



# مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 10014:2021

سیستم های مدیریت کیفیت – راهنمای تحقق منافع مالی

و اقتصادی

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

[WWW.SYSTEMKARAN.ORG](http://WWW.SYSTEMKARAN.ORG)

((کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع، مجاز می باشد))



فهرست

۳	پیش گفتار.....
۳	مقدمه.....
۵	مدیریت کیفیت - راهنمای تحقق منافع مالی اقتصادی.....
۵	۱- دامنه کاربرد.....
۵	۲- مراجع الزامی.....
۶	۳- واژگان و تعاریف.....
۶	۴- ساختار این استاندارد.....
۸	۵- کاربرد اصول مدیریت.....
۸	۵-۱- مشتری مداری.....
۹	۵-۲- رهبری.....
۱۰	۵-۳- مشارکت کارکنان.....
۱۱	۵-۴- رویکرد فرآیندی.....
۱۲	۵-۵- رویکرد سیستمی به مدیریت.....
۱۳	۵-۶- بهبود مستمر.....
۱۴	۵-۷- رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری.....
۱۵	۵-۸- ارتباط سودمند دوجانبه با تأمین کنندگان.....



## پیش گفتار

ایزو (سازمان جهانی استاندارد سازی) اتحادیه ای جهانی متشکل از سازمانهای ملی استاندارد است (اعضای ایزو). کمیته های فنی ایزو معمولا وظیفه تهیه استانداردهای بین المللی را بر عهده دارند. هر عضوی بر حسب علاقه به موضوعاتی که یک کمیته فنی برای آن تشکیل شده است از حق داشتن نماینده در آن کمیته برخوردار است.

سازمانهای بین المللی، دولتی و غیر دولتی، مرتبط با ایزو، در تهیه استانداردهای بین المللی مشارکت دارند.

ایزو با کمیسیون جهانی الکتروتکنیکی (IEC) در خصوص همه موضوعات استانداردسازی الکتروتکنیک همکاری نزدیک دارد. استانداردهای بین المللی مطابق با قواعد و قوانین ارائه شده در دستورالعمل ایزو/کمیسیون جهانی الکتروتکنیک، بخش ۲، بصورت پیش نویس تهیه میشوند.

وظیفه اصلی کمیته های فنی تهیه استانداردهای بین المللی است. پیش نویس استانداردهای بین المللی که توسط کمیته های فنی تصویب شده است جهت رای گیری در بین اعضای گروه توزیع میشود. انتشار یک استاندارد به عنوان استاندارد بین المللی، نیازمند تصویب توسط ۷۵ درصد اعضای گروه است که در رای گیری شرکت نموده اند.

نکته قابل توجه اینکه ممکن است بخشی از این استاندارد بین المللی تحت حق امتیاز ثبت شده باشد، ایزو در خصوص شناسایی و معرفی اینگونه حقوق - کلا و جزا مسئولیتی متوجه خود نمیبیند.

ایزو ۱۰۰۱۴ توسط کمیته فنی ISO/TC176، تحت عنوان مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC3، بنام تکنولوژیهای پشتیبان تهیه شده است.

این نسخه اولین ویرایش ایزو ۱۰۰۱۴ با سری استانداردهای بین المللی ایزو ۹۰۰۰ و نیز گنجاندن یک ساختار جدید مرتبط با اصول مدیریت کیفیت میباشد. همچنین، عنوان و دامنه کاربرد به نحوی اصلاح شده است که نشان دهنده تغییرات سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بوده و ارائه دهنده راهنمایی برای بهبود عملکرد و تحقق هدف کلی این استاندارد بین المللی باشد.

## مقدمه

مخاطب این استاندارد بین المللی مدیریت در سطوح بالاست. این استاندارد اصول راهنمایی را جهت تحقق منافع مالی و اقتصادی از طریق کاربرد موثر هشت اصل مدیریت کیفیت حاصل از ایزو ۹۰۰۰:۲۰۰۵ فراهم می کند. از این پس از این اصول تحت عنوان "اصول مدیریت" در این مجموعه از استاندارد نام برده خواهد شد. هدف از این استاندارد ارائه اطلاعات به مدیران ارشد جهت تسهیل موثر امور برای استفاده از اصول مدیریت و انتخاب روشها و ابزارهایی جهت موفقیت پایدار یک سازمان می باشد. در یک خود ارزیابی هم تجزیه و تحلیل شکاف (فاصله) و هم ابزار اولویت بندی گنجانده شده است (به پیوست الف رجوع کنید). این استاندارد بین المللی بر مبنای این اصول مدیریت منسجم و دارای ارتباطی متقابل جهت توسعه



فرایندهایی بوجود آمده که تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می کنند.

اصول مدیریت عبارتند از:

الف) مشتری مداری،

ب) رهبری،

ج) مشارکت کارکنان،

د) رویکرد فرایندی،

ه) رویکرد سیستمی به مدیریت،

و) بهبود مستمر،

ز) رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری، و

ح) ارتباط سودمند دوجانبه با تامین کنندگان

اتخاذ این اصول مدیریتی یک تصمیم گیری استراتژیک برای مدیریت ارشد می باشد. این اصول، ارتباط

بین مدیریت اثر بخش و تحقق منافع مالی و اقتصادی را تایید می کند.

استقرار و بکارگیری مناسب روشها و ابزارها موجب توسعه و تقویت یک رویکرد سیستماتیک برای توجه

به اهداف مالی و اقتصادی می شود.

منافع اقتصادی معمولاً از طریق مدیریت اثر بخش منابع و تحقق فرایندهای قابل استفاده برای ارتقای کلی

و همه جانبه ارزش و سلامتی کلی سازمان حاصل می شود.

منافع اقتصادی نتیجه بهبود سازمانی بیان شده به شکل پولی و مالی است و تحقق آن توسط روشهای

موثر مدیریت هزینه - فایده در داخل سازمان صورت می گیرد.

