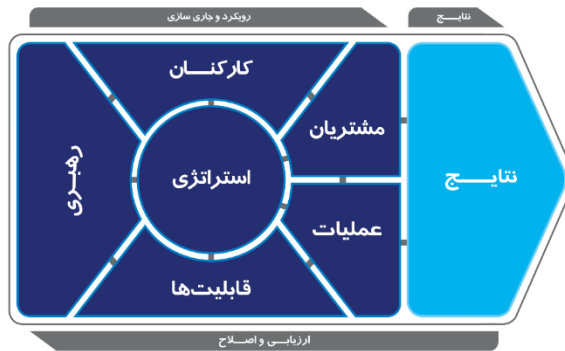


# الگوی تعالی سازمانی

ویرایش ۱۴۰۰

پدیدآور: مرکز تعالی سازمانی سازمان مدیریت صنعتی





<http://excellence.imi.ir>

|                         |   |
|-------------------------|---|
| عنوان و نام پدیدآور     | : الگوی تعالی سازمانی / پدیدآور مرکز تعالی سازمانی سازمان مدیریت صنعتی.                                 |
| وضعیت ویراست            | : ویراست ۱۴۰۰.  |
| مشخصات نشر              | : تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۴۰۰.  |
| مشخصات ظاهری            | : ۷۶ ص.   |
| شابک                    | : ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۸۸-۱   |
| وضعیت فهرست نویسی       | : فیبا  |
| موضوع                   | : Total quality management - مدیریت - ایران - مدیریت - Iran   |
| موضوع                   | : Reengineering (مدیریت) - ایران (Management) - Iran  |
| موضوع                   | : Organizational effectiveness - Iran کارآمدی سازمانی - ایران - سازمان مدیریت صنعتی. مرکز تعالی سازمانی |
| شناسه افزوده            | : سازمان مدیریت صنعتی. مرکز تعالی سازمانی   |
| شناسه افزوده            | : سازمان مدیریت صنعتی Industrial Management Institute   |
| رده بندی کنگره          | : HD۶۲/۱۵   |
| رده بندی دیویی          | : ۶۵۸/۵۶۲   |
| شماره کتابشناسی ملی     | : ۷۶۶۷۳۶۵   |
| اطلاعات رکورد کتابشناسی | : فیبا  |

سازمان مدیریت صنعتی  
مشاوره آموزش تحقیق

- الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰
- ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- چاپ اول: ۱۴۰۰
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۸۸-۱ / ISBN: 978-600-275-188-1

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم  
سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۱  
تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران شناسی، شهرک والفجر  
خیابان نهم، سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲  
تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰



## فهرست

|   |    |
|---|----|
| مقدمه .....                               | ۵  |
| ارکان الگوی تعالی سازمانی .....           | ۷  |
| مفاهیم بنیادین .....                      | ۹  |
| معیارها .....                             | ۱۵ |
| منطق ارزیابی .....                        | ۴۶ |
| ماتریس‌های امتیازدهی .....                | ۴۹ |
| ضرایب وزن معیارها .....                   | ۵۱ |
| ارتباط بین مفاهیم بنیادین و معیارها ..... | ۵۲ |

الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰، دربرگیرنده متن کامل الگوی تعالی سازمانی است که پس از طی تمامی مراحل تدوین، نظرسنجی از ذی‌نفعان، اجرای پایلوت در سازمان‌های منتخب، بررسی مجدد در کارگروه‌های تدوین و مرور نهایی توسط اعضاء کمیته علمی، در تاریخ ۱۳۹۹/۱۱/۲۸ به تأیید نهایی کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی رسیده است.

## مقدمه

آشنایی سازمان‌های ایرانی با الگوی تعالی سازمانی به دو دهه پیش باز می‌گردد. طی این سال‌ها جامعه مدیریتی کشورمان با ابعاد مختلف این الگو و کاربردهای آن آشنا شده و برای استقرار آن تلاش مداومی داشته‌اند. جایزه ملی تعالی سازمانی نیز فضای تشویق‌آمیز و اثربخشی را ایجاد کرده است تا سازمان‌ها ضمن حضور در فرایند جایزه، حرکت خود را در مسیر تعالی سرعت بخشند و تجربیات موفق خود را برای یادگیری سایر سازمان‌ها به اشتراک بگذارند.

مرکز تعالی سازمانی همگام با تحولات ایجاد شده در فضای کسب و کار و متناسب با ارتقاء سطح بلوغ سازمان‌ها، با بهره‌گیری از آخرین یافته‌های علم مدیریت، ویرایش‌های متعددی را طی این سال‌ها تدوین و منتشر کرده است. در این میان، ویرایش ۱۴۰۰ از ویژگی‌های متمایزی نسبت به ویرایش‌های گذشته برخوردار است. در تدوین ویرایش جدید، بیشترین تأکید بر استفاده از دانش و تجربه ارزشمندی متمرکز بوده که طی دو دهه پیشین کسب شده است و در کنار آن تلاش به‌عمل آمده تا ضمن بهره‌گیری از این اندوخته گران‌بها، از تحولات و تغییرات ایجاد شده در جدیدترین ویرایش مدل‌های معتبر سایر کشورهای جهان نیز یادگیری صورت پذیرد. توجه عمیق به فرهنگ تعالی سازمانی که طی سال‌های گذشته در سازمان‌های کشورمان توسعه یافته است و تکیه بر چالش‌ها و توانمندی‌های سازمان‌های ایرانی و در نظر داشتن رویکردها و سیاست‌های ملی تأثیرگذار بر توسعه مدیریت در کشور، از جمله دیگر موضوعاتی است که پایه‌های اصلی تدوین ویرایش ۱۴۰۰ را تشکیل داده‌اند.

برنامه تدوین این ویرایش از ماه‌های آخر سال ۱۳۹۸ آغاز شد و در طول سال ۱۳۹۹ با جدیت و به‌طور مستمر و پیگیر تداوم یافت و

اعضاء کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی سعی و کوشش وافری را برای این منظور به عمل آورده و با تشکیل کارگروه‌های تخصصی، به تدوین ویرایش جدید الگوی تعالی سازمانی اهتمام ورزیده‌اند. این مدل پس از طی مراحل مختلف تدوین، روز پنجم اسفندماه ۱۳۹۹ در هجدهمین همایش تعالی سازمانی رونمایی شد. ضمن تقدیر از تمامی اعضای کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی، لازم است از اعضای که بیشترین مشارکت فعال و اثربخش را در تدوین ویرایش ۱۴۰۰ داشته‌اند، شامل آقایان علی اصغر آزادی، مرتضی اخوان خرازی، عابدین اسماعیل‌پور، الهوردی تقوی، علی تقی‌زاده هرات، جعفر جنامی‌نیا، هوشنگ رستمیان، سعید روحانی ملک، مرتضی روغنی، نیما زاهدی، منوچهر نجمی و سید مسعود همایونفر به‌طور ویژه تقدیر به عمل آید. این عزیزان با به‌کارگیری تمامی توانمندی‌های خود، ضمن بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و پیشنهادهای جمع‌کثیری از ارزیابان، مدیران تعالی سازمانی، مدیران ارشد سازمان‌های برتر و اعضای ارکان جایزه ملی تعالی سازمانی که ذی‌نفعان اصلی این جایزه ملی به‌شمار می‌روند، تلاش کرده‌اند تا ویرایش ۱۴۰۰ نیازها و انتظارات سازمان‌های کشورمان را برای حرکت در مسیر تعالی سازمانی برآورده سازد.

امید است که معرفی ویرایش ۱۴۰۰ الگوی تعالی سازمانی، بیش از پیش موجب گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و استقرار گسترده این الگو در سازمان‌های کشورمان شود و این امر به سهم خود، مسیر رشد و توسعه همه‌جانبه برای دستیابی به عزت، سربلندی و خوشبختی مردم عزیز کشورمان را هموارتر سازد.

مرکز تعالی سازمانی  
سازمان مدیریت صنعتی



## ارکان الگوی تعالی سازمانی

- مفاهیم بنیادین
- معیارها
- منطق ارزیابی





الگوی فعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰





## مفاهیم بنیادین

- رهبری آینده‌نگر و الهام‌بخش
- نگرش سیستمی
- مشتری‌مداری و ارزش‌آفرینی
- یادگیری، بهبود و نوآوری
- دلبستگی کارکنان
- توسعه شراکت‌ها
- توسعه قابلیت‌های سازمانی
- مدیریت با چابکی
- مسئولیت‌پذیری اجتماعی
- نتایج برجسته پایدار

## مفاهیم بنیادین

### رهبری آینده‌نگر و الهام‌بخش

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و با ترغیب ذی‌نفعان، حمایت از ایده‌های خلاقانه و تفکر ساختارشکنانه و به‌کارگیری بهینه منابع، در جهت تحقق آن اقدام می‌کنند. این رهبران به‌عنوان الگو برای ارزش‌های سازمانی و رفتار اخلاقی عمل می‌نمایند تا الهام‌بخش دیگران باشند. آنها فرهنگ سازمانی را توسعه داده و ترویج می‌کنند و برای عملکرد خود در قبال ذی‌نفعان شفاف و پاسخگو هستند.

