



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iran National Standards Organization



استاندارد ملی ایران-ایزو
۹۰۰۴
تجدیدنظر دوم
۱۴۰۲

INSO-ISO
9004

2nd Revision
2024

Identical with
ISO 9004:
2018

مدیریت کیفیت -
کیفیت سازمان - راهنمایی‌هایی برای
دستیابی به موفقیت پایدار

Quality management—
Quality of an organization—
Guidance to achieve sustained success

ICS: 03.120.10

استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۴ (تجدیدنظر دوم): سال ۱۴۰۲

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@inso.gov.ir

وبگاه: <http://www.inso.gov.ir>

Iran National Standards Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@inso.gov.ir

Website: <http://www.inso.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

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

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت - کیفیت سازمان - راهنمایی‌هایی برای دستیابی به موفقیت پایدار»

رئیس:

گرامی، الهام
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

سمت و/یا محل اشتغال:

سازمان ملی استاندارد ایران
عضو کمیته متناظر مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت
INSO-ISO/TC176

دبیر:

کرمی، زهرا
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

سازمان ملی استاندارد ایران
عضو کمیته متناظر مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت
INSO-ISO/TC176

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

ابلاغی، یاسر
(کارشناسی ارشد مهندسی برق)

وزارت نیرو

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

اداره کل استاندارد اردبیل

اسماعیلی، پرینا
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

شرکت بازرسی فهامه

آل علی، هدی
(دکتری فیزیک)

پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه های مدیریت - پژوهشگاه
استاندارد

تیموری، سیاوش
(کارشناسی مدیریت)

شرکت راهبران انطباق نیس

جعفری ندوشن، زهرا
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

اداره کل استاندارد استان یزد

جلالی، علی
(دکتری مهندسی صنایع)

شرکت دانش انطباق سیستم

جهانگیری، علی
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

شرکت بازرسی فهامه

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

انطباق کیفیت آسیا	حسینی، شبنم (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
دبیر انجمن مدیریت کیفیت ایران	حیدری، امیر (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی کسب و کار)
عضو هیئت علمی پژوهشگاه استاندارد	رحمانی، انوشه (دکتری صنایع غذایی)
سازمان ملی استاندارد ایران عضو کمیته متناظر مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت INSO-ISO/TC176	روحبخشان، سامان (کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)
شرکت اکسون پایا وقت	رهی، حمیدرضا (کارشناسی ارشد مهندسی نفت)
اداره کل استاندارد استان هرمزگان	سایانی، نوشین (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)
شرکت اندیشه پردازان صنعت پرشیا	سعیدی بقا، وحید (کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی)
پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه های مدیریت - پژوهشگاه استاندارد	شهرودی، نرگس (کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)
شرکت بازرسی فنی بین المللی شنیتا گستر فراز	صحت، فریبا (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
پژوهشکده سیستم های پیشرفته صنعتی	فقیه، حمیدرضا (دکتری مدیریت تکنولوژی)
خودروسازی سایپا	کرمی، لیلا (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)
برق حرارتی ایران	موسوی خوئینی ها، سید مهدی (کارشناسی مهندسی مکانیک)
عضو مستقل	مرتجی، سید طاها حسین (دکتری مهندسی صنایع)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

موسوی، فائزه

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع غذایی و MBA)

هاشمی شاد، الهام

(کارشناسی ارشد مهندسی برق)

ویراستار:

روحبخشان، سامان

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت مشاوران بهمن تدبیر

پژوهشکده ارزیابی کیفیت و سامانه های مدیریت - پژوهشگاه
استاندارد

سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ کیفیت سازمان و موفقیت پایدار
۲	۱-۴ کیفیت سازمان
۳	۲-۴ مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان
۴	۵ بافتار سازمان
۴	۱-۵ کلیات
۴	۲-۵ طرف‌های ذی‌نفع مرتبط
۵	۳-۵ موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی
۶	۶ هویت سازمان
۶	۱-۶ کلیات
۶	۲-۶ مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ
۶	۷ راهبری
۶	۱-۷ کلیات
۷	۲-۷ خط‌مشی و راهبرد
۹	۳-۷ اهداف
۹	۴-۷ ارتباطات
۱۰	۸ مدیریت فرایند
۱۰	۱-۸ کلیات
۱۰	۲-۸ تعیین فرایندها
۱۲	۳-۸ مسئولیت‌ها و اختیارات برای فرایندها
۱۲	۴-۸ مدیریت فرایندها
۱۴	۹ مدیریت منابع
۱۴	۱-۹ کلیات
۱۵	۲-۹ کارکنان
۱۷	۳-۹ دانش سازمانی
۱۷	۴-۹ فناوری

صفحه	عنوان
۱۸	۵-۹ زیرساخت و محیط کار
۱۹	۶-۹ منابع ارائه شده از بیرون سازمان
۲۰	۷-۹ منابع طبیعی
۲۱	۱۰ تجزیه و تحلیل و ارزشیابی عملکرد سازمان
۲۱	۱-۱۰ کلیات
۲۱	۲-۱۰ شاخص های عملکرد
۲۳	۳-۱۰ تجزیه و تحلیل عملکرد
۲۳	۴-۱۰ ارزشیابی عملکرد
۲۵	۵-۱۰ ممیزی داخلی
۲۶	۶-۱۰ خودارزیابی
۲۶	۷-۱۰ بازنگری ها
۲۷	۱۱ بهبود، یادگیری و نوآوری
۲۷	۱-۱۱ کلیات
۲۷	۲-۱۱ بهبود
۲۸	۳-۱۱ یادگیری
۲۹	۴-۱۱ نوآوری
۳۱	پیوست الف (آگاهی دهنده) ابزار خودارزیابی
۶۶	کتاب نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت- کیفیت سازمان- راهنمایی‌هایی برای دستیابی به موفقیت پایدار» که نخستین بار در سال ۱۳۸۲ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون‌های مربوط برای دومین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در سید و دومین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۲/۱۱/۱۴ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ‌شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۴: سال ۱۳۹۱ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 9004: 2018, Quality management- Quality of an organization- Guidance to achieve sustained success

مقدمه

این استاندارد راهنمایی‌هایی برای سازمان‌ها به منظور دستیابی به موفقیت پایدار در محیط پیچیده، الزام‌آور و مدام در حال تغییر به استناد اصول مدیریت کیفیت ارائه می‌دهد که در استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ شرح داده شده است. هر چند این اصول به صورت جمعی جاری می‌شوند، ولی می‌توانند یک مبنایی یکپارچه برای ارزش‌ها و راهبردهای سازمان ارائه دهند.

در حالی که در استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ بر اعتماد به محصولات و خدمات سازمان تمرکز دارد، این استاندارد بر اعتماد در توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تمرکز دارد.

تمرکز مدیریت رده بالا بر توانایی سازمان برای پاسخگویی به برآورده‌کردن نیازها و انتظارات مشتریان و دیگر طرف‌های ذی‌نفع مرتبط، اعتماد در دستیابی به موفقیت پایدار را فراهم می‌آورد. این استاندارد به بهبود نظام‌مند عملکرد کلی سازمان پرداخته‌است، که شامل طرح‌ریزی، اجرا، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بهبود سیستم مدیریت اثربخش و کارآمد است.

عوامل موثر بر موفقیت سازمان به طور مداوم در طی سال‌ها آشکار شده، تکامل یافته و افزایش یا کاهش می‌یابد و سازگاری با این تغییرات برای موفقیت پایدار مهم است. نمونه‌هایی از این دست شامل: مسئولیت اجتماعی، عوامل محیط‌زیستی و فرهنگی، علاوه بر مواردی که قبلاً در نظر گرفته شده‌اند مانند کارایی، کیفیت و چابکی؛ در کنار یکدیگر بخشی از بافتار^۱ سازمان هستند.

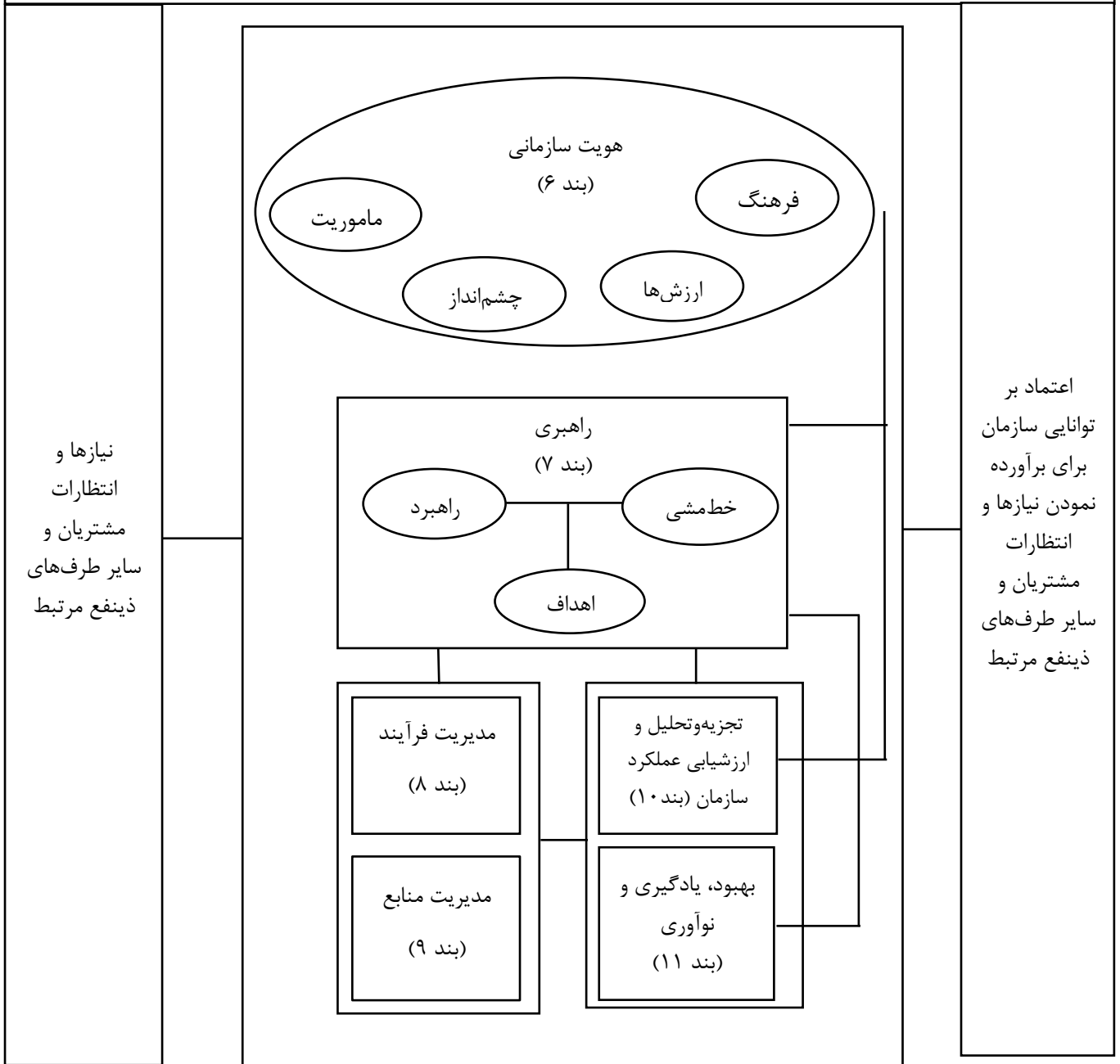
توانایی دستیابی به موفقیت پایدار توسط مدیران در تمام سطوح، با یادگیری و درک بافتار در حال توسعه سازمان افزایش می‌یابد. بهبود و نوآوری همچنین از موفقیت پایدار پشتیبانی می‌کند.

این استاندارد، خودارزیابی را ترویج می‌کند و یک ابزار خودارزیابی برای بازنگری میزان پذیرش مفاهیم این استاندارد، ارائه می‌دهد (به پیوست الف مراجعه شود).

یک نمایه از ساختار این استاندارد، شامل عناصر ضروری برای دستیابی به موفقیت پایدار سازمان به نحوی که در این استاندارد پوشش داده‌است، در شکل ۱ ارائه شده است.

۱- در استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، برای واژه انگلیسی context از «محیط کسب و کار» استفاده شده است؛ ولی با توجه اجماع کمیسیون فنی و نظر به ادبیات تخصصی مدیریت، در این استاندارد، «بافتار» ترجمه می‌شود.

موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی



شکل ۱- نمایش ساختار این استاندارد

مدیریت کیفیت - کیفیت سازمان - راهنمایی‌هایی برای دستیابی به موفقیت پایدار

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای تقویت توانایی سازمان به منظور دستیابی به موفقیت پایدار است. این راهنمایی همخوان با اصول مدیریت کیفیت ارائه شده در استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ است.

این استاندارد یک ابزار خودارزیابی را برای بازنگری میزان پذیرش مفاهیم در این استاندارد توسط سازمان ارائه می‌دهد.

این استاندارد برای هر سازمانی صرف‌نظر از اندازه، نوع و فعالیت آن کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدید نظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم مدیریت کیفیت - اصول و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ به کار می‌رود.^۱

۱- اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های <https://www.iso.org/obp> و <http://www.electropedia.org/> قابل‌دسترسی است.

۴ کیفیت سازمان و موفقیت پایدار

۱-۴ کیفیت سازمان

کیفیت سازمان، درجه‌ای است که مشخصه‌های ذاتی سازمان به منظور دستیابی به موفقیت پایدار، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را برآورده می‌کند. این امر به سازمان بستگی دارد که تعیین کند چه چیزی برای دستیابی به موفقیت پایدار مرتبط است.

یادآوری ۱- اصطلاح «کیفیت سازمان» از تعریف «کیفیت» ارائه شده در استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۹۰۰۰، زیربند ۳-۶-۲ («میزانی که مجموعه‌ای از ویژگی‌های ذاتی یک مورد الزامات را برآورده می‌کند»)، و از تعریف «الزام» ارائه شده در زیربند ۳-۶-۴ استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۹۰۰۰، («نیازها یا انتظاراتی که بیان می‌شود، عموماً، تلویحی یا اجباری است»). این استاندارد از اهداف ISO 9001 متمایز است که بر کیفیت محصولات و خدمات متمرکز است تا به توانایی سازمان در ارائه محصولات و خدمات منطبق و افزایش رضایت مشتریان خود اطمینان حاصل نماید.

یادآوری ۲- تمام ارجاعات به «نیازها و انتظارات» به معنی «نیازها و انتظارات مرتبط» است.

یادآوری ۳- تمام ارجاعات به «طرف‌های ذی‌نفع» به معنای «طرف‌های ذی‌نفع مرتبط» است.

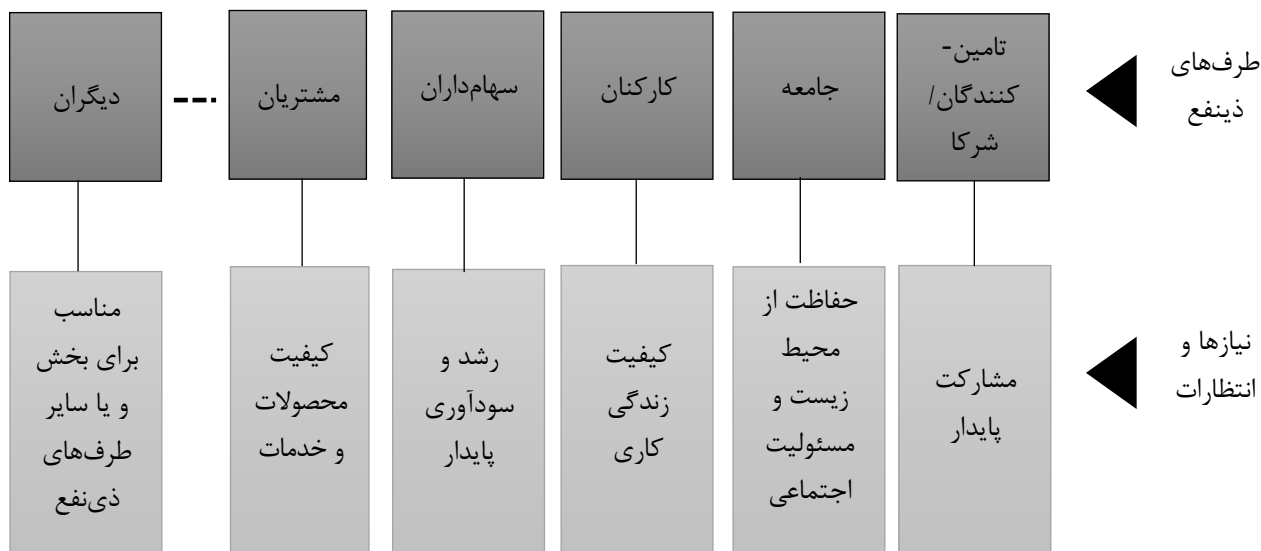
یادآوری ۴- تمام ارجاعات به «طرف‌های ذی‌نفع» شامل مشتریان است.

توصیه می‌شود سازمان فراتر از کیفیت محصولات و خدمات و نیازها و انتظارات مشتریان خود باشد. برای دستیابی به موفقیت پایدار، بهتر است سازمان بر پیش‌بینی و برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع خود، با هدف افزایش رضایت و تجربه کلی آن‌ها، تمرکز کند.

توصیه می‌شود سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تمام اصول مدیریت کیفیت را جاری نماید (به استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۹۰۰۰ مراجعه شود). بهتر است به اصول «تمرکز بر مشتری» و «مدیریت روابط» برای پاسخگویی به برآورده کردن نیازهای مختلف و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع توجه ویژه شود.

نیازها و انتظارات هر یک از طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند با دیگر طرف‌های ذی‌نفع، متفاوت، هم‌سو یا در تعارض باشد، یا می‌تواند به سرعت تغییر کند. روش‌هایی که در آن‌ها نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع بیان و برآورده می‌شوند، می‌تواند به شکل‌های متنوع زیادی باشد، برای مثال همکاری، مذاکره، برون‌سپاری یا از طریق پایان دادن یک فعالیت؛ در نتیجه، بهتر است سازمان با پرداختن به نیازها و انتظارات خود به روابط متقابل طرف‌های ذی‌نفع خود توجه کند.

ترکیب طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند در طول زمان و بین سازمان‌ها، صنایع، فرهنگ‌ها و ملل مختلف به طور قابل توجهی متفاوت باشد؛ شکل ۲ نمونه‌هایی از طرف‌های ذی‌نفع و نیازها و انتظارات آنها را ارائه می‌دهد.



شکل ۲- نمونه‌هایی از طرف‌های ذی‌نفع و نیازها و انتظارات آنها

۲-۴ مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان

۲-۴-۱ با برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع در بلند مدت، کیفیت سازمان افزایش و موفقیت‌های پایدار به دست می‌آید. اهداف کوتاه مدت و میان مدت بهتر است از این راهبرد بلند مدت پشتیبانی کنند.

با توجه به این که بافتار یک سازمان همواره در حال تغییر خواهد بود، برای دستیابی به موفقیت پایدار، بهتر است مدیریت رده بالا نکات زیر را مورد توجه قرار دهد:

الف- پایش، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بازنگری بافتار سازمان به‌طور منظم، به منظور شناسایی تمام طرف‌های ذی‌نفع، تعیین نیازها و انتظارات و تاثیرات بالقوه فردی آنها بر عملکرد سازمان؛

ب- تعیین، اجرا و برقراری ارتباط در مورد مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان، و ترویج یک فرهنگ همراستا؛

پ- تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های کوتاه مدت و بلند مدت؛

ت- تعیین، اجرا و ابلاغ خط مشی، راهبردها و اهداف سازمان؛

ث- تعیین فرایندهای مرتبط و مدیریت آنها به‌طوری که آنها در یک سیستم منسجم کار می‌کنند؛

ج- مدیریت منابع سازمان به منظور توانمندسازی فرایندهای خود برای رسیدن به نتایج مورد نظر؛

چ- پایش، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بازنگری عملکرد سازمان؛

ح- ایجاد یک فرایند برای بهبود، یادگیری و نوآوری به منظور پشتیبانی از توانایی سازمان برای پاسخ به تغییرات در بافتار سازمان.

۲-۴-۲ توجه به نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند سازمان را در موارد زیر توانمند سازد:

الف- برای دستیابی به اهداف به طور اثربخش و کارآمد؛

ب- از بین بردن مسئولیت‌ها و روابط متضاد؛

پ- هماهنگ‌سازی و بهینه‌سازی رویه‌ها؛

ت- ایجاد سازگاری؛

ث- بهبود ارتباطات؛

ج- تسهیل آموزش، یادگیری و توسعه فردی؛

چ- تسهیل در تمرکز بر مهمترین مشخصه‌های سازمان؛

ح- مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌ها برای نام تجاری یا شهرت سازمان؛

خ- کسب دانش و به اشتراک گذاشتن آن.

