



الگوی تعالی سازمانی

ویرایش ۹۳

مرکز تعالی سازمانی

دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی



سازمان مدیریت صنعتی

www.IranAward.org



فهرست

۲	مقدمه و مبانی تدوین
۳	اصول ارزشی تعالی سازمانی
۵	مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی
۱۴	معیارهای تعالی سازمانی
۱۵	معیار ۱: رهبری
۲۱	معیار ۲: استراتژی
۲۶	معیار ۳: کارکنان
۳۲	معیار ۴: شراکتها و منابع
۳۸	معیار ۵: فرایندها، محصولات و خدمات
۴۴	معیار ۶: نتایج مشتری
۴۷	معیار ۷: نتایج کارکنان
۵۰	معیار ۸: نتایج جامعه
۵۳	معیار ۹: نتایج کلیدی
۵۶	امتیاز معیارها و زیر معیارها
۵۷	تشکر و قدردانی



مقدمه و مبانی تدوین

الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۳ با بهره‌گیری از تجارب یازده دوره برگزاری جایزه ملی تعالی سازمانی در کشور، بازخورد حاصل از نظرات دریافت شده از ارزیابان جایزه و سازمان‌های حاضر در جایزه ملی تعالی سازمانی، ویرایش‌های قبلی الگوی تعالی سازمانی و ویرایش ۲۰۱۳ مدل EFQM تدوین شده است.

سازمان‌های متقاضی حضور در فرایند جایزه ملی تعالی سازمانی از سال ۱۳۹۳ می‌باید طبق برنامه زمان‌بندی اعلام شده از سوی دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی و براساس الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۳ (مستند حاضر) اظهارنامه تعالی خود را تهیه و به دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی ارسال نمایند.

امید است ویرایش جدید مدل تعالی سازمانی بتواند کمک موثرتری برای حرکت سازمان‌های کشورمان در مسیر تعالی باشد و مدیران سازمان‌ها و ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی نیز در این مسیر موفقیت بیشتری کسب کنند.

بدیهی است همه این تلاش‌ها به توسعه مدیریت می‌انجامد که خود توسعه کشور عزیزمان را به همراه خواهد داشت. تعالی همه سازمان‌های ایرانی امید و آرزوی ماست و تمام توان خود را برای تحقق این مهم بکار می‌گیریم.

مرکز تعالی سازمانی

بهار ۱۳۹۳

مرکز تعالی سازمانی در راستای مسؤولیت اجتماعی خود، فایل الکترونیکی حاوی متن کامل الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۳ را به طور رایگان در اختیار کلیه سازمان‌ها، ارزیابان و افراد علاقمند قرار داده است.

اصول ارزشی تعالی سازمانی

سازمان‌های تعالی کشورمان در فضایی که بر مبانی اعتقادی، ارزشی و فرهنگی جامعه استوار است، جهت‌گیری کلی، ماموریت‌ها، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را همسو با اصول ارزشی تعالی سازمانی تعریف کرده و به اجرا می‌گذارند.

این سازمان‌ها در تلاش برای تحقق اهداف، همواره کرامت انسان‌ها، رعایت حقوق مردم، کمال‌جویی و رضایت خداوند را در نظر دارند و پایداری خود را در پایبندی به این اصول می‌دانند.

۱- سازمان‌های تعالی، پایه‌های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می‌دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام‌بخش و الگوی دیگر سازمان‌ها هستند و آنها را به حرکت درمسیر تعالی ترغیب می‌کنند؛ بدینگونه است که با درخشش سازمان‌های تعالی، زمینه‌های رشد و تعالی جامعه فراهم می‌شود و کشور همواره راه عزت و سربلندی را می‌پوید.

۲- سازمان‌های تعالی، از کارکنانی برخوردارند که با تکیه بر قدرت لایزال الهی و استمداد از ذات اقدس او و با تلاش، کوشش و بهره‌گیری بهینه از قابلیت‌ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش می‌آفرینند و زمینه‌های رشد، شکوفایی و خوشنودی خود و همه ذینفعان سازمان را فراهم می‌سازند، و در یک حرکت رو به کمال، صفات و ویژگی‌های انسان خداگونه را در خود ایجاد می‌کنند.

۳- سازمان‌های تعالی، ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اندیشه اسلامی را همواره مورد توجه داشته و به عنوان معیارهای اساسی در ماموریت و کسب و کار خود بکار می‌گیرند. این سازمان‌ها، خدمتگزار مردم‌اند، و با رعایت موازین اخلاقی، تعهدات خود را در قبال همه ذینفعان به نیکوترین وجه به اجرا می‌گذارند.

۴- سازمان‌های تعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آنها را سرمایه‌های اصلی خود می‌پندارند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفت‌وگو و یادگیری، آنها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی‌شان در موقعیت‌های مناسب بهره می‌گیرند.

۵- سازمان‌های تعالی، در جهت تامین عزت و کرامت انسانی و معیشت کارکنان خود، دستیابی به ویژگی‌های زندگی شرافتمندانه، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تحقق اهداف شخصی و تقویت بنیان خانواده و موقعیت اجتماعی تلاش

- می‌کنند و به سلامت روانی آنها و بهداشت، ایمنی و کاهش مخاطرات و تهدیدها در ابعاد گوناگون آن توجه دارند و فرصت‌ها و امکانات لازم را برای رشد معنوی آنها فراهم می‌آورند.
- ۶- سازمان‌های متعالی، رفع تبعیض، رعایت عدالت، برقراری مساوات و ایجاد فرصت‌های برابر را در سرلوحه کار خود دارند و ترجیحات مناسب را برای ایثارگران، جانبازان و معلولین، در نظر می‌گیرند.
- ۷- سازمان‌های متعالی، خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و در تولید و گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته و به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذینفعان، از طریق نوآوری و بهبود مستمر و ارائه محصولات و خدمات جدید و ارتقای کیفی آنها، خلق ارزش می‌کنند.
- ۸- سازمان‌های متعالی، با نظام حکمرانی سازمانی، می‌کوشند تا با شفافیت گزارش‌ها و اعمال کنترل و نظارت لازم به منظور حسن جریان امور، سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی و احقاق حقوق همه ذینفعان، فضای اعتماد را ایجاد کنند.
- ۹- سازمان‌های متعالی، منابع طبیعی و محیط زیست را نعمت‌های خداوندی می‌پندارند و در بهره‌گیری اندیشمندانه از آنها، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی به دیگران پرهیز می‌کنند، و به رعایت قناعت و احترام به حق مردم و نسل‌های آینده، پایبندند.
- ۱۰- سازمان‌های متعالی، تعهد خود را به قانون، نظم و انضباط، وجدان کاری، مسؤولیت‌پذیری، درستکاری و پاسخگویی در همه عرصه‌های مرتبط با ماموریت، به وضوح به نمایش می‌گذارند.
- ۱۱- سازمان‌های متعالی، در حد توان خود در جهت رفع مشکلات اجتماعی و حمایت از مستمندان، محرومان و آسیب‌دیدگان تلاش می‌کنند و در این زمینه، از همکاری با بنیادهای خیریه، نهادهای مردمی و اجتماعی و سازمان‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی دریغ نمی‌کنند.
- ۱۲- سازمان‌های متعالی، هویت ایرانی-اسلامی خود را در شبکه مراودات و ارتباطات داخلی و خارجی با تمامی ذینفعان خود، مد نظر داشته و همواره برای رعایت منافع ملی و اعتلای شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران می‌کوشند.

مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی

مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی بدون توجه به نوع، بخش و اندازه سازمانها، برای همه آنها قابل کاربرد بوده و به عنوان مبنا و اساس حرکت سازمان به سمت تعالی مطرح هستند و معیارهای تعالی را پشتیبانی می‌نمایند.

در الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۳، مفاهیم بنیادین به قرار زیر هستند:

- ارزش‌افزایی برای مشتریان
- پایدارسازی نتایج برجسته
- توسعه قابلیت‌های سازمانی
- خلق آینده‌ای پایدار
- رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی
- مدیریت با چابکی
- موفقیت از طریق استعداد کارکنان
- هدایت خلاقیت و نوآوری

ارزش‌افزایی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها همواره برایشان نوآوری و خلق ارزش نمایند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- 🔹 گروه‌های مختلف مشتریان بالفعل و بالقوه خود را می‌شناسند و نیازها و انتظارات متفاوت آنها را شناسایی و پیش‌بینی کرده، به آنها پاسخ می‌دهند.
- 🔹 نیازها، انتظارات و الزامات بالقوه را به ارزش‌های پیشنهادی جذاب و پایدار برای مشتریان بالفعل و بالقوه، تبدیل می‌کنند.
- 🔹 در راستای حفظ حقوق مشتریان و توسعه فرهنگ مشتری‌مداری، با مشتریان خود گفتگویی مبتنی بر گوشه‌گیری، شفافیت، اعتماد و احترام برقرار کرده، کارکنان خود را در این زمینه توانمند می‌کنند.
- 🔹 تلاش می‌کنند تا نوآوری کرده و برای مشتریان خود ارزش خلق نمایند و در موارد مقتضی، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را در توسعه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه مشارکت دهند.
- 🔹 اطمینان می‌یابند که کارکنانشان منابع، شایستگی‌ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای حداکثرسازی تجربه مشتری، در اختیار دارند.
- 🔹 تجربه‌ها، ارتباط‌ها، شکایت‌ها و برداشتهای مشتریان خود را همواره پایش کرده و اطمینان می‌یابند که فرایندها برای پاسخگویی مناسب به هرگونه بازخوردی همسو شده‌اند.
- 🔹 عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه نموده و از قوت‌ها و فرصت‌های بهبود خود به منظور حداکثرسازی ارزش‌های خلق شده برای مشتریان آگاهی می‌یابند.

پایدارسازی نتایج برجسته

سازمان‌های تعالی در متن محیط عملیاتی خود به نتایج برجسته‌ای پایدار دست می‌یابند که همزمان نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت تمام ذینفعانشان را برآورده می‌سازد.

در عمل، سازمان‌های تعالی:

- نیازها و انتظارات ذینفعان را به عنوان درون‌داد توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان جمع‌آوری می‌کنند و همواره نسبت به هر گونه تغییر هوشیار هستند.
- نتایج کلیدی که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم انداز و اهداف استراتژیک لازم است را شناسایی و درک می‌کنند.
- مجموعه‌ای متوازن از نتایج را به منظور بررسی پیشرفت خود، ارائه‌نمایی از اولویت‌های بلندمدت و کوتاه مدت و مدیریت انتظارات ذینفعان کلیدی، تعریف نموده و بکار می‌گیرند.
- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند تا به مجموعه مطلوبی از نتایج به همراه تعریف روشنی از روابط "علت و معلولی"، دست پیدا کنند.
- با درک سناریوهای آتی و مدیریت اثربخش ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی، سطح بالایی از اعتماد ذی‌نفعان را تامین می‌کنند.
- اهداف را بر مبنای مقایسه عملکرد خود با دیگر سازمان‌ها، قابلیت‌های سازمانی بالفعل و بالقوه و اهداف استراتژیک، تعیین می‌کنند.
- اقدامات و برنامه‌های ابتکاری مرتبط با اهداف استراتژیک را جهت دستیابی به مجموعه مطلوبی از نتایج و ایجاد توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان، شناسایی و اولویت‌بندی نموده و پس از برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، به طور ساخت‌یافته به اجرا در می‌آورند.
- مجموعه نتایج حاصله را به منظور بهبود عملکرد آتی خود و ارائه منافع پایدار به ذینفعان ارزیابی می‌کنند.
- از شفافیت گزارش‌دهی مالی و غیرمالی به ذینفعان مربوطه مشتمل بر نهادهای حاکمیتی ذی‌ربط، در راستای انتظاراتشان اطمینان حاصل می‌کنند.
- از تامین اطلاعات کافی، به موقع، درست و قابل اطمینان که به رهبران در تصمیم‌گیری مؤثر کمک کند و آنها را در پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی سازمان توانمند سازد، اطمینان می‌یابند.

توسعه قابلیت‌های سازمانی

سازمان‌های متعالی قابلیت‌های خود را از طریق مدیریت اثربخش تغییر در داخل و فراتر از مرزهای سازمان، ارتقا می‌دهند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- روندهای عملکرد عملیاتی را برای درک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل تجزیه و تحلیل می‌کنند و زمینه‌های توسعه مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک را شناسایی می‌کنند.
- زنجیره ارزش اثربخش و کارایی را توسعه می‌دهند تا اطمینان حاصل نمایند که به طور مداوم می‌توانند ارزش پیشنهادی وعده داده شده را تحویل دهند.
- فرهنگی را توسعه می‌دهند که بطور مداوم به دنبال بهبود اثربخشی همکاری و کار تیمی در سراسر زنجیره ارزش سازمان است.
- اطمینان می‌یابند که منابع مالی، فیزیکی و فناورانه برای پشتیبانی از توسعه سازمانی، در دسترس هستند.
- ارزش‌های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد و گشودگی را در سراسر زنجیره ارزش ایجاد می‌کنند.
- برای دستیابی به منافع متقابل و ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان مربوطه، با شرکا همکاری نموده و با تخصص، منابع و دانش از یکدیگر حمایت می‌کنند.
- شبکه‌های مناسبی را بنا می‌نهند تا آن‌ها را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه شراکت توانمند ساخته و قابلیت‌ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان تقویت کنند.

خلق آینده‌ای پایدار

سازمان‌های متعالی با ارتقای عملکرد خود در حالی که شرایط اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی جوامعی که با آنها در تماس هستند را بهبود می‌دهند، تاثیر مثبتی بر دنیای اطراف خود دارند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- از طریق تعریف و در میان گذاشتن یک هدف بنیادین که مبنایی را برای چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر فراهم می‌کند، آینده سازمان را تضمین می‌کنند.
- شایستگی‌های کلیدی سازمان را درک می‌کنند و می‌توانند ارزش‌های مشترک برای منفعت رساندن به جامعه‌ای وسیع‌تر خلق کنند.
- مفاهیم پایداری را در استراتژی محوری، زنجیره ارزش و طراحی فرایندهای خود یکپارچه می‌کنند و منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف را تخصیص می‌دهند.
- هرگاه با وظایفی که در تعارض با یکدیگر هستند مواجه شوند، برای ایجاد توازن در آنها، پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را به عنوان یک مرجع لحاظ می‌کنند.
- قادرند نشان دهند که پیامدهای حاصل از عملیات، خدمات، چرخه عمر محصول و خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست اندازه‌گیری و بهینه می‌کنند.
- از داشتن یک محیط کار ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
- آگاهی کارکنان را در رابطه با مسؤولیت‌های اجتماعی ارتقا داده و آنان را به همراه سایر ذینفعان به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.
- منابع را نه فقط برای منافع کوتاه‌مدت بلکه برای تامین نیازهای بلند مدت تخصیص می‌دهند و در موارد مرتبط، رقابتی می‌شوند و رقابتی باقی می‌مانند.
- سبد محصولات و خدمات خود را طراحی و به طور فعال تمامی چرخه عمر محصولات را مسؤولانه مدیریت می‌کنند.

رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند و به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند.

در عمل، سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که:

- جهت‌گیری روشن و تمرکز استراتژیک را تعیین کرده و آن را در میان می‌گذارند؛ آن‌ها کارکنان خود را در سهیم بودن و دستیابی به مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان متحد می‌کنند.
- منعطف هستند؛ توانایی‌های خود را برای اخذ تصمیمات مناسب و به موقع، مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب قبلی و دانش با در نظر گرفتن پیامدهای تصمیماتشان، نشان می‌دهند.
- دریافته‌اند که مزیت پایدار، به توانایی‌شان در یادگیری سریع و پاسخ‌دهی چابک در مواقع ضروری وابسته است.
- الهام‌بخش کارکنان هستند و فرهنگ همکاری، تعلق سازمانی، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق اعمال، رفتارها و تجارب خود ایجاد می‌کنند.
- فرهنگی را ترویج می‌کنند که از خلق ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی حمایت می‌کند.
- از ارزش‌های سازمانی حمایت کرده و با ایفای نقش الگو برای درستی پای‌بندی به قوانین و مقررات، مسؤولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی، شهرت سازمان را توسعه داده و تقویت می‌کنند.
- برای عملکرد خود در مقابل ذی‌نفعان و گستره‌ی جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان می‌یابند که کارکنان اخلاق‌مدارانه، مسؤولانه و با درستی عمل می‌کنند.

مدیریت با چابکی

سازمان‌های تعالی به طور گسترده‌ای به خاطر توانایی‌شان در شناسایی و پاسخگویی اثربخش و کارا به فرصت‌ها و تهدیدها، شناخته می‌شوند. این سازمان‌ها از طریق فرایندهای ساخت‌یافته، چابک و همسو با استراتژی‌ها مدیریت می‌شوند تا نتایج پایداری را خلق کنند.

