآیندها تعریف شده و ارزیابی دانش و مهارت‌های اپراتورهای فرایند به صورت سیستماتیک انجام می شود و منابع لازم در دسترس کارکنانی که به دنبال اجرای روش‌ها هستند قرار می‌گیرد.

۳-۵-۳-نقاط کنترلی و شاخص‌های عملکردی فرآیندها، برای شناسایی انحرافات(که عمدتاً ناشی از تغییرات در افراد، تجهیزات، روش‌ها، مواد، اندازه‌گیری و محیط عملیات فرآیندها است) طراحی شده و برای جلوگیری از انحراف به‌طور منظم پایش می‌شوند.

۳-۵-۴- کارکنان توسعه در بازنگری رویه‌ها درگیر هستند و تغییرات در فرآیندها به صورت روشن و شفاف، برای جلوگیری از انحراف، به اشتراک گذاشته می‌شود.

معیارچهار
مدیریت منابع

منابـع عملکـرد تمامـی فرآیندهـای یـک سـازمان را پشـتیبانی می‌کنـد و بـرای حصـول اطمینـان از عملکـرد موثـر و کارآمـد و موفقیـت پایـدار آن حیاتـی اسـت. سـازمان بایسـتی بـا در نظر گرفتـن ریسـک‌ها و فرصت‌هـا و اثـرات بالقـوه آن‌هـا، منابـع مـورد نیـاز را بـرای دسـتیابی بـه اهـداف خـود، تعییـن و مدیریت کنـد.

٤-١- منابع مالی

۴-۱-۱- اهداف و فرایندهای مالی همسو با راهبردهای سازمان به منظور تامین، تخصیص و استفاده بهینه از منابع مالی تعیین شده است.

۴-۱-۲- از سازو کارهای مالی برای حصول اطمینان از اثربخشی وکارایی فرایندها استفاده می شود.

۴-۱-۳- ریسک ها و فرصت های مرتبط با منابع مالی موثر بر موفقیت پایدار شناسایی و مدیریت می شوند.

٤-٢- کارکنان

۴-۲-۱- کارکنان شایسته، متعهد، توانمند و با انگیزه همواره به عنوان یک منبع کلیدی با ارزش درنظر گرفته می‌شوند و مدیریت کارکنان از طریق یک رویکرد برنامه‌ریزی شده، شفاف، اخلاقی و مسئولیت‌پذیر اجتماعی در تمام سطوح و در سراسر سازمان اعمال می‌شود.

۴-۲-۲- فرآیندهای جذب و حفظ کارکنان شایسته، متعهد، توانمند و با انگیزه که بالفعل و بالقوه قابلیت در دسترس بودن را دارند ایجاد شده و اجرا می‌شود.

۴-۲-۳- فرآیندی برای تعیین، توسعه، ارزیابی و بهبود شایستگی کارکنان در همه سطوح ایجاد شده است.

۴-۲-۴- فرآیندهایی جهت مشارکت کارکنان در توسعه فرآیندهای جدید، بهبود عملکرد و رسیدن به اهداف در سراسر سازمان ایجاد و نگهداری می‌شود و از طریق ایجاد نظامی برای استفاده از شایستگی‌ها، مهارت‌آموزی و ترویج فعالیت‌های گروهی به صورت مستمر تقویت می‌گردد.

۴-۲-۵- برنامه‌ریزی شغلی در قالب فرآیندهایی برای تقویت توانمندسازی و انگیزش کارکنان در سطوح مختلف برای قبول مسئولیت کار و نتایج، از طریق فراهم آوردن اطلاعات لازم و اختیار و آزادی برای تصمیم‌گیری استقرار یافته و اجرا می‌شود.

۴-۲-۶- اطلاعات، دانش و تجربه با هدف رشد شخصی کارکنان سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. یادگیری، انتقال دانش و کارگروهی در سازمان مشهود است.

۴-۲-۷- کارکنان از شایستگی‌های شخصی خود و اینکه کجا می‌توانند به بهترین نحو به بهبود سازمان کمک کنند آگاه هستند.

۴-۲-۸- بازنگری‌ها و ارزیابی‌هایی برای تعیین اثربخشی اقدامات، تضمین می‌کند که شایستگی‌های فردی(در کوتاه‌مدت و بلندمدت) مطابق با هویت سازمان(مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ)، راهبرد، سیاست‌ها و اهداف سازمان است.

۴-۲-۹- سطح رضایت کارکنان و نیازها و انتظارات مرتبط با آن‌ها به‌طور مداوم بازنگری می‌شود.

۴-۲-۱۰- نتایج به دست آمده در مورد افراد شایسته، متعهد، توانمند و با انگیزه به اشتراک گذاشته می‌شود و به خوبی با سایر سازمان ها مقایسه می‌شود.

٤-٣- دانش سازمانی

۴-۳-۱- مدیریت ارشد «دانش» را به عنوان دارایی فکری سازمان و یک عنصر ضروری از موفقیت پایدار سازمان می‌شناسد و فرآیندهایی برای تعیین دانش مورد نیاز سازمان برای تامین، حفظ و توسعه نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تعیین کرده است.

۴-۳-۲- فرآیندهایی برای شناسایی، کسب، تحلیل، بازیابی، نگهداری و حفاظت از دانش در سازمان تعیین و به صورت اثربخش و یکپارچه اجرا می شود.

۴-۳-۳- روش‌هایی برای حفظ و نگهداری درس آموخته‌ها از موفقیت‌ها و شکست‌های پروژه‌ها، ایجاد شده و در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.

۴-۳-۴- تعیین نیاز به کسب دانش از ذی‌نفعان مرتبط، به عنوان بخشی از راهبرد سازمان دیده شده و فرآیندهایی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از ذی‌نفعان مرتبط تعیین و اجرا می شود.

۴-۳-۵- فرآیندهایی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات رقابتی در طول چرخه حیات محصولات و خدمات سازمان تعیین شده و از توزیع مناسب و درک موثر اطلاعات اطمینان حاصل می‌شود.

۴-۳-۶- روش‌هایی برای ارزیابی شایستگی‌های صاحبان فرایند و مدیریت مالکیت معنوی در سازمان ایجاد شده است.

۴-۳-۷- فرآیندهایی برای ارزیابی میزان درک کارکنان از دانش سازمانی مربوط به کارکنان و ارزیابی کفایت و اثربخشی آن ها ایجاد و اجرا می‌شود.

٤-٤- فناوری

۴-۴-۱- فرآیندهایی برای شناسایی و تعیین مزایای بالقوه آخرین پیشرفت‌های فناوری و نوآوری موثر بر عملکرد سازمان، در راستای استراتژی‌ها، ایجاد و اجرا شده است.

۴-۴-۲- فرآیندهایی برای برآورد هزینه/فایده به کارگیری فناوری، ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های اجرای نوآوری‌های مناسب و یا فناوری‌های نوظهور وجود دارد.

۴-۴-۳- فرآیندهایی برای تعیین فناوری‌ها و روش‌های جدید، مزایای بالقوه و ارزیابی بازارپسندی نوآوری‌های انتخاب شده یا فناوری‌های نوظهور، همچنین تخمین هزینه/فایده به‌کارگیری آن‌ها در سازمان وجود دارد.

۴-۴-۴- فرآیندهایی برای ارزیابی سطح دانش سازمانی و قابلیت منابع مورد نیاز برای انطباق با نوآوری‌ها، تغییرات یا پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ریسک‌ها و فرصت‌های پذیرش نوآوری‌های انتخاب شده یا تغییر و ارتقاء تکنولوژی و همچنین نحوه نگهداری و حفاظت از اطلاعات آن‌ها، وجود دارد.

۴-۴-۵- فرآیندهایی برای اطلاع از نیازهای طرف‌های ذینفع و ارائه مجموعه‌ای از نوآوری‌ها به عنوان راه‌حل‌هایی برای برآورده کردن انتظارات مشتری وجود دارد.

۴-۴-۶- اثرات فناوری‌ها و شیوه‌های جدید به‌طور منظم با توجه به تأثیرات درونی و بیرونی از جمله طرف‌های ذی‌نفع و محیط‌زیست پایش و ارزیابی می‌شود.

٤-٥- زیرساخت و محیط کار

۴-۵-۱- فرآیندهایی برای تعیین و رسیدگی به نیازهای زیرساختی و محیط کار، به نحو موثر و کارآمد، با درنظر گرفتن عواملی نظیر مناسب بودن، در دسترس بودن و قابلیت اطمینان وجود دارد.

۴-۵-۲- فرآیندهایی برای بررسی ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با اقداماتی همچون تعیین، تخصیص، تدارک، اندازه‌گیری و پایش، بهبود، نگهداری و حفاظت از زیرساخت‌ها و محیط کار، طراحی و اجرا می‌شود.

