



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دوره آموزشی  
آشنایی با منطق  
RADAR  
2010

# عناوین مورد بحث

- معرفی اجمالی از مدل و مراحل پیاده سازی
- معیارهای مدل
- سیستم امتیازدهی





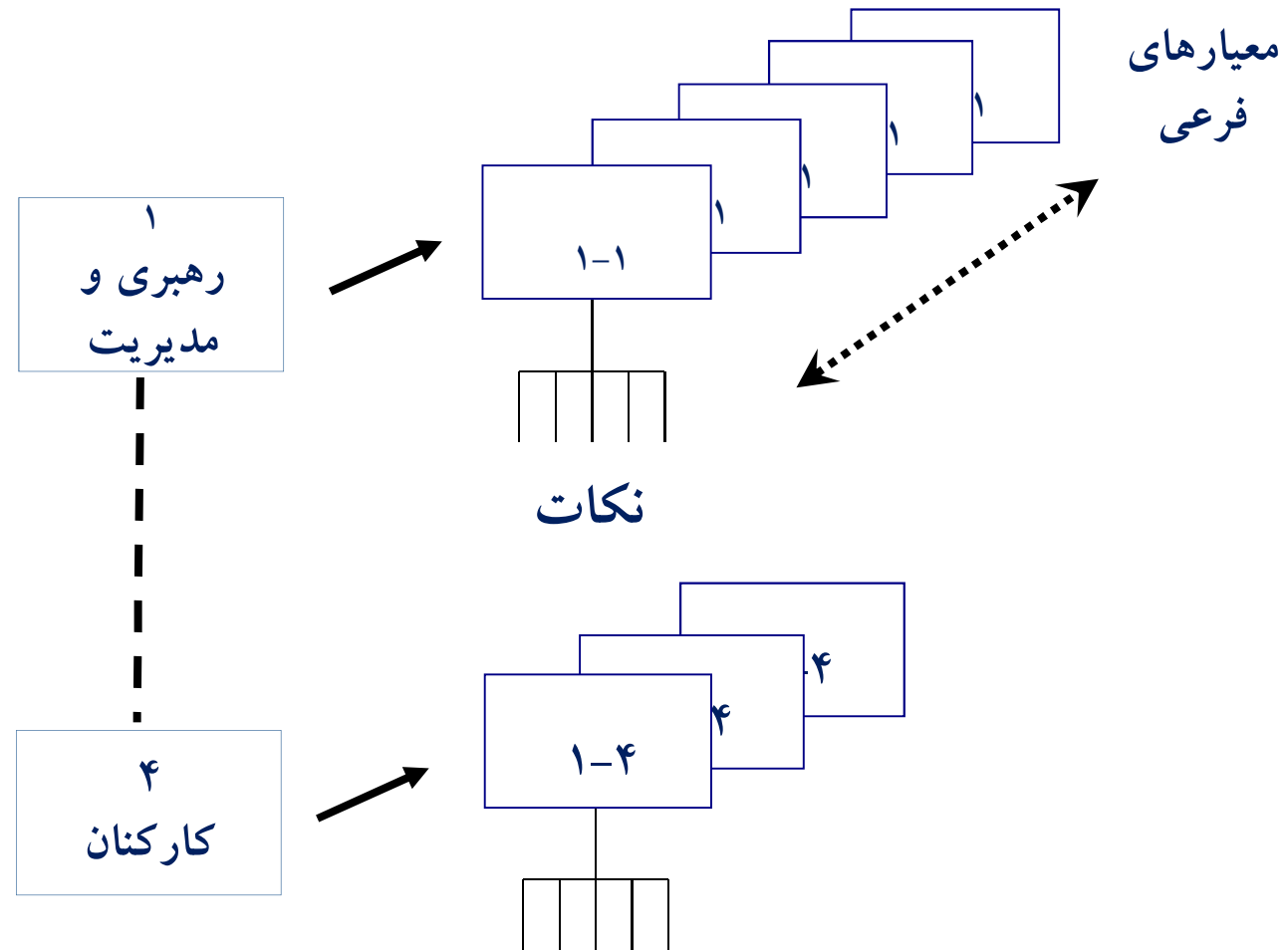
# معرفی اجمالی

# مدل ملی ارزیابی کیفیت ایران

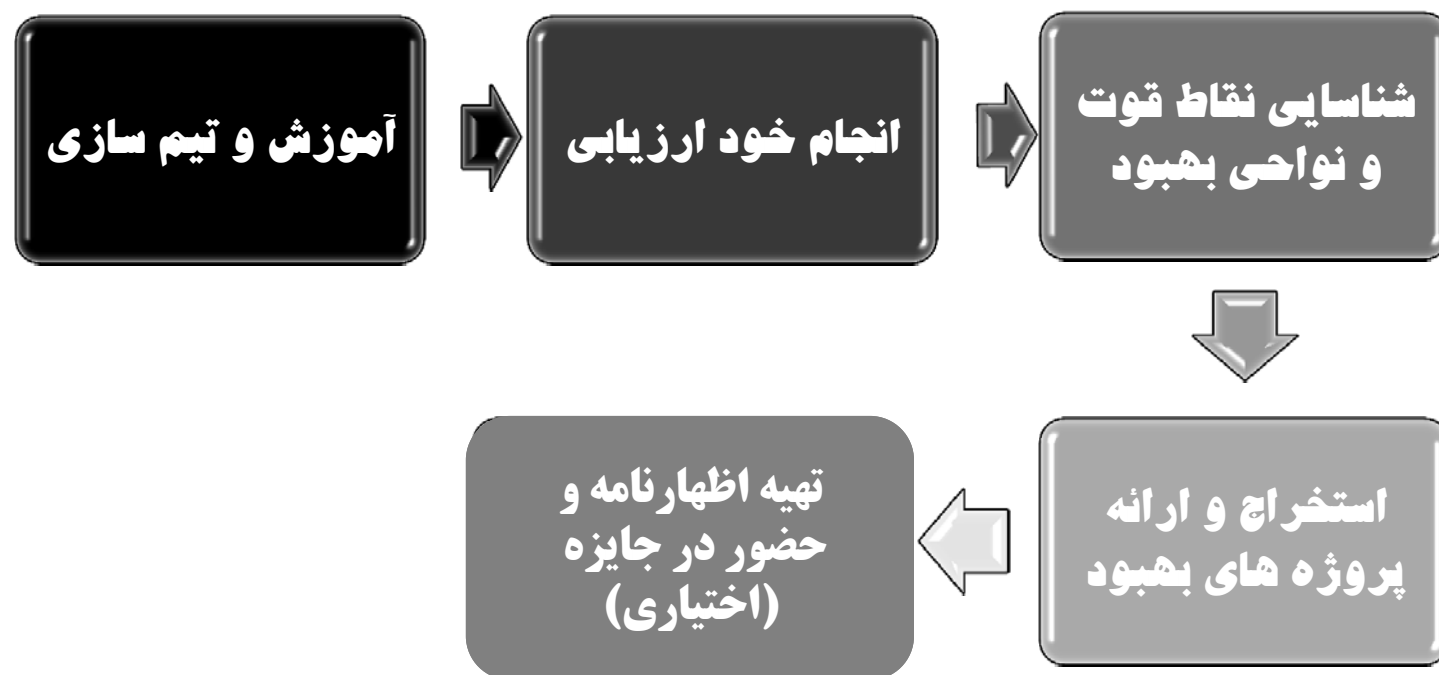




