بسم الله الرحمن الرحیم

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴

www.iriiaward.ir

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت – ویرایش ۱۴۰۴

مسیر تعالی بی پایان است...

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

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
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی 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



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 ارزش‌آفرین 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 می‌کند که با اندازه‌گیری 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.

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

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
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.irriaward.ir

چارچوب کلی جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

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

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

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.



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.



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.



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.



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.



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.





۷- موفقیت از طریق ذی‌نفعان کلیدی

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



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.



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.

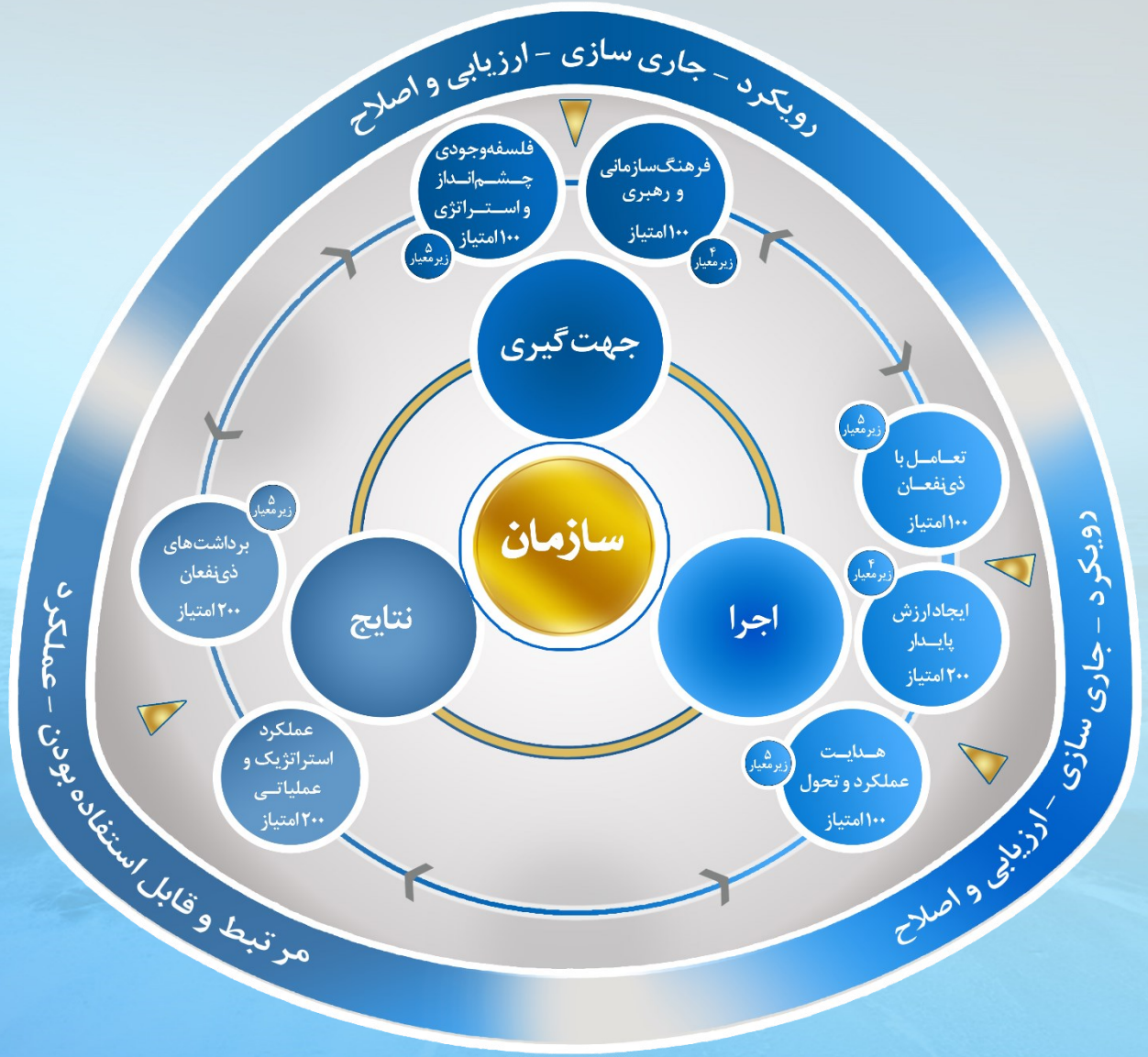


جدول ارتباط مفاهیم بنیادین با معیارها و زیرمعیارهای مدل

	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	ه	الف	ب	ج	د	ه	الف	ب	ج	د	ه	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	■	■	■		■						■	■	■	■	■	■					■	■			

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

الگوی تعالی و پیشرفت ۱۴۰۴

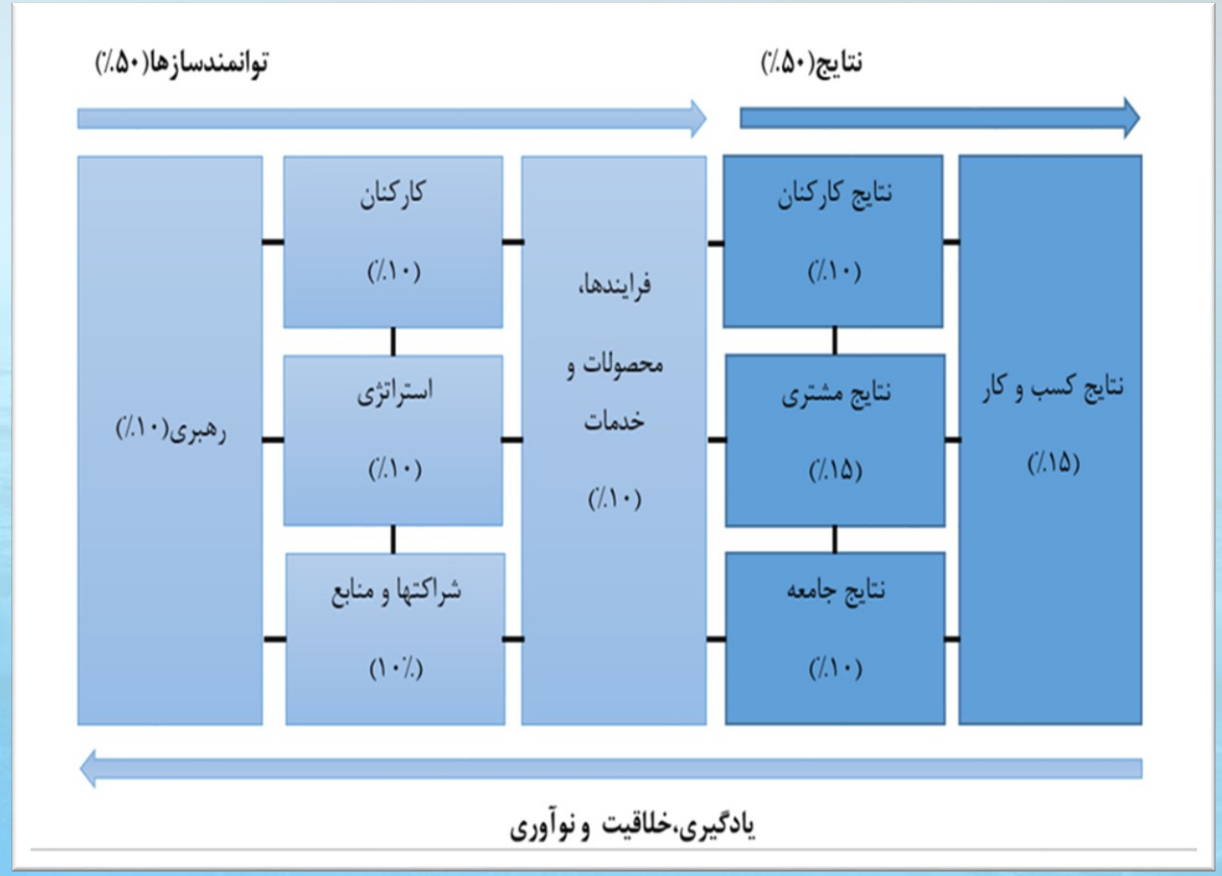


هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴

www.iriaward.ir

الگوی تعالی و پیشرفت نسخه قدیم



الگوی تعالی و پیشرفت ویرایش ۱۴۰۴



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

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.

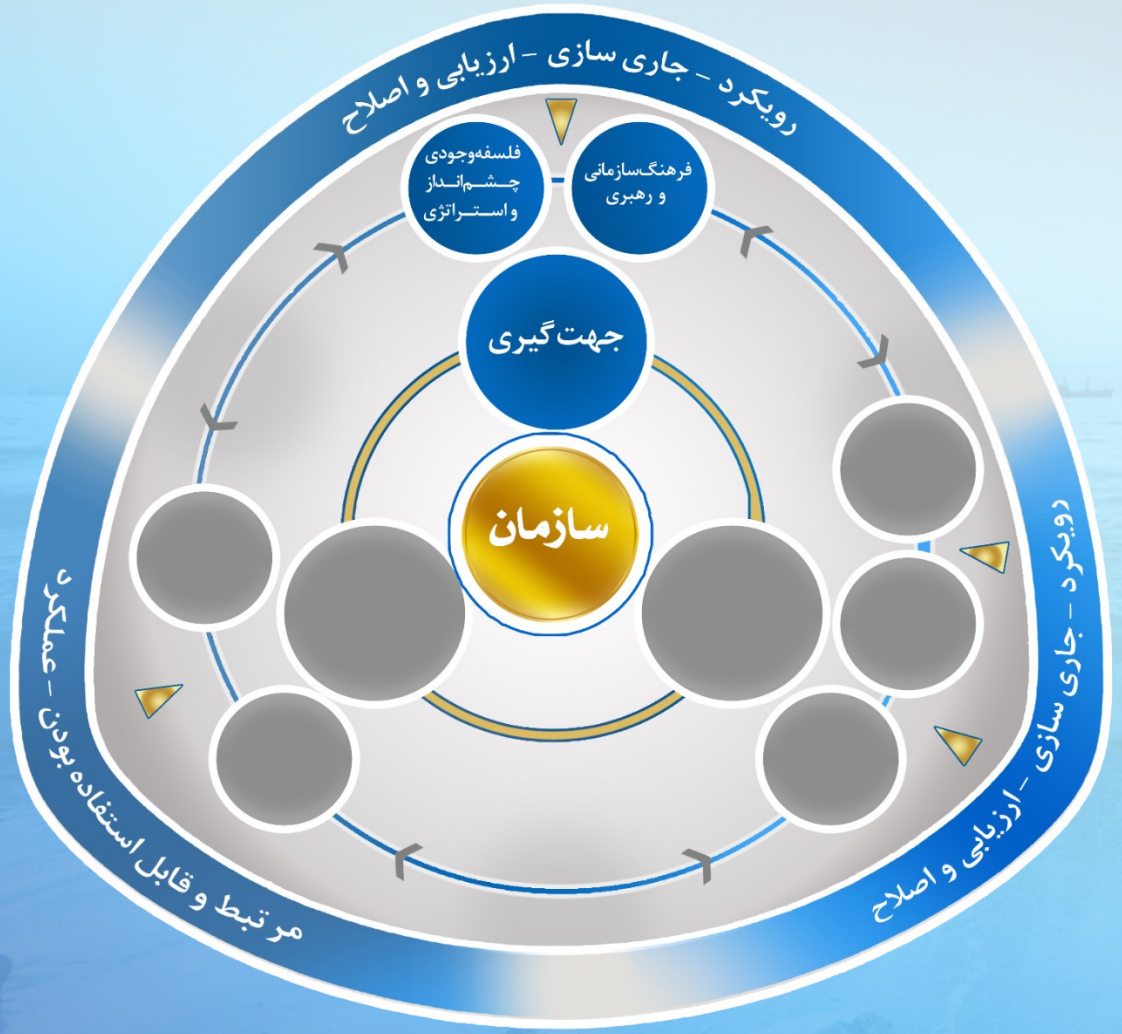
ب – اجرا (Execution): شامل معیارهای سوم، چهارم و پنجم است که تمرکز اصلی آن بر چگونگی پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های تعیین شده در بخش اول است.

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.

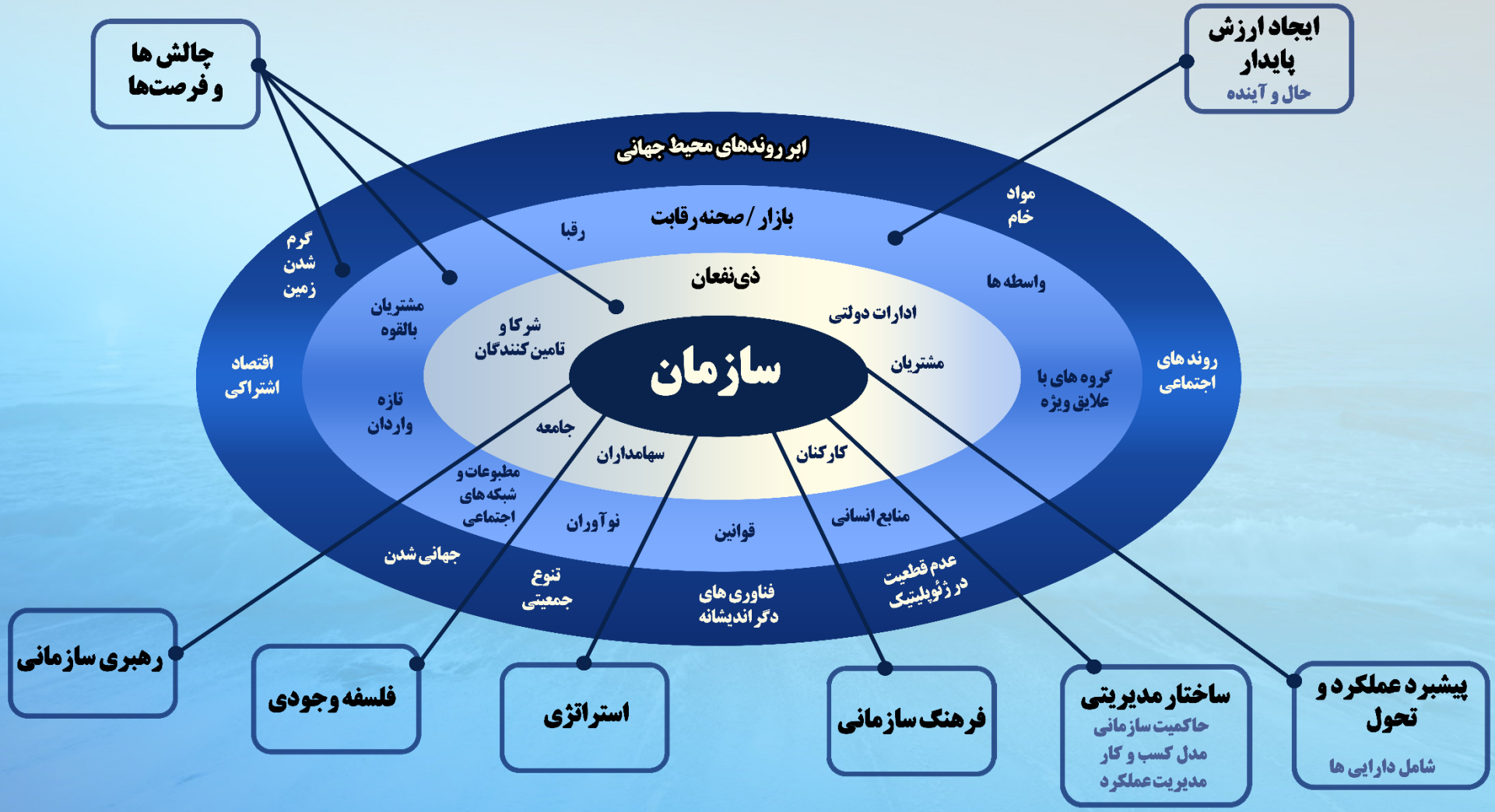
چشم‌انداز سازمان:

- 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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴

www.iriiaward.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.

اا)الف) 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.

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

معیار۲–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.

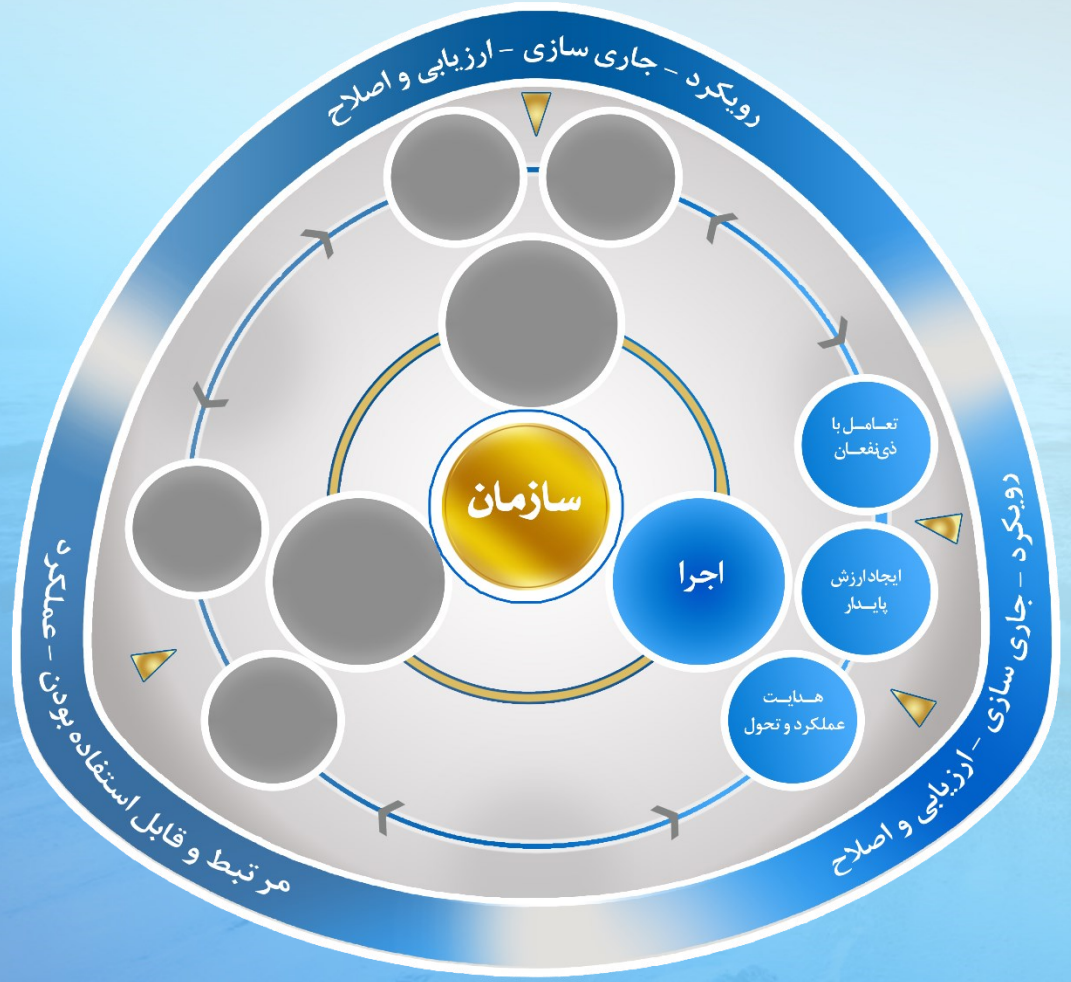
۲ج) خلاقیت و نوآوری را امکان پذیر می‌کند.

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

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.

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.

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.

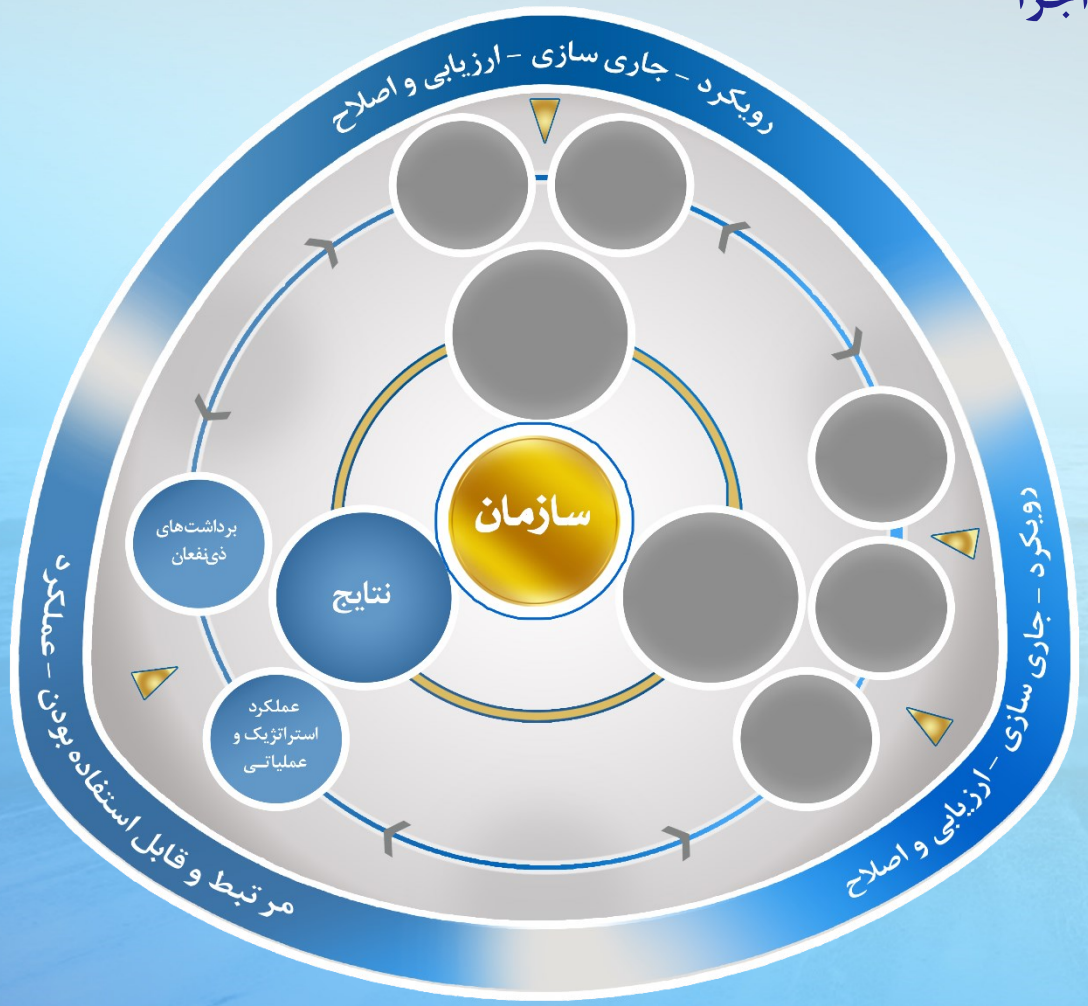
۵ د) از داده‌ها، اطلاعات و دانش به‌طور بهینه استفاده می‌نماید.

۵ ه) دارایی‌ها و منابع را مدیریت می‌نماید.

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

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی 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.**

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

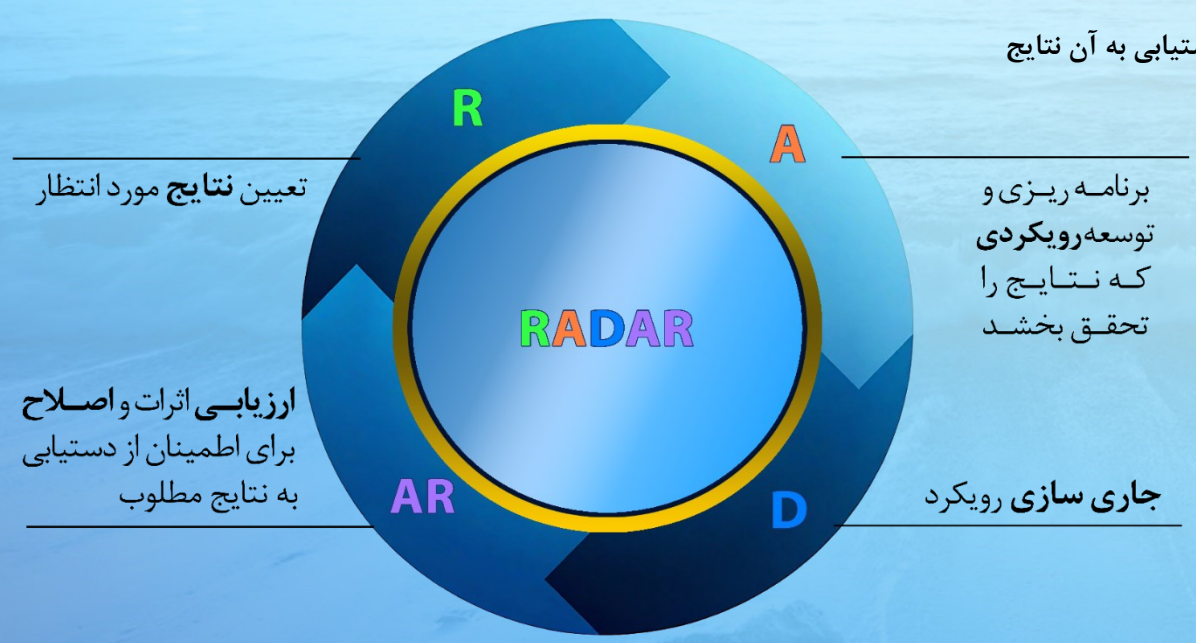
ابزار ارزیابی الگوی تعالی و پیشرفت: منطق رادار(RADAR)

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.**



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

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

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

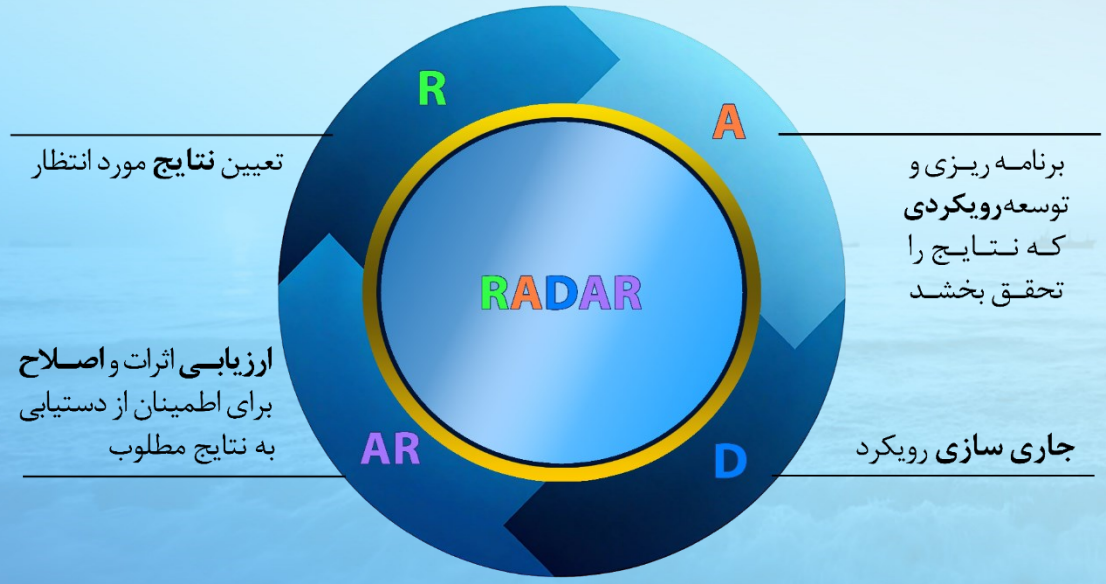
RADAR در بهترین سطح خود، نیازهای سازمان را به شرح زیر بیان می‌کند:

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

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴

www.iriiaward.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

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

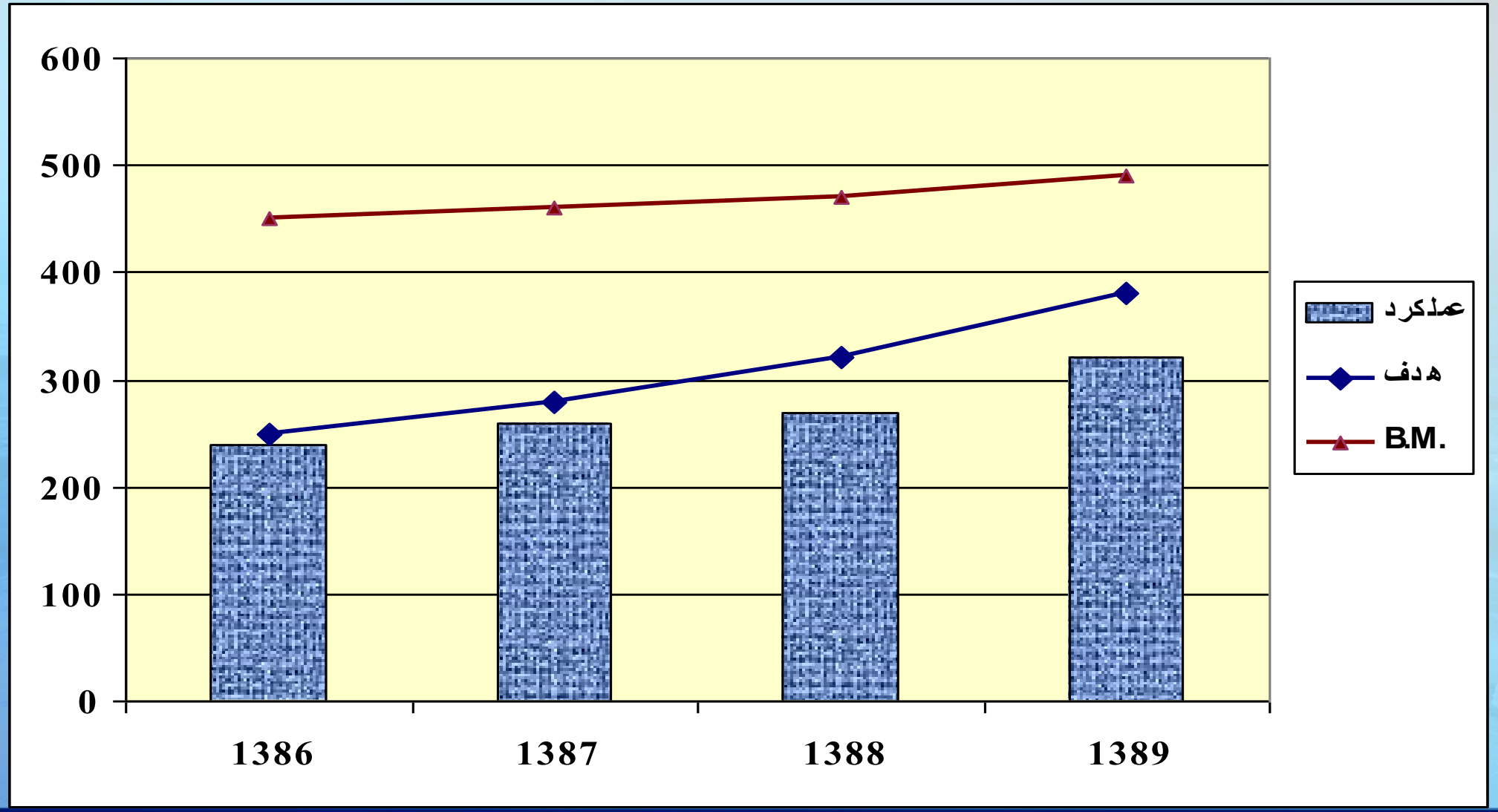
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴

www.iriiaward.ir

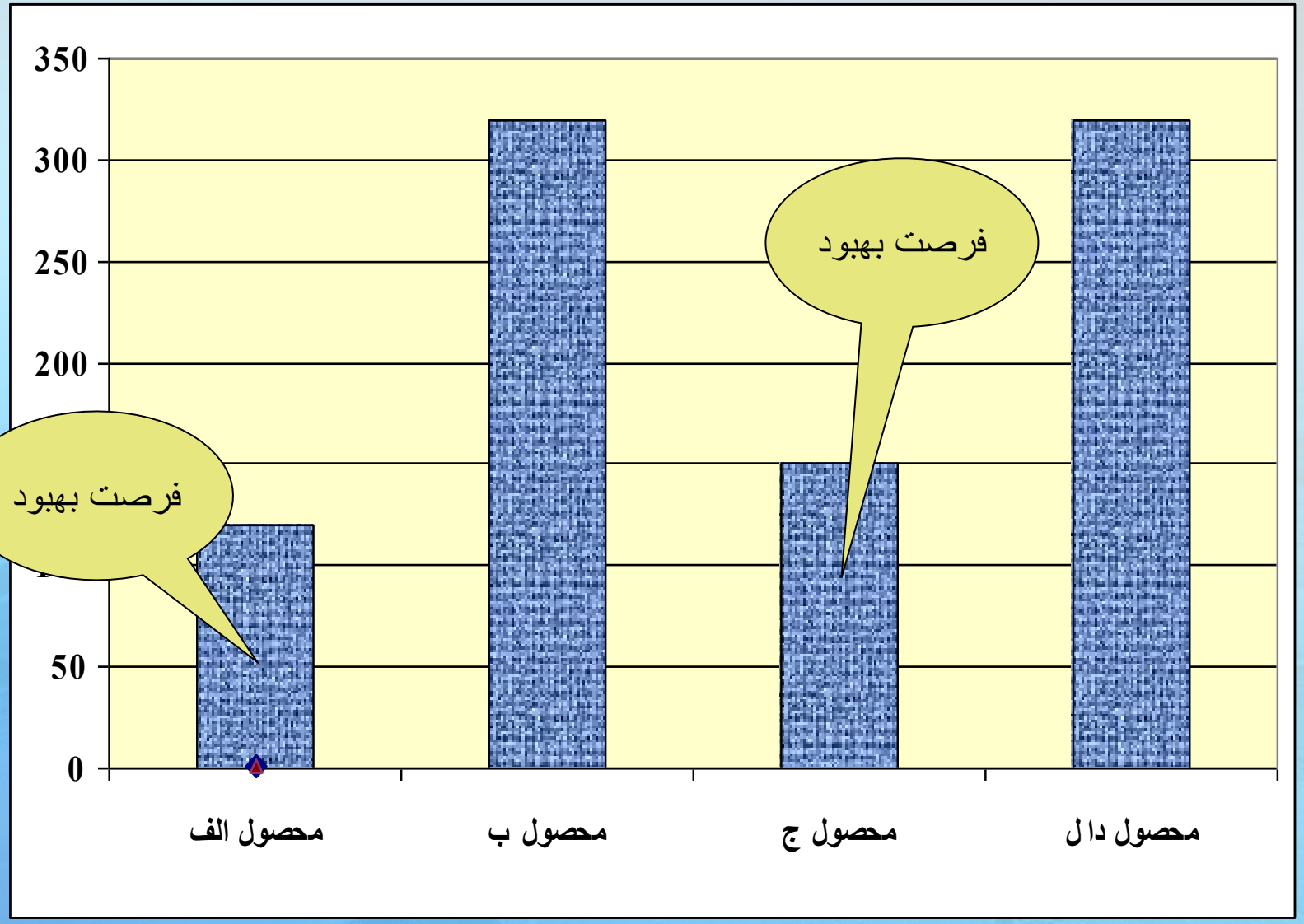
چارچوب شاخص‌های استاندارد

مثال: روند سه ساله



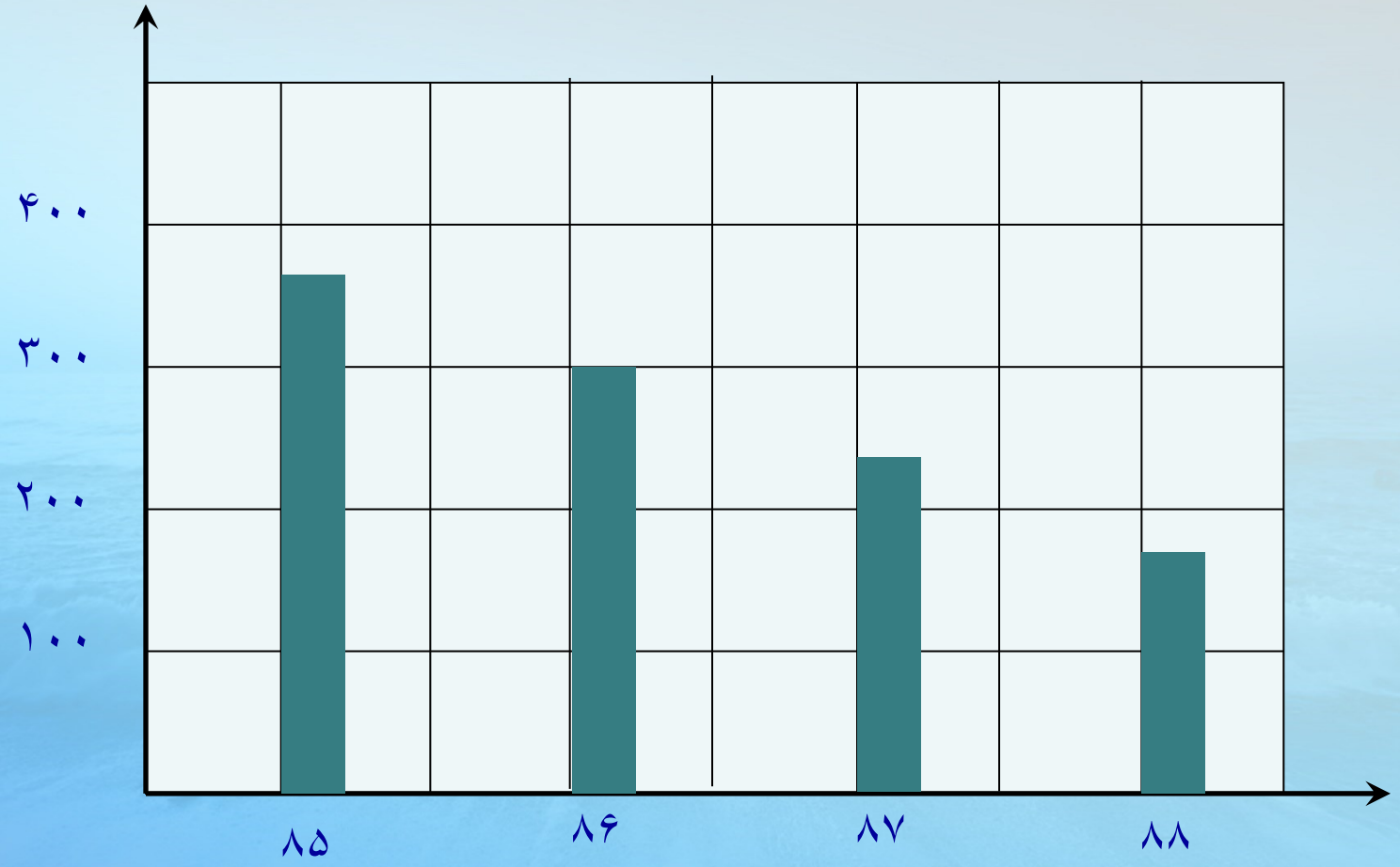
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriaward.ir

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

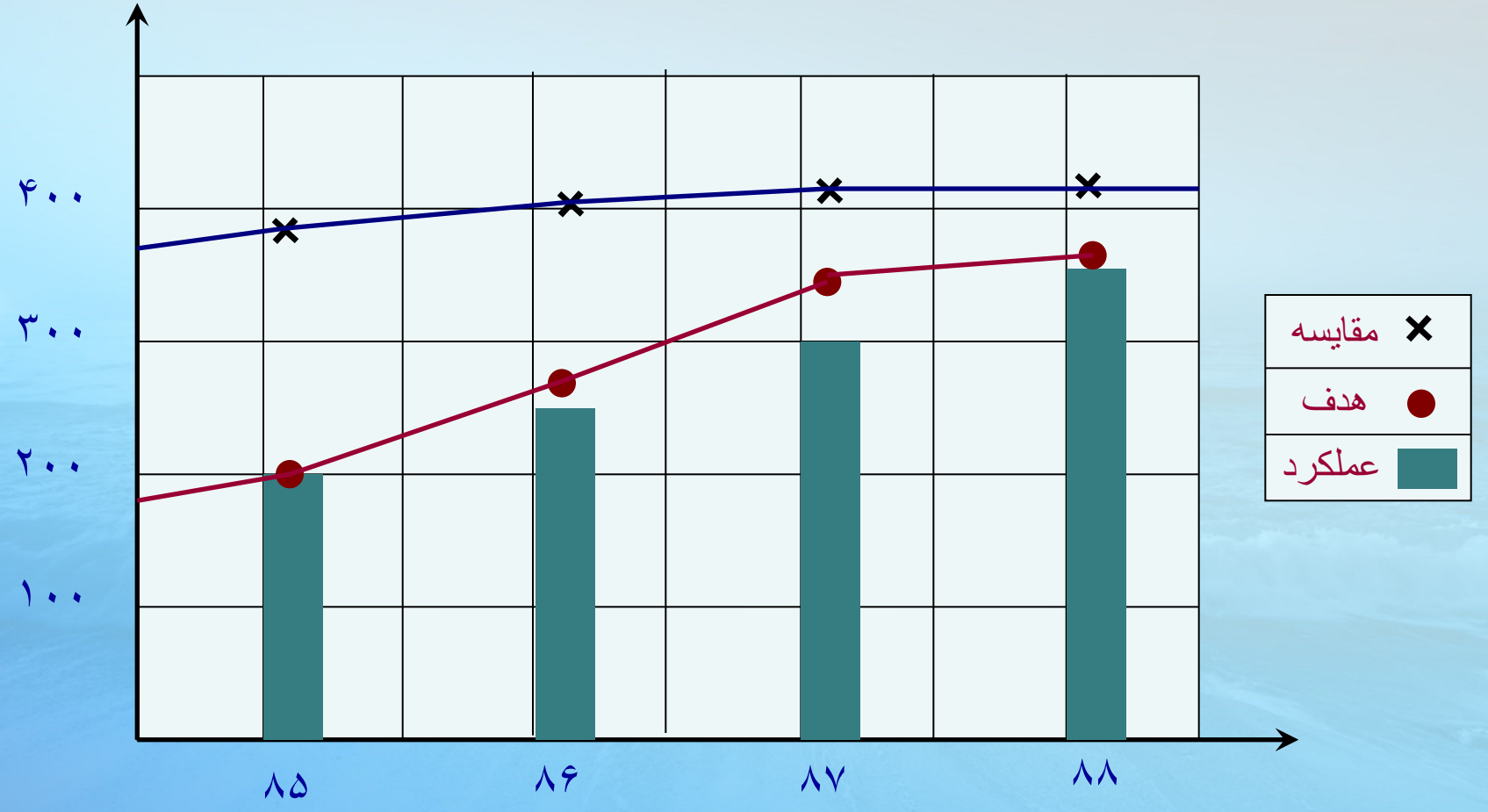


هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت
دوره مقدماتی آشنایی با مفاهیم الگوی تعالی و پیشرفت - ویرایش ۱۴۰۴
www.iriiaward.ir

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



عملکرد، هدفگذاری و مقایسه



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.

اللهم صل على محمد و آل محمد و عجل فرجهم

هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت