



الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۱۳۹۱ با بهره‌گیری از الگوی تعالی سازمانی ویرایش سال های ۸۹ و ۹۰ و تجارب نه دوره برگزاری جایزه تعالی سازمانی در کشور و بازخور حاصل از نظرات دریافت شده از ارزیابان جایزه و سازمان های حاضر در فرآیند جایزه تعالی منتشر شد.

در این ویرایش قالب و ساختار امتیازی معیارها بر پایه مدل تعالی ویرایش ۸۹ می باشد که از نکات راهنمای مطرح در الگوی تعالی سازمانی سال ۹۰ نیز بهره برده شده است. بر این اساس کلیه سازمانهای متقاضی حضور در فرآیند جایزه تعالی سال ۱۳۹۱ می باید بر اساس برنامه زمانبندی اعلام شده از سوی دبیرخانه جایزه تعالی و براساس الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۱۳۹۱، اظهارنامه خود را به دبیرخانه جایزه تعالی ارسال نمایند.

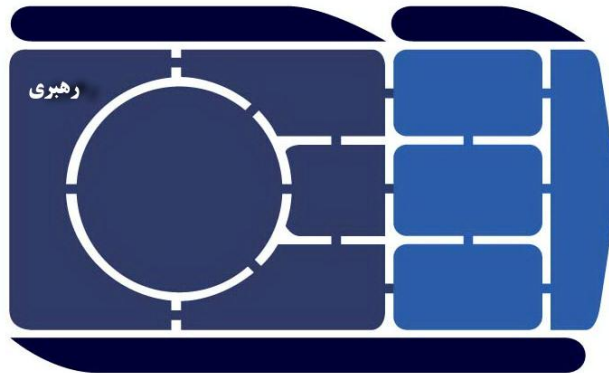


تیرماه ۱۳۹۱



معیار ۱ - رهبری

معیار رهبری نشان می‌دهد که رهبران، به ویژه رهبران ارشد، ضمن تعیین جهت گیری کلی سازمان، چگونه از طریق سامانه های مدیریتی، سازمان را در جهت تحقق اهداف و پایداری آن هدایت می‌کنند. این معیار همچنین به چگونگی رفتار رهبران در ایفای نقش به عنوان الگوهای اخلاقی و ارزشی سازمان، الهام بخشی، توسعه فضای اعتماد، انعطاف پذیری، مراعات قوانین و مقررات، مسئولیت پذیری اجتماعی و تعامل فعال با ذی‌نفعان کلیدی می‌پردازد.





۱-الف) - رهبران ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمان را تعیین کرده و خود به عنوان الگوی ارزشی و اخلاقی عمل می‌کنند.

در عمل، رهبران سازمان‌های متعالی:

- جهت‌گیری روشن و تمرکز استراتژیک سازمان را با تعریف ماموریت، چشم انداز و ارزش‌ها تعیین کرده، آن را با کارکنان و ذی‌نفعان کلیدی در میان می‌گذارند تا آنها را در دستیابی به اهداف سازمان سهیم کنند.
- از ارزش‌های سازمانی حمایت کرده و در درون و بیرون سازمان، با ایفای نقش الگو برای درستی، پایبندی به قوانین و مقررات و رفتار اخلاقی، خوشنامی سازمان را تقویت می‌کنند.
- از طریق ارزش‌های مشترک، پاسخگویی، اخلاقیات و فرهنگ اعتماد و گشودگی، توسعه سازمانی را پرورش می‌دهند.
- برای رفتار اخلاقی در کل سازمان اهمیت قائلند و در جهت تبیین و ترویج آن می‌کوشند و از وجود سازوکارهایی که رفتار اخلاقی را در تعامل با کلیه ذی‌نفعان ارتقاء دهد و امکان پایش آن را فراهم سازد، اطمینان حاصل می‌کنند.
- مهارت‌های رهبری خود و فرهنگ رهبری مشترک را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای شخصی رهبران را مورد ارزیابی قرار داده، بازنگری کرده و بهبود می‌بخشند.



۱-ب) - رهبران، سامانه جامع مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، پایش و بازنگری کرده،

بهبود می‌دهند.

در عمل، رهبران سازمان‌های متعالی:

- به منظور بررسی پیشرفت سازمان و تشخیص اولویت‌های بلندمدت و کوتاه مدت ذینفعان، مجموعه‌ای متوازن از نتایج مورد انتظار را به همراه علت و معلولی روشن، بکار می‌گیرند.
- به منظور تحقق نتایج مورد انتظار و تامین منافع پایدار برای ذینفعان، سامانه جامع مدیریت سازمان مشتمل بر ارزیابی مجموعه نتایج را توسعه داده و بهبود می‌بخشند.
- قابلیت‌های اساسی سازمان را می‌شناسند، آنها را در جهت تحقق اهداف توسعه می‌دهند و از بکارگیری مناسب آنها اطمینان حاصل می‌کنند.
- تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت بنا کرده و از تمامی دانش در دسترس برای تفسیر عملکرد جاری و پیش‌بینی شده فرآیندهای مربوطه استفاده می‌کنند.
- برای عملکرد خود، در قبال ذینفعان و جامعه وسیع‌تر، شفاف و پاسخگو هستند و فعالانه از تمایل به فراتر رفتن از رعایت مقررات، پشتیبانی می‌کنند.
- از وجود سازوکارها و فرآیندهایی برای حاکمیت موثر سازمانی، شامل شفافیت عملکرد سازمان، انتخاب مدیران، تفویض اختیارات، حسابرسی مستقل، پاسخگویی مدیران و رعایت حقوق صاحبان سرمایه و سایر ذینفعان اطمینان حاصل می‌کنند.
- با شناسایی ریسک‌ها و مدیریت مناسب آنها در همه فرآیندهای سازمان، سطح بالایی از اعتماد ذینفعان را تامین می‌کنند.