۵ بافتار سازمان

۱-۵ کلیات

درک بافتار سازمان فرایندی است که عوامل تاثیرگذار بر توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار را تعیین می‌کند. در هنگام تعیین بافتار سازمان، عوامل کلیدی زیر در نظر گرفته می‌شود:

الف- طرف‌های ذی‌نفع؛

ب- موضوعات برون‌سازمانی؛

پ- موضوعات درون‌سازمانی.

۲-۵ طرف‌های ذی‌نفع مرتبط

طرف‌های ذی‌نفع افرادی هستند که می‌توانند تحت تاثیر یا متاثر از یک تصمیم یا فعالیت سازمان قرار داشته‌باشند، یا چنین برداشت نمایند که تحت تاثیر آن‌ها هستند. توصیه می‌شود سازمان طرف‌های ذی‌نفع مرتبط را تعیین نماید. طرف‌های ذی‌نفع مرتبط می‌توانند هم برون‌سازمانی و هم درون‌سازمانی باشند، از جمله مشتریان، و می‌توانند بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تاثیرگذار باشند.

توصیه می‌شود سازمان تعیین کند که چگونه طرف‌های ذی‌نفع:

الف- ریسکی برای موفقیت پایدار آن هستند، در صورتی که نیازها و انتظارات مربوط به آن‌ها برآورده نشوند؛

ب- می‌تواند فرصت‌هایی را برای تقویت موفقیت پایدار سازمان فراهم کند.

پس از مشخص شدن طرف‌های ذی‌نفع مرتبط، سازمان بهتر است:

- نیازها و انتظارات مرتبط آنها را شناسایی و مواردی که بهتر است پرداخته شود را تعیین کند؛

- فرایندهای لازم برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع را پایه‌ریزی کند.

سازمان بهتر است نحوه برقراری روابط جاری با طرف‌های ذی‌نفع را برای منافع مناسبتی مانند عملکرد بهبود یافته، درک مشترک از اهداف و ارزش‌ها و تقویت ثبات را در نظر بگیرد.

۳-۵ موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی

۳-۵-۱ موضوعات برون‌سازمانی عوامل بیرون از سازمان هستند که می‌توانند بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تاثیر بگذارند، مانند:

الف - الزامات قانونی و مقرراتی؛

ب - الزامات و موافقت‌نامه‌های خاص مربوط به بخش؛

پ - رقابت؛

ت - جهانی شدن؛

ث - عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی؛

ج - نوآوری‌ها و پیشرفت در فناوری؛

چ - محیط‌زیست طبیعی.

۳-۵-۲ موضوعات درون‌سازمانی عواملی هستند که در خود سازمان وجود دارند که می‌توانند توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را تحت تاثیر قرار دهند، مانند:

الف - اندازه و پیچیدگی؛

ب - فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط؛

پ - راهبردها؛

ت - نوع محصولات و خدمات؛

ث - عملکرد؛

ج - منابع؛

چ - سطوح شایستگی و دانش سازمانی؛

ح - بلوغ؛

خ - نوآوری.

۳-۵-۳ هنگام بررسی موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، بهتر است سازمان اطلاعات مرتبط، از گذشته تا حال، وضعیت کنونی و جهت‌گیری راهبردی خود را در نظر بگیرد.

توصیه می‌شود سازمان تعیین کند که کدام موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی می‌تواند منجر به ریسک‌ها و یا فرصت‌هایی برای تقویت موفقیت پایدار آن شود.

بر اساس تعیین این موضوعات، توصیه می‌شود مدیریت رده بالا تصمیم بگیرد به کدام یک از این ریسک‌ها و فرصت‌ها بهتر است پرداخته شود و تعیین، اجرا و نگهداری فرایندهای لازم را آغاز کند.

توصیه می‌شود سازمان نحوه ایجاد، اجرا و نگهداری فرآیند برای پایش، بازنگری و ارزشیابی موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی را با در نظر گرفتن هرگونه عواقبی که باید بر اساس آن عمل کرد، در نظر گیرد. (به زیربند ۲-۷ مراجعه شود).

۶ هویت سازمان

۱-۶ کلیات

سازمان با هویت و بافتار آن تعریف می‌شود. هویت سازمان به وسیله مشخصه‌های آن، بر اساس ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ آن تعیین می‌شود. ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ وابسته به یکدیگر هستند و بهتر است رابطه بین آنها پویا باشد.

۲-۶ ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ

هویت سازمان شامل موارد زیر است:

الف - ماموریت: مقصود سازمان از موجودیت خود؛

ب - چشم‌انداز: جایگاهی آرمانی که سازمان تمایل دارد به آن دست‌یابد؛

پ - ارزش‌ها: اصول و/یا الگوهای فکری به منظور ایفای نقش در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و تعیین آنچه برای سازمان مهم است، در پشتیبانی از ماموریت و چشم‌انداز؛

ت - فرهنگ: باورها، تاریخچه، اخلاق، رفتار مشاهده شده و نگرش‌های مرتبط با هویت سازمان.

ضروری است که فرهنگ سازمان با ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های آن همسو باشد. توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان حاصل کند که هنگام تعیین ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها بافتار سازمانی در نظر گرفته شود. این امر بهتر است شامل درک فرهنگ موجود و ارزیابی نیاز به تغییر فرهنگ باشد. بهتر است جهت‌گیری راهبردی سازمان و خط‌مشی آن با این عناصر هویتی همسو باشد.

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، و فرهنگ را در فواصل زمانی طر‌حریزی شده و هر زمان که بافتار سازمان تغییر می‌کند، بازنگری کند. این بازنگری بهتر است موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی که می‌تواند بر توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار تاثیر بگذارد را در نظر بگیرد. هنگامی که تغییرات در هر یک از عناصر هویتی صورت می‌گیرد، بهتر است در سازمان و به طرف‌های ذی‌نفع، به‌طور مناسب، اطلاع‌رسانی شود.

۷ راهبری

۱-۷ کلیات

۱-۱-۷ توصیه می‌شود مدیریت رده بالا از طریق راهبری خود در موارد زیر اقدام نماید:

الف - ترویج پذیرش ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ به شیوه‌ای مختصر و با درک آسان، برای دستیابی به یکپارچگی مقصود؛

ب - ایجاد محیطی داخلی که در آن کارکنان مشارکت داده‌شده و متعهد به اهداف سازمان می‌شوند؛

پ - ترغیب و پشتیبانی مدیران در سطوح مناسب برای ترویج و نگهداری یکپارچگی مقصود و جهت‌گیری که توسط مدیریت رده بالا ایجاد شده است.

۷-۱-۲ برای دستیابی به موفقیت پایدار، بهتر است مدیریت رده بالا راهبری و تعهد درون سازمان را به طریق ذیل نشان دهد:

الف - ایجاد هویت سازمان (به بند ۶ مراجعه شود)؛

ب - ترویج فرهنگ اعتماد و انسجام؛

پ - جاری سازی و برقراری کار تیمی؛

ت - فراهم نمودن منابع ضروری، آموزش و اختیار برای کارکنان به نحوی که پاسخگوی اقدامات خود باشند؛

ث - ترویج ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده، عدالت و رفتار اخلاقی، بطوریکه این موارد در تمام سطوح سازمان پایدار بماند؛

ج - ایجاد و برقراری ساختار سازمانی برای افزایش رقابت، در صورت لزوم؛

چ - تقویت ارزش‌های سازمان به‌طور جداگانه و جمعی؛

ح - اطلاع‌رسانی موفقیت‌های بدست آمده درون سازمانی و برون سازمانی، به‌طور مناسب؛

خ - ایجاد مبنایی برای اطلاع‌رسانی اثربخش به کارکنان در سازمان، بحث در مورد موضوعاتی که تاثیرات عمومی دارند، از جمله تاثیرات مالی، در صورت امکان؛

د - پشتیبانی از توسعه راهبری در تمامی سطوح سازمان.

۷-۲ خط‌مشی و راهبرد

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا مقاصد و جهت‌گیری سازمان را در قالب خط‌مشی سازمان تنظیم نماید، تا به جنبه‌هایی مانند انطباق، کیفیت، محیطی، انرژی، اشتغال، سلامت و ایمنی شغلی، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، امنیت، حریم خصوصی، حفاظت از داده‌ها و تجربه مشتری بپردازد. بیانیه‌های خط‌مشی بهتر است شامل تعهداتی برای برآورده ساختن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع و ترویج بهبود باشد.

هنگام ایجاد راهبرد، توصیه می‌شود مدیریت رده بالا الگوی شناخته‌شده و مناسب موجود در بازار را جاری و یا الگوی سفارشی خاص سازمان طراحی یا اجرا نماید. پس از انتخاب، نگهداری پایداری الگو به‌عنوان پایه و مرجع محکم برای مدیریت سازمان، حیاتی است.

توصیه می‌شود راهبرد منعکس‌کننده هویت سازمان، بافتار و دورنمای^۱ بلند مدت باشد. بهتر است تمام اهداف کوتاه مدت و میان مدت هم‌راستای آنها باشد (به زیربند ۷-۳ مراجعه شود).

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا تصمیمات راهبردی در مورد عوامل رقابتی اتخاذ نماید (به جدول ۱ مراجعه شود).

بهتر است این تصمیمات راهبردی و خط‌مشی برای تداوم تناسب مورد بازنگری قرار گیرد. توصیه می‌شود به هرگونه تغییر در موضوعات برون سازمانی و درون سازمانی، و همچنین هرگونه ریسک‌ها و فرصت‌های جدید، پرداخته شود.

خط‌مشی و راهبرد سازمان، مبنایی برای ایجاد مدیریت فرایند تشکیل می‌دهد(به بند ۸ مراجعه شود).

جدول ۱- مثال‌هایی از اقدامات در نظر گرفته شده در هنگام پرداختن به عوامل رقابتی

عوامل رقابتی	اقدامات مدنظر
الف- محصولات و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر مشتریان کنونی و بالقوه و بازارهای بالقوه برای محصولات و خدمات - ارائه محصولات و خدمات استاندارد یا طرح‌های ویژه به الزامات مشتری - درک مزایای اول بودن در بازار و یا دنباله‌رو بودن - مقیاس‌گذاری تولید از تولید تکی به تولید انبوه، به شیوه‌ای مناسب - چرخه‌های نوآوری کوتاه مدت یا تقاضای پایدار بلند مدت مشتری - الزامات مدیریت کیفیت
ب- کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت توسعه جمعیتی و تغییر ارزش‌ها - در نظر گرفتن تفاوت‌ها - پرورش تصویری جذاب از کارفرما - تعیین شایستگی و تجربه مورد نظر کارکنان برای استخدام - در نظر گرفتن رویکردهای مناسب برای مدیریت استخدام، توسعه شایستگی، نگهداری و ترک‌کار - پرداختن به انعطاف‌پذیر بودن ظرفیت با در نظر گرفتن قراردادهای دائم در مقابل قرارداد با مدت مشخص - در نظر گرفتن استخدام‌های تمام‌وقت در مقابل نیمه‌وقت یا اشتغال موقت و همچنین تعادل بین آنها
پ- دانش سازمانی و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - به‌کارگیری دانش و فناوری در دسترس برای فرصت‌های جدید - شناسایی نیاز به دانش و فناوری جدید - تعیین زمانی که این دانش و فناوری لازم است در دسترس قرار گیرد و چگونگی بکارگیری آن در سازمان - تعیین اینکه آیا توصیه می‌شود این دانش درون سازمان توسعه یابد یا از بیرون سازمان بدست آید
ت- شرکا	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین شرکای بالقوه - توسعه فناوری مشترک با ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و رقبا - توسعه محصولات و خدمات سفارشی در ارتباط تعاملی با مشتریان - همکاری با جامعه محلی، دانشگاهی، مقامات دولتی و انجمن‌ها
ث- فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> - تصمیم‌گیری در مورد اینکه مدیریت فرایند متمرکز، غیر متمرکز، یکپارچه یا غیریکپارچه باشد یا یک رویکرد ترکیبی در مورد تعیین، ایجاد، نگهداری، کنترل و بهبود فرایندها، از جمله اختصاص دادن نقش‌ها و مسئولیت‌ها در نظر

<p>گرفته شود.</p> <p>- تعیین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (مانند راه‌حل‌های اختصاصی، سفارشی یا استاندارد)</p>	
<p>- در نظر گرفتن حضور محلی، منطقه‌ای و جهانی</p> <p>- در نظر گرفتن حضور مجازی و استفاده از رسانه‌های اجتماعی</p> <p>- در نظر گرفتن استفاده از تیم‌های پروژه مجازی غیرمتمرکز</p>	<p>ج - مکان</p>
<p>- ایجاد جایگاه قیمت (به‌عنوان مثال راهبرد قیمت‌گذاری پایین در مقابل حق العمل)</p> <p>- تعیین قیمت با استفاده از یک رویکرد مزایده/ مناقصه</p>	<p>چ - قیمت‌گذاری</p>

۳-۷ اهداف

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا راهبری سازمان را با تعیین و نگهداری اهداف سازمان بر اساس خط‌مشی و راهبرد آن و همچنین با استفاده از جاری‌سازی اهداف در بخش‌ها، سطوح و فرایندهای مرتبط، نشان دهد. توصیه می‌شود اهداف در کوتاه مدت و بلند مدت تعریف شوند و بهتر است به وضوح قابل فهم باشند. بهتر است اهداف در صورت امکان کمی شود. هنگام تعیین اهداف، توصیه می‌شود مدیریت رده بالا موارد زیر را در نظر داشته باشد:

الف - تا چه اندازه سازمان قصد دارد توسط طرف‌های ذی‌نفع به شکل‌های زیر شناخته شود:

۱- یک رهبر با در نظر گرفتن عوامل رقابتی (به زیربند ۷-۲ مراجعه شود) با تاکید بر قابلیت سازمان؛

۲- با تاثیرگذاری مثبت بر شرایط اقتصادی، محیط‌زیستی و اجتماعی اطراف آن.

ب - میزان مشارکت سازمان و کارکنان آن در جامعه فراتر از موضوعات مرتبط با کسب‌وکار (به‌عنوان مثال در سازمان‌های ملی و بین‌المللی مانند ادارات دولتی، انجمن‌ها و نهادهای استانداردسازی).

هنگام جاری‌سازی اهداف، توصیه می‌شود مدیریت رده بالا گفتگوهای را برای همسوسازی بین بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان ترغیب کند.

۴-۷ ارتباطات

ارتباطات اثربخش در مورد خط‌مشی و راهبرد، با اهداف مرتبط، برای پشتیبانی از موفقیت پایدار سازمان ضروری است.

بهتر است چنین ارتباطات معناداری، به موقع و مداوم باشد. بهتر است ارتباطات شامل سازوکاری برای بازخورد باشد و تدابیر پیش‌بینانه برای پرداختن به تغییرات در بافتار سازمان را در بر داشته‌باشد.

بهتر است فرایند ارتباطات سازمان به هر دو صورت عمودی و افقی انجام گیرد و بهتر است متناسب با نیازهای متفاوت مخاطبان آن باشد. برای مثال انتقال اطلاعات به کارکنان درون سازمان می‌تواند با انتقال همان اطلاعات به طرف‌های ذی‌نفع فرق داشته باشد.

۸ مدیریت فرایند

۱-۸ کلیات

سازمان‌ها ارزش را از طریق فعالیت‌هایی که در شبکه‌ای از فرایندها متصل هستند، ارائه می‌دهند. فرایندها اغلب از مرزهای کارکردهای درون‌سازمانی عبور می‌کنند. در مواقعی که کارکردهای فرایندهای شبکه به-عنوان سیستمی منسجم عمل می‌کند، نتایج سازگار و قابل پیش‌بینی به‌طور اثربخش‌تر و کارآمدتر به‌دست می‌آید.

فرایندها برای هر سازمان مختص و بسته به نوع، اندازه و سطوح بلوغ سازمان متفاوت است. فعالیت‌ها در هر فرایند بهتر است با اندازه و ویژگی‌های متمایز سازمانی مطابقت داشته باشد.

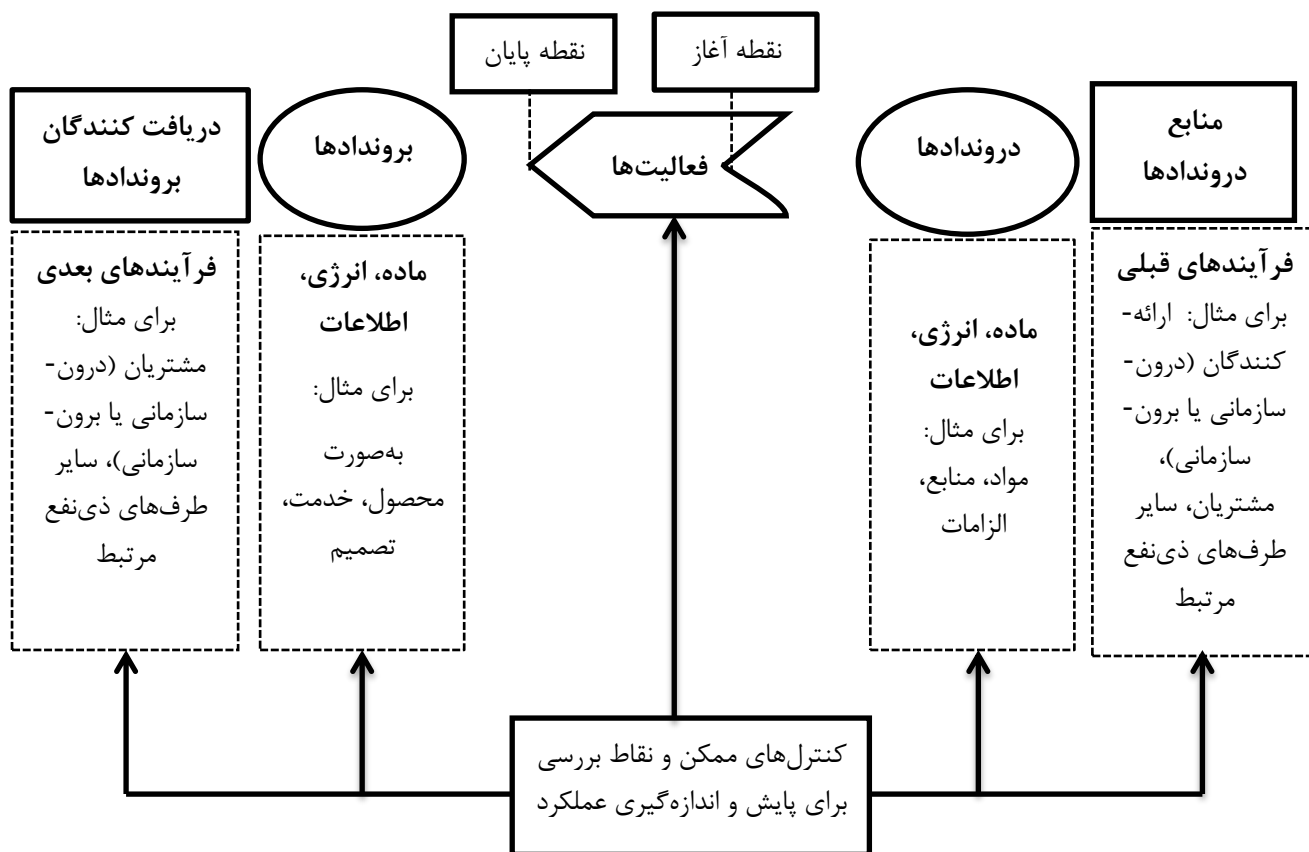
به منظور دستیابی به اهداف، بهتر است سازمان اطمینان حاصل کند که تمام فرایندهای آن به‌طور فعال مدیریت می‌شوند، از جمله فرایندهای ارائه شده برون‌سازمانی، تا اطمینان حاصل شود که آنها اثربخش و کارآمد هستند. بهینه‌سازی توازن بین مقاصد مختلف و اهداف خاص فرایندها در راستای اهداف سازمان مهم است.

این مورد را می‌توان با اتخاذ یک رویکرد فرایندی که شامل ایجاد فرایندها، وابستگی متقابل، محدودیت‌ها و منابع مشترک است، تسهیل نمود.

یادآوری - برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد «رویکرد فرایندی»، به اصول مدیریت کیفیت مرتبط با استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۰ و «بسته معرفی و پشتیبانی استاندارد ISO 9001:2008»، راهنمایی در مورد مفهوم، محتوا و استفاده از رویکرد فرایندی برای مدیریت سیستم‌ها در دسترس در <https://committee.iso.org/tc176sc2> مراجعه شود.

۲-۸ تعیین فرایندها

۱-۲-۸ توصیه می‌شود سازمان فرایندها و تعاملات آنها را برای فراهم‌آوردن بروندهایی که نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع مرتبط را برآورده می‌کنند، به‌طور مداوم تعیین کند. شکل ۳ یک نمای کلی از یک فرایند را نشان می‌دهد.



شکل ۳- نمایش نموداری از عناصر تک فرایندی

بهتر است فرایندها و تعاملات آنها مطابق با خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف سازمان تعیین شوند، و بهتر است به حوزه‌های زیر پرداخته شود:

الف - عملیات مرتبط با محصولات و خدمات؛

ب - برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛

پ - ارائه منابع؛

ت - فعالیت‌های مدیریت، از جمله پایش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بازنگری، بهبود، یادگیری و نوآوری.

۸-۲-۲ در تعیین فرایندها و تعاملات آنها، سازمان بهتر است به صورتی مناسب به موارد زیر توجه کند:

الف - مقصود فرایند؛

ب - اهداف قابل دستیابی و شاخص‌های عملکردی مرتبط؛

پ - بروندهای ارائه‌شده؛

ت - نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع و تغییرات آنها؛

ث - تغییرات در عملیات، بازارها و فناوری‌ها؛

ج - تاثیرات فرایندها؛

چ - درون داده‌ها، منابع و اطلاعات مورد نیاز و دردسترس بودن آنها؛

ح - فعالیتهایی که نیاز است اجرا شوند و روش‌هایی که می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند؛

خ - محدودیت‌های فرایند؛

د - ریسک‌ها و فرصت‌ها.

۳-۸ مسئولیت‌ها و اختیارات برای فرایندها

برای هر فرایند، توصیه می‌شود سازمان یک فرد یا یک تیم (اغلب به‌عنوان «مالک فرایند» نامیده می‌شود)، بسته به بافتار فرایند و فرهنگ سازمان، با مسئولیت‌ها و اختیارات تعیین شده برای تعیین نگهداری، کنترل و بهبود فرایند و تعامل آن با سایر فرایندهایی که بر آنها تاثیر می‌گذارد و تحت تاثیر آنها هستند، منصوب نماید. توصیه می‌شود سازمان اطمینان دهد که مسئولیت‌ها، اختیارات و نقش مالکان فرایندها در سراسر سازمان شناخته شده است و کارکنان مرتبط با هریک از فرایندها دارای شایستگی‌هایی هستند که برای وظایف و فعالیت‌ها مورد نیاز است.

۴-۸ مدیریت فرایندها

۴-۸-۱ توصیه می‌شود به منظور مدیریت اثربخش و کارآمد فرایندها، سازمان موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف - مدیریت فرایندها و تعاملات آنها، از جمله فرایندهای ارائه شده برون‌سازمانی، به‌عنوان یک سیستم برای افزایش همراستایی/پیوند بین فرایندها؛

ب - تجسم شبکه فرایندها، توالی و تعاملات آنها به‌صورت نگاره‌ای (به‌عنوان مثال نقشه فرایند، نمودارها) به منظور درک نقش هر فرایند در سیستم و اثرات آن بر عملکرد سیستم؛

پ - تعیین معیارهای برون‌داده‌های فرایندها، ارزشیابی قابلیت و عملکرد فرایندها با مقایسه برون‌داده‌ها با معیارها و طرح‌ریزی اقدامات برای بهبود فرایندها، زمانی که به‌طور اثربخش به عملکرد مورد انتظار سیستم دست نیابد؛

ت - ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فرایندها و اجرای هرگونه اقداماتی که برای پیشگیری، تشخیص و کاهش رویدادهای ناخواسته ضروری است، شامل ریسک‌هایی از قبیل:

۱- عوامل انسانی (به‌عنوان مثال کمبود دانش و مهارت، نقض قوانین، خطاهای انسانی)؛

۲- قابلیت ناکافی، استهلاک و خراب‌شدن تجهیزات؛

۳- شکست در طراحی و توسعه؛

۴- تغییرات طرح‌ریزی نشده در مواد و خدمات ورودی؛

۵- تغییرات کنترل نشده در محیط برای عملیات فرایندها؛

۶- تغییرات غیرمنتظره در نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع، از جمله تقاضای بازار؛

ث- بازنگری منظم فرایندها و روابط متقابل آنها و اقدامات مناسب برای کنترل و بهبود، و اطمینان از این که اقدامات به‌طور مداوم اثربخش هستند و از موفقیت پایدار سازمان حمایت می‌کنند.

۸-۴-۲ توصیه می‌شود فرایندها با هم در یک سیستم مدیریت منسجم کارکنند. بعضی از فرایندها به همه جنبه‌های کلی سیستم مدیریت مربوط می‌شود و بعضی علاوه بر آن به یک جنبه مدیریت خاص مرتبط هستند، از قبیل:

الف- کیفیت محصولات و خدمات، از جمله هزینه، مقدار و تحویل (به عنوان مثال ISO 9001)؛

ب- بهداشت، ایمنی، امنیت (مانند ISO 45001, ISO/IEC 27001)؛

پ- محیط‌زیستی، انرژی (مانند ISO 14001, ISO 50001)؛

ت- مسئولیت اجتماعی، ضد رشوه، تطابق (مانند ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600)؛

ث- تداوم کسب‌وکار، تاب‌آوری (مانند ISO 22301, ISO 22316).

۸-۴-۳ برای دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد، با در نظر گرفتن خط‌مشی، راهبرد و اهداف سازمان (به زیربندهای ۲-۷ و ۳-۷ مراجعه شود)، از جمله نیاز به توسعه یا اکتساب فناوری‌های جدید، یا توسعه محصولات و خدمات جدید و یا ویژگی‌های آنها برای ارزش افزوده، توصیه می‌شود فرایندها و تعاملات آنها به‌طور مداوم بهبود یابد.

توصیه می‌شود سازمان کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های بهبودی برانگیزد تا فرصت‌هایی را برای بهبود در فرایندهایی که مشارکت می‌کنند، ارائه دهند.

توصیه می‌شود سازمان به‌طور منظم دستیابی به اهداف بهبود فرایندها و تعاملات آنها، پیشرفت طرح‌های اقدام و تأثیرات آن بر خط‌مشی، اهداف و راهبرد سازمان را بازنگری کند. در صورتی که شکاف بین فعالیت‌های طرح‌ریزی شده و واقعی مشخص شود، بهتر است اقدامات اصلاحی لازم و سایر اقدامات مناسب را انجام دهد.

۸-۴-۴ برای نگهداری سطح عملکرد، فرایندها بهتر است تحت شرایط کنترل شده صرف نظر از تغییرات طرح‌ریزی شده و غیرطرح‌ریزی شده عمل کنند. توصیه می‌شود سازمان تعیین کند که چه روش‌های اجرایی (در صورت نیاز) برای مدیریت فرایند، از جمله معیارهای برون‌دادهای فرایند و شرایط عملیات، برای اطمینان از انطباق با معیارها مورد نیاز است.

هنگامی که روش‌های اجرایی جاری می‌شود برای اطمینان از آنکه آن روش‌ها توسط کارکنانی که در عملیات این فرایند شرکت دارند دنبال می‌شود، توصیه می‌شود سازمان اطمینان حاصل کند که:

الف- سیستمی برای تعریف دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای فرایندها و ارزشیابی دانش و مهارت‌های کاربران فرایند وجود دارد؛

ب- با بهبود روش‌های اجرایی، ریسک‌ها در روش‌های اجرایی شناسایی، ارزیابی و کاهش می‌یابد(به عنوان مثال ایجاد خطاها را مشکل نموده و یا در صورت بروز خطا اجازه پیشرفت به فرایند بعدی را ندهد).

پ- منابع لازم برای کارکنانی که به دنبال روش‌های اجرایی هستند، در دسترس قرار گیرد؛

ت- کارکنان دارای دانش و مهارت لازم برای پیروی از روش‌های اجرایی هستند؛

ث- کارکنان متوجه اثرات عدم پیروی از روش‌های اجرایی هستند (به عنوان مثال با استفاده از ارائه نمونه‌هایی از وقایع ناخواسته تجربه شده) و مدیران در سطوح مناسب اقدامات لازم را هر زمان که یک روش اجرایی دنبال نمی‌شود، انجام می‌دهند؛

ج- توجه به یادگیری، آموزش، انگیزه و پیشگیری از خطاهای انسانی داده می‌شود.

۸-۴-۵ توصیه می‌شود سازمان به طور منظم فرایندهای خود را برای شناسایی انحرافات پایش کند و در صورت لزوم بدون تاخیر، اقدامات لازم را انجام دهد. انحرافات به طور عمده ناشی از تغییرات در تجهیزات، روش، مواد، اندازه‌گیری، محیط و کارکنان مسئول انجام فرایندها است. توصیه می‌شود سازمان نقاط کنترل و شاخص‌های عملکردی مرتبط را که در شناسایی انحرافات اثربخش و کارآمد خواهد بود، تعیین کند.

۹ مدیریت منابع

۹-۱ کلیات

منابع از عملیات تمامی فرایندها در سازمان پشتیبانی کرده و برای تضمین عملکرد اثربخش و کارآمد و موفقیت پایدار آن حیاتی است.

توصیه می‌شود سازمان با توجه به ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط و اثرات بالقوه آن، منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خود را تعیین و مدیریت کند.

نمونه‌هایی از منابع کلیدی عبارتند از:

الف- منابع مالی؛

ب- کارکنان؛

پ- دانش سازمانی؛

ت- فناوری؛

ث - زیرساخت‌ها، مانند تجهیزات، تسهیلات، انرژی و تاسیسات؛

ج - محیطی برای فرایندهای سازمان؛

چ - مواد مورد نیاز برای تحقق محصولات و خدمات؛

ح - اطلاعات؛

خ - منابع ارائه‌شده از بیرون سازمان، از جمله شرکت‌های تابعه، مشارکت و ائتلاف؛

د - منابع طبیعی.

توصیه می‌شود سازمان کنترل کافی بر فرایندها برای دستیابی کارآمد و اثربخش از منابع خود انجام دهد. بسته به ماهیت و پیچیدگی سازمان، برخی از منابع تاثیرات متفاوتی بر موفقیت پایدار سازمان خواهند داشت.

سازمان، با توجه به فعالیت‌های آینده، بهتر است در دسترس بودن و مناسب بودن منابع، از جمله منابع ارائه‌شده از بیرون سازمانی، را در نظر بگیرد. توصیه می‌شود سازمان استفاده از منابع موجود خود را برای تعیین فرصت‌های بهبود و استفاده از آنها، بهینه‌سازی فرایندها و اجرای فناوری‌های جدید برای کاهش ریسک‌ها به دفعات ارزشیابی نماید.

۲-۹ کارکنان

۱-۲-۹ کلیات

کارکنان شایسته، مشارکت داده‌شده، توانمند و با انگیزه منابع کلیدی هستند. توصیه می‌شود سازمان فرایندهایی را برای جذب و نگهداری کارکنانی که شایستگی و قابلیت دسترسی بالفعل و بالقوه را دارند، تدوین و اجرا نموده تا به‌طور کامل به سازمان کمک کنند. توصیه می‌شود مدیریت کارکنان از طریق رویکردی طرح‌ریزی شده، شفاف، اخلاقی با مسئولیت اجتماعی در تمام سطوح در سراسر سازمان انجام شود.

۲-۲-۹ مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان، توانایی سازمان در ایجاد و ارائه ارزش برای طرف‌های ذی‌نفع را افزایش می‌دهد. توصیه می‌شود سازمان فرایندهای مشارکت کارکنان را ایجاد و نگهداری نماید. توصیه می‌شود مدیران در همه سطوح کارکنان را ترغیب کنند تا در بهبود عملکرد و رسیدن به اهداف سازمان شرکت کنند.

توصیه می‌شود سازمان برای تقویت مشارکت کارکنان، فعالیت‌هایی مانند موارد زیر را انجام دهد:

الف - تدوین فرایندی برای به اشتراک گذاشتن دانش؛

ب - استفاده از شایستگی کارکنان؛

پ - ایجاد یک سیستم مهارت‌آموزی و طرح‌ریزی شغلی برای بهبود توسعه شخصی؛

ت- بازنگری مداوم سطح رضایت آنها، و انتظارات مرتبط؛

ث- ارائه فرصت برای تعلیم و تربیت؛

ج- ترویج فعالیت‌های بهبود تیم.

۹-۲-۳ توانمندسازی و انگیزش کارکنان

وجود کارکنان توانمند و با انگیزه در تمام سطوح در سراسر سازمان ضروری است تا توانایی سازمان در ایجاد و ارائه ارزش را افزایش دهد. توانمندسازی، انگیزه کارکنان را برای قبول مسئولیت کار و نتایج آن افزایش می‌دهد. این مورد را می‌توان با فراهم آوردن اطلاعات لازم، اختیار و آزادی برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار خود به دست آورد. توصیه می‌شود مدیران در همه سطوح به کارکنان برای درک اعتبار و اهمیت مسئولیت‌ها و فعالیت‌های خود در رابطه با ایجاد ارزش برای طرف‌های ذی‌نفع مرتبط، انگیزه دهند. برای تقویت توانمندسازی و انگیزش کارکنان، مدیران در همه سطوح بهتر است:

الف- اهداف واضح (مطابق با اهداف سازمان)، تفویض اختیار و مسئولیت و ایجاد یک محیط‌کاری برای کنترل کار و تصمیم کارکنان توسط خودشان، تعریف شود؛

ب- سیستم تشخیصی مناسب بر اساس ارزشیابی بروندهای کارکنان (به هر دو صورت انفرادی و تیمی) معرفی شود؛

پ- ترغیب کارکنان به منظور مبادرت به ابتکار عمل (به هر دو صورت انفرادی و تیمی) و نیز شناخت عملکرد خوب، نتایج ارزشمند و تجلیل از دستیابی به اهداف، جاری شود.

۹-۲-۴ شایستگی کارکنان

بهتر است یک فرایند، ایجاد و نگهداری شود تا به سازمان در تعیین، توسعه، ارزشیابی و بهبود شایستگی کارکنان در همه سطوح کمک کند. بهتر است این فرایند از گام‌هایی از قبیل موارد زیر پیروی کند:

الف- تعیین و تجزیه و تحلیل شایستگی‌های فردی مورد نیاز سازمان با توجه به هویت آن (ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ)، راهبرد، خط‌مشی‌ها و اهداف؛

ب- تعیین شایستگی کنونی در سطح گروهی و در سطح فردی و همچنین شکاف بین آنچه که در دسترس است و آنچه در حال حاضر مورد نیاز است یا می‌تواند در آینده مورد نیاز باشد؛

پ- انجام اقدامات برای بهبود و کسب شایستگی، در صورت لزوم؛

ت- بهبود و نگهداری شایستگی کسب‌شده؛

ث- بازنگری و ارزشیابی اثربخشی اقدامات انجام شده به منظور تایید این که شایستگی لازم به دست آمده.

۳-۹ دانش سازمانی

۱-۳-۹ دانش سازمانی می‌تواند بر اساس منابع برون‌سازمانی یا درون‌سازمانی باشد. توصیه می‌شود مدیریت رده بالا به موارد زیر توجه کند:

الف - شناخت دانش به عنوان دارایی فکری و مدیریت آن به عنوان یک عنصر ضروری موفقیت پایدار سازمان؛

ب - دانش مورد نیاز برای پشتیبانی از نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت سازمان، از جمله طرح‌ریزی جایگزینی؛

پ - ارزیابی چگونگی شناسایی، کسب، تجزیه و تحلیل، بازیابی، نگهداری و حفاظت دانش سازمان.

۲-۳-۹ هنگام تعریف نحوه تعیین، نگهداری و حفاظت از دانش، توصیه می‌شود سازمان فرایندهایی را برای پرداختن به موارد زیر توسعه دهد:

الف - درس‌هایی که از پروژه‌های موفقیت و شکست آموخته می‌شود؛

ب - دانش آشکار و پنهان موجود در سازمان، از جمله دانش، بینش و تجربه کارکنان آن؛

پ - تعیین نیاز به کسب دانش از طرف‌های ذی‌نفع مرتبط به عنوان بخشی از راهبرد سازمان (به زیربند ۶-۹ مراجعه شود)؛

ت - تایید توزیع و درک اثربخش اطلاعات در طول عمر محصولات و خدمات سازمان؛

ث - مدیریت اطلاعات مدون و استفاده از آن؛

ج - مدیریت مالکیت فکری.

۴-۹ فناوری

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا پیشرفت‌های فناورانه، موجود و نوآیند^۱ را در نظر بگیرد، که می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان در فرایندهای مربوط به ارائه محصولات و خدمات، بازاریابی، مزیت رقابتی، چابکی و تعامل با طرف‌های ذی‌نفع داشته باشد. توصیه می‌شود سازمان فرایندهای شناسایی پیشرفت‌های فناورانه و نوآوری‌ها را با در نظر گرفتن موارد زیر اجرا کند:

الف - سطوح کنونی و روند نوآیند فناوری در درون و برون از سازمان؛

ب - منابع مالی مورد نیاز برای اتخاذ تغییرات فناورانه، یا کسب قابلیت‌های فناورانه از دیگر سازمان‌ها و مزایای چنین تغییراتی؛

پ - دانش و توانایی سازمانی برای تطابق با تغییرات فناورانه؛

1- Emerging

ت- ریسک‌ها و فرصت‌ها؛

ث- محیط بازار.

۵-۹ زیرساخت و محیط کار

۱-۵-۹ کلیات

زیرساخت و محیط‌کاری برای عملیات اثربخش و کارآمد تمام فرایندهای سازمان، عنصری کلیدی می‌باشد. توصیه می‌شود سازمان آنچه را که مورد نیاز است تعیین و هماهنگ کند که چگونه این منابع اختصاص، ارائه، اندازه‌گیری یا پایش، بهینه‌سازی، نگهداری و محافظت می‌شود.

توصیه می‌شود سازمان به صورت دوره‌ای تناسب زیرساخت‌ها و محیط‌کاری تمامی فرآیندهای مرتبط برای دستیابی به عملکرد موردنظر و اهداف سازمان را ارزشیابی کند.

۲-۵-۹ زیرساخت

توصیه می‌شود سازمان در مدیریت زیرساخت خود، ملاحظات مناسبی در موارد زیر داشته باشد:

الف- قابلیت اعتماد (شامل در نظرگرفتن دسترس‌پذیری، قابلیت اطمینان، قابلیت نگهداری و پشتیبانی نگهداری، در صورت کاربرد، شامل ایمنی و امنیت)، در صورت لزوم؛

ب- عناصر زیرساختی مورد نیاز برای ارائه فرایندها، محصولات و خدمات؛

پ- کارایی، ظرفیت و سرمایه‌گذاری مورد نیاز؛

ت- تاثیر زیرساخت.

۳-۵-۹ محیط کار

توصیه می‌شود سازمان در تعیین محیط کار مناسب، موارد (یا ترکیبی از موارد) زیر را در نظر بگیرد:

الف- مشخصه‌های فیزیکی مانند گرما، رطوبت، نور، جریان هوا، بهداشت، پاکیزگی و سر و صدا؛

ب- طراحی ارگونومیک محل کار و تجهیزات مورد استفاده؛

پ- جنبه‌های روان‌شناختی؛

ت- ترغیب رشد شخصی، یادگیری، انتقال دانش و کار تیمی؛

ث - روش‌های کاری خلاقانه و فرصت‌هایی برای مشارکت بیشتر کارکنان، به‌منظور تحقق بخشیدن به توان بالقوه آن‌ها در سازمان؛

ج - مقررات و راهنماهای بهداشت و ایمنی و همچنین استفاده از تجهیزات حفاظتی؛

چ - موقعیت محل کار؛

ح - تسهیلات برای کارکنان سازمان؛

خ - بهینه‌سازی منابع.

توصیه می‌شود محیط کاری سازمان، بهره‌وری، خلاقیت و رفاه کارکنان شاغل در سازمان یا مراجعه‌کنندگان (مانند مشتریان، ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و شرکا) را ترغیب کنند. علاوه بر این، بسته به ماهیت آن، توصیه می‌شود سازمان تصدیق کند که محیط کاری آن مطابق با الزامات کاربردی و استانداردهای قابل اجرا (مانند موارد مربوط به مدیریت محیط‌زیستی و سلامت و ایمنی شغلی) است.