۴-۵-۳- فرآیندهایی برای اجرای روش‌های پیشرفته جهت بهبود عملکرد و حصول اطمینان از حداکثر کارایی در استفاده از زیرساخت‌ها و محیط کار و منابع مرتبط به آن‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمان، از جمله الزامات قانونی و مقررات وجود دارد و به شیوه‌ای مدیریت می‌شوند که زیرساخت‌ها و محیط کار، به عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی به اهداف شناخته می‌شوند.

٤-٦- منابع تامین شده از خارج از سازمان

۴-۶-۱- تامین‌کنندگان و شرکای کاری بیرونی به عنوان ذی‌نفعان با ارزش شناخته شده و مدیریت و توسعه روابط با آن‌ها برای ایجاد ارزش متقابل، از اهداف راهبردی سازمان است.

۴-۶-۲- مدیریت ارشد متعهد به ایجاد رابطه نزدیک با تامین‌کنندگان بیرونی، همراه با اقداماتی برای توسعه آن در سطوح میانی، در جایی که همکاری نزدیک صورت می گیرد، است.

۴-۶-۳- سازمان، تامین‌کنندگان بیرونی و شرکای کاری به یکدیگر وابسته هستند و رابطه کاری خوبی با آن‌ها در ارتباط با محصول یا خدمات ارائه شده و سیستم اطلاع‌رسانی منظم ایجاد شده است.

۴-۶-۴- مدیریت تامین‌کنندگان بیرونی و شرکای کاری، ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با مواردی شامل: امکانات یا ظرفیت درون سازمان، قابلیت فنی برای تحقق الزامات محصولات یا خدمات، در دسترس بودن منابع واجد شرایط و همچنین نوع و میزان کنترل‌های مورد نیاز برای ارائه‌دهندگان بیرونی، تداوم کسب و کار و جنبه‌های زنجیره تامین(اتکای بالا به یک یا تعداد محدودی ارائه‌دهنده) و جنبه‌های زیست‌محیطی، پایداری و مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد.

۴-۶-۵- هماهنگی پروژه‌ها در ارتباط با فرآیندهای تحقق محصول مشخص انجام می‌شود.

۴-۶-۶- تعامل نزدیکی بین مدیریت ارشد و کارکنان دو سازمان در پروژه‌های توسعه کسب و کار، با منافع مشترک برقرار است و برخی از اطلاعات حساس تجاری مرتبط به اشتراک گذاشته می‌شود.

۴-۷- منابع طبیعی

۴-۷-۱- سازمان مسئولیت خود را در قبال جامعه برای مدیریت منابع طبیعی و محیطزیست، مرتبط با چرخه عمر محصولات و خدمات و نقش راهبردی آن بر موفقیت پایدار کسب و کار را می‌شناسد و رعایت می‌کند.

۴-۷-۲- مدیریت منابع طبیعی در راستای استراتژی سیستم مدیریت قرار دارد و در تمامی حوزه‌های سازمان گسترده است. سازمان چگونگی تعیین، به دست آوردن، نگهداری، حفاظت و استفاده از منابع ضروری مثل آب، خاک، انرژی یا مواد خام را مورد توجه قرار داده است.

۴-۷-۳- سازمان اثرات بالقوه استفاده از منابع طبیعی بر چرخه حیات محصولات و خدمات خود در آینده را با بهترین روش‌های تجربه شده از طریق فرآیندهای تعیین شده، در حال و آینده مدیریت می‌کند.

۴-۷-۴- سازمان از روندها و فناوری‌های جدید برای استفاده کارآمد از منابع طبیعی در رابطه با نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع آگاه است. سازمان به استفاده کنونی و آینده منابع طبیعی مورد نیاز فرآیندهای خود توجه دارد.

۴-۷-۵- روش‌هایی جهت پایش مداوم در دسترس بودن منابع مناسب، تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های بالقوه، تعریف بازارها و محصولات و خدمات آتی و تاثیر استفاده از منابع طبیعی، در طول چرخه حیات، تعیین شده و اجرا می‌شود.

معیار پنج
تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. سازمان بایستی عواملی که در کنترل سازمان هستند و برای موفقیت پایدار آن اهمیت دارند را مورد سنجش قرار دهد و پیشرفت‌های خود را در دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده در برابر ماموریت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، راهبرد و اهداف در تمام سطوح و در همه فرآیندها و عملیات مرتبط، به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و اجرایی، ارزیابی و تحلیل کند و بازنگری‌های لازم را انجام دهد.

۵-۱ شاخص‌های عملکردی

۵-۱-۱- سازمان پیشرفت‌های خود را در دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده در برابر ماموریت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، راهبرد و اهداف در تمام سطوح، در همه فرآیندها و واحدهای وظیفه‌ای مرتبط ارزیابی می‌کند.

۵-۱-۲- عواملی که در موفقیت پایدار سازمان اهمیت دارند شناسایی شده‌اند و به عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)ها مورد سنجش قرار گرفته و به عنوان پایه‌ای برای تصمیمات راهبردی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۵-۱-۳- شاخص‌های کلیدی عملکرد(KPI) متناسب با ماهیت و اندازه سازمان و سازگار با راهبردها و اهداف سازمان انتخاب شده‌اند و دقیق، قابل اندازه‌گیری، قابل استفاده و قابل اطمینان بوده و مبنای پیش‌بینی روندهای آتی و در صورت نیاز پایه‌ای برای اقدامات بهبود و نوآوری در نظر گرفته می‌شوند.

۵-۱-۴- سازمان در هنگام انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد، به قابلیت اندازه‌گیری شاخص، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع و اطلاعات خاص مربوط به ریسک‌ها و فرصت‌ها توجه می نماید.

۵-۱-۵- شاخص‌های کلیدی عملکرد(KPI) به‌صورت سیستماتیک اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی اقدام‌های آتی یا بهبود در سازمان را فراهم می‌آورند. این اطلاعات می‌تواند شامل نیازها و انتظارات ذینفعان، اهمیت هر یک از محصولات و خدمات برای سازمان، اثربخشی و کارایی فرآیندها، استفاده موثر و کارآمد از منابع، عملکرد مالی و انطباق با الزامات بیرونی، مرتبط باشند.

۵-۱-۶- فرآیندی برای پایش میزان دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده، با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد قابل اندازه‌گیری، ایجاد شده و به تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی کمک می‌کند.

۵-۲ تحلیل عملکرد

۵-۲-۱- در تجزیه و تحلیل عملکرد، سازمان از یک چارچوب روشن برای نشان دادن روابط متقابل بین نقش‌های رهبری، فعالیت ها و اثرات آن‌ها بر عملکرد سازمان استفاده می‌شود.

۵-۲-۲- عملکرد سازمان با استفاده گسترده از ابزارهای آماری برای شناسایی موارد زیر به طور جامع و سیستماتیک تحلیل و پشتیبانی می‌شود.

- منابع ناکافی یا فاقد اثربخشی.

- شایستگی‌ها و دانش سازمانی ناکافی یا فاقد اثربخشی و رفتار نامناسب.
- ریسک‌ها و فرصت‌هایی که به واسطه سیستم‌های مدیریت سازمان به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرند.
- تعیین دانش جدید سازمانی مورد نیاز.
- فرآیندها و فعالیت‌هایی که عملکرد برجسته‌ای را نشان داده و می‌تواند به عنوان مدلی برای بهبود سایر فرآیندها استفاده شود.

۵-۲-۳- یک فرآیند تحلیل سیستماتیک با استفاده گسترده از ابزارهای آماری برای تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان و شناسایی مسائل و فرصت‌های بالقوه ایجاد شده است.

۵-۲-۴- اثربخشی فرآیند تجزیه و تحلیل، با به اشتراک گذاشتن نتایج تحلیل با ذینفعان افزایش می‌یابد.

۵-۳ ارزیابی عملکرد

۵-۳-۱- فرآیندهایی برای ارزیابی نتایج حاصل از عملکرد سازمان براساس اهداف قابل کاربرد در مسیر سیاست‌ها و راهبردهای سازمان ایجاد شده است.

۵-۳-۲- عملکرد سازمان از طریق مقایسه معیارهای تعیین شده با ترازهای شناخته شده یا توافق شده از منظر نیازها و انتظارات همه ذینفعان، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۵-۳-۳- ارزیابی کاملی از عملکرد سازمان وجود دارد؛ محصولات رقبای کلیدی ارزیابی و مقایسه می‌شوند و مدیریت ارشد از شناسایی و ترویج بهترین شیوه‌ها پشتیبانی می‌کند.

۵-۳-۴- بهینه‌کاوی به طور سیستماتیک به عنوان ابزاری برای شناسایی فرصت‌ها برای بهبود، یادگیری و نوآوری استفاده می‌شود.