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

در عمل، رهبران سازمان‌های متعالی:

- گروه‌های مختلف ذی‌نفعان بیرونی را می‌شناسند و رویکردهایی را برای درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنها توسعه می‌دهند.
- رویکردهایی را برای تعامل فعال با شرکاء، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها برقرار می‌نمایند و از آنها به خاطر همکاری موثرشان قدردانی می‌کنند.
- از رویکردهای نوآورانه برای تقویت خوشنامی و تصویر سازمان و جذب مشتریان، شرکا و استعدادهای جدید استفاده می‌کنند.
- شراکت‌های استراتژیک و عملیاتی را براساس نیازهای استراتژیک و سازمانی، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل، شناسایی می‌کنند.
- از شفافیت گزارش‌دهی به ذی‌نفعان کلیدی از جمله نهادهای حاکمیتی مرتبط، در راستای انتظاراتشان اطمینان حاصل می‌کنند.
- از توسعه همکاری‌ها و تعاملات با انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و نهادهای اجتماعی مرتبط با خود حمایت می‌کنند.
- از فعالیت‌هایی که هدف آنها بهبود محیط زیست و حفظ حقوق و منافع نسل‌های آینده است، پشتیبانی می‌کنند.



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

در عمل، رهبران سازمان‌های متعالی:

- با کارکنان ارتباط دوسویه داشته، در دسترس آنها بوده، به دقت به سخنان‌شان گوش سپرده و پاسخگوی آنها هستند.
- الهام بخش کارکنان هستند و فرهنگ تعلق سازمانی، شراکت، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را در تمامی سطوح ایجاد می کنند.
- فرهنگی را ترویج می کنند که از خلق و توسعه ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی حمایت می کند.
- با انگیزش کارکنان و متحد ساختن آنها، اطمینان حاصل می کنند که کارکنان دریافته‌اند با به کارگیری تمام توان‌شان در یک فضای واقعی شراکت، در کسب موفقیت مستمر خود و سازمان سهیم هستند.
- برای تحقق برنامه‌ها و اهداف کارکنان، از آنها حمایت کرده و از تلاش‌های‌شان به موقع و بطور مناسب تقدیر به عمل می آورند.
- از وجود سازوکارهایی برای برقراری فرصت‌های برابر و پذیرش گوناگونی اطمینان حاصل می کنند.
- فرهنگ یادگیری سازمانی و توسعه فردی را ترویج می کنند و در برنامه‌های جانشین پروری و پرورش مدیران آینده بطور فعال مشارکت دارند.



۱-۵) - رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان اطمینان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری سازمان اطمینان حاصل می‌کنند.

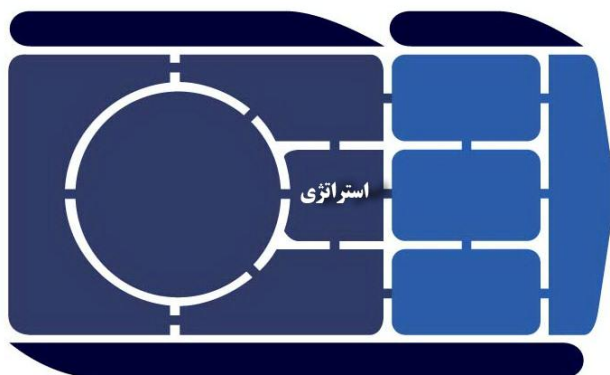
در عمل، رهبران سازمان‌های متعالی:

- محرک‌های درونی و بیرونی اثرگذار در تغییر سازمانی را درک می‌کنند.
- برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب و به موقع، مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب قبلی و در نظر گرفتن پیامدهای تصمیماتشان، توانایی لازم را دارند.
- منعطف هستند بطوری که جهت‌گیری‌های سازمان را در صورت نیاز بازنگری، تعدیل و مجدداً همسو کرده و همواره الهام‌بخش اعتماد هستند.
- برای اطمینان از دستیابی به موفقیت پایدار و اجرای تغییرات لازم، تعهد تمامی ذی‌نفعان مرتبط را برای مشارکت فعال جلب می‌کنند.
- توانمندی خود را برای حفظ مزیت پایدار، از طریق داشتن چابکی و قابلیت یادگیری و پاسخ‌دهی سریع، با روش‌های نوین انجام کار نشان می‌دهند.
- منابع را نه فقط برای منافع کوتاه‌مدت بلکه برای تأمین نیازهای بلندمدت تخصیص می‌دهند و در موارد مرتبط، رقابتی می‌شوند و رقابتی باقی می‌مانند.



معیار ۲- استراتژی

معیار استراتژی نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان را به منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات ذینفعان، تدوین، بازنگری و به‌روز می‌کنند. این سازمان‌ها برای تحقق استراتژی‌ها، آنها را با ذی‌نفعان در میان گذاشته و در جهت دستیابی به موفقیت پایدار، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندها را طراحی کرده، برنامه‌ها و اهداف مرتبط را توسعه داده و جاری می‌سازند.





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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- نیازها و انتظارات ذینفعان را به عنوان درونداد تدوین و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان شناسایی و درک نموده و همواره نسبت به هر گونه تغییر هوشیار هستند.
- تحولات محیطی عمومی، شامل عوامل و متغیرهای سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی، فناوری و جهانی را که ممکن است بر سازمان تاثیر بگذارند، شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- تاثیرات ناشی از تحولات محیطی حوزه فعالیت سازمان، شامل بازار، مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و جامعه محلی را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- فرصت‌ها و تهدیدها را با توجه به اطلاعات و بازخورهای دریافتی از ذینفعان و ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی، شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- روندهای عملکرد عملیاتی، شایستگی‌های محوری و دستاوردها را برای درک قابلیت‌های بالفعل و بالقوه سازمانی تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- داده‌ها و اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه شرکا را برای درک اینکه چگونه آنها قابلیت سازمان را کامل می‌کنند، تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- داده‌ها و اطلاعات را برای تعیین تاثیر فناوری‌ها و مدل‌های کسب و کار نوین بر روی عملکرد سازمان تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- برای شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها، عملکردشان را با الگوهای بهینه مرتبط و اطلاعات قابل قیاس، مقایسه می‌کنند.



۲-ج) - استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن تدوین، بازنگری و به‌روز می‌شود.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- اهداف کلان را برای دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز تعیین و میزان تحقق آنها را ارزیابی می‌کنند.
- استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان روشنی را برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان ایجاد و ارزیابی نموده، آنها را به روز نگه می‌دارند.
- در استراتژی‌های خود از پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی اطمینان حاصل می‌کنند
- اهداف استراتژیک و نتایج کلیدی مرتبط را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف کلان لازم است را شناسایی و درک می‌کنند.
- از شایستگی‌های محوری خود برای ایجاد منفعت برای همه ذینفعان مشتمل بر پوشش جامعه‌ای وسیع‌تر، استفاده می‌کنند.
- از ساز و کارهای اثربخش برای تحلیل و درک سناریوهای آتی و ارزیابی و مدیریت ریسک‌های استراتژیک، استفاده می‌کنند.
- محرک‌های کلیدی کسب و کار را درک کرده و در برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف حال و آینده، بین نیازهای سازمان و ذینفعان، توازن ایجاد می‌کنند.
- از همسویی استراتژی‌های خود با استراتژی‌های شرکا، اطمینان حاصل می‌کنند.



۲-۵) - استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن، با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده و اجرا و

پایش می‌شود.

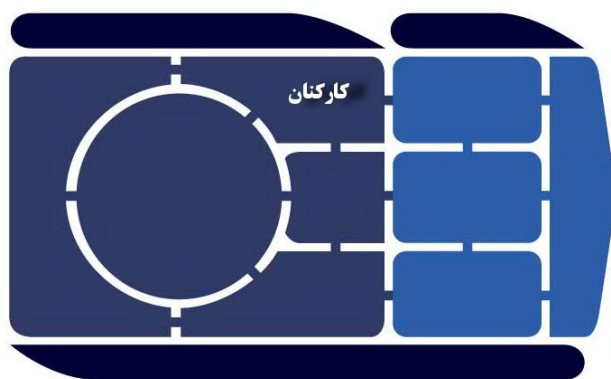
در عمل، سازمان‌های متعالی:

- دستاوردها و شاخص‌های عملکردی مرتبط با اهداف استراتژیک را بر اساس مقایسه عملکردشان با سایر سازمان‌ها و متناسب با چشم‌انداز و مأموریت تعیین می‌کنند.
- اقدامات و برنامه‌های ابتکاری مرتبط با اهداف استراتژیک را جهت دستیابی به مجموعه مطلوبی از نتایج و ایجاد توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان، شناسایی و اولویت بندی نموده و پس از برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، به طور نظام‌مند به اجرا در می‌آورند.
- اهداف فردی و تیمی را با اهداف استراتژیک سازمانی همسو کرده و اطمینان می‌یابند که کارکنان برای حداکثرسازی مشارکت شان توان‌مند شده‌اند.
- به منظور تحقق استراتژی، ساختار سازمانی و چارچوبی از فرآیندهای کلیدی را طراحی، نگهداری و همسو می‌کنند به گونه‌ای که برای ذینفعان ارزش واقعی می‌افزاید و توازنی بهینه از اثربخشی و کارایی حاصل کنند.
- استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن را به روشی مناسب با ذی‌نفعان در میان می‌گذارند.
- با پایش نظام‌مند دستاوردها و شاخص‌های عملکردی، میزان پیشرفت اقدامات و برنامه‌های ابتکاری و برقراری نظام گزارش‌دهی فراگیر، عملکرد سازمان را مدیریت می‌کنند.
- اهداف (کلان و خرد) روشنی را برای نوآوری تعیین کرده و استراتژی خود را در راستای دستاوردهای نوآوری اصلاح می‌کنند.



معیار ۳- کارکنان

معیار کارکنان نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه کارکنان خود را به عنوان سرمایه‌های انسانی ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این معیار همچنین به چگونگی توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت کارکنان در جهت ایجاد انگیزه و تعهد به منظور قادر ساختن آنها برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان می‌پردازد.





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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز است به روشنی تعریف می‌کنند.
- استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی، ساختار سازمانی، فناوری‌های نوین و فرآیندهای کلیدی سازمان همسو می‌کنند و برنامه‌های مناسبی را برای جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی توسعه می‌دهند.
- در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی از وجود عدالت، برقراری فرصت‌های برابر، رعایت گوناگونی، شایسته‌سالاری، حفظ کرامت انسانی و رعایت اصول اخلاقی اطمینان حاصل می‌کنند.
- با بکارگیری رویکردهای خلاقانه و نوآورانه، کارکنان و نمایندگان آنها را در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کارکنان فعالانه مشارکت می‌دهند.
- عدالت محوری را با بکار بستن ابزارهای مناسب در شناسایی و جذب کارکنان توانمند، متعهد و شایسته، توسعه کارراه، جابجایی و برنامه ریزی جانشینی، به اجرا می‌گذارند.
- از نظرسنجی‌ها و سایر روش‌های بازخور کارکنان برای شناسایی عوامل کلیدی موثر بر تعهد و رضایت گروه‌های مختلف کارکنان استفاده نموده و از نتایج آنها در بهبود استراتژی و برنامه‌های کارکنان استفاده می‌کنند.



۳-ب) دانش و قابلیت های کارکنان توسعه می یابد.

در عمل، سازمان های متعالی:

- مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز را برای دستیابی به مأموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک درک می کنند.
- برنامه های آموزش و توسعه را به نحوی تدوین می کنند تا کارکنان به رشد معنوی، مهارت ها و توانمندی های مورد نیاز آتی سازمان دست یابند.
- سرپرستان و مدیران مستقیم را در زمینه مشاوره، هدایت و انتقال تجربیات به کارکنان در مسیر شغلی، آموزش داده و مشارکت فعال آنها را جلب می کنند.
- اهداف فردی و تیمی را با اهداف سازمان همسو و آنها را به موقع بازنگری و به روز رسانی می کنند.
- کارکنان را ارزشیابی کرده، با ارائه بازخورهای لازم به آنها کمک می کنند تا عملکردشان را بهبود دهند و فرصت لازم برای توسعه قابلیت ها و مهارت های مورد نیاز مسیر شغلی خود را در اختیار داشته باشند.
- اطمینان می یابند که کارکنان ابزارها، شایستگی ها، اختیارات و اطلاعات لازم را در اختیار دارند تا توانایی اتخاذ تصمیم و مشارکت موثر را در بهبود مستمر عملکرد سازمان داشته باشند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن در خدمت بودن، رعایت قوانین و مقررات، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، مشتری‌مداری، نظم و انضباط، خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی و پایبندی به اصول اخلاقی، توسعه یافته و ارج نهاده می‌شود.
- کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که خالق و سفیر موفقیت‌های مداوم سازمان باشند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان دارای مدل ذهنی باز بوده و از کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌هایی که با آن روبرو می‌شوند، استفاده می‌کنند.
- فرهنگ کارآفرینی را برای نوآوری در همه ابعاد سازمان به وجود می‌آورند.
- کارکنانشان را در بازنگری، بهبود و بهینه نمودن مستمر کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمان مشارکت فعال می‌دهند.



۳-۵- کارکنان در سراسر سازمان به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان خود را درک می‌کنند.
- استراتژی، برنامه‌ها و کانال‌های ارتباطات را بر مبنای نیازها و انتظارات ارتباطی توسعه می‌دهند.
- جهت‌گیری روشن و تمرکز استراتژیک سازمان را با کارکنان در میان می‌گذارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف سازمان را درک کرده‌اند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان از طریق نظام ارتباطات، سهم خود را در موفقیت مستمر سازمان درک کرده و می‌توانند آنرا نشان دهند
- کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب توانمند ساخته و ترغیب می‌کنند تا فضای گفت‌وگو را در سراسر سازمان فراهم سازند.



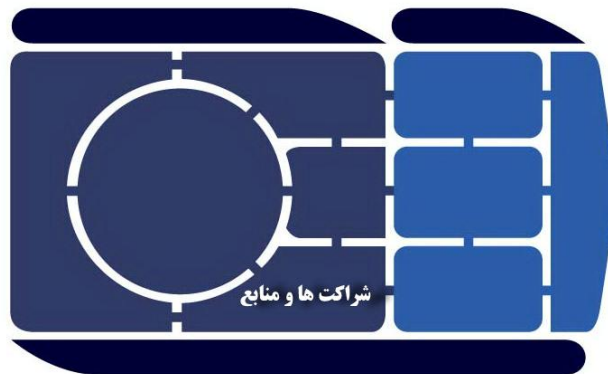
۳-۵) خدمات کارکنان جبران شده واز آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- حقوق، پاداش، مزایا و منافع، جابجایی و دیگر اقدامات موثر بر بهره‌وری کارکنان را با استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان همسو می‌کنند تا مشارکت فعال کارکنان و توانمندی آنها ارتقا یافته و پایدار بماند.
- از توازن مسئولانه کار- زندگی در جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان خود و استحکام خانواده اطمینان می‌یابند.
- از داشتن یک محیط کار ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
- آگاهی کارکنان را در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی ارتقاء داده و آنان را به همراه سایر ذینفعان به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.
- در جبران خدمت، قدردانی و مراقبت از کارکنان به گوناگونی آنها توجه دارند.
- بازنشستگان را ارج می‌نهند و از نظرات و تجارب مفید آنها بهره‌مندی می‌گیرند.
- فرهنگی از پشتیبانی، قدردانی و توجه متقابل را بین افراد و تیم‌ها ترویج می‌کنند.

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع

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





۴- الف) - شرکا و تأمین کنندگان، در جهت دستیابی به منافع مشترک و پایدار مدیریت می شوند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- شرکا و تأمین کنندگان را هم راستا با استراتژی سازمان بخش بندی می کنند و با تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌های پشتیبان و نیز به کار بستن فرآیندهای مناسب، بین آنها تمایز قائل می شوند.
- با توجه به هدف بنیادین‌شان، شرکایی را جست و جو می‌کنند که قابلیت‌ها و توانایی سازمان را در جهت خلق ارزش برای ذی‌نفعان تقویت کنند.
- با شرکا و تأمین کنندگان، رابطه ای پایدار مبتنی بر گشودگی، اعتماد، شفافیت و احترام ایجاد می کنند.
- شبکه‌های گسترده‌ای از شرکا و تأمین کنندگان را توسعه می دهند تا آنها را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری توانمند سازند.
- شراکت‌هایی را توسعه می دهند که بطور نظام مند ارزش‌های ایجاد شده برای ذی‌نفعان را از طریق شایستگی‌ها، هم افزایی‌ها و فرآیندهای به هم پیوسته، بهبود بخشند.
- برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع متقابل، از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند و تخصص، منابع و دانش خود را به اشتراک می گذارند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مالی را برای پشتیبانی از استراتژی‌های سازمان توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- از همسویی بین تحقق اهداف بلند مدت سازمان و برنامه‌های کوتاه مدت مالی، اطمینان می‌یابند.
- فرآیندهای مالی شامل برنامه ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری را طراحی می‌کنند تا بهره‌برداری بهینه از منابع را میسر سازند.
- فرآیندهای حاکمیتی مالی را متناسب با تمام سطوح مرتبط سازمان برقرار و اجرا می‌کنند.
- سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مشهود و نامشهود و برداشت سرمایه از این دارایی‌ها را با در نظر گرفتن آثار اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی بلند مدت آنها، ارزیابی، انتخاب و صحه‌گذاری می‌کنند.
- با شناسایی ریسک‌های مالی و مدیریت مناسب آنها در همه فرآیندهای سازمان سطح بالایی از اعتماد ذینفعان را تامین می‌کنند.



۴-ج- دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد را در حمایت از استراتژی‌های سازمان توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- از دارایی‌های فیزیکی، شامل ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد بطور بهینه استفاده کرده و چرخه عمر و امنیت آنها را به طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
- رویکردهای مناسبی را برای استفاده بهینه از منابع طبیعی، مواد خام و انرژی بکار می‌گیرند.
- پیامدهای عملیات خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست به طور فعال مدیریت می‌کنند.
- هر گونه آثار نامطلوب عملیات سازمان و محیط کار را بر سلامت و ایمنی کارکنان، جامعه و سایر ذی‌نفعان، اندازه‌گیری و مدیریت می‌کنند.
- با تعیین اهداف چالشی و بکارگیری رویکردهای مناسب برای فراتر رفتن از استانداردها و الزامات قانونی از کمینه‌سازی پیامدهای زیست محیطی اطمینان حاصل می‌کنند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مدیریت سبب فناوری را در حمایت از استراتژی‌های سازمان، توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- با رویکردهای مناسبی شامل شناسایی، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری، ارزیابی و جایگزینی، سبب فناوری را مدیریت می‌کنند.
- تکنولوژی‌های جایگزین و نوظهور را با توجه به پیامدهای آنها بر عملکرد و قابلیت‌های سازمانی و سازگاری‌شان با محیط زیست، شناسایی و ارزیابی می‌کنند.
- برای پشتیبانی و بهبود اداره اثربخش سازمان از فناوری شامل فناوری ارتباطات و اطلاعات استفاده می‌کنند.
- به منظور بیشترین بهره‌مندی از منافع فناوری‌های نوین، کارکنان و سایر ذی‌نفعان مربوطه را در توسعه و جاری‌سازی این فناوری‌ها بطور فعال مشارکت می‌دهند.
- از فناوری شامل فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی از خلاقیت، نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند.



۴-۵- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی،

مدیریت می‌شوند.

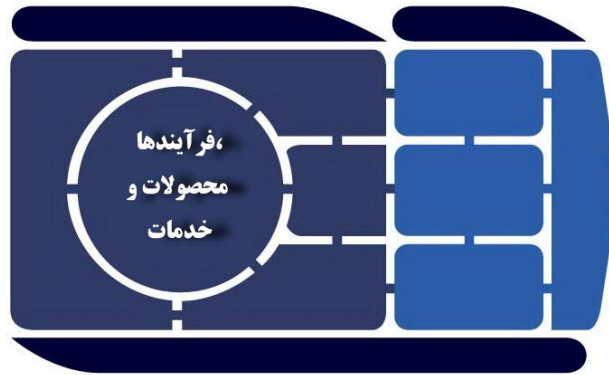
در عمل، سازمان‌های متعالی:

- استراتژی و برنامه‌های مدیریت اطلاعات و دانش را در حمایت از استراتژی‌های سازمان توسعه داده و اجرا می‌کنند.
- از تأمین اطلاعات کافی، به موقع، درست و قابل اطمینان که به رهبران در تصمیم‌گیری مؤثر کمک کند و آنها را در پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی سازمان توانمند سازد، اطمینان می‌یابند.
- شبکه‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های نوآوری بر اساس علائم دریافتی از محیط درونی و بیرونی، ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- داده‌ها را به اطلاعات و در موارد مربوطه به دانش تبدیل کرده تا بتوانند آنها را به اشتراک گذاشته و به طور اثربخش استفاده کنند.
- دانش کارکنان، شرکا، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را جمع‌آوری کرده، توسعه داده، به اشتراک گذاشته و به طور اثربخش استفاده می‌کنند.
- ضمن حصول اطمینان از امنیت و حفاظت دارایی‌های معنوی، دسترسی به اطلاعات و دانش مربوطه را برای کارکنان، شرکا، مشتریان و سایر ذی‌نفعان فراهم و پایش می‌کنند.
- نوآوری را فراتر از تغییرات فنی بکار می‌گیرند و از آن به منظور ایجاد راه‌های جدید خلق ارزش برای مشتریان، یافتن شیوه‌های نوین انجام کار و توسعه شراکت‌ها، منابع و شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.
- از داده‌ها و اطلاعات مربوط به عملکرد جاری و قابلیت‌های فرآیندها به منظور شناسایی فرصت‌های نوآوری و ایجاد آن استفاده می‌کنند.



۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

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





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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- فرآیندهای به هم پیوسته خود، شامل فرآیندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را به عنوان بخشی از سامانه جامع مدیریت تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کرده و برای مدیریت و بهبود اثربخش آنها، رویکردهای مناسبی بکار می‌گیرند.
- مالکیت فرآیندها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در ایجاد، نگهداری و بهبود فرآیندها، از جمله فرآیندهای کلیدی، به طور شفاف تعیین می‌کنند.
- شاخص‌های معنادار عملکردی و دستاوردی فرآیندها که به روشنی با اهداف استراتژیک مرتبط هستند را تعیین و پایش کرده و از تحلیل آنها به منظور شناسایی و اولویت بندی فرصت‌های بهبود و سایر تغییرات اعم از تغییرات تدریجی یا جهشی، استفاده می‌کنند.
- از طریق فرآیندهای توانمندساز نوآوری، ایده‌های جدید را محقق می‌کنند به گونه‌ای که با ماهیت و اهمیت تغییراتی که ایجاد می‌کنند، سازگار باشند.
- پیامد و ارزش افزوده حاصل از بهبود و نوآوری در فرآیندها را ارزیابی نموده و از اثربخشی آنها اطمینان حاصل می‌کنند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای پیش‌بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف ارتقای سبد محصولات و خدمات می‌باشد، استفاده می‌کنند.
- کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین‌کنندگان خود را بطور فعال در توسعه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه برای مشتریان فعلی و جدید، مشارکت می‌دهند.
- از خلاقیت برای طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید و نوآورانه با همکاری مشتریان، شرکا یا سایر ذی‌نفعان استفاده می‌کنند.
- پیامدها و ظرفیت‌های ناشی از فناوری‌های نوین را بر محصولات و خدمات خود درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- پیامدهایی را که در طول چرخه عمر محصولات و خدمات، بر پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأثیر می‌گذارند، در نظر می‌گیرند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- در زنجیره خلق ارزش برای مشتریان، به طور اقتصادی نسبت به جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار، از منابع مختلف مانند پایگاه داخلی داده‌ها، نتایج تحقیقات بازار، گزارش‌های معتبر بین‌المللی و جستجوی هوشمندانه در بازار، اقدام می‌کنند.
- ارزش‌های پیشنهادی را به روشنی تعریف کرده و با ایجاد توازن بین نیازهای ذی‌نفعان مرتبط، از وجود پایداری و قابلیت انجام وعده‌های خود اطمینان می‌یابند.
- مدل کسب و کار خود را بر حسب عناصری مانند قابلیت‌های محوری، فرآیندها، شرکا، ارزش پیشنهادی، تمایز نسبت به رقبا، جایگاه یابی در بازار، گروه‌های مشتریان و کاربران هدف و کانال‌های توزیع، تعریف و اجرا می‌کنند.
- استراتژی‌های بازاریابی را توسعه می‌دهند تا محصولات و خدمات خود را برای مشتریان و گروه‌های مصرف‌کننده هدف بطور اثربخش ترویج کنند.
- سبد محصولات و خدمات خود را در چارچوب برنامه بازاریابی به طور اثربخش برای مشتریان بالفعل و بالقوه ترویج می‌کنند.



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

در عمل، سازمان‌های متعالی:

- در راستای ارزش پیشنهادی، محصولات و خدمات را برای تأمین نیازها و انتظارات مشتریان و یا فراتر از آنها، تولید می‌کنند.
- محصولات و خدمات خود را همسو با مدل کسب و کار به فروش رسانده، تحویل داده و پشتیبانی می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنانشان ابزارها، شایستگی‌ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندیهای لازم را برای حداکثرسازی تجربه مشتریان، در اختیار دارند.
- محصولات و خدمات خود را در سراسر چرخه عمرشان مدیریت می‌کنند که در موارد مقتضی می‌تواند شامل استفاده مجدد و یا بازیافت آنها باشد؛ همچنین هر گونه پیامدی را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.
- عملکرد تحویل محصولات و خدمات خود را با الگوهای بهینه مربوط مقایسه و قوت‌های خود را به منظور حداکثرسازی ارزش‌های خلق شده برای مشتریان درک می‌کنند.
- کارکنان، مشتریان، شرکا و تامین کنندگان را در بهینه سازی کارایی و اثربخشی زنجیره ارزش بطور فعال مشارکت می‌دهند.



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

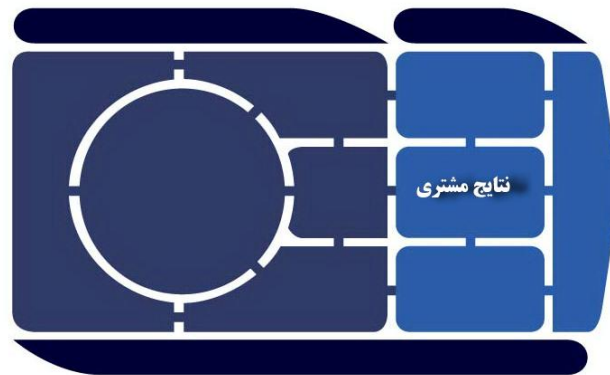
در عمل، سازمان‌های متعالی:

- گروه‌های مختلف مشتریان خود را می‌شناسند و نیازها و انتظارات فعلی و آینده آنها را شناسایی و پیش‌بینی کرده، به آنها پاسخ می‌دهند.
- الزامات ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را تعیین کرده، فرآیندها و کانال‌های مناسب ارتباطی را بوجود می‌آورند.
- در راستای حفظ حقوق مشتریان و توسعه فرهنگ مشتری‌مداری، با تمامی مشتریان خود گفتگویی مبتنی بر گشودگی، شفافیت، اعتماد و احترام برقرار کرده، کارکنان خود را در این زمینه توانمند می‌کنند.
- تجربه‌ها، ارتباط‌ها، شکایت‌ها و برداشتهای مشتریان خود را همواره مدیریت کرده، به هرگونه بازخوردی به طور سریع و اثربخش پاسخ می‌دهند.
- استفاده مسئولانه از محصولات و خدمات را به مشتریان توصیه می‌کنند.



معیار ۶- نتایج مشتری

معیار نتایج مشتری، نشان می‌دهد که سازمان های تعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان به چه نتایجی دست یافته‌اند. آنها برداشت‌های مشتریان، شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره‌های زمانی متناسب، اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.





۶-الف) - برداشتها

نشان‌دهنده درکی است که مشتریان از اجرای رویکردهای مرتبط با مشتری دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. این برداشتها ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های تمرکز، رتبه بندی فروشندگان، تشکرها، شکایت‌ها و مصاحبه‌های ساخت یافته به دست آیند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

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



۶-ب) شاخص‌های عملکردی

مجموعه‌ای از شاخص‌های درونی هستند که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش‌بینی برداشتها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مشتری بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان کارائی و اثربخشی و این رویکردها است.

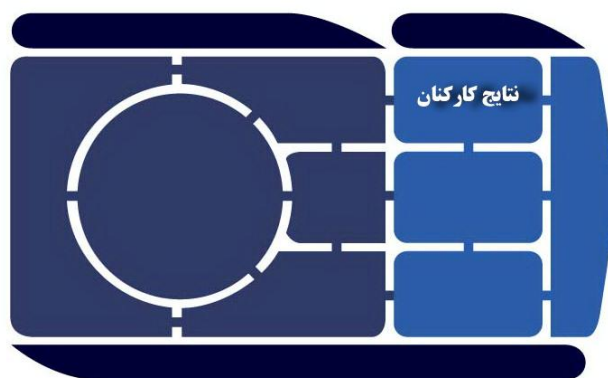
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- قدردانی‌ها و شکایت‌ها
- ارزش محصولات و خدمات
- فروش / تحویل محصولات و خدمات
- خدمات و پشتیبانی مشتریان
- روابط و تعامل با مشتریان
- وفاداری مشتریان



معیار ۷ - نتایج کارکنان

معیار نتایج کارکنان، نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان و اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به چه نتایجی دست یافته‌اند. آنها برداشت‌های کارکنان، شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره‌های زمانی متناسب، اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.





۷-الف) - برداشتها

نشان‌دهنده درکی است که کارکنان از اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. این برداشتها، رضایت و انگیزش کارکنان را ارزیابی می‌کنند و ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت یافته به دست آیند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

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



۷-ب) شاخص‌های عملکردی:

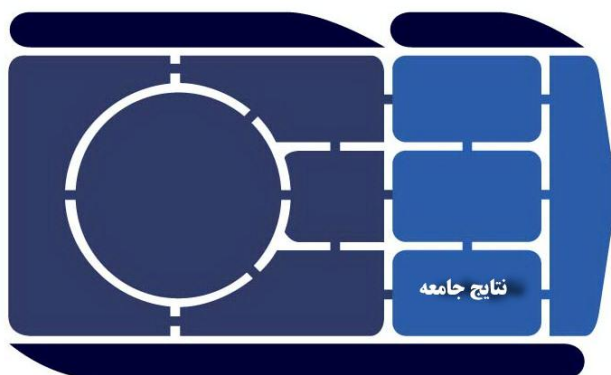
مجموعه‌ای از شاخص‌های درونی هستند است که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش‌بینی برداشتها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان کارائی و اثربخشی این رویکردها است. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- بهره‌وری کارکنان
- مشارکت و کار تیمی
- رهبری و مدیریت تغییر و تحول
- توسعه مهارت‌های رهبری
- اهداف فردی و تیمی و مدیریت عملکرد
- مدیریت شایستگی‌ها، آموزش و توسعه
- توسعه کارراهه و جانشین‌پروری
- ارتقاء و انتصاب
- ارتباطات اثربخش و روابط با همکاران
- ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار
- قدردانی‌ها، تشویق‌ها و شکایت‌ها
- نرخ جذب و ترک سازمان
- تسهیلات و خدمات
- مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی
- نرخ پاسخگویی به نظرسنجی‌ها
- سرعت و دقت در امور اداری کارکنان



معیار ۸ - نتایج جامعه

معیار نتایج جامعه، نشان می‌دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان و اجرای رویکردهائی به منظور تحقق مسئولیت‌های اجتماعی، به چه نتایجی دست یافته‌اند. آنها برداشتهای ذینفعان، شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره‌های زمانی متناسب، اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.





۸-الف) برداشتها

نشان‌دهنده درکی است که جامعه و ذینفعان زیرببط، از اجرای رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است.

این برداشتها ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، مقالات، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی به دست آید. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

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



۸-ب- شاخص‌های عملکردی

مجموعه‌ای از شاخص‌های درونی هستند که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش‌بینی برداشتها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی بکار گرفته می‌شود و بیانگر میزان کارایی و اثربخشی این رویکردها است.

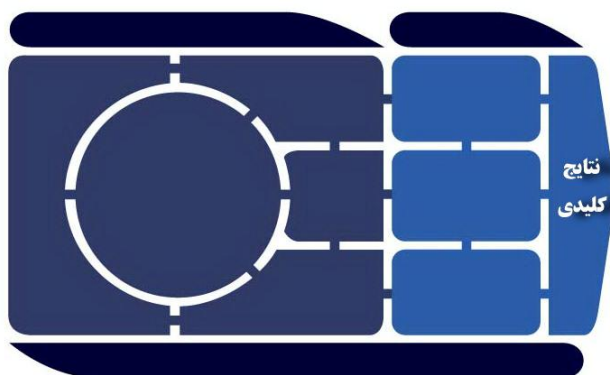
متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- عملکرد زیست‌محیطی
- عملکرد اجتماعی
- عملکرد ایمنی و سلامت جامعه
- قانون‌مداری و اقدامات فراتر از قوانین و مقررات
- شفافیت و پاسخگویی (مالی و غیرمالی)
- منبع‌یابی و خرید مسئولانه
- حمایت از بنیادهای خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد
- همکاری با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی
- ارتباط با مسئولین محلی و دولتی
- تاثیرگذاری بر اقتصاد (محلی، ملی، ...)



معیار ۹ - نتایج کلیدی

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





۹- الف) - دستاوردهای کلیدی استراتژیک

شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی استفاده می‌شوند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های سازمان، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

شاخص‌های مالی:

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

شاخص‌های غیرمالی:

- سهم بازار
- حجم محصولات و خدمات تولید شده
- حجم محصولات و خدمات فروخته / تحویل شده
- مدت زمان معرفی محصول جدید به بازار
- حجم صادرات
- موفقیت‌های کسب شده
- دستاوردهای کلیدی فرآیندها



۹-ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

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

شاخص‌های مالی:

- نسبت‌های فعالیت (کارایی)
- نسبت‌های نقدینگی
- نسبت‌های سرمایه‌گذاری
- نسبت‌های اهرمی
- نسبت‌های بهره‌وری
- هزینه‌های نگهداری و تعمیرات
- هزینه‌های کیفیت
- هزینه‌های پروژه‌ها

شاخص‌های غیر مالی:

- عملکرد فرآیندها (*)
- عملکرد دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی
- عملکرد شرکا و زنجیره تأمین
- عملکرد فناوری
- عملکرد اطلاعات و دانش

(x) عملکرد فرآیندهای مرتبط با مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷ و ۸ ارائه شده است و عملکرد سایر فرآیندها در این معیار ارائه می‌شود.



امتیاز معیارها و زیر معیارها

امتیاز معیارها و زیر معیارهای توانمندساز:

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

امتیاز معیارها و زیر معیارهای نتایج:

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

امتیازات:

۵۰۰	توانمندسازها
۵۰۰	نتایج
۱۰۰۰	جمع کل