۹-۶ منابع ارائه‌شده از بیرون سازمان

سازمان‌ها منابع تأمین‌شده از بیرون سازمان را از طریق ارائه‌دهندگان مختلف تهیه می‌کنند. از آنجایی‌که این منابع می‌تواند هم بر سازمان و هم بر طرف‌های ذی‌نفع آن تاثیر بگذارد، ضروری است روابط آن با ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و شرکا به‌طور اثربخش مدیریت شود. سازمان و ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی آن یا شرکا وابسته به یکدیگر هستند. توصیه می‌شود سازمان به دنبال ایجاد روابطی باشد که قابلیت‌های خود و ارائه‌دهندگان یا شرکای خود را برای ایجاد ارزش به شیوه‌ای که به‌طور متقابل برای همه سودمند است، ایجاد کند.

توصیه می‌شود سازمان، مشارکت با ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی را در جایی که آنها دانشی دارند که سازمان ندارد و یا به منظور اشتراک‌گذاری ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با پروژه‌های خود (و سود و زیان ناشی از آن) در نظر بگیرد. شرکا می‌توانند ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی فرایندها، محصولات یا خدمات، موسسات فناوریانه و مالی، سازمان‌های دولتی و غیردولتی یا سایر طرف‌های ذی‌نفع باشند.

مدیریت ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی بهتر است ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با موارد زیر را مورد توجه قرار دهد:

الف - تسهیلات یا ظرفیت درون‌سازمانی؛

ب - قابلیت فنی برای برآورده کردن الزامات محصولات یا خدمات؛

پ - در دسترس بودن منابع واجد شرایط؛

ت - نوع و میزان کنترل مورد نیاز برای ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی؛

ث - تداوم کسب‌وکار و جنبه‌های زنجیره‌تأمین (به‌عنوان مثال، اعتماد بالا به یک یا به تعداد محدودی ارائه‌دهنده)؛

ج - جنبه‌های محیط‌زیستی، پایداری و مسئولیت اجتماعی.

به منظور ایجاد روابط سودمند متقابل و افزایش توانایی‌های ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و شرکا، برای مدیریت فعالیت‌ها، فرایندها و سیستم‌ها، سازمان بهتر است:

- مأموریت و چشم‌انداز خود را (و احتمالاً ارزش‌ها و فرهنگ) با آنها به اشتراک بگذارد؛
- هرگونه پشتیبانی لازم (از لحاظ منابع یا دانش) را ارائه‌دهد.

۷-۹ منابع طبیعی

توصیه می‌شود سازمان مسئولیت خود در قبال جامعه را تشخیص دهد و بهتر است بر اساس این شناخت عمل کند. این مسئولیت شامل چندین جنبه، مانند منابع طبیعی و محیط‌زیستی است.

از لحاظ مدیریت منابع، منابع طبیعی مصرف شده توسط سازمان برای ارائه محصولات و خدمات، موضوعی راهبردی است که بر موفقیت پایدار آن تاثیر می‌گذارد. توصیه می‌شود سازمان به چگونگی تعیین، به‌دست آوردن، نگهداری، حفاظت و استفاده از منابع ضروری مانند آب، خاک، انرژی یا مواد خام پردازد.

توصیه می‌شود سازمان در مورد استفاده کنونی و آینده منابع طبیعی مورد نیاز فرایندهای آن، و همچنین تاثیر استفاده از منابع طبیعی مربوط به چرخه‌عمر محصولات و خدمات را، مورد توجه قرار دهد. این موضوع بهتر است با راهبرد سازمان نیز همسو باشد.

رویه‌های مطلوب برای مدیریت منابع طبیعی به‌منظور موفقیت پایدار شامل موارد زیر است:

الف - برخورد با آنها به‌عنوان یک موضوع راهبردی کسب‌وکار؛

ب - آگاهی از روند و فناوری‌های جدید در استفاده کارآمد و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛

پ - پایش قابلیت دسترسی به آنها و تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های بالقوه استفاده از آنها؛

ت - تعریف بازارها، محصولات و خدمات آینده و تاثیر استفاده از آنها در طول چرخه‌عمر؛

ث - اجرای بهترین رویه‌ها در کاربرد و استفاده کنونی از آنها؛

ج - بهبود استفاده واقعی و به حداقل رساندن اثرات نامطلوب بالقوه استفاده از آنها.

۱۰ تجزیه و تحلیل و ارزشیابی عملکرد سازمان

۱-۱۰ کلیات

توصیه می‌شود سازمان یک رویکرد نظام‌مند برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و بازنگری اطلاعات موجود ایجاد کند. براساس نتایج، سازمان بهتر است از این اطلاعات برای بروزرسانی درک خود از بافتار، خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف در صورت نیاز بهره‌برداری نماید، درحالی‌که همچنین بهبود، یادگیری و فعالیتهای نوآوری را ترویج می‌دهد.

توصیه می‌شود اطلاعات موجود شامل داده‌های مربوط به موارد زیر باشد:

الف - عملکرد سازمان (به زیربندهای ۱۰-۲، ۱۰-۳ و ۱۰-۴ مراجعه شود)؛

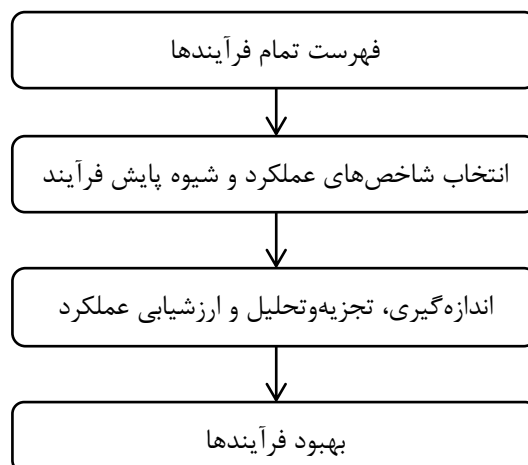
ب - وضعیت فعالیت‌ها و منابع درون‌سازمانی، که می‌تواند از طریق ممیزی‌های داخلی یا خودارزیابی درک شود (به زیربندهای ۱۰-۵ و ۱۰-۶ مراجعه شود)؛

پ - تغییرات در موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی و نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع.

۲-۱۰ شاخص‌های عملکرد

۱-۲-۱۰ توصیه می‌شود سازمان پیشرفت‌های خود را در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده در برابر مأموریت، چشم‌انداز، خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف در تمام سطوح و در همه فرایندها و بخش‌های مرتبط ارزشیابی کند. برای پایش این پیشرفت، جمع‌آوری و ارائه اطلاعات لازم برای ارزشیابی عملکرد و تصمیم‌گیری مؤثر، بهتر است از یک فرآیند اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل استفاده شود.

انتخاب شاخص‌های عملکرد مناسب و شیوه‌های پایش برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل اثربخش یک سازمان حیاتی است. شکل ۴ مراحل استفاده از شاخص‌های عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل ۴ - مراحل استفاده از شاخص‌های عملکرد

۱۰-۲-۲ توصیه می‌شود شیوه‌های مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد شاخص‌های عملکرد، عملیاتی و مناسب برای سازمان باشد، مانند:

الف- پایش و ثبت متغیرهای فرایند و ویژگی‌های محصولات و خدمات؛

ب- ارزیابی ریسک فرایندها، محصولات و خدمات؛

پ- بازنگری عملکرد، از جمله در مورد ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و شرکا؛

ت- مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها و نظرسنجی‌ها در مورد رضایت طرف‌های ذی‌نفع.

۱۰-۲-۳ بهتر است عواملی که در کنترل سازمان هستند و برای موفقیت پایدار آن اهمیت دارند، مورد سنجش قرار گیرند و به عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)^۱ شناخته شوند. این شاخص‌های کلیدی قابل اندازه‌گیری بهتر است:

الف- دقیق و قابل اطمینان باشد تا سازمان بتواند اهداف قابل اندازه‌گیری را تعیین کرده و روند را پایش و پیش‌بینی نماید، و در صورت لزوم اقدامات برای بهبود و نوآوری را انجام دهند؛

ب- به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی انتخاب شده باشند؛

پ- به‌طور مناسب به‌عنوان شاخص‌های عملکرد در بخش‌های مرتبط و سطوح درون سازمانی، به‌منظور پشتیبانی از دستیابی به اهداف سطح بالا به‌صورت آشنایی^۲ بکار برده شوند؛

ت- با ماهیت و اندازه سازمان، محصولات و خدمات، فرایندها و فعالیت‌های آن متناسب باشند؛

ث- با راهبرد و اهداف سازمان سازگار باشد.

۱۰-۲-۴ توصیه می‌شود سازمان در هنگام انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد، اطلاعات خاص مربوط به ریسک‌ها و فرصت‌ها را در نظر بگیرد. علاوه بر این، توصیه می‌شود سازمان اطمینان حاصل نماید که شاخص‌های کلیدی عملکرد، اطلاعات ارائه‌شده را زمانی که عملکرد به اهداف دست نیافته یا بهبود و نوآوری در کارایی و اثربخشی فرایند انجام نشده است، برای طرح‌های اقدام اجرا نماید. چنین اطلاعاتی بهتر است موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

الف- نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛

ب- اهمیت هر یک از محصولات و خدمات برای سازمان؛

پ- اثربخشی و کارایی فرایندها؛

ت- استفاده اثربخش و کارآمد از منابع؛

ث- عملکرد مالی؛

1- Key Performance Indicators
2- Cascaded

ج- مطابقت با الزامات برون سازمانی قابل کاربرد.

۳-۱۰ تجزیه و تحلیل عملکرد

توصیه می شود تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان شناسایی موضوعاتی از قبیل موارد زیر را امکان پذیر سازد:

الف- منابع ناکافی یا فاقد اثربخشی در درون سازمان؛

ب- شایستگی ها و دانش سازمانی ناکافی یا فاقد اثربخشی و رفتار نامناسب؛

پ- ریسک ها و فرصت هایی که در سیستم های مدیریت سازمان به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی گیرد؛

ت- ضعف در فعالیتهای راهبری، از جمله:

۱- ایجاد خط مشی و اطلاع رسانی (به بند ۷ مراجعه شود)؛

۲- مدیریت فرایندها (به بند ۸ مراجعه شود)؛

۳- مدیریت منابع (به بند ۹ مراجعه شود)؛

۴- بهبود، یادگیری و نوآوری (به بند ۱۱ مراجعه شود)؛

ث- توانایی های بالقوه که ممکن است نیازمند توجه بیشتری توسط فعالیتهای راهبری باشد؛

ج- فرایندها و فعالیتهایی که عملکرد برجسته ای را نشان می دهند و می تواند به عنوان الگویی برای بهبود فرایندهای دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

توصیه می شود سازمان چارچوبی شفاف داشته باشد تا رابطه متقابل بین فعالیتهای راهبری و تاثیرات آن بر عملکرد سازمان را نشان دهد. این چارچوب می تواند سازمان را قادر به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف فعالیتهای راهبری آن نماید.

۴-۱۰ ارزشیابی عملکرد

۱-۴-۱۰ توصیه می شود عملکرد سازمان از نقطه نظر نیازها و انتظارات طرف های ذی نفع ارزشیابی شود. هنگامی که انحرافی از نیازها و انتظارات یافت شود، بهتر است فرایندها و تعاملاتی که بر عملکرد آن تاثیر می گذارد، شناسایی و تجزیه و تحلیل شوند.

۲-۴-۱۰ توصیه می شود نتایج عملکرد سازمان بر اساس اهداف قابل کاربرد (به زیربند ۳-۷ مراجعه شود) و معیارهای از پیش تعیین شده آنها ارزشیابی شود. در جایی که اهداف محقق نشده اند، علت(ها) بهتر است با بازنگری مناسب در مورد جاری سازی خط مشی سازمان، راهبرد و اهداف و مدیریت منابع سازمان، در صورت لزوم مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، هنگامی که تحقق اهداف بیش از حد انتظار است، آنچه را که موجب آن شده است، بهتر است برای نگهداری عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

توصیه می‌شود نتایج ارزشیابی توسط مدیریت رده بالا درک شود. هرگونه شکست عملکرد شناسایی شده بهتر است بر اساس تاثیر خط‌مشی، راهبردها و اهداف سازمان برای انجام اقدامات اصلاحی اولویت‌بندی شود.

توصیه می‌شود بهبود به دست آمده در عملکرد سازمان از دورنمای بلندمدت ارزشیابی شود. هنگامی که در درجه پیشرفت با سطح مورد انتظار مطابقت ندارد، سازمان بهتر است کارکرد راهبرد و اهداف خود را در مورد بهبود و نوآوری، و نیز شایستگی و مشارکت کارکنان را بازنگری کند.

۱۰-۴-۳ توصیه می‌شود عملکرد سازمان با بهینه‌کاوی تعیین شده یا توافق شده، مقایسه شود.

بهینه‌کاوی یک روش اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل است که سازمان می‌تواند برای جستجوی بهترین رویه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، با هدف بهبود عملکرد و رویه‌های نوآورانه خود، از آن استفاده کند. بهینه‌کاوی می‌تواند در مورد خط‌مشی، راهبردها و اهداف، فرایندها و عملیات، محصولات و خدمات یا ساختار سازمان جاری شود.

۱۰-۴-۴ توصیه می‌شود سازمان یک روش‌شناسی بهینه‌کاوی را ایجاد و نگهداری کند که قوانین مربوط به موارد زیر را تعریف می‌کند، مانند:

الف - تعریف محدوده موضوع بهینه‌کاوی؛

ب - فرایند انتخاب شرکای بهینه‌کاوی و همچنین هرگونه خط‌مشی اطلاع‌رسانی و محرمانه بودن لازم؛

پ - تعیین شاخص‌ها برای مشخصه‌های مورد مقایسه و روش‌شناسی جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده؛

ت - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها؛

ث - شناسایی شکاف عملکرد و نشان دادن حوزه‌های بهبود بالقوه؛

ج - ایجاد و پایش طرح‌های بهبود مرتبط؛

چ - شمول تجارب گردآوری شده در پایگاه اطلاعاتی سازمان و فرایند (به زیربند ۱۱-۳ مراجعه شود).

۱۰-۴-۵ توصیه می‌شود سازمان انواع مختلف رویه‌های بهینه‌کاوی را در نظر بگیرد، مانند:

الف - بهینه‌کاوی داخلی فعالیت‌ها و فرایندهای درون‌سازمانی؛

ب - بهینه‌کاوی رقابتی عملکرد یا فرایندها با رقبا؛

پ - بهینه‌کاوی عمومی، با مقایسه راهبردها، عملیات‌ها، فرایندها با سازمان‌های غیر مرتبط.

۱۰-۴-۶ هنگام ایجاد یک فرایند بهینه‌کاوی، توصیه می‌شود سازمان در نظر بگیرد که بهینه‌کاوی موفقیت‌آمیز بستگی به عواملی مانند موارد زیر دارد:

الف - پشتیبانی مدیریت رده بالا (به این جهت که مبادله دانش متقابل بین سازمان و شرکای بهینه‌کاوی آن صورت خواهد گرفت)؛

ب - روش‌شناسی مورد استفاده برای بهینه‌کاوی؛

پ - برآورد مزایا در مقابل هزینه‌ها؛

ت - درک ویژگی‌های موضوع مورد تحقیق، به منظور امکان مقایسه درست با وضعیت کنونی در سازمان؛

ث - اجرا درس‌های آموخته شده برای رفع هرگونه شکاف مشخص شده.

۵-۱۰ ممیزی داخلی

ممیزی داخلی ابزاری اثربخش برای تعیین سطوح انطباق سیستم مدیریت سازمان با معیارهای انتخاب شده می‌باشد. این امر اطلاعات ارزشمندی برای درک، تجزیه و تحلیل و بهبود عملکرد سازمان ارائه می‌دهد. توصیه می‌شود ممیزی داخلی، اجرا، اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت سازمان را ارزیابی کند. این امر می‌تواند شامل ممیزی براساس بیش از یک استاندارد سیستم مدیریت، و نیز رسیدگی به الزامات خاص مربوط به طرف‌های ذی‌نفع، محصولات، خدمات، فرایندها یا موضوعات خاص باشد.

توصیه می‌شود برای اثربخش بودن ممیزی داخلی به گونه‌ای سازگار با طرح ممیزی سازمان، توسط کارکنان شایسته صورت پذیرد. ممیزی بهتر است توسط کارکنانی که در فعالیت مورد بررسی مشارکت نمی‌کنند، انجام شود تا تصویر مستقلی را نسبت به آنچه در حال انجام است، ارائه دهند.

ممیزی داخلی ابزاری اثربخش برای شناسایی مشکلات، عدم انطباق‌ها، ریسک‌ها و فرصت‌ها، و همچنین پیشرفت حل مشکلات و عدم انطباق‌های شناسایی شده است. ممیزی داخلی همچنین می‌تواند بر شناسایی رویه‌های مطلوب و فرصت‌های بهبود تمرکز کند.

بروندادهای ممیزی داخلی یک منبع مفید اطلاعاتی برای موارد زیر فراهم می‌کند:

الف - رسیدگی به مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌ها؛

ب - شناسایی فرصت‌ها؛

پ - ترویج رویه‌های مطلوب درون سازمان؛

ت - افزایش درک تعامل بین فرایندها.

گزارش ممیزی داخلی معمولاً حاوی اطلاعات مربوط به انطباق با معیارهای تعیین شده، عدم انطباق‌ها و فرصت‌های بهبود است. گزارش ممیزی یک درونداد ضروری برای بازنگری مدیریت است. توصیه می‌شود مدیریت رده بالا یک فرایند بازنگری ایجاد نماید که تمام نتایج ممیزی داخلی را برای شناسایی روندهایی که می‌تواند اقدامات اصلاحی و فرصت‌های بهبود را در سطح سازمان الزام نماید، تعیین کند.

توصیه می‌شود سازمان از نتایج سایر ممیزی‌ها، مانند ممیزی‌های شخص دوم و سوم، به عنوان بازخور برای اقدامات اصلاحی استفاده نماید. همچنین می‌تواند از آنها برای پایش پیشرفت در اجرای طرح‌های مناسب استفاده کنند که به منظور تسهیل حل عدم انطباق‌ها و یا برای اجرای فرصت‌های شناسایی شده برای بهبود بکار برده می‌شود.

یادآوری - برای راهنمایی بیشتر در مورد ممیزی سیستم‌های مدیریت، به استاندارد ISO 19011 مراجعه نمایید.

۶-۱۰ خودارزیابی

توصیه می‌شود خودارزیابی در تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین بهترین رویه‌ها، در سطح کلی سازمان و در سطح هر یک از فرایندها مورد استفاده قرار گیرد. خودارزیابی می‌تواند به سازمان در اولویت‌بندی، طرح ریزی و انجام بهبودها و یا نوآوری، در صورت لزوم کمک کند.

با توجه به اینکه فرایندها با هم در تعامل هستند، عناصر سیستم مدیریت به صورت مستقل ارزیابی نمی‌شود. این دیدگاه اجازه می‌دهد تا روابط بین عناصر و تاثیرات آنها بر مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، ارزیابی شود.

نتایج خودارزیابی موارد زیر را پشتیبانی می‌کند:

الف - بهبود عملکرد کلی سازمان؛

ب - پیشرفت در جهت دستیابی به موفقیت پایدار در سازمان؛

پ - نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات و ساختار سازمان، در مواردی مقتضی؛

ت - شناخت بهترین رویه‌ها؛

ث - شناسایی فرصت‌های بیشتر برای بهبود.

توصیه می‌شود نتایج خودارزیابی برای کارکنان مرتبط درون سازمان اطلاع رسانی شود تا بتواند برای درک سازمان و جهت‌گیری آینده آن به‌اشتراک گذاشته‌شود.

یک ابزار خود ارزیابی مبتنی بر این استاندارد در پیوست الف ارائه شده است.

۷-۱۰ بازنگری‌ها

توصیه می‌شود بازنگری‌ها در مورد اندازه‌گیری عملکرد، بهینه‌کاوی، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، ممیزی داخلی و خود ارزیابی توسط سطوح و بخش‌های مناسب سازمان و همچنین توسط مدیریت رده بالا انجام شود. این بازنگری‌ها بهتر است در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده و دوره‌ای انجام شود تا روندها مشخص و ارزشیابی پیشرفت سازمان جهت دستیابی به خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف آن میسر شود. همچنین بهتر است به ارزیابی و ارزشیابی فعالیت‌های بهبود، یادگیری و نوآوری که قبلاً انجام داده شده اند، از جمله

جنبه‌های تطبیق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در رابطه با مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان پرداخته شود.

توصیه می‌شود این بازنگری‌ها توسط سازمان برای درک نیازهای تطبیقی خط‌مشی، راهبردها و اهداف آن استفاده شود (به بند ۷ مراجعه شود). همچنین بهتر است برای تعیین فرصت‌هایی برای بهبود، یادگیری و نوآوری فعالیت‌های مدیریت سازمان مورد استفاده قرار گیرد (به بند ۱۱ مراجعه شود).