یکپارچه سازی موفقیت آمیز اصول مدیریت وابسته به استفاده از رویکرد فرآیندی روشهای (PDCA)

برنامه (PLAN) - اجرا (DO) - بررسی (CHECK) - و اقدام (ACT) می باشد. این رویکرد به مدیریت ارشد

امکان ارزیابی الزامات، برنامه ریزی فعالیتها، تخصیص منابع مطلوب، اقدامات اجرایی بهبود مستمر و ارزیابی

نتایج جهت تعیین اثربخشی را می دهد.

این رویکرد همچنین به مدیریت ارشد امکان اتخاذ تصمیمات آگاهانه را می دهد تا دریاید که آیا آن

تصمیمات مربوط به تعیین استراتژیهای تجاری، ساخت و توسعه یک محصول جدید هستند یا مربوط به

اجرای موافقت نامه های مالی .

منافع مالی و اقتصادی ناشی از استفاده از اصول مدیریت شامل :

- افزایش سودآوری،

- افزایش درآمدها،

- بهبود عملکرد بودجه ای،

- کاهش هزینه ها،

- بهبود گردش پول نقد،



- افزایش بازگشت سرمایه،
- افزایش رقابت،
- بهبود وضعیت حفظ و وفاداری به مشتری،
- بهبود اثر بخشی تصمیم گیری ها،
- استفاده بهینه از منابع موجود،
- افزایش پاسخگویی به کارکنان،
- بهبود سرمایه های فکری (ذهنی)،
- بهینه سازی، اثربخشی و کارآمدی فرایندها،
- بهبود عملکرد زنجیره تامین،
- کاهش زمان برای عرضه محصول به بازار، و
- بهبود عملکرد، اعتبار و ثبات سازمانی میباشد.

این استاندارد بین المللی بطور یکسان برای سازمانهایی دارای محصولاتی نظیر خدمات، نرم افزار، سخت افزار و مواد فرآوری شده قابل اجراست. این استاندارد هم با بخش دولتی و هم با بخش خصوصی مرتبط بوده و می تواند صرفنظر از تعداد کارکنان، تنوع و عرضه محصول، درآمدها، پیچیدگی فرآیندها و یا در موقعیتهای مختلف راهنمای مفیدی را فراهم نماید. این استاندارد همچنین سازمانهای عمومی و دولتی را نیز جهت پیشبرد رشد و شکوفایی پایدار اقتصادی و سودآوری مورد حمایت قرار میدهد.

## مدیریت کیفیت - راهنمای تحقق منافع مالی و اقتصادی

### ۱- دامنه کاربرد

این استاندارد بین المللی راهنمایی را برای تحقق منافع مالی و اقتصادی با استفاده از اصول کیفیت ایزو ۹۰۰۰ فراهم می کند.

**یادآوری:** در اینجا تحت عنوان "اصول مدیریت" از آن یاد می شود.

این استاندارد بین المللی معطوف مدیریت ارشد یک سازمان و مکمل ایزو ۹۰۰۴ برای بهبود عملکرد می باشد. این استاندارد نمونه هایی از منافع قابل حصول را تهیه نموده و روشها و ابزارهای مدیریتی موجود را جهت کمک به دستیابی منافع مالی و اقتصادی شناسایی می کند.

این استاندارد بین المللی شامل راهنماها و توصیه هایی است، جهت صدور گواهینامه مقرارت یا امور قراردادی در نظر گرفته نمیشود.

### ۲- مراجع الزامی

مستندات مرجع زیر برای استفاده از این سند ضروری است. برای مراجع تاریخ دار صرفاً ویرایش ذکر شده و برای مراجع بدون تاریخ آخرین ویرایش سند مرجع (مشمول هر اصلاحیه ای) مورد استفاده است. ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰، نظامهای مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان.





### ۳- واژگان و تعاریف

برای اهداف این سند، واژگان و تعاریف ارائه شده در ایزو ۹۰۰۰ بکار گرفته خواهد شد.

**یادآوری ۱:** در ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ واژه محصول (۳-۴-۲) به عنوان "نتیجه یک فرآیند" تعریف می شود،

جائیکه فرآیند (۳-۴-۱) به عنوان "مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط با هم و یا در تعامل با هم که ورودی ها را به خروجی تبدیل می کند" تعریف شده است.

واژه محصول شامل چهار گروه از محصولات میباشد: خدمات، نرم افزار و سخت افزار و مواد فرآوری شده. شرح مبسوط تر این واژه ها در ایزو ۹۰۰۰ ارائه گردیده است.

**یادآوری ۲:** اسناد و مدارکی که مرجع آنها در خارج از خانواده استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ می باشد

ممکن است دارای واژگان و تعاریفی متفاوت از ایزو ۹۰۰۰ باشند.

### ۴- ساختار این استاندارد

۴-۱ این استاندارد بین المللی جهت کمک به مدیریت ارشد برای شناسایی و تحقق منافع با استفاده از اصول مدیریت طراحی شده است.

برای رسیدن به منافع مالی و اقتصادی، فرآیندهای مربوط به هر اصول شناسایی شده، و نمونه هایی از روشها و ابزارها جهت کمک به استفاده از این اصول ارائه شده اند.

ارزش افزوده از منافع مورد انتظار باید منعکس کننده روابط متقابل بین اصول، فرایندها و یک دیدگاه کل گرایانه از سازمان و گروههای ذینفع آن باشد.

۴-۲ بند ۵ رویکرد فرایندی، هشت اصول مدیریت و روش PDCA - برنامه (PLAN) - اجرا (DO) بررسی (CHECK) و اقدام (ACT) را با هم تلفیق می کند.

این موارد در فلوجارتهای تهیه شده که شامل ۱-۵ تا ۸-۵ میباشد منعکس شده است.