### نگرش سیستمی

سازمان‌های متعالی دریافته‌اند که نگرش سیستمی به معنای مدیریت تمامی بخش‌های سازمان به‌عنوان یک مجموعه منسجم برای تحقق فلسفه وجودی و چشم‌انداز است. این سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که تمامی فرایندها و شاخص‌های خود را به‌طور مناسب، همسو و یکپارچه طراحی نموده و به اجرا می‌گذارند و به موفقیت مداوم دست می‌یابند.

### مشتری‌مداری و ارزش‌آفرینی

سازمان‌های متعالی، مشتریان را بخش اصلی فلسفه وجودی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند با پیش‌بینی، شناسایی و درک نیازها و انتظارات‌شان و فراتر رفتن از آنها، همواره ارزش‌آفرینی نموده و تجربه خوشایندی را برای گروه‌های مختلف مشتریان فراهم آورند. این سازمان‌ها، با مشتریان روابطی پایدار مبتنی بر گشودگی، شفافیت و احترام متقابل برقرار می‌کنند و تجربه‌ها و برداشت‌های آنها را همواره پایش کرده و به هرگونه بازخوردی، به‌طور سریع و اثربخش پاسخ می‌دهند.

## یادگیری، بهبود و نوآوری

سازمانهای متعالی، با پیش‌بینی و درک آینده همواره به دنبال یادگیری سازمانی، بهبود مداوم و نوآوری هستند و با گسترش دانش، توسعه فناوری‌ها و خلق ارزش‌های جدید، رضایت ذی‌نفعان را فراهم می‌آورند. این سازمان‌ها با مدیریت عملکرد و تحلیل ابروندها و کلان‌داده‌ها، فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده و نوآوری را از طریق تفکر ساختار شکنانه و به چالش کشیدن وضع موجود ممکن می‌سازند و دستاوردهای نوآورانه خود را در سایر بخش‌های اکوسیستم به اشتراک می‌گذارند.

## دلبستگی کارکنان

سازمان‌های متعالی، با ارج نهادن به کارکنان، محیطی را برای عملکرد عالی آنها ایجاد می‌کنند که در آن توانمندی، دلبستگی و اشتیاق کارکنان برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی، تیمی و فردی، توسعه می‌یابد. در این سازمان‌ها، کارکنان از شایستگی‌های لازم برخوردار بوده و با پایبندی به ارزش‌ها، در برابر عملکرد خود پاسخگو هستند و در فضایی از گفتگوی اثربخش در امور سازمان مشارکت می‌کنند. این سازمان‌ها گوناگونی و توازن میان کار و زندگی را مدیریت کرده و ایمنی و سلامت کارکنان خود را حفظ می‌کنند و تلاش آنها را مورد تقدیر قرار می‌دهند.

## توسعه شراکت‌ها

سازمان‌های متعالی با ایجاد شراکت‌های استراتژیک با همکاران تجاری، تأمین‌کنندگان کلیدی، مشتریان و جامعه، از موفقیت دو جانبه خود و شرکا اطمینان حاصل می‌کنند و روابطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و پاسخ‌گویی متقابل با آنها برقرار کرده و آن را توسعه می‌دهند. این

سازمان‌ها فعالانه با شرکای خود همکاری و هم‌آفرینی می‌کنند تا از فرهنگ، تخصص، دانش و تجارب یکدیگر، برای کسب منافع پایدار در زنجیره ارزش بهره‌مند شوند.

### توسعه قابلیت‌های سازمانی

سازمان‌های متعالی با مدیریت دارایی‌ها و یکپارچه‌سازی منابع خود و شرکا، قابلیت‌های سازمانی را توسعه می‌دهند. این سازمان‌ها به‌طور مستمر منابع و قابلیت‌های خود را به شایستگی‌های محوری و متمایزکننده تبدیل نموده و از ایجاد و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار اطمینان حاصل می‌کنند.

### مدیریت با چابکی

سازمان‌های متعالی همواره نسبت به تغییرات محیطی آگاه و هوشیار بوده و از توانایی لازم برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و پاسخگویی کارا و اثربخش به آنها برخوردار هستند. این سازمان‌ها با رصد مداوم اکوسیستم خود و ارزیابی و تحلیل داده‌ها، اطلاعات و دانش، درک مناسبی از مهم‌ترین چالش‌های حال و آینده به‌دست می‌آورند و تغییر و تحول مورد نیاز را از طریق فرآیندهای ساخت‌یافته، چابک و همسو با استراتژی، به‌موقع، سریع و منعطف پیش می‌برند.

### مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سازمان‌های متعالی، نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان را به‌طور متوازن برآورده کرده و به‌عنوان یک شهروند مسئول، در مشارکت‌های اجتماعی پیشگام هستند. این سازمان‌ها با پایبندی به قوانین و مقررات، رفتار اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی در قبال عملکرد خود، همواره در تقویت برند و خوشنامی سازمان تلاش نموده و با استفاده بهینه از منابع و تفکر مبتنی بر اقتصاد چرخشی، پیامدهای زیست‌محیطی را مدیریت کرده و با توجه به منافع

اقتصادی ذی نفعان در جهت خلق آینده پایدار، اقدام می نمایند.

### نتایج برجسته پایدار

سازمان های متعالی، در راستای تحقق فلسفه وجودی و چشم انداز، با به کارگیری اثربخش منابع و قابلیت های خود، در برابر تغییرات محیطی تاب آور بوده و با حفظ مستمر روندهای رو به بهبود، به مجموعه ای از نتایج برجسته پایدار دست می یابند. این سازمان ها برای اطمینان از تاب آوری و پایداری، نتایج کلیدی مورد انتظار را تعریف و پایش نموده و با تحلیل آنها، روندهای آینده را پیش بینی می کنند و با ایجاد توازن میان منافع کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان، ارزش پایدار خلق می کنند.

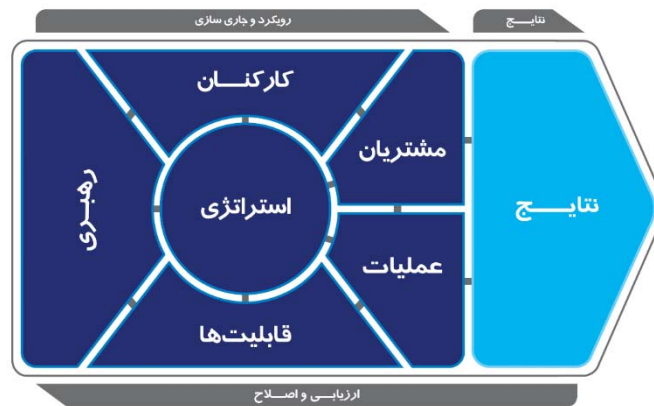


انجمن ملی استاندارد ایران  
الگوی فعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰



## معیارها

- معیار ۱- رهبری
- معیار ۲- استراتژی
- معیار ۳- کارکنان
- معیار ۴- قابلیت‌ها
- معیار ۵- مشتریان
- معیار ۶- عملیات
- معیار ۷- نتایج





انجمن ملی استاندارد ایران  
الگوی فعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰





## معیارها

### معیار ۱- رهبری

معیار رهبری به این موضوع می‌پردازد که رهبران سازمان چگونه آینده را به تصویر کشیده و محقق می‌کنند. این معیار چگونگی توسعه و ترویج جهت-گیری استراتژیک شامل فلسفه وجودی، چشم‌انداز و ارزش‌ها، حمایت از خلاقیت و نوآوری و همچنین برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان کلیدی و پاسخگویی به آنان را با ایجاد نظام حاکمیت سازمانی بررسی می‌کند.