۵-۳-۵- در مواردی که اهداف به دست نیامده‌اند، دلایل آن بررسی و نحوه جاری‌سازی سیاست‌ها، استراتژی و اهداف سازمان و مدیریت منابع سازمان بازنگری می‌شود.

۵-۳-۶- نتایج ارزیابی به‌طور جامع درک شده و اقدامات لازم برای رفع شکاف‌های شناسایی شده بر اساس تأثیر آن‌ها بر سیاست‌ها، استراتژی و اهداف سازمان اولویت‌بندی می‌شود.

۵-۴ ممیزی داخلی

۵-۴-۱- ممیزی داخلی به‌طور منظم انجام می‌شود و داده‌های جمع‌آوری شده به‌طور سیستماتیک برای بررسی مدیریت فرآیندها و تعیین اقدامات پیشگیرانه استفاده می‌شود.

۵-۴-۲- ممیزی‌های داخلی به شیوه‌ای منسجم توسط پرسنل ذی‌صلاحی که در فعالیت مورد بررسی دخیل نیستند، مطابق با برنامه ممیزی انجام می‌شود.

۵-۴-۳- فرآیند ممیزی داخلی، مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌ها را شناسایی می‌کند و ریشه‌یابی و نحوه بسته‌شدن اقدامات اصلاحی را پایش می‌نماید تا از رفع مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌های شناسایی شده اطمینان حاصل شود.

۵-۴-۴- مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌های شناسایی شده به‌طور جامع برای تعیین نقاط ضعف در سیستم مدیریت مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

۵-۴-۵- ممیزی داخلی بر شناسایی بهترین شیوه‌های تجربه شده(که می‌تواند برای استفاده در سایر زمینه‌های سازمان در نظر گرفته شود) و فرصت‌های بهبود متمرکز است.

۵-۴-۶- فرآیندی برای بررسی همه گزارش‌های ممیزی داخلی ایجاد شده است تا روندهایی را که می‌تواند به اقدامات اصلاحی یا فرصت‌هایی برای بهبود در گستره سازمان نیاز داشته باشد شناسایی کند.

۵-۴-۷- سازمان، در ممیزی‌های خود، سایر ذینفعان را دخالت می‌دهد تا به شناسایی فرصت‌های بیشتری برای بهبود کمک کنند.

۵-۵ خودارزیابی

۵-۵-۱- خودارزیابی به شیوه‌ای منظم انجام می‌شود و از نتایج آن برای تعیین بلوغ سازمان و بهبود عملکرد کلی آن استفاده می‌شود.

۵-۵-۲- خودارزیابی سازمان در تمامی سطوح و اجزای سیستم مدیریت انجام می‌شود. روابط بین آن‌ها بر اساس تأثیرشان بر ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان به‌طور جامع درک می‌شوند.

۵-۵-۳- خودارزیابی برای تعیین نقاط قوت و ضعف و همچنین بهترین شیوه‌های تجربه شده در سازمان، چه در سطح کلی و چه در تک تک فرآیندها، مورد استفاده قرار می‌گیرد و در اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبودها یا نوآوری‌ها به سازمان کمک می‌کند.

۵-۵-۴- نتایج خودارزیابی شامل نکاتی برای بهبود عملکرد کلی سازمان، پیشرفت در جهت دستیابی به موفقیت پایدار و نوآوری در فرآیندهای سازمان یا محصولات و خدمات و در صورتی که ایجاب نماید، ساختار سازمان است. این نتایج ، مبنایی برای تعریف اقدامات بهبود در هر یک از زمینه های مرتبط بر اساس اولویت‌های سازمان است.

۵-۵-۵- نتایج خودارزیابی به افراد مرتبط در سازمان به منظور ایجاد درک مشترک از وضعیت جاری سازمان و جهت‌گیری آینده آن اطلاع‌رسانی می‌شود.

۵-۶ بازنگری

۵-۶-۱- رویه‌هایی به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود، یادگیری و نوآوری و اقدامات مورد نیاز سازگار با سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی و همچنین بازنگری آن‌ها بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، بهینه‌کاوی، تحلیل و ارزیابی، ممیزی داخلی و خودارزیابی توسط سطوح مختلف سازمان و همچنین توسط مدیریت ارشد سازمان ایجاد شده است. (**)

۵-۶-۲- بازنگری‌ها در فواصل زمانی برنامه‌ریزی شده و دوره‌ای، متناسب با هر موضوع انجام می‌شود و پیشرفت سازمان در جهت دستیابی به سیاست‌ها، راهبرد و اهداف از طریق ارزیابی پیشرفت سازمان سنجیده می‌شود.

۵-۶-۳- خروجی‌های بازنگری‌ها به‌منظور تسهیل همکاری و یادگیری با طرف‌های ذینفع به اشتراک گذاشته می‌شود.

معیارشش
بهبود، یادگیری و نوآوری

بهبود، یادگیری و نوآوری جنبه‌های کلیدی هستند که با استفاده از توان سازمان برای پاسخ‌دادن به تغییرات مداوم در موضوعات داخلی و خارجی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان به موفقیت پایدار سازمان کمک می‌کنند. بهبود، یادگیری و نوآوری به یکدیگر وابسته‌اند و در دستیابی به نتایج مورد انتظار کمک می‌کنند و سازمان را قادر می‌سازند تا ماموریت و چشم‌انداز خود را در راستای رسیدن به موفقیت پایدار محقق کنند.

۶-۱ بهبود

۶-۱-۱- یک رویکرد ساختاریافته برای بهبود مداوم محصولات یا خدمات و فرآیندها به صورتی با ثبات اعمال می‌شود.

۶-۱-۲- فرآیندهای بهبود، متمرکز بر و هم راستا با استراتژی و اهداف سازمان است و مدیریت ارشد به وضوح در فعالیت‌های بهبود درگیر است.

۶-۱-۳- فرآیندهای بهبود مداوم به پیش‌بینی و برآورده‌کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع مرتبط، طرح‌های توانمندسازی تیم‌ها و افراد و ایجاد سیستم‌های قدردانی و همچنین تدارک منابع لازم برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهبود کمک می‌نماید.

۶-۱-۴- بهبود و نوآوری منجر به یادگیری و بهبود بیشتر می‌شود و تمرکز آن بر توانایی پایدار برای یادگیری، تغییر به منظور دستیابی به موفقیت بلندمدت است.

۶-۱-۵- فعالیت های بهبود مستمر به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شده است.

۶-۲ یادگیری

۶-۲-۱- یادگیری در استراتژی و سیاست‌های سازمان به عنوان یک موضوع کلیدی شناخته می‌شود. مدیریت ارشد از ابتکارات برای یادگیری پشتیبانی می‌کند و خود به عنوان الگو به آن عمل می‌نماید.

۶-۲-۲- رویکرد یادگیری در سازمان اتخاذ شده و فرآیندهایی برای تعیین شکاف‌های دانش و تامین منابع لازم برای یادگیری تعریف و اجرا می‌شوند.

۶-۲-۳- شبکه‌سازی ارتباط‌سازی و تعامل‌گری با هدف به اشتراک‌گذاشتن دانش ایجاد شده و توسط مدیریت ارشد هدایت می‌شود. سیستم‌هایی نیز برای تشخیص نتایج مثبت از پیشنهادها و درس آموخته‌ها وجود دارد.

۶-۲-۴- فرآیندهایی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش وجود دارد. شواهدی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، رویدادها و جلسات هم‌اندیشی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود دارد.

۶-۲-۵- یادگیری اساس فرآیندهای بهبود و نوآوری است و فرهنگ سازمان اجازه ریسک کردن و درس گرفتن از اشتباهات را می‌دهد.

۶-۲-۶- دانش سازمانی به عنوان یک دارایی در سازمان محسوب می‌شود و برنامه‌های مداوم برای مدیریت و نگهداری آن تعیین شده است.

۶-۲-۷- فرآیندهای نوآوری و توانایی یادگیری سازمان، شایستگی فردی و شایستگی عمومی سازمان را یکپارچه و هماهنگ می‌کند.

۶-۳ نوآوری

۶-۳-۱- فرآیندهای بازنگری، بهبود و نوآوری بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد سازمان و داده های مربوط به نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع جاری شده است.

۶-۳-۲- هم راستا با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان، فرآیندهای نوآوری برای برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی ابتکارات نوآوری ایجاد و اجرا شده و منجر به بهبودهایی در محصولات یا خدمات، فرآیندها، موقعیت بازار یا عملکرد جدید یا تغییری در کسب و کار

شده است.