توصیه می‌شود بازنگری‌ها، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و پایه‌ریزی اقدامات برای دستیابی به نتایج مورد نظر را امکان‌پذیر کنند.

۱۱ بهبود، یادگیری و نوآوری

۱-۱۱ کلیات

بهبود، یادگیری و نوآوری و جنبه‌هایی کلیدی که به یکدیگر وابسته هستند به موفقیت پایدار سازمان کمک می‌کنند. این موارد دروندادها را در محصولات، خدمات، فرایندها و سیستم‌های مدیریت ایجاد می‌کنند و در دستیابی به نتایج مورد نظر کمک می‌کنند.

سازمان تغییر مداوم در موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع خود را تجربه خواهد کرد. بهبود، یادگیری و نوآوری از توانایی سازمان برای پاسخ دادن به این تغییرات به نحوی که آن را قادر می‌سازد مأموریت و چشم‌انداز خود را محقق سازد و همچنین دستیابی به موفقیت پایدار آن را پشتیبانی نماید.

۲-۱۱ بهبود

بهبود فعالیتی برای ارتقای عملکرد است. عملکرد می‌تواند به یک محصول یا خدمت یا یک فرایند مرتبط باشد. بهبود عملکرد محصولات یا خدمات یا سیستم مدیریت می‌تواند به سازمان کمک کند تا نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع را پیش‌بینی و برآورده سازد و همچنین کارایی اقتصادی را افزایش دهد. بهبود فرایندها می‌تواند منجر به افزایش اثربخشی و کارایی شده و منتج به منافع مرتبط با هزینه، زمان و صرفه‌جویی در انرژی و کاهش ضایعات شود. که به نوبه خود، می‌تواند منجر به دستیابی اثربخش‌تر به نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع شود.

محدوده فعالیت‌های بهبود می‌تواند از بهبود مداوم در گام‌های کوچک تا بهبود چشمگیر در کل سازمان باشد.

سازمان بهتر است با استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل و ارزشیابی عملکرد خود، اهدافی را برای بهبود محصولات یا خدمات، فرایندها، ساختار و سیستم مدیریت آن تعریف کند.

فرایندهای بهبود بهتر است یک رویکرد ساختار یافته را دنبال کنند. این روش‌شناسی بهتر است پیوسته برای تمام فرایندها مورد استفاده قرار گیرد.

سازمان بهتر است اطمینان حاصل کند که بهبود به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمان از طریق موارد زیر ایجاد می‌شود:

الف - توانمند ساختن کارکنان در مورد مشارکت و سهیم نمودن آنان در دستیابی موفقیت‌آمیز به ابتکارات برای بهبود؛

ب - ارائه منابع لازم برای دستیابی به بهبود؛

پ - ایجاد سیستم‌های شناسایی بهبود؛

ت - ایجاد سیستم‌های شناسایی بهبود اثربخش و کارایی فرایند بهبود؛

ث - مشارکت مدیریت رده بالا در فعالیتهای بهبود.

۳-۱۱ یادگیری

۳-۱۱-۱ توصیه می‌شود سازمان بهبود و نوآوری را از طریق یادگیری ترغیب کند. درونداد برای یادگیری می‌تواند از منابع مختلفی از جمله تجربه، و تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتایج بهبود و نوآوری حاصل شود.

به طور کلی رویکرد یادگیری بهتر است توسط سازمان، همچنین در سطحی که توانایی افراد را با سازمان آنها ادغام می‌کند، اتخاذ شود.

۳-۱۱-۲ یادگیری سازمان شامل موارد ذیل می‌شود:

الف - جمع‌آوری اطلاعات از موضوعات مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و طرف‌های ذی‌نفع، شامل تاریخچه موفقیت‌ها و شکست‌ها؛

ب - رسیدن به بینش از طریق تجزیه و تحلیل عمیق اطلاعات جمع‌آوری شده.

یادگیری که توانمندی‌های اشخاص را با سازمان‌هایشان یکپارچه می‌کند، از طریق ترکیب دانش، الگوهای تفکر و الگوهای رفتاری کارکنان با ارزش‌های سازمان به دست می‌آید.

دانش می‌تواند آشکار یا پنهان باشد. دانش می‌تواند از درون یا برون از سازمان ناشی شود. دانش بهتر است به‌عنوان یک دارایی سازمان مدیریت و نگهداری شود.

سازمان بهتر است دانش سازمانی خود را پایش و نیاز به اکتساب دانش و یا به اشتراک گذاشتن اثربخش بیشتر دانش در سراسر سازمان را تعیین کند.

۳-۱۱-۳ به منظور تقویت یک سازمان یادگیرنده، عوامل زیر بهتر است مورد توجه قرار گیرد:

الف - فرهنگ سازمان، همراستا با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های آن؛

ب - ابتکارات پشتیبانی مدیریت رده بالا در خصوص یادگیری با نشان دادن راهبری آن و از طریق رفتار خود در این حوزه؛

پ- ترغیب شبکه‌سازی، برقراری اتصال^۱، تعامل و اشتراک دانش در درون و برون از سازمان؛

ت- نگهداری سیستم‌های یادگیری و اشتراک دانش؛

ث- شناسایی، پشتیبانی و پاداش‌دهی برای بهبود شایستگی کارکنان، از طریق فرایندهای یادگیری و اشتراک دانش؛

ج- تقدیر از خلاقیت و پشتیبانی از تنوع نظرات کارکنان مختلف در سازمان.

دسترسی سریع و استفاده از دانش سازمانی می‌تواند توانایی سازمان را برای مدیریت و نگهداری موفقیت پایدار ارتقا دهد (به زیربند ۹-۳ مراجعه شود).

۴-۱۱ نوآوری

۱-۴-۱۱ کلیات

بهتر است نوآوری منجر به بهبود ناشی از محصولات یا خدمات، فرایندها، موقعیت بازار یا عملکرد جدید و یا تغییر یافته شود، که امکان تحقق یا توزیع مجدد ارزش را فراهم می‌آورد.

تغییرات در موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و نیازها و انتظارات از طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند نوآوری را الزام کند.

برای پشتیبانی و ترویج نوآوری سازمان بهتر است:

الف- به طور کلی نیازهای خاص برای نوآوری و ترغیب تفکر نوآورانه را شناسایی کند؛

ب- فرایندهایی که امکان نوآوری اثربخش را می‌دهد، ایجاد و نگهداری نماید؛

پ- منابع لازم برای تحقق ایده‌های نوآورانه را ارائه کند.

۲-۴-۱۱ کاربرد

نوآوری در تمام سطوح سازمان می‌تواند از طریق تغییر در موارد زیر صورت گیرد:

الف- فناوری یا محصولات یا خدمات (یعنی نوآوری‌هایی که نه تنها به نیازها و انتظارات در حال تغییر طرف‌های ذی‌نفع پاسخ می‌دهند بلکه تغییرات بالقوه در سازمان و در چرخه عمر محصولات و خدمات آن را پیش‌بینی کنند)؛

ب- فرایندها (یعنی نوآوری در روش‌های تولید و ارائه خدمات، یا نوآوری برای بهبود پایداری فرایند و کاهش تغییرات آن)؛

پ- سازمان (یعنی نوآوری در تشکیلات و ساختارهای سازمانی)؛

ت- سیستم مدیریت سازمان (یعنی حصول اطمینان از این که در زمان ظهور تغییرات در بافتار سازمان، مزیت رقابتی نگهداری شده و فرصت‌های جدید استفاده می‌شود)؛

ث- الگوی کسب‌وکار سازمان (یعنی نوآوری در پاسخ دادن به توزیع ارزش به مشتریان یا تغییر موقعیت بازار با توجه به نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع).

۱۱-۴-۳ زمان‌بندی و ریسک

سازمان بهتر است ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فعالیت‌های نوآوری طرح‌های خود را ارزشیابی کند. در صورت لزوم بهتر است اثرات بالقوه بر مدیریت تغییرات و آماده‌سازی طرح‌های اقدام برای کاهش این ریسک‌ها (از جمله طرح‌های اقتضایی^۱)، را در نظر بگیرد.

زمان‌بندی برای معرفی نوآوری بهتر است با ارزشیابی ریسک مربوط به انجام این نوآوری همراستا شود. زمان‌بندی معمولاً بهتر است توافقی بین فوریت و نیازها به آن و منابع فراهم شده برای توسعه آن باشد.

سازمان بهتر است بازنگری، بهبود و نوآوری را براساس نتایج ارزشیابی عملکرد انجام دهد (به بند ۱۰ مراجعه شود).

سازمان بهتر است از فرایندی در راستای جهت‌گیری راهبردی خود برای طرح‌ریزی و اولویت‌بندی ابتکارات نوآوری استفاده نماید.

نتایج نوآوری بهتر است به منظور تجربه یادگیری و افزایش دانش سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد.

پیوست الف

(آگاهی دهنده)

ابزار خودارزیابی

الف-۱ کلیات

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

ممیزی برای تعیین محدوده، به‌عنوان مثال، تحقق میزان الزامات مرتبط با یک سیستم مدیریت بکار برده می‌شود (براساس یک استاندارد تعریف شده یا معیارهای خود سازمان). یافته‌های ممیزی برای ارزیابی اثربخشی، به‌عنوان مثال، یک سیستم مدیریت، و شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها برای بهبود استفاده می‌شود.

سازمان بهتر است خودارزیابی را برای شناسایی فرصت‌های نوآوری و بهبود، تعیین اولویت‌ها و ایجاد طرح‌های اقدام با هدف موفقیت پایدار به‌کار گیرد. برون‌داد خودارزیابی، نقاط قوت و ضعف، ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با آن، سطح بلوغ سازمان و در صورتی که تکرار شود، پیشرفت سازمان را در طول زمان نشان خواهد داد. نتایج خودارزیابی سازمان می‌تواند درونداد ارزشمندی برای بازنگری‌های مدیریت باشد. خودارزیابی همچنین پتانسیل این را دارد تا ابزار یادگیری باشد که بتواند چشم‌انداز بهبود یافته‌ای از سازمان را فراهم نموده و ترویج مشارکت طرف‌های ذی‌نفع مرتبط و پشتیبانی از فعالیت‌های طرح‌ریزی کلی سازمان را ارائه دهد.

ابزار خودارزیابی ارائه شده در این پیوست، بر مبنای راهنمایی‌های تفصیلی در این استاندارد بوده و چارچوبی برای بهبود است. این جداول می‌توانند به همین صورت به‌کار روند، یا به‌دلخواه تغییر یابند تا برای سازمان مناسب شوند.

الف-۲ الگوی بلوغ

یک سازمان بالغ به‌طور اثربخش و کارآمد عمل می‌کند و از طریق موارد زیر به موفقیت پایدار دست می‌یابد:

الف - درک و برآورده کردن نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع؛

ب - پایش تغییرات در بافتار سازمان؛

پ - شناسایی حوزه‌های ممکن برای بهبود، یادگیری و نوآوری؛

ت - تعیین و جاری ساختن خط‌مشی، راهبردها و اهداف؛

ث- مدیریت فرایند و منابع خود؛

ج- تثبیت اعتماد در کارکنان سازمان، که منجر به افزایش مشارکت آنها می‌شود؛

چ- ایجاد روابط سودمند با طرف‌های ذی‌نفع، از قبیل ارائه‌دهندگان برون‌سازمانی و سایر شرکا.

این ابزار خود ارزیابی در پنج سطح بلوغ بکار می‌رود، که می‌تواند در صورت نیاز برای سطوح تکمیلی یا سایر تغییرات سفارشی‌سازی شود.

جدول الف-۱ چارچوب عمومی در مورد تعیین معیارهای عملکرد با سطوح بلوغ را در قالب جدول ارائه می‌دهد. سازمان بهتر است عملکرد خود را براساس معیارهای مشخص شده بازنگری کرده و سطوح بلوغ کنونی خود را شناسایی و نقاط قوت و ضعف و ریسک‌های مرتبط با آن و فرصت‌های بهبود را تعیین کند.

معیارهای ارائه شده برای سطوح بالاتر می‌تواند سازمان را در درک موضوعاتی که نیاز به توجه دارد کمک کند و همچنین در تعیین بهبودهای مورد نیاز برای رسیدن به سطوح بلوغ بالاتر یاری دهد. جداول الف-۲ تا الف-۳۲ معیارهای خودارزیابی براساس این استاندارد را ارائه می‌دهند.

جدول الف-۱ الگوی عمومی برای عناصر خود ارزیابی و معیارهای مرتبط با سطوح بلوغ

سطح بلوغ در راستای موفقیت پایدار					
عناصر کلیدی	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳	سطح ۴	سطح ۵
عناصر ۱	معیار ۱ سطح پایه				معیار ۱ بهترین رویه
عناصر ۲	معیار ۲ سطح پایه				معیار ۲ بهترین رویه
عناصر ۳	معیار ۳ سطح پایه				معیار ۳ بهترین رویه

الف-۳ خودارزیابی عناصر تفصیلی

این خودارزیابی برای این در نظر گرفته شده است تا توسط مالکان فرآیند و مدیران در تمام سطوح انجام شود و یک دید کلی از سازمان و عملکرد فعلی آن به دست آید.

عناصر این خود ارزیابی در جداول الف-۲ تا الف-۳۲ درج شده است و با زیربندهای این استاندارد مرتبط هستند. با این حال، سازمان می‌تواند معیارهای تکمیلی و یا متفاوتی برای برآورده کردن نیازهای خاص خود تعیین کند. در موارد مقتضی، خودارزیابی می‌تواند محدود به هر کدام از جداول به صورت مجزا شود.

الف-۴ استفاده از ابزارهای خودارزیابی

الف-۴-۱ مقاصد روش شناسی گام به گام برای اجرای خودارزیابی یک سازمان عبارتند از:

الف- تعیین دامنه خودارزیابی بر حسب بخش‌هایی از سازمان که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند و نوع ارزیابی از قبیل موارد زیر:

۱- خودارزیابی عناصر کلیدی؛

۲- خودارزیابی عناصر تفصیلی براساس این استاندارد؛

۳- خودارزیابی عناصر تفصیلی، براساس این استاندارد، همراه با سطوح یا معیارهای جدید یا تکمیلی.

ب- تعیین مسئول خودارزیابی و زمان انجام آن؛

پ- تعیین اینکه خودارزیابی چگونه انجام خواهد شد، توسط یک تیم (میان‌وظیفه‌ای یا تیم مناسب دیگر) یا توسط افراد (انتصاب تسهیل‌گر می‌تواند به این فرایند کمک کند)؛

ت- شناسایی سطوح بلوغ برای هر یک از فرایندهای جداگانه سازمان، که بهتر است به شکل زیر انجام شود:

۱- مقایسه وضعیت کنونی سازمان با مثال‌های فهرست‌شده در جداول؛

۲- امتیازدهی عناصر که سازمان از قبل به‌کارگرفته است، با شروع از سطح ۱ و پیشروی به سمت سطح ۵ بلوغ با استفاده از معیارهای شناسایی‌شده در سطوح ۳ و ۴؛

۳- تعیین سطح بلوغ کنونی.

ث- جمع‌آوری نتایج در یک گزارش، که سابقه‌ای از پیشرفت در طول زمان را ارائه می‌دهد و می‌تواند اطلاع‌رسانی را در درون و برون سازمان تسهیل کند (استفاده از نمودارها در چنین گزارشی می‌تواند در تبادل نتایج کمک کند)؛

ج- ارزیابی عملکرد جاری فرایندهای سازمان و شناسایی حوزه‌های بهبود و یا نوآوری (این فرصت‌ها بهتر است از طریق فرایند خودارزیابی و توسعه طرح اقدامی که در نتیجه ارزیابی بوجود می‌آید، شناسایی شوند).

الف-۴-۲ سازمان می‌تواند برای عناصر متفاوت در سطوح بلوغ متفاوتی قرار داشته باشد. بازنگری شکاف‌ها می‌تواند به مدیریت رده‌بالا در طرح‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود و یا نوآوری مورد نیاز برای حرکت هر یک از عناصر به سطوح بالاتر کمک کند.

تکمیل خودارزیابی بهتر است به طرح اقدامی برای بهبود و/ یا نوآوری منتهی شود که بهتر است برای مدیریت رده بالا به عنوان درونداد در طرح‌ریزی و بازنگری بر اساس عناصر این استاندارد به کار رود.

اطلاعات حاصل از خودارزیابی می‌تواند برای موارد زیر نیز استفاده شود:

الف - ترغیب مقایسه‌ها و به اشتراک گذاشتن یادگیری در سراسر سازمان (مقایسه‌ها می‌تواند بین فرایندهای سازمان، و در صورت کاربرد، بین واحدهای مختلف آن باشد)؛

ب - بهینه‌کاوی با سایر سازمان‌ها؛

پ - پایش پیشرفت سازمان در طول زمان با انجام خودارزیابی دوره‌ای.

پس از بازنگری، سازمان بهتر است برای اقدامات انتخاب‌شده مسئولیت‌هایی را تعیین کند، منابع مورد نیاز را برآورد و ارائه کند و منافع مورد انتظار و هرگونه ریسک‌هایی که در مورد آن متصور است را شناسایی کند.

جدول الف-۲ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۵-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		طرف‌های ذی‌نفع شامل نیازها و انتظارات آنها و اینکه آیا ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط به صورت غیررسمی یا موردی هستند، تعیین می‌شود.	۱	۲-۵ طرف‌های ذی‌نفع مرتبط
		فرایندها برای برآورده کردن نیازهای برخی از طرف‌های ذینفع ایجاد شده است.	۲	
		روابط جاری با طرف‌های ذینفع به صورت غیررسمی و یا به صورت موردی ایجاد شده است.		
		فرایندهای تعیین‌کننده‌ای که با طرف‌های ذینفع مرتبط هستند، وجود دارند.	۳	
		فرایندهای تعیین طرف‌های ذینفع مرتبط شامل توجه به کسانی است که اگر نیاز و انتظارات آنها برآورده نشوند منجر به ریسک برای موفقیت پایدار سازمان می‌شوند و آنهایی که بتوانند فرصت‌هایی را برای تقویت موفقیت پایدار در اختیار قرار دهند.		
		نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مرتبط مورد شناسایی قرار گرفته است.		
		فرایندهایی که نیاز و انتظارات طرف‌های ذینفع را برآورده می‌کنند، ایجاد شده‌اند.		
		فرایندهای ارزیابی تناسب نیازها و انتظارات برای طرف‌های ذینفع مرتبط در جای خود وجود دارند و مورد استفاده قرار می‌گیرند تا مشخص شود به کدام یک از آنها پرداخته شود.	۴	
	نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع اصلی مورد رسیدگی قرار گرفته و بازنگری شده است تا عملکرد بهبودیافته، درک مشترکی از اهداف و ارزش‌ها و ثبات ارتقایافته در برخی از این روابط جاری به دست آید.			
	فرایندها و روابط با طرف‌های ذینفع مرتبط مطابق با نیازها و انتظارات مرتبط تعیین می‌شود. این امر به عنوان بخشی از درک مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌های روابط جاری است.	۵		
	نیازها و انتظارات همه طرف‌های ذینفع مرتبط مورد بررسی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بازنگری قرار می‌گیرد، به طوری که عملکرد بهبود یافته و پایدار، درک مشترک از اهداف و ارزش‌ها و ثبات ارتقایافته، از جمله شناخت مزایای حاصل از این روابط جاری است.			
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری^۱ در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۳ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۳-۵

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندهای تعیین و رسیدگی به موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به صورت غیررسمی یا موردی است.	۱	۳-۵ موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی
		فرایندهای تعیین و رسیدگی به موضوعات در جای خود وجود دارند.	۲	
		ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به موضوعات شناسایی شده، به شکل غیر رسمی یا به صورت موردی تعیین شده‌است.		
		فرایندهای تعیین موضوعات درون‌سازمانی که می‌توانند توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را تحت تاثیر قرار دهند، شناسایی می‌شوند.	۳	
		فرایندهای تعیین موضوعات برون‌سازمانی که می‌توانند توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را تحت تاثیر قرار دهند، شناسایی می‌شوند.		
		موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تعیین شود و برای عواملی مانند الزامات قانونی، الزامات مقرراتی، الزامات ویژه بخشی، جهانی شدن، نوآوری، فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط، راهبرد و سطوح شایستگی و دانش سازمانی ملاحظاتی نشان داده می‌شود.	۴	
		ریسک‌ها و فرصت‌ها تعیین می‌شوند، و برای اطلاعات گذشته سازمان و وضعیت کنونی آن ملاحظاتی نشان داده می‌شود.		
		فرایندهایی برای پرداختن به موضوعاتی که می‌تواند به عنوان ریسک موفقیت پایدار یا فرصت‌های ارتقای موفقیت پایدار در نظر گرفته شوند، ایجاد، اجرا و نگهداری شوند.		
	با استفاده از اقدامات ناشی از این فرایندها، فرایندهای پایش جاری، بازنگری و ارزشیابی موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، ایجاد، اجرا و نگهداری می‌شوند.	۵		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۴ خود ارزیابی عناصر تفصیلی ۶-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندهای تعیین هویت سازمان ، همراه با ایجاد ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ، به صورت غیررسمی یا موردی هستند.	۱	۶-۲ ماموریت، چشم- انداز، ارزش‌ها و فرهنگ
		درک پایه از ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان وجود دارد.	۲	
		درک فرهنگ جاری و اینکه آیا نیاز به تغییر آن وجود دارد، به صورت غیر رسمی و یا به صورت موردی است.		
		مدیریت رده بالا بر اساس فرایندهایی که به تعریف و تثبیت بافتار سازمان در ارتباط با هویت تعریف شده آن در تعیین ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشارکت دارد.	۳	
		درک فرهنگ جاری همراه با فرایندی برای در نظر گرفتن نیاز به تغییر در آن فرهنگ، در جای وجود دارد.		
		تغییرات هویت سازمانی برای طرف‌های ذینفع درک شده به صورت غیر رسمی اطلاع‌رسانی شود.		
		فرهنگ سازمان با ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های آن همراستا شده است.	۴	
		درک تعریف شده شفاف و مشخصی از فرهنگ جاری، همراه با فرایندی برای در نظر گرفتن نیاز به آن فرهنگ، اجرا و نگهداری شود.		
		جهت‌گیری راهبردی سازمان و خط‌مشی آن با ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ آن همراستا شده است.		
		تغییرات در هریک از این عناصر هویتی درون سازمان و به طرف‌های ذینفع آن، به نحو مقتضی، اطلاع‌رسانی می‌شود.		
		فرایند بازنگری این عناصر در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده توسط مدیریت رده بالا به خوبی ایجاد و نگهداری شده است. این امر شامل در نظر گرفتن موضوعات درون سازمانی و برون‌سازمانی به عنوان بخشی از تصدیق همراستایی بین عناصر هویتی سازمان، بافتار آن، جهت‌گیری راهبردی و خط‌مشی آن است.	۵	
الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.				
ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.				

جدول الف-۵ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱-۷

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندها برای تعریف، نگهداری و اطلاع‌رسانی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های راهبری و بهبود یک محیط درون‌سازمانی، که کارکنان مشارکت داده‌شده و متعهد به دستیابی به اهداف سازمان هستند، به‌صورت غیررسمی یا موردی انجام می‌شود.	۱	۱-۷ راهبری- کلیات
		فرایندهای کلیدی، مانند فرایندهای مربوط به ایجاد هویت سازمان، فرهنگ اعتماد، یکپارچگی و کار گروهی، منابع لازم، آموزش و اختیار برای اقدام، حصول اطمینان از ویژگی‌های رفتاری تعریف شده، و پشتیبانی از توسعه راهبری تعیین شده است.	۲	
		تنها برخی از روابط متقابل بین راهبری و تعهد، از جمله نگهداری یک ساختار سازمانی رقابتی، نگهداری یکپارچگی مقاصد و جهت‌گیری و تقویت ارزش‌ها و انتظارات تعیین شده-اند.		
		فرایندها و تعاملات فعالیت‌های مرتبط با هویت سازمان، جنبه‌های فرهنگی، ارائه منابع، آموزش، اختیار اقدام و عوامل رفتاری تشریح شده است.	۳	
		ساختار سازمانی رقابتی و وحدت مقاصد ایجاد شده است.		
		ارزش‌ها و انتظارات برقرار شده و اطلاع‌رسانی شده است.		
		توسعه راهبری تعریف شده است.		
		فرایندهای نگهداری فرهنگ و ترویج پاسخگویی عمل می‌کند.		
		در تعیین فرآیندها، موضوع نگهداری ساختار سازمانی و وحدت مقاصد با بافتار سازمان، تقویت ارزش‌ها و انتظارات به صورت فردی و/یا به شکل قاعده‌مند گنجانده شده است.		
		فرایندها و تعاملات آنها به‌صورت نظام‌مند به‌گونه‌ای تعیین می‌شود که بروندها و نتایج آن مختصر باشد و محیطی درون‌سازمانی که در آن کارکنان مشارکت داده‌شده و متعهد به دستیابی به اهداف سازمان هستند ایجاد کند، و به شیوه‌ای انجام می‌شود که به درک و پشتیبانی از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت پایدار را ترویج می‌کند.		۴
		تمام عوامل مرتبط و ارتباطات متقابل آنها در تعیین فرایند در نظر گرفته شده است.		
		فرایندها و تعاملات راهبری با تمام سطوح سازمان به‌صورت پویا تعیین و برای ایجاد و پایداری موفقیت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.	۵	
<p>الف - موارد مشخص‌شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۶ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۲-۷

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندهای تعیین خطمشی و راهبرد سازمان، به صورت غیررسمی یا موردی تعیین می شود.	۱	۲-۷ خط- مشی و راهبرد
		خطمشی و راهبرد و چارچوب پایه راهبرد تعیین شده اند.	۲	
		فرایندها و تعاملات مربوط به خطمشی و راهبرد برای پرداختن به تمام جنبه ها، الگوها و عوامل کاربردی تعریف شده اند.	۳	
		هویت سازمان، بافتار سازمان و دورنمای بلند مدت، هویت رقابتی و در نظر گرفتن عوامل رقابتی تعیین شده اند.		
		تصمیمات مربوط به خطمشی و راهبرد به منظور تداوم تناسب مورد بازنگری قرار می گیرند و تغییرات لازم توسط مدیریت رده بالا انجام می شود.		
		فرایندها و تعاملات آنها به صورت نظام مند تعیین شده اند تا اطمینان حاصل شود که خطمشی و راهبرد، یک چارچوب جامع برای مدیریت فرایند، پشتیبانی از جاری سازی و تسهیل تغییرات، و همچنین به طور اثربخش برای رسیدگی به جنبه-های کاربردی و عوامل را فراهم می کند.	۴	
		فرایندها برای نگهداری الگوی استاندارد یا سفارشی برای یک چارچوب راهبردی و خطمشی، در حالی که از مزایای فرصت ها استفاده می کنند، به رعایت و کاهش ریسک ها کمک نماید.		
		فرایندها و روابط بین خطمشی و جهت گیری راهبردی، به طور پویا با تمام جنبه-های کاربردی و عوامل مرتبط تعیین شده اند، به طوری که یک چارچوب جامع برای پشتیبانی از ایجاد، نگهداری و مدیریت فرایندها وجود دارد.	۵	
		به نیازهای تمام طرف های ذینفع پرداخته شود و خط مشی و راهبرد برای مدیریت کسب و کار به شیوه ای جامع مورد استفاده قرار می گیرند.		

الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.

ب- این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.

جدول الف-۷ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۳-۷

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندهای تعیین اهداف سازمان به صورت غیررسمی یا موردی انجام می شود.	۱	۳-۷ اهداف
		تنها اهداف کوتاه مدت تعریف شده اند.		
		فرایندهای تعیین اهداف تعریف شده است و اهداف، برخی از روابط متقابل با خط- مشی و راهبرد را نشان می دهد.	۲	
		اهداف در صورت امکان، قابل کمی سازی هستند، اما به وضوح درک نمی شوند.		
		فرایندها و تعاملات اهداف کوتاه مدت و بلند مدت با خطمشی و راهبرد تعریف شده اند، از جمله توانایی نشان دادن راهبری و تعهد برون از سازمان.		
		فرایندهایی برای تعریف کردن، نگهداری و جاری سازی اهداف، از جمله روابط با خطمشی و راهبرد، در حال اجرا و نگهداری هستند، از جمله نیاز به ایجاد اهداف کوتاه مدت و بلندمدت که به وضوح قابل درک و قابل کمی سازی و همچنین نشان دهنده راهبری و تعهد برون از سازمان هستند.	۳	
		اهداف کوتاه مدت و بلند مدت تعریف شده و ارتباط با خطمشی و راهبرد مشهود است.		
		فرایند و رابطه بین خطمشی، راهبرد و راهبری و تعهد نشان داده شده در برون از سازمان، به طور پویا تعیین و نگهداری می شود.	۴	
		اهداف کوتاه مدت و بلندمدت قابل کمی شدن، به وضوح درک، جاری و برای نگهداری رابطه با خطمشی و راهبرد به روزرسانی می شود، به طوری که راهبری و تعهدات مدیریت رده بالا در درون و برون از سازمان نشان داده شده است.	۵	
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۸ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۴-۷

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندهای ارتباطات خطمشی، راهبرد و اهداف، به صورت غیررسمی یا موردی انجام می شود.	۱	۴-۷ ارتباطات
		فرایندهایی برای تعیین انواع و درجه اطلاع رسانی مورد نیاز تعریف شده است.	۲	
		فرایندهای اطلاع رسانی تعریف شده است و اطلاع رسانی معنی دار، به موقع و مداوم را با توجه به نیازهای مختلف دریافت کنندگان تسهیل می کنند، به نحوی که به خطمشی، راهبرد و اهداف مرتبط بستگی دارد.	۳	
		روابط متقابل برای این اطلاع رسانی با توجه به نیازهای مختلف دریافت کنندگان و چگونگی کاربرد خطمشی، راهبرد و اهداف مرتبط برای کمک به موفقیت پایدار سازمان، روشن است.		
		یک سازوکار بازخورد در جای خود وجود دارد و شامل تمهیداتی برای پرداختن پیش کنشی به تغییرات در بافتار سازمان است.		
		فرایندهای ارتباطات به طور نظام مند، ارتباطات را بر اساس خطمشی، راهبرد و اهداف برای تمامی طرف های ذینفع مرتبط جهت پشتیبانی از موفقیت پایدار سازمان تسهیل می کند، درحالی که نیاز به جاری سازی ارتباطات در هنگام تحقق تغییر همچنان در نظر گرفته می شود.	۴	
		روش های ارتباطات، روابط متقابل مستقیم با بافتار سازمان را نشان می دهد و سازوکار بازخورد به خوبی تعریف و به طور اثربخش جاری می شود.		
		فرایندهای اطلاع رسانی خطمشی، راهبرد و اهداف پویا هستند، و روابط متقابل خطمشی راهبرد و اهداف به طور واضح به همه گیرندگان منتقل می شود، به گونه ای که نیازهای متفاوت هر یک از آنها مدنظر قرار می گیرد.	۵	
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۹ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱-۸

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندها به صورت غیررسمی یا موردی مدیریت می‌شوند.	۱	۱-۸ مدیریت فرایند- کلیات
		فرایندهای کلیدی، از جمله فرایندهای مربوط به رضایت مشتری و عملیات مربوط به محصولات و خدمات، مدیریت می‌شوند.	۲	
		اثربخشی فرایندها به صورت جداگانه اندازه‌گیری شده و بر روی آن اقدام می‌شود. تعاملات بین فرایندها به خوبی مدیریت نمی‌شود.		
		فرایندها و تعاملات آنها به عنوان یک سیستم مدیریت می‌شود. تعارض‌های متقابل بین فرایندها شناسایی و به شکلی نظام‌مند حل و فصل می‌شود.	۳	
		فرایندها نتایج قابل پیش‌بینی را ارائه می‌دهند.		
		عملکرد فرایند به میانگین عملکرد سازمان‌ها در بخشی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، رسیده است.		
		مدیریت فرایند با جاری‌سازی خط‌مشی سازمان، راهبرد و اهداف یکپارچه شده است.	۴	
		اثربخشی و کارایی فرایندها و تعاملات آنها به طور نظام‌مند بازنگری شده و بهبود یافته است.		
		عملکرد فرایند از میانگین عملکرد سازمان‌ها در بخشی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، فراتر رفته است.		
		تمام فرایندهای مرتبط و تعاملات آنها شامل فرایندهای برون‌سپاری شده، برای اطمینان از اینکه این فرایندها اثربخش و کارا هستند به منظور دستیابی به خط-مشی، راهبرد و اهداف سازمان، به طور پیش‌کنشی مدیریت می‌شوند.	۵	
		فرایندها و تعاملات آنها با توجه به بافتار سازمان مطابقت داده و بهینه شده است.		
		عملکرد فرایند به سازمان‌های پیشرو در بخشی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، رسیده است.		
<p>الف- موارد مشخص‌شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۰ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۸-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندها به صورت غیررسمی یا موردی تعیین می‌شوند.	۱	۸-۲ تعیین فرایندها
		فرایندهای کلیدی، از جمله فرایندهای مربوط به رضایت مشتری و عملیات مربوط به محصولات و خدمات، تعیین می‌شوند.	۲	
		تعاملات بین فرایندها به خوبی تعیین نشده است.		
		فرایندها و تعاملات آنها نه تنها برای پرداختن به عملیات مربوط به محصولات و خدمات، بلکه برای ارائه منابع و فعالیت‌های مدیریت (مانند طرح‌ریزی، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود) نیز تعیین می‌شود.	۳	
		نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع شناسایی شده، به‌عنوان درون‌داد در تعیین فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرد.		
		فرایندها و تعاملات آنها به صورت نظام‌مند تعیین می‌شود تا اطمینان حاصل شود که بروندهای آنها همچنان نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع را برآورده می‌کند.	۴	
		همه طرف‌های ذینفع، در تعیین فرایندها در نظر گرفته می‌شوند.		
		فرایندها و تعاملات آنها با توجه به خط‌مشی، راهبردها و اهداف سازمان تعیین و به گونه‌ای انعطاف‌پذیر تغییر می‌کنند.	۵	
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۱ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۳-۸

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		مسئولیت فرایندها به صورت غیررسمی یا موردی تعریف می شود.	۱	۳-۸ مسئولیت و اختیارات برای فرایندها
		مالک فرایند برای هر فرایند منصوب می شود.	۲	
		شایستگی های لازم برای کارکنان مرتبط با فرایندهای جداگانه تعریف نشده است.		
		برای هر فرایند یک مالک فرایند منصوب می شود که مسئولیت ها و اختیارات تعیین شده برای ایجاد، نگهداری، کنترل و بهبود فرایند را تعریف می کند.	۳	
		یک خط مشی برای جلوگیری و حل اختلافات بالقوه در مدیریت فرایند وجود دارد.		
		شایستگی های لازم برای مالکان فرایند تعریف شده است.		
		مالک فرایند برای هر فرایند با مسئولیت کافی، اختیارات و شایستگی برای ایجاد، نگهداری، کنترل و بهبود فرایند و تعامل آن با سایر فرایندها منصوب شده است.	۴	
		شایستگی هایی که برای کارکنان مرتبط با فرایندهای جداگانه مورد نیاز است به - خوبی تعریف شده و به طور مداوم بهبود یافته است.		
		مسئولیت ها، اختیارات و نقش مالکان فرایند در سراسر سازمان مشخص شده است.	۵	
		مسئولیت ها و اختیارات برای تعاملات بین فرایندها به خوبی تعریف شده است.		
		کارکنان مرتبط با فرایندهای جداگانه دارای شایستگی های کافی برای انجام وظایف و فعالیت های مرتبط با آن فرایند هستند.		
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۲ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۸-۴ (همراستایی/پیوند)

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		همراستایی و پیوند فرایندها به صورت غیررسمی یا موردی هستند.	۱	۴-۸
		همراستایی/پیوند بین فرایندها مورد بحث قرار گرفته است اما نگرانی‌های عمده مدیران بر روی فرایندهای جداگانه است.	۲	مدیریت فرایندها (مدیریت همراستایی /پیوند بین فرایندها)
		شبکه فرایندها، توالی و تعاملات آنها در یک نگاره ترسیم می‌شود تا نقش هر فرایند در سیستم و تاثیر آن بر عملکرد سیستم درک شود.	۳	
		فرایندها و تعاملات آنها به عنوان یک سیستم برای ارتقای همراستایی/ پیوند بین فرایندها مدیریت می‌شود.		
		معیارهایی برای بروندهای فرایندها تعیین می‌شود. قابلیت و عملکرد فرایندها ارزشیابی و بهبود یافته است.	۴	
		ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فرایندها ارزیابی می‌شود و اقدامات ضروری برای پیشگیری، شناسایی یا کاهش رویدادهای ناخواسته انجام می‌شود.		
		فرایندها و تعاملات آنها به طور منظم بازنگری می‌شوند و اقدامات مناسب برای بهبود آنها به منظور پشتیبانی از فرایندهای پایدار و اثربخش انجام می‌شود.		
		برای دستیابی به عملکرد اثربخش و کارآمد مورد انتظار از سیستم، قابلیت و عملکرد فرایندها، کفایت لازم را دارد.	۵	
		تیم یا کمیته‌های میان وظیفه‌ای تحت راهبری مدیریت رده بالا، بازنگری و بهبود فرایند را تسهیل می‌کنند.		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۳ خودارزیابی تفصیلی عناصر ۸-۴ (دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد)

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندها و تعاملات آنها به صورت غیررسمی یا موردی بهبود یافته است.	۱	۴-۸ مدیریت فرایند (دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد)
		بهبود فرایندها و تعاملات آنها به سستی با خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان ارتباط دارد.	۲	
		فرایندها و تعاملات آنها براساس خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان بهبود می-یابد.	۳	
		دستیابی به اهداف بهبود فرایندها و تعاملات آنها به صورت منظم بازنگری شده-است.		
		فرایندها و تعاملات آنها به طور نظام مند برای دستیابی به خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان بهبود یافته است.	۴	
		طرح های اقدام برای دستیابی به اهداف، با در نظر گرفتن منابع مورد نیاز و قابلیت دسترسی آنها تعیین شده است.		
		کارکنان انگیزه دارند که در فعالیتهای بهبود مشارکت کنند و فرصتهایی را برای بهبود در فرایندهایی که مسئول آن هستند، پیشنهاد دهند.		
		بهبود فرایندها و تعاملات آنها به صورت پویا از طریق خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان مدیریت شده است.	۵	
		نیاز به توسعه یا اکتساب فناوری های جدید، یا توسعه محصولات و خدمات جدید و یا خصوصیات آنها، برای ایجاد ارزش افزوده، در نظر گرفته شده است.		
		دستیابی به اهداف بهبود، پیشرفت طرح های اقدام و اثرات آن بر خطمشی، راهبردها و اهداف سازمان مربوطه به صورت منظم بازنگری شده است و اقدامات اصلاحی ضروری انجام شده است.		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۴ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۸-۴ (نگهداری سطح)

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندها و تعاملات آنها به صورت غیررسمی یا موردی عمل می کنند.	۱	۴-۸ فرایندهای مدیریت (نگهداری سطح دست یافته)
		روش های اجرایی برای فرایندهای مربوطه تعیین می شوند اما به خوبی دنبال نمی شوند.	۲	
		مالکان فرایند نگران انحرافات نیستند.		
		روش های اجرایی برای هر فرایند تعیین می شود، که شامل معیارهایی برای برون دادها و شرایط عملیاتی آن است.	۳	
		ملاحظات لازم برای تحصیلات و آموزش به عمل می آید.		
		مدیران اقدامات اصلاحی ضروری را در صورت عدم رعایت روش های اجرایی به عمل می آورند.		
		منابع ضروری برای کارکنانی که روش های اجرایی را عهده دار هستند، در دسترس هستند.		
		فرایندها به طور منظم برای شناسایی انحرافات پایش می شوند.		
		روش های اجرایی از انطباق برون دادها با معیارها اطمینان می دهد.	۴	
		کارکنان دارای دانش و مهارت کافی برای پیروی از روش های اجرایی و درک اثرات عدم پیروی از روش های اجرایی هستند.		
		به انگیزه و پیشگیری از خطاهای انسانی توجه شده است.		
		نقاط کنترل و شاخص های عملکرد مرتبط تعیین می شوند تا انحرافات (که بطور عمده ناشی از تغییرات در کارکنان، تجهیزات، روش ها، مواد، اندازه گیری و محیط برای عملیات فرایندها است) و اقدامات مناسب در صورت لزوم انجام شود.		
		سیستمی برای تعیین دانش و مهارت های مورد نیاز برای هر فرایند، ارزشیابی دانش و مهارت های کارورهای فرایند و ارائه صلاحیت ها برای انجام فرایند ایجاد شده است.	۵	
		کارکنان در تدوین یا تجدیدنظر در روش های اجرایی مشارکت دارند.		
		با بهبود روش های اجرایی، ریسک ها و فرصت ها در روش های اجرایی، شناسایی و ارزیابی می شوند و کاهش می یابند.		
		تغییرات در فرایندها برای پیشگیری از انحرافات روشن و به اشتراک گذاشته می شود.		

الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.

ب - این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.

جدول الف-۱۵ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱-۹

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فرایندهای مدیریت منابع برای پشتیبانی از عملیات در یک سازمان به صورت غیررسمی یا موردی انجام می شود.	۱	۱-۹ مدیریت منابع- کلیات
		برخی از فرایندهای مدیریت منابع برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف تعیین شده است.		
		پشتیبانی از استفاده اثربخش و کارا از منابع به شیوه محدودی تعریف شده است.	۲	
		یک رویکرد پایه برای در نظر گرفتن ریسکها و فرصتها، شامل تاثیرات عدم ارائه منابع کافی به موقع، در جای خود وجود دارد.		
		فرایندهای کلیدی برای تعیین و مدیریت منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف آن تعیین شده است.		
		استفاده های کارا و اثربخش از منابع به خوبی تعریف نشده است.		
		فرایندهای مدیریت منابع و تعاملات برای دریافت و اختصاص منابع، همراستا با اهداف سازمان، در حال حاضر وجود دارد.		
		برخی از فرایندها شامل رویکردی برای استفاده اثربخش و کارا از منابع است.	۳	
		فرایندهای مدیریت منابع و تعاملات برای دریافت و اختصاص منابع، همراستا با اهداف سازمانی، به صورت نظام مند اجرا می شوند.		
		کنترل هایی برای پشتیبانی از استفاده اثربخش و کارا از منابع در تمام فرایندها ایجاد شده است.	۴	
		قابلیت دسترسی به منابع ارائه شده برون سازمانی توسط سازمان تایید شده است.		
		ارائه دهنده های برون سازمانی توسط سازمان ترغیب می شوند تا بهبودهایی را در استفاده کارا و اثربخش از منابع اجرا کنند.		
		یک فرایند طرح ریزی راهبردی برای دریافت و اختصاص منابع در جای خود وجود دارد و با اهداف سازمانی در راستای دستیابی به عملکرد اثربخش و کارا در پشتیبانی از موفقیت پایدار همراستا شده است.		
		استفاده از منابع ارائه شده برون سازمانی نشان دهنده بهبود مداوم می باشد.	۵	
		ابتکارات مشترک با ارائه دهندگان برون سازمانی برای ارزشیابی و ترکیب بهبودها و ترویج نوآوری-ها در استفاده از منابع وجود دارد.		

الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.

ب- این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.

جدول الف-۱۶ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۹-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر	بله	مورد الف	سطح	
		کارکنان شایسته، متعهد، توانمند و با انگیزه به‌عنوان یک منبع به‌صورت غیر رسمی یا موردی در نظر گرفته می‌شوند.	۱	۲-۹ کارکنان
		توسعه شایستگی به‌صورت غیر رسمی یا به‌صورت موردی ارائه می‌شوند.		
		فرایندهای جذب کارکنان شایسته، مشارکت‌داده‌شده، توانمند و با انگیزه اجرا می‌شود.	۲	
		فرایندهای تعیین، توسعه، ارزشیابی و بهبود منابع در بعضی موارد مشهود است.		
		برخی بازنگری‌های شایستگی اجرا شده است.		
		رویکردی طرح‌ریزی شده، شفاف، اخلاقی و با مسئولیت اجتماعی در تمام سطوح در سراسر سازمان به‌کار می‌رود.	۳	
		بازنگری و ارزشیابی‌های اثربخشی اقدامات انجام شده اطمینان می‌دهد که شایستگی‌های فردی (در کوتاه مدت و بلند مدت) مطابق با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف است.		
		اطلاعات، دانش و تجربه برای ارائه رشد فردی به اشتراک گذاشته می‌شوند.	۴	
		یادگیری، انتقال دانش و کارگروهی درون سازمان مشهود است.		
		توسعه شایستگی‌ها جهت توسعه مهارت‌های خلاقیت و بهبود ارائه شده است.		
		کارکنان از شایستگی‌های شخصی خود و جایی که می‌توانند به بهترین وجه در بهبود سازمان مشارکت کنند، آگاهی دارند.		
		طرح‌ریزی شغلی به‌خوبی توسعه یافته است.		
		نتایج به‌دست آمده برای کارکنان شایسته، مشارکت‌داده‌شده، توانمند و با انگیزه به اشتراک گذاشته شده و به خوبی با دیگر سازمان‌ها مقایسه می‌شود.	۵	
		کارکنان در سراسر سازمان در توسعه فرایندهای جدید مشارکت دارند.		
		بهترین رویه‌ها شناخته می‌شوند.		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۷ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۳-۹

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فرایندهای اخذ مبنای موجود دانش سازمانی به صورت غیررسمی یا موردی هستند.	۱	۳-۹ دانش سازمانی
		فرایندهای توسعه دانش سازمانی به صورت غیررسمی یا موردی است.		
		برخی از فرایندها برای نگهداری و حفاظت از دانش سازمانی در جای خود مستند شده است.	۲	
		فعالیت‌هایی برای تعیین دانش آشکار یا پنهان در جای خود وجود دارد و در برخی موارد مستند شده است.	۳	
		فرایندهایی برای شناسایی اطلاعات مهم و تضمین توزیع اثربخش و چنین اطلاعاتی در طول چرخه عمر محصولات و / یا خدمات مربوطه وجود دارد.		
		فرایندها برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های رقابتی وجود دارد.	۴	
		فرایندهای ارزشیابی درک دانش مربوط به سازمان توسط کارکنان وجود دارد.		
		روش‌هایی برای مالکان فرایند جهت ارزشیابی شایستگی‌های استفاده از فرایندها وجود دارد.		
		روش‌هایی برای تعیین و ابلاغ نقش مالکان فرایند در مدیریت کارکنان وجود دارد.		
		فرایندهایی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طرف‌های ذینفع مرتبط وجود دارد.	۵	
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۸ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۴-۹

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		پیشرفت در فناوری کنونی به صورت غیررسمی یا موردی انجام می‌شود.	۱	۴-۹ فناوری
		برخی از فرایندها برای شناسایی آخرین نوآوری‌ها و پیشرفت‌های فناورانه در سازمان یا بخش‌هایی وجود دارد که سازمان به طور مستقیم یا غیرمستقیم با آن مرتبط است.	۲	
		فرایندهای ارزشیابی مزایا، ریسک‌ها و فرصت‌ها برای نوآوری‌های شناسایی شده و فناوری‌های نوآیند در حال اجرا هستند و از مناسب بودن راهبردهای محصولات و/ یا خدمات پشتیبانی می‌کنند.	۳	
		فرایندهایی برای برآورد هزینه/ مزایا برای اتخاذ نوآوری‌های مناسب و/ یا فناوری-های نوآیند در جای خود هستند.		
		فرایندهای ارزشیابی قابلیت بازاریابی نوآوری‌های انتخاب شده و یا فناوری‌های نوآیند در جای خود هستند.		
		دانش سازمانی و قابلیت‌های منابع موردنیاز برای انطباق با نوآوری‌ها و/ یا تغییرات فناورانه یا پیشرفت‌ها در جای خود هستند.	۴	
		فرایندهای ارزشیابی ریسک‌ها و فرصت‌هایی برای پذیرش نوآوری‌های انتخاب-شده و/ یا تغییرات فناورانه یا پیشرفت در جای خود هستند.		
		فرایندهایی برای در نظر گرفتن نیازهای طرف‌های ذینفع مرتبط و پیشنهاد مجموعه‌ای از نوآوری‌ها به عنوان راه حل برای برآورده کردن انتظارات مشتری در جای خود هستند.	۵	
		سازمان اقداماتی را جهت کسب اطلاع از فناوری‌ها و روش‌شناسی‌های جدید و مزایای احتمالی آن انجام می‌دهد.		
		تاثیر فناوری‌ها و رویه‌های جدید، با توجه به اثرات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، شامل طرف‌های ذینفع و محیط به طور منظم پایش و ارزشیابی می‌شود.		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۱۹ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۹-۵

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		به نیازهای زیرساختی و محیط‌کاری به صورت غیررسمی یا موردی پرداخته شده‌است.	۱	۵-۹ زیرساخت و محیط کار
		برخی از فرایندها برای پرداختن به نیازهای زیر ساختی و محیط‌کاری در محل هستند.	۲	
		فرایندهایی که به ریسک‌ها و فرصت‌های کاربردی پرداخته‌اند و فعالیت‌های اجرایی برای تعیین، تخصیص، ارائه، اندازه‌گیری یا پایش، بهبود، نگهداری و حفاظت از زیرساخت‌ها و محیط کار در محل هستند.	۳	
		فرایندهای اجرای فنون پیشرفته برای بهبود عملکرد و اطمینان از حداکثر کارایی در استفاده از زیر ساخت‌ها و منابع محیط کاری در محل هستند.	۴	
		این فرایندها به شیوه‌ای پیش‌کنشی عمل می‌کند و در دستیابی به اهداف سازمان، از جمله برآورده شدن الزامات قانونی و مقرراتی، مشارکت می‌کند.		
		شیوه‌ای که در آن زیرساخت‌ها و محیط‌کار مدیریت می‌شود، به یک مشارکت-کننده کلیدی در دستیابی به نتایج مطلوب تبدیل می‌شود.	۵	
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۲۰ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۹-۶

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		مفهوم همکاری با ارائه‌کنندگان برون‌سازمانی به صورت غیررسمی یا موردی است.	۱	۶-۹ منابع ارائه‌شده از بیرون سازمان
		ارائه‌کنندگان برون‌سازمانی به صورت گذرا در نظر گرفته می‌شوند و سازمان در مورد توسعه این روابط هیچ ارزشی قائل نیست.		
		درک محدودی از ارزش داشتن ارائه‌کننده‌گان برون‌سازمانی عادی که عرضه با- ثباتی را تامین می‌کنند، وجود دارد.	۲	
		رابطه کاری خوبی بین دو سازمان وجود دارد و ارتباطات منظم در مورد موضوعات مربوط به محصولات یا خدمات ارائه شده، صورت گرفته است.	۳	
		بر اساس توسعه این روابط در سطح مدیریت میانی، در مواقعی که همکاری نزدیک انجام می‌شود، مدیریت رده بالا متعهد به ایجاد ارتباط نزدیک با ارائه- کنندگان برون‌سازمانی است.	۴	
		برخی از هماهنگی‌های پروژه به نحوی انجام می‌شود که با فرایندهای خاص تحقق محصول مرتبط باشد.		
		هر دو سازمان به طور کامل ارزش این رابطه را درک می‌کنند.	۵	
		تعامل نزدیکی بین کارمندان مدیریت رده بالا در دو سازمان وجود دارد.		
		اشتراک‌گذاری برخی اطلاعات تجاری حساس مرتبط وجود دارد.		
		هر دو سازمان در پروژه‌های توسعه کسب‌وکار با منافع مشترک مشارکت می- کنند.		
الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.				
ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.				

جدول الف-۲۱ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۷-۹

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		مدیریت منابع طبیعی وجود ندارد.	۱	۷-۹ منابع طبیعی
		سازمان از منابع طبیعی بر اساس نیاز فرآیندهای خود، بدون در نظر گرفتن تاثیرات بالقوه بر آن محصولات و خدمات در آینده استفاده می‌کند.		
		سازمان بعضی از رویه‌های مطلوب را در کاربرد کنونی و استفاده از منابع طبیعی اجرا می‌کند.	۲	
		مدیریت منابع طبیعی با راهبرد سیستم مدیریت سازمان همراستا است. شواهدی وجود دارد که مبنی بر بهبود استفاده واقعی و به حداقل رساندن تاثیر بالقوه استفاده از منابع طبیعی است.	۳	
		سازمان مسئولیت خود را برای مدیریت منابع طبیعی به جامعه به رسمیت می‌شناساند.	۴	
		سازمان برخی از بهترین رویه‌ها را در کاربرد کنونی از منابع طبیعی به اجرا در آورده است.		
		سازمان مسئولیت خود در برابر جامعه را برای مدیریت منابع طبیعی مرتبط با چرخه عمر محصولات و خدمات به رسمیت می‌شناساند.	۵	
		مدیریت منابع طبیعی در تمامی حوزه‌های سازمان گسترش یافته است.		
		سازمان به هر دو مورد استفاده کنونی و آینده از منابع طبیعی مورد نیاز فرآیندهای خود پرداخته است.		
		سازمان از روندها و فناوری‌های جدید برای استفاده کارا از منابع طبیعی، و در رابطه با نیازها و انتظارات طرف های ذینفع آگاه است.		
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۲۲ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱-۱۰

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		ضرورت به روزرسانی و درک بافتار، خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان، به صورت غیررسمی یا موردی تعیین می شود.	۱	۱-۱۰ تجزیه و- تحلیل و ارزشیابی عملکرد سازمان- کلیات
		برخی از اطلاعات در مورد عملکرد سازمان، وضعیت فعالیتها و منابع داخلی آن، تغییرات در موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی و نیازها و انتظارات طرف های ذینفع مرتبط جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده است تا به منظور به روزرسانی و درک بافتار، خطمشی، راهبرد و اهداف به کار رود.	۲	
		اطلاعات در دسترس برای به روزرسانی و درک بافتار، خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان به صورت طرح ریزی شده جمع آوری می شود.	۳	
		براساس تجزیه و تحلیل جامع و بازنگری اطلاعات در دسترس، ضرورت به روز-رسانی و درک بافتار، خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان تعیین می شود.	۴	
		رویکردی نظام مند برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و بازنگری اطلاعات در دسترس و تعیین ضرورت برای به روزرسانی و درک بافتار، خطمشی، راهبردها و اهداف سازمان و شناسایی فرصت ها برای بهبود، یادگیری و نوآوری فعالیت های راهبری سازمان ایجاد شده است.	۵	
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف-۲۳ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد الف	سطح	
		فقط شاخص‌های عملکرد پایه‌ای (به‌عنوان مثال معیارهای مالی، تحویل به‌موقع، تعداد شکایت‌های مشتری، هشدارهای قانونی، جریمه‌ها) استفاده می‌شود.	۱	۲-۱۰ شاخص‌های عملکرد
		داده‌ها همیشه قابل اعتماد نیستند.		
		مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی مرتبط با خط‌مشی، راهبرد و اهداف سازمان و فرایندهای اصلی وجود دارد.	۲	
		شاخص‌های عملکرد به‌طور عمده براساس استفاده از داده‌های داخلی است.		
		تصمیمات تا حدی با شاخص‌های کلیدی عملکردی (KPIs) قابل اندازه‌گیری پشتیبانی می‌شود.		
		پیشرفت در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده در برابر خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف در فرایندها و عملکردهای مرتبط توسط شاخص‌های عملکرد عملیاتی شناسایی و ردیابی می‌شود.	۳	
		نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع در هنگام انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل - اندازه‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند.		
		تصمیمات توسط شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اعتماد، قابل استفاده و قابل اندازه‌گیری به اندازه کافی پشتیبانی می‌شوند.		
		شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری به‌طور نظام‌مند برای پایش پیشرفت در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده در برابر مأموریت، چشم‌انداز، خط‌مشی، راهبرد و اهداف، در همه سطوح و در همه فرایندهای مرتبط و بخش‌های سازمان، برای جمع‌آوری و ارائه اطلاعات ضروری برای ارزشیابی عملکرد و تصمیم‌گیری اثربخش انتخاب می‌شوند.	۴	
		شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری اطلاعات دقیق، قابل اعتماد و قابل استفاده‌ای را به منظور اجرای طرح‌های اقدام، زمانی که عملکرد با اهداف مطابقت ندارد، یا به منظور بهبود و نوآوری در کارایی و اثربخشی فرایند ارائه می‌دهد.		
		فرایندی برای پایش پیشرفت در دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده و تصمیم‌گیری با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری ایجاد شده است.	۵	
		شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری به تصمیم‌گیرهای راهبردی و تاکتیکی خوب کمک می‌کند.		
		هنگام انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری، اطلاعات مرتبط به ریسک‌ها و فرصت‌ها در نظر گرفته می‌شود.		
الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.				
ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.				

جدول الف-۲۴ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۳

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		عملکرد سازمان به صورت غیررسمی یا موردی تجزیه و تحلیل می شود.	۱	۳-۱۰ تجزیه- و- تحلیل عملکرد
		تجزیه و تحلیل محدودی از عملکرد سازمان وجود دارد.	۲	
		برخی از ابزارهای آماری پایه استفاده می شوند.		
		عملکرد سازمان برای شناسایی موضوعات و فرصت های بالقوه مورد تجزیه و تحلیل قرار می- گیرد.	۳	
		فرایند تجزیه و تحلیل نظام مند توسط استفاده گسترده از ابزارهای آماری پشتیبانی می شود.		
		عملکرد سازمان برای موارد زیر تجزیه و تحلیل می شود: - شناسایی منابع ناکافی؛ - شناسایی شایستگی ها، دانش سازمانی ناکافی یا بی اثر و رفتار نامناسب؛ - تعیین دانش جدید سازمانی مورد نیاز؛ - شناسایی فرایندها و فعالیت هایی که عملکرد برجسته ای را نشان می دهد که می تواند به عنوان الگویی برای بهبود فرایندهای دیگر مورد استفاده قرار گیرد.	۴	
		اثر بخشی فرایند تجزیه و تحلیل از طریق به اشتراک گذاری نتایج تجزیه و تحلیل با طرف های ذینفع ارتقا یافته است.		
		عملکرد سازمان به طور جامع تجزیه و تحلیل شده است تا نقاط قوت بالقوه با توجه به فعالیت- های راهبری سازمان تقویت شود، و همچنین ضعف در نقش های راهبری و فعالیت های سازمان شناسایی شود، از جمله: - ایجاد خط مشی و ارتباطات؛ - مدیریت فرایندها؛ - مدیریت منابع؛ - بهبود، یادگیری و نوآوری.	۵	
		برای تجزیه و تحلیل، یک چارچوب واضح به منظور نشان دادن روابط متقابل بین نقش های راهبری، فعالیت ها و اثرات آن بر عملکرد سازمان استفاده می شود.		
الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.				
ب- این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.				

جدول الف - ۲۵ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۴

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		عملکرد سازمان به صورت غیررسمی یا موردی ارزشیابی می شود.	۱	۴-۱۰ ارزشیابی عملکرد
		ارزشیابی محدودی از عملکرد سازمان وجود دارد.	۲	
		مدیریت رده بالا از شناسایی و ترویج بهترین رویه ها پشتیبانی می کند.		
		برخی از محصولات رقباتی کلیدی ارزشیابی و مقایسه می شوند.		
		نتایج حاصل از عملکرد سازمان براساس اهداف قابل کاربرد مورد ارزشیابی قرار می گیرد.	۳	
		عملکرد سازمان از دیدگاه نیازها و انتظارات مشتریان ارزشیابی می شود.		
		عملکرد سازمان با استفاده از مقایسه با بهینه کاوی های توافق شده یا ایجاد شده ارزشیابی می شود.		
		هنگامی که اهداف تحقق نیافته اند، علل را با بازنگری مناسب در مورد جاری - سازی خطمشی، راهبرد و اهداف سازمان و مدیریت منابع سازمان بررسی می کنند.	۴	
		نتایج ارزشیابی به طور جامع درک می شوند و حل هرگونه شکاف شناسایی شده براساس تاثیرات آنها بر خطمشی ها، راهبردها و اهداف سازمان اولویت بندی می شود.		
		بهبود به دست آمده در عملکرد سازمان از دورنمای بلند مدت ارزشیابی می شود.		
		عملکرد سازمان از دیدگاه نیازها و انتظارات همه طرف های ذینفع مرتبط ارزشیابی می شود.		
		بهینه کاوی به طور نظام مند به عنوان ابزاری به منظور شناسایی فرصت ها برای بهبود، یادگیری و نوآوری استفاده می شود.	۵	
		سازمان از هستارهای خارجی به طور متناوب درخواست می کند که یک شریک بهینه کاوی باشد.		
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می تواند شامل شناخت جنبه هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۲۶ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۵

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		ممیزی داخلی به شیوه‌ای واکنشی در پاسخ به مشکلات، شکایت مشتریان و غیره انجام می‌شود.	۱	۵-۱۰ ممیزی داخلی
		داده‌های جمع‌آوری شده اغلب برای حل مشکلات مربوط به محصولات و خدمات استفاده می‌شود.		
		ممیزی داخلی برای فرایندهای کلیدی به‌طور منظم انجام می‌شود.	۲	
		داده‌های جمع‌آوری شده به‌طور نظام‌مند برای بازنگری مدیریت فرایندها استفاده می‌شود.		
		داده‌های جمع‌آوری شده در ابتدای یک روش پیشگیرانه استفاده می‌شوند.		
		ممیزیهای داخلی به‌شیوه منسجم، مطابق با یک طرح ممیزی توسط کارکنانی شایسته که در فعالیت‌های مورد بررسی دخیل نیستند، انجام می‌شود.	۳	
		ممیزی داخلی مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌ها، همچنین پایش پیشرفت در حل و فصل بسته‌شدن مشکلات و عدم انطباق‌ها و ریسک‌های شناسایی شده پیشین را شناسایی می‌کند.		
		مشکلات، عدم انطباق‌ها و ریسک‌های شناسایی شده به‌طور جامع برای تعیین نقاط ضعف سیستم مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.		
		ممیزی داخلی بر شناسایی رویه‌های مطلوب (که می‌تواند برای استفاده در سایر بخش‌های سازمان در نظر گرفته شود) و نیز در مورد فرصت‌های بهبود متمرکز است.	۴	
		فرآیندی برای بازنگری همه گزارش‌های ممیزی داخلی ایجاد شده است تا روندهایی که نیازمند اقدام اصلاحی در سطح سازمان بوده یا فرصت‌های بهبود را شناسایی کند.		
		سازمان سایر طرف‌های ذینفع را در ممیزی‌های خود، به‌منظور کمک به شناسایی فرصت‌های بهبود بیشتر مشارکت می‌دهد.		
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۲۷ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۶

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		خودارزیابی اجرا نمی‌شود.	۱	۶-۱۰ خودارزیابی
		خودارزیابی به صورت محدود، غیررسمی یا موردی است.	۲	
		خودارزیابی به صورت منسجم انجام می‌شود و نتایج به منظور تعیین بلوغ سازمان و بهبود عملکرد کلی آن مورد استفاده قرار می‌گیرد.	۳	
		خودارزیابی به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و نیز بهترین رویه‌های آن، هم در سطح کلی و هم در سطح تک‌تک فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرد.	۴	
		خودارزیابی به سازمان در اولویت‌بندی، طرح‌ریزی و اجرای بهبودها و/یا نوآوری‌ها کمک می‌کند.		
		خودارزیابی توسط سازمان در تمام سطوح انجام می‌شود.	۵	
		عناصر یک سیستم مدیریت براساس روابط بین عناصر و تاثیرات آنها بر ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان به‌طور جامع درک شده است.		
		نتایج خودارزیابی به کارکنان مرتبط در سازمان اطلاع‌رسانی شده و برای اشتراک‌گذاشتن درک از سازمان و جهت‌گیری آینده آن استفاده می‌شود.		
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۲۸ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۰-۷

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		رویکرد موردی برای بازنگری وجود دارد.	۱	۷-۱۰ بازنگری
		هنگامی که بازنگری انجام می‌شود، اغلب واکنشی است.		
		بازنگری‌ها برای ارزیابی پیشرفت در دستیابی به خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف، و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت انجام می‌شود.	۲	
		پروژه‌های مرتبط و اقدامات بهبود به منظور ارزشیابی پیشرفت در طرح‌ها و اهداف آنها در طول بازنگری‌ها ارزشیابی می‌شود.		
		بازنگری‌های نظام‌مند شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) قابل اندازه‌گیری و اهداف مرتبط در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده و دوره‌ای انجام می‌شود، تا روندها تعیین شده و همچنین ارزشیابی پیشرفت سازمان در جهت دستیابی به خط‌مشی‌ها، راهبردها و اهداف آن فعال شود.	۳	
		جایی که روندهای نامطلوب شناسایی شده‌است، در مورد آنها اقدام می‌شود.		
		بازنگری‌ها تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فعال می‌کند.		
		اطلاعات بدست‌آمده که از سنجش عملکرد، بهینه‌کاو، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، ممیزی داخلی و خودارزیابی، به‌طور جامع برای شناسایی فرصت‌های بهبود، یادگیری و نوآوری و همچنین برای شناسایی نیاز به انطباق خط‌مشی‌ها، راهبرد و اهداف سازمان بازنگری می‌شود.	۴	
	بروندادهای بازنگری‌ها به‌عنوان راهی برای تسهیل همکاری و یادگیری با طرف-های ذینفع، به اشتراک گذاشته می‌شود.			
	بازنگری‌های نظام‌مند برای شناسایی فرصت‌های بهبود، یادگیری و نوآوری فعالیت‌های راهبری سازمان استفاده می‌شود.	۵		
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۲۹ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱-۱۱

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		فعالیت‌های بهبود به صورت غیررسمی یا موردی انجام می‌شود.	۱	۱-۱۱ بهبود، یادگیری و نوآوری- کلیات
		فرایندهای بهبود پایه، شامل اصلاحات و اقدامات اصلاحی، بر اساس شکایات از طرف‌های ذینفع در جای خود هستند.	۲	
		تلاش‌های بهبود، یادگیری و نوآوری می‌تواند در اکثر محصولات و برخی از فرایندهای کلیدی نشان داده شود.	۳	
		فرایندهایی برای پایش جاری موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اجرا می‌شوند که می‌توانند به بهبود، یادگیری و نوآوری منجر شوند، که با اهداف راهبردی همراستا هستند.	۴	
		بهبود، یادگیری و نوآوری به‌عنوان فعالیت‌های معمول در سراسر سازمان گنجانده شده‌است و در روابط با طرف‌های ذینفع مشهود است.	۵	
<p>الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۳۰ خودارزیابی تفصیلی عناصر ۱۱-۲

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		فعالیت‌های بهبود به صورت غیررسمی یا موردی انجام می‌شود.	۱	۲-۱۱ بهبود
		منابع ضروری برای دستیابی به بهبود ارائه شده است.		
		اهداف برای بهبود محصولات یا خدمات و فرایندها ارائه شده است.	۲	
		رویکردی ساختاریافته به طور منسجم بکار می‌رود.		
		تمرکز فرایندهای بهبود با راهبرد و اهداف همراستا است، و مدیریت رده بالا به- طور چشمگیری در فعالیت‌های بهبود مشارکت می‌کند.	۳	
		طرح‌واره‌هایی برای ایجاد توانمندی تیم‌ها و افراد برای تولید بهبودهای مرتبط راهبردی در جای خود هستند.		
		فرایندهای بهبود مداوم شامل طرف‌های ذینفع مرتبط است.		
		بهبودها و نوآوری به یادگیری و بهبودهای بیشتر می‌انجامد.	۴	
		تمرکز بر بهبود عملکرد، توانایی پایدار برای یادگیری، تغییر و دستیابی به موفقیت بلند مدت است.	۵	
<p>الف- موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.</p> <p>ب- این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.</p>				

جدول الف - ۳۱ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۱۱-۳

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ب	بله	مورد الف	سطح	
		برخی درس‌ها از نتایج شکایات آموخته می‌شود.	۱	۳-۱۱ یادگیری
		یادگیری به صورت انفرادی بدون اشتراک‌گذاری دانش است.		
		یادگیری به روشی واکنشی از تجزیه و تحلیل نظام‌مند مشکلات و سایر اطلاعات تولید می‌شود.	۲	
		فرایندها برای اشتراک‌گذاشتن اطلاعات و دانش، اما هنوز هم به شیوه‌ای واکنشی وجود دارد.		
		مدیریت رده‌بالا از ابتکارات برای یادگیری پشتیبانی می‌کند و با استفاده از مثال-ها راهبری می‌کند.	۳	
		فعالیت‌ها، رویدادها و انجمن‌های طرح‌ریزی شده برای اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود دارد.		
		فرایندهایی برای تعیین شکاف‌های دانش و فراهم کردن منابع ضروری برای وقوع یادگیری، اجرا شده است.		
		سیستم‌هایی برای شناسایی نتایج مثبت پیشنهادات و درس آموخته‌ها در جای خود هستند.		
		به یادگیری در راهبرد و خط‌مشی‌ها پرداخته شده است.	۴	
		یادگیری به‌عنوان مسئله‌ای کلیدی شناخته شده است.		
		شبکه‌سازی، برقراری اتصال و تعامل برای اشتراک‌گذاری دانش توسط مدیریت رده بالا ترغیب می‌شود.		
		توانایی یادگیری سازمان، شایستگی‌های فردی و شایستگی کلی سازمان را یکپارچه می‌کند.	۵	
		یادگیری در فرایندهای بهبود و نوآوری موضوعی اساسی است.		
		فرهنگ سازمان اجازه ریسک‌پذیری و یادگیری از اشتباهات را می‌دهد.		
		برای مقاصد یادگیری، مشارکت‌های برون‌سازمانی وجود دارد.		

الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.

ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.

جدول الف - ۳۲ خودارزیابی عناصر تفصیلی ۴-۱۱

نتیجه		سطح بلوغ		بند فرعی
نتایج / اظهار نظر ^ب	بله	مورد ^{الف}	سطح	
		نوآوری به شکل محدود وجود دارد.	۱	۴-۱۱ نوآوری
		محصولات و خدمات جدید بدون طرح‌ریزی فرایندهای نوآوری، معرفی می‌شوند.		
		فعالیت‌های نوآوری بر اساس داده‌های مربوط به نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع است.	۲	
		فرایندهای نوآوری برای محصولات و خدمات جدید قادر به شناسایی تغییرات در موضوعات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند تا بتوانند نوآوری را طرح‌ریزی کنند.	۳	
		ریسک‌های مربوط به نوآوری‌های طرح‌ریزی شده در نظر گرفته شده‌است.		
		سازمان از ابتکارات نوآوری با منابع مورد نیاز، پشتیبانی می‌کند.		
		نوآوری‌ها با توجه به ملاحظات متوازن در مورد فوریت آنها، قابلیت دسترسی به منابع و راهبرد سازمان، اولویت‌بندی می‌شوند.	۴	
		ارائه‌کنندگان و شرکای برون‌سازمانی در فرایندهای نوآوری مشارکت می‌کنند.		
		اثر بخشی و کارایی فرایندهای نوآوری به‌طور منظم به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری ارزیابی می‌شود.		
		نوآوری در بهبود روش عملیات سازمان استفاده می‌شود.		۵
		فعالیت‌های نوآوری، تغییرات احتمالی را در بافتار سازمان پیش‌بینی می‌کند.		
		طرح‌های پیشگیرانه برای جلوگیری یا به حداقل رساندن ریسک‌های شناسایی شده همراه با فعالیت‌های نوآوری، تدوین شده‌است.		
		نوآوری در همه سطوح، از طریق تغییرات در فناوری، فرایندها، سازمان، سیستم مدیریت و الگوی کسب‌وکار سازمان، اعمال می‌شود.		

الف - موارد مشخص شده در سطح ۳ تا ۵ برای پیشرفت‌های نظری در نظر گرفته شده است که براساس راهنمایی‌های ارائه شده در زیر بند، قابل کاربرد است.

ب - این ستون می‌تواند شامل شناخت جنبه‌هایی باشد که در آن سازمان به بخشی از سطح بلوغ رسیده است.

کتابنامه

[1] ISO 9001, Quality management systems — Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم های مدیریت کیفیت - الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 9001: 2015 تدوین شده است.

[2] ISO/TS 9002, Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015— Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو- تی اس شماره ۹۰۰۲: سال ۱۴۰۱، سیستم های مدیریت کیفیت- راهنمای استفاده از استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، با استفاده از استاندارد ISO/TS 9002: 2016 تدوین شده است.

[3] ISO 10001, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۱: سال ۱۳۹۷، مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان- مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی هایی برای آیین کار برای سازمان ها، با استفاده از استاندارد ISO 10001: 2018 تدوین شده است.

[4] ISO 10002, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۲: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی هایی برای رسیدگی به شکایت ها در سازمان ها، با استفاده از استاندارد ISO 10002: 2018 تدوین شده است.

[5] ISO 10003, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۳: سال ۱۳۹۹، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی هایی برای حل و فصل اختلاف برون سازمانی، با استفاده از استاندارد ISO 10003: 2018 تدوین شده است.

[6] ISO 10004, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۴: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی هایی برای پایش و سنجش، با استفاده از استاندارد ISO 10004: 2018 تدوین شده است.

[7] ISO 10005, Quality management systems — Guidelines for quality plans

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۵: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- راهنمایی هایی برای طرح های کیفیت، با استفاده از استاندارد ISO 10005: 2018 تدوین شده است.

[8] ISO 10006, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۶: سال ۱۳۹۹، مدیریت کیفیت- رهنمودهایی برای مدیریت کیفیت ها در پروژه ها، با استفاده از استاندارد ISO 10006: 2017 تدوین شده است.

[9] ISO 10007, Quality management systems — Guidelines for configuration management

یادآوری- استاندارد ملی ایران-ایزو شماره ۱۰۰۰۷: سال ۱۳۹۶، سیستم های مدیریت کیفیت- راهنمایی هایی برای مدیریت پیکربندی، با استفاده از استاندارد ISO 10007: 2017 تدوین شده است.

[10] ISO 10008, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۷۴۶۴: سال ۱۳۹۲، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- تراکنش‌های تجارت الکترونیکی B2C- خطوط راهنما، با استفاده از استاندارد ISO 10008: 2013 تدوین شده است.

[11] ISO 10012, Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۲: سال ۱۳۸۶، سیستم‌های مدیریت اندازه‌گیری- الزامات فرایندهای اندازه‌گیری و تجهیزات اندازه‌گیری، با استفاده از استاندارد ISO 10012: 2003 تدوین شده است.

[12] ISO/TR 10013, Guidelines for quality management system documentation

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۳: سال ۱۳۸۴، سیستم‌های مدیریت کیفیت راهنمایی‌های برای تهیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت، با استفاده از استاندارد ISO 10013: 2001 تدوین شده است.

[13] ISO 10014, Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۸۸۸: سال ۱۴۰۰، سیستم‌های مدیریت کیفیت- مدیریت سازمان برای نتایج کیفی- راهنمایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی، با استفاده از استاندارد ISO 10014: 2021 تدوین شده است.

[14] ISO 10015, Quality management — Guidelines for training

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۵: سال ۱۳۹۹، مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، با استفاده از استاندارد ISO 10015: 2019 تدوین شده است.

[15] ISO 10018, Quality management — Guidelines on people involvement and competence

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۲۴۳: سال ۱۴۰۰، مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای مشارکت دادن افراد، با استفاده از استاندارد ISO 10018: 2020 تدوین شده است.

[16] ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۹: سال ۱۳۸۶، راهنمایی‌هایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن‌ها، با استفاده از استاندارد ISO 10019: 2005 تدوین شده است.

[17] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۴۰۰۱: سال ۱۳۹۷، سیستم‌های مدیریت زیست محیطی- الزامات همراه با راهنمای استفاده، با استفاده از استاندارد ISO 14001: 2015 تدوین شده است.

[18] ISO 14040, Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۴۰۴۰: سال ۱۳۸۶، مدیریت زیست محیطی- ارزیابی چرخه حیات- اصول و چارچوب، با استفاده از استاندارد ISO 19011: 2014 تدوین شده است.

[19] ISO 14044, Environmental management — Life cycle assessment — Requirements and guidelines

یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۴۰۴۴: سال ۱۳۸۶، مدیریت زیست محیطی- ارزیابی چرخه حیات- الزامات و راهنمایی‌ها، با استفاده از استاندارد ISO 14044: 2006 تدوین شده است.

[20] ISO/TS 14047, Environmental management — Life cycle assessment — Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to impact assessment situations

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۹۹۷: سال ۱۳۹۸، مدیریت محیط‌زیست- ارزیابی چرخه حیات- مثال‌های گویا درباره نحوه به کارگیری استاندارد ایران- ایزو ۱۴۰۴۴ برای موقعیت‌های ارزیابی پیامد، با استفاده از استاندارد ISO/TR 14047: 2012 تدوین شده است.

[21] ISO/TS 14048, Environmental management — Life cycle assessment — Data documentation format

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۲۲۲۹۲: سال ۱۳۹۶، مدیریت محیط زیست- ارزیابی چرخه حیات- قالب مستندسازی داده، با استفاده از استاندارد ISO/TR 14048: 2002 تدوین شده است.

[22] ISO/TR 14049, Environmental management — Life cycle assessment — Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to goal and scope definition and inventory analysis

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۲۲۶۵۴: سال ۱۳۹۷، مدیریت محیط‌زیستی- ارزیابی چرخه حیات- مثال‌هایی از نحوه کاربرد استاندارد ISO 14044 در تعریف هدف، دامنه و آنالیز فهرست موجودی، با استفاده از استاندارد ISO/TR 14049: 2012 تدوین شده است.

[23] ISO/TR 14062, Environmental management — Integrating environmental aspects into product design and development

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۱۶۸: سال ۱۳۹۴، مدیریت محیط‌زیستی- یکپارچه‌سازی جنبه‌های زیست‌محیطی در طراحی و توسعه محصول، با استفاده از استاندارد ISO/TR 14062: 2012 تدوین شده است.

[24] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems

یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۹۰۱۱: سال ۱۳۹۲، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت، با استفاده از استاندارد ISO 19011: 2011 تدوین شده است.

[25] ISO 19600, Compliance management systems — Guidelines

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۲۱۱۰۴: سال ۱۳۹۵، سیستم‌های مدیریت قانون مدار- راهنماها، با استفاده از استاندارد ISO 19600: 2014 تدوین شده است.

[26] ISO 22000, Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain

یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۲۲۰۰۰: سال ۱۳۹۹، سیستم‌های مدیریت ایمنی مواد غذایی- الزامات هر سازمان در زنجیره مواد غذایی، با استفاده از استاندارد ISO 22000: 2018 تدوین شده است.

[27] ISO 22301, Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹، امنیت و تابآوری- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب و کار- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 22301: 2019 تدوین شده است.

[28] ISO 22316, Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۲۲۴۲۲: سال ۱۳۹۶، امنیت و انعطاف پذیری- انعطاف پذیری سازمانی- اصول و ویژگی‌ها، با استفاده از استاندارد ISO 22316: 2017 تدوین شده است.

[29] ISO 26000, Guidance on social responsibility

[30] ISO 31000, Risk management — Guidelines

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۹۸، مدیریت ریسک- رهنمودها، با استفاده از استاندارد ISO 31000: 2018 تدوین شده است.

[31] ISO 37001, Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۳۷۰۰۱: سال ۱۳۹۹، سیستم مدیریت ضد رشوه- الزامات به همراه راهنمای کاربرد، با استفاده از استاندارد ISO 37001: 2016 تدوین شده است.

[32] ISO 39001, Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use

[33] ISO 45001, Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۴۵۰۰۱: سال ۱۳۹۹، سیستم مدیریت بهداشت حرفه ای و ایمنی- الزامات همراه با راهنمای کاربرد، با استفاده از استاندارد ISO 45001: 2018 تدوین شده است.

[34] ISO 50001, Energy management systems — Requirements with guidance for use

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۵۰۰۰۱: سال ۱۳۹۹، سیستم های مدیریت انرژی- الزامات همراه با راهنمای استفاده، با استفاده از استاندارد ISO 50001: 2018 تدوین شده است.

[35] ISO/IEC 27000, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو- آی ای سی شماره ۲۷۰۰۰: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سیستم های (سامانه های) مدیریت امنیت اطلاعات- مرور کلی و واژگان، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27000: 2014 تدوین شده است.

[36] ISO/IEC 27001, Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو- آی ای سی شماره ۲۷۰۰۱: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سامانه (سیستم) مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27001: 2013 تدوین شده است.

[37] ISO/IEC 27002, Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls

یادآوری - استاندارد ملی ایران - ایزو - آی ای سی شماره ۲۷۰۰۲: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات - فنون امنیتی - آیین کار برای کنترل های امنیت اطلاعات، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27002: 2014 تدوین شده است.

[38] ISO/IEC IEEE 24748-5, Systems and software engineering — Life cycle management — Part 5: Software development planning

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۲۲۵۵۵-۵: سال ۱۳۹۸، مهندسی سامانه ها و نرم افزار - مدیریت چرخه حیات - قسمت ۵: طرح ریزی توسعه نرم افزار، با استفاده از استاندارد ISO/IEC IEEE 24748-5:2017 تدوین شده است.

[39] IEC 60300-1, Dependability management — Part 1: Dependability management systems

یادآوری - استاندارد ملی ایران - آی ای سی شماره ۶۰۳۰۰-۱: سال ۱۳۸۷، مدیریت قابلیت اعتماد - قسمت اول: سیستم های مدیریت قابلیت اعتماد، با استفاده از استاندارد IEC 60300-1: 2003 تدوین شده است.

[40] IEC 61160, Design review

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۹۰۴: سال ۱۳۸۹، بازنگری طراحی، با استفاده از استاندارد IEC 61160: 2005 تدوین شده است.

[41] ISO Handbook. ISO 9001:2015 for Small Enterprises — What to do? 2016. Available at: <https://www.iso.org/publication/PUB100406.html>

[42] ISO. Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems. ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008. Available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

[43] ISO information and guidance on ISO 9001 and ISO 9004. Available at: <https://committee.iso.org/tc176sc2>

[44] ISO 9001 Auditing Practices Group. Various papers. Available at <https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/home/page/iso-9001-auditing-practices-grou.html>