

# کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب بر اساس مدل تعالی بازرگانی

## منطق ارزیابی RADAR



انجمن شرکت های دانش بنیان  
استان اصفهان

آذرماه ۱۳۹۸

ارائه : مهرداد عمویی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن  
و کشاورزی اصفهان

