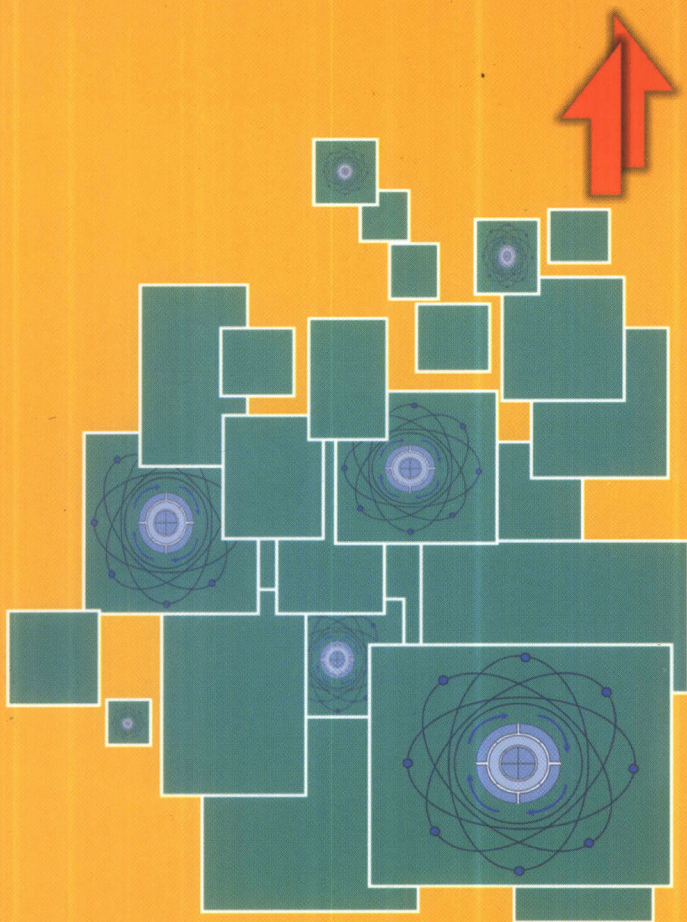


مدل تعالی مؤسسه های پژوهشی



گردآوری و تألیف:

مهرناز حیدری

سیداحمد حسین زاده

مرتضی روغنی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران



بسم الله الرحمن الرحيم

مدل تعالی

مؤسسه‌های پژوهشی

گردآوری و تألیف:
مرتضی روغنی سیداحمد حسین‌زاده
مهرناز حیدری

کتاب حاضر منتج از اجرای طرح پژوهشی «تدوین مدل ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و اجرا در سه پژوهشگاه منتخب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» به سفارش پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران در سال ۱۳۸۸ به شماره ثبت ۳۳/۲۵۲۰ در مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا بوده است.



تهران ۱۳۹۰



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

سرشناسه	: روغنی، مرتضی ۱۳۵۳- ، گردآورنده
عنوان و نام پدیدآور	: مدل تعالی مؤسسات پژوهشی / گردآوری و تألیف مرتضی روغنی، سیداحمد حسین زاده، مهرناز حیدری.
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ چاپار، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۰ص: مصور(بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-7519-74-8
یادداشت	: کتاب حاضر نتیجه اجرای طرح پژوهشی تدوین مدل ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و اجرا در سه پژوهشگاه منتخب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.
یادداشت	: کتابنامه: ص ۶۱-۶۲
موضوع	: مؤسسات تحقیقاتی -- ایران -- ارزشیابی
موضوع	: کیفیت فراگیر -- ایران -- مدیریت
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت
شناسه افزوده	: حسین زاده، سیداحمد، ۱۳۵۶- ، گردآورنده
شناسه افزوده	: حیدری، مهرناز، ۱۳۶۵- ، گردآورنده
شناسه افزوده	: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
شناسه افزوده	: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
شناسه افزوده	: European Foundation for Quality Management
رده‌بندی کنگره	: Q۱۸۰ / الف ۱۳۹۰
رده‌بندی دیوبی	: ۰۰۱/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۳۸۶۶۶۴



تهران: ۸۸۸۹۹۶۸۰ - ۰۹۱۲۱۹۶۰۲۱۴

مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

گردآوری و تألیف:

مرتضی روغنی morteza_roghani@yahoo.com

سیداحمد حسین زاده s_ahmad_h@yahoo.com

مهرناز حیدری me.heidary.ie@gmail.com

ویراستار ادبی: مزدک انوشه

صفحه‌آرا: رحیم کیبیرصابر

طراح جلد: لاله ماهر

چاپ اول: ۱۳۹۰

ناظر فنی چاپ: مریم تفضلی

شمارگان: ۱۲۵۰ نسخه

چاپ و صحافی: چاپخانه آرین

شابک ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۱۹-۷۴-۸ ISBN: 978-964-7519-74-8

۶۰۰۰ تومان

این کتاب از سلسله انتشارات پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران است که با همکاری نشر چاپار منتشر شده است.

تقدیم به خانواده‌هایمان که همواره با صبر و بردباری،
بهترین حامی و مشوق ما در مراحل مختلف زندگی بوده‌اند.

فهرست

پیشگفتار.....	۱۱
مقدمه.....	۱۳
فصل اول: مدل‌های تعالی سازمانی.....	۱۷
مقدمه.....	۱۹
مفهوم تعالی سازمانی.....	۲۰
سیر تکاملی مدل‌های تعالی سازمانی.....	۲۱
مدیریت کیفیت فراگیر.....	۲۱
نظریهٔ دمینگ.....	۲۲
نظریهٔ جوران.....	۲۴
نظریهٔ کرازبی.....	۲۵
مدل دمینگ.....	۲۸
مدل مالکوم بالدريج.....	۳۵
مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا.....	۳۹
به کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در ایران.....	۴۳

۴۴	جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی
۴۸	جایزه ملی کیفیت
۵۱	جایزه تعالی منابع انسانی
۵۳	نتیجه‌گیری
۵۵	فصل دوم: تعالی سازمانی و مؤسسه‌های پژوهشی
۵۷	مقدمه
۵۹	اهمیت تعالی سازمانی در مؤسسات پژوهشی
۶۰	مدل‌های ارزیابی و نظارت مؤسسه‌های پژوهشی
۶۳	مدل‌های تعالی مؤسسات پژوهشی
	فرآیند طراحی مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی بر مبنای مدل تعالی
۶۶	EFQM ویرایش ۲۰۱۰
۶۹	بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین
۷۱	بررسی اجمالی معیارها، وزن و شکل مدل
۷۶	بررسی اجمالی منطق ارزیابی رادار
۷۷	نتیجه‌گیری
۷۹	فصل سوم: تشریح مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
۸۱	مقدمه
۸۱	ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی
۸۳	۱- دستیابی به نتایج متوازن
۸۴	۲- ارزش‌افزایی برای مشتریان
۸۵	۳- رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی
۸۷	۴- مدیریت به وسیله فرآیندها
۸۸	۵- موفقیت از طریق کارکنان
۸۹	۶- پرورش خلاقیت و نوآوری
۹۰	۷- ایجاد شراکت‌ها
۹۲	۸- مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار
۹۳	معیارهای مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

تشریح معیارهای مدل.....	۹۷
معیار ۱- رهبری و مدیریت.....	۹۷
معیار ۲- استراتژی.....	۱۰۳
معیار ۳- سرمایه‌های انسانی.....	۱۰۷
معیار ۴- شراکت‌ها و منابع.....	۱۱۲
معیار ۵- فرایندها، محصولات و خدمات.....	۱۱۸
معیار ۶- نتایج مشتریان.....	۱۲۳
معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی.....	۱۲۶
معیار ۸- نتایج جامعه.....	۱۲۹
معیار ۹- نتایج کلیدی.....	۱۳۲
ارتباط میان مفاهیم بنیادین و مدل تعالی مؤسسات پژوهشی.....	۱۳۴
تشریح منطق ارزیابی رادار.....	۱۳۶
تجزیه و تحلیل توانمندسازها.....	۱۳۸
تجزیه و تحلیل نتایج.....	۱۳۸
ارزیابی بر اساس منطق رادار.....	۱۳۹
ابزارهای ارزیابی و مدیریتی رادار.....	۱۴۰
امتیازدهی بر اساس منطق رادار.....	۱۴۵
نتیجه‌گیری.....	۱۴۶
فصل چهارم: خودارزیابی در مدل تعالی.....	۱۴۹
مقدمه.....	۱۵۱
تعریف خودارزیابی.....	۱۵۲
خودارزیابی و مزایای آن برای سازمان.....	۱۵۲
فرآیند کلی خودارزیابی.....	۱۵۳
معرفی روش‌های مختلف خودارزیابی.....	۱۵۷
روش پرسشنامه.....	۱۵۸
روش کارگاهی.....	۱۶۰
روش پروفورما.....	۱۶۶

۱۶۹	روش شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه.....
۱۷۷	نتیجه‌گیری.....
۱۷۹	پیوست‌ها.....
	پیوست یک: نمونه گزارش بازخورد ارزیابی یک مؤسسه پژوهشی
۱۸۰	بر مبنای مدل.....
۱۸۰	معیارهای توانمندساز.....
۱۹۲	معیارهای نتایج.....
	پیوست دو: پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسات
۲۰۲	پژوهشی.....
۲۰۲	مقدمه.....
۲۰۵	امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه تعالی.....
۲۰۹	سؤالات پرسشنامه در هریک از معیارها.....
۲۲۱	برگه امتیازدهی.....
۲۲۲	پیوست سه: واژگان تخصصی مدل.....
۲۲۸	پیوست چهار: معرفی مؤسسه سینا.....
۲۲۹	منابع و مأخذ.....

پیشگفتار

تعالی به مفهوم ارتقا و پیشرفت در تمام ابعاد سازمان است، به گونه‌ای که میان همه ذی‌نفعان سازمان توازن و تعادل برقرار شود. برقراری چنین توازنی می‌تواند به موفقیت کلان و بلندمدت سازمان بینجامد.

باتوجه به اهمیت مؤسسات پژوهشی در گسترش مرزهای دانش و پژوهش در کشور و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم‌شده در افق ۱۴۰۴ که ایران را کشوری توسعه‌یافته در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری منطقه توصیف می‌کند و همچنین تأکیدات صورت‌گرفته در نقشه جامع علمی کشور مبنی بر ارزیابی و استقرار نظام جامع رتبه‌بندی و تضمین کیفیت و ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی، به نظر می‌رسد مفهوم تعالی می‌تواند راهکاری جامع و کارآمد برای حرکت این مؤسسه‌ها در مسیر بهبود و ارتقای عملکرد باشد.

مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی با حفظ چارچوب مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ (EFQM) و مد نظر قرار دادن

1. European Foundation for Quality Management

ویژگی‌های خاص این مؤسسه‌ها، بر اساس طرحی پژوهشی که به سفارش پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران بوده و توسط مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا انجام گرفته، متناسب‌سازی شده است تا مسیر حرکت آنها را به سوی تعالی، هموار سازد. هدف اصلی از متناسب‌سازی این مدل، طرح‌ریزی مسیری برای ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی، تبادل تجربیات موفق و ایجاد فضای رقابتی برای تعالی این مؤسسات است. این مدل به‌گونه‌ای طراحی شده است که از یک سو سازمان‌های بالادستی بتوانند با استفاده از آن، به ارزیابی مؤسسات زیرمجموعه خود بپردازند و از سوی دیگر، هر مؤسسه‌ای بر اساس این مدل، قادر به خودارزیابی باشد. توجه به نیازهای خاص مؤسسه‌های پژوهشی در حوزه‌های مختلف مفاهیم بنیادین مدل و معیارهای آن و نیز تمرکز بر خودارزیابی به کمک این مدل، از ویژگی‌های بارز کتاب حاضر است. امید است اطلاعات و رویکردهای این کتاب در تلاش برای نهادینه‌سازی مبانی کیفیت جامع و با هدف ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی بتواند آنها را در دستیابی به تعالی و نقش‌آفرینی فزاینده در مسیر پیشرفت همه‌جانبه کشور همراهی نماید.

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا

مقدمه

این باور در علم مدیریت رواج دارد که هر آنچه را نتوان اندازه گرفت، نمی توان به درستی مدیریت کرد. این اعتقاد، مدیران را به سوی ایجاد سازوکارهای اندازه گیری عملکرد سوق داده است تا از این رهگذر، چند و چون فعالیت های خود را ارزیابی کنند و با واپایی و اقدامات اصلاحی، به اهداف برنامه هایشان دست یابند.

از این رو، به کارگیری سازوکاری منسجم و جامع برای پایش و رصد عملکرد کلان سازمان در همه ابعاد آن، از مسائل اساسی پیش روی مدیران در تدوین برنامه های سازمان به شمار می آید. وانگهی به منظور اجرای صحیح و مورد انتظار برنامه ها لازم است که سیستم ها، فرآیندها و واحدهای سازمان در هنگام لزوم و به صورتی مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. این ارزیابی از یک سو برنامه ریزی های آینده را تحت تأثیر قرار می دهد و از سوی دیگر اجرای برنامه های جاری را جهت دهی می کند. لزوم پاسخگویی به ذی نفعان گوناگون سازمان و انتظارات مختلف و حتی متضاد آنها، از چالش هایی است که در ایجاد

سازوکارهای ارزیابی عملکرد جامع و مؤثر به چشم می‌آید. رویکردهای اصلی ارزیابی عملکرد سازمان را می‌توان در چهار دسته عمده گنجانده که عبارت‌اند از: «رویکردهای نیل به هدف»، «رویکردهای فرآیندهای داخلی»، «رویکردهای رضایت ذی‌نفعان» و «رویکردهای ارزش‌های رقابتی». بدین ترتیب مدل‌های تعالی سازمانی در واقع تلفیقی از رویکردهای چهارگانه یادشده به‌شمار می‌آیند.

به‌منظور حفظ پایداری در موفقیت سازمان باید چارچوبی برای تعالی سازمانی در نظر گرفته شود. مدل‌های تعالی سازمانی که غالباً در دو دهه اخیر به جامعه مدیریت معرفی شده‌اند، چارچوب مناسبی‌اند برای ارزیابی و سنجش میزان استقرار نظام‌های مدیریتی در درون سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر و همچنین نتایجی که سازمان به‌دست آورده است.

مدل‌های تعالی در هر سازمانی می‌توانند از یک سو به مثابه چارچوبی برای خودارزیابی و از سوی دیگر، همچون روشی نظام‌مند در ارزیابی آن سازمان به کار روند. نکته در خور اشاره درمورد این مدل‌ها، جامعیت‌شان در به‌کارگیری در هر سازمانی و با هر نوع فعالیت و ابعادی است. مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی، از جمله دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها، قطب‌ها و انجمن‌های علمی و مؤسسات مطالعاتی و پژوهشی دیگر از این قاعده مستثنا نیستند.

در این کتاب تلاش شده است تا ضمن بازنویسی مفاهیم تعالی برای مؤسسه‌های پژوهشی، مدل جامعی برای ارزیابی و خودارزیابی آنها و حرکت‌شان در مسیر تعالی و بهبود تدوین شود. در فصل

نخست کتاب مفهوم تعالی سازمانی و خلاصه‌ای از مدل‌های تعالی سازمانی و جایزه‌های ملی که در جهان و ایران به کارگرفته می‌شوند آمده است تا مقدمه‌ای بر چارچوب مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی بیان شود. در فصل دوم، فرآیند طراحی مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی و نیز تصویر کلی مدل، شامل مفاهیم بنیادین، معیارها و منطق ارزیابی و ارتباط این بخش‌ها با یکدیگر آمده است. مفاهیم بنیادین تعالی مؤسسه‌های پژوهشی، از ملزومات تعالی هستند که تمام ابعاد موفقیت و حرکت در مسیر پیشرفت همه‌جانبه مؤسسات را دربردارند. معیارها و زیرمعیارهای تعالی مؤسسه‌های پژوهشی موجبات تحقق مفاهیم بنیادین هستند که از رهگذر منطق خاصی ارزیابی می‌شوند. این ارزش‌ها، معیارها و چگونگی ارزیابی بر مبنای مدل، در هریک از معیارها و زیرمعیارها، در فصل سوم بررسی شده‌اند. همچنین، نکات راهنمای مورد بررسی در هریک از این زیرمعیارها و ارتباط میان مفاهیم بنیادین و زیرمعیارهای مدل نیز آمده است. خودارزیابی در مدل تعالی و روش‌های آن و جایگاه مدل در دستیابی به خودارزیابی در فصل چهارم تبیین شده است.

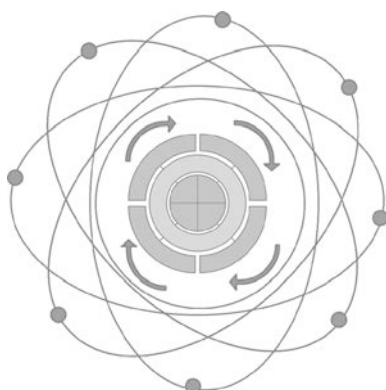
در بخش پیوست نیز ابتدا برای آشنایی هرچه بیشتر خوانندگان کتاب با مدل، یک نمونه گزارش بازخورد حاصل از نتایج ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی، عرضه شده است. سپس پرسشنامه ۹۰ سؤالی خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی و چگونگی امتیازدهی به پرسش‌های آن آمده و نهایتاً واژه‌های تخصصی مدل نیز آورده شده است.

مطالعه و به‌کارگیری این مدل به مدیران و کارشناسان حوزه علم و فناوری و پژوهشگران عرصه ارزیابی عملکرد، مدیران مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی و نهادهای ارزیابی این مؤسسات توصیه می‌شود.

مرتضی روغنی
سیداحمد حسین‌زاده
مهرناز حیدری

فصل اول

مدل‌های تعالی سازمانی



مقدمه

تعالی سازمانی را می‌توان رشد و ارتقای سازمان در همه ابعاد آن دانست، به گونه‌ای که افزون بر توجه به کسب بالاترین میزان رضایت کلیه ذی‌نفعان، بین نیازها و انتظارات آنان توازن برقرار نماید. چنین شرایطی موفقیت بلندمدت سازمان را بر پی خواهد داشت. بدین منظور، چارچوب‌ها و ساختارهایی با عنوان مدل‌های تعالی سازمانی طراحی شده‌اند که برای ارزیابی و سنجش میزان استقرار نظام‌های مدیریتی در درون سازمان‌ها و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر و همچنین نتایجی که سازمان به آنها دست یافته است، به کار می‌روند. مؤسسه‌های پژوهشی نیز با ارزیابی عملکرد خود می‌توانند به شناخت بهتری از مسیر پیش روی‌شان در عرصه فعالیت‌های پژوهشی ملی و بین‌المللی دست یابند و زمینه گسترش دانش و فناوری را در کشور فراهم آورند. در این میان، حرکت در مسیر تعالی، با توجه به نگاه جامع آن به همه ذی‌نفعان، می‌تواند بسیار راهگشا باشد.

در فصل حاضر مفهوم تعالی سازمانی، سیر تکاملی مدل‌های تعالی و پیشینه به‌کارگیری آنها در ایران تشریح شده است.

مفهوم تعالی سازمانی

بر اساس تعریف بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، «سازمان‌های متعالی، به میزان بالایی از عملکرد خود دست می‌یابند و آن را حفظ می‌کنند، به گونه‌ای که نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود را برآورده می‌سازند و حتی از آن فراتر می‌روند».

مفاهیم بنیادین تعالی عبارت‌اند از: دستیابی به نتایج متوازن، ارزش‌افزایی برای مشتریان، رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی، مدیریت به وسیله فرآیندها، موفقیت از طریق کارکنان، پرورش خلاقیت و نوآوری، ایجاد شراکت‌ها و مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار (EFQM 2010).

سازمان متعالی سازمانی است که در آن به رشد و ارتقای همه ابعاد سازمان توجه شود؛ یعنی واحدهای مختلف آن در تمام سطوح و لایه‌ها، به گونه‌ای متوازن در مسیر سرآمدی و تعالی قرار بگیرند و فرآیندهای سازمانی تعریف و استقرار مناسبی بیابند. چنین سازمان‌هایی لازم می‌دانند رضایتمندی ذی‌نفعان خود، شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان، همکاران بیرونی و جامعه را به دست آورند و بین نیازها و انتظارات مختلف و گاه متعارض آنان، توازنی مناسب برقرار کنند.

در چند دهه گذشته به‌منظور دستیابی به چارچوب‌ها و ساختارهایی که سازمان‌ها را به تعالی برسانند، مدل‌های مختلفی در سراسر دنیا با عنوان مدل‌های تعالی سازمانی طراحی و به‌کارگرفته شده‌اند. این مدل‌ها غالباً دربرگیرنده مفاهیم و اصول تعالی، معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی سطح تعالی و سازوکار ارزیابی و امتیازدهی هستند.

سیر تکاملی مدل‌های تعالی سازمانی

مدیریت کیفیت فراگیر

موضوع مطرح در سازمان‌ها در حوزه کیفیت، پیش از شروع جنگ جهانی و در دهه ۵۰، بازرسی و کنترل کیفیت بود. در دهه ۸۰، موضوع تضمین کیفیت مطرح گردید و به دنبال آن، در دهه ۹۰ این موضوعات توسعه پیدا نمود و مدیریت کیفیت مطرح شد (سلیمی ۱۳۷۷).

مؤسسه کیفیت بریتانیا در ۱۹۸۹ مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)^۱ را به صورت زیر تعریف کرد: «مدیریت کیفیت فراگیر، فلسفه‌ای مدیریتی است که نیازهای مشترک و اهداف سازمان را جدایی ناپذیر می‌داند و حداکثر کارایی و اثربخشی را تضمین می‌کند. این فلسفه، رهبری کسب‌وکار را از طریق اعمال حاکمیت در فرآیندها و سیستم‌ها قوام می‌بخشد و سبب افزایش کارایی و جلوگیری از خطاها می‌شود و این اطمینان را به دست می‌دهد که اهداف توسعه سازمان، در جهت برآوردن نیازهای مصرف‌کنندگان و مشتریان است. تعهد در قبال مدیریت کیفیت فراگیر در سطح ریاست اجرایی سازمان اعمال می‌شود و به همه فعالیت منابع انسانی توسعه می‌یابد. مرحله کمال دستیابی به کیفیت در سازمان، از طریق درگیر شدن کلیه افراد و مسئولیت‌پذیری آنان در قبال فرآیندهای بهبود دائمی است.»

تعریف دیگر را پروفیسور جان اُکلند^۲ ارائه کرده است: «مدیریت کیفیت فراگیر به طور کلی راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در همه سطوح دربرمی‌گیرد.»

1. Total Quality Management

2. John Okland

وزارت دفاع امریکا، مدیریت کیفیت فراگیر را این‌گونه تعریف کرده است:

«مدیریت کیفیت فراگیر، فلسفه و مجموعه اصول راهنما و نمایشگر پایه‌گذاری بهبود دائمی در یک مؤسسه است. مدیریت کیفیت فراگیر، به‌کارگیری روش‌های کمی و منابع انسانی برای بهبود در حوزه‌های زیر است:

الف- مواد و خدمات تأمین‌شده برای مؤسسه؛

ب- همه فرآیندهای درون مؤسسه؛

پ- میزان پاسخگویی به نیاز مصرف‌کنندگان در حال و آینده.

افراد بسیاری در توسعه مدیریت کیفیت فراگیر سهم داشته‌اند. با این همه، سه اندیشمند، صاحبان اصلی این تفکر بوده‌اند که عبارت‌اند از: ویلیام ادواردز دمنینگ^۱، جوزف جوران^۲ و فیلیپ کرازبی^۳. ذیلاً به نظریات هریک از آنها به اجمال اشاره می‌شود (سلیمی ۱۳۷۷).

نظریه دمنینگ

دمنینگ پدر انقلاب مدیریت کیفیت فراگیر به شمار می‌رود. وی کیفیت را «درجه پیش‌بینی‌پذیر یکنواختی در تولید، با هزینه کم و مناسب بازار» تعریف می‌کند. دمنینگ مسیر اولیه مدیریت کیفیت فراگیر را در قالب ۱۴ نظر معروف خود عرضه کرده که در آن، افزون بر توصیه به بهبود محصول و خدمات و کارآمدتر کردن فرآیندها، به مسائل نیروی انسانی هم توجه شده است. بر اساس آموزه‌های دمنینگ، جایزه‌ای با نام جایزه دمنینگ در کشور ژاپن شکل گرفت که

1. William Edwards Deming

2. Joseph Juran

3. Philip Crosby

از اقبال عمومی برخوردار شد و هنوز هم شرکت‌ها، افراد و گروه‌های کاری موفق ژاپنی و غیر ژاپنی در صدد اخذ این جایزه هستند.

این ۱۴ نظر عبارت‌اند از:

۱. ایجاد هدفی پایدار برای بهبود محصولات و خدمات با هدف رقابت‌پذیری و تداوم عملکرد و ایجاد اشتغال؛

۲. پذیرش فلسفه جدید؛ زیرا در دوره اقتصادی جدیدی به سر می‌بریم، چنان‌که با خطاها، دیرکرد، مواد نامناسب و کار معیوب نمی‌توان به حیات اقتصادی ادامه داد؛

۳. برای دستیابی به کیفیت باید از بازرسی صددرصد جلوگیری کرد. در مقابل، لازم است شواهدی آماری ارائه شود که حاکی از مد نظر قرارداد کیفیت در خود فرآیندها باشد؛

۴. قیمت نباید تنها ملاک ارزیابی در خرید باشد، بلکه با خرید از یک فروشنده مطمئن، هزینه‌ها را به حداقل برسانید؛

۵. همه فرآیندها را از نظر برنامه‌ریزی، تولید و خدمات پیوسته و برای همیشه بهبود بخشید؛

۶. روش‌های جدید آموزش ضمن خدمت و آموزش در کار را که شامل مدیریت نیز می‌شود، نهادینه کنید؛
۷. رهبری را بپذیرید؛

۸. هراس را از محیط کار بزدایید، چنان‌که همگان از صمیم قلب در راه صرفه‌جویی و بهبود اقتصادی بکوشند؛

۹. مرزهای بین بخش‌های ستادی را از بین ببرید؛

۱۰. ارتقای بهره‌وری و دستیابی به تولید بدون نقص، از عوامل

سیستمی محسوب می‌شوند و دستیابی به آنها نیازمند تحول و بهبود سیستم است و به این ترتیب، فراتر از توانایی‌های نیروی کار قرار دارد. بنابراین از طرح شعارهای بهره‌وری و تولید بدون نقص برای کارکنان خودداری کنید؛

۱۱. با توجه به این حقیقت که سهم تولید و نیز تعیین اهداف کمی مدیریت از مفاهیم سیستمی‌اند، سهم تولید نیروی کار و نیز هدف‌های مدیریت را بر مبنای کمیّت قرار ندهید. به بیان دیگر، اهداف کمی را باید برای سیستم تعریف کرد، نه برای افراد؛
۱۲. موانعی را که در مقابل احساس افتخار و رضایت کارکنان از محیط کارشان وجود دارد، برطرف نمایید؛
۱۳. برنامه‌ی فعالی برای آموزش و رشد فردی فراگیر آماده کنید؛
۱۴. همگان را در تحول سیستم سهیم سازید.

نظریه‌ی جوران

جوران مانند دمینگ بر این باور بود که ناکارآمدی سیستم‌ها سبب خطاها و ضایعات می‌شود و بدین ترتیب، دیدگاه وی «مدیریت کیفیت» به جای کنترل کیفیت بود. وی در ۱۹۵۱ مجموعه‌ای از آرا و اندیشه‌های مرتبط را درباره‌ی مدیریت کیفیت، در کتاب مرجع کنترل کیفیت منتشر کرد که شامل کنترل کیفی، تضمین کیفی و مدیریت کیفی است. نزد جوران، کیفیت دو ویژگی دارد:

۱. برآوردن نیازهای مشتری؛
 ۲. عدم نقص.
- در دیدگاه جوران، برنامه‌ریزی کیفی از مراحل زیر تشکیل شده

است:

۱. مشتریان را شناسایی کنید؛
 ۲. نیازهای مشتریان را تعیین کنید؛
 ۳. ویژگی‌های کیفی محصول را که پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد، معین کنید؛
 ۴. فرآیندهایی را ایجاد کنید که قادر به تولید محصولی با ویژگی‌های فوق باشد؛
 ۵. نتایج طرح‌های پیش‌گفته را برای اجرا به نیروی کار منتقل کنید.
- کنترل کیفی، فرآیند اصلی برای کمک به نیروی کار در دستیابی به محصول و اهداف فرآیند است. فرآیند کنترل کیفی سه مرحله زیر را دربرمی‌گیرد:

۱. عملکرد واقعی را ارزیابی کنید؛
 ۲. عملکرد واقعی را با اهداف مقایسه کنید؛
 ۳. در مورد اختلاف بالا تصمیم بگیرید.
- فرآیند بهبود کیفی شاید بارزترین نقش جوران در نهضت مدیریت کیفیت فراگیر باشد. جوران تأکید می‌ورزد که بهبود دائمی شامل محصولات یا خدمات و فرآیندها می‌شود که باید پیوسته در خدمت مشتری قرار گیرد. مشتری نیز به مشتریان درونی و بیرونی تقسیم می‌گردد. مشتری درونی بخش‌های مختلف درون شرکت هستند که با یکدیگر به تعامل می‌پردازند. مشتری بیرونی کسی است که محصول یا خدمت را خریداری می‌کند (سلیمی ۱۳۷۷).

نظریه کرازبی

یکی از مباحث مهم در مدیریت کیفیت فراگیر، تولید بدون

نقص است که کرازبی در ۱۹۶۰ مطرح کرد. این مفهوم در چهار اصل کیفیت کرازبی آمده است:

اصل اول - همه افراد سازمان باید از کیفیت برداشت یکسانی داشته باشند که در عبارت «انطباق با نیازهای مورد توافق مشتری» بیان‌شدنی باشد. این چنین عبارتی بر «کیفیت خوب یا عالی» برتری دارد؛
اصل دوم - باید نظامی وجود داشته باشد تا کیفیت را تضمین کند (انطباق)؛

اصل سوم - به جای معیارهای پذیرش سنتی (سطح کیفی قابل قبول با درصدی از ضایعات)، استاندارد اندازه‌گیری میزان عدم تطابق همان تولید بی نقص باشد؛

اصل چهارم - چگونگی اندازه‌گیری کیفیت: هزینه عدم انطباق برابر با صفر باشد.

بنابراین، از ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان به چشم‌انداز متمرکز، بهبود مستمر، مدیریت داخلی ارتباطات با مشتریان و تأمین‌کنندگان و رهبری اشاره کرد. برنامه مدیریت کیفیت فراگیر در تلاش است تا همه افراد سازمان را در بهبود فرآیندهای کاری‌شان مشارکت دهد. برنامه‌ها مطابق نیازهای ویژه هر سازمان تهیه شده، از سطوح بالای مدیریت، هدایت و رهبری می‌شوند. مدیریت کیفیت فراگیر متکی بر سه اصل اساسی زیر است (سلیمی ۱۳۷۷):

- تمرکز سازمان بر درک نیازهای مشتری و پاسخگویی به آنها؛
- بهبود مستمر همه خدمات و فرآیندها به گونه نظام‌مند؛
- مشارکت همه افراد سازمان.

- رابینز^۱ در کتاب *رفتار سازمانی*، ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر را به شرح زیر بیان کرده است (پارسایان و اعرابی ۱۳۸۵):
۱. توجه بیش از اندازه به مشتری: مقصود از مشتری تنها افراد خارج از سازمان، یعنی کسانی که محصولات و خدمات را خریداری می‌کنند، نیست؛ بلکه مشتریان درونی مانند کارکنان واحد پرداخت و حمل‌ونقل را نیز دربرمی‌گیرد که به افراد و گروه‌های دیگر در سازمان خدمات می‌دهند؛
 ۲. توجه به بهبود مداوم: مدیریت کیفیت فراگیر، تعهدی است که بر رضایت دائمی مبتنی است. در این روند از فعالیت، عبارت «بسیارخوب» کفایت نمی‌کند و کیفیت باید پیوسته بهبود یابد؛
 ۳. بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می‌دهد: عبارت مدیریت کیفیت فراگیر، دربرگیرنده تعریفی گسترده از کیفیت است. نه تنها به محصول نهایی توجه می‌کند، بلکه برای مثال، شیوه تحویل کالا را نیز شامل می‌شود؛
 ۴. سنجش یا محاسبه دقیق: در مدیریت کیفیت فراگیر، برای سنجش یا اندازه‌گیری متغیرهای عملکردی در فعالیت‌های سازمان، از روش‌های آماری استفاده می‌شود. این متغیرها را با استانداردها مقایسه می‌کنند تا به وجود مسئله پی ببرند. سپس مسئله‌ها را ریشه‌یابی می‌کنند و می‌کوشند علت آنها را برطرف کنند؛
 ۵. دادن اختیارات به کارکنان: در مدیریت کیفیت فراگیر، افراد همواره در صدد بهبود فرآیندها هستند، به صورت فزاینده‌ای از

کار گروهی استفاده می‌شود و برای شناسایی مسائل و حل آنها، به کارکنان اختیارات بسیاری داده می‌شود. در سه دهه گذشته، بر اساس مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر، مدل‌های مدیریتی گوناگونی پی‌ریزی شده‌اند. گروهی از این مدل‌ها، به موضوع سرآمدی کسب‌وکار^۱ پرداخته و چارچوب‌هایی را برای ارزیابی و هدایت سازمان‌ها در مسیر رشد و توسعه به دست داده‌اند که مدل مالکوم بالدريج^۲ (۱۹۸۷) در امریکا، و مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (۱۹۹۱) در اتحادیه اروپا از مهم‌ترین آنها به شمار می‌روند. این مدل‌ها مبنای اعطای جوایز مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی قرار گرفته‌اند. همچنین، برخی دیگر از کشورها برای طراحی جوایز ملی خود، مدل‌های خاصی را با الهام از مدل‌های یادشده، توسعه داده‌اند. جایزه کیفیت استرالیا (۱۹۸۷)، جایزه کیفیت راجیوگاندی هند (۱۹۹۱)، جایزه کیفیت سنگاپور (۱۹۹۴) و جایزه ملی کیفیت آفریقای جنوبی (۱۹۹۸) از آن شمارند. در ادامه، اصول و معیارهای سه مدل دمینگ، مدل مالکوم بالدريج و مدل بنیاد کیفیت اروپا را به اختصار شرح می‌دهیم.

مدل دمینگ

در جولای ۱۹۵۰، دمینگ، از خبرگان وقت کنترل کیفیت در اروپا، به دعوت اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن^۳، «دوره هشت روزه کنترل کیفیت» را در توکیو ژاپن برگزار کرد و پس از آن،

1. Business Excellence
2. Malcolm Baldrige
3. Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)

«دوره یک روزه کنترل کیفیت برای مدیران ارشد» برگزار شد. این آموزش‌ها، به همکاری دکتر دمینگ و این اتحادیه برای تدوین جایزه دمینگ انجامید.

این جایزه در حال حاضر در سه بخش اصلی اعطا می‌شود: جایزه دمینگ برای افراد^۱، جایزه خدمت متمایز دمینگ برای توسعه و ترویج (در کشورهای خارجی)^۲ و جایزه کاربردی دمینگ^۳ (Union of Japanese... n. d.).

جایزه کاربردی دمینگ جایزه‌ای سالانه است که به شرکت‌هایی تعلق می‌گیرد که به بهبودهای عملکردی مشخص از طریق به کارگیری TQM دست یافته‌اند. بدون توجه به نوع صنعت، هر سازمانی می‌تواند اقدام گرفتن این جایزه کند، چه خصوصی چه دولتی، کوچک یا بزرگ، محلی یا جهانی. از نکات زیر برای امتیازدهی به هریک از معیارهای مدل استفاده می‌شود (The ... 2009): (Deming Prize)

۱. بر اساس فلسفه مدیریتی شرکت، اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار، به صورت مشتری‌محور و چالشی، به کوشش رهبران و مدیران سازمان تدوین می‌شود و با مد نظر قرار دادن نوع، ساختار، شرایط و مقیاس کسب‌وکار به اجرا در می‌آید؛
۲. ابزار TQM برای به دست آوردن اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار، به درستی به اجرا درآمده است؛
۳. به عنوان خروجی بند ۲، نتایج منحصربه‌فرد برای اهداف و

1 Deming Prize for Individuals

2 Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)

3. Deming Application Prize

استراتژی‌های کسب‌وکار که در بند ۱ بیان شد، کسب شده‌اند.

معیارهای ارزیابی

مدل جایزه کیفیت دمی‌نگ شامل شش معیار است که به هریک از این معیارها، بر مبنای سه نکته بالا، امتیاز داده می‌شود. معیارهای ارزیابی در این مدل و میزان امتیاز هریک به اختصار در جدول ۱-۱ آمده است. البته کمیته ارزیابی می‌تواند امتیاز هریک از این معیارها را باتوجه به نوع فعالیت سازمان تغییر دهد.

جدول ۱-۱: معیارهای ارزیابی و امتیازهای آنها در مدل جایزه کیفیت دمی‌نگ

(The Deming Prize... 2009)

امتیاز	معیارهای ارزیابی	
۲۰	سیاست‌های مدیریت و جاری‌سازی آنها در خصوص مدیریت کیفیت.	۱
(۱۰)	تحت سیاست‌های شفاف مدیریتی که نمایانگر اصول مدیریتی، صنعت، کسب‌وکار، محدوده و محیط کسب‌وکار است، شرکت اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار خود را به گونه‌ای تعیین می‌کند که چالش‌برانگیز، کیفیت‌محور و مشتری‌محور باشند.	الف
(۱۰)	سیاست‌های مدیریتی در سراسر سازمان جاری شده، به شکلی واحد به اجرا در می‌آیند.	ب
۲۰	توسعه محصول جدید و/ یا نوآوری در فرآیند کاری.	۲
(۱۰)	شرکت فعالانه به توسعه محصولات جدید (شامل خدمات) و نوآوری فرآیندهای کاری می‌پردازد.	الف
(۱۰)	محصولات جدید باید نیازمندی‌های مشتریان را برآورده سازد. نوآوری‌های فرآیندهای کاری، باید تأثیر بسزایی در کارایی مدیریت کسب و کار، داشته باشد.	ب
۲۰	حفظ و بهبود کیفیت محصولات و عملیات.	۳

فصل اول: مدل‌های تعالی سازمانی α ۳۱

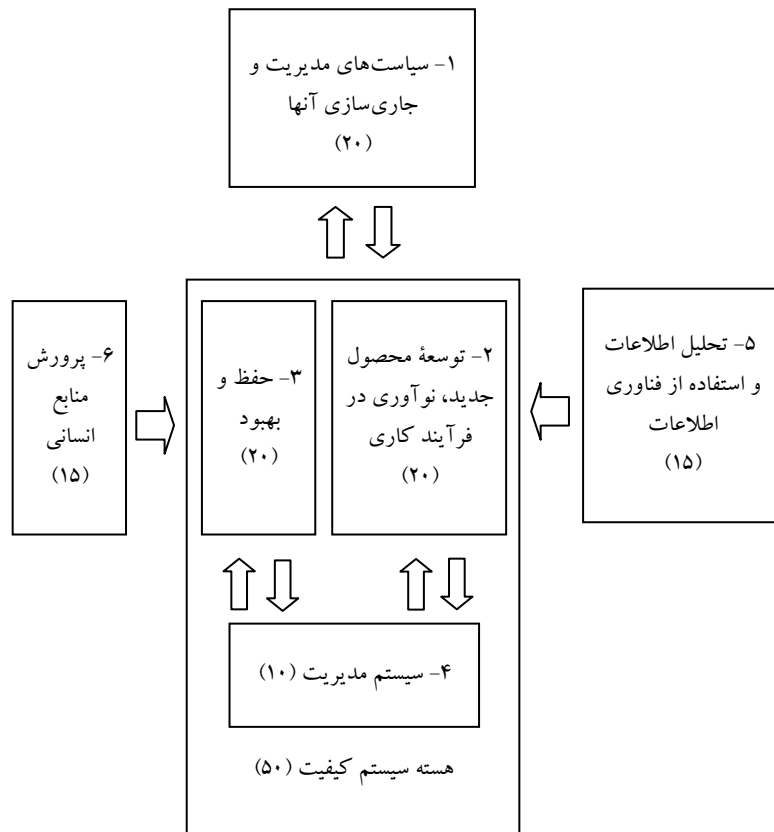
الف	مدیریت روزانه	از طریق استانداردسازی و تحصیل و آموزش، شرکت به ندرت در کارهای روزانه خود مشکل دارد و عملیات اصلی در هر اداره‌ای تثبیت شده‌اند.	(۱۰)
-----	---------------	--	------



ادامهٔ جدول ۱-۱: معیارهای ارزیابی و امتیازهای آنها در مدل جایزهٔ کیفیت دمنینگ

(The Deming Prize... 2009)

معیارهای ارزیابی				امتیاز
ب	بهبود مستمر	شرکت در کیفیت و دیگر جنبه‌های کسب و کار خویش با برنامه‌ریزی بهبودهایی را پیوسته ایجاد می‌کند. شرکت شکایات و عیوب در بازار یا فرآیندهای بعدی را کاهش می‌دهد و در سطح بسیار پایینی نگه می‌دارد. بدین ترتیب، رضایت مشتری افزایش می‌یابد.	(۱۰)	
۴	ایجاد سیستم‌هایی برای مدیریت کیفیت، تحویل، هزینه‌ها، ایمنی، محیط زیست و غیره.	شرکت سیستم‌های مورد نیاز یادشده را تأسیس کرده و از آنها استفادهٔ مؤثری کرده است.	۱۰	
۵	گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفیت و استفاده از فناوری اطلاعات.	شرکت اطلاعات کیفیت را به روشی سازمان‌یافته از بازار و از درون سازمان خود گردآوری می‌کند و از آن استفادهٔ مؤثری می‌کند. با بهره‌گیری از روش‌های آماری و فناوری اطلاعات، این اطلاعات به گونه‌ای اثربخش برای توسعهٔ محصولات جدید و حفظ و بهبود کیفیت عملیات به کار گرفته می‌شود.	۱۵	
۶	پرورش منابع انسانی.	شرکت به کمک برنامه‌ریزی، منابع انسانی خود را آموزش و ارتقا می‌دهد که این فرآیند به حفظ و ارتقا محصول و کیفیت‌های عملیاتی می‌انجامد.	۱۵	



شکل ۱-۱: معیارهای ارزیابی و ارتباط آنها در مدل دمی‌نگ

روش ارزیابی

هریک از معیارهای ارزیابی از چهار زاویه زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند و سطوح مندرج در جدول‌های ۲-۱ و ۳-۱ امتیاز دهی می‌شوند (The Deming Prize... 2009).

جدول ۲-۱: زوایای ارزیابی در مدل دمنینگ

زوایای ارزیابی		A
اثربخشی	اثربخش برای کسب اهداف	۱
سازگاری	سازگار در سراسر سازمان	۲
استمرار	استمرار میان مدت و بلندمدت	۳
فراگیری	اجرا در سراسر واحدهای مرتبط و مشمول	۴

جدول ۳-۱: چگونگی امتیازدهی به فعالیت‌های اجراشده در مدل دمنینگ

B سطوح	فعالیت‌های اجراشده	امتیازات	
		معیارهایی که حداکثر ۱۰ امتیاز دارند	معیارهایی که حداکثر ۱۵ امتیاز دارند
۱	بدون فعالیت	۰	۰
۲	کیفیت پایین	۳	۴~۵
۳	عادلانه و مناسب	۶	۹
۴	عالی	۸	۱۲
۵	استثنایی، الگو در دنیا	۱۰	۱۵

در جدول ۴-۱ روابط میان معیارهای مدل دمنینگ و زوایای ارزیابی این معیارها نمایش داده شده است. در این جدول، نماد "©"

نشانه ارتباط قوی میان معیار ارزیابی و زوایای ارزیابی است که نشان می‌دهد در ارزیابی باید این بُعد، بیشتر مد نظر و مورد توجه قرار گیرد. نماد "○" نشانه وجود ارتباط نه‌چندان قوی است و نماد "—" هم بر این نکته دلالت می‌کند که در بررسی معیار مورد نظر، نیازی به بررسی آن زاویه خاص نیست.

جدول ۱-۴: روابط میان معیارها در مدل دمی‌نگ

اثر بخشی	سازگاری	استمرار	فراگیری	
۱- سیاست‌های مدیریت و جاری‌سازی آنها				
⊙	○	○	—	سیاست‌ها و استراتژی‌ها (۱۰)
○	○	○	⊙	جاری‌سازی سیاست‌ها (۱۰)
۲- توسعه محصول جدید، نوآوری در فرآیند کاری				
○	○	○	○	انگیزش (۱۰)
⊙	—	○	—	نتایج (۱۰)
۳- حفظ و بهبود				
○	○	⊙	○	مدیریت روزانه (۱۰)
⊙	○	○	○	بهبود مستمر (۱۰)
○	⊙	○	○	سیستم مدیریت (۱۰)
○	○	○	○	۵- تحلیل اطلاعات و استفاده از فناوری اطلاعات (۱۵)
○	○	○	○	۶- پرورش منابع انسانی (۱۵)

موفقیت ژاپن در به‌کارگیری روش‌های علمی کسب‌وکار، تهدیدی جدی برای شرکت‌های امریکایی ایجاد کرد، چنان‌که در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی خود، در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدها شرکت‌های غربی را واداشت تا در روش‌های کسب‌وکار خود تجدید نظر کنند و مدیریت کیفیت فراگیر را به میزان گسترده به‌کار گیرند.

جایزه کیفیت و سرآمدی کسب‌وکار کانادا^۱ در ۱۹۸۳ و پس از آن، در ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در امریکا از نخستین گام‌های کشورهای غربی در به‌کارگیری مدل‌هایی برای ارزیابی در مؤسسه‌های مختلف بوده‌اند. در واقع، این مدل‌ها تمام اجزای هر کسب‌وکاری را با در نظر گرفتن منافع همه ذی‌نفعان پوشش می‌دادند (مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی ۱۳۸۵).

مدل مالکوم بالدريج

جایزه کیفیت مالکوم بالدريج در آگوست ۱۹۸۷ ایجاد شد. مفاد این جایزه ملی در قانون اساسی ایالات متحد امریکا درج شد و در ۱۹۸۸ انتشار یافت. این جایزه به‌منظور شناسایی میزان دستیابی سازمان‌های امریکایی به کیفیت و عملکرد و سنجش رشد آگاهی آنها از اهمیت کیفیت و برتری عملکرد در چارچوبی رقابتی ایجاد شده است. محدوده بررسی این جایزه تا سال ۱۹۹۹ تنها شرکت‌های تولیدی بود. پس از آن سازمان‌های آموزشی و مؤسسه‌های بهداشتی و درمانی نیز در محدوده بررسی قرار گرفتند. در سال ۲۰۰۵، حوزه بررسی مدل شامل سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی^۲ هم شد. امروزه، این جایزه برای شش بخش^۲ اصلی تدوین شده و ارزیابی‌ها در هریک از این بخش‌ها صورت می‌گیرند. این شش بخش عبارت‌اند از: آموزش، بهداشت و درمان، تولیدی، غیرانتفاعی و دولت، خدمات و سازمان‌های کوچک. سازمان‌های دولتی در امریکا این مدل را

1. CANADIAN QUALITY AND BUSINESS EXCELLENCE AWARD

2. Nonprofit/Government Organization

2. Sector

پذیرفته‌اند و سالانه جوایزی با نام جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به شرکت‌های موفق اعطا می‌شود. شرکت‌های موفق آنهایی هستند که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات مالکوم بالدريج انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند.

هدف کنگره تدوین‌کننده جایزه، تعیین و تشخیص سازمان‌های الگو، تدوین معیارهای ارزیابی اقدامات صورت گرفته به منظور بهبود و نیز انتشار و تسهیم بهترین اقدامات در میان سازمان‌های شرکت‌کننده در فرآیند اعطای جایزه بوده است. مدل و معیارهای ارزیابی جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج کم‌وبیش هر سال بازنگری شده است (Baldridge Performance... n. d.).

کمیتۀ تدوین، سه مدل عمده منتشر کرده است که دربرگیرنده

تمام حوزه‌های یادشده در محدوده مدل است:

گروه اول - مدل تعالی عملکرد^۱ که مبنای اعطای جایزه مالکوم بالدريج در بخش‌های تولیدی، خدماتی، دولتی و غیرانتفاعی و سازمان‌های کوچک و متوسط است.

گروه دوم - مدل تعالی عملکرد آموزش^۲ که مبنای اعطای جایزه مالکوم بالدريج در بخش آموزش است.

گروه سوم - مدل تعالی عملکرد بهداشت و درمان^۳ که مبنای اعطای جایزه مالکوم بالدريج در بخش بهداشت و درمان است. همچنین، این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند

1. Criteria for Performance Excellence

2. Education Criteria for Performance Excellence

3. Health Care Criteria for Performance Excellence

خودشان را در فعالیتهای مدیریت کیفیت، ارزیابی کنند و از طریق این ارزیابی‌ها، برای اخذ جایزه مالکوم بالدريج داوطلب شوند. اصولاً سه هدف عمده از طراحی چنین مدلی در امریکا مطرح بوده است که عبارت‌اند از:

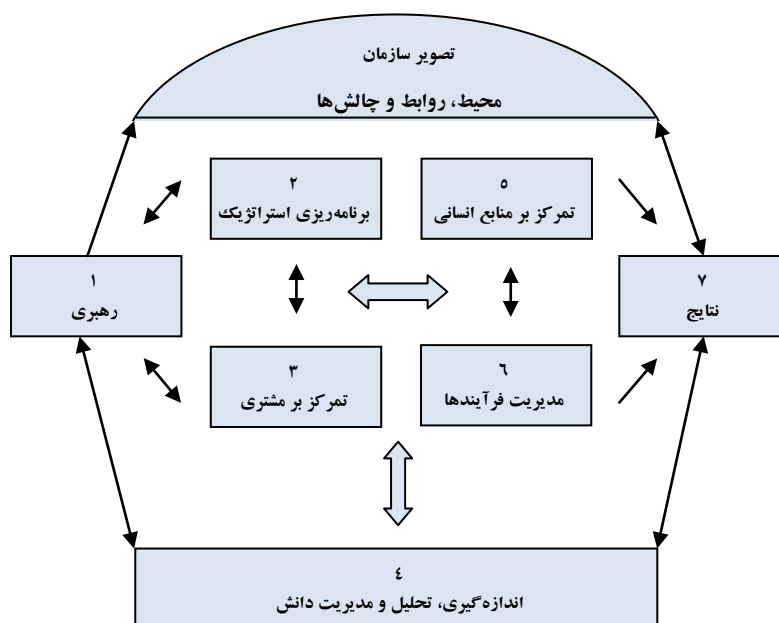
۱. کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آنان؛
 ۲. کمک به برقراری ارتباطات مناسب میان شرکت‌های امریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق در میان دیگر شرکت‌ها، با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه برای رقابت میان سازمان‌ها؛
 ۳. ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی.
- طبق تعریف مندرج در سایت کمیته بالدريج، تعالی عملکرد، رویکردی یکپارچه به منظور مدیریت عملکرد سازمانی است، به گونه‌ای که به نتایج زیر بینجامد:
- ارزش‌افزایی برای مشتریان و سهامداران چنان‌که پایداری سازمان را در پی آورد؛
 - توسعه همه‌جانبه اثربخشی و توانمندی‌های سازمان؛
 - یادگیری سازمانی و فردی.

مدل بالدريج بر مبنای خودارزیابی سازمانی به تحول و تعالی سازمانی اقدام می‌کند و بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها تأکید فراوانی می‌ورزد. به این منظور فرآیند اعطای جایزه بالدريج نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان استوار است و پس از آن، نتایج

خودارزیابی بررسی می‌شود و آنگاه به اعطای جایزه اقدام می‌شود. ساختار کلی مدل بالدريج در شکل ۱-۲ آمده است. بر اساس مدل ویرایش سال ۲۰۰۹ جایزه مالکوم بالدريج، معیارهای ارزیابی جایزه از هفت معیار اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از (The Baldrige National... 2010):

معیارهای ارزیابی جایزه ملی مالکوم بالدريج

- ۱- رهبری، ۱۲۰ امتیاز
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک، ۸۵ امتیاز
- ۳- تمرکز بر مشتری، ۴- اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت ۸۵ امتیاز
- دانش، ۹۰ امتیاز
- ۵- تمرکز بر منابع انسانی، ۶- مدیریت فرآیندها، ۸۵ امتیاز
- ۸۵ امتیاز
- ۷- نتایج، ۴۵۰ امتیاز
- جمع: ۱۰۰۰ امتیاز



شکل ۱-۲: مدل بالدريج

معیارهای مدل مالکوم بالدريج بر مبنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تدوین شده‌اند که عبارت‌اند از (The ... 2010 Baldridge National):

۱. رهبری دوراندیش؛
۲. سرآمدی در مشتری‌مداری؛
۳. یادگیری فردی و سازمانی؛
۴. ارزش دادن به کارکنان و شرکاء؛
۵. چالاکی؛
۶. تمرکز بر آینده؛
۷. مدیریت نوآوری؛
۸. مدیریت بر مبنای واقعیت؛
۹. مسئولیت‌های اجتماعی؛
۱۰. تمرکز بر نتایج و خلق ارزش؛
۱۱. دیدگاه سیستمی.

مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا که بیش از ۲۰ سال سابقه دارد، سازمانی غیرانتفاعی است که در ۱۹۸۸ میلادی با همکاری ۱۴ شرکت

معتبر اروپایی و حمایت اتحادیه اروپا تأسیس شد. هدف از تأسیس این بنیاد، توسعه ساختاری بود تا بر مبنای آن، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان‌های اروپایی افزایش یابد. این اعضا، مدل تعالی سازمانی EFQM را طراحی کردند تا:

- گروه‌های مدیریتی را ترغیب کنند تا به قوانین و مقررات سازمانی متعهد شوند و آنها را اجرایی کنند؛
- رقابت‌پذیری صنایع اروپایی را افزایش دهند؛
- فاصله میان میزان رقابت‌پذیری محصولات اروپایی با محصولات امریکایی و ژاپنی را کاهش دهند.

در آغاز سال ۲۰۱۰، بیش از ۵۰۰ شرکت اروپایی در بیش از ۶۰ کشور و ۵۰ حوزه در این بنیاد عضویت داشتند. این بنیاد در بدو تأسیس مأموریت داشت تا ابزاری مدیریتی در جهت سرآمدی عملکرد سازمان‌های اروپایی ایجاد کند و چشم‌انداز آن، درخشش این سازمان‌ها در جهان بود. امروزه نیز بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بر مبنای پایه و اساس شکل‌گیری خود عمل می‌کند و می‌کوشد استانداردهای بالای مدیریتی را از طریق یادگیری و به اشتراک‌گذاری آموخته‌های سازمان‌های برتر ترویج دهد. این چشم‌انداز از مرزهای اروپا نیز فراتر رفته و تا سازمان‌هایی گسترش یافته است که می‌خواهند در این مسیر گام بردارند و متعهد شوند که در رهگذر تعالی و ارزش‌های بنیاد مدیریت کیفیت اروپا باقی بمانند، فراتر رفته است (Euporean Foundation for... n. d.).

مدل اولیه طراحی شده تعالی سازمانی EFQM در ۱۹۹۱ ارائه شد و در ۱۹۹۵، مدل نوع سازمان‌های عمومی طراحی و به‌کار گرفته

شد. در ۱۹۹۶ مدل SMEها طراحی شد و در ۱۹۹۹، ضمن بازنگری و تغییرات اساسی در مدل، منطق ارزیابی رادار^۱ ارائه شد. در سال ۲۰۰۱، ویرایش SMEها بر اساس این تغییرات بازنگری شد. در سال ۲۰۰۳ نیز ویرایش جدیدی با تغییراتی در سطح زیرمعیارها و نکات راهنما انجام شد. همه کشورهای به‌کارگیرنده این مدل ارزیابی، تا سال ۲۰۱۰ از آن استفاده می‌کردند. در سال ۲۰۱۰، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ویرایش جدیدی عرضه کرد که در آن تغییراتی در مفاهیم بنیادین، معیارها و زیرمعیارها، نکات راهنما و همچنین اوزان مدل و منطق رادار اعمال شده است (مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی ۱۳۸۹). در بازنگری سال ۲۰۱۰، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، چشم‌انداز و مأموریت خود را به شرح زیر تعریف کرده است: چشم‌انداز: جهانی که سازمان‌های اروپایی، به مثابه الگوی رشد اقتصادی پایدار در آن شناخته شوند.

مأموریت: توانمندسازی مدیرانی که می‌خواهند به کمک ساختار یکپارچه مدل تعالی سازمانی EFQM بیاموزند، آموخته‌هایشان را به اشتراک بگذارند و نوآوری داشته باشند (European Foundation for... n. d.).

بدون توجه به حوزه فعالیت، اندازه و وسعت سازمان، ساختار یا درجه بلوغ سازمانی، همه سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، به ایجاد چارچوب مدیریتی کارآمد و مناسبی نیاز دارند. مدل تعالی سازمانی EFQM ابزاری کاربردی و غیرتجویزی است که سازمان‌ها

1. RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment & Refinement)

می‌توانند از آن برای موارد زیر استفاده کنند:

- ابزاری برای ارزیابی؛
- چارچوبی برای سیستم مدیریت سازمان؛
- مبنایی برای ایجاد یک واژه‌نامه عمومی و تخصصی یکپارچه در سازمان و درک و شناخت سازمان در تمام سطوح (EFQM) (2010).

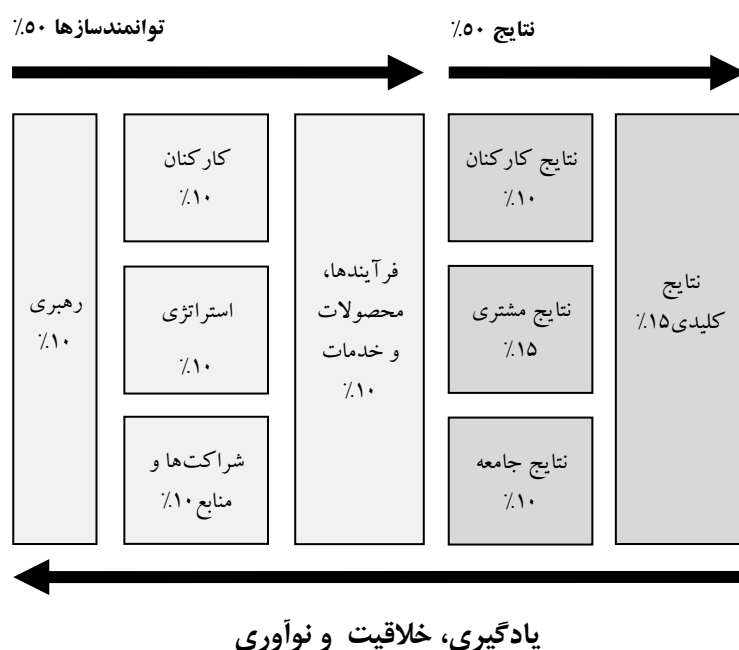
مزایای به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM عبارت‌اند از:

- امکان ارزیابی کمی و تعیین وضعیت موجود در سازمان؛
- امکان شناسایی شکاف‌ها، فرصت‌های بهبود و توانمندی‌ها و ضعف‌های سازمان و اولویت‌بندی اجرای پروژه‌های بهبود و همچنین نظارت بر روند و سرعت بهبود در مسیر تعالی سازمانی؛
- امکان مقایسه با دیگر سازمان‌های پیشرو در مورد هریک از معیارها و تعیین جایگاه سازمان در سطوح مختلف صنعتی، تجاری، ملی و بین‌المللی؛
- امکان یادگیری از دیگر سازمان‌ها از طریق به اشتراک گذاشتن تجربه‌های برتر؛
- امکان دریافت بازخورد و یادگیری از مدیران، مشاوران و مجریان رده بالای صنایع و بخش‌های مختلف تجاری و خدماتی و صنعتی، از طریق ارزیابی مستقل و رودررو و همچنین گرفتن گزارش از آنها؛
- امکان شناخت معیارهایی که منجر به توانمند کردن سازمان

می‌شود؛

- امکان ایجاد تعادل و توازن میان منافع کلیه ذی‌نفعان، از جمله مشتریان، جامعه، کارکنان، شرکای تجاری، سهامداران، مالکان، قانون‌گذاران و جز آنها .

ساختار کلی مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، بر اساس ویرایش ۲۰۱۰ به شکل زیر است (EFQM 2010):



شکل ۱-۳ معیارها و وزن‌های مدل تعالی سازمانی

به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در ایران

آغاز مطالعات و بررسی تحقیقی پیرامون مدل‌های تعالی سازمانی

به سال ۱۳۷۸ باز می‌گردد. مطالعات اولیه برای شناخت جوایز معتبر دنیا مبتنی بر مدل‌های تعالی سازمانی، بر اساس طرحی پژوهشی استوار بود که در سال ۱۳۷۷ در وزارت صنایع و معادن وقت تعریف شده بود. این سیر مطالعاتی به طراحی مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۲ انجامید. سپس بر پایه این مدل، جوایز مختلفی در کشور طراحی شده است که در ادامه تشریح شده‌اند.

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

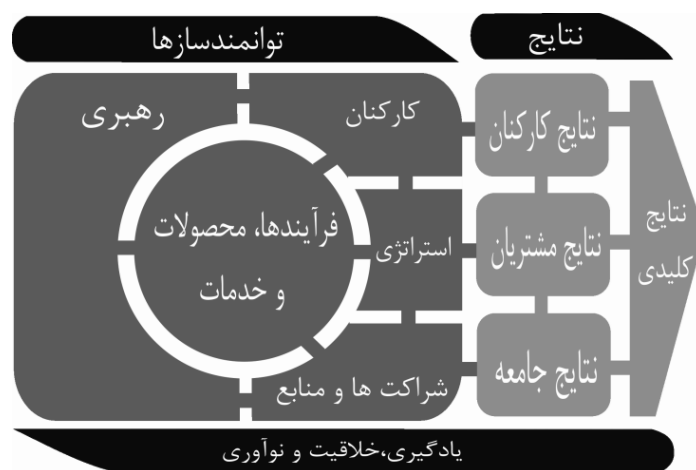
جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، جایزه‌ای است که به برترین سازمان‌های ایرانی واجد شرایط اعطا می‌شود. اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۲، این امکان را فراهم آورده است که بسیاری از سازمان‌های ایرانی با مدل تعالی سازمانی آشنا شوند و از آن به مثابه ابزاری برای اعمال روش‌های نوین مدیریتی استفاده کنند. حضور فعال سازمان‌ها در فرآیند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نشانگر این است که سازمان‌های برتر ایرانی قصد دارند تا خود را با دیگر سازمان‌ها مقایسه کنند و به این ترتیب، گام‌های بلندتری در مسیر تعالی بردارند تا ضمن افزایش توان رقابتی، بر پایداری سازمان خود بیفزایند و در تحقق اهداف سازمانی به موفقیت‌های بیشتری دست یابند. جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی اهداف زیر را مد نظر دارد:

- ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمان‌ها؛
- تشویق سازمان‌ها به انجام عملیات خودارزیابی و شناخت قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر؛

- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها.
مدل تعالی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، بر مدل EFQM مبتنی است و شیوه‌های اجرایی و اعطای جایزه بر اساس ویژگی‌های کشورمان طراحی شده است (مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی ۱۳۸۵).
مفاهیم بنیادین و معیارهای این جایزه در شکل‌های ۱-۴ و ۱-۵ نمایش داده شده‌اند:



شکل ۱-۴: مفاهیم بنیادین جایزه



شکل ۱-۵: معیارهای مدل جایزه

دامنه شمول جایزه

همه سازمان‌ها و بنگاه‌های ایرانی که در زمینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند، می‌توانند متقاضی این جایزه باشند. این جایزه به تفکیک در پنج بخش "ساخت و تولید"، "خدمات"، "بهداشت، درمان و سلامت"، "آموزش" و "عمومی" اعطا می‌شود. هریک از این بخش‌های پنج‌گانه نیز می‌توانند به دو گروه "سازمان‌های کوچک و متوسط" و "سازمان‌های بزرگ" تقسیم شوند که این گروه‌بندی متناسب با تعداد کارکنان آنهاست.

سازمان‌های دارای ۱۵۰ نیرو یا بیشتر در گروه سازمان‌های بزرگ و سازمان‌های با تعداد کارکنان کمتر از ۱۵۰ نفر، در گروه سازمان‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند. ملاک محاسبه شمار کارکنان، میانگین شاغلان سازمان در سه‌ماهه اول دوره اعطای جایزه است. باید یادآور شد که سازمان‌های متقاضی جایزه ملی بهره‌وری و

تعالی سازمانی، متناسب با فعالیت خود در یکی از پنج گروه پیش‌گفته ارزیابی و با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

بخش‌های جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در بخش‌های زیر اعطا می‌شود:

۱. بخش ساخت و تولید

۲. بخش خدمات

۳. بخش بهداشت، درمان و سلامت

۴. بخش آموزش

۵. بخش عمومی

در ادامه هرکدام از این بخش‌ها به اختصار توضیح داده شده‌اند.

۱. بخش ساخت و تولید

همه سازمان‌ها یا شعب و نمایندگی‌های آنها که در زمینه تولید محصول فعالیت می‌کنند و محصولات یا فرآیندهای ساخت را به فروش می‌رسانند، همچنین تولیدکنندگان محصولات کشاورزی، معدن‌کاوی و ساختمان‌سازی می‌توانند در این بخش از جایزه ملی شرکت کنند.

گفتنی است سازمان‌هایی که در بخش ساخت و تولید فعالیت

می‌کنند، انتفاعی هستند.

۲. بخش خدمات

همه سازمان‌ها یا شعب و نمایندگی‌های آنها که در زمینه فروش خدمات فعالیت می‌کنند، می‌توانند در این بخش از جایزه ملی شرکت کنند.

سازمان‌های بخش خدمات، انتفاعی هستند.

۳. بخش بهداشت، درمان و سلامت

شرکت‌کنندگان در این بخش از جایزه ملی عبارت‌اند از سازمان‌هایی که در عرضه خدمات طبی، جراحی و بهداشت و درمان با افراد سروکار دارند، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی، عمومی، خصوصی، دولتی و نیز برخی از شعب یا نمایندگی‌های سازمان‌ها می‌توانند در این بخش از جایزه شرکت کنند.

۴. بخش آموزش

شرکت‌کنندگان در این بخش از جایزه ملی عبارت‌اند از سازمان‌هایی که در سراسر کشور خدمات آموزشی ارائه می‌کنند، اعم از سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، عمومی، خصوصی، دولتی و نیز برخی از شعب یا نمایندگی‌ها آنها می‌توانند در این بخش از جایزه شرکت کنند.

۵. بخش عمومی

همه سازمان‌های عمومی دولتی و غیردولتی و شعب یا نمایندگی‌های آنها می‌توانند در این بخش از جایزه ملی شرکت کنند. سازمان‌های بخش عمومی، غیرانتفاعی هستند.

سطوح تعالی

سطوح تعالی، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت‌شان را در دستیابی به تعالی نشان می‌دهد. جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، دارای سطوح گواهی تعهد به تعالی، تقدیرنامه برای تعالی و تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین است.

فرآیند اعطای جایزه در هر کدام از این سطوح و در هریک از بخش‌های جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی به تفکیک به اجرا در می‌آید و برندگان هریک از سطوح در هر گروه، جداگانه برگزیده و معرفی می‌شوند. دستیابی سطوح بالا به میزان امتیاز کسب‌شده در ارزیابی بستگی دارد (همایونفر ۱۳۸۹).

جایزه ملی کیفیت

جایزه ملی کیفیت ایران فرآیندی است ملی که بر اساس مصوبه یکصد و دومین جلسه شورای عالی استاندارد پایه‌گذاری شد و بر مبنای تصمیمات شورای سیاست‌گذاری مربوط، متشکل از نمایندگان رده بالای جامعه ملی ذی‌نفعان و بر طبق مفاد این نظام‌نامه و دیگر مستندات مرتبط اداره می‌شود. هر ساله در هفته کیفیت و ترجیحاً در روز ملی کیفیت (۱۸ آبان) به برترین سازمان‌های ایرانی حائز شرایط در بخش‌های مختلف کشور که در زمینه ارتقای کیفیت محصول خود فعالیت‌های چشمگیری انجام داده‌اند، گواهینامه، تقدیرنامه یا تندیس جایزه کیفیت اعطاء می‌شود.

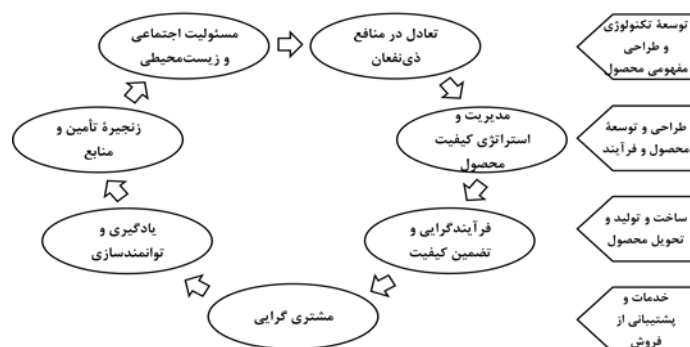
آخرین ویرایش مدل جایزه ملی کیفیت ایران پس از اجرای دوره چهارم، با رویکرد «محصول باکیفیت حاصل سازمان سرآمد است» تکمیل و مصوب شده است و از دور پنجم برگزاری این جایزه، ارزیابی بر این مبنا صورت گرفته است.

معیارهای ارزیابی جایزه ملی کیفیت ایران با تأکید بر مدیریت کیفیت محصول (کالا و خدمات)، شامل ساختار مدل، معیارهای اصلی و زیرمعیارهای مربوط، در مدرکی با عنوان مدل و معیارهای جایزه ملی

کیفیت ایران، ارائه شده است. فرآیند ارزیابی سازمان‌ها با استفاده از این مدل و معیارها، بر مبنای اصول مدیریت کیفیت و مفاهیم بنیادین زیر انجام می‌گیرد:

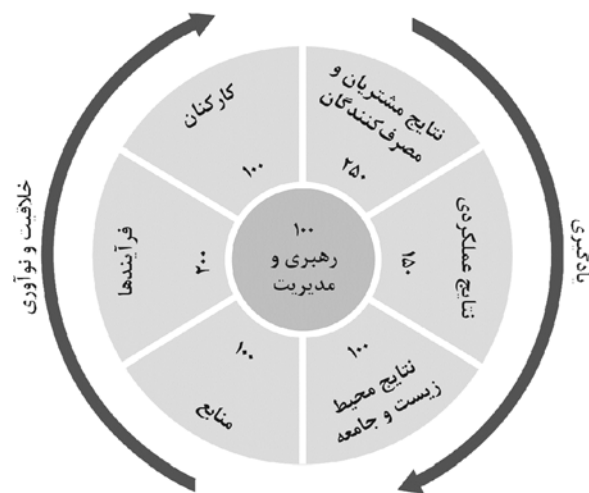
- تعادل در منافع ذی‌نفعان
- یادگیری و توانمندسازی
- استراتژی کیفیت محصول
- مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی
- فرآیندگرایی و تضمین کیفیت
- زنجیره تأمین و منابع
- مشتری‌گرایی

این مفاهیم در فرآیندهای توسعه فناوری و طراحی محصول، طراحی و توسعه محصول و فرآیند، فرآیندهای ساخت و تولید و تحویل محصول و خدمات و پشتیبانی پس از فروش، از آغاز طراحی محصول تا پایان دوره عمر آن، قابل شناسایی است (انجمن مدیریت کیفیت ایران ۱۳۸۹):



شکل ۱-۶: مبانی طراحی مدل جایزه ملی کیفیت ایران

شکل مدل جایزه ملی کیفیت ایران به صورت زیر است:



شکل ۱-۷: مدل جایزه ملی کیفیت ایران

جایزه ملی کیفیت ایران در سه سطح گواهی اهتمام به کیفیت، تقدیرنامه اشتهار به کیفیت و تندیس جایزه ملی کیفیت ایران (شامل تندیس برنز، سیمین و زرین)، سازمان‌ها را در دستیابی به درجات توفیق در تولید محصول و ارائه خدمات از یکدیگر متمایز می‌کند (انجمن مدیریت کیفیت ایران ۱۳۸۷).

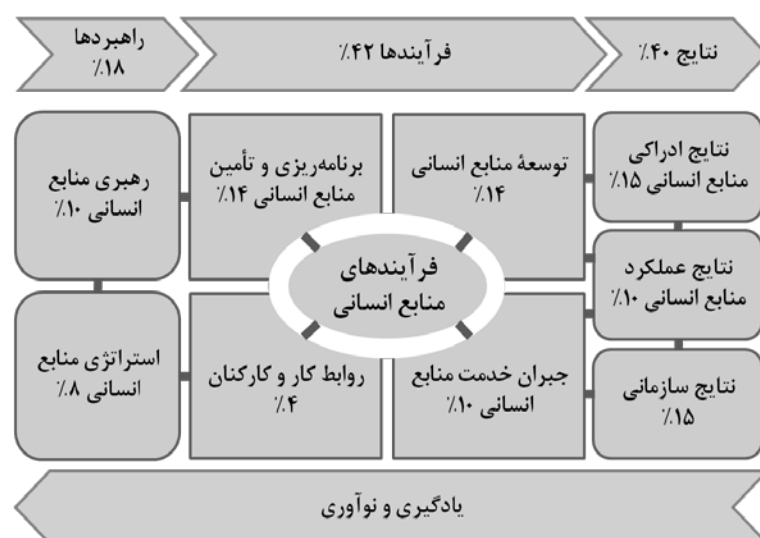
جایزه تعالی منابع انسانی

در کنار سرمایه‌گذاری برای دستیابی به پیشرفت‌های پرشتاب در عرصه علم و فناوری و کسب دانش و مهارت، آشکارا پیداست که منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه بنگاه‌های اقتصادی است، چنان‌که در اختیار داشتن منابع انسانی کیفی و دارای توانمندی‌ها و مهارت‌های متناسب با نیازمندی‌های سازمان‌های امروزی از مهم‌ترین مزیت‌های

رقابتي آن‌ها به شمار مي‌آيد. بر اين اساس، توانمندسازي منابع انساني به يکي از دغدغه‌هاي اصلي مديران تبديل شده و پرورش آنها نيز جايگاه ويژه‌اي را در سازمان‌ها به خود اختصاص داده است.

مدل تعالي منابع انساني با بهره‌گيري از مدل‌هاي تعالي سازماني، به همت انجمن مديريت منابع انساني ايران و با همکاري و تلاش جمعي از انديشمندان اين حوزه در طول چند سال تحقيق و کار مداوم طراحي و آماده اجرا شد، اين مدل چارچوبي جامع مبتني بر مجموعه‌اي از ارزش‌هاي محوري، معيارها و شاخص‌ها در حوزه منابع انساني سازمان است و به مديران منابع سازماني کمک مي‌کند تا با ارزيابي پيوسته فعاليت‌ها، فرآيند و عملکرد منابع انساني سازمان، قوت‌ها و فرصت‌ها را بازشناسند و براي بهبود آنها و رسيدن به سازمان يادگيرنده و توسعه‌يافته، برنامه‌ريزي کنند (انجمن مديريت منابع انساني ۱۳۸۹).

مدل اوليه تعالي منابع انساني در سال ۱۳۸۷ طراحي شد و دور اول جايزه بر مبنای آن برگزار گرديد. سپس اين مدل در سال ۱۳۸۸ بازنگري شد و به شکل نهايي زير درآمد (انجمن مديريت منابع انساني ۱۳۸۸):



شکل ۱-۸: مدل تعالی منابع انسانی

امتیاز هریک از معیارها در مدل تعالی منابع انسانی به شرح جدول زیر است:

جدول ۱-۵: امتیاز معیارهای مدل تعالی منابع انسانی

معیار	عنوان معیار	تعداد زیرمعیارها	وزن
استراتژیها	رهبری منابع انسانی	۴	۱۰۰
	استراتژی منابع انسانی	۳	۸۰
فرآیندها	برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی	۵	۱۴۰
	جبران خدمات منابع انسانی	۳	۱۰۰
	توسعه منابع انسانی	۳	۱۴۰
	روابط کار و کارکنان	۲	۴۰
نتایج	نتایج ادراکی منابع انسانی	۲	۱۵۰
	نتایج عملکردی منابع انسانی	۴	۱۰۰

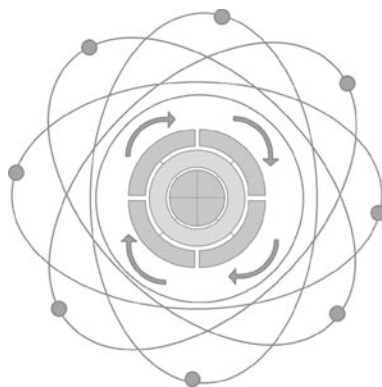
۱۵۰	۳	نتایج سازمان	
۱۰۰۰	۲۹	جمع	

نتیجه‌گیری

با توجه به مزایای حرکت در مسیر تعالی سازمانی برای عموم سازمان‌ها، نیاز به طراحی ساختار جامع ارزیابی که همهٔ زمینه‌های مدیریت این مؤسسات را دربرگیرد، ضروری به نظر می‌رسد. مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا که در ایران نیز مدل شناخته‌شده‌ای است، برای مؤسسات پژوهشی متناسب‌سازی شده است. در فصل‌های آتی، چارچوب کلی این مدل و معیارها و زیرمعیارهای آن به تفصیل بیان خواهد شد.

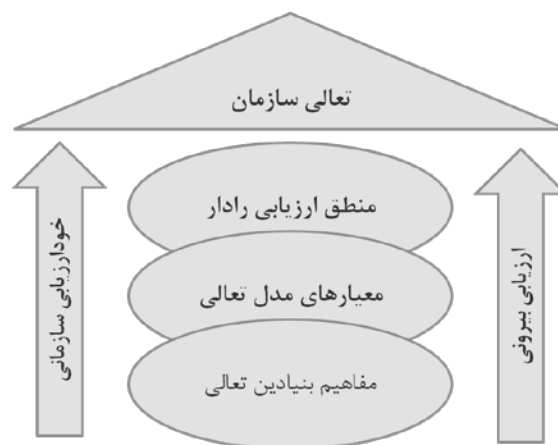
فصل دوم

تعالی سازمانی و مؤسسه‌های پژوهشی



مقدمه

هر سازمانی برای دگرگونی و بهبود خود نیازمند توجه به اصول و ارزش‌هایی است که سرآمدی سازمان را تضمین کند. مفاهیم بنیادین تعالی، از باورهای سازمان‌های تعالی‌جو است و جهت‌گیری آنها را در سرآمدی و بهبود نمایان می‌سازد. مبتنی بر مفاهیم بنیادین و به‌منظور سنجش سطح تعالی، معیارهای تعالی طراحی شده‌اند. با توجه به این معیارهاست که سرآمدی سازمان بررسی و اندازه‌گیری می‌شود. منطق ارزیابی رادار چارچوبی برای ارزیابی سطح هریک از معیارهای تعالی است و با توجه به جنبه‌های مطرح در این منطق ارزیابی است که سطح سرآمدی و قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر سازمان در هریک از معیارهای مدل شناسایی می‌شود. بدین ترتیب، مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی برگرفته از مدل تعالی سازمانی EFQM شامل سه بخش مفاهیم بنیادین، معیارهای تعالی سازمانی و منطق ارزیابی رادار است که در شکل ۱-۲ آمده است (نجمی ۱۳۸۹).



شکل ۲-۱: مؤلفه‌های اصلی تعالی سازمانی و کاربردهای آن

مدل تعالی سازمانی دو کاربرد اساسی دارد. نخست این‌که سازمان‌ها با استفاده از این مدل می‌توانند وضعیت فعالیت‌ها و نتایج خود را بررسی کنند و بر این اساس قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر خود را شناسایی کنند و با برنامه‌ریزی و اجرای بهبودها، سطح تعالی خود را ارتقا بخشند. چنین استفاده‌ای از مدل به خودارزیابی بر اساس مدل تعالی شهرت دارد. دوم این‌که سازمان‌ها می‌توانند در فرآیندهای ارزیابی بیرونی که بر پایه این مدل به اجرا در می‌آید، از جمله جوایز ملی و بین‌المللی تعالی حضور یابند و موقعیت خود را در مقایسه با دیگر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های مشابه، تعیین کنند. این کاربرد با نام «ارزیابی بیرونی» شناخته می‌شود.

بهره‌گیری از مدل به هریک از شیوه‌های گفته‌شده مزایایی را در شناسایی بهبودها و حرکت در مسیر تعالی برای سازمان‌ها در پی دارد.

در این فصل نخست وضعیت فعلی ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی بیان شده و بر این اساس، روند متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی EFQM به منظور تدوین مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی، آمده است. سپس چارچوب کلی مدل آمده است تا خوانندگان کتاب بتوانند در اندک زمانی به دیدی کلی از مدل دست یابند. جزئیات این مفاهیم و نیز معیارها و زیرمعیارها به‌طور کامل در فصل سوم بررسی شده است.

اهمیت تعالی سازمانی در مؤسسات پژوهشی

پژوهشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و دیگر مراکز و مؤسسه‌های پژوهشی از ارکان نظام پژوهش در هر کشوری هستند و اصلاح نظام پژوهشی بدون پرداختن به این مراکز و بهبود و ارتقای عملکرد این مراکز امکان‌پذیر نخواهد بود. در کشور ما نیز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، که متولی آموزش عالی و پژوهش است، باید برای ارزیابی، ارزشیابی، توسعه و ارتقای این مجموعه‌ها اهتمام جدی داشته باشد. ارزیابی و ارزشیابی در مجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ابعاد و ارکان مختلفی را دربرمی‌گیرد که صدور یا لغو مجوز تأسیس، اعتباربخشی، ارزیابی عملکرد و مانند آنها از آن جمله‌اند.

ارزیابی عملکرد سازمانی عبارت است از «بررسی نقاط ضعف و قوت عملکرد یک سازمان بر اساس شاخص‌ها و معیارها و استانداردهای خاص در یک دوره زمانی به‌منظور تشخیص انحراف‌ها و انجام اقدامات اصلاحی». بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و همچنین بدون شناسایی چالش‌های

پیش روی مؤسسات پژوهشی و کسب بازخورد و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. از این رو ارزیابی عملکرد سازمانی افزون بر آن که تصویر جامعی از عملکرد یک مجموعه به دست می‌دهد، می‌تواند بستری برای شناسایی قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر و دستیابی به بهبود مستمر کیفیت و تعالی سازمانی فراهم آورد.

مدل‌های ارزیابی و نظارت مؤسسه‌های پژوهشی

نخستین پیشینه به کارگیری مدل‌های ارزیابی در مؤسسه‌های پژوهشی، استفاده از مدل‌های تدوین شده در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده است. در واقع، تاکنون چندین نوبت ارزیابی مراکز تحقیقاتی وابسته و غیروابسته به این وزارتخانه به کوشش دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی صورت گرفته و نتایج آن نیز منتشر شده است. این ارزیابی‌ها از سال ۱۳۸۱ به بعد آغاز شده است.

چارچوب ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دفتر برنامه‌ریزی و امور پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای ارزیابی وضعیت مؤسسه‌های پژوهشی، شاخص‌هایی تدوین کرد و این شاخص‌ها را در سال ۸۴ در نشست مؤسسات پژوهشی ملی مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار داد. این شاخص‌ها به ۵ شاخص اصلی و ۱۳ زیرشاخص تقسیم می‌شوند (رحمانی و سلطانی ۱۳۸۴):

الف- انجام تحقیق و توسعه

۱. همگام بودن با مرزهای دانش: سرانۀ مقاله ISI (تعداد مقاله

واحد پژوهشی تقسیم بر شمار پژوهشگران) نمایشگر این شاخص است.

۲. همسویی با نیازهای جامعه: تعداد عقد قراردادها، میزان تجاری‌سازی یافته‌های واحد پژوهشی و استفاده از ماده ۴۵ قانون برنامه چهارم توسعه کشور^۱ نمایشگرهای این شاخص هستند.

۳. داشتن فعالیت علمی در سطح بین‌المللی: فرستادن اساتید و پژوهشگران به کنفرانس‌های خارجی، دعوت اساتید خارجی به داخل، شرکت در کارگاه‌های بین‌المللی و غیره
۴. داشتن برنامه استراتژی: داشتن برنامه استراتژیک واحدهای پژوهشی به صورت مکتوب.

ب- انتشار علم و یافته‌های پژوهشی (ترویج علم)

- برگزاری کارگاه آموزشی و همایش علمی

پ- ارتقای کارآفرینی

۱. داشتن شرکت‌های زایشی برای یافته‌های پژوهشی: این‌که یافته‌های پژوهشی به استفاده و مصرف جامعه برسند.
۲. استفاده از مراکز رشد برای شرکت‌های SME: شرکت‌های کوچک باید بتوانند از تجهیزات پژوهشی واحد پژوهشی دولتی بهره‌مند شوند.

ت- کمک به انجام تحقیق و توسعه در سطح ملی

۱. ایفای نقش آزمایشگاه ملی برای دیگران.

۱. استفاده از امکانات دولت به منظور گسترش بازار محصولات دانایی محور و دانش‌بنیان، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری و گسترش نقش بخش خصوصی و تعاونی.

۲. ایجاد شبکه مؤسسات پژوهشی.

۳. ارتباط فعال با صنایع و دستگاه‌های اجرایی هم‌زمینه.

۴. ایفای نقش مرجعیت علمی در تأیید پروژه‌ها در کشور.

ث- هدایت و رهبری

۱. حضور در مواضع برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری ملی در موضوع.

۲. ایفای نقش در کانون تفکر مرتبط: این‌که این مؤسسات درون خود کانون تفکری ایجاد کرده‌اند یا خیر.

شاخص‌های بالا به‌صورت پرسشنامه در اختیار مؤسسه‌های پژوهشی قرار می‌گرفت تا برای هر شاخص، امتیازی از ۱ تا ۹ به عملکرد خود تخصیص دهند و سرانجام توسط دفتر برنامه‌ریزی امور پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ارزیابی شوند.

امروزه در کشور، دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری عهده‌دار ارزیابی مؤسسات پژوهشی است که شاخص‌های اصلی ارزیابی و مقایسه عملکرد این مؤسسات، در گزارش‌های خلاصه عملکرد پژوهش و فناوری، به‌شرح زیر بوده است (پورمهدیان ۱۳۸۸):

۱. پژوهشگران (هیئت علمی، دانشجویان مقاطع تحصیلات

تکمیلی مشغول به تدوین پایان‌نامه)؛

۲. مقالات منتشرشده در مجلات نمایه شده؛

۳. مقالات علمی - پژوهشی؛

۴. مقالات کنفرانسی ملی و بین‌المللی؛

۵. کتاب (تصنیف‌سازی، تألیف، ترجمه، گردآوری، تحشیه و

- گزارش علمی - پژوهشی حاصل از طرح‌های پژوهشی که به دلیل محرمانه بودن امکان چاپ نداشته‌اند؛
۶. دستاوردهای علمی - پژوهشی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مانند اختراع، اکتشاف، نوآوری، رکورد، نظریه، مرمت آثار تاریخی، خلق آثار هنری و غیره، کسب افتخارات و رتبه‌ها و مقام‌های برتر در جشنواره‌های علمی - پژوهشی، مدیر مسئولی یا صاحب امتیازی مجلات علمی - پژوهشی یا علمی - ترویجی)؛
۷. اعتبار قراردادهای پژوهشی منعقدشده (طرح‌های برون‌سازمانی)؛
۸. درآمدهای پژوهشی جذب‌شده (درآمد اختصاصی از محل قراردادهای پژوهشی)؛
۹. سرانه شاخص‌های فوق به پژوهشگر.
- افزون براین، سامانه ارزیابی عملکرد پژوهش و فناوری نیز در این دفتر بر مبنای شاخص‌های پیش‌گفته طراحی شده و از سال ۸۹ به اجرا درآمده است^۱ و مؤسسات پژوهشی، اطلاعات مرتبط با معیارهای بالا را از سال ۸۹ در قالب این سامانه در اختیار دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری گذاشته‌اند.

مدل‌های تعالی مؤسسات پژوهشی

طبق بررسی‌های انجام شده در سطح بین‌المللی و ملی، مدل

۱. وبسایت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (www.msrt.ir)

ویژه‌ای برای تعالی مؤسسات پژوهشی، طراحی نشده است؛ گوااین که نمونه‌های اندکی از به‌کارگیری مدل‌های رایج تعالی سازمانی با توجه به موقعیت جغرافیایی و شرایط خاص مؤسسات پژوهشی در برخی از آنها دیده شده است.

در حوزه‌های دانشگاهی نمونه‌های بیشتری از متناسب‌سازی مدل‌های تعالی سازمانی رایج، از جمله مدل بالدريچ و مدل تعالی سازمانی EFQM مشاهده می‌شود. برای مثال، دانشگاه شفیلد هالام^۱ و کالج رانشو^۲ از مدل تعالی سازمانی EFQM جهت ارزیابی و حرکت به سمت تعالی استفاده نموده‌اند (Consortium for Excellence... (Runshaw College 2008, 2003).

به‌منظور تدوین مدل تعالی مؤسسات پژوهشی و برای متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی EFQM (بر اساس ویرایش ۲۰۱۰) خاص مؤسسات پژوهشی، کارگروه متناسب‌سازی با برگزاری نشست‌هایی و با تلفیق یافته‌های مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده و ورودی‌ها و نیز به کمک مشاهدات عینی و اطلاعات کافی درباره مؤسسات پژوهشی، اقدام به متناسب‌سازی مدل کرد و در این روند، از دانش و تجربه چندین ساله موجود در زمینه مدل‌های تعالی بهره گرفت. نگرش حاکم بر تدوین چنین مدلی در جلسات کارگروه اشاره‌شده، مبتنی بر چهار ویژگی عمده زیر بود:

۱- جامع بودن

تا آن حد که همه شئون فعالیت‌های سازمان و به‌ویژه حوزه‌های

1. Sheffield Hallam

2. RUNSHAW

مرتبط با ذی‌نفعان را شامل شوند، آن‌گونه که هر ذی‌نفعی به تناسب نقش خود در موفقیت سازمان، از سهم مناسب برخوردار شود. به این منظور باید:

- معیارها و شاخص‌ها به «درست انجام شدن کارها» (کارایی) و «انجام شدن کارهای درست» (اثربخشی سازمان) توجه داشته باشند.
- معیارها و شاخص‌ها تا اندازه امکان کمی باشند.
- معیارها با مشاهدات عینی تأیید شوند، نه آن‌که بازتاب نقش‌های ذهنی افراد باشند.
- معیارها و شاخص‌ها هم گذشته سازمان را بازتاب دهند و هم به آینده آن توجه داشته بورزند.

۲- فرآیندنگری

در ارزیابی، فرآیندنگری به جای سنجش خروجی و ستانده یک فرآیند، از الزامات اساسی است. با ارزیابی فرآیند می‌توان به یادگیری سازمان و پرهیز از تکرار خطاها مطمئن شد. اگر چنین نباشد، هیچ‌گاه نمی‌توان از روشی که تنها بر ستانده (خروجی) تأکید می‌کند، بهبودی مستمر و پایدار سازمان را انتظار داشت.

۳- ارتباط منطقی میان اجزای مدل

شاخص‌ها باید قادر باشند تا دلایل ضعف در هر بخش از سازمان را به گونه‌ای منسجم بازگو کنند. به این منظور، ارائه ساختار علت و معلولی که در آن معیارها و شاخص‌ها در ارتباطی منطقی با یکدیگر توضیح داده شوند، گریزناپذیر است.

۴- توجه به استمرار بهبود و تعالی

در بسیاری از ابزارهای مورد اشاره، تنها حداقلی از الزامات توصیه می‌شود و لزوماً سازمان را به سوی برتری بر رقبا و تعالی‌جویی سوق نمی‌دهند. اما مدل‌های تعالی بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تأکید می‌ورزند و هدف‌شان تحقق بهبود مستمر در سازمان است.

در ادامه، از این مدل توسعه‌یافته با عنوان «مدل تعالی مؤسسات پژوهشی» یاد خواهد شد که در فصول بعدی به تشریح آن خواهیم پرداخت. گفتنی است که این مدل قابلیت دارد تا همه مؤسسات پژوهشی، اعم از پژوهشکده‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی را ارزیابی کند.

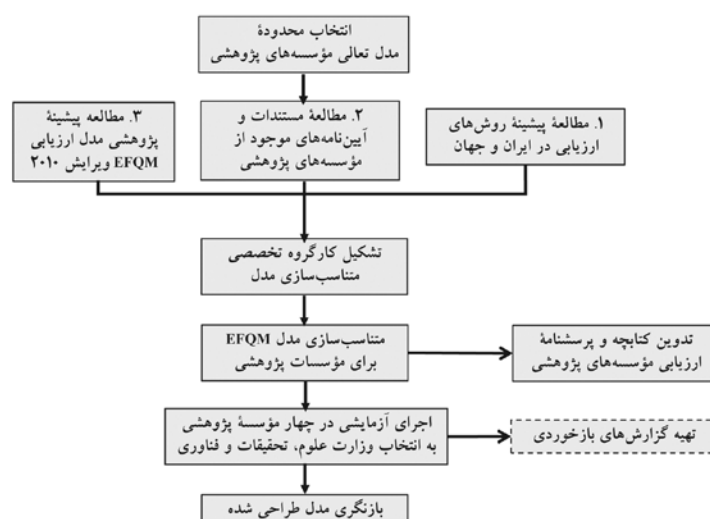
فرآیند طراحی مدل تعالی مؤسسات‌های پژوهشی بر مبنای مدل تعالی EFQM ویرایش ۲۰۱۰

به‌منظور متناسب‌سازی مدل تعالی مؤسسات پژوهشی بر مبنای مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، پس از انجام مطالعاتی در مورد مؤسسات پژوهشی و نیز مدل تعالی، در گام بعدی، مدل اولیه‌ای ارائه شد و سپس در جلساتی، با کارگروه خبرگان، متشکل از ۱۵ خبره ارزیابی بر اساس مدل تعالی، و همچنین خبرگان آگاه از وضعیت موجود ارزیابی مؤسسات پژوهشی و محدودیت‌ها و شرایط حاکم بر آنها، به کمک روش دلفی به متناسب‌سازی مدل پرداخته شد. مؤسسه رند^۱ در سال ۱۹۵۰ با هدف ایجاد شیوه‌ای برای دستیابی

1. Rand Corporation

به حداکثر اجماع قابل اطمینان در گروه خبرگان، روش دلفی را طراحی کرد. دلفی، ارتباطات گروهی را ساختاردهی می‌کند؛ از این رو افراد و گروه می‌توانند به صورت یک «کل» با یک مسئله پیچیده برخورد کنند (Linstone and Turoff 1975).

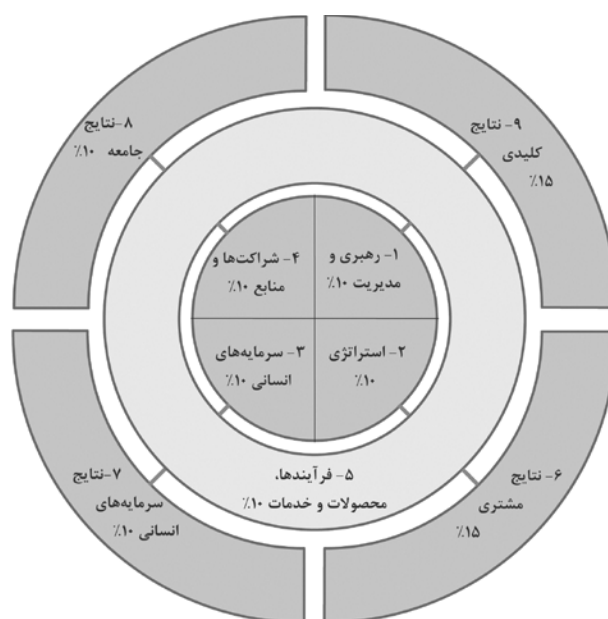
فرآیند متناسب‌سازی در شکل ۲-۲ نمایش داده شده است:



شکل ۲-۲: فرآیند متناسب‌سازی مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی

پس از متناسب‌سازی و طراحی مدل اولیه، این مدل در چهار مؤسسه پژوهشی به صورت آزمایشی اجرا شد و نتایج ارزیابی نیز بر مبنای آن در قالب گزارش بازخوردی ارائه شد که نمونه‌ای از این گزارش‌ها در پیوست آمده است. بر مبنای نتایج حاصل از این ارزیابی‌ها، مدل بار دیگر در کارگروه متناسب‌سازی بازبینی شد و اصلاحات نهایی در آن اعمال شد.

در مدل متناسب‌سازی‌شده، با پیش‌فرض مناسب بودن مدل تعالی سازمانی، متناسب‌سازی با حفظ مفاهیم بنیادین مدل و نیز نه معیار مدل مبنا و با تغییراتی در الفاظ صورت گرفته است. در سطح زیرمعیارها نیز ۳۲ زیرمعیار مدل مبنا، عمدتاً تغییری نیافت و گاهی با توجه به اهمیت آن در مؤسسات پژوهشی یا با هدف ملموس‌تر کردن الفاظ، تغییراتی اعمال شده است. با این همه، نکات راهنمای ذیل هر زیرمعیار، کاملاً متناسب‌سازی شده یا به‌منظور ساده‌سازی، بازنویسی شده‌اند. همچنین، منطق ارزیابی رادار به لحاظ عمومیت و جامع بودن، ثابت نگه داشته شده است. شکل مدل متناسب‌سازی‌شده به‌صورت زیر است:



شکل ۲-۳: معیارهای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی

بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین

توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه به شرح زیر، پیش‌نیاز موفقیت و ایجاد بهبود مستمر در سازمان‌هاست. این ارزش‌ها و مفاهیم، پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم یادشده داشته باشند؛ معیارهایی که از رهگذر آنها بتوان میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و درجه موفقیت سازمان را در دستیابی به نتایج اندازه‌گیری کرد. بی‌تردید مؤسسات پژوهشی نیز برای موفقیت خود نیازمند توجه به این مفاهیم‌اند.

این مفاهیم بنیادین عبارتند از:

دستیابی به نتایج متوازن

سازمان‌های متعالی از طریق برنامه‌ریزی و دستیابی به مجموعه‌ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت ذی‌نفعان را برآورده می‌کند و یا در موارد مربوط فراتر می‌رود، مأموریت خود را محقق می‌سازند و به سوی چشم‌انداز پیش می‌روند.

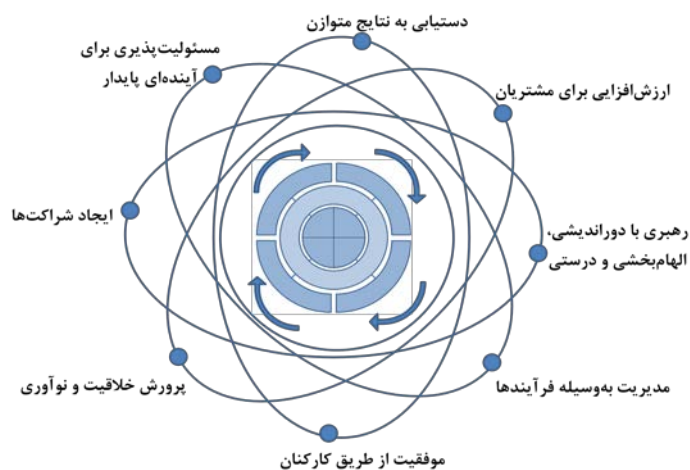
ارزش‌افزایی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی مشتریان را علت اصلی وجود خود می‌دانند و می‌کوشند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها

برای‌شان نوآوری و خلق ارزش کنند.

رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند و خود الگوی ارزش‌ها و اخلاق سازمانی به شمار می‌روند.



شکل ۲-۴: ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین

مدیریت به وسیله فرآیندها

سازمان‌های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت‌یافته و همسو با استراتژی‌ها و با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها مدیریت می‌شوند تا نتایجی متوازن و پایدار خلق کنند.

موفقیت از طریق کارکنان

سازمان‌های متعالی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی، با

رعایت توازن کارکنان خود را ارج می‌گذارند و فرهنگ توانمندسازی را ایجاد می‌کنند.

پرورش خلاقیت و نوآوری

سازمان‌های متعالی با بهره‌گیری از خلاقیت ذی‌نفعان خود و از طریق نوآوری مستمر و نظام‌مند، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند.

ایجاد شراکت‌ها

سازمان‌های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، در جست‌وجو، ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد، با شرکای مختلف هستند. این شراکت‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه، تأمین‌کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمان‌های غیردولتی شکل بگیرد.

مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار

سازمان‌های متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردهای رفتار سازمانی را در فرهنگ خود جای داده‌اند تا بدین ترتیب بتوانند برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تلاش کنند.

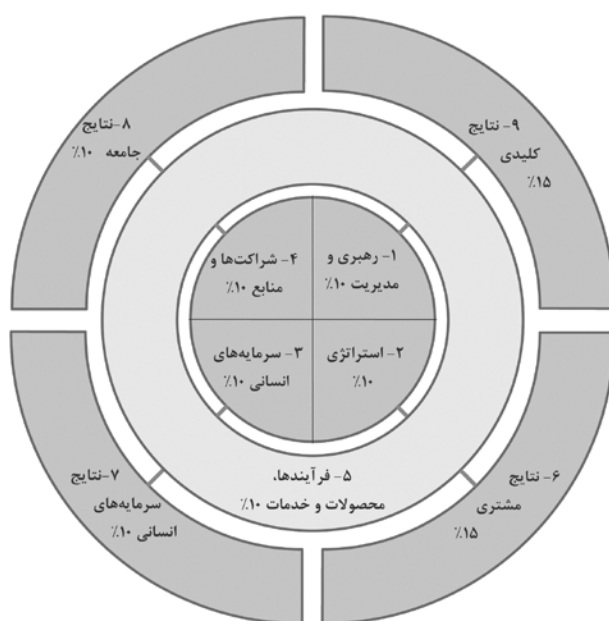
بررسی اجمالی معیارها، وزن و شکل مدل

از آنجا که در بررسی میزان عملکرد شرکت‌ها در تحقیق مفاهیم بنیادین نیازمند معیارها و سنجه‌های قابل اندازه‌گیری هستیم، معیارهای تعالی سازمانی مبتنی بر مفاهیم هشت‌گانه مدل تعالی

طراحی شده است. مدل تعالی سازمانی EFQM که در این ویرایش متناسب با مؤسسات پژوهشی بازنگری شده است، مدلی غیرتجویزی است که از نه معیار تشکیل شده است و این معیارها مبنای ارزیابی مؤسسه‌ها قرار می‌گیرند. معیارهای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی به دو دسته تقسیم می‌شوند.

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل، معیارهای توانمندسازند که به فعالیت‌هایی می‌پردازند که سازمان برای کسب نتایج متعالی به اجرا در می‌آورد.

ب) نتایج: نتایجی که هر مؤسسه متعالی با به‌کارگیری مناسب توانمندسازهای خود به دست می‌آورد و دربرگیرنده چهار معیار است. در این مدل، وزن معیارها مشابه مدل اصلی (مدل تعالی EFQM) در نظر گرفته شده است. معیارهای مدل بر روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند که با توجه به تأکید مفاهیم بر توازن، ۵۰۰ امتیاز مربوط به بخش توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز مربوط به بخش نتایج است. یکی از ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی توجه به برقراری توازن است. در این زمینه، علاوه بر فعالیت‌ها و نحوه انجام کارها (توانمندسازها)، به کسب نتایج نیز توجه داشته است. همچنین، وزن معیارهای توانمندساز و نتایج نیز مساوی در نظر گرفته شده است. در ویرایش جدید بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، توازن در اهمیت معیارهای مدل هم مشهود است که در شکل ۲-۵، معیارها و وزن آنها به تصویر درآمده است:



شکل ۲-۵: مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

در ادامه، معیارهای مدل تعالی مؤسسات پژوهشی آمده است که در فصل سوم به تشریح آنها خواهیم پرداخت.

معیار ۱- رهبری و مدیریت

مؤسسات پژوهشی متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند. آنها همواره همچون الگوی ارزش‌ها و اخلاق سازمانی عمل می‌کنند و فضای اعتماد متقابل را در سازمان پدیدمی‌آورند. این رهبران انعطاف‌پذیرند و مؤسسه را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کند و واکنش نشان دهد.

معیار ۲- استراتژی

مؤسسات پژوهشی متعالی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، تدوین و جاری می‌شوند.

معیار ۳- سرمایه‌های انسانی

مؤسسات پژوهشی متعالی به کارکنان خود به مثابه مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی دربردارنده منافع سازمان و کارکنان، میسر شود. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را پرورش می‌دهند و عدالت و برابری را ترویج می‌کنند. این مؤسسات با کارکنان خود به گونه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند و آنها را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که انگیزه و تعهد لازم را ایجاد کنند و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود همسو با منافع سازمان بهره بگیرند.

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع

مؤسسات پژوهشی متعالی شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این مؤسسات از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی ناشی از فعالیت‌ها و فرآیندهایشان اطمینان می‌یابند.

معیار ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

مؤسسات پژوهشی متعالی، فرآیندها، محصولات و خدمات خود

را به‌منظور خلق ارزش فزاینده برای ذی‌نفعان خود، به‌ویژه کاربران دستاوردهای علمی و پژوهشی، طراحی و مدیریت کرده، بهبود می‌بخشند.

معیار ۶- نتایج مشتری

مؤسسات پژوهشی متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال مشتریان و کاربران دستاوردهای علمی و پژوهشی و همچنین، شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند. این مجموعه از شاخص‌ها نتایج درخشانی را نشان می‌دهد که مؤید جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان و کاربران است.

معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی

مؤسسات پژوهشی متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال سرمایه‌های انسانی و همچنین، شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند. این مجموعه از شاخص‌ها نتایج درخشانی را نشان می‌دهد که مؤید جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان است.

معیار ۸- نتایج جامعه

مؤسسات پژوهشی متعالی مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال جامعه و همچنین، شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند. مجموعه این شاخص‌ها نتایج درخشانی را نشان می‌دهد که مؤید جاری‌سازی موفق استراتژی اجتماعی و

زیست‌محیطی و خط‌مشی‌های مرتبط، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی مربوط است.

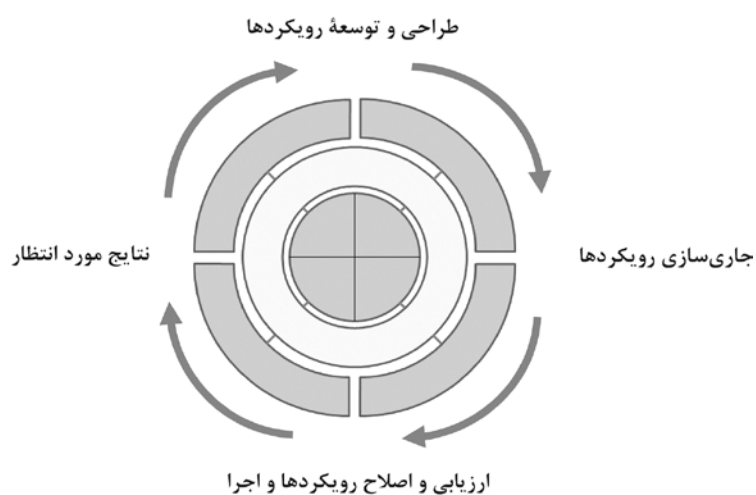
معیار ۹- نتایج کلیدی

مؤسسه‌های پژوهشی متعالی مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیرمالی را برای سنجش دستاوردهای استراتژیک و عملکردهای عملیاتی خود، تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند. مجموعه این شاخص‌ها نتایج درخشانی را نشان می‌دهد که مؤید جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی است.

بررسی اجمالی منطق ارزیابی رادار

ارزیابی هر سازمانی بر اساس معیارهای مدل تعالی با استفاده از منطق رادار صورت می‌گیرد. سرواژه^۱ رادار از حروف آغازین کلمات نتایج (Results)، رویکرد (Approach)، جاری‌سازی (Deployment) و ارزیابی و اصلاح (Assessment & Refinement) تشکیل شده است. منطق رادار می‌تواند منطق مدیریت یک سازمان باشد. این منطق به‌صورت کلی بیان می‌کند که در آغاز باید نتایج مورد انتظار رویکردها طراحی و تعیین شود. رویکردهای اتخاذشده در بخش‌های مرتبط سازمان جاری گردد و سرانجام، عملکرد سازمان باتوجه به اهداف و برنامه‌های مدون ارزیابی شود و در صورت لزوم، رویکردها یا جاری‌سازی آنها اصلاح شود. در شکل ۲-۶، چارچوب این منطق تصویر شده است.

1. Acronym



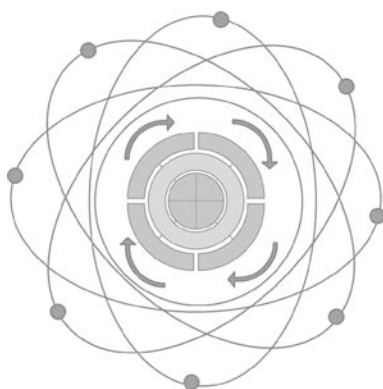
شکل ۲-۶: منطق ارزیابی رادار

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که گفته شد، مدل تعالی شامل سه بخش مفاهیم بنیادین، معیارهای تعالی سازمانی و منطق ارزیابی رادار است. در این فصل، چارچوب کلی مدل به‌منظور عرضه تصویری کلی از مدل به مخاطبان کتاب، به اجمال بررسی شد. در فصل سوم مفاهیم بنیادین و نیز موضوعاتی آمده است که در هر مؤسسه‌ای می‌تواند نمایانگر دستیابی به این مفاهیم باشد. سپس معیارهای مدل به تفصیل بیان شده‌اند و سرانجام منطق و روش ارزیابی این معیارها بیان شده است.

فصل سوم

تشریح مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی



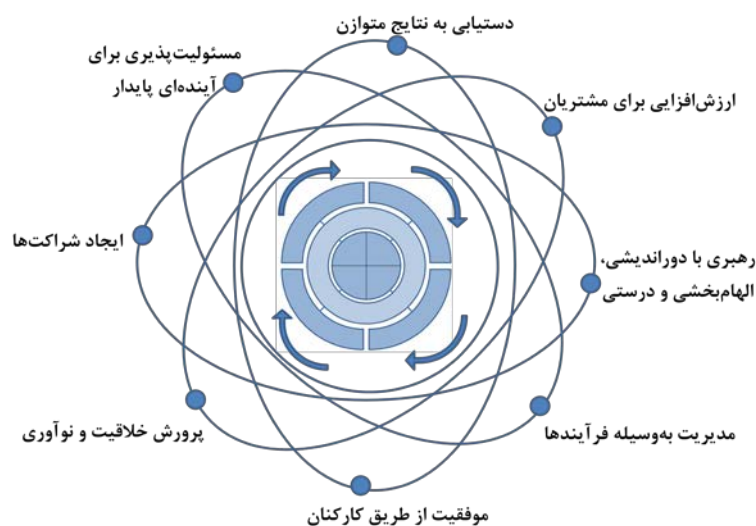
مقدمه

مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی شامل سه بخش ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، معیارهای تعالی و منطق ارزیابی است. در واقع معیارهای تعالی، سبب دستیابی مؤسسات به این ارزش‌ها هستند و از رهگذر منطق رادار سنجیده می‌شوند. در فصل حاضر اجزای هریک از این قسمت‌ها تشریح شده است.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی

مدیریت کیفیت جامع بر شالوده مشتری‌محوری، افزایش مشارکت کارکنان و بهبود مستمر استوار است. مدل تعالی سازمانی EFQM برای توسعه مفاهیم مدیریت کیفیت جامع، به مفاهیم و اصول مطرح در مدیریت کیفیت جامع ابعاد دیگری را افزود که در مجموع، هشت مفهوم بنیادین تعالی شکل گرفت. مفاهیم تعالی سازمانی بر اساس تجربه سازمان‌های موفق در دنیا و همچنین، نگرش‌های نوین اندیشمندان مدیریت شکل گرفته است و بیان‌کننده این است که سازمان‌های متعالی به این اصول و ارزش‌ها معتقدند و به آنها دست

یافته‌اند. از این رو سازمان‌هایی که در جست‌وجوی تعالی‌اند، باید این مفاهیم را در باورها و اعتقادات‌شان جای داده باشند. این ارزش‌ها و مفاهیم، پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که پیوندهای نزدیکی با این مفاهیم داشته باشند؛ معیارهایی که بتوان به کمک آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان را در دستیابی به نتایج اندازه گرفت. شکل ۳-۱ شمای مفاهیم بنیادین تعالی را نشان می‌دهد. در ادامه، مفاهیم بنیادین تعالی و موضوعاتی آمده‌اند که مؤید رفتار سازمان‌ها در عمل به ارزش‌ها و اصول‌اند.



شکل ۳-۱: ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین

۱- دستیابی به نتایج متوازن

سازمان‌های متعالی از طریق برنامه‌ریزی و دستیابی به مجموعه‌ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت ذی‌نفعان را برآورده می‌کند یا در موارد مربوط فراتر می‌رود، مأموریت خود را محقق می‌سازند و به سوی چشم‌انداز پیش می‌روند. در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی در دستیابی به نتایج متوازن اقداماتی انجام می‌دهند که در پی آمده است:

۱-۱ نتایج کلیدی را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک لازم است، شناسایی و درک می‌کنند.

۲-۱ نیازهای و انتظارات ذی‌نفعان مختلف را به‌منظور توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های خود گردآوری می‌کنند و همواره در برابر هرگونه تغییری هوشیار هستند.

۳-۱ برای بررسی پیشرفت خود و ایجاد تصویری از اولویت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مرتبط با ذی‌نفعان کلیدی، مجموعه‌ای متوازن از نتایج را که روابط علت و معلولی در آن به روشنی تعریف شده است، به‌کار می‌برند.

۴-۱ از سازوکارهای اثربخش برای درک سناریوهای آینده و مدیریت ریسک استراتژی‌ها استفاده می‌کنند.

۵-۱ دستاوردهای مورد انتظار و شاخص‌های عملکردی مرتبط را تعریف می‌کنند و اهداف را مبتنی بر مقایسه عملکردشان با دیگر مؤسسات و چشم‌انداز و مأموریت خود تعیین می‌کنند.

۶-۱ استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به‌گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند.

۷-۱ مجموعه نتایج و دستاوردهای حاصل را به‌منظور بهبود عملکرد خود در آینده و ارائه منافع پایدار ذی‌نفعان ارزیابی می‌کنند.

۸-۱ اطمینان می‌یابند که گزارش‌دهی درباره عملکردها و دستاوردها به ذی‌نفعان کلیدی، از جمله نهادهای حاکمیتی مرتبط، همسو با انتظارات‌شان به نحوی شفاف انجام می‌شود.

۹-۱ به‌منظور حمایت از رهبران در تصمیم‌گیری مؤثر و به‌موقع و توانمندسازی آنها در پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی مؤسسه، از تأمین اطلاعات درست و کافی برای ایشان اطمینان می‌یابند.

۲- ارزش‌افزایی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی مشتریان را علت اصلی وجود خود می‌دانند و می‌کوشند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آنها، برای‌شان نوآوری و خلق ارزش کنند. در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی به‌منظور ارزش‌افزایی برای مشتریان اقداماتی انجام می‌دهند که در پی بیان شده است:

۱-۲ گروه‌های مختلف ذی‌نفعان بیرونی (اعم از کارفرمایان طرح‌های پژوهشی، کاربران یافته‌ها و دستاوردها، سازمان‌های همکار، تأمین‌کنندگان، جامعه علمی کشور و دیگر نهادهای مرتبط و نیز جامعه) را می‌شناسند و رویکردهایی را برای درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات متفاوت آنها و پاسخگویی مناسب ایجاد می‌کنند و توسعه می‌دهند.

۲-۲ با همه مشتریان خود تعاملات مؤثری مبتنی بر شفافیت و اعتماد برقرار می‌کنند.

۲-۳ در جهت خلق محصولات و خدمات ارزشمند برای مشتریان، کاربران و جامعه می‌کوشند و نوآوری‌های گسترده‌ای را خلق و عرضه می‌کنند.

۲-۴ اطمینان دارند که کارکنان‌شان ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای برقراری تعاملات مؤثر با کاربران خدمات و یافته‌ها و نیز کارفرمایان طرح‌های پژوهشی در اختیار دارند.

۲-۵ نظرات و برداشت‌های مشتریان خود را همواره پایش و تحلیل می‌کنند و به این بازخوردها پاسخ سریع و اثربخشی می‌دهند.

۲-۶ سرمایه‌های انسانی، مشتریان و کاربران، سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان خود را در ایجاد و بهبود محصولات، خدمات و دستاوردهای جدید و نوآورانه برای مشتریان و کاربران فعلی و جدید خود، فعالانه مشارکت می‌دهند.

۲-۷ به مقایسه یافته‌ها و دستاوردهای پژوهشی خود با الگوهای مربوط می‌پردازند و توانایی‌های خود را به‌منظور افزایش ارزش خلق‌شده برای کارفرمایان طرح‌های پژوهشی و کاربران یافته‌ها و دستاوردها، درک می‌کنند و افزایش می‌دهند.

۳- رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند و عملکردشان الگویی در زمینه ارزش‌ها و اخلاق سازمانی به شمار می‌آید. در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی برای دوراندیشی و الهام‌بخشی اقداماتی انجام می‌دهند که در پی بیان شده است:

- ۳-۱ جهت‌گیری و تمرکز استراتژیک مؤسسه را به روشنی تعیین کرده، آن را با ذی‌نفعان خود در میان می‌گذارند و کارکنان‌شان، مشتمل بر کارکنان پژوهشی و پشتیبانی را که مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی در دستیابی به اهداف بنیادین مؤسسه هستند، متحد می‌کنند.
- ۳-۲ در برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف حال و آینده، بین نیازهای مؤسسه و ذی‌نفعان توازن ایجاد می‌کنند.
- ۳-۳ به‌منظور تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع، اطلاعات در دسترس و تجربه‌های خود را به‌کار می‌گیرند و از پیامدهای تصمیمات‌شان آگاه هستند و به آن توجه می‌کنند.
- ۳-۴ انعطاف‌پذیرند و در صورت نیاز جهت‌گیری‌های مؤسسه خود را (مثلاً در زمینه‌های پژوهشی، شیوه‌های تحقیق و مانند آنها) بازنگری و تعدیل می‌کنند و مؤسسه را در مسیر جدید قرار می‌دهند.
- ۳-۵ با داشتن قابلیت یادگیری و اقدام سریع (در انطباق با شرایط جدید) و نیز با به‌کارگیری روش‌های نوین در انجام کار، توانمندی لازم را در حفظ مزیت پایدار مؤسسه دارند.
- ۳-۶ الهام‌بخش کارکنان هستند و فرهنگ سازمان را مبتنی بر مشارکت، احساس تعلق و مالکیت، توانمندسازی، کارآفرینی، بهبود و پاسخگویی، در تمام سطوح ایجاد می‌کنند.
- ۳-۷ فرهنگی را ترویج می‌دهند که از خلق و توسعه آرا و اندیشه‌های جدید حمایت می‌کند و کارکنان را بر آن می‌دارد تا به راه‌های نوینی برای نوآوری و توسعه مؤسسه بیندیشند.
- ۳-۸ همواره بر ارزش‌ها و رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی

مؤسسه تأکید می‌ورزند و خود الگوی عمل به آن ارزش‌ها و اخلاقیات هستند.

۴- مدیریت به وسیله فرآیندها

سازمان‌های متعالی از طریق فرآیندهای ساخت‌یافته و همسو با استراتژی‌ها و با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها مدیریت می‌شوند تا نتایجی متوازن و پایدار خلق کنند. در عمل، مؤسسات پژوهشی برای مدیریت به وسیله فرآیندها، اقدامات زیر را انجام می‌دهند:

۴-۱ ساختار سازمانی و فرآیندهای کلیدی خود را به‌منظور تحقق استراتژی‌های مؤسسه، بازنگری و همسو می‌کنند.

۴-۲ از رویکردهای مناسبی به‌منظور شناسایی، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و واپایی فرآیندهای سازمانی و فراسازمانی و بهبود آنها بهره می‌گیرند.

۴-۳ شاخص‌های معنادار عملکرد و دستاوردهای فرآیندها را که به روشنی با اهداف استراتژیک مرتبط شده‌اند، تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری کنند.

۴-۴ بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت، تصمیم می‌گیرند و برای تفسیر و تحلیل عملکرد فعلی و مورد انتظار فرآیندهای مربوط، از تمام دانش در دسترس استفاده می‌کنند.

۴-۵ در خلق نوآوری‌های مؤسسه، از داده‌ها و اطلاعات مربوط به عملکردهای مؤسسه و قابلیت‌های فرآیندهای آن بهره می‌جویند و این سطح عملکرد و قابلیت‌ها، جهت‌گیری نوآوری‌های مؤسسه را مشخص می‌کند.

۶-۴ منابع انسانی خود را در بازنگری، بهبود و بهینه کردن مستمر اثربخشی و کارایی فرآیندهای مؤسسه مشارکت فعال می‌دهند.

۷-۴ با ایجاد اطمینان از این‌که مخاطرات شناسایی شده و در طول همه فرآیندهای مؤسسه به درستی مدیریت شده‌اند، اعتماد ذی‌نفعان مؤسسه را جلب می‌کنند.

۸-۴ فرآیندهای سازمانی و فراسازمانی را به‌منظور دستیابی به عملکرد و دستاوردهای مطلوب مدیریت می‌کنند.

۵- موفقیت از طریق کارکنان

سازمان‌های متعالی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی، به گونه‌ای متوازن کارکنان خود را ارج می‌گذارند و فرهنگ توانمندسازی را ایجاد می‌کنند. در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی برای دستیابی به موفقیت از طریق کارکنان‌شان به شیوه‌های زیر عمل می‌کنند:

۱-۵ مهارت‌ها و شایستگی‌های فعلی و مورد انتظار را برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک درک می‌کنند و از مشارکت و همسویی آنان اطمینان می‌یابند.

۲-۵ فرهنگی را پدید می‌آورند که در آن مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان پرورش می‌یابند و ارج گذاشته می‌شود.

۳-۵ اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان همه توان‌شان را در موفقیت مستمر خود و سازمان، در محیط مشارکت واقعی به‌کار می‌گیرند.

۴-۵ اهداف شخصی و گروهی را با اهداف استراتژیک مؤسسه همسو می‌کنند و اطمینان می‌یابند که همه کارکنان، اعم از پژوهشی و پشتیبانی، برای مشارکت اثربخش در مؤسسه توانمند شده‌اند.

- ۵-۵ رویکردهایی اتخاذ می‌کنند که به کمک آنها از توازن میان امور کاری و زندگی کارکنان خود اطمینان یابند.
- ۶-۵ وجود گوناگونی (تفاوت‌های سلیقه‌ای، فکری و اجتماعی) را در کارکنان خود می‌پذیرند، از آن حمایت می‌کنند، و این گونه‌گونی را فرصتی برای ارتقای سازمان می‌دانند.
- ۷-۵ ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی مطلوب را در حفظ پایداری و موفقیت آینده مؤسسه تعریف و تبیین می‌کنند و فضای اعتماد متقابل را پدید می‌آورند.
- ۸-۵ سطوح عملکردی، توانمندی‌ها و وضعیت مورد انتظار منابع انسانی، اعم از نیروهای پژوهشی و پشتیبانی را که برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز است، به روشنی تعریف می‌کنند.
- ۹-۵ کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که در کسب موفقیت‌های پیوسته برای مؤسسه‌شان، پیشتاز باشند.

۶- پرورش خلاقیت و نوآوری

- سازمان‌های متعالی با بهره‌گیری از خلاقیت ذی‌نفعان خود و از طریق نوآوری مستمر و نظام‌مند، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند. در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی برای پرورش خلاقیت و نوآوری اقدامات زیر را انجام می‌دهند:
- ۱-۶ به‌منظور خلق اندیشه‌ها و بروز نوآوری در مؤسسه و همچنین، بررسی و تحلیل علائم دریافتی از محیط درونی و بیرونی، شبکه‌هایی را ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- ۲-۶ اهداف روشنی را برای نوآوری تعیین می‌کنند و همسو با دستاوردهای نوآوری، به اصلاح استراتژی خود می‌پردازند.

۳-۶ برای تعامل و مشارکت فعال سازمان‌های همکار، مشتریان و جامعه در خلق اندیشه‌ها و نوآوری‌ها، به‌منظور پیشبرد فعالیت‌های پژوهشی، رویکردهایی را اتخاذ می‌کنند.

۴-۶ فرهنگ کارآفرینی و نوآوری را در همه ابعاد خود پدید می‌آورند.

۵-۶ از نوآوری در زمینه‌های مختلف، از جمله تغییرات در فرآیندهای پژوهشی و اجرایی، ایجاد دستاوردهای پژوهشی ارزشمندتر، بهبود روش‌های تحقیق، جلب مشارکت‌های سازنده، جلب منابع و ارتقای شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

۶-۶ نوآوری را به منزله عاملی اصلی در تقویت شهرت و تصویر مؤسسه و جذب مشتریان، سازمان‌های همکار و استعدادهای جدید به کار می‌برند.

۷-۶ اطمینان می‌یابند که کارکنان از خلاقیت و نوآوری برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شوند، بهره می‌گیرند. ۸-۶ فرآیندهایی را برای خلق ایده‌های جدید و نوآوری به کار می‌گیرند و به طریق مناسبی از آنها در بهبود فرآیندهای مؤسسه استفاده مناسبی می‌کنند.

۹-۶ پیامد و ارزش ایجادشده از نوآوری‌ها و بهبودهای اعمال‌شده در فرآیندها را ارزیابی می‌کنند.

۷- ایجاد شراکت‌ها

سازمان‌های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، در جست‌وجوی شرکای مختلف و ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اعتماد هستند. این شراکت‌ها می‌تواند با مشتریان، جامعه، تأمین‌کنندگان

کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمان‌های غیردولتی شکل بگیرد. در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی برای ایجاد شراکت‌ها به موارد زیر توجه می‌ورزند:

۱-۷ می‌دانند در دنیای امروز که دانش و تحقیقات به سرعت روزآمد می‌شود، موفقیت به گسترش همکاری‌ها و شراکت‌های اثربخش وابسته است.

۲-۷ می‌دانند هدف بنیادین‌شان چیست و در جست‌وجوی همکاری‌ها و تأمین‌کنندگان و شراکت‌هایی هستند که قابلیت‌ها و توانمندی مؤسسه را در خلق ارزش برای ذی‌نفعان تقویت می‌کنند. ۳-۷ فرصت‌های بالقوه شراکت را که همسو با استراتژی و خط‌مشی‌ها هستند، شناسایی می‌کنند و در این روند، شبکه همکاری خود را گسترش می‌دهند.

۴-۷ به دنبال خلق همکاری‌ها و شراکت‌هایی هستند که توانایی و قابلیت مؤسسه را در خلق ارزش برای ذی‌نفعان افزایش می‌دهد و موفقیت پایدار را برای مؤسسه به همراه می‌آورد.

۵-۷ همکاری‌های استراتژیک و اجرایی با دیگر مؤسسات را مبتنی بر نیازهای سازمانی و استراتژیک، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل (اعم از تجارب یکدیگر، امکانات و تجهیزات، ارتباطات و جز آنها) شناسایی می‌کنند.

۶-۷ در همکاری خود با دیگر سازمان‌ها، فرآیندهای کاری خود و ایشان را به صورت یکپارچه مدیریت می‌کنند و برای بهبود این فرآیندها، از آرا و اندیشه‌ها و قابلیت‌های یکدیگر بهره می‌گیرند.

۷-۷ برای دستیابی به منافع متقابل، با مؤسسات و سازمان‌های

همکار مرتبط همکاری می‌کنند و با به اشتراک گذاری تخصص، منابع و دانش برای دستیابی به اهداف مشترک، از یکدیگر حمایت می‌کنند. ۷-۸ با سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان، رابطه‌ای پایدار مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، ایجاد می‌کنند.

۸- مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار

سازمان‌های متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتار سازمانی، در فرهنگ خود جای داده‌اند تا آنها را قادر سازد برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تلاش کنند. در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی در برابر آینده پایدار مسئولیت‌پذیرند و:

- ۱-۸ چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی مطلوب را در جهت حفظ پایداری و موفقیت آینده مؤسسه تعریف و تبیین می‌کنند.
- ۲-۸ از شایستگی‌های محوری خود به منظور ایجاد منفعت برای همه ذی‌نفعان و دستیابی به نتایج کلیدی استفاده می‌کنند.
- ۳-۸ هرگونه پیامد محصولات و خدمات خود را در همه چرخه عمر آنها برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی مورد توجه قرار می‌دهند.
- ۴-۸ نشان می‌دهند که پیامدهای فعالیتهای پژوهشی و اجرایی خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست فعالانه مدیریت می‌نمایند و در قبال آن احساس مسئولیت می‌کنند.
- ۵-۸ از داشتن محیط کاری ایمن و سالم برای انجام فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی خود اطمینان می‌یابند.

۶-۸ اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمانی را پذیرفته‌اند و بر اساس آن عمل می‌کنند.

۷-۸ از مشارکت کارکنان‌شان در فعالیت‌های اجتماعی و تخصصی برون‌سازمانی، از جمله کنفرانس‌ها، همایش‌ها و مراسم اجتماعی استقبال می‌کنند.

۸-۸ در قبال عملکرد خود، برای ذی‌نفعان و جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و فعالانه از رعایت کامل مقررات، حمایت می‌کنند.

۹-۸ منابع را نه تنها برای منافع کوتاه‌مدت، بلکه به تأمین نیازهای بلندمدت تخصیص می‌دهند و در شرایط و زمینه‌هایی که ایجاب می‌کند، رقابتی می‌شوند و رقابتی باقی می‌مانند.

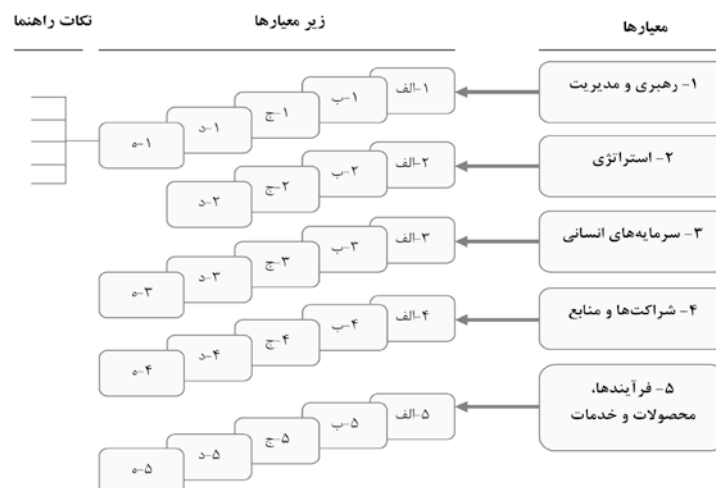
برای دستیابی به هریک از این مفاهیم و ارزش‌ها، معیارهای مدل طراحی شده‌اند که موضوعات مطرح‌شده در مفاهیم بنیادین را کاملاً پوشش می‌دهند. در واقع، نکات و موضوعات یادشده در ذیل هریک از مفاهیم بنیادین، شکل‌دهنده معیارها و زیرمعیارهای مدل هستند و در ذیل زیرمعیارهای مدل نیز آمده‌اند. در ادامه، این معیارها به تفصیل تشریح می‌شوند و از ارتباط میان مفاهیم بنیادین و هریک از زیرمعیارهای مدل نیز سخن به میان می‌آید.

معیارهای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی

معیارهای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. هر معیار مدل، تعریف جامعی از وضعیت آن معیار را در مؤسسه‌ای متعالی را تشریح می‌کند. از آنجا که موضوعات هر معیار جنبه‌های مختلفی را مطرح می‌کنند، هریک به

چند زیرمعیار تقسیم شده است. در مجموع، ۹ معیار مدل، دربردارنده ۳۲ زیرمعیار است که ۲۴ زیرمعیار آن مربوط به بخش توانمندساز و هشت زیرمعیار مربوط به بخش نتایج است.

در هریک از زیرمعیارهای مدل مجموعه‌ای از موضوعات قابل بررسی با عنوان نکات راهنما مطرح شده است که هر مؤسسه‌ای می‌تواند در ارزیابی خود تک‌تک این موضوعات را بررسی و ارزیابی کند. رعایت همه این نکات راهنما الزامی نیست و هر مؤسسه‌ای می‌تواند با توجه به ماهیت و نوع فعالیت خود به آنها توجه کند و در موارد لازم این موضوعات را بکاهد، تغییر دهد، یا بر آنها بیفزاید. البته نکات راهنمای این مدل در اغلب مؤسسات پژوهشی موضوعیت و قابلیت کاربرد دارد. ساختار معیارها و زیرمعیارهای توانمندساز در شکل ۳-۲ آمده است.



شکل ۳-۲: ساختار معیارها: توانمندسازها

هریک از زیرمعیارهای نتایج به دو زیرمعیار تقسیم می‌شود. از آنجا که معیارهای ۶، ۷ و ۸ مربوط به ذی‌نفعان بیرونی، مشتمل بر مشتریان، سرمایه‌های انسانی و جامعه است، نتایج مؤسسه از دو جنبه عملکردهای مؤسسه در قبال هریک از این ذی‌نفعان و همچنین، برداشت‌های این ذی‌نفعان درباره مؤسسه و عملکردهای آن قابل بررسی است. از این‌رو، هریک از این معیارها دربردارنده دو زیرمعیار به شرح زیر است:

الف- برداشت‌ها

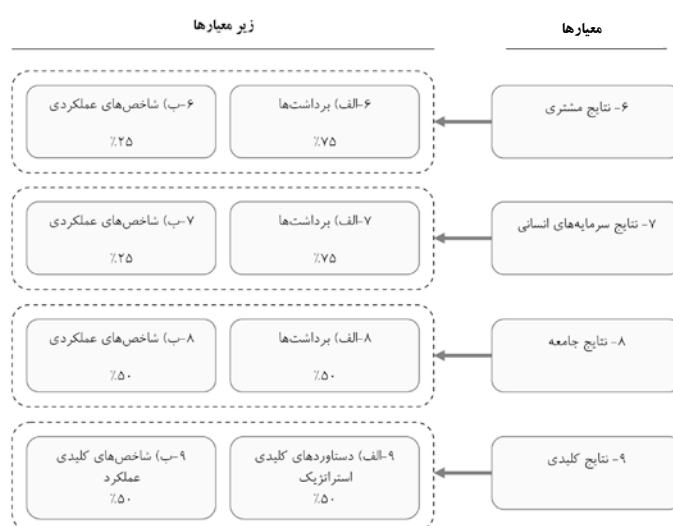
ب- شاخص‌های عملکردی

معیار ۹ مدل، دستاوردهای استراتژیک و همچنین، عملکرد فعالیت‌های عملیاتی و اجرایی را مورد توجه قرار می‌دهد. لذا این معیار به دو زیرمعیار زیر تقسیم می‌شود:

الف- دستاوردهای کلیدی استراتژیک

ب- شاخص‌های کلیدی عملکرد

هریک از زیرمعیارهای مربوط به نتایج نیز تعدادی نکات راهنما دارد که حوزه‌های قابل پایش را پیشنهاد می‌کند. این حوزه اندازه‌گیری ممکن است از مؤسسه‌ای به مؤسسه دیگر متفاوت باشد. ساختار معیارها و زیرمعیارهای نتایج در شکل ۳-۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳-۳: ساختار معیارها: نتایج

در ادامه، برای هریک از معیارهای مدل ابتدا توضیحی آمده، سپس به زیرمعیارهای مدل پرداخته شده و سرانجام، زیرمعیارها و نکات راهنمای آنها به تفصیل بیان شده است.

تشریح معیارهای مدل

معیار ۱- رهبری و مدیریت

مؤسسات پژوهشی متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند. آنها همواره همچون الگوی ارزش‌ها و اخلاق سازمانی عمل می‌کنند و فضای اعتماد متقابل را در سازمان پدید می‌آورند. این رهبران انعطاف‌پذیرند و مؤسسه را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کند و واکنش نشان دهد.

منظور از رهبران در مؤسسات پژوهشی، رئیس مؤسسه و هیئت رئیسه در بالاترین سطح، و دیگر مدیران و مسئولان، در جایگاه دیگر سطوح رهبری‌اند.

- ۱- الف- رهبران، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را ایجاد می‌کنند و توسعه می‌دهند و عملکردشان برای دیگران الگوست.
 - ۱- ب- رهبران، سیستم مدیریت مؤسسه و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت می‌کنند و بهبود می‌بخشند.
 - ۱- ج- رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.
 - ۱- د- رهبران با همراهی کارکنان، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.
 - ۱- ه- رهبران اطمینان می‌یابند که مؤسسه پژوهشی انعطاف‌پذیر است و تغییر در آن به‌گونه‌ای اثربخش مدیریت می‌شود.
 - ۱- الف- رهبران، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را ایجاد می‌کنند و توسعه می‌دهند و عملکردشان برای دیگران الگوست.
- در عمل، رهبران مؤسسات متعالی:

- جهت‌گیری و تمرکز استراتژیک مؤسسه را به روشنی تعیین کرده، آن را با ذی‌نفعان در میان می‌گذارند و کارکنان خود، مشتمل بر کارکنان پژوهشی و پشتیبانی، را به‌منزله مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی در دستیابی به اهداف بنیادین مؤسسه، متحد می‌کنند.
 - چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی مطلوب را در جهت حفظ پایداری و موفقیت آینده مؤسسه تعریف و تبیین می‌کنند.
 - همواره بر ارزش‌ها و رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی مؤسسه تأکید می‌ورزند و خود الگوی عمل به آن ارزش‌ها و اخلاقیات هستند.
 - اطمینان می‌یابند که کارکنان ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمانی را پذیرفته‌اند و بر اساس آن عمل می‌کنند.
 - فرهنگ رهبری جمعی را برای مؤسسه ترویج می‌دهند و ضمن بازنگری در اثربخشی رفتارهای رهبری شخصی، آن را بهبود می‌بخشند.
- ۱- ب- رهبران، سیستم مدیریت مؤسسه و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت می‌کنند و بهبود می‌بخشند.
- در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی:
- برای بررسی پیشرفت خود و ایجاد تصویری از اولویت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مرتبط با ذی‌نفعان کلیدی، مجموعه‌ای متوازن از نتایج را به کار می‌برند که روابط علت و معلولی در آنها به روشنی تعریف شده است.
 - به‌منظور بهبود عملکرد آتی و تأمین منافع پایدار برای

ذی‌نفعان، سیستمی برای مدیریت مؤثر سازمان و ارزیابی و تحلیل مجموعه نتایج کسب‌شده ایجاد می‌کنند، توسعه می‌دهند و بهبود می‌بخشند.

- بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت تصمیم می‌گیرند و برای تفسیر و تحلیل عملکرد فعلی و مورد انتظار فرآیندهای مربوط، از تمام دانش در دسترس استفاده می‌کنند.
 - در قبال عملکرد خود، برای ذی‌نفعان و جامعه، شفاف‌اند و پاسخگوی عملکرد خود هستند و فعالانه از رعایت کامل مقررات حمایت می‌کنند.
 - با ایجاد اطمینان از این‌که ریسک‌ها شناسایی شده و در طول همه فرآیندهای مؤسسه به گونه‌ای مناسب مدیریت شده‌اند، اعتماد ذی‌نفعان مؤسسه را جلب می‌کنند.
 - قابلیت‌های اساسی مؤسسه را درک می‌کنند و توسعه می‌دهند.
- ۱-ج- رهبران با ذی‌نفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.

در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی:

- گروه‌های مختلف ذی‌نفعان بیرونی (اعم از کارفرمایان طرح‌های پژوهشی، کاربران یافته‌ها و دستاوردها، سازمان‌های همکار، تأمین‌کنندگان، جامعه علمی کشور و دیگر نهادهای مرتبط و نیز جامعه) را می‌شناسند و رویکردهایی را برای درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنها ایجاد می‌کنند و توسعه می‌دهند.
- به منظور پیشبرد فعالیت‌های پژوهشی، رویکردهایی را برای

تعامل و مشارکت فعال سازمان‌های همکار، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها برقرار می‌کنند.

- نوآوری را به مثابه عاملی اصلی در تقویت شهرت و تصویر مؤسسه و جذب مشتریان، سازمان‌های همکار و استعدادهای جدید به کار می‌برند.

- همکاری‌های استراتژیک و اجرایی را با دیگر مؤسسات، مبتنی بر نیازهای سازمانی و استراتژیک، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل (از جمله تجارب یکدیگر، امکانات و تجهیزات، ارتباطات و غیره) شناسایی می‌کنند.

- اطمینان می‌یابند که گزارش‌دهی عملکردها و دستاوردها به ذی‌نفعان کلیدی از جمله نهادهای حاکمیتی مرتبط، همسو با انتظارات‌شان به نحوی شفاف انجام می‌شود.

۱- د- رهبران با همراهی کارکنان، فرهنگ تعالی را تقویت

می‌کنند.

در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی:

- الهام‌بخش کارکنان هستند و فرهنگ سازمان را مبتنی بر مشارکت، احساس تعلق و مالکیت، توانمندسازی، کارآفرینی، بهبود و پاسخگویی، در همه سطوح ایجاد می‌کنند.

- فرهنگی را ترویج می‌دهند که از خلق و پرورش اندیشه‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری و توسعه مؤسسه حمایت می‌کند.

- اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان همه توش و توان‌شان را

برای موفقیت مستمر خود و سازمان، در محیط واقعی مشارکت، به کار می‌گیرند.

- از همه کارکنان سازمان به منظور تحقق برنامه‌ها و اهداف‌شان حمایت می‌کنند و از تلاش‌هایشان به موقع و به شایستگی تقدیر به عمل می‌آورند.

- گوناگونی (تفاوت‌های سلیقه‌ای، فکری و اجتماعی) و فرصت‌های برابر را در میان کارکنان ترویج می‌دهند و ترغیب می‌کنند.

۱-ه- رهبران اطمینان می‌یابند که مؤسسه پژوهشی انعطاف‌پذیر است و تغییر در آن به گونه‌ای اثربخش مدیریت می‌شود.

در عمل، رهبران مؤسسات پژوهشی متعالی:

- عوامل و محرک‌های درونی و بیرونی اثرگذار در تغییر مؤسسه را درک می‌کنند.

- به منظور تصمیم‌گیری مناسب و به موقع، اطلاعات در دسترس و تجارب خود را به کار می‌گیرند و با آگاهی از پیامدهای تصمیمات‌شان، به آنها توجه می‌کنند.

- انعطاف‌پذیر هستند و در صورت نیاز، جهت‌گیری‌های مؤسسه خود را (مثلاً در زمینه‌های پژوهشی، شیوه‌های تحقیق و مانند آنها) بازنگری و تعدیل می‌کنند و مؤسسه را در مسیر جدید هدایت می‌کنند.

- همه ذی‌نفعان را به تناسب در فعالیت‌های مؤسسه فعالانه مشارکت می‌دهند و تعهد آنها را برای مشارکت در موفقیت پایدار مؤسسه و هرگونه تغییر لازم به منظور دستیابی به چنین موفقیتی جلب می‌کنند.

- با داشتن قابلیت یادگیری و اقدام سریع (در انطباق با شرایط جدید) و به‌کارگیری روش‌های تازه انجام کار توانمندی لازم را در حفظ مزیت پایدار مؤسسه دارند.
- منابع را نه تنها برای منافع کوتاه‌مدت، بلکه برای تأمین نیازهای بلندمدت تخصیص می‌دهند و در شرایط و زمینه‌هایی که ایجاب می‌کند، رقابتی می‌شوند و رقابتی باقی می‌مانند.

معیار ۲- استراتژی

مؤسسات پژوهشی تعالی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، تدوین و جاری می‌شوند.

۲- الف- استراتژی مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.

۲- ب- استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.

۲- ج- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و روزآمد می‌شوند.

۲- د- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند.

۲- الف- استراتژی مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توأمان ذی‌نفعان و محیط بیرونی است.

در عمل، مؤسسات پژوهشی تعالی:

- نیازهای و انتظارات ذی‌نفعان مختلف را به‌منظور توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های خود جمع‌آوری می‌کنند و همواره در قبال هرگونه تغییر هوشیارند.
- پیشرفت‌های علمی و رخداد‌های مرتبط با زمینه‌های تحقیقاتی خود را که در محیط بیرون اتفاق می‌افتد، شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- شاخص‌های بیرونی مانند شاخص‌های علم و فناوری در

عرصه‌های ملی و بین‌المللی، شاخص‌های اقتصادی، نیازهای جامعه، بازار و روندهای اجتماعی و انسانی‌ای را که ممکن است بر مؤسسه تأثیر بگذارند، شناسایی، تحلیل و درک می‌کنند.

- تأثیرات بلندمدت و کوتاه‌مدت ناشی از تغییرات در الزامات و وضعیت سیاسی، زیست‌محیطی، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و ضوابط مربوط را شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
 - عملکرد سازمان‌ها و مؤسسات پژوهشی برتر و رقبای مؤسسه را در زمینه فعالیت خود شناسایی، تجزیه و تحلیل و درک می‌کنند.
 - فرصت‌ها و تهدیدها را مبتنی بر بازخورد ذی‌نفعان و دیگر اطلاعات و تحلیل‌های بیرونی شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
- ۲- ب- استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- روند عملکرد پژوهشی، شایستگی‌های محوری، قابلیت‌ها و توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی (کارکنان پژوهشی و نیروهای پشتیبانی) و دستاوردهای خود را برای درک قابلیت‌های بالفعل و بالقوه مؤسسه تجزیه و تحلیل می‌کنند.
- داده‌ها و اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه دیگر مراکز تحقیقاتی و نهادهای بیرونی را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا دریابند که چگونه می‌توانند به کمک آنها قابلیت‌های خود را کامل کنند.
- داده‌ها و اطلاعات لازم را به‌منظور بررسی تأثیر فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکار نوین بر روی عملکرد خود، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کنند.

- عملکردشان را با بهترین مؤسسات پژوهشی در زمینه فعالیت‌های خود مقایسه می‌کنند.
- بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل قابلیت‌ها و عملکردهای درونی، قوت‌ها و ضعف‌های خود را شناسایی، درک و پیش‌بینی می‌کنند.

۲- ج- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و روزآمد می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- به‌منظور تحقق مأموریت و چشم‌انداز خود، استراتژی روشن و خط‌مشی‌های پشتیبان را ایجاد می‌کنند.
- نتایج کلیدی را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک لازم است، شناسایی و درک می‌کنند.
- از شایستگی‌های محوری خود برای ایجاد منفعت برای همه ذی‌نفعان و دستیابی به نتایج کلیدی استفاده می‌کنند.
- از سازوکارهای اثربخش برای درک سناریوهای آینده و مدیریت مخاطرات استراتژی‌ها، استفاده می‌کنند.
- در برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف حال و آینده، بین نیازهای مؤسسه و ذی‌نفعان توازن ایجاد می‌کنند.
- به‌صورت مستمر، تناسب و اثربخشی استراتژی‌های اتخاذشده را ارزیابی می‌کنند و به بازنگری و روزآمدسازی اهداف و استراتژی‌ها می‌پردازند.

۲- د- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده،

اجرا و پایش می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- دستاوردهای مورد انتظار و شاخص‌های عملکردی مرتبط را تعریف کرده، اهداف را مبتنی بر مقایسه عملکردشان با دیگر مؤسسات و چشم‌انداز و مأموریت خود تعیین می‌کنند.
- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند.
- در اجرای استراتژی‌ها به دستیابی متوازن به نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت توجه می‌کنند.
- ساختار سازمانی و فرآیندهای کلیدی خود را برای تحقق استراتژی‌های خود، بازنگری و همسو می‌کنند.
- در کنترل و نظارت بر دستیابی به اهداف استراتژیک، از نتایج حاصل از اندازه‌گیری شاخص‌های اثربخشی و کارایی استفاده می‌کنند.
- اهداف شخصی و گروهی را با اهداف استراتژیک مؤسسه همسو می‌کنند و اطمینان می‌یابند که همه کارکنان، اعم از پژوهشی و پشتیبانی، برای مشارکت اثربخش در مؤسسه توانمند شده‌اند.
- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای مناسب با ذی‌نفعان در میان می‌گذارند و اطلاع‌رسانی می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نوآوری تعیین می‌کنند و استراتژی خود را همسو با دستاوردهای نوآوری اصلاح می‌کنند.

معیار ۳- سرمایه‌های انسانی

مؤسسات پژوهشی متعالی به کارکنان خود به مثابه مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی دربردارنده منافع سازمان و کارکنان، میسر شود. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را پرورش می‌دهند و عدالت و برابری را ترویج می‌کنند. این مؤسسات با کارکنان خود به گونه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند و آنها را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که انگیزه و تعهد لازم را ایجاد کنند و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود همسو با منافع سازمان بهره بگیرند.

باید یادآور شد که منظور از سرمایه‌های انسانی در هر مؤسسه پژوهشی، کارکنان پژوهشی (شامل اعضای هیئت علمی، پژوهشگران، دانشجویان و دیگر همکاران پژوهشی)، و کارکنان پشتیبانی آن مؤسسه است.

۳- الف- برنامه‌های کارکنان، از استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کند.

۳- ب- دانش و قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد.

۳- ج- کارکنان همسو می‌شوند، مشارکت می‌کنند و توانمند می‌شوند.

۳- د- کارکنان در سراسر مؤسسه ارتباط اثربخشی برقرار می‌کنند.

۳- ه- کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.

۳- الف- برنامه‌های کارکنان، از استراتژی سازمان پشتیبانی می‌کند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- سطوح عملکردی، توانمندی‌ها و وضعیت مورد انتظار منابع انسانی، اعم از نیروهای پژوهشی و پشتیبانی را که برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز است، به روشنی تعریف می‌کنند.
- برنامه‌های مدیریت منابع انسانی (از قبیل استخدام، ارتقا، توسعه و جز آنها) را متناسب با استراتژی، ساختار سازمانی، فرآیندهای کلیدی و فناوری‌های نوین تدوین می‌کنند.
- کارکنان و نمایندگان آنها را در توسعه و بازنگری استراتژی، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کارکنان مشارکت می‌دهند و خواسته‌ها، انتظارات و طرح‌ها و اندیشه‌های ایشان را تدوین این استراتژی‌ها و برنامه‌ها لحاظ می‌کنند.
- استخدام، توسعه کارراه، جابجایی و برنامه‌ریزی جانشینی را از طریق اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌های مناسب مدیریت می‌کنند.
- از وجود عدالت و فرصت‌های برابر در سطوح مختلف کارکنان، شامل اعضای هیئت علمی، کارشناسان پژوهشی، نیروهای پشتیبانی و مانند آنها در اجرای برنامه‌های مختلف منابع انسانی اطمینان می‌یابند.
- از نظرسنجی‌ها و دیگر اشکال دریافت بازخورد کارکنان مؤسسه برای بهبود استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی استفاده می‌کنند.

۳- ب- دانش و قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- مهارت‌ها و شایستگی‌های فعلی و مورد انتظار برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک را درک می‌کنند.
- اطمینان می‌یابند که برنامه‌های آموزش و پرورش منابع انسانی، کمک می‌کنند تا توانایی ایشان با مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز آینده مؤسسه تطبیق یابد.
- اهداف فردی و گروهی را با اهداف مؤسسه همسو می‌کنند و به‌موقع به بازنگری و روزآمدسازی در آنها می‌پردازند، به‌گونه‌ای که شخص احساس کند موفقیت سازمان، موفقیت خود اوست.
- کارکنان را ارزشیابی می‌کنند و آنها را در بهبود عملکردشان یاری می‌دهند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان، ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات و اختیارات لازم را برای مشارکت اثربخش در مؤسسه دارند.
- از مشارکت و فعالیت‌های گروهی کارکنان پژوهشی و پشتیبانی به‌منظور رشد آنها حمایت می‌کنند.

۳- ج- کارکنان همسو می‌شوند، مشارکت داده می‌شوند و توانمند

می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- اطمینان می‌یابند که کارکنان در سطوح فردی و گروهی در جهت تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان مشارکت می‌کنند و همسو هستند.

- فرهنگی را ایجاد می‌کنند که در آن مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان پرورش می‌یابد و ارج نهاده می‌شود.
- کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که در کسب موفقیت‌های مداوم، برای مؤسسه خود، پشتتاز باشند.
- اطمینان می‌یابند که کارکنان برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌هایی که با آنها روبه‌رو می‌شوند، از خلاقیت و نوآوری بهره می‌گیرند.
- فرهنگ کارآفرینی و نوآوری را در همه ابعاد خود به وجود می‌آورند.
- منابع انسانی خود را در بازنگری، بهبود و بهینه‌سازی مستمر اثربخشی و کارایی فرآیندهای مؤسسه مشارکت فعال می‌دهند.
- ۳-د- کارکنان در سراسر مؤسسه ارتباط اثربخشی برقرار می‌کنند.
در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- نیازها و انتظارات ارتباطی همه کارکنان خود را درک می‌کنند.
- استراتژی‌ها، برنامه‌ها و مجاری ارتباطی را بر مبنای نیازها و انتظارات ارتباطی، ایجاد می‌کنند و ارتقا می‌دهند.
- مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف و استراتژی مؤسسه را برای کارکنان تبیین می‌کنند و در میان می‌گذارند و اطمینان می‌یابند که کارکنان آن‌را درک کرده‌اند.
- اطمینان می‌یابند که اطلاع‌رسانی مناسبی از موفقیت‌ها، دستاوردها و نتایج کسب‌شده مؤسسه و نقش کارکنان در آن صورت می‌گیرد.

- به‌منظور به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب علمی، پژوهشی و اجرایی، سازوکارهای مناسبی را به اجرا گذاشته‌اند.

۳- ه- کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- پرداخت حقوق، مزایا و پاداش‌ها به کارکنان و برنامه‌های حمایتی از آنها را همسو با استراتژی و خط‌مشی‌های مؤسسه انجام می‌دهند.
- شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند که توازن میان کار و زندگی کارکنان برقرار شود.
- وجود گوناگونی (تفاوت‌های سلیقه‌ای، فکری و اجتماعی) را در کارکنان خود می‌پذیرند، از آن حمایت می‌کنند و از این گوناگونی برای ارتقای سازمان استفاده می‌کنند.
- از ایمنی و سلامت محیط کار برای انجام فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی خود اطمینان می‌یابند.
- از مشارکت کارکنان‌شان در فعالیت‌های اجتماعی و تخصصی برون‌سازمانی، از جمله کنفرانس‌ها، همایش‌ها و مراسم اجتماعی، استقبال می‌کنند.
- فرهنگ مراقبت، حمایت و قدردانی متقابل را بین افراد و گروه‌های مؤسسه ترویج می‌دهند.

معیار ۴- شراکت‌ها و منابع

مؤسسات پژوهشی متعالی شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را به‌منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این مؤسسات از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی ناشی از فعالیت‌ها و فرآیندهایشان اطمینان می‌یابند.

۴- الف- سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

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

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

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

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

۴- الف- سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- مؤسسات همکار و تأمین‌کنندگان را با توجه به استراتژی خود، شناسایی، بخش‌بندی و تفکیک می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرآیندهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش آنها به‌کار می‌گیرند.
- رابطه‌ای پایدار با سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل ایجاد می‌کنند.

- فرصت‌های بالقوه شراکت را براساس استراتژی و خط‌مشی‌ها شناسایی می‌کنند و در این زمینه، شبکه همکاری خود را توسعه می‌دهند.
 - به دنبال خلق همکاری‌ها و شراکت‌هایی هستند که توانایی و قابلیت مؤسسه را در خلق ارزش برای ذی‌نفعان افزایش دهد و موفقیت پایدار را برای مؤسسه به همراه داشته باشد.
 - در همکاری خود با دیگر سازمان‌ها، فرآیندهای کاری خود و ایشان را به صورت یکپارچه مدیریت می‌کنند و برای بهبود این فرآیندها از ایده‌ها و قابلیت‌های یکدیگر بهره می‌گیرند.
 - برای دستیابی به منافع متقابل، با مؤسسات و سازمان‌های همکار مرتبط همکاری می‌کنند و با به اشتراک‌گذاری تخصص، منابع و دانش برای دستیابی به اهداف مشترک به حمایت از یکدیگر می‌پردازند.
- ۴- ب- منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.
- در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهای مالی را برای پشتیبانی از استراتژی کلی مؤسسه توسعه می‌دهند و اجرا می‌کنند.
 - فرآیندهای برنامه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری مالی را طراحی می‌کنند تا از منابع به‌صورت کارآ و اثربخش بهره‌برداری کنند.
 - به منظور حمایت از اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک مؤسسه، اقدام به ایجاد سازوکاری برای مدیریت نقدینگی می‌کنند.

- فرآیندهای حاکمیتی مالی (از جمله بازرسی و گزارش‌دهی) را متناسب با همه سطوح مرتبط مؤسسه برقرار و اجرا می‌کند.
- سرمایه‌گذاری و برداشت سرمایه از دارایی‌های مشهود و نامشهود (مثلاً ساختمان‌ها، تجهیزات، دستاوردهای علمی - پژوهشی و غیره) را با در نظر گرفتن آثار اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بلندمدت آنها، ارزیابی، انتخاب و اجرایی می‌کنند.
- با ایجاد اطمینان از این‌که مخاطرات منابع مالی شناسایی شده و به‌گونه مناسبی در طول همه فرآیندهای مؤسسه مدیریت شده‌اند، اعتماد ذی‌نفعان مؤسسه را جلب می‌کنند.

۴-ج- ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار

مدیریت می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را برای مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و همچنین دیگر دارایی‌های فیزیکی که استراتژی کلی مؤسسه را پشتیبانی می‌کند، توسعه می‌دهند و اجرا می‌کنند.
- از دارایی‌های مشهود مشتمل بر ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و دیگر دارایی‌های فیزیکی استفاده بهینه کرده، با نگهداری مناسب، امنیت و سلامت آنها را به‌طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
- نشان می‌دهند که پیامدهای ناشی از فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست فعالانه مدیریت می‌کنند.

- هرگونه آثار نامطلوب ناشی از فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی مؤسسه بر جامعه و کارکنان، نظیر پیامدهای بهداشتی، ایمنی و زیست‌محیطی را اندازه می‌گیرند و مدیریت می‌کنند.

- خط‌مشی‌ها و رویکردهای مناسبی را برای کمینه‌سازی پیامدهای زیست‌محیطی محلی و جهانی به‌کار می‌گیرند و اجرا می‌کنند. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل تعیین اهدافی والا برای رعایت استانداردها، رعایت الزامات قانونی و فراتر رفتن از آنها، بهینه‌سازی مصرف انرژی و منابع طبیعی و کاهش و بازیافت ضایعات باشد.

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

منظور از فناوری در این زیرمعیار، ابزارها و روش‌هایی است که به پژوهشگران کمک می‌کند تا فعالیت اصلی خود، یعنی تولید علم و فناوری را به‌صورتی بهره‌ورتر و با هزینه و زمان کمتر به اجرا درآورند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را برای مدیریت سبد فناوری (اعم از فناوری‌های آزمایشگاهی، نرم‌افزارهای تخصصی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روش‌های تحقیق و دیگر روش‌های انجام کار)، که از استراتژی کلی مؤسسه حمایت می‌کند، توسعه می‌دهند و اجرا می‌کنند.
- از فناوری در اجرای فرآیندهای کلیدی و پشتیبانی و همچنین ارتقای عملکرد آنها استفاده می‌کنند.
- به مدیریت سبد فناوری خود از جمله بهره‌گیری بهینه از

فناوری‌های موجود و نیز جایگزینی فناوری‌های منسوخ توجه می‌کنند.

- کارکنان و دیگر ذی‌نفعان را به‌منظور بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های نوین و دستیابی به تمام منافع مورد انتظار حاصل از به‌کارگیری این فناوری‌ها، مشارکت فعال می‌دهند.

- فناوری‌های جایگزین و نوپدید را باتوجه به پیامدهای آنها بر عملکرد و قابلیت‌های سازمانی و محیط زیست، شناسایی و ارزیابی می‌کنند.

- از فناوری برای پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری بهره می‌گیرند.

۴-ه- اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و

ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- به‌منظور حمایت از رهبران در تصمیم‌گیری مؤثر و به موقع و توانمندسازی آنها در پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی مؤسسه، از تأمین اطلاعات درست و کافی برای ایشان اطمینان می‌یابند.
- به‌منظور به اشتراک‌گذاری و فراهم آوردن امکان استفاده اثربخش از داده‌ها، آنها را به اطلاعات، و در صورت لزوم، به دانش تبدیل می‌کنند.

- دسترسی به اطلاعات و دانش مربوط را با حفظ اطمینان از امنیت و حفاظت دارایی‌های معنوی، برای کارکنان و کاربران بیرونی تأمین و پایش می‌کنند.

- به‌منظور خلق اندیشه‌ها و بروز نوآوری در مؤسسه و بررسی و

- تحلیل علائم دریافتی از محیط درونی و بیرونی در این زمینه، شبکه‌هایی را ایجاد و مدیریت می‌کنند.
- از نوآوری در زمینه‌های مختلف، از جمله تغییرات در فرآیندهای پژوهشی و اجرایی، ایجاد دستاوردهای پژوهشی ارزشمندتر، بهبود روش‌های تحقیق، جلب مشارکت‌های سازنده، جلب منابع و ارتقای شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.
 - در خلق نوآوری‌های مؤسسه از داده‌ها و اطلاعات مربوط به عملکردهای مؤسسه و قابلیت‌های فرآیندهای آن استفاده می‌کنند و این سطح عملکرد و قابلیت‌ها جهت‌گیری نوآوری‌های مؤسسه را مشخص می‌کند.

معیار ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

مؤسسات پژوهشی متعالی، فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به‌منظور خلق ارزش فزاینده برای ذی‌نفعان خود، به‌ویژه کاربران دستاوردهای علمی و پژوهشی، طراحی و مدیریت کرده، بهبود می‌بخشند.

- ۵- الف- فرآیندها به‌منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.
- ۵- ب- محصولات و خدمات به‌منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان ایجاد می‌شوند و بهبود می‌یابند.
- ۵- ج- محصولات و خدمات به‌گونه‌ای اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.
- ۵- د- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.
- ۵- ه- روابط با مشتریان مدیریت می‌شود و ارتقا می‌یابد.
- ۵- الف- فرآیندها به‌منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.
- در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- از رویکردهای مناسبی به‌منظور شناسایی، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و نظارت بر فرآیندهای سازمانی و فراسازمانی و بهبود آنها استفاده می‌کنند.
 - مالکیت فرآیندها و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در توسعه، نگهداری و بهبود چارچوب فرآیندهای کلیدی را به روشنی تعریف می‌کنند.

- شاخص‌های معنادار عملکرد و دستاوردهای فرآیندها را که به روشنی با اهداف استراتژیک مرتبط شده‌اند، تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل و بازنگری می‌کنند.
 - فرآیندهایی را برای خلق ایده‌ها و اندیشه‌های جدید و نوآوری به کار می‌گیرند و به شیوه مناسبی از آنها در بهبود فرآیندهای مؤسسه استفاده می‌کنند.
 - پیامد و ارزش ایجادشده از نوآوری‌ها و بهبودهای اعمال‌شده در فرآیندها را ارزیابی می‌کنند.
 - برای بهبود فرآیندها، سازوکارهای مناسبی شناسایی و اتخاذ می‌کنند و به کارکنان خود آموزش می‌دهند.
- ۵- ب- محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان ایجاد می‌شوند و بهبود می‌یابند.
- در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- در جهت خلق محصولات و خدمات ارزشمند برای مشتریان، کاربران و جامعه تلاش می‌کنند و نوآوری‌های گسترده‌ای را خلق و ارائه می‌کنند.
 - از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان، کاربران و جامعه و دیگر اشکال بازخورد برای ایجاد و ارتقا زمینه‌های جدید توسعه علم و فناوری، استفاده می‌کنند.
 - سرمایه‌های انسانی خود، مشتریان و کاربران، سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان را در توسعه محصولات، خدمات و دستاوردهای جدید و نوآورانه برای مشتریان و کاربران فعلی و جدید مشارکت فعال می‌دهند.

- تأثیرات و توان بالقوه فناوری‌های نوین (اعم از روش‌های نوین تحقیق، تجهیزات آزمایشگاهی و غیره) را در محصولات و خدمات درک می‌کنند و به‌کار می‌گیرند.
 - از خلاقیت مشتریان و کاربران، سازمان‌های همکار یا دیگر ذی‌نفعان، برای شناسایی زمینه‌ها و روش‌های تحقیقاتی و حرکت در مسیر ایجاد ارتباط میان یافته‌های پژوهشی و کاربرد آن در بخش‌های مختلف استفاده می‌کنند.
 - هرگونه پیامد محصولات و خدمات خود را در تمام چرخه عمر آنها برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی مورد توجه قرار می‌دهند.
- ۵-ج- محصولات و خدمات به‌گونه‌ای اثربخش ترویج و بازاریابی می‌شوند.

در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:

- ارزش‌های مورد انتظار مشتریان و کاربران (شامل کاربردها، قابلیت‌ها، کیفیت و هزینه خدمات و یافته‌های علمی پژوهشی) را به روشنی تعریف می‌کنند و با ایجاد توازن بین نیازهای همه ذی‌نفعان، از وجود پایداری در کسب و عرضه دستاوردهای مطلوب پژوهشی اطمینان می‌یابند.
- مدل کسب‌وکار خود را بر حسب قابلیت‌های محوری، فرآیندها، مشارکت‌ها و ارزش‌های مورد انتظار تعریف می‌کنند.
- مدل کسب‌وکار و تحقق ارزش‌های مورد انتظار را از طریق تبیین جایگاه و موقعیت علمی و پژوهشی مؤسسه، شناسایی زمینه‌های پژوهشی هدف، و تعیین مجاری ارائه یافته‌ها و دستاوردهای خود به اجرا در می‌آورند.

- استراتژی‌های اطلاع‌رسانی و ترویج یافته‌های علمی و پژوهشی را (به منظور کاربردی‌سازی این یافته‌ها) تدوین و اجرا می‌کنند.
 - به شناسایی جامعه و بازار هدف خود می‌پردازند و قابلیت‌ها و توانمندی‌های مؤسسه را به گونه‌ای مطلوب به آنها ارائه می‌دهند.
 - اطمینان می‌یابند که در پاسخگویی به نیازهای مشتریان و کاربران، قابلیت رسیدن به اهداف تعیین شده و دستاوردهای مورد انتظار خود را دارند.
- ۵-د- محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می‌شوند.
- در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- محصولات و خدمات پژوهشی خود را برای برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان، کاربران و جامعه، همسو با ارزش مورد انتظار ایشان، تولید می‌کنند و ارائه می‌دهند.
 - اطمینان دارند که کارکنان‌شان ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای برقراری تعاملات مؤثر با کاربران خدمات و یافته‌ها و نیز کارفرمایان طرح‌های پژوهشی در اختیار دارند.
 - پیامد فعالیت‌های پژوهشی و دستاوردهای آن را در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی، بهداشت و ایمنی درک می‌کنند و در قبال آن احساس مسئولیت می‌نمایند.
 - یافته‌ها و دستاوردهای پژوهشی خود را با الگوهای مربوط مقایسه می‌کنند و توانایی‌هایشان را به‌منظور افزایش ارزش خلق شده برای کارفرمایان طرح‌های پژوهشی و کاربران یافته‌ها و دستاوردها، درک می‌کنند و توسعه می‌دهند.

- سرمایه‌های انسانی، مشتریان و کاربران، سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان را در بهینه‌سازی اثربخشی و کارایی زنجیره ارزش مشارکت فعال می‌دهند.
- ۵-ه- روابط با مشتریان مدیریت می‌شود و ارتقا می‌یابد.
در عمل، مؤسسات پژوهشی متعالی:
- گروه‌های مختلف مشتریان خود اعم از کارفرمایان طرح‌های علمی و پژوهشی، کاربران یافته‌ها و دستاوردهای آنها و غیره را می‌شناسند و نیازها و انتظارات متفاوت آنها را برآورده و پیش‌بینی می‌کنند.
- نیازمندی‌های ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را تعیین و برآورده می‌سازند.
- با همه مشتریان تعاملات مؤثری مبتنی بر شفافیت و اعتماد برقرار می‌کنند.
- نظرات و برداشت‌های مشتریان خود را همواره پایش و تحلیل می‌کنند و به این بازخوردها پاسخ سریع و اثربخش می‌دهند.
- استفاده مسئولانه از دستاوردهای علمی و پژوهشی را به مشتریان خود توصیه می‌کنند.

معیار ۶- نتایج مشتریان

مؤسسات پژوهشی متعالی:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال مشتریان و کاربران دستاوردهای علمی و پژوهشی و همچنین، شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، کارفرمایان و کاربران، همسو با استراتژی اتخاذشده، تعیین می‌کنند.
- نتایج خوبی از مشتریان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه‌ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده‌شده و تأثیری را که این نتایج بر دیگر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند، به روشنی درک می‌کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند، با دیگر مؤسسات مشابه مقایسه کنند و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری بهره‌گیرند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص مشتریان، بخش‌بندی می‌کنند.

منظور از مشتریان در مؤسسات پژوهشی، کارفرمایان طرح‌های پژوهشی و کاربران یافته‌ها و دستاوردهای پژوهشی هستند.

۶- الف- برداشت‌ها

این شاخص‌ها، برداشت‌های مشتریان اعم از کارفرمایان طرح‌ها و کاربران یافته‌ها و دستاوردهای علمی و پژوهشی و مانند آنها از مؤسسه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی، از جمله نظرسنجی از مشتریان و کاربران، گروه‌های تمرکز، تشکرها و شکایت‌ها به دست آیند. این برداشت‌ها باید درک روشنی از منظر مشتریان از اثربخشی جاری‌سازی و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با مشتریان ارائه کنند.

متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر این موارد

تمرکز کنند:

- شهرت و تصویر مؤسسه (در دسترس بودن، ارتباطات، پاسخگویی، رفتار آینده‌نگر)؛
- محصولات و خدمات (کیفیت، ارزش، قابلیت اطمینان، نوآوری در طراحی، اجرای به موقع)؛
- خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آنها (ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری همایش‌ها و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی)؛
- وفاداری مشتریان و تعامل فعال با آنها (تمایل به همکاری مجدد، معرفی یا توصیه مؤسسه به دیگران).

۶- ب- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها از جمله شاخص‌های درونی‌اند که مؤسسه آنها را به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های مشتریان بیرونی به کار می‌گیرند.

این شاخص‌ها باید درک روشنی از کارایی و اثربخشی جاری‌سازی و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با مشتریان ارائه دهند.

متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز کنند:

- ارائه محصولات و خدمات (کیفیت، ارزش، قابلیت اطمینان، نوآوری در طراحی، اجرای به‌موقع، هزینه، نسبت پذیرش طرح‌ها از سوی کارفرما، میزان تجاری‌سازی، بهره‌گیری از کتب و مقالات)؛
- خدمات و پشتیبانی مشتری و روابط با آنها (ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری همایش‌ها و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی، وفاداری مشتریان)؛
- شکایات و قدردانی‌های بیرونی (نرخ شکایات، تعداد تقدیرنامه‌ها، پوشش خبری).

معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی

مؤسسات پژوهشی تعالی:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال سرمایه‌های انسانی و همچنین، شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی، مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- نتایج خوبی از کارکنان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه‌ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده‌شده و تأثیری را که این نتایج بر دیگر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند، به روشنی درک می‌کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند، با مؤسسات مشابه مقایسه کنند و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری بهره‌گیرند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص درون مؤسسه، بخش‌بندی می‌کنند.

۷- الف- برداشت‌ها

این شاخص‌ها، برداشت‌های کارکنان از مؤسسه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی، از جمله نظرسنجی از کارکنان،

گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت‌یافته به دست آیند. این برداشت‌ها باید درک روشنی از منظر کارکنان از اثربخشی جاری‌سازی و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی ارائه دهند.

متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر این موارد تمرکز کنند:

- مشارکت و تعامل فعال (امکان ارائه اندیشه‌ها و طرح‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت در ارائه پیشنهادهای بهبود و اجرای آنها)؛
- احساس رضایتمندی (رضایتمندی از حضور در سازمان، تسهیلات و خدمات، حقوق و مزایا، شرایط ارتقا)؛
- رهبری و مدیریت (تفویض اختیار، قدردانی‌ها، ارتباطات)؛
- هدف‌گذاری، مدیریت شایستگی‌ها و عملکرد (سازوکار ارزیابی عملکرد، تناسب اهداف با سطح عملکرد، تناسب توانایی و مسئولیت‌ها)؛
- توسعه شایستگی‌ها، کارراهه و آموزش (توسعه شغلی، فرصت‌های برابر، کیفیت آموزش‌ها، چگونگی ارتقا)؛
- ارتباطات اثربخش (ارتباطات میان کارکنان و واحدها، ارتباطات با مدیران، اطلاع از اهداف و استراتژی‌ها و ارزش‌ها)؛
- وضعیت کاری (امنیت شغلی، بهداشت، ایمنی و ارگونومی).

۷- ب- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها از جمله شاخص‌های درونی‌اند که مؤسسه آنها را

به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی تأثیرات آنها بر برداشت‌های کارکنان به کار می‌گیرد.

این شاخص‌ها باید درک روشنی از کارایی و اثربخشی جاری‌سازی و اجرای استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط با کارکنان ارائه دهند.

متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز کنند:

- مشارکت و تعامل فعال (مشارکت در گروه‌های بهبود، مشارکت در نظام پیشنهادها، میزان پاسخگویی به نظرسنجی‌ها، حضور کارکنان، جذب و ترک کارکنان)؛
- هدف‌گذاری، مدیریت شایستگی‌ها و عملکرد (سطح عملکرد کارکنان، میزان تحقق اهداف، تناسب شغل و شاغل)؛
- توسعه کارراهه و آموزش (میزان آموزش، سطوح آموزش، عملکرد آموزش، اثربخشی آموزش، سطوح ارتقا)؛
- ارتباطات درونی (سرعت پاسخگویی به درخواست‌ها، استفاده از مجاری ارتباطی)؛
- وضعیت محیط کار (ایمنی محیط کار، فضای در دسترس، ارگونومی).

معیار ۸- نتایج جامعه

توجه: منظور از جامعه در مؤسسات پژوهشی، مخاطبینی هستند که به صورت غیرمستقیم از فعالیت‌ها و دستاوردها و یافته‌های مؤسسه تأثیر می‌پذیرند. مانند جامعه علمی و پژوهشی کشور، انجمن‌ها، کتابخانه‌ها و عموم مردم)

مؤسسات پژوهشی تعالی:

- مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی خود در قبال جامعه و همچنین شاخص‌های برداشتی ایشان را تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی، همسو با استراتژی اتخاذشده، تعیین می‌کنند.
- نتایج خوبی از جامعه با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه‌ساله، نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده‌شده و تأثیری را که این نتایج بر دیگر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند به روشنی درک می‌کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند، با مؤسسات مشابه مقایسه کنند و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری بهره‌گیرند.
- نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خاص در جامعه، بخش‌بندی می‌کنند.

۸- الف- برداشت‌ها

این شاخص‌ها، برداشت‌های جامعه از مؤسسه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی، از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، مقالات مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیر دولتی، نمایندگان جامعه و مسئولان دولتی به دست آیند. این برداشت‌ها باید درک روشنی از منظر جامعه از اثربخشی جاری‌سازی و اجرای استراتژی اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان و خط‌مشی‌های پشتیبان و فرآیندهای مرتبط ارائه دهند.

متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر این موارد تمرکز کنند:

- پیامدهای زیست‌محیطی و ایمنی (مخاطرات ایمنی، بهداشتی و حوادث، آلاینده‌گی، استفاده مناسب از منابع طبیعی)؛
- تصویر و شهرت مؤسسه (تصویری به عنوان یک عضو مسئول جامعه، پاسخگویی به درخواست‌ها و انتظارات جامعه، اطلاع‌رسانی)؛
- پیامدهای اجتماعی (مشارکت در آموزش و توسعه اجتماعی، اشتغال، تأثیر بر اقتصاد محلی، مشارکت در تشکلهای اجتماعی و حرفه‌ای، حمایت از فعالیت‌های تفریحی، ورزشی، رفاهی، درمانی و بشردوستانه)؛
- پیامدهای محیط کار (ارتباط با مسئولان و سازمان‌های مرتبط، تعامل با همسایگان و شهروندان، تأثیر بر زندگی شهروندان و همسایگان)؛

- جوایز و پوشش رسانه‌ای (جوایز دریافتی از نهادهای اجتماعی و نمایندگان جامعه، حضور در کنفرانس‌ها و همایش‌ها، پوشش خبری).

۸- ب- شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها از جمله شاخص‌های درونی‌اند که سازمان آنها را به‌منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد سازمان و پیش‌بینی پیامدهای آن بر برداشت‌های جامعه به‌کار می‌گیرد. این شاخص‌ها باید درک روشنی از اثربخشی و کارایی رویکردهای اتخاذشده در مدیریت مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی مؤسسه ارائه دهند. متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز کنند:

- عملکرد زیست‌محیطی (آلاینده‌گی آب و خاک و هوا)؛
- پیروی از مقررات و حاکمیت (رعایت الزامات قانونی، اخطارهای قانونی، شکایات مردمی، مطالبات قانونی)؛
- عملکرد اجتماعی (خدمات تفریحی، ورزشی، رفاهی، درمانی و بشر دوستانه، اشتغال، آموزش و توسعه)؛
- عملکرد ایمنی و بهداشتی (آلاینده‌گی صوتی، حوادث و مخاطرات محیط کار)؛
- عملکرد منبع‌یابی و تدارکات مسئولانه (تأمین از داخل، توسعه تأمین‌کنندگان داخلی، صرفه‌جویی ارزی، استفاده از منابع سازگار با محیط زیست).

معیار ۹- نتایج کلیدی

توجه: نتایج کلیدی برای مشتریان، کارکنان و جامعه در معیارهای ۶، ۷ و ۸ پوشش داده شده‌اند.

مؤسسات پژوهشی تعالی:

- مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیرمالی را برای سنجش دستاوردهای استراتژیک و عملکردهای عملیاتی خود، تدوین و اندازه‌گیری می‌کنند.
- اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.
- نتایج کلیدی خوب را با روندی مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه‌ساله نشان می‌دهند.
- دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده‌شده و تأثیری را که این نتایج بر دیگر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند، به روشنی درک می‌کنند.
- عملکرد و نتایج آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی را که به آنها دست یافته‌اند، با مؤسسات پژوهشی مشابه مقایسه کنند و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری بهره‌گیرند.
- نتایج را برای درک سطوح عملکردی و دستاوردهای استراتژیک حاصله درون حوزه‌های خاص مؤسسه بخش‌بندی می‌کنند.

۹- الف- دستاوردهای کلیدی استراتژیک

این نتایج، دستاوردهای کلیدی مالی و غیرمالی هستند که بیانگر موفقیت مؤسسه در جاری‌سازی استراتژی خود دلالت می‌کنند.

مجموعه شاخص‌ها و اهداف مربوط با همراهی ذی‌نفعان کلیدی، تعریف می‌شوند و مورد توافق قرار می‌گیرند. متناسب با هدف مؤسسه، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز کنند:

- دستاوردهای مالی (مثلاً مبلغ قراردادهای پژوهشی، درآمدهای کسب‌شده)؛
- عملکرد در مقایسه با بودجه (مثلاً مقایسه منابع و مصارف و مقایسه درآمدها و هزینه‌ها با بودجه)؛
- دستاوردهای مرتبط با فرآیندهای کلیدی، محصولات و خدمات (مقالات، کتب، اختراعات، اکتشافات، نظریه‌ها، کسب افتخارات و رتبه‌ها، پژوهشگران - شامل اعضای هیئت علمی، همکاران پژوهشی و دانشجویان - و زمینه‌های پژوهشی جدید).

۹- ب- شاخص‌های کلیدی عملکرد

این شاخص‌ها از جمله شاخص‌های کلیدی مالی و غیرمالی هستند که بیانگر اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی مؤسسه استفاده می‌شوند. آنها به پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند. متناسب با هدف سازمان، شاخص‌ها می‌توانند بر موارد زیر تمرکز کنند:

- شاخص‌های عملکرد مالی (برای مثال، نسبت‌های مختلف مالی)؛
- هزینه‌های پروژه (هزینه اجرای پروژه‌های پژوهشی، آموزشی و جز آنها)؛
- شاخص‌های عملکرد فرآیندهای کلیدی (زمان و کیفیت اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های اجرایی)؛

- عملکرد سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان (حجم، زمان و کیفیت فعالیت‌ها و پروژه‌های اجراشده با همکاری دیگر سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان، سطح عملکرد و رتبه سازمان‌های همکار)؛
- فناوری، اطلاعات و دانش (سطح و عملکرد فناوری، صحت و اعتبار اطلاعات و نتایج، امنیت اطلاعات و دانش، مالکیت معنوی و غیره).

ارتباط میان مفاهیم بنیادین و مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی بر اساس مفاهیم بنیادین تعالی و به‌منظور امکان سنجش سطح تعالی مؤسسات و سازمان‌ها ایجاد شده‌اند. جدول زیر ارتباط بین معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی را با مفاهیم بنیادین نشان می‌دهد. با بررسی این ارتباطات و اقداماتی که هر سازمان در هریک از معیارها و زیرمعیارهای مدل انجام می‌دهد، می‌توان چگونگی حرکت سازمان را در جهت تحقق مفاهیم بنیادین بررسی کرد. مؤسسات پژوهشی می‌توانند پس از ارزیابی و یا خودارزیابی با توجه به امتیاز کسب‌شده در هریک از زیرمعیارها، سطح تحقق مفاهیم بنیادین را برآورد کنند.

در جدول زیر، زیرمعیارهایی که در آنها متنی از مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی به‌صورت مشخص ذکر شده باشد، ضمن درج علامت "X" به‌صورت پررنگ نشان داده شده است. در مواردی که در یک زیرمعیار به‌صورت ضمنی به یک مفهوم بنیادین اشاره دارد، تنها علامت "X" درج شده است. در زیرمعیارهایی که ارتباطی با مفاهیم بنیادین ندارند، علامتی درج نشده است.

جدول ۱-۳ ارتباط ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی با معیارهای مدل

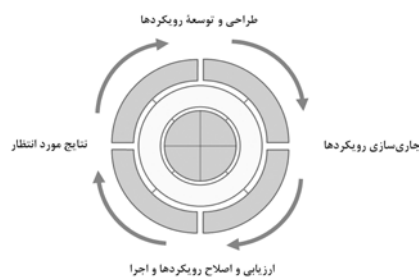
[illegible]

معیارهای مدل در واقع معیارهای سنجش سطح دستیابی مؤسسات پژوهشی به مفاهیم بنیادین تعالی هستند. مؤسسات پژوهشی می‌توانند با حفظ چارچوب معیارها و زیرمعیارها، با توجه به ماهیت عملکرد خود، گاهی نکات راهنما را کاهش یا تغییر دهند یا بر آنها بیفزایند.

به منظور ارزیابی هریک از این معیارها، چارچوبی منطقی طراحی شده است که سطح سرآمدی و نیز قوت‌ها و زمینه‌های بهبود عملکرد در هر معیار سنجیده می‌شود. این منطق تحت عنوان منطق ارزیابی رادار آمده است که در ادامه به تفصیل تشریح شده است.

تشریح منطق ارزیابی رادار

ارزیابی بر اساس منطقی واحد که بتواند تمام ابعاد و حوزه‌های معیارهای توانمندسازها و نتایج را بررسی کند و به خوبی قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر را در هر زیرمعیار تعیین نماید، برای کاربران مدل بسیار بااهمیت است. منطق مورد استفاده به منظور ارزیابی بر اساس معیارهای مدل تعالی، منطق رادار است که در آن، ابزار ارزیابی برای معیارهای توانمندساز و نتایج با یکدیگر متفاوت‌اند. در شکل ۳-۴ شمای منطق رادار آمده است.



شکل ۳-۴ منطق ارزیابی رادار

این منطق جامع، بیان می‌کند که مؤسسات برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشند. این برنامه و رویکرد باید به همه ارکان مؤسسه به‌طور مقتضی تسری یابد و به اجرا درآید و سرانجام عملکرد مؤسسه پژوهشی باید نسبت به برنامه و نتایج مورد انتظار، مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم اصلاح شود. در حقیقت، بدون توجه کامل به این چرخه یکپارچه، دستیابی به تصویری روشن، مستند و قابل اتکا از عملکرد مؤسسه پژوهشی امکان‌پذیر نخواهد بود.

همان‌گونه که مدل تعالی دارای دو بخش کلی توانمندسازها و نتایج است، ساختار منطق ارزیابی رادار نیز بر این اساس و با توجه به نوع معیارهای مدل، به دو دسته کلی تقسیم می‌شود. بخشی از آن مربوط به معیارهای توانمندساز و بخشی دیگر، مربوط به معیارهای نتایج است. بنابراین، عملکرد و نتایج حاصل از اقدامات مؤسسات پژوهشی در مطابقت با اجزای این منطق سنجیده و ارزیابی می‌شود.

برای ارزیابی بخش توانمندسازها باید به عناصر ADAR منطق رادار، یعنی طراحی و توسعه رویکردها، نحوه اجرا و ارزیابی و اصلاح در هریک از زیرمعیارهای توانمندساز پرداخت و برای بخش نتایج مدل باید از عنصر R منطق رادار استفاده کرد تا نتایج را مورد بررسی قرار دهیم.

البته هر یک از عناصر خود دارای ویژگی‌هایی‌اند که از طریق آنها سطح جزئیات بیشتری را می‌توان مورد پرسش و ارزیابی قرار داد. در جدول‌های زیر ویژگی‌های مورد توجه در تجزیه و تحلیل توانمندسازها و نتایج آمده است.

تجزیه و تحلیل توانمندسازها

تجزیه و تحلیل توانمندسازها	
ویژگی‌های مورد ارزیابی	عناصر
- مناسب - یکپارچه	رویکرد (A): آنچه را مؤسسه‌ای برای انجام آن برنامه‌ریزی کرده و نیز دلایلی که برای انجام آن دارد، دربرمی‌گیرد. یک رویکرد مناسب منطق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده مؤسسه تمرکز می‌کند و از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده‌اند، عینیت می‌یابد و بر نیازهای ذی‌نفعان این رویکردها به‌طور روشنی تمرکز دارد. رویکردها یکپارچه‌اند؛ بدین معنی که یک رویکرد یکپارچه، به روشنی ریشه در استراتژی مؤسسه دارد و با دیگر رویکردها در موارد مقتضی در ارتباط است. اصلاحات در رویکردها در طول زمان اعمال می‌شود.
- اجرا شده - نظام‌مند	جاری‌سازی (D): آنچه را مؤسسه‌ای برای جاری‌سازی رویکرد انجام می‌دهد، دربرمی‌گیرد. در یک مؤسسه پژوهشی متعالی رویکردها در حوزه‌های مربوط، نظام‌مند اجرا می‌شوند. اجرای نظام‌مند به خوبی برنامه‌ریزی می‌شود و به روشی که برای رویکرد و مؤسسه مناسب باشد، اداره می‌شود. توانایی مدیریت تغییرات در رویکردها در یک چارچوب زمانی مناسب وجود خواهد داشت.
- اندازه‌گیری - یادگیری و خلاقیت - بهبود و نوآوری	ارزیابی و اصلاح (D): آنچه را مؤسسه‌ای برای ارزیابی و اصلاح توانمان رویکردها و جاری‌سازی آنها انجام می‌دهد، دربرمی‌گیرد. در یک مؤسسه متعالی، رویکرد و جاری‌سازی آن از ابعاد اثربخشی و کارآیی، مورد اندازه‌گیری منظم قرار می‌گیرد. بر اساس این پایش‌ها، یادگیری انجام می‌شود و از روش‌هایی خلاقانه برای ارائه رویکردهای نوین یا تغییر دادن رویکردهای نیازمند اصلاح بهره گرفته می‌شود. برون‌داد اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود و نوآوری استفاده خواهد شد.

تجزیه و تحلیل نتایج

تجزیه و تحلیل نتایج	
ویژگی‌های مورد ارزیابی	عناصر
● محدوده و مربوط بودن ● درستی ● بخش‌بندی	مربوط و قابل استفاده بودن: داده‌های نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان، درست و به طور مناسبی بخش‌بندی شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی نفعان مربوط سازگار باشد. ارتباط بین نتایج مربوطه و تأثیرات آنها بر یکدیگر باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت‌بندی شده باشند. عملکرد: در مؤسسه‌ای متعالی، نتایج، روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار را نشان می‌دهند. اهداف، برای نتایج کلیدی تعیین شده و مناسب‌اند. این اهداف، تحقق یافته و عملکرد مؤسسه حتی از اهداف تعیین شده هم فراتر می‌رود. همچنین، عملکرد مؤسسه در مورد نتایج کلیدی، مقایسه بیرونی می‌شود و نشانگر وضعیت مطلوبی در قیاس با بهترین مؤسسات در حوزه فعالیت مؤسسه یا با مؤسسات در کلاس جهانی است. درک رابطه بین توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی اطمینان می‌دهد که عملکرد مثبت در آینده پایدار می‌ماند.
● روندها ● اهداف ● مقایسه‌ها ● علت‌ها	

جدول ۳-۳: تجزیه و تحلیل نتایج در منطق رادار

ارزیابی بر اساس منطق رادار

در این قسمت برای روشن تر شدن نحوه به کارگیری منطق ارزیابی رادار در مدل، به ارائه مثالی در زیرمعیار ۳-ب می‌پردازیم. عنوان این زیرمعیار عبارتست از: "دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد." برای ارزیابی این زیرمعیار بر اساس منطق رادار با توجه به آن که این زیرمعیار از زیرمعیارهای توانمندسازهاست، باید از عناصر ADAR منطق رادار استفاده کرد. بنابراین، پرسش‌های ما برای ارزیابی به صورت زیر خواهد بود:

- رویکرد (های) مؤسسه برای توسعه دانش و قابلیت‌های کارکنان چیست(ند)؟
 - آیا این رویکرد (های) اتخاذ شده اجرا شده‌اند (در صورت وجود رویکرد در پرسش قبل)؟
 - آیا این رویکرد (ها) و نحوه اجرای آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در صورت نیاز اصلاح می‌شود؟
- گفتنی است، برای داشتن ارزیابی دقیق‌تر می‌توان از ویژگی‌های هریک از این عناصر نیز استفاده کرد. در مورد پرسش نخست طرح شده در مثال بالا، که به رویکرد مؤسسه برای توسعه دانش و قابلیت‌های کارکنان پرداخته است، می‌توان با توجه به ویژگی‌های منطق رادار به صورت زیر کامل‌تر کرد:
- رویکرد (های) مؤسسه پژوهشی برای پرورش دانش و قابلیت‌های کارکنان چیست؟
 - آیا رویکرد (های) اتخاذ شده مناسب است؟
 - آیا رویکرد (های) اتخاذ شده یکپارچه است؟
- برای هریک از ویژگی‌های منطق رادار تعاریف دقیقی ذکر شد که در ادامه با عنوان "ابزارهای ارزیابی و مدیریتی رادار برای توانمندسازها و نتایج" آمده است.

ابزارهای ارزیابی و مدیریتی رادار

شیوه ارزیابی بر مبنای منطق رادار عموماً در ارزیابی به شیوه شبیه‌سازی جایزه به کار می‌رود. جدول ارزیابی رادار که دربرگیرنده تمام اجزا و ویژگی‌های مورد بررسی در منطق ارزیابی رادار است، در پی آمده است. این ویژگی‌ها برای توانمندسازها و نتایج جداگانه ارائه شده است:

• ابزار ارزیابی و مدیریتی رادار برای توانمندسازها

عناصر																							
رویکرد																							
ویژگی‌ها																							
عناصر	جمع‌بندی رویکرد	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
جاری‌سازی	جمع‌بندی جاری‌سازی	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
عناصر	جمع‌بندی ویژگی‌ها	%	۰	۵	۱۰																		



ارزیابی و اصلاح															
عناصر		ویژگی‌ها		٪۰		٪۲۵		٪۵۰		٪۷۵		٪۱۰۰			
		اندازه‌گیری: کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری‌سازی آن به‌صورت منظم اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های انتخاب‌شده مناسب هستند.	نیود شوهد یا اظهارات بدون پشتوانه		برخی شوهد		شوهد		شوهد روشن		شوهد جامع				
			نیود شوهد یا اظهارات بدون پشتوانه		برخی شوهد		شوهد		شوهد روشن		شوهد جامع				
			نیود شوهد یا اظهارات بدون پشتوانه		برخی شوهد		شوهد		شوهد روشن		شوهد جامع				
جمع‌بندی ارزیابی و اصلاح				۰		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
جمع‌بندی نهایی				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵		۱۵		۳۰		۴۵		۶۰		۷۵	
				۵</											

عناصر		ویژگی‌ها	%۰	%۲۵	%۵۰	%۷۵	%۱۰۰
عملکرد	بروندها:	نیروی نتایج یا اطلاعات بدون پشتوانه	برای حدود ۱/۴ نتایج، روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه‌ساله وجود دارد.	برای حدود ۱/۴ نتایج، روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه‌ساله وجود دارد.	برای حدود ۳/۴ نتایج، مثبت یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه‌ساله وجود دارد.	برای تمام نتایج، روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه‌ساله وجود دارد.	برای تمام نتایج، روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه‌ساله وجود دارد.
	اهداف:	نیروی اهداف یا اطلاعات بدون پشتوانه	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند، و تحقق یافته‌اند.	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند، و تحقق یافته‌اند.	برای حدود ۲/۴ نتایج، کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند، و تحقق یافته‌اند.	برای تمام نتایج، کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند، و تحقق یافته‌اند.	برای تمام نتایج، کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند، و تحقق یافته‌اند.
	مقایسه‌ها:	مقایسه‌ها برای نتایج کلیدی انجام شده‌اند.	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای حدود ۲/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای تمام نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای تمام نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.
	مقایسه‌ها مناسب هستند.	مقایسه‌ها برای نتایج کلیدی انجام شده‌اند.	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای حدود ۱/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای حدود ۲/۴ نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای تمام نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای تمام نتایج، کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند، و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.
	علت‌ها:	رابطه بین نتایج با دست آمده و توانمندسازی آن‌ها برک شده است.	برای حدود ۱/۴ نتایج، اثر، توانمندسازی روی آن‌ها مشهود است و شواهدی روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای حدود ۱/۴ نتایج، اثر، توانمندسازی روی آن‌ها مشهود است و شواهدی روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای حدود ۲/۴ نتایج، اثر، توانمندسازی روی آن‌ها مشهود است و شواهدی روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای تمام نتایج، اثر، توانمندسازی روی آن‌ها مشهود است و شواهدی روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای تمام نتایج، اثر، توانمندسازی روی آن‌ها مشهود است و شواهدی روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.
جمع‌بندی عملکرد			۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۹۰
توجه: جمع‌بندی این قسمت نباید از نمره "مربوط و قابل استفاده بودن" بیشتر باشد.			۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۹۰
جمع‌بندی نهایی			۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۹۰

جدول ۳-۵: ابزارهای ارزیابی رادار برای نتایج

امتیازدهی براساس منطق رادار

از جدول‌های پیشین، افزون بر کسب راهنمایی برای ارزیابی و شناسایی قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر، به‌منظور امتیازدهی نیز استفاده می‌شود. شیوه امتیازدهی به این شکل است که برای ارزیابی هر زیرمعیار باید از جدول مربوط به آن استفاده کرد و در ادامه به ویژگی هریک از عناصر امتیاز داد. سپس به امتیاز عناصر توجه کرد تا امتیاز آن زیرمعیار مشخص شود. برای مثال در زیرمعیار ۳-ب، در جدول مربوط به توانمندسازها، برای هریک از ویژگی‌های رویکرد، یعنی مناسب بودن و یکپارچه بودن، با توجه به تعاریف ارائه‌شده برای آن و نیز شواهدی که مؤسسه برای پرسش‌های طرح‌شده به‌دست می‌دهد، امتیازی مشخص می‌نماییم. مثلاً به مناسب بودن امتیاز ۶۵ و به یکپارچه بودن امتیاز ۵۵ را اختصاص دهیم. اکنون امتیاز عنصر رویکرد بر اساس این امتیازها مشخص می‌شود که می‌توانیم امتیاز ۶۰ را در نظر بگیریم. همین عمل برای تعیین امتیاز عناصر جاری‌سازی و همچنین ارزیابی و اصلاح انجام می‌شود. در پایان امتیازدهی، سه امتیاز برای عناصر رویکرد، جاری‌سازی و ارزیابی اصلاح داریم که امتیاز نهایی میانگین امتیازهای سه عنصر یادشده است.

عموماً برای شروع امتیازدهی مناسب است که در هر مرحله از میانگین امتیازات برای تعیین امتیاز نهایی استفاده کنیم. به عبارت دیگر، امتیاز هر عنصر را بر پایه میانگین امتیاز ویژگی‌ها و در انتها

امتیاز نهایی را بر اساس میانگین سه عنصر در توانمندسازها تعیین کنیم. با این همه، ارزیاب باتجربه باید توجه کند که آیا امتیازی که در هر مرحله ارائه می‌دهد مناسب وضعیت مؤسسه پژوهشی مورد ارزیابی هست یا خیر و در نتیجه، این امتیاز را به جای میانگین به دست دهد.

رعایت چند نکته زیر در امتیازدهی و ارزیابی‌های دقیق‌تر ضروری است (امیری و سکاکی ۱۳۸۷):

- در صورتی که رویکرد و جاری‌سازی در زیرمعیار توانمندساز صفر باشد، کل امتیاز آن زیرمعیار صفر منظور می‌شود.
- اگر رویکرد ضعیف باشد، اما جاری‌سازی آن در همه نواحی، مرتبط یا ۱۰۰ درصد باشد، کل امتیاز باید به سمت امتیاز رویکرد گرایش داشته باشد.
- اگر امتیاز ارزیابی و بازنگری صفر باشد، اما رویکرد و جاری‌سازی قوی باشد، امتیاز کلی صفر نخواهد بود، اما امتیاز از میانگین محاسبه شده کمتر منظور خواهد شد.
- در مورد معیارهای نتایج، امتیاز ۵۰ درصد وقتی به عناصر داده می‌شود که برای نیمی از شاخص‌های مرتبط با هر زیرمعیار، داده‌ها و شواهد متعددی ذکر شده باشد. این داده‌ها باید واقعی باشند، با اهداف داخلی و نیز عملکرد رقبا و مؤسسات برتر مقایسه شوند و نیز علت دستیابی به آنها مشخص شده باشد.

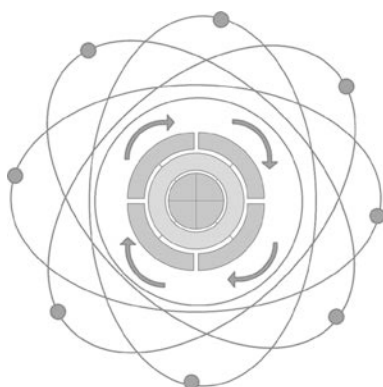
نتیجه‌گیری

در این فصل قسمت‌های مختلف مدل تعالی مؤسسات پژوهشی،

اعم از ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی و موضوعات مؤید این ارزش‌ها در مؤسسات پژوهشی، معیارها و زیرمعیارهای مدل، امتیازها و ارتباط آنها با ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی تشریح شد. سپس منطق ارزیابی رادار و عناصر و ویژگی‌های آن و نیز ابزارهای امتیازدهی بر مبنای آن در معیارهای توانمندساز و نتایج در قالب جداولی ارائه شد که راهنمای ارزیابی و امتیازدهی در این مدل است. از این ابزارها عموماً در روش خودارزیابی شبیه‌سازی جایزه که در فصل چهارم به تفصیل تشریح خواهد شد، استفاده می‌شود. در دیگر روش‌ها نیز بهره‌گیری از مفاهیم و ویژگی‌های این منطق به شناسایی بهتر قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر در مؤسسه یاری می‌کند. مثلاً در روش پرسشنامه‌ای نیز بهره‌گیری از ویژگی‌های بخش‌های مختلف منطق رادار در امتیازدهی به هر پرسش امکان‌پذیر است که در پیوست ۲ (پرسشنامه ۹۰ سؤالی بر اساس مدل) در این باره توضیحاتی آمده است.

فصل چهارم

خودارزیابی در مدل تعالی



مقدمه

تصمیم‌گیری درست براساس اطلاعات صحیح صورت می‌گیرد و البته اطلاعات صحیح چنانچه به شکلی جامع گردآوری و تحلیل شوند، می‌توانند مبنای مناسبی برای تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های راهبرد قرار گیرند. مدل‌های تعالی که دربردارنده فرضیه‌های نوین مدیریتی و تجارب سازمان‌های موفق‌اند، با نگاهی جامع و فراگیر به کل سازمان، زیرساخت و چارچوب مناسبی برای این منظور ایجاد می‌کنند و مدیران ارشد را در تعیین مسیر تعالی و ارتقای سازمان به‌خوبی یاری می‌دهند. بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها می‌توانند با مقایسه وضعیت سازمان خود با چارچوبی که در این مدل‌ها ارائه می‌شود، اقدام به شناسایی قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر خود نمایند. البته این فرآیند اگر با رویکردی واقع‌بینانه صورت گیرد، می‌تواند اثربخشی بهتری از خود نشان دهد.

در آثار و پژوهش‌های حوزه مدل‌های تعالی، فرآیندی که انجام این مقایسه را در موقعیتی نظام‌مند فراهم می‌آورد، "خودارزیابی" نام‌گذاری شده است. در این فصل به تشریح مفاهیم مرتبط با خودارزیابی سازمانی، منطبق با مدل تعالی می‌پردازیم.

تعریف خودارزیابی

خودارزیابی طبق تعریف، فرآیندی است که در آن بازبینی منظم، سازمان یافته و همه جانبه ای در همه فرآیندها، فعالیت ها و اقدامات صورت گرفته در سازمان و همچنین نتایج حاصل انجام می پذیرد. باید یادآور شد که مبنای این ارزیابی، معمولاً یک مدل تعالی مانند EFQM یا مدل تعالی مؤسسات پژوهشی است که در این کتاب معرفی شده است. برون داد فرآیند خودارزیابی گزارشی است که در آن قوت ها و زمینه های بهبودپذیر واقعی مؤسسه ارائه می شود. این گزارش از این منظر اهمیت دارد که شناسایی این قوت ها و زمینه های بهبودپذیر می تواند مدیران ارشد را در تصمیم گیری های راهبرد و همچنین تحول سازمانی کمک کند تا بر پایه اطلاعات دقیق از وضعیت سازمان، مسیر رشد و تعالی سازمان خود را تعیین کنند.

خودارزیابی و مزایای آن برای سازمان

خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مزایا و منافع چشمگیری برای سازمان دارد، از جمله:

- ارائه قوت ها و زمینه های بهبودپذیر به گروه مدیریت بر اساس رویکردی جامع به کل سازمان؛
- تعیین مسیر رشد و تعالی سازمان با نگاهی فرابخشی و به دور از ملاحظات و منافع فردی؛
- ایجاد نظامی برای بازنگری دوره ای در سازمان و پرهیز از شکل گیری فضای روزمرگی در سازمان؛
- همسو کردن اندیشه ها و ایده های مدیران برای اعمال اقدامات بهبود مورد نیاز در سازمان؛

- آموزش و توسعه مفاهیم سرآمدی در میان گروه مدیریت و همچنین کارکنان سازمان و افزایش سطح فرهنگ مدیریتی و بهبود مستمر در سازمان؛
- ترویج فرهنگ بهینه‌کاوی^۱ و همچنین خلاقیت و نوآوری در سازمان، به مثابه اصلی‌ترین محرکه‌های بازنگری، بهبود و رشد و ارتقای سازمان؛
- ایجاد امکان مقایسه سازمان با دیگر سازمان‌ها بر اساس معیارهای فراگیر و توسعه فضای رقابت در میان سازمان‌های فعال در بخش‌های مختلف کسب‌وکار.

فرآیند کلی خودارزیابی

شکل ۴-۱ مراحل کلی انجام فرآیند خودارزیابی را نشان می‌دهد. چنان‌که در این نمودار آمده است، نخستین و مهم‌ترین مرحله در این فرآیند، شکل‌گیری تعهد لازم در مدیریت ارشد سازمان برای انجام خودارزیابی است، زیرا خودارزیابی تنها بررسی وضعیت فعلی و تعیین قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر نیست و تکرار این امر در این سطح نیز هرگز به رشد و تعالی نخواهد انجامید. خودارزیابی زمانی اثربخشی خود را کاملاً نشان می‌دهد که برنامه‌های بهبود به‌درستی تعریف شوند و در زمان معین و به‌موقع نیز به اجرا درآیند. این موضوع قاعده‌تاً بدون حمایت مدیران و تعهد ایشان به اجرای کامل آن، محقق نخواهد شد. از سوی دیگر، عدم حمایت مدیریت ارشد از اجرای کامل این فرآیند افزون بر ایجاد هزینه و اتلاف منابع، موجب ایجاد بدبینی در دیگر سطوح کارکنان در برابر مدل‌های

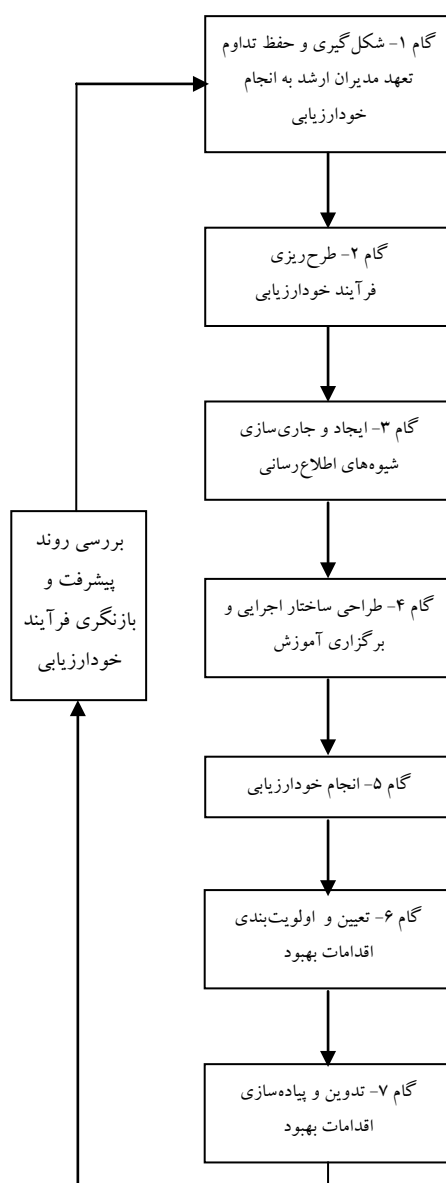
مدیریتی می‌شود و در آینده مسیر به‌کارگیری این گونه مدل‌ها را در سازمان دشوار می‌کند.

در ادامه طرح ریزی کلی مراحل اجرایی روش مناسب خودارزیابی و دوره‌های آموزشی مورد نیاز، تعیین شده و برای این اساس در مرحله بعدی برنامه‌ریزی لازم برای اطلاع‌رسانی در سازمان و به‌ویژه گروه‌های مشارکت‌کننده در فرآیند خودارزیابی صورت می‌گیرد.

پس از اطلاع‌رسانی، در مرحله چهارم، ساختار اجرایی فرآیند خودارزیابی شکل می‌گیرد و افراد مرتبط، کارگاه‌های آموزشی لازم را متناسب با روش خودارزیابی می‌گذرانند.

سپس اعضای ساختار خودارزیابی، وارد مرحله اصلی، یعنی برگزاری جلسات و نشست‌های خودارزیابی براساس روش تعیین‌شده در مرحله دوم، می‌شوند. مرحله بعد (ششم)، در واقع مرحله تحلیل نتایج حاصل از جلسات خودارزیابی برگزارشده به‌کوشش گروه‌های خودارزیابی است تا برای این اساس، برای تعریف برنامه‌های بهبود و در ادامه اولویت‌بندی آنها بر مبنای معیارهای توافق‌شده اقدام شود.

در مرحله هفتم این فرآیند، باید برنامه اجرایی پروژه‌هایی که دارای اولویت بالایی بوده‌اند، تعریف و تدوین شود و ضمن تعیین مراحل اجرایی آنها، برآوردهای زمانی و هزینه‌ای و نیز مسئولان اجرا و سازوکار نظارت بر اجرا مشخص شود. البته توصیه می‌شود که این فرآیند هفت مرحله‌ای، ارزیابی دوره‌ای شود و مشکلات احتمالی آن مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.



شکل ۴-۱ مراحل عمومی خودارزیابی

گام ۱- کسب تعهد مدیریت:

- شکل‌گیری تعهد رهبران در الگو قرار دادن مدل تعالی به عنوان الگوی مدیریتی
- توسعه و ترویج تعهد در دیگر سطوح مدیریتی
- آموزش مفاهیم و معیارهای مدل

گام ۲- طرح‌ریزی فرآیند خودارزیابی:

- برگزاری جلسه توجیهی - آموزشی برای مدیران
- انتخاب روش خودارزیابی
- تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز متناسب با روش خودارزیابی
- تعیین دوره‌های آموزشی تکمیلی
- تهیه برنامه زمان‌بندی اجرای فرآیند

گام ۳- اطلاع‌رسانی:

- تعیین و دسته‌بندی مخاطبان اطلاع‌رسانی
- تعیین موضوعات و نحوه اطلاع‌رسانی آنها
- تدوین برنامه اطلاع‌رسانی و ترویج فرهنگ خودارزیابی

گام ۴- تعیین ساختار اجرایی و آموزش:

- تعیین ساختار اجرایی فرآیند خودارزیابی
- تعیین و اختصاص کسانی که در اجرای فرآیند مشارکت دارند
- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی متناسب با روش خودارزیابی و طرح‌ریزی صورت گرفته در مرحله ۲

گام ۵- انجام خودارزیابی:

- به توضیحات روش‌های مختلف خودارزیابی در صفحات بعد رجوع کنید.

گام ۶- تعیین و اولویت‌بندی اقدامات بهبود:

- تحلیل نتایج خودارزیابی مشتمل بر قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر
- تعریف برنامه‌های بهبود
- تعیین و توافق در مورد معیارهای اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود
- برگزاری جلسه اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود با حضور مدیران ارشد
- تعیین پروژه‌های بهبودی که باید اجرایی شوند

گام ۷- پیاده‌سازی اقدامات بهبود:

- تعیین نحوه اجرای برنامه‌های بهبود بر اساس توان داخلی یا برون‌سپاری
- تعیین متولیان اجرا یا نظارت بر اجرای برنامه‌های بهبود
- تدوین برنامه اجرایی مشتمل بر مراحل اجرا و برآورد زمانی مراحل
- ایجاد سازوکار نظارت بر پیشرفت اجرای پروژه با مشارکت رهبران

معرفی روش‌های مختلف خودارزیابی

برای خودارزیابی روش‌های مختلفی پیشنهاد می‌شود که البته از

طراحی و به‌کارگیری ترکیبی از روش‌های مختلف هم می‌توان استفاده کرد. همان‌گونه که در فصل‌های پیشین گفته شد، این روش‌ها عبارت‌اند از:

- روش پرسشنامه
- روش کارگاهی
- روش پروفرما
- روش شبیه‌سازی جایزه

در این بخش به تشریح کامل این روش‌ها می‌پردازیم.

روش پرسشنامه

یکی از واکنش‌هایی که غالباً در مقابل پروژه‌های تحولی در سازمان‌ها نمود می‌یابد، مقاومت در برابر تغییرات است. از این رو یکی از چالش‌های بزرگ مدیران در این مسیر، مدیریت مناسب این مقاومت‌ها و هدایت انرژی آنها به مسیر اصلی است. با توجه به این‌که آغاز اجرای فرآیند خودارزیابی نیز خود نوعی پروژه تحولی در نوع و مدل مدیریت سازمان به شمار می‌رود، توصیه می‌شود تا به منظور کاهش مقاومت‌ها و ایجاد فضای اعتماد در میان مدیران و کارکنان سازمان، از شیوه‌های آسان برای آغاز فرآیند خودارزیابی استفاده شود. در این زمینه، برای فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر لازم به‌منظور استقبال از تغییرات در سازمان، رویکرد خودارزیابی به روش پرسشنامه طراحی شده است.

این روش در عین سادگی و سرعت در اجرا، کمترین هزینه‌های مالی و زمانی را به سازمان تحمیل می‌کند. همچنین، این روش برای

مشارکت همه یا بخش بزرگی از کارکنان سازمان زمینه مناسبی فراهم می‌آورد.

پرسشنامه‌های خودارزیابی اغلب شامل پرسش‌هایی‌اند که بر مبنای معیارها و زیرمعیارهای مدل طراحی می‌شوند. البته بر اساس سطح بلوغ مدیریت و سیستم‌های سازمان، این پرسش‌ها ممکن است بسیار ساده یا گاهی پیچیده طراحی شوند و نحوه پاسخ‌دهی به آنها می‌تواند به صورت بلی/خیر، چهارگزینه‌ای یا امتیازدهی در بازه یک تا ۱۰ (به منظور افزایش دقت امتیازدهی)، طیف امتیازدهی به کاررفته در مدیریت کیفیت فراگیر (۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪ و ۱۰۰٪) و جز آنها باشد.

وانگهی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه در این شیوه خودارزیابی تنها باید به پرسش‌های پیش روی، در قالب گزینه‌ها و با اتکا بر اطلاعات ذهنی خود از وضعیت سازمان، پاسخ دهند. بنابراین، در این روش، معمولاً برگزاری دوره آموزشی خاصی برای مخاطبان، به منظور تسلط بر مدل و منطق امتیازدهی رادار ضرورتی نمی‌یابد. در پیوست شماره ۲، پرسشنامه طراحی شده برای مؤسسات پژوهشی را ملاحظه می‌کنید. روش خودارزیابی بر اساس پرسشنامه - با توجه به ویژگی‌های بالا - دارای مزایا و معایبی به شرح زیر می‌باشد:

مزایای روش پرسش‌نامه

- سرعت و سهولت اجرا؛
- امکان مشارکت شمار زیادی از کارکنان در فرآیند؛
- امکان طراحی پرسش‌های اختصاصی و متناسب با حوزه فعالیت مؤسسه؛
- امکان کسب بازخورد به تفکیک سطوح و گروه‌های مختلف

کارکنان مشارکت‌کننده و همچنین به تفکیک واحدهای مختلف مؤسسه.

معایب روش پرسش‌نامه

- عدم ارائه فهرستی از قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر؛
- دقت پایین نتایج به دلیل طراحی سؤالات پیچیده و در مواردی، ایجاد برداشت‌های متفاوت از پرسش‌ها؛
- عدم استقبال از اجرا و اندک بودن شمار پرسشنامه‌های تکمیل شده؛
- افزایش انتظارات غیرواقعی و گاهی ایجاد فضای بی‌انگیزگی در میان کارکنان در صورت عدم پاسخ‌دهی به انتظارات ایجادشده؛
- میسر نبودن تحلیل چرایی کسب امتیازات بالا یا پایین به دلیل نبود فضایی برای ذکر دلایل.

روش کارگاهی^۱

روش کارگاهی بهترین روشی است که از طریق آن می‌توان گروه مدیران ارشد سازمان را با مدل تعالی و نتایج حاصل از آن آشنا کرد و زمینه اجرای مؤثر برنامه‌های بهبود سازمان را از طریق همین مشارکت فراهم آورد. در این روش مدیران ارشد در قالب یک کارگاه مدیریتی، دربارهٔ با همهٔ معیارها و زیرمعیارها به بحث و بررسی می‌پردازند که خروجی آن، تعیین مسیر ارتقا و تعالی سازمان خواهد بود. اجرای این روش خودارزیابی پنج جزء اصلی دارد که عبارت‌اند از: آموزش، گردآوری اطلاعات، کارگاه اتفاق نظر، تهیهٔ برنامهٔ اجرایی بهبود و پایش نحوهٔ پیشرفت برنامهٔ اجرایی.

الف: آموزش

به منظور اجرای خودارزیابی بر اساس مدل تعالی با روش کارگاهی، اعضای گروه مدیریت ارشد شرکت باید تسلط نسبی لازم را درباره مدل تعالی، معیارهای مدل و زیرمعیارها و همچنین منطق رادار کسب کند.

دوره آموزشی‌ای که می‌تواند این تسلط نسبی را ایجاد کند، معمولاً به صورت کارگاهی اجرا می‌شود تا در آن افزون‌بر بحث در باب مطالب نظری، فرصتی برای برگزاری کارگاه‌های عملی و در صورت لزوم، انجام یک تا چند نمونه موردکاوی هم فراهم آید. در این کارگاه‌های آموزشی تلاش براین است که گروه مدیریتی از محتوای هر زیرمعیار اطلاعات اولیه و کم‌وبیش مناسبی را کسب کند تا در ادامه بتواند با استفاده از منطق رادار، مفاهیم مدل را با فعالیت‌ها و نتایجی که سازمان کسب کرده است، مقایسه کند و به استخراج قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر بپردازد. همچنین، در این دوره شیوه امتیازدهی در سطحی ساده و اولیه نیز توصیف می‌شود و در طول دوره، حاضران تجربه اولیه‌ای برای امتیازدهی به دست می‌آورند.

ب: گردآوری اطلاعات

به منظور افزایش اثربخشی و کسب آمادگی برای اجرای گام بعدی که کارگاه اتفاق نظر است، فرصتی که معمولاً بین دو هفته تا یک ماه است، برای بررسی سازمان و گردآوری اطلاعات لازم درباره وضعیت آن در حوزه توانمندسازها و نتایج تعیین می‌شود. در این فرصت هریک از اعضای که در گام قبلی آموزش دیده‌اند، باید بررسی‌های لازم را انجام دهند و جمع‌بندی خود را در باب هریک از زیرمعیارهای مدل آماده کنند.

نکته قابل توجه در اجرای این مرحله از فرآیند خودارزیابی بر اساس شیوه کارگاهی این است که غالباً گردآوری اطلاعات، مجال مناسبی برای یادگیری گروه مدیریت سازمان فراهم می‌آورد تا تسلط خود را بر روی مفاهیم مدل افزایش دهند. البته این یادگیری و کسب تسلط در طول زمان فزونی خواهد یافت و آنها را برای استفاده از روش‌های دقیق‌تر خودارزیابی آماده خواهد کرد.

ج: کارگاه اتفاق نظر

با توجه به این که هریک از اعضای گروه مدیریت اقدام به گردآوری اطلاعات اقدام می‌کند، معمولاً در پایان مرحله گردآوری اطلاعات، جمع‌بندی‌های یکسانی درباره وضعیت سازمان به دست نمی‌آید و این وضعیت، به‌رغم ظاهر نامطلوبش، نکته ارزشمندی برای اجرای فعالیتی است به نام "کارگاه اتفاق نظر" که با اجرای آن و از برخورد و تضارب دیدگاه‌های مختلف با هم، قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر واقعی سازمان استخراج می‌شود.

به منظور اجرای مناسب و اثربخش کارگاه اتفاق نظر، توصیه می‌شود این کارگاه با زیرمعیاری ساده‌تر آغاز شود و بحث در مورد زیرمعیارهای چالش‌انگیز به پایان کارگاه موکول گردد تا اعضای جلسه درباره چگونگی برگزاری جلسه اتفاق نظر، تجربه لازم را کسب کنند. بنابراین، لازم نیست ترتیب بررسی معیارها در کارگاه اتفاق نظر منطبق با ترتیب قیدشده در معیارهای مدل باشد، بلکه هر سازمانی در این زمینه باید ملاحظات خود را در نظر گیرد.

همچنین، این کارگاه معمولاً حداکثر در دو روز برگزار می‌شود. در طول برگزاری کارگاه، مراحل زیر به ازای هر زیرمعیار انجام می‌شود:

- یکی از اعضا به عنوان دبیر جلسه معرفی می‌شود تا اداره جلسه، رعایت زمان‌بندی اجرا و دیگر مسئولیت‌های لازم را بر عهده بگیرد.
- یکی از اعضای گروه مدیریت، هر زیرمعیار و نکات قابل توجه و مورد تأکید آن را توضیح می‌دهد.
- اطلاعاتی که پیشتر درباره قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر در سازمان در این معیار گردآوری شده است، به دیگر اعضای تیم ارائه می‌شود. گفتنی است این موارد باید تا اندازه امکان بر اساس ویژگی‌های منطق رادار تدوین شده باشد.
- دیگر اعضای حاضر در کارگاه علاوه بر بررسی صحت اطلاعات گردآوری شده در محدوده زمانی تعیین شده، در صورت لزوم اقدام به تکمیل اطلاعات می‌نمایند.
- همه اعضا با بحث و تبادل نظر در مورد قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر تدوین شده در هر زیرمعیار، به اتفاق نظر دست می‌یابند.
- اگر قرار بر امتیاز دادن باشد، هر کدام از اعضای گروه به صورت فردی به زیرمعیار مورد بحث امتیاز می‌دهند.
- افراد امتیازهای خود را اعلام می‌کنند.
- توافق نظر (اجماع) روی امتیاز نهایی صورت می‌گیرد و این امتیاز اعلام می‌شود.

- گفتنی است در مواردی که اعضا در مورد امتیاز اختلاف نظر زیادی داشته باشند، سطح امتیاز از طریق بحث و بررسی بیشتر تعیین می‌شود و در غیر این صورت، دبیر جلسه امتیاز نهایی را تعیین می‌کند.

د: تهیه برنامه اجرایی بهبود

تدوین برنامه‌های بهبود می‌تواند در پایان کارگاه اتفاق نظر یا در جلسه نیم‌روزه جداگانه صورت گیرد. البته به واسطه مباحث چالش‌برانگیزی که در کارگاه اتفاق نظر طرح می‌شود، مناسب است تا فرصتی بین زمان کارگاه و مرحله برنامه‌ریزی اجرایی در نظر گرفته شود؛ اما به منزله بخشی از فرآیند خودارزیابی، گروه مدیریت باید تاریخ مشخصی را برای تهیه برنامه اجرایی تعیین کند. معمولاً هرکدام از اعضای گروه، حوزه‌های مشخصی از خروجی‌های خودارزیابی را برعهده می‌گیرند تا مجموعه‌ای از پیشنهادها را در این حوزه‌ها برای ارائه در کارگاه بعدی برنامه‌ریزی اجرایی کنند. در این کارگاه، فهرست پیشنهادی اعضای کارگاه ارائه می‌شود و پس از جمع‌بندی، اولویت‌بندی می‌شوند.

به‌منظور اولویت‌بندی نخست باید معیارهای اولویت‌بندی به کوشش گروه مدیریت حاضر در جلسه تعیین شود و در ادامه، برای امتیازدهی و تعیین اولویت‌های اجرایی برنامه‌های بهبود اقدام لازم به عمل آید.

ه: پایش نحوه پیشرفت برنامه اجرایی

پایش دوره‌ای و منظم نحوه و میزان پیشرفت اجرای برنامه‌های

بهبود بخشی از فرآیند بازنگری دوره‌ای کسب‌وکار سازمان است و یک فعالیت مجزا نیست. درک این مسئله موضوعی کاملاً حیاتی است و مانند دیگر روش‌ها، این فرآیند نیز باید در فاصله زمانی مناسب، برای بهبود مستمر تکرار شود.

مزایای روش کارگاه

- روشی عالی برای گروه مدیریت در کسب درکی عمیق از مدل تعالی و ایجاد تعهد در آنان به منظور اجرای مدل؛
- ایجاد دیدگاه مشترک درباره وضعیت سازمان در میان گروه مدیریت ارشد سازمان از طریق بحث و توافق گروه مدیریت بر روی نقاط و نواحی نیازمند بهبود؛
- ایجاد حس مسئولیت و مالکیت بیشتر در مدیران در قبال خروجی‌های فرآیند خودارزیابی، ترتیب اولویت‌ها و برنامه‌های اجرایی بهبود به واسطه مشارکت آنها در این فرآیند؛
- پاسخ‌دهی مناسب به ذهن کنجکاو مدیرانی که به دنبال کشف مسیر تعالی و فهرست اولویت‌های برنامه‌های بهبود می‌باشند؛
- افزایش دقت در نتایج خودارزیابی در مقایسه با روش پرسشنامه، به دلیل برگزاری نشست‌های بحث و بررسی و ذکر دلایل.

معایب روش کارگاه

- کم بودن دقت نتایج خودارزیابی در مقایسه با روش پروفورما و شبیه‌سازی جایزه، به دلیل محدود بودن بررسی رویکردها؛
- مشکلات اجرایی در برگزاری و تنظیم جلساتی که در آن باید همه مدیران ارشد در آنها حضور داشته باشند؛

- نامتقارن بودن میزان اجرای رویکردهای عنوان شده در زیرمعیارهای مختلف به دلیل محدود بودن زمان اجرای فرآیند خودارزیابی؛
- دقت امتیازدهی در این روش چندان بالا نیست و احتمال امتیازدهی غیرواقعی وجود دارد.

روش پروفورما

اگر به دنبال افزایش نظام‌مندی روش خودارزیابی در مقایسه با روش کارگاهی هستیم، اما نمی‌خواهیم حجم فعالیت‌های مرتبط با خودارزیابی در قیاس با روش شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه افزایش یابد، می‌توانیم از مجموعه‌ای از پروفورماهای تدوین شده استفاده کنیم. به بیان دیگر، در این روش می‌توانیم برای هر زیرمعیار از مدل، یک فرم و قالب یک صفحه‌ای تهیه کنیم که در این صورت کل گزارش می‌تواند در ۳۲ صفحه تهیه شود.

عموماً در یک برگه پروفورما ابتدا توصیفی از معیارها و زیرمعیار مربوط و در ذیل آن نکات قابل بررسی و شواهد (نشانی فعالیت‌ها و اطلاعات موجود در سازمان) آورده می‌شود. فضای باقی‌مانده به قسمت‌هایی برای بیان قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر سازمان، ارائه شواهد مربوط و تعیین امتیاز اختصاص می‌یابد. همانطور که در شکل زیر نمونه‌ای از آن ارائه شده است.

نام معیار و تعریف آن	
زیرمعیار:	
نکات قابل بررسی:	شواهد:
قوت‌ها (براساس منطق رادار):	زمینه‌های بهبودپذیر (براساس منطق رادار):
برای توانمندسازها: امتیاز رویکرد (%): امتیاز اجرا (%): امتیاز ارزیابی و اصلاح (%): برای نتایج: امتیاز محدوده و قابل استفاده بودن (%): عملکرد (%): امتیاز زیرمعیار (%):	

شکل ۴-۲: نمونه پروفرما

شواهد و مستندات خودارزیابی که باید در ارتباط با هریک از نکات قابل بررسی گردآوری شوند، می‌توانند از کلیه واحدهای سازمان، به وسیله افراد یا گروه‌های تشکیل شده، تدوین شوند و سپس ارزیاب‌های آموزش دیده داخلی آنها را ارزیابی کنند. در صورت نیاز، گروه‌های ارزیابی بیرون از سازمان می‌توانند در نتایج خودارزیابی بازنگری کنند.

برای مؤسسات بزرگ پژوهشی که متشکل از چند پژوهشگر یا گروه پژوهشی هستند، می‌توان پروفرماها را از واحدهای مختلف گردآوری و قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر مشترک را شناسایی کرد. با استفاده از این روش می‌توان استراتژی موجود را بازنگری کرد و طرح‌هایی برای بهبود کل مؤسسه به دست داد.

از عوامل مهم موفقیت در این روش، کیفیت گردآوری

داده‌هاست. پیش از این که ارزیاب‌ها از طریق مصاحبه با کارکنان و مطالعه مستندات، مدارک مرتبط، حوزه خودارزیابی را گردآوری کنند، باید مشخص شود که اطلاعات کجا و نزد چه کسی وجود دارد. مصاحبه‌کنندگان، با تسلط بر روش‌های مصاحبه، باید تنها به گردآوری داده‌های مرتبط با زیرمعیار و حوزه مربوط به خود بپردازند و اجازه ندهند که مصاحبه به بررسی مشکلات فردی مصاحبه شونده تبدیل شود.

پس از تدوین و نهایی شدن پروفرماها، گزارشی آماده می‌شود که شامل قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیری است که ارزیابان داخلی یا بیرونی بر اساس شواهد تدوین کرده‌اند. در ادامه فرآیند خودارزیابی، گروه مدیریت مانند روش کارگاهی، باید به تعیین و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود اقدام کند که البته با توجه به افزایش دقت رویکرد خودارزیابی، این برنامه‌ریزی - در مقایسه با روش کارگاهی - از دقت بیشتری برخوردار است. همانند دیگر روش‌ها، این فرآیند نیز باید در بازه‌های زمانی مناسب برای بهبود مستمر تکرار شود.

مزایای روش پروفرما

- افزایش دقت و واقعیت‌گرایی نتایج خودارزیابی به دلیل افزایش دقت در گردآوری اطلاعات؛
- تدوین فهرستی دقیق از قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر با جزئیات بیشتر که به افزایش دقت در تعیین مسیر تعالی و ارتقای سازمان می‌انجامد؛
- ایجاد زمینه لازم برای تسهیل در استفاده از روش شبیه‌سازی جایزه در دوره‌های بعد از رهگذرگردآوری اطلاعات مناسب؛

- امکان مشارکت دادن افراد بیشتر در فرآیند خودارزیابی در قالب گروه‌های گردآوری اطلاعات، مصاحبه‌شوندگان و ارزیابان.

معایب روش پروفورما

- کاهش اثربخشی فرآیند خودارزیابی بر اثر انجام مصاحبه‌های ضعیف و نادقیق بودن اطلاعات گردآوری‌شده؛
- گردآوری اطلاعات بر اساس پروفورماها، به واسطه آنکه ممکن است نکات قابل بررسی، پوشش کاملی از سازمان را ارائه نکنند، تصویر کاملی از سازمان را عرضه نمی‌کند، بلکه خلاصه و شمه‌ای از وضعیت سازمان را نشان می‌دهد.

روش شبیه‌سازی جایزه^۱

- این روش در واقع اجرای آزمایشی و تمرینی فرآیند اصلی اخذ جایزه تعالی سازمانی است که برای ارزیابی یک سازمان استفاده می‌شود. در این روش، سازمان اظهارنامه‌ای را براساس عناوین معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی تنظیم می‌کند. گروهی از ارزیابان آموزش‌دیده این اظهارنامه را که در واقع شواهد سازمان در هر معیار و زیرمعیار است، ارزیابی می‌کند. توصیه می‌شود به‌منظور افزایش آمادگی شرکت برای حضور در فرآیند اصلی جایزه تعالی سازمانی، از چند ارزیاب بیرونی (خارج از سازمان) دعوت شود. فرآیند اجرای این روش می‌تواند شامل مراحل زیر باشد:
- گروه مدیریت سازمان، با توجه به سطح بلوغ سازمان و میزان

آمادگی آن در زیرمعیارهای مختلف، اتفاق نظر و تعهد لازم را برای خودارزیابی از طریق روش شبیه‌سازی جایزه، تا اندازه امکان از طریق تدوین منشور تعالی، اعلام کند.

- یکی از مدیران سازمان، در جایگاه مدیر پروژه خودارزیابی، برای مدیریت همه قسمت‌های پروژه تعیین می‌شود که نقش ویراستار ارشد اظهارنامه را بر عهده دارد (ویراستار ارشد اظهارنامه کسی است که تسلط لازم را بر مدل و منطق رادار دارد و می‌کوشد اظهارنامه را به شکل نهایی تدوین و ارائه کند).
- تا اندازه امکان هرکدام از اعضای گروه مدیریت، به عنوان مسئول یا حامی تدوین یک یا چند معیار، یا زیرمعیار خاص تعیین می‌شوند و افراد مناسب برای تشکیل گروه اظهارنامه‌نویسی شناسایی و مشخص می‌شوند.
- اعضای گروه اظهارنامه‌نویسی، داده‌ها و اطلاعات را گرد می‌آورند و بخش‌های مختلف اظهارنامه را تألیف می‌کنند. در صورتی که سازمان در سال‌های قبل به روش پروفورما، خودارزیابی کرده باشد، اطلاعات حاصل از آن می‌تواند در این مرحله به گروه تدوین اظهارنامه کمک بسیاری کند.
- ویراستار ارشد اظهارنامه ویرایش اولیه‌ای از اظهارنامه را تدوین می‌کند.
- این نسخه از اظهارنامه، برای ارائه نظرهای اصلاحی در اختیار گروه مدیریت ارشد قرار می‌گیرد. این گام بسیار مهمی است که گروه مدیریت ارشد در قبال اظهارنامه احساس مالکیت کند. باید یادآور شد که اظهارنامه شرکت‌های بزرگ باید

- حداکثر ۱۰۰ صفحه‌ای و اظهارنامه شرکت‌های کوچک و متوسط حداکثر ۵۱ صفحه‌ای باشد.
- نسخه نهایی اظهارنامه پس از لحاظ کردن مواردی که گروه مدیریت ارشد عنوان کرده‌اند، به کوشش ویراستار ارشد تهیه می‌شود و به تأیید بالاترین مقام اجرایی سازمان می‌رسد.
 - گروه ارزیابان سازمان تشکیل می‌شود و آموزش‌های لازم را می‌گذرانند. همچنین یک نسخه از اظهارنامه در اختیارشان قرار می‌گیرد.
 - هریک از ارزیابان به تنهایی با مطالعه اظهارنامه، قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر را مشخص می‌کند و به آن امتیاز می‌دهد و نسخه‌ای از بازخورد انفرادی خود را تدوین می‌کند.
 - ارزیابان زیر نظر ارزیاب ارشد^۱ طی جلسه‌ای، به اتفاق نظر اولیه دست می‌یابند و یک گزارش بازخورد اولیه تهیه می‌کنند. این گزارش شامل قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر و امتیازی است که مورد قبول و توافق همه اعضای گروه ارزیابان قرار گرفته است.
 - در صورت نیاز، ارزیابان زیر نظر ارزیاب ارشد و به منظور رفع ابهام یا صحه‌گذاری بر قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر، برنامه‌ای را برای بازدید از محل^۲ تنظیم می‌کنند و جلسات مربوط را برگزار می‌نمایند.
 - پس از بازدید از محل، گروه ارزیابان، جلسه‌ای را با عنوان

1. Senior Assessor

2. Site visit

- جلسه اتفاق نظر ثانویه برگزار می‌نماید و براساس یافته‌های بازدید از محل، گزارش اولیه را نهایی می‌کند.
- در ادامه، گروه ارزیابان برای ارائه نتایج ارزیابی، جلسه‌ای با حضور مدیران ارشد سازمان برگزار می‌کنند.
 - گروه مدیریت، با توجه به گزارش بازخورد گروه ارزیابان، برنامه‌های بهبود را براساس قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر ارائه شده تعیین می‌کنند.
 - سپس برنامه‌های بهبود بر اساس معیارهای مورد توافق گروه مدیریت اولویت‌بندی می‌شوند.
 - گروه مدیریت بر انجام اقدامات بهبود که اولویت‌بندی شده‌اند، نظارت می‌کند. برای اطمینان از بهبود مستمر این فرآیند به صورت دوره‌ای تکرار می‌شود.

مزایای روش شبیه‌سازی جایزه:

- ایجاد سندی ارزشمند برای انعکاس فرهنگ و عملکرد سازمان از طریق تدوین اظهارنامه؛
- ارائه فهرستی از قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر دقیق‌تر به نسبت رویکردهای قبلی خودارزیابی؛
- فراهم آمدن فرصتی عالی برای مشارکت و ارتباطات سازمانی (در فرآیند گردآوری اطلاعات)؛
- ایجاد آمادگی لازم برای حضور در فرآیند جایزه در سال‌های آتی؛
- بازدید از محل و ارائه بازخورد توسط تیم ارزیابان، در عمل سبب ایجاد فضایی برای مواجهه مدیران با برخی از واقعیت‌های سازمان می‌شود که تاکنون متوجه آن نبوده‌اند.

معایب روش شبیه‌سازی جایزه

- این احتمال وجود دارد که اعضای گروه مدیریت به دلیل مشغله‌های روزانه و حجم فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرای فرآیند خودارزیابی، در این فرآیند مشارکت ضعیفی داشته باشند یا به جای شرکت در فرآیند خودارزیابی، نماینده‌ای برای این کار معرفی کنند و از خود تعهد لازم را نشان ندهند.
- امکان ارائه غیر واقعی نتایج و پوشش گذاشتن بر نتایج واقعی در هنگام تدوین اظهارنامه وجود دارد.

مقایسه بین روش‌های مختلف و انتخاب مناسب‌ترین روش

- در واقع برای خودارزیابی شیوه واحد و صحیحی وجود ندارد که بتوان در همه مؤسسات به کار بست. فرهنگ و ساختار سازمانی از یک سو و منافع که از خودارزیابی مدنظر است، از سوی دیگر، در انتخاب مناسب‌ترین روش برای این فرآیند تاثیر می‌گذارند. به سخن دیگر، برای انتخاب بهترین روش، باید به دو پرسش زیر پاسخ داد:
- با توجه به فرهنگ و سطح بلوغ سازمان، کدام روش خودارزیابی قابلیت پذیرش و احتمال موفقیت بیشتری دارد؟
 - نتایج حاصل از خودارزیابی قرار است چه کاربردی برای سازمان داشته باشد؟

روش‌های مختلف خودارزیابی در حجم فعالیت‌های مورد نیاز و زمان اجرا، کاملاً متفاوت‌اند. میزان دقت خروجی‌های خودارزیابی، درست در حد دقت و جامعیت اطلاعاتی‌اند که برای این کار گردآوری شده‌اند و به همین دلیل، مهم است که روش انتخابی متناسب با هدفی باشد که از خودارزیابی مد نظر است.

در هرکدام از روش‌ها، نکته اساسی این است که خودارزیابی، جزئی از فرآیند بهبود مستمر در سازمان تلقی شود و به آن اهمیت دهند. مراحل اصلی در فرآیند خودارزیابی، تدوین و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود و اجرای آنهاست. در مرحله تعیین برنامه‌های بهبود باید به پرسش‌های زیر پاسخ داد:

- کدام یک از قوت‌های شناسایی‌شده سازمان را باید حفظ کرد تا بیشترین تأثیر را داشته باشد؟
- کدام یک از قوت‌های شناسایی‌شده سازمان، دارای بیشترین تأثیر بر ایجاد زیرساخت‌های لازم برای رشد سازمان خواهد بود؟
- در کدام حوزه‌ها (با این که می‌دانیم نیازمند بهبود هستند، اما چون نقش محوری در فعالیتهای مؤسسه ندارند) فعلاً برای بهبود اقدامی نمی‌کنیم؟
- کدام اقدامات می‌توانند بیشترین اثر را بر بهبود سطح ادراکات ذی‌نفعان بگذارند؟
- در کدام حوزه‌ها، نتایج و اندازه‌گیری‌های انجام‌شده وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهند و تا چه اندازه این نتایج از نگاه استراتژیک اهمیت دارند؟

در قسمت پیشین اشاره‌ای کلی به روش‌های مختلف خود ارزیابی شد که همه آنها در جای خود کاملاً معتبرند و هیچ‌کدام از روش‌ها در همه حالت‌ها بهترین روش نیستند. تصمیم‌نهایی در انتخاب بهترین روش برای سازمان، به فرهنگ سازمانی و نتایج مورد انتظار بستگی دارد. در جدول ۴-۱ روش‌های معرفی‌شده برای خودارزیابی با هم مقایسه شده‌اند.

جدول ۴-۱: مقایسه عمومی بین روش‌های مختلف

عوامل مقایسه روش	ارائه فهرست قوت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر	دقت امتیازدهی	میزان تسلط بر مدل و منطق رادار	نیاز به بازدید از محل	نیاز به تربیت ارزیاب آموزش‌دیده	حجم منابع مورد نیاز (شامل منابع انسانی، مالی و غیره)
پرسشنامه	خیر	پایین	خیر	خیر	خیر	پایین - متوسط
کارگاه	بله	متوسط	بله	خیر	تسهیل‌کننده	متوسط
پروفرما	بله	متوسط - بالا	بله	اختیاری	بله	متوسط - بالا
شبیه‌سازی جایزه	بله	بالا	بله	اختیاری	بله	بالا

در جدول ۴-۲ تلاش شده است تا برخی از راهنمایی‌های لازم برای انتخاب مناسب‌ترین روش خودارزیابی در سازمان ارائه شود. انتخاب روش مناسب بستگی به دو عامل دارد: سطح بلوغ سازمان از نظر میزان پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی و وجود فرهنگ کیفیت‌گرایی و تعالی‌جویی در میان کارکنان سازمان و همچنین میزان تعهد و تلاش مدیران و کارکنان سازمان در اجرای خودارزیابی و تداوم آن از طریق اجرای برنامه‌های بهبود در دوره‌های منظم.

جدول ۴-۲: راهنمای انتخاب روش خودارزیابی

تلاش کم	تلاش معمولی	تلاش زیاد	میزان تلاش / سطح بلوغ سازمان
پرسشنامه متناسب سازی شده با جزئیات زیاد ^۲	پروفرما همراه با ارزیابی توسط هم ترازان ^۱	شبیه سازی جایزه سطح تندیس	بالغ
تلفیق روش های پرسشنامه و کارگاه	پروفرما کارگاه با مشارکت تسهیل گر بیرونی	شبیه سازی جایزه سطح تقدیرنامه تلفیق روش های پروفرما و کارگاه	در میانه مسیر تعالی
پرسشنامه مقدماتی	پرسشنامه استاندارد	پرسشنامه متناسب سازی شده با جزئیات زیاد	در ابتدای مسیر تعالی

تعیین امتیاز

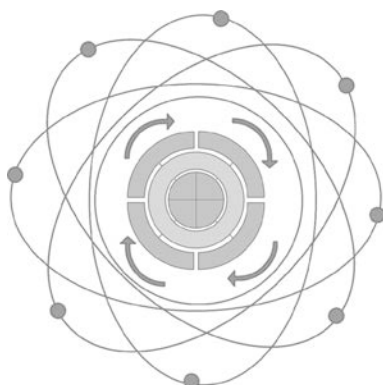
تعیین امتیاز سازمان یکی از خروجی های فرآیند خودارزیابی است که در بسیاری از مواقع برای مدیرانی که اولویت بیشتری برای رشد و ارتقا قائل هستند، اهمیت چندانی ندارد. تصمیم گیری در مورد این که این امتیاز داده شود یا نه، منوط به اهداف خودارزیابی و فرهنگ غالب در سازمان است. برای نمونه، در برخی از سازمان ها تصمیم گرفته می شود امتیاز داده شود، ولی نتایج محرمانه باقی بماند تا مقصود اصلی از خودارزیابی از یاد نرود.

در مواردی که یک سازمان تصمیم به امتیازدهی می‌گیرد، می‌تواند فرآیند امتیازدهی مخصوص به خود را پدیدآورد یا این‌که منطق امتیازدهی رادار را به‌کار گیرد. البته رویکرد اخیر از این حسن برخوردار است که قابلیت مقایسه با دیگر سایر سازمان‌هایی را فراهم می‌آورد که در فرآیند جایزه حضور می‌یابند و بر پایه همین روش ارزیابی می‌شوند.

نتیجه‌گیری

خودارزیابی به عنوان روشی که به مدیران کمک می‌کند تا مدل تعالی سازمانی را به‌صورت عملی به‌کار بندد، با رویکردهای مختلفی که در این بخش ارائه شد، می‌تواند به تدوین گزارشی از وضعیت سازمان در مقایسه با معیارها و مفاهیم مدل برای مدیران بینجامد. البته برای همه سازمان‌ها یک روش دقیق و منحصربه‌فرد وجود ندارد و هر سازمانی بسته به موقعیت و اهدافی که دنبال می‌کند، می‌تواند از یک رویکرد یا آمیزه‌ای از آنها بهره‌گیرد. که در این فصل راهنمایی‌های لازم در این‌باره نیز ارائه شد. در پایان بار دیگر تأکید می‌شود که مهم‌ترین گام فرآیند هفت مرحله‌ای خودارزیابی، اجرای برنامه‌های بهبود اولویت‌بندی‌شده است که می‌تواند تعالی و ارتقای مؤسسه را به ارمغان بیاورد و در این مسیر، تعهد گروه مدیریت ارشد سازمان نقش بسزایی در اثربخشی فرآیند خودارزیابی ایفا می‌کند.

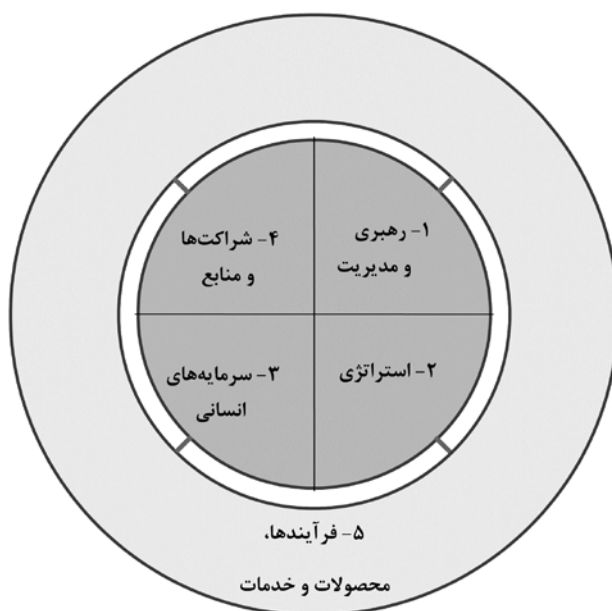
پیوست‌ها



پیوست یک: نمونه گزارش بازخورد ارزیابی یک مؤسسه پژوهشی
بر مبنای مدل

معیارهای توانمندساز

۱. رهبری و مدیریت
۲. استراتژی
۳. سرمایه‌های انسانی
۴. شراکت‌ها و منابع
۵. فرآیندها، محصولات و خدمات



صفحه ۱ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۱- رهبری و مدیریت: قوت‌ها
	۱. باتوجه به جهت گیری مدیریت در توسعه حوزه‌های فعالیت پژوهشگاه، طرح تشکیلات تفصیلی آینده با هدایت و نظارت مدیریت و به کوشش کارگروهی که به همین منظور شکل گرفته است، تهیه شده است. ۲. چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردی پژوهشگاه براساس فرآیند و رویه‌ای مشخص در سال ۱۳۸۷ تدوین شده است و در سال جاری با تصمیم و مشارکت مدیریت ارشد، این سازوکار و محتوای ارکان جهت‌ساز، در دست بازنگری است. ۳. با تغییر نگاه مدیریت به جلب نظر کارفرمایان و مشتریان و افزایش درآمدهای اختصاصی، تعاملات با ذی‌نفعان بیرونی، به‌ویژه کارفرمایان و مشتریان بالقوه، افزایش یافته است؛ هرچند این رویکرد به صورت موضوعی استراتژیک به همه سطوح پژوهشگاه تسری نیافته است. ۴. کارکنان می‌توانند در هر زمانی با مدیر ملاقات کنند و مانعی در این راه وجود ندارد. ۵. برای تقویت تعاملات بیرونی اقداماتی همچون فعال‌سازی و ایجاد ساختار جدید روابط عمومی، اطلاع‌رسانی درباره داشته‌ها و توانمندی‌های پژوهشگاه و دعوت از متخصصان صورت گرفته است.

صفحه ۲ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۱- رهبری و مدیریت: زمینه‌های بهبودپذیر
	۱. ساختار سازمانی فعال با ساختار سازمانی مصوب فعلی تفاوت‌هایی دارد و همچنین با توجه به توسعه پژوهشگاه به پژوهشگاه و تهیه طرح تشکیلات تفصیلی این پژوهشگاه، طرح و برنامه مشخص برای چگونگی حرکت از ساختار فعلی به ساختار مطلوب پژوهشگاه وجود ندارد. ۲. اگرچه سه شاخص عمده برای بررسی عملکرد پژوهشگاه در سطح کلان بررسی و ارزیابی می‌شود، اما اطمینان لازم از کفایت این شاخص‌ها برای بررسی و نظارت مدیریت ارشد بر سطح عملکرد کلان وجود ندارد و برای لایه‌های عملیاتی نیز شاخص‌های عملکردی به روشنی تعریف نشده است. ۳. درک مشترکی از چشم‌انداز و ارزش‌های حاکم بر پژوهشگاه نزد مدیران و نیز کارکنان وجود ندارد. ۴. هرچند ارزیابی و ارتقای اعضای هیئت علمی بر اساس چارچوب وزارت علوم صورت می‌گیرد، اما ارزیابی مشخصی از عملکرد مدیران و رفتارهای رهبری در درون پژوهشگاه وجود ندارد. ۵. تیم مدیریت پژوهشگاه در نظام مدیریت کیفیت مشارکت فعال ندارند. ۶. با توجه به اهداف کلان و جهت‌گیری پژوهشگاه، حصول اطمینان از کفایت و تناسب ساختار سازمانی با نیاز تحقق این اهداف و سمت‌وسوها وجود ندارد. ۷. هرچند در نظر است منشور اخلاقی و نظام تشویق و تقدیر اثربخش از کارکنان به دست مدیریت ارشد تدوین شود، اما این امر تا کنون تحقق نیافته است.

صفحه ۱۸ از ۳	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۲- استراتژی: قوت‌ها
۱. در سال ۱۳۸۶ اهداف، راهبردها و برنامه‌های پژوهشگاه بر اساس فرآیند پیش‌بینی شده‌ای با الگوگیری از مدل‌های مطرح مدیریت استراتژیک تدوین شده است. ۲. طرحی برای بازنگری در استراتژی‌ها و اهداف کلان پژوهشگاه با توجه به سمت‌وسوهای جدید آن در دست تدوین است. ۳. در طرح‌ریزی اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده در سال ۱۳۸۶، محیط بیرونی و داخلی بررسی شده است. ۴. پایش اهداف کمی برنامه راهبردی و پیشرفت اقدامات در سال ۱۳۸۸ صورت گرفته است.	

صفحه ۴ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی معیار ۲- استراتژی: زمینه‌های بهبودپذیر
۱. اگرچه در نظر است استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک پژوهشگاه بازنگری شوند، اما چگونگی مشارکت لایه‌های مختلف مدیریتی و کارکنان در این طرح مشخص نیست. ۲. به‌رغم طرح‌ریزی استراتژی‌های پژوهشگاه در سال ۸۶، بازنگری این استراتژی‌ها در سال‌های بعد، طی فرآیندی نظام‌مند صورت نگرفته است. ۳. به‌رغم پایش اهداف کمی برنامه راهبردی، میزان انحراف از برنامه‌ها و زمان‌بندی اولیه و همچنین علل تأخیر و چگونگی پوشش تأخیرات بررسی نشده است. ۴. به‌رغم گزارش‌گیری فعالیت‌ها از سوی معاونت‌های پژوهشگاه و اتخاذ تصمیمات بر این اساس، سازوکار گزارش‌گیری نظام‌مندی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی تعریف شده و فراگیر موجود نیست. ۵. شواهدی از طرح‌ریزی فرآیندهای کاری بر اساس استراتژی‌های پژوهشگاه مشاهده نشده و اطمینانی از کفایت ساختار فرآیندی برای تحقق استراتژی‌های موجود در دست نیست.	

صفحه ۵ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۳- سرمایه‌های انسانی: قوت‌ها
۱. آیین‌نامه‌های حوزه کارکنان شامل جذب، استخدام، ارتقا و ارزیابی که از سوی وزارت علوم ابلاغ شده است، به اجرا درمی‌آید. ۲. سازوکار ارزیابی اعضای هیئت علمی بر اساس آیین‌نامه وزارت علوم وجود دارد. همچنین، کارمندان، کارشناسان و مدیران نیز از طریق برگه‌های مربوط، ارزیابی می‌شوند. ۳. بهبودهایی در زمینه حضور فعال کارکنان در محیط کار وجود دارد که از آن جمله می‌توان به غیبت و تأخیر کمتر اشاره کرد. ۴. برخی فعالیت‌های گروهی از جمله کمیسیون معاملات، کمیسیون مشاغل، کمیسیون‌های تخصصی و غیره در پژوهشگاه وجود دارد که شرح وظایف و اعضای آنها مشخص شده‌اند، اما پایش و سنجش اثربخشی در مورد فعالیت این کمیسیون‌ها وجود ندارد. ۵. سازوکار متعددی در خصوص اطلاع‌رسانی به کارکنان وجود دارد، مانند تابلو اعلانات، جلسات، نامه از طریق اتوماسیون اداری و غیره. اما ارزیابی مؤثر بودن این سازوکارها صورت نگرفته است.	

صفحه ۶ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۳- سرمایه‌های انسانی: زمینه‌های بهبودپذیر
۱. هر چند شاخص‌هایی مانند تعداد مقالات ISI در تشویق و ارتقای اعضای هیئت علمی مد نظر است و در سال ۱۳۸۷ نیز این پارامترها ارزیابی شده‌اند، اما این ارزیابی‌ها چندان در پیگیری و تحقق اولویت‌های پژوهشی و موفقیت در تحقق اهداف کلان پژوهشگاه مؤثر نبوده است. به گفته دیگر، هم‌راستایی مطلوبی میان سازوکار ارزیابی هیئت علمی و اهداف کلان پژوهشگاه وجود ندارد. ۲. مطالعه‌ای درباره تناسب منابع انسانی موجود (از نظر تخصص، سن، تجربه، تحصیلات و مانند آنها) و وضعیت مطلوب آن و برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف مطلوب در این حوزه موجود نیست. ۳. به رغم برخی از نظرسنجی‌های موردی از کارکنان (مثلاً مثال غذای رستوران)، نظرسنجی‌های جامعی از ادراکات کارکنان به منظور شناسایی و برنامه‌ریزی بهبودهای مورد نیاز در این حوزه وجود ندارد. ۴. سازوکار مطلوبی برای نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و اثربخشی آموزش‌ها در پژوهشگاه وجود ندارد. نیازهای آموزشی گهگاه از طریق خود افراد به مدیران گزارش می‌شود و در صورت تصویب، به اجرا درمی‌آید. همچنین، برگه سنجش اثربخشی دوره‌ها تدوین و تکمیل می‌شود، اما جمع‌بندی و تجزیه تحلیل این نتایج صورت نمی‌گیرد. ۵. سازوکار نظام‌مندی برای جهت ارائه پیشنهادها در مسیر بهبود فعالیت‌های پژوهشگاه وجود ندارد؛ هر چند پیشنهادهایی ارائه و اجرا شده‌اند. ۶. به رغم اندازه‌گیری برخی از شاخص‌ها، سازوکاری برای اندازه‌گیری نظام‌مند شاخص‌های منابع انسانی وجود ندارد.	

صفحه ۷ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: قوت‌ها
۱. یکی از فعالیت‌های ارزشمند پژوهشگاه، ایجاد مرکز رشد است که با ایجاد ساختار و فرآیندهای مشخص، زمینه حمایت از اندیشه‌های پژوهشگران و کارآفرینان را در حوزه تخصصی خود فراهم ساخته است. به بهره‌برداری رسیدن شرکت‌های تحت حمایت در این بخش و میزان فروش آنها نشان‌دهنده اثربخش بودن این حرکت است. ۲. برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی و نیز چاپ خبرنامه و مجله برای صنعتگران و دانشگاهیان سبب ایجاد شراکت‌هایی برای پژوهشگاه شده است. ۳. با توجه به نگاه توسعه‌ای و افزایش توانمندی‌های مالی پژوهشگاه، برنامه‌ریزی‌هایی به منظور افزایش درآمدهای اختصاصی انجام شده و در این زمینه اقداماتی صورت گرفته است. ۴. بر مبنای نیازهای داخلی و بیرونی، گزارش‌های مالی (مثلاً جریان نقدینگی، مانده موجودی و اعتبارات، ترازنامه و غیره) تهیه و ارائه می‌شود. ۵. پژوهشگاه توانسته است با تجهیز آزمایشگاه‌های تخصصی، زمینه تحقیقات مؤثر پژوهشگران خود را فراهم سازد و به متقاضیان بیرون از مؤسسه خود، از جمله صنعتگران و دانشگاهیان نیز خدمات ارائه دهد. ۶. در سال‌های اخیر، ساختمان پژوهشگاه بازسازی شده و فضاهای موجود، ضمن تجهیز بهتر، کاربری بالاتری یافته‌اند. ۷. چارچوب برنامه‌های راهبردی توسعه فناوری اطلاعات به صورت پنج‌ساله تهیه شده است. در این طرح به برنامه توسعه IT دولت نیز توجه شده است. ۸. ظرفیت‌های مناسبی برای توسعه زیرساخت IT (شبکه و نرم‌افزار) ایجاد شده است و نرم‌افزارهای متعددی استفاده می‌شوند که در مواردی با هم یکپارچه شده‌اند (سیستم مالی، حسابداری، کارگزینی و غیره). برخی از سیستم‌های دیگر به صورت مجزا فعال‌اند (مانند اتوماسیون اداری، سیستم تحت وب کتابخانه و جز آنها). ۹. سازوکارهای مناسبی برای حفظ و ارتقای امنیت شبکه اطلاعات و سرورهای پژوهشگاه به کار گرفته شده است.	

صفحه ۸ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۴- شراکت‌ها و منابع: زمینه‌های بهبودپذیر
۱. سازوکار یکپارچه و مناسبی برای شناسایی فرصت‌های مشارکت ارزش‌زا در پژوهشگاه وجود ندارد. همچنین سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه همکاری‌های تجاری، در راستای سیاست‌های کلان توسعه در کشور، مطرح نشده است، هرچند برخی مشارکت‌ها و فعالیت‌ها با همکاری دیگر سازمان‌ها بوجود آمده است (برای مثال هشت تفاهم‌نامه همکاری با دیگر پژوهشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها). ۲. هرچند زمینه‌هایی برای برون‌سپاری در حیطه‌های پشتیبانی وجود دارد، اما سازوکار روشنی برای ارزیابی و شناسایی پیمانکاران و تأمین‌کنندگان وجود ندارد. ۳. در مورد سرمایه‌گذاری‌های دوره‌های قبل، طرح مطالعه امکان‌سنجی فنی و اقتصادی به‌صورت مناسب و نظام‌مند وجود ندارد. ۴. سیستم حسابداری قیمت تمام‌شده خدمات و محصولات پژوهشکده وجود ندارد. همچنین سیستم حسابداری اموال در پژوهشکده وجود ندارد. ۵. نظام مناسبی برای مدیریت و نظارت بر پروژه‌ها و به تبع آن، کنترل مالی پروژه‌ها وجود ندارد. ۶. شاخص‌ها و نسبت‌های مالی مورد نیاز فعالیت‌های پژوهشگاه اندازه‌گیری و سنجش نمی‌شوند. ۷. نرم‌افزار مالی پژوهشکده، قابلیت لازم را برای تهیه گزارش‌های مطلوب و محاسبه قیمت تمام‌شده ندارد. ۸. با توجه به نوع فعالیت پژوهشگاه، دارایی‌های فیزیکی عمدتاً شامل	

ساختمان، تسهیلات ساختمانی، تجهیزات آزمایشگاهی و تجهیزات اداری است؛ اما سازوکار تعریف‌شده‌ای برای بازدیدهای دوره‌ای به‌منظور نگهداشت مطلوب‌تر دارایی‌های فیزیکی مشاهده نمی‌شود.

۹. شواهد مناسبی مبنی بر شناسایی، ارزیابی، انتخاب و اکتساب فناوری‌های تحقیق، از جمله تجهیزات آزمایشگاهی و نرم‌افزارهای تحلیلی مرتبط با برخی فعالیت‌ها در راستای حرکت پیشرو در توسعه علوم حوزه تخصصی پژوهشگاه مشاهده نمی‌شود؛ هرچند محدودیت منابع مالی نیز سبب عدم تأمین آن شده است.

۱۰. به‌رغم تهیه چارچوب برنامه راهبردی توسعه IT، این طرح هنوز به تصویب نرسیده است. همچنین، مشارکت دیگر واحدها در تدوین این سند، کم‌رنگ است و ارتباط این سند با برنامه‌های بلندمدت پژوهشگاه مشخص نیست.

۱۱. اگرچه به برگزاری دوره‌های ICDL اقدام شده است، اما سطح عمومی دانش IT در پژوهشگاه با نوع فعالیت‌ها تناسب لازم را ندارد.

۱۲. سازوکار مناسبی برای اندازه‌گیری شاخص‌های فناوری اطلاعات و تحلیل آن پیش‌بینی نشده است. همچنین، نظرسنجی از خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز وجود ندارد.

پیوست یک: نمونه گزارش بازخورد ارزیابی یک مؤسسه پژوهشی α ۱۹۱

صفحه ۹ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات: قوت‌ها

۱. نظام مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO 9001:2008 مستقر شده و بر این اساس، ضمن تعریف فرآیندهای کسب و کار، رویه‌های اجرایی فعالیت‌ها تدوین شده است. این سیستم به تثبیت فرآیندهای داخلی و تحت نظارت قرار گرفتن آنها انجامیده است.
۲. هریک از گروه‌های پژوهشی زمینه‌های جدید فعالیت خود را مطرح کرده و شورای پژوهشی در زمینه اولویت‌های پژوهشی و نیز زمینه‌های جدیدی که می‌تواند به فعالیت‌های پژوهشگاه افزوده شود، تصمیم‌گیری می‌کند.
۳. به‌منظور ساختاردهی دستاوردهای پژوهشی از جمله بررسی اختراعات و همچنین تجاری‌سازی و تولید ثروت از دانش فنی کسب‌شده، کمیته فناوری پیش‌بینی شده و چند طرح نیز برگزیده شده است. با این همه، فعالیت‌های آغازین آن به نتیجه نرسیده و قرارداد فروش دانش فنی منعقد نشده است.
۴. از کارفرمایان و مشتریان خدمات پژوهشگاه نظرسنجی می‌شود، هرچند تحلیل نتایج نظرسنجی‌ها و اقدام بر اساس آنها چندان ملاحظه نمی‌شود.

صفحه ۱۰ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات: زمینه‌های بهبودپذیر

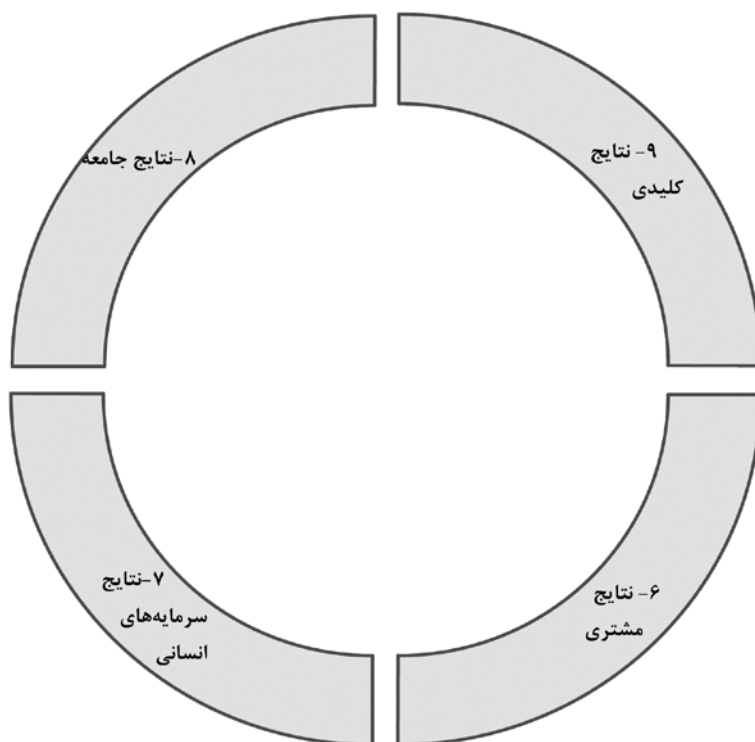
۱. اگرچه نظام مدیریت کیفیت ISO 9001:2008 استقرار یافته است، اما عمدتاً متولی اصلی سیستم به آن توجه می‌کند و واحدهای پژوهشگاه نتوانسته‌اند بر پایه چارچوب‌های توصیف‌شده در این سیستم، فعالیت‌های خود را مدیریت کنند.
۲. به‌رغم توصیف شاخص‌های فرآیندی، گزارش‌های عملکرد فرآیندها توسط متولیان فرآیندها، اندازه‌گیری و تحلیل نشده و اقدامات بهبود بر این اساس اتخاذ نمی‌شود.
۳. سازوکار مناسبی برای مطالعه بازار کسب‌وکار که به‌صورت نظام‌مند و ادواری اطلاعات و روندهای این بازار را بررسی و تحلیل کند، مشاهده نشد. همچنین، در ساختار سازمانی نیز این موضوع به‌صورت شفاف مشاهده نمی‌شود.
۴. ساختار بازاریابی و برنامه‌های مرتبط، از جمله اطلاع‌رسانی، تبلیغ، برگزاری جلسات و نشست‌ها با مشتریان و خدمت‌گیرندگان، تعریف و تبلیغ خدمات و تنوع آن با توجه به نیاز توسعه فعالیت‌ها و درآمدهای اختصاصی و متناسب با آن وجود ندارد.
۵. به‌رغم تلاش در تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، اقدامی برای تهیه طرح امکان‌سنجی اقتصادی و فنی توسط پژوهشگاه یا سرمایه‌گذاران و صنایع داخلی صورت نگرفته است.
۶. اولویت‌های پژوهشی تعیین شده، محقق نشده‌اند.
۷. اگرچه فعالیت‌های پژوهشی، بر اساس رویه‌های توصیف‌شده تعریف و اجرا می‌شوند، اما سازوکار منسجمی برای مدیریت و نظارت بر پروژه‌های پژوهشگاه وجود ندارد.

۶. نتایج مشتری

۷. نتایج سرمایه‌های انسانی

۸. نتایج جامعه

۹. نتایج کلیدی



صفحه ۱۱ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی
	بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۶- نتایج مشتری: قوت‌ها

۱. بیش از نیمی از نواحی مرتبط در خصوص برداشت‌های مشتریان و خدمات گیرندگان مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است (پاسخگویی و ارتباطات، محصولات و خدمات، پشتیبانی مشتریان). بدین منظور، سؤالاتی طراحی و در قالب پرسشنامه نظرسنجی از مشتریان، سنجش می‌شود.
۲. برای همه شاخص‌های برداشتی اندازه‌گیری شده، تفکیک نتایج برداشت‌های مشتریان در سه بخش خدمت‌گیرندگان از امکانات آزمایشگاهی، مشتریان طرف قرارداد و مشتریان کارگاه‌های آموزشی صورت گرفته است.
۳. اطلاعات مربوط به نظرسنجی از گروه‌های مختلف مشتریان در زمان‌های مناسب گردآوری شده و از اعتبار بالایی برخوردارند.
۴. برخی از شاخص‌های عملکردی پژوهشگاه در قبال کاربران و کارفرمایان اندازه‌گیری شده است (حدود یک چهارم نواحی مرتبط) که عملکرد پژوهشگاه در آن شاخص‌ها به شرح زیر است:
 - پژوهشگاه اقدام به برگزاری همایش‌ها و دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی کرده که میزان این آموزش‌ها و همایش‌ها و شمار شرکن کنندگان مورد توجه قرار می‌گیرد.
 - همه پروژه‌ها و طرح‌های صنعتی، صددرصد مورد پذیرش کارفرمایان بوده‌اند و نیازی به ویرایش مجدد آنها یا اجرای مجدد پدید نیامده است.
 - پوشش رسانه‌ای پژوهشگاه به روش‌های مختلفی مانند زیرنویس در برنامه‌های تلویزیونی، مصاحبه خبری، درج آگهی در روزنامه‌ها و غیره صورت پذیرفته است، اما روندی برای آن مورد پایش و تحلیل نبوده است.

صفحه ۱۲ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۶- نتایج مشتری: زمینه‌های بهبودپذیر

۱. به‌رغم تعریف شاخص‌های رضایتمندی مشتریان و اندازه‌گیری آنها، نتایج حاصل از این نظرسنجی‌ها، در بیش از نیمی از شاخص‌ها، روند مثبت سه‌ساله‌ای را نشان نداده است و برای برخی از مقاطع، مقادیر اندازه‌گیری‌شده، موجود نیست. (مثلاً نبود نتایج رضایت‌سنجی مشتریان طرف قرارداد در سال ۱۳۸۶ و نبود نتایج رضایت‌سنجی مشتریان خدمات آزمایشگاهی در سال‌های ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸)
۲. به‌رغم وجود چارچوب هدف‌گذاری رضایتمندی مشتریان در سه بخش خدماتی پژوهشگاه، در برخی از سال‌ها هدف‌گذاری وجود نداشته است (نبود اهداف در یک‌چهارم نتایج کلیدی). در مواردی که هدف‌گذاری وجود دارد، دستیابی به اهداف صورت گرفته است.
۳. شواهدی مبنی بر مقایسه نتایج رضایتمندی مشتریان و خدمات‌گیرندگان با دیگر مؤسسات پژوهشی مشاهده نشد.
۴. به‌رغم نظرسنجی صورت‌گرفته از دانشجویان تحصیلات تکمیلی و خانواده‌های آنان، این رضایت‌سنجی تنها یک‌بار صورت پذیرفته، نتایج حاصل، تجزیه و تحلیلی نشده و اهداف کمی برای آن در نظر گرفته نشده است.
۵. تنها حدود یک‌چهارم از نواحی مرتبط با شاخص‌های عملکردی در خصوص مشتریان، بررسی و پایش شده‌اند (مثلاً هزینه انجام طرح‌های پژوهشی، قابلیت اطمینان خدمات آزمایشگاهی، نسبت پذیرش طرح از سوی کارفرما، برگزاری همایش‌ها).
۶. در مورد شاخص‌های تدوین و پایش‌شده در زمینه عملکردهای پژوهشگاه در قبال مشتریان، روند مثبت سه‌ساله‌ای مشاهده نشد.
۷. شواهدی مبنی بر مقایسه شاخص‌های عملکردی پژوهشگاه با دیگر مؤسسات پژوهشی همکار مشاهده نشد.
۸. شواهدی مبنی بر تجزیه و تحلیل و بررسی علل کسب نتایج رضایتمندی مشتریان مشاهده نشد.

صفحه ۱۳ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی: قوت‌ها

۱. همه شاخص‌های عملکردی مرتبط با منابع انسانی که تحت نظام مدیریت کیفیت اندازه‌گیری می‌شوند (شامل ایمنی محیط کار و مدیریت عملکرد کارکنان) هدف‌گذاری شده است.
۲. در حدود سه چهارم مواقع شاخص‌های اندازه‌گیری شده در حوزه منابع انسانی در زمان مقرر اندازه‌گیری شده و داده‌ها از اعتبار لازم برخوردارند.
۳. تفکیک نتایج عملکردی پژوهشگران، در دو حوزه مبالغ قراردادها و تعداد طرح‌های پژوهشی و نیز در حیطه شرایط محیط کار، در زمینه حوادث، بازرسی‌های ایمنی آزمایشگاه‌ها و شرایط عمومی محل کار صورت گرفته است.

صفحه ۱۴ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی
	بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی: زمینه‌های بهبودپذیر

۱. به جز در حوزه عملکرد واحد رفاهی، تاکنون نظرسنجی خاصی از کارکنان پژوهشگاه صورت نگرفته است و از این رو، هیچکدام از نواحی مورد توجه در این زیرمعیار بررسی نشده‌اند. به همین دلیل بررسی روند و اهداف و مقایسه و علت نتایج امکان‌پذیر نیست.
۲. در حوزه فعالیت‌های رفاهی نیز شواهدی مبنی بر هدف‌گذاری یا تفکیک مناسب نتایج و تجزیه و تحلیل آنها موجود نیست.
۳. تنها حدود یک‌چهارم از نواحی مرتبط در خصوص شاخص‌های عملکردی کارکنان و پژوهشگران پژوهشگاه ارزیابی و سنجش شده است (شاخص‌های مربوط به شرایط ایمنی محیط کار و مدیریت عملکرد کارکنان). این شاخص‌ها در قالب نظام مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO اندازه‌گیری و پایش شده‌اند.
۴. به رغم تعریف شاخص‌های عملکردی مرتبط با کارکنان و اندازه‌گیری آنها، در مورد نتایج حاصل در عمده موارد روند مثبتی مشاهده نشد (مگر در مورد سطح عملکردی مربوط به اعضای هیئت علمی؛ در زمینه سرانه طرح‌های پژوهشی که روند مثبت دوساله‌ای وجود دارد).
۵. در زمینه شاخص‌های هدف‌گذاری شده، در عمده شاخص‌ها دستیابی به اهداف صورت نپذیرفته است (مگر در مورد سرانه طرح‌های پژوهشی، و میزان روشنایی محیط کار).
۶. شواهدی مبنی بر مقایسه نتایج عملکردی کارکنان با دیگر مؤسسات پژوهشی مشاهده نشد.
۷. شواهدی مبنی بر تحلیل علل کسب نتایج در حوزه‌هایی که اهداف حاصل شده‌اند و در موارد عدم تحقق اهداف، مشاهده نشد.

صفحه ۱۵ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۸- نتایج جامعه: قوت‌ها

۱. نظرسنجی از همسایگان یک‌بار صورت پذیرفته است و در آن از ساکنان منطقه در مورد آلاینده‌گی و مزاحمت احتمالی فعالیت‌های پژوهشگاه کسب اطلاع شده است. لیکن شاخصی برای آن در نظر گرفته نشده است.
۲. مرکز رشد واحدهای فناور (تأسیس مرداد ۱۳۸۶) به‌عنوان واحدی تأثیرگذار بر اقتصاد محلی و ملی و تجاری‌سازی اندیشه‌ها و طرح‌های مرتبط با زمینه فعالیت پژوهشگاه و صنایع وابسته به آن، عملکرد چشمگیری داشته است.
۳. هماهنگی‌هایی در انجام برخی از فعالیت‌های خیرخواهانه صورت پذیرفته، اما نتایج مرتبط با این فعالیت‌ها به‌صورت کمی قابل ارائه نیست.
۴. در مورد شاخص‌های بررسی شده در حوزه عملکردهای اجتماعی که به بخش تأثیرات زیست‌محیطی اشاره دارد (کمتر از یک چهارم نواحی قابل اندازه‌گیری)، روند بهبود یا ثابتی در طول سال‌های ارزیابی مشاهده می‌شود (به ترتیب در زمینه آلاینده‌گی صوتی محیط کار و دفع ضایعات شیمیایی).

صفحه ۱۶ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۸- نتایج جامعه: زمینه‌های بهبودپذیر

۱. برداشت‌ها و دیدگاه‌های جامعه در قالب شاخص‌های کمی اندازه‌گیری نشده است.
۲. در نواحی مربوط به شاخص‌های عملکردی جامعه، تنها در مورد آلاینده‌گی محیط زیست دو شاخص تعریف شده است. این شاخص‌ها کمتر از یک چهارم نواحی مورد بررسی و ارزیابی عملکردهای اجتماعی مؤسسات پژوهشی را شامل می‌شوند.
۳. به‌رغم وجود چارچوب هدف‌گذاری در مورد شاخص‌هایی که اندازه‌گیری می‌شوند، دستیابی به اهداف در زمینه آلاینده‌گی صوتی حاصل آمده است، اما در مورد شاخص دیگر، دستیابی به هدف تعیین شده هم صورت پذیرفته است.
۴. شواهدی مبنی بر تفکیک نتایج عملکردی پژوهشگاه در قبال گروه‌های مختلف جامعه و تجزیه و تحلیل آنها مشاهده نشد.
۵. شواهدی مبنی بر مقایسه فعالیت‌های مرتبط با جامعه با دیگر سازمان‌ها، مؤسسات مشابه، رقبای الگو مشاهده نمی‌شود.
۶. شواهدی مبنی بر بررسی علل عدم دستیابی به اهداف، یا بازنگری در اهداف تعیین شده (با توجه به ثابت بودن روند مقدار شاخص) مشاهده نشد.

صفحه ۱۷ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۹- نتایج کلیدی: قوت‌ها

۱. بیش از ۷۵ درصد از شاخص‌های قابل بررسی در زمینه دستاوردهای کلیدی استراتژیک بررسی و پایش می‌شوند (دستاوردهای مالی، دستاوردهای مرتبط با فرآیندهای کلیدی، نظیر تعداد مقالات، کتب، اختراعات و غیره)
۲. تفکیک در حوزه دستاوردها وجود دارد (مثلاً تفکیک از لحاظ دستاوردهای گروه‌های پژوهشی، نوع پروژه‌ها و نوع مقالات، نوع درآمدها).
۳. رتبه پژوهشکده در رتبه‌بندی وزارت علوم در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۷ تقریباً ثابت بوده است.
۴. حدود نیمی از شاخص‌های کلیدی عملکرد پایش می‌شوند، مانند هزینه‌های اجرای پروژه‌ها، شاخص‌های عملکرد مالی، ارزیابی تأمین کنندگان.
۵. با توجه به روش اجرایی خرید و ارزیابی تأمین کنندگان، جدول ارزیابی تأمین کنندگان و فهرست تأمین کنندگان مجاز، اقدام به پایش عملکرد تأمین کنندگان می‌شود.
۶. در بیش از سه‌چهارم مواقع، دستاوردها و شاخص‌های عملکرد پژوهشگاه در موقع مقرر اندازه‌گیری می‌شوند و داده‌ها از اعتبار لازم برخوردارند.

صفحه ۱۸ از ۱۸	گزارش بازخورد ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
	معیار ۹- نتایج کلیدی: زمینه‌های بهبودپذیر

۱. در مورد شاخص‌های محاسبه‌شده در حوزه دستاوردهای پژوهشگاه، در برخی از شاخص‌ها روند مثبت وجود دارد (مانند سرانه طرح‌های پژوهشی، شاخص تعداد مقالات ISI به تعداد اعضای هیئت علمی، تعداد کل ثبت اختراعات علمی به تعداد اعضای هیئت علمی، درآمدهای اختصاصی کسب‌شده، درآمد حاصل از خدمات آزمایشگاهی و غیره) و در برخی دیگر روند رو به بهبود مشاهده نشد. (مانند نسبت طرح‌های برون‌سازمانی، طرح‌های خاتمه‌یافته به اعضای هیئت علمی، شاخص افزایش درآمد قراردادهای و مانند آنها). در مجموع، بیش از نیمی از دستاوردهای پژوهشگاه روند مثبت سه‌ساله ندارند.
۲. با وجود هدف‌گذاری در تمام دستاوردهای مورد بررسی، دستیابی به اهداف تنها در مورد شاخص سرانه طرح‌های پژوهشی و درآمدهای اختصاصی پژوهشگاه محقق شده است (کمتر از یک‌چهارم شاخص‌های هدف‌گذاری شده).
۳. شواهدی مبنی بر مقایسه دستاوردهای کلیدی با دیگر مؤسسات پژوهشی و بررسی فاصله میان عملکردهای پژوهشگاه با عملکردهای برتر در مؤسسات مشابه مشاهده نمی‌شود. البته این مقایسه از جانب وزارت علوم تحقیقات و فناوری و سازمان سنجش صورت می‌گیرد.
۴. در حوزه شاخص‌های کلیدی عملکرد پژوهشگاه، روند مثبت سه‌ساله‌ای در برخی از شاخص‌های در دست بررسی مشاهده شد؛ مانند فناوری اطلاعات. در زمینه شاخص‌های مربوط به دانش و مراجعه به کتابخانه، گهگاه روند مثبت (مانند شاخص موفقیت در تأمین مدرک، شاخص کتب مرجع، سرانه هزینه تأمین کتب و نشریات و بانک‌های اطلاعاتی) و گاهی روند منفی مشاهده شده است. (مانند سرانه مراجعه به کتابخانه). در مجموع کمتر از نیمی از شاخص‌ها دارای روند مثبت سه‌ساله هستند.
۵. دستیابی به اهداف در هیچ‌یک از شاخص‌های عملکردی مورد پایش دو-حوزه کتابخانه، صورت نپذیرفته است. اما در حوزه IT، اهداف محقق

شده‌اند.

۶. مقایسه‌ای میان شاخص‌های عملکردی پژوهشگاه با دیگر مؤسسات پژوهشی صورت پذیرفته است.
۷. شواهدی مبنی بر تحلیل علت عدم دستیابی به اهداف در بیش از نیمی از دستاوردها و شاخص‌های عملکردی پژوهشگاه مشاهده نمی‌شود.
۸. در حوزه دستاوردها و شاخص‌های پایش‌شده، تفکیک و تحلیل نتایج کسب‌شده مشاهده نمی‌شود.

پیوست دو: پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی

مقدمه

مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی ابزاری توانمند برای ارزیابی و خودارزیابی در پژوهشگاه‌ها و مؤسسات و مراکز علمی و پژوهشی است. بر اساس این مدل، ابعاد مختلف مؤسسات در حوزه‌های توانمندساز (فعالیت‌هایی که سازمان به انجام می‌رساند) و نتایج (دستاوردها و نتایجی که با اجرای فعالیت‌ها به دست می‌آید) بررسی شده و با توجه به قابلیت‌ها و سطح عملکرد هر مؤسسه، قوت‌ها، زمینه‌های بهبودپذیر و امتیاز آنها تعیین می‌شود. روش‌های مختلفی برای ارزیابی و خودارزیابی مؤسسات و سازمان‌ها بر مبنای مدل تعالی سازمانی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به روش‌های ارزیابی بر مبنای پرسشنامه تعالی، ارزیابی کارگاهی، رویکرد پروفورما و روش شبیه‌سازی جایزه (که در جوایز ملی از جمله جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی مورد توجه و استفاده قرار می‌گیرد) اشاره کرد. پرسشنامه تعالی رویکردی توانمند برای ارزیابی و خودارزیابی در مؤسساتی است که تجربه چندانی در به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی ندارند و با ایجاد فرهنگ مناسب، برآند تا حرکت خود را در مسیر تعالی آغاز کنند. در این روش، در ذیل هریک از معیارهای نه‌گانه مدل، پرسش‌های با زبان کم‌وبیش ساده مطرح شده و ارزیابی بر اساس این سؤالات در هر معیار صورت می‌گیرد. رویه استاندارد برای به‌کارگیری روش پرسشنامه وجود ندارد. این پرسشنامه‌ها می‌توانند بسیار ساده و حتی با پاسخ "بلی" یا "خیر" طراحی شوند یا تفصیلی‌تر، با در نظر قرار دادن عناصر و ویژگی‌های منطق ارزیابی

رادار همراه باشند. شمار سؤالات در ذیل هر معیار نیز می تواند متغیر باشد. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در ویرایش های پیشین این مدل، نمونه هایی از پرسشنامه ۵۰ و ۹۰ سؤالی را عرضه کرده است.

پرسشنامه ای که در پیش دارید، بر اساس مدل تعالی متناسب سازی شده برای مؤسسات پژوهشی طراحی شده است. در این پرسشنامه برای هر معیار، ۱۰ سؤال و در مجموع ۹۰ سؤال پیش بینی شده که امتیازدهی آن بر اساس سطوح مطرح در مدیریت کیفیت فراگیر که مبنای سطح بندی در مدل تعالی سازمانی نیز به شمار می رود، در ۵ سطح ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪ و ۱۰۰٪ صورت می گیرد.

پرسشنامه مورد نظر این ویژگی را دارد که هر پرسش با توجه به نظر کلی پاسخ دهنده در مورد آن تکمیل می شود یا ابتدا هر سؤال بر اساس عناصر منطق رادار ارزیابی می شود و جمع بندی نتیجه به عنوان امتیاز ارزیابی هر سؤال مطرح شود. در ذیل برای دو پرسش از میان سؤالات پرسشنامه، یکی از بخش توانمندسازها و دیگری از بخش نتایج، برای نمونه، این دو حالت امتیازدهی آمده است:

حالت اول:

نمونه سؤال از معیارهای توانمندساز:

شماره سؤال	عنوان سؤال	امتیاز					
۵-۵	آیا مؤسسه نیازهای علمی و فناوری جامعه را در حوزه فعالیت های خود شناسایی کرده و چارچوب فرآیندها و ساختار کاری خود را برای برآورده سازی آن نیازها به گونه ای مطلوب سازمان دهی کرده است؟	<table><tr><td>۰٪</td><td>۲۵٪</td><td>۵۰٪</td><td>۷۵٪</td><td>۱۰۰٪</td></tr></table>	۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪
۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪			

نمونه سؤال از معیارهای نتایج:

شماره سؤال	عنوان سؤال	امتیاز					
۷-۶	به منظور ارزیابی میزان کیفیت طرح ها و پژوهش های انجام یافته (مثلاً میزان کاربردی شدن تحقیقات و پژوهش های انجام یافته، نسبت پذیرش طرح ها از سوی کارفرما و غیره)، چه شاخص های عملکرد داخلی را بررسی می کنید؟	<table><tr><td>۰٪</td><td>۲۵٪</td><td>۵۰٪</td><td>۷۵٪</td><td>۱۰۰٪</td></tr></table>	۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪
۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪			

حالت دوم:

نمونه سؤال از معیارهای توانمندساز:

شماره سؤال	عنوان سؤال
۵-۵	آیا مؤسسه نیازهای علمی و فناوری جامعه را در حوزه فعالیت های خود شناسایی کرده و چارچوب فرآیندها و ساختار کاری خود را برای برآورده سازی آن نیازها به گونه ای مطلوب سازمان دهی کرده است؟
	رویکرد
	جاری سازی
	ارزیابی و اصلاح
	نتیجه کلی

امتیاز
۰٪
۲۵٪
۵۰٪
۷۵٪
۱۰۰٪

۰٪
۲۵٪
۵۰٪
۷۵٪
۱۰۰٪

نمونه سؤال از معیارهای نتایج:

شماره سؤال	عنوان سؤال	امتیاز
۷-۶	به منظور ارزیابی میزان کیفیت طرح ها و پژوهش های انجام یافته (مثلاً میزان کاربردی شدن تحقیقات و پژوهش های انجام یافته، نسبت پذیرش طرح ها از سوی کارفرما و غیره)، چه شاخص های عملکرد داخلی را بررسی می کنید؟	مربوط و قابل استفاده بودن
		عملکرد
		نتیجه کلی
		۰٪ ۲۵٪ ۵۰٪ ۷۵٪ ۱۰۰٪

در این پرسشنامه رویکرد حالت نخست آمده است. هرچند مؤسسات می توانند از رویکرد دوم استفاده کنند، که بدین منظور، در بخش امتیازدهی در این باره نیز توضیحاتی آورده شده است.

امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه تعالی

در امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه تعالی در بخش توانمندساز، پنج سطح در نظر گرفته شده است. هریک از این پنج سطح امتیازی به ترتیب معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪ و ۱۰۰٪ به همراه دارد. ویژگی هایی که در موضوعات و سؤالات توانمندساز مؤسسه برای هریک از سطوح می تواند مشاهده شود، به شرح زیر است:

(۱) ۰٪: نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه در خصوص رویکرد.

(۲) ۲۵٪: مشاهده برخی شواهد از وجود رویکرد، اجرا در برخی نواحی مؤسسه و انجام ارزیابی و اصلاح به صورت پراکنده.

(۳) ۵۰٪: مشاهده شواهد مناسبی از وجود رویکرد ساخت یافته،

اجرا در بخش قابل توجهی از حوزه‌های مربوط و انجام بهبودها در مؤسسه بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته.

(۴) ۷۵٪: مشاهده شواهدی روشنی از وجود رویکردهای ساخت‌یافته، اجرا در عمده نواحی مرتبط و بر اساس نظام تعریف‌شده، انجام بهبودها به صورت منظم و بهینه‌کاوی اجرای فعالیت‌ها. در این سطح، مؤسسه موردنظر، موفق شناخته می‌شود و فعالیت‌ها، در سطح سازمان‌های موفق در عرصه بین‌المللی به اجرا در می‌آیند.

(۵) ۱۰۰٪: مشاهده شواهدی از رویکردهای متعالی که به صورت کامل و نظام‌مند اجرا شده و ارزیابی و اصلاح مستمر صورت می‌گیرد. در این سطح، مؤسسه مبنای یادگیری و بهینه‌کاوی دیگر سازمان‌ها در سطح بین‌المللی قرار می‌گیرد.

در امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه تعالی در بخش نتایج نیز پنج سطح در نظر گرفته می‌شود. هریک از این سطوح امتیازی به ترتیب معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪ و ۱۰۰٪ به همراه دارد. ویژگی‌هایی که در موضوعات و سؤالات نتایج در مؤسسه برای هریک از این سطوح می‌تواند مشاهده شود، به شرح زیر است:

(۱) ۰٪: نبود نتایج مربوط و قابل استفاده یا مشاهده نتایج بدون پشتوانه.

(۲) ۲۵٪: وجود برخی نتایج قابل اتکا و مرتبط که عملکردهای رو به بهبود یا رو به ضعف را نشان می‌دهند.

(۳) ۵۰٪: وجود نتایجی که قابل استفاده‌اند و ضمن داشتن

روندهای مطلوب بهبود، اهداف نیز تا حدود قابل توجهی تحقق یافته‌اند.

۴) ۷۵٪: وجود نتایجی که به خوبی می‌تواند راهنمای اندازه‌گیری عملکردها باشد و همچنین روندهای مطلوب و رو به بهبود سه‌ساله همراه با تحقق اهداف در عمده نتایج مشاهده می‌شود. علل کسب نتایج به روشنی شناخته شده است و نتایج در سطح ملی در جرگه مؤسسات موفق قابل ارائه است.

۵) ۱۰۰٪: وجود نتایج متعالی در مجموعه‌ای کامل از شاخص‌ها که عملکردهای درخشانی را نشان می‌دهد. عملکرد شاخص‌های ارائه‌شده به‌عنوان الگو در سطح ملی و بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چنانچه مؤسسات بخواهند به‌صورت تفصیلی‌تر به سؤالات پرسشنامه بر اساس منطق ارزیابی رادار بپردازند، می‌توانند از جداول راهنمای ذیل در بخش توانمندسازها و نتایج برای امتیازدهی استفاده کنند:

جدول ۱- امتیازدهی توانمندسازها

۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد مناسب	برخی شواهد	نبود شواهد یا اطلاعات بدون پشتوانه	رویکرد
اجرا در تمام نواحی و شواهد جامع از نظام‌مندی اجرا	اجرا در ۳/۴ نواحی و شواهد روشن از نظام‌مندی اجرا	اجرا در ۱/۲ نواحی و شواهد مناسب از نظام‌مندی اجرا	اجرا در ۱/۴ نواحی و برخی شواهد از نظام‌مندی اجرا	نبود شواهد یا اطلاعات بدون پشتوانه	جاری‌سازی
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد مناسب	برخی شواهد	نبود شواهد یا اطلاعات بدون پشتوانه	ارزیابی و اصلاح
					امتیاز نهایی

جدول ۲- امتیازدهی نتایج

۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	
مربوط و قابل استفاده بودن در تمام نتایج	مربوط و قابل استفاده بودن در ۳/۴ نتایج	مربوط و قابل استفاده بودن در ۱/۲ نتایج	مربوط و قابل استفاده بودن در ۱/۴ نتایج	نبود نتایج یا اطلاعات بدون پشتوانه	مربوط و قابل استفاده بودن
عملکرد مناسب در تمام نتایج	عملکرد مناسب در ۳/۴ نتایج	عملکرد مناسب در ۱/۲ نتایج	عملکرد مناسب در ۱/۴ نتایج	نبود عملکردهای مناسب	عملکرد
					امتیاز نهایی

سؤالات پرسشنامه در هریک از معیارها

۱- رهبری و مدیریت

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۱-۱: آیا رهبران مؤسسه، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مؤسسه را به گونه‌ای مطلوب تعریف کرده و برای ذی‌نفعان مختلف تبیین نموده‌اند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۱: آیا ارزش‌ها و اصول اخلاق حرفه‌ای در مؤسسه توسط تیم رهبری تدوین شده و خود به‌عنوان الگو در رعایت این ارزش‌ها و اصول اخلاقی رفتار می‌کنند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۳-۱: آیا رهبران از وجود و کفایت سیستم‌های مدیریتی متناسب با نیازها و اهداف کلان مؤسسه اطمینان کسب کرده‌اند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۴-۱: آیا رهبران به‌منظور حصول اطمینان از تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان مؤسسه، پیشرفت مجموعه‌ای متوازن از نتایج را بررسی می‌کنند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۵-۱: آیا رهبران، ذی‌نفعان مختلف را شناسایی و نیازها و انتظارات آن‌ها را درک کرده‌اند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۶-۱: آیا رهبران، با ذی‌نفعان مختلف تعامل فعال داشته و این تعاملات به خلق ارزش‌های قابل توجهی برای مؤسسه ایشان انجامیده است؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۷-۱: آیا رهبران ارزش‌هایی مؤثر برای برقراری ارتباط با کارکنان و شناسایی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ایشان استفاده کرده‌اند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۱: آیا رهبران مؤسسه، کارکنان خود را به گونه‌ای مؤثر برای تحقق اهداف و برنامه‌ها و مشارکت در فعالیت‌های بهبود، هدایت و تشویق می‌نمایند و در آنها انگیزه ایجاد می‌کنند؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۹-۱: آیا رهبران عوامل و محرک‌های درونی و بیرونی اثرگذار در تغییر مؤسسه را شناسایی و درک می‌کنند؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۱-۱۰: آیا رهبران برای حمایت از اجرای سریع و به موقع تغییرات و کنترل آن برای دستیابی به اهداف تعیین شده، شیوه‌های مناسبی را به کار می‌گیرند؟

۲- استراتژی

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۱-۲: آیا مؤسسه شما جهت تدوین استراتژی و برنامه‌های خود، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان (مشمول بر مشتریان و کاربران، سرمایه‌های انسانی، سازمان‌های همکار و تأمین‌کننده، جامعه، متولیان و سهامداران) را شناسایی و تحلیل می‌کند؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۲: آیا مؤسسه شما برای تدوین استراتژی و برنامه‌های خود، تأثیرات محیط عمومی کسب و کار، از جمله شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قوانین و مقررات را بررسی و تحلیل می‌کند؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۳: آیا مؤسسه شما برای تدوین استراتژیها و برنامه‌های خود، اقدامی برای بررسی روندها و پیشرفت‌های علمی و پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی، بازارها و بخش‌های متقاضی خدمات و دستاوردهای مؤسسه و نیز وضعیت عملکرد مؤسسات مشابه و رقیب، به عمل می‌آورد؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۴: آیا مؤسسه شما جهت تدوین استراتژی و برنامه‌های خود، وضعیت عملکرد پژوهشی و اجرایی، قابلیت‌ها و توانمندی‌های مؤسسه و چگونگی تحقق دستاوردها را بررسی و تحلیل قرار می‌کند؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۵: آیا مؤسسه شما، مؤسسات پژوهشی مشابه با عملکرد برجسته را مطالعه کرده و از نتایج آن در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های خود بهره گرفته است؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۶: آیا جهت تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های مؤسسه، روش مشخص و ساختاریافته‌ای در مؤسسه به کار گرفته می‌شود؟

٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵	٪۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۲-۷: آیا در استراتژی‌های تدوین شده، به حفظ توازن میان انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان مختلف توجه شده و مخاطرات تحقق استراتژی‌ها شناسایی شده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۲-۸: برای جاری سازی استراتژی ها، آیا برنامه های عملیاتی و کاری بخش های مختلف مؤسسه تدوین شده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۲-۹: آیا ساختار و فرآیندهای کاری مؤسسه برای تحقق استراتژی ها، همسو و بازنگری شده و ذی نفعان مختلف از استراتژی ها آگاه اند؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۲-۱۰: به منظور ارزیابی اجرای صحیح استراتژی و اصلاح آن، آیا شاخص های عملکردی متوازی مورد پایش و گزارش دهی قرار می گیرند؟

۳- سرمایه های انسانی

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۱: برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی (از قبیل استخدام، آموزش و توسعه شغلی) در مؤسسه شما چگونه انجام گرفته و چگونه از متناسب بودن این برنامه ها با استراتژی، ساختار سازمانی، فناوری های نوین و فرآیندهای کلیدی مؤسسه اطمینان می یابید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۲: به منظور تدوین یا بهبود برنامه های منابع انسانی، چگونه از کارکنان بازخورد می گیرید (این بازخوردها می تواند از طرق مختلفی مانند نظرسنجی ها، نمایندگان کارکنان و استفاده از خلاقیت ها و نوآوری های ایشان حاصل شود)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۳: آیا مؤسسه برنامه های مناسبی برای پرورش و ارتقای مهارت ها و شایستگی های کارکنان خود اعم از اعضای هیئت علمی و کارکنان حوزه های پژوهشی و اجرایی به منظور تحقق اهداف و استراتژی های مؤسسه به اجرا در می آورد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۴: آیا به منظور کمک به بهبود عملکرد کارکنان، ارزیابی مناسبی از عملکرد آن ها وجود دارد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۵: آیا مؤسسه سازوکاری مناسب برای جلب مشارکت اثربخش کارکنان و بخش های مختلف جهت بازنگری و بهبود مستمر کارآیی و اثربخشی فرآیندها و فعالیت های کاری به کار گرفته است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۶: آیا مؤسسه مجال و فرهنگ مناسبی را جهت پرورش مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت‌های کارکنان ایجاد نموده و از این توانایی‌ها در جهت پاسخ‌دهی سریع به چالش‌های مؤسسه استفاده کرده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۷: برای برآوردن نیازهای فردی و سازمانی کارکنان آیا مجراهای ارتباطی مناسبی بین کارکنان و مدیران وجود دارد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۸: آیا فعالیت‌های گروهی و ارتباطات درون مؤسسه را برای توسعه و اشاعه دانش و تجربیات بین کارکنان بخش‌های مختلف سازماندهی می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۹: رویکردهای شما برای ایجاد انگیزه و قدردانی از کارکنان چیست و چگونه پس از اجرا، برای درک اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و بازنگری می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۳-۱۰: آیا مؤسسه برنامه‌هایی را برای ایجاد محیط امن و سالم و حفظ سلامتی و شادابی کارکنان خود و در جهت تحقق استراتژیها و اهداف مؤسسه به اجرا در آورده است؟

۴- شراکت‌ها و منابع

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۱: برای استراتژی مؤسسه، شناسایی فرصت‌های بالقوه مشارکت و نیز شناسایی، بخش‌بندی و تفکیک مؤسسات همکار و تأمین‌کنندگان چگونه صورت گرفته و آیا فرآیندهای اثربخشی برای مدیریت آن به کار گرفته شده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۲: آیا همکاری‌های مؤسسه با مؤسسات همکار و ذی‌نفعان ارزش قابل توجهی برای طرفین ایجاد می‌کند؟ و آیا از هم‌افزایی ناشی از استفاده از توانمندی‌های متقابل، به‌منظور بهبود فرآیندها و دستیابی به اهداف کمک می‌گیرید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۳: آیا مؤسسه استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای مناسبی را برای مدیریت منابع مالی خود (نظیر تأمین منابع مالی، بودجه‌بندی، مدیریت نقدینگی و سرمایه‌گذاری) که از استراتژی‌ها و برنامه‌های کلی مؤسسه حمایت کند، اتخاذ نموده و به کار گرفته است؟

پیوست دو: پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسات پژوهشی α ۲۱۵

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۴: آیا مؤسسه سازوکارهای مناسبی را برای نظارت و کنترل عملکردهای مالی و گزارش دهی به ذی نفعان درون و بیرون مؤسسه به کار می گیرد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۵: دارایی های مشهود شامل ساختمان ها، تجهیزات، مواد و دیگر دارایی های فیزیکی به منظور استفاده بهینه و افزایش چرخه عمرشان در راستای دستیابی به استراتژی های مؤسسه چگونه مدیریت و نگهداری می شوند؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۶: رویکرد مؤسسه، درخصوص مدیریت پیامدهای فعالیت های پژوهشی و اجرایی بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست، مصارف انرژی، همچنین کارکنان و جامعه چیست؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۷: آیا مؤسسه برنامه هایی را برای شناسایی فناوری روز (اعم از فناوری های آزمایشگاهی، نرم افزاری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روش های تحقیق و دیگر روش های انجام کار) و ارزیابی و انتخاب فناوری های حمایت کننده از استراتژی های مؤسسه به اجرا در می آورد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۸: آیا مؤسسه فناوری های در اختیار خود را به نحو مطلوب و بهره ور به کار گرفته و در صورت نیاز، آنها را توسعه داده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۹: چگونه داده ها، اطلاعات و دانش درون مؤسسه برای حمایت از تصمیم گیری مؤثر و به موقع مدیران و کارکنان، جمع آوری، ساماندهی و مدیریت می شود؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۴-۱۰: آیا به منظور حصول از امنیت و حفاظت از دارایی های معنوی در کنار به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش سازمانی، سازوکارهای مناسبی به کار گرفته شده است؟

۵- فرآیندها، محصولات و خدمات

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۱: آیا مؤسسه فرآیندهای کاری خود را برای تحقق اهداف و استراتژی های خود شناسایی و طبقه بندی کرده و سازوکار مناسبی را به منظور مدیریت بر فرآیندها و سطوح و بخش های مختلف مؤسسه به کار گرفته است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۲: آیا مؤسسه سازوکارهای مناسبی را برای بهبود فرآیندها و عملکردهای سازمانی به کار می‌گیرد؟ این سازوکارها می‌تواند به مقولات اندازه‌گیری و ارزیابی فرآیندها و عملکردها، سنجش برداشت‌های ذی‌نفعان، خلق اندیشه‌ها و نوآوری‌ها و بهره‌مندی از آنها و بهبود و ارتقاء مؤسسه بپردازند.

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۳: آیا مؤسسه به منظور توسعه فعالیت‌ها و خدمات قابل ارائه خود، از بررسی روندهای علمی و پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی، نیازهای جامعه و حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و فعالیت‌های مؤسسات رقیب، مشابه یا پیشرو استفاده می‌کند؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۴: آیا مؤسسه از خلاقیت‌ها و توانمندی کارکنان پژوهشی و اجرایی خود، سازمان‌های همکار و تأمین‌کننده یا مشتریان و کاربران خدمات و دستاوردهای خود برای توسعه محصولات و خدمات بهره‌می‌برد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۵: آیا مؤسسه نیازهای علمی و فناوری جامعه را در حوزه فعالیت‌های خود شناسایی نموده و چارچوب فرآیندها و ساختار کاری خود را برای برآورده‌سازی آن نیازها سازماندهی مطلوب کرده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۶: آیا مؤسسه برنامه‌هایی برای معرفی دانش و دستاوردهای خود به جامعه، سازمان‌ها و کاربران بالفعل و بالقوه این دستاوردها به اجرا درآورده است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۷: آیا مؤسسه از شیوه‌ها، ابزارها، تجهیزات و امکانات مناسبی برای تولید و ارائه محصولات و خدمات خود به کارفرمایان، کاربران و جامعه استفاده می‌کند؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۸: آیا مؤسسه سازوکارهای مناسبی را برای نظارت و کنترل تولید و ارائه محصولات و خدمات در ابعاد مختلف از جمله زمان، هزینه و کیفیت به کار می‌گیرد؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۹: آیا مؤسسه شیوه‌های مؤثری را برای برقراری تعامل و ارتباط با مشتریان (اعم از کارفرمایان طرح‌های علمی و پژوهشی و کاربران دستاوردهای مؤسسه) در پاسخگویی به نیازها و انتظارات ایشان به کار گرفته است؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۱۰: آیا سازوکاری برای پایش و تحلیل نظرها و برداشت‌های مشتریان در گروه‌های مختلف و اقدام بر اساس نتایج حاصل در مؤسسه به کار گرفته می‌شود؟

۶- نتایج مشتریان

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۱: به منظور ارزیابی اعتبار و تصویر مؤسسه در نظر مشتریان، چه شاخص‌های کلیدی برداشتی (از جمله در دسترس بودن، ارتباطات، پاسخگویی، رفتار آینده‌نگر) را پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۲: برای ارزیابی دیدگاه مشتریان درباره ویژگی‌های محصولات و خدمات، از جمله کیفیت، ارزش، قابلیت اطمینان، نوآوری در طراحی، اجرای به موقع، چه برداشت‌هایی از ایشان را پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۳: آیا نظر مشتریان مختلف را در مورد نحوه رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات ایشان، پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۴: آیا دیدگاه‌های مشتریان را در مورد چگونگی ارائه خدمات و پشتیبانی مشتریان و روابط با آنها (مثلاً ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری همایش‌ها و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی) پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۵: برای ارزیابی میزان وفاداری مشتریان، چه شاخص‌های کلیدی برداشتی را پایش می‌کنید؟ (مثلاً تمایل به همکاری مجدد، معرفی یا توصیه مؤسسه به سایرین)

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۶: چه شاخص‌های کلیدی عملکردی را برای نشان دادن تصویر مناسب سازمان در بین مشتریان پایش می‌کنید (این شاخص‌ها می‌توانند شامل تعداد تقدیرنامه‌های مشتریان، کسب جوایز و پوشش خبری باشند)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۷: به منظور ارزیابی میزان کیفیت طرح‌ها و پژوهش‌های انجام‌یافته (مثلاً میزان کاربردی شدن تحقیقات، نسبت پذیرش طرح‌ها از سوی کارفرما و غیره)، چه شاخص‌های عملکرد داخلی را بررسی می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۸: به منظور ارزیابی ویژگی‌های محصولات و خدمات مؤسسه، آیا شاخص‌هایی از قبیل ارزش، قابلیت اطمینان، نوآوری در طراحی، زمان تحویل پروژه، بهره‌گیری از کتب و مقالات توسط دیگران را پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۹: به منظور ارزیابی عملکرد فرآیند ارائه محصولات و خدمات به مشتریان، چه شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی را مورد پایش قرار می‌دهید (از جمله ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری همایش‌ها، فعالیت‌های اطلاع‌رسانی و غیره)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۱۰: برای ارزیابی میزان وفاداری مشتریان، چه شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی را پایش می‌کنید (به عنوان مثال مدت زمان ارتباط و همکاری با آنان، تعداد طرح‌های اجرا شده برای مشتریان)؟

۷- نتایج کارکنان

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۱: برای ارزیابی نظرهای کارکنان خود درباره برنامه‌های استخدامی و توسعه شغلی، چه شاخص‌های کلیدی برداشتی را پایش می‌کنید (از جمله جذب و استخدام، نحوه ارتقاء، فرصت‌های برابر، کارراه شغلی و جانشین‌پروری)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۲: برای درک و ارزیابی دیدگاه‌ها و برداشت‌های کارکنان از آموزش و برنامه‌های پرورش مهارت‌های آن‌ها، از چه شاخص‌های کلیدی برداشتی استفاده می‌کنید (مثلاً توسعه شایستگی، سطح و کیفیت آموزش‌ها، اشتراک دانش)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۳: چه شاخص‌های برداشتی را برای درک نظرهای کارکنان درباره برنامه‌های مشارکتی به کار می‌گیرید (مثلاً امکان ارائه اندیشه‌های نو، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت در ارائه پیشنهادها بهبود و اجرای آنها)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۴: شاخص‌های کلیدی برداشتی‌ای که برای بررسی سطح رضایت کارکنان از کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی به کار می‌گیرید کدام‌اند (از جمله ارتباطات میان کارکنان و واحدها، ارتباطات با مدیران، اطلاع از اهداف و استراتژیها و ارزش‌ها)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۵: برای ارزیابی میزان رضایت کارکنان از شرایط محیط کار مشتمل بر شرایط فیزیکی، پرداخت‌ها، تشویق و تقدیر و برنامه‌های رفاهی، چه شاخص‌های کلیدی برداشتی را پایش می‌کنید؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۶: شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی سازمان برای ارزیابی مدیریت استخدام و توسعه شغلی کارکنان چیست (این شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان جذب و ترک، سطوح ارتقاء، تناسب شغل و شاغل و غیره باشند)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۷: برای ارزیابی عملکرد سازمان در قبال آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی از چه شاخص‌هایی استفاده می‌کنید (این شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان آموزش، سطوح آموزش، عملکرد آموزش، اثربخشی آموزش باشند)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۸: برای ارزیابی میزان رضایتمندی کارکنان از مشارکت در برنامه‌های توسعه‌ای سازمان و اطلاع داشتن از اهداف و برنامه‌های سازمان، چه شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی را پایش می‌کنید (از جمله مشارکت در گروه‌های بهبود، مشارکت در نظام پیشنهادها، میزان پاسخگویی به نظرسنجی‌ها و حضور کارکنان)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۹: شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی مؤسسه برای ارزیابی میزان حمایت‌ها و تشویق و تقدیر کارکنان چیست (این شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان و تنوع پاداش‌ها، خدمات رفاهی و درمانی و برنامه‌های انگیزشی باشند)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۱۰: از چه شاخص‌های داخلی عملکردی برای ارزیابی شرایط محیط کار استفاده می‌کنید (از جمله ایمنی محیط کار، فضای در دسترس و ارگونومی)؟

۸- نتایج جامعه

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۸-۱: برای کسب دیدگاه جامعه در مورد تصویر و شهرت مؤسسه، چه شاخص‌های برداشتی را پایش می‌کنید (موضوعاتی از قبیل تصویر به عنوان یک عضو مسئول جامعه، پاسخگویی به درخواست‌ها و انتظارات جامعه، اطلاع رسانی)؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۲: برای کسب برداشت‌های جامعه در مورد فعالیت‌های مؤسسه در زمینه حفظ محیط زیست و منابع طبیعی، چه شاخص‌های برداشتی را پایش می‌کنید (مثلاً مخاطرات ایمنی، بهداشتی و حوادث، آلاینده‌گی، استفاده مناسب از منابع طبیعی)؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۳: برای کسب برداشت‌های جامعه در مورد پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های مؤسسه، چه شاخص‌های برداشتی را پایش می‌کنید (مثلاً مشارکت در آموزش و توسعه اجتماعی، اشتغال، تأثیر بر اقتصاد محلی، مشارکت در تشکلهای اجتماعی و حرفه‌ای، حمایت از فعالیت‌های تفریحی، ورزشی، رفاهی، درمانی و بشردوستانه)؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۴: برای کسب دیدگاه جامعه در مورد ارتباطات بیرونی و پیامدهای محیط کار مؤسسه بر جامعه، چه شاخص‌های برداشتی را پایش می‌کنید (موضوعاتی از قبیل ارتباط با مسئولان و سازمان‌های مرتبط، تعامل با همسایگان و شهروندان، تأثیر بر زندگی شهروندان و همسایگان)؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۵: چه تقدیرنامه‌ها، جوایز، گواهینامه‌ها و یا تاییدیه‌هایی را از جامعه، نهادهای اجتماعی و یا سازمان‌های متولی دریافت کرده‌اید و پوشش خبری فعالیت‌های مؤسسه در سطح جامعه چگونه ارزیابی می‌شود؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۶: برای ارزیابی عملکرد فعالیت‌های مؤسسه به منظور کاهش و پیشگیری از آلاینده‌گی‌های زیست‌محیطی و مخاطرات بهداشتی و ایمنی چه شاخص‌هایی را پایش می‌کنید (برای مثال آلودگی آب، خاک، هوا، آلاینده‌گی صوتی، حوادث و ریسک‌های محیط کار)؟

%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰
------	-----	-----	-----	----

سؤال ۸-۷: برای ارزیابی نحوه مدیریت و مصرف انرژی و منابع طبیعی، از چه شاخص‌هایی استفاده می‌شود (برای مثال: میزان مصرف آب، برق، گاز، صرف مواد و ملزومات، استفاده از منابع سازگار با محیط زیست و غیره)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۸-۸: برای ارزیابی سطح عملکرد اجتماعی مؤسسه چه شاخص‌های کلیدی عملکرد داخلی را پایش می‌کنید (برای مثال خدمات تفریحی، ورزشی، رفاهی، درمانی و بشردوستانه، اشتغال، آموزش و توسعه و غیره)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۸-۹: برای ارزیابی میزان حضور در جامعه و مشارکت با انجمن‌ها، چه شاخص‌هایی را اندازه‌گیری و پایش می‌کنید (از جمله برگزاری آموزش‌ها، حضور در کنفرانس‌ها و مجامع تخصصی و اجتماعی، میزان تعامل با نهادهای اجتماعی و غیره)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۸-۱۰: برای ارزیابی میزان تاثیر مؤسسه در اقتصاد محلی و ملی، چه شاخص‌هایی را مورد پایش می‌کنید (برای مثال: میزان ایجاد اشتغال در منطقه، صادرات، تأمین از داخل، صرفه‌جویی ارزی، و غیره)؟

۹- نتایج کلیدی

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۱: برای ارزیابی دستاوردهای مالی مؤسسه، چه شاخص‌هایی را اندازه‌گیری می‌کنید (مثلاً مبلغ قراردادهای پژوهشی و درآمدهای کسب شده)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۲: آیا عملکرد خود را در مقایسه با بودجه پیش‌بینی شده بررسی می‌کنید (از جمله مقایسه منابع و مصارف و مقایسه درآمدها و هزینه‌های واقعی با بودجه)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۳: چه دستاوردهایی را مرتبط با فرآیندهای کلیدی و خدمات خود ارزیابی می‌کنید (از قبیل مقالات و کتب منتشر شده، اختراع‌ها، اکتشاف‌ها و نظریه‌ها، کسب افتخارات و رتبه‌ها، پژوهشگران و زمینه‌های پژوهشی جدید)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۴: به منظور کنترل عملکرد مؤسسه در پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار چه شاخص‌هایی اندازه‌گیری می‌شود (میزان تجاری‌سازی دستاوردها، سهم بازار، عملکرد در مقایسه با رقبای)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۵-۹: به منظور مدیریت ساختار و منابع مالی مؤسسه، چه شاخص‌هایی را اندازه‌گیری می‌کنید؟ (نسبت‌های مالی از قبیل نسبت‌های نقدینگی، بدهی، سودآوری و عملیاتی)

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۶-۹: برای بررسی عملکرد و فرآیندهای کلیدی، چه شاخص‌هایی ارزیابی می‌شود (از جمله حجم، زمان و کیفیت اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مؤسسه)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۷-۹: در مورد عملکرد سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان چه شاخص‌هایی را اندازه‌گیری می‌کنید (از جمله حجم، زمان و کیفیت فعالیت‌ها و پروژه‌های اجرا شده با همکاری دیگر سازمان‌ها، سطح عملکرد و رتبه‌بندی سازمان‌های همکار و تأمین‌کنندگان)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۸-۹: به منظور ارزیابی نحوه بهره‌برداری و میزان بهره‌وری دارایی‌های فیزیکی چه شاخص‌هایی را اندازه‌گیری می‌کنید؟ (به عنوان مثال سرانه فضای در دسترس، موجودی مواد، میزان خرابی تجهیزات و ابزارها و...)

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۹: برای ارزیابی عملکرد فناوری ارتباطات و اطلاعات، چه شاخص‌هایی را پایش می‌کنید (مثلاً میزان دسترسی به تجهیزات اطلاعاتی و ارتباطاتی، پهنای باند، حجم تبادلات الکترونیکی، آمار به کارگیری تجهیزات اطلاعاتی و ارتباطی، زیرساخت ارتباطی و غیره)؟

٪۰	٪۲۵	٪۵۰	٪۷۵	٪۱۰۰
----	-----	-----	-----	------

سؤال ۹-۱۰: به منظور پایش عملکرد مؤسسه در مدیریت دانش چه شاخص‌هایی را به کار می‌برید (از جمله میزان منابع علمی در دسترس، نرخ بهره‌مندی از منابع، تعداد سمینارها و جلسات ارائه دستاوردها، ارزش دستاوردهای علمی و پژوهشی)؟

پيوست دو: پرسشنامه خودارزيابي بر اساس مدل تعالي مؤسسات پژوهشي α ۲۲۳

برگه امتيازدهي

معیار ۹	معیار ۸	معیار ۷	معیار ۶	معیار ۵	معیار ۴	معیار ۳	معیار ۲	معیار ۱	
									امتیاز سؤال ۱
									امتیاز سؤال ۲
									امتیاز سؤال ۳
									امتیاز سؤال ۴
									امتیاز سؤال ۵
									امتیاز سؤال ۶
									امتیاز سؤال ۷
									امتیاز سؤال ۸
									امتیاز سؤال ۹
									امتیاز سؤال ۱۰
									درصد امتیاز معیار = میانگین امتیازات
۱,۵	۱	۱	۱,۵	۱	۱	۱	۱	۱	ضریب وزن
									امتیاز معیار = درصد امتیاز * ضریب
									امتیاز کل = مجموع امتیاز معیارها

پیوست سه: واژگان تخصصی مدل

عبارت‌هایی که در ادامه می‌آیند، عبارت‌هایی تخصصی هستند که در متون مربوط به تعالی کاربرد زیادی دارند. در این قسمت مطابق متون مدل تعالی سازمانی EFQM، تعریفی آورده می‌شود که درک مفهوم هر قسمت را آسان‌تر می‌کند (EFQM 2010).

❖ ارزش‌ها (Values): فلسفه‌ها یا اصول کاری است که رفتار داخلی سازمان و نیز روابط آن را با دنیای بیرون هدایت می‌کند. ارزش‌ها، رهنمودهایی را مبتنی بر اینکه چه چیزی خوب یا مطلوب است و چه چیزی خیر، در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد. ارزش‌ها، تأثیر عمده‌ای بر رفتار افراد یا گروه‌ها گذاشته و به‌عنوان خطوط راهنما در تمامی موقعیت‌ها عمل می‌کنند.

❖ ارزش پیشنهادی (Value Proposition): ارزش متمایزی که محصولات و خدمات سازمان به مشتریان ارائه می‌دهد.

❖ استراتژی (Strategy): برنامه سطح بالا که تاکتیک‌های سازمان را که توسط آنها یک سازمان قصد دارد به مأموریت و چشم‌انداز خود دست پیدا کند، تشریح می‌کند.

❖ الگو (Benchmark): نمونه موفقیت با دقت انتخاب‌شده به‌منظور مقایسه و هدف‌گذاری.

❖ برداشت (Perception): عقیده‌ای که ذی‌نفعان در مورد سازمان دارند.

❖ بهبود مستمر (Continual Improvement): بهبود پی‌درپی فرآیندها که منجر به دستیابی به سطوح بالاتر عملکردی از طریق تغییرات بهبوددهنده منظم می‌شود.

- ❖ بهینه‌کاوی (Benchmarking): مقایسهٔ نظام‌مند رویکردها با دیگر سازمان‌های مرتبط است که به این روش، بینشی به دست می‌آید که به سازمان کمک می‌کند برای بهبود عملکرد خود اقداماتی انجام دهد.
- ❖ تجربه خوب/ بهترین تجربه (Good/ Best Practice): رویکردها، خط‌مشی‌ها، فرآیندها و روش‌های برتر که منجر به موفقیت‌های استثنایی می‌شوند. از آنجایی که پیدا کردن "بهترین" مشکل است، واژه "تجربه خوب" توسط بیشتر سازمان‌ها ترجیح داده می‌شود. بهینه‌کاوی یا یادگیری بیرونی از جملهٔ راه‌هایی هستند که به کمک آنها می‌توان در بیرون سازمان تجربهٔ خوب را پیدا کرد.
- ❖ توانمندسازی (Empowerment): فرآیندی که توسط آن افراد یا گروه‌ها قادر به پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری هستند و اقدامات خود را با درجه‌ای از اختیار انجام می‌دهند.
- ❖ جابجایی (Mobility): تمایل و قابلیت کارکنان برای تغییر شغل و محل کارشان است.
- ❖ جامعه (Society): زیرساخت‌های اجتماعی خارج از سازمان که می‌تواند تحت تأثیر سازمان قرار بگیرد.
- ❖ چشم‌انداز (Vision): توصیف اینکه سازمان قصد دستیابی به چه چیزی را در آیندهٔ بلندمدت دارد. چشم‌انداز راهنمای شفافی برای انتخاب مجموعهٔ اقدامات فعلی و آینده است و به همراه مأموریت، مبنایی برای استراتژی و خط‌مشی‌ها می‌باشد.

- ❖ حاکمیت سازمانی (Corporate Governance): چارچوبی از اختیارات و کنترل‌ها که در درون سازمان به کار گرفته می‌شود تا الزامات قانونی، مالی و اخلاقی به درستی رعایت شوند.
- ❖ خلاقیت (Creativity): خلق ایده‌ها و اندیشه‌های نو برای محصولات، خدمات و فرآیندها و سیستم‌ها یا تعاملات اجتماعی جدید یا بهبود یافته.
- ❖ دارایی معنوی (Intellectual Capital): ارزش یک سازمان که در حساب‌های سستی مالی آن منظور نمی‌شود. این سرمایه دربردارنده دارایی‌های غیرملموس یک سازمان است و غالباً تفاوت میان ارزش بازار و ارزش دفتری سازمان است.
- ❖ دانش (Knowledge): تخصص و مهارتی است که به‌وسیله یک فرد از طریق تجربه و تحصیل به همراه درک تئوریک و کاربردی یک موضوع کسب می‌شود. درحالی‌که داده‌ها، وقایع خام هستند و اطلاعات، داده‌های با زمینه و منظر، دانش، اطلاعاتی همراه با راهنما یا قابلیت برای اقدام است.
- ❖ ذی‌نفع (Stakeholder): فرد، گروه یا سازمانی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم نقش یا منفعتی در آن سازمان دارد. زیرا آنها یا بر سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند. مثال‌های ذی‌نفعان بیرونی شامل مالکین (سهامداران)، مشتریان، تأمین‌کنندگان، نهادهای دولتی یا نمایندگان جامعه. مثال‌های ذی‌نفعان درونی، کارکنان یا گروه‌های کارکنان می‌باشد.
- ❖ رویکرد (Approach): راه و روش جامع که به‌وسیله آن کاری

صورت می‌گیرد. یک رویکرد شامل تمامی فرآیندها و اقدامات ساخت‌یافته در چارچوبی از اصول و خط‌مشی‌ها می‌باشد.

❖ رهبران (Leaders): افرادی هستند که در یک سازمان میان انتظارات و فعالیت‌های کسانی که در سازمان نقشی دارند، هماهنگی و توازن برقرار می‌کنند.

❖ سیستم مدیریت (Management System): چارچوبی از فرآیندها، شاخص‌های مرتبط عملکرد و نتایج، مدیریت فرآیندها و سیستم‌های بهبود که به‌کارگرفته می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که سازمان می‌تواند مأموریت و چشم‌انداز خود را محقق نماید.

❖ شایستگی محوری (Core Competece): یک فرآیند درونی خوب انجام شده یا قابلیت که محور رقابت‌پذیری، سوددهی یا کارآیی سازمان است.

❖ شراکت (Partnership): رابطه کاری بادوام بین سازمان و شرکاست که برای هر دو طرف، ارزش افزوده ایجاد و تسهیم نماید. شراکت‌ها می‌توانند با طرف‌های مختلفی مانند تأمین‌کنندگان، مؤسسات آموزشی یا مشتریان شکل بگیرند. شراکت‌های استراتژیک، اهداف استراتژیک را به شکل خاصی پشتیبانی می‌کنند.

❖ شریک (Partner): یک طرف بیرونی که سازمان با نگاهی استراتژیک آن را انتخاب می‌کند تا باهم کار کرده و به اهداف مشترک و منافع پایدار متقابل دست پیدا کنند.

- ❖ فرآیند (Process): مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که باهم در تعامل هستند و برون‌داد یکی از فعالیت‌ها، درون‌داد فعالیت دیگر است. فرآیندها از طریق تبدیل کردن درون‌دادها به برون‌دادها و با بهره‌گیری از منابع، ایجاد ارزش می‌کنند.
- ❖ فرآیندهای کلیدی (Key Process): فرآیندهایی که بیشترین اهمیت را برای سازمان دارند، زیرا این فرآیندها استراتژی سازمان را محقق و پشتیبانی می‌کنند و زنجیره ارزش سازمان را به پیش می‌برند.
- ❖ فرصت‌های برابر (Equal Opportunity): روالی که اطمینان می‌دهد که با تمامی کارکنان صرف‌نظر از جنسیت، سن، نژاد، ملیت، مذهب و معلولیت، رفتاری منصفانه و برابر می‌شود.
- ❖ فرهنگ (Culture): مجموعه خاصی از ارزش‌ها و هنجارها که توسط کارکنان و گروه‌ها در یک سازمان به اشتراک گذاشته شده است که طریقه تعامل آن‌ها با یکدیگر و دیگر ذی‌نفعان سازمان را کنترل می‌کند.
- ❖ کارکنان (People): تمامی افرادی که در استخدام سازمان (تمام‌وقت، پاره‌وقت و افرادی که داوطلبانه کار می‌کنند) هستند، از جمله رهبران سازمان در تمامی سطوح.
- ❖ مأموریت (Mission): بیانیه‌ای که منظور یا فلسفه وجودی یک سازمان را توصیف می‌کند که توسط ذی‌نفعان آن تأیید شده است.
- ❖ محصول (Product): کالاها و خدمات ارائه‌شده حاصل از فعالیت‌ها و فرآیندهای اصلی سازمان به مشتریان و

بهره‌برداران. در یک نگاه جامع، محصولات شامل طیفی وسیع از کالاهای مصرفی، سازه‌ها، اندیشه‌های نو، روش‌ها، اطلاعات و خدمات می‌باشد.

❖ مدل کسب‌وکار (Business Model): اجزاء کسب‌وکار که ارزش‌ها را خلق می‌کنند و ارائه می‌دهند، معمولاً عبارتند از: ارزش پیشنهادی، فرمول سوددهی، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی سازمان.

❖ مدیریت تغییر (Change Management): رویکردی که طی آن تغییرات یک سازمان یا یک سیستم به طریق کنترل‌شده‌ای از طریق پیروی از یک چارچوب یا فرآیندهای از قبل تعیین شده، به اجرا در می‌آید تا دستیابی به اهداف استراتژیک پشتیبانی شود. مدیریت تغییر، انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب در آینده را میسر می‌سازد.

❖ مشتری (Customer): دریافت‌کننده محصولات و خدماتی است که توسط سازمان ارائه می‌شود.

❖ مفاهیم بنیادین تعالی (Fundamental Concepts of Excellence): مجموعه‌ای از اصول کلیدی و اثبات شده که چارچوب مدل تعالی روی آن بنا شده است.

پیوست ۴- معرفی مؤسسه سینا



در دنیای کنونی پژوهش عامل اصلی دستیابی به توسعه مبتنی بر دانش است و بهره‌مندی از دانش تخصصی در زمینه فعالیت، به سازمان‌ها در ماندگاری و رشد کمک می‌کند.

مؤسسه مطالعات سیاست‌گذاری،

مدیریت و نوآوری سینا به منظور پاسخ‌گویی به بخشی از نیازهای پژوهشی کشور در زمینه‌های سیاست‌گذاری علم و فناوری، مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی تأسیس شد.

اعتقاد ما بر این است که موفقیت و کامیابی سینا و مشتریان از مسیر مشترکی می‌گذرد و اراده خود را بر این باور استوار ساخته‌ایم تا با ارائه تخصص و مهارت‌های لازم در حوزه‌های مختلف کسب و کار، آنها را تا رسیدن به موفقیت‌های بزرگ همراهی نماییم.

از مهمترین طرح‌های پژوهشی انجام‌شده در مؤسسه تدوین پیشنهاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای نقشه جامع علمی کشور بوده است.

برای دریافت اطلاعات بیشتر می‌توانید به آدرس اینترنتی ذیل

مراجعه نمایید:

www.sinnovex.com

منابع و مأخذ

مراجع فارسی:

۱. امیری؛ محمدرضا، و سیدمحمدرضا سکاکی. ۱۳۸۷. *راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM*. تهران: انتشارات سرآمد.
۲. پارسایان، علی، و سید محمد اعرابی، مترجم. ۱۳۸۵. *رفتار سازمانی*. جلد اول. نوشته استیفن پی. رابینز. ۱۹۴۳. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. پورمهدیان، سعید. ۱۳۸۸. *خلاصه عملکرد پژوهش و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی در سال ۸۷*. دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی معاونت پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
۴. رحمانی، مژده، و بهزاد سلطانی. ۱۳۸۴. *خودارزیابی مؤسسات آموزشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری*. مجله رهیافت، (۳۵): ۸۳-۹۳.
۵. سلیمی، محمد حسین. ۱۳۷۷. *مدیریت کیفی جامع در عمل*. نوشته جان پایک و ریچارد بارنز. ۱۹۹۶. تهران: مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
۶. مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. ۱۳۸۵. *پیشگامان تعالی*. معرفی شرکت‌های برتر در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی. تهران: نشر مکت.
۷. مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. ۱۳۸۹. *کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب بر اساس مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰*.
۸. نجمی، منوچهر. ۱۳۸۹. *مدل جایزه تعالی، EFQM ۲۰۱۰*. تهران: انتشارات سرآمد.
۹. همایونفر، سیدمسعود. ۱۳۸۹. *راهنمای متقاضیان ۱۳۸۹*. تهران: انتشارات سرآمد.

مراجع انگلیسی:

1. Consortium for excellence in higher education. 2003. *Applying of the EFQM Excellence model in a college of a further education*. Dearne Valley college, Sheffield Hallam University.
2. European Foundation for Quality Management. 2010. *EFQM Excellence Model (2010)*, Belgium: Brussels representative office.
3. Linstone, H. A. and Murray Turoff. 1975. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley.

4. The Baldrige National Quality Program at the National Institute of Standards and Technology in Gaithersburg, MD. 2010. *2009-2010 Criteria for Performance Excellence*.
5. The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers. 2009. *The Guide for The Deming Application Prize 2009 For Overseas*.

وبسایت‌ها:

۱. انجمن مدیریت کیفیت ایران. ۱۳۸۹. مبانی مدل نوین جایزه ملی کیفیت ایران. سایت www.inqa.org (دسترسی در ۸۹/۱۰/۵)
۲. انجمن مدیریت کیفیت ایران. ۱۳۸۷. نظامنامه جایزه ملی کیفیت ایران. ۱۳۸۷. سایت www.inqa.org (دسترسی در ۸۹/۱۰/۵)
۳. انجمن مدیریت منابع انسانی. ۱۳۸۸. بازنگری مدل تعالی منابع انسانی. ۱۳۸۸. سایت <http://www.hrmsociety.ir> (دسترسی در ۸۹/۱۰/۵)
۴. انجمن مدیریت منابع انسانی. ۱۳۸۹. فراخوان سومین دوره جایزه تعالی منابع انسانی. ۱۳۸۹. سایت <http://www.hrmsociety.ir> (دسترسی در ۸۹/۱۰/۵)
5. Baldrige performance excellence program: <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm> (accessed January 1, 2011)
6. European Foundation for Quality Management:
7. <http://www.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx> (accessed January 1, 2011)
8. Runshaw college. 2008. Our mission and values: awards:
9. <http://www.runshaw.ac.uk/welcome/11-our-mission-and-values> (accessed January 1, 2011)
10. Union of Japanese Scientists and Engineers, Categories of the Deming prize: <http://www.juse.or.jp/e/deming/76/> (accessed January 1, 2011)

The Excellence Model for Research Institutes

Morteza Roghani
Seyed Ahmad Hosseinzadeh
Mehrnaz Heidari



Tehran- 2011



**Iranian Research Institute
for Information Science
and Technology**

The Excellence Model for Research Institutes

Morteza Roghani
Seyed Ahmad Hosseinzadeh
Mehrnaz Heidari



Tehran 2011

ISBN: 978-964-7519-74-8



شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۱۹-۷۴-۸
ISBN: 978-964-7519-74-8



Iranian Research Institute for
Information Science and Technology