۶-۳-۳- سازمان برای حمایت و ارتقای نوآوری اقدام به شناسایی نیازهای خاص برای نوآوری نموده و تفکر نوآورانه را از طریق ایجاد و نگهداری فرآیندهای نوآوری اثربخش و تخصیص منابع لازم برای تحقق ایده‌های نوآورانه انتشار داده است.

۶-۳-۴- نوآوری در تمام سطوح سازمان از طریق تغییرات در فناوری برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و آتی مشتریان، نوآوری در روش تولید و ارائه خدمات، نوآوری در تشکیلات و ساختارهای سازمانی، در سیستم مدیریت سازمان و مدل کسب و کار سازمان صورت می‌پذیرد.

۶-۳-۵- ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فعالیت‌های نوآورانه، ارزیابی می‌شود و تاثیر بالقوه بر مدیریت تغییرات و آماده‌سازی برنامه‌های اقدام برای کاهش این ریسک‌ها(از جمله برنامه‌های اقتضایی) در صورت لزوم درنظر گرفته شده است.

۶-۳-۶- زمان‌بندی معرفی یک نوآوری با ارزیابی ریسک انجام آن نوآوری هماهنگ شده است و توازنی بین فوریت، نیازها و منابع تامین شده برای آن ایجاد شده است.

۶-۳-۷- تامین‌کنندگان و شرکای خارجی در فرآیندهای نوآوری درگیر هستند.

۶-۳-۸- برنامه‌های پیشگیرانه برای اجتناب یا به حداقل‌رساندن ریسک‌ها شناسایی شده همراه با نوآوری تعیین و اجرا می‌گردد.

۶-۳-۹- اثربخشی و کارایی فرآیندهای نوآوری، به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مبنایی برای یادگیری و انتقال تجربه و دانش و بهبود عملکرد در سازمان است.

نتایج در مدل سام

موفقیت سازمان منتج از توانایی سازمان در دستیابی به اهداف بلندمدت، با توجه به نیازها و انتظارات ذی نفعان سازمان است که به نوعی در قالب نتایج نمود پیدا می کند. در واقع نتایج چیزی است که در سازمان پس از اجرای موارد توضیح داده شده در بخش توانمندسازها، تحقق یافته است.

نتایج، حاصل مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط است که به منظور تعیین میزان جاری سازی موفق رویکردهای مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان تعریف و ارزیابی می گردد. بخشی از نتایج نیز بر بازخورد ذی نفعان کلیدی متمرکز است. برداشت های ذینفعان کلیدی می تواند از طرفی به سازمان نشان دهد که در اجرای راهبردهای خود برای برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی تا چه حد موفق بوده است و از سوی دیگر مبنایی برای پیش بینی جهت گیری های آتی سازمان خواهد بود.

معیارهفت
نتایج مشتریان

این معیار در دو بخش ارائه می گردد:
زیرمعیار اول شامل برداشت‌هایی از نتایج مبتنی بر بازخورد از مشتریان درباره تجارب شخصی در برخورد با سازمان است.
زیرمعیار دوم شامل نتایج مرتبط با عملکرد سازمان از نظر توانایی تحقق نیازهای مشتریان و ایجاد روابط پایدار با مشتریان است.

۷-۱ نتایج برداشتی مشتریان

۷-۱-۱- اثربخشی روش های اطلاع‌رسانی، ارتباط و تعامل با مشتریان و تناسب آن با نیازها و انتظارات آن‌ها جهت خلق ارزش برای مشتریان.

۷-۱-۲- فرهنگ سازمان و تعهد مدیریت ارشد و کارکنان در برآوردن نیازها و انتظارات مشتری و پایبندی به ارزش‌های سازمان.

۷-۱-۳- انعطاف‌پذیری و سازگاری سازمان با تغییرات نیازها و انتظارات مشتریان.

۷-۱-۴- تصویر و شهرت سازمان در برآوردن انتظارات مشتریان فراتر از کیفیت محصولات و خدمات.

۷-۱-۵- تاثیر نوآوری در محصولات و ارائه خدمات در برآورده‌کردن نیازها و انتظارات و خلق ارزش برای مشتریان.

۷-۱-۶- تاثیر فناوری و شیوه‌های جدید در استفاده از منابع طبیعی در چرخه حیات محصولات و خدمات بر محیط زیست از دیدگاه مشتریان.

۷-۱-۷- توسعه ویژگی‌های محصولات و خدمات در رابطه با برآوردن نیازها و انتظارات و ایجاد ارزش برای مشتریان از دیدگاه آن ها.

۷-۱-۸- تجربه کلی و بازخورد مشتریان در ارتباط با وجود درک مشترک از اهداف و ارزش‌ها و منافع از جمله: تحویل، پشتیبانی، ارتباطات و ارائه خدمات.

۷-۲ نتایج عملکردی مشتریان

۷-۲-۱- نتایج ارزیابی عملکرد در رابطه با نوآوری‌ها و تغییرات در فناوری، با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان و همسویی آن با راهبردها و اهداف سازمان.

۷-۲-۲- ارزیابی تاثیرات بالقوه ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فعالیت‌های نوآورانه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان و برنامه‌ها و اقدامات انجام شده برای حذف/کاهش ریسک‌ها.

۷-۲-۳- ارزیابی دستاوردهای مرتبط به برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و همسویی آن ها با سیاست ها، راهبردها و اهداف و در مقایسه با برترین ها.

۷-۲-۴- کارآیی و اثربخشی فرآیندهای تحویل، استفاده و پشتیبانی از محصولات، خدمات و انطباق آن ها با راهبردها و اهداف مرتبط با مشتریان.

معیارهشت
نتایج کارکنان

این معیار در دو بخش ارائه می گردد:
زیر معیار اول شامل نتایج حاصل از برداشت های کارکنان و تجارب شخصی آنان در تجربه کار برای سازمان است.
زیر معیار دوم شامل نتایج مرتبط با عملکرد سازمان در جذب، مشارکت دادن، توسعه و نگهداشت کارکنان است.

۸-۱ نتایج برداشتی کارکنان

۸-۱-۱- تمایل کارکنان به درگیر شدن در حفظ و توسعه فرآیندهای جدید، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان.

۸-۱-۲- توانمندی و انگیزه کارکنان برای قبول مسئولیت در کار و نتایج عملکرد در سطوح مختلف در سراسر سازمان و میزان انطباق آن با هویت سازمان، اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌ها.

۸-۱-۳- بهبود عملکرد فردی و توسعه شایستگی های کارکنان، همسو با راهبردها، سیاست‌ها و هویت سازمان و اهداف فردی، گروهی و سازمانی.

۸-۱-۴- فرهنگ سازمان، شامل سطح تعهد و رفتار رهبری به عنوان الگو در تحقق هویت سازمان و پایبندی به ارزش‌ها، مبتنی بر بستر سازمان.

۸-۱-۵- اثربخشی فرآیندها و رویکردهای ارتباطی برای درک نیازها، انتظارات، فرصت‌ها و ریسک‌های مرتبط با کارکنان.

۸-۱-۶- تصویر سازمان و وجهه رهبری سازمانی در برآوردن نیازها و انتظارات حال و آینده کارکنان و توسعه کیفیت زندگی آن ها در بلند مدت.

۸-۱-۷- مشارکت کارکنان در توسعه دانش سازمانی و پذیرش کارکنان از فناوری‌های جدید و آمادگی برای تغییر.

۸-۱-۸- دستاوردها و تعهد رهبری سازمان در ایجاد فرصت‌های برابر در ارتباط با کارکنان.

۸-۲ نتایج عملکردی کارکنان

۸-۲-۱- دستیابی به اهداف مرتبط با کارکنان و همسویی آن‌ها با سیاست ها و راهبردها و مقایسه نتایج آن با برترین ها.

۸-۲-۲- اثربخشی رویکردها و فرآیندهای درگیر کردن کارکنان همسو با سیاست، راهبردها و اهداف.

۸-۲-۳- اثربخشی فرآیندهای حفظ و توسعه شایستگی‌ها و مهارت های کار گروهی.

۸-۲-۴- تحقق نیازها و انتظارات کارکنان بر اساس نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد.

۸-۲-۵- اثربخشی رویکردها و فرآیندهای توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان.

۸-۲-۶- عملکرد رهبری در جلب حداکثر مشارکت کارکنان در سطوح مختلف در سراسر سازمان.

۸-۲-۷- اثربخشی ارتباطات درون سازمانی متناسب با نیازها و انتظارات کارکنان برای ایجاد درک مشترک از اهداف، ارزش‌ها و منافع مشترک.

معیار نه
نتایج شرکاء و تامین کنندگان

این معیار در دو بخش ارائه می گردد:
زیرمعیـار اول شـامل برداشـت‌های شـرکاء و تامیـن کننـدگان کلیـدی در تجربـه آنهـا در مواجهـه و ارتبـاط بـا سـازمان ا ست.
زیرمعیـار دوم شـامل نتایـج مرتبـط بـا عملکـرد سـازمان از نظـر شناسـایی برداشـت‌ها و نیازهـای شـرکاء و تامیـن کننـدگان کلیـدی و اقدامـات انجـام شـده بـرای در نظـر گرفتـن نیازهـا و ایجـاد روابـط پایـدار بـا آنـان اسـت.

۹-۱ نتایج برداشتی شرکاء و تامین‌کنندگان

۹-۱-۱- تعهد، همکاری و تعامل سازمان با شرکاء و تامین‌کنندگان در پروژه‌های توسعه کسب و کار با منافع مشترک.

۹-۱-۲- اثربخشی فرآیندهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی مستمر و دوسویه بین سازمان و شرکاء و تامین‌کنندگان بر اساس نیازها و انتظارات آن ها، ریسک ها و فرصت ها.

۹-۱-۳- تعهد سازمان در رفتارهای اخلاقی، اجتماعی و زیست محیطی در برنامه‌ها و پروژه‌های مشارکتی با شرکا و تامین کنندگان.

۹-۱-۴- مدیریت تامین‌کنندگان و شرکاء در موارد:
- قابلیت های فنی برای برآوردن الزامات تحقق محصولات یا خدمات.
- ریسک‌ها و فرصت‌ها، مرتبط با امکانات یا ظرفیت های درون سازمانی.
- در دسترس بودن منابع مورد نیاز.
- نوع و سطح کنترل مورد نیاز برای جنبه‌های زیست‌محیطی، مسئولیت اجتماعی، پایداری و تداوم کسب و کار.

۹-۱-۵- اثر روش ها و فناوری‌های نوین بر شرکاء و تامین کنندگان.

۹-۲ نتایج عملکردی شرکاء و تامین کنندگان

۹-۲-۱- دستیابی به اهداف مرتبط با شرکاء و تامین کنندگان و همسویی آن‌ها با سیاست ها و راهبردها و مقایسه نتایج آن با برترین ها.

۹-۲-۲- تعهد مدیریت ارشد در ایجاد رابطه نزدیک با تامین‌کنندگان و توسعه همکاری تنگاتنگ در سطوح مدیریت میانی بین دو سازمان برای ایجاد درک مشترک از اهداف و ارزش‌ها و دستیابی به منافع مشترک.

۹-۲-۳- نتایج مدیریت و کنترل ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با امکانات یا ظرفیت‌های تامین‌کنندگان و شرکاء و قابلیت های فنی آن ها برای:
- تحقق الزامات محصولات یا خدمات؛
- در دسترس بودن منابع مناسب؛
- نوع و میزان کنترل جنبه‌های زیست‌محیطی پایداری و تداوم کسب و کار.

۹-۲-۴- میزان پایبندی به تعهدات قراردادی با شرکا و تامین کنندگان از دیدگاه رعایت معیارهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سراسر سازمان و به صورت نظام مند و شفاف.

معیار ده
نتایج جامعه و محیط زیست

این معیار در دو بخش ارائه می گردد:
زیر معیار اول شامل نتایج حاصل از برداشت های جامعه (محلی، ملی و بین المللی) از سازمان است.
زیر معیار دوم شامل نتایج مرتبط با عملکرد سازمان در توانایی برآورده کردن انتظارات جامعه خود می باشد.

۱۰-۱ نتایج برداشتی جامعه و محیط‌زیست

۱۰-۱-۱- تعهد سازمان در حفاظت از محیط‌زیست (محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی) و به حداقل رساندن اثرات نامطلوب استفاده از منابع طبیعی مرتبط با چرخه حیات محصولات و خدمات.

۱۰-۱-۲- تاثیر سازمان بر اجتماع (محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی).

۱۰-۱-۳- میزان شفافیت، پاسخگویی و رفتار اخلاقی سازمان.

۱۰-۱-۴- تصویر، شهرت و توانایی سازمان در کنترل اثرات زیست‌محیطی و برآورده کردن نیازها و انتظارات جامعه.

۱۰-۱-۵- همکاری سازمان با اجتماع (محلی، دانشگاهی، مقامات دولتی و انجمن‌ها ...) و تعامل با آن ها از منظر اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی.

۱۰-۱-۶- اثربخشی فرآیندهای ارتباطی با جامعه و محیط‌زیست. متناسب با نیازها و انتظارات، ریسک ها و فرصت های مربوط به آن ها.

۱۰-۲ نتایج عملکردی جامعه و محیط‌زیست

۱۰-۲-۱- عملکرد سازمان در قبال جامعه، محیط‌زیست، استفاده بهینه و مسئولانه از منابع طبیعی مرتبط با چرخه عمر محصولات، خدمات در راستای استراتژی و اهداف سازمان و در مقایسه با بهترین روش‌های تجربه شده.

۱۰-۲-۲- به کارگیری فناوری‌های نو در مدیریت محیط‌زیست و استفاده از منابع طبیعی در طول چرخه عمر محصولات و خدمات.

۱۰-۲-۳- عملکرد اجتماعی و اقتصادی و اخلاقی سازمان در برآوردن نیازها و انتظارات جامعه در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی.

۱۰-۲-۴- پایش در دسترس بودن منابع طبیعی و تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط به آن‌ها در حال و آینده.

۱۰-۲-۵- اثربخشی فرآیندهای ارتباطی مرتبط با برآوردن نیازها و انتظارات جامعه بر اساس بازخوردها به عنوان مبنایی برای درک مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌های بهبود.

۱۰-۲-۶- پایش مستمر تحقق اهداف مرتبط با جامعه در تمامی سطوح سازمان بر اساس بازخوردها و در مقایسه با بهترین ها.

معیار یازده
نتایج عملکردی

در این معیار از شاخص های کلیدی مالی و غیر مالی برای سنجش عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان استفاده می شود. این شاخص ها به پایش، درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می کنند.

۱۱-۱ نتایج مالی

۱۱-۱-۱- دستیابی به اهداف مالی و اطمینان از همسویی آن با سیاست ها و راهبردها.

۱۱-۱-۲- ترازیابی نتایج شاخص‌های عملکردی مالی مرتبط در همسویی با اهداف، راهبردها و مقایسه با بهترین ها.

۱۱-۱-۳- ارزیابی نتایج عملکرد مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط به منابع مالی در راستای دستیابی به اهداف و راهبردها.

۱۱-۱-۴- تحلیل اثرات مالی (هزینه/فایده) به‌کارگیری فناوری‌های نوظهور و نوآوری‌های انتخاب شده توسط سازمان.

۱۱-۱-۵- ارزش افزوده حاصل از بهبود فرآیندها و دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد مالی.

۱۱-۱-۶- نتایج مالی حاصل از اقدامات، تحولات و بهبود عملکردها به واسطه درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان.

۱۱-۲ نتایج غیرمالی

۱۱-۲-۱- بهبود عملکرد فرآیندها و اثربخشی و کارایی آن‌ها در راستای سیاست ها، راهبردها و اهداف.

۱۱-۲-۲- نتایج اندازه گیری شاخص‌های کلیدی عملکرد و اطمینان از دستیابی به اهداف و همسویی با چشم انداز، ماموریت، سیاست ها و راهبردهای سازمان.

۱۱-۲-۳- ترازیابی نتایج شاخص‌های عملکردی غیرمالی مرتبط در همسویی با اهداف، راهبردها و مقایسه با بهترین ها.

۱۱-۲-۴- ارزیابی نتایج عملکرد مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط به منابع غیر مالی در راستای دستیابی به اهداف و راهبردها.

۱۱-۲-۵- اثربخشی مدیریت اطلاعات و ارتباطات با ذی‌نفعان و اطمینان از همسویی آن با سیاست ها، راهبردها و اهداف.

۱۱-۲-۶- اثربخشی مدیریت مالکیت فکری سازمان (دانش سازمانی، نام‌تجاری، نرم‌افزارها، انتشارات و ...) و همسویی آن با سیاست ها، راهبردها و اهداف.

۱۱-۲-۷- اثربخشی مدیریت فناوری از جمله فناوری‌های نوظهور برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات حال و آینده مشتریان و سایر ذی‌نفعان.

۱۱-۲-۸- اثربخشی و کارآیی مدیریت ارزش و قابلیت اتکاء (قابلیت اطمینان، قابلیت دسترسی، ایمنی، نگهداری و پشتیبانی نگهداری، امنیت و ...) تاسیسات، تسهیلات، تجهیزات و خدمات و همسویی آن ها با سیاست ها، راهبردها و اهداف.

