

مرکز ملی تعالی و پیشرفت

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)

www.iriaward.ir

دوره آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم

الگوی تعالی و پیشرفت ویرایش ۱۴۰۴

خودارزیابی و تدوین اظهارنامه

مسیر تعالی بی پایان است...

مهم این است که در این مسیر با اعتقاد راسخ، متعهدانه و بر اساس

اهداف مشخص گام برداریم...

تعالی (Excellence)

تعالی از لحاظ لغوی یعنی برتر شدن، سرآمد شدن، والایی، بلند پایه گردیدن، ترقی، همه این ها در معنای واژه تعالی آمده است و تمامی این معانی در جایگاه خود درست هستند؛ اما اگر بخواهیم در دیدی عمیق‌تر معنی تعالی را بگوییم می شود: منحصر به فرد شدن، متفاوت شدن، از وضع موجود فراتر رفتن و به بهترین وضع مطلوب رسیدن، تعالی به‌طور کلی به معنی رسیدن به برتری و تکامل در یک یا چند جنبه از زندگی یا عملکرد است. این مفهوم معمولاً با دستیابی به بالاترین استانداردها و فراتر رفتن از سطح متوسط یا معمولی همراه است. تعالی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی از جمله فردی، معنوی، فرهنگی و سازمانی مطرح شود.

تعالی سازمانی

- تعالی سازمانی، عمل برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر مبنای مجموعه ای از مفاهیم اساسی است که عبارتند از: جهت‌یابی نتایج با تمرکز بر استراتژی‌ها، تمرکز بر مشتری، رهبری و تداوم هدف، مدیریت فرایندها، درگیر کردن افراد، بهبود مستمر و نوآوری، مدیریت منابع، مشارکت متقابل سودمند، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

- تعالی سازمانی به مفهوم تلاش مستمر و نظام‌مند یک سازمان برای بهبود عملکرد، افزایش کیفیت و دستیابی به نتایج برتر در تمامی ابعاد فعالیتهای خود است. این رویکرد فراتر از رعایت استانداردهای معمول است و بر پایه اصولی مانند رهبری اثربخش، نوآوری، یادگیری سازمانی، تمرکز بر مشتریان، و بهینه سازی فرایندها بنا می‌شود تعالی سازمانی به معنای رشد و توسعه متوازن و مستمر کسب و کار با هدف رضایت همه ذی‌نفعان می باشد.

- تعالی سازمانی به معنای حرکت سازمان به سمت بهبود و بهینه‌سازی مداوم تمامی جنبه‌های عملکردی خود است. هدف اصلی تعالی سازمانی ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمانی از طریق بهره‌وری بالاتر، نوآوری، و کارایی عملیاتی بهبود یافته است.

پیشرفت

پیشرفت به معنای حرکت رو به جلو، توسعه، بهبود یا ارتقا در یک زمینه خاص است. این واژه می‌تواند به تغییرات مثبت و قابل ملاحظه‌ای در سطوح مختلف اشاره داشته باشد، مانند:

فردی: پیشرفت تحصیلی، پیشرفت شغلی، پیشرفت در مهارت ها، رشد شخصی

سازمانی: پیشرفت در عملکرد، افزایش بهره‌وری، رشد و توسعه کسب و کار، دانش، فناوری و نوآوری

اجتماعی: پیشرفت فرهنگی، پیشرفت اقتصادی، پیشرفت علمی و فناوری، بهبود رفاه عمومی

به طور کلی، پیشرفت دلالت بر گذر از وضعیت فعلی به سمت وضعیتی بهتر دارد و اغلب با بهبود، ارتقا، نوآوری و... همراه است.

مفهوم پیشرفت از نگاه مقام معظم رهبری

استفاده از کلمه پیشرفت به جای کلمه توسعه

- ✓ توسعه به مفهوم رایج غربی، تاکتیکی زیرکانه: تقسیم کشورها به سه دسته توسعه نیافته، در حال توسعه و توسعه یافته (با مختصات و شاخص‌های غربی یعنی همسویی فرهنگ، آداب، رفتار و جهت‌گیری‌های سیاسی) یعنی همسویی با مواردی که برای ما ضد ارزش است
- ✓ تشویق کشورها به توسعه= تشویق کشورها به غربی شدن
- ✓ غربی نشدن به معنای شاگردی نکردن و عدم یادگیری نیست (وجوه مشترکی بین توسعه و پیشرفت وجود دارد که حتما برای ما اهمیت دارد)
- ✓ ما مفهوم خودمان را داریم که شامل ارزش‌های ما نیز هست و به آن **پیشرفت** می‌گوییم

مفهوم پیشرفت از نگاه مقام معظم رهبری

۱– پیشرفت به معنی حرکت به سمت اهداف

نباید دو روزمان یکسان باشد؛ روز به روز باید بهتر بشویم؛ دولت‌ها، مسئولان و ماموران ما هم باید روز به روز بهتر بشوند؛ باید توقع بهتر شدن را از خودمان و دیگران داشته باشیم. ما باید پیش برویم. معنای پیشرفت، پیشرفت ظاهری و مادی نیست؛ پیشرفت به سمت هدف‌هاست؛ یعنی یک امر معنوی، که با بهتر شدن ممکن است و با بدتر شدن، روز به روز از اهداف دور می‌شویم.

۲– پیشرفت یعنی تکامل

تکاملی که از آن یاد می‌کنیم به چه معناست؟ اینکه انسان کامل شود، یعنی چه؟ آیا وقتی که انسان با اختراعات و دانش‌ها و پیشرفت‌های علمی گوناگون مجهز شد کامل است؟ آیا وقتی زندگی یک ملّت با رایانه و موشک‌های فضایی و ارتباطات از راه دور مجهز شد، می‌توان گفت آن ملّت کامل شده است؟ نه. کمال در منطق ادیان الهی و دید انسان‌های فرزانه، این‌ها نیست. امکاناتی که امروز کشورهای پیشرفته‌ی عالم از آن برخوردارند، مایه‌ی قدرت آن‌هاست؛ امّا لزوما باعث کمالشان نیست. پول و سلاح و اختراعات و دانش و فناوری و پیشرفت علمی، برای یک ملت قدرت می آورد؛ امّا هر قدرتمندی کامل نیست.

۳– پیشرفت یعنی پرکردن نقاط خلأ به بهترین وجه

تجدد چیست؟ تجدد، پیشرو بودن است. نگاه کنید ببینید چه کم دارید، کجا خلأ دارید و این خلأ چگونه به بهترین وجه قابل پر شدن است؛ ذهن خلاق خودتان را به کار بیندازید و آن خلا را پر کنید؛ این می‌شود پیشرفت.

بهره‌وری (Productivity)

- ✓ به طور کلی به معنای نسبت بین خروجی (محصولات، خدمات و راهکارهای تولید شده) به ورودی (منابع مصرف شده برای تولید) است.
- ✓ نشان می‌دهد که چه میزان خروجی با چه میزان ورودی به دست آمده است. هر چه این نسبت بالاتر باشد، بهره‌وری نیز بیشتر است.
- ✓ در منابع علمی، بهره‌وری فراتر از نسبت ساده‌ی خروجی به ورودی در نظر گرفته می‌شود و عوامل کیفی، نوآوری و پایداری را نیز در بر می‌گیرد. به این ترتیب، صرفاً افزایش کمی خروجی مد نظر نیست، بلکه بهبود کیفیت، کاهش ضایعات و استفاده بهینه از منابع نیز اهمیت دارند.
- ✓ بهره‌وری از نگاه سازمان ملی بهره‌وری ایران(NIPO): «بهره‌وری، استفاده بهینه و موثر از منابع (انسانی، مادی، مالی، اطلاعاتی و...) در جهت تحقق اهداف سازمانی و ملی است به گونه‌ای که با کمترین ورودی، بیشترین خروجی با کیفیت و ارزش افزوده بالا حاصل شود، ضمن آنکه الزامات پایداری محیطی و مسئولیت‌های اجتماعی نیز مد نظر قرار گیرد.»

بهره‌وری (Productivity)

انواع بهره‌وری:

- ✓ بهره‌وری نیروی کار: نسبت خروجی به تعداد نیروی کار
- ✓ بهره‌وری سرمایه: نسبت خروجی به سرمایه به کار رفته
- ✓ بهره‌وری مواد: نسبت خروجی به مواد خام مصرف شده
- ✓ بهره‌وری انرژی: نسبت خروجی به میزان انرژی مصرف شده
- ✓ بهره‌وری کل عوامل تولید: نسبت خروجی به مجموع ورودی‌ها (نیروی کار، سرمایه، مواد و غیره)

بهره‌وری (Productivity)

✓ بهره‌وری به صورت علمی به معنای میزان کارایی و اثربخشی مصرف منابع در فرایند تولید کالا یا ارائه خدمات است. این مفهوم بهینه‌ترین استفاده از ورودی‌ها مانند کار، سرمایه، انرژی و مواد برای تولید خروجی‌هایی با بیشترین مقدار و کیفیت ممکن را توصیف می‌کند. بهره‌وری نشان‌دهنده توانایی یک سیستم برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده با کمترین هزینه ممکن و در کوتاه‌ترین زمان است.

انجام کارهای درست = **اثربخشی**

انجام درست کارها = **کارایی**

کار درست را درست انجام دادن
||
بهره‌وری

✓ همچنین سه بند از سیاست‌های ابلاغی ۲۴ گانه اقتصاد مقاومتی مرتبط با بهره‌وری است.

حاکمیت شرکتی

- حاکمیت و حکمرانی ریشه در واژه یونانی Kyberman راهنمایی یا هدایت کردن دارد که افلاطون آن‌ها را برای چگونگی طراحی یک نظام حکمرانی به‌کار برده است.
- حاکمیت شرکتی به مجموعه‌ای از قوانین، سیاست‌ها و فرایندها اطلاق می‌شود که نحوه اداره و کنترل شرکت‌ها را تعیین می‌کند. طبق گفته سازمان همکاری و توسعه اقتصادی "OECD"حاکمیت شرکتی مجموعه ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیأت مدیره آن، سهامداران و سایر ذی‌نفعان است. هدف اصلی حاکمیت شرکتی، بهبود عملکرد و تضمین شفافیت و پایداری در عملیات شرکت‌ها است تا بدین وسیله حقوق و منافع همه طرف‌های درگیر حفظ شود.
- حاکمیت شرکتی ساختاری را فراهم می‌سازد که تضمین کند تصمیمات و فعالیت‌های شرکت به نفع سهامداران و دیگر ذی‌نفعان است. از دیگر اهداف حاکمیت شرکتی می‌توان به افزایش شفافیت و پاسخگویی،کاهش ریسک و جلوگیری از تخلفات، بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ایجاد اعتماد در بازار، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیطی و... نام برد.
- اتخاذ روش‌های کارآمد حاکمیت شرکتی سبب می‌شود کنترل داخلی شرکت‌ها بهتر انجام شود، بهره‌وری شرکت افزایش یابد و راه را برای امکان پیشرفت و تعالی شرکت‌ها، توانایی جذب سرمایه‌گذاران (در سطح ملی و خارج از کشور) و نیز کاهش هزینه‌های ناشی از وام یا بدهی شرکت‌ها هموار کند.

تاریخچه سیر تعالی سازمانی

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت نوآوری‌های سازمانی و مدل‌های یادگیری در حال حرکت هستند و این رویکردها به‌ویژه در صنایع فناوری و خدمات، بیشتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نتیجه‌گیری تاریخچه تعالی سازمانی از آغاز تا کنون نشان‌دهنده یک روند پیچیده و تحول پذیر است که از مفاهیم ابتدایی و محلی مدیریت علمی در قرن ۱۹ آغاز شده و به‌صورت جهانی و جامع، به مفاهیم نوین کیفیت، مسئولیت اجتماعی، پایداری، دیجیتال‌سازی و چابکی گسترش یافته است. در این مسیر بهبود مستمر، مشارکت تمامی اعضای سازمان و به‌کارگیری فناوری‌های نوین همواره نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا کرده است. تاریخچه تعالی سازمانی از ابتدا تا کنون به عنوان یک فرایند جامع و سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، از آغاز تا به امروز دستخوش تحولات زیادی بوده است.

تاریخچه سیر تعالی سازمانی

- ✓ (۱۹۵۱) جایزهٔ دمینگ در ژاپن : در سال ۱۹۵۰ مؤسسهٔ JUSEژاپن، به پاس خدمات دکتر ادوارد دمینگ جایزه‌ای به نام ایشان بنیان نهاد که اهدای آن به سازمان‌ها و افراد (داخل و خارج از ژاپن) همچنان ادامه دارد.
- ✓ (۱۹۸۰) مدیریت کیفیت جامع: مدیریت کیفیت جامع(TQM) در دهه ۱۹۸۰ به‌عنوان یک رویکرد جامع برای بهبود کیفیت در تمام جنبه‌های سازمان، از جمله تولید، خدمات، منابع انسانی و فرایندها مطرح شد.
- ✓ (۱۹۸۰) استانداردهای ISO : استانداردهایISO ، به‌ویژهISO 9000 ، تأثیرات زیادی بر پذیرش سیستم‌های مدیریت کیفیت در سطح جهانی داشتند و به سازمان‌ها کمک کردند تا به‌طور رسمی فرایندهای خود را استاندارد کنند.
- ✓ (۱۹۸۳) جایزهٔ کیفیت و تعالی کانادا: از نخستین گام‌ها برای بخشیدن دید جامع به مدلهای غربی که رویکرد فراگیری نسبت به کسب و کار نداشتند، می‌توان به طرح جایزهٔ کیفیت و تعالی کانادا در سال ۱۹۸۳ اشاره نمود.
- ✓ (۱۹۸۷) جایزهٔ مالکوم بالدریج آمریکا : مدل مالکوم بالدریج برای اولین بار در ایالات متحده در سال ۱۹۸۷ معرفی شد. این مدل یکی از جامع‌ترین مدل‌های تعالی است که شامل ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در زمینه‌های مختلفی از جمله رهبری، استراتژی، مشتریان، فرایندها و نتایج است.

تاریخچه سیر تعالی سازمانی

✓ جایزهٔ کیفیت اروپا – EFQM:

- ۱۹۸۹: آغاز به کار طراحی مدل با الگوبرداری از جوایز مالکوم بالدریج و دمینگ
- ۱۹۹۱: معرفی مدل
- ۱۹۹۲: رقابت ۹۲ شرکت با به‌کارگیری الگوی تعالی برای کسب جایزه
- ۱۹۹۵: ویرایش مدل برای بخش عمومی
- ۱۹۹۹: تغییرات اساسی در مدل مانند معرفی منطق ارزیابی رادار، انتشار ۸ مفهوم بنیادین، توجه بیشتر به موضوع شراکت‌ها و مدیریت دانش، تغییر معیار "تاثیرگذاری بر جامعه" به "نتایج جامعه"
- ۲۰۰۹: معرفی ویرایش ۲۰۱۰
- ۲۰۱۳: معرفی ویرایش ۲۰۱۳
- ۲۰۱۹: معرفی ویرایش ۲۰۲۰
- ۲۰۲۱: معرفی ویرایش دوم ۲۰۲۰
- ۲۰۲۴: معرفی ویرایش ۲۰۲۵

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

تاریخچه تعالی سازمانی در ایران

در هر کشوری به موضوعات سرآمدی متناسب با فرهنگ آن کشور توجه شده است. در ایران نیز از سال ۱۳۸۲ جوایز ملی کیفیت مطرح شده است.

این جوایز در جمهوری اسلامی ایران نیز در دو قالب در حال برگزاری می باشد:

- **الف:** جایزه در سطح ملی از جمله جایزه ملی تعالی و پیشرفت، جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه ملی تعالی سازمانی
- **ب:** جایزه در سطح وزارت خانه ها و سازمان های هلدینگ از جمله جایزه تعالی وزارت دفاع، جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، جایزه تعالی غذا و دارو و...

معرفی مرکز ملی تعالی و پیشرفت

- مرکز ملّی تعالی و پیشرفت با نظر به سیاست‌های کلی نظام، اقتصاد مقاوتی و الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت با هدف توسعه فرهنگ تعالی و افزایش بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی کشور از طریق بسترسازی لازم و برنامه‌ریزی یکپارچه و طرح‌ریزی الگویی اسلامی- ایرانی با محوریت تعالی سازمانی، بهره‌وری و رویکردهای اخلاقی ایجاد شده است. این مرکز بنا دارد که به تدریج بنیان‌گذار مدلی اسلامی- ایرانی در حوزه تعالی سازمانی شود که ضمن پوشش ابعاد بنیادی و مختصات زیربنایی سازمان متعالی اسلامی- ایرانی به اصول و علوم و فنون روز مدیریت در دنیا نیز مقید بوده و به صورت پویا، شعارهای سالیانه کشور را نیز دنبال نماید.

اهداف مرکز ملی تعالی و پیشرفت

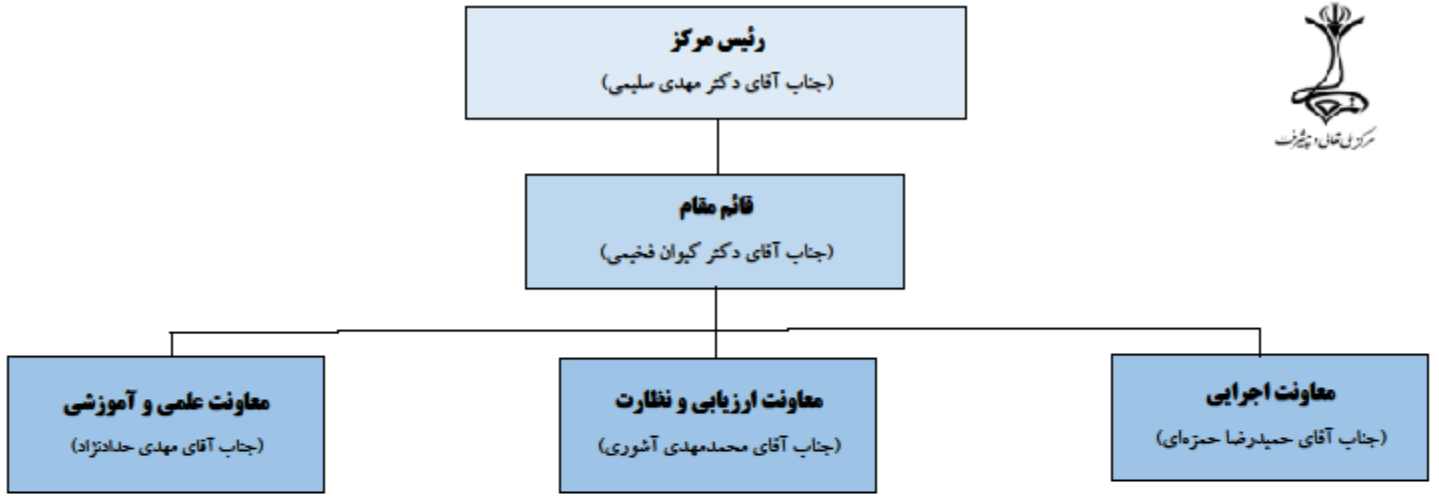
- ❖پیاده‌سازی و اجرای الگوهای تعالی و ارزیابی سازمان‌ها در چارچوب سیاست‌های کلی نظام، اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی
- ❖توسعه فرهنگ تعالی در حوزه نهادها، بنیادها، سازمان‌ها و مؤسسات سراسر کشور
- ❖توسعه فرهنگ الگوی اسلامی–ایرانی پیشرفت در حوزه نهادها، بنیادها، سازمان‌ها و مؤسسات سراسر کشور
- ❖ایجاد وحدت و همدلی بیشتر میان کلیه بنگاه‌های اقتصادی کشور و تبادل تجربیات با دعوت از حوزه‌های مختلف تولیدی و خدماتی– دولتی و خصوصی
- ❖بسترسازی و ایجاد فضای رقابتی توأم با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها
- ❖تشویق سازمان‌ها برای اجرای فرایند خودارزیابی جهت شناخت نقاط قوت و نقاط قابل بهبود
- ❖تقویت قابلیت‌های سازمانی به منظور چابکی سازمان‌ها در کسب و کار
- ❖تقویت تعامل اثربخش و سازنده در درون و بیرون سازمان
- ❖ارج نهادن به سازمان‌های متعالی و بهره‌ور و تقدیر از مدیران و کارکنان آن‌ها
- ❖افزایش مستمر سطح رضایت ذی‌نفعان از خروجی نظام مدیریت متعالی حاکم بر این سازمان‌ها

ارکان مرکز ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

ساختار مرکز ملی تعالی و پیشرفت



معاونت اجرایی: امور اجرایی مرتبط با مرکز و امور مرتبط با شرکت‌ها و موسسات(ثبت‌نام و عقد قرارداد)

معاونت ارزیابی و نظارت: امور مرتبط با فرایند ارزیابی شرکت‌ها و موسسات، امور مرتبط با ارزیابان و امور مرتبط با پایشگران

معاونت علمی و آموزشی: امور مرتبط با موضوعات علمی، آموزش و توانمندسازی مدیران شرکت‌ها و موسسات، ارزیابان و پایشگران

وجوه تمایز جایزه ملی تعالی و پیشرفت با سایر جوایز مشابه

- راهنمایی و هدایت مستمر شرکت‌ها و موسسات در طی تمامی فرایندهای اصلی مرتبط با تعالی (آموزش، خودارزیابی، اظهارنامه‌نویسی، ارزیابی و پروژه‌های بهبود)
- همکاری و همفکری با سازمان‌های بالادستی شرکت‌ها و موسسات متقاضی حضور در فرایند ارزیابی به‌منظور اشاعه و ترویج فرهنگ تعالی در سراسر سطوح
- پیگیری وضعیت پروژه‌های بهبود استخراج شده ناشی از فرایند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی
- پایش و اندازه‌گیری اثربخشی پروژه‌های بهبود
- تهیه و تدوین انواع گزارش‌های جامع تخصصی، تحلیلی و آماری به تفکیک سازمان‌های بالادستی
- ارزیابی اقدامات انجام‌شده در خصوص سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و شعارهای سالیانه
- برگزاری تورهای تعالی (Benchmarking) ویژه شرکت‌ها و موسسات حاضر در فرایند ارزیابی
- برگزاری همایش‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی ویژه مدیران و کارکنان شرکت‌ها و موسسات حاضر در فرایند ارزیابی
- ایجاد و تقویت ارکان تعالی در ساختار سازمان‌های بالادستی، شرکت‌ها و موسسات تابعه (رابطین تعالی سازمان‌های بالادستی، مدیران تعالی شرکت‌ها و موسسات)
- تربیت ارزیابان تعالی از میان مدیران و کارشناسان مستعد و علاقمند شرکت‌ها و موسسات حاضر در فرایند ارزیابی

ضرورت و چرایی استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی

- ✓ مدل‌های تعالی در واقع ترکیبی از دانش و باورهای افراد اندیشمند و تحول‌گرا در ارتباط با سرامدی بنگاه‌های مختلف و آنچه که در عمل اتفاق افتاده است، می‌باشند. به عبارتی تمام مدل‌های سرامدی، ترکیبی از تجارب سازمان‌های برجسته را جمع‌آوری نموده و آن‌ها را در محیط‌های مختلف برده و از این محیط‌ها دریافته‌اند که رفتار یک سازمان موفق چگونه است.
- ✓ در راستای قرار گرفتن سازمان در مسیر تعالی، مشکلات متعددی به‌وجود می‌آید و تعالی سازمان مستلزم دیدگاه همه جانبه، جامع و بلند مدت و از همه مهمتر، تعهد مدیران و کارکنان سازمان است.
- ✓ مدل‌های تعالی و پیشرفت به مدیران و رهبران سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا روابط علت و معلولی بین آنچه که سازمان انجام می‌دهد و نتایجی که به دست می‌آورد را به خوبی درک کنند

ضرورت و چرایی استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی

- ✓ مدل‌های تعالی و پیشرفت این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که از شاخص‌های مناسب برای بقا در دنیای مافوق رقابت، به منظور مقایسه مستمر خود با گذشته و سازمان‌های مشابه و بهترین‌های صنعت برخوردار شوند.
- ✓ مدل‌های تعالی در سال‌های گذشته راهنمای اصلی سازمان‌ها برای استقرار در مسیر سرامدی، تحقق عملکرد بهتر و کمک به بهبود و رشد آنها بوده است.
- ✓ بهبود رویکرد استفاده به‌موقع از فرصت‌ها و برخورد مناسب با چالش‌ها
- ✓ ابزاری قدرتمند برای سنجش میزان استقرار ارزش آفرین فرایندها و سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف
- ✓ ارزیابی میزان موفقیت در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف
- ✓ از نگاه رهبران سرآمد جهان، الگوی تعالی سازمانی توانسته در نگاه مناسب و یکپارچه در حکمرانی خوب سازمانی به آنها یاری رساند و در درک آنچه مهم است در مقام و جایگاه یک رهبر موثر و تمام عیار، بینشی ایجاد کند که نگاه ناقص گزینشی را به یک نگرش جامع و چند جانبه مبدل نماید.
- ✓ به بیانی ساده الگوی تعالی سازمانی به سازمان شما کمک می کند که با اندازه گیری مختصات خود در مسیر ایجاد ارزش پایدار برای خود و ذی‌نفعان کلیدی موفقیت ایجاد کنید.

مقدمه‌ای بر الگوی تعالی و پیشرفت

امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر مدل‌های تعالی، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ارزش‌آفرینی است. جایزه دمینگ، مالکوم بالدریج و جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایجاد شده، اصلی‌ترین نمونه از این جوایز هستند که در بین این مدل‌ها، مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است.

براساس نتایج مطالعات علمی و تجربیاتی که در کشورهای مختلف دنیا در خصوص پیاده‌سازی مدل‌های معتبر ارزیابی تعالی سازمانی وجود دارد، استفاده از این مدل‌ها در فرهنگ‌ها و زمینه‌های مختلف متناسب با شرایط خاص هرکدام از کشورها متفاوت بوده و به همین ترتیب ضرایب تاثیرگذاری معیارها و زیرمعیارها نیز تغییر می‌کند.

مقدمه‌ای بر الگوی تعالی و پیشرفت

- ✓ بیش از دو دهه است در سازمان‌های ایرانی علاقه زیادی برای انجام ارزیابی(خودارزیابی و ارزیابی بیرونی) براساس مدل‌های تعالی ایجاد شده که این موضوع جریانی را توسعه داده که موجب تقویت استقرار نظام‌های مدیریتی در کشور شده است. از این رو الگوی تعالی و پیشرفت نیز همسو با سایر جوایز کیفیت در جهان با الهام از مدل‌های دمینگ، مالکوم بالدریج و بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مطرح می‌شود.

- ✓ با توجه به بررسی‌های انجام شده این نتیجه حاصل شد که مدل اروپایی تعالی سازمانی در میان سایر مدل‌های موجود از انسجام و روایی بیشتری برخوردار بوده و با شرایط سازمان‌های کشورمان، ایران، تطابق بیشتری دارد و در اغلب سازمان‌های ایرانی به عنوان مدل مرجع ارزیابی تعالی سازمانی استفاده می‌شود.

- ✓ در همین راستا کمیته علمی مرکز ملی تعالی و پیشرفت با همکاری اساتید برجسته دانشگاه در قالب یک کار پژوهشی با این پرسش که "از میان مدل‌های مختلف دنیا کدامیک، بیشترین میزان انطباق و همپوشانی را با مدل بهینه سازمان‌های ایرانی دارد؟" به روش جمع آوری اطلاعات از طریق مطالعه اسناد و مدارک با رویکرد بیشترین هم‌پوشانی با مدل‌های رایج در دنیا، الگوی تعالی و پیشرفت را ایجاد نمود، با این توضیح که ابتدا با مرور ادبیات نظری دست اول و بررسی سوابق اجرای مدل و همچنین بررسی اسناد بالادستی کشور، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین، ساختارکلی مدل و معیارها و زیر معیارها مورد بازبینی قرار گرفت و با روش گروه کانونی به تایید خبرگان و کمیته علمی این جایزه رسید همچنین با اصلاح مغایرت‌ها، مفاهیم اسلامی و ایرانی و موضوعاتی همچون عناصر اقتصاد مقاومتی، مدیریت جهادی و... نیز به آن اضافه گردید.

مقدمه‌ای بر الگوی تعالی و پیشرفت

در مجموع، مدل‌های تعالی سازمانی به دنبال ارائه پاسخ معتبر به پرسش‌های زیر می باشند:

- ✓ سازمان سرآمد چگونه سازمانی است؟
- ✓ سازمان سرآمد چه مفاهیم و اهدافی را دنبال می کند؟
- ✓ چه معیارهایی در برتری و تعالی سازمانی حاکم است؟

لذا سازمان‌های متعالی به سطحی از عملکرد می‌رسند که نه تنها همه انتظارات ذی‌نفعان خود را برآورده می کنند بلکه از آن‌ها نیز فراتر می‌روند.

مقدمه‌ای بر الگوی تعالی و پیشرفت

اگرچه ممکن است که محتوا و هویت بصری در ویرایش جدید الگوی تعالی و پیشرفت تغییر کرده باشد ولی آنچه که بدون تغییر مانده اصول بنیادینی است که این مدل بر پایه آن بنا نهاده شده است. صرف نظر از اندازه سازمان یا تعلق آن به بخش دولتی، خصوصی یا غیرانتفاعی، امروزه اهمیت این اصول تغییر نیافته و ویرایش جدید در تاکید بر موارد زیر تفاوتی با ویرایش قبلی ندارد:

- ✓ نیاز به باور بلندمدت درباره تمرکز بر ذی‌نفعان کلیدی
- ✓ درک ارتباط علت و معلولی بین دلیل انجام یک کار توسط سازمان، چگونگی انجام آن و دستاوردهایی که در نتیجه فعالیت های ذی ربط انجام شده است.

مصادیق کاربرد مدل

الگوی تعالی و پیشرفت به‌منظور تحقق اهداف و مقاصد گوناگون توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. در این بخش موارد کاربرد و مصادیق آن ارائه می‌شود.

اهتمام نسبت به سیاست‌های کلان کشور: استفاده از چارچوب الگوی تعالی و پیشرفت سازمان را قادر می‌سازد تا برنامه‌ها و اقدامات خود را پیرامون سیاست‌های کلان کشور (از جمله سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، شعار سال، شاخص‌های بهره‌وری و ...) را بیان نموده و عملکرد خود را در معرض ارزیابی و سنجش قرار دهد.

درک بلوغ سازمانی: با استفاده از الگوی تعالی و پیشرفت و منطق رادار، سازمان، عملکرد فعلی خود، قابلیت‌ها، اثربخشی اجرای استراتژی و ایجاد ارزش پایدار را بررسی می‌کند و با نگاه به وضعیت فعلی، بلوغ خود را درک می‌کند.

ارتقای اعتبار سازمانی: از آنجایی که یک سازمان خود را در چارچوب مدلی استاندارد در معرض ارزیابی قرار می‌دهد، اصلی‌ترین نقاط قوت و قابل بهبود خود را شناسایی می‌کند و متناسب با عملکرد خود گواهینامه‌ای کسب می‌نماید که این مهم می‌تواند منجر به ارتقای اعتبار آن نزد ذی‌نفعان شود.

هدایت برنامه‌های تحول: مدل و منطق رادار به سازمان کمک می‌کند که برنامه‌های تحول به چندین رویکرد مشخص و نتایج معین تفکیک شده و سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب هدایت نماید.

بهبود عملکرد از طریق قابلیت‌های سازمانی: سازمان با استفاده از الگوی تعالی و پیشرفت عملکرد فعلی خود را ارزیابی نموده و با شناسایی و ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های ذی‌نفعان کلیدی با توسعه چارچوب فکری بهبود مستمر (اجرای اقدامات و پروژه‌های بهبود) فراتر از یک بازه زمانی، موجب بهبود عملکرد خود می‌شود.

مصادیق کاربرد مدل

ایجاد کسب و کار جدید: در شرایط تاسیس کسب و کاری جدید (بزرگ، متوسط و کوچک) مدل و منطق رادار نقشه راهی را فراهم می‌آورد تا با ایجاد استراتژی بر پایه ذی‌نفعان کلیدی، ارزش پایدار ایجاد کند.

واکنش مناسب به نوسانات بازار: اگرچه سرعت و تنوع نوسانات بازار یک واقعیتی گریزناپذیر است، ارزیابی بر اساس الگوی تعالی و پیشرفت توانایی درک و واکنش به تاثیرات بالقوه این نوسانات را همراه با اقدامات اولویت‌بندی شده در راستای کاهش اثرات منفی، برای سازمان فراهم می نماید، که این مهم از شایستگی‌های اصلی است که سازمان برای ادامه موفقیت به آن نیازمند می‌باشد.

بهینه‌کاوی عملکرد: این مدل زبان مشترکی را به کاربران ارائه می‌دهد که به عنوان تسهیل کننده‌ای برای به اشتراک گذاشتن شیوه‌های مناسب و پتانسیل یادگیری از همتایان و سازمان‌های سرآمد عمل نماید.

مدیریت اقدام های شرکتی: استفاده از الگوی تعالی و پیشرفت، منطق رادار و فرایند ارزیابی، سازمان را قادر می‌سازد تا مدیریت رویدادهای کلیدی شرکتی مانند تغییر ساختار، یکپارچه‌سازی، ادغام، تجزیه و خرید و فروش کسب و کارها را پشتیبانی نموده و به‌منظور ایجاد تناسب، مبنایی را برای ارزیابی سازمان هدف فراهم کند، همچنین استفاده از این ابزارها می‌تواند آینده نتایج اینگونه فعالیت‌های سازمان را نیز تجسم نماید.

مدیریت ریسک و ارتقای تاب‌آوری: الگوی تعالی و پیشرفت و ابزار ارزیابی آن، سازمان را قادر می‌سازد تا ریسک‌های شناسایی شده در حال ظهور که پتانسیل ایجاد تاثیر منفی در آینده را دارند، مدیریت نموده و با کاهش یا کنترل ریسک به حفاظت از کسب و کار کمک کرده و موجب افزایش تاب‌آوری شود.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

حداقل شرایط عمومی سازمان‌های حاضر در فرایند ارزیابی:

- یکی از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی انتخاب و معرفی شود.
- آموزش الگوی تعالی و پیشرفت در سطح سازمان برنامه‌ریزی و اجرایی شود.
- اجرای فرایند خودارزیابی براساس الگوی تعالی و پیشرفت انجام شود.
- شناسایی و اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی برای پروژه‌های بهبود ناشی از فرایند خودارزیابی و ارزیابی مرکز انجام شود.
- پروژه‌های بهبود مبتنی بر برنامه اجرایی شود و گزارش پیشرفت آن برای مرکز ملی تعالی و پیشرفت ارسال شود.
- اظهارنامه تعالی و پیشرفت با توجه به سطح تقاضا تدوین و به مرکز ارائه شود.
- مدیر تعالی به عنوان متولی اصلی تعالی در سازمان به صورت مستمر با مرکز ملی تعالی و پیشرفت ارتباط اثربخش داشته باشد.