# ساختار معیارهای توانمندساز



# مراحل کلی پیاده سازی مدل



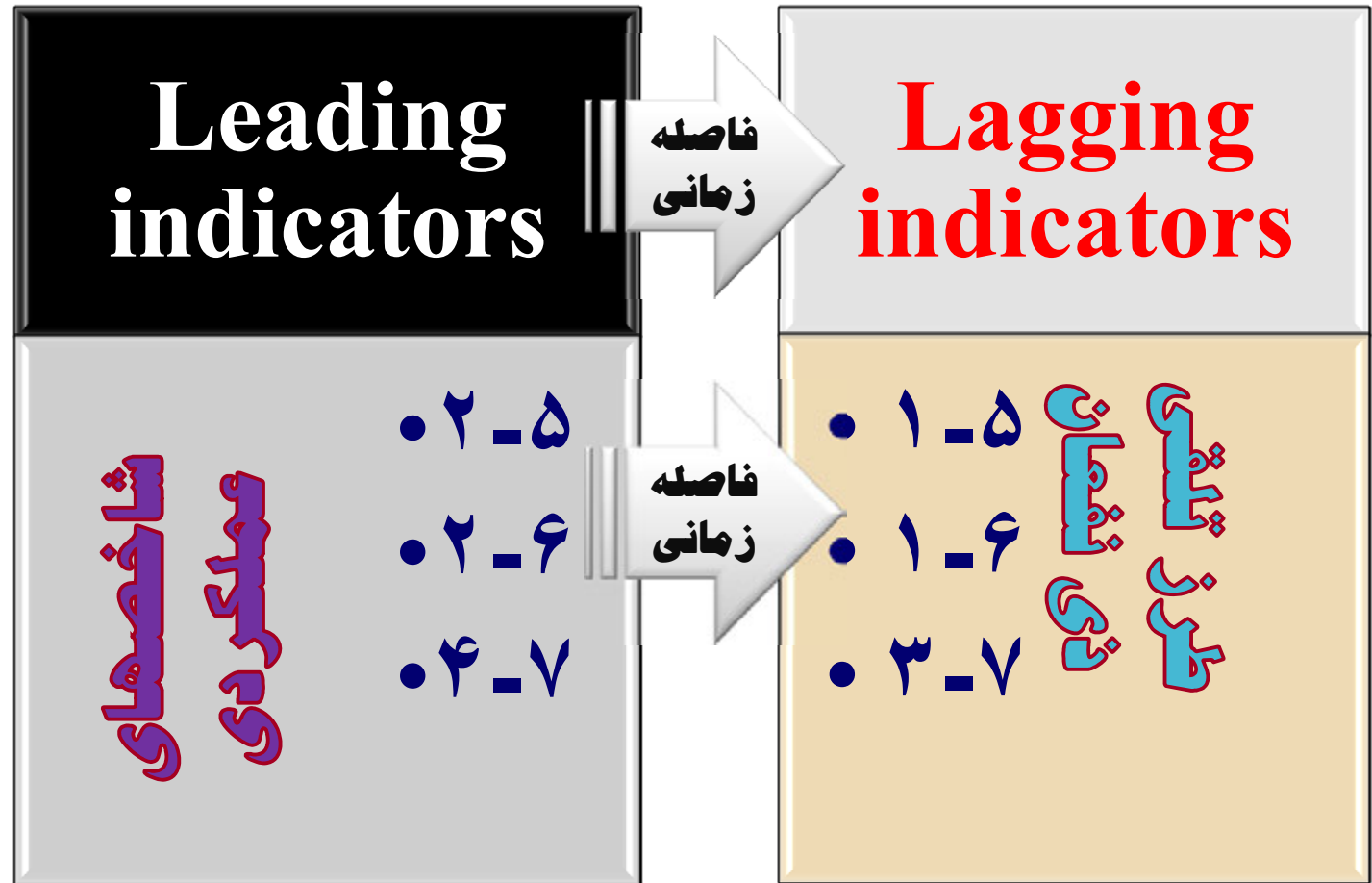


# پویایی مدل ارتباط توانمندسازها و نتایج





# پویایی مدل ارتباط درونی معیارهای نتایج



# معیار نتایج- اندازه گیری های گروه ۱ و ۲



ویژگی ها	نوع اندازه گیری	گروه اندازه گیرها
<p>۱- با تاخیر زمانی حاصل می شوند.</p> <p>۲- معمولاً در فواصل زمانی طولانی (۶ماهه-سالانه) اندازه گیری می شوند</p> <p>۳- از نوع Outcome هستند..</p>	Lagging	۱
<p>۱- بطور منظم و در فواصل کم اندازه گیری شوند.</p> <p>۲- نشانه (Indicator) عملکرد آینده هستند.</p>	Leading	۲