۱۱-۲-۹- اثر بخشی مدیریت عوامل موثر بر محیط کار (فیزیکی و فرهنگی، روانی، ایمنی و امنیت) و تاثیر آن بر فرهنگ و تصویر سازمان.

منطق ارزیابی مدل سام

منطقی که برای ارزیابی عملکرد یک سازمان نسبت به معیارهای مدل سام مورد استفاده قرار می گیرد منطق RADAR است.

منطق ارزیابی مدل سام

مبنای ارزیابی و امتیاز دهی در مدل سام برگرفته از منطق ارزیابی **RADAR** است. منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و یک ابزار مدیریتی قدرتمند است که روشی ساخت یافته را برای سنجش عملکرد سازمان ها معرفی می کند.

عناصر منطق **RADAR** ، با هدف کمک به ارائه یک تحلیل قوی تر، به تعدادی ویژگی ها شکسته شده و با هر ویژگی یک توصیف مرتبط ارائه شده است که نشان می دهد منظور چیست و سازمان مشخصا باید قادر به بسط چه چیزی باشد.

یک فرد یا یک تیم می تواند از سطح ویژگی های منطق رادار، منطبق با معیارهای مدل ارزیابی موفقیت پایدار، برای موارد زیر استفاده کنند:

– کمک به شناسایی جاهایی در سازمان که نقاط قوت و فرصت های فعلی برای بهبود وجود دارد.

– کمک به سازمان در توصیف آینده خود، از نظر نتایج مطلوب و اقدامات لازمی که باید انجام شود.

عناصر و ویژگی های منطق RADAR

منطق **RADAR** از چهار عنصر تشکیل شده است که هر یک ویژگی هایی را در برمی گیرد:

1. نتایج (**Resultes**)
2. رویکرد (**Approach**)
3. جاری سازی (**Deployment**)
4. ارزیابی و اصلاح (**Assessment and Refinement**)

استفاده از منطق RADAR در ارزیابی نتایج

داده‌های نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان، درست و به طور مناسبی بخش بندی شده باشد و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی نفعان مربوطه سازگار باشد. ارتباط بین نتایج مربوطه و تاثیرات آن‌ها بر یکدیگر باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت‌بندی گردد.

در جدول زیر ویژگی های عناصر و راهنمایی هایی برای هر کدام از آنها ارائه شده است.

تجزیه و تحلیل نتایج بر اساس منطق RADAR		
عناصر	**ویژگی‌ها**	**شرح**
مرتبط و قابل استفاده بودن	محدوده و ارتباط	مجموعه‌ای از نتایج که به صورت مشخص به هدف، چشم انداز و استراتژی سازمان مرتبط است، شناسایی شده‌اند. مجموعه نتایج انتخاب شده طی زمان بازنگری شده و بهبود داده می‌شوند.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج به‌موقع، قابل اعتماد و دقیق هستند و به طور مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنادار بخش-بندی شده اند تا از بهبود عملکرد و تحول حمایت کنند.
ارزیابی و اصلاح	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار در طول دوره استراتژیک
	اهداف	اهداف مرتبط همراستا با استراتژی تعیین می‌شوند و به طور مداوم محقق می‌گردند.
	مقایسه ها	مقایسه‌های بیرونی مرتبط متناسب با جایگاه عملکرد سازمان همراستا با جهت گیری استراتژیک انجام شده‌اند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.
	اطمینان	سازمان بر اساس روابط علت و معلولی موجود، تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکرد و شاخص‌های پیش بینی کننده، محرک‌های عملکرد برجسته در آینده را درک می‌کند.

جدول ۲ - تجزیه و تحلیل نتایج

استفاده از منطق RADAR در ارزیابی توانمندسازها

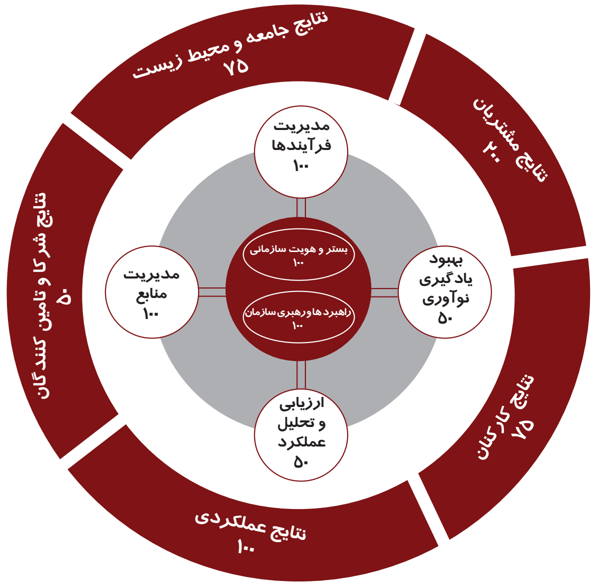
رادار در بخش توانمندسازها، در پشتیبانی از تجزیه و تحلیل رویکردهای بخش توانمندساز مورد استفاده قرار می گیرد. استفاده کنندگان منطق رادار لازم است ویژگی های توضیح داده شده در جدول زیر را در مورد اطلاعات ارائه شده در معیارهای توانمندساز به کار گیرند. توضیحات مندرج در سمت چپ جدول زیر شامل شرح رویکردهای هر معیار برای راهنمایی و پشتیبانی در ۶ معیار توانمندساز، مورد استفاده قرار می گیرد.

تجزیه و تحلیل توانمندسازها بر اساس منطق RADAR		
عناصر	**ویژگی ها**	**شرح**
رویکرد	**مناسب**	رویکردها دارای منطق روشنی هستند، هدف آنها برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذینفعان کلیدی است، به طور مناسب توصیف شده و به گونه ای طراحی شده‌اند که برای آینده مناسب باشند.
	یکپارچه	رویکردها جهت‌گیری سازمان را پشتیبانی می‌کند و با سایر رویکردهای مرتبط ادغام می‌شوند و یکپارچه هستند.
اجرا	**اجرا شده**	رویکردها در نواحی مرتبط به صورت موثر و به موقع اجرا شده‌اند.
	ساخت یافته	اجراء ساخت یافته است و انعطاف‌پذیری و انطباق را امکان‌پذیر می‌کند.
ارزیابی و اصلاح	**ارزیابی و درک**	بازخورد اثربخشی و کارایی رویکردها و استقرار آنها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود.
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل روندهای نوظهور، اندازه‌گیری، یادگیری و بهینه‌کاوی برای الهام بخشیدن به خلاقیت و خلق راه‌حل‌های نوآورانه به کار گرفته می‌شوند تا عملکرد را در بازه‌های زمانی مناسب بهبود دهند.

جدول ۳ - تجزیه و تحلیل توانمندسازها

امتیازدهی بر اساس منطق RADAR

در مدل سام « **SSAM** » سازمان ها با استفاده از منطق **RADAR** بر اساس ۱۱ معیار مدل, مورد سنجش قرار می گیرند و بر اساس میزان برجستگی، پایداری و کارایی امتیازدهی می گردند.



شکل ۸ - نمای توزیع ۱۰۰۰ امتیاز مدل سام

به سازمان هایی که خواهان خود ارزیابی یا ارزیابی بر اساس این مدل هستند، امتیازی تا ۱۰۰۰ تعلق می گیرد.

این هزار امتیاز میان معیار های مدل به تفکیک توانمند ساز ها و نتایج به شرح جدول زیر تقسیم می شود.

	شماره معیار	عنوان	امتیاز از ۱۰۰۰	جمع امتیازات
توانمندسازها	معیار ۱	بستر و هویت سازمان	۱۰۰	۵۰۰
	معیار ۲	رهبری	۱۰۰	
	معیار ۳	مدیریت فرآیندها	۱۰۰	
	معیار ٤	مدیریت منابع	۱۰۰	
	معیار ۵	تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان	۵۰	
	معیار ٦	بهبود، یادگیری و نوآوری	۵۰	
نتایج	معیار ۷	نتایج مشتریان	۲۰۰	۵۰۰
	معیار ۸	نتایج کارکنان	۷۵	
	معیار ۹	نتایج شرکا و تامین کنندگان	۵۰	
	معیار ۱۰	نتایج جامعه و محیط زیست	۷۵	
	معیار ۱۱	نتایج عملکردی سازمان	۱۰۰	
امتیاز کل				۱۰۰۰

جدول ٤ – جدول توزیع ۱۰۰۰ امتیاز میان ۱۱ معیار مدل سام

فرآیند خودارزیابی در مدل سام

یکی از اقدامات هوشمندانه ای که امروزه در بسیاری از کسب و کارها دیده می شود، خود ارزیابی سازمان است. سازمان‌هایی که تصمیم دارند جایگاه خود را در آینده به خوبی به تصویر بکشند و به صورت اثربخش و هوشیارانه برای سازمان خود برنامه‌ریزی کنند باید بدانند که در کجا هستند و چه جایگاهی دارند؟ خودارزیابی می تواند نمای کلی از عملکرد سازمان و درجه بلوغ سیستم مدیریت آن را تعیین کند.

خود ارزیابی یک فرآیند منظم سیستماتیک و جامع در سطح سازمان است که می‌تواند همچون آیینه ای، به رهبران کمک کند تا شناخت جامع و فراگیری نسبت به سازمان خود داشته باشند. سازمان باید از خودارزیابی برای شناسایی فرصت های نوآوری و بهبود، تعیین اولویت ها و ایجاد برنامه های اقدام با هدف موفقیت پایدار استفاده کند. خروجی فرآیند خودارزیابی، سازمان را قادر می سازد نقاط قوت و زمینه هایی که قابلیت بهبود را دارا هستند، تشخیص دهد و روی بهبود مستمر آنها تمرکز کند.

نتایج خودارزیابی سازمان می تواند یک ورودی ارزشمند برای چرخه تغییرات باشد. خودارزیابی همچنین پتانسیل آن را دارد که از طریق ایجاد یک چشم انداز بهبود یافته از سازمان، ترویج مشارکت ذینفعان مرتبط و حمایت از برنامه ریزی های کلان سازمان، همچون یک ابزار یادگیری عمل کند.

خودارزیابی بایستی برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در مقایسه با بهترین ها، هم در سطح مباحث کلان سازمانی و هم در سطح فرآیندهای عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد. خودارزیابی می تواند در اولویت بندی، برنامه ریزی، اجرای بهبود یا نوآوری به سازمان کمک کند.

استقرار خود ارزیابی در سازمان ها فرآیند خاص خود را دارد. این فرآیند بر اساس مدل سام به دنبال ساختاری برای پایش و بهینه کردن مستمر سازمان است. خودارزیابی بر اساس این مدل می تواند به صورت دقیق نقاط قوت و نواحی قابل بهبود سازمان، سطح بلوغ، اندازه گیری میزان پیشرفت و نقشه راه سازمان به سمت موفقیت پایدار را تعیین و مشخص نماید. مدل ارزیابی موفقیت پایدار می تواند ابزاری قدرتمند در جهت ارتقاء بهره وری و اجرای چرخه بهبود مستمر در سازمان باشد.

چهار رویکرد برای اجرای فرآیند خود ارزیابی در سازمان ها پیشنهاد شده است که سازمان‌ها می‌توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود استفاده کنند، این رویکردها عبارتند از:

۱. رویکرد پرسشنامه‌ای

۲. روش ماتریسی

۳. رویکرد کارگاهی

۴. رویکرد پروفرما

۵. رویکرد شبیه‌سازی جایزه

هر یک از این روش ها می تواند بر حسب میزان وقت و هزینه ای که سازمان بخواهد برای آن صرف می کند یا میزان دقت نتایج خودارزیابی مورد نظر سازمان، روش مناسبی برای سازمان باشد و به صورت کلی نمی توان گفت کدام روش بهتر است.

استانداردهای مرتبط

استانداردهای مرتبط

ISO 9001, Quality management systems – Requirements (1
ISO/TS 9002, Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2015 (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 organiza- (4 tions
ISO 10003, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dispute resolution external to (5 organizations
ISO 10004, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for monitoring and measuring (6
ISO 10005, Quality management - Guidelines for quality plans (7
ISO 10006, Quality management Guidelines for quality management in projects (8
ISO 10007, Quality management Guidelines for configuration management (9
ISO 10008, Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for business-to-consumer electronic (10 commerce transactions
ISO 10012, Measurement management systems Requirements for measurement processes and measur- (11 ing equipment
ISO/TR 10013, Guidelines for quality management system documentation (12
ISO 10014, Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits (13
ISO 10015, Quality management - Guidelines for training (14
ISO 10018, Quality management - Guidelines on people involvement and competence (15
ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services (16
ISO 14001, Environmental management systems-Requirements with guidance for use (17
ISO 14040, Environmental management Life cycle assessment - Principles and framework (18
ISO 14044, Environmental management Life cycle assessment Requirements and guidelines (19
ISO/TR 14047, Environmental management Life cycle assessment Illustrative examples on how to apply (20 ISO 14044 to impact assessment situations
ISO/TS 14048, Environmental management Life cycle assessment - Data documentation format (21
ISO/TR 14049, Environmental management Life cycle assessment Illustrative examples on how to apply (22 ISO 14044 to goal and scope definition and inventory analysis
ISO/TR 14062, Environmental management – Integrating analysis environmental aspects into product (23 design and development
ISO 19011, Guidelines for auditing management systems (24
ISO 19600, Compliance management systems - Guidelines (25
ISO 22000, Food safety management systems Requirements for any organization in the food chain (26
ISO 22301, Societal security Business continuity management systems - Requirements (27
ISO 22316, Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes (28
ISO 26000, Guidance on social responsibility (29
ISO 31000, Risk management - Guidelines (30
ISO 37001, Anti-bribery management systems Requirements with guidance for use (31
ISO 39001, Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use (32
ISO 45001, Occupational health and safety management systems Requirements with guidance for use (33
ISO 50001, Energy management systems Requirements with guidance for use (34
ISO/IEC 27000, Information technology - Security techniques Information security management systems - (35 Overview and vocabulary
ISO/IEC 27001, Information technology Security techniques Information security management systems - (36 Requirements
ISO/IEC 27002, Information technology - Security techniques Code of practice for information security (37 controls
ISO/IEC IEEE 24748-5, Systems and software engineering- life cycle management - part 5: Software devel- (38 opment planning
IEC 60300, Dependability management - part1: Dependability management systems (39
IEC 61160, Design review (40
ISO Handbook. ISO 9001:2015 for Small Enterprises - What to do? 2016. Available at: http://www.iso.org/ (41 publication/PUB100406.html
ISO information and guidance on ISO 9001 and ISO 9004. Available at: https://committee.iso.org/te176sc2 (42
ISO 9001 Auditing Practices Group. Various papers. Available at https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/ (44 home/ page/iso-9001 - auditing-practices-grou.html

واژه نامه مدل سام

واژه‌نامه مدل سام

کیفیت یک سازمان و مفاهیم مرتبط با آن

کیفیت یک سازمان	کیفیت یک سازمان درجه‌ای است که ویژگی‌های ذاتی یک سازمان به منظور دستیابی به موفقیت پایدار، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را برآورده می‌کند. این سازمان است که تعیین می‌کند چه چیزی برای دستیابی به موفقیت پایدار مناسب است(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
سازمان	فرد یا گروهی از کارکنان که وظایف خود را به همراه مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط به منظور دستیابی به اهدافشان دارند(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
موفقیت	دستیابی سازمان به یک هدف(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
موفقیت پایدار	موفقیت سازمان در طول یک دوره زمانی(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)

بستر یک سازمان و مفاهیم مرتبط با آن

بستر یک سازمان	بستر سازمان شامل عواملی است که بر توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار تأثیر می‌گذارد(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
طرف‌های ذی‌نفع مرتبط	طرف‌های ذی‌نفع مرتبط کسانی هستند که می‌توانند تحت تأثیر یک تصمیم یا فعالیت سازمان قرار داشته یا چنین برداشت نمایند که تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
	فرد یا سازمانی که بر تصمیم یا فعالیتی تأثیرگذار باشد یا از آن تأثیر بپذیرد یا خود را تحت تأثیر آن بداند.
مسائل خارجی	مسائل خارجی، عوامل خارج از سازمان هستند که می‌توانند بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تأثیر بگذارند(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
مسائل داخلی	مسائل داخلی، عوامل درون سازمان هستند که می‌توانند توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را تحت تأثیر قرار دهند(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
ریسک	تأثیرعدم قطعیت بر اهداف (ISO۳۱۰۰۰:۲۰۱۸)
فرصت	شرایط یا مجموعه‌ای از شرایط که منجر به بهبود عملکرد می‌شود ISO۴۵۰۰۱:۲۰۱۵

هویت سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

هویت سازمان	هویت سازمان بر اساس مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ آن مشخص می‌شود(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
چشم‌انداز	آرزوی آن‌چه یک سازمان می‌خواهد به آن تبدیل شود(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
ماموریت	هدف سازمان برای موجودیت(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
ارزش‌ها	اصول و یا الگوهای تفکر به قصد نقش در شکل دادن به فرهنگ سازمانی و برای تعیین موارد دارای اهمیت سازمان برای حمایت از مأموریت و چشم‌انداز(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
فرهنگ	باورها، تاریخ، اخلاق، رفتار مشاهده شده و نگرش‌های مرتبط با هویت سازمان(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)