در عمل، سازمان‌های تعالی:

- 🔹 سازوکارهایی را برای شناسایی تغییرات در محیط بیرونی خود بکار می‌گیرند و این تغییرات را به سناریوهای بالقوه آینده برای سازمان ترجمه می‌کنند.
- 🔹 استراتژی‌های خود را به فرایندها، پروژه‌ها و ساختار سازمانی همسو، ترجمه می‌کنند تا اطمینان حاصل نمایند که تغییرات می‌توانند با سرعتی مناسب در سراسر زنجیره ارزش، اجرا شوند.
- 🔹 فرایندهای به هم پیوسته خود، شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را به عنوان بخشی از سامانه جامع مدیریت تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کرده و برای مدیریت و بهبود اثربخش آنها، رویکردهای مناسبی بکار می‌گیرند.
- 🔹 ترکیب معناداری از شاخص‌های عملکردی فرایندها و شاخص‌های دستاوردی مرتبط را توسعه می‌دهند به طوری که بررسی کارایی و اثربخشی فرایندهای کلیدی و سهم آنها در تحقق اهداف استراتژیک را میسر سازد.
- 🔹 از داده‌های مربوط به عملکرد جاری و قابلیت‌های فرایندها و نیز الگوهای بهینه مناسب، به منظور پیشبرد خلاقیت، نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند.
- 🔹 تغییر را از طریق مدیریت ساخت‌یافته پروژه و بهبود تمرکز یافته فرایندها به طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
- 🔹 ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک به سرعت تطبیق می‌دهند.
- 🔹 سبد فناوری را برای بهبود چابکی فرایندها، پروژه‌ها و سازمان ارزیابی کرده و توسعه می‌دهند.

موفقیت از طریق استعداد کارکنان

سازمان‌های تعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می‌کنند.

در عمل، سازمان‌های تعالی:

- مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک مورد نیاز است، تعریف می‌کنند.
- برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهایی که در برآورده کردن نیازهای سازمان ضروری هستند، به طور اثربخش برنامه‌ریزی می‌کنند.
- فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن در خدمت‌بودن، رعایت قوانین و مقررات، مسؤولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشتری‌مداری، نظم و انضباط، خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی و پایبندی به اصول اخلاقی، توسعه یافته و ارج نهاده می‌شود.
- اهداف شخصی و تیمی را همسو کرده و کارکنان را برای استفاده از تمام توان‌شان در محیط واقعی شراکت، توانمند می‌سازند.
- از توازن مسؤولانه کار-زندگی برای بهبود کیفیت زندگی کارکنان و استحکام خانواده در دنیایی با واقعیت‌های ارتباطات شبانه‌روزی، جهانی‌شدن فزاینده و روش‌های نوین کارکردن، اطمینان حاصل می‌کنند.
- به گوناگونی کارکنان خود، جوامع و بازارهایی که سازمان به آن‌ها خدمت می‌کند احترام گذاشته و از آن استقبال می‌کنند.
- برای حصول اطمینان از قابلیت‌های جابجایی و اشتغال آینده کارکنان، مهارت‌ها و شایستگی آن‌ها را توسعه می‌دهند.
- کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا سفیران تصویر و شهرت سازمان باشند.
- در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کنند تا در بهبود و نوآوری مشارکت داشته باشند و تلاش‌ها و موفقیت‌های آن‌ها را ارج می‌نهند.
- نیازهای ارتباطی کارکنان خود را درک کرده و استراتژی‌ها و ابزارهای مناسبی را برای برقراری گفت‌وگو به کار می‌گیرند.

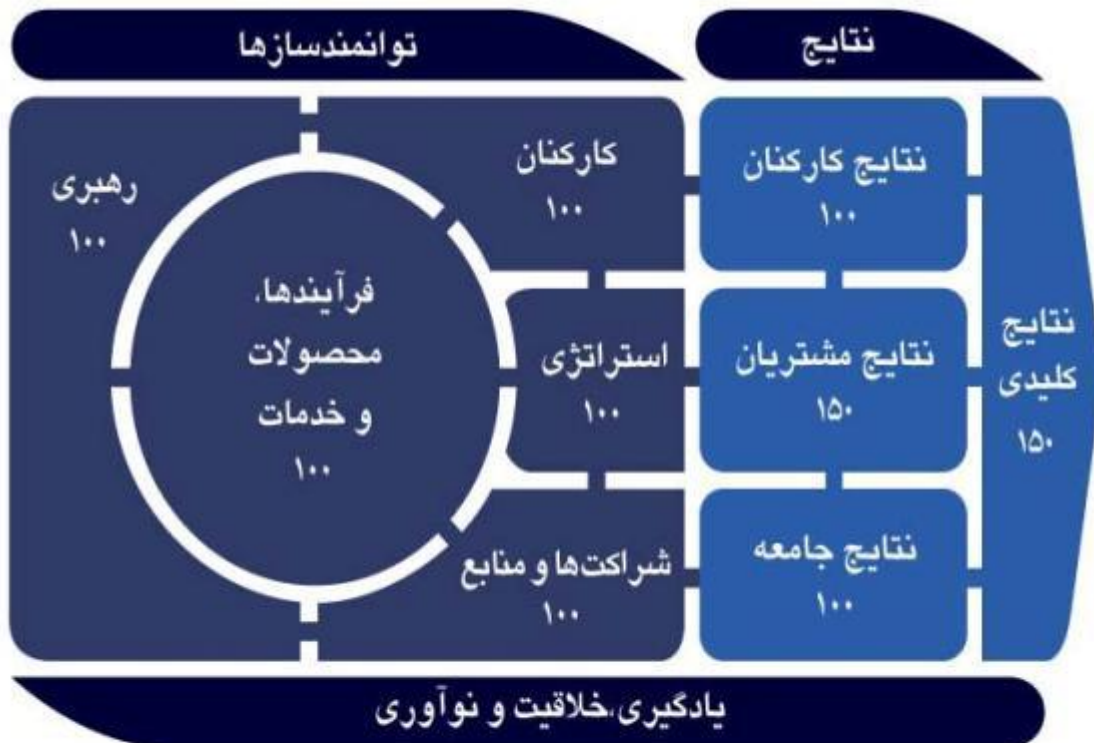
هدایت خلاقیت و نوآوری

سازمان‌های تعالی از طریق بهبود مداوم و نوآوری نظام‌مند و با هدایت خلاقیت ذینفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند.

در عمل، سازمان‌های تعالی:

- شبکه‌های یادگیری و همکاری را برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و بهبود ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- بر اساس درک از بازار و فرصت‌ها، اهداف کلان و خرد روشنی را برای نوآوری تعیین می‌کنند که با خط‌مشی‌ها و منابع مناسب پشتیبانی می‌شوند.
- رویکردهایی را برای تعامل فعال با ذینفعان مربوطه و استفاده از دانش جمعی آن‌ها در خلق و اولویت بندی ایده‌ها و نوآوری‌ها برقرار می‌کنند.
- دریافته‌اند که نوآوری می‌تواند برای محصولات، فرایندها، بازاریابی، ساختار سازمانی و مدل‌های کسب‌وکار به کار گرفته شود.
- امیدبخش‌ترین ایده‌ها را آزموده و پالایش می‌کنند و برای تحقق آن‌ها در بازه‌های زمانی مناسب، منابع تخصیص می‌دهند.
- به منظور حداکثرسازی مزایای قابل اکتساب، ایده‌ها را در بازه‌های زمانی مناسب به واقعیت تبدیل می‌نمایند.

معیارهای تعالی سازمانی

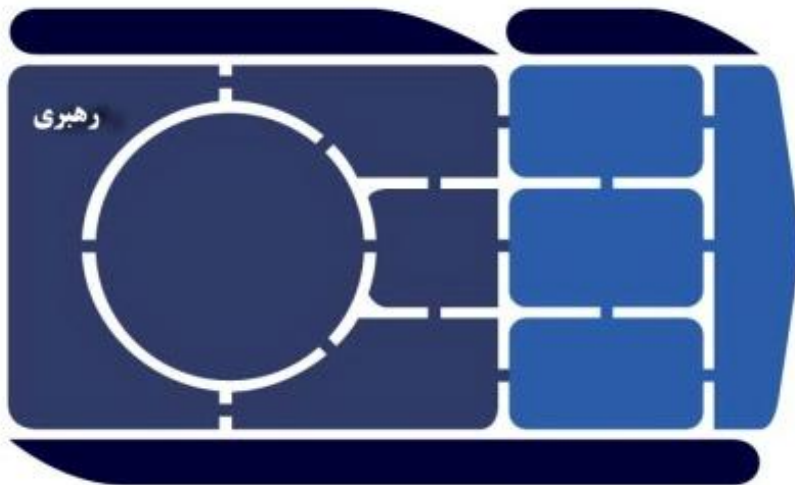


معیارهای الگوی تعالی سازمانی

ویرایش ۹۳

معیار ۱ : رهبری

سازمانهای متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آنرا محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند و الهام‌بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف‌پذیرند و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کرده و عکس‌العمل نشان دهد.



۱- الف) رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می‌کنند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- 🔹 از طریق تعریف و در میان گذاشتن یک هدف بنیادین که مبنایی را برای چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر فراهم می‌کند، آینده سازمان را تضمین می‌کنند.
- 🔹 از ارزش‌های سازمانی حمایت کرده و با ایفای نقش الگو برای درستی پای‌بندی به قوانین و مقررات، مسؤولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی، شهرت سازمان را توسعه داده و تقویت می‌کنند.
- 🔹 جهت‌گیری روشن و تمرکز استراتژیک را تعیین کرده و آن را در میان می‌گذارند؛ آن‌ها کارکنان خود را در سهمیم بودن و دستیابی به ماموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان متحد می‌کنند.
- 🔹 مهارت‌های رهبری خود و فرهنگ رهبری مشترک را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای شخصی رهبران را مورد ارزیابی قرار داده، بازنگری کرده و بهبود می‌بخشند.

۱- ب) رهبران، سیستم مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، پایش و بازنگری کرده، بهبود می‌دهند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- 🔹 مجموعه‌ای متوازن از نتایج را به منظور بررسی پیشرفت خود، ارائه‌نمایی از اولویت‌های بلندمدت و کوتاه مدت و مدیریت انتظارات ذینفعان کلیدی، تعریف نموده و بکار می‌گیرند.
- 🔹 قابلیت‌های اساسی سازمان را درک کرده، آنها را در جهت تحقق اهداف توسعه می‌دهند و از بکارگیری مناسب آنها اطمینان حاصل می‌کنند.
- 🔹 مجموعه نتایج حاصله را به منظور بهبود عملکرد آتی خود و ارائه منافع پایدار به ذینفعان ارزیابی می‌کنند.
- 🔹 تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت بنا کرده و از تمامی دانش در دسترس، برای تفسیر عملکرد جاری و پیش‌بینی شده فرایندهای مربوطه استفاده می‌کنند.
- 🔹 از وجود حاکمیت موثر سازمانی، شامل شفافیت عملکرد سازمان، انتخاب مدیران، تفویض اختیارات، حسابرسی مستقل، پاسخگویی مدیران و رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذینفعان اطمینان حاصل می‌کنند.
- 🔹 با درک سناریوهای آتی و مدیریت اثربخش ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی، سطح بالایی از اعتماد ذینفعان را تامین می‌کنند.

۱-ج) رهبران، ذینفعان بیرونی سازمان را می‌شناسند و فعالانه با آنها در تعامل هستند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- ❖ ذینفعان کلیدی را می‌شناسند و رویکردهایی را برای درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنها توسعه می‌دهند.
- ❖ ارزش‌های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد و گشودگی را در سراسر زنجیره ارزش ایجاد می‌کنند.
- ❖ برای عملکرد خود در مقابل ذینفعان و گستره‌ی جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان می‌یابند که کارکنانشان اخلاق‌مدارانه، مسؤولانه و با درستی عمل می‌کنند.
- ❖ از شفافیت گزارش‌دهی مالی و غیرمالی به ذینفعان مربوطه مشتمل بر نهادهای حاکمیتی ذیربط در راستای انتظاراتشان اطمینان حاصل می‌کنند.
- ❖ با شرکا، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها فعالانه تعامل دارند و از آنها به خاطر همکاری موثرشان قدردانی می‌کنند.
- ❖ ذینفعان خود را به مشارکت در فعالیت‌هایی که هدف آنها بهبود محیط زیست و حفظ حقوق و منافع نسل‌های آینده است و به جامعه‌ای وسیع‌تر کمک می‌نماید، تشویق می‌کنند.
- ❖ از توسعه همکاری‌ها و تعاملات با انجمن‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)، اتحادیه‌ها و نهادهای اجتماعی مرتبط با خود حمایت می‌کنند.

۱-د) رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- با کارکنان ارتباط دوسویه داشته، در دسترس آنها بوده، به دقت به سخنان‌شان گوش سپرده و پاسخگوی آنها هستند.
- الهام‌بخش کارکنان هستند و فرهنگ همکاری، تعلق سازمانی، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق اعمال، رفتارها و تجارب خود ایجاد می‌کنند.
- فرهنگی را ترویج می‌کنند که از خلق ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی حمایت می‌کند.
- برای تحقق برنامه‌ها و اهداف کارکنان، از آنها حمایت کرده و از تلاش‌هایشان به موقع و بطور مناسب تقدیر به عمل می‌آورند.
- فرصت‌های برابر و گوناگونی را ترویج و ترغیب می‌کنند.
- از برنامه‌های جانشین پروری و پرورش مدیران آینده حمایت کرده و در آنها بطور فعال مشارکت دارند.

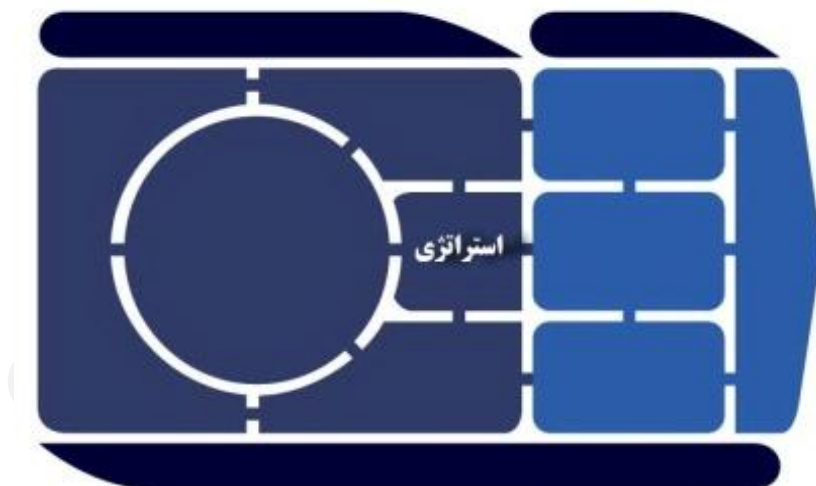
۱- ه) رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان اطمینان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری سازمان اطمینان حاصل می‌کنند.

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- در یافته‌اند که مزیت پایدار، به توانایی‌شان در یادگیری سریع و پاسخ‌دهی چابک در مواقع ضروری وابسته است.
- منعطف هستند؛ توانایی‌هایشان را برای اخذ تصمیمات مناسب و به موقع مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب قبلی و دانش، با در نظر گرفتن پیامدهای تصمیماتشان، نشان می‌دهند.
- هرگاه با وظایفی که در تعارض با یکدیگر هستند مواجه شوند، برای ایجاد توازن در آن‌ها، پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را به عنوان یک مرجع لحاظ می‌کنند.
- برای اجرای تغییراتی که جهت حصول اطمینان از موفقیت پایدار سازمان ضروری است، تمامی ذینفعان مربوطه را مشارکت داده و حمایت و همکاری آن‌ها را جلب می‌کنند.
- تغییر را از طریق مدیریت پروژه ساخت‌یافته و رویکردهای موثر بهبود فرایند، به نحوی اثربخش مدیریت می‌کنند.
- از پرورش ایده‌های خلاقانه حمایت کرده و امیدبخش‌ترین ایده‌ها را آزموده و پالایش می‌کنند و برای تحقق آن‌ها در بازه‌های زمانی مناسب، منابع تخصیص می‌دهند.
- منابع را نه فقط برای منافع کوتاه‌مدت بلکه برای تامین نیازهای بلند مدت تخصیص می‌دهند و در موارد مرتبط، رقابتی می‌شوند و رقابتی باقی می‌مانند.

معیار ۲ : استراتژی

سازمان‌های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان به اجرا در می‌آورند. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرایندها برای تحقق استراتژی توسعه یافته و جاری می‌شوند.



۲- الف) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذینفعان و محیط بیرونی است.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- ❖ نیازها و انتظارات ذینفعان را به عنوان درونداد توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان جمع‌آوری می‌کنند و همواره نسبت به هر گونه تغییر هوشیار هستند.
- ❖ تحولات محیطی عمومی، مانند متغیرها و روندهای سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و فناوری را که ممکن است بر سازمان تاثیر بگذارند، شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- ❖ تاثیرات ناشی از تحولات محیطی حوزه فعالیت سازمان، مانند بازار، مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و جامعه محلی را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- ❖ تغییرات شناسایی شده در محیط بیرونی سازمان را به سناریوهای بالقوه آینده ترجمه می‌کنند.

۲- ب) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- 🔹 روندهای عملکرد عملیاتی را برای درک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه تجزیه و تحلیل می‌کنند و زمینه‌های توسعه مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک را شناسایی می‌کنند.
- 🔹 داده‌ها و اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه شرکا را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا درک نمایند چگونه آن‌ها، قابلیت‌های سازمان را کامل می‌کنند،
- 🔹 تأثیر بالقوه فناوری‌ها و مدل‌های کسب و کار نوین را بر روی عملکرد سازمان تعیین می‌کنند.
- 🔹 عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه می‌کنند تا قوت‌ها و زمینه‌های قابل بهبود نسبی خود را درک نمایند.

www.IranAward.org

۲- ج) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به‌روز می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- 🔹 به منظور تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان، استراتژی روشن و خط‌مشی‌های پشتیبان را ایجاد و حفظ می‌کنند.
- 🔹 مفاهیم پایداری را در استراتژی محوری، زنجیره ارزش و طراحی فرایندهای خود یکپارچه می‌کنند و منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف را تخصیص می‌دهند.
- 🔹 نتایج کلیدی را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک لازم است، شناسایی و درک می‌کنند.
- 🔹 ریسک‌های استراتژیک شناسایی شده را از طریق برنامه‌ریزی سناریو مدیریت می‌کنند.
- 🔹 شایستگی‌های کلیدی خود را و اینکه چگونه آن‌ها می‌توانند ارزش مشترک را برای منفعت‌رسانی به جامعه‌ای وسیع‌تر خلق کنند درک می‌نمایند.

www.IranAward.org

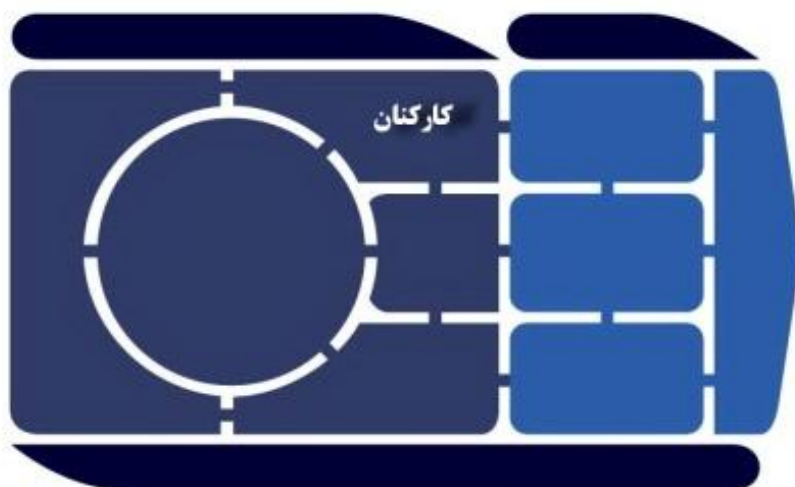
۲- د) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن، با ذینفعان در میان گذاشته شده و اجرا و پایش می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی‌های خود را به فرایندها، پروژه‌ها و ساختارهای سازمانی همسو، ترجمه می‌کنند تا اطمینان حاصل نمایند که تغییرات می‌توانند با سرعتی مناسب در سراسر زنجیره ارزش، اجرا شوند.
- اهداف را بر مبنای مقایسه عملکرد خود با دیگر سازمان‌ها، قابلیت‌های سازمانی بالفعل و بالقوه و اهداف استراتژیک، تعیین می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که منابع مالی، فیزیکی و فناوری برای پشتیبانی از توسعه سازمانی، در دسترس هستند.
- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند تا به مجموعه مطلوبی از نتایج به همراه تعریف روشنی از روابط علت و معلولی، دست پیدا کنند.
- با پایش نظام‌مند دستاوردها و شاخص‌های عملکردی، میزان پیشرفت پروژه‌ها و برقراری نظام گزارش‌دهی فراگیر، از تحقق استراتژی‌ها اطمینان حاصل می‌کنند.
- بر اساس درک از بازار و فرصت‌ها، اهداف کلان و خرد روشنی را برای نوآوری تعیین می‌کنند که با خط‌مشی‌ها و منابع مناسب پشتیبانی می‌شوند.
- استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان را با ذینفعان مربوط در میان می‌گذارند.

معیار ۳ : کارکنان

سازمان‌های تعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف شخصی و سازمانی میسر شود. این سازمان‌ها همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان، به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می‌پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد نمایند.



۳- الف) برنامه‌های کارکنان، استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز است به روشنی تعریف می‌کنند.
- استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی، ساختار سازمانی، فناوری‌های نوین و فرایندهای کلیدی سازمان همسو می‌کنند.
- ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک به سرعت تطبیق می‌دهند.
- برنامه‌های مناسبی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی توسعه می‌دهند و از وجود عدالت، برقراری فرصت‌های برابر، رعایت گوناگونی، شایسته‌سالاری، حفظ کرامت انسانی و رعایت اصول اخلاقی در این برنامه‌ها اطمینان حاصل می‌کنند.
- کارکنان و نمایندگان آنها را در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کارکنان فعالانه مشارکت می‌دهند و در مواقع مقتضی از رویکردهای خلاقانه و نوآورانه استفاده می‌کنند.
- جذب، توسعه کارراهه، جابجایی و برنامه‌ریزی جانشینی که توسط خط‌مشی‌های مناسب پشتیبانی می‌گردند را به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که از وجود عدالت و فرصت‌های برابر اطمینان حاصل شود.
- از نظرسنجی‌ها و سایر روش‌های بازخورد کارکنان برای شناسایی عوامل کلیدی موثر بر تعهد و رضایت گروه‌های مختلف کارکنان استفاده نموده و از نتایج آنها در بهبود استراتژی و برنامه‌های کارکنان استفاده می‌کنند.

۳- ب) دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- 🔹 مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به مأموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک مورد نیاز است، درک می‌کنند.
- 🔹 برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهایی که در برآورده کردن نیازهای سازمان ضروری هستند، بطور اثربخش برنامه‌ریزی می‌کنند.
- 🔹 برنامه‌های آموزش و توسعه را به نحوی تدوین می‌کنند تا کارکنان به رشد معنوی، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز آتی سازمان دست یابند.
- 🔹 سرپرستان و مدیران مستقیم را در زمینه مشاوره، هدایت و انتقال تجربیات به کارکنان در مسیر شغلی، آموزش داده و مشارکت فعال آنها را جلب می‌کنند.
- 🔹 کارکنان را ارزشیابی کرده، با ارائه بازخوردهای لازم به آنها کمک می‌کنند تا عملکردشان را بهبود دهند و فرصت لازم برای توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مسیر شغلی خود را در اختیار داشته باشند.
- 🔹 اطمینان می‌یابند که کارکنان شایستگی‌ها، منابع و فرصت‌های لازم را در اختیار دارند تا توانایی اتخاذ تصمیم و مشارکت موثر را در بهبود مستمر عملکرد سازمان داشته باشند.

۳-ج) کارکنان، همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- اهداف شخصی و تیمی را همسو کرده و کارکنان را برای استفاده از تمام توان‌شان در محیط واقعی شراکت، توانمند می‌سازند.
- فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن در خدمت‌بودن، رعایت قوانین و مقررات، مسؤولیت پذیری، پاسخگویی، مشتری‌مداری، نظم و انضباط، خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی و پایبندی به اصول اخلاقی، توسعه یافته و ارج نهاده می‌شود.
- کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که خالق و سفیر تصویر، شهرت و موفقیت‌های مداوم سازمان باشند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان دارای مدل ذهنی باز بوده و از کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌هایی که با آن روبرو می‌شوند، استفاده می‌کنند.
- کارکنان خود را توانمند می‌کنند تا نوآوری را برای محصولات، فرایندها، بازاریابی، ساختار سازمانی و مدل‌های کسب‌وکار استفاده کنند.
- کارکنانشان را در بازنگری، بهبود و بهینه نمودن مستمر کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمان مشارکت فعال می‌دهند.
- الهام بخش مشارکت در فعالیت‌هایی هستند که به جامعه‌ای وسیع‌تر کمک می‌کند.

۳-د) کارکنان در سراسر سازمان به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- 🕒 نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان خود را درک می‌کنند، استراتژی، برنامه‌ها و ابزارهای ارتباطی مناسب را توسعه داده و با اجرای آنها، گفتمان را برقرار می‌سازند.
- 🕒 جهت‌گیری روشن و تمرکز استراتژیک سازمان را با کارکنان در میان می‌گذارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان سهم خود را در موفقیت مستمر سازمان درک کرده و می‌توانند آنرا نشان دهند.
- 🕒 کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب، توانمند و ترغیب کرده، تا به فضای گفتمان در سراسر سازمان دست یابند.
- 🕒 فرهنگی را توسعه می‌دهند که بطور مداوم به دنبال بهبود اثربخشی همکاری و کار تیمی در سراسر زنجیره ارزش سازمان است.

www.IranAward.org

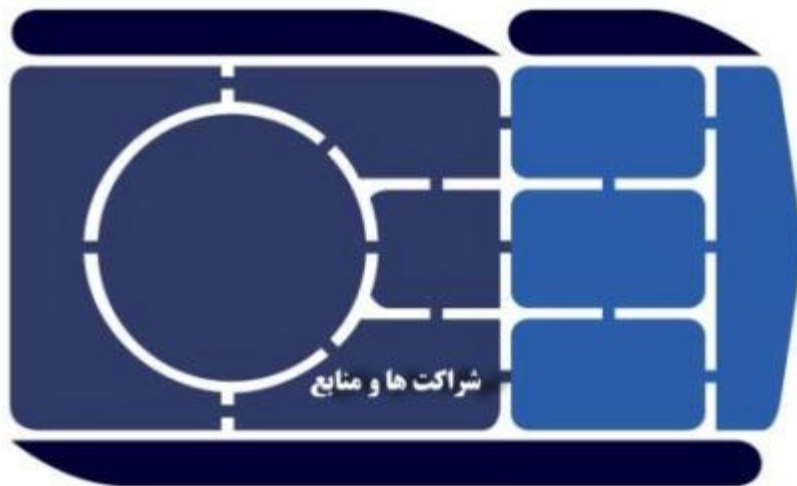
۳-هـ) خدمات کارکنان جبران شده واز آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- ❖ حقوق، مزایا، پاداش و سایر شرایط استخدامی و قراردادی را با استراتژی‌ها و خط مشی‌های شفاف همسو می‌کنند.
- ❖ فرهنگی از پشتیبانی، قدردانی و توجه متقابل را بین افراد و بین تیم‌ها ترویج می‌کنند.
- ❖ در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کنند تا در بهبود و نوآوری مشارکت داشته باشند و تلاش‌ها و موفقیت‌های آن‌ها را ارج می‌نهند.
- ❖ از داشتن یک محیط کار ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
- ❖ از توازن مسؤولانه کار- زندگی در جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان خود و استحکام خانواده اطمینان می‌یابند و در این رابطه از روش‌های نوین کار بهره می‌گیرند.
- ❖ به گوناگونی کارکنان خود، جوامع و بازارهایی که سازمان به آن‌ها خدمت می‌کند احترام گذاشته و از آن استقبال می‌کنند.
- ❖ آگاهی کارکنان را در رابطه با مسؤولیت‌های اجتماعی ارتقا داده و آنان را به همراه سایر ذینفعان به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.
- ❖ بازنشستگان را ارج می‌نهند و از نظرات و تجارب مفید آنها بهره می‌گیرند.

معیار ۴ : شراکتها و منابع

سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرایندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی اطمینان می‌یابند.



۴- الف) شرکا و تامین کنندگان، برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- ❶ شرکا و تامین کنندگان را هم راستا با استراتژی سازمان بخش‌بندی می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مناسبی را برای همکاری اثربخش با یکدیگر به کار می‌گیرند.
- ❷ با شرکا و تامین کنندگان، رابطه‌ای پایدار مبتنی بر گشودگی، اعتماد، شفافیت و احترام متقابل ایجاد می‌کنند.
- ❸ اطمینان می‌یابند که شرکا و تامین کنندگان در راستای استراتژی‌ها و ارزش‌های سازمان عمل می‌کنند.
- ❹ شبکه‌های مناسبی را بنا می‌نهند تا آن‌ها را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه شراکت توانمند ساخته و قابلیت‌ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش بیشتر برای ذینفعان تقویت کنند.
- ❺ برای دستیابی به منافع متقابل و ارزش بیشتر برای ذینفعان مربوطه، با شرکا همکاری نموده و با تخصص، منابع و دانش از یکدیگر حمایت می‌کنند.

www.IranAward.org

۴- ب) منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندهای مالی را برای پشتیبانی از استراتژی کلی سازمان و ایجاد اطمینان از چابکی مالی به کار می‌گیرند.
- فرایندهای برنامه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری مالی را طراحی می‌کنند تا بهره‌برداری از منابع را بهینه کنند.
- فرایندهای حاکمیت مالی را که برای تمام سطوح مرتبط سازمان، متناسب سازی شده‌اند، به کار می‌گیرند.
- سرمایه‌گذاری و برداشت سرمایه از دارایی‌های مشهود و نامشهود را با در نظر گرفتن آثار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بلندمدت آن‌ها ارزیابی، انتخاب و صحت‌گذاری می‌کنند.

www.IranAward.org

۴-ج (ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندها را برای مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به گونه‌ای که پایداری مالی و زیست محیطی را تامین نماید، به کار می‌گیرند.
- از دارایی‌های مشهود، شامل ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد بطور بهینه استفاده کرده و چرخه عمر و امنیت فیزیکی آنها را به طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
- پیامدهای عملیات، چرخه عمر محصول و خدمات خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست اندازه‌گیری و بهینه می‌کنند.
- پیامدهای زیست‌محیطی محلی و جهانی خود را از طریق همچون تعیین اهداف چالشی برای رعایت استانداردها و الزامات قانونی یا فراتر رفتن از آنها، به حداقل می‌رسانند.
- استانداردهای اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی مرتبط با حوزه فعالیت خود را فعالانه ارتقا می‌دهند.

۴-د) فناوری برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مدیریت سبد فناوری را در حمایت از استراتژی‌های سازمان، توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- برای بهبود چابکی فرایندها، پروژه‌ها و سازمان؛ سبد فناوری را با رویکردهای مناسبی شامل شناسایی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری، ارزیابی و جایگزینی، مدیریت می‌کنند.
- به منظور بیشترین بهره‌مندی از منافع فناوری‌های نوین، کارکنان و سایر ذینفعان مربوطه را در توسعه و جاری سازی این فناوری‌ها بطور فعال مشارکت می‌دهند.
- فناوری‌های جایگزین و نوظهور را با توجه به پیامدهای آنها بر عملکرد و قابلیت‌های سازمانی و محیط‌زیست، شناسایی و ارزیابی می‌کنند.
- از فناوری شامل فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی از فرهنگ خلاقیت و نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند.

۴- ه) اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مدیریت اطلاعات و دانش را در حمایت از استراتژی‌های سازمان توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که برای رهبران‌شان اطلاعات صحیح و کافی تامین می‌شود تا آن‌ها را در تصمیم‌گیری به موقع پشتیبانی کند.
- داده‌ها را به اطلاعات و در موارد مربوطه به دانش تبدیل کرده تا بتوانند آن‌ها را به اشتراک گذاشته و به طور اثربخش استفاده کنند.
- دانش کارکنان، شرکا، مشتریان و سایر ذینفعان را جمع‌آوری کرده، توسعه داده، به اشتراک گذاشته و از دانش جمعی حاصله در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها استفاده می‌کنند.
- شبکه‌های یادگیری و همکاری را برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و بهبود ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- برای کارکنان و کاربران بیرونی، دسترسی به اطلاعات و دانش مرتبط را ضمن حصول اطمینان از امنیت و حفاظت دارایی‌های معنوی، تامین و پایش می‌کنند.
- به منظور حداکثر سازی مزایای قابل اکتساب، ایده‌ها را در بازه‌های زمانی مناسب به واقعیت تبدیل می‌نمایند.

معیار ۵ : فرایندها، محصولات و خدمات

سازمان‌های متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.



۵- الف) فرایندها به منظور بهینه سازی ارزش برای ذینفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- چارچوبی از فرایندهای کلیدی را برای اجرای استراتژی‌های سازمان بکار می‌گیرند.
- فرایندهای به هم پیوسته خود، شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را مدیریت می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که مالکان فرایندها، نقش و مسؤولیت خود را در توسعه، نگهداری و بهبود فرایندها درک می‌کنند.
- ترکیب معناداری از شاخص‌های عملکردی فرایندها و شاخص‌های دستاوردی مرتبط را توسعه می‌دهند به طوری که بررسی کارایی و اثربخشی فرایندهای کلیدی و سهم آنها در تحقق اهداف استراتژیک را میسر سازد.
- از داده‌های مربوط به عملکرد جاری و قابلیت‌های فرایندها و نیز الگوهای بهینه مناسب، به منظور پیشبرد خلاقیت، نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند.

www.IranAward.org

۵- ب) محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- تلاش می‌کنند تا نوآوری کرده و برای مشتریان فعلی و جدید خود ارزش خلق نمایند و در موارد مقتضی، کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان را به طور فعال در توسعه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه مشارکت دهند.
- از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای پیش‌بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای سبب محصولات و خدمات می‌باشد، استفاده می‌کنند.
- سبب محصولات و خدمات خود را در راستای نیازهای در حال تغییر گروه‌های مشتریان بالفعل و بالقوه توسعه می‌دهند.
- پیامدها و ظرفیت‌های ناشی از فناوری‌های نوین را بر محصولات و خدمات خود درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- سبب محصولات و خدمات خود را طراحی و به طور فعال تمامی چرخه عمر محصولات را مسؤولانه مدیریت می‌کنند.

۵-ج) محصولات و خدمات به طور اثربخش، ترویج و بازاریابی می‌شوند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- 🔹 گروه‌های مختلف مشتریان بالفعل و بالقوه خود را می‌شناسند و نیازها و انتظارات متفاوت آنها را پیش‌بینی می‌کنند.
- 🔹 نیازها، انتظارات و الزامات بالقوه را به ارزش‌های پیشنهادی جذاب و پایدار برای مشتریان بالفعل و بالقوه، تبدیل می‌کنند.
- 🔹 مدل کسب و کار خود را با تعریف ارزش پیشنهادی، امتیاز منحصر به فرد فروش، جایگاه‌یابی، گروه‌های مشتریان هدف و کانال‌های توزیع، اجرا می‌کنند.
- 🔹 استراتژی‌های بازاریابی را توسعه می‌دهند تا محصولات و خدمات خود را برای مشتریان و گروه‌های مصرف‌کننده هدف بطور اثربخش ترویج کنند.

www.IranAward.org

۵-د) محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

- ❖ محصولات و خدمات را برای برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان یا فراتر رفتن از آنها در راستای ارزش پیشنهادی ارائه شده، تولید کرده و تحویل می‌دهند.
- ❖ زنجیره ارزش اثربخش و کارایی را توسعه می‌دهند تا اطمینان حاصل نمایند که به طور مداوم می‌توانند ارزش پیشنهادی وعده داده شده را تحویل دهند.
- ❖ اطمینان می‌یابند که کارکنانشان منابع، شایستگی ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای حداکثرسازی تجربه مشتری، در اختیار دارند.
- ❖ محصولات و خدمات خود را در سراسر چرخه عمرشان مدیریت می‌کنند که در موارد مقتضی می‌تواند شامل استفاده مجدد و یا بازیافت آنها باشد، همچنین هر گونه پیامدی را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.
- ❖ عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه نموده و از قوت‌ها و فرصت‌های بهبود خود به منظور حداکثرسازی ارزش‌های خلق شده برای مشتریان آگاهی می‌یابند.

۵-ه) روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

برای مثال، سازمان‌های متعالی:

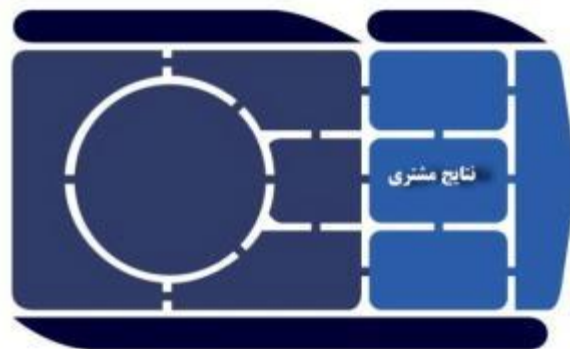
- ❶ مشتریان را همسو با استراتژی سازمان بخش‌بندی می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش روابط به‌کار می‌گیرند.
- ❷ نیازمندی‌های ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را تعیین کرده و با فرایندها و کانال‌های مناسب ارتباطی آن‌ها را برآورده می‌سازند.
- ❸ در راستای حفظ حقوق مشتریان و توسعه فرهنگ مشتری‌مداری، با مشتریان خود گفتگامی مبتنی بر گوشودگی، شفافیت، اعتماد و احترام برقرار کرده، کارکنان خود را در این زمینه توانمند می‌کنند.
- ❹ تجربه‌ها، ارتباط‌ها، شکایت‌ها و برداشتهای مشتریان خود را همواره پایش کرده و اطمینان می‌یابد که فرایندها برای پاسخگویی مناسب به هرگونه بازخوردی همسو شده‌اند.
- ❺ اطمینان می‌یابد که مشتریان درباره مسؤلیت‌های خود در استفاده از محصولات و خدمات آگاه هستند.

معیار ۶ : نتایج مشتری

سازمان‌های تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

در عمل، ما درمی‌یابیم که سازمان‌های تعالی:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان خود استفاده می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مشتریان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص مشتریان بخش‌بندی می‌کنند.
- نتایج خوبی از مشتریان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشت‌ها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.
- به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی مشتریان را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.



۶- الف) برداشتها

این موارد برداشتهای مشتریان از سازمان هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروههای کانونی، رتبه بندیها، تقدیر و تشکرها و شکایتها به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاریسازی و دستاوردهای استراتژی، خطمشیهای پشتیبان و فرایندهای سازمان، مرتبط با مشتریان - از منظر مشتریان - ارائه کنند.

این شاخصها می توانند برداشتهایی از این موارد باشند:

- شهرت و تصویر سازمان
- ارزش محصولات و خدمات
- فروش / تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان
- روابط و تعامل فعال با مشتریان
- وفاداری و تعلق مشتریان

۶-ب) شاخص‌های عملکردی

این موارد شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های مشتریان بیرونی استفاده می‌شوند. این شاخص‌ها باید درک روشنی را از جاری‌سازی و تأثیر استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای سازمان، مرتبط با مشتریان ارائه کنند.

این شاخص‌ها می‌توانند شاخص‌های عملکردی از این قبیل باشند:

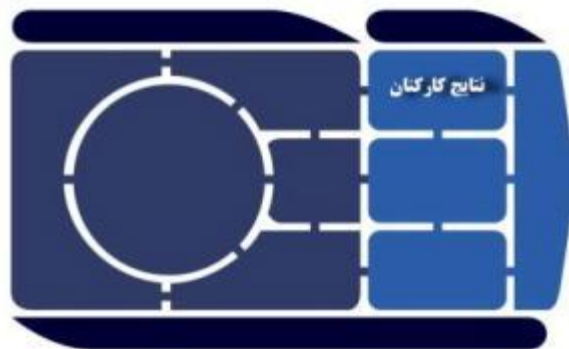
- 🔗 قدرت‌دانی‌ها و شکایت‌ها
- 🔗 ارزش محصولات و خدمات
- 🔗 فروش / تحویل محصولات و خدمات
- 🔗 خدمات و پشتیبانی مشتریان
- 🔗 روابط و تعامل با مشتریان
- 🔗 وفاداری مشتریان
- 🔗 مشارکت مشتریان در طراحی محصولات، فرایندها و ...

معیار ۷ : نتایج کارکنان

سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

در عمل، ما درمی‌یابیم که سازمان‌های متعالی:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود استفاده می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کارکنان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص کارکنان بخش‌بندی می‌کنند.
- نتایج خوبی از کارکنان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشت‌ها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.
- به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کارکنان را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.



۷- الف) برداشتها

این موارد برداشتهای کارکنان از سازمان هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروههای کانونی، مصاحبهها و ارزشیابیهای ساخت یافته به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری سازی و دستاوردهای استراتژی، خطمشیهای پشتیبان و فرایندهای سازمان، مرتبط با کارکنان - از منظر کارکنان - ارائه کنند.

این شاخصها می توانند برداشتهایی از این موارد باشند:

- رضایت
- احساس افتخار و غرور سازمانی
- رهبری و مدیریت
- انگیزش
- فرصتهای برابر و گوناگونی
- کارراهه و جانشین پروری
- آموزش و توسعه
- مدیریت شایستگی و عملکرد
- مشارکت و کار تیمی
- ارتباطات اثربخش و روابط با همکاران
- ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار
- قدردانیها و تشویقها
- امنیت شغلی
- تسهیلات و خدمات
- مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و زیست محیطی

۷- ب) شاخص‌های عملکردی

این موارد شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های کارکنان استفاده می‌شوند. این شاخص‌ها باید درک روشنی از جاری‌سازی و تأثیر استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای سازمان مرتبط با کارکنان ارائه کنند.

این شاخص‌ها می‌توانند شاخص‌های عملکردی از این قبیل باشند:

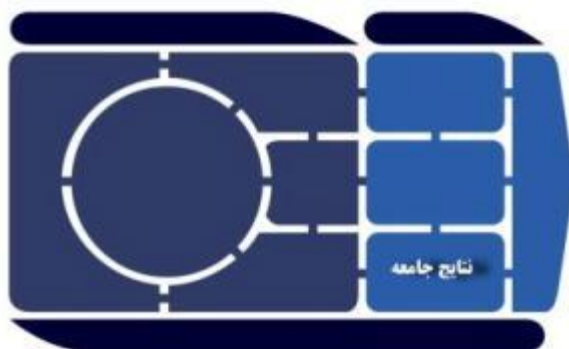
- بهره‌وری کارکنان
- رهبری و مدیریت
- توسعه مهارت‌های رهبری
- توسعه کارراهه و جانشین پروری
- ارتقا و انتصاب
- جذب و ترک سازمان
- پاسخگویی به نظر سنجی‌ها
- آموزش و توسعه
- مدیریت شایستگی و عملکرد
- مشارکت و کار تیمی
- ارتباطات اثربخش و روابط با همکاران
- ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار
- قدردانی‌ها، تشویق‌ها و شکایت‌ها
- تسهیلات و خدمات
- مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی
- سرعت و دقت در امور اداری کارکنان

معیار ۸ : نتایج جامعه

سازمان‌های تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه در جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

در عمل، ما درمی‌یابیم که سازمان‌های تعالی:

- ❖ مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذینفعان بیرونی مربوطه استفاده می‌کنند.
- ❖ اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی جامعه مبتنی بر نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه در جامعه، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- ❖ نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه در جامعه بخش بندی می‌کنند.
- ❖ نتایج خوبی از جامعه با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.
- ❖ دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.
- ❖ به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.
- ❖ درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی جامعه را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.



۸-الف) برداشت‌ها

این موارد برداشت‌های جامعه از سازمان هستند که ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، گزارش‌های مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسؤولین دولتی به دست آیند. این برداشت‌ها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای سازمان مرتبط با جامعه و محیط زیست - از منظر جامعه - ارائه کنند.

این شاخص‌ها می‌توانند برداشت‌هایی از این موارد باشند:

- سازمان اخلاق‌گرا، قانون‌مدار و درستکار
- شهروند مسؤولیت‌پذیر، پاسخگو و خدمتگزار مردم
- رعایت منافع ملی و اعتلای شأن و اقتدار کشور
- تلاش برای رعایت عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر
- جایگاه مناسب در افکار عمومی و رسانه‌ها
- شفافیت و پاسخگویی
- احترام به حق مردم و نسل‌های آینده
- پیامدهای زیست‌محیطی
- پیامدهای اجتماعی
- پیامدهای محیط کار و چرخه عمر محصول
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
- رعایت ارزشهای اخلاقی
- تاثیرگذاری بر اقتصاد (محلی، ملی و ...)
- جوایز و تقدیرنامه‌ها و پوشش رسانه‌ای

۸-ب) شاخص‌های عملکردی

این موارد شاخص‌های درونی هستند که توسط سازمان به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های ذینفعان مربوطه در جامعه استفاده می‌شوند. این شاخص‌ها باید درک روشنی از جاری‌سازی و تأثیر استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای سازمان مرتبط با جامعه و محیط زیست ارائه کنند.

این شاخص‌ها می‌توانند شاخص‌های عملکردی از این قبیل باشند:

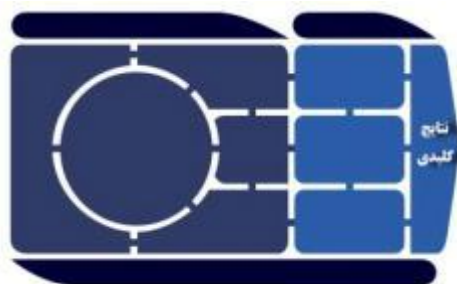
- عملکرد زیست‌محیطی
- عملکرد اجتماعی
- عملکرد ایمنی و سلامت جامعه
- قانون مداری و اقدامات فراتر از قوانین و مقررات
- شفافیت و پاسخگویی (مالی و غیر مالی)
- منبع‌یابی و خرید مسؤولانه
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
- همکاری با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی
- ارتباط با مسؤولین محلی و دولتی
- تأثیرگذاری بر اقتصاد (محلی، ملی و ...)

معیار ۹ : نتایج کلیدی

معیار نتایج کلیدی نشان می‌دهد که سازمان‌های تعالی در ارتباط با جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان و همچنین در اجرای سامانه‌ها و فرایندها در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی به چه دستاوردها و نتایجی (مالی و غیرمالی) دست یافته‌اند. آنها به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص‌های کلیدی عملکرد (مالی و غیرمالی) مرتبط با رویکردها و فرایندها و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک را در دوره‌های زمانی متناسب اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

در عمل، ما درمی‌یابیم که سازمان‌های تعالی:

- مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذینفعان کسب‌وکارشان توسعه می‌دهند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کسب‌وکار مبتنی بر نیازها و انتظارات ذینفعان کسب‌وکارشان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- نتایج را برای درک عملکرد حوزه‌های خاص سازمان و تجارب، نیازها و انتظارات ذینفعان کسب‌وکار بخش‌بندی می‌کنند.
- نتایج خوبی از کسب و کار با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.
- به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کسب‌وکار خود را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.



۹- الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک

دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی استفاده می‌شوند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص ها می تواند شامل موارد زیر باشد:

شاخص‌های مالی:

- فروش
- سودآوری
- ارزش سهام
- ارزش دارایی‌ها
- سرمایه‌گذاری‌ها
- عملکرد در مقایسه با بودجه

شاخص‌های غیر مالی:

- سهام بازار
- حجم محصولات و خدمات تولید شده
- حجم محصولات و خدمات فروخته / تحویل شده
- مدت زمان معرفی محصول جدید به بازار
- حجم صادرات
- موفقیت‌های کسب شده
- دستاوردهای فرایندهای کلیدی
- برداشت‌های سهامداران، مالکان یا نهادهای بالادست

۹-ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

شاخص‌های مالی:

نسبت‌های فعالیت

نسبت‌های نقدینگی

نسبت‌های سرمایه‌گذاری

نسبت‌های اهرمی

نسبت‌های بهره‌وری

هزینه‌های نگهداری و تعمیرات

هزینه‌های کیفیت

هزینه‌های پروژه‌ها

شاخص‌های غیرمالی:

عملکرد فرایندها (*)

عملکرد دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی

عملکرد شرکا و زنجیره تأمین

عملکرد فناوری

عملکرد اطلاعات و دانش

(*) شاخص‌های عملکرد فرایندهای مرتبط با مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷ و ۸ ارائه شده است و

عملکرد سایر فرایندها در این معیار ارائه می‌شود.

امتیاز معیارها و زیر معیارها

امتیاز معیارها و زیر معیارهای توانمندساز

معیار ۵		معیار ۴		معیار ۳		معیار ۲		معیار ۱	
۲۰	الف-۵	۲۰	الف-۴	۲۰	الف-۳	۲۵	الف-۲	۲۰	الف-۱
۲۰	ب-۵	۲۰	ب-۴	۲۰	ب-۳	۲۵	ب-۲	۲۰	ب-۱
۲۰	ج-۵	۲۰	ج-۴	۲۰	ج-۳	۲۵	ج-۲	۲۰	ج-۱
۲۰	د-۵	۲۰	د-۴	۲۰	د-۳	۲۵	د-۲	۲۰	د-۱
۲۰	ه-۵	۲۰	ه-۴	۲۰	ه-۳	۱۰۰	جمع	۲۰	ه-۱
۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع			۱۰۰	جمع

امتیاز معیارها و زیر معیارهای نتایج

معیار ۹		معیار ۸		معیار ۷		معیار ۶	
۷۵	الف-۹	۵۰	الف-۸	۷۵	الف-۷	۱۱۲,۵	الف-۶
۷۵	ب-۹	۵۰	ب-۸	۲۵	ب-۷	۳۷,۵	ب-۶
۱۵۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۵۰	جمع

جمع امتیازها

۵۰۰	مجموع امتیاز توانمندسازها
۵۰۰	مجموع امتیاز نتایج

۱۰۰۰	جمع کل امتیاز معیارهای تعالی سازمانی
------	--------------------------------------

تشکر و قدردانی

این مجموعه با عنوان " الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۳ " ، مدل مورد استفاده در اعطای جایزه ملی تعالی سازمانی از سال ۱۳۹۳ خواهد بود.

تدوین این الگو در طی سالهای ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ به انجام رسیده و سازمان مدیریت صنعتی، به عنوان متولی اجرای جایزه ملی تعالی سازمانی، بر خود لازم می‌داند از زحمات بی‌دریغ همه عزیزانی که در این مسیر یاری نمودند، به ویژه اعضای محترم "کمیته تدوین الگوی تعالی سازمانی" تقدیر و تشکر نماید.

اعضای کمیته تدوین الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۳ (به ترتیب الفبا) :

مهندس علی اصغر آزادی ؛	عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
مهندس مرتضی اخوان خرازی ؛	عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
مهندس عابدین اسماعیل پور ؛	عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
مهندس مهدی اسماعیلی رخ ؛	رییس مرکز تعالی سازمانی و مدیر جایزه ملی تعالی سازمانی
دکتر علی تقی زاده هرات ؛	عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
دکتر منوچهر نجمی ؛	عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
مهندس سید مسعود همایونفر ؛	معاون تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی و عضو کمیته علمی جایزه