- ۱-۱ - جهت‌گیری استراتژیک و فرهنگ سازمانی
- ۱-۲ - تعامل با ذی‌نفعان کلیدی
- ۱-۳ - هدایت نوآوری و تحول
- ۱-۴ - حاکمیت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

#### ۱-۱ - جهت‌گیری استراتژیک و فرهنگ سازمانی

توضیح دهید که چگونه:

- جهت‌گیری استراتژیک را با تعریف فلسفه وجودی، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسعه می‌دهید،
- فرهنگ سازمانی را درک نموده و آن را به‌منظور همسویی با فلسفه وجودی سازمان هدایت می‌کنید،
- به‌منظور توسعه فرهنگ سازمانی، نظام‌های ارزشیابی عملکرد، پاداش و تقدیر را با ارزش‌های سازمانی همسو می‌کنید،
- ارزش‌های سازمانی را به هنجارها و رفتارهای مطلوب تبدیل کرده و از طریق اعمال خود به‌طور شفاف ترویج

- می‌کنید و اطمینان می‌یابید که کارکنان نیز این ارزش‌ها را در رفتار خود نشان می‌دهند،
- درون اکوسیستم خود، الگوهای نمونه‌ای را که در مسیر دست‌یابی به آینده‌ای پایدار، پیشگام هستند، شناسایی کرده و آنها را ترویج می‌کنید،
  - مهارت‌های رهبری را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای رهبران را ارزیابی کرده و بهبود می‌بخشید.

### ۲-۱- تعامل با ذی‌نفعان کلیدی

توضیح دهید که چگونه:

- ذی‌نفعان کلیدی را می‌شناسید و رویکردهایی را برای تعامل مؤثر با آنها و درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت‌شان ایجاد می‌کنید،
- با کارکنان ارتباط مؤثر برقرار کرده، به سخنان‌شان فعالانه گوش می‌دهید و پاسخگویی آنان هستید،
- فلسفه وجودی، چشم‌انداز، ارزش‌ها و استراتژی را با کارکنان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در میان گذاشته و از اینکه آنان به اهمیت همسویی با جهت‌گیری استراتژیک واقفند، اطمینان حاصل می‌کنید،
- از کارکنان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در جهت تحقق استراتژی و اهداف سازمان حمایت کرده و از تلاش‌ها و دستاوردهای آنان به‌موقع و به‌طور مناسب تقدیر به‌عمل می‌آورید،
- الهام‌بخش کارکنان هستید و فرهنگ دلبستگی به سازمان، توانمندسازی و پاسخگویی را در تمامی سطوح ایجاد می‌کنید.

### ۳-۱- هدایت نوآوری و تحول

توضیح دهید که چگونه:

- اهمیت تمرکز بر خلاقیت، نوآوری، تفکر ساختارشکنانه و کارآفرینی سازمانی را برای تحقق جهت‌گیری استراتژیک، درک می‌کنید و تعهد و حمایت عملی خود را از آنها نشان می‌دهید،
- فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و بهینه‌کاو را شناسایی کرده و در شبکه‌های یادگیری حضوری فعال دارید،
- در راستای جهت‌گیری استراتژیک، روحیه یادگیری را توسعه داده و بهبود، نوآوری و تحول سازمانی را هدایت و ترغیب می‌کنید،
- برای حصول اطمینان از آینده پایدار، ذی‌نفعان کلیدی را در اجرای تغییرات و تحول سازمانی مشارکت داده و همکاری آنها را جلب می‌کنید،
- در برنامه‌های تحول، اصول ایجاد توازن و توسعه پایدار را با توجه به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، مبنای تصمیم‌گیری قرار می‌دهید،
- منابع را به‌طور متوازن برای عملیات جاری و پیشبرد برنامه‌های تحول اختصاص می‌دهید.

#### **۴-۱ - حاکمیت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی**

توضیح دهید که چگونه:

- از وجود سازوکارهایی برای حاکمیت سازمانی، شامل انتخاب مدیران، تفویض اختیارات، مدیریت ریسک، شفافیت عملکرد، پاسخگویی مدیران، حسابرسی و رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذی‌نفعان کلیدی اطمینان حاصل می‌کنید،
- در راستای انتظارات ذی‌نفعان کلیدی و پایبندی به قوانین و مقررات، از گزارش‌گری مالی و غیرمالی شفاف به ذی‌نفعان کلیدی شامل نهادهای حاکمیتی اطمینان حاصل می‌کنید،



- ذی‌نفعان کلیدی خود را به مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با توسعه پایدار شامل حفظ محیط زیست، رعایت منافع نسل‌های آینده و همکاری در امور جامعه تشویق می‌کنید،
- برای تعامل با ذی‌نفعان کلیدی در جامعه و دریافت برداشت‌ها و بازخوردهای آنان و نشان دادن واکنش سریع، کانال‌های ارتباطی مناسبی را به کار می‌گیرید،
- به اصول توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی در استراتژی و فعالیت‌های روزانه سازمان توجه می‌کنید.



## معیار ۲- استراتژی

معیار استراتژی به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه فلسفه وجودی و چشم‌انداز خود را از طریق استراتژی محقق می‌سازد. این معیار چگونگی درک اکوسیستم سازمان و چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو، توسعه استراتژی، مدل کسب‌وکار نوآورانه، اقدامات استراتژیک، ساختار و نظام مدیریتی و پایش مستمر آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲-۱- درک اکوسیستم، ذی‌نفعان کلیدی و قابلیت‌های سازمان

۲-۲- توسعه و همسوسازی استراتژی

۲-۳- توسعه نظام مدیریت و عملکرد استراتژیک سازمان

۲-۱- درک اکوسیستم، ذی‌نفعان کلیدی و قابلیت‌های

### سازمان

توضیح دهید که چگونه:

- اکوسیستم سازمان که می‌تواند شامل شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، رقبا، نهادهای دولتی و اجتماعی و سایر ذی‌نفعان و عوامل مرتبط باشد را شناسایی و درک می‌کنید،
- نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را به‌عنوان یکی از درون‌داده‌های توسعه و بازنگری استراتژی، شناسایی، تحلیل و درک می‌کنید،
- محیط کلان که می‌تواند شامل تحولات و ابروندهای جهانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی،

- فناوری، زیست‌محیطی و قانونی باشد را رصد و تحلیل می‌کنید تا مهم‌ترین فرصت‌ها و چالش‌های کنونی و آتی پیش‌روی سازمان را درک کنید،
- تحولات محیط صنعت که می‌تواند شامل بازار، مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان باشد را رصد و تحلیل می‌کنید تا مهم‌ترین فرصت‌ها و چالش‌های کنونی و آتی پیش‌روی سازمان را درک کنید،
- منابع، قابلیت‌ها و عملکرد سازمان را ارزیابی و تحلیل کرده و قوت‌ها، ضعف‌ها و شایستگی‌های محوری خود را شناسایی و درک می‌کنید،
- قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان استراتژیک خود را به‌منظور تکمیل قابلیت‌های سازمان، شناسایی، تحلیل و درک می‌کنید.

## ۲-۲- توسعه و همسوسازی استراتژی

توضیح دهید که چگونه:

- همسو با فلسفه وجودی و چشم‌انداز، اهداف کلان سازمان را تعیین می‌کنید،
- تحولات مهم و عدم قطعیت‌ها در محیط بیرونی را به سناریوهای بالقوه ترجمه می‌کنید،
- استراتژی و مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک مرتبط را با توجه به برون‌داد تحلیل‌ها و درک اکوسیستم، ذی‌نفعان، محیط بیرونی و قابلیت‌های سازمان، برای نیل به فلسفه وجودی، چشم‌انداز و اهداف کلان توسعه می‌دهید،
- مدل کسب‌وکار خود را ارزیابی و تحلیل کرده و با درک مدل‌های کسب‌وکار نوین، آن را بازآفرینی می‌کنید،

- استراتژی و اهداف استراتژیک را به اهداف عملکردی و اقدامات استراتژیک از جمله برنامه‌های تحول ترجمه می‌کنید،
- با توسعه استراتژی‌های وظیفه‌ای و عملیاتی، استراتژی و اهداف استراتژیک را در سازمان جاری‌سازی می‌کنید،
- از همسویی استراتژی خود با استراتژی ذی‌نفعان کلیدی اطمینان حاصل می‌کنید.

### ۳-۲- توسعه نظام مدیریت و عملکرد استراتژیک

#### سازمان

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و اهداف استراتژیک را با کارکنان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در میان می‌گذارید،
- زنجیره ارزش، فرایندهای کلیدی و ساختار سازمانی خود را با استراتژی همسو می‌کنید،
- اطمینان می‌یابید که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای استراتژی و اقدامات استراتژیک، شناسایی و به‌موقع فراهم می‌شود،
- نظام مدیریت سازمان را به‌منظور تحقق فلسفه وجودی و چشم‌انداز، بهبود مداوم عملکرد و تأمین منافع پایدار برای ذی‌نفعان، توسعه می‌دهید،
- نظام مدیریت عملکرد استراتژیک را توسعه داده، شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان پیشرفت اقدامات استراتژیک را پایش و تحلیل کرده و بازخوردهای لازم را برای بازنگری و به‌روزرسانی استراتژی، فراهم می‌کنید.

### معيار ۳- کارکنان

معيار کارکنان به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه کارکنان مورد نیاز و شایستگی‌های آنها را تعیین کرده و برای جذب، به‌کارگماری، توسعه و دلبستگی آنها و نیز فراهم ساختن محیطی مساعد برای عملکرد عالی و بهره‌برداری از تمام توان کارکنان در راستای نیازهای سازمان، اقدام می‌کند.

۳-۱- برنامه‌ریزی و تأمین

۳-۲- توسعه و مدیریت عملکرد

۳-۳- ارتباطات و روابط کار

۳-۴- جبران خدمت و نگهداشت

#### ۳-۱- برنامه‌ریزی و تأمین

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و برنامه‌های کارکنان را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و مبتنی بر فرایندهای کلیدی، ساختار سازمانی، تحلیل داده‌ها و فناوری‌های نوین توسعه می‌دهید،
- از نظرسنجی‌ها، پیشنهادهای و سایر روش‌های بازخورد کارکنان در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کارکنان استفاده می‌کنید،
- مشاغل را تحلیل کرده و کارکنان مورد نیاز سازمان، شایستگی‌ها و شیوه تأمین آنها را تعیین می‌کنید،
- از رعایت اصول اخلاقی، وجود عدالت، فرصت‌های برابر، پذیرش گوناگونی، شایسته‌سالاری و حفظ کرامت انسانی در برنامه‌های کارکنان اطمینان حاصل می‌کنید،



- جذب، به کارگماری و جامعه‌پذیری افراد تازه‌استخدام را به گونه‌ای مؤثر مدیریت می‌کنید،
- برنامه‌های پیشرفت شغلی، جابجایی و جانشینی را بر پایه شایستگی‌ها مدیریت می‌کنید،
- استعدادهای مورد نیاز را برای حصول اطمینان از آینده پایدار سازمان، مدیریت می‌کنید،
- خروج کارکنان را به‌طور مؤثر مدیریت کرده و با ارج نهادن به بازنشستگان و کارکنان قبلی، از قابلیت‌های آنها به‌نحو مناسب بهره‌مند می‌شوید.

### ۲-۳- توسعه و مدیریت عملکرد

توضیح دهید که چگونه:

- مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان را برای تحقق استراتژی سازمان توسعه می‌دهید،
- عملکرد کارکنان را همسو با استراتژی سازمان مدیریت کرده و اطمینان حاصل می‌کنید که آنها ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات و اختیارات لازم را برای بهبود مستمر عملکردشان در اختیار دارند،
- کارکنان خود را برای درک نیاز به تغییر و شناسایی فرصت‌های توسعه قابلیت‌هایشان، توانمند می‌سازید،
- اطمینان حاصل می‌کنید که برنامه‌های توسعه کارکنان به آنها کمک می‌کند تا خود را با قابلیت‌های مورد نیاز آینده سازمان، انطباق دهند،
- کارکنان را برای برقراری ارتباط با دیگران در اکوسیستم سازمان و به اشتراک‌گذاری اثربخش تجربیات و یادگیری‌های خود، توانمند می‌سازید،
- برای اینکه کارکنان عملکرد عالی داشته باشند، از مشاوره، هدایت، منتورینگ و مربی‌گری استفاده می‌کنید،

- تجربه کارکنان را در سراسر چرخه عمر همکاری، برای پیشینه‌سازی عملکرد فردی و تیمی، مدیریت می‌کنید.

### ۳-۳- ارتباطات و روابط کار

توضیح دهید که چگونه:

- برنامه‌ها و کانال‌های ارتباطی را بر پایه نیازها و انتظارات ارتباطی و اطلاعاتی کارکنان ایجاد می‌کنید،
- در راستای ارتقای فرهنگ سازمانی، فضای گفت‌وگو را در سراسر سازمان، فراهم و ترغیب می‌کنید،
- کارکنان به درک مشترکی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز، ارزش‌ها و استراتژی سازمان دست می‌یابند،
- فرهنگی را ترویج می‌کنید که در آن کارکنان از کار تیمی و خلاقیت در پاسخ به چالش‌ها بهره‌برده و در بهبود و نوآوری مشارکت می‌کنند،
- آگاهی کارکنان از قوانین و مقررات مرتبط با روابط کار را ارتقاء داده و ضمن تعامل سازنده با نهادهای قانونی، تعارضات، تخلفات و شکایات کارکنان را مدیریت می‌کنید،
- در جهت ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، کارکنان را به انجام کار داوطلبانه و مشارکت در فعالیت‌هایی که به جامعه کمک می‌کند، تشویق می‌کنید.

### ۳-۴- جبران خدمت و نگهداشت

توضیح دهید که چگونه:

- با ارزشیابی مشاغل و پایش بازار کار، از عدالت درونی و بیرونی در جبران خدمات کارکنان اطمینان حاصل کرده و آن را با استراتژی سازمان همسو می‌کنید،

- پرداخت‌های ثابت و متغیر را با شرایط سازمان و عملکرد کارکنان متناسب کرده و مزایا و تسهیلات رفاهی را با مطلوبیت بخش‌های مختلف کارکنان متناسب می‌کنید،
- فرهنگ پشتیبانی و قدردانی را ترویج کرده و مشارکت، تلاش و موفقیت کارکنان را ارج می‌نهمید،
- محیط کار مطلوبی را از نظر فیزیکی، اجتماعی و روانی برای کارکنان فراهم می‌کنید و از ارتقای مستمر سلامت و ایمنی کارکنان اطمینان می‌یابید،
- از توازن کار و زندگی کارکنان اطمینان می‌یابید و در این رابطه از روش‌های نوین بهره می‌گیرید،
- برای دلبستگی و نگهداشت کارکنان، محیط کار دوستانه و اخلاق‌مداری را مبتنی بر کرامت انسانی و حفظ ارزش‌های سازمانی، ایجاد می‌کنید.

## معیار ۴- قابلیت‌ها

معیار قابلیت‌ها به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه قابلیت‌های خود را برای پشتیبانی از استراتژی، جاری‌سازی اثربخش فرایندها و تحقق برنامه‌های تحول توسعه داده و به کار می‌گیرد. برای چنین منظوری این معیار به چگونگی ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی از طریق مدیریت فرایندها، نوآوری، فناوری، دانش و منابع مالی می‌پردازد.

۴-۱- فرایندها و ریسک

۴-۲- نوآوری و فناوری

۴-۳- داده‌ها، اطلاعات و دانش

۴-۴- مالی و سرمایه‌گذاری

### ۴-۱- فرایندها و ریسک

توضیح دهید که چگونه:

- چارچوبی از فرایندها را برای تحقق جهت‌گیری استراتژیک و پیشبرد عملیات سازمان، شناسایی و طراحی کرده و به کار می‌گیرید،
- مالکان فرایندها، نقش و مسئولیت خود را در مدیریت و اجرای فرایندها درک کرده و ایفا می‌کنند،
- مجموعه‌ای از شاخص‌های فرایندی را تعریف و پایش می‌کنید تا نقش فرایندها در تحقق استراتژی درک شود،
- از تحلیل داده‌های برداشتی و عملکردی فرایندها، ارزیابی و بهینه‌کاو، برای بهبود و نوآوری استفاده می‌کنید،

- ریسک‌های سازمان شامل ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، مالی، انطباق، ایمنی، محیط زیست و امنیت سایبری را شناسایی می‌کنید،
- ریسک‌ها را با توجه به پیامد آنها بر اهداف استراتژیک و فرایندی و تداوم عملیات سازمان، ارزیابی و اولویت‌بندی کرده و برنامه‌های مقابله با ریسک را توسعه داده و اجرا می‌کنید.

### ۲-۴- نوآوری و فناوری

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت نوآوری و فناوری را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهید،
- شبکه‌های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت‌های نوآوری ایجاد و مدیریت می‌کنید،
- نوآوری را در مدل‌های کسب‌وکار، فرایندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی مدیریت می‌کنید،
- سبد فناوری را با شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری و جایگزینی به‌موقع، مدیریت می‌کنید،
- از ظرفیت‌های فناوری کمک می‌گیرید تا اصول اقتصاد چرخشی را در سازمان اجرا کنید،
- از فناوری برای ارتقای قابلیت‌های سازمانی به‌ویژه در توسعه محصولات و خدمات جدید استفاده می‌کنید.

### ۳-۴- داده‌ها، اطلاعات و دانش

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت داده‌ها، اطلاعات و دانش را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهید،
- داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از مدیریت فرایندها، محصولات و خدمات و اجرای برنامه‌های تحول را شناسایی، جمع‌آوری و مدیریت می‌کنید،

- برای استخراج ارزش از داده‌ها و تصمیم‌گیری آگاهانه، از روش‌های علم داده نظیر داده‌کاوی، تحلیل‌گری داده‌ها و هوش تجاری استفاده می‌کنید،
- داده‌ها را به اطلاعات و دانش تبدیل کرده و دانش خلق شده را مدیریت می‌کنید، با ذی‌نفعان مرتبط به اشتراک می‌گذارید و از دانش نزد ذی‌نفعان کلیدی برای خلق ایده‌ها و نوآوری بهره می‌گیرید،
- از داده‌ها، اطلاعات و دانش به شیوه‌ای اخلاقی استفاده می‌کنید و به نیازها و حقوق مالکان آنها احترام می‌گذارید،
- از روش‌های قابل اتکا برای اطمینان از امنیت داده‌ها، اطلاعات و دانش سازمان بهره می‌برید،
- امنیت دارایی‌های معنوی و دانش منحصربه‌فردی را که در اختیار دارید، تأمین کرده و محافظت می‌کنید.

#### ۴-۴- منابع مالی و سرمایه‌گذاری

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مالی و سرمایه‌گذاری را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهید،
- منابع مالی لازم برای تحقق استراتژی، عملیات جاری و نیازهای برنامه‌های تحول را شناسایی، تأمین و مسئولانه مدیریت می‌کنید،
- فرایندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل بودجه، تحلیل‌های مالی و اقتصادی، گزارش‌های مالی و مدیریتی را برای بهبود عملکرد جاری و کمک به اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه، طراحی و اجرا می‌کنید،
- فرایندهای حاکمیت مالی را به کار می‌گیرید،
- سرمایه‌گذاری و برداشت سرمایه را با در نظر گرفتن اصول پایداری ارزیابی کرده و انجام می‌دهید.

## معیار ۵- مشتریان

معیار مشتریان به این موضوع می‌پردازد که سازمان چگونه برای بخش‌های مختلف بازار ارزش مورد انتظار را طراحی کرده و نسبت به جذب و نگهداشت مشتریان و کسب ارزش اقدام می‌کند. برای چنین منظوری، این معیار نحوه ایجاد بینش نسبت به بازار، انتخاب بازار هدف، تعیین جایگاه مناسب در بازار، روابط با مشتریان و ایجاد تجربه خوشایند برای آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۵-۱- اطلاعات بازار و نیازها و انتظارات مشتریان

۵-۲- استراتژی و برنامه بازاریابی

۵-۳- روابط سودمند و تجربه مشتریان

### ۵-۱- اطلاعات بازار و نیازها و انتظارات مشتریان

توضیح دهید که چگونه:

- نیازهای اطلاعاتی مرتبط با بازار و مشتریان بالفعل و بالقوه را که برای ایجاد بینش مناسب نسبت به بازار ضروری هستند تشخیص داده و آنها را فراهم می‌کنید،
- به‌منظور شناسایی روابط و مناسبات موجود در بازار و تغییراتی که در آنها رخ می‌دهد، محیط حاکم بر بازار را به‌طور مداوم رصد و اطلاعات مرتبط را کسب می‌نمایید،
- سوابق اطلاعاتی موجود مرتبط با مشتریان را از کانال‌های ارتباطی و واحدهای مختلف جمع‌آوری و نگهداری می‌کنید،

- از تحقیقات بازار مبتنی بر رویکردهای کمی و کیفی برای شناخت نیازها و انتظارات مشتریان بالفعل و بالقوه و سایر اطلاعات مرتبط استفاده می‌کنید،
- اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های مختلف را برای به‌دست آوردن بینشی مناسب تحلیل کرده و در اختیار کاربران قرار می‌دهید.

### ۲-۵- استراتژی و برنامه بازاریابی

توضیح دهید که چگونه:

- بازار و مشتریان را بر اساس منطق مناسبی بخش‌بندی می‌کنید که در هر بخش نیازها و انتظارات مشابه در کنار هم قرار گیرند،
- بازار هدف خود را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان پس از بررسی جذابیت بخش‌های مختلف بازار و مشتریان تعیین می‌کنید،
- جایگاه برند خود را در بازار درک کرده و استراتژی اجزاء مختلف آمیخته بازاریابی را با توجه به جایگاه و موقعیت رقابتی خود برای بازار هدف توسعه می‌دهید،
- با توجه به پیش‌کسب شده نسبت به بازار هدف، ارزش‌های پیشنهادی مسئولانه و جذابی را تعریف کرده و از وجود قابلیت‌های لازم برای تحقق وعده‌های خود اطمینان می‌یابید،
- در چارچوب مدل کسب‌وکار، برنامه بازاریابی و فروش را برای تحقق ارزش‌های پیشنهادی توسعه داده و اجرا می‌کنید.

### ۳-۵- روابط سودمند و تجربه مشتریان

توضیح دهید که چگونه:



- فرهنگ مشتری‌مداری را در سراسر شبکه ارزش آفرینی سازمان ترویج می‌کنید،
- کانال‌های ارتباطی و نقاط تماس مناسبی را مبتنی بر نیازهای ارتباطی و اطلاعاتی مشتریان بالفعل و بالقوه، طراحی و برقرار می‌کنید،
- تعامل تنگاتنگ با مشتریان را توسعه داده و فرصت شراکت‌های استراتژیک و همکاری‌های بلندمدت با مشتریان کلیدی را شناسایی و محقق می‌سازید،
- تجربه‌ها، برداشت‌ها، شکایت‌ها و بازخوردهای مشتریان را برای جذب مشتریان جدید، نگهداشت و وفاداری مشتریان موجود و بازگرداندن مشتریان از دست‌رفته، مدیریت می‌کنید،
- در طول سفر مشتری، تجربه خوشایندی را برای مشتریان فراهم می‌کنید.

## معیار ۶- عملیات

معیار عملیات به این موضوع می‌پردازد که سازمان در راستای فلسفه وجودی و تحقق استراتژی، چگونه عملیات خود را برای ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان و کسب نتایج برجسته و پایدار، مدیریت نموده و بهبود می‌بخشد. در این معیار چگونگی مدیریت همکاران تجاری، تأمین‌کنندگان، دارایی‌ها و منابع طبیعی و همچنین طراحی و توسعه، تولید، توزیع و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان و پشتیبانی از آنها مورد توجه قرار می‌گیرد.

۶-۱- همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان

۶-۲- دارایی‌ها و منابع طبیعی

۶-۳- طراحی و توسعه محصولات و خدمات

۶-۴- تولید محصولات و خدمات

### ۱-۶- همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان کلیدی را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهید،
- سازوکارهایی را به‌منظور تحلیل و طبقه‌بندی همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان کلیدی، ارزیابی و نظارت بر عملکرد آنها به‌کار می‌گیرید تا از همسویی آنها با جهت‌گیری استراتژیک سازمان برای ارائه ارزش‌های پیشنهادی، اطمینان حاصل کنید،

- به‌منظور پیشبرد عملیات جاری و توسعه قابلیت‌های سازمانی، شبکه‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری و تأمین توسعه می‌دهید،
- با تخصص، دانش و منابع خود، از بهبود عملکرد و برنامه‌های توسعه و ارتقای همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان کلیدی، حمایت می‌کنید،
- روابط کاری با همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان را بر مبنای منافع متقابل، احترام، اعتماد و شفافیت توسعه می‌دهید،
- برداشت‌ها، شکایت‌ها، ایده‌ها و بازخوردهای همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان را درک و مدیریت می‌کنید.

## ۲-۶- دارایی‌ها و منابع طبیعی

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت دارایی‌های مشهود و نامشهود، انرژی و منابع طبیعی را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان و با در نظر داشتن اصول پایداری توسعه می‌دهید،
- دارایی‌های مشهود و نامشهودی که برای تحقق استراتژی، عملکرد جاری و برنامه‌های تحول آینده سازمان لازم است را شناسایی نموده، با به‌کارگیری روش‌های نوآورانه ارزش آنها را در تمامی چرخه عمر افزایش داده و مسئولانه مدیریت می‌کنید،
- مواد، انرژی و منابع طبیعی را به‌طور بهینه و مسئولانه مدیریت می‌کنید،
- منابع و دارایی‌هایی که مورد نیاز سازمان نیستند را شناسایی کرده و آنها را بر اساس اصول اقتصاد چرخشی، مدیریت می‌کنید،

- با توجه به اصول پایداری، انطباق و فراتر رفتن از الزامات قانونی، پیامد فرایندها، محصولات و خدمات را بر ایمنی و سلامت عمومی و محیط زیست مدیریت می کنید.

### ۳-۶- طراحی و توسعه محصولات و خدمات

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای طراحی و توسعه محصولات و خدمات را همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان، توسعه می دهید،
- همسو با ارزش های پیشنهادی و برنامه بازاریابی و مبتنی بر نوآوری و فناوری های نوین، محصولات و خدمات را برای بازار هدف خود طراحی کرده و توسعه می دهید،
- در موارد مقتضی، از طریق مشارکت فعالانه کارکنان، هم آفرینی با مشتریان و سایر ذی نفعان، الزامات و انتظارات مشتریان را به محصولات و خدمات جدید تبدیل نموده یا محصولات و خدمات قبلی را بهبود و توسعه می دهید،
- در طراحی و توسعه محصولات و خدمات، تمامی چرخه عمر را در نظر گرفته و مسؤله عمل می کنید،
- در طراحی و توسعه محصولات و خدمات، نسبت به مستندسازی طرح، تولید آزمایشی، انجام آزمون ها و اعمال تغییرات مهندسی، اقدام می نمایید،
- همسو با برنامه های بازاریابی و به منظور اطمینان از پذیرش محصولات و خدمات در بازار هدف، نسبت به گرفتن بازخوردهای اولیه و انجام اصلاحات لازم اقدام می کنید.

### ۴-۶- تولید محصولات و خدمات

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای تولید، توزیع، تحویل و پشتیبانی از محصولات و خدمات را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان، توسعه می‌دهید،
- با برنامه‌ریزی منابع و مدیریت عملیات، محصولات و خدمات را تولید می‌کنید،
- با ایجاد سازوکارهای مناسب، از انطباق محصولات و خدمات با الزامات طراحی، اطمینان حاصل می‌کنید،
- نسبت به توزیع، تحویل و پشتیبانی محصولات و خدمات خود اقدام می‌نمایید،
- به‌منظور استفاده مسئولانه از محصولات و خدمات، اطلاعات و آگاهی‌های لازم را به مشتریان ارائه می‌کنید.

## معیار ۷- نتایج

معیار نتایج به این موضوع می‌پردازد که سازمان در ارتباط با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و تحقق جهت‌گیری استراتژیک خود به چه نتایجی دست یافته است. این معیار، برداشت‌ها و نتایج عملکردی مرتبط با ذی‌نفعان و نتایج سازمانی را بررسی می‌کند.

۷-۱- نتایج مشتریان

۷-۲- نتایج کارکنان

۷-۳- نتایج جامعه

۷-۴- نتایج همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان

۷-۵- نتایج سازمانی

### ۷-۱- نتایج مشتریان

الف- برداشت‌های مشتریان

نشان دهید در ارتباط با برداشت‌های مشتریان که به روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی، گروه‌های تمرکز و مصاحبه‌های ساخت‌یافته اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این برداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- وفاداری مشتریان،
- برند و خوشنامی سازمان،
- ارزش محصولات و خدمات ارائه شده،
- فروش و تحویل محصولات و خدمات،
- خدمات و پشتیبانی پس از فروش،
- کانال‌های ارتباطی و روابط با مشتریان،
- فرهنگ مشتری‌مداری،
- جلب مشارکت و هم‌آفرینی مشتریان در توسعه و بهبود فرایندها، محصولات و خدمات،

- تجربه مشتریان.

#### ب- شاخص‌های عملکردی مشتریان

نشان دهید در ارتباط با شاخص‌های عملکردی مشتریان که برای درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و تأثیر آن بر برداشت‌های مشتریان اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این شاخص‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- وفاداری مشتریان،
- جایگاه برند سازمان،
- ارزش محصولات و خدمات ارائه شده،
- تحویل محصولات و خدمات،
- خدمات و پشتیبانی پس از فروش،
- روابط با مشتریان و کارایی کانال‌های ارتباطی،
- به‌کارگیری نوآوری و فناوری برای بهبود فرایندها، محصولات و خدمات،
- جلب مشارکت و هم‌آفرینی مشتریان در توسعه و بهبود فرایندها، محصولات و خدمات،
- قدردانی‌ها و شکایت‌های مشتریان و پاسخگویی به آنها.

#### ۲-۷- نتایج کارکنان

##### الف- برداشت‌های کارکنان

نشان دهید در ارتباط با برداشت‌های کارکنان که به روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی، گروه‌های تمرکز و مصاحبه‌های ساخت یافته اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این برداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- دلبستگی کارکنان،
- درک فلسفه وجودی، ارزش‌ها، چشم‌انداز و استراتژی،

- اعتماد به رهبران،
- رهبری و مدیریت،
- پشتیبانی سازمانی،
- فرصت‌های پیشرفت،
- فرصت‌های برابر و گوناگونی،
- توسعه شایستگی و مدیریت عملکرد،
- کارراهه و جانشین‌پروری،
- مشارکت و کار تیمی،
- خلاقیت و نوآوری،
- ارتباطات و تعاملات،
- جبران خدمت و قدردانی،
- توازن کار و زندگی،
- محیط کار مطلوب، ایمن و سالم،
- سرعت و دقت در امور اداری کارکنان،
- مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و زیست‌محیطی،
- تجربه کارکنان.

#### ب- شاخص‌های عملکردی کارکنان

نشان دهید در ارتباط با شاخص‌های عملکردی کارکنان که برای درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و تأثیر آن بر برداشتهای کارکنان اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایج دست یافته‌اید.

این شاخص‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- بهره‌وری نیروی انسانی،
- توسعه شایستگی و آموزش،
- توسعه کارراهه و جانشین‌پروری،
- توسعه و بهبود عملکرد،
- مشارکت و کار تیمی،
- خلاقیت و نوآوری،
- مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و زیست‌محیطی،
- ارتباطات و تعاملات،



- جبران خدمت و قدردانی،
- تسهیلات رفاهی، ورزشی، تفریحی، فرهنگی و سلامت،
- ورود و خروج از خدمت،
- محیط کار مطلوب، ایمن و سالم،
- رسیدگی به شکایات کارکنان.

### ۳-۷- نتایج جامعه

#### الف- برداشت‌های جامعه

نشان دهید در ارتباط با برداشت‌های جامعه که به روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی و بازخوردهای دریافتی از رسانه‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی و محلی اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این برداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تصویر بیرونی و خوشنامی سازمان،
- شفافیت و پاسخگویی،
- رفتار اخلاقی،
- ارتباطات و تعاملات،
- تاثیرگذاری بر اقتصاد محلی، ملی، منطقه‌ای یا جهانی،
- پیامدهای اجتماعی،
- پیامدهای زیست‌محیطی،
- فرصت‌های برابر و گوناگونی،
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد،
- حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، علمی و پژوهشی،
- حمایت از توسعه زیرساخت‌های عمرانی و اجتماعی،
- تقدیرنامه‌ها، جوایز و پوشش رسانه‌ای.

#### ب- شاخص‌های عملکردی جامعه

نشان دهید در ارتباط با شاخص‌های عملکردی جامعه که برای درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و تأثیر آن بر

برداشت‌های جامعه اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این شاخص‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- تاثیرگذاری بر اقتصاد محلی، ملی، منطقه‌ای یا جهانی،
- عملکرد اجتماعی،
- عملکرد زیست‌محیطی،
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد،
- حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، علمی و پژوهشی،
- همکاری با تشکل‌ها و مجامع حرفه‌ای،
- حمایت از توسعه زیرساخت‌های عمرانی و اجتماعی،
- ارتباط با مسئولین محلی و دولتی،
- منبع‌یابی و خرید مسئولانه،
- فرصت‌های برابر و گوناگونی.

#### ۴-۷- نتایج همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان

الف- برداشت‌های همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان

نشان دهید در ارتباط با برداشت‌های همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان که به روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی، گروه‌های تمرکز و مصاحبه‌های ساخت‌یافته اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این برداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- استراتژی و برنامه‌های سازمان برای شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌ها،
- ساختار حاکمیتی، شفافیت و اخلاقیات سازمان در انتخاب و همکاری‌ها،
- مشارکت و هم‌آفرینی در توسعه و بهبود فرایندها، محصولات و خدمات،
- میزان اجرای فناوری‌های جدید و تغییرات،
- تعهد سازمان به اقتصاد چرخشی،

- مدیریت و بهبود عملکرد،
- تجربه در تعامل با سازمان،
- تعهد اجتماعی سازمان،
- الهام‌بخشی، پشتیبانی و قدردانی،
- ارتباطات و روابط پایدار.

#### ب- شاخص‌های عملکردی هم‌کاران تجاری و تأمین‌کنندگان

نشان دهید در ارتباط با شاخص‌های عملکردی همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان که برای درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و تأثیر آن بر برداشت‌های هم‌کاران تجاری و تأمین‌کنندگان اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید. این شاخص‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌ها،
- شفافیت و رفتار اخلاقی سازمان در انتخاب و همکاری‌ها،
- مشارکت و هم‌آفرینی در توسعه و بهبود فرایندها، محصولات و خدمات،
- میزان اجرای فناوری‌های جدید و تغییرات،
- اقتصاد چرخشی،
- مدیریت و بهبود عملکرد،
- الهام‌بخشی، پشتیبانی و قدردانی،
- ارتباطات و روابط پایدار،
- تأمین کالا و خدمات.

#### ۵-۷- نتایج سازمانی

الف- برداشت‌های مالکان و نهادهای بالادستی  
نشان دهید در ارتباط با برداشت‌های مالکان، سهامداران، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان منابع مالی و نهادهای بالادستی

که از طریق نظر سنجی و سایر بازخوردهای دریافتی اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

این برداشت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- حاکمیت سازمانی، مدیریت ریسک و انطباق،
- سلامت اداری و مالی سازمان،
- رضایت مالکان، سهامداران، سرمایه‌گذاران،
- تأمین‌کنندگان منابع مالی و نهادهای بالادستی،
- مدیریت برند و خوشنامی سازمان،
- توانایی سازمان برای رصد آینده، تشخیص ابروندها و رویارویی موفق با تحولات،
- روابط و تعامل با مالکان، سهامداران و ذی‌نفعان
- کسب‌وکار و اثربخشی کانال‌های ارتباطی،
- تجربه کلی در تعامل با سازمان.

#### ب- دستاوردهای استراتژیک

نشان دهید در ارتباط با دستاوردهای استراتژیک مالی و غیرمالی که برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان در تحقق چشم‌انداز و استراتژی و ارزش‌آفرینی پایدار اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید.

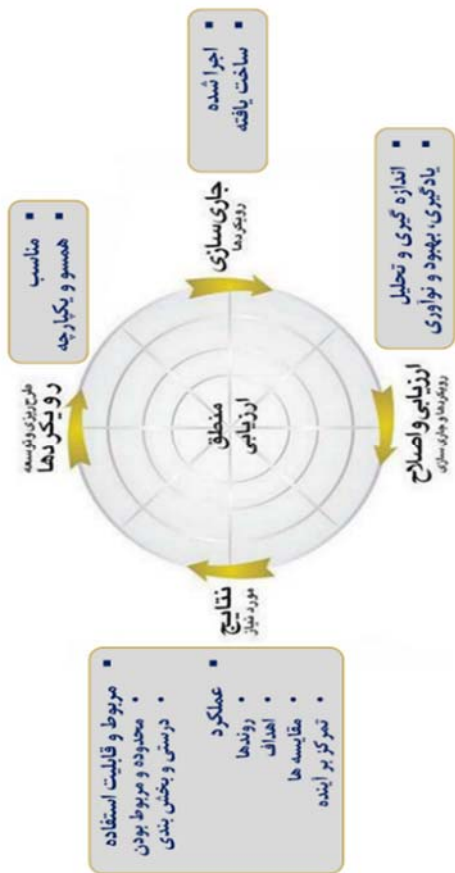
این دستاوردها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- فروش و صادرات،
- سهم بازار،
- سودآوری،
- تولید محصولات و خدمات،
- محصولات و خدمات جدید،
- ارزش سهام،
- ارزش دارایی‌ها،
- عملکرد بودجه،
- سرمایه‌گذاری‌ها،
- موفقیت‌ها.

ج- شاخص‌های کلیدی عملیاتی نشان دهید در ارتباط با شاخص‌های کلیدی مالی و غیرمالی که برای درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای استراتژیک سازمان اندازه‌گیری می‌شود، به چه نتایجی دست یافته‌اید. این شاخص‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- نسبت‌های مالی،
- نسبت‌های اهرمی،
- نسبت‌های بهره‌وری،
- تأمین و تخصیص منابع مالی،
- هزینه‌های کیفیت،
- هزینه اجرای پروژه‌ها،
- فرایندها،
- دارایی‌های فیزیکی،
- انرژی و منابع طبیعی،
- نوآوری و فناوری،
- داده‌ها، اطلاعات و دانش.

## منطق ارزیابی



## جدول منطق ارزیابی - توانمندسازها

الگوی تعالی سازمانی - ویرایش ۱۴۰۰

| عنوان  | توانمندی        | معیار   |
|--|-----------------|---|
| منطق ارزیابی برای تحلیل توانمندسازها   | توانمندیها      | رویکردها دارای متعلق شفاف هستند.  |
|  |                 | رویکردها دارای فرایندهای تعریف شدهاند.  |
|  |                 | رویکردها متناسب با آینده سازمان طراحی شدهاند.   |
|  |                 | رویکردها بر نیازهای ذی‌نفعان مرتبط متمرکزند.  |
|  |                 | رویکردها جهت‌گیری استراتژیک را پشتیبانی می‌کنند.  |
|  |                 | رویکردها با سایر رویکردهای مرتبط یکپارچه هستند.   |
|  |                 | رویکردها به‌سوی و به‌طور انریختن در نواحی مربوطه اجرا می‌شوند.                            |
|  |                 | برنامه و تعهدات لازم برای اجرای رویکردها، پیش‌بینی و اندازه‌گیری شده است.                 |
|  |                 | امتیازپذیری و توانایی انطباق با تغییرات در اجرای رویکردها وجود دارند.                     |
|  |                 | شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی رویکردها و جزئیات آن‌ها انتخاب شده است. |
| شاخص‌های انتخاب شده به‌طور منظم اندازه‌گیری و تحلیل شده و به اشتراک گذاشته می‌شوند.  |                 |   |
| از پیش حاصل از تحلیل شاخص‌ها و روندهای موجود، یافته‌ها با مدیران یادگیرنده، هیئت‌مدیره و ذی‌نفعان برای شناسایی فرصت‌های بهبود و نوآوری استفاده می‌شود. |                 |   |
| فرصت‌های بهبود و نوآوری، ارزیابی و اولویت‌بندی شده و به اجرا گذاشته می‌شوند.   |                 |   |
| اجرا شده   | تاریخ‌نگاری     |   |
| سهولت یافتند   | تاریخ‌نگاری     |   |
| اندازه‌گیری، در نظرند  | ارزیابی و اصلاح |   |
| یادگیری، بهبود و نوآوری  | ارزیابی و اصلاح |   |

## جدول منطق ارزیابی - نتایج

| عناصر              | دانشگاه   | دانشگاه  |
|--------------------|---|--|
| مجموعه نتایج کلیدی | مجموعه نتایج کلیدی از فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی مرتبط هستند. به‌طور شفاف شناسایی شده‌اند.                         | مجموعه نتایج منتخب در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.   |
|                    | مجموعه نتایج کلیدی از شاخص‌های به‌هم پیوسته تعریف شده‌اند و ارتباط آنها با هم درک شده است.                                | مهمترین نتایج به‌عنوان نتایج کلیدی شناسایی شده‌اند.  |
| مجموعه نتایج کلیدی | نتایج به‌سوی، صحیح و قابل اعتماد هستند.   | نتایج به‌طور منطقی بخش‌بندی شده‌اند و با اقدام کردن پیش‌بینی می‌شود. از بهبود عملکرد در تحول پشتیبانی می‌کنند.                   |
|                    | نتایج مثبت با عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل سه سال وجود دارند.   | روندهای مثبت با عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل سه سال وجود دارند.  |
| مجموعه نتایج کلیدی | برای نتایج کلیدی، اهداف مناسب در راستای جهت‌گیری استراتژیک تعیین شده‌اند.   | اهداف تعیین شده با عملکرد سازگار هستند.  |
|                    | برای نتایج کلیدی، مقایسه‌های مرتبط نیروی در راستای جهت‌گیری استراتژیک و مناسب برای نشان دادن موفقیت عملکرد انجام شده‌اند. | مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.  |
| مجموعه نتایج کلیدی | بین نتایج و رویکردها رابطه علی برقرار است.  | پیش‌بین‌های عملکرد برحسب در آینده بر پایه نتایج روابط علی موجود نه‌اند. آلوده‌های عملکردی و شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده درک شده‌اند. |
|                    |   |  |



## ماتریس امتیازدهی - توانمندسازها

| ماتریس امتیازدهی برای توانمندسازها |            |            |            |            |            |            |            |                               |                       |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------|-----------------------|
| شماره عالی                         | شماره عالی | شماره عالی | شماره عالی | شماره عالی | شماره عالی | شماره عالی | شماره عالی | توضیحات                       |                       |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | ۷۰٪                           | ۸۰٪                   |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | عدم شواهد                     | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | متناسب                        | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | نسبتاً مناسب و یکپارچه        | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | جمعیت‌های مختلف می‌توانند     | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | اجرا شده                      | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | ساخته شده                     | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | جمعیت‌های مختلف دارای ساختاری | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | تداوم‌گویی و تعهد             | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | پایداری و نوآوری              | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | جمعیت‌های مختلف از برای اصلاح | رنگ جدول مشخص از برای |
|                                    |            |            |            |            |            |            |            | امیدوار زوجه‌ها               | رنگ جدول مشخص از برای |

توجه: شماره زوجه‌ها در توضیحات باید از امتیاز برای مناسب در عنصر رویکرد بیشتر باشد.

## ماتریس امتیازدهی - نتایج

| ماتریس امتیازدهی برای نتایج          |                    |       |       |      |        |                   |                   |                  |                      |              |
|--------------------------------------|--------------------|-------|-------|------|--------|-------------------|-------------------|------------------|----------------------|--------------|
| عبارت                                | وزنی               | نسبیت |       |      |        | در هر یک از موارد | در یک چهارم موارد | در نیمی از موارد | در سه چهارم از موارد | در همه موارد |
|                                      |                    | ۱     | ۲     | ۳    | ۴      |                   |                   |                  |                      |              |
| مربوط و مرتبط با قابلیت استناد       | مربوط و مرتبط بودن | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
|                                      | درستی و بخش‌بندی   | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
| جهت‌گیری میزان مربوط و قابلیت استناد |                    |       |       |      |        |                   |                   |                  |                      |              |
|                                      |                    |       |       |      |        |                   |                   |                  |                      |              |
| عبارت                                | روابط              | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
|                                      | اهداف              | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
|                                      | مقدمات             | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
|                                      | تمرکز بر آینده     | رنگ   | چهارم | مطلق | ارزویی |                   |                   |                  |                      |              |
| جهت‌گیری میزان عملکرد                |                    |       |       |      |        |                   |                   |                  |                      |              |
| امتیاز ویژه                          |                    |       |       |      |        |                   |                   |                  |                      |              |
| ۱-۹۰                                 | ۹۰                 | ۸۰    | ۷۰    | ۶۰   | ۵۰     | ۴۰                | ۳۰                | ۲۰               | ۱۰                   | ۰            |
| ۱-۹۰                                 | ۹۰                 | ۸۰    | ۷۰    | ۶۰   | ۵۰     | ۴۰                | ۳۰                | ۲۰               | ۱۰                   | ۰            |
| ۱-۹۰                                 | ۹۰                 | ۸۰    | ۷۰    | ۶۰   | ۵۰     | ۴۰                | ۳۰                | ۲۰               | ۱۰                   | ۰            |

توجه: امتیاز ویژه‌ها برای نتایج ثابت از امتیاز وزنی محدود و مربوط بودن هر عنصر مربوط و قابلیت استناد بیشتر باشد.

## ضرایب وزن معیارها

| معیارها                          |     | زیرمعیارها   |                            |   |
|----------------------------------|-----|--|----------------------------|---|
| ۱- رهبری (۱۰۰)                   | ۲۵  | ۱-۱ - جهت گیری استراتژیک و فرهنگ سازمانی           |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۱-۲ - تعامل با ذینفعان کلیدی                       |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۱-۳ - هدایت نیروی و تحول                           |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۱-۴ - حاکمیت سازمانی و مسؤلیت پذیری اجتماعی        |                            |   |
| ۲- استراتژی (۸۰)                 | ۲۵  | ۲-۱ - فرآیندهای تصمیم گیری و قابلیت های سازمان     |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۲-۲ - توسعه و همسوسازی استراتژی                    |                            |   |
|                                  | ۳۰  | ۲-۳ - توسعه نظام مدیریت و عملکرد استراتژیک سازمان  |                            |   |
| ۳- کارکنان (۱۰۰)                 | ۲۵  | ۳-۱ - برنامه ریزی و تأمین                          |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۳-۲ - توسعه و مدیریت عملکرد                        |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۳-۳ - ارتباطات و روابط کار                         |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۳-۴ - جبران خدمت و نگهداشت                         |                            |   |
| ۴- قابلیت ها (۹۰)                | ۲۵  | ۴-۱ - فرآیندها و ریسک                              |                            |   |
|                                  | ۲۰  | ۴-۲ - نیروی و فناوری                               |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۴-۳ - دانش، اطلاعات و روش                          |                            |   |
|                                  | ۲۰  | ۴-۴ - مالی و سرمایه گذاری                          |                            |   |
| ۵- مشتریان (۸۰)                  | ۲۵  | ۵-۱ - اطلاعات، نیازها و نظرات مشتریان              |                            |   |
|                                  | ۳۰  | ۵-۲ - استراتژی و برنامه بازاریابی                  |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۵-۳ - روابط و نحوه تجربه مشتریان                   |                            |   |
| ۶- عملیات (۱۰۰)                  | ۲۵  | ۶-۱ - همکاری های تجاری و تأمین کنندگان             |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۶-۲ - ذرات ها و منابع طبیعی                        |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۶-۳ - طراحی و توسعه محصولات و خدمات                |                            |   |
|                                  | ۲۵  | ۶-۴ - تولید محصولات و خدمات                        |                            |   |
| استیژ معیارهای توانمندسازی : ۵۵۰ |     |  |                            |   |
| زیرمعیارها                       |     |  |                            |   |
| ۷- نتایج (۴۵۰)                   | ۱۰۰ | ۷-۱ - نتایج مشتریان                                | ۶۵                         | الف - برداشتهای مشتریان                       |
|                                  |     | ب - شاخص های عملکردی مشتریان                       | ۳۵                         |   |
|                                  | ۱۰۰ | ۷-۲ - نتایج کارکنان                                | ۶۵                         | الف - برداشتهای کارکنان                       |
|                                  |     | ب - شاخص های عملکردی کارکنان                       | ۳۵                         |   |
|                                  | ۵۰  | ۷-۳ - نتایج جامعه                                  | ۲۵                         | الف - برداشتهای جامعه                         |
|                                  |     | ب - شاخص های عملکردی جامعه                         | ۲۵                         |   |
|                                  | ۵۰  | ۷-۴ - نتایج همکاران تجاری و تأمین کنندگان          | ۲۵                         | الف - برداشتهای همکاران تجاری و تأمین کنندگان |
|                                  |     | ب - شاخص های عملکردی همکاران تجاری و تأمین کنندگان | ۲۵                         |   |
|                                  | ۱۵۰ | ۷-۵ - نتایج سازمانی                                | ۳۰                         | الف - برداشتهای سهامداران و ذینفعان کمپوز     |
|                                  |     |  | ۶۰                         | ب - دستاوردهای استراتژیک                      |
| ۶۰                               |     |  | ج - شاخص های کلیدی عملیاتی |   |
| استیژ معیار نتایج : ۴۵۰          |     |  |                            |   |
| استیژ کل : ۱۰۰۰                  |     |  |                            |   |

## ارتباط بین مفاهیم بنیادین و معیارها

| مفاهیم بنیادین              |  | معیارها   |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
|-----------------------------|--|-----------|---|------------|---|--------------|---|------------|---|-------------|---|----------|---|---|---|---|---|
|                             |  | ۶- عملیات |   | ۵- مشتریان |   | ۴- قابلیت ها |   | ۳- کارکنان |   | ۲- استراتژی |   | ۱- رهبری |   |   |   |   |   |
|                             |  | ۱         | ۲ | ۳          | ۴ | ۱            | ۲ | ۳          | ۴ | ۱           | ۲ | ۳        | ۴ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| رهبری آینده نگر و الهام بخش |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| نگرش سیستمی                 |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| مشتری مداری و ارزش آفرینی   |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| یادگیری، بهبود و نوآوری     |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| دلبستگی کارکنان             |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| توسعه شراکت ها              |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| توسعه قابلیت های سازمانی    |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| مدیریت با چابکی             |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| مسئولیت پذیری اجتماعی       |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |
| نتایج برجسته پایدار         |  |           |   |            |   |              |   |            |   |             |   |          |   |   |   |   |   |