اهم وظایف مدیر تعالی :

- ✓ آگاهی و تسلط در زمینه مبانی و مفاهیم تعالی سازمانی و منطق رادار و تلاش در بروزرسانی دانش و مهارت مرتبط
- ✓ برقراری ارتباط و تعاملات موثر با مرکز ملی تعالی و پیشرفت به‌منظور اقدامات لازم و به‌هنگام (از قبیل ثبت نام، عقد قرارداد، ارسال اظهارنامه و...) و پاسخگویی به‌موقع و همچنین کسب اطلاعات به‌روز در خصوص فرایندهای مرتبط با تعالی سازمان
- ✓ برقراری ارتباط موثر با نهاد بالادستی در خصوص موضوع تعالی و پیشرفت
- ✓ ارتباط و تعامل مستمر و اثربخش با مدیرعامل و سایر مدیران به منظور ایجاد بسترهای مناسب برای طرح ریزی و اجرای مطلوب تعالی و پیشرفت در تمامی سطوح سازمان
- ✓ تهیه نقشه راه تعالی با همکاری سایر مدیران و هدایت مناسب سازمان در مسیر تعالی و پیشرفت
- ✓ ایجاد بسترهای لازم به منظور ترویج و اشاعه فرهنگ تعالی و پیشرفت در سراسر سازمان
- ✓ تعیین نیاز آموزشی و برنامه‌ریزی کارگاه‌های آموزشی مرتبط با تعالی و پیشرفت سازمانی برای کلیه سطوح سازمان (با همفکری و همکاری واحد آموزش سازمان)
- ✓ شناسایی قابلیت‌های افراد به منظور تشکیل کارگروه‌های مرتبط با تعالی و پیشرفت (کارگروه‌های تخصصی مبتنی بر معیارهای الگوی تعالی و پیشرفت، استراتژی، منابع انسانی و... ، کارگروه اقتصاد مقاومتی و شعار سال و کارگروه بهره‌وری) به‌منظور اجرای فرایندهای مرتبط (خودارزیابی، تدوین اظهارنامه و برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل پروژه‌های بهبود)
- ✓ فراهم نمودن تسهیلات لازم و ایجاد انگیزه برای اعضای کارگروه‌ها با هدف اجری فعالیت‌های اثربخش
- ✓ برگزاری جلسات کارگروه‌های تخصصی مرتبط با تعالی سازمانی و تهیه و آرشیو صورت‌جلسات و مستندات قابل ارائه

اهم وظایف مدیر تعالی :

- ✓ اجرای فرایند خودارزیابی نظام‌مند براساس روش‌های استاندارد مدل تعالی و پیشرفت در قالب کارگروه‌های تخصصی
- ✓ شناسایی و اولویت‌بندی اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود منتج از فرایند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی
- ✓ تهیه برنامه‌های عملیاتی برای اجرای اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود منتج از فرایند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی
- ✓ نظارت مستمر و اندازه‌گیری نظام‌مند اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود منتج از فرایند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی
- ✓ ارائه گزارش پیشرفت پروژه‌های بهبود به مرکز ملی تعالی و پیشرفت و نهاد بالادستی مبتنی بر چارچوب تعیین شده
- ✓ ایجاد شرایط مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی در قالب کارگروه‌های تخصصی
- ✓ بررسی اولیه اظهارنامه تعالی سازمانی و در صورت نیاز بازنگری آن مبتنی بر چارچوب تعیین شده
- ✓ نهایی نمودن اظهارنامه تعالی سازمانی و ارائه آن به مرکز ملی تعالی و پیشرفت در بازه زمانی مقرر
- ✓ برنامه‌ریزی و هماهنگی‌های لازم با مرکز و گروه ارزیابی برای انجام فرایند ارزیابی به شیوه مطلوب
- ✓ پیگیری، دریافت و اقدامات لازم در خصوص گزارش بازخورد ارزیابی ارسالی از سوی مرکز ملی تعالی و پیشرفت

اهم وظایف مدیر تعالی :

- ✓ برنامه‌ریزی، آمادگی مستمر و هماهنگی لازم با مرکز و تیم نظارت به منظور ارزیابی اجرای پروژه‌های بهبود
- ✓ تهیه و ارائه گزارش‌های لازم به مدیرعامل در خصوص وضعیت تعالی و پیشرفت در سازمان
- ✓ همفکری و مشارکت در تدوین سند راهبردی (استراتژی) سازمان
- ✓ همفکری و همکاری با سایر مدیران سازمان در انتقال و درک فلسفه وجودی، ماموریت، چشم‌انداز، راهبردها (استراتژی‌ها)، اهداف و برنامه‌ها در تمامی سطوح سازمان
- ✓ همفکری، همکاری و تلاش در جهت یکپارچه نمودن برنامه‌های بهبود در سازمان
- ✓ طرح‌ریزی و اجرای یک نظام موثر برای پایش و اندازه گیری مستمر فرایندهای مربوط به تعالی سازمانی (بطور مثال نظرسنجی و ارزیابی از کارکنان در خصوص درک آنان از مفاهیم تعالی، میزان اثربخشی تعالی در سازمان و...)
- ✓ مشارکت فعال و اثربخش در دوره‌های آموزشی مرتبط با موضوع تعالی و پیشرفت سازمانی
- ✓ عضو اصلی (رئیس یا دبیر) در کارگروه‌های مرتبط با تعالی و پیشرفت سازمان
- ✓ اعلام به موقع هرگونه تغییر و وقایع مهم در سازمان به مرکز ملی تعالی و پیشرفت (از قبلی تغییر مدیرعامل، آدرس و...)

نتیجه نهایی ارزیابی

از جمع‌بندی موارد زیر نتیجه ارزیابی شرکت‌ها و موسسات مشخص خواهد شد:

۱- امتیاز ارائه شده از سوی گروه ارزیابی (مبتنی بر ارزیابی بر اساس الگوی تعالی و پیشرفت)

۲- اهتمام به جاری‌سازی و روند پیشرفت پروژه‌های بهبود (ارسال گزارش مبتنی بر دستور العمل و به صورت مستمر)

۳- نحوه تعامل با مرکزملی تعالی و پیشرفت و اهتمام به برنامه زمابندی ارائه شده در تمامی فرایندهای مرکز (ثبت نام، ارسال اظهارنامه، ارزیابی و....)

۴- اقدامات حول محور سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و شعار سال

۵- میزان و نحوه مشارکت در دوره‌های آموزشی مرکز ملی تعالی و پیشرفت

۶- عملکرد در حوزه شاخص‌های کلیدی و بهره‌وری

سطوح تعالی و پیشرفت



سطوح تعالی و پیشرفت

۱– سطح گواهی تعهد به تعالی

به سازمان‌هایی که در مسیر تعالی گام نهاده‌اند و با اجرای یکی از روش‌های خودارزیابی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را استخراج و برنامه‌های بهبود را اولویت‌بندی کرده و به اجرا گذاشته باشند، گواهی "تعهد به تعالی" اعطا می‌شود. در این سطح هشت محور مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

سرفصل های ارزیابی سطح گواهی تعهد به تعالی

ردیف	محور بررسی
۱	تعهد رهبران سازمان نسبت به اشاعه و ترویج تعالی
۲	آموزش های مرتبط با تعالی سازمانی و بررسی اثر بخشی آن ها
۳	فرایند خودارزیابی - شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
۴	شناسایی پروژه‌ها واقدام های بهبود و نحوه الویت بندی آن ها
۵	تهیه برنامه عملیاتی برای پروژه‌ها و اقدام‌های بهبود
۶	تشریح کلی برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان
۷	نتایج مالی و غیر مالی
۸	نظام های مدیریتی

محور ۱ : تشریح تعهد رهبران سازمان نسبت به اشاعه و ترویج تعالی

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- **انتصاب مدیر تعالی** (تعیین جایگاه، نقش، اهمیت در ساختار سازمانی شرکت- تعیین شرح وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های وی)
- تشریح مشارکت و حمایت اثربخش رهبران در کارگاه‌های آموزشی و فرایند خودارزیابی
- تشریح اقدام‌های عملی رهبران سازمان در زمینه ترویج فرهنگ تعالی در سازمان
- تشریح تامین زیرساخت‌های لازم برای حرکت منطقی و اثربخش سازمان در مسیر تعالی
- تشریح اقدام‌های فرهنگی و تبلیغی در خصوص اشاعه فرهنگ تعالی در سرتاسر سازمان
- تشریح شیوه و پیگیری مدیرعامل و سایر مدیران ارشد در خصوص برنامه های تعالی
- تشریح تامین منابع برای اجرای برنامه های مرتبط با تعالی سازمانی

محور ۲: تشریح آموزش‌های مرتبط با تعالی سازمانی و بررسی اثر بخشی آن‌ها

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- تشریح تعیین نیاز آموزشی (به ویژه آموزش‌های مرتبط با موضوع تعالی)
- تشریح عناوین دوره‌های آموزشی برگزار شده مرتبط با تعالی
- فهرست فراگیران شرکت کننده در دوره‌های آموزشی مرتبط با تعالی (شامل مدیران ارشد، میانی، روسا و ....)
- تشریح اقدامات انجام شده در حوزه آموزش (شامل جزوات و یا فایل‌های الکترونیکی آموزشی، آزمون و نتایج دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، گواهینامه‌های فراگیران کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی)

محور ۳ : تشریح فرایند خودارزیابی – شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- تشریح ساختار و فرایند خودارزیابی
- معرفی اعضای کارگروه‌های خود ارزیابی (اعضا- تشکیل جلسات- گزارش‌ها و صورتجلسات)
- تعیین جایگاه فرایند خود ارزیابی در نقشه فرایندهای شرکت و ارتباط آن با سایر فرایندها
- ارائه برنامه زمان‌بندی اجرای خود ارزیابی
- تشریح کیفیت خودارزیابی شامل:
  - میزان مشارکت مدیران سازمان
  - حوزه و گستره اجرای خودارزیابی (دامنه شمول خودارزیابی)
  - تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و نحوه امتیازدهی

محور ۴ : تشریح شناسایی پروژه‌های بهبود (ناشی از فرایند خودارزیابی) و نحوه اولویت‌بندی آن‌ها

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- تشریح گزارش خود ارزیابی از نظر کیفیت اجرا- نقاط قوت- زمینه های قابل بهبود- نحوه امتیاز دهی- شواهد ارائه شده (ارائه چند نمونه از نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود مربوط به معیارها)
- تشریح مرتبط بودن اقدام‌های بهبود با خودارزیابی انجام شده و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود شناسایی شده (تهیه یک جدول یا ماتریس به منظور معرفی ارتباط بین زمینه های قابل بهبود شناسایی شده و پروژه‌ها
- و یا اقدام های بهبود اتخاذ شده مطابق جدول زیر)

ردیف	شرح زمینه‌های قابل بهبود	نام و کد معیار مرتبط در الگوی تعالی	عناوین پروژه یا اقدام بهبود

- تشریح ساز وکار اولویت‌بندی اقدام‌های بهبود و معیارهای مربوطه

محور ۵ : تشریح برنامه عملیاتی برای پروژه‌های بهبود

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- معرفی برنامه های عملیاتی ۳ اولویت اول پروژه‌های بهبود
- تشریح منابع، مدت، مسئول و... پیش بینی شده در برنامه عملیاتی
- تشریح میزان پیشرفت کیفی و کمی اجرای اقدام‌های بهبود
- ارائه برنامه های عملیاتی برای اجرای پروژه‌های بهبود (در چارچوب جدول برنامه عملیاتی مطابق جدول زیر)

اولویت	نام پروژه یا اقدام بهبود	مجری	همکار	ناظر	مدت (هفته)	زمان شروع	زمان خاتمه	منابع مورد نیاز	توضیحات
۱									
۲									
۳									

محور ۶ : تشریح کلی برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- تشریح خلاصه راهبردهای منابع انسانی در شرکت
- تشریح خلاصه فرایند نظام برنامه ریزی و تامین منابع انسانی
- تشریح خلاصه فرایند نظام توسعه منابع انسانی (فرایند آموزش - مدیریت دانش - ارزیابی عملکرد)
- تشریح خلاصه فرایند نظام جبران خدمات منابع انسانی
- تشریح خلاصه فرایند روابط کار و کارکنان

محور ۷ : ارائه کلی نتایج کلیدی مالی و غیر مالی

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- معرفی فهرستی از دستاوردهای کلیدی کسب و کار (شامل سود، فروش، سهم بازار، حجم تولید، صادرات و ....)
- فهرستی از شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط در حوزه‌های مشتریان، کارکنان، جامعه، سهامداران، تامین کنندگان و پیمانکاران
- ارائه یک نمونه از شناسنامه شاخص‌ها و شیوه پایش و اندازه‌گیری فرایندها

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

محور ۸ : تشریح کلی و خلاصه نظام‌های مدیریتی جاری در سازمان

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است

ارائه شواهدی کلی از طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت و کیفیت و بهبود و اثر بخشی آن‌ها به طور مثال شامل:

- تشریح اثربخشی و کارایی نظام مدیریت کیفیت (ISO 9001)
- تشریح اثربخشی و کارایی نظام مدیریت زیست محیطی (ISO 14001)
- تشریح اثربخشی و کارایی نظام مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی (ISO45001)
- تشریح اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها
- تشریح اثربخشی و کارایی نظام ساماندهی محیط کار (5S)
- تشریح اثربخشی و کارایی نظام اتوماسیون اداری

ادامه سطوح تعالی جایزه

۲– سطح تقدیرنامه

به سازمان‌هایی که به پیشرفت‌هایی در جهت تعالی و پیشرفت سازمانی نائل شده‌اند، به شرط کسب حد نصاب تعیین شده " تقدیرنامه" ۱ تا ۵ ستاره به آن‌ها اعطا می‌شود.

۳– سطح تندیس

سازمان‌هایی که الگوی تعالی و پیشرفت را بطور کامل بکار گرفته و طی دوره عملکرد حداقل ۵ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نشان داده‌اند، به شرط کسب حد نصاب تعیین شده، تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین به آن‌ها اعطا می‌شود.

دامنه امتیازات و سطوح تعالی و پیشرفت

سطوح تعالی	دامنه امتیازات
سطح تعهد به تعالی (گواهینامه)	احراز شرایط تعیین شده
سطح تقدیرنامه	251≤ یک ستاره <301
	301≤ دو ستاره <351
	351≤ سه ستاره <401
	401≤ چهار ستاره <451
	451≤ پنج ستاره <501
سطح تندیس	501≤ بلورین < 601
	601≤ سیمین <701
	701 ≤ زرین

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

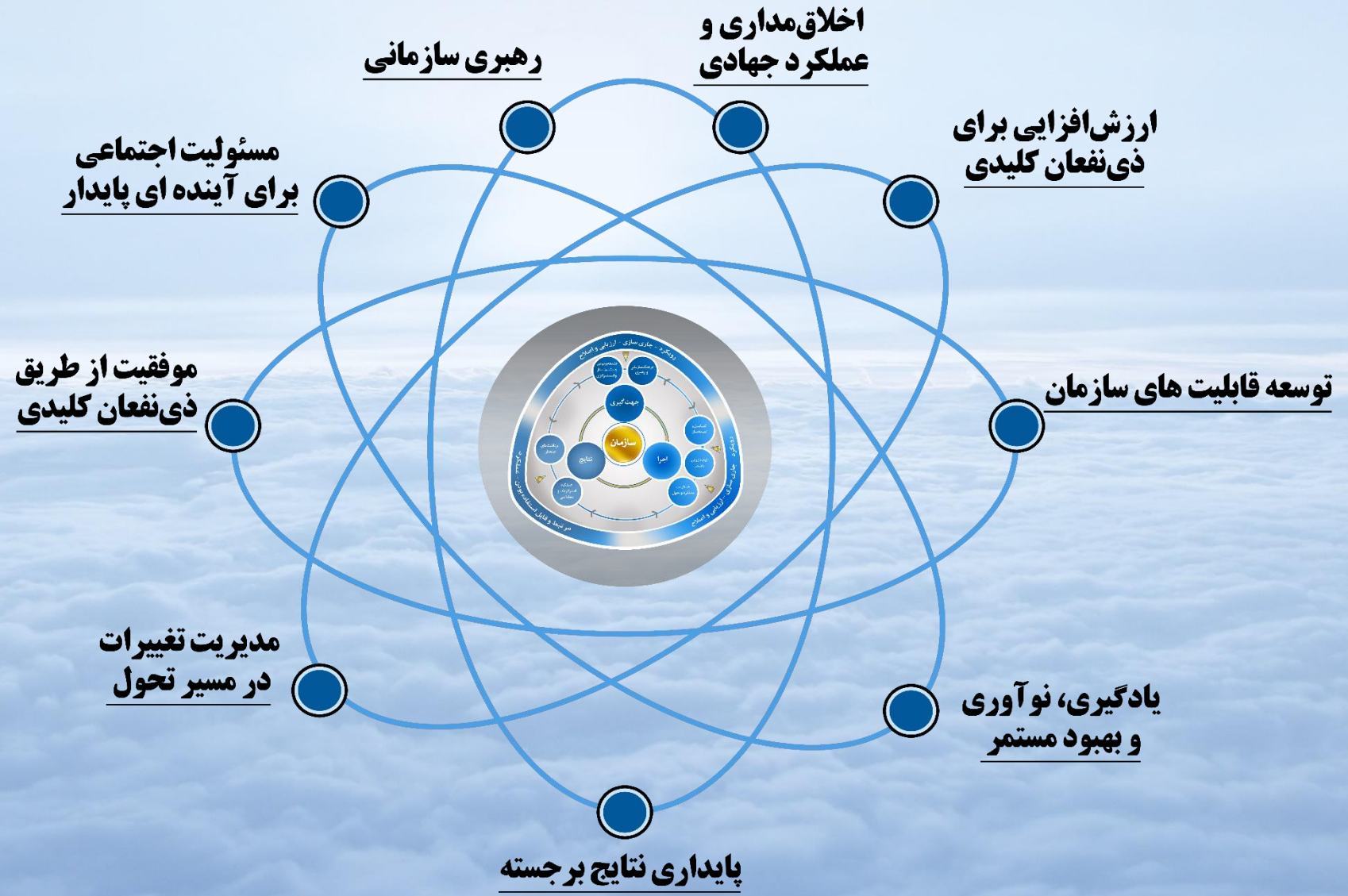
چارچوب کلی جایزه ملی تعالی و پیشرفت



مفاهیم بنیادین الگوی تعالی و پیشرفت

اخلاق‌مداری و عملکرد جهادی
ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان کلیدی
توسعه قابلیت‌های سازمان
یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
رهبری سازمانی
مدیریت تغییرات در مسیر تحول
موفقیت از طریق ذی‌نفعان کلیدی
مسئولیت اجتماعی برای آینده‌ای پایدار
پایداری نتایج برجسته

مفاهیم بنیادین مدل



۱–اخلاق‌مداری و عملکرد جهادی

در یک سازمان سرآمد، اخلاق‌مداری و عملکرد جهادی راه را برای رشد و پیشرفت سازمان هموار می‌سازد. مهمترین مولفه‌های مرتبط با آن‌ها شامل شفافیت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، امانت‌داری، عدالت، انصاف، کرامت انسانی و فداکاری می‌باشد که در ابعاد فردی و سازمانی در تمامی سطوح سازمان می‌تواند به بهبود فرهنگ، عملکرد و ارتقای سلامت اداری، رضایت ذی‌نفعان و تقویت اعتماد عمومی کمک نماید.

- ✓ در روابط خود با گروه‌های ذی‌نفعان شفاف و پاسخگو است و دائما سطوح بالایی از اعتماد را برقرار و حفظ می‌کند.
- ✓ رفتارهای شایسته را به‌منظور جاری‌سازی عملکرد اخلاقی، با درستی و وجدان اجتماعی نشان می‌دهد و اطمینان حاصل می‌کند که کارکنان این رفتارهای شایسته را در اعمال خود بروز می‌دهند.
- ✓ با اتخاذ تصمیمات سازمانی مناسب در مواجه با ذی‌نفعان، بر اساس ارزش‌های اخلاقی سازمان (از قبیل عدالت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و ...) عمل می‌کند.
- ✓ ارزش‌های خود را پرورش داده و آن‌ها را به هنجارها و رفتارهای شایسته ترجمه می‌کند تا از طریق کارکردش، ترویج یافته، تبیین شده و به‌طور شفاف نشان داده شود.
- ✓ فرهنگ سازمانی را به‌منظور هم‌سویی با فلسفه وجودی خود و عملکردی مبتنی بر فداکاری، خستگی‌ناپذیری، خلاقیت و کار گروهی درک و هدایت می‌کند و زمان مورد نیاز برای سازگاری وتطبیق فرهنگ را تشخیص می‌دهد.

۲-ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان کلیدی

یک سازمان سرآمد از طریق درک، پیش‌بینی و برآورده نمودن نیازها، انتظارات و فرصت‌ها، دائما در حال تلاش به‌منظور ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان و توسعه روابط خود با ایشان می‌باشد.

- ✓ ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را که منافع مالی، قانونی و نظارت عمومی در سازمان دارند را شناسایی و با توسعه همکاری در ایجاد و بیشینه‌کردن ارزش و مشارکت انتظاراتشان را براورده می‌کند.
- ✓ اطمینان می‌یابد که نظام‌های مدیریت عملکرد با روش‌های کار سازمان در تمامی سطوح مربوطه یکپارچه شده است تا شفافیت و پاسخگویی به‌موقع را در برابر ذی‌نفعان کلیدی ممکن سازد.
- ✓ رابطه‌ای را بر پایه اعتماد با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود به‌منظور پشتیبانی از هدف "ایجاد ارزش پایدار" برقرار می‌سازد.
- ✓ رابطه خود را با مشتریان در تمامی مراحل ایجاد ارزش پایدار حتی در مراحلی که ارزش‌آفرینی تداوم ندارد، حفظ می‌کند.
- ✓ به‌منظور توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی و ارزش‌آفرینی، از رویکردهای مختلفی از جمله تحقیقات کمی و کیفی بازار، نظرسنجی (مشتری) و دیگر شکل‌های اخذ بازخورد و همچنین دیگر بینش‌ها استفاده می‌کند.

۳–توسعه قابلیت‌های سازمان

یک سازمان سرآمد، قابلیت‌های خود را شناخته و به‌منظور تحقق اهداف و راهبردها، آن‌ها را متناسب با زیست‌بوم خود توسعه می‌دهد.

- ✓ فرهنگ، قابلیت‌ها، منابع و ابزارهایی را برای هدایت خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه فراهم می‌کند.
- ✓ قابلیت‌های بالفعل و بالقوه خود و چگونگی تاثیر آن‌ها بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان را درک می‌کند.
- ✓ ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می‌کند.
- ✓ دارایی‌ها و منابع حیاتی ضروری برای استراتژی، عملکرد و نیازهای تحول خود مانند دارایی‌های مشهود و نامشهود را شناسایی کرده و به‌صورت مسئولانه مدیریت می‌کند.

۴–یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

یک سازمان سرآمد با هدف بهبود مستمر و همگام شدن با نوآوری‌ها، فعالانه یادگیری‌های خود را به‌روز نموده و به اشتراک می‌گذارد.

- ✓ روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت را برای اجرای بهتر استراتژی تسهیل می‌کند.
- ✓ کارکنانش را به‌منظور برقراری ارتباط و اشتراک‌گذاری اثربخش یادگیری‌ها و تجربیات، در زیست‌بوم توانمند می‌سازد.
- ✓ اهداف کلان و کمی بلندپروازانه‌ای مشخص می‌کند تا مشوق تفکر خلاقانه، نوآورانه و دگراندیشانه باشد.
- ✓ فعالانه در شبکه‌های یادگیری، همکاری و بهینه‌کاوی برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه مشارکت می‌کند.
- ✓ از نوآوری‌هایی بهره می‌برد که از بهبود در کسب و کار فعلی و تحول در آینده حمایت می‌کنند.

۵–رهبری سازمانی

یک سازمان سرآمد، فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی‌ها را به‌منظور رسیدن به آینده‌ای مطلوب به تصویر کشیده و ذی‌نفعان کلیدی را در هم‌افزایی و حرکت به سوی آن‌ها ترغیب می‌نماید. این سازمان در قبال عملکرد خود به ذی‌نفعان پاسخگو بوده و به عنوان رهبر عمل می‌نماید.

- ✓ نظام حاکمیت سازمانی و مدیریت عملکردی را طراحی و مستقر می‌کند که با اهداف بلندپروازانه‌اش همسو بوده و به استراتژی و توسعه‌های درونی زیست‌بوم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اساسی بپردازد.
- ✓ ساختار حاکمیتی را بنا می‌نهد تا مشارکت ذی‌نفعان کلیدی را در استراتژی و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر سازد.
- ✓ فلسفه وجودی، ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها را با مشارکت اثربخش رهبرانش به گونه‌ای تعریف می‌کند که انگیزه‌ای الهام‌بخش برای مهم جلوه دادن ارزش فعالیت سازمان باشد و برای تمامی ذی‌نفعان جذاب به‌نظر آید.
- ✓ اطمینان می‌یابد ذی‌نفعان کلیدی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی آگاه بوده و با آن‌ها درگیر می‌باشند.
- ✓ از استقرار رویکرد رهبری که خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع تغییر را از بین می‌برد، اطمینان می‌یابد.
- ✓ تعهد رهبری به فلسفه وجودی را از طریق گفتار و عمل، تقویت اعتبار و اعتماد نشان داده و حمایت می‌کند.

۶- مدیریت تغییرات در مسیر تحول

یک سازمان سرآمد، تغییرات را به نحوی مدیریت می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو به‌صورت چابک واکنش نشان دهد.

- ✓ سرعت تغییر را تعیین کرده و از طریق اقدام‌های خود، نیاز، منافع و پیامدهای هرگونه تغییر مرتبط با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را نشان می‌دهد.
- ✓ از تجارب پیشین خود و سایر سازمان‌ها درباره تغییر می‌آموزد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر تعیین می‌کند.
- ✓ کارکنانش را بر اساس فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی توانمند می‌سازد تا نیاز به تغییر را درک نموده و برای توسعه بیشتر دانش و قابلیت‌های خود، فرصت‌ها را دریابند.
- ✓ برای پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های اصلی آینده، نیازهای تحول و تغییر را با در نظر گرفتن فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج و رصد زیست‌بوم خود شناسایی می‌کند.
- ✓ برنامه زمان‌بندی بازبینی حاکمیت سازمانی را تعریف و اجرا می‌کند تا با سرعت تغییرات در زیست‌بوم هم‌خوانی داشته، پیشرفت در جاری‌سازی استراتژی را پایش کرده و اولویت‌های عملکردی و تحولی سازمان را هدایت کند.

۷- موفقیت از طریق ذی‌نفعان کلیدی

یک سازمان سرآمد از شایستگی‌ها و توانمندی‌های ذی‌نفعان کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد

- ✓ ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را در توسعه اهداف بهبود و تحول بلندپروازانه و جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک مشارکت می‌دهد.
- ✓ هنگامی که در تغییر هنجارهای فعلی، ذی‌نفعان کلیدی تمایل و دلایلی دارند، به آن‌ها گوش داده و پاسخگوی آن‌ها می‌باشد.
- ✓ اطمینان می‌یابد روابط ایجاد شده با ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی برای هر دو طرف سودمند است.
- ✓ از دانشی که در اختیار ذی‌نفعان کلیدی است برای ایجاد ایده‌ها و نوآوری‌ها از جمله ظرفیت‌های همکاری به‌منظور توسعه محصول، خدمات و راه‌کارهایی که ارزش پایدار ایجاد می‌کند، بهره می‌برد.
- ✓ عواملی که بر رفتار، روابط و تصمیم‌گیری‌های ذی‌نفعان کلیدی تاثیر می‌گذارند و همچنین چگونگی تاثیرپذیری سازمان از آن عوامل را تجزیه و تحلیل می‌کند.
- ✓ رویکردها و کانال‌هایی را ایجاد می‌کند که از طریق آن ذی‌نفعان کلیدی می‌توانند در تمام مراحل، از ایجاد تا اعتبارسنجی به نوآوری کمک کنند.

۸- مسئولیت اجتماعی برای آینده‌ای پایدار

یک سازمان سرآمد، به وسیله بهبود عملکرد، تاثیر مثبتی بر جهان اطراف خود دارد در حالی که به‌طور همزمان شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی جامعه را پیشرفت می‌دهد.

- ✓ نگرانی‌ها در مورد محیط‌زیست و کمبود منابع را با افزایش آگاهی در خصوص اهمیت اتخاذ رویکردی مسئولانه نسبت به محیط زیست بیان نموده و ترویج می‌دهد.
- ✓ برای تعریف ارزش، علاوه بر در نظرگرفتن تاثیرات بر سلامت عمومی و ایمنی ، الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی از جمله اصول اقتصاد چرخشی و همچنین رفتار اخلاقی را در رویکرد خود بازتاب داده و یکپارچه می کند.
- ✓ بر اساس اصول اقتصاد دورانی، چرخه عمر کامل فناوری‌های موجود و در حال ظهور را به‌منظور بیشینه‌سازی منفعت همگانی، ارزیابی و مدیریت می کند.
- ✓ الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مربوطه را درک نموده و از آن‌ها پیروی می کند و در صورت امکان از آن‌ها فراتر می‌رود.
- ✓ از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی برای توسعه درکی شفاف و تمرکز بر چگونگی مشارکت در جامعه خود استفاده می کند.
- ✓ با هدف دستیابی به منافع متقابل بین خود و جامعه، رابطه‌ای را با ذی‌نفعان کلیدی در جامعه برقرار و حفظ نموده و توسعه می‌دهد.
- ✓ برای اطمینان از سهم مثبت خود در جامعه رویکردهای مبتکرانه را اجرا می کند، منابع را تخصیص می‌دهد و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های داوطلبانه ترویج و حمایت می کند.

۹- پایداری نتایج برجسته

یک سازمان سرآمد در زیست‌بوم خود تلاش می‌نماید به نتایج برجسته و پایداری که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت کلیه ذی‌نفعان کلیدی را براورده می‌سازد، دست یابد.

- ✓ محدوده‌هایی که تحقق چشم‌انداز در آن‌ها مستلزم دستیابی به سطوح برجسته و پایدار از عملکرد است را شناسایی می کند.
- ✓ از نظام مدیریت عملکرد برای حصول اطمینان از پیوند منسجم بین فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج خود استفاده می کند.
- ✓ ریسک‌ها را شناسایی نموده، تاثیر بالقوه آن‌ها بر اولویت‌های استراتژیک، فرصت‌های بالقوه و همچنین شیوه اجرای کارها و نتایج مطلوب را نیز ارزیابی می کند.
- ✓ سناریوهای مختف را تحلیل نموده و نسبت به هر تاثیری که ممکن است بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشند به‌طور مناسبی واکنش نشان می‌دهد.

جدول ارتباط مفاهیم بنیادین با معیارها و زیرمعیارهای مدل

	بخش	جهت‌گیری									اجرا									
	معیار	۱-فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی					۲-فرهنگ سازمانی و رهبری					۳-تعامل با ذی‌نفعان					۴-ایجاد ارزش پایدار				۵-هدایت عملکرد و تحول				
	زیرمعیار	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د		الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د	الف	ب	ج	د	ه
مفاهیم بنیادین	اخلاق‌مداری و عملکرد جهادی					■	■	■		■		■	■	■	■	■				■				■	
	ارزش‌افزایی برای ذی‌نفعان کلیدی					■						■	■	■	■	■	■			■					
	توسعه قابلیت‌های سازمان			■					■														■		■
	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر				■			■	■				■				■	■	■		■	■	■	■	
	رهبری سازمانی	■	■		■	■		■	■			■	■	■	■	■					■	■	■		
	مدیریت تغییرات در مسیر تحول				■			■	■				■	■	■							■	■		■
	موفقیت از طریق ذی‌نفعان کلیدی	■			■		■					■	■	■	■	■	■				■		■	■	
	مسئولیت اجتماعی برای آینده‌ای پایدار				■		■						■		■		■	■		■		■		■	
	پایداری نتایج برجسته	■	■	■		■						■	■	■	■	■					■	■	■		

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

الگوی تعالی و پیشرفت ۱۴۰۴



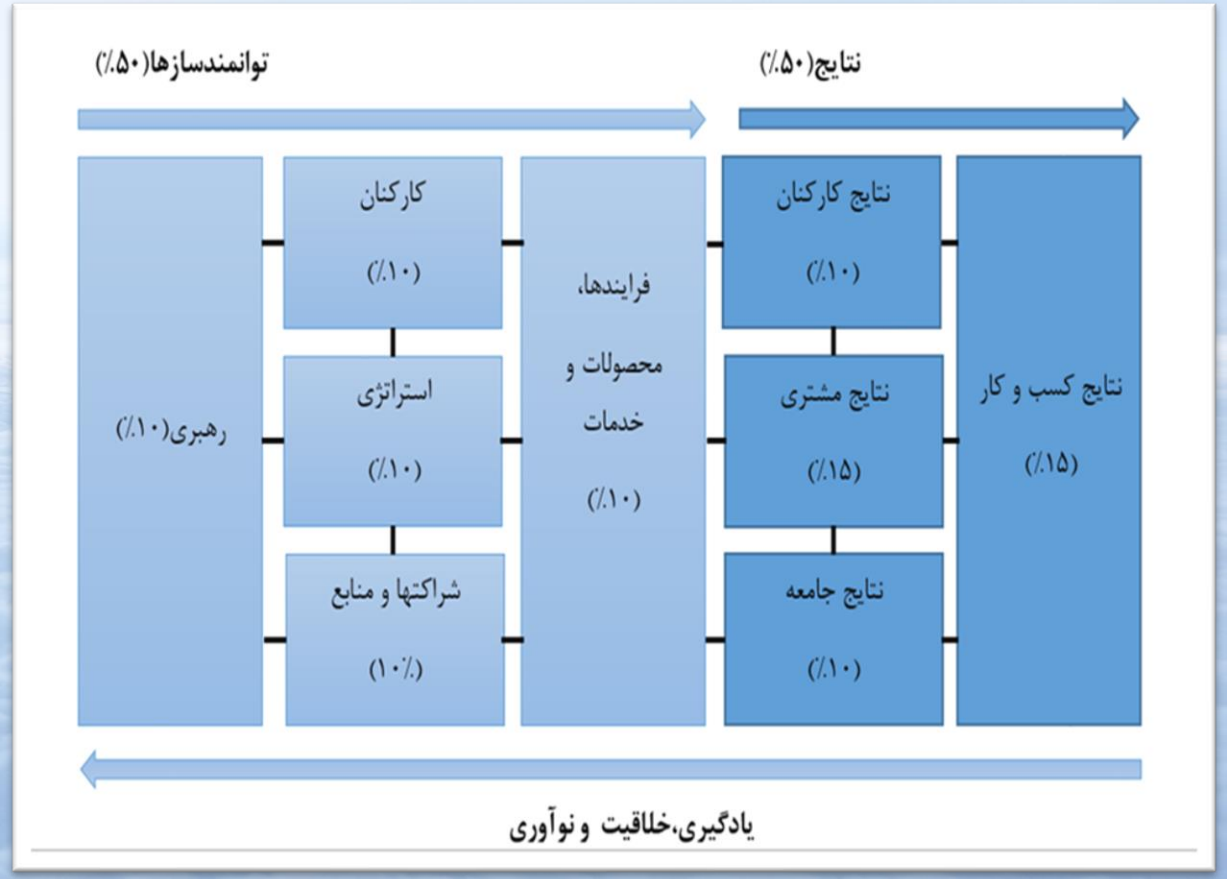
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)

www.iriaward.ir

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

الگوی تعالی و پیشرفت نسخه قدیم



الگوی تعالی و پیشرفت ویرایش ۱۴۰۴



کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

مفهوم و ساختار الگوی تعالی و پیشرفت



الگوی تعالی و پیشرفت یک مدل غیر تجویزی است که ماهیت استراتژیک مدل به همراه تمرکز آن بر عملکرد عملیاتی و نتیجه‌گرایی، این مدل را به چارچوبی مطلوب برای آزمودن یکپارچگی و همسویی آرمان‌های سازمان برای دستیابی به آینده روشن، تبدیل کرده است. به‌کارگیری این مدل فرصتی را فراهم می‌کند تا کل سازمان با نگاهی همه جانبه درک شود که به‌عنوان یک نظام پیچیده سازگار در دنیای زنده و پویا تشکیل شده است.

مفهوم و ساختار الگوی تعالی و پیشرفت

هر سازمان که الگوی تعالی و پیشرفت را به‌کار می‌گیرد:

- پذیرفته که در خلا کار نمی‌کند. این سازمان درک می‌کند که بخشی از یک زیست‌بوم بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است که در آن، دیگر بازیگران شناخته شده و نشده نیز می‌توانند به پیشرفتش کمک کنند یا مانع آن شوند و این به علاقه سازمان بستگی دارد که با مشارکت، فرصت یادگیری از دیگران و رشد در درون زیست‌بوم خود را افزایش دهد.
- مفهوم رهبری را درون سازمان درک نموده، فرصت فعالیت به عنوان "رهبر" در حوزه نفوذ خود را پذیرفته و به عنوان الهام‌بخش دیگران فعالیت می‌کند و آنچه می‌تواند به نفع دیگران و خود باشد را به نمایش می‌گذارد.پی برده که با حجم زیادی از تغییرات، با سرعت روزافزون روبه‌رو خواهد شد و باید برای واکنش مناسب آماده باشد.
- پی میبرد که با سرعتی روزافزون و با حجم زیادی از تغییرات متنوع و پرفشار روبرو خواهد شد و باید برای پیش بینی، توجه و واکنش‌های مناسب آماده باشد.

مفهوم و ساختار الگوی تعالی و پیشرفت

این مدل از سه بخش و هفت معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این مدل می‌باشند و مبنای ارزیابی سازمان ها قرار می‌گیرند. ساختار معیارها و زیرمعیارهای الگوی تعالی و پیشرفت بر پایه منطق ساده ولی قوی براساس پرسش‌های زیر بنا شده است:

- چرا این سازمان وجود دارد؟ چه فلسفه وجودی را تحقق می‌بخشد؟ چرا از این استراتژی خاص استفاده می‌کند؟ (جهت‌گیری)
- چگونه قصد دارد هدف و استراتژی خود را به اجرا در آورد؟ (اجرا)
- تا کنون به چه دستاوردی رسیده؟ و قصد دارد که در آینده به چه دستاوردی برسد؟ (نتایج)

* ارتباط بین فلسفه وجودی و استراتژی سازمان و چگونگی بهره‌گیری از آن برای ایجاد ارزش پایدار برای مهم‌ترین ذی‌نفعان و ارائه نتایج عالی، حقیقتی است که در قلب بنیان مدل قرار دارد.

مفهوم و ساختار الگوی تعالی و پیشرفت

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

ارتباط بین فلسفه وجودی و استراتژی سازمان و چگونگی بهره‌گیری از آن برای ایجاد ارزش پایدار برای مهم‌ترین ذی‌نفعان و ارائه نتایج عالی، پیوندی ناگسستنی است که در قلب مدل قرار دارد. به بیان دیگر یک سازمان سرآمد برای تحقق اهداف و آرمان‌ها نیاز به معیارهایی دارد که اجزای آن‌ها در سازمان موجب رسیدن به این اهداف می‌شود. معیارهای الگوی تعالی و پیشرفت به سه بخش تقسیم می‌شوند:

الف - جهت‌گیری (Direction): شامل معیارهای اول و دوم مدل است که مسیر پیشِ روی سازمان را در جهت تبدیل شدن به رهبر زیست‌بوم خود و موقعیت مناسب برای اجرای برنامه‌های آتی، آماده می‌کند.

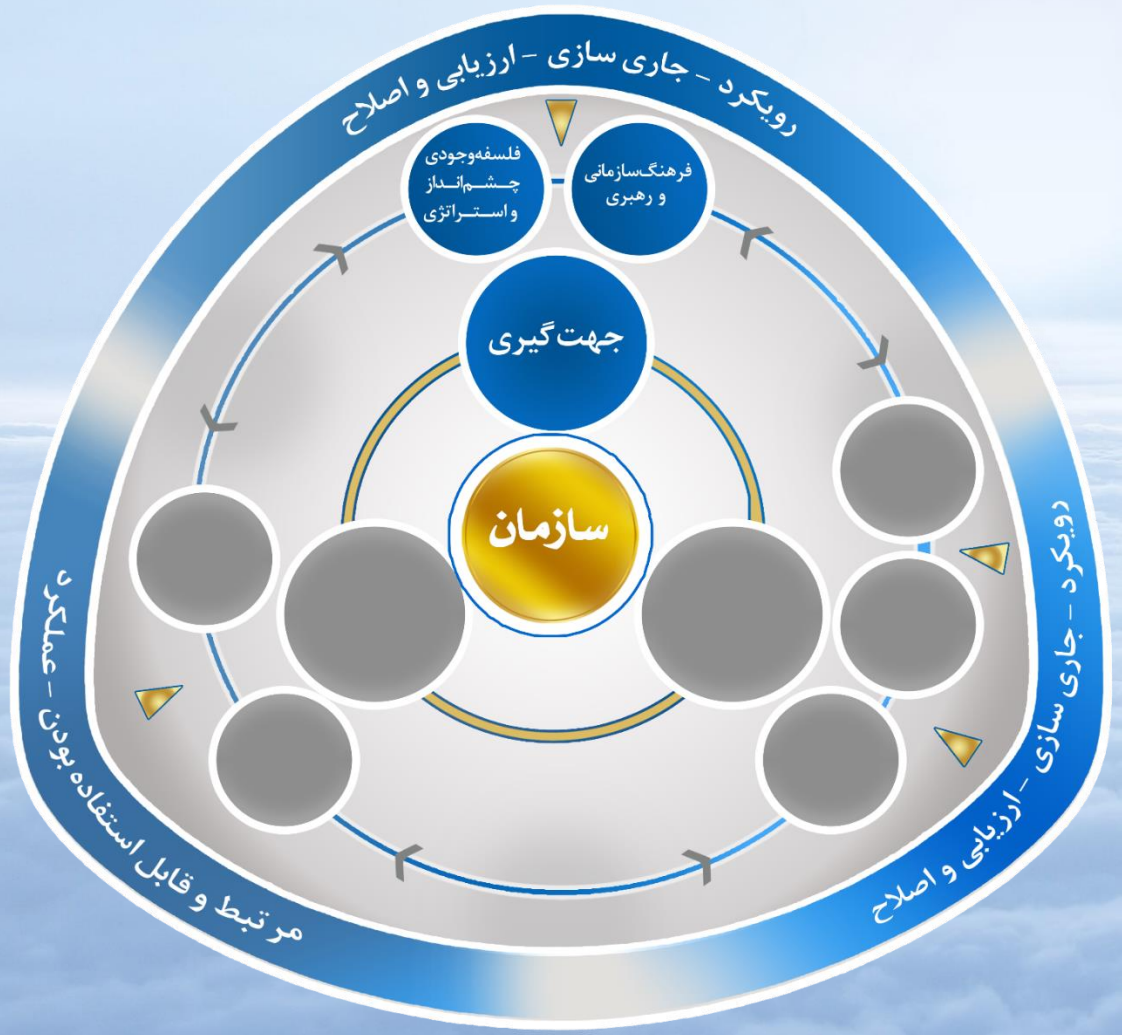
ب – اجرا (Execution): شامل معیارهای سوم، چهارم و پنجم است که تمرکز اصلی آن بر چگونگی پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های تعیین شده در بخش اول است.

ج – نتایج (Resualts): شامل معیارهای ششم و هفتم مدل است که به آن‌چه سازمان در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا و نیز پیش‌بینی آینده دست می‌یابد، اشاره دارد.

- در الگوی تعالی و پیشرفت معیارها در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز دارند. (۲۰۰ امتیاز برای بخش جهت‌گیری – ۴۰۰ امتیاز برای بخش اجرا – ۴۰۰ امتیاز برای بخش نتایج)

جهت‌گیری DIRECTION

یک سازمان سرآمد برای دستیابی به نتایجی برجسته و حفظ آن‌ها که منجر به برآورده نمودن انتظارات ذی‌نفعان خود شده و یا فراتر از آن رود می‌بایست:



- یک فلسفه وجودی الهام‌بخش را تعریف‌کند.
- چشم‌اندازی آرمانی ایجاد کند.
- استراتژی را با تمرکز بر ایجاد ارزش پایدار توسعه دهد.
- فرهنگ پیروزی را پی‌ریزی کند.

این جهت‌گیری، مسیر پیش روی سازمان را هموار می‌کند تا

در زیست‌بوم خود به عنوان رهبر شناخته شود و در اجرای

برنامه‌هایش برای آینده جایگاه مطلوبی داشته باشد.

سه مفهوم کلیدی و پرتکرار در الگوی تعالی و پیشرفت

فلسفه وجودی سازمان:

- دلیل اهمیت کار سازمان را تشریح می‌کند.
- شرایط ایجاد و ارائه ارزش پایدار برای ذی‌نفعان سازمان را فراهم می‌کند.
- چارچوبی از مسئولیت مشارکت خود در زیست‌بومی که در آن فعالیت می‌کند را ارائه می‌دهد و تاثیرگذاری بر آن را بر عهده می‌گیرد.

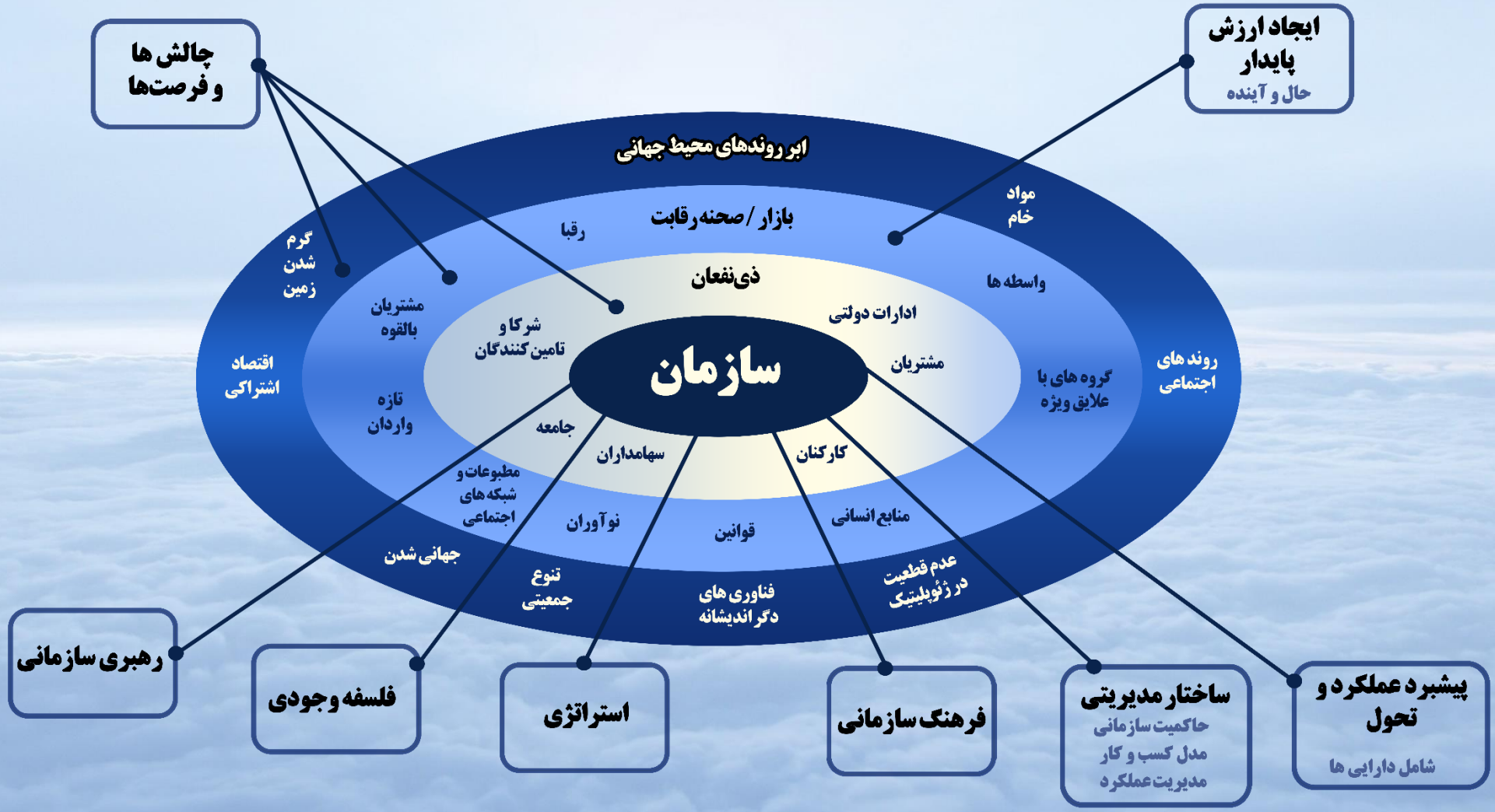
چشم‌انداز سازمان:

- هرآنچه را که سازمان در تلاش است تا در بلندمدت به‌دست آورد را توصیف می‌کند.
- به عنوان راهنمایی شفاف برای انتخاب مسیرهای عملیاتی حال و آینده در نظر گرفته می‌شود.
- مبانی استقرار استراتژی را همراه با فلسفه وجودی سازمان، فراهم می‌کند.

استراتژی سازمان:

- شرح می‌دهد که سازمان چگونه قصد دارد فلسفه وجودی خود را محقق کند.
- برنامه‌ها را برای دستیابی به اولویت‌های استراتژیک و نزدیک‌تر شدن به چشم‌انداز، با جزییات شرح می‌دهد.

نگاهی اجمالی به زیست بوم



کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

نگاهی اجمالی به ابرروندها :

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم با شتابی توقف‌ناپذیر در حال تغییر است. تغییرات جهانی پیامدهای فراوانی برای امروز و آینده جامعه، صنایع و سازمان‌ها دارند. آنچه که سال گذشته سازمانی را موفق می‌کرد، اگر تکامل نیابد ممکن است به رویدادی بدل شود که فردای سازمان را غیر رقابتی کند.

ابر روندهای جهانی نیروی دگرگون‌کننده‌ای هستند که بر کشورها، جوامع، سازمان‌ها و اجزای زیست‌بوم آنها و اقتصاد تاثیر می‌گذارند. همانطور که در واژه‌نامه توضیح داده شد ابرروندها موضوعاتی هستند که انتظار می‌رود یا پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های پیش رو تاثیرات جهانی داشته باشند. اگرچه فهرست قطعی درباره آنها وجود ندارد ولی در الگوی تعالی روندهایی به شرح زیر مورد توجه قرار می‌گیرند:

مدیریت‌گوناگونی‌جمعیتی: قومیت، افزایش سن بازنشستگی، نسل‌های گوناگون

خودسازمان‌دهی و خودمدیریتی نظام‌ها: فرارسیدن زمانی برای دیدگاه‌های جدید درباره ساختارها و عملکرد سازمانی، تمایل به اصالت، اجتماع، اشتیاق و هدف

افزایش تقاضا برای مهارت و تاثیر اتوماسیون: نقش‌های جدید در حال ظهور، مهارت‌های گوناگون، تقاضا برای تجربه(از جانب مجموعه ذی‌نفعان)

ظهورفناوری و دگرگونی‌های‌دیجیتال: هوش مصنوعی، امنیت سایبری، بی‌کرانگی تحول دیجیتال، افزایش سطح انتظارات مشتریان، تغییر در شیوه همکاری‌ها

به‌اشتراک‌گذاری اقتصاد و اعتماد: همکاری اقتصادی، دارایی مشترک

کمبود منابع: رشد جمعیت، تقاضای روزافزون برای انرژی، غذا و آب، محدودیت موجودی مواد معدنی و سوخت‌های فسیلی

رویارویی با افزایش مقررات: اصلاحات سیاسی، تهدید برای قوانین، رقابت درون محدودیت‌های پیرامونی

عدم قطعیت ژئوپلیتیک و بومی‌سازی در اقتصاد جهانی: تغییرات در قدرت اقتصادی، حمایت‌گرایی، بی‌ثباتی سیاسی

افزایش روزافزون بحران‌های زیست‌محیطی: گرم شدن کره زمین، تغییرات زیست‌محیطی برگشت ناپذیر، افزایش انتشار گازهای گلخانه‌ای، فجایع صنعتی

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

معیار۱–فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی(Purpose,Vision & Strategy)

سازمان برجسته با فلسفه وجودی الهام‌بخش، چشم‌اندازی آرمانی و استراتژی که ارائه می‌کند، تعریف می‌شود.

ا۱الف) فلسفه وجودی و چشم‌انداز را تعریف می‌کند.

اب) نیازهای ذی‌نفعان را شناسایی و درک می‌کند.

اج) زیست‌بوم، قابلیت‌های سازمان و چالش‌های کلان را درک می‌کند.

اد) استراتژی را توسعه می‌دهد.

اه)نظام مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی را طراحی و اجرا می‌کند.

۱الف) فلسفه وجودی و چشم‌انداز را تعریف می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- اهمیت فلسفه وجودی خود را به‌عنوان یک نیروی محرک در زیست‌بوم خود درک می‌کند.
- فلسفه وجودی، ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها را با مشارکت اثربخش رهبرانش به گونه‌ای تعریف می‌کند که انگیزه‌ای الهام‌بخش برای مهم جلوه دادن ارزش فعالیت سازمان باشد و برای تمامی ذی‌نفعان جذاب به‌نظر آید.
- تعهد رهبری به فلسفه وجودی را از طریق گفتار و عمل، تقویت اعتبار و اعتماد نشان داده و حمایت می‌کند.
- در تعریف، شکل‌دهی و تبیین فلسفه وجودی و چشم‌انداز خود، ذی‌نفعانش را مشارکت می‌دهد.
- محدوده‌هایی که تحقق چشم‌انداز در آن‌ها مستلزم دستیابی به سطوح برجسته و پایدار از عملکرد است را شناسایی می‌کند.

نکته: بعضی از سازمان ها ممکن است به جای فلسفه وجودی، ماموریت و یا هر دو را داشته باشند.

اب) نیازهای ذی‌نفعان را شناسایی و درک می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- ذی‌نفعان را در زیست‌بوم خود شناسایی و آن‌هایی که کلیدی دیده می‌شوند را در اولویت قرار می‌دهد. (ذی‌نفعان کلیدی به کسانی گفته می‌شود که توان کمک یا مانع شدن از دستیابی به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان را داشته باشند.)
- درک می‌کند فلسفه وجودی و چشم‌انداز چگونه بر ذی‌نفعان کلیدی تاثیر می‌گذارد.
- نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی نموده و آن‌ها را در مفهوم فلسفه وجودی و چشم‌انداز سازمان لحاظ می‌کند.
- عواملی که بر رفتار، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های ذی‌نفعان کلیدی تاثیر می‌گذارند و همچنین چگونگی تاثیرپذیری سازمان از آن عوامل را تجزیه و تحلیل می‌کند.
- شایستگی‌ها و استراتژی‌های ذی‌نفعان کلیدی را مطالعه و درک نموده و با شیوه‌ای مناسب و بر اساس اینکه چگونه می‌توانند بر چشم‌انداز، استراتژی و مدل کسب و کار تاثیرگذار باشند، واکنش نشان می‌دهد.

اج) اکوسیستم، قابلیت‌های سازمان و چالش‌های کلان را درک می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- زیست‌بوم خود، که شامل ابرروندهای مرتبط، عرصه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و ذی‌نفعان مختلف است را شناسایی می‌کند.
- سناریوهای مختف را تحلیل نموده و نسبت به هر تاثیری که ممکن است بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشند به‌طور مناسبی واکنش نشان می‌دهد.
- قابلیت‌های بالفعل و بالقوه خود و چگونگی تاثیر آن‌ها بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان را درک می‌کند.
- پویایی‌های بازار فعلی و آینده و تاثیر بالقوه آن‌ها بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را بررسی و درک نموده و به‌طور مناسب پاسخ می‌دهد.
- به‌منظور درک چالش‌های اساسی فعلی و پیش روی سازمان داده‌ها، اطلاعات و دانش جمع‌آوری شده از زیست‌بوم خود را سنجش و ارزش‌یابی می‌کند.

اد– استراتژی را توسعه می‌دهد.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- استراتژی و مجموعه‌ای از اولویت‌های استراتژیک مرتبط که توانایی رویارویی با هرگونه چالش اصلی شناسایی شده دارند را توسعه داده و از انجام اقدام‌های مناسب در مواقع لزوم اطمینان می‌یابد و سرعت خود را با زیست‌بوم خود تنظیم می‌کند.
- استراتژی و اولویت‌های استراتژیک را به اهداف عملکردی و اقدامات مبتکرانه تحول‌گرا ترجمه می‌کند.
- ذی‌نفعان کلیدی را در تعریف استراتژی درگیر می‌کند تا مشارکت، جاری‌سازی و ارتباطات آتی را امکان‌پذیر سازد.
- مدل‌های کسب و کاری که با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود منطبق هستند را توسعه می‌دهد.
- در راستای واکنش به روندهای بازار، شبکه‌های اجتماعی، یادگیری‌های درون سازمانی و اطلاعات دریافت‌شده از ذی‌نفعان کلیدی، اولویت‌های استراتژیک خود را به‌روز رسانی و سازگار می‌نماید.

۱ه) نظام مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی را طراحی و اجرا می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- نظام حاکمیت سازمانی و مدیریت عملکردی را طراحی و مستقر می‌کند که با اهداف بلندپروازانه‌اش همسو بوده و به استراتژی و توسعه‌های درونی زیست‌بوم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اساسی بپردازد.
- ساختار حاکمیتی را بنا می‌نهد تا مشارکت ذی‌نفعان کلیدی را در استراتژی و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر سازد.
- برنامه زمان‌بندی بازبینی حاکمیت سازمانی را تعریف و اجرا می‌کند تا با سرعت تغییرات در زیست‌بوم هم‌خوانی داشته، پیشرفت در جاری‌سازی استراتژی را پایش کرده و اولویت‌های عملکردی و تحولی سازمان را هدایت کند.
- مسئولیت‌های روشنی را تعریف می‌کند که نظارت، انطباق و جهت‌گیری استراتژیک کافی را تضمین می‌کند.
- اطمینان می‌یابد که نظام‌های مدیریت عملکرد با روش‌های کار سازمان در تمامی سطوح مربوطه یکپارچه شده است تا شفافیت و پاسخگویی به‌موقع را در برابر ذی‌نفعان کلیدی ممکن سازد.
- الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مربوطه را درک نموده و از آن پیروی می‌کند و در صورت امکان از آن فراتر می‌رود.

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی

- چگونگی و منطق تعریف فلسفه وجودی و یا ماموریت با مشارکت رهبران و ذی‌نفعان همچنین شرح رویکردهای تسری و تشریح آن برای مجموعه ذی‌نفعان
- چگونگی و منطق تعریف چشم‌انداز و نحوه همسویی آن با فلسفه وجودی
- چگونگی شناسایی محدوده‌های سازمان که نیاز به عملکرد برجسته و پایدار به جهت تحقق چشم‌انداز دارند
- رویکردهای تحقق فلسفه وجودی از نگاه رهبران (گفتار، عمل، اعتماد و...)
- چگونگی شناسایی ذی‌نفعان کلیدی در اکوسیستم و اولویت‌بندی آن‌ها
- چگونگی شناسایی و درک موارد و نواحی اثرگذار فلسفه وجودی و چشم‌انداز بر ذی‌نفعان کلیدی
- چگونگی شناسایی نیازها، انتظارات (حال و آینده) و شایستگی‌های ذی‌نفعان کلیدی (از طریق: جلسات منظم، سایت، مذاکره‌ها، نظرسنجی‌ها، صدای مشتری، شبکه‌های اجتماعی، بازدیدها) و تاثیرگذاری موارد در مفاهیم فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
- چگونگی شناسایی عوامل تاثیرگذار بر روابط و رفتار ذی‌نفعان کلیدی
- چگونگی شناسایی عرصه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند همچنین ابرروندهای تاثیرگذار بر سازمان و به طور کلی درک زیست بوم
- چگونگی شناسایی و درک سناریوهای تاثیرگذار بر تحقق و یا عدم تحقق فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج کلیدی همچنین شیوه‌های واکنش به آنها
- نحوه شناسایی و درک قابلیت‌های سازمانی و چگونگی تاثیر آنها بر تحقق فلسفه وجودی چشم‌انداز و استراتژی
- چگونگی شناسایی پویایی‌های بازار فعلی و آتی و درک تاثیرات بالقوه آن‌ها (پویایی‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی و...)
- نحوه شناسایی و گردآوری دانش خروجی از درک اکوسیستم به جهت یافتن چالش‌های اساسی فعلی و آینده سازمان (شرح چالش‌های مهم سازمان)
- چگونگی مطالعات و بررسی عوامل، تهدیدها وفرصت‌ها ، قوت‌ها وضعف‌ها (تحلیل محیط بیرونی و درونی)
- تشریح فرایند توسعه استراتژی‌های سازمان به جهت پاسخ‌گویی به چالش‌های شناسایی شده
- شرح اهداف عملکردی سازمان و اقدام‌های مبتکرانه، برگرفته از اولویت‌های استراتژیک
- چگونگی مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در تعریف استراتژی‌ها
- ترسیم نقشه استراتژی شرکت وتعیین اهداف استراتژیک
- کانال‌های اطلاع‌رسانی اهداف واستراژی‌ها به ذی‌نفعان (از طریق جلسات مجمع، هیات مدیره، اعزام نمایندگان، حضور در نمایشگاه‌ها، سایت شرکت، عضویت در انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، سندیکاها)
- چگونگی ایجاد و توسعه مدل‌های کسب و کار، همسو با فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی
- نحوه به‌روزرسانی اولویت‌های استراتژیک به جهت واکنش به بازار، شبکه‌های اجتماعی و اطلاعات دریافت شده از ذی‌نفعان کلیدی
- چگونگی تدوین، به‌روزرسانی و اجرای نظام حاکمیت سازمانی و مدیریت عملکرد با محوریت رویکردهای: همسویی با اهداف بلندپروازانه و استراتژی‌ها، امکان‌پذیرساختن مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها همچنین با نگاه افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی به آنها، پیروی از الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مرتبط، تعیین مسئولیت‌های روشن به جهت تضمین نظارت، انطباق و جهت‌گیری سازمان

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

معیار ۲–فرهنگ سازمانی و رهبری(Organizational culture & Leadership)

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای ویژه از ارزش‌ها و هنجارهایی است که بین کارکنان و گروه‌های درون سازمان به اشتراک گذاشته شده و در طول زمان بر نحوه رفتار آن‌ها با یکدیگر و با ذی‌نفعان کلیدی بیرون از سازمان تاثیرگذار می‌باشد.

رهبری سازمانی به کل سازمان مربوط است نه صرفا به فرد یا تیمی که در راس سازمان، جهت‌گیری آن را تعیین می‌کند، این مهم درباره سازمانی است که درون زیست‌بوم خود به عنوان رهبر عمل می‌کند و از نگاه دیگران به عنوان یک الگو قلمداد می‌شود، نه سازمانی که با دیدگاه سنتی توسط تیمی که در رأس آن قرار دارد مدیریت می‌شود.

جایگاه رهبری در یک سازمان سرآمد یک نقش نیست بلکه به‌عنوان یک فعالیت در نظر گرفته می‌شود و رفتارهای رهبری در تمام سطوح و بخش‌های سازمان نمایان است، رهبری به دیگران الهام و نیرو می‌بخشد و هر زمان که لازم باشد با تنظیم و تعدیل ارزش‌ها و هنجارها به هدایت فرهنگ سازمانی کمک می‌کند.

سازمانی که قصد دارد به‌عنوان یک سازمان سرآمد و رهبر در زیست‌بوم خود شناخته شود، با تمرکز بر فعالیت‌های زیر به موفقیت دست می‌یابد:

۲الف) فرهنگ سازمانی را هدایت نموده و ارزش‌ها را پرورش می‌دهد.

۲ب) شرایط را برای تحقق تغییر ایجاد می‌کند.

۲ج) خلاقیت و نوآوری را امکان پذیر می‌کند.

۲د) از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی حمایت نموده و نسبت به آن‌ها تعهد ایجاد می‌کند.

۲ الف– فرهنگ سازمانی را هدایت نموده و ارزش‌ها را پرورش می‌دهد.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- فرهنگ سازمانی را به‌منظور هم‌سویی با فلسفه وجودی خود و عملکردی مبتنی بر فداکاری، خستگی‌ناپذیری، خلاقیت و کار گروهی درک و هدایت می‌کند و زمان مورد نیاز برای سازگاری وتطبیق فرهنگ را تشخیص می‌دهد.
- ارزش‌های خود را پرورش داده و آن‌ها را به هنجارها و رفتارهای شایسته ترجمه می‌کند تا از طریق کارکردش، ترویج یافته، تبیین شده و به‌طور شفاف نشان داده شود.
- رفتارهای شایسته را برای عملکرد اخلاقی، با درستی و وجدان اجتماعی نشان می‌دهد و اطمینان می‌یابد که کارکنان این رفتارهای شایسته را در اعمال خود نشان می‌دهند.
- نگرانی‌ها در مورد محیط زیست و کمبود منابع را با افزایش آگاهی در خصوص اهمیت اتخاذ رویکردی مسئولانه نسبت به محیط زیست بیان نموده و ترویج می‌دهد.
- برای هدایت خود به سمت فرهنگ سازمانی مطلوب، نظام‌های ارزش‌یابی عملکرد، قدردانی و پاداش را با ارزش‌های سازمانی هم‌سوکرده و در این مسیر، موفقیت را ارج می‌نهد.
- دیگر الگوهای نمونه از درون زیست‌بوم خود که مسیر رسیدن به آینده‌ای پایدار را برای همگان راهبری می‌کنند، شناسایی، تشخیص و ترویج می‌کند.
- با اتخاذ تصمیمات سازمانی مناسب در مواجه با ذی‌نفعان، بر اساس ارزش‌های اخلاقی سازمان (از قبیل عدالت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و ...) عمل می‌کند.

۲ ب– شرایط را برای تحقق تغییر ایجاد می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- هنگامی که در تغییر هنجارهای فعلی، ذی‌نفعان کلیدی تمایل و دلایلی دارند، به آن‌ها گوش داده و پاسخگوی آن‌ها می‌باشد.
- امنیت روانی را در سازمان تضمین کرده و فرهنگ "سرزنش نکردن" را ایجاد و در هنگام شکست با داشتن "نیت خیر" نوآوری و یادگیری را تشویق می‌کند.
- روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت را برای اجرای بهتر استراتژی تسهیل می‌کند.
- سرعت تغییر را تعیین کرده و از طریق اقدام‌های خود، نیاز، منافع و پیامدهای هرگونه تغییر مرتبط با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را نشان می‌دهد.
- از تجارب پیشین خود و سایر سازمان‌ها درباره تغییر می‌آموزد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر تعیین می‌کند.

۲ ج– خلاقیت و نوآوری را امکان پذیر می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- اهمیت و منافع تمرکز بر خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه را برای کمک به دستیابی به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود، درک می‌کند.
- اهداف کلان و کمّی بلندپروازانه‌ای مشخص می‌کند تا مشوق تفکر خلاقانه، نوآورانه و دگراندیشانه باشد.
- فرهنگی را پایه‌گذاری می‌کند که خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه در آن شناسایی و تشویق شده و درس‌آموخته‌ها به سرعت برای یادگیری به اشتراک گذاشته می‌شود.
- ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می‌کند.
- فعالانه در شبکه‌های یادگیری، همکاری و بهینه‌کاوی برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه مشارکت می‌کند.
- از استقرار رویکرد رهبری که خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع تغییر را از بین می‌برد، اطمینان می‌یابد.

۲ د– از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی حمایت نموده و نسبت به آن‌ها تعهد ایجاد می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- برای حصول اطمینان از این که فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را با ذی‌نفعان کلیدی در میان گذاشته است، تمامی تلاش خود را به کار می‌گیرد. این امر به ایجاد فضایی مملو از گشودگی، اعتماد، اطمینان و تعهد کمک می‌کند.
- تاثیر و ربط نقش ویژه ذی‌نفعان کلیدی در فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را به آنان منتقل کرده و اهمیت کسب و حفظ تعهد آنان را شرح می‌دهد.
- اطمینان می‌یابد ذی‌نفعان کلیدی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی آگاه بوده و با آن‌ها درگیر می‌باشند.
- بازخوردهای صادقانه در مورد فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را تشویق و تقویت کرده و به‌کار می‌گیرد.
- برای کمک به تقویت رفتارهای شایسته، هر گونه موفقیت را شناسایی و ارج نهاده و با ذی‌نفعان کلیدی به اشتراک می‌گذارد.

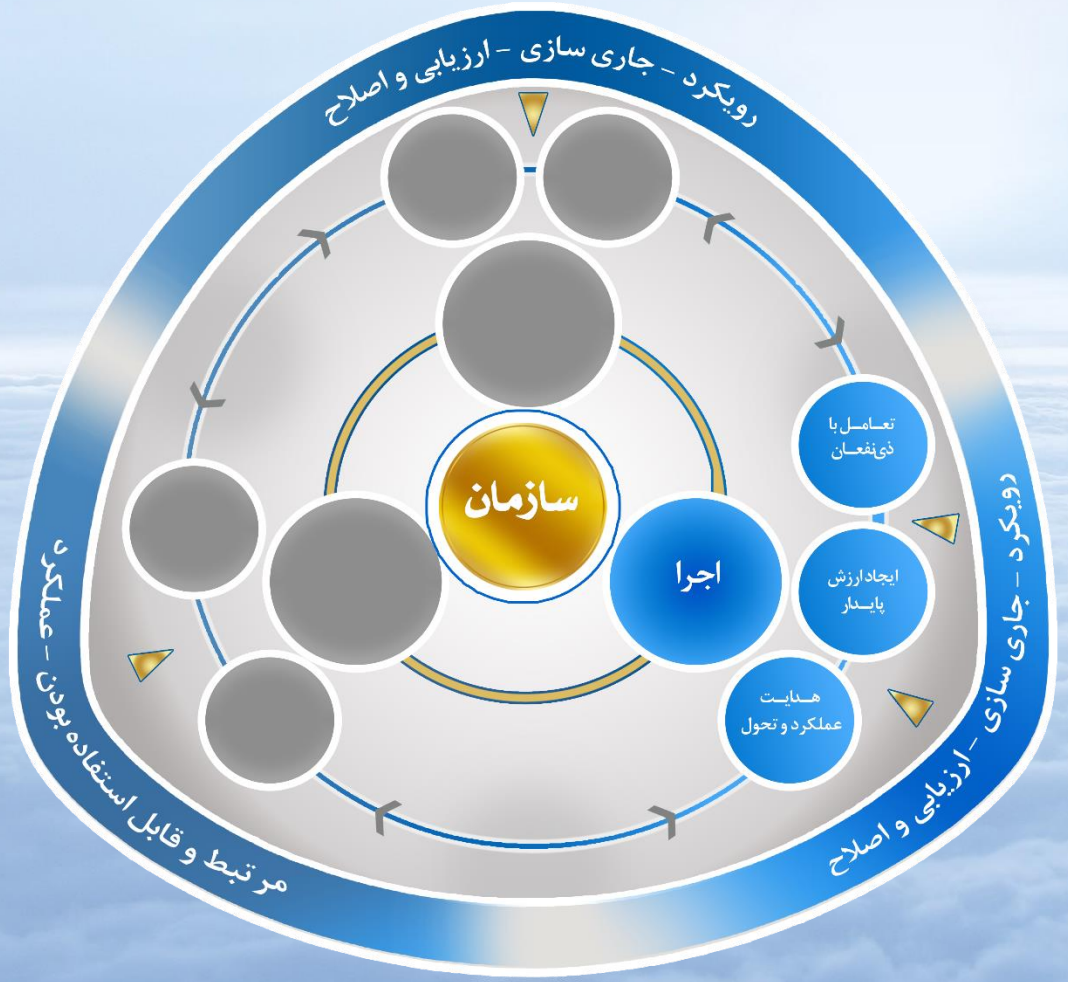
شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار فرهنگ سازمانی و رهبری

- چگونگی تعریف و هدایت فرهنگ سازمانی برای تحقق فلسفه وجودی، چشم‌انداز و اجرای استراتژی همچنین مشخص نمودن مدت زمان تطبیق فرهنگ با عملکرد و فعالیت‌های سازمان
- چگونگی پرورش و تبدیل ارزش‌ها به هنجارها و کدهای اخلاقی و نحوه انتقال آنها به ذی‌نفعان کلیدی خصوصا کارکنان به منظور ترویج و تبیین ارزش‌های تعیین شده در اعمال و رفتار ایشان
- تشریح رویکردهای مسئولانه در قبال محیط زیست
- تشریح همسویی نظام‌های ارزش‌یابی عملکرد و قدردانی با ارزش‌های سازمانی
- تشریح رویکرد شناسایی الگوهای برتر در زیست‌بوم پیرامونی برای رسیدن به آینده‌ای پایدار
- تشریح رویکرد تغییر هنجارهای فعلی با درنظر گرفتن نظرات ذی‌نفعان کلیدی (تشریح فرایند مدیریت تغییر)
- تشریح رویکردهای ایجاد امنیت روانی در سازمان، به طور مثال تسری رویکرد عدم سرزنش در مواجهه با اشتباهات و خطاها با هدف استقرار فرهنگ نوآوری و یادگیری بر اساس تجربه‌های حاصل از شکست‌ها و اشتباهات به عبارتی دیگر تسری فرهنگ پذیرش شکست‌ها و اشتراک‌گذاری سریع درس‌آموخته‌ها (به منظور عدم تکرار اشتباه) با هدف تشویق خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه
- تشریح رویکردهای تقویت روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت به منظور اجرای اثربخش استراتژی‌ها
- تشریح چگونگی تعیین سرعت تغییر، همچنین، نیازها، منافع و پیامدهای هرگونه تغییر در رابطه با تاثیر آن بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
- تشریح آموخته‌های حاصل از تجارب پیشین و سایر سازمان‌ها در ارتباط با تغییر و تعیین استراتژی‌های مدیریت موفقیت آمیز آن
- چگونگی اجرای رویکرد خلاقیت و نوآوری بر پایه تفکر دگراندیشانه به منظور تحقق فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
- تشریح اهداف کلان و کمی به منظور تشویق تفکر خلاقانه، نوآورانه و دگراندیشانه همچنین فراهم‌سازی ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص برای بهبود این مهم
- تشریح رویکردهای برطرف نمودن موانع تغییر از جانب رهبران
- چگونگی اجرای رویکرد الگوبرداری و بهینه‌کاوی
- تشریح رویکردهای تبیین موثر فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی برای ذی‌نفعان کلیدی با هدف اطمینان از آگاهی آنها و خلق فضایی باز توام با اعتماد
- چگونگی اخذ و ارج نهادن به بازخوردهای صادقانه ذی‌نفعان کلیدی در خصوص تحقق فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی (به‌کارگیری بازخوردهای آن‌ها)
- چگونگی درمیان‌گذاشتن موفقیت‌های مرتبط با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی، با ذی‌نفعان کلیدی

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

اجراEXECUTION

تعیین جهت‌گیری، مسیر رو به جلو را برای سازمان آماده می‌سازد و سپس سازمان می‌بایست استراتژی خود را به‌طور کارا و اثربخش اجرا کند و اطمینان حاصل کند که:



- در زیست‌بوم خود، ذی‌نفعانش چه کسانی هستند و با ذی‌نفعان کلیدی خود برای موفقیت، به‌طور کامل در تعامل می‌باشد.
- برای ذی‌نفعان کلیدی ارزش پایدار ایجاد می‌کند.
- عملکرد لازم را برای موفقیت فعلی و در عین حال بهبود و تغییر و تحول لازم را برای موفقیت در آینده هدایت می‌کند.

معیار ۳–تعامل با ذی‌نفعان(Engaging Stakeholders)

در عمل متوجه می‌شویم ذی‌نفعان کلیدی یک سازمان سرآمد در طبقه‌بندی، شامل گروه‌های زیر می‌شوند:

۳الف)مشتریان: سازمان با مشتریان ارتباط پایدار ایجاد می کند.

۳ب)کارکنان: سازمان کارکنان را جذب، دلبسته، توسعه و نگهداری می کند.

۳ج)ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی: سازمان حمایت مستمر ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی را تضمین کرده و پایدار می‌سازد.

۳د)جامعه: سازمان در توسعه، رفاه و سعادت جامعه مشارکت می کند.

۳ه)شرکا و تامین‌کنندگان: سازمان روابط با شرکا و تامین‌کنندگان را به‌منظور تضمین حمایت ایشان برای ارزش‌آفرینی پایدار برقرار می‌نماید.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

ذکر نکاتی پیرامون ذی‌نفعان(Stakeholders)

در معیار۱، فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان به شناسایی و درک نیازهای ذی‌نفعان در چارچوب زیست‌بوم منحصر به فرد آن پیوند یافته است.

همچنین بین نحوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان (معیار ۳) و برداشت‌های گروه‌های ذی‌نفع از عملکرد سازمان (معیار۶)، ارتباطی شفاف وجود دارد.

در معیار۴ ارزش‌آفرینی برای مشتریان حال و آینده پوشش داده می‌شود. برای دیگر ذی‌نفعان کلیدی مشارکت دادن آن‌ها مستلزم ارائه ارزش، مطابق با نیازها و انتظارات می‌باشد.

واضح است که همیشه توانایی براورده کردن انتظارات همه ذی‌نفعان کلیدی غیر واقعی است.

تمرکز سازمان‌ها برایجاد تعادل بین نیازهای هر گروه ذی‌نفع است. مدیریت منافع رقیب برای اطمینان در دستیابی به فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی به روشی پایدار است.

در به کارگیری اصول زیر در تعامل با ذی‌نفعان کلیدی مختلف شباهت وجود دارد.

سازمانی که عملکر د پایدار را نشان می‌دهد :

- نیازها و انتظارات عملیاتی را برای گروه های خاص هر یک از ذی‌نفعان کلیدی خود شناسایی و درک نموده تا پیوسته با آنان در تعامل باشد.
- ذی‌نفعان کلیدی را درجاری‌سازی استراتژی خود و ایجاد ارزش پایدار درگیر می کند و مشارکت آن‌ها را به رسمیت می‌شناسد.
- با ذی‌نفعان کلیدی بر پایه شفافیت، پاسخ گویی، رفتار اخلاقی و اعتماد ارتباط برقرار می کند، آن را حفظ نموده و توسعه می‌دهد.

ذکر نکاتی پیرامون ذی‌نفعان (Stakeholders)

- به طور فعال برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی خود را جمع‌آوری می‌کند.
- عملکرد خود در رابطه با نیازهای ذی‌نفعان کلیدی را ارزیابی می‌کند و بر اساس برداشتی که از ذی‌نفعان کلیدی داشته درباره اقدام‌های مناسبی که آینده‌اش را تضمین کند، تصمیم می‌گیرد.
- از ذی‌نفعان کلیدی حمایت کرده و آن ها را قادر می سازد تا شایستگی‌ها قابلیت‌ها و عملکرد خود را در صورت امکان، به شرطی که در راستای دستیابی به اهداف سازمان باشند بهبود بخشند.

از آنجایی که ما در دنیایی پویاتر از همیشه و در حال تغییر زندگی می‌کنیم، هنگام ارزیابی و امتیازدهی به نحوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان کلیدی به انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز داریم.

به همین ترتیب از آنجاکه بین معیار ۳ و معیار۶ ارتباطی شفاف وجود دارد، در تعامل با ذی‌نفعان کلیدی و نتایج برداشتی موجود، به همان انعطاف‌پذیری در ارزیابی و امتیازدهی نیازمندیم.

برای تسهیل این انعطاف‌پذیری در ارزیابی و امتیازدهی در هر دو معیار ۳ و ۶، یک ضریب وزن‌دهی برای هر یک از پنج گروه ذی‌نفعان شناخته شده در نظر گرفته می‌شود.

تعیین مقدار دقیق ضریب وزن‌دهی برای هریک از بخش‌های معیار ۳ و ۶ بر اساس تصمیم سازمان خواهد بود اما باید با حداقل و حداکثر قوانین وزن‌دهی برای پنج گروه ذی‌نفع شناخته شده که به شرح زیر نشان داده شده رعایت شود:

- هیچ‌یک از ۵ گروه ذی‌نفع شناخته شده نمی‌تواند کمتر از ۱۰درصد از حداکثر مقدار امتیازهای موجود را کسب کند.
- هیچ‌یک از ۵ گروه ذی‌نفع شناخته شده نمی‌تواند بیش از ۴۰ درصد از حداکثر میزان امتیازات موجود را کسب کند.
- سازمان‌ها می‌توانند در مورد استفاده از ضریب‌های وزن‌دهی در بازه ۵٪ ، بین آستانه پایین ۱۰ درصدی و آستانه بالای ۴۰ درصدی تصمیم بگیرد.

۳ الف–مشتریان: سازمان با مشتریان ارتباط پایدار ایجاد می‌کند.

این گروه دریافت کننده محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده توسط سازمان هستند که ممکن است شامل موارد زیر باشند:

- مشتریان مستقیم و غیر مستقیم
- کاربران و سایر افراد درگیر با نقاط تماس مختلف در سفر مشتری
- اعضا و گروه‌های دخیل درتصمیم‌های مرتبط با خرید

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- مشتریان خود را بر مبنای معیارهای تعریف شده از جمله ویژگی‌های اجتماعی، نیازها و انتظارات، رفتارهای خرید و مصرف‌کننده، شناسایی و طبقه‌بندی می‌کند.
- رابطه خود را با مشتریان در تمامی مراحل ایجاد ارزش پایدار حتی در مراحلی که ارزش‌آفرینی تداوم ندارد، حفظ می‌کند.
- نیازهای ارتباطی بخش‌های مختلف مشتریان را درک می‌کند.
- کانال‌های ارتباطی را به‌منظور تسهیل در برقراری تعامل و ارائه بازخورد در زمینه تجربیات برای مشتریان و ارائه واکنش سریع و مناسب برای سازمان ایجاد می‌کند.
- از اطلاعات به‌روز و در دسترس مربوط به مشتریان برای مدیریت روابط با آن‌ها اطمینان حاصل می‌کند.

۳ ب–کارکنان: سازمان کارکنان را جذب، دلبسته، توسعه و نگهداری می‌کند.

این‌ها افراد و گروه‌هایی هستند که به استخدام سازمان درآمده‌اند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- استراتژی‌ها و برنامه‌های کارکنان را در راستای پشتیبانی از استراتژی کلی و برنامه‌های آن توسعه می‌دهد.
- خود را با نیازهای درحال تغییر، انتظارات حال و آینده کارکنان سازگار می‌سازد و آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهد، به‌عنوان مثال: انتظارات متغیر درباره فرهنگ سازمانی و رهبری، تنوع و گوناگونی کارکنان و محیط مطلوب کاری.
- کارکنانش را بر اساس فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی توانمند می‌سازد تا نیاز به تغییر را درک نموده و برای توسعه بیشتر دانش و قابلیت‌های خود، فرصت‌ها را دریابند.
- کارکنانش را به‌منظور برقراری ارتباط و اشتراک‌گذاری اثربخش یادگیری‌ها و تجربیات، در زیست‌بوم توانمند می‌سازد.
- فضایی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان شکوفا شده و از رفاه آن‌ها پشتیبانی شود.
- اطمینان می‌یابد که کارکنان فعالانه راهنمایی شده، به آن‌ها بها داده می‌شود و مورد تقدیر و مراقبت قرار می‌گیرند.

۳ ج–ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی: سازمان حمایت مستمر ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی را تضمین کرده و پایدار می‌سازد.

این‌ها افراد یا گروه‌هایی هستند که سازمان درباره الزامات مالی، قانونی، اخلاقی و نظارت عمومی خود نسبت به آن‌ها پاسخگو است.

- ✓ ذی‌نفعان کسب و کار می‌توانند شامل مالکان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران و سازمان‌های تامین‌کننده مالی باشند.
- ✓ ذی‌نفعان حاکمیتی می‌توانند شامل ادارات دولتی، منطقه‌ای و نهادهای محلی (قانونی و نظارتی)، مقامات دولتی یا موسسه‌های وابسته به دولت باشند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- ❑ ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را که منافع مالی، قانونی و نظارت عمومی در سازمان دارند را شناسایی و انتظاراتشان را درک می‌کند.
- ❑ ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را در توسعه اهداف بهبود و تحول بلندنظرانه و جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک مشارکت می‌دهد.
- ❑ اطمینان می‌یابد روابط ایجاد شده با ذی‌نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی برای هر دو طرف سودمند است.
- ❑ در برابر این گروه از ذی‌نفعان کلیدی، شفاف و پاسخگو است و همواره سطوح بالایی از اعتماد را برقرار و حفظ می‌کند.

۳ د–جامعه: سازمان در توسعه، رفاه و سعادت جامعه مشارکت می‌کند.

این‌ها افراد و گروه‌های خارج از سازمان هستند که نماینده بی‌واسطه اجتماع یا جامعه‌ای گسترده‌تر هستند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی برای توسعه درکی شفاف و تمرکز بر چگونگی مشارکت خود در جامعه استفاده می‌کند.
- با هدف دستیابی به منافع متقابل بین خود و جامعه، رابطه‌ای را با ذی‌نفعان کلیدی در جامعه برقرار و حفظ نموده و توسعه می‌دهد.
- کانال‌های ارتباطی را به‌کار می‌گیرد که برای جامعه خود، برقراری تعامل و ارائه بازخورد از تجربیاتشان و برای سازمان عکس‌العمل سریع و مناسب را تسهیل می‌کند.
- در برابر این گروه از ذی‌نفعان کلیدی، شفاف و پاسخگو است و همواره سطوح بالایی از اعتماد را برقرار و حفظ می‌کند.
- برای اطمینان از سهم مثبت خود در جامعه رویکردهای مبتکرانه را اجرا می‌کند، منابع را تخصیص می‌دهد و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های داوطلبانه ترویج و حمایت می‌کند.
- الگوهایی را از درون سازمان و اکوسیستم خود شناسایی و ترویج می‌کند که راه را برای همه در جهت آینده‌ای پایدارتر هموار می‌کند.

۳ ه–شرکا و تامین‌کنندگان: سازمان روابط با شرکا و تامین‌کنندگان را به‌منظور تضمین حمایت ایشان برای ارزش‌آفرینی پایدار برقرار می‌نماید.

این‌ها طرف‌های بیرونی هستند که سازمان برای برآورده کردن فلسفه وجودی و دستیابی به چشم‌انداز و تحقق استراتژی و دستیابی به اهداف مشترکی که به سود طرفین باشد، برای همکاری انتخاب می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی بالفعل و بالقوه خود را هم‌جهت با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی و براساس نیازها و انتظارات عملیاتی آن‌ها شناسایی و دسته‌بندی می‌کند.
- اطمینان حاصل می‌کند که شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی همسو با استراتژی سازمان عمل می‌کنند، همچنین شفافیت و درستی در روابط و پاسخگویی متقابل برقرار شده و تقویت می‌شود.
- رابطه‌ای را بر پایه اعتماد با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود به‌منظور پشتیبانی از هدف "ارزش‌آفرینی پایدار" برقرار می‌سازد.
- با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود در استفاده حداکثری از فرهنگ و تخصص یکدیگر برای دستیابی به منافع متقابل، فعالانه همکاری می‌کند و قابلیت‌ها و عملکرد مشترک را بهبود می‌بخشد.

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار ایجاد دلبستگی در ذی‌نفعان

- چگونگی شناسایی و دسته‌بندی کلیه ذی‌نفعان کلیدی (مشتریان، کارکنان، ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی که منافع مالی، قانونی و نظارتی دارند، جامعه، شرکاء و تامین‌کنندگان) بر اساس ویژگی‌های شناسایی شده همچنین فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
- چگونگی شناخت نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان با هدف افزایش دلبستگی
- چگونگی درگیرکردن کلیه ذی‌نفعان کلیدی در جاری‌سازی استراتژی‌ها، توسعه اهداف بهبود و ایجاد ارزش پایدار
- شناسایی نیازها و تشریح رویکردهای ارتباطی با ذی‌نفعان کلیدی با هدف ایجاد شفافیت، پاسخ‌گویی، اخلاق‌محوری در روابط، اعتماد و سودمندی دوطرفه (بهره‌مندی از فرهنگ و تخصص گروه‌های ذی‌نفع)
- تشریح رویکردهای ایجاد روابط پایدار با شرکا و تامین‌کنندگان با هدف تضمین پشتیبانی از تحقق هدف ارزش آفرینی پایدار
- تشریح رویکردهایی با هدف تداوم روابط با ذی‌نفعان کلیدی در طول مراحل خلق ارزش حتی در مواقع عدم تداوم ارزش آفرینی (خصوصا در مقابل مشتریان)
- چگونگی شناسایی و طبقه‌بندی گروه‌های مشتریان (مستقیم و غیر مستقیم)، مشتریان کلیدی، تخصصی (تولید-مصرف‌کنندگان) بر اساس ویژگی‌هایی من جمله: اجتماعی، نیازها و انتظارات، رفتارهای خرید و مصرف‌کننده و...
- تشریح کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان کلیدی به جهت ایجاد تعامل مطلوب و ارائه واکنش‌های سریع و مناسب
- تشریح استراتژی‌ها و برنامه‌های مربوط به ذی‌نفعان(پشتیبان کننده از استراتژی‌های کلی سازمان، خصوصا استراتژی‌های مرتبط با برنامه‌های کارکنان)
- تشریح رویکردهای منعطف در خصوص رفع نیازهای فعلی و آتی کارکنان (برابری، تنوع و گوناگونی، محیط کاری مطلوب و...)
- تشریح رویکردهای افزایش تجربه مشتریان در ارتباط با کیفیت محصولات، خدمات و راه‌کارها
- تشریح رویکردهای توانمندسازی کارکنان با هدف افزایش دانش و درک تغییر(تقویت رویکردهای شکوفایی و افزایش تجربه کارکنان)
- تشریح رویکردهای ایجاد آسایش، قدردانی و مراقبت از کارکنان
- تشریح رویکردهای بهره‌گیری از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی به جهت ایجاد درکی شفاف از جامعه و مشارکت اثربخش با این گروه از ذی‌نفعان
- تشریح رویکردهای مبتکرانه مشارکت در جامعه همسو با فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی (حمایت از مشارکت کارکنان) با نگاه به ایجاد آینده‌ای پایدار

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

معیار ۴–ایجاد ارزش پایدار (Creating Sustainable Value)

یک سازمان سرآمد می‌پذیرد که ارزش‌آفرینی پایدار برای منافع بلندمدت و قدرت مالی آن حیاتی است، ارزش پایدار به معنای تضمین ماندگاری و عملکرد بلند مدت سازمان بوده و همچنین اطمینان می‌یابد که پایداری در محور جهت‌گیری، اجرا و نتایج آن قرار دارد. به عبارت دیگر باید پایداری اقتصادی را برای سازمان ایجاد کند و در عین حال از پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی اطمینان حاصل نماید. این سازمان به‌طور مداوم توسعه و بهبود یافته، ارزش پایدار را ایجاد و ارائه نموده و یک تجربه هدف از کار با سازمان را فراهم می‌سازد.

فلسفه وجودی و استراتژی سازمان که به روشنی تعریف شده‌است، مشخص می‌کند که سازمان می‌بایست ارزش پایدار را برای چه کسانی ایجاد کند. در بیشتر موارد، مشتریانی که به‌طور مناسب دسته‌بندی شده باشند، گروه هدف برای ارزش‌آفرینی پایدار به‌شمار می‌روند، اگرچه برخی از سازمان‌ها ممکن است بر ذی‌نفعان کلیدی منتخب از بخش‌های جامعه یا ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی خود نیز متمرکز باشند.

یک سازمان سرآمد تایید می‌کند که نیازهای ذی‌نفعان کلیدی ممکن است در طول زمان تغییر کند و لذا گردآوری و تحلیل بازخوردهایی برای بهبود یا تغییر محصولات، خدمات یا راهکارهای آن‌ها حائز اهمیت است.

عناصر گوناگون ارزش‌آفرینی پایدار به ترتیب زیر، در یک مرحله نشان داده شده‌اند. این امری تصدیق شده‌است که با توجه به ماهیت کسب و کار سازمان، برنامه‌های سازمان برای حال و آینده ممکن است گاهی به‌طور کامل باهم به‌صورت موازی یا با هم‌پوشانی به اجرا درآیند.

٤الف) ارزش و چگونگی ایجاد آن را طراحی می‌کند.

٤ب) ارزش پیشنهادی را اطلاع‌رسانی نموده و به فروش می‌رساند.

٤ج) ارزش پیشنهادی را ارائه می‌دهد.

٤د) تجربه کلی را تعریف و اجرا می‌کند.

۴ الف– ارزش و چگونگی ایجاد آن را طراحی می‌کند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- مزایای ارزش خود را برای مشتریان فعلی و آتی و آن‌چه که آن را از دیگران از جمله رقبای خود متمایز می‌کند، درک کرده و این تمایزها را به بخش جدایی ناپذیر از ارزشی که ایجاد می‌کند، تبدیل می‌کند.
- ذی‌نفعان کلیدی خود را به‌منظور همکاری در ایجاد و بیشینه‌کردن ارزش، در فرایند توسعه مشارکت می‌دهد.
- سبد محصولات، خدمات و راهکارهای خود را هم‌سو با فلسفه وجودی و نیازهای حال و آینده مشتریان بالفعل و بالقوه، توسعه می‌دهد.
- برای تعریف ارزش، علاوه بر در نظرگرفتن تاثیرات بر سلامت عمومی و ایمنی، الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی از جمله اصول اقتصاد چرخشی و همچنین رفتار اخلاقی را در رویکرد خود بازتاب داده و یکپارچه می‌کند.
- به‌منظور توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی و ارزش‌آفرینی، از رویکردهای مختلفی از جمله تحقیقات کمی و کیفی بازار، نظرسنجی (مشتری) و دیگر شکل‌های اخذ بازخورد و همچنین دیگر بینش‌ها استفاده می‌کند.
- از نوآوری و فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها)، در صورت لزوم برای شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش ارزش‌آفرینی استفاده می‌کند.

۴ ب– ارزش پیشنهادی را اطلاع‌رسانی نموده و به فروش می‌رساند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- وجوه تمایز و ارزش‌های پیشنهادی را در قالب پیام‌های جذاب و گیرا تشریح می‌کند و سپس آن‌ها را با مشتریان فعلی و بالقوه در میان می‌گذارد.
- برای ارتقای تصویر مثبت سازمان همچنین وجوه تمایز و ارزش پیشنهادی، از قدرت شبکه‌سازی و تاثیرگذاری در دنیای مجازی و حقیقی به شیوه‌ای مسئولانه، نهایت بهره را می‌برد.
- از استراتژی‌ها و رویکردهای نوآورانه، برای فروش وجوه تمایز، ارزش‌های پیشنهادی و محصولات و خدمات و راهکارها به مشتریان فعلی همچنین ایجاد بازارها و فرصت‌های جدید برای به دست آوردن مشتریان جدید استفاده می‌کند.
- با ارائه پشتیبانی، قبل و بعد از معامله، همکاری با سازمان را برای مشتریان حال و آینده همچنین فروش موفقیت‌آمیز ارزش پیشنهادی را برای سازمان تسهیل می‌کند.
- ذی‌نفعان کلیدی را برای نقش‌آفرینی به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی، منافع و نام تجاری (برند) تشویق می‌کند.
- ثبات در بازاریابی و ارتباطات در راستای فلسفه وجودی خود را بر اساس برند و تصویر سازمانی مورد نظر، تضمین می کند.

۴ ج– ارزش پیشنهادی را ارائه می‌دهد.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- شیوه‌های موثر و کارامد را برای ایجاد ارزش به کار می‌گیرد و اطمینان می‌یابد که می‌تواند به‌طور مداوم به تعهد خود نسبت به فلسفه وجودی، استراتژی و ارائه ارزش‌های پیشنهادی عمل کند.
- از طریق سبد محصولات، خدمات و راهکارهای خود و با برآورده سازی یا فراتر رفتن از نیازها و انتظارات مشتریان حال و آینده، ارزش‌های پیشنهادی پایدار را همانگونه که وعده داده ارائه می‌کند.
- محصولات، خدمات و راه‌کارهای خود را به گونه‌ای ارائه می‌دهد که تاثیرات منفی اجتماعی و زیست‌محیطی آن را به حداقل برساند.
- رویکرد ارائه ارزش خود را به گونه ای اتخاذ می‌نماید که به آن امکان دهد به تقاضاها و شرایط در حال تغییر، بدون اینکه فلسفه وجودی، استراتژی، نام تجاری و شهرت خود را به خطر بیاندازد، سریع و منعطف واکنش نشان دهد.
- از پیشرفت‌های جدید، نوآوری‌ها، هوش مصنوعی و فناوری‌های دیجیتال در صورت نیاز برای مدیریت تحویل پیوسته ارزش استفاده می‌کند.
- زنجیره تامین خود را مدیریت می‌کند تا اطمینان یابد که خواسته‌های مشتریان فعلی و آینده می‌تواند در صورت نیاز برآورده یا فعالانه مدیریت شود.

۴ د– تجربه کلی را تعریف و اجرا می‌کند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- از بینش‌هایی در مورد مشتریان فعلی و آینده، برای تعریف و اجرای تجارب فراگیر کار با سازمان استفاده می‌کند.
- پیشرفتی منسجم، بی‌وقفه و موثر را طی مراحل مختلف ارزش‌آفرینی حاصل کرده و در نقاط تماس مناسب، اقدام‌های مرتبط در این مسیر را اعمال می‌کند.
- در تمام مراحل ایجاد ارزش پایدار، با مشتریان خود رابطه مثبتی را حفظ می‌کند.
- از فرصت‌ها برای شخصی‌سازی تجربه کلی برای مشتریان حال و آینده خود و محصولات، خدمات و راهکارهای خاص بهره می‌برد.
- اطمینان می‌یابد که کارکنانش از منابع، شایستگی‌ها و اختیارات لازم برای بهینه‌سازی تجربه کلی مشتریان حال و آینده، و عمل به وعده های برند خود برخوردارند.
- به مشتریان در مورد استفاده مسئولانه از محصولات، خدمات و راهکارهای خود اطلاع‌رسانی، مشاوره و آموزش می‌دهد.
- پشتیبانی کارامد و سریع از مشتری و حل مشکلات را برای اطمینان از حفظ مشتری، فعال می‌کند.
- برای بهبود مراحل مختلف ارزش‌آفرینی و همچنین محصولات، خدمات و راه‌کارها، نظام‌های بازخورد به‌موقع را طراحی، اجرا و به‌کار می‌گیرد.

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار ایجاد ارزش پایدار

- تشریح وجوه تمایزهای جدایی ناپذیر نسبت به دیگر رقبا در خصوص ارزش ارائه شده به مشتریان (محصولات، خدمات، راهکارها)
- تشریح رویکردهای ایجاد و بیشینه‌کردن ارزش با همکاری ذی‌نفعان کلیدی
- تشریح رویکردهای توسعه سبد محصولات، خدمات و راهکارها همسو با فلسفه وجودی (یا ماموریت)، نیازهای موجود و آتی مشتریان بالفعل و بالقوه
- تشریح همسویی رویکردهای ایجاد ارزش با مواردی من جمله: سلامت عمومی، ایمنی، اصول اقتصاد چرخشی و پایداری (الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و محیط‌زیست)
- تشریح رویکردهای بهبود ارزش و ارزش آفرینی از طریق تحقیقات کمی و کیفی بازار، بازخورد از مشتری مانند نظرسنجی و دیگر بازخوردها
- تشریح رویکردهای افزایش ارزش‌آفرینی از طریق نوآوری و فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها
- تشریح رویکردهای اطلاع‌رسانی وجوه تمایز ارزش‌های پیشنهادی برای مشتریان و سایر گروه‌های هدف (به‌طور مثال در قالب پیام‌های جذاب و دلنشین)
- تشریح رویکردهای ارتقای تصویر مثبت سازمان همچنین وجوه تمایز ارزش‌ها در دنیای واقعی و مجازی
- تشریح استراتژی‌ها و رویکردهای خاص فروش با هدف به‌دست‌آوردن بازارها و مشتریان جدید
- تشریح رویکردهای پشتیبانی از ارائه محصولات (هم قبل و هم بعد از معامله) با هدف فروش موفقیت‌آمیز ارزش پیشنهادی
- تشریح رویکردهای تشویق ذی‌نفعان کلیدی برای نقش‌آفرینی به عنوان سفیران ارزش‌پیشنهادی و ارتقای نام تجاری
- تشریح رویکردهای ایجاد ثبات در بازاریابی و ارتباطات با مشتری
- تشریح رویکردها و شیوه‌های ارائه ارزش مطابق با وعده داده شده (یا حتی عملکرد فراتر از آن) و تعهدات، همسو با فلسفه و جودی، چشم‌انداز و استراتژی
- تشریح رویکردهای ارائه محصولات، خدمات و راه‌کارها با هدف تاثیرگذاری حداقلی منفی اجتماعی و زیست‌محیطی
- تشریح رویکردهای ارائه ارزش در شرایط تغییر، بدون لطمه زدن به ارکان سه‌گانه، شهرت و نام تجاری سازمان
- تشریح رویکردهای تحویل پیوسته ارزش با استفاده از فناوری‌های جدید، نوآوری، هوش مصنوعی و فناوری‌های دیجیتال
- تشریح رویکردهای مدیریت زنجیره تامین با هدف براورده ساختن خواسته‌های مشتریان فعلی و آینده
- تشریح تجارب فراگیر کار با سازمان در خصوص مشتریان حال و آینده (تجارب حاصل شده از بینش‌های مربوط به مشتریان)
- تشریح رویکردها و اقدام‌های اصلاحی در نقاط مختلف سفر مشتری طی مراحل ارزش‌آفرینی
- تشریح رویکردهای اطلاع‌رسانی در خصوص شیوه‌های استفاده مسئولانه از محصولات، خدمات و ارزش‌ها برای گروه‌های هدف
- تشریح تجارب کلی شخصی سازی شده برای مشتریان خاص (ارائه محصولات، خدمات و راهکارهای خاص به مشتریان خاص)
- تشریح رویکردهایی به منظور اطمینان‌بخشی از اینکه کارکنان، منابع، اختیارات و شایستگی‌ها را به جهت بهینه‌سازی تجربه کلی گروه‌های هدف، در اختیار دارند.
- تشریح نظام‌های بازخورد به‌موقع طراحی و اجرا شده به منظور بهبود مراحل گوناگون ارائه محصولات، خدمات و راهکارها و تشریح رویکردهای پشتیبانی کارامد و سریع از مشتری

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

معیار ۵–هدایت عملکرد و تحول (Driving Performance & Transformation)

یک سازمان برای موفق شدن و موفق ماندن در زمان حال و آینده، نیاز به براورده نمودن الزامات مهمی دارد.

از یک‌سو، نیازمند است مدیریت ارائه عملیات فعلی کسب و کارش را به‌صورت موفقیت‌آمیز ادامه دهد. (هدایت عملکرد)

از سوی دیگر، اگر سازمان بخواهد موفق بماند می‌بایست تغییرات دائمی داخل و بیرون از سازمان را به‌طور موازی مدیریت کند. (هدایت تحول)

ترکیب هدایت عملکرد و تحول، سازمان را ملزم می کند که ضمن ایجاد آمادگی برای آینده، تعهدات امروز را نیز عملی کند.

عناصر مهم میسرسازی عملکرد و تحول شامل نوآوری و فناوری، اهمیت روزافزون داده‌ها، اطلاعات و دانش و استفاده متمرکز از منابع و سرمایه‌های حیاتی هستند.

۵ الف) عملکرد را هدایت و ریسک‌ها را مدیریت می‌نماید.

۵ ب) سازمان را برای آینده متحول می‌سازد.

۵ ج) نوآوری و فناوری را هدایت می‌کند.

۵ د) از داده‌ها، اطلاعات و دانش به‌طور بهینه استفاده می‌نماید.

۵ ه) دارایی‌ها و منابع را مدیریت می‌نماید.

۵ الف–عملکرد را هدایت و ریسک‌ها را مدیریت می‌نماید.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- از نظام مدیریت عملکرد برای حصول اطمینان از پیوند منسجم بین فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ارزش‌آفرینی پایدار و نتایج خود استفاده می‌کند.
- از نظام مدیریت عملکرد برای نظارت بر پیشرفت و هدایت اولویت‌ها، برنامه‌ها و اقدامات بهبود به‌طورآگاهانه، موثر، پاسخ‌گو و مبتنی بر واقعیت استفاده می‌کند.
- فرایندها را در سراسر سازمان مدیریت نموده و بهبود می‌بخشد.
- پروژه‌های فردی و سبد پروژه‌های کلی را مدیریت نموده و بهبود می‌بخشد و اصول چابکی و ناب را برای افزایش کارایی و انطباق سریع‌تر با تغییرات به‌کار می‌گیرد.
- ریسک‌ها را شناسایی نموده، تاثیر بالقوه آن‌ها بر اولویت‌های استراتژیک، فرصت‌های بالقوه و همچنین شیوه اجرای کارها و نتایج مطلوب را نیز ارزیابی می‌کند.
- برنامه‌هایی را برای مدیریت ریسک از دیدگاه‌های گوناگون مانند ابعاد فرهنگی، استراتژیک، عملیاتی، مالی، قانونی، نظارتی، اجتماعی و فنی (شامل ریسک‌های فناوری اطلاعات و چالش‌های امنیت سایبری)، توسعه و اجرا می‌کند.

۵ ب– سازمان را برای آینده متحول می‌سازد.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- برای پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های اصلی آینده، نیازهای تحول و تغییر را با درنظر گرفتن فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج و رصد اکوسیستم خود شناسایی می‌کند.
- مدل کسب و کار موجود را برای برآورده کردن نیازهای آینده، سازگار می‌کند و مدل‌های کسب و کارجدید را بر اساس چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌بینی شده به‌کار می‌گیرد.
- ساختار سازمانی خود را برای بهترین عملکرد در راستای تحقق فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی ایجاد می‌کند و رویکردهای نوآورانه را به‌منظور سازگاری طراحی سازمانی فعلی بر اساس چالش‌ها و فرصت‌های اصلی و پیش‌بینی شده مدنظر قرار می‌دهد.
- رویکردهای کاری چابک را برقرار کرده و به‌کار می‌گیرد، در عین حال برای مدیریت عملیات جاری ثبات لازم را فراهم می‌کند.
- ارزش‌آفرینی و سایر فرایندهای سازمانی را بر اساس نیازهای عملیاتی و آینده، به‌موقع بازسازی می‌کند و در عین حال پیامدهای تغییر را در بین گروه‌های ذی‌نفع مدیریت می‌کند.

۵ ج– نوآوری و فناوری را هدایت می‌کند.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- فرهنگ، قابلیت‌ها، منابع و ابزارهایی را برای هدایت خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه فراهم می‌کند.
- از نوآوری‌هایی بهره می‌برد که از بهبود در کسب و کار فعلی و تحول در آینده حمایت می‌کنند.
- رویکردها و کانال‌هایی را ایجاد می‌کند که از طریق آن ذی‌نفعان کلیدی می‌توانند در تمام مراحل، از ایجاد تا اعتبارسنجی به نوآوری کمک کنند.
- ظرفیت‌هایی که فناوری‌های جدید برای حمایت از ایجاد ارزش مستمر، بهبود زیرساخت‌ها و پاسخ‌دهی و سازگاری فرایندها و پروژه‌های خود دارند را مورد ارزیابی و بهره‌برداری بهینه قرار می‌دهد.
- توسعه‌های مرتبط با فناوری را با سرعتی معرفی می‌کند تا بیشترین سود را بتوان از آن کسب کرد.
- بر اساس اصول اقتصاد دورانی، چرخه عمر کامل فناوری‌های موجود و در حال ظهور را به‌منظور بیشینه‌سازی منفعت همگانی، ارزیابی و مدیریت می‌کند.

۵ د– از داده‌ها، اطلاعات و دانش به‌طور بهینه استفاده می‌نماید.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- اطمینان می‌یابد که داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از برنامه‌های تحول خود و همچنین مدیریت محصولات، خدمات و راه‌کارهایی که در حال حاضر ارائه می‌دهد را شناسایی کرده و در دستیابی به هرگونه اطلاعات اساسی که ممکن است فاقد آن باشد، حرفه‌ای عمل می‌کند.
- برای استخراج ارزش از داده‌ها، دستیابی به بینش عملی و تصمیم‌گیری آگاهانه، از تحلیل‌های پیشرفته، هوش مصنوعی و مدل‌های پیش‌بینی کننده بهره می‌برد.
- داده‌ها را به اطلاعات و دانش تبدیل نموده و از دستاوردهای آن برای شناسایی فرصت‌های بالقوه به‌منظور افزایش ایجاد ارزش پایدار، استفاده می‌کند.
- از دانشی که در اختیار ذی‌نفعان کلیدی است برای ایجاد ایده‌ها و نوآوری‌ها از جمله ظرفیت‌های همکاری به‌منظور توسعه محصول، خدمات و راه‌کارهایی که ارزش پایدار ایجاد می‌کند، بهره می‌برد.
- اطمینان می‌یابد از داده‌ها، اطلاعات ودانش به شیوه‌ای اخلاقی و با رعایت الزامات و حقوق کسانی که داده‌ها، اطلاعات ودانش را فراهم نموده‌اند، استفاده می‌کند.
- دانش منحصر به فرد موجود در سازمان خود را ایمن ساخته، محافظت کرده، به اشتراک گذاشته و بیشینه می‌سازد.

۵ه– دارایی‌ها و منابع را مدیریت می‌نماید.

درعمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- از منابع مالی و دارایی‌ها به روشی متوازن و پایدار برای کمک به حصول اطمینان از موفقیت در حال حاضر و سرمایه‌گذاری در آینده، بهره می‌گیرد.
- دارایی‌ها و منابع حیاتی ضروری برای استراتژی، عملکرد و نیازهای تحول خود شامل دارایی‌های مشهود (زیرساخت‌های تجاری همچون زنجیره تامین، املاک و مستغلات، فناوری و ماشین‌آلات) و دارایی‌های نامشهود (داده‌های اختصاصی، نرم‌افزارهاو فناوری‌هایی که توسط خود سازمان توسعه یافته، برند، سرقفلی و حق ثبت اختراع‌ها) را شناسایی کرده و به‌صورت مسئولانه مدیریت می‌کند.
- روش‌های منسجم و نوآورانه را به‌منظور افزایش ارزش دارایی‌ها و منابع خود، کشف کرده و به‌کار می‌گیرد تا اهداف عملکردی و تحول هم‌سو با تقاضاهای متغیر سازمانی و بازار را در کوتاه و بلندمدت ارتقا دهد.
- اصول پایداری و اقتصاد چرخشی و احیا کننده را در مدیریت دارایی‌ها و منابع خود در طول چرخه خود از جمله استفاده مجدد، بازیافت و دفع به کار می‌گیرد.

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار هدایت عملکرد و تحول

- تشریح اجرای رویکرد نظام مدیریت عملکرد سازمان همسو با فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ارزش‌آفرینی پایدار
- تشریح شیوه‌های بهره‌گیری از نظام مدیریت عملکرد به منظور کنترل، نظارت و هدایت برنامه‌ها و اقدام‌های بهبود
- تشریح نظام مدیریت و بهبود فرایندها (بازنگری فرایندها، شناسایی گلوگاه‌ها، بازبینی مدل‌سازی و ارتباطات فرایندها)، بازبینی مستندات (مالک فرایند، شناسنامه فرایند، شاخص‌ها و...)
- تشریح رویکرد مدیریت پروژه همسو با تغییرات (مدیریت پروژه‌های فردی و پروژه‌های کلی)
- تشریح رویکرد مدیریت ریسک و بررسی تاثیر بالقوه ریسک‌ها بر اولویت‌های استراتژیک و فرصت‌های بالقوه
- تشریح چگونگی استفاده از دیدگاه‌های گوناگون مانند: ابعاد فرهنگی، استراتژیک، مالی، قانونی، نظارتی، اجتماعی، فنی، ریسک‌های فناوری اطلاعات و امنیت سایبری به جهت بهینه‌سازی مدیریت ریسک
- تشریح رویکردهای شناسایی نیازهای تغییر و تحول برای پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های اصلی آتی سازمان (با درنظر گرفتن فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و رصد اکوسیستم)
- تشریح رویکرد به‌کارگیری مدل‌های کسب و کار همسو با نیازهای آینده همچنین مدل‌های جدید کسب و کار بر اساس چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌بینی شده
- تشریح رویکرد ایجاد ساختار سازمانی و به‌کارگیری اقدام‌های نوآورانه بدین منظور (منطبق نمودن ساختار با چالش‌ها و فرصت‌های اصلی) به جهت پشتیبانی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
- تشریح رویکردهای کاری چابک برای ایجاد ثبات در مدیریت عملیات جاری
- تشریح رویکردهای بازسازی به موقع فرایند ارزش‌آفرینی و دیگر فرایندهای سازمانی همزمان مدیریت پیامدهای تغییر در بین ذی‌نفعان
- تشریح رویکردهای فراهم‌سازی قابلیت‌ها، منابع و ابزارها (فناوری) به‌منظور هدایت خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیار هدایت عملکرد و تحول

- تشریح رویکردهای به‌کارگیری نوآوری‌های پشتیبانی کننده از کسب و کار فعلی و تحول در آینده
- تشریح رویکردهای ارزیابی فناوری‌های نوین به جهت حمایت از ارزش‌آفرینی پیوسته، بهبود زیرساخت‌ها، سازگاری فرایندها و پروژه‌ها
- تشریح رویکردها و کانال‌های مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در تمامی مراحل نوآوری (از ایجاد تا اعتبارسنجی)
- تشریح رویکردهای معرفی توسعه فناوری‌ها برای کسب بیشترین سود
- تشریح رویکردهای مدیریت چرخه عمر فناوری‌های موجود و درحال ظهور بر اساس اصول اقتصاد دورانی
- تشریح رویکردهای دستیابی به تمامی داده‌ها برای پشتیبانی از برنامه‌های تحول و همچنین مدیریت محصولات، خدمات و راهکارها
- تشریح رویکردهای استخراج ارزش از داده‌ها (تحلیل‌های پیشرفته، هوش مصنوعی، مدل‌های پیش‌بینی کننده و داده‌کاوی) به‌منظور دستیابی به بینش عملی و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه
- تشریح رویکردهای تبدیل داده به اطلاعات و دانش با هدف شناسایی فرصت‌های بالقوه و ایجاد ارزش پایدار
- تشریح رویکردهای بهره‌گیری از دانش ذی‌نفعان کلیدی به‌منظور توسعه محصولات، خدمات و راهکارها
- تشریح رویکردهای اخلاق‌محوری و حفظ حقوق ذی‌نفعان در خصوص بهره‌مندی از داده‌ها، اطلاعات و دانش
- تشریح رویکردهای حفاظت، ایمن‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش منحصر به فرد سازمان
- تشریح رویکردهای بهره‌مندی از منابع مالی با روش‌های متوازن و پایدار با هدف اطمینان از موفقیت حال حاضر و سرمایه‌گذاری در آینده
- تشریح رویکردهای شناسایی و مدیریت دارایی‌های مشهود و نامشهود
- تشریح رویکردهای شناسایی روش‌های نوآورانه برای بیشینه‌سازی ارزش دارایی‌ها و منابع همچنین تحقق اهداف عملکردی و تجول همسو با تقاضاهای متغیر سازمانی و بازار
- تشریح رویکردهای به‌کارگیری اصول پایداری و اقتصاد چرخشی برای مدیریت دارایی‌ها و منابع (استفاده مجدد، بازیافت و دفع)

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

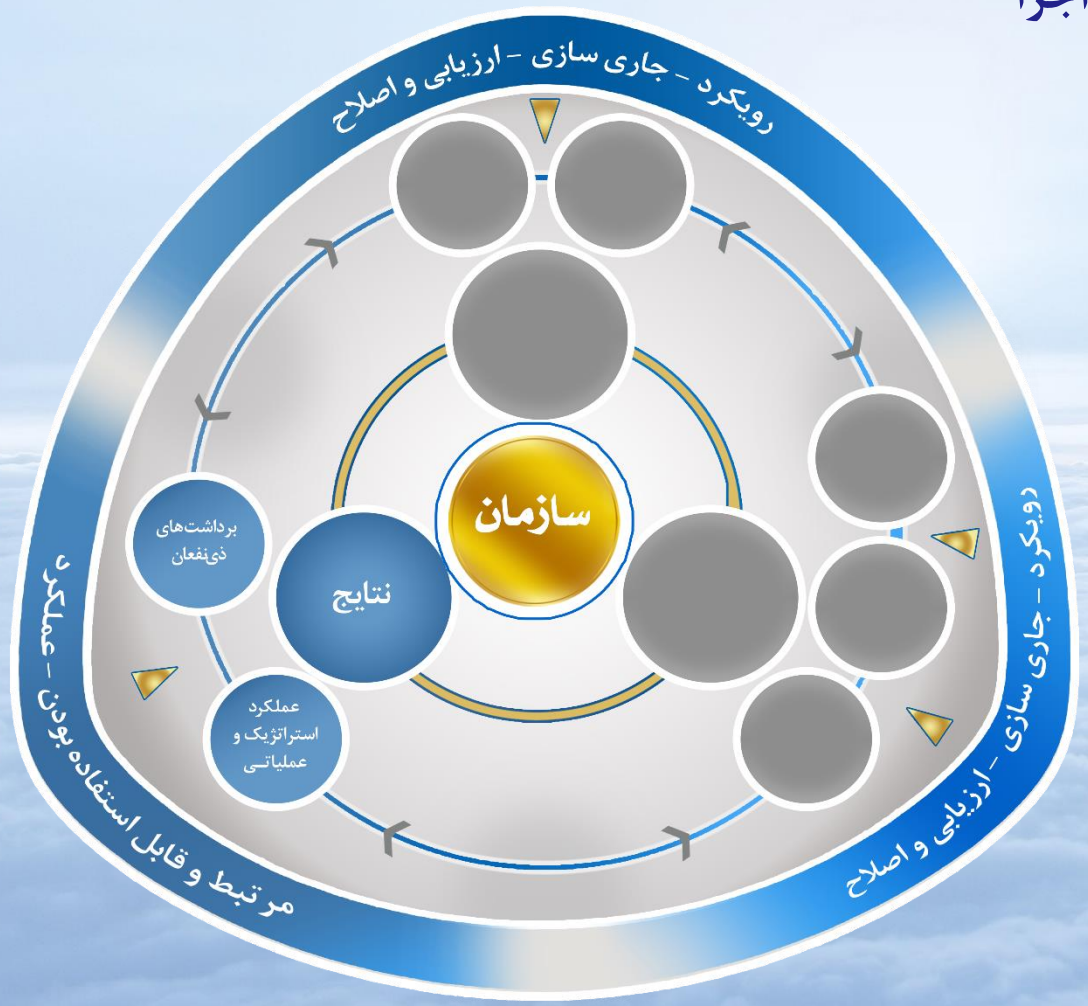
نتایج RESULT

شرح کلی: آن چه که سازمان در رابطه با جهت‌گیری و اجرا

به آن دست یافته و انتظار دارد به آن دست یابد.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد

داده‌های نتایج را برای موارد زیر ارائه می‌دهد.



- برداشت‌های ذی‌نفعان
- عملکرد استراتژیک و عملیاتی

معیار ۶–برداشت‌های ذی‌نفعان(Stakeholders Perceptions)

این معیار بر مبنای بازخورد ذی‌نفعان کلیدی درباره تجربیات شخصی‌شان از تعامل با سازمان یعنی برداشت‌های آنها، متمرکز است.
این برداشت‌ها می‌توانند به ذی‌نفعان کلیدی قبلی و فعلی مرتبط باشند و می‌توانند از منابعی شامل نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز (مصاحبه گروهی) رتبه‌بندی‌ها، مطبوعات یا رسانه‌های اجتماعی، مقبولیت برون‌سازمانی، هواداری از سازمان، جلسات بازنگری ساختاریافته، ممیزی و تقدیرهای بیرونی، گزارش‌ها، قدردانی‌ها و انتقادهای سرمایه‌گذار، از جمله بازخوردهای گردآوری شده توسط تیم‌های مدیریت ارتباط با مشتری کسب شوند.
علاوه بر برداشت‌هایی که ممکن است ذی‌نفعان کلیدی بر اساس تجربیات شخصی خود از سازمان داشته باشند، برداشت‌ها ممکن است از تاثیر شهرت اجتماعی و زیست محیطی سازمان مانند سهم آن‌ها در پایداری نیز شکل گیرند. برای نمونه می‌توان به میزان درک سازمان توسط سهام‌داران کلیدی خود در رابطه با مشارکت موفقیت‌آمیز در پروژه‌های زیست محیطی، محرومیت‌زدایی، اشتغال‌زایی، مدیریت جهادی، مدیریت انرژی و ... اشاره نمود.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان برجسته:

- **می‌داند که به چه سبب در اجرای استراتژی برآورده ساختن نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی خود موفق است.**
- **برای پیش‌بینی عملکرد آینده، از تحلیل عملکرد گذشته و فعلی بهره می‌برد.**
- **برای آگاه ماندن و تاثیرگذاری بر جهت‌گیری فعلی و اجرای استراتژی خود از نتایج برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی بهره می‌برد.**

مثال‌هایی از نتایج برداشتی ذی‌نفعان کلیدی و عناوینی که باید پوشش داده شوند را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد، ولی فهرست آن‌ها بر اساس هیچ اولویتی نبوده یا به موارد زیر محدود نمی‌شود:

۶ الف)نتایج برداشتی مشتریان
۶ ب)نتایج برداشتی کارکنان
۶ ج)نتایج برداشتی ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی
۶ د)نتایج برداشتی جامعه
۶ ه)نتایج برداشتی شرکا و تامین‌کنندگان

۶ الف–نتایج برداشتی مشتریان

آنچه با برداشت‌های مشتریان مرتبط است، برای مثال:

- تحقق تجربه کلی مشتریان
- فرهنگ سازمانی، نگرش و سطح تعهد کارکنان نسبت به مشتری
- برند و شهرت سازمان از جمله عملکرد اجتماعی و زیست محیطی آن
- محصولات، خدمات و راه‌کارهای ارائه شده توسط سازمان
- بهره‌گیری از نوآوری برای بهبود فرایندها، محصولات، خدمات و راه‌کارهای سازمان
- بهره‌گیری سازمان از فناوری برای ارائه ارزش پایدار
- تحویل و پشتیبانی پس از فروش برای کانال‌های گوناگون
- اثربخشی و کارایی ارتباطات

۶ ب–نتایج برداشتی کارکنان

آنچه با برداشت‌های کارکنان مرتبط است، برای مثال:

- فرهنگ سازمان
- تجربه کارکردن برای سازمان، از جمله چگونگی مدیریت تغییر
- تعهد و دستاوردهای سازمان در مورد برابری و گوناگونی
- شیوه سازگاری سازمان با روش‌های کارکردن در آینده، برای مثال هم‌زیستی کارکنان در کنار ربات‌ها، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR)، پشتیبانی سازمان از زندگی خانوادگی و شخصی کارکنان
- پشتیبانی سازمان از زندگی خانوادگی و شخصی کارکنان
- حمایت، دیده شدن، توانمندسازی و توسعه سازمان
- محیط کاری، پرداخت‌ها و مزایا
- مدیریت و بهبود عملکرد فردی
- شهرت سازمان از جمله شهرت رهبر در اکوسیستم ذی‌ربط
- ارتباطات درون سازمان
- استعدادها و ایجاد دلبستگی
- شیوه اجرای استراتژی، مشارکت کارکنان در آن و میزان اعتماد آنها به جهت‌گیری آینده سازمان

۶ ج–نتایج برداشتی ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی

آنچه با برداشت‌های ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی سازمان مانند مالکان، سهامداران، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های تامین‌کننده مالی، ادارات دولتی، نهادهای محلی و منطقه‌ای (قانونی و نظارتی)، متولیان خدمات عمومی و موسسه‌های وابسته به دولت مرتبط است، برای مثال:

- مدیریت مالی، امنیت و پایداری سازمان
- ساختار حاکمیتی، شفافیت، پاسخ‌گویی و رفتار اخلاقی سازمان
- مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی سازمان
- مدیریت ریسک و پیروی از قوانین و مقررات
- برندسازی و شهرت سازمان
- محصولات، خدمات و راهکارهای پیشنهاد شده توسط سازمان و رویکرد آن به‌منظور نوآوری در فرایندها، محصولات، خدمات و راهکارها
- توانایی سازمان برای رصد افق آینده، شناسایی ابرروندها و رویارویی موفقیت‌آمیز با آن‌ها
- تجربه کلی مواجهه سازمان

۶ د–نتایج برداشتی جامعه

آنچه با برداشت‌های جامعه، خواه محلی، ملی یا بین المللی سازمان مرتبط است، برای مثال:

- توانایی سازمان در برآورده کردن انتظارات جامعه خود
- تاثیر حاکمیت سازمان و میزان شفافیت و رفتار اخلاقی سازمان نسبت به جامعه
- تاثیر عملیات سازمان بر جامعه
- پایداری مشارکت‌های سازمان در جامعه در زمینه فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی آن
- تعهد سازمان برای حرکت به سمت اقتصاد چرخشی
- تعهد و دستاوردهای سازمان در زمینه کاهش نابرابری‌ها و افزایش گوناگونی

۶ ه–نتایج برداشتی شرکا و تامین‌کنندگان

آنچه با برداشت‌های تامین‌کنندگان و شرکای کلیدی مرتبط است، برای مثال:

- تجربه آنها در مواجهه با سازمان
- تعهد و دستیابی سازمان به هم‌آفرینی و فعالیت به‌سوی منافع متقابل
- میزان اجرای فناوری‌های جدید و تغییرات
- تعهد اجتماعی سازمان
- تعهد و دستیابی برای حرکت به سوی اقتصاد چرخشی
- مدیریت و بهبود عملکرد شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی
- مدیریت ارتباطات و روابط با سازمان
- ساختار حاکمیتی، شفافیت و اخلاقیات سازمان و فعالیت‌های آن
- پایداری روابط بین سازمان و شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی
- ارزش‌ها و فرهنگ مشترک

نمونه‌هایی از شاخص‌های مرتبط با معیار برداشت‌های ذی‌نفعان:

- ✓ رضایت مشتریان از ارتباط مطلوب با سازمان
- ✓ رضایت مشتریان از شیوه کار با سازمان
- ✓ میزان وفاداری مشتریان
- ✓ رضایت مشتریان از افزایش آگاهی در خصوص ارزش خریداری شده
- ✓ رضایت مشتریان از سطح تعهد کارکنان
- ✓ میزان آگاهی مشتریان از تصویر و برند سازمان
- ✓ میزان رضایت مشتریان از عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان
- ✓ رضایت مشتریان از کیفیت محصولات، خدمات یا راهکارهای دریافت شده
- ✓ رضایت مشتریان از نوآوری در ارائه محصولات، خدمات و راهکارها
- ✓ رضایت مشتریان از نوآوری در تولید محصولات، خدمات و راهکارها
- ✓ رضایت مشتریان از کیفیت فناوری‌ها در دریافت ارزش پایدار
- ✓ رضایت مشتریان از خدمات پشتیبانی پس از فروش
- ✓ رضایت مشتریان از شیوه‌های تحویل ارزش‌ها
- ✓ رضایت مشتریان از شیوه‌های ارتباط با سازمان
- ✓ رضایت مشتریان از اثربخشی کانال‌های ارتباطی
- ✓ میزان رضایت کارکنان از ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی
- ✓ رضایت کارکنان از عدالت‌محوری در سازمان و توازن جنسیتی
- ✓ رضایت کارکنان از شیوه‌های نوین فعالیت(همکاری با ربات‌ها، هوش مصنوعی و...)
- ✓ رضایت کارکنان از رویکردهای توازن کار و زندگی (پشتیبانی از زندگی خانوادگی و شخصی)
- ✓ رضایت خانواده کارکنان از عملکرد سازمان
- ✓ رضایت کارکنان از رویکردهای افزایش مهارت و دانش
- ✓ رضایت کارکنان از آموزش‌های برگزارشده
- ✓ شاخص‌های سرانه پیشنهادها، نسبت پیشنهادهای اجرا شده به پیشنهادهای قبول شده
- ✓ رضایت کارکنان از محیط کاری
- ✓ رضایت کارکنان از پرداخت‌ها و رویکردهای رفاهی
- ✓ رضایت کارکنان از ارتباط‌های درون‌سازمانی
- ✓ میزان رضایت کارکنان از عملکرد و سبک رهبری
- ✓ رضایت کلی کارکنان از سازمان و فرایندهای منابع انسانی
- ✓ میزان دلبستگی کارکنان به سازمان
- ✓ میزان آگاهی کارکنان از جهت‌گیری‌های آتی سازمان
- ✓ رضایت کارکنان از اجرای استراتژی‌های سازمان
- ✓ رضایت کارکنان از شیوه‌های مشارکت ایشان در تدوین و اجرای استراتژی‌ها
- ✓ رضایت کارکنان از فرایند استعدادیابی و جذب
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از عملکرد مالی سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از رویکردهای ارتباطی با سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از شیوه‌ها و رویکردهای اجرایی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از پیروی از قوانین و مقررات سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از شفافیت و پاسخ‌گویی سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از شیوه‌های برندسازی و افزایش شهرت سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی نسبت به نوآوری در محصولات، خدمات و راهکارهای ارائه شده
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از مدیریت ریسک سازمان
- ✓ رضایت ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی از شیوه‌های تشخیص ابرروندها و رویکردهای مواجهه موفقیت آمیز با آن‌ها
- ✓ میزان رضایت کلی دستگاه‌های دولتی از سازمان
- ✓ رضایت جامعه از توانایی سازمان در براورده‌کردن انتظارات
- ✓ رضایت جامعه از رفتارهای اخلاقی سازمان
- ✓ رضایت جامعه از شفافیت و پاسخگویی سازمان
- ✓ رضایت جامعه از تاثیر رویکردهای عملیات سازمان
- ✓ رضایت جامعه از عملکردهای اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی سازمان
- ✓ رضایت جامعه از حرکت سازمان به سمت اقتصاد دورانی
- ✓ رضایت جامعه از رویکردهای سازمان در زمینه کاهش نابرابری‌ها
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان از رویکردهای ارتباطاتی با سازمان
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان از تعریف و اجرای رویکردهای برد برد
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان از به‌کارگیری فناوری‌های نوین
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان از تعهد سازمان
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان کلیدی از رویکردهای بهبود عملکرد سازمان
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان کلیدی از شفافیت،اخلاق و پاسخگویی سازمان
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان کلیدی از حرکت سازمان به سمت اقتصاد دورانی
- ✓ رضایت شرکاء و تامین‌کنندگان کلیدی از تعهد اجتماعی سازمان

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

معیار ۷–عملکرد استراتژیک و عملیاتی(Strategic & Operational Performance)

شرح کلی: عملکردهای استراتژیک مستقیما با فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی مرتبط هستند و برای موفقیت و رشد پایدار ضروری هستند در حالی که عملکردهای عملیاتی تضمین می‌کنند که سازمان به‌طور موثر به‌صورت روزانه عمل می‌کند.
عملکرد استراتژیک به نتایج حاصل از اجرای طرح‌ها و ابتکارات استراتژیک اشاره دارد و اغلب با استفاده از تعداد محدودی از شاخص‌های کلیدی اندازه‌گیری می‌شود در صورتی که عملکرد عملیاتی به نتایج به‌دست آمده از طریق فعالیت‌ها و فرایندهای روزانه سازمان اشاره دارد.
این نتایج توسط سازمان برای پایش، شناسایی و بهبود عملکرد کلی آن و پیش‌بینی تاثیر این عملکرد بر برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی و همچنین اهداف استراتژیک آتی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- برای کمک به سنجش عملکرد استراتژیک و عملیاتی خود از شاخص‌های مالی و غیر مالی بهره می‌گیرد.
- از منطق شفاف برای تقسیم بندی بین عملکردهای استراتژیک و عملیاتی در دسته‌بندی‌های مختلف نتایج استفاده می‌کند.
- ارتباط میان برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی و نتایج واقعی را درک می‌کند و می‌تواند پیش‌بینی کند که نتایج برداشتی آینده چگونه محقق خواهند شد.
- هنگام تصمیم‌گیری درباره مناسب‌ترین شاخص‌های عملکردی برای تطابق با اهداف استراتژیک و عملیاتی خود، نیازها و انتظارات فعلی و آتی ذی‌نفعان کلیدی خود را درنظر می‌گیرد.
- روابط علت و معلولی بین شاخص‌ها را درک می‌کند و از نتایج بدست آمده برای توسعه بیشتر جهت‌گیری و اجرای خود استفاده می‌کند.

عملکرد استراتژیک و عملیاتی

اینها شامل نتایجی می‌شوند که استراتژیک یا عملیاتی هستند و ارزش ارائه شده توسط ذی‌نفعان و به ذی‌نفعان را نشان می‌دهند. شاخص‌ها می‌توانند شامل مثال‌های زیر باشد ولی به آن‌ها محدود نمی‌شوند:

- **تحقق فلسفه وجودی و استراتژی:** دستیابی به اهداف استراتژیک کلیدی و شاخص‌های کلیدی عملکرد، دستیابی به اهداف تحول
- **مشتریان:** تحویل محصول و خدمات (کیفیت، به موقع، در حد بودجه)، خدمات مشتری، تجربه ی مشتری، رسیدگی به شکایات، رشد/ ریزش مشتری، فروش کالای مکمل و بیش فروشی، نرخ تبدیل
- **کارکنان:** نرخ گردش مالی، نرخ بهره‌وری [کارکنان]، میزان غیبت، خلاقیت و نوآوری، آموزش و توسعه، ایمنی، قدردانی، حقوق و مزایا، تنوع و گوناگونی
- **ذی‌نفعان کسب و کار و حاکمیتی:** قیمت سهام، سود تقسیم شده، رتبه بندی، انطباق با مقررات، سهم بازار، نتایج حسابرسی
- **جامعه:** خدمات اجتماعی، منابع مالی ، رفاه جامعه، کمک های خیریه، نفر ساعت کار داوطلبانه، مسئولیت اجتماعی، حمل و نقل پایدار، حمایت از مؤسسات آموزشی، فرصت های آموزشی، تعداد مشاغل، کسب مهارت مجدد و ارتقای مهارت، مسئولیت مالی، خوش نامی
- **تامین‌کنندگان و شرکا:** دستاورد مشارکت، ارزیابی تامین کننده، کیفیت و عملکرد، تحویل به موقع، پاسخگویی نسبت به تامین کننده، نوآوری و همکاری، پرداخت به موقع، صرفه جویی در هزینه، اثرات زیست محیطی، رشد کسب وکار تامین کننده، توسعه تامین کننده

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

عملکرد استراتژیک و عملیاتی

- **اقتصاد و امور مالی: اینها شامل نتایجی هستند که به عنوان استراتژیک یا عملیاتی نشان داده شده و معرف اهداف اقتصادی و مالی می باشند:** درآمد، سود ناخالص، سود خالص، نرخ بازگشت سرمایه ، نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام، نسبت های مالی، جریان نقدینگی، رتبه بندی اعتباری، نرخ گردش مالی
- **عملکرد و تحول: این‌ها نتایجی شامل نتایجی هستند که به عنوان استراتژیک یا عملیاتی نشان داده شده و معرف چالش های کلیدی عملکرد و تحول می باشند:** تغییر و تجدید ساختار، سازماندهی مجدد، توسعه سبد کسب وکار، زنجیره تامین، گردش موجودی، ایمنی، شبه حادثه، حادثه، نوآوری، تحقیق توسعه، محصول جدید، ایده‌ها برای نوآوری، فرایند و پروژه ها، شاخص های فرآیندی، عملکرد پروژه، بهره وری و کارایی، توان عملیاتی، کیفیت و عملکرد، نرخ نقص
- **پایداری: اینها نتایجی را شامل می شوند که کمال طلبی های پایداری سازمان را نشان می‌دهند:** مصرف منابع طبیعی و انرژی، زنجیره تامین و تامین پایدار ، پایبندی به اقتصاد چرخشی، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای: میزان کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای (بر حسب تن دی‌اکسید کربن معادل) در طول زمان، میزان کاهش تولید پسماند (بر حسب کیلوگرم یا تن) و افزایش بازیافت پسماند، میزان کاهش استفاده از مواد شیمیایی خطرناک و جایگزینی آن‌ها با مواد ایمن‌تر، ارزیابی چرخه عمر محصولات و خدمات و کاهش اثرات زیست‌محیطی آن‌ها (مانند ردپای کربن و غیره)
- **سنجه‌های پیش‌بینی برای آینده: شاخصهای پیشرو داخلی و بیرونی هستند که عملکردهای آینده مرتبط با روندها، چالشها و فرصتهای جدید اکوسیستم را پیش‌بینی میکنند. اندازه گیری‌های پیش‌بینی‌کننده با استفاده از داده‌ها، الگوریتم‌های آماری و تکنیکهای یادگیری ماشینی که اطلاعات تاریخی و فعلی را برای پیشبینی روندها، رفتارها و نتایج آینده تحلیل می‌کنند، شناسایی میشوند. اگر سازمانها شاخصهای پیشرو بیرونی را شناسایی کنند، توجه باید بر روی تأثیر بر نتایج و عملکرد سازمانها متمرکز شود :** تجزیه و تحلیل داده ها و یادگیری ماشین ،روندهای فناوری شاخص های اقتصادی تحقیقات بازار، تحلیل جمعیت شناختی، تغییر رفتاری، پایش محیط زیست، بهینه‌سازی زنجیره تامین، هوش مصنوعی، تقاضای انرژی و....

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

شیوه‌های سنجش و ارزیابی معیارهای نتایج

- ارزیابی شیوه تعیین شاخص‌های مرتبط با رویکردها(بازنگری شده و متصل به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی)
- ارزیابی شیوه تعیین و محاسبه شاخص‌های اطمینان‌بخش، درست، دقیق، اثربخش و کارا
- ارزیابی منطق بخش‌بندی شاخص‌ها برای فراهم‌آوری بینشی معنی دار برای پشتیبانی از بهبود عملکرد و تحول
- ارزیابی روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول چرخه استراتژیک
- ارزیابی شیوه هدف‌گذاری منطقی شاخص‌ها، همراستا با استراتژی
- ارزیابی شیوه مقایسه شاخص‌ها با ذی‌نفعان بیرونی متناسب با موقعیت عملکردی سازمان، همسو با جهت‌گیری‌های استراتژیک
- ارزیابی چگونگی تشریح روابط علت و معلولی، تحلیل داده‌ها، برای درک عملکرد برجسته آتی

نمونه‌هایی از شاخص‌های مرتبط با معیار عملکرد استراتژیک و عملیاتی:

- ✓ میزان دستیابی به اهداف تحول
- ✓ میزان تحقق فلسفه وجودی و دستیابی به چشم‌انداز
- ✓ میزان تولید محصولات، خدمات و راهکارها
- ✓ کیفیت محصولات، خدمات و راهکارها
- ✓ تعداد نوآوری در محصول، خدمات و راهکارها
- ✓ کیفیت خدمات پس از فروش
- ✓ میزان شکایات دریافت شده
- ✓ میزان شکایات رفع شده
- ✓ مدت زمان بررسی و رسیدگی به شکایات
- ✓ سهم بازار
- ✓ سرانه آموزشی
- ✓ نفر ساعت آموزشی
- ✓ هزینه‌های آموزش
- ✓ میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده
- ✓ سرانه امتیاز ارزش‌یابی عملکرد کارکنان
- ✓ تعداد کارمندان نمونه
- ✓ سرانه پاداش
- ✓ سرانه جلسات رهبران با کارکنان
- ✓ شاخص‌های زیست‌محیطی(آلودگی هوا، کاشت نهال، مدیریت انرژی)
- ✓ نرخ حوادث
- ✓ ضریب شدت و تکرار حوادث
- ✓ شاخص‌های مربوط به معاینات ادواری
- ✓ سرانه آموزش‌های مربوط به ایمنی
- ✓ هزینه‌های مربوط به ایمنی
- ✓ تعداد جلسات با شرکاء و تامین کنندگان
- ✓ میزان درصد تحقق اهداف (کلان یا بلندمدت، میان مدت، کوتاه مدت)
- ✓ میزان سهم بازار
- ✓ میزان سهم فروش
- ✓ میزان صادرات
- ✓ میزان حجم تولید
- ✓ میزان نقدینگی
- ✓ تعداد نوآوری در محصولات
- ✓ میزان سود ناخالص
- ✓ میزان سود خالص
- ✓ حجم خرید مواد اولیه
- ✓ میزان دوباره‌کاری‌ها در عملیات سازمان
- ✓ هزینه‌های مرتبط با تامین‌کنندگان(محصول، خدمات، راهکارها)
- ✓ هزینه‌های پروژه‌ها(به تفکیک)
- ✓ میزان انحراف از بودجه
- ✓ مولدسازی
- ✓ تحقق عملکرد فرایندها
- ✓ ارزیابی ریسک‌های حوادث ایمنی وبهداشتی
- ✓ ارزیابی ریسک‌های محیط زیست
- ✓ میزان توقف ماشین‌آلات مبتنی بر هر واحد تولید
- ✓ تعیین PER مصرف انرژی برای هر واحد تولید
- ✓ میزان درصد کاهش ضایعات به تفکیک تولید هر محصول
- ✓ درصد رضایت کلی تامین‌کنندگان از شرکت
- ✓ نرخ افزایش و یا کاهش شاخص‌های زیست‌محیطی متاثر از عملیات سازمان(شاخص‌های مربوط به آلودگی آب، خاک وهوا)
- ✓ میزان درصد امنیت اطلاعات
- ✓ نسبت‌های مالی
- ✓ نرخ نفوذ اینترنت
- ✓ هزینه نگهداری و تعمیرات
- ✓ تعداد تقدیرنامه و گواهی‌نامه‌های دریافت شده
- ✓ درصد اشتغال‌زایی(ملی-محلی)
- ✓ تعداد کارآموز پذیرفته‌شده
- ✓ تعداد بازدیدکنندگان از شرکت
- ✓ تعداد پژوهش‌ها و نوآوری‌ها
- ✓ درصد میزان رضایت ذی‌نفعان از رهبران سازمان
- ✓ میزان درصد تحقق دستاوردهای کلیدی
- ✓ تعداد پروژه‌های بهبود محقق شده
- ✓ میزان افزایش خوش‌نامی(برند) سازمان
- ✓ میزان کاهش خوش‌نامی(برند)سازمان
- ✓ مسئولیت‌های اجتماعی(توانمندسازی محرومین، محرومیت زدایی، فعالیت‌های عمرانی)
- ✓ میزان اخبار منتشر شده مرتبط با سازمان(در درگاهها، رسانه‌ها، مجلات و.....)
- ✓ عملکرد سازمان در قبال جامعه پیرامون(محلی، ملی، بین‌المللی و...)
- ✓ نوآوری در خدمات به جامعه
- ✓ شاخص‌های عملکردی سازمان در خصوص مدیریت تغییر
- ✓ تعداد دستاوردهای نوآوانه برای جامعه
- ✓ شاخص‌های عملکردی در خصوص مدیریت دانش(تعداد دانش خلق شده، منتشر شده، تسهیم شده و...)
- ✓ شاخص‌های مرتبط با فرایند داده‌کاوی
- ✓ شاخص‌های مرتبط با الگوبرداری

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)

www.iriaward.ir

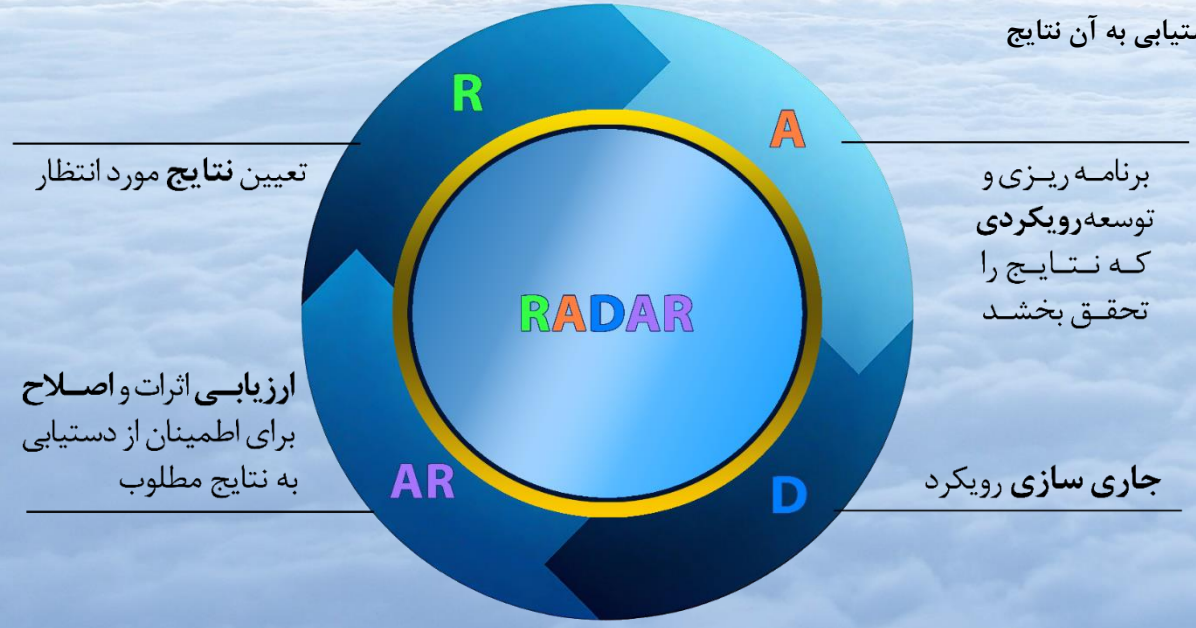
ابزار ارزیابی الگوی تعالی و پیشرفت: منطق رادار(RADAR)

RADAR سرواژه و ابزار تشخیصی مدل است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا:

- **شیوه فعلی کار خود را بهتر مدیریت کنند**
- **قوت‌ها و فرصت‌های فعلی خود برای بهبود را تشخیص دهند**

نکته: هر نفر یا تیمی می‌تواند ویژگی‌های منطق رادار را به همراه مدل EFQM مورد استفاده قرار دهد تا:

- **به شناسایی وضعیت فعلی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود کمک کند.**
- **در تشریح آینده سازمان از منظر نتایج مطلوب و اقدام‌های ضروری مورد نیاز برای دستیابی به آن نتایج مطلوب به سازمان، کمک کند.**



کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

ابزار ارزیابی الگوی تعالی و پیشرفت: منطق رادار(RADAR)

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

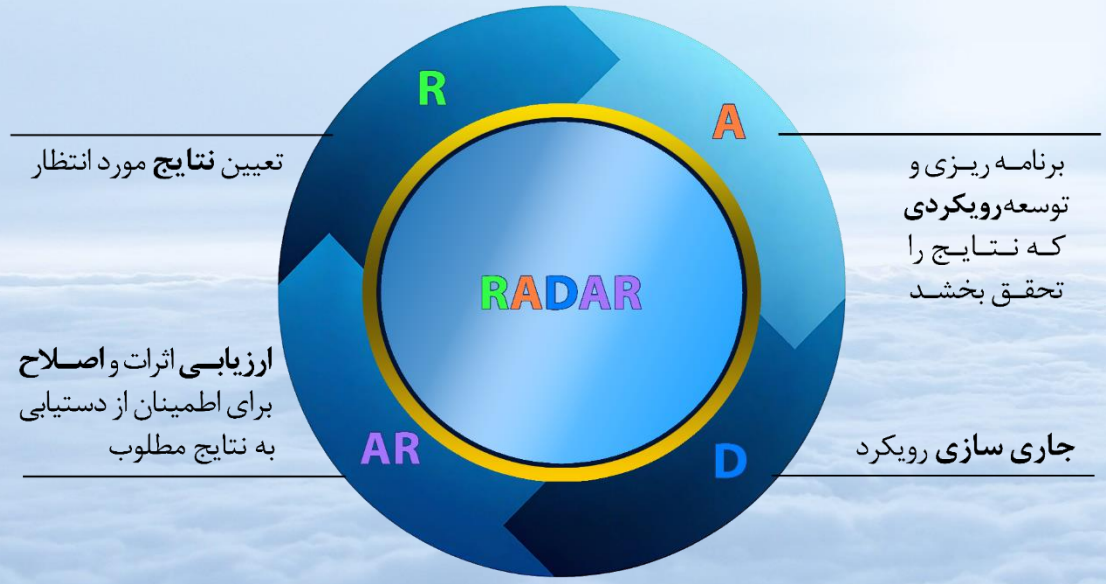
RADAR در بهترین سطح خود، نیازهای سازمان را به شرح زیر بیان می‌کند:

R: نتایج(RESULTS) مورد انتظار بخشی از فرایند توسعه استراتژی خود را تعیین کند.

A: رویکردی (APPROACH) داشته باشد تا اهداف مورد نظر را چه در حال و چه در آینده محقق سازد.

D: این رویکردها را به صورت مناسب جاری(DEPLOY)سازد.

AR: برای یادگیری و بهبود، رویکردهای جاری شده را ارزیابی و اصلاح (ASSESS AND REFINE) کند.



به‌کارگیری رادار(RADAR) برای امتیازدهی در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

عناصر	ویژگی‌ها	توضیحات
رویکرد	مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند و به‌دنبال برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی هستند، به‌خوبی تشریح و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.
	هم‌سو	رویکردها از فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کنند و با دیگر رویکردهای مرتبط یکپارچه‌اند.
جاری‌سازی	اجراشده	رویکردها به‌شیوه‌ای موثر و به‌موقع، در نواحی مرتبط جاری شده‌اند.
	انعطاف‌پذیر	اجرا، انعطاف‌پذیری و سازگاری را ممکن می‌سازد.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخورد مربوط به اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آنها گردآوری، درک و به‌اشتراک گذارده می‌شود.
	یادگیری و بهبود	برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب، یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل روندهای درحال ظهور، سنجش، یادگیری و بهینه‌کاوی برای الهام‌بخشی خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه مورد استفاده قرار می‌گیرند.

امتیازدهی با استفاده از منطق رادار برای جهت‌گیری

عناصر	ویژگی‌ها	ناتوانی در دستیابی	توانایی محدود در دستیابی			توانایی در دستیابی			توانایی جامع در دستیابی		توانایی برجسته در دستیابی	
رویکرد	مناسب	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	هم‌سو	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
جاری‌سازی	اجراشده	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	انعطاف‌پذیر	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک‌شده	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	یادگیری و بهبود	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
امتیاز کلی که نباید از امتیاز مناسب بیشتر باشد		٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰

راهنمای رادار برای بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

رویکرد	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند و به‌دنبال برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی هستند، به‌خوبی تشریح و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.	پشتیبانی از انتخاب رویکرد بر مبنای دلیلی است، یعنی منطق انتخاب یا پذیرش رویکرد چه بوده است؟به عنوان مثال از طریق پژوهش، بهینه‌کاوی یا یادگیری بوده است؟
		رویکرد به شکل مناسبی برای افرادی که باید آن را درک کنند تشریح یا مستند شده است، به عنوان مثال، آیا به صورت بصری ارائه شده است؟آیا روش انجام کار در طول زمان تغییر کرده است؟
		رویکرد بر انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و هرکس که در اجرای(استراتژیک و عملیاتی) آن دخیل است متمرکز است، برای مثال کسانی که از آن نفع می‌برند و همچنین کسانی که آن را به‌کار می‌گیرند.
		رویکرد یا علائمی از بلوغ را نشان می‌دهد یا اینکه یک تجربه اثبات شده است، برای نمونه تغییراتی که در طول زمان در آن صورت می‌گیرد کوچک‌تر می‌شوند، یا اثبات شده که رویکرد در شرایط غیر عادی یا دشوار، جواب‌گو است.
		رویکرد به‌گونه‌ای طراحی شده که برای آینده مناسب است و می‌تواند با شرایط متغیر سازگار شود.
همسو	رویکردها از فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کنند و با دیگر رویکردهای مرتبط یکپارچه‌اند.	این رویکرد برای ارائه نتایج مطلوب (فعلی یا آتی) طراحی شده و با فلسفه وجودی و چشم‌انداز سازمان هم‌سو است.
		پیوند قابل مشاهده یا منطقی با استراتژی وجود دارد و این رویکرد از یک یا چند هدف استراتژیک پشتیبانی می‌کند.
		افرادی که این رویکرد را انتخاب می‌کنند آن را با یک یا چند جنبه از استراتژی هم‌سو می‌کنند. در حالی‌که وابستگی‌ها یا تاثیرات روی رویکردهای دیگر را نیز درنظر می‌گیرند.

جاری‌سازی	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
اجراشده	رویکردها به‌شیوه‌ای موثر و به‌موقع، در نواحی مرتبط جاری شده‌اند.	دامنه استفاده از رویکرد و بهره‌گیری کاربردی از آن ممکن است به سطوح مختلف در سلسله مراتب سازمانی، موقعیت‌های مختلف، شمار دفعات واقعی اجرا بر اساس رویکرد، شمار کارکنانی که مشارکت فعالانه داشته‌اند یا شمار محصولات و خدمات و راهکارهای مختلفی که ارائه شده‌اند، بستگی داشته باشد.
		آگاهی از فرصت‌های پیش رو برای عمق دادن به استقرار یا وسعت بخشیدن به آن در سازمان وجود دارد.
		وجود ارقام و حقایق دقیقی که نشان دهد این رویکرد، اغلب چقدر مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده از آن در طول زمان چگونه تغییر کرده است و چرا
انعطاف‌پذیر	اجرا، انعطاف‌پذیری و سازگاری را ممکن می‌سازد.	وجود برنامه و زمان‌بندی برای جاری‌سازی واقعی که امکان انعطاف‌پذیری و انطباق با شرایط متغیر را فراهم سازد.
		وجود نمونه یا نمونه‌هایی از شرایط نیازمند تکامل و دگرگونی موقت یا قطعی، کوچک یا بزرگ در اجرای رویکرد.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

ادامه راهنمای رادار برای بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

ارزیابی و اصلاح	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
ارزیابی و درک شده	بازخورد مربوط به اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آنها گردآوری، درک و به‌اشتراک گذارده می‌شود.	دیدگاهی برای رویکرد خاص در مورد اثربخشی(دستیابی به برونداد مطلوب) و کارایی(میزان مصرف و هزینه کرد منابع، زمان و پول) وجود دارد.
		شیوه‌ای وجود دارد که مشخص می‌کند بر اساس چه تواتری این اندازه‌گیری و گردآوری بازخورد باید صورت گیرد و چه بازه زمانی برای اندازه‌گیری مناسب است.
		بازخوردها تجزیه و تحلیل و درک می‌شوند و با ذی‌نفعان مربوطه در داخل و خارج سازمان به اشتراک گذاشته می‌شوند.
یادگیری و بهبود	برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب، یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل روندهای درحال ظهور، سنجش، یادگیری و بهینه‌کاوی برای الهام‌بخشی خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه مورد استفاده قرار می‌گیرند.	برای درک روندهای در حال ظهور آتی و تاثیر بالقوه آنها بر سازمان، اقدام‌هایی صورت می‌گیرد.
		براساس فعالیت‌های یادگیری و مقایسه‌ها، سازمان از دانش لازم برای استنتاج درباره تعیین رویکرد به عنوان رویکردی "منسوخ"،"عادی"،"بهتر"یا"برجسته" برخوردار شده است.
		سازمان نسبت به توانایی‌های بالقوه خود برای بهبود بیشتر(به صورت تدریجی یا بنیادین به عنوان مثال بهبود مستمر یا تغییر یا تحول)آگاهی دارد.
		اندازه‌گیری و یادگیری توسط سطوح کلان راس سازمان منجر به پیشرفت‌های واقعی می‌شود و در نتایج مشهود است.
		برای اینکه بتوان بهترین ایده‌ها و پیشنهادها را انتخاب کرد و فقط بر اساس آنها و نه بر اساس همه ایده‌ها عمل کرد، راهی وجود دارد. به عنوان مثال، بر اساس درک محدودیت‌های زمان، منابع و قابلیت‌ها در هنگام تبدیل ایده‌ها به عمل.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

به‌کارگیری رادار(RADAR) برای امتیازدهی در بخش نتایج

❖ نمودار ماتریسی زیر برای پشتیبانی از تحلیل بخش نتایج شامل معیارهای ۶(برداشت‌های ذی‌نفعان) و ۷(عملکرد استراتژیک و عملیاتی) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

عناصر	ویژگی‌ها	توضیحات
مرتبط و قابل استفاده بودن	محدوده و مرتبط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که با شفافیت به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط‌اند و شناسایی شده‌اند. مجموعه منتخب نتایج در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج به‌موقع، اطمینان‌بخش و دقیق هستند و به شکل مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنادار بخش‌بندی شده‌اند تا از بهبود عملکرد و تحول پشتیبانی کنند.
عملکرد	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره یا چرخه استراتژیک
	اهداف	اهداف، مرتبط و هم‌راستا با استراتژی تعیین شده هستند و پیوسته تحقق می‌یابند.
	مقایسه‌ها	مقایسه‌های ذی‌ربط بیرونی، متناسب با موقعیت عملکرد سازمان هم‌راستا با جهت‌گیری استراتژیک، انجام شده و وضعیتی مطلوب را نشان می‌دهند.
	تمرکز بر آینده	سازمان بر پایه روابط علت و معلولی فعلی، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و شاخص‌های پیش‌بینی کننده، عوامل پیش‌برنده عملکرد برجسته آتی را درک می‌کند.

امتیازدهی با استفاده از منطق رادار برای نتایج

عناصر	ویژگی‌ها	ناتوانی در دستیابی	توانایی محدود در دستیابی			توانایی در دستیابی			توانایی جامع در دستیابی		توانایی برجسته در دستیابی	
مرتبط و قابل استفاده بودن	محدوده و مرتبط بودن	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	داده‌های قابل استفاده	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
عملکرد	روندها	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	اهداف	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	مقایسه‌ها	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
	تمرکز بر آینده	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰
امتیاز کلی که نباید از امتیاز محدوده و مرتبط بودن بیشتر باشد		٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰	٪۱۰۰

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

راهنمای رادار برای بخش نتایج

مرتبط و قابل استفاده بودن	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
محدوده و مرتبط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که با شفافیت به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط‌اند و شناسایی شده‌اند. مجموعه منتخب نتایج در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.	برای سازمان روشن است که چه چیزی را باید اندازه‌گیری کند یا به‌دست آورد یا مدیریت کند تا سبب جاری شدن استراتژی و درک اثرات آن بر برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی و عملکرد استراتژیک یا عملیاتی(درک چگونگی انتخاب و اولویت‌بندی نتایج مورد تصمیم‌گیری)گردد.
		سازمان می‌داند که برای درک ردپا، اثر و عملکرد خود، چه زمانی از نتایج استفاده کند و نتایج ضروری، کمی ضروری و بی اهمیت که باید بررسی شوند را چگونه تفکیک کند.
		در مورد چگونگی ارتباط نتایج مختلف با یکدیگر، چه اطلاعات قابل فهم و مفیدی وجود دارد؟
		در صورت وجود هر دو جنبه اثربخشی و کارایی، آیا در مورد همبستگی یا ارتباط آنها آگاهی وجود دارد؟
		به هنگام تغییرات استراتژیک یا عملیاتی، مجموعه نتایج چگونه بررسی شده و با یکدیگر تطابق داده می‌شوند؟
داده‌های قابل استفاده	نتایج به‌موقع، اطمینان‌بخش و دقیق هستند و به شکل مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنادار بخش‌بندی شده‌اند تا از بهبود عملکرد و تحول پشتیبانی کنند.	سرعت، سازگاری، کامل بودن یا هر جنبه کیفی دیگر داده‌ها و اطلاعاتی که به عنوان منبع مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای سازمان مناسب هستند.
		داده‌ها، از جمله شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده، گردآوری شده و به اطلاعات و بینش‌هایی برای کمک به تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد و تحول تبدیل می‌شوند.
		دلیل بخش‌بندی خاص در هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد یا دستاوردها چیست؟

عملکرد	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره یا چرخه استراتژیک	میزان شتاب در بخش یا محیط عملیاتی که سازمان در آن فعال است چگونه است؟
		تکامل روند در طول زمان نشان‌دهنده کدام‌یک از موارد بهبود، تثبیت یا تنزل عملکرد در راستای اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی است؟
		آیا روند مورد نظر، قوی‌تر، قابل مقایسه یا ضعیف‌تر از روندهای مرتبط دیگر در آن بخش است؟ شتاب و سرعت آن چگونه است؟
اهداف	اهداف،مرتبط، هم‌راستا با استراتژی تعیین شده هستند و پیوسته تحقق می‌یابند.	برای هر نتیجه کلیدی انتخاب شده، سطح مطلوبی وجود دارد که باید به آن دست یافت، با استراتژی هماهنگ است و توسط ذی‌نفعان کلیدی ذیربط درک می‌شود.
		سطح عملکرد مطلوب آتی برای نتیجه کلیدی چه زمانی شفاف می‌شود؟ و اینکه پذیرش این سطح عملکرد بر پایه چه منطقی صورت گرفته است؟
		در واقعیت، دستیابی به این سطوح عملکرد مطلوب تا چه اندازه محقق می‌شود یا از آنها فراتر می‌رود یا اصلا تحقق نمی‌یابد و این چگونه بر انطباق اهداف برای آینده تاثیر می‌گذارد؟

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

ادامه راهنمای رادار برای بخش

عملکرد	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
مقایسه‌ها	مقایسه‌های ذی‌ربط بیرونی، متناسب با موقعیت عملکرد سازمان هم‌راستا با جهت‌گیری استراتژیک، انجام شده و وضعیتی مطلوب را نشان می‌دهند.	آیا درباره اقدام‌های مشابه(که بر مبنای جهت‌گیری استراتژیک آغاز شده باشد) و توسط دیگران، چه در داخل یا خارج از بخش یا سازمان، به‌کار گرفته شده باشد، آگاهی وجود دارد؟
		اطلاعات موجود برای مقایسه تا چه اندازه معتبر و قابل اعتماد هستند؟ و آیا برای تعیین مختصات عملکردی سازمان و غیره به سهولت قابل استفاده است؟
		مقایسه، درباره یک شاخص خاص چه می‌گوید؟ آیا کمی یا خیلی بهتر است؟ شاید حتی بهترین، یا فقط در بازه مشابه، یا کمی یا خیلی بدتر است؟ و چطور این‌ها بر تنظیم هدف تاثیر می‌گذارند؟
		نکته: اطلاعات رقبا و میانگین صنعت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، اما برای سازمان‌های برجسته، این‌ها مقایسه با "بهترین در رده" یا "رده جهانی" را نیز نشان می‌دهند، آنها می‌توانند نشان دهند که الگوی بهینه‌کاوی هستند، در سطحی عمل می‌کنند که دیگران دوست دارند آن‌طور باشند.
تمرکز بر آینده	سازمان بر پایه روابط علت و معلولی فعلی، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و شاخص‌های پیش‌بینی کننده، عوامل پیش‌برنده عملکرد برجسته آتی را درک می‌کند.	شناخت به‌دست‌آمده در مورد روابط علت و معلولی چیست؟ به عنوان مثال، چگونه این رویکرد تفاوت مهمی ایجاد کرده است؟ و اگر یک یا تعدادی از این اقدام‌ها، پروژه‌ها یا ابتکارات انجام نمی‌شد، کدام نتیجه تحقق نمی‌یافت؟
		برای متقاعد کردن دیگران در مورد پایداری دستاوردهای به‌دست آمده از عملکرد، برای کدام‌یک از نتایج سطح بالایی از اعتماد و توانایی قوی وجود دارد؟احتمال بهبود یا تثبیت بیشتر آن چقدر است؟
		اقدام‌های پیش‌بینی کننده مربوطه با توجه به بخش و محیط عملیاتی سازمان چیست؟
		اقدام‌های پیش‌بینی کننده چگونه برای درک عملکرد آینده استفاده می‌شوند؟
		درک پیوندهای بین شاخص‌های کلیدی عملکرد و سلسله مراتب سازمانی به عنوان مثال، رابطه شاخص‌های بالادستی و پایین‌دستی.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

نکات ضروری در خصوص امتیازدهی بر اساس منطق رادار(RADAR)

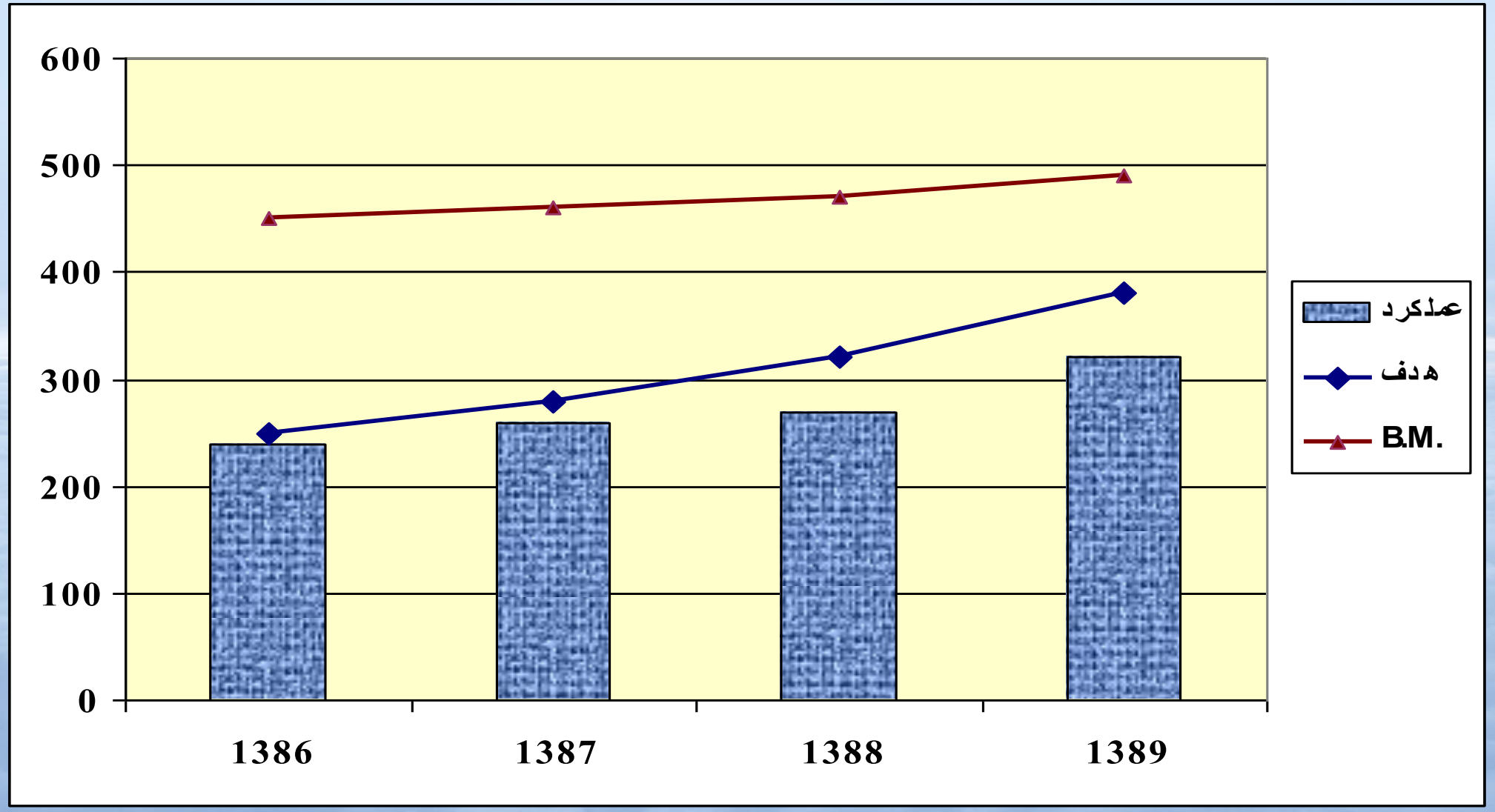
- در بخش مربوط به ذی‌نفعان روند امتیازدهی به معیارهای ۳ و ۶ توضیح داده شد.
- در معیارهای ۱-۲-۴-۵ امتیازها در هر زیرمعیار، وزنی برابر دارند
- معیار ۷ هیچ زیرمعیاری ندارد و ۲۰۰ امتیاز موجود، در سطح معیار، تخصیص داده می‌شود.
- هنگام استفاده از ابزار رادار، دو قائده شفاف باید اعمال شود:

۱-برای امتیازدهی به هریک از زیرمعیارهای بخش جهت‌گیری و اجرا، امتیاز کلی هر زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی"مناسب"بودن رویکرد، بیشتر یاشد، مهم نیست که دیگر ویژگی‌ها چه امتیازی را کسب کرده باشند بلکه امتیاز مناسب بودن به امتیاز دیگر ویژگی‌ها ارجحیت دارد.

۲-امتیاز کلی هریک از زیرمعیارهای معیار۶ و امتیاز کلی معیار۷ (در بخش نتایج)نباید از امتیاز ویژگی "محدوده و مرتبط بودن" بیشتر باشد، مهم نیست که دیگر ویژگی‌ها چه امتیازی را کسب کرده باشند بلکه امتیاز محدوده و مربوط بودن به امتیاز دیگر ویژگی‌ها ارجحیت دارد.

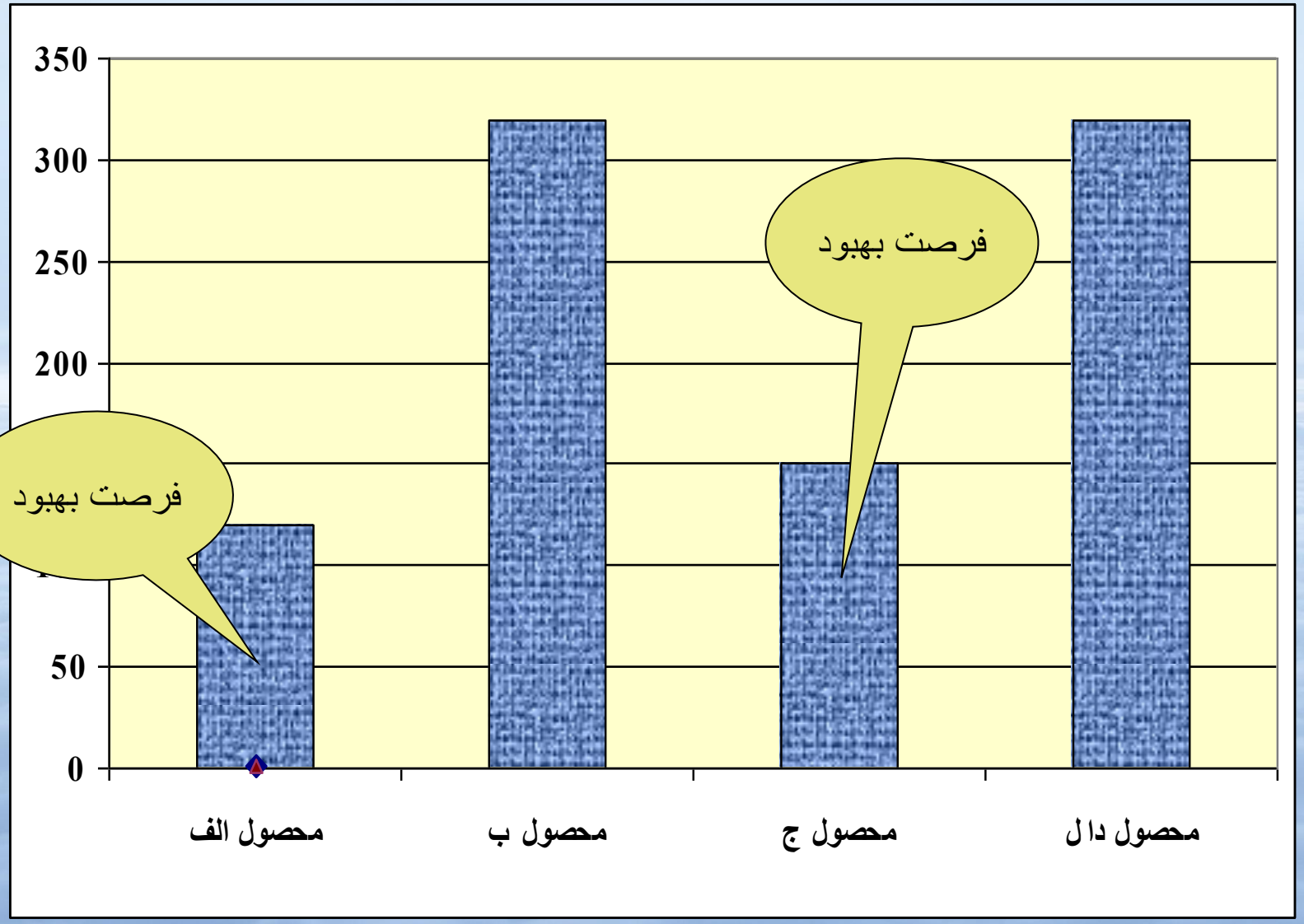
چارچوب شاخص‌های استاندارد

مثال: روند سه ساله



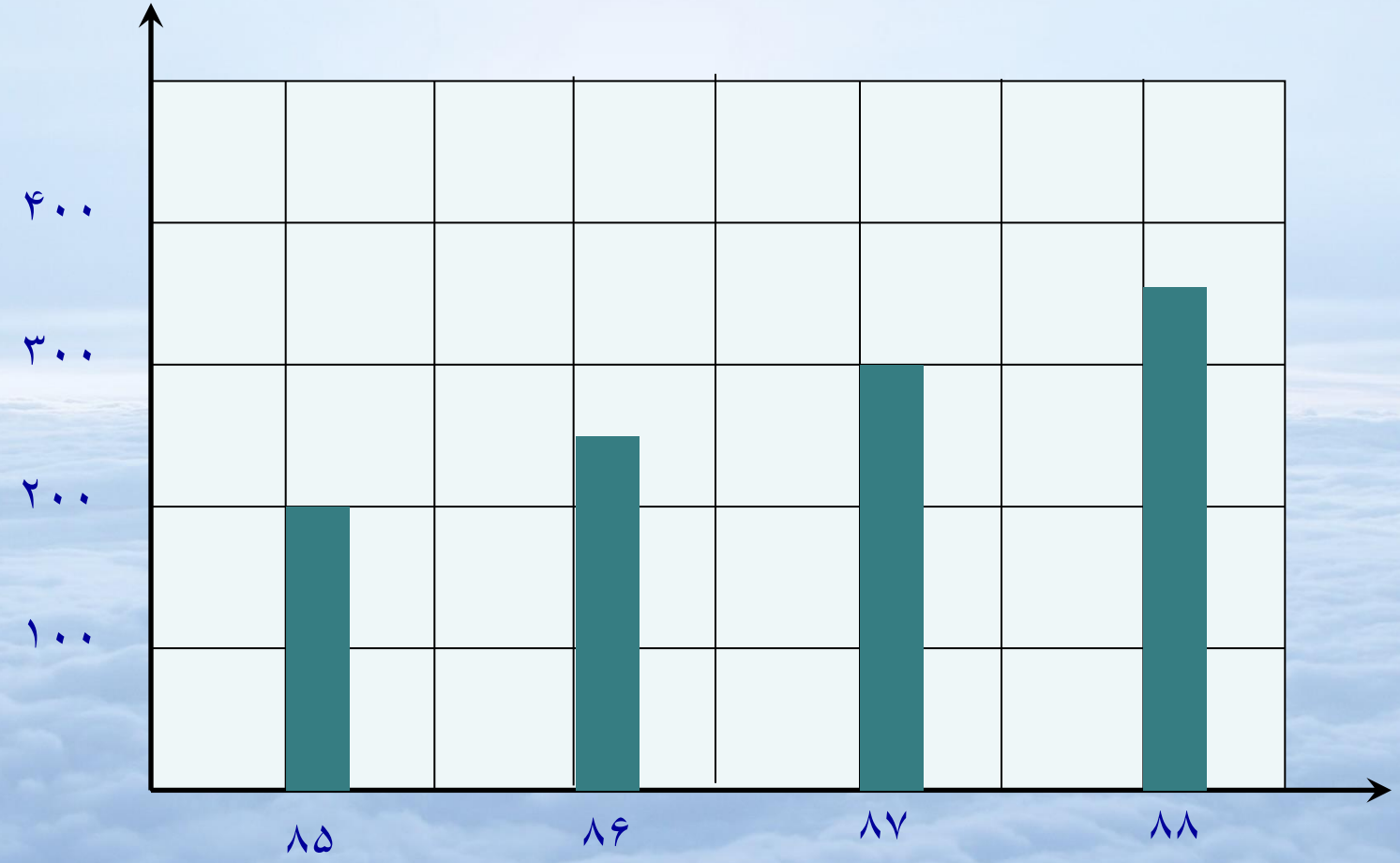
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

مثال: محدوده–تفکیک نتایج (در یک سال به خصوص)



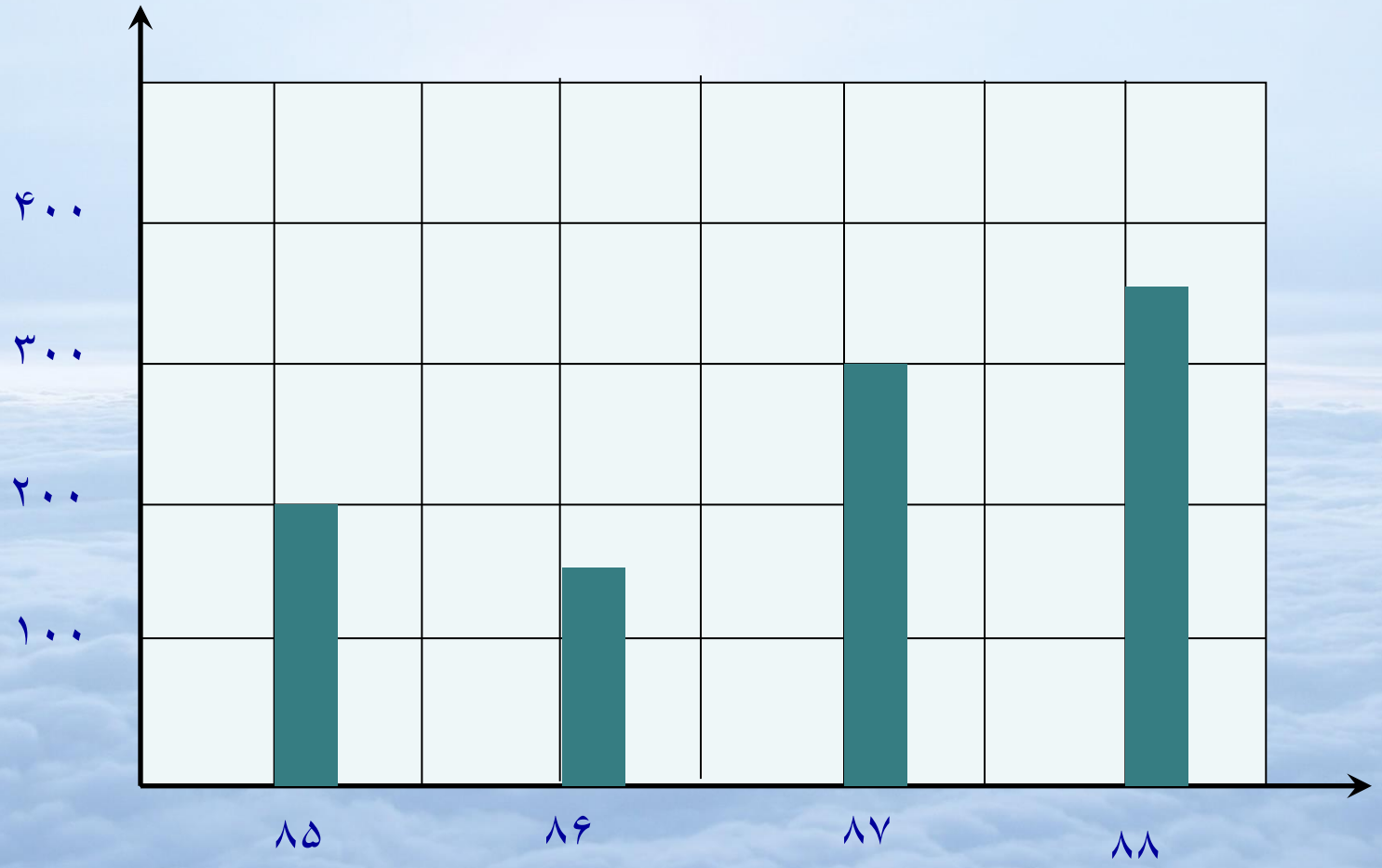
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

روند مثبت سه ساله

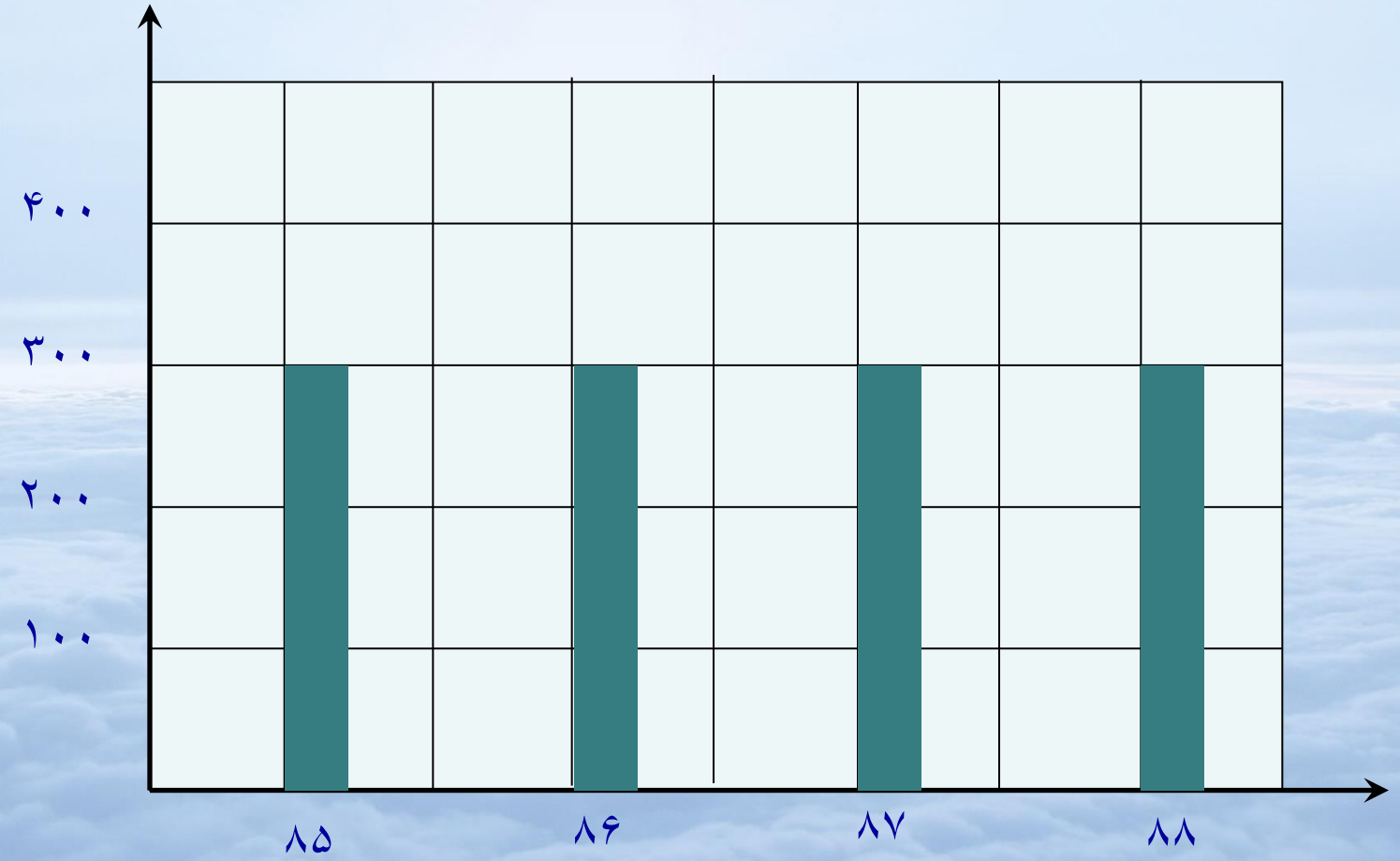


هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

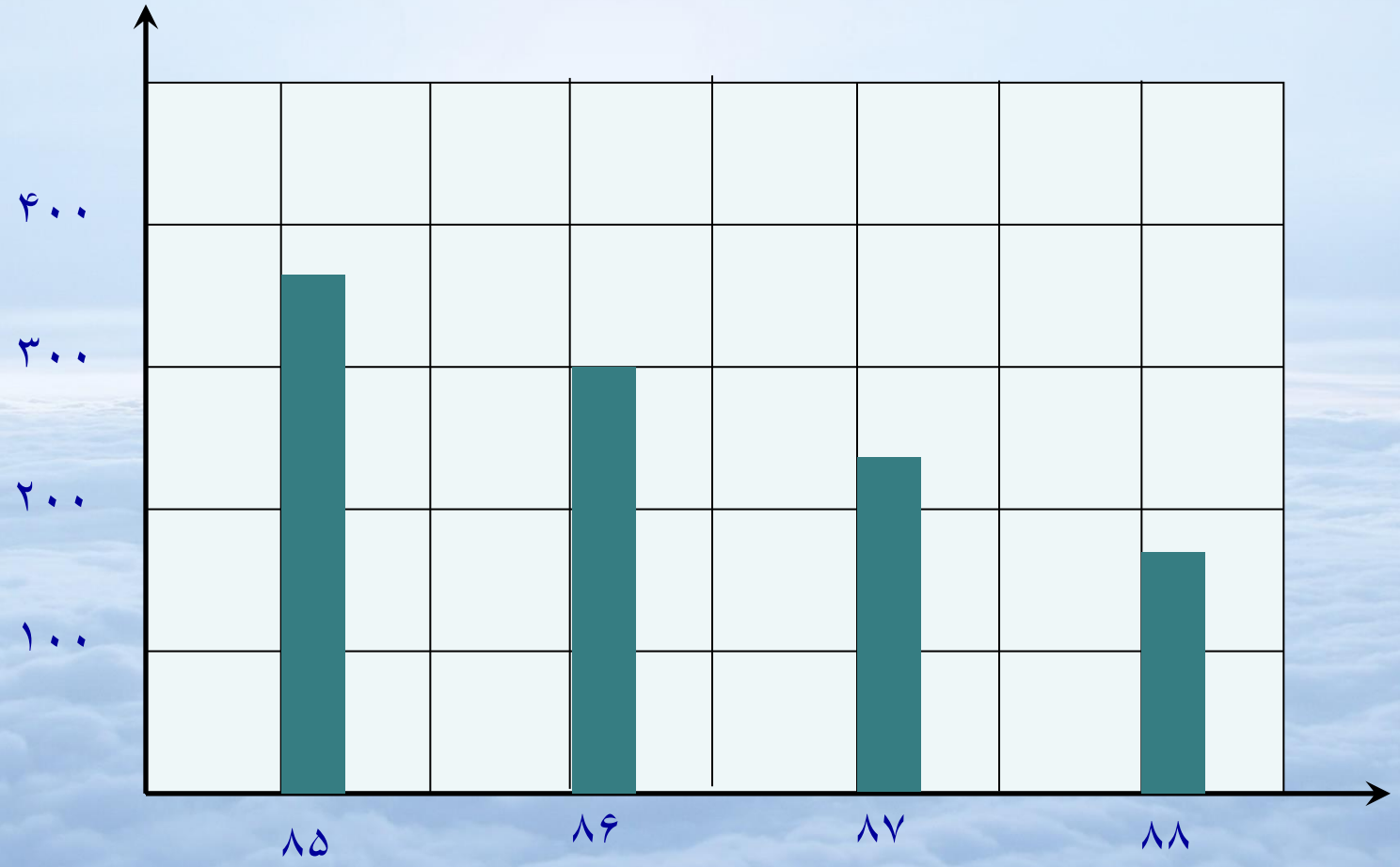
روند مثبت سه ساله (در صورت ارائه دلیل قابل قبول)



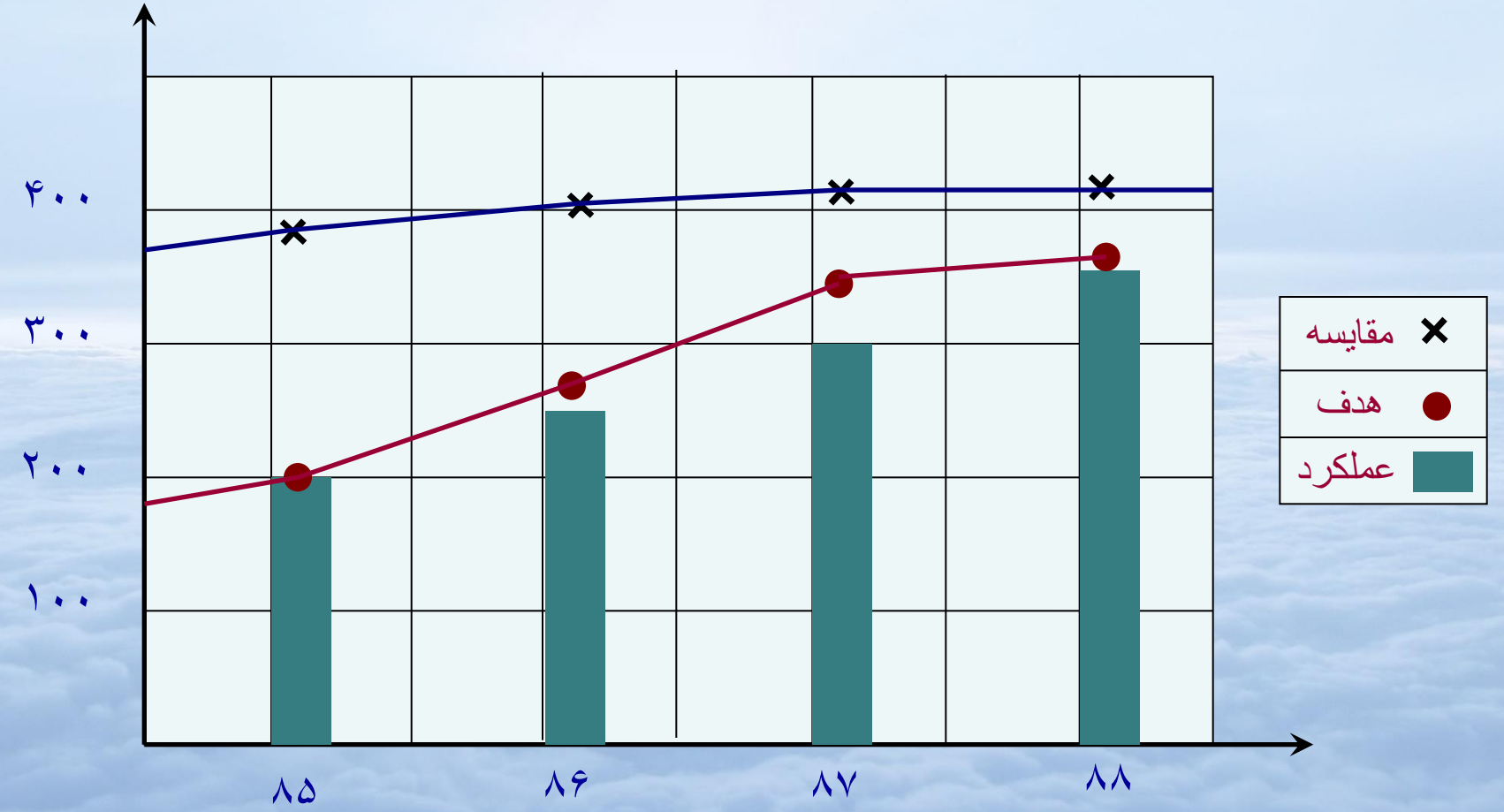
روند پایدار سه ساله



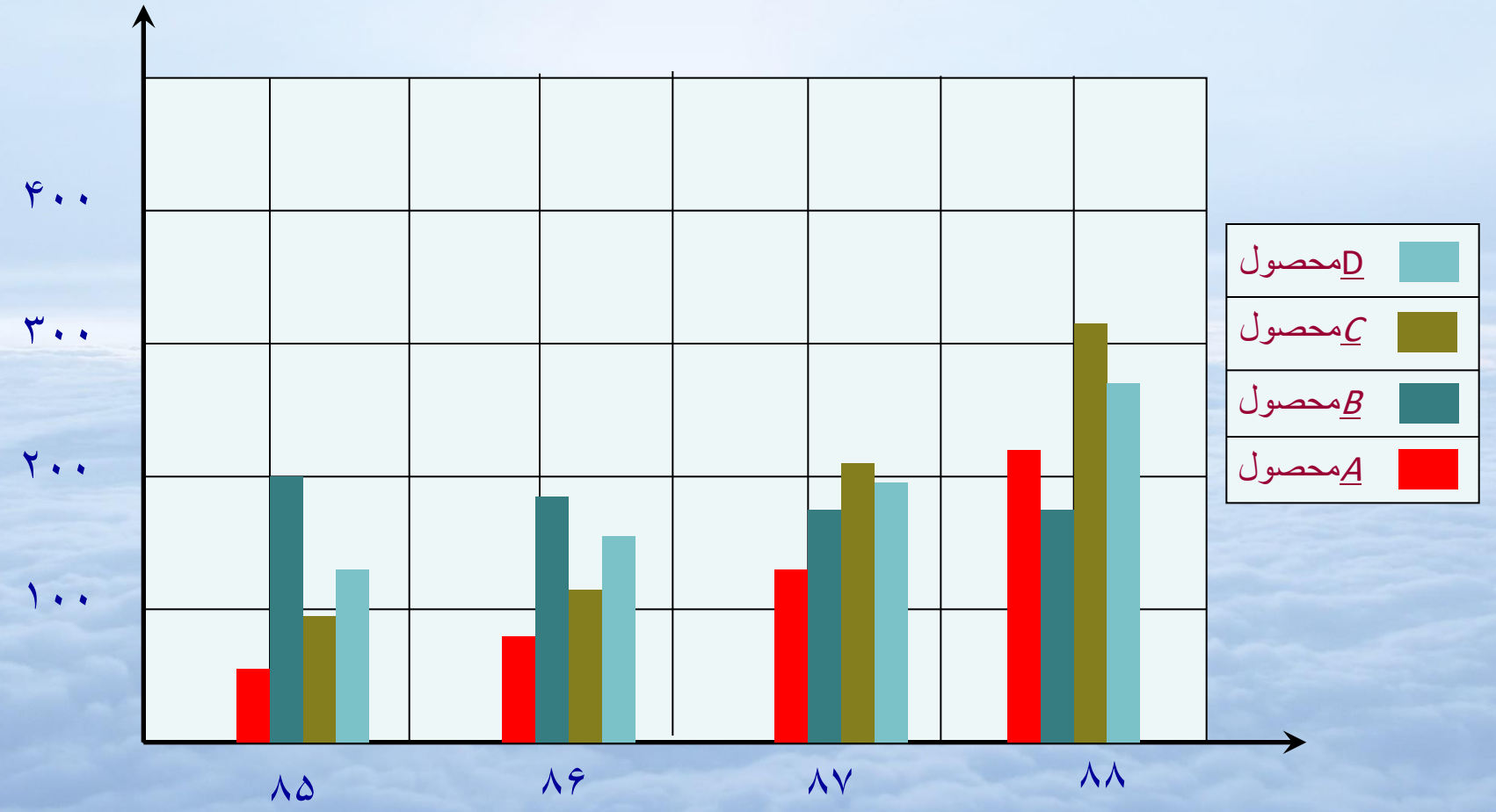
روند مثبت سه ساله (شاخص هائی که کاهش آنها مطلوب است)



عملکرد، هدفگذاری و مقایسه



(براساس محصول) بخش بندی



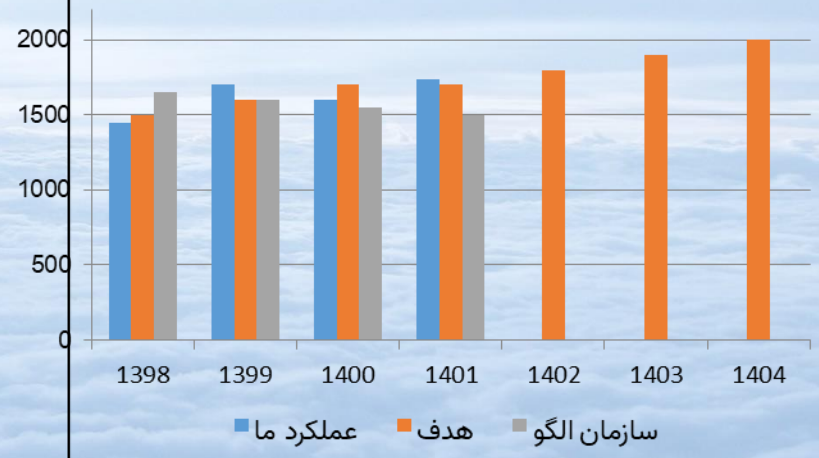
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

نمونه نمودار با تشریح روابط علت و معلولی

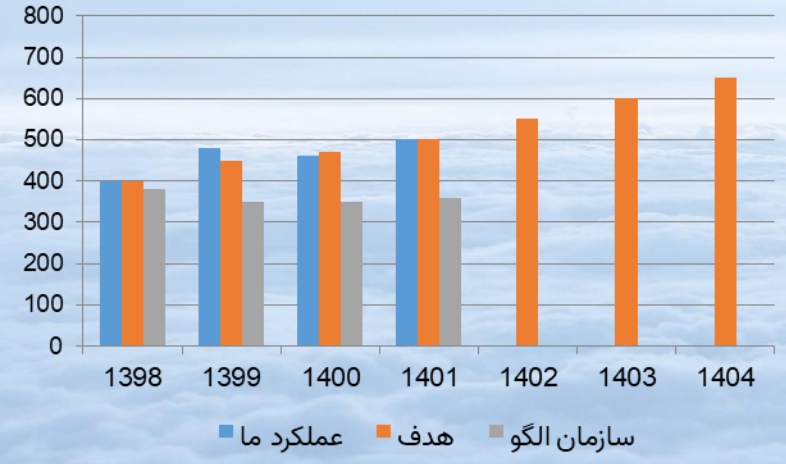
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

۹- نتایج کلیدی

۷ ب ۱ - درآمد (میلیارد ریال)



۷ ب ۲ - سود (میلیارد ریال)



برای برنامه عملیاتی ۳ ساله ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ ، ما رشد ثابت درآمد و سود را با توجه به تثبیت جایگاه خود در بازار هدف‌گذاری کردیم. اگر چه درآمد و سود ما در ۱۴۰۰ و در طی بحران اقتصادی کاهش یافت و به هدف‌های برنامه ۳ ساله خود دست نیافتیم، اما توانستیم در دو سال ۱۳۹۹ و ۱۴۰۱ از هدف‌ها فراتر برویم. برنامه‌ریزی ما بر این است که این استراتژی رشد را در سه سال پیش رو نیز ادامه دهیم.

رویکردهای خودارزیابی تعالی سازمانی

خودارزیابی یک بازنگری منظم، نظام‌مند و جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن براساس یک الگوی تعالی است.

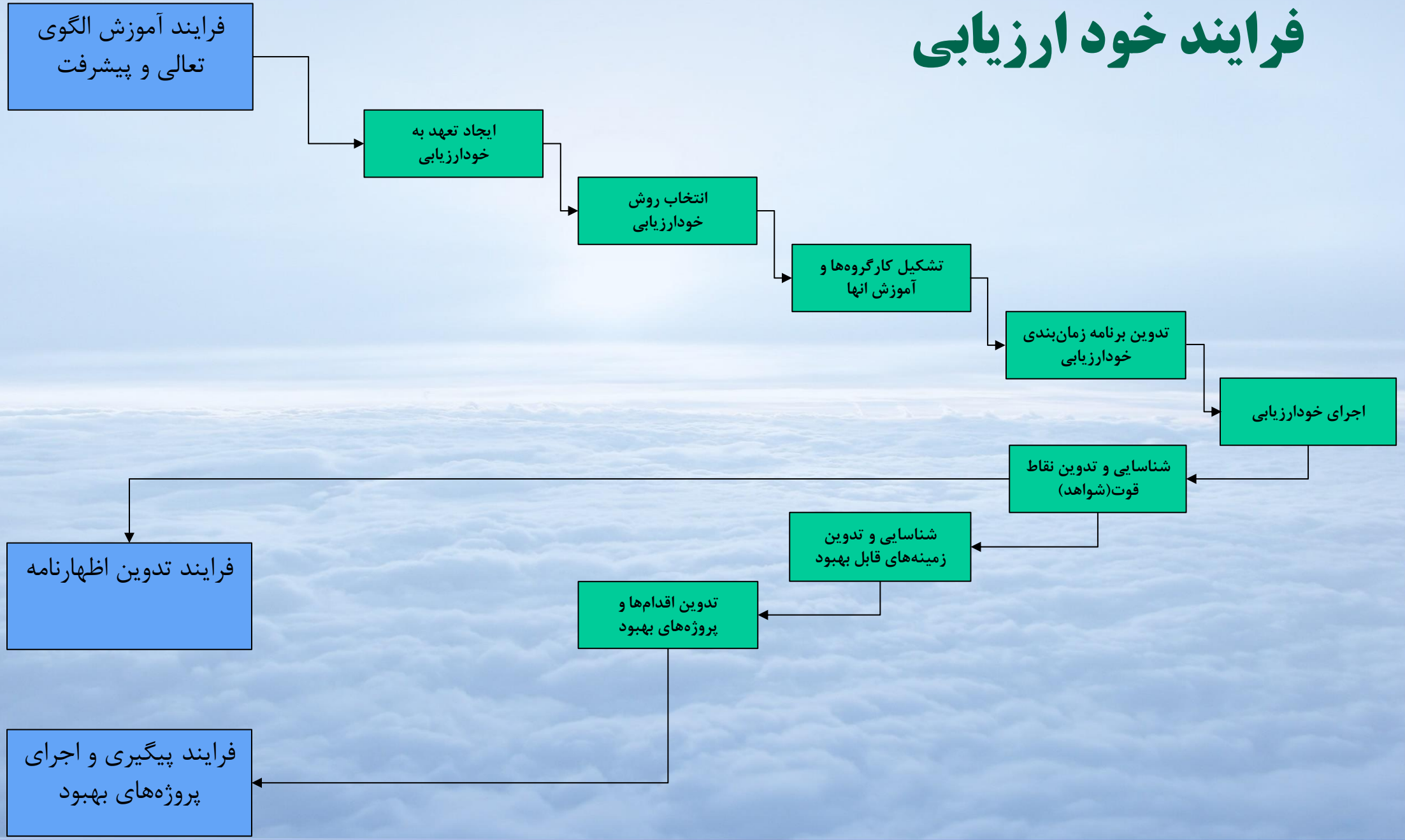
فرایند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کند.

روش‌های خودارزیابی عبارتند از:

- روش پرسشنامه
- روش کارگاهی
- روش پروفرما
- روش شبیه‌سازی جایزه
- روش تلفیقی

در ادامه هر کدام از رویکردهای خود ارزیابی توضیح داده می‌شوند:

فرایند خود ارزیابی



کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

رویکردهای خودارزیابی تعالی سازمان

۱- رویکرد پرسشنامه

این روش کم‌هزینه‌ترین روش است و سریع انجام می‌شود. این رویکرد یک روش عالی برای جمع آوری اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است. بعضی سازمان‌ها از پرسشنامه‌های ساده "بله/خیر" استفاده می‌کنند.

۲- رویکرد کارگاهی

ویژگی این روش این است که به مشارکت فعال تیم مدیریتی سازمانی که خودارزیابی می‌کند، احتیاج دارد. اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات را جمع‌آوری و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کنند. این روش نقطه شروعی برای تیم مدیریت ایجاد می‌کند که به هم‌نظری (اجماع) دست یابند. تجربه نشان داده که برای تسهیل این فرایند دو نفر که، کاملا در مورد ارزیابی آموزش دیده باشند، نیاز داریم. مطلوب‌تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخش‌های سازمان و یا سازمانی دیگر، انتخاب شود.

این فرایند پنج جزء اصلی دارد که عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری اطلاعات، کارگاه امتیازدهی، تهیه برنامه‌های اجرایی بهبود و بازنگری نحوه پیشرفت برنامه‌های اجرایی.

رویکردهای خودارزیابی تعالی سازمانی

۳- رویکرد پروفرما

یکی از راه‌های کاهش حجم کار ارزیابی (در مقایسه با رویکرد شبیه‌سازی جایزه)، ایجاد مجموعه‌ای پروفرما است. مثلاً برای هر زیر معیار، یک فرم یک صفحه‌ای می‌تواند تهیه شود که کل گزارش جمعا ۲۹ صفحه می‌شود.

در بالای صفحه، توصیفی از معیار و زیرمعیار مربوطه و در زیر آن، نکات راهنما (زمینه‌های مورد بررسی) وشواهد (منابع جمع‌آوری اطلاعات) آورده می‌شود. فضای باقیمانده به قسمت‌هایی برای بیان نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسیم می‌شود.

۴- رویکرد شبیه سازی جایزه

این رویکرد رونوشتی از فرایند اخذ جایزه ملی تعالی و پیشرفت است که می‌تواند برای ارزیابی یک واحد کسب و کار یا تمام سازمان استفاده شود. در این روش یک واحد یا کل سازمان گزارش و مدارکی را (مطابق آنچه در راهنمای متقاضیان جایزه توصیه شده و هر سال ارائه می‌شود) تنظیم می‌کند. یک تیم از ارزیابان آموزش دیده این گزارش را ارزیابی می‌کنند. اگر قرار باشد یک واحد سازمانی ارزیابی شود، اعضای تیم ارزیابی می‌توانند از واحد دیگری از سازمان یا شعبه دیگری از آن باشند. در صورتی که کل سازمان بخواهد از این روش استفاده کند، توصیه می‌شود از ارزیابان خارجی نیز استفاده شود.

۵- رویکرد تلفیقی

در این روش سازمان‌ها می‌توانند از ترکیبی از رویکردهای خودارزیابی بر اساس فرهنگ و بلوغ سازمانی و نتایج مورد انتظار، نیز استفاده نمایند.

نمونه کتاچه پرسشنامه ۴۴ سوالی مربوط به معیار ۳(تعامل با ذی‌نفعان)، زیر معیار ۳ ب(سازمان با مشتریان، ارتباط پایدار ایجاد می‌کند)

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)

www.iriaward.ir

معیار ۳– تعامل با ذی‌نفعان

سوال ۱۶) آیا سازمان مشتریان مستقیم و غیر مستقیم خود را شناخته و روابطی بر پایه اعتماد و احترام را با ایشان به صورت پایدار ایجاد نموده است؟

۰ ۱ ۲ ۳ ٤

راهنما: سازمان مشتریان خود را بر اساس ویژگی‌های اجتماعی، نیازها و انتظارات، رفتارهای خرید و مصرف کننده و... شناسایی و طبقه‌بندی می‌کند همچنین در تمامی مراحل خلق ارزش، با مشتریان خود، ارتباط پایدار و دوسویه دارد و رویکردهایی را در این خصوص تعریف و اجرا می‌کند.

نقاط قوت:

.....

.....

.....

زمینه‌های قابل بهبود:

.....

.....

.....

شواهد:

.....

.....

.....

اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود پیشنهادی:

.....

.....

اقدام ها و پروژه‌های بهبود معیار ۳ – ایجاد دلبستگی در ذی‌نفعان:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

مرکز ملی تعالی و پیشرفت

نمونه کتابچه پروفرما مربوط به معیار ۴ (ایجاد ارزش پایدار)، زیر معیار ۴الف(ارزش و چگونگی ایجاد آن را طراحی می‌کند)

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)

www.iriaward.ir

معیار۴: ایجاد ارزش پایدار (Creating Sustainable Value)

٤ الف- ارزش و چگونگی ایجاد آن را طراحی می‌کند.

موارد قابل بررسی:

- مزایای ارزش خود را برای مشتریان فعلی و آتی و آن‌چه که آن را از دیگران از جمله رقبای خود متمایز می‌کند، درک کرده و این تمایزها را به بخش جدایی ناپذیر از ارزشی که ایجاد می‌کند، تبدیل می‌کند.
- ذی‌نفعان کلیدی خود را به‌منظور همکاری در ایجاد و بیشینه‌کردن ارزش، در فرایند توسعه مشارکت می‌دهد.
- سبد محصولات، خدمات و راهکارهای خود را هم‌سو با فلسفه وجودی و نیازهای حال و آینده مشتریان بالفعل و بالقوه، توسعه می‌دهد.
- برای تعریف ارزش، علاوه بر در نظرگرفتن تاثیرات بر سلامت عمومی و ایمنی ، الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی از جمله اصول اقتصاد چرخشی و همچنین رفتار اخلاقی را در رویکرد خود بازتاب داده و یکپارچه می‌کند.
- به‌منظور توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی و ارزش‌آفرینی، از رویکردهای مختلفی از جمله تحقیقات کمی و کیفی بازار، نظرسنجی (مشتری) و دیگر شکل‌های اخذ بازخورد و همچنین دیگر بینش‌ها استفاده می‌کند.
- از نوآوری و فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها)، در صورت لزوم برای شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش ارزش‌آفرینی استفاده می‌کند.

	ناتوانی در دستیابی	توانایی محدود در دستیابی					توانایی در دستیابی					توانایی جامع در دستیابی				توانایی برجسته در دستیابی			
رویکرد	٪۰	٪۲۰					٪۶۰					٪۸۰				٪۱۰۰			
مناسب: رویکردها منطق روشنی دارند، بر پایه شواهدی شناخته‌شده و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.																			
انعطاف‌پذیر: رویکردها از فلسفه بهبودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کنند و با تفکر رویکردهای مرتبط یکپارچه‌اند.																			
جمع بندی رویکرد	۰	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
جاری سازی	٪۰	٪۲۰					٪۶۰					٪۸۰				٪۱۰۰			
اجرا شده: رویکردها موثر و به‌موقع در حوزه‌ی مربوطه اجرا شده‌اند.																			
انعطاف‌پذیر شده: اجرا، انعطاف‌پذیری و سازگاری را ممکن می‌سازد.																			
جمع بندی جاری سازی	۰	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
ارزیابی و اصلاح	٪۰	٪۲۰					٪۶۰					٪۸۰				٪۱۰۰			
ارزیابی درک شده: بازخورد مربوطه انجمن و کانال‌های رویکردها و جاری‌سازی آنها گردآوری، درک و به‌اشتراک گذارده می‌شود.																			
اقدامی بهبود: برای بهبود مستمر در بازه‌های زمانی مناسب اقدام‌های به‌دست‌آمده از تحلیل روندهای درحال ظهور، سنجش، بنچ‌مارکینگ و بهینه‌کاوی برای انعطاف‌پذیری، خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه مورد استفاده قرار می‌گیرند.																			
جمع بندی ارزیابی و اصلاح	۰	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰

کاربرگ پروفرما

نقاط قوت:

زمینه های قابل بهبود:

شواهد:

پروژه‌ها/اقدامات بهبود:

نام اعضای کارگروه:

اظهار نامه تعالی سازمانی

اظهارنامه تعالی سازمانی، گزارشی مکتوب و رسمی است که سازمان متقاضی، در خصوص وضعیت خود در قبال انتظارات الگوی تعالی و پیشرفت تهیه می‌کند و در اختیار مرکز ملی تعالی و پیشرفت قرار می دهد.

- تهیه و تنظیم اظهارنامه مبتنی بر چارچوب می تواند یکی از عوامل کلیدی موفقیت هر سازمانی در فرایند جایزه ملی تعالی و پیشرفت باشد.
- ارزیابان قبل از بازدید از محل، ارزیابی اولیه اظهارنامه تعالی شما را انجام داده درنتیجه برداشت های آنها از سازمان شما شکل می گیرد.
- سپس موارد و رویکردهایی که سازمان در اظهارنامه به آنها اذعان نموده است یا مواردی که نتایج آن در اظهارنامه اعلام نشده یا مبهم است را در قالب نکات قابل بررسی مشخص نموده که در بازدید از محل از صحت اطلاعات اطمینان حاصل می‌شود.

اظهارنامه تعالی سازمانی

=

تصویر ارزیاب از سازمان شما

اظهار نامه تعالی سازمانی

مشخصات اظهارنامه سطح تندیس:

برای حضور و مشارکت در سطح تندیس لازم است تا گزارشی از وضعیت سازمان در پاسخ به معیارها و زیرمعیارهای الگوی تعالی و پیشرفت در قالب یک اظهارنامه تهیه شود. این اظهارنامه می‌بایست بین ۵۰ تا حداکثر ۷۵ صفحه (به صورت کاغذ A4 یک‌رو) و مبتنی بر بخش‌های زیر تهیه شود:

- بخش مقدمه (چارچوب و جزئیات این بخش، به تفکیک سطوح تعالی، در هر دوره از فرایند برگزاری جایزه، به‌روزرسانی شده و برای شرکت‌ها و موسسات ارسال می‌گردد)
- شرح رویکردها و اطلاعات مربوط به ۵ معیار بخش جهت‌گیری و اجرا و زیر معیارهای مرتبط (با پوشش حداکثری نکات راهنما) بر اساس ویژگی‌های منطق رادار در بخش‌های: رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح (RADAR)
- ارائه شاخص‌های مربوط به ۲ معیار و زیرمعیارهای بخش نتایج، با عملکرد ۵ ساله بر اساس ویژگی‌های منطق رادار در بخش نتایج (RADAR)
- تعریف واژه های خاص مطالب ارائه شده

اظهار نامه تعالی سازمانی

مشخصات اظهارنامه سطح تقدیر نامه:

اظهارنامه متقاضیان دریافت تقدیرنامه نیز ساختار و قالبی مشخص و مشابه با اظهارنامه سطح تندیس ها دارد که امکان ارائه اطلاعات ازسوی متقاضیان را ساده تر می سازد. این اظهارنامه می‌بایست بین ۳۵ تا حداکثر ۵۰ صفحه(به صورت کاغذ A4یک رو) و مبتنی بر بخش‌های زیر تدوین شود:

- بخش مقدمه(چارچوب و جزئیات این بخش، به تفکیک سطوح تعالی، در هر دوره از فرایند برگزاری جایزه، به‌روزرسانی شده و برای شرکت‌ها و موسسات ارسال می‌گردد)
- شرح رویکردها و اطلاعات مربوط به ۵ معیار بخش جهت‌گیری و اجرا و زیر معیارهای مرتبط(با پوشش حداقلی نکات راهنما) بر اساس ویژگی‌های منطق رادار در بخش‌های: رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح(RADAR)
- ارائه شاخص‌های مربوط به ۲ معیار و زیرمعیارهای بخش نتایج، با عملکرد ۳ ساله بر اساس ویژگی‌های منطق رادار در بخش نتایج(RADAR)
- تعریف واژه های خاص مطالب ارائه شده

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

اظهار نامه تعالی سازمانی

مشخصات اظهارنامه سطح تعهد به تعالی:

حداکثر در ۱۵ صفحه A4 یک رو شامل موارد زیر:

بخش مقدمه(چارچوب و جزئیات این بخش، به تفکیک سطوح تعالی، در هر دوره از فرایند برگزاری جایزه، به‌روزرسانی شده و برای شرکت‌ها و موسسات ارسال می‌گردد)

۱-تشریح تعهد رهبران سازمان نسبت به اشاعه و ترویج تعالی

۲-تشریح آموزش های مرتبط با تعالی سازمانی و بررسی اثر بخشی آن‌ها

۳- تشریح فرایند خودارزیابی – شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود

۴- تشریح شناسایی پروژه‌ها و اقدام های بهبود (ناشی از فرایند خودارزیابی) و نحوه الویت بندی آن‌ها

۵-تشریح برنامه عملیاتی برای پروژه‌ها و اقدام های بهبود

۶- تشریح کلی برنامه های توسعه منابع انسانی سازمان

۷- ارائه کلیه نتایج کلیدی مالی و غیر مالی

۸- تشریح کلی و خلاصه نظام‌های مدیریتی جاری در سازمان

نکاتی که باید در تدوین اظهارنامه تقدیرنامه و تندیس رعایت شود:

- نکات راهنمایی که در تشریح زیرمعیارها ارائه شده است صرفا برای راهنمایی شما برای شناسایی قوت‌ها و زمینه‌های قابل بهبود در تدوین اظهارنامه است.لطفا رعایت فرمایید از عبارات نکات راهنما در متن اظهارنامه استفاده نفرمایید.
- طراحی روی جلد اظهارنامه با نام و آرم شرکت به همراه لوگوی جایزه ملی تعالی و پیشرفت
- فونت متن، طراحی جداول و سایر موارد تایپ اظهارنامه مطابق دستورالعمل راهنمای متقاضیان هشتمین دوره جایزه اجراء شود. (فایل الکترونیکی راهنمای متقاضیان هشتمین دوره بر روی سایت جایزه بارگذاری شده است.)
- تعداد صفحات اظهارنامه تعالی سازمانی برای سطح تقدیرنامه حداقل ۳۵ و حداکثر ۵۰ صفحه است و برای سطح تندیس حداقل ۵۰ و حداکثر ۷۵ صفحه است.

تدوین اظهارنامه
(برای ۲۳ زیر معیار بخش‌های جهت‌گیری و اجرا)

تشریح رویکردها با توجه به ویژگی های مناسب بودن و همسو بودن

نکات راهنمای تدوین این بخش عبارتند از:

- تشریح منطقی و شفاف بودن رویکرد/رویکردها
- تشریح طراحی رویکرد/رویکردها متناسب با آینده سازمان
- معرفی فرآیندهایی که این رویکرد / رویکردها را عملیاتی می‌کند
- معرفی ذینفعان رویکرد/رویکردها
- تشریح ارتباط رویکرد/رویکردها با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی(ذکر مضامین و اهداف استراتژیک-اهداف کمی)
- تشریح ارتباط رویکرد/رویکردها با سایر رویکردهای مرتبط

هشتمین دوره جایزه مالیی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

تشریح شیوه جاری‌سازی رویکرد/رویکردها با توجه به ویژگی‌های اجرا شده و انعطاف‌پذیر

نکات راهنمای تدوین این بخش عبارتند از:

- تشریح نواحی ازسازمان که رویکرد/رویکردها باید در آنها جاری شوند
- تشریح زمان اجرا و به موقع بودن جاری سازی رویکرد / رویکردها
- تشریح برنامه زمان‌بندی منعطف اجرای رویکرد/رویکردها، منطبق با شرایط متغیر
- تشریح اینکه اجرای رویکرد/رویکردها موفق به تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده است.

تشریح شیوه ارزیابی و اصلاح رویکرد/رویکردها، با توجه به ویژگی‌های اندازه‌گیری و درک شده، یادگیری و بهبود

نکات راهنمای تدوین این بخش عبارتند از:

- تشریح شیوه/شیوه‌های گردآوری بازخوردهای اجرای رویکرد(درک کارایی و اثربخشی رویکرد از طریق اندازه‌گیری شاخص‌های فرایندی و کلیدی در بازه‌های زمانی مناسب)
- تشریح شیوه‌های تجزیه و تحلیل بازخوردها و به اشتراک‌گذاری آنها با ذینفعان مربوطه
- تشریح شیوه های یادگیری و یافتن بهترین ایده‌ها و پیشنهادات برای ایجاد بهبود در رویکرد (الگوبرداری و بهینه کاوی)
- تشریح خلاقیت‌ها برای ایجاد تغییردر رویکرد و یا معرفی رویکرد/رویکردهای جدید
- تشریح اولویت‌بندی اقدام‌های بهبود ناشی از یادگیری و خلاقیت مبتنی بر یک نظام منطقی

جدول پیشنهادی تشریح رویکردهای بخش جهت‌گیری و اجرا بر اساس ویژگی‌های: رویکرد، جاری‌سازی و ارزیابی و اصلاح

سرفصل	محتوا
خواسته مدل	خواسته‌های مدل از زیرمعیارها و نکات راهنما استخراج می‌شود
کد	می‌تواند بر اساس شماره زیرمعیار و یا نکات راهنما انتخاب شود
عنوان رویکرد	نام و عنوانی که سازمان برای رویکرد انتخاب می‌کند
شرح مناسب بودن رویکرد	تشریح منطقی و شفاف بودن رویکرد، ذینفعان مرتبط با رویکرد، آینده‌نگری رویکرد
ارتباط با جهت‌گیری سازمان	ارتباطات با فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی‌ها، مضامین استراتژیک و یا سیاست‌ها و الزامات بالادستی بیان می‌شود.
هدف/اهداف رویکرد	اهداف کمی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مرتبط با جهت‌گیری سازمان، تشریح می‌شوند
سایر رویکردهای مرتبط	ارتباط رویکرد با سایر رویکردهای مرتبط بیان می‌شود
جاری‌سازی	شیوه‌های اجرا، نواحی اجرا، برنامه زمان‌بندی منعطف و محدوده زمانی اجرا، فرایند/فرایندهایی که رویکرد در آن اجرا می‌شود، تشریح می‌گردند.
ارزیابی و اصلاح	تشریح شیوه اندازه‌گیری اجرای رویکرد (پایش شاخص‌های فرایندی و عملکردی) و اصلاح و بهبود رویکرد از طریق تحلیل بازخوردهای حاصل از اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی و دریافت بهترین ایده‌های خلاقانه
نتایج رویکرد	شاخص‌های کلیدی (برداشتی و عملکردی) بهبودیافته حاصل از جاری‌سازی و اصلاح رویکرد، ارائه می‌گردد
شواهد و مستندات	مستندات و شواهد مربوط به جاری‌سازی و ارزیابی و اصلاح رویکرد نظیر اسناد، گزارش‌ها، شاخص‌ها و.... جمع‌آوری می‌شود
متولیان و متخصصان رویکرد	افرادی که مستقیم با رویکرد ارتباط دارند و مسئولین اجرا می‌باشند و دانش آنها همسو با اجرای رویکرد ارتقا یافته است معرفی می‌شوند

ساختار و تدوین اظهارنامه برای بخش نتایج مدل تعالی سازمانی

(برداشت‌های ذینفعان و عملکرد استراتژیک و عملیاتی)

مرتبط و قابل استفاده بودن

نکات راهنمای تدوین این بخش عبارتند از:

- مجموعه نتایج(شاخص‌های کلیدی و غیر کلیدی) می‌بایست مشخص و با نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی مرتبط باشند.
- مجموعه نتایج می‌بایست با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی های سازمان مرتبط باشند.
- مجموعه نتایج می‌بایست، به موقع، قابل اعتماد و درست باشند همچنین برای فراهم نمودن بینشی معنادار، به طور منطقی و مناسب بخش‌بندی شده باشند.
- شایسته است بین نتایج (نمودارها) مرتبط، ارتباط منطقی وجود داشته باشد.

عملکرد

نکات راهنمای تدوین این بخش عبارتند از:

- مجموعه شاخص‌ها می‌بایست در یک بازه‌ی زمانی تعیین شده(سالانه) روند مثبت را نشان دهند.(نکته: بعضی از شاخص‌ها مانند هزینه‌ها می‌بایست روندی نزولی داشته باشند)
- مجموعه شاخص‌ها به‌خصوص شاخص‌های کلیدی می‌بایست دارای اهداف منطقی(همسو با جهت‌گیری) باشند.
- مجموعه شاخص‌ها به‌خصوص شاخص‌های کلیدی می‌بایست با دیگران(مثلاً رقبا، متوسط صنعت، بهترین‌ها و...) مقایسه شوند.
- مجموعه شاخص‌ها می‌بایست حاصل بکارگیری رویکردها باشند.(رابطه علت و معلولی بین رویکردهای بخش‌های جهت‌گیری و اجرا با شاخص‌های بخش نتایج)
- بر اساس شواهد موجود، مجموعه شاخص‌ها می‌بایست با تمرکز برآینده سازمان ارائه شوند(عملکرد مثبت را در آینده اطمینان دهند)

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
کارگاه آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم مدل تعالی و پیشرفت (ویرایش ۱۴۰۴)
www.iriaward.ir

واژه‌نامه:

ذی‌نفع: ذی‌نفع به شخص، گروه یا سازمانی گفته می‌شود که به‌صورت مستقیم یا غیر مستقیم در سازمان، فعالیت‌ها و عملکرد آن سهم دارد یا به آن‌ها علاقمند است. زیرا یا می‌تواند بر سازمان تاثیر بگذارد یا از آن تاثیر بپذیرد. مالکان(سهامداران)، مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکا، موسسات دولتی و نمایندگان جامعه، نمونه‌هایی از ذی‌نفعان برون‌سازمانی هستند. کارکنان یا گروهی از کارکنان نمونه‌هایی از ذی‌نفعان درون‌سازمانی هستند.

ارزیابی: ارزیابی در سازمان‌ها فرایندی است که به‌منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد، گروه‌ها، بخش‌ها، یا کل سازمان انجام می‌شود. این فرایند به سازمان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف (قابل بهبود) خود را شناسایی کند، عملکرد را تقویت نماید و تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرد. به‌طور کلی، ارزیابی در سازمان‌ها به معنای سنجش میزان دستیابی به اهداف و مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مورد انتظار است.

اقتصاد مقاومتی: اقتصاد مقاومتی یک الگوی اقتصادی ۲۴ بندی است که بر مبنای تکیه بر توانمندی‌های داخلی، کاهش وابستگی به خارج، و مقابله با فشارهای اقتصادی بیرونی شکل گرفته است. این مفهوم، به ویژه در کشورهایی که با تحریم‌ها یا فشارهای اقتصادی خارجی مواجه هستند، اهمیت زیادی پیدا می‌کند. هدف اصلی اقتصاد مقاومتی، ایجاد یک اقتصاد پایدار، پویا، و خودکفا است که در برابر تکانه‌های خارجی آسیب‌پذیر نباشد.

چابکی: توانایی سازمان برای تغییر مسیر یا تمرکز بر واکنش به فرصتی یا تهدیدی تازه با روشی به‌موقع است.

رویکرد: شیوه‌ای کلی که به واسطه آن چیزی رخ می‌دهد، رویکرد شامل فرایندها و فعالیت‌های ساختار یافته درون چارچوبی از اصول وخط‌مشی‌ها است.

واژه‌نامه:

بهینه‌کاوی: مقایسه نظام‌مند رویکردها با دیگر سازمان‌های مرتبطی است که بینشی را برای سازمان ایجاد می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا برای بهبود عملکرد خود اقدام‌هایی انجام دهد.

مدل کسب و کار: عناصری از کسب و کار که ارزش‌آفرینی می‌کنند و ان را ارائه می‌دهند. به طور معمول، این عناصر ارزش پیشنهادی، دسته‌بندی مشتریان و ارتباطات آنها، کانال‌های مورد استفاده برای عرضه محصولات، خدمات و راهکارها به بازار، جریان‌های هزینه و درآمد، شرکا و منابع و فرایندهای مهم سازمان را در بر می‌گیرند.

اقتصاد دورانی: رویکردی بر مبنای تولید دوباره که بر خلاف اقتصاد سنتی خطی است، در اقتصاد خطی، مدل تولید به صورت"دریافت مواد اولیه، تولید و امحا"بود. اقتصاد دورانی نظام اقتصادی است که می‌تواند از طریق طراحی بادوام، نگهداری، تعمیر، استفاده دوباره، بازسازی، بهسازی و بازیافت به‌دست می‌آید.

اجتماع: واژه اجتماع به طور معمول به نفرات، گروه‌ها و موسسه‌های گوناگونی اشاره دارد که به رفاه و موفقیت سازمان، همسایگان مرتبط آن و تاثیری که ممکن است بر اکوسیستم خود داشته باشد، علاقه‌ای بی چون و چرا دارند.

مقایسه‌ها: داده‌هایی هستند که برای مقایسه عملکرد یک سازمان یا فرایند، با دیگر سازمان‌ها استفاده می‌شوند.

شایستگی: توانایی یا مهارت انجام چیزی با اثربخشی و کارایی را گویند.

خلاقیت: توانایی دوری جستن از قواعد، شیوه‌ها و ارتباطات جاری با خلق ایده‌هایی برای فرایندها، محصولات، خدمات، راهکارها، سیستم‌ها یا تعاملات اجتماعی تازه یا بهبودیافته است.

فرهنگ: مجموعه‌ای ویژه از ارزش‌ها و هنجارهایی که بین افراد و گروه‌های درون سازمان به اشتراک گذاشته شده و در طول زمان بر روش رفتار آنها با یکدیگر و با ذی‌نفعان کلیدی برون‌سازمانی تاثیر می‌گذارد.

واژه‌نامه:

مشتری: در بیشتر موارد ذی‌نفع کلیدی و اصلی سازمان است که دریافت کننده محصولات و یا خدمات می‌باشد، کسی یا گروهی است که سازمان همواره سودای ایجاد ارزش پایدار را برایش دارد.

فروش مکمل: Cross-sellingبه معنای نسبت خرید یا استفاده از یک محصول یا خدمت مکمل (اضافی) به همراه محصول یا خدمت اصلی است. این شاخص نشان می‌دهد که مشتریان چقدر به خرید محصولات یا خدمات مرتبط و پیشنهادی در کنار خرید اصلی خود تمایل دارند. تمرکز این شاخص بر تکمیل سبد خرید است.

بیش فروشی: Upsellingدر واقع به این معناست که شما مشتری را تشویق می‌کنید تا یک محصول یا خدمت گران‌تر، با کیفیت‌تر یا دارای ویژگی‌های بیشتر را به جای محصول یا خدمت اصلی که قصد خرید آن را داشت، خریداری کند. هدف از این کار، افزایش ارزش خرید مشتری و در نتیجه افزایش درآمد شرکت است. تمرکز این شاخص بر ارتقای کیفیت/ قیمت محصول است.

نرخ تبدیل Conversion Rate : از مهم‌ترین شاخص‌های KPI در هر کسب و کاری است که نشان می‌دهد چند درصد از مخاطبان شما به مشتری تبدیل شده‌اند، این شاخص در بخش‌های مختلف مثل فروش، بازاریابی و خدمات مشتری کاربرد دارد.

تفکر دگراندیشانه: تفکری عاری از محدودیت‌های اندیشه روزمره، با نگرشی جدید، گسترده‌تر و متفاوت که از زاویه‌ای دیگر یا در پرتو روشنایی متفاوت به چیزها می‌نگرد.

گوناگونی و همه‌پذیری: شامل میزان به رسمیت شناختن افراد درون سازمان، قدردانی و به‌کارگیری آنها، ویژگی‌هایی که نفرات را منحصر به‌فرد می‌سازد، گوناگونی می‌تواند به سن، طبقه اجتماعی، قومیت، توانایی‌های جسمی، نژاد، مذهب و جنسیت باشد.

زیست بوم (اکوسیستم): یک اصل زیربنایی اکوسیستم وابستگی متقابل است. یعنی چیزی که اگر در یک بخش نظام رخ دهد، ممکن است بر دیگر بخش‌های درون آن تاثیر گذارد. در مفهوم سازمان، عوامل بیرونی زیادی وجود دارد که ممکن است بر عملکرد آن تاثیر گذارند، ولی سازمان کنترلی بر آن‌ها ندارد. این عوامل می‌توانند سیاست‌های دولت، ترکیب اقتصادی و اجتماعی ناحیه و نواحی هم‌جوار، انتظارات مذهبی و فرهنگی متداول، تقاضا برای پایداری و تامین اعتبار قابل دسترس را دربر گیرند.

واژه‌نامه:

توانمندسازی: فرایندی که به نفرات یا تیم‌ها قدرت می‌دهد تا با قدری اقتدار در فعالیتشان عمل کنند، بتوانند مسئولیت‌های تصمیم‌گیری را بپذیرند و به منابع دست یابند و بر زندگی خود تسلط داشته باشند. آنها با این کار توانایی دستیابی به اوج آرزوها و اهداف شخصی و جمعی‌شان را از آن خود میسازند. فردی که توانمند شد، احساس عالی‌تری از انگیزش و اعتماد به‌نفس خواهد داشت.

رفتار اخلاقی: اصول اخلاقی، استانداردهایی هستند که به خوبی در هر فرهنگ بنیان شده و درستی یا نادرستی فعالیت‌های انسان را تعیین می‌کنند. آنها بر رفتار تاثیر می‌گذارند و به فرد کمک می‌کنند تا گزینه‌های درست را انتخاب و مسئولانه عمل کند

پیش‌بینی: توانایی پیش‌بینی یا محاسبه آنچه رخ خواهد داد یا در آینده مورد نیاز خواهد بود است، این توانایی نتیجه مطالعه و تحلیل داده‌های موجود و مرتبط است.

به‌روش یا بهترین شیوه‌ها: رویکردها، سیاست‌ها، فرایندها یا روش‌های برتر که به دستاورد استثنایی منجر می‌شوند. با توجه به دشواری درک آنچه که بهتر است، واژه به‌روش(Good practice) مورد پسند بیشتر سازمان‌ها قرار گرفته است، شیوه‌های پیدا کردن روش‌های خوب در بیرون از سازمان، می‌تواند بهینه‌کاوی و یادگیری برون سازمانی را شامل شود.

حکمرانی: چارچوبی از اقتدار و کنترل در درون سازمان است که برای کمک به تحقق تعهدات قانونی، مالی، اخلاقی و نظارت کلی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نوآوری: ترجمه علمی ایده‌ها به محصولات، خدمات، راهکارها، فرایندها، ساختارهای سازمانی یا تعاملات اجتماعی جدید یا موجود است.

درستی: کیفیت برخورداری از قانون اخلاقی یا معنوی قوی است و ارزش‌هایی چون احترام، انصاف، قابل اعتماد بودن و صداقت را شامل می‌شود.

مالکیت معنوی: ارزش سازمان که در حساب‌های مالی مرسوم درج نمی‌شود. این بیانگر سرمایه‌های نامشهود سازمان است و اغلب، تفاوت بین ارزش بازار و دفتری است.

دانش: تخصص و مهارت‌هایی که از طریق تجربه و تحصیل توسط فرد کسب می‌شود و درک نظری یا عملی موضوع را در بر می‌گیرد. اگر داده‌ها را به‌عنوان واقعیت‌های خام و اطلاعات را به عنوان داده‌هایی با مفهوم و دیدگاه تعریف کنیم، دانش به مفهوم اطلاعاتی به همراه راهنمایی یا توانایی برای فعالیت است.

واژه‌نامه:

یادگیری: فرایند کسب مهارت، دانش و درک از طریق مطالعه و تجربه است.

شبکه یادگیری: گروهی از افراد با هدف یا علاقه‌ای مشترک که اطلاعات، دانش و تجربه فردی خود را به شکلی فعال و برای یادگیری، با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.

مدیریت تغییر: رویکردی برای هدایت تحول نفرات، تیم‌ها و سازمان‌ها از وضعیت فعلی خود به وضعیت تعریف شده مطلوب. فرایندی سازمانی است که هدف از آن کمک به ذی‌نفعانی است که برای درک، پذیرش و بهره‌گیری از تغییر، تحت تاثیر قرار گرفته‌اند.

ابرروندها: موضوعاتی که انتظار می‌رود یا پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های پیشرو تاثیرات جهانی داشته باشند. این‌ها موضوعاتی هستند که هر سازمان صرف‌نظر از اندازه، گستره یا خصوصی یا دولتی بودن، برای مطرح ماندن باید مورد توجه قرار دهد.

شریک: یک طرف بیرونی که سازمان به صورت استراتژیک برای همکاری و دستیابی به اهداف مشترک و ایجاد منافع متقابل بلند مدت انتخاب می‌کند.

شراکت: ارتباط بادوام کاری بین سازمان و یک یا تعداد بیشتری از شرکا است که برای هر دو شریک ارزش بزرگتری را خلق می‌کند و به اشتراک می‌گذارد. شراکت می‌تواند برای مثال با تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، موسسه‌های آموزشی، مشاوران یا سازمان‌های پژوهشی شکل گیرد.

کارکنان: تمام کسانی که توسط سازمان به صورت تمام وقت، پاره‌وقت، و داوطلبانه، استخدام شده‌اند از جمله رهبران تمام سطوح سازمانی.

فرایند: مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که در طول زمان تکرار می‌شوند و یا یکدیگر در تعامل هستند، به‌گونه‌ای که خروجی یک فعالیت ورودی فعالیت دیگر است. فرایندها با استفاده از منابع و تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها برای مشتریان درون و برون‌سازمانی ارزش افزایی می‌کنند. به طور معمول سه نوع فرایند وجود دارد: فرایندهای اصلی، یا محوری، فرایندهای مدیریتی، و فرایندهای پشتیبانی

واژه‌نامه:

بیانیه فلسفه وجودی: بیانیه‌ای که دلیل وجودی سازمان را شرح می‌دهد، یعنی آنچه که انجام می‌دهد و دلیل آنکه آن را انجام می‌دهد و آنچه که توسط ذی‌نفعان درک می‌شود.

چشم‌انداز: توصیفی از انچه سازمان می‌کوشد تا در بلندمدت به‌دست آورد. چشم‌انداز در پی آن است که به‌عنوان راهنمایی شفاف برای انتخاب مجموعه اقدام‌های فعلی و آتی به‌خدمت گرفته شود و به همراه فلسفه وجودی سازمان به‌عنوان مبنای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها به‌شمار می‌رود.

استراتژی: برگرفته از تحلیل دقیق اکوسیستم سازمان، شیوه مورد نظر سازمان برای دستیابی به اولویت‌های استراتژیک خود در دوره زمانی مشخص با حرکت از جایگاه فعلی به جایگاهی که ضمن حفظ فلسفه وجودی خود می‌خواهد بدان دست یابد.

ارزش پیشنهادی: ارزش متمایزی که محصولات، خدمات و راهکارهای سازمان به مشتریان ارائه می‌دهند.

ارزش‌ها: اصول یا فلسفه‌ای عملیاتی هستند که رفتار درون‌سازمانی و همچنین ارتباط آن با دنیای بیرونی را هدایت می‌کنند. ارزش‌ها در مورد آنکه چه چیزهایی خوب و مطلوبند و چه چیزهایی این‌طور نیستند، راهنمایی‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کنند. آنها بر رفتار نفرات و تیم‌ها تاثیر می‌گذارند و در تمام شرایط به‌عنوان راهنمایی‌هایی گسترده به خدمت گرفته می‌شوند.

فروش ارزش پیشنهادی: صرف‌نظر از خصوصی یا دولتی بودن سازمان، ارزش پیشنهادی آن و آنچه عرضه می‌دارد باید به ذی‌نفعان کلیدی فروخته شود، به‌گونه‌ای که آنها تصمیم به دریافت محصول، خدمت یا راهکار بگیرند.

بینش insight: بینش در تعالی سازمانی، به معنای درک عمیق و شهودی از اطلاعات و دانش موجود است که منجر به شناسایی الگوها، روابط علت و معلولی و فرصت‌های پنهان می‌شود. بینش، به سازمان کمک می‌کند تا فراتر از داده‌های سطحی، به ریشه‌های مسائل و عوامل کلیدی موفقیت دست یابد و تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کند.

واژه‌نامه:

جامعه: زیرساخت اجتماعی بیرون از سازمان که می‌تواند تحت تاثیر سازمان قرار گیرد یا به همان اندازه بر سازمان اثرگذارد. جامعه می‌تواند نمایندگانی از اجتماع بلافصل یا جامعه‌ای گسترده‌تر باشد و برای مثال گروهی از علاقمندان ویژه را شامل شود.

پایداری: آینده بلندمدت سازمان، آن‌گونه که توسط ذی‌نفعان گوناگون آن، یعنی ذی‌نفعان حاکمیتی و کسب و کار، کارکنان سازمان، اجتماع شرکا و تامین‌کنندگان و... درک می‌شود.

ارزش پایدار: در الگوی تعالی، ارزش پایدار یعنی سازمان به گونه‌ای فعالیت می کند که همزمان منافع حال حاضر ذی‌نفعان و موفقیت آینده خود و ذی‌نفعان را تامین می‌کند و به جامعه، نسل‌های آینده و محیط‌زیست آسیبی نمی‌رساند

سازمان بخش ثالث: سازمانی که نه دولتی و نه خصوصی است، به طور معمول، این سازمان می‌تواند داوطلبانه یا اجتماعی یا یک خیریه ثبت شده، گروهی خودیار یا اجتماعی باشد. به طور کلی این سازمان از دولت مستقل است و انگیزه خود را دستیابی به اهداف اجتماعی می‌داند. برای پایداری مالی در فعالیت‌های خود به ایجاد افزوده(سود)نیاز دارد و هر گونه سودی که توسط فعالیت‌هایش ایجاد شود، دوباره در راه دستیابی به آرزوهای سازمان سرمایه‌گذاری می‌شود.

شفافیت: شرایطی که در آن همکاری، مساعدت و تصمیم‌گیری گروهی به شیوه‌ای آزاد صورت می‌گیرد و افراد می‌توانند اعتماد داشته باشند که کسب و کار، منصفانه و صادقانه هدایت می‌شود.

تولید مصرف‌کننده یا مشتری حرفه‌ای: شیوه‌ای برای دسته‌بندی مشتریان سازمان به روشی فراتر از تعاریف سنتی‌تر. دنیای دیجیتال و آنلاین قرن بیست و یکم پتانسیل‌های مهمی برای سازمان ایجاد می‌کند تا مشتریان را با طراحی محصولات، خدمات یا راه‌کارهایی که می‌خواهند مورد استفاده قرار دهند درگیر سازند.



مرکز ملی تعالی و پیشرفت