رهبری و مفاهیم مرتبط با آن

رهبری	مدیریت ارشد از طریق رهبری خود در استقرار و اطلاع‌رسانی چشم‌انداز، ماموریت و اررزش‌های موردنظر، به منظور ایجاد محیطی که در آن افراد متعهد به دستیابی به اهداف سازمان هستند اقدام می‌نماید. (ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
مدیریت ارشد	شخص یا گروهی از کارکنان که یک سازمان را در بالاترین سطح هدایت و کنترل می‌کنند(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
هدف	نتیجه‌ای که قرار است به دست آید(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
خط‌مشی	مقاصد و جهت‌گیری یک سازمان آن‌گونه که رسماً توسط مدیریت رده بالای آن بیان شده است(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
استراتژی	طرح دستیابی به یک هدف بلندمدت یا کلّی(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)

مدیریت فرایندها و مفاهیم مرتبط با آن

مدیریت فرایندها	سازمان‌ها «ارزش پایدار» را از طریق فعالیت‌هایی که در قالب یک شبکه فرآیندی به عنوان یک سیستم منسجم عمل می‌کند، محقق می‌سازند. فرایندها و تعاملات آن‌ها با ماهیت وجودی سازمان سازگار است و همسو با تحولات در سیاست‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان مدیریت و بهینه می‌شوند.(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
فرایند	مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که جهت ارائه نتیجه موردنظر، از درون دادها استفاده می‌کند(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
عملکرد	نتیجه قابل اندازه‌گیری(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
کارایی	رابطه بین نتیجه به دست آمده و منابع استفاده شده(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
اثربخشی	میزانی که فعالیت‌های طرح‌ریزی شده تحقق یافته‌اند و نتایج طرح‌ریزی شده به دست آمده است(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
قابلیت	توانایی یک مورد برای پدیدآوردن یک برون‌داد که الزامات مربوط به آن برون‌داد را برآورده می‌سازد(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
سیستم مدیریت	مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به هم یا متعامل یک سازمان برای تعیین خط‌مشی‌ها و اهداف و فرایندهایی برای دستیابی به آن اهداف(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)

مدیریت منابع و مفاهیم مرتبط با آن

مدیریت منابع	منابع حامی و پشتیبان عملکرد تمامی فرآیندهای یک سازمان است و برای حصول اطمینان از عملکرد موثر و کارآمد و موفقیت پایدار آن حیاتی است. سازمان بایستی با توجه به ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط در اثرات بالقوه آن، منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خود را تعیین و مدیریت کند.(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
درگیر کردن کارکنان	دخیل‌کردن و مشارکت در انجام فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف مشترک (ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
شایستگی	توانایی به کارگیری دانش و مهارت‌ها برای به دست‌آوردن نتایج موردنظر(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵))
مشارکت	مشارکت در یک فعالیت، رویداد یا موقعیت(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
مهارت	ظرفیت آموخته شده برای انجام یک کار به میزان مورد انتظار است.(ISO۳۰۴۰۱:۲۰۱۸)
دانش	دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیم‌ها و فعالیت‌های اثربخش، در یک زمینه را مقدور می‌سازد(ISO۳۰۴۰۱:۲۰۱۸)
اطلاعات	داده‌هایی که معنادار هستند(ISO۳۰۴۰۱:۲۰۱۸)
زیرساخت	سیستمی از امکانات، تجهیزات و خدمات مورد نیاز برای فعالیت یک سازمان (ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
محیط کاری	مجموعه‌ای از شرایطی که کار تحت آن انجام می‌شود(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
قابلیت اطمینان	توانایی کارکردن همان‌گونه که یا هر آنگاه که مورد نیاز می‌باشد.(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
تأمین‌کننده برون‌سازمانی	ارائه‌کننده‌ای که بخشی ازسازمان نمی‌باشدISO۹۰۰۰:۲۰۱۵
همکاری	رویکرد آگاهانه برای کار با یکدیگر برای یک مقصود مشترک توافق شده فراتر از مرزها.(ISO۳۰۴۰۱:۲۰۱۸)
جنبه زیست‌محیطی	بخشی از فعالیت‌ها یا محصولات یا خدمات یک سازمان که با محیط‌زیست تاثیر متقابل داشته یا بتواند داشته باشدISO۱۴۰۰۱:۲۰۱۵
محیط‌زیست	محیطی شامل، هوا، آب، منابع طبیعی، گیاهان، جانوران انسان‌ها و روابط متقابل بین آن‌ها که سازمان در آن فعالیت می‌نمایدISO۱۴۰۰۱:۲۰۱۵
چرخه حیات	مراحل متوالی و مرتبط به هم سیستم یک محصول(یا خدمت) از مرحله دریافت مواد خام یا تولید از منابع طبیعی تا وارهایی نهاییISO۱۴۰۰۱:۲۰۱۵

تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان و مفاهیم مرتبط با آن	
تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمان	هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. سازمان بایستی عواملی که در کنترل سازمان هستند و برای موفقیت پایدار آن اهمیت دارند را مورد سنجش قرار دهد و پیشرفت‌های خود را در دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده در برابر ماموریت، چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف در تمام سطوح و در همه فرآیندها و دپارتمان‌های وظیفه‌ای مرتبط به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی، ارزیابی و تحلیل کند و بازنگری‌های لازم را انجام دهد.(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
شاخص	نمایش قابل اندازه‌گیری از موقعیت یا وضعیت عملیات، مدیریت یا شرایط(ISO۱۴۰۰۱:۲۰۱۵)
اندازه‌گیری	فرایند تعیین یک مقدار(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
پایش	تعیین وضعیت یک سیستم یک فرایند یک محصول یک خدمت یا یک فعالیت (ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
ممیزی	فرایندی نظام یافته، مستقل و مدون برای به دست‌آوردن شواهد عینی و ارزیابی آن به صورت عینی برای تعیین میزانی که معیارهای ممیزی برآورده می‌شوند(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
بازنگری	تعیین مناسب بودن، کفایت یا اثربخشی یک مورد برای دستیابی به اهداف تعیین شده (ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
بهبود، یادگیری و نوآوری و مفاهیم مرتبط با آن‌ها	
بهبود، یادگیری و نوآوری	بهبود، یادگیری و نوآوری جنبه‌های کلیدی هستند که به موفقیت پایدار سازمان کمک می‌کنند و از توان سازمان برای پاسخ‌دادن به تغییرات مداوم در مسائل داخلی و خارجی و نیازها و انتظارات ذی‌نفعان استفاده می‌کند (ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
بهبود	بهبود فعالیتی برای افزایش عملکرد است(ISO۹۰۰۴:۲۰۱۸)
بهبود مداوم	فعالیت تکرارشونده برای ارتقای عملکرد(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)
نوآوری	مورد جدید یا تغییرکرده که ارزشی را پدید می‌آورد یا باز توزیع می‌کند .(ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵)

مدل سام ویرایش ۲۰۲۳، بر بهبود سیستماتیک عملکرد کلی سازمان ها تمرکز دارد و توانایی سازمان برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان و دیگر ذینفعان مرتبط را نقطه اتکای اصلی می داند. در این مدل از آنجایی که عوامل موثر بر موفقیت سازمان به طور مداوم ظهور، تکامل افزایش یا کاهش می یابند سازگاری سازمان با این تغییرات را کلید تداوم موفقیت پایدار سازمان می داند

سام

نماد و سرآمد
تباری ست از
پهلوانان اساطیری
ایران زمین که آغازین
شان گرشاسپ جهان
پهلوان، نیایِ بزرگ رستم و
نامور به «اژدهاکش» بوده است
که از چهره‌های نامدار اساطیر
ایران است. مبارزه سام با اژدها
در ادبیات ما استعاره از نبرد میان
نیروهای خیر و شر است
نبرد سام با اژدها » قالب اصلی »
تندیسی است که در میدان حر
تهران قرار گرفته است. سام
(گرشاسپ) در این مجسمه نماد
انسان و اژدها نمادی از نفس
انسانی، اهریمن یا شر است
مبنای طراحی تندیس و لوگوی
« مدل سام» (مدلی که پیش رو
دارید) برداشتی است برگرفته
از مفاهیم فوق الذکر که در آن
انسان نمادی است از سازمان و
اژدها نمادی از پلیدی، ناپایداری،
بیداد، اسراف، کین، جبونی، هدر
دادن، بی مسئولیتی، بی کفایتی و
به زعم ما بی کیفیتی است. پیچیده
شدن اژدها به دور پای سازمان
نمادی از محاصره سازمان توسط
بی کفایتی و بی کیفیتی است که
عدم مدیریت صحیح آن موجبات

تهیه شده در انجمن مدیریت کیفیت

انجمن مدیریت کیفیت ایران

www.ssamodel.com
www.iranqms.com