# ارتباط شاخص های پیشرو و پس رو



شاخص های عملکردی

- تعداد قطوع تلفن به تعداد مشتریان
- شکایات رسیدگی شده



شاخص های برداشتی

- رضایت مشتریان از ارتباطات
- رضایت مشتریان از رسیدگی به شکایات



# معیارهای مدل ملی ارزیابی کیفیت ایران

# رهبری و مدیریت

۱-۱- مدیریت ارشد تعهد خود را به فرهنگی مبتنی بر ارزشهای سازمانی و اخلاق کسب و کار که در آن کیفیت محصول به طور کامل مورد توجه قرار می‌گیرد، به طور آشکار نشان می‌دهد.

۱-۲- مدیریت ارشد سیستمها و فرایندهای کلیدی لازم برای تضمین و ارتقاء کیفیت محصول را توسعه و بهبود میدهد.

۱-۳- راهبرد و خط مشی کیفیت سازمان مبتنی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان و محیط بیرونی میباشد.

۱-۴- راهبردهای سازمان بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد فرایندهای کلیدی مرتبط با محصول استوار است .

۱-۵- راهبردهای ارتقاء کیفیت محصول تدوین شده و در فرایندهای کلیدی جاری می‌شوند.







## فرایندها

- ۱-۲- فرایندهای طراحی و تکوین و همچنین تحقق محصول مدیریت شده و بهبود می یابند.
- ۲-۲- خلاقیت و نوآوری برای ارتقاء سیستم مدیریت کیفیت مدیریت و تقویت می شود.
- ۲-۳- تولید، تحویل، پشتیبانی و چرخه عمر محصول مدیریت میشود.
- ۲-۴- فرایندهای روابط با مشتری، مدیریت و تقویت میشوند.



## منابع

- ۳-۱- شراکت‌ها و تامین‌کنندگان در جهت ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند
- ۳-۲- منابع مالی جهت ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.
- ۳-۳- زیرساخت‌های سازمان (مثل: ساختمان‌ها و تجهیزات و ابزار و مواد، انرژی و محیط کار) جهت ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و ارتقاء کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.
- ۳-۴- فناوری در جهت ارتقا کیفیت محصول و منافع ذی‌نفعان مدیریت می‌شود.
- ۳-۵- یادگیری سازمانی و دانش‌گروهی و فردی در مسیر ارتقا کیفیت محصول مدیریت می‌شوند.



## کارکنان

- ۴-۱- قابلیت‌های کارکنان برای ارتقاء کیفیت محصول شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌شود.
- ۴-۲- کارکنان در جهت ارتقاء کیفیت محصول مشارکت کرده و به آنان اختیارات و مسئولیت‌های لازم داده می‌شود.
- ۴-۳- تلاش کارکنان برای بهبود کیفیت محصول حمایت، تشویق و قدردانی می‌شود.

# نتایج مشتریان و مصرف کنندگان

- ۵-۱- شاخص های برداشتی
- ۵-۲- شاخص های عملکردی



# نتایج جامعه و محیط زیست

- (۱-۶) شاخص‌های برداشتی
- (۲-۶) شاخص‌های عملکردی





# نتایج عملکردی

- (۱-۷) نتایج مالی
- (۲-۷) نتایج غیرمالی
- (۳-۷) شاخص های برداشتی کارکنان
- (۴-۷) شاخص های عملکردی مرتبط با نتایج کارکنان





# سیستم امتیازدهی بر اساس

## منطق RADAR



## منطق رادار

- منطق رادار بیان کننده این است که سازمان به منظور انجام فعالیتها و رسیدن به نتایج مورد انتظار خود، باید **رویکردهایی** داشته باشد که آنها را **مستقر** سازد و با استفاده از فرایند **یادگیری و نوآوری**، آنها را از جنبه های مختلف **بهبود** دهد.

# منطق رادار

منطق رادار قابلیت نشان دادن نقاط قوت و نواحی قابل بهبود در گستره سازمان را دارا و از کلمات زیر تشکیل شده است:

- **نتایج (Results)** : مربوط به امتیاز دهی معیارهای نتایج
- **رویکرد (Approach)** : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز
- **جاری سازی (Deployment)** : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز
- **ارزیابی و اصلاح (Assessment & Refinement)** : مربوط به امتیاز دهی معیارهای توانمندساز



## منطق رادار - ادامه

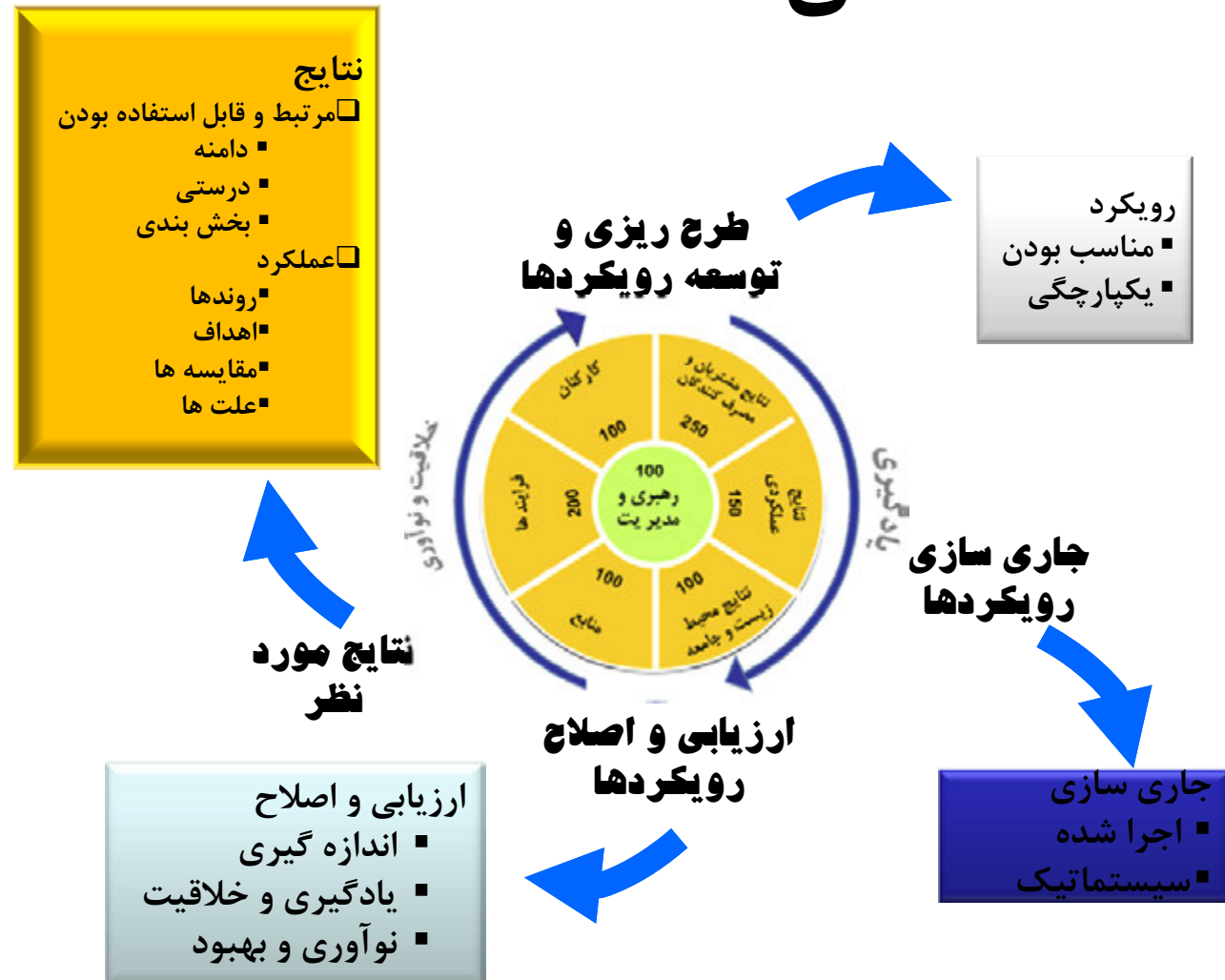
به طور کلی بر اساس منطق رادار سازمان نیاز دارد:

۱. **نتایجی** را که به عنوان بخشی از فرایند دستیابی به راهبردهای خود **هدف گذاری** نموده است، تعیین کند.
۲. **مجموعه ای از رویکردهای** با ثبات و یکپارچه را که منجر به نتایج گردد، **طرح ریزی و تدوین نماید**.
۳. **رویکردها** را به طریق نظام مند به گونه ای که از **استقرار** کامل اطمینان حاصل شود، جاری نماید.
۴. **رویکردها را ارزیابی و اصلاح نماید**.





# منطق RADAR



# ارزیابی توانمندسازها

در ماتریس امتیازدهی RADAR معیارهای توانمند ساز  
بر اساس سه عنصر زیر مورد ارزیابی قرار می گیرند:

- رویکرد Approach
- جاری سازی Deployment
- ارزیابی و اصلاح Assessment and Refinement





توانمندسازها: رویکرد

**Approach**



## توانمند سازها: رویکرد

آنچه را که سازمان در رابطه با هر معیار فرعی انجام می دهد یا برنامه ریزی می کند که انجام دهد و پوشش دهنده روش، استاندارد، آیین نامه، مقررات و توافقات می باشد «رویکرد» نامیده می شود.

در ارزیابی رویکرد باید به دو ویژگی زیر توجه نمود:

- تناسب / منطقی بودن Sound
- یکپارچه بودن Integrated

# ۱. تناسب / منطقی بودن (Sound)

۱-۱- وجود منطقی روشن و مستدل - در این ویژگی به خوبی قابل درک بودن و به صورت قابل فهم ایجاد شدن رویکرد مورد توجه است.

۱-۲- تعریف فرآیند ایجاد رویکرد - در این ویژگی تعریف صحیح و روشن رویکرد و پیروی از فرآیندی مناسب جهت ایجاد شدن رویکرد مورد توجه است.

۱-۳- توجه به نیازهای کلیه ذینفعان - در این ویژگی ایجاد رویکرد به شکلی که نیازهای همه ذینفعان در آن دیده شده باشد، مورد توجه است.

۱-۴- اعمال اصلاحات در طول زمان - این ویژگی بر بلوغ رویکرد متمرکز می باشد.





## ۲. درستی (Integrated)

۱-۲- پشتیبانی از استراتژی - چگونگی ارتباط،  
پشتیبانی و تبعیت رویکرد از استراتژی سازمان.

۲-۲- هماهنگی، پیوند و ارتباط رویکردها - عدم وجود  
تضاد و تعارض بین ساختار و مفاد رویکرد با سایر  
رویکردهای مرتبط در محدوده مورد بررسی و  
همچنین در صورت لزوم مرتبط بودن و اتصال  
رویکرد با سایر رویکردها





توانمند سازها: جاری سازی

**Deployment**

توانمند سازها:

## جاری سازی Deployment

جاری سازی در برگیرنده تمامی فعالیت هایی است که سازمان جهت جاری ساختن صحیح و سیستماتیک رویکردها انجام می دهد.

در ارزیابی جاری سازی رویکرد باید به دو ویژگی زیر توجه نمود:

- اجرای رویکرد Implemented
- استقرار نظام مند رویکرد Systematic





# ۱. اجرای رویکرد (Implementation)

## ۱- اجرای رویکرد (Implemented)

میزان اجرای واقعی رویکرد به صورت افقی و عمودی در تمامی فرآیندهای مرتبط و در تمامی بخشها و واحدهای مرتبط سازمان (نواحی مربوطه)

## ۲. استقرار نظام مند رویکرد (Systemtic)

### ۲- استقرار نظام مند رویکرد (Systematic)

وجود شواهد عینی دال بر اجرای به موقع و نظام مند رویکرد و همچنین توانائی مدیریت تغییرات محیط در صورت نیاز







توانمند سازها: ارزیابی و اصلاح

## Assessment & Refinement

# توانمند سازها: ارزیابی و اصلاح

ارزیابی و اصلاح (Assessment & Refinement) دلالت بر آن دارد که سازمان چه اقداماتی را برای بازنگری و بهبود رویکردهای خود و به کارگیری آنها انجام می دهد.

در بررسی ارزیابی و اصلاح باید به سه ویژگی زیر توجه نمود:

۱- اندازه گیری

۲- یادگیری و خلاقیت

۳- بهبود و نوآوری



# ۱. اندازه گیری (Measurement)

- اندازه گیری های منظم انجام شده در مورد  
اثر بخشی و کارائی رویکرد و جاری سازی آن به  
صورت منظم



## ۲- یادگیری و خلاقیت Learning and Creativity

- بررسی فعالیت های یادگیری انجام شده به منظور شناسایی بهترین تجربیات و موفقیت ها به منظور تعریف زمینه های بهبود.

- ایجاد رویکردهای جدید یا تغییر یافته با استفاده از خلاقیت



## ۳- بهبود و نوآوری Improvement and Innovation

- بررسی چگونگی استفاده از نتایج اندازه گیری و یادگیری در شناسایی، اولویت بندی، طرح ریزی و اجرای بهبودها
- ارزیابی و اولویت بندی و استفاده از برونداد خلاقیت







# ارزیابی نتایج

- مربوط بودن و قابل استفاده بودن
  - محدوده و مربوط بودن
  - درستی
  - بخش بندی
- عملکرد
  - روندها
  - اهداف
  - مقایسه ها
  - علت ها

# نتایج: مربوط و قابل استفاده بودن

## ۱- محدوده و مربوط بودن

- محدوده نتایج ارائه شده

- به نیازها و انتظارات ذی نفعان مربوطه اشاره دارد.
- با استراتژی سازمان سازگار است.
- مهمترین نتایج به عنوان نتایج کلیدی شناسائی و اولویت بندی شده اند.
- ارتباط میان نتایج مربوطه درک شده است.

## ۲- درستی

- نتایج به موقع، قابل اطمینان و درست هستند.

## ۳- بخش بندی

- نتایج به طور مناسب بخش بندی شده اند.





## نتایج: عملکرد

نتایج (Results) نشان می‌دهند که سازمان به چه دستاوردهای دست یافته است. امتیاز مربوط به نتایج از طریق ویژگی‌های زیر حاصل می‌شود:

۱. روندها Trends

۲. اهداف / مقاصد Targets

۳. مقایسه‌ها Comparisons

۴. روابط علی Causes

# ۱. روند ها (Trends)

روند به معنی سابقه آماری از یک موضوع است.  
بررسی وجود روند مثبت در نتایج و / یا عملکرد  
خوب و پایدار- مشاهده مدارک، شواهد و آمارهایی  
دال بر وجود روند مثبت و یا عملکرد خوب و پایدار  
در رابطه با نکته مورد بررسی.



## ۲. اهداف (Targets)

بررسی وجود اهداف مشخص و کمی و میزان دستیابی به آنها در رابطه با نکات مورد بررسی.

اهداف برای نتایج کلیدی تعیین شده اند

اهداف تحقق یافته اند- وجود مدارک و شواهدی که اهداف و عملکرد واقعی را مقایسه نموده و دستیابی به اهداف را اثبات نماید.

اهداف مناسب هستند - متناسب بودن اهداف با ظرفیت ها و واقعیت ها در زمینه نکات مورد بررسی.





## ۳. مقایسه ها (Comparison)

مقایسه نتایج بدست آمده با متوسط صنعت و یا بهترین مؤسسات یا سازمان های مشابه شناخته شده.



## ۴. علت ها (Causes)

نتایج توسط رویکردها حاصل شده اند.  
وجود شواهدی دال بر ارتباط و  
وابستگی عملی نتایج با رویکردهای  
بکار گرفته شده در سازمان.



# واژه های کلیدی - توانمندسازها



دامنه امتیاز	ویژگی ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0%- عدم وجود شواهد/اظهارات بدون پشتوانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناسب / منطقی بودن</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25%- وجود برخی شواهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکپارچه بودن</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50%- وجود شواهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای رویکردها</li> <li>• استقرار نظام مند</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75%- وجود شواهد روشن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اندازه گیری</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%- وجود شواهد جامع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یادگیری و خلاقیت</li> <li>• بهبود و نوآوری</li> </ul>



## شناسایی نقاط قوت برای توانمند سازها

در جستجوی اطلاعاتی مرتبط با موارد زیر باشید:

- مناسب بودن / منطقی بودن و یکپارچه بودن رویکردها
- جاری شدن نظام مند رویکرد در تمامی حوزه های مرتبط سازمان
- اندازه گیری های انجام شده
- فعالیت های یادگیری و خلاقیت
- بهبودهای انجام شده در نتیجه فعالیت های اندازه گیری و یادگیری

# شناسایی نواحی قابل بهبود برای توانمند سازها

در جستجوی موارد زیر باشید:

- نتایج ارائه شده اند اما رویکردی وجود ندارد
- رویکرد با سایر رویکردها ارتباط و پیوندی ندارد
- عدم وضوح فرآیند (ها)
- غیر نظام مند (یا کم نظام مند) بودن جاری سازی رویکردها
- عدم وجود شواهد در مورد فعالیت های اندازه گیری و یا یادگیری
- عدم وجود بهبود براساس فعالیت های اندازه گیری و یا یادگیری انجام شده
- موارد ذکر نشده ای که شما انتظار دیدن آن را داشته اید.





# واژه های کلیدی - نتایج



ویژگی ها	دامنه امتیاز
محدوده و مربوط بودن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نتایج نامربوط یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می باشد.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می باشد.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می باشد.</li> <li>• 100% - برای تمامی نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می باشد.</li> </ul>
درستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نبود شواهدی از درستی یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می باشد.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می باشد.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می باشد.</li> <li>• 100% - تمامی نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می باشد.</li> </ul>
بخش بندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نبود بخش بندی</li> <li>• 25% - بخش بندی قابل استفاده برای حدود 1/4 نتایج</li> <li>• 50% - بخش بندی قابل استفاده برای حدود 1/2 نتایج</li> <li>• 75% - بخش بندی قابل استفاده برای حدود 3/4 نتایج</li> <li>• 100% - بخش بندی قابل استفاده برای تمامی نتایج</li> </ul>

# واژه های کلیدی - نتایج



ویژگی ها	دامنه امتیاز
<p><b>روندها</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نبود نتایج یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.</li> <li>• 100% - برای تمامی نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.</li> </ul>
<p><b>اهداف</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نبود اهداف یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.</li> <li>• 100% - برای تمامی نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.</li> </ul>

# واژه های کلیدی - نتایج

ویژگی ها	دامنه امتیاز
مقایسه ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - نبود مقایسه یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نتایج کلیدی، مقایسه ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نتایج کلیدی، مقایسه ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نتایج کلیدی، مقایسه ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.</li> <li>• 100% - برای تمامی نتایج کلیدی، مقایسه ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.</li> </ul>
علت ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% - عدم اطمینان به علت ها یا اطلاعات بدون پشتوانه</li> <li>• 25% - برای حدود 1/4 نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و برخی شواهد دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.</li> <li>• 50% - برای حدود 1/2 نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و برخی شواهد دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.</li> <li>• 75% - برای حدود 3/4 نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و برخی شواهد دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.</li> <li>• 100% - برای تمامی نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و شواهد جامعی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.</li> </ul>



## شناسایی نقاط قوت برای نتایج

در جستجوی موارد زیر باشید:

- روندهای مثبت
- اهداف / مقاصد دست یافته باشند
- مقایسه های انجام شده با دیگران (داخلی و / یا خارجی)
- نتایج ماحصل و معلول رویکردها باشند
- شاخص ها تمامی حوزه های مرتبط را پوشش داده باشند.





با تشکر از توجه شما





# کیفیت راهی بی پایان