



ریاست جمهوری
سازمان ملی استاندارد ایران

معیار، زیر معیارهای مدل کیفیت جهان اسلام

به انضمام نکات راهنما، مصادیق مدل



مفاهيم بنيادين مدل کیفیت جهان اسلام

مفاهیم بنیادین مدل کیفیت جهان اسلام:

- ۱- راهبری الهام‌بخش مبتنی بر تکلیف‌گرایی دینی، حکمت، تحول‌آفرینی و آینده‌نگری؛
- ۲- پرورش، صیانت و گسترش باورها، ارزش‌ها و هویت اسلامی و بومی؛
- ۳- مسئولیت‌پذیری و تعامل ارزش‌آفرین با طیف جامع ذی‌نفعان؛
- ۴- رشد توان تاب‌آوری و بازیابی تعادل در شرایط بحران و خلق فرصت؛
- ۵- شکوفاسازی خلاقیت و نوآوری و توسعه هوشمند زیرساخت فناوری؛
- ۶- هدایت عالمانه استعدادها و سرمایه‌های مادی و معنوی؛
- ۷- رویکرد نظام‌مند، مدیریت یکپارچه و بازمهندسی فرآیندها؛
- ۸- نگاه بلندمدت و راهبردی به کسب دستاوردهای برجسته، متوازن و پایدار.

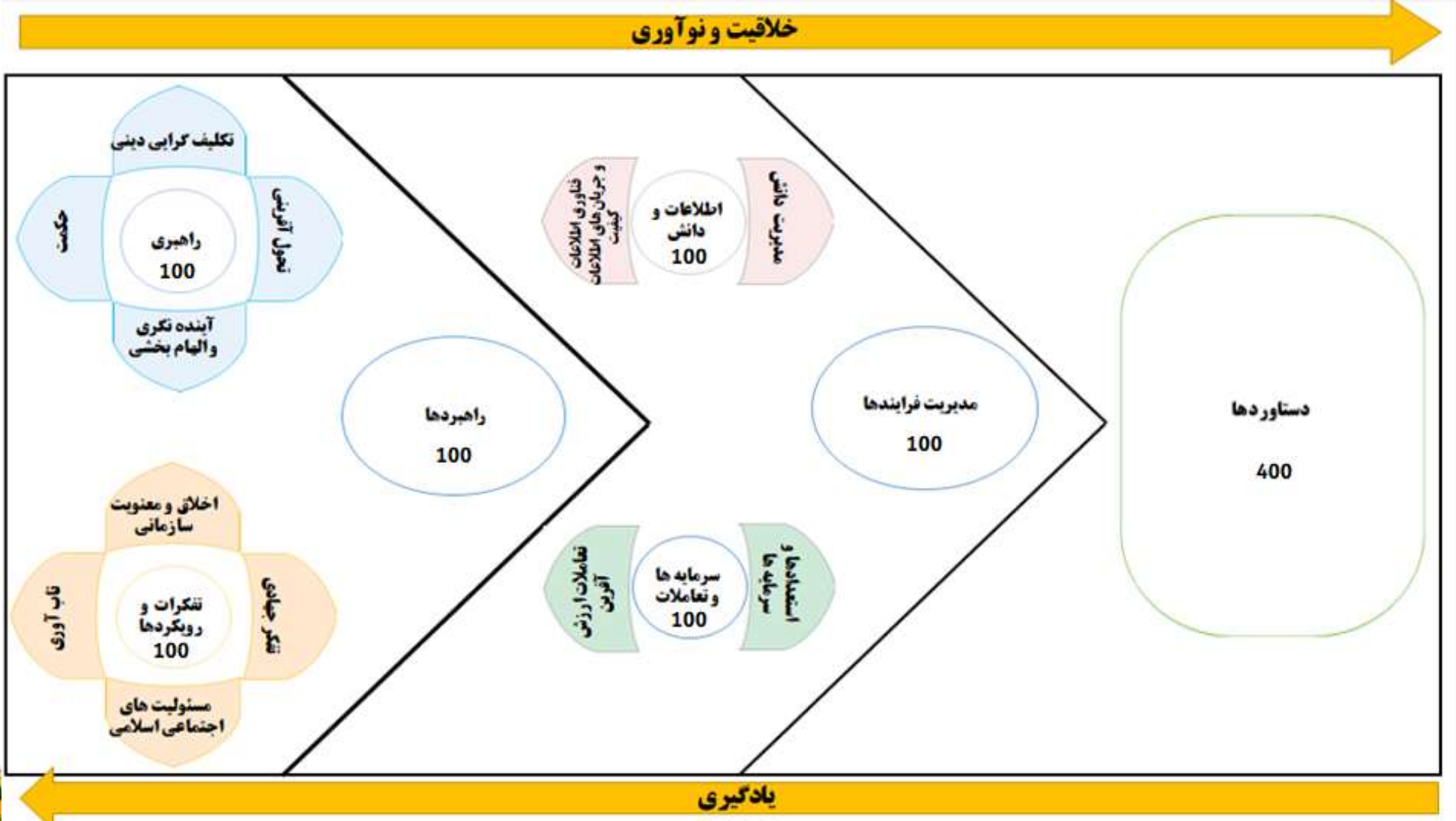


مفاهیم بنیادین مدل کیفیت جهان اسلام

بخش دوم

نمای شمایک مدل کیفیت جهان اسلام

مدل کیفیت جهان اسلام



بخش سوم:

امتیازات معیارها و زیر معیارهای مدل

جدول امتیازات معیارها و زیر معیارهای مدل کیفیت جهان اسلام

وزن زیر معیار	تعداد زیر معیار	زیر معیار	وزن معیار	معیار	ردیف		
۲۵	۵	تکلیف گرایی دینی	۱۰۰	معیار راهبری	۱	توانمندسازها ۶۰۰	
۲۵	۶	تحول آفرینی					
۲۵	۵	آینده‌نگری و الهام‌بخشی					
۲۵	۵	حکمت					
۲۵	۵	اخلاق و معنویت سازمانی	۱۰۰	تفکرها و رویکردها	۲		
۲۵	۵	تفکر جهادی					
۲۵	۵	مسئولیت‌پذیری اجتماعی اسلامی					
۲۵	۵	تاب‌آوری					
۱۰۰	۸	راهبردها	۱۰۰	راهبردها	۳		
۵۰	۱۲	فناوری اطلاعات و جریان‌های اطلاعات کیفیت	۱۰۰	اطلاعات و دانش	۴		
		مدیریت دانش					
۵۰	۸	استعدادهای و سرمایه‌ها	۱۰۰	سرمایه‌ها و تعاملات	۵		
۵۰	۶	تعاملات ارزش آفرین					
۱۰۰	۷	مدیریت فرآیندها	۱۰۰	مدیریت فرآیندها	۶		
۱۰۰	۱۰	دستاورد مشتریان	۴۰۰	دستاوردها	۷		نتایج و دستاوردها ۴۰۰
۷۰	۱۶	دستاورد سرمایه انسانی					
۵۰	۱۰	دستاورد محیط‌زیست					
۵۰	۱۳	دستاوردهای جامعه					
۵۰	۱۰	دستاورد همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان					
۸۰	۲۰	دستاورد سازمانی					
۱۰۰۰	۱۶۶		۱۰۰۰			۱۰۰۰	

بخش چهارم:

معیارها و زیر معیارها،

مدل کیفیت جهان اسلام

به همراه نکات راهنما و مصادیق

۱- معیار راهبری:

- ۱-۱- تکلیف‌گرایی دینی
- ۱-۲- تحول‌آفرینی
- ۱-۳- آینده‌نگری و الهام‌بخشی
- ۱-۴- حکمت

۱-۱- تکلیف‌گرایی دینی:

۱- راهبران سازمان با اخلاص کامل سعی در شناخت جامع و دقیق تکالیف دینی در انجام ماموریت‌ها و وظایف داشته و تمامی تلاش و کوشش خود را در راستای انجام تکالیف به کار گرفته و این فرهنگ را در سازمان ترویج می‌دهند.

- راهبران سازمان نسبت به شناخت جامع و دقیق تکالیف دینی همچون عمل به دستورات الهی، پیوستگی آموزه‌های دینی و راهبردها، تفکرجهادی، توسعه و تحقق تمدن نوین اسلامی متعهد می‌باشند.
- راهبران سازمان ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و اصول اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های دینی را ایجاد کرده و خود نقش الگو را ایفا می‌کنند.
- راهبران سازمان وظایف اصلی سازمان مبتنی بر عدالت سازمانی را برای تحقق ماموریت و چشم‌انداز را هدایت می‌کنند.
- راهبران سازمان تلاش برای بهبود مستمر و ارتقای فرهنگ کیفیت را با همراهی کلیه کارکنان تقویت و هدایت می‌نمایند.

۲- راهبران تکلیف‌گرا تمام سازوکارهای علمی، تجربی و عقلایی را برای رسیدن به اهداف و نتایج مطلوب بکار می‌گیرند و در صورت عدم دستیابی به اهداف ناامید نمی‌شوند.

- راهبران سازمان به بهترین وجه و با درایت و دقت کافی اقدام به برنامه‌ریزی، ساماندهی، اجرا و کنترل نموده و اجماع بر اهداف سازمانی همسو با تکالیف دینی را پیگیری می‌نمایند.
- راهبران سازمان با اتکا به خداوند متعال به کسب نتایج بلند مدت مطلوب متعهد می‌باشند.
- راهبران سازمان متعهد به توسعه شایستگی‌های فردی، تیمی، سازمانی و تخصصی خود به منظور کسب سازوکارهای لازم برای تحقق اهداف می‌باشند.
- راهبران سازمان از شکست در مسیر تحقق اهداف درس گرفته و یادگیری از ناکامی را سرلوحه خود قرار می‌دهند.

۳- راهبران سازمان همواره با روحیه شجاعت در اقدام توأم با یاد خداوند متعال به ادای تکلیف در سازمان پرداخته و قدر و ارزش لحظه‌ها و موقعیت‌ها را درست می‌شناسند و آن را به عنوان یک فرهنگ متعالی در بین کارکنان سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان بدون لحاظ کردن هرگونه مماشات، مسائل اخلاقی و حرفه‌ای حوزه تخصصی سازمان را در مسیر درست هدایت می‌نمایند.

- راهبران از فرصت‌های پیش‌روی سازمان بهترین استفاده را نموده و از آنها با در نظر گرفتن اصول اخلاقی و تکالیف دینی برای تحقق اهداف سازمانی بهره می‌برند.
- راهبران سازمان خلاقیت و نوآوری را بین کارکنان توسعه می‌دهند و از ایده‌های جدید در مسیر اهداف سازمانی مبتنی بر تکالیف دینی حمایت می‌نمایند.
- راهبران سازمان فرهنگ تعالی را بر پایه صراحت، شجاعت و توکل به خداوند متعال، متناسب با تغییرات محیطی توسعه می‌دهند.

۴- تکلیف‌گرایی راهبران سازمان همواره ضمن انطباق با اهداف و سیاست‌های سازمان باید در راستای مقابله با تهدیدات بیرونی بوده و بتواند سازمان را از موانع و سختی‌ها عبور دهد.

- راهبران سازمان انعطاف‌پذیری را در کلیه سطوح سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی توسعه می‌دهند.
- راهبران سازمان قابلیت درک و آگاهی از تغییرات بیرونی را در سطوح مختلف سازمان فراهم می‌نمایند.
- راهبران سازمان به کمک ارزش‌آفرینی مبتنی بر تکالیف دینی دائماً در پی حذف موانع و مسائل سازمانی و تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها اقدام می‌نمایند.
- راهبران سازمانی متناسب با تهدیدات بیرونی دارای تفکر راهبردی و توانایی تدوین و بکارگیری سناریوهای متناسب را دارند.

۵- تکلیف‌گرایی دینی راهبران سازمان باید با توجه به اقتضائات زمانی و مکانی، همواره منجر به انتخاب بهترین گزینه و تصمیم موثر در سازمان شود.

- راهبران سازمانی قابلیت‌های مورد نیاز برای تحول سازمانی و پیکربندی مجدد را ایجاد و توسعه می‌دهند.
- راهبران سازمانی رویکردهای مناسبی برای درک و آگاهی و پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت ذینفعان کلیدی خود را بکار می‌گیرند.
- راهبران سازمانی توانایی لازم برای اخذ تصمیمات مناسب و به موقع مبتنی بر اطلاعات درست، تجارب و دانش خود را توسعه می‌دهند.
- راهبران سازمان در هنگام انتخاب بهترین گزینه و تصمیم موثر، بر مسئولیت‌های اجتماعی در حوزه جامعه و محیط زیست در کنار سودآوری اقتصادی را مد نظر قرار می‌دهند.

۱-۲- تحول آفرینی:

۱- راهبران سازمان همواره با به چالش کشیدن وضعیت و شیوه عملکرد جاری سازمان و با راهبری مسیر بهبود و ایجاد بستر مورد نیاز به ظهور تحول در سازمان اهتمام داشته، سعی در ارتقای روحیه همدلی و کارگروهی در سازمان دارند و این مهم را در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان با شناخت دقیق زیست بوم همواره از تفکر انتقادی، تحول گرایانه، به کمک مشارکت کارکنان و ایجاد تفکر برای تحول، اقدام به کارآفرینی سازمانی می‌نمایند.
- راهبران سازمان در راستای جهت‌گیری راهبردی، روحیه کار تیمی، یادگیری و انعطاف‌پذیری را ترویج و تقویت می‌نمایند.
- راهبران سازمان در برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی توازن و تعادل در حوزه پایداری اقتصادی با هدف تداوم سودآوری، پایداری اجتماعی با هدف توجه به مردم و جامعه، همچنین پایداری زیست محیطی با هدف توجه به حفظ محیط زیست و منابع ارزشمند طبیعی را لحاظ می‌نمایند.
- راهبران سازمان در مسیر تحول آفرینی سازمانی، منابع با ارزش سازمان همچون منابع مالی و انسانی را بطور موثر و متوازن و متناسب با هدف اختصاص می‌دهند.

۲- راهبران سازمان فعالانه نگاه جدید به مسائل و روش‌های گذشته و قدیمی در سازمان را تشویق کرده و پیوسته سعی دارند که قدرت ابتکار در سازمان را پرورش دهند و همواره می‌کوشند تا زمینه مشارکت اثربخش کارکنان در حل مسائل سازمان را با و بدون کمک راهبران فراهم نمایند و این شیوه را در کلیه سطوح سازمان ترویج می‌دهند.

- راهبران سازمان همواره تفکر سیستمی و تفکر تحلیلی مبتنی بر داده و اطلاعات را در مسائل روزمره بکار می‌گیرند و استفاده از آن را در سازمان ترویج می‌نمایند.
- راهبران سازمان با حمایت از ایده‌های جدید و پاداش به شکست، بستر مناسبی برای بروز ابتکار عمل را در سازمان پرورش می‌دهند.
- راهبران سازمانی مسائل و چالش‌های جدید در عصر تحول دیجیتال و توسعه پایدار سازمان را شناسایی کرده و کارکنان را در حل مشکلات سازمانی مشارکت می‌دهند.
- راهبران سازمان فرصت‌های بهره‌برداری از شبکه‌های یادگیری فعال مبتنی بر خبرگان سازمانی و ایجاد گروه‌های خبرگی برای حل مسئله و تحول سازمانی را فراهم و توسعه می‌دهند.

۳- راهبران سازمان در راستای تحول آفرینی با ایجاد روحیه خودانگیزی در بین کارکنان سازمان سعی دارند که روحیه تلاش مضاعف برای ساختن آینده را در آنان تقویت کنند.

- راهبران سازمان به منظور تحول آفرینی در راستای جهت‌گیری راهبردی سازمان، روحیه خود انگیزی را در کارکنان تقویت و ترویج می‌نمایند.
- راهبران سازمان الهام بخش کارکنان بوده و در پیشگیری از ناامیدی و ناکامی‌ها در مسیر تحول اقدامات موثری انجام می‌دهند.
- رهبران سازمان با ایجاد چشم انداز مناسب همسوئی و درک مشترک، راه را برای تحول آفرینی سازمانی در سطوح مختلف فراهم می‌نمایند.
- راهبران سازمان بسترسازی لازم برای توسعه و توانمندسازی کارکنان برای تحقق تحول سازمانی را حمایت می‌نمایند.

۴- راهبران سازمان از طریق خود مدیریتی جهت تحول آفرینی سعی دارند، ساختارهای چابک را در سازمان مستقر و با گسترش مشورت، حاکمیت تفویض اختیار و جانشین‌پروری، سازنده‌ی مدیران فردای سازمان باشند.

- راهبران سازمان از طریق شناخت دقیق سبک مدیریت و رهبری و همچنین برنامه‌های توسعه فردی، خود مدیریتی را جزء برنامه‌های اصلی در سطوح مختلف سازمان قرار می‌دهند.
- راهبران سازمان به کمک تغییر ساختارهای سنتی و مکانیکی به سمت ساختارهای منعطف و چابک روند تحول آفرینی را تسریع می‌نمایند.
- راهبران سازمان فرهنگ تفویض اختیار در کنار مسئولیت‌پذیری و در نظر گرفتن ریسک‌های موثر بر آن را ایجاد می‌کنند.
- راهبران از شناسایی استعداد‌های نسل جدید و جوان کشور به عنوان یک سرمایه منحصر به فرد سازمانی حمایت کرده و بستری برای جانشین‌پروری و حذف موانع احتمالی را سرلوحه خود قرار می‌دهند.

۵- راهبران سازمان در راستای ایفای نقش تحول آفرینی و به روز نگه داشتن خود، سند راهبردی ارتقای فناوری هدفمند را تهیه و تدوین نموده و بر اساس آن اقدام و از آن حمایت می‌کنند.

- راهبران سازمان بسترسازی و حمایت مناسب برای استفاده درست و موثر از داده‌ها و اطلاعات مناسب و به موقع را فراهم می‌کنند.
- راهبران سازمان برنامه و ساختار مناسبی برای درک و آگاهی از تغییرات و تحولات فناوری‌های جدید و دیجیتال را ایجاد و اصلاح کرده و در سطوح مختلف سازمان حمایت می‌نمایند.

- 
- راهبران سازمان همواره سطح بلوغ دیجیتال سازمان را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌نمایند.
 - راهبران بطور مستمر سند تحول‌آفرینی سازمان، متناسب با تغییرات درونی و بیرونی با تاکید بر تحول دیجیتال را به روزرسانی نموده و حمایت لازم برای پیاده‌سازی آنرا عهده‌دار هستند.
- ۶- راهبران سازمان با سنجش میزان پذیرش تغییر و تعهد مدیران نسبت به برنامه‌های تغییر، به صورت مداوم برنامه‌های تحول‌آفرینی در سازمان را رصد و پایش می‌کنند.**
- رهبران سازمان شناخت و درک کافی از میزان مقاومت در برابر تغییر را در سطوح مختلف سازمانی بررسی، تجزیه و تحلیل می‌نمایند.
 - راهبران سازمان با تنظیم برنامه کنترل راهبردی مبتنی بر معیارها و شاخص‌های مدون در راستای برنامه‌های تحول سازمانی میزان موفقیت آن را مورد سنجش قرار می‌دهند.
 - راهبران سازمانی فرهنگ مقاومت در برابر تغییر را به درستی رصد کرده و برای تغییر و اصلاح آن خود به عنوان الگو، شرایط پذیرش و اجماع در برنامه‌های تغییر را تقویت و حمایت می‌نمایند.
 - راهبران سازمان برنامه توسعه قابلیت‌های سازمانی و شایستگی‌های انسانی را متناسب با برنامه‌های تغییر، توسعه داده و از برنامه‌های انگیزشی و انعطاف‌پذیری آنان در این مسیر اطمینان حاصل می‌نمایند.

۱-۳- آینده نگری و الهام بخشی:

۱- راهبران سازمان با تبیین چشم انداز و شناخت دقیق ماموریت‌های سازمان، آینده‌ای روشن را برای کلیه ذی‌نفعان سازمان ترسیم می‌کنند.

- رهبران سازمان شناخت و درک تحولات آینده و زیست بوم کسب و کار خود را شامل فضای حاکم بر بازار و محیط کسب و کاری را درک و تحلیل می‌نمایند.
- راهبران سازمان مشارکت فعال در راستای تدوین جهت‌گیری راهبردی سازمان شامل ماموریت و چشم‌انداز را فراهم می‌کنند.
- فرهنگ سازمانی را متناسب با شرایط پیش‌رو و آینده بهبود و توسعه می‌دهند.
- در تبیین چشم‌انداز و ماموریت‌های جدید سازمان به موضوعاتی همچون مسئولیت‌پذیری اجتماعی اسلامی، توسعه پایدار و تحول دیجیتال تاکید می‌نمایند.

۲- راهبران سازمان همواره از طریق شناخت شرایط محیطی سازمان در آینده و عوامل موثر بر آن و همچنین یافتن تهدیدها، تنگناها، موقعیت‌ها و فرصت‌ها و درک صحیح از نقاط قوت و قابل بهبود خود، نگاه آینده‌نگر به کارها داشته و آن را در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان همواره درک و آگاهی از تغییرات پیرامونی را به طور سیستماتیک و نظامند و با الگوبرداری از روش‌های مدیریتی اسلامی رصد کرده و اولویت‌بندی می‌نمایند.
- راهبران سازمان همواره درصد شناخت دقیق تهدیدها و استفاده از هوشمندی و همکاری با ذی‌نفعان کلیدی برای تبدیل آنها به فرصت‌های سازمانی می‌باشند.
- راهبران سازمان به کمک توسعه قابلیت‌های سازمانی و شایستگی‌های انسانی نقاط قابل بهبود خود به نقاط قوت تبدیل می‌نمایند.
- توانمندی لازم را برای تدوین سناریونویسی در سطوح مختلف و متناسب با تنگناها و موقعیت‌های پیش‌رو را ایجاد می‌کنند.

۳- راهبران سازمان نگرش مثبت خویش را برای افزایش روحیه کارگروهی در محیط کار حفظ می‌کنند و از آن به عنوان محرکی قدرتمند استفاده می‌کنند.

- راهبران سازمان در تمامی شرایط به خصوص در زمان بحران‌های مختلف تفکر مثبت‌گرا را در سازمان تقویت و حمایت می‌نمایند.

- راهبران سازمان منابع انسانی را مهمترین و کلیدی ترین عامل موفقیت سازمانی دانسته و تمام تلاش خود را برای افزایش روحیه مشارکت و همکاری در اشکال کارگروهی، کار تیمی و کمیته‌های تخصصی به کار می‌برند.
- راهبران سازمان با درک و آگاهی کامل از ویژگی‌های رفتاری، کارکنان خود را با شیوه‌های رهبری و مدیریتی مناسب، همسوئی و هم‌افزایی درون سازمانی را ایجاد می‌کنند.
- راهبران سازمان سیستم نظامندی را فراهم می‌کنند که کارکنان به کمک پاداش‌های معنوی و مالی رفتار مطلوب در مسیر آینده سازمان را در خود نهادینه نمایند.

۴- راهبران سازمان سعی دارند با در دست گرفتن ابتکار عمل در سازمان و متقاعدسازی کارکنان، آنان را ترغیب نمایند تا با انگیزه به جریان تحقق آرمان‌های سازمان بپیوندند.

- راهبران سازمان تعامل و ارتباط سازنده‌ی بین سطوح مختلف کارکنان را ایجاد نموده و خود به عنوان الگو، مسیر را برای تحقق آرمان‌های سازمانی فراهم می‌نمایند.
- راهبران سازمان با ابتکار عمل بستری برای گفتگوی سازمانی و جلوگیری از سکوت سازمانی را فراهم می‌کنند.
- راهبران سازمان بستر لازم برای افزایش درک و آگاهی کارکنان از آرمان‌های سازمانی را با نشست‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی فراهم می‌کنند.
- راهبران سازمان، با رفتار خود الگوی مناسبی برای پیوند زدن آرمان فردی به اشکال مختلف با آرمان‌های سازمانی و همسو با چشم انداز کشور اقدام می‌نمایند.

۵- راهبران سازمان می‌کوشند با تشریح اهداف سازمانی، افناعم سازی و الهام بخشی به کارکنان، آنان را با اهداف سازمان همراه کرده و نحوه اندیشیدن و عمل آنان را همسو کنند و دستاوردهای فراتر از انتظارات را از این طریق در سازمان کسب کنند.

- رهبران سازمانی همسو با ماموریت و چشم انداز، اهداف سازمانی را تعیین می‌کنند.
- رهبران سازمان اهداف سازمانی را متناسب با سطح بلوغ و ماموریت واحد سازمانی به سطح پایین‌تر سازمان شامل اهداف عملکردی تبدیل نموده و هماهنگی بین سطوح اهداف را تشریح می‌کند.
- راهبران سازمان همسوئی و هم‌افزایی درون سازمانی، به منظور تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند.
- رهبران سازمان انتظارات از کارکنان در سطوح مختلف برای تحقق اهداف را تبیین کرده و دستاوردهای فراتر از انتظار را قدردانی و پاداش می‌دهند.

۱-۴-حکمت:

- ۱- راهبران سازمان به تجربیات درون و برون سازمانی مرتبط اهمیت داده و آن را مبنای تصمیم‌گیری و عمل آینده قرار می‌دهند و این شیوه را در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.
 - راهبران سازمان تصمیمات خود را بر مبنای اطلاعات و دانش قابل اعتماد اخذ شده از سیستم مدیریت دانش، و همچنین از تمامی تجارب برتر درون و بیرون سازمان برای تصمیم‌گیری مناسب‌تر استفاده می‌کنند.
 - راهبران سازمان فرهنگ یادگیری از شکست‌ها و ناکامی‌ها در سازمان را با ایجاد روحیه مثبت‌گرا تقویت می‌کنند.
 - راهبران سازمان قابلیت‌های یادگیری درون و برون سازمانی را توسعه می‌دهند.
 - راهبران با ترکیب تجربیات درون و بیرون سازمانی بهترین و مناسب‌ترین تصمیم را برای سازمان اخذ می‌کنند.
- ۲- راهبران سازمان از نظرات و مشورت‌های متخصصان، خبرگان و صاحب نظران در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌های سازمان بهره می‌برند و این بهره‌مندی را به عنوان یک اصل حکیمانه در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.
 - راهبران بستر لازم برای ایجاد فضای مناسب مشارکت کارکنان برای کسب تجارب جدید سازمان را فراهم می‌کنند.
 - راهبران سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از مشورت و نقطه نظرات متخصصان و خبرگان و صاحب نظران بهره می‌برند.
 - فرهنگی را ترویج می‌نمایند که از خلق ایده‌ها و روش‌های جدید تفکر برای ترغیب نوآوری را حمایت کنند.
 - راهبران سازمان مشوق و حمایت لازم را برای مشارکت متخصصان و خبرگان و صاحب نظران در تصمیم‌گیری‌های کلیدی را ایجاد می‌نمایند.
- ۳- راهبران سازمان تمام تلاش خود و استعداد‌های سازمان را مصروف فهم دقیق ابعاد، شناخت پیچیدگی‌ها، تحلیل مقتضیات زمان، تشخیص مسائل درونی و برونی سازمان و اولویت‌بندی‌ها می‌نمایند و این شیوه را در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.
 - راهبران نسبت به شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی اقدام می‌نمایند.


- رهبران به منظور تعیین اولویت‌بندی‌های سازمانی از بطور سیستماتیک و نظامند از دانش و خرد سازمانی بهره می‌گیرند.
- راهبران متناسب با مقتضیات زمانی و مسائل درونی و بیرونی، استعدادهای سازمانی خود کشف و توسعه می‌دهند.
- از یک رویکرد ساختارمند و سیستماتیک برای درک و آگاهی از تغییرات اقدام می‌نمایند.

۴- راهبران سازمان دارای قضاوت‌های معقول، خردمندانه، منصفانه و مستقل (بدون هرگونه سوگیری در تصمیم‌گیری‌ها) هستند و این نوع قضاوت را به عنوان یک اصل حکیمانه در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی هوشمندانه و مبتنی بر داده و اطلاعات اقدام می‌نمایند.
- راهبران منابع مهم سازمانی را مبتنی بر تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه را صرف کردن و آنها بدون تعقل دقیق و قضاوت‌های احساسی و سطحی اتلاف نمی‌کنند.
- اثربخشی تصمیم‌ها را به کمک اصول نوین مدیریت پروژه بطور نظام‌مند مورد سنجش قرار می‌دهند.
- راهبران سازمان فرهنگ ایجاد و توسعه قضاوت منصفانه را در سطوح مختلف سازمانی ترویج و تقویت می‌نمایند.

۵- راهبران سازمان نگاه متوازن، جامع و همه جانبه به عناصر درونی و بیرونی سازمان داشته و در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمان، منافع همه ذی‌نفعان سازمان را در نظر می‌گیرند و این شیوه را در سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان در راستای تحقق چشم‌انداز و اهداف سازمانی به تمامی ذی‌نفعان درونی و بیرونی توجه داشته و تقویت می‌نمایند.
- راهبران سازمان به هنگام ایجاد توازن بین تمامی ذی‌نفعان که در برخی مواقع با هم در تعارض و تضاد می‌باشند هر سه مرجع جامعه، محیط زیست و سود را به عنوان مراجع اصلی مورد توجه قرار می‌دهند.
- مشارکت و حمایت و همکاری تمامی ذی‌نفعان و به خصوص کلیدی برای تحقق موفقیت پایدار را جلب می‌کنند.



- از یک رویکرد ساختارمند برای ایجاد رابطه علت و معلولی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی
با هدف پایداری استفاده می‌کنند.

-

تفکرها و رویکردها

۲-۱- اخلاق و معنویت سازمانی

۲-۲- تفکر جهادی

۲-۳- مسؤلیت‌پذیری اجتماعی اسلامی

۲-۴- تاب‌آوری

۲- تفکرها و رویکردها

۲-۱- اخلاق و معنویت سازمانی:

- راهبران سازمان می‌کوشند با ارتقای سطح فضائل اخلاقی کارکنان سازمان، زمینه نوع‌دوستی، عمل صادقانه، رفتار همدلانه، مسئولیت‌پذیری، سعه‌صدر و فروتنی را در سازمان فراهم آورند.
- - راهبران سازمان به طور منظم برای تماس‌های غیر رسمی با هریک از اعضای تیم خود وقت می‌گذارند و از طریق رفتار همدلانه بر احساسات همکاران سازمان خویش تمرکز می‌نمایند.
- - راهبران سازمان برای کارمندی که مسئولیت‌پذیرند ارزش قائل‌اند و در محول نمودن کارها به آنان این ارزش را مدنظر قرار می‌دهند.
- - راهبران سازمان با پذیرش صادقانه‌ی خطاها، مسئولیت‌پذیری و تشویق دیگران در زمانی که به موفقیتی دست پیدا می‌کنند، اعتماد را در محیط کار خود گسترش می‌دهند.
- - راهبران سازمان دارای سعه‌صدر بوده و به محض مشاهده تخلف و خطا از کارکنان، کنترل خود را از دست نمی‌دهد و تمایل بیشتری به گذشت دارند. و تنها در مواردی که تنبیه ضروری است مدیر با توجه به خطاکار و وضعیت سازمان، نسبت به تنبیه خطاکار اقدام خواهند کرد. مدیر با شرح صدر همواره تلاش می‌کند تا خطاکار متوجه قبح خطایش شده و از تکرار آن خودداری کند.
- - راهبران سازمان توان تحمل افکار مخالف را داشته و با رویی گشاده اندیشه‌های مخالف را شنید و از آن برای اصلاح امور و پیشرفت کارها بهره‌مند می‌شوند.

۱- راهبران سازمان همواره سعی دارند عملکرد سازمان را با فراهم کردن فضای معنوی مؤثر از قبیل محیط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی مناسب، رشد و ارتقا دهند.

- - راهبران سازمان با تدوین چارچوب ارزش های سازمانی سبب ارتقای تجربه کارکنان و تعالی آنان در کار و تسهیل احساس آنها در ایجاد پیوند با سازمان می گردند.
- - راهبران سازمان سعی دارند که اعضای سازمان را با ارزشها و مفروضات بنیادی فرهنگی سازمان آشنا نموده و اعضا را به آن وفا دار نماید.
- - راهبران سازمان ارزشهای معنوی را در مأموریت، رسالت و ارزشهای سازمانی قابل رویت نموده و شیوه ها و گفتمان سازمانی را با معنویت سازگار می نمایند.
- - راهبران سازمان با توجه به فرهنگ سازمانی و بهره گیری از برنامه های معنوی محیط فرهنگی و معنوی موثری را در سازمان ایجاد نموده اند.

۲- راهبران سازمان پیوسته سعی دارند با ترویج و تقویت روحیه دین داری، ایمان و اعتقادات دینی و

معنویت فردی در سازمان و با تکیه بر انسان محوری در سایه ارزشها و اعتقادات، بنیانهای معرفتی سازمان را تقویت کنند و دائماً در حال ترویج این مهم در سازمان هستند.

- - راهبران سازمان با تکیه بر مبانی ارزشی اسلامی و برگزاری مراسم های مناسبی دینی در محیط کار سعی در ارتقای سطح ایمان و اعتقادات کارکنان دارند.
- - راهبران سازمان برنامه های لازم را برای تقویت معنویت در سازمان را فراهم نموده و خود مروج این فرهنگ در سازمان هستند.
- - راهبران سازمان با برگزاری دور های آموزشی تربیتی برای کارکنان سعی در تقویت روحیه دین داری کارکنان دارند.
- - راهبران سازمان سبک زندگی ایرانی و اسلامی را در سازمان خود ترویج می دهند.

۳- راهبران سازمان به صورت پیوسته می‌کوشند اصول اخلاقی (پاسخگویی مناسب و تکریم ذی‌نفعان و کسب رضایتمندی آنان ایجاد رضایت برای ذی‌نفعان) را نسبت به کلیه ذی‌نفعان خویش رعایت کرده و سازوکارهای مناسب را برای ترویج آن در سازمان طراحی کنند.

- راهبران سازمان پاسخگویی بهنگام و مناسب به ذی‌نفعان را جزو اصول اخلاقی سازمانی دانسته و مروج آن در سازمان هستند.

- راهبران سازمان سازوکارهای اجرایی لازم را برای تکریم ذی‌نفعان خود به تفکیک در نظر گرفته‌اند و همیشه در حال رصد آن در سازمان هستند.

- راهبران سازمان انتظارات اخلاقی خود را به طور رسمی بیان نموده و در راستای ایجاد فهم مشترکی از وظایف و مسئولیت‌های اخلاقی در کارکنان خود اقداماتی را انجام خواهد داد.

۴- راهبران سازمان با ایجاد حسی عمیق از معنا و مقصود در کار، همواره سعی دارند انگیزش درونی، تمایل، علاقه و معنا بخشی به زندگی کارکنان را افزایش دهند.

- راهبران سازمان انتظارات خویش در شرایط مختلف را به خوبی به کارمندان سازمان منتقل و تشریح نموده‌اند.

- راهبران سازمان فرهنگ ارائه پاسخ موردانتظار به موقعیت‌های مختلف، را در بین کارمندان ترویج نموده و آنرا یکی از ارزش‌های سازمان خود می‌دانند؛

- راهبران سازمان به کارمندان شان به‌خاطر نشان‌دادن تعلق به ارزش‌های سازمان، پاداش متناسب با عملکرد اختصاص می‌دهند.

۲-۲- تفکر جهادی:

۱- راهبران سازمان با تفکر جهادی در پی عمل به اصول، ویژگی‌ها و کارکردهایی هستند که بتوانند در بدترین شرایط، با کمترین ابزار و امکانات مادی از دل فشارهای درونی و بیرونی، سکوی پرش ساخته و بهترین نتایج را کسب کنند.

- راهبران سازمان با در نظر گرفتن تمرکز بر دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، استفاده صحیح از منابع را به عنوان کلید عملکرد برتر سازمان در اولویت قرار می دهند
- راهبران سازمان با شناسایی منابع ارزشمندی که سازمان را قادر به اجرای استراتژی‌هایی می کنند که با بهره‌برداری از فرصت‌ها یا کاهش تهدیدها، کارایی و اثر بخشی شرکت را بهبود می‌بخشد (VRIO) ، به دنبال رسیدن به اهداف سازمان هستند.
- راهبران سازمان به دنبال استفاده حداکثری از منابع مشهود و منابع نامشهود سازمان برای عبور از ریسک های و چالش های پیش روی سازمان خویش هستند.
- راهبران سازمان با مدیریت منابع به دنبال تحقق اهداف سازمان خویش هستند.
- راهبران سازمان با مدیریت منابع به دنبال بهبود عملکرد مالی سازمان خویش هستند.
- راهبران سازمان با مدیریت منابع به دنبال تصمیم‌گیری آگاهانه برای سرمایه‌گذاری روی دارایی‌های سازمان، خویش هستند.

۲- راهبران سازمان همواره مروج ثبات و پایداری در کارها بوده و صبر و استقامت بر حصول نتایج

را به‌عنوان یک رکن اساسی دانسته و آن را در سازمان ترویج و توسعه می‌دهند.

- راهبران سازمان با تفکر جهادی به دنبال پایداری و انطباق عملکرد سازمان با اهدافش بوده و تحقق این اهداف را ارزشی محوری دانسته و همواره به دنبال بهبود پایداری هستند.
- راهبران سازمان با تمرکز بر حصول نتایج به دنبال بهبود اعتبار سازمان خود می باشد و این ارزش را در سازمان ترویج می نمایند.
- راهبران سازمان با رویکرد مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) ، اهداف سازمان با هدف دستیابی به هر هدف توسط تعریف کرده و به نحو صحیح آن را به اعضای سازمان منتقل می شود و مدیران و

کارکنان با صبر و استقامت و در کنار هم برای تعیین، ثبت و نظارت بر اهداف برای یک دوره زمانی خاص کار می کنند

۳- راهبران سازمان همواره بر اساس وجود موانع و مشکلات، برنامه ریزی و چاره اندیشی کرده و برای غلبه بر مشکلات و عبور از موانع، بهترین راه حل را انتخاب و اصل خودباوری دینی و ما می توانیم را در سازمان عملی می سازند.

- - راهبران سازمان دارای رویکرد برنامه ریزی محور بوده و با به کارگیری مدل های برنامه ریزی مناسب به دنبال رویارویی با چالش های پیش روی سازمان هستند و آن را در سازمان ترویج می دهند.

- - راهبران سازمان تصمیمات در سازمان را با در نظر گرفتن اصل ما می توانیم و منطبق با فرایند علمی تصمیم گیری اتخاذ می نمایند و این روش را در سازمان ترویج می دهند.
- - راهبران سازمان در تصمیمان خویش از انواع مدل های تصمیم گیری (از جمله مدل های کلامی، مدل های ترسیمی، مدل های تجسمی (سه بعدی) و مدل های ریاضی) استفاده کرده و تصمیم گیری مبتنی بر این روش ها را در سازمان نهادینه می نمایند.

۴- راهبران سازمان با تفکر جهادی، به وضع موجود راضی نبوده و با سخت کوشی و خطرپذیری و ایثار در راه خدا، دائماً به دنبال تحقق حیات طیبه برای خود و کارکنان سازمان بوده و در این راه نهایت تلاش خود را بکار می بندند.

- - راهبران سازمان با رویکرد ارتقای سطح رضایت و معیشت کارکنان به وضع موجود راضی نبوده و به دنبال تحقق حیات طیبه برای آنان هستند.
- - راهبران سازمان سخت کوش بوده و این فرهنگ را در سازمان ترویج می دهند.
- - راهبران سازمان فرهنگ ریسک و خطرپذیری در سازمان را ترویج داده و از آن پشتیبانی می کنند.
- - راهبران سازمان با استفاده از روش هایی نظیر اهداف و نتایج کلیدی (OKR) فرایندهایی را برای پیگیری و تحقق دائمی دستاوردهای سازمان در نظر می گیرند.

۵- راهبران سازمان با تقویت روحیه کار جهادی و کار برای خداوند در سازمان، زمینه تقویت اراده

کارکنان برای عبور از چالش‌ها و موانع و رسیدن به قله‌های کاری را فراهم می‌کنند.

- راهبران سازمان برای رسیدن به چشم انداز خود با روحیه خود باوری و با انعطاف پذیری ساختار و تشکیلات چابک متناسب با شرایط سازمان تمام تلاش خود را به کار می‌بندند.
- راهبران سازمان پویایی و سرعت عمل در کارها و جلوگیری از اتلاف در انجام فعالیت‌ها سازمان را یک ارزش دانسته و آن را در بین کارکنان سازمان نهادینه می‌نمایند.
- راهبران سازمان زمینه‌های لازم برای کار جهادی از قبیل: مشارکت‌پذیری، قناعت، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار و اهمیت دادن به بیت‌المال را مورد توجه قرار داده و در راستای تقویت این زمینه‌ها حداکثر تلاش خود را بکار می‌بندند.

۲-۳- مسئولیت های اجتماعی اسلامی:

۱- راهبران سازمان با طراحی سازوکارهای مناسب همواره سعی در جلوگیری و ممانعت از مصرف بی رویه منابع و تخریب محیط زیست دارند و آن را به عنوان یک ارزش محوری در سازمان ترویج می کنند.

- راهبران سازمان استفاده درست از منابع طبیعی را در سطح سازمان ترویج نموده و سازوکارهایی با مشارکت کارکنان برای حفاظت از آن دارند.
- راهبران سازمان استفاده درست از ذخایر انرژی را در سطح سازمان ترویج نموده و سازوکارهایی با مشارکت کارکنان برای جلوگیری از مصرف بی رویه آن دارند.
- راهبران سازمان تلاش منسجمی برای بهبود محیط زیست و محیط پیرامونی سازمان در این زمینه انجام می دهند و آنرا یک ارزش سازمانی می دانند.
- راهبران سازمان مدیریت سبز و استفاده از دور کاری در راستای به حداقل رساندن لطمه به محیط زیست را یک ارزش دانسته و در راستای آن سازوکارهای لازم را در نظر گرفته است.

۲- راهبران سازمان مشارکت در فعالیتهای مختلف از جمله: اجتماعی، فرهنگی، ورزشی، سلامت، رفاه عمومی، رسیدگی به اقشار آسیب پذیر جامعه، آگاهی بخشی و غیره را یک اصل دانسته و همواره آن را در سازمان ترویج داده و تقویت می کنند.

- راهبران سازمان در کمک های خیرخواهانه و فعالیتهای داوطلبانه مشارکت فعال داشته و زمینه های لازم برای مشارکت همکاران سازمان در آن را فراهم می کنند.
- راهبران سازمان مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی، ورزشی را یک ارزش محوری سازمان دانسته و کارکنان سازمان را ترغیب به مشارکت فعال می کنند.
- راهبران سازمان رویکرد لازم برای ارتقای سلامت و رفاه عمومی در سطح درون و برون سازمان خود جاری می نمایند.

۳- راهبران سازمان امر به معروف و نهی از منکر را به عنوان یک ارزش محوری دانسته و همواره مروج آن در سطح سازمان و جامعه هستند.

- راهبران سازمان رویه های مناسب جهت امر به معروف و نهی از منکر در سازمان را تدوین و در اختیار کارکنان قرارداده و خود را ملزم به رعایت آن و رعایت آن از سوی کارکنان را توصیه می نمایند.
- راهبران سازمان شناخت صحیح از ناصحیح و آنگاه انجام صحیح و درست و ترک ناصحیح و نادرست را به دقت در محیط کار انجام داده و این ارزش را ترویج می دهند.
- راهبران سازمان مهمترین مبنا در پیشرفت اخلاق اداری را تصحیح بینش کارکنان نسبت به خودشان، مردمان، مسؤلان و وظایف شان می دانند و این فرهنگ را ترویج می نمایند.
- راهبران سازمان کار کردن را به مثل خدمت نمودن و عبادت کردن می دانند و این فرهنگ را سبب رشد در اداره و توسعه اخلاق در سازمان می دانند.

۴- راهبران سازمان تلاش و کوشش هوشمندانه در راستای رسیدن به خودکفایی و استقلال اقتصادی کشور را یک اصل مهم دانسته و همواره در کلیه سطوح سازمان مروج آن هستند.

- راهبران سازمان بهبود سیاست های نیروی کار و اعمال تجارت منصفانه در سازمان را یک ارزش دانسته و آن را ترویج می دهند.
- راهبران سازمان رویکردهای سازمان را در راستای خودکفایی و استقلال اقتصادی کشور اتخاذ نموده و در این راستا تلاش نموده و این روحیه را در سازمان خویش ترویج می دهند.
- راهبران سازمان خودکفایی مبتنی بر قابلیت را یکی از اصول اساسی سازمان قرار داده و از این طریق بر توانایی خلق و استمرار خودکفایی تأکید داشته و به دنبال ارتقای توان هم افزایی بین سرمایه های انسانی، فیزیکی، مالی، اجتماعی، فناوری دانش و مانند آن ها هستند.
- ۳- راهبران سازمان تربیت، تعلیم، تعلم و تزکیه برای همه شئون سازمان را امری مهم قلمداد نموده و تمام تلاش خود را برای تحقق آن در سازمان بکار می بندند.

- راهبران سازمان همواره به دنبال بهبود بخشیدن شرایط کار و رفاه کارکنان خود از طریق تربیت آنان در راستای اهداف سازمان می باشند.

- راهبران سازمان تعلیم های منطبق با نیازهای سازمان را برنامه ریزی نموده و به اجرا در آورده و با سیاست گذاری دقیق از آن حمایت می نمایند.
- راهبران سازمان هدف غایی تعلیم و تعلم در سازمان را، ایجاد تحول مثبت («رشد») در انسان و یافتن هویتی مطلوب برای او در زندگی فردی و اجتماعی دانسته و این فرهنگ را در سازمان تقویت می نمایند.
- راهبران سازمان تزکیه را در تمامی شئون فردی و سازمانی پشتیبانی نموده و آن را ارزشی بسیار مهم قلمداد می کنند.

۲-۴-تاب آوری:

۱- راهبران سازمان با پیش‌بینی منابع لازم و نگاهداشت سطح آمادگی مقابله با بحران‌ها، از طریق

برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری مناسب، سازمان را در مقابله با بحران‌ها مقاوم و تاب آور می‌کنند.

- راهبران سازمان متناسب با طبقه بندی بحران های پیشروی سازمان، نسبت به پیش بینی منابع لازم و نگاهداشت آن اقدام می نمایند.

- راهبران سازمان برنامه ریزی و هدف گذاری مناسب را با توجه به نوع بحران (داخلی و خارجی) انجام داده و آماده مواجهه با هریک هستند.

- راهبران سازمان در هنگام بروز بحران جهت مواجهه با آن مراحل مقابله و کنترل بحران را پیداسازی می نمایند و مدل مناسب مدیریت بحران را به کار می بندند.

- راهبران سازمان سعی دارند که در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند و دغدغه خاطر مدیران اجرایی و کارکنان سازمان را به حداقل برسانند.

۲- راهبران سازمان، سازوکارهای لازم برای افزایش توانایی سازمان در تحمل، مقابله و بازیابی پس از

وقوع رخدادهای فاجعه‌آمیز یا بحران را به‌گونه‌ای مناسب طراحی و همواره آن را توسعه داده و تقویت می‌کنند.

- راهبران سازمان سازوکارهای لازم برای افزایش توان تحمل سازمان در مقابله با بحران ها را بکار بسته و همواره بدنیاال توسعه و تقویت آن هستند.

- راهبران سازمان نسبت به شناسایی عوامل احتمالی بروز بحران در سازمان اقدام می نمایند.

- راهبران سازمان برای رهایی از تنش‌ها و فشارهای ناشی از بحران تجدیدقوا نموده و. با دید باز و واقع‌بینانه‌ای به دنبال شناسایی خطاهای موجود و جستجوی راهکارهای بهتری برای جلوگیری از تکرار اشتباهات جست‌وجو هستند.

۳- راهبران سازمان با تقویت سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مناسب در سازمان سعی در رصد دقیق و

بهنگام ریسک‌ها داشته و می‌کوشند مشکلات احتمالی را شناسایی کرده و به آن در محیط کسب‌وکار پاسخ به‌موقع و مناسب دهند.

- راهبران سازمان با تهیه و تدارک سیستم های هوشمند مبتنی بر داده آمادگی لازم برای مواجهه با بحران را در سازمان ایجاد می نمایند.
- راهبران سازمان با استقرار سیستم های هوشمند رصد و پایش ریسک و مخاطرات همواره به دنبال شناسایی مشکلات احتمالی سازمان خود هستند و آنرا در سازمان پشتیبانی می نمایند.
- راهبران سازمان با استفاده از سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی مناسب نسبت به شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، پاسخ ریسک و کنترل پاسخ ریسک اقدام می نمایند و از آن در تمام سطوح سازمان پشتیبانی می نمایند.
- راهبران سازمان با تجزیه و تحلیل ریسک، میزان احتمال وقوع ریسک را در پروژه های سازمان مشخص می کنند و به شناسایی و تحلیل خطرات احتمالی، محاسبه قطعیت یا عدم قطعیت خطرات و چگونگی تاثیر آنها بر پروژه از نظر زمان بندی، کیفیت، هزینه می پردازند.

۴- راهبران سازمان سازوکارهای مناسب و مؤثر برای مدیریت ریسک در سازمان را طراحی نموده اند.

- راهبران سازمان به تحلیل کمی و کیفی ریسک در سازمان می پردازند و از روش های تجزیه و تحلیل ریسک حداکثر استفاده را می نمایند.
- راهبران سازمان به منظور مدیریت ریسک الگوهای تحلیل ریسک را در سازمان استفاده نموده و آنرا در سازمان ترویج می دهند.
- راهبران سازمان در مواجهه با ریسک ها نسبت به بررسی ماهیت و اثر ریسک در سازمان اقدام می نمایند.

۵- راهبران سازمان با طراحی ساختار سازمانی منسجم و چابک، سعی در متناسب سازی ساختار با

- الگوی کسب و کار سازمان داشته و به دنبال افزایش توجه به نیاز تغییر و پویایی مداوم سازمان هستند.
- راهبران سازمان با رعایت اصول طراحی یک برنامه ی ریسک موفق به دنبال هم پستگی برنامه با سطح ریسک سازمانی، جامعیت و شاملیت آن و پویایی و قرار گرفتن آن در زمره فعالیت های روتین در سازمان هستند و از آن پشتیبانی می نمایند.
- راهبران سازمان چارچوبی را به منظور شناسایی شرایط و ریسک های خاص دستیابی به اهداف کسب و کارشان را کرده تا بر مبنای احتمال آن استراتژی عکس العمل در مقابل این شرایط و ریسک ها را طراحی نموده و در نهایت فرآیند پایش نحوه انجام این استراتژی عکس العمل تعریف نموده و مورد اجرا قرار می دهند.

۳- راهبردها:

۱- اهداف کلان سازمان همسو با فلسفه وجودی و چشم‌انداز سازمان تعیین شده و برنامه‌های تحول نیز همسو با اهداف راهبردی و عملکردی سازمان تهیه و تدوین شده‌اند
توضیح داده شود که:

- همسو با فلسفه وجودی و چشم‌انداز، اهداف کلان سازمان را تعیین می‌کنید،
- استراتژی و اهداف استراتژیک را به اهداف عملکردی و اقدامات استراتژیک از جمله برنامه‌های تحول ترجمه می‌کنید،
- استراتژی و اهداف استراتژیک را با کارکنان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در میان می‌گذارید و ساختار حاکمیتی در سازمان بنا می‌نهد که ایشان را برای مشارکت در استراتژی و تصمیم‌گیری توانمند کند.

۲- از اهداف و ارزش‌های استراتژیک سازمان با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های عملی و قابل قبول و تخصیص منابع لازم در سازمان حمایت می‌شود.
توضیح داده شود که:

- با توسعه استراتژی‌های وظیفه‌ای و عملیاتی، استراتژی و اهداف استراتژیک را در سازمان جاری‌سازی می‌کنید،

۳- شواهدی از توانایی و روش‌های سازمان برای تشخیص زمان تغییر و یا اصلاح در سیاست‌ها و استراتژی‌ها وجود دارد.
توضیح داده شود که:

- تحولات مهم و عدم قطعیت‌ها در محیط بیرونی را به سناریوهای بالقوه ترجمه می‌کنید، سناریوهای مختلف را تجزیه و تحلیل می‌کنید و به صورت مناسب به تأثیراتی که ممکن است بر مبنای وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشند، پاسخ می‌دهید.
- مدل کسب‌وکار خود را تحلیل و ارزیابی کرده و با درک مدل‌های کسب‌وکار نوین، آن را بازآفرینی می‌کنید،

۴- تلاش‌ها و سازوکارهای لازم جهت شناسایی و درک زیست‌بوم سازمان در ترسیم شبکه و اجزاء

سیستم در سازمان به کار بسته می‌شود.

توضیح داده شود که:

- اکوسیستم سازمان که می‌تواند شامل شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، رقبا، نهادهای دولتی و اجتماعی و سایر ذی‌نفعان باشد را تحقیق و درک می‌کنید،
- نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را به‌عنوان یکی از دروندادهای توسعه و بازنگری استراتژی، شناسایی، تحلیل و درک می‌کنید (ذی‌نفعان کلیدی به کسانی گفته می‌شود که قابلیت کمک یا مانع شدن از دستیابی به رسالت، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان را داشته باشند)،
- محیط کلان که می‌تواند شامل تحولات و ابرروندهای جهانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی باشد را پایش و تحلیل می‌کنید
- تحولات محیط صنعت که می‌تواند شامل بازار، مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان باشد را پایش و تحلیل می‌کنید

۵- برنامه‌های راهبردی سازمان مبتنی بر شناخت دقیق قابلیت‌های سازمان بوده و متناسب با

نیازهای آتی و تمایلات ذی‌نفعان طراحی و بروز رسانی می‌گردد.

توضیح داده شود که:

- منابع، قابلیت‌ها و عملکرد سازمان را تحلیل کرده و قوت‌ها، ضعف‌ها و شایستگی‌های محوری خود را شناسایی و درک می‌کنید،
- قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و استراتژی‌های ذی‌نفعان کلیدی را تحلیل و درک می‌کنید و به آنها بر اساس اینکه چطور می‌توانند بر فلسفه وجودی، چشم‌انداز، استراتژی و مدل کسب و کار تاثیرگذار باشند به شیوه‌ای مناسب پاسخ می‌دهید.
- داده‌ها، اطلاعات و دانش جمع‌آوری شده از زیست‌بوم سازمان را ارزیابی می‌کنید تا درک مناسبی از مهم‌ترین چالش‌های امروز و فراروی سازمان در آینده داشته باشید.
- 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،
- زنجیره ارزش، فرآیندهای کلیدی و ساختار سازمانی خود را با استراتژی همسو می‌کنید،

۶- راهبردهای سازمان به جهت ایجاد توازن و هماهنگی، تناسب و پویایی منابع، به هم پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق برنامه همسو شده و منجر به افزایش توان رقابتی و کاهش اتلاف منابع و تخریب محیط زیست در سازمان می‌شوند.
توضیح داده شود که:

- اطمینان حاصل می‌کنید که به عنوان یک موضوع حداقلی، تمامی الزامات دولتی، قانونی و نظارتی را برآورده می‌سازید.

۷- نظام مدیریت عملکرد راهبردی توسعه داده شده، شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان پیشرفت اقدامات راهبردی پایش و تحلیل شده و بازخوردهای لازم را برای بازنگری و به‌روزرسانی راهبردی، فراهم شده است.
توضیح داده شود که:

- نظام مدیریت عملکرد استراتژیک را به‌منظور تحقق فلسفه وجودی و چشم‌انداز، بهبود مداوم عملکرد و تأمین منافع پایدار برای ذی‌نفعان را توسعه داده، شاخص‌های کلیدی عملکرد و میزان پیشرفت اقدامات استراتژیک را پایش، تحلیل و ارزیابی کرده و بازخوردهای لازم را برای بازنگری و به‌روزرسانی استراتژی، فراهم می‌کنید. (همان نکته ۷ است و ارزیابی اضافه شده است)

۸- سازوکارهای لازم برای اطمینان از تخصیص مناسب و به‌هنگام منابع (مالی و غیرمالی) موردنیاز برای اجرای راهبردها و اقدامات راهبردی سازمان شناسایی و فراهم شده است.
توضیح داده شود که:

- اطمینان می‌یابید که منابع مالی و غیرمالی مورد نیاز برای اجرای استراتژی و اقدامات استراتژیک، تعیین و به‌موقع فراهم می‌شود،

۴-اطلاعات و دانش:

۴-۱- فناوری اطلاعات و جریان‌های اطلاعات کیفیت

۴-۲- مدیریت دانش


۴-۱- فناوری اطلاعات و جریان‌های اطلاعات کیفیت

۴-۱-۱- جریان‌های اطلاعات کیفیت:

- ۱- در دسترس بودن اطلاعات عملکرد کیفیت برای کلیه کارکنان مرتبط، ذیصلاح و تحویل اطلاعات عملکرد کیفی و اطلاعات کاهش ائتلاف به کارکنانی که فعالیت خود را به‌طور مناسب در این راستا انجام داده‌اند.
- ۲- از ابزارهای آماری و نرم‌افزارها برای تشخیص، تحلیل و ریشه‌یابی مسائل و مشکلات استفاده می‌گردد.
- ۳- رویه‌های مکتوب انجام کار و بهبود فرایند برای محصولات (اعم از کالا و خدمات) در سازمان در دسترس بوده و به‌کارگیری می‌شوند.
- ۴- سیستم دریافت بازخورد کیفیت از مخاطبان و اعلام نتایج به آن‌ها در سازمان وجود دارد.
- ۵- دریافت نظام‌مند اطلاعات در خصوص کیفیت عملکرد تأمین‌کنندگان و پیمانکاران و نظام اعتباربخشی عملکرد در سیستم آن‌ها در سازمان وجود دارد.

۴-۱-۲- فناوری اطلاعات:

- ۱- سیستم‌های مالی، سیستم‌های کنترل سهام و... با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به‌طور کامل در انجام امور اداری به‌کاررفته شده است.
- ۲- سیستم‌های مناسب در حوزه تبلیغات و ارائه خدمات و فروش کالاها به‌صورت مستقیم بر مبنای فناوری اطلاعات وجود دارد.
- ۳- از فناوری اطلاعات و سامانه‌های مرتبط برای ارتباط با ذی‌نفعان سازمان اعم از مشتریان و تأمین‌کنندگان استفاده می‌شود.



۴- سیستم‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر فناوری اطلاعات، سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS)، تکنیک‌های تحلیل داده‌ها و نرم‌افزارهای پیش‌بینی در سازمان وجود داشته و به‌درستی به‌کارگیری شده است.

۵- سیستم‌های مدیریت یکپارچه منابع مبتنی بر فناوری اطلاعات (ERP) در سازمان وجود داشته و مورد استفاده مطلوب قرار می‌گیرد.

۶- فناوری اطلاعات به‌صورت هوشمند در ارکان مختلف فرایندها و اقدامات سازمان وجود داشته و بکار گرفته می‌شود و به‌طور مستمر بروز رسانی شده و بهبود می‌یابد.

۴-۲- مدیریت دانش

۱- سازمان همواره با استقبال از ایده‌ها و دانش‌های جدید و با خلق دانش از طریق تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات، پشتیبانی نموده و آن را در کلیه سطوح سازمان ترویج داده و تقویت می‌کنند.

- سازمان با شناسایی سطح بلوغ سازمانی خود در حوزه مدیریت دانش، علاوه بر تعیین سطح بلوغ، متناسب با آن نیازهای انگیزشی کارکنان برای ترویج و حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش را احصاء می‌کند.

- سازمان از سبک مدیریتی خاصی برای ایجاد ارتباطات متقاطع و تعامل سازنده بین بخش‌های مختلف سازمان و همچنین حمایت و پشتیبانی از مدیریت دانش استفاده می‌کند.

- سازمان با ایجاد و توسعه فرهنگ مناسب برای نهادینه کردن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان از ارائه ایده‌ها و دانش جدید اقدام می‌نماید.

- سازمان برنامه‌ها و اهداف مشخص و شفافی در حوزه مدیریت دانش تدوین نموده و آن را در کلیه سازمان پایش می‌نماید.

۲- سازمان بسترهای لازم برای ذخیره دانش را فراهم کرده و امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای افراد دیگر و تسهیم موثر دانش را از طریق سامانه‌ها فراهم کرده و همچنین امکان ذخیره‌سازی اطلاعات آسان برای کارکنان فراهم شده است.

- سازمان حوزه‌های دانشی در نقشه دانش را بر اساس یک منطق شفاف، تعیین و اولویت‌بندی نموده تا امکان جستجوی سریع اطلاعات را فراهم آورد.

- سازمان زیرساخت‌های مناسب را برای کارکنان در جهت رفع نیازهای اطلاعاتی و ذخیره دانش را فراهم می‌نماید.

- سازمان ابزارها و رویه‌های متنوع و مدونی جهت دسترسی به اطلاعات برای افراد مرتبط، تسهیم موثر دانش و امکان ذخیره‌سازی اطلاعات آسان را ایجاد کرده است.

- سازمان به منظور تسهیم موثر دانش از نظام‌های مناسبی همچون نظام مدیریت عملکرد را در سطوح مختلف تدوین و پیاده‌سازی می‌نماید.

۳- سازمان نشر مستمر دانش صحیح و درست را در دستور کار خود قرارداداده تا از طریق آن برای کلیه کارکنان سازمان زمینه دنبال کردن اهداف مشترک فراهم شده و نسبت به تقویت احساس پیوستگی و وابستگی دانشی کارکنان در فعالیت‌هایشان منجر شود.


- سازمان با هدف مشارکت حداکثر کارکنان، فرهنگ نشر مستمر دانش صحیح و درست را در بین تمامی کارکنان و در سطوح مختلف هدایت می‌نماید.
- سازمان نسبت به تعیین و تعریف اهداف مشترک دانشی در بین بخش‌های مختلف در راستای اهداف سازمانی اقدام می‌نماید.
- سازمان از برنامه و رویه مدونی برای نشر مستمر دانش با در نظر گرفتن ریسک‌های دانشی در سطوح مختلف اقدام می‌نماید.
- سازمان امکانی را فراهم نموده است تا کارکنان از دستاوردهای مدیریت دانش بخش خود آگاهی پیدا کرده تا احساس پیوستگی و وابستگی دانشی آنان در فعالیت‌هایشان تقویت گردد.

۴- سازمان سعی دارد از طریق به کار بستن دانش و عینی نمودن آن، زمینه لازم برای بروز دانش جدید در سازمان را فراهم آورد.

- سازمان اقدامات مناسبی در جهت ایجاد سازمانی که در آن "خطاها" به عنوان مبنای "یادگیری آینده" پذیرفته شود را انجام می‌دهد. بطوریکه هر خطا می‌تواند فرصت یادگیری فردی، تیمی و سازمانی باشد.
- سازمان بستر مناسبی برای بکارگیری دانش آشکار کارکنان ایجاد نموده تا هر یک از کارکنان بتواند آنرا به سایر همکاران مرتبط انتقال نمایند.
- سازمان از ابزارها و رویه‌های شفاف همچون جلسات طوفان ذهنی، گروه‌های حل مساله، تیم‌های خیرگی تلاش می‌کند زمینه ساز بروز دانش جدید در سازمان باشد.
- سازمان از فناوری‌های نوین برای توسعه دانش و همچنین خلق دانش جدید مورد نیاز در عصر تحول دیجیتال را ایجاد می‌کند.

۵- سازمان سعی دارد با استفاده از تیم‌های واقعی و مجازی به صورت ماتریسی نسبت به تسهیم دانش ضمنی بین کارکنان سازمان اقدام نماید.

- سازمان بستر مناسبی برای آگاهی و درک دانش ضمنی کارکنان ایجاد نموده تا به طرق مختلف آن را ثبت و تسهیم نماید.

- 
- سازمان اقداماتی به منظور توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های اعضای سازمان برای تسهیم دانش ضمنی درون و برون سازمان (کلیده ذی نفعان) فراهم کرده است.
 - سازمان با ایجاد بستر مناسب زمینه‌ساز تشکیل تیم‌های تخصصی و انجمن‌های خبرگی بطور ماتریسی بوده و فرایند تسهیم دانش ضمنی کارکنان را بهبود می‌دهد.
 - سازمان با در نظر گرفتن پاداش‌های مالی و غیر مالی فرایند تسهیم دانش تیمی، بین واحدی و حتی فراسازمانی را بهبود می‌دهد.



۵- سرمایه‌ها و تعاملات

۵-۱- استعدادها و سرمایه‌ها

۵-۲- تعاملات ارزش آفرین

۵-۱- استعدادها و سرمایه‌ها

۱- مدیران و راهبران سازمان با طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها در سازمان همواره در پی کشف، جذب، پرورش استعدادهای مورد نیاز سازمان و نگهداشت و انگیزه‌بخشی کافی به آنان هستند.

- سازمان با شناخت و درک تحولات آینده و زیست بوم منابع انسانی شامل فضای حاکم بر بازار کار و محیط کسب و کار، اقدام به کشف، جذب، پرورش، نگهداشت و انگیزه‌بخشی آنان می‌نماید.
- سازمان برآورد و تعیین نیازهای آینده به مدیران، مشاغل و کارکنان کلیدی مبتنی بر جهت‌گیری راهبردی و ارزیابی عملکرد سازمان اقدام می‌نماید.
- سازمان اقدامات مناسب برای تعیین شایستگی‌های مدیران و کارکنان کلیدی همسو با جهت‌گیری راهبردی سازمان و با هدف تسهیل بهبود، نوآوری، تغییر و تحول در سازمان را فراهم می‌نماید.
- سازمان نسبت به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران و کارکنان کلیدی سازمان مبتنی بر شایستگی‌ها، تفاوت‌های بین‌نسلی، استعدادها و ظرفیت‌های موجود اقدام می‌نماید.

۲- مدیران و راهبران سازمان با طراحی سازوکارهای مناسب همواره به دنبال رشد، هدایت و ارتقای سرمایه‌های فکری و انسانی سازمان خود هستند.

- سازمان برنامه و رویه مدونی برای شناسایی سرمایه‌های فکری و انسانی خود دارد.
- سازمان نسبت به ارائه گزارش‌های بازخورد و طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی‌های سرمایه‌های فکری و انسانی خود اقدام می‌نماید.
- سازمان نسبت به بررسی ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری و انسانی خود اقدام نموده و متناسب با آن، برای پیشگیری از دست دادن آنان برنامه‌ریزی و اقدام می‌نماید.
- سازمان نسبت به بررسی تاثیر سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی در هدایت و ارتقای سرمایه‌های فکری و انسانی اقدام نموده و سعی بر بهبود آنها دارد.

۳- سازمان با تخصیص منابع مالی به موقع رویکردی تضمینی و حمایتی از اهداف راهبردی، تلاش‌ها و ارزش‌های سازمانی دارد.

- سازمان نسبت به تعریف فرایندهای شفاف و روشن برای برنامه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری مالی با هدف صرفه اقتصادی در منابع مالی اقدام نموده است.
- منابع مالی سازمان را نه صرفاً برای منافع کوتاه مدت، بلکه برای تامین نیازهای بلند مدت تخصیص می‌دهد.

- از فرایندهای حاکمیت مالی استفاده نموده که در آن متناسب‌سازی در تمامی سطوح سازمان در نظر گرفته شده است.

- سازمان با تخصیص منابع مالی مناسب برای ترویج و نهادینه شدن ارزش‌های خود اقدام می‌نماید.

۴- دارایی‌های مشهود و نامشهود سازمان همواره در راستای منافع سازمان و دستیابی به اهداف راهبردی و تحقق آن‌ها بکار بسته شده و صرفه‌جویی و جلوگیری از اتلاف منابع به صورت مستمر پایش و رصد می‌گردد.

- سازمان برنامه و رویه مشخصی برای شناسایی و محاسبه دارایی‌های مشهود و نامشهود دارد. همچنین سرمایه‌گذاری و واگذاری دارایی‌های مشهود و نامشهود خود را با احترام به تاثیر بر عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ارزیابی، انتخاب و صحت‌گذاری می‌نماید.

- سازمان در حوزه دارایی‌های مشهود و نامشهود راهبرد، خط مشی و فرایندهای مدون و شفاف دارد.

- سازمان با هدف صرفه‌جویی و جلوگیری از اتلاف منابع، اهداف و راهبردهای مشخصی استفاده می‌نماید.

- سازمان با توجه به ورود به عصر تحول دیجیتال و دانش بنیان نسبت به توسعه دارایی‌های نامشهود خود مبتنی بر سرمایه‌های فکری و انسانی اقدام می‌نماید.

۵- راهبردها و خط‌مشی‌های مالی هم‌سو با راهبردهای کلان سازمان تدوین و پایش می‌شوند.

- سازمان نسبت به تدوین راهبردها و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مالی برای پشتیبانی از اهداف راهبردی و چشم‌انداز سازمان اقدام می‌نماید.

- سازمان فرایند پیاده‌سازی راهبردهای مالی را متناسب با راهبرد مالی هر بخش سازمانی تدوین می‌نماید.

- سازمان نظام مدیریت کنترل راهبردی در حوزه مالی را مورد توجه قرار داده و بطور پیوسته آن را پایش می‌نماید.

- سازمان نسبت به همسویی و هم‌افزایی راهبردها و خط‌مشی‌های مالی و سطوح بالایی و موازی آن اطمینان حاصل می‌کند.

۶- فرایندهای مالی شامل بودجه‌ریزی، کنترل بودجه، گزارش‌دهی و بازنگری مالی، به منظور تخصیص بهینه بر اساس نوع محصولات و مشتریان طراحی و اجرا شده است.

- فرایند بودجه‌نویسی بطور منظم و در دوره زمانی تعیین شده در سازمان انجام می‌شود.

- سازمان نسبت به کنترل بودجه در زمان‌های مشخص تعیین شده و انحراف احتمالی از آن اقدام مناسب انجام می‌دهد.
- سازمان از ابزارهای مدیریت مالی مناسب همچون مدیریت بر مبنای هزینه و مدیریت بر مبنای فرایند برای تخصیص بهینه بر اساس نوع محصول، مشتری و فرایند اقدام می‌نماید.
- سازمان فرهنگ مدیریت هزینه‌ها را در کلیه سطوح و بخش‌های مختلف توسعه می‌دهد.

۷- ریسک‌های مالی موثر بر عملکرد سازمان، کیفیت، هزینه و ارائه محصولات، شناسایی شده و مدیریت می‌شوند.


- سازمان از الگوهای مناسب برای شناسایی ریسک‌های مالی موثر بر سازمان استفاده می‌نماید.
- سازمان از ابزارهای مناسبی برای محاسبه و تعیین هزینه‌های کیفیت و تاثیر آن بر عملکرد سازمان استفاده می‌نماید.
- سازمان با اولویت‌بندی کردن ریسک‌های مالی تاثیرگذار بر کیفیت، هزینه و ارائه محصولات، برنامه و اقدامات مناسبی برای کاهش ریسک‌ها با تاکید بر موارد با ریسک بالاتر دارد.
- سازمان ریسک‌های مالی تاثیرگذار بر سرمایه‌های فکری و انسانی را بررسی و پایش می‌نماید.

۸- راهبردهای مدیریت دارایی‌های فیزیکی و انرژی، با در نظر داشتن پایداری مالی سازمان در راستای راهبردهای کلان تدوین و پایش می‌گردند.

- سازمان در حوزه دارایی‌های فیزیکی و انرژی دارای اهداف راهبردی همسو با اهداف راهبردی کلان سازمان است.
- سازمان از دارایی‌های فیزیکی خود شامل ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد را بطور بهینه استفاده نموده و بطور اثربخش چرخه عمر و امنیت فیزیکی آنها را مدیریت می‌نماید.
- سازمان پیامدهای عملیاتی حوزه دارایی‌های فیزیکی را بر انرژی و حوزه زیست محیطی بطور مستمر اندازه‌گیری کرده و بهبود می‌دهد.
- سازمان بطور فعالانه استانداردهای پایداری با تاکید بر پایداری مالی را رعایت کرده و در راستای توسعه پایداری سازمانی گام بر می‌دارد.

۵-۲- تعاملات ارزش آفرین:

- ۱- خطمشی و فرآیندهای مناسبی برای شبکه‌سازی و همکاری اثربخش و ارزش آفرین با تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری تدوین شده و بکار بسته می‌شود.
- - قابلیت‌های کلیدی شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان و فرصت‌های تقویت و توسعه متقابل و برد-برد در راستای تحقق راهبردهای سازمان، شناسایی و مدیریت می‌شوند.
- ۲- سازمان در راستای ارتقاء و توانمند نمودن هرچه بیشتر شرکا و تأمین‌کنندگان کوشش و از تأمین‌کنندگان ملی و محلی حمایت می‌کند.
- - شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان در تمامی زنجیره ارزش به ویژه در بهبود فرآیندهای توسعه کیفیت محصول و خدمات سازمان با هدف خلق ارزشهای پیشنهادی موثر، مشارکت داده می‌شوند.
- ۳- راهبردهای مشارکت فعال و تنگاتنگ از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی و نقاط تماس مناسب مبتنی بر نیازهای ارتباطی و اطلاعاتی مشتریان بالفعل و بالقوه، در سازمان طراحی و برقرار شده است.
- - در همکاری متقابل به منظور بهبود فرآیندها و افزودن ارزش به زنجیره تأمین-مشتري هم افزایی وجود دارد.
- ۴- مدیریت شراکت‌ها بر اساس راهبردهای کلان سازمان برنامه‌ریزی شده و فرصت شراکت‌های راهبردی و همکاری‌های بلندمدت با مشتریان کلیدی شناسایی و محقق می‌گردد.
- - سازوکارهای ارزیابی و گزارش دهی از عملکرد شراکت‌ها و تأمین‌کنندگان به منظور بهبود مداوم آنها استقرار یافته است.
- ۵- تجربه‌ها، برداشته‌ها، شکایت‌ها و بازخوردهای مشتریان، برای جذب مشتریان جدید، نگهداشت و ارتقای حس وفاداری مشتریان فعلی و بازگرداندن مشتریان ازدست‌رفته، مدیریت می‌گردد.
- - برای دستیابی به منافع متقابل و آرایه ارزش فزاینده برای ذی‌نفعان مرتبط، با شرکا همکاری نموده و با تخصص، منابع و دانش جمعی، از یکدیگر حمایت می‌کنند.



۶- سازوکارهای لازم به منظور مدیریت شرکای تجاری و تأمین کنندگان کلیدی، ارزیابی و پایش عملکرد آنها به کار گرفته شده تا از همسویی آنها با جهت گیری راهبردی سازمان برای ارائه ارزش های پیشنهادی، اطمینان حاصل شود.

۶- مدیریت فرآیندها:

۶- مدیریت فرایندها:

۱- فرایندها به طور **نظام مند طراحی و مدیریت** می شود و در صورت نیاز؛ با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی نفعان **بهبود می یابند**.

- مالکان فرایندها، نقش و مسئولیت خود را در مدیریت و اجرای فرایندها درک کرده و ایفا می کنند،
- از تحلیل داده های برداشتی و عملکردی فرایندها، ارزیابی و بهینه کاوی، برای بهبود و نوآوری استفاده می کنید،

۲- چارچوبی از **فرایندهای کلیدی** به هم پیوسته که در اجرای راهبردهای سازمان نقش مؤثری دارند، شناسایی شده و به کار گرفته می شود. این فرایندها شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می روند نیز است.

- چارچوبی از فرایندها را برای تحقق جهت گیری استراتژیک و پیشبرد عملیات سازمان، شناسایی و طراحی کرده و به کار می گیرید،

۳- مدیران میزان **کارایی فرایندها را در قالب شاخص های کیفی و کمی** ورودی و خروجی فرایندها ارزیابی می کنند.

- مجموعه ای از شاخص های فرایندی را تعیین، پایش، تحلیل و ارزیابی می کنید تا نقش فرایندها در تحقق استراتژی درک شود،

۴- مدیران ارشد سازمان به طور سیستماتیک **روی موضوع فرایندها سرمایه گذاری** می کنند.

- ریسک های سازمان شامل ریسک های استراتژیک، عملیاتی، مالی، انطباق، ایمنی، محیط زیست و امنیت سایبری را شناسایی می کنید،

- ریسک ها را با توجه به پیامد آنها بر اهداف استراتژیک و فرایندی و تداوم عملیات سازمان، ارزیابی و اولویت بندی کرده و برنامه های مقابله با ریسک را توسعه داده و اجرا می کنید.

- 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، هم‌آفرینی با مشتریان و سایر ذی‌نفعان، الزامات و انتظارات مشتریان را به محصولات و خدمات جدید تبدیل نموده یا محصولات و خدمات قبلی را بهبود و توسعه می‌دهید،
- در طراحی و توسعه محصولات و خدمات، تمامی چرخه عمر را در نظر گرفته و مسئولانه عمل می‌کنید،
- در طراحی و توسعه محصولات و خدمات، نسبت به مستندسازی طرح، تولید آزمایشی، انجام آزمون‌ها و اعمال تغییرات مهندسی، اقدام می‌نمایید،
- همسو با برنامه‌های بازاریابی و به‌منظور اطمینان از پذیرش محصولات و خدمات در بازار هدف، نسبت به گرفتن بازخوردهای اولیه و انجام اصلاحات لازم اقدام می‌کنید.
- استراتژی و فرآیندهای 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،

۵- سازمان فرایندهای طراحی شده بنگاه‌های برتر را شناسایی می‌کند و نسبت به الگوبرداری نظام‌مند از نتایج، دستاوردها و تجربیات موفق آن‌ها اقدام می‌نماید.

- چگونه سازمانهای برتر متناسب با چشم‌انداز خود را شناسایی می‌نمایند،
- چگونه موضوعات مورد نیاز برای الگوبرداری داخل یا بیرون سازمان را تعیین می‌کنند،
- چگونه الگوبرداری و نتایج آن را در سازمان اجرا می‌نمایند.

۶- روش‌های مدونی برای درک ادراکات و نیازهای مشتری و بازارها و لحاظ کردن آن در طراحی و بازمهندسی فرایندها در سازمان وجود دارد.

- بازار هدف خود را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان پس از بررسی جذابیت بخش‌های مختلف بازار و مشتریان تعیین می‌کنید،

- بازار و مشتریان را بر اساس منطق مناسبی بخش‌بندی می‌کنید که در هر بخش نیازها و انتظارات مشابه در کنار هم قرار گیرند،
- 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.
- 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،
- با توجه به بینش کسب 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، برنامه‌بازاریابی و فروش را برای تحقق ارزش‌های پیشنهادی توسعه داده و اجرا می‌کنید.
- جایگاه برند خود را در بازار درک کرده و استراتژی اجزاء مختلف آمیخته‌بازاریابی را با توجه به جایگاه و موقعیت رقابتی خود برای بازار هدف توسعه می‌دهید،
- فرهنگ مشتری‌مداری را در سراسر شبکه ارزش‌آفرینی 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 دست رفته، مدیریت می‌کنید،
- در طول سفر مشتری، تجربه خوشایندی را برای مشتریان فراهم می‌کنید.

۷- مستندسازی، کنترل و بهبود مستمر فرایندهای سازمان برای دسترسی به سوابق آن‌ها در پروژه‌های بهبود فرایند در سازمان نهادینه شده است.

۷- دستاوردها:

- ۷-۱- دستاورد مشتریان
- ۷-۲- دستاورد سرمایه انسانی
- ۷-۳- دستاورد محیط زیست
- ۷-۴- دستاوردهای جامعه
- ۷-۵- دستاورد همکاران تجاری و تأمین کنندگان
- ۷-۶- دستاورد سازمانی

۲- سازمان در راستای ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات خویش بر اساس انتظارات مشتریان از طریق رقابت‌پذیری، کاهش نرخ عیوب خطا و تعداد مرجوعی، تدارک ضمانت‌نامه و لجستیک متناسب، توجه به چرخه عمر محصولات و نوآوری در طراحی آن و همچنین بهینه نمودن زمان انتظار مشتری برای دریافت محصول، اقدامات خویش را انجام داده است و در این راستا نتایج مطلوبی کسب کرده است.

۳- سازمان در راستای تحقق وفاداری مشتریان خود نسبت به تهیه بانک‌های اطلاعاتی جهت ثبت اطلاعات مشتریان اقدام کرده تا طول مدت ارتباط مشتریان و توصیه‌های آنان به دیگران، تناوب و ارزش سفارش‌ها، ارزش طول مدت ارتباط مشتریان ثبت و محاسبه شود و در این راستا نتایج مطلوبی را کسب کرده است.

۴- سازمان در راستای نگهداشت مشتریان و توجه به کسب‌وکارهای مرتبط با استفاده از سازوکارهای مناسب نسبت به شناسایی این کسب‌وکارها اقدام کرده و راهکارهایی را برای احیای مجدد آنان در نظر گرفته است.

۵- سازمان به‌منظور کسب نتایج مثبت و یا پایدار دائماً در حال رصد دائمی وضعیت برند خود در بین رقبا بوده و نسبت به سنجش جایگاه برند خود از طرق مختلف علمی در بازه‌های زمانی خاص اقدام می‌کند.

۷-۲-دست‌آورد سرمایه انسانی:

۷-۲-۱-شاخص‌های ادراکی سرمایه انسانی:

- ۱- کارکنان نسبت به سازمان خویش رضایت و دل‌بستگی داشته و سازوکارهای مطلوبی در ارتباط دوسویه بین کارکنان و سازمان وجود دارد.
- ۲- کارکنان از طریق روحیه کار تیمی مطلوب و مشارکت فعال و انتقال تجربه برای بهبود و ارتقاء کیفیت محصولات در سازمان مؤثر هستند.
- ۳- مدیریت توانمندسازی کارکنان و گروه‌های کاری مؤثر برای مشارکت در فعالیتهای بهبود کیفیت محصولات به‌طور مطلوبی وجود دارد.
- ۴- برای بهبود کیفیت محصولات، ایمنی، سلامت و شرایط محیط کار برای کارکنان سازمان به‌طور مطلوبی فراهم‌شده است.
- ۵- توازن بین کار و زندگی کارکنان در سازمان به‌خوبی موردتوجه قرار گرفته و به‌طور مطلوبی پیاده‌سازی شده است.
- ۶- فرصت‌های مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان فراهم‌شده است.
- ۷- نظام تشویق و تنبیه مؤثر و پشتیبانی مناسب از کارکنان، به‌موقع و متناسب با عملکرد در سازمان به‌طور مطلوبی وجود داشته و پیاده‌سازی شده است.
- ۸- سازمان به تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت‌ها و جانشین‌پروری و ارتقای شغلی به کارکنان توجه داشته و به‌طور مطلوبی آن را پیاده‌سازی کرده است.

۷-۲-۲- شاخص‌های عملکردی سرمایه انسانی:

- ۱- سیستم مدیریت آموزش و توانمندسازی کارکنان برای هم‌افزایی دانش فردی و سازمانی با رویکردی نظام‌مند در سازمان وجود داشته و نتایج و دستاوردهای مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۲- سیستم مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در سازمان وجود دارد و دستاوردهای مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۳- کانال‌ها و ابزارهای مناسب جهت تعامل کارکنان و سازمان وجود دارد و دستاوردهای مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۴- جهت تفویض اختیار و مسئولیت و دریافت بازخورد عملکرد کارکنان در سازمان فرایندی مدون وجود دارد و دستاوردهای مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۵- شواهد مناسبی از همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف و گروهی و سازمانی وجود دارد و نتایج مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۶- نظام مراقبت، حمایت، تشویق و تقدیر از کارکنان بر اساس نتایج مدیریت عملکرد در جهت توان‌افزایی کارکنان و جبران خدمات و تحقق اهداف سازمان وجود دارد و دستاوردهای مطلوبی را نشان می‌دهد.
- ۷- سیستم مناسب رفاهی (تسهیلات رفاهی، ورزشی، تفریحی، فرهنگی و سلامت)، محیط ایمن و سالم برای کارکنان باهدف بهبود محیط کار و همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف و گروهی و سازمانی به‌منظور ارتقای سطح کیفیت محصولات با در نظر گرفتن استانداردهای مربوطه ایجاد شده است.
- ۸- سیستم مناسبی برای پاسخگویی و رسیدگی به شکایات کارکنان سازمان وجود دارد و شواهد نشان‌دهنده عملکرد مطلوب آن است.

۷-۳-دست‌آورد محیط زیست:

۷-۳-۱- شاخص‌های ادراکی محیط زیست:

- ۱- سازمان به‌عنوان دوست دار محیط‌زیست شناخته‌شده و دارای شهرت است و دارای مشارکت فعال در زمینه فعالیت‌های زیست‌محیطی و برای حفظ این موضوع تمایل به پاسخ‌دهی به انتظارات زیست‌محیطی و جامعه را در سرلوحه خود قرار داده است.
- ۲- ذی‌نفعان مربوطه اعم از مردم، نهادهای مرتبط، رسانه و مطبوعات عملکرد اجتماعی سازمان را مناسب ارزیابی می‌کنند.
- ۳- سازمان دارای رویکردی مناسب جهت کمک به حفظ و پایداری سرمایه‌های ملی و کاهش اتلاف‌ها است.
- ۴- سازمان در زمینه مدیریت پسماندها و امحای آن و رعایت ملاحظات زیست‌محیطی طی چرخه عمر محصولات و خدمات خود دارای رویکرد مناسب و پایدار بوده و دارای دستاوردهای مطلوبی است.
- ۵- سازمان با مجامع و مراکز علمی و پژوهشی زیست‌محیطی همکاری مناسبی داشته و نتایج مطلوبی را رقم‌زده است.

۷-۳-۲- شاخص‌های عملکردی محیط زیست:

- ۱- سازمان در راستای انجام مسئولیت‌های زیست‌محیطی سیستم مدیریت بازیافت و مدیریت سبز از طریق سازوکارهای مناسب را طراحی و مستقر کرده است.
- ۲- سازمان در راستای استفاده بهینه از سرمایه‌های ملی، سیستم مدیریت انرژی را مستقر کرده و مستمراً آن را رصد می‌کند.
- ۳- سازمان جهت اقدامات مؤثر در راستای حفظ محیط‌زیست موفق به کسب جوایز، گواهی‌ها و تقدیرنامه‌های زیست‌محیطی شده است.
- ۴- سازمان دارای سازوکار مناسب جهت برخورداری از همکاری مجامع و مراکز علمی و پژوهشی حوزه زیست‌محیطی است.
- ۵- سازمان سازوکارهای مناسب جهت استفاده از فناوری‌های نوین برای حل معضلات زیست‌محیطی و رعایت حد مجاز استانداردهای آلاینده‌گی خود طراحی و به کار گرفته است.

۷-۴-دستاوردهای جامعه:

۷-۴-۱-شاخص‌های ادراکی جامعه:

- ۱- رویکرد سازمان در زمینه مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و خدمتگزاری و همچنین توجه جدی به حقوق جامعه و نسل‌های آینده، مطلوب ارزیابی می‌گردد.
- ۲- سازمان در زمینه فعالیت‌های اجتماعی، فرهنگی، ورزشی، سلامت، رفاه عمومی، محیط زیست، آگاهی بخشی و غیره در سطح جامعه دارای رویکرد مشارکت فعال بوده و نتایج مطلوبی را نیز کسب کرده است.
- ۳- سازمان در راستای خودکفایی و استقلال اقتصادی کشور و ایجاد اشتغال پایدار مؤثر بر اقتصاد بومی، ملی، جهان اسلام و جهانی رویکرد مناسب تلاش و کوشش هوشمندانه دارد و دستاوردهای ارزشمندی در این راستا کسب کرده است.
- ۴- سازمان برای اقشار آسیب‌پذیر جامعه، رویکرد توجه و رسیدگی سازمانی دارد و اقدامات مطلوبی را نیز در این خصوص انجام داده است.
- ۵- سازمان با نگاه به رعایت منافع ملی و تلاش برای اعتلای شان و اقتدار کشور، دارای رویکرد حفظ وحدت و همبستگی ملی است.
- ۶- سازمان در ایفای تکالیف قانونی و اجتماعی خود، توجه جدی به پرداخت به‌موقع مالیات‌ها و عوارض حقوقی کشور دارد.
- ۷- سازمان با ایفای نقش کانونی خود در جامعه پیرامونی سعی در ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه و ایجاد فرصت توسعه توانایی‌های آنان داشته و نتایج مطلوبی را به ارمغان آورده است.

۷-۴-۲- شاخص‌های عملکردی جامعه (درون سازمان):

- ۱- شواهد و اطلاعاتی از میزان تأثیر سازمان بر اقتصاد بومی و ملی و جهان اسلام وجود دارد و روند مطلوبی مشاهده می‌شود.
- ۲- سازمان با توجه ویژه به رعایت و احترام به قانون، تمامی وظایف و تکالیف قانونی خویش را در قبال جامعه انجام داده است.
- ۳- سازمان به جهت ایفای نقش کانونی خود و فعالیت‌های داوطلبانه و بشردوستانه از طریق آموزش جامعه، مشارکت فعالی در توانمندسازی اقشار کم برخوردار جامعه دارد و نتایج و دستاوردهای مطلوبی را به دست آورده است.
- ۴- سازمان در راستای ارتقای کیفیت زندگی جامعه و تقویت اقتصاد ملی نسبت به ایجاد اشتغال پایدار اقدام کرده و دستاوردهای مطلوبی مشاهده شده است.
- ۵- سازمان با رصد و پایش به هنگام انتظارت جامعه از خویش و ارائه گزارش به جامعه، سازوکار مناسب تعامل با جامعه را طراحی و اجرا کرده است.
- ۶- سازمان به دلیل فعالیت‌های اجتماعی خود موفق به کسب تقدیرنامه‌ها و جوایز در این حوزه شده است.

۷-۵-دستاورد همکاران تجاری و تأمین کنندگان

۷-۵-۱- شاخص‌های ادراکی همکاران تجاری و تأمین کنندگان:

- ۱- سازمان برای تعامل و شبکه‌سازی جهت توسعه همکاری با همکاران تجاری و تأمین کنندگان خود دارای رویکردی مبتنی بر توسعه ارتباطات و حفظ روابط پایدار و مناسبی بوده و نتایج مطلوبی را نیز کسب کرده است.
- ۲- سازمان دارای رویکردی متعهدانه، الهام‌بخش، پشتیبان و قدردان نسبت به همکاران تجاری و تأمین کنندگان خود بوده و به آن پایبند است.
- ۳- سازمان همکاران تجاری و تأمین کنندگان خویش را شریک خود دانسته و به ارتقای سطح آنان دائماً توجه ویژه دارد.
- ۴- سازمان دارای رویکردی هم‌افزا و مطلوب با همکاران تجاری و تأمین کنندگان خود در راستای توسعه و بهبود فرایندها، خدمات و محصولات است.
- ۵- سازمان دارای رویکرد شفاف و مناسب برای انتخاب و همکاری با همکاران تجاری و تأمین کنندگان خود است.

۷-۵-۲- نتایج عملکردی همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان:

- ۱- سازمان دارای بستر مناسب و سیستمی برای شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌های خود با همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان است و در این راستا روندها نشان از بهبود می‌دهد.
- ۲- سازمان دارای سازوکار مناسب مشارکت هم‌افزا برای تعامل با همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان خود است و در این راستا نتایج مطلوبی را کسب کرده است.
- ۳- سازمان به تعهدات خود نسبت به همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان، به‌صورت مسئولانه و دقیق پایبند است و شواهد و نتایج شفاف و مطلوبی را ارائه کرده است.
- ۴- سازمان با استقرار نظام بهبود عملکرد سعی در مدیریت بهبود و عملکرد خود و همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان داشته و در این راستا نتایج مطلوبی کسب کرده است.
- ۵- سازمان دارای سازوکار شفاف و مناسب برای انتخاب و همکاری با همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان خود بوده و در این راستا دستاوردهای مطلوبی کسب کرده است.

۷-۶-دستاورد سازمانی

۷-۶-۱-شاخص‌های راهبردی:

۷-۶-۱-۱- شاخص‌های مالی:

۱- داده‌های مربوط به بازار و داده‌های کلی از قبیل فروش، سهم بازار و غیره نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۲- اطلاعات دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با فعالیت‌های سازمان از قبیل بازده سرمایه‌گذاری، بازده سرمایه به‌کاررفته و غیره نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب سازمان در است.

۳- اطلاعات و داده‌های مربوط به ارزش‌افزوده و سودآوری حاصل از محصول از قبیل سود ناخالص، درآمد قبل از کسر بهره و مالیات، درآمد نهایی، درصد بازده دارایی، بهای تمام‌شده محصولات و غیره نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۴- عملکرد سازمان در بودجه‌بندی محصول عملکردی در برابر بودجه سازمان یا واحد، نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۵- اطلاعات و داده‌های مربوط به حجم محصولات تولیدشده و فروخته‌شده داخلی و صادراتی نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۷-۶-۱-۲- شاخص‌های غیرمالی:

۱- اطلاعات و داده‌های مربوط به عملکرد فرایندها و کیفیت محصولات نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۲- اطلاعات و داده‌های مرتبط با دارایی فیزیکی و فرایند تولید و ارائه خدمات، از قبیل میزان معایب، میزان گردش موجودی، میزان بهره‌برداری از ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد و غیره نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۳- شواهد و اطلاعات مرتبط با میزان قابلیت دسترسی و درستی اطلاعات و دانش و ارزش سرمایه‌های فکری سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۴- شواهد و اطلاعات مرتبط با عملکرد تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۵- شواهد و اطلاعات مرتبط با فناوری از قبیل نرخ نوآوری، ارزش مالکیت فکری، حق امتیازها و حق تألیف و اختراعات و ابداعات، نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۷-۶-۲- شاخص‌های کلیدی عملیاتی:

۷-۶-۲-۱- شاخص‌های مالی:

۱- شاخص‌های سودآوری، مانند حاشیه سود خالص و ناخالص نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۲- شاخص‌های نقدینگی، مانند نسبت جاری (نسبت سرمایه در گردش) نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۳- شاخص‌های کارآمدی، مانند گردش موجودی و گردش حساب‌های دریافتی نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۴- شاخص‌های ارزشیابی، مانند سود هر سهم و نسبت قیمت به درآمد، نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.

۵- شاخص‌های ارزش، بازار و حقوق صاحبان سهام، مانند نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب سازمان در است.

۷-۶-۲-۲- شاخص‌های غیرمالی:

- ۱- شاخص عملکرد فرایندهای کلیدی سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.
- ۲- شاخص عملکرد دارایی فیزیکی و منابع طبیعی سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب در سازمان است.
- ۳- شاخص عملکرد همکاران تجاری و تأمین‌کنندگان سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب سازمان در است.
- ۴- شاخص عملکرد فناوری و نوآوری سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب سازمان در است.
- ۵- شاخص عملکرد اطلاعات و دانش سازمان نشان‌دهنده روند و دستاوردهای مطلوب سازمان در است.