

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مرکز ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و نبوی

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

w w w . i r i a w a r d . i r

دوره آموزشی آشنایی با مبانی و مفاهیم

الگوی تعالی و پیشرفت-۱۴۰۴



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و نبوی

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مسیر تعالی بی پایان است...

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

اهداف مشخص، گام برداریم...



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 عمیق تر معنی تعالی را بگوییم می شود: منحصر به فرد شدن، متفاوت شدن، از وضع موجود فراتر رفتن و به بهترین وضع مطلوب رسیدن، تعالی به طور 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 می تواند در زمینه های مختلفی از جمله فردی، معنوی، فرهنگی و سازمانی مطرح شود.



هشتمین دوره جایزه ملی تالیف و نشریات

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

w w w . i r i a w a r d . i r

تعالی سازمانی

❖ تعالی سازمانی، عمل برجسته در مدیریت سازمان و دستیابی به نتایج بر مبنای مجموعه ای از مفاهیم اساسی است که عبارتند از: جهت یابی 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.



هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 ملاحظه در سطوح مختلف اشاره داشته باشد. مانند:

فردی: پیشرفت تحصیلی، پیشرفت شغلی، پیشرفت در مهارت‌ها، رشد شخصی

سازمانی: پیشرفت در عملکرد، افزایش بهره‌وری، رشد و توسعه کسب و کار، دانش، تکنولوژی 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.



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و پوستر

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

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 ملت با رایانه و موشک‌های فضایی و ارتباطات از راه دور مجهز شد، می‌توان گفت آن ملت 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؛ اما لزوماً باعث کمالشان نیست. پول و سلاح و اختراعات و دانش و فناوری و پیشرفت علمی، برای یک ملت قدرت می‌آورد؛ اما هر قدرتمندی کامل نیست.

۳- پیشرفت یعنی پر کردن نقاط خلاً به بهترین وجه

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و 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 (NIPPO): «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.»



هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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).



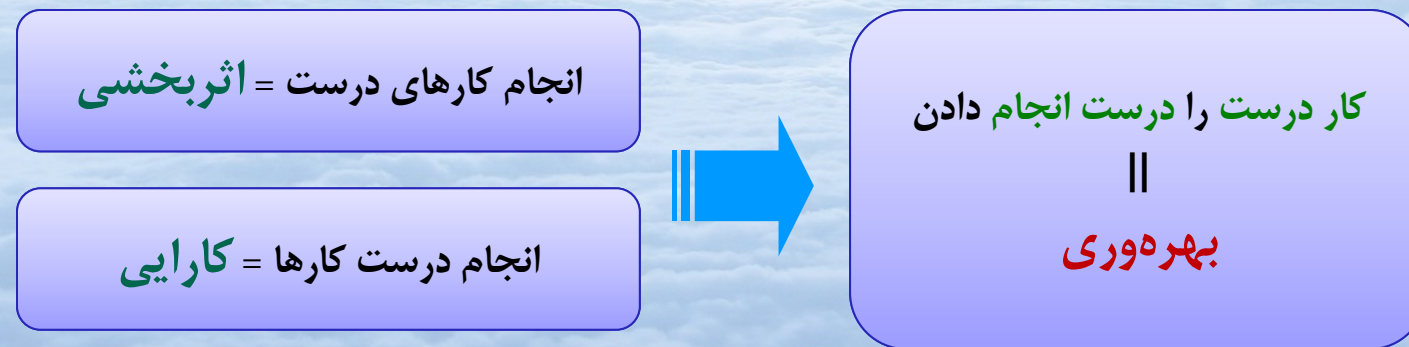
هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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.



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

حاکمیت شرکتی



هشتمین دوره جایزه ملی شفافیت و پایداری

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

www.iraward.ir

- ❖ حاکمیت و حکمرانی ریشه در واژه یونانی Kyberman راهنمایی یا هدایت کردن دارد که افلاطون آن‌ها را برای چگونگی طراحی یک نظام حکمرانی به کار 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 مجموعه‌ای 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.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

تاریخچه سیر تعالی سازمانی

- سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت نوآوری‌های سازمانی و **مدل‌های یادگیری در حال حرکت** هستند و این رویکردها به‌ویژه در صنایع تکنولوژی و خدمات، بیشتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نتیجه‌گیری تاریخچه تعالی سازمانی از آغاز تا کنون نشان‌دهنده یک **روند پیچیده و تحول‌پذیر** 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 فرآیند جامع و سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، از آغاز تا به امروز دستخوش تحولات زیادی بوده است.

تاریخچه سیر تعالی سازمانی



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

- ✓ (۱۹۵۱) جایزه دمینگ در ژاپن : در سال ۱۹۵۰ مؤسسه **JUSE** ژاپن، 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 فرآیندها مطرح شد.
- ✓ (۱۹۸۰) استانداردهای **ISO** : استانداردهای **ISO** ، به‌ویژه **ISO 9000** ، تأثیرات زیادی بر پذیرش سیستم‌های مدیریت کیفیت در سطح جهانی داشتند و به سازمان‌ها کمک کردند تا به‌طور رسمی فرآیندهای خود را استاندارد کنند.
- ✓ (۱۹۸۳) جایزه 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 جایزه کیفیت و تعالی کانادا" در سال ۱۹۸۳ اشاره نمود.
- ✓ (۱۹۸۷) جایزه مالکوم بالدريج آمریکا : مدل مالکوم بالدريج 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، فرآیندها و نتایج است.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

تاریخچه سیر تعالی سازمانی

✓ جایزه کیفیت اروپا - EFQM:

- ۱۹۸۹: آغاز به کار طراحی مدل با الگوبرداری از جوایز مالکوم بالدريج و دمینگ
- ۱۹۹۱: معرفی مدل
- ۱۹۹۲: رقابت ۹۲ شرکت با به کارگیری مدل 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 عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 ...



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

معرفی مرکز ملی تعالی و پیشرفت

- مرکز ملی 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.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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
- ❖ بستر سازی و ایجاد فضای رقابتی توأم با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها
- ❖ تشویق سازمان‌ها برای اجرای فرآیند 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



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

ارکان مرکز ملی تعالی و پیشرفت

شورای سیاست‌گذاری

مرکز ملی تعالی و پیشرفت

کمیته اجرایی

کمیته علمی و داوری



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 به منظور 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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 به وجود می‌آید و تعالی سازمان مستلزم دیدگاه همه‌جانبه، جامع و بلندمدت 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



هشتمین دوره جایزه ملی معادله تعالی و پیشرفت

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 سرآمدی، تحقق عملکرد بهتر و کمک به بهبود و رشد آنها بوده است.
- ✓ بهبود رویکرد استفاده به موقع 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، مدل 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 تمام‌عیار، بینشی ایجاد کند که نگاه ناقص‌گزینشی را به یک نگرش جامع و چندجانبه مبدل نماید.
- ✓ به بیانی ساده مدل تعالی سازمانی به سازمان شما کمک می‌کند که با اندازه‌گیری مختصات خود در مسیر خلق ارزش پایدار برای خود و ذینفعان کلیدی موفقیت ایجاد کنید.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مقدمه‌ای بر مدل تعالی و پیشرفت

امروزه اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر مدل‌های تعالی، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ارزش آفرینی است. جایزه دمینگ، مالکوم بالدريج 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 هر کدام از کشورها متفاوت بوده و به همین ترتیب ضرایب تاثیرگذاری معیارها و زیرمعیارها نیز تغییر می‌کند.

مقدمه‌ای بر مدل 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 بالدريج 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**، مدل 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، ساختار کلی 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.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مقدمه‌ای بر مدل تعالی و پیشرفت

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

✓ سازمان سرآمد چگونه سازمانی است؟

✓ سازمان سرآمد چه مفاهیم و اهدافی را دنبال می‌کند؟

✓ 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 می‌کنند بلکه از آنها نیز فراتر می‌روند.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

مقدمه‌ای بر مدل تعالی و پیشرفت

اگرچه ممکن است که محتوا و هویت بصری در ویرایش جدید مدل 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 فعالیت‌های ذی‌ربط انجام شده است.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مصادیق کاربرد

مدل تعالی و پیشرفت به منظور 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 مدل 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 مدل 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 مدل 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.



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 مدل 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 می‌نماید، که این مهم از شایستگی‌های اصلی است که سازمان برای ادامه موفقیت به آن نیازمند می‌باشد.

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

حداقل شرایط عمومی سازمان‌های حاضر در فرایند ارزیابی:

- یکی از مدیران ارشد به عنوان مدیر تعالی انتخاب و معرفی شود.
- آموزش مدل تعالی و پیشرفت در سطح سازمان برنامه‌ریزی و اجرایی شود.
- اجرای فرآیند خودارزیابی براساس مدل 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 مناسب در خصوص مبانی و مفاهیم تعالی سازمانی خصوصا مدل تعالی و پیشرفت و منطق رادار
- برقراری ارتباط موثر با مرکز ملی تعالی و پیشرفت به منظور کسب اطلاعات به روز در خصوص فرآیندهای مرتبط
- ارتباط و تعامل با رهبران سازمان به منظور ایجاد بسترهای مناسب برای طرح ریزی و اجرای اثربخش فرایندهای تعالی در سازمان
- ایجاد بسترهای لازم به منظور ترویج و اشاعه فرهنگ تعالی در سراسر سازمان
- تعیین نیاز آموزشی و برنامه ریزی کارگاه‌های آموزشی مرتبط با تعالی سازمانی برای کلیه سطوح سازمان با هم‌فکری و همکاری واحد آموزش و مرکز ملی تعالی و پیشرفت
- شناسایی و انتخاب افراد توانمند به منظور تشکیل کارگروه‌های تعالی برای مشارکت در اجرای اثربخش فرایندهای آموزش، خود ارزیابی، تدوین اظهارنامه و ارزیابی بیرونی
- فراهم نمودن تسهیلات لازم و ایجاد انگیزه برای اعضای کارگروه‌ها جهت انجام اثربخش فرایندهای تعالی سازمانی خصوصا اجرای نظام‌مند فرایند خودارزیابی بر اساس مدل تعالی و پیشرفت
- ایجاد شرایط مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات لازم و کامل (نقاط قوت به دست آمده از خودارزیابی صورت گرفته توسط کارگروه‌های تعالی) برای تدوین اظهارنامه تعالی سازمانی همچنین بررسی اولیه اظهارنامه تعالی سازمانی و بازنگری آن در قالب کارگروه‌ها مبتنی بر چارچوب ارائه شده از جانب مرکز
- نهایی کردن اظهارنامه تعالی سازمانی و ارائه آن به مرکز ملی تعالی و پیشرفت با مشارکت کارگروه‌های تعالی



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

اهم وظایف مدیر تعالی :

- برنامه‌ریزی و هماهنگی‌های لازم با مرکز و تیم ارزیابی برای انجام فرآیند ارزیابی بیرونی
- شناسایی و اولویت بندی اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود منتج از فرآیند خودارزیابی و ارزیابی بیرونی (تحلیل و بررسی دقیق گزارش بازخورد) با مشارکت کارگروه‌های تعالی
- تهیه برنامه‌های عملیاتی برای اجرای اقدام‌ها و پروژه‌های بهبود با مشارکت رهبران سازمان و کارگروه‌های تعالی
- پایش و اندازه‌گیری نظام‌مند و مستمر پروژه‌ها و اقدام‌های بهبود با مشارکت کارگروه‌های تعالی همچنین ارسال مستمر گزارش به‌روز شده پیشرفت پروژه‌های مذکور به مرکز ملی تعالی و پیشرفت
- تهیه گزارش‌های لازم به منظور ارائه به مدیرعامل و مدیران ذیربط در خصوص فرآیند خودارزیابی و وضعیت تعالی در سازمان
- همکاری در درک و انتقال فلسفه وجودی، چشم انداز، استراتژی، اهداف و برنامه‌های سازمان در تمامی سطوح سازمانی
- همفکری، همکاری و تلاش در جهت یکپارچه کردن برنامه‌های بهبود در سازمان
- طرح‌ریزی و اجرای یک نظام موثر برای پایش و اندازه‌گیری مستمر فرایندهای مربوط به تعالی سازمانی (بطور مثال نظر سنجی از کارکنان در خصوص درک آنان از مبانی و مفاهیم تعالی و میزان اثر بخشی در سازمان و...)



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 مدل 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 مرکز ملی تعالی و پیشرفت و اهتمام به برنامه زمانبندی 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



هشتمین دوره جایزه ملی تالیف و نشریات

سطوح تعالی و پیشرفت



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

www.iraward.ir



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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" اعطاء می‌شود. در این سطح هشت محور مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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	فرآیند خودارزیابی - شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود
۴	شناسایی پروژهها و اقدام های بهبود و نحوه الویت بندی آن ها
۵	تهیه برنامه عملیاتی برای پروژهها و اقدام های بهبود
۶	تشریح کلی برنامه های توسعه منابع انسانی سازمان
۷	نتایج مالی و غیر مالی
۸	نظام های مدیریتی



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و پیشرفت

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



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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 (بویژه 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)



هشتمین دوره جایزه ملی نوآوری و پیشرفت

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

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- تشریح ساختار و فرآیند خودارزیابی
- معرفی اعضای کارگروه‌های خودارزیابی (اعضا- تشکیل جلسات- گزارش‌ها و صورتجلسات)
- تعیین جایگاه فرآیند خودارزیابی در نقشه فرایندهای شرکت و ارتباط آن با سایر فرآیندها
- ارایه برنامه زمانبندی اجرای خودارزیابی
- 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 اقدام‌های بهبود (ناشی از فرآیند 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 زمینه های قابل بهبود	نام و کد معیار مرتبط در مدل تعالی	عناوین پروژه یا اقدام بهبود

- تشریح ساز و کار اولویت‌بندی اقدام‌های بهبود و معیارهای مربوطه



هشتمین دوره جایزه ملی توانایی و پیشرفت

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



هشتمین دوره جایزه ملی سواد مالی و مشارکت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

محور ۷: ارزیابی 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 فرآیندها



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

نکات ذیل راهنمای تدوین اظهارنامه در این بخش است:

- ارایه 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



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 اعطاء می‌شود.

۳- سطح تندیس

سازمان‌هایی که مدل 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 اعطاء می‌شود.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

دامنه امتیازات و سطوح تعالی و پیشرفت

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

چارچوب کلی جایزه ملی تعالی و پیشرفت



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

www.iraward.ir



هشتمین دوره جایزه ملی مابین تعالی و پیشرفت

مفاهیم بنیادین مدل 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

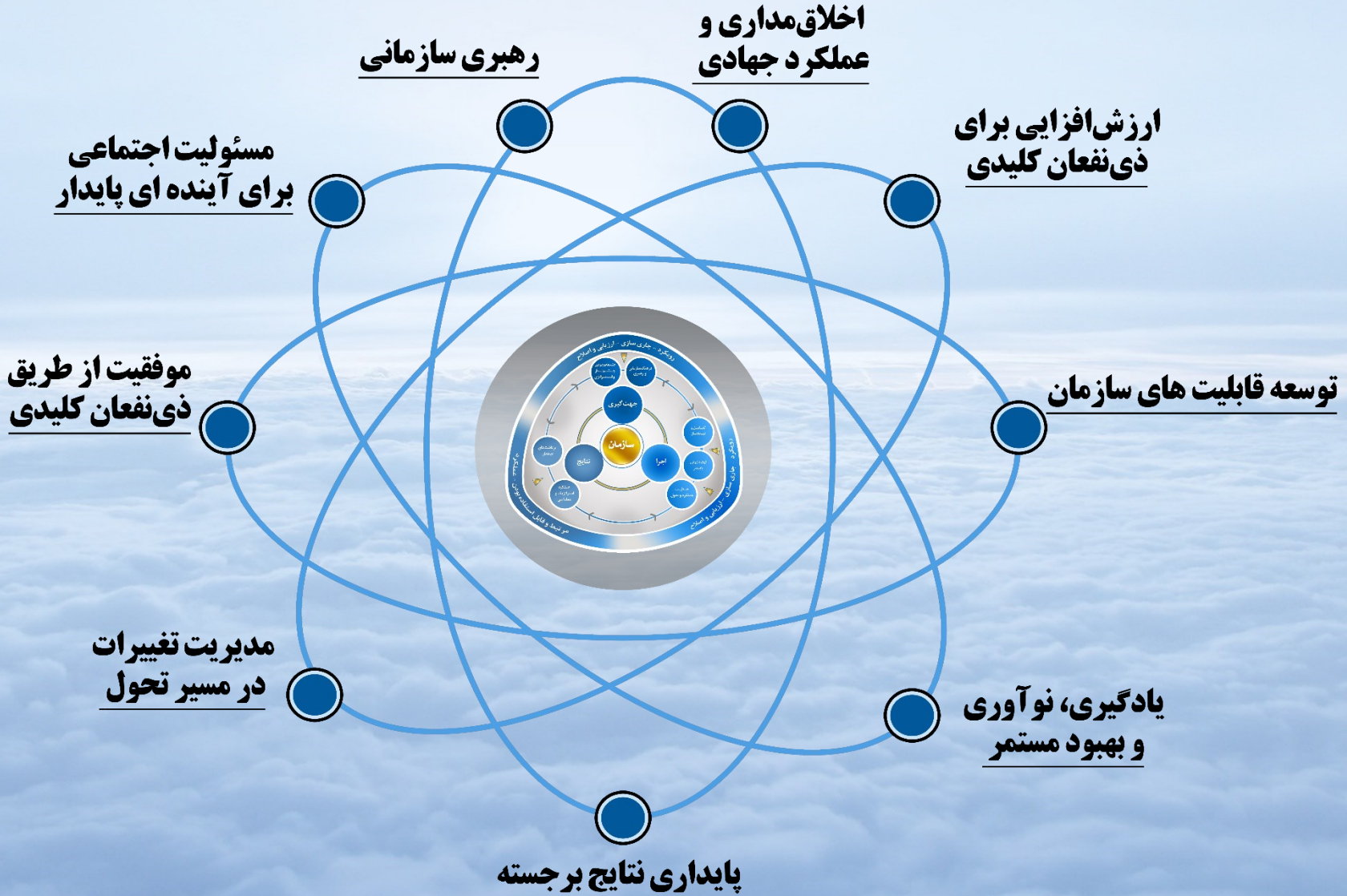


هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

مفاهیم بنیادین مدل

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

www.iraward.ir





هشتمین دوره جایزه ملی اخلاق و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

۱- اخلاق‌مداری و عملکرد جهادی

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

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



هشتمین دوره مجامع ملی حسابداری و بازرسی

۲- ارزش افزایی برای ذی نفعان کلیدی

یک سازمان سرآمد از طریق درک، پیش بینی و برآورده نمودن نیازها، انتظارات و فرصت‌ها، دائماً در حال تلاش به منظور ارزش افزایی برای ذی نفعان و توسعه روابط خود با ایشان می‌باشد.

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

۳- توسعه قابلیت‌های سازمان

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

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



هشتمین دوره جایزه ملی قرآنی و پیشرفت

۴- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

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

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

۵- رهبری سازمانی

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

✓ نظام حاکمیت سازمانی و مدیریت عملکردی را طراحی و مستقر می‌کند که با اهداف بلندپروازانه‌اش همسو بوده و به استراتژی و توسعه‌های درونی زیست‌بوم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اساسی پردازد.

✓ ساختار حاکمیتی را بنا می‌نهد تا مشارکت ذی‌نفعان کلیدی را در استراتژی و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر سازد.

✓ فلسفه وجودی، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها را با مشارکت اثربخش رهبران به گونه‌ای تعریف می‌کند که انگیزه‌ای الهام‌بخش برای مهم‌جلوه دادن ارزش فعالیت سازمان باشد و برای تمامی ذی‌نفعان جذاب به‌نظر آید.

✓ اطمینان می‌یابد ذی‌نفعان کلیدی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی آگاه بوده و با آن‌ها درگیر می‌باشند.

✓ از استقرار رویکرد رهبری که خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع تغییر را از بین می‌برد، اطمینان می‌یابد.

✓ تعهد رهبری به فلسفه وجودی را از طریق گفتار و عمل، تقویت اعتبار و اعتماد نشان داده و حمایت می‌کند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

۶- مدیریت تغییرات در مسیر تحول

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

✓ سرعت تغییر را تعیین کرده و از طریق اقدام‌های خود، نیاز، منافع و پیامدهای هرگونه تغییر مرتبط با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود را نشان می‌دهد.

✓ از تجارب پیشین خود و سایر سازمان‌ها درباره تغییر می‌آموزد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر تعیین می‌کند.

✓ کارکنانش را بر اساس فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی توانمند می‌سازد تا نیاز به تغییر را درک نموده و برای توسعه بیشتر دانش و قابلیت‌های خود، فرصت‌ها را دریابند.

✓ برای پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های اصلی آینده، نیازهای تحول و تغییر را با در نظر گرفتن فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج و رصد زیست‌بوم خود شناسایی می‌کند.

✓ برنامه زمان‌بندی بازمینی حاکمیت سازمانی را تعریف و اجرا می‌کند تا با سرعت تغییرات در زیست‌بوم هم‌خوانی داشته، پیشرفت در جاری‌سازی استراتژی را پایش کرده و اولویت‌های عملکردی و تحولی سازمان را هدایت کند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعلیم و تربیت

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

www.iraward.ir

۷- موفقیت از طریق ذی نفعان کلیدی

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

✓ ذی نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را در توسعه اهداف بهبود و تحول بلندپروازانه و جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک مشارکت می‌دهد.

✓ هنگامی که در تغییر هنجارهای فعلی، ذی نفعان کلیدی تمایل و دلایلی دارند، به آن‌ها گوش داده و پاسخگویی آن‌ها می‌باشد.

✓ اطمینان می‌یابد روابط ایجاد شده با ذی نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی برای هر دو طرف سودمند است.

✓ از دانشی که در اختیار ذی نفعان کلیدی است برای ایجاد ایده‌ها و نوآوری‌ها از جمله ظرفیت‌های همکاری به منظور توسعه محصول، خدمات و راه‌کارهایی که ارزش پایدار ایجاد می‌کند، بهره می‌برد.

✓ عواملی که بر رفتار، روابط و تصمیم‌گیری‌های ذی نفعان کلیدی تاثیر می‌گذارند و همچنین چگونگی تاثیرپذیری سازمان از آن عوامل را تجزیه و تحلیل می‌کند.

✓ رویکردها و کانال‌هایی را ایجاد می‌کند که از طریق آن ذی نفعان کلیدی می‌توانند در تمام مراحل، از ایجاد تا اعتبارسنجی به نوآوری کمک کنند.

۸- مسئولیت اجتماعی برای آینده‌ای پایدار

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

✓ نگرانی‌ها در مورد محیط‌زیست و کمبود منابع را با افزایش آگاهی در خصوص اهمیت اتخاذ رویکردی مسئولانه نسبت به محیط زیست بیان نموده و ترویج می‌دهد.

✓ برای تعریف ارزش، علاوه بر در نظر گرفتن تاثیرات بر سلامت عمومی و ایمنی، الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی از جمله اصول اقتصاد چرخشی و همچنین رفتار اخلاقی را در رویکرد خود بازتاب داده و یکپارچه می‌کند.

✓ بر اساس اصول اقتصاد دورانی، چرخه عمر کامل فناوری‌های موجود و در حال ظهور را به‌منظور پیشینه‌سازی منفعت همگانی، ارزیابی و مدیریت می‌کند.

✓ الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مربوطه را درک نموده و از آن‌ها پیروی می‌کند و در صورت امکان از آن‌ها فراتر می‌رود.

✓ از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی برای توسعه درکی شفاف و تمرکز بر چگونگی مشارکت در جامعه خود استفاده می‌کند.

✓ با هدف دستیابی به منافع متقابل بین خود و جامعه، رابطه‌ای را با ذی‌نفعان کلیدی در جامعه برقرار و حفظ نموده و توسعه می‌دهد.

✓ برای اطمینان از سهم مثبت خود در جامعه رویکردهای مبتکرانه را اجرا می‌کند، منابع را تخصیص می‌دهد و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های داوطلبانه ترویج و حمایت می‌کند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین کنگره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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 برآورده می‌سازد، دست یابد.

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

جدول ارتباط مفاهیم بنیادین با معیارها و زیر معیارهای مدل



مرکز ملی تعالی و پیشرفت

مفاهیم بنیادین

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

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

www.iraward.ir

مدل تعالی و پیشرفت ۱۴۰۴



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir



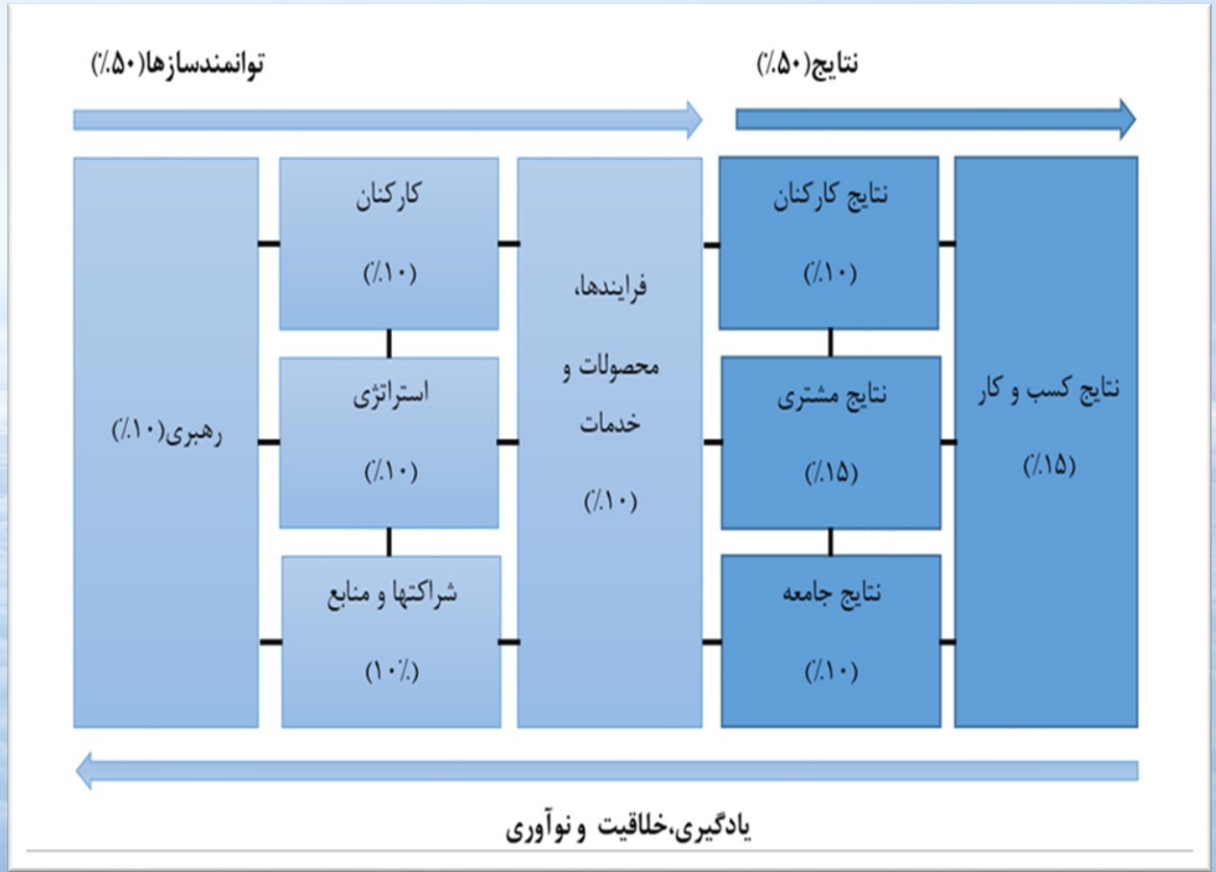
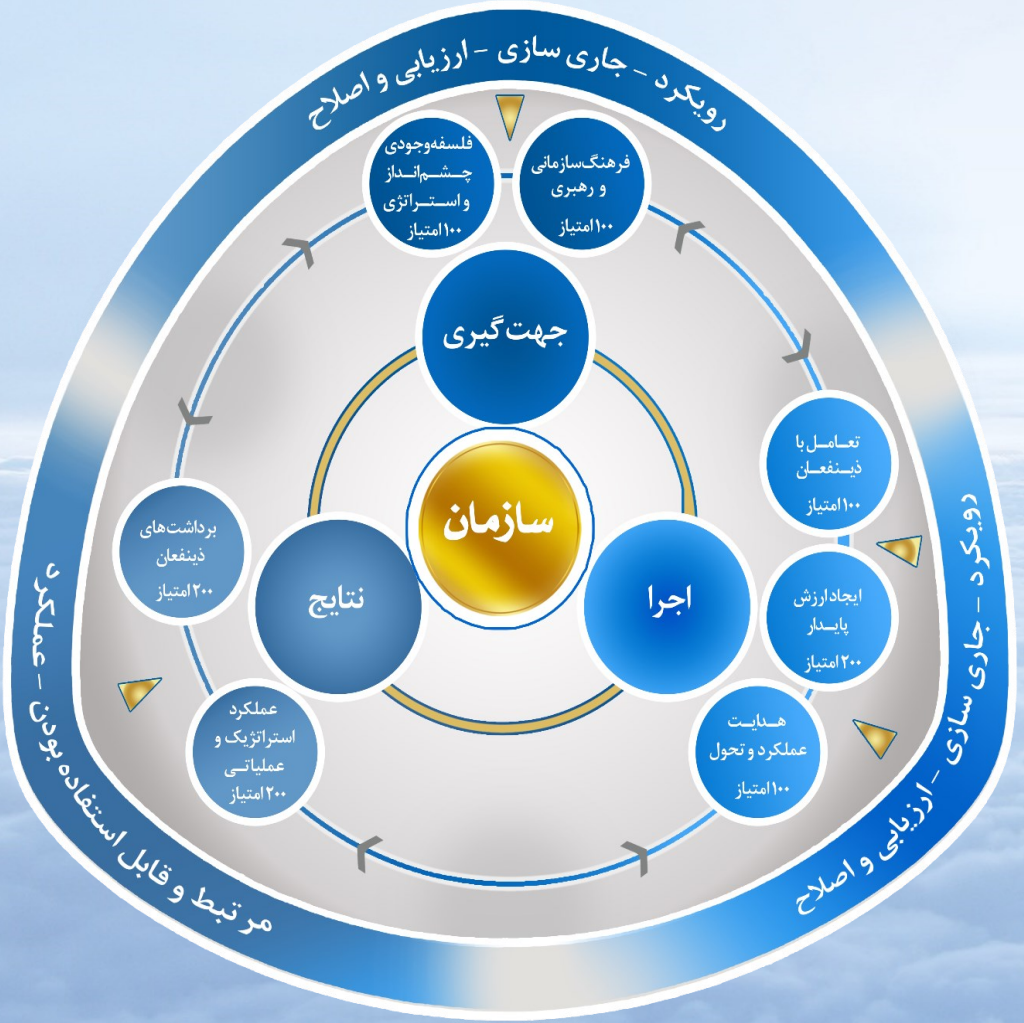
هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

مدل تعالی و پیشرفت ویرایش ۱۴۰۴

مدل تعالی و پیشرفت نسخه قدیم

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

www.iraward.ir





هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir



مدل تعالی و پیشرفت مفهوم و ساختار

مدل 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 همه‌جانبه درک شود که به‌عنوان یک نظام پیچیده سازگار در دنیای زنده و پویا تشکیل شده است.



هشتمین دوره جایزه ملی علیه تعالی و پیغمبرت

مدل تعالی و پیشرفت مفهوم و ساختار

هر سازمان که مدل تعالی و پیشرفت را به کار می‌گیرد:

- ❖ پذیرفته که در خلا کار نمی‌کند. این سازمان درک می‌کند که بخشی از یک اکوسیستم (زیست‌بوم) بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است که در آن، دیگر بازیگران شناخته شده و نشده نیز می‌توانند به پیشرفت کمک کنند یا مانع آن شوند و این به علاقه سازمان بستگی دارد که با مشارکت، فرصت یادگیری از دیگران و رشد در درون اکوسیستم (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.



هشتمین کنگره ملی مباحث مدیریت و رهبری

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مدل تعالی و پیشرفت مفهوم و ساختار

- ❖ این مدل از سه بخش و هفت معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این مدل می‌باشند و مبنای ارزیابی سازمان‌ها قرار می‌گیرند. ساختار معیارها و زیرمعیارهای مدل 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 خلق ارزش پایدار برای مهم‌ترین ذینفعان و ارائه نتایج عالی، حقیقتی است که در قلب بنیان مدل قرار دارد.



هشتمین کنگره ملی کیفیت و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

مدل تعالی و پیشرفت مفهوم و ساختار

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 مدل تعالی و پیشرفت به سه بخش تقسیم می‌شوند:

الف - جهت‌گیری (Direction): شامل معیارهای اول و دوم مدل است که مسیر پیش‌روی 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 (Results): 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 مدل 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 تعریف کند.

❖ چشم‌اندازی آرمانی ایجاد کند.

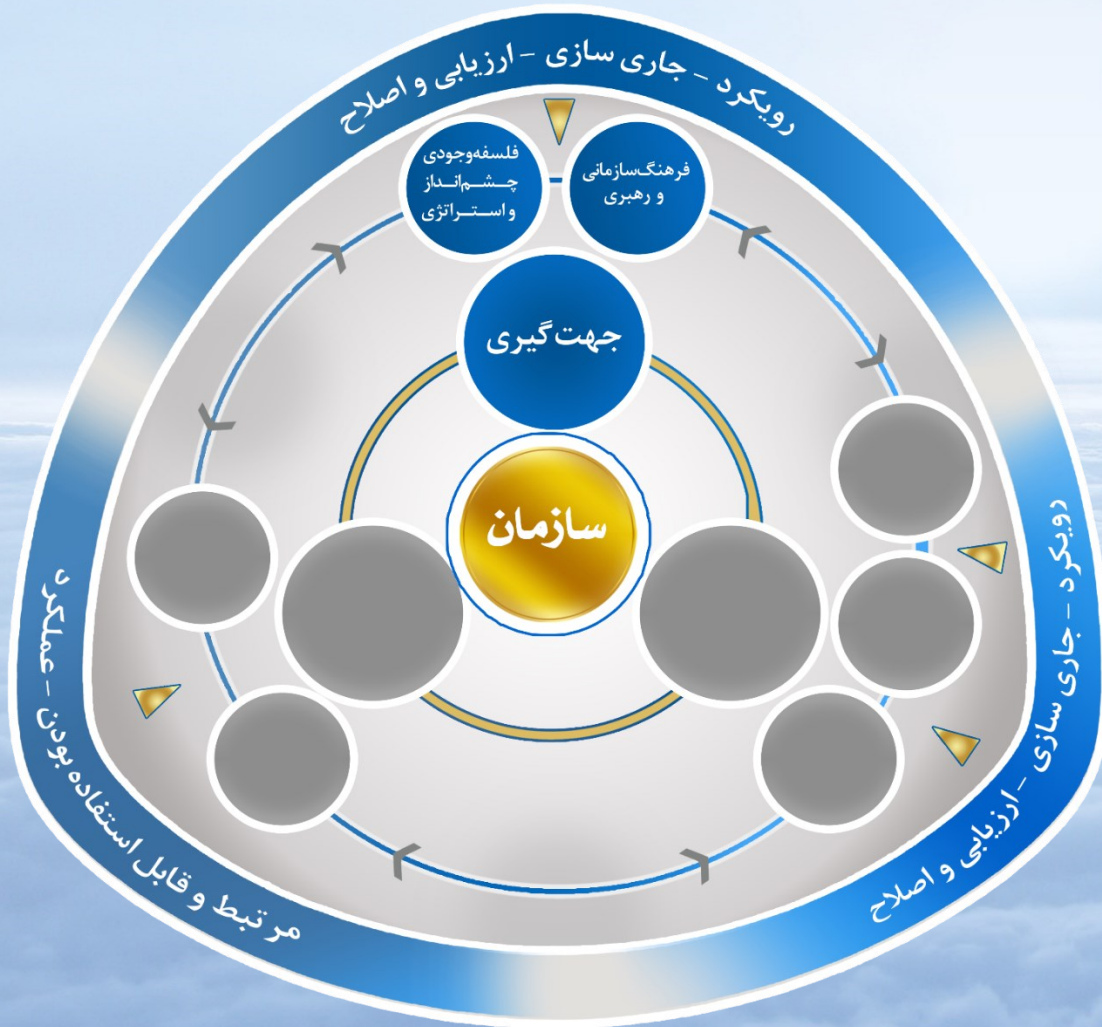
❖ استراتژی را با تمرکز بر ایجاد ارزش پایدار توسعه دهد.

❖ 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.





هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

سه مفهوم کلیدی و پرتکرار در مدل 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 اکوسیستم (زیست‌بوم)ی که در آن فعالیت می‌کند را ارائه می‌دهد و تاثیرگذاری بر آن را بر عهده می‌گیرد.

چشم‌انداز سازمان:

- ❖ هر آنچه را که سازمان در تلاش است تا در بلندمدت به دست 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.



هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

معیار ۱- فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی (purpose, vision & strategy)

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

الف) فلسفه وجودی و چشم‌انداز را تعریف می‌کند.

ب) نیازهای ذی‌نفعان را شناسایی و درک می‌کند.

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

د) استراتژی را توسعه می‌دهد.

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



هشتمین دوره جایزه ملی مدیریت و رهبری

الف) فلسفه وجودی و چشم‌انداز را تعریف می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

- اهمیت فلسفه وجودی خود را به‌عنوان یک نیروی محرک در زیست‌بوم خود درک می‌کند.
 - فلسفه وجودی، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها را با مشارکت اثربخش رهبران به گونه‌ای تعریف می‌کند که انگیزه‌ای الهام‌بخش برای مهم‌جلوه دادن ارزش فعالیت سازمان باشد و برای تمامی ذی‌نفعان جذاب به نظر آید.
 - تعهد رهبری به فلسفه وجودی را از طریق گفتار و عمل، تقویت اعتبار و اعتماد نشان داده و حمایت می‌کند.
 - در تعریف، شکل‌دهی و تبیین فلسفه وجودی و چشم‌انداز خود، ذی‌نفعانش را مشارکت می‌دهد.
 - محدوده‌هایی که تحقق چشم‌انداز در آن‌ها مستلزم دستیابی به سطوح برجسته و پایدار از عملکرد است را شناسایی می‌کند.
- نکته: بعضی از سازمان‌ها ممکن است به جای فلسفه وجودی، مأموریت و یا هر دو را داشته باشند.



هشتمین دوره جایزه امام علی و شرکت

اب) نیازهای ذی‌نفعان را شناسایی و درک می‌کند.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و بهره‌داری

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

اد- استراتژی را توسعه می دهد.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

□ استراتژی و مجموعه‌ای از اولویت‌های استراتژیک مرتبط که توانایی رویارویی با هرگونه چالش اصلی شناسایی شده دارند را توسعه داده و از انجام اقدام‌های مناسب در مواقع لزوم اطمینان می‌یابد و سرعت خود را با زیست‌بوم خود تنظیم می‌کند.

□ استراتژی و اولویت‌های استراتژیک را به اهداف عملکردی و اقدامات مبتکرانه تحول‌گرا ترجمه می‌کند.

□ ذی‌نفعان کلیدی را در تعریف استراتژی درگیر می‌کند تا مشارکت، جاری‌سازی و ارتباطات آتی را امکان‌پذیر سازد.

□ مدل‌های کسب و کاری که با فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی خود منطبق هستند را توسعه می‌دهد.

□ در راستای واکنش به روندهای بازار، شبکه‌های اجتماعی، یادگیری‌های درون سازمانی و اطلاعات دریافت‌شده از ذی‌نفعان

کلیدی، اولویت‌های استراتژیک خود را به‌روز رسانی و سازگار می‌نماید.

۵) نظام مدیریت عملکرد و حاکمیت سازمانی را طراحی و اجرا می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- نظام حاکمیت سازمانی و مدیریت عملکردی را طراحی و مستقر می کند که با اهداف بلندپروازانه اش همسو بوده و به استراتژی و توسعه های درونی زیست بوم، قابلیت های خود و چالش های اساسی پردازد.
- ساختار حاکمیتی را بنا می نهد تا مشارکت ذی نفعان کلیدی را در استراتژی و تصمیم گیری امکان پذیر سازد.
- برنامه زمان بندی بازبینی حاکمیت سازمانی را تعریف و اجرا می کند تا با سرعت تغییرات در زیست بوم هم خوانی داشته، پیشرفت در جاری سازی استراتژی را پایش کرده و اولویت های عملکردی و تحولی سازمان را هدایت کند.
- مسئولیت های روشنی را تعریف می کند که نظارت، انطباق و جهت گیری استراتژیک کافی را تضمین می کند.
- اطمینان می یابد که نظام های مدیریت عملکرد با روش های کار سازمان در تمامی سطوح مربوطه یکپارچه شده است تا شفافیت و پاسخگویی به موقع را در برابر ذی نفعان کلیدی ممکن سازد.
- الزامات دولتی، قانونی و نظارتی مربوطه را درک نموده و از آن پیروی می کند و در صورت امکان از آن فراتر می رود.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و پوستر

معیار ۲- فرهنگ سازمانی و رهبری (organizational culture & leadership)

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

رهبری سازمانی به کل سازمان مربوط است نه صرفاً 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 امکان‌پذیر می‌کند.

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

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و پژوهش

۲- شرایط را برای تحقق تغییر ایجاد می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- هنگامی که در تغییر هنجارهای فعلی، ذی نفعان کلیدی تمایل و دلایلی دارند، به آنها گوش داده و پاسخگوی آنها می باشد.
- امنیت روانی را در سازمان تضمین کرده و فرهنگ "سرزنش نکردن" را ایجاد و در هنگام شکست با داشتن "نیت خیر" نوآوری و یادگیری را تشویق می کند.
- روحیه یادگیری، بهبود مستمر، چابکی، تحول و خلاقیت را برای اجرای بهتر استراتژی تسهیل می کند.
- سرعت تغییر را تعیین کرده و از طریق اقدامهای خود، نیاز، منافع و پیامدهای هرگونه تغییر مرتبط با فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی خود را نشان می دهد.
- از تجارب پیشین خود و سایر سازمانها درباره تغییر می آموزد و استراتژی هایی را برای مدیریت موفقیت آمیز تغییر تعیین می کند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

۲ ج- خلاقیت و نوآوری را امکان پذیر می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- اهمیت و منافع تمرکز بر خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه را برای کمک به دستیابی به فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی خود، درک می کند.
- اهداف کلان و کمی بلندپروازانه‌ای مشخص می کند تا مشوق تفکر خلاقانه، نوآورانه و دگراندیشانه باشد.
- فرهنگی را پایه گذاری می کند که خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه در آن شناسایی و تشویق شده و درس آموخته‌ها به سرعت برای یادگیری به اشتراک گذاشته می شود.
- ابزار، منابع، مهارت‌ها و تخصص مناسب را برای بهبود و تقویت نوآوری فراهم می کند.
- فعالانه در شبکه‌های یادگیری، همکاری و بهینه‌کاو برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه مشارکت می کند.
- از استقرار رویکرد رهبری که خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع تغییر را از بین می برد، اطمینان می یابد.

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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

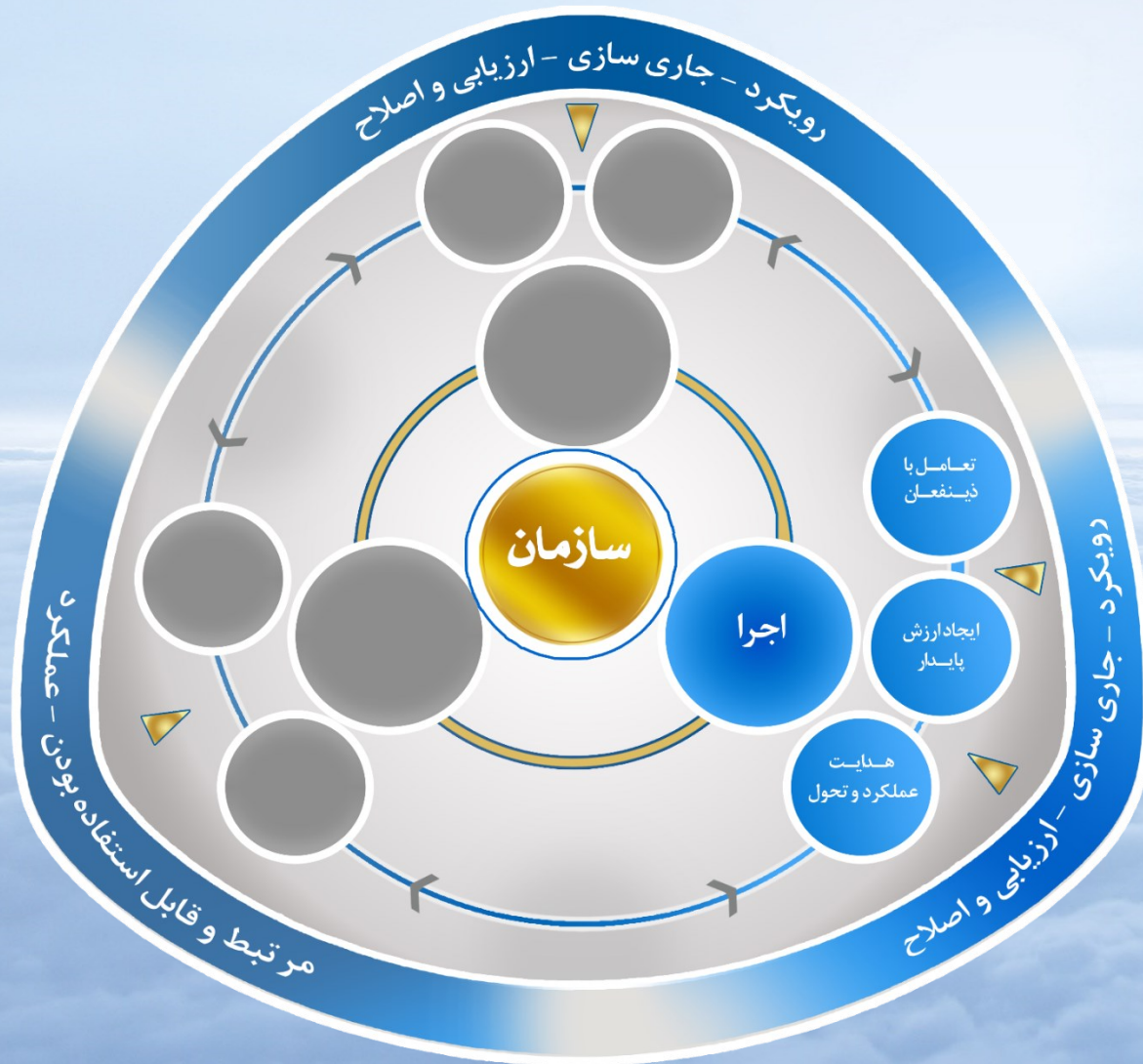


هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

اجرا EXECUTION

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 باشد.
- ❖ برای ذی‌نفعان کلیدی ارزش پایدار ایجاد می‌کند.
- ❖ عملکرد لازم را برای موفقیت فعلی هدایت می‌کند و در عین حال بهبود و تغییر و تحول لازم را برای موفقیت در آینده هدایت می‌کند.





هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

معیار ۳- تعامل با ذینفعان (ENGAGING STAKEHOLDERS)

در عمل متوجه می شویم ذی نفعان کلیدی یک سازمان سرآمد در طبقه بندی، شامل گروه های زیر می شوند:

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

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

۳ج) ذی نفعان کسب و کار و حاکمیتی: سازمان حمایت مستمر ذی نفعان کسب و کار و حاکمیتی را تضمین کرده و پایدار می سازد.

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

۳ه) شرکا و تامین کنندگان: سازمان روابط با شرکا و تامین کنندگان را به منظور تضمین حمایت ایشان برای ارزش آفرینی پایدار برقرار می نماید.



هشتمین دوره جایزه ملی شایسته و پیرفت

ذکر نکاتی پیرامون ذینفعان (STAKEHOLDERS)

در معیار ۱، فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی سازمان به شناسایی و درک نیازهای ذی نفعان در چارچوب زیست بوم منحصر به فرد آن پیوند یافته است.

همچنین بین نحوه تعامل سازمان با ذی نفعان (معیار ۳) و برداشت های گروه های ذی نفع از عملکرد سازمان (معیار ۶)، ارتباطی شفاف وجود دارد.

در معیار ۴ ارزش آفرینی برای مشتریان حال و آینده پوشش داده می شود. برای دیگر ذی نفعان کلیدی مشارکت دادن آنها مستلزم ارائه ارزش، مطابق با نیازها و انتظارات می باشد.

واضح است که همیشه توانایی برآورده کردن انتظارات همه ذی نفعان کلیدی غیر واقعی است.

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

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

سازمانی که عملکرد پایدار را نشان می دهد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

ذکر نکاتی پیرامون ذینفعان (STAKEHOLDERS)

❖ به طور فعال برداشت‌های ذی‌نفعان کلیدی خود را جمع‌آوری می‌کند.

❖ عملکرد خود در رابطه با نیازهای ذی‌نفعان کلیدی را ارزیابی می‌کند و بر اساس برداشتی که از ذی‌نفعان کلیدی داشته درباره اقدام‌های مناسبی که آینده‌اش را تضمین کند، تصمیم می‌گیرد.

❖ از ذی‌نفعان کلیدی حمایت کرده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا شایستگی‌ها قابلیت‌ها و عملکرد خود را در صورت امکان، به شرطی که در راستای دستیابی به اهداف سازمان باشند بهبود بخشند.

از آنجایی که ما در دنیایی پویاتر از همیشه و در حال تغییر زندگی می‌کنیم، هنگام ارزیابی و امتیازدهی به نحوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان کلیدی به انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز داریم. به همین ترتیب از آنجا که بین معیار ۳ و معیار ۶ ارتباطی شفاف وجود دارد، در تعامل با ذی‌نفعان کلیدی و نتایج برداشتی موجود، به همان انعطاف‌پذیری در ارزیابی و امتیازدهی نیازمندیم.

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

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

❖ هیچ‌یک از ۵ گروه ذی‌نفع شناخته شده نمی‌تواند کمتر از ۱۰ درصد از حداکثر مقدار امتیازهای موجود را کسب کند.

❖ هیچ‌یک از ۵ گروه ذی‌نفع شناخته شده نمی‌تواند بیش از ۴۰ درصد از حداکثر میزان امتیازات موجود را کسب کنند.

❖ سازمان‌ها می‌توانند در مورد استفاده از ضریب‌های وزن‌دهی در بازه ۵٪، بین آستانه پایین ۱۰ درصدی و آستانه بالای ۴۰ درصدی تصمیم بگیرند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

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

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

- مشتریان مستقیم و غیر مستقیم
 - کاربران و سایر افراد درگیر با نقاط تماس مختلف در سفر مشتری
 - اعضا و گروه‌های دخیل در تصمیم‌های مرتبط با خرید
- در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:
- مشتریان خود را بر مبنای معیارهای تعریف شده از جمله ویژگی‌های اجتماعی، نیازها و انتظارات، رفتارهای خرید و مصرف‌کننده، شناسایی و طبقه‌بندی می‌کند.
 - رابطه خود را با مشتریان در تمامی مراحل ایجاد ارزش پایدار حتی در مراحل اولیه که ارزش‌آفرینی تداوم ندارد، حفظ می‌کند.
 - نیازهای ارتباطی بخش‌های مختلف مشتریان را درک می‌کند.
 - کانال‌های ارتباطی را به‌منظور تسهیل در برقراری تعامل و ارائه بازخورد در زمینه تجربیات برای مشتریان و ارائه واکنش سریع و مناسب برای سازمان ایجاد می‌کند.
 - از اطلاعات به‌روز و در دسترس مربوط به مشتریان برای مدیریت روابط با آنها اطمینان حاصل می‌کند.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

این ها افراد و گروه هایی هستند که به استخدام سازمان درآمده اند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- استراتژی ها و برنامه های کارکنان را در راستای پشتیبانی از استراتژی کلی و برنامه های آن توسعه می دهد.
- خود را با نیازهای در حال تغییر، انتظارات حال و آینده کارکنان سازگار می سازد و آن ها را مدنظر قرار می دهد، به عنوان مثال: انتظارات متغیر درباره فرهنگ سازمانی و رهبری، تنوع و گوناگونی کارکنان و محیط مطلوب کاری.
- کارکنانش را بر اساس فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی توانمند می سازد تا نیاز به تغییر را درک نموده و برای توسعه بیشتر دانش و قابلیت های خود، فرصت ها را دریابند.
- کارکنانش را به منظور برقراری ارتباط و اشتراک گذاری اثربخش یادگیری ها و تجربیات، در زیست بوم توانمند می سازد.
- فضایی ایجاد می کند که در آن کارکنان شکوفا شده و از رفاه آن ها پشتیبانی شود.
- اطمینان می یابد که کارکنان فعالانه راهنمایی شده، به آن ها بها داده می شود و مورد تقدیر و مراقبت قرار می گیرند.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

۳ ج- ذی نفعان کسب و کار و حاکمیتی: سازمان حمایت مستمر ذی نفعان کسب و کار و حاکمیتی را تضمین کرده و پایدار می سازد.

این ها افراد یا گروه هایی هستند که سازمان درباره الزامات مالی، قانونی، اخلاقی و نظارت عمومی خود نسبت به آن ها پاسخگو است.

✓ ذی نفعان کسب و کار می توانند شامل مالکان، سهام داران، سرمایه گذاران و سازمان های تامین کننده مالی باشند.

✓ ذی نفعان حاکمیتی می توانند شامل ادارات دولتی، منطقه ای و نهادهای محلی (قانونی و نظارتی)، مقامات دولتی یا موسسه های وابسته به دولت باشند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

□ ذی نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را که منافع مالی، قانونی و نظارت عمومی در سازمان دارند را شناسایی و انتظاراتشان را درک می کند.

□ ذی نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی خود را در توسعه اهداف بهبود و تحول بلند نظرانه و جهت گیری های کلان استراتژیک مشارکت می دهد.

□ اطمینان می یابد روابط ایجاد شده با ذی نفعان کلیدی کسب و کار و حاکمیتی برای هر دو طرف سودمند است.

□ در برابر این گروه از ذی نفعان کلیدی، شفاف و پاسخگو است و همواره سطوح بالایی از اعتماد را برقرار و حفظ می کند.



هشتمین کنفرانس ملی کیفیت و نوآوری

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

www.iraward.ir

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

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

۳-۵- شرکا و تامین کنندگان: سازمان روابط با شرکا و تامین کنندگان را به منظور تضمین حمایت ایشان برای ارزش آفرینی پایدار برقرار می نماید.

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد و معیشت

معیار ۴- ایجاد ارزش پایدار (CREATING SUSTAINABLE VALUE)

یک سازمان سرآمد می‌پذیرد که ارزش آفرینی 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 ارزش آفرینی 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 ارزش آفرینی 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 باهم پوشانی به اجرا درآیند.

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

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

۴ج) ارزش پیشنهادی را ارائه می‌دهد.

۴د) تجربه کلی را تعریف و اجرا می‌کند.



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و استاندارد

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

www.iraward.ir

۴ الف- ارزش و چگونگی ایجاد آن را طراحی می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

مزیای ارزش خود را برای مشتریان فعلی و آتی و آن چه که آن را از دیگران از جمله رقبای خود متمایز می کند، درک کرده و این تمایزها را به بخش جدایی ناپذیر از ارزشی که ایجاد می کند، تبدیل می کند.

ذی نفعان کلیدی خود را به منظور همکاری در ایجاد و پیشینه کردن ارزش، در فرایند توسعه مشارکت می دهد.

سبد محصولات، خدمات و راهکارهای خود را هم سو با فلسفه وجودی و نیازهای حال و آینده مشتریان بالفعل و بالقوه، توسعه می دهد.

برای تعریف ارزش، علاوه بر در نظر گرفتن تاثیرات بر سلامت عمومی و ایمنی، الزامات مربوط به پایداری اجتماعی و زیست محیطی از جمله اصول اقتصاد چرخشی و همچنین رفتار اخلاقی را در رویکرد خود بازتاب داده و یکپارچه می کند.

به منظور توسعه و بهبود ارزش پیشنهادی و ارزش آفرینی، از رویکردهای مختلفی از جمله تحقیقات کمی و کیفی بازار، نظرسنجی (مشتری) و دیگر شکل های اخذ بازخورد و همچنین دیگر بینش ها استفاده می کند.

از نوآوری و فناوری های نوین (مانند هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده ها)، در صورت لزوم برای شناسایی فرصت های

جدید و افزایش ارزش آفرینی استفاده می کند.



۴ ب- ارزش پیشنهادی را اطلاع رسانی نموده و به فروش می رساند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- وجوه تمایز و ارزش های پیشنهادی را در قالب پیام های جذاب و گیرا تشریح می کند و سپس آن ها را با مشتریان فعلی و بالقوه در میان می گذارد.
- برای ارتقای تصویر مثبت سازمان همچنین وجوه تمایز و ارزش پیشنهادی، از قدرت شبکه سازی و تاثیرگذاری در دنیای مجازی و حقیقی به شیوه ای مسئولانه، نهایت بهره را می برد.
- از استراتژی ها و رویکردهای نوآورانه، برای فروش وجوه تمایز، ارزش های پیشنهادی و محصولات و خدمات و راهکارها به مشتریان فعلی همچنین ایجاد بازارها و فرصت های جدید برای به دست آوردن مشتریان جدید استفاده می کند.
- با ارائه پشتیبانی، قبل و بعد از معامله، همکاری با سازمان را برای مشتریان حال و آینده همچنین فروش موفقیت آمیز ارزش پیشنهادی را برای سازمان تسهیل می کند.
- ذی نفعان کلیدی را برای نقش آفرینی به عنوان سفیران ارزش پیشنهادی، منافع و نام تجاری (برند) تشویق می کند.
- ثبات در بازاریابی و ارتباطات در راستای فلسفه وجودی خود را بر اساس برند و تصویر سازمانی مورد نظر، تضمین می کند.

۴ ج- ارزش پیشنهادی را ارائه می دهد.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- شیوه های موثر و کارآمد را برای ایجاد ارزش به کار می گیرد و اطمینان می یابد که می تواند به طور مداوم به تعهد خود نسبت به فلسفه وجودی، استراتژی و ارائه ارزش های پیشنهادی عمل کند.
- از طریق سبد محصولات، خدمات و راهکارهای خود و با برآورده سازی یا فراتر رفتن از نیازها و انتظارات مشتریان حال و آینده، ارزش های پیشنهادی پایدار را همانگونه که وعده داده ارائه می کند.
- محصولات، خدمات و راهکارهای خود را به گونه ای ارائه می دهد که تاثیرات منفی اجتماعی و زیست محیطی آن را به حداقل برساند.
- رویکرد ارائه ارزش خود را به گونه ای اتخاذ می نماید که به آن امکان دهد به تقاضاها و شرایط در حال تغییر، بدون اینکه فلسفه وجودی، استراتژی، نام تجاری و شهرت خود را به خطر بیاندازد، سریع و منعطف واکنش نشان دهد.
- از پیشرفت های جدید، نوآوری ها، هوش مصنوعی و فناوری های دیجیتال در صورت نیاز برای مدیریت تحویل پیوسته ارزش استفاده می کند.
- زنجیره تامین خود را مدیریت می کند تا اطمینان یابد که خواسته های مشتریان فعلی و آینده می تواند در صورت نیاز برآورده یا فعالانه مدیریت شود.



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و پیشرفت

۴د- تجربه کلی را تعریف و اجرا می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- از بینش هایی در مورد مشتریان فعلی و آینده، برای تعریف و اجرای تجارب فراگیر کار با سازمان استفاده می کند.
- پیشرفتی منسجم، بی وقفه و موثر را طی مراحل مختلف ارزش آفرینی حاصل کرده و در نقاط تماس مناسب، اقدام های مرتبط در این مسیر را اعمال می کند.
- در تمام مراحل ایجاد ارزش پایدار، با مشتریان خود رابطه مثبتی را حفظ می کند.
- از فرصت ها برای شخصی سازی تجربه کلی برای مشتریان حال و آینده خود و محصولات، خدمات و راهکارهای خاص بهره می برد.
- اطمینان می یابد که کارکنانش از منابع، شایستگی ها و اختیارات لازم برای بهینه سازی تجربه کلی مشتریان حال و آینده، و عمل به وعده های برند خود برخوردارند.
- به مشتریان در مورد استفاده مسئولانه از محصولات، خدمات و راهکارهای خود اطلاع رسانی، مشاوره و آموزش می دهد.
- پشتیبانی کارآمد و سریع از مشتری و حل مشکلات را برای اطمینان از حفظ مشتری، فعال می کند.
- برای بهبود مراحل مختلف ارزش آفرینی و همچنین محصولات، خدمات و راهکارها، نظام های بازخورد به موقع را طراحی، اجرا و به کار می گیرد.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی تفکر و پیشرفت

معیار ۵- هدایت عملکرد و تحول (DRIVING PERFORMANCE & TRANSFORMATION)

یک سازمان برای موفق شدن و موفق ماندن در زمان حال و آینده، نیاز به برآورده نمودن الزامات مهمی دارد. از یک سو، نیازمند است مدیریت ارائه عملیات فعلی کسب و کارش را به صورت موفقیت آمیز ادامه دهد. (هدایت عملکرد) از سوی دیگر، اگر سازمان بخواهد موفق بماند می بایست تغییرات دائمی داخل و بیرون از سازمان را به طور 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.

۵الف) عملکرد را هدایت و ریسک‌ها را مدیریت می نماید.

۵ب) سازمان را برای آینده متحول می سازد.

۵ج) نوآوری و فناوری را هدایت می کند.

۵د) از داده‌ها، اطلاعات و دانش به طور بهینه استفاده می نماید.

۵ه) دارایی‌ها و منابع را مدیریت می نماید.



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و پوستر

الف- عملکرد را هدایت و ریسک‌ها را مدیریت می‌نماید.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و نشریه

۵) سازمان را برای آینده متحول می سازد.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

- برای پیش بینی چالش ها و فرصت های اصلی آینده، نیازهای تحول و تغییر را با در نظر گرفتن فلسفه وجودی، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج و رصد اکوسیستم خود شناسایی می کند.
- مدل کسب و کار موجود را برای برآورده کردن نیازهای آینده، سازگار می کند و مدل های کسب و کار جدید را بر اساس چالش ها و فرصت های پیش بینی شده به کار می گیرد.
- ساختار سازمانی خود را برای بهترین عملکرد در راستای تحقق فلسفه وجودی، چشم انداز و استراتژی ایجاد می کند و رویکردهای نوآورانه را به منظور سازگاری طراحی سازمانی فعلی بر اساس چالش ها و فرصت های اصلی و پیش بینی شده مدنظر قرار می دهد.
- رویکردهای کاری چابک را برقرار کرده و به کار می گیرد، در عین حال برای مدیریت عملیات جاری ثبات لازم را فراهم می کند.
- ارزش آفرینی و سایر فرایندهای سازمانی را بر اساس نیازهای عملیاتی و آینده، به موقع بازسازی می کند و در عین حال پیامدهای تغییر را در بین گروه های ذی نفع مدیریت می کند.



هشتمین دوره جایزه ملی فناوری و نوآوری

۵ج) نوآوری و فناوری را هدایت می کند.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان سرآمد:

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

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت



هشتمین دوره جایزه ملی مالکیت فکری و نوآوری

۵) دارایی‌ها و منابع را مدیریت می‌نماید.

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد:

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

می‌گیرد.



هشتمین دوره جایزه ملی مقاله و پوستر

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

www.iraward.ir

نتایج RESULT

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

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

در عمل متوجه می‌شویم که یک سازمان سرآمد

داده‌های نتایج را برای موارد زیر ارائه می‌دهد.

برداشت‌های ذینفعان

❖ عملکرد استراتژیک و عملیاتی



برداشت‌های
ذینفعان

نتایج

عملکرد
استراتژیک و
عملیاتی

عملکرد - عملکرد - عملکرد

مرتبط و قابل استفاده بودن

رویکرد - جاری سازی - ارزیابی و اصلاح



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

معیار ۶- برداشتهای ذینفعان (STAKEHOLDER PERCEPTIONS)

این معیار بر مبنای بازخورد ذینفعان کلیدی درباره تجربیات شخصی شان از تعامل با سازمان یعنی برداشتهای آنها، متمرکز است. این برداشتها می توانند به ذی نفعان کلیدی قبلی و فعلی مرتبط باشند و می توانند از منابعی شامل نظرسنجی ها، گروه های متمرکز (مصاحبه گروهی) رتبه بندی ها، مطبوعات یا رسانه های اجتماعی، مقبولیت برون سازمانی، هواداری از سازمان، جلسات بازرنگری ساختاریافته، ممیزی و تقدیرهای بیرونی، گزارش ها، قدردانی ها و انتقادهای سرمایه گذار، از جمله بازخوردهای گردآوری شده توسط تیم های مدیریت ارتباط با مشتری کسب شوند. علاوه بر برداشتهایی که ممکن است ذی نفعان کلیدی بر اساس تجربیات شخصی خود از سازمان داشته باشند، برداشتها ممکن است از تاثیر شهرت اجتماعی و زیست محیطی سازمان مانند سهم آن ها در پایداری نیز شکل گیرند. برای نمونه می توان به میزان درک سازمان توسط سهام داران کلیدی خود در رابطه با مشارکت موفقیت آمیز در پروژه های زیست محیطی، محرومیت زدایی، اشتغال زایی، مدیریت جهادی، مدیریت انرژی و ... اشاره نمود.

در عمل متوجه می شویم که یک سازمان برجسته:

- ❖ می داند که به چه سبب در اجرای استراتژی برآورده ساختن نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی خود موفق است.
 - ❖ برای پیش بینی عملکرد آینده، از تحلیل عملکرد گذشته و فعلی بهره می برد.
 - ❖ برای آگاه ماندن و تاثیرگذاری بر جهت گیری فعلی و اجرای استراتژی خود از نتایج برداشتهای ذینفعان کلیدی بهره می برد.
- مثال هایی از نتایج برداشتی ذینفعان کلیدی و عناوینی که باید پوشش داده شوند را می توان به شرح زیر معرفی کرد، ولی فهرست آنها بر اساس هسچ اولویتی نبوده یا به موارد زیر محدود نمی شود:

۶الف) نتایج برداشتی مشتریان

۶ب) نتایج برداشتی کارکنان

۶ج) نتایج برداشتی ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی

۶د) نتایج برداشتی جامعه

۶ه) نتایج برداشتی شرکا و تامین کنندگان



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و مشتری

۶ الف- نتایج برداشتی مشتریان

آنچه با برداشت‌های مشتریان مرتبط است، برای مثال:

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



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و نوآوری

۶ ب- نتایج برداشتی کارکنان

آنچه با برداشتهای کارکنان مرتبط است، برای مثال:

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



۶ ج- نتایج برداشتی ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی

آنچه با برداشت‌های ذینفعان کسب و کار و حاکمیتی سازمان مانند مالکان، سهامداران، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های تامین‌کننده مالی، ادارات دولتی، نهادهای محلی و

منطقه‌ای (قانونی و نظارتی)، متولیان خدمات عمومی و موسسه‌های وابسته به دولت مرتبط است، برای مثال:

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

۶-د- نتایج برداشتی جامعه

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

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



هشتمین دوره جایزه ملی کیفیت و نوآوری

۶- نتایج برداشتی شرکا و تامین کنندگان

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

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

معیار ۷- عملکرد استراتژیک و عملیاتی (STRATEGIC & OPERATIONAL PERFORMANCE)

شرح کلی: عملکردهای استراتژیک مستقیماً 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 پیش، 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 در نظر 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

شاخص‌های عملکرد استراتژیک و عملیاتی



هشتمین دوره جایزه ملی تجاری و پیشرفت

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

www.iraward.ir

نمونه شاخص‌ها/موضوعات							حوزه مرتبط	
دستیابی به اهداف تحول							تحقق فلسفه وجودی و استراتژی	
نرخ تبدیل		فروش کالای مکمل و بیش فروشی	رشد/ارزش مشتری	رسیدگی به شکایات	تجربه مشتری	خدمات مشتری	مشتریان	
حقوق و مزایا		قدردانی	ایمنی	آموزش و توسعه	خلاقیت و نوآوری	میزان غیبت	نرخ بهره‌وری	کارکنان
نتایج حساسی			سهم بازار		انطباق با مقررات	امتیازات رتبه بندی	سود تقسیم شده	دینفعان کسب و کار و حاکمیتی
مشاغل ایجاد شده	حمایت از فرصت‌های آموزشی	مسئولیت اجتماعی	ساعات کار داوطلبانه	کمک‌های خیریه‌پایداری و محیط زیست	رفاه جامعه	اثرات مصرف انرژی بر محیط زیست	منابع مالی	خدمات اجتماعی
پاسخ‌گویی		پرداخت به موقع	نوآوری و همکاری	تحویل به موقع	کیفیت و عملکرد	ارزیابی تامین کننده	دست‌آورد مشارکت	تامین کنندگان و شرکا
عملکرد شریک و تامین کننده	عملکرد ایمنی و بهداشت	فعالیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی	مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان	آموزش و توسعه حرفه‌ای	سهم بازار	رسیدگی به شکایات	خدمات مشتری	شاخص‌های ارائه محصول و خدمت
بهره‌وری در استفاده از منابع مالی	پایبندی به بودجه	هزینه پروژه	سرمایه‌گذاری یا بازده سرمایه‌گذاری‌ها	سود قبل از بهره، مالیات، افت ارزش و استهلاک (EBITDA)	گردش موجودی	جریان نقدی-نسبتهای مالی	سود	درآمد
مدیریت تغییر		کیفیت و عملکرد	بهره‌وری و کارایی	عملکرد پروژه	شاخص‌های فرایندی	ایمنی	زنجیره تامین	نوآوری
پایش محیط زیست		تحلیل‌های جمعیت‌شناختی	فناوری	پیش‌بینی‌های آینده	تحقیقات بازار	هوش مصنوعی	تجزیه و تحلیل داده‌ها و یادگیری ماشین	شاخص‌های پیش‌بینی کننده برای آینده (با استفاده از تحلیل داده، الگوریتمهای آماری، تکنیک‌های یادگیری ماشین و..)



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

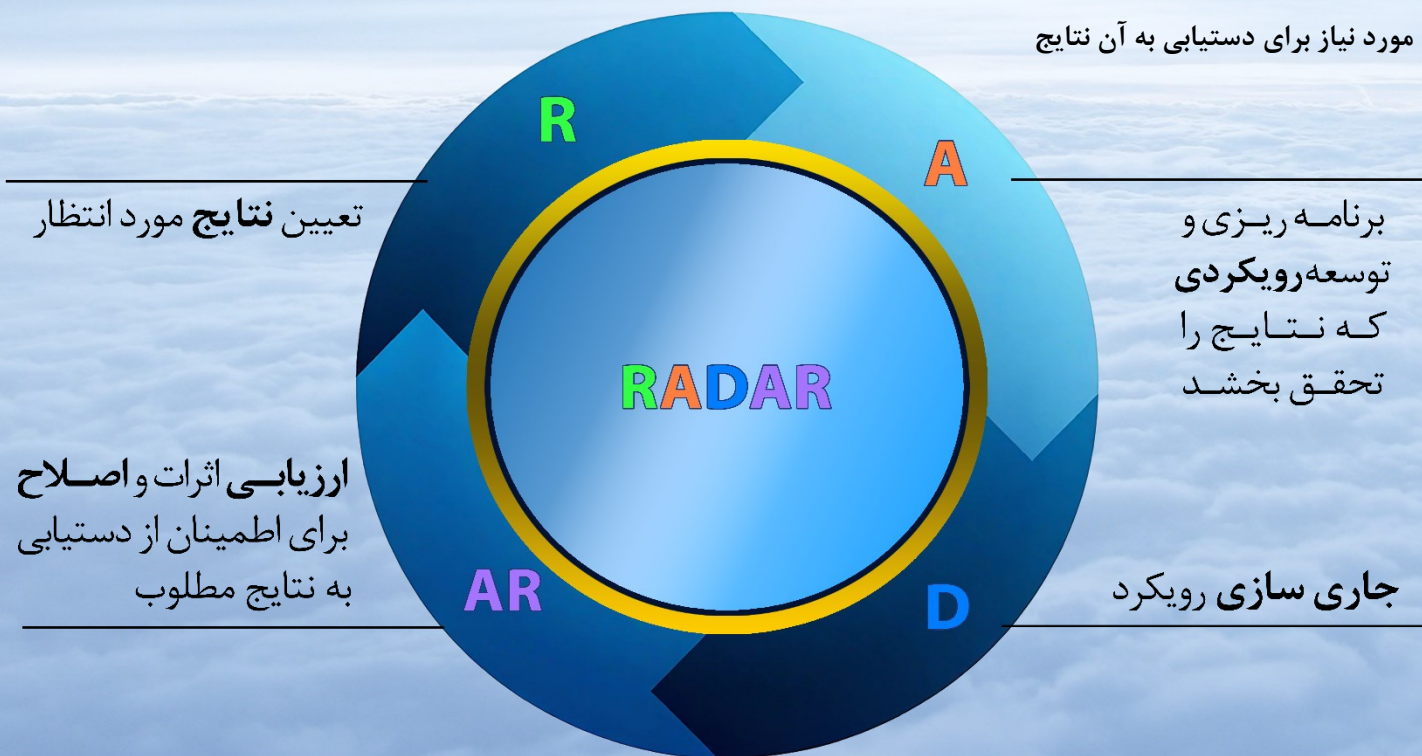
ابزار ارزیابی مدل تعالی و پیشرفت: منطق رادار (RADAR)

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 مایه تعالی و پیشرفت

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

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

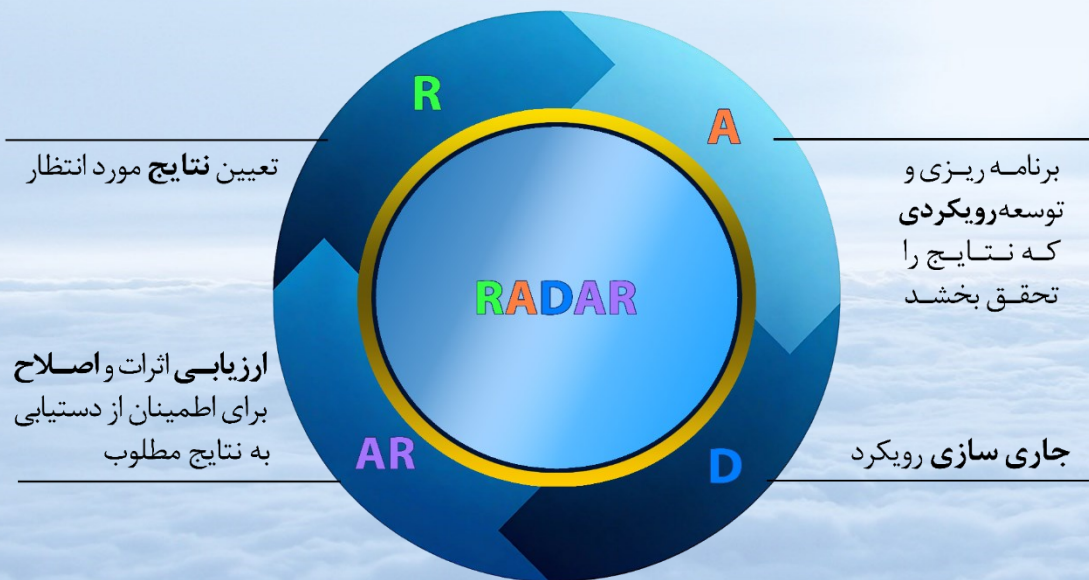
R: نتایج (RESULTS) مورد انتظار بخشی از فرایند توسعه استراتژی خود را تعیین کند.

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.





هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

به کارگیری رادار (RADAR) برای امتیازدهی در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

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

www.iriraward.ir

عناصر	ویژگی‌ها	توضیحات
رویکرد	مناسب	رویکردها منطق شفاف دارند و به دنبال 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 بهینه‌کاو برای الهام‌بخشی خلاقیت و خلق راهکارهای نوآورانه مورد استفاده قرار می‌گیرند.

امتیازدهی با استفاده از منطق رادار برای جهت‌گیری

عناصر	ویژگی‌ها	توانایی در دستیابی										
		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 درک شده	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%



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

راهنمای رادار برای بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

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

www.iraward.ir

رویکرد	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
مناسب	رویکردها منطق شفافی دارند و به دنبال برآورده کردن و پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان کلیدی هستند، به‌خوبی تشریح و متناسب با آینده سازمان طراحی شده‌اند.	پشتیبانی از انتخاب رویکرد بر مبنای دلیلی است، یعنی منطق انتخاب یا پذیرش رویکرد چه بوده است؟ به عنوان مثال از طریق پژوهش، بهینه‌کاو یا یادگیری بوده است؟
		رویکرد به شکل مناسبی برای افرادی که باید آن را درک کنند تشریح یا مستند شده است، به عنوان مثال، آیا به صورت بصری ارائه شده است؟ آیا روش انجام کار در طول زمان تغییر کرده است؟
		رویکرد بر انتظارات ذینفعان کلیدی و هرکس که در اجرای (استراتژیک و عملیاتی) آن دخیل است متمرکز است، برای مثال کسانی که از آن نفع می‌برند و همچنین کسانی که آن را به کار می‌گیرند.
		رویکرد یا علائمی از بلوغ را نشان می‌دهد یا اینکه یک تجربه اثبات شده است، برای نمونه تغییراتی که در طول زمان در آن صورت می‌گیرد کوچک‌تر می‌شوند، یا اثبات شده که رویکرد در شرایط غیر عادی یا دشوار، جواب‌گو است.
		رویکرد به‌گونه‌ای طراحی شده که برای آینده مناسب است و می‌تواند با شرایط متغیر سازگار شود.
همسو	رویکردها از جهت‌گیری سازمان پشتیبانی می‌کنند و با دیگر رویکردهای ذی‌ربط یکپارچه‌اند.	این رویکرد برای ارائه نتایج مطلوب (فعلی یا آتی) طراحی شده و با جهت‌گیری سازمان همسو است.
		پیوند قابل مشاهده یا منطقی با استراتژی وجود دارد و این رویکرد از یک یا چند هدف استراتژیک پشتیبانی می‌کند.
		افرادی که این رویکرد را انتخاب می‌کنند آن را با یک یا چند جنبه از استراتژی همسو می‌کنند. در حالی که وابستگی‌ها یا تاثیرات روی رویکردهای دیگر را نیز در نظر می‌گیرند.
جاری‌سازی	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
اجراشده	رویکردها به‌شیوه‌ای موثر و به‌موقع، در نواحی مرتبط جاری شده‌اند.	دامنه استفاده از رویکرد و بهره‌گیری کاربردی از آن ممکن است به سطوح مختلف در سلسله مراتب سازمانی، موقعیت‌های مختلف، شمار دفعات واقعی اجرا بر اساس رویکرد، شمار کارکنانی که مشارکت فعالانه داشته‌اند یا شمار محصولات و خدمات و راهکارهای مختلفی که ارائه شده‌اند، بستگی داشته باشد.
		آگاهی از فرصت‌های پیش رو برای عمق دادن به استقرار یا وسعت بخشیدن به آن در سازمان وجود دارد.
انعطاف‌پذیر	اجرا، انعطاف‌پذیری و سازگاری را ممکن می‌سازد.	وجود ارقام و حقایق دقیقی که نشان دهد این رویکرد، اغلب چقدر مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده از آن در طول زمان چگونه تغییر کرده است و چرا
		وجود برنامه و زمان‌بندی برای جاری‌سازی واقعی که امکان انعطاف‌پذیری و انطباق با شرایط متغیر را فراهم سازد.
		وجود نمونه یا نمونه‌هایی از شرایط نیازمند تکامل و دگرگونی موقت یا قطعی، کوچک یا بزرگ در اجرای رویکرد.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

راهنمای رادار برای بخش‌های جهت‌گیری و اجرا

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

به کارگیری 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	
			۱۰٪	۲۰٪	۳۰٪	۴۰٪	۵۰٪	۶۰٪	۷۰٪	۸۰٪	۹۰٪	۱۰۰٪
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٪

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

www.iriraward.ir



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

راهنمای رادار برای بخش نتایج

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

www.iraward.ir

مرتبط و قابل استفاده بودن	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
محدوده و مرتبط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که با شفافیت به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبطاند و شناسایی شده‌اند. مجموعه منتخب نتایج در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.	برای سازمان روشن است که چه چیزی را باید اندازه‌گیری کند یا به‌دست آورد یا مدیریت کند تا سبب جاری شدن استراتژی و درک اثرات آن بر برداشت‌های ذینفعان کلیدی و عملکرد استراتژیک یا عملیاتی(درک چگونگی انتخاب و اولویت‌بندی نتایج مورد تصمیم‌گیری)گردد.
		سازمان می‌داند که برای درک ردپا، اثر و عملکرد خود، چه زمانی از نتایج استفاده کند و نتایج ضروری، کمی ضروری و بی اهمیت که باید بررسی شوند را چگونه تفکیک کند.
		در مورد چگونگی ارتباط نتایج مختلف با یکدیگر، چه اطلاعات قابل فهم و مفیدی وجود دارد؟
		در صورت وجود هر دو جنبه اثربخشی و کارایی، آیا در مورد همبستگی یا ارتباط آنها آگاهی وجود دارد؟
		به هنگام تغییرات استراتژیک یا عملیاتی، مجموعه نتایج چگونه بررسی شده و با یکدیگر تطابق داده می‌شوند؟
داده‌های قابل استفاده	نتایج به‌موقع، اطمینان‌بخش و دقیق هستند و به شکل مناسبی برای فراهم کردن بینشی معنادار بخش‌بندی شده‌اند تا از بهبود عملکرد و تحول پشتیبانی کنند.	سرعت، سازگاری، کامل بودن یا هر جنبه کیفی دیگر داده‌ها و اطلاعاتی که به عنوان منبع مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای سازمان مناسب هستند. داده‌ها، از جمله شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده، گردآوری شده و به اطلاعات و بینش‌هایی برای کمک به تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد و تحول تبدیل می‌شوند.
		دلیل بخش‌بندی خاص در هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد یا دستاوردها چیست؟
عملکرد	توضیحات	سازمان باید به موارد زیر دست یابد
روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره یا چرخه استراتژیک	میزان شتاب در بخش یا محیط عملیاتی که سازمان در آن فعال است چگونه است؟
		تکامل روند در طول زمان نشان‌دهنده کدامیک از موارد بهبود، تثبیت یا تنزل عملکرد در راستای اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی است؟ آیا روند مورد نظر، قوی‌تر، قابل مقایسه یا ضعیف‌تر از روندهای مرتبط دیگر در آن بخش است؟ شتاب و سرعت آن چگونه است؟
اهداف	اهداف، مرتبط، هم‌راستا با استراتژی تعیین شده هستند و پیوسته تحقق می‌یابند.	برای هر نتیجه کلیدی انتخاب شده، سطح مطلوبی وجود دارد که باید به آن دست یافت، با استراتژی هماهنگ است و توسط ذینفعان کلیدی ذیربط درک می‌شود.
		سطح عملکرد مطلوب آتی برای نتیجه کلیدی چه زمانی شفاف می‌شود؟ و اینکه پذیرش این سطح عملکرد بر پایه چه منطقی صورت گرفته است؟
		در واقعیت، دستیابی به این سطوح عملکرد مطلوب تا چه اندازه محقق می‌شود یا از آنها فراتر می‌رود یا اصلاً تحقق نمی‌یابد و این چگونه بر انطباق اهداف برای آینده تاثیر می‌گذارد؟



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

راهنمای رادار برای بخش نتایج

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

www.iraward.ir

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



هشتمین دوره جایزه ملی توانایی و نوآوری

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

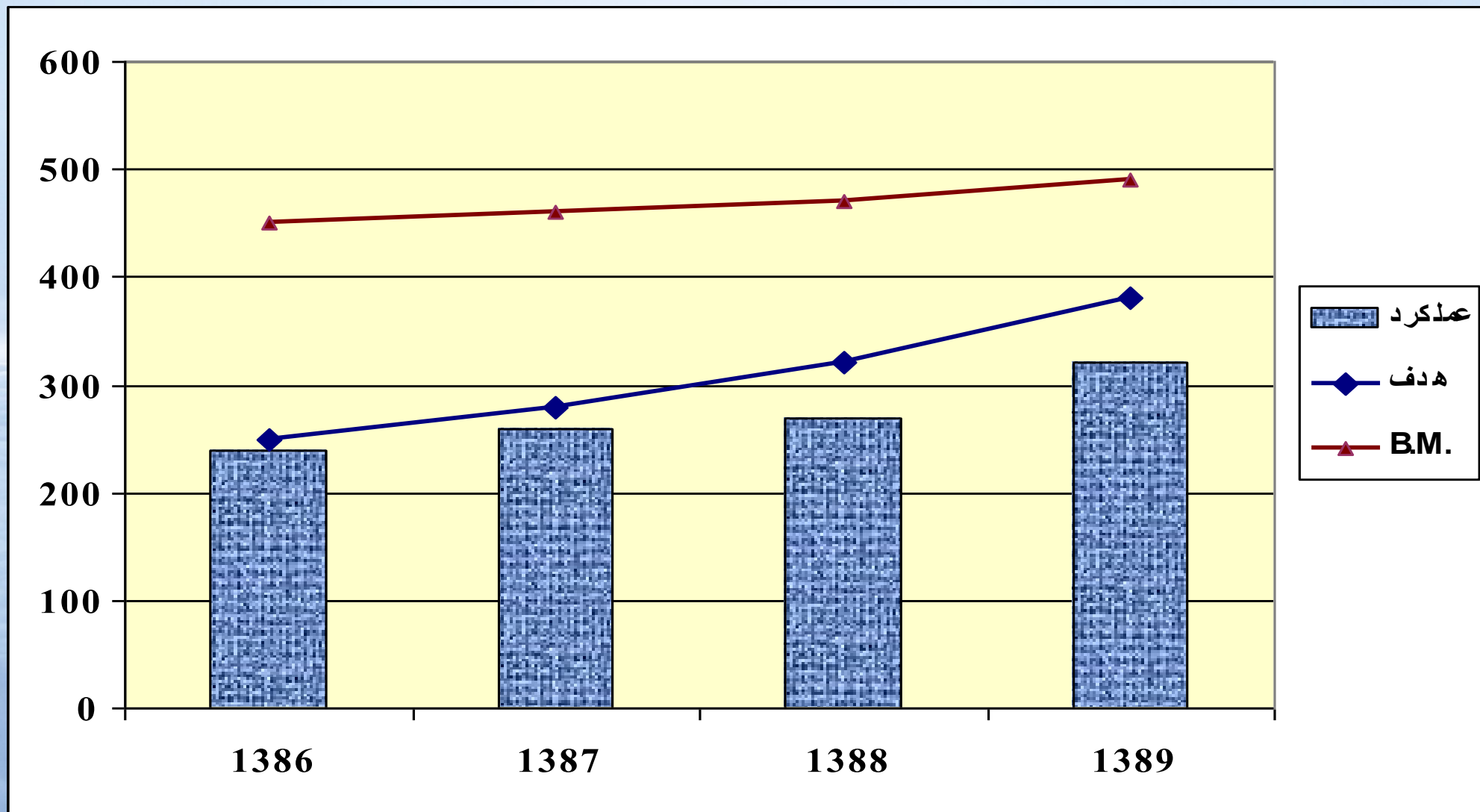
w w w . i r i a w a r d . i r

چارچوب شاخص‌های استاندارد



هشتمین دوره جایزه مایه نیایی و پیرشت

مثال: روند سه ساله



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

www.iraward.ir

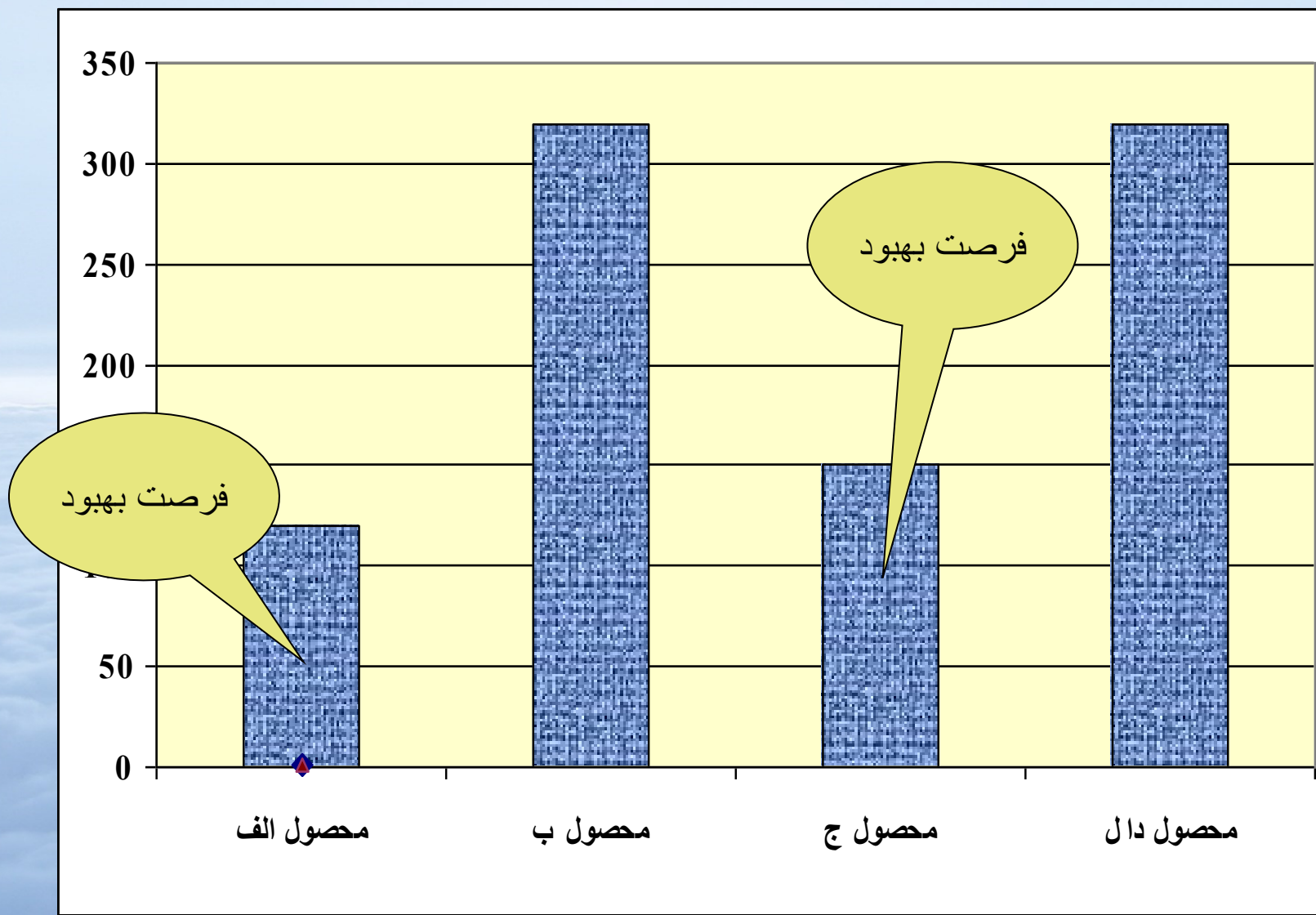


هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

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

www.iraward.ir

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



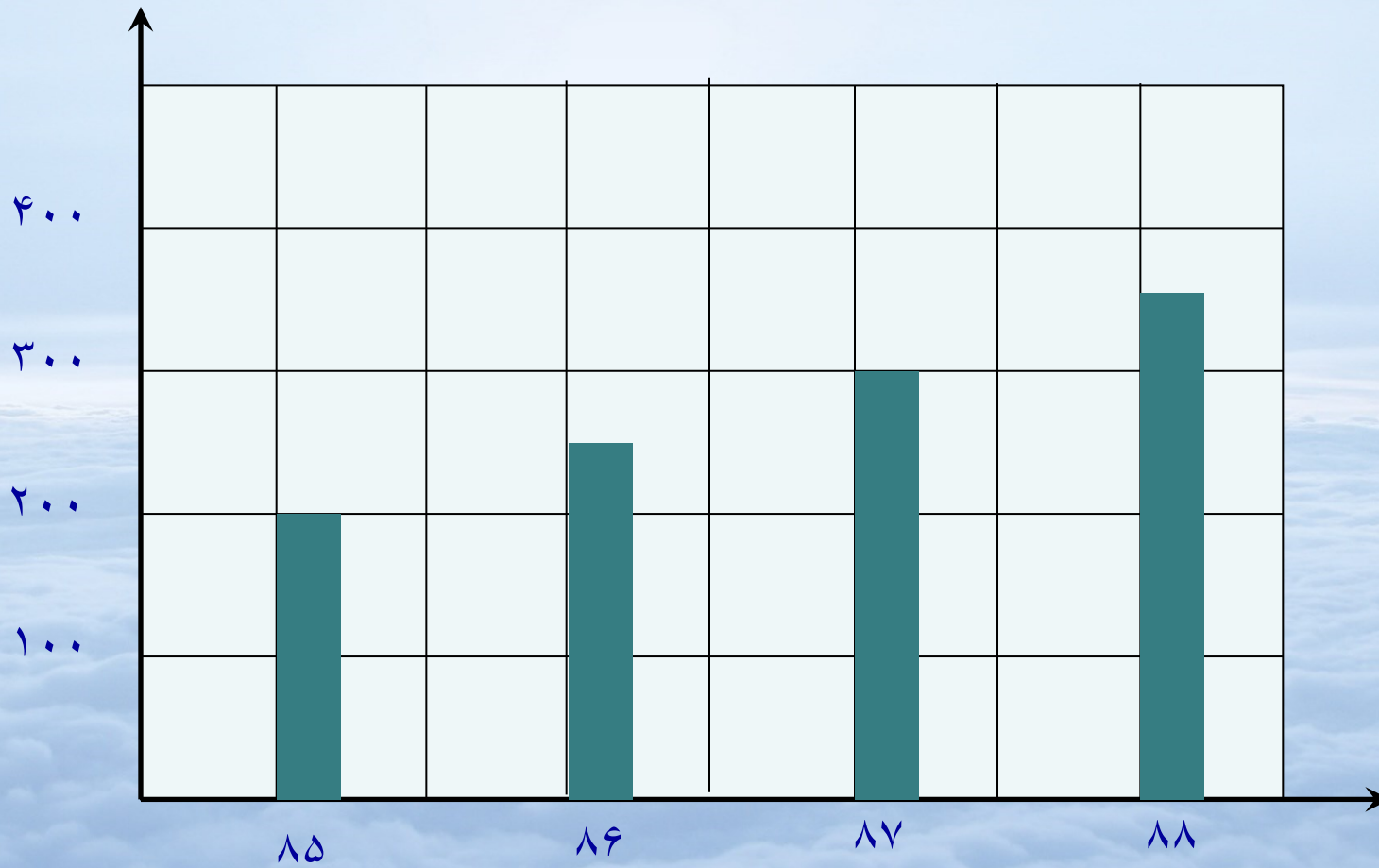


هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

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

www.iraward.ir

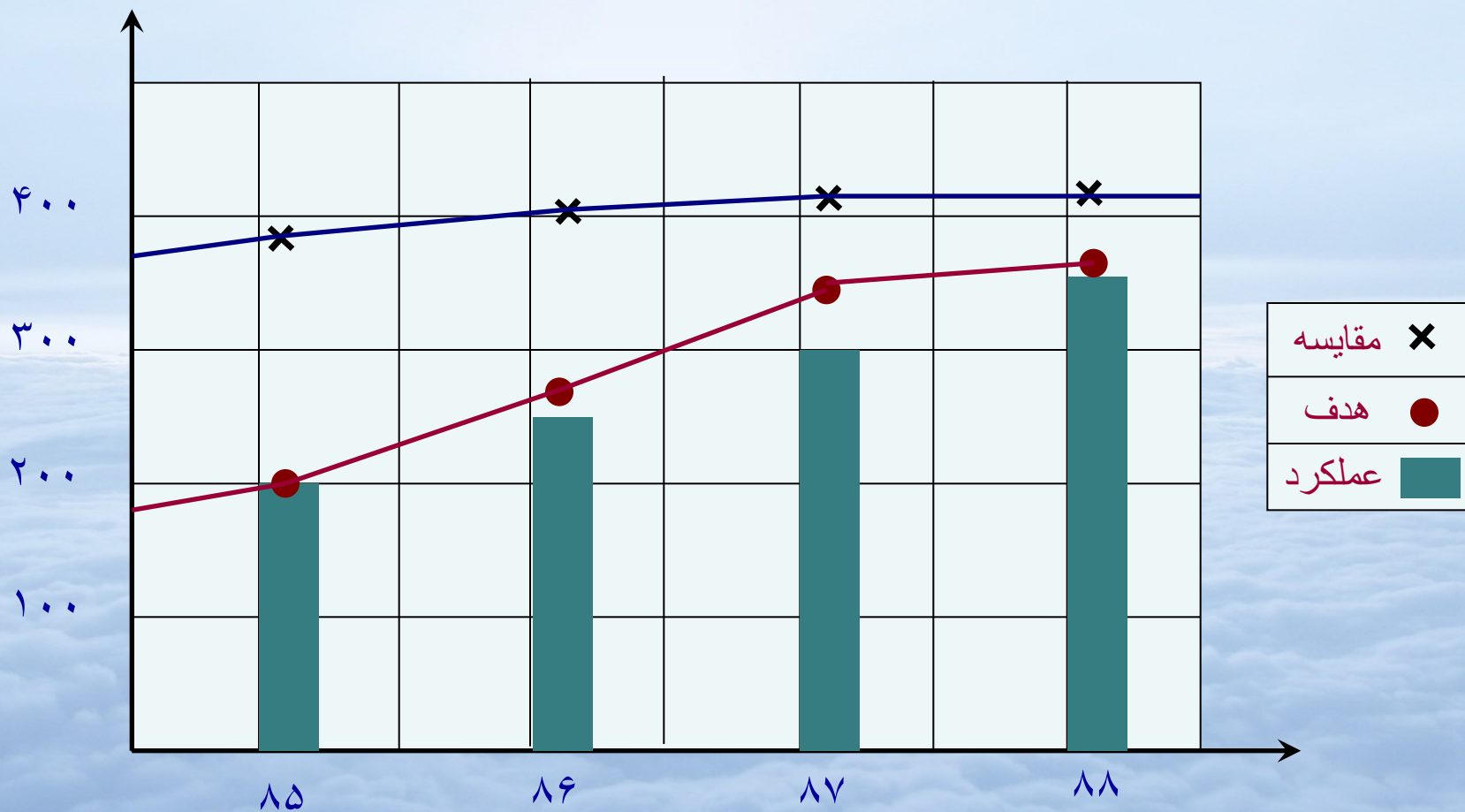
روند مثبت ساله





هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

عملکرد، هدفگذاری و مقایسه



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

www.iraward.ir

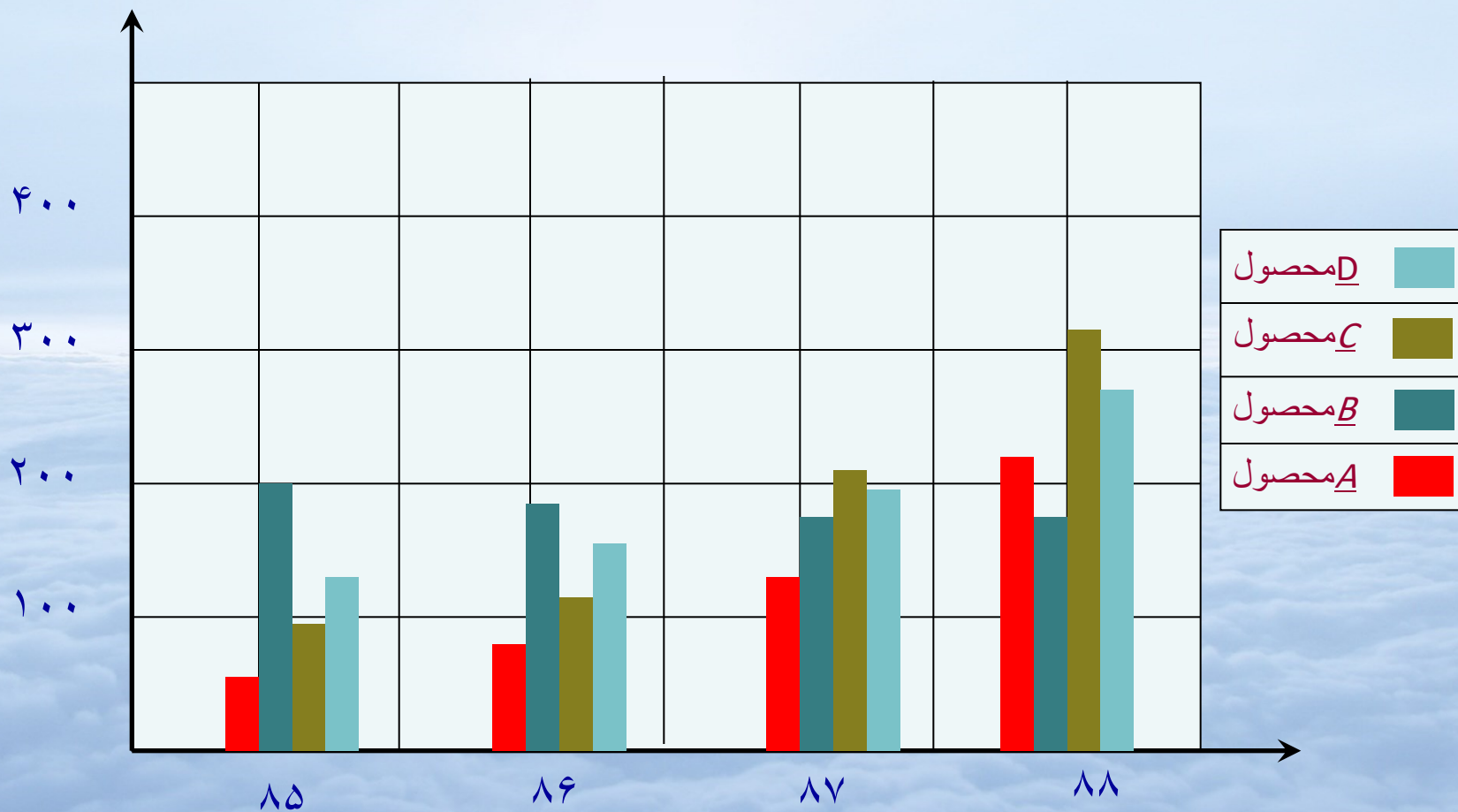


هشتمین دوره جایزه ملی کتاب و نشریات

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

www.iraward.ir

(بر اساس محصول) بخش بندی





هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیشرفت

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

❖ در بخش مربوط به ذینفعان روند امتیازدهی به معیارهای ۳ و ۶ توضیح داده شد.

❖ در معیارهای ۱-۲-۴-۵ امتیازها در هر زیرمعیار، وزنی برابر دارند

❖ معیار ۷ هیچ زیرمعیاری ندارد و ۲۰۰ امتیاز موجود، در سطح معیار، تخصیص داده می‌شود.

❖ هنگام استفاده از ابزار رادار، دو قاعده شفاف باید اعمال شود:

۱- برای امتیازدهی به هر یک از زیرمعیارهای بخش جهت‌گیری و اجرا، امتیاز کلی هر زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی **”مناسب”** بودن رویکرد، بیشتر باشد، **مهم نیست که دیگر**

ویژگی‌ها چه امتیازی را کسب کرده باشند بلکه امتیاز مناسب بودن به امتیاز دیگر ویژگی‌ها ارجحیت دارد.

۲- امتیاز کلی هر یک از زیرمعیارهای معیار ۶ و امتیاز کلی معیار ۷ (در بخش نتایج) نباید از امتیاز ویژگی **”محدوده و مرتبط بودن”** بیشتر باشد، **مهم نیست که دیگر ویژگی‌ها** چه

امتیازی را کسب کرده باشند بلکه امتیاز محدوده و مربوط بودن به امتیاز دیگر ویژگی‌ها ارجحیت دارد.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

رویکردهای خودارزیابی در چارچوب الگوی تعالی و پیشرفت

خودارزیابی یک بازنگری منظم، نظام‌مند و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن براساس یک مدل تعالی است. فرآیند خودارزیابی به سازمان اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کند. روش‌های خودارزیابی عبارتند از:

○ روش پرسشنامه

○ روش کارگاهی

○ روش پروفورما

○ روش شبیه‌سازی جایزه

○ روش تلفیقی

در ادامه هر کدام از رویکردهای خودارزیابی توضیح داده می‌شوند:



هشتمین کنفرانس ملی سنجش و بهبود

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

www.iraward.ir

فرآیند خود ارزیابی





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 و خط‌مشی‌ها 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 آن 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 به دست 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 بی‌چون 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.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و نوآوری

واژه‌نامه:



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

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.

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 خلق ارزش پایدار را برایش 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 به فرد 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.



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 به نفس 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.

واژه‌نامه:

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 به‌عنوان داده‌هایی با مفهوم و دیدگاه تعریف کنیم، دانش به مفهوم اطلاعاتی به همراه راهنمایی یا توانایی برای فعالیت است.

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 نفرت، 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.



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

w w w . i r i a w a r d . i r

واژه‌نامه:

ابروندها: موضوعاتی که انتظار می‌رود یا پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های پیشرو تأثیرات 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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

واژه‌نامه:

تولید مصرف کننده 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.

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 آنچه سازمان می‌کوشد تا در بلندمدت به دست 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 به‌خدمت 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.



هشتمین دوره جایزه ملی عالی و پیرشد

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 مدل تعالی، ارزش پایدار یعنی سازمان به گونه‌ای فعالیت می‌کند 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.

چشم‌انداز: توصیفی از آنچه سازمان می‌کوشد تا در بلندمدت به دست 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.

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



هشتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت

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

www.iraward.ir

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَارْحَمْ عَلَيَّ مُحَمَّدًا وَآلِ مُحَمَّدٍ