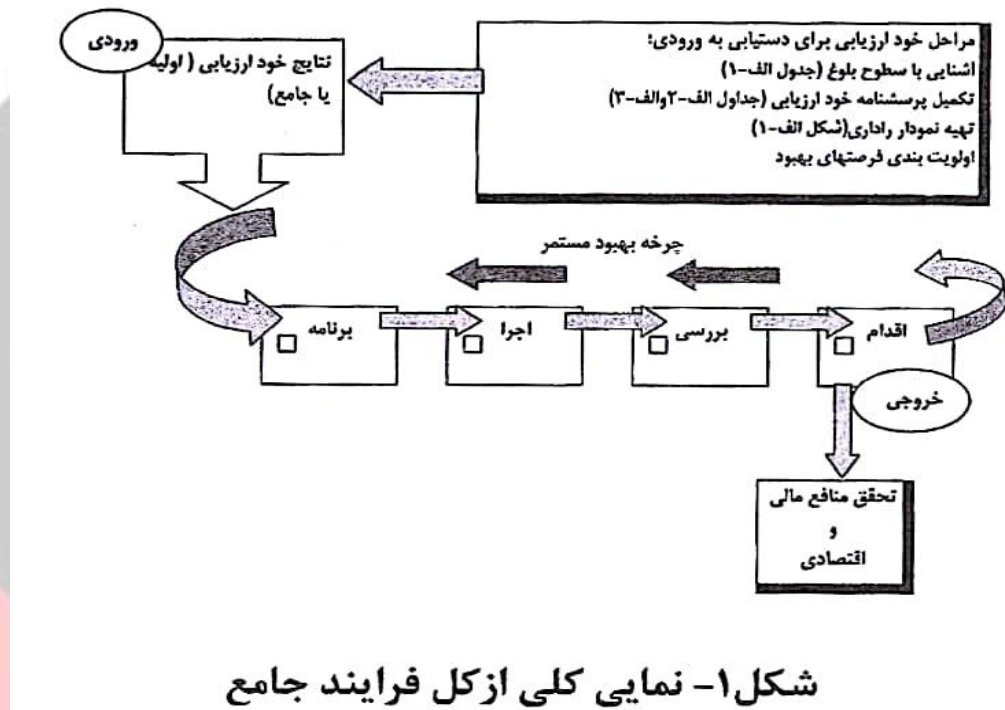
انتخاب ابزاری مهم جهت تعیین مناسبترین زیر بند و به منظور اولویت بندی اقدام برای بهبود خود ارزیابی میباشد. (به ۳-۴ و پیوست الف رجوع کنید).

نمونه هایی از روشها و ابزارهای قابل استفاده در ستونهای برنامه، اجرا، و بررسی در هر فلوجارت ارائه شده است. فهرست ارائه شده از روشها و ابزارهایی که در ستونهای برنامه، اجرا و بررسی نشان داده شده است، کامل و جامع نبوده، و استفاده کنندگان باید مناسبترین آنها را برای سازمانشان انتخاب نمایند. برخی از روشها و ابزارها برای بیش از یک زیربند که نشان دهنده ارتباط بین اصول میباشد، قابل استفاده هستند.

زیر بند "بهبود مستمر" نشان میدهد که چگونه رویکرد PDCA را می توان به طور مستمر برای برنامه ریزی استراتژیک از سوی مدیریت ارشد و فرآیند بازنگری را به تحقق و بهبود بیشتر منافع مالی و اقتصادی بطور موثر مورد استفاده قرار داد.

در زیر بند ۶-۵ در ستون اقدام همه زیر بندهای دیگر موجود در بند ۵ گنجانده شده است. خروجی اجرای فرایند بطور کلی تحقق منافع مالی و اقتصادی می باشد. منافع قابل حصول فقط نمونه هایی از منافع مزبور بوده و برای پوشش دهی همه موارد در نظر گرفته نشده اند.

در شکل ۱ تصویری کلی از مدل فرآیند جامع تحقق منافع مالی و اقتصادی نشان داده شده است.



شکل ۱- نمایی کلی از کل فرایند جامع

۳-۴ قبل از استفاده از پرسشنامه های خود ارزیابی، تیم ارزیابی باید با مشخصات توصیفی سطح بلوغ (جدول الف-۱) آشنایی کافی داشته باشند.

تیم ارزیابی باید ابتدا از پرسشنامه خود ارزیابی مقدماتی (اولیه) (جدول الف-۲) استفاده نماید تا یک جمع بندی کلی و سریع از سطح بلوغ سازمانی بدست آورد. برای این فرایند باید تقریباً یک ساعت وقت در نظر گرفته شود. اطلاعات بدست آمده ضمن بهبود فرایند انتخاب خود ارزیابی آتی باید مشوق مقایسه در کل سازمان و مابین وظایف و سطوح کاری آن باشد. اگر میانگین (حد وسط) مشخص نماید که بلوغ کمتر از سطح ۳ برای هر اصل ویژه (خاص) میباشد باید سود چشمگیری عاید شود و این در مواردی است که مدیریت ارشد، به ارزیابی اصول با استفاده از پرسشنامه خود ارزیابی جامع ادامه دهد (جدول الف-۳).

۴-۴ هنگامی که خود ارزیابی جامع انتخاب شد، باید آنرا به عنوان یک ارزش افزوده مهم و برجسته برای سازمان تلقی کرد، ارزشی که سزاوار سرمایه گذاری بیشتر زمانی جهت تکمیل آن است. پس از تکمیل پرسشنامه خود ارزیابی باید نمودار راداری (RADAR) (شکل الف-۱) به گونه ای تهیه شود که بتواند یک دیدگاه تصویری از وضعیت بلوغ سازمانی ارائه نماید. تولید مستمر نمودارهای راداری شرح و تصویری از پیشرفتهای موجود سازمان را ارائه می نماید.

خود ارزیابی ارزش افزوده متکی بر انسجام در زمینه عینیت، صراحت و مشارکت موثر افراد در مدت



زمان ارزیابی سطوح بلوغ است. اگر نگرانی ای در مورد صراحت آن وجود داشته باشد، باید ملاحظاتی در مورد گزینش طیف وسیعی از کارکنان جهت تکمیل پرسشنامه بدون ذکر نام در نظر گرفته شود.

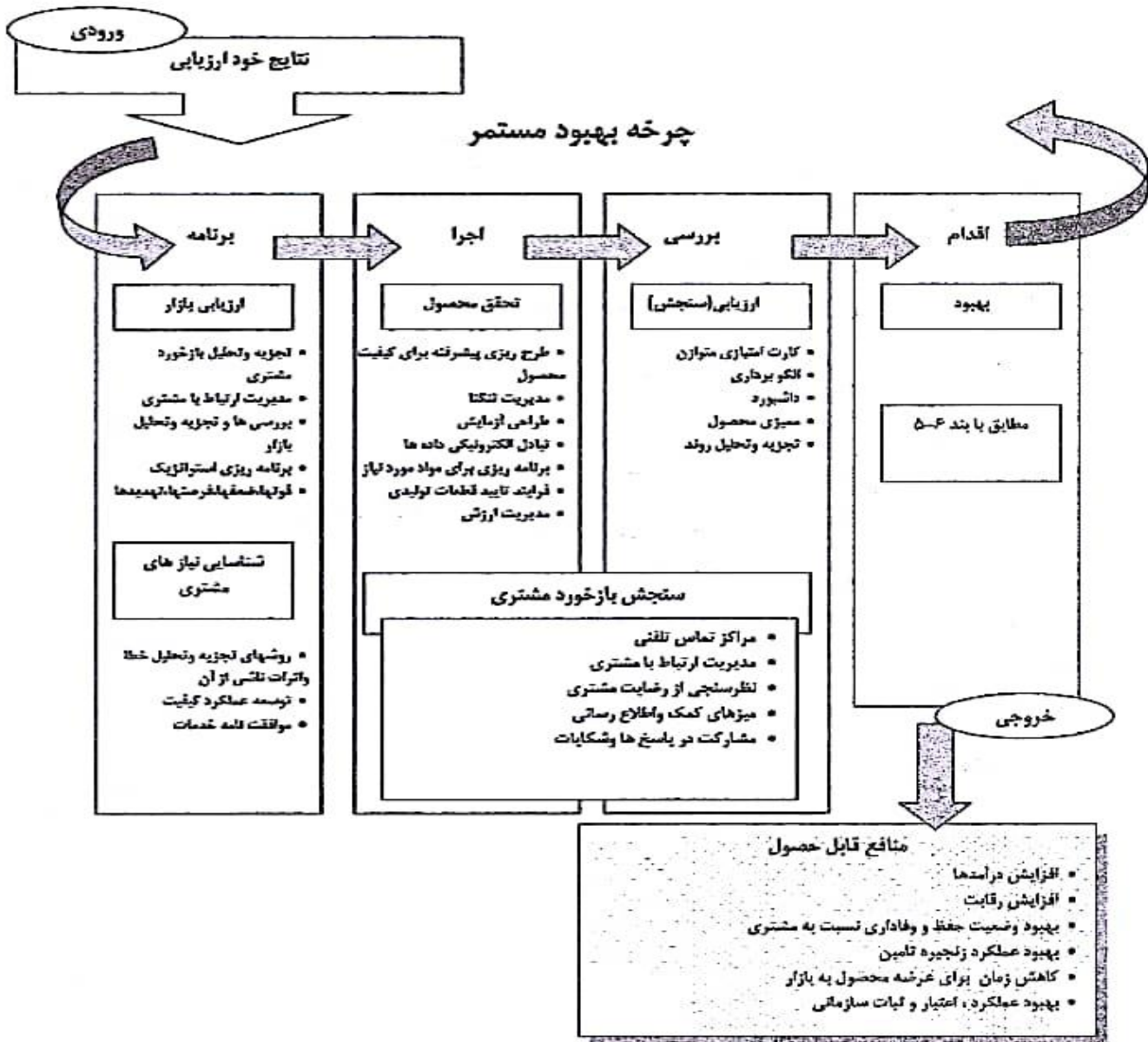
۵-۴ برخی از روشها و ابزارهای معمول بطور خلاصه در پیوست ب آمده است. البته این فهرست همه موارد را در بر نمی گیرد چون هدف تحت پوشش قرار دادن همه موارد نبوده است. توصیه شده است که مدیریت ارشد روشها و ابزارهای موجود دیگر را هم بررسی نموده و آندسته از روشها و ابزارهایی را که منعکس کننده نیازهای خاص سازمان و متبوع آنان است را به اجرا بگذارد.

## ۵ کاربرد اصول مدیریت

### ۵-۱- مشتری مداری

"سامانها وابسته به مشتریان خود هستند فلذا باید نیازهای فعلی و آینده مشتریان خود را بشناسند و تلاش لازم را در جهت تحقق الزامات و انتظارات بیشتر مشتری بعمل آورند." (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)



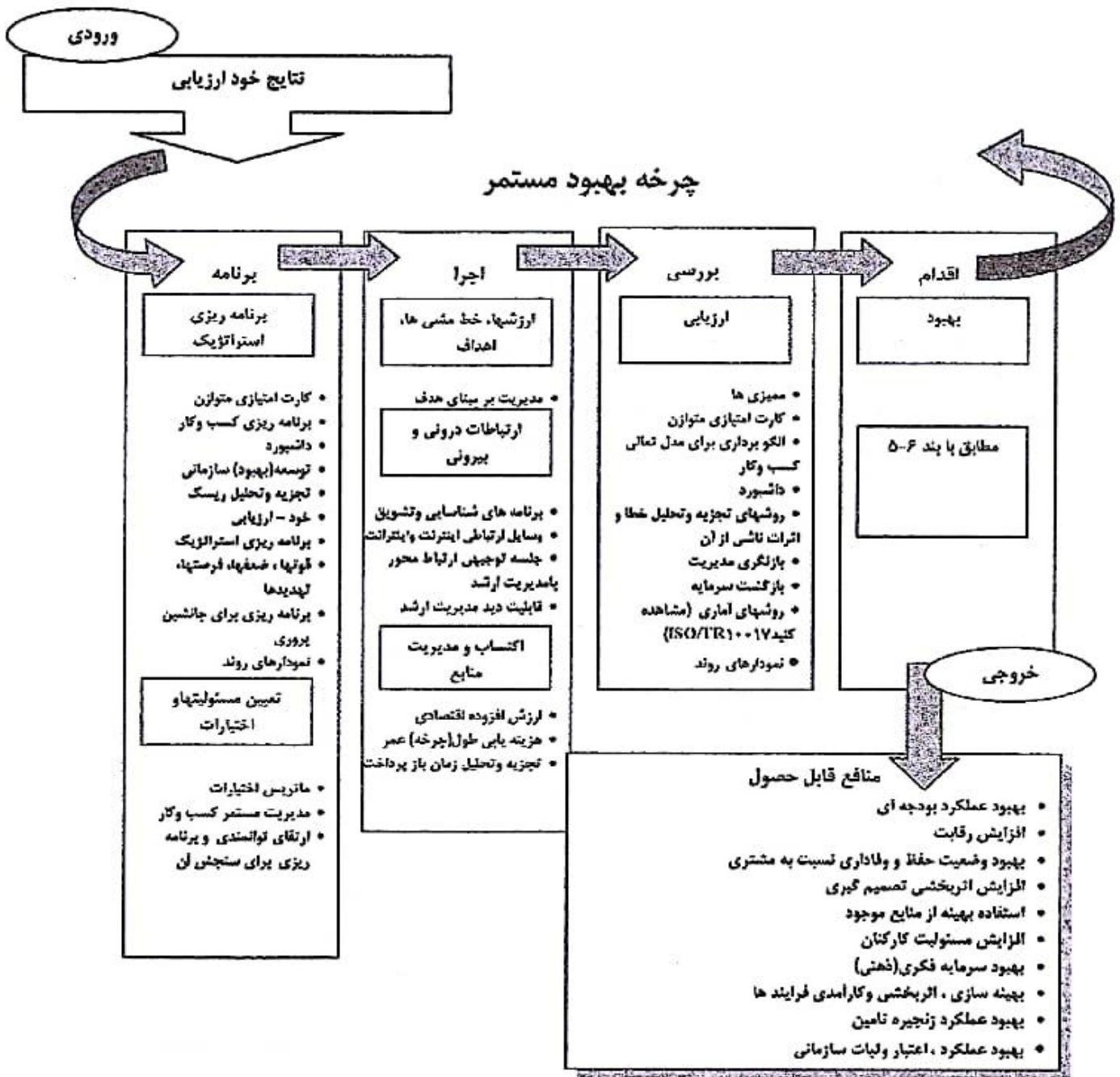


شکل ۲- مشتری مداری

## ۵-۲- رهبری

"رهبران ایجاد کننده وحدت بین هدف و جهت گیری های سازمان هستند. آنها باید نوعی از محیط داخلی را ایجاد و حفظ نمایند که تحت آن افراد بتوانند بطور کامل نیل به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند." (ایزو

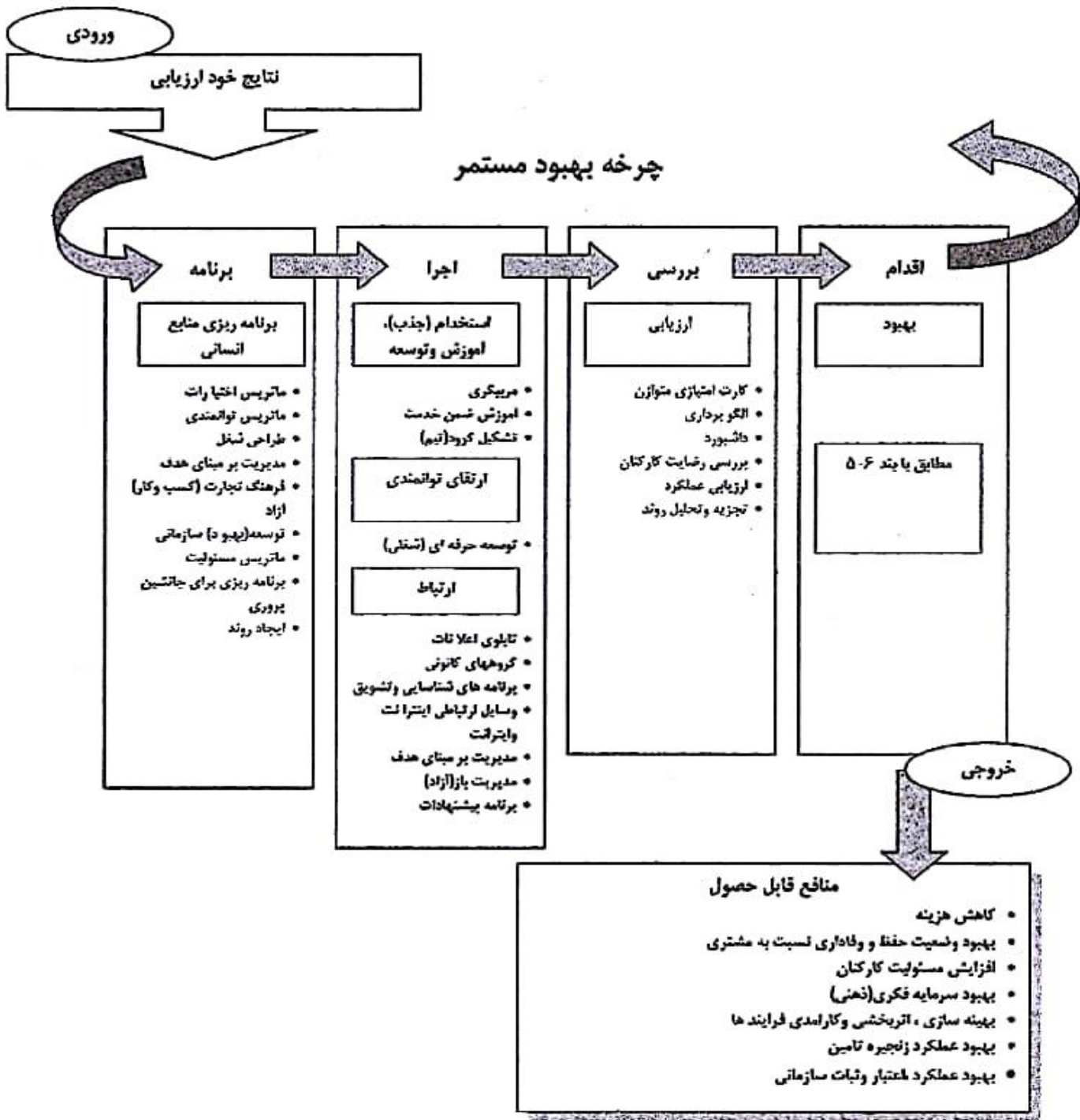
۲۰۰۵:۹۰۰۰)



شکل ۳- رهبری

### ۳-۵- مشارکت کارکنان

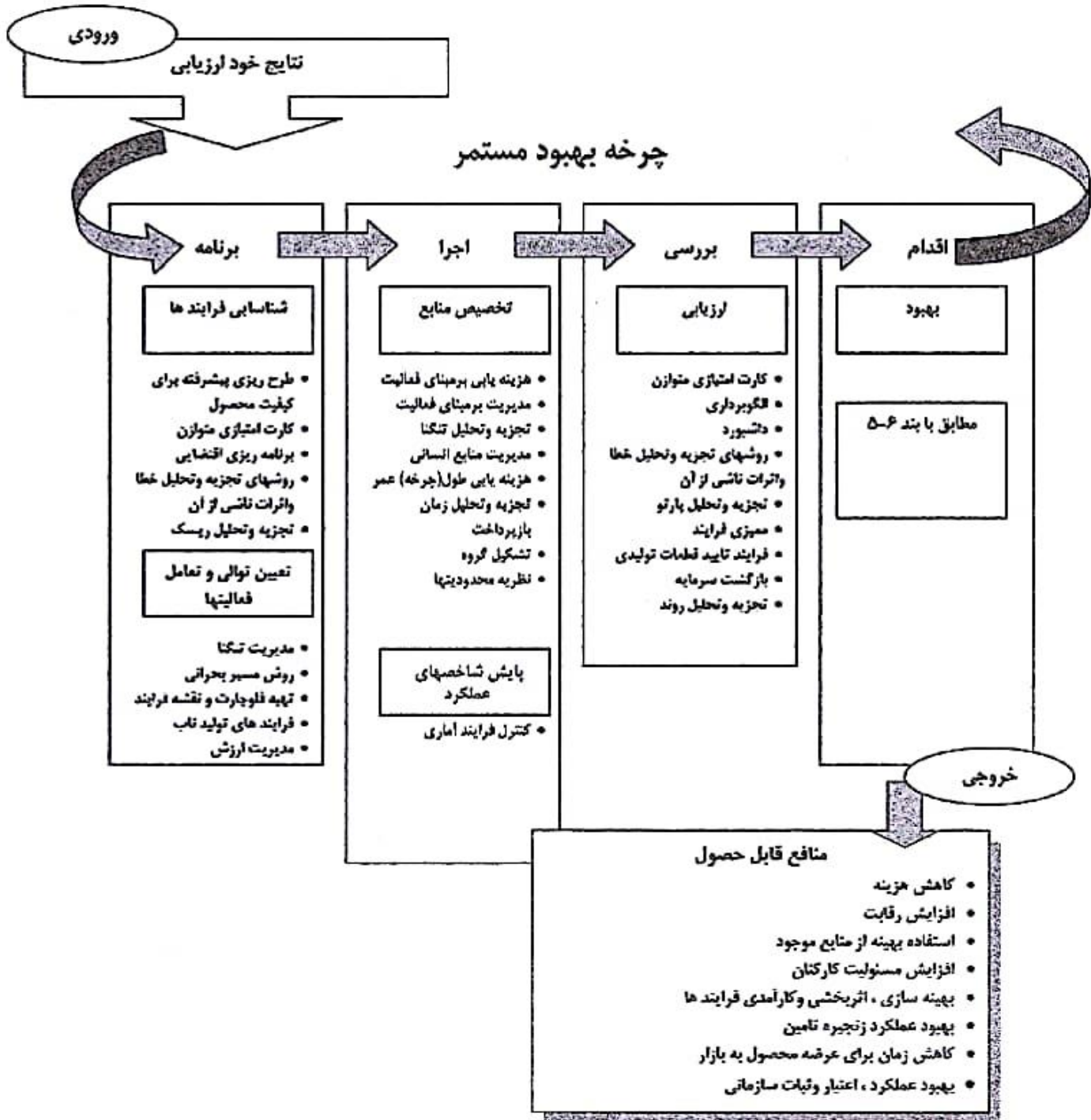
کارکنان (افراد) در کلیه سطوح جوهره اصلی سازمان هستند و مشارکت کامل آنها، آنها را قادر میسازد تا از توانایی های خود در جهت منافع سازمان استفاده نماید. (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)



شکل ۴- مشارکت کارکنان

#### ۴-۵- رویکرد فرآیندی

یک نتیجه مطلوب زمانی با حد اکثر کارایی قابل تحقق است که فعالیتها و منابع مرتبط به عنوان یک فرآیند مدیریت شوند. (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)

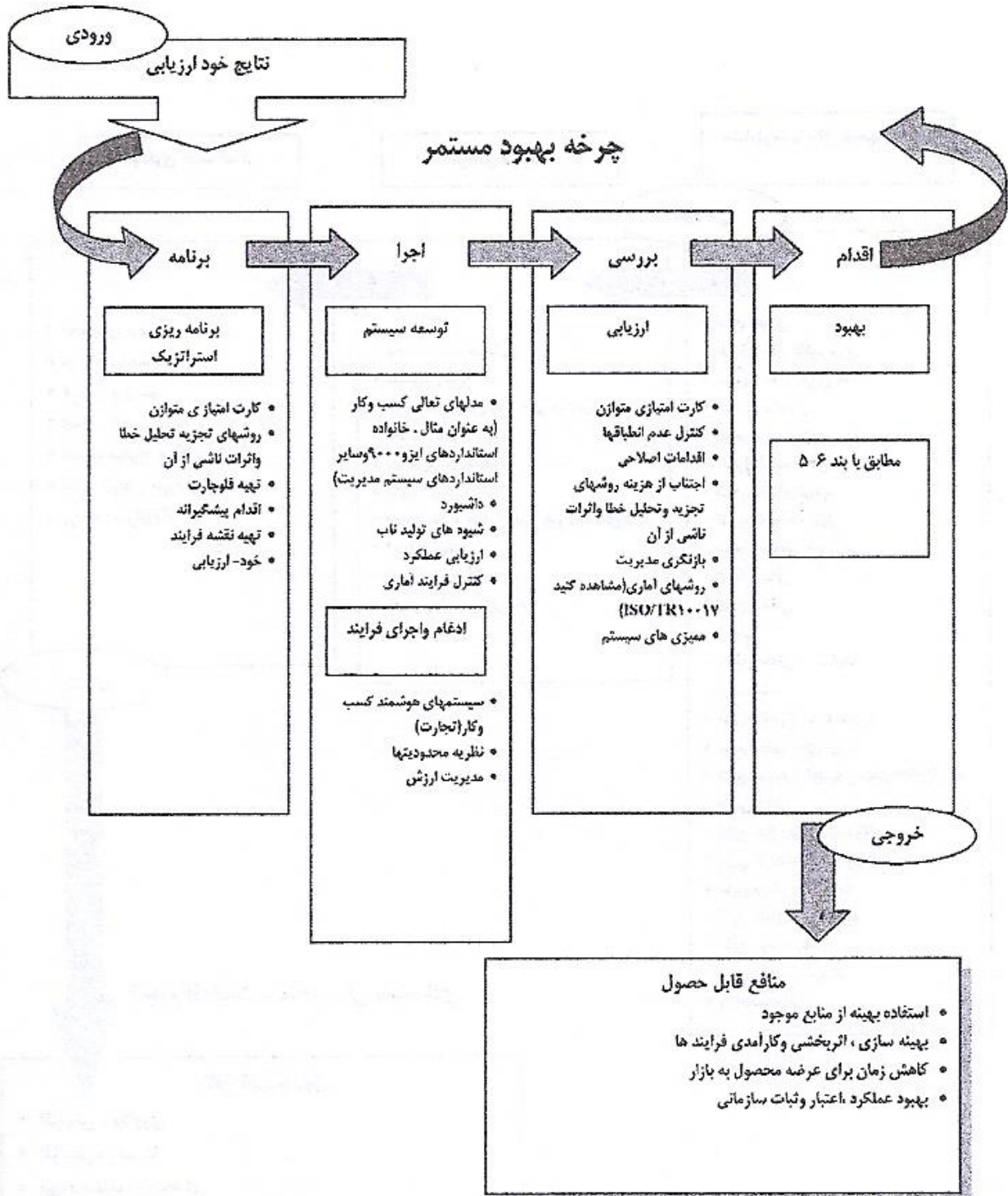


شکل ۵- رویکرد فرایندی

### ۵-۵- رویکرد سیستمی به مدیریت

"شناسایی، درک و مدیریت فرآیندهای مرتبط با هم به مثابه سیستمی است که به اثربخشی و کارایی سازمان در نیل به اهدافش کمک میکند." (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)





شکل ۶- رویکرد سیستمی به مدیریت

### ۵-۶- بهبود مستمر

"بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان باید یکی از اهداف دائمی سازمان باشد." (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)



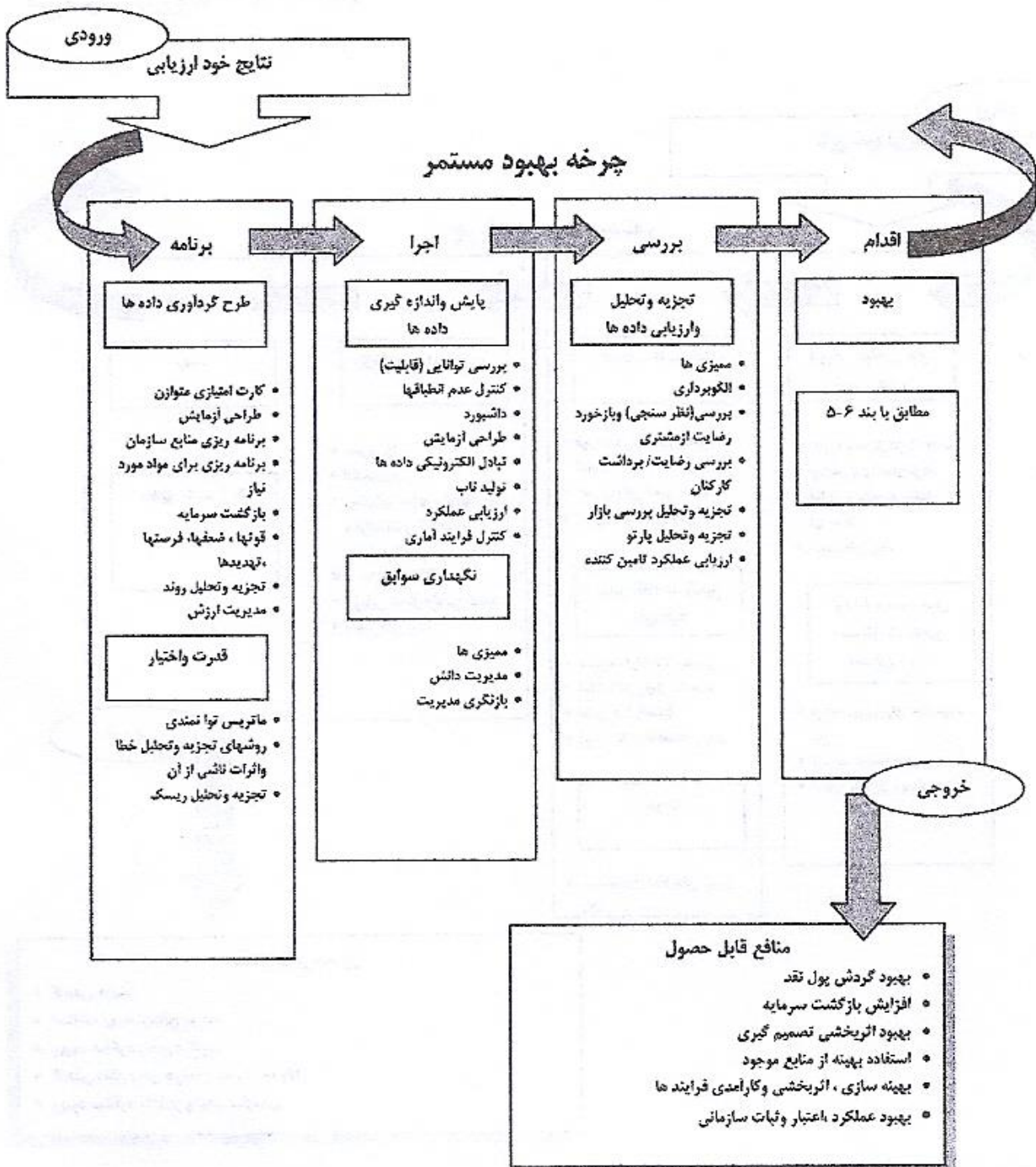


شکل ۷- بهبود مستمر



## ۷-۵- رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری

تصمیمات اثربخش مبتنی بر تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات می باشد. " (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)

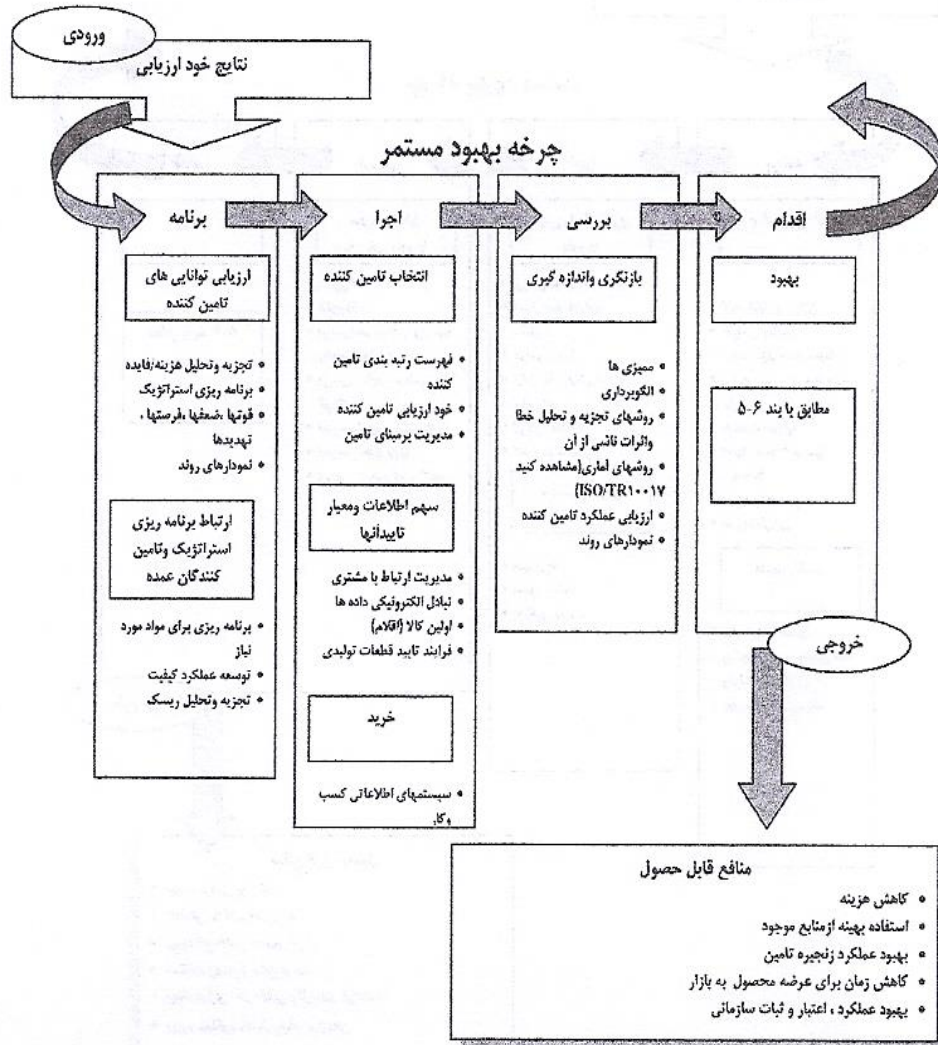


شکل ۸- رویکرد واقع گرایانه در تصمیم گیری



## ۸-۵- ارتباط سودمند دوجانبه با تأمین کنندگان

"سازمان و تأمین کنندگان آن متقابلاً وابسته به یکدیگر بوده و ارتباطات سودمند دو جانبه موجود بین آنها موجب افزایش توانایی هر دو طرف در ایجاد ارزش میشود." (ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰)



شکل ۹- ارتباط سودمند دوجانبه با تأمین کنندگان

**مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران**  
**ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO**

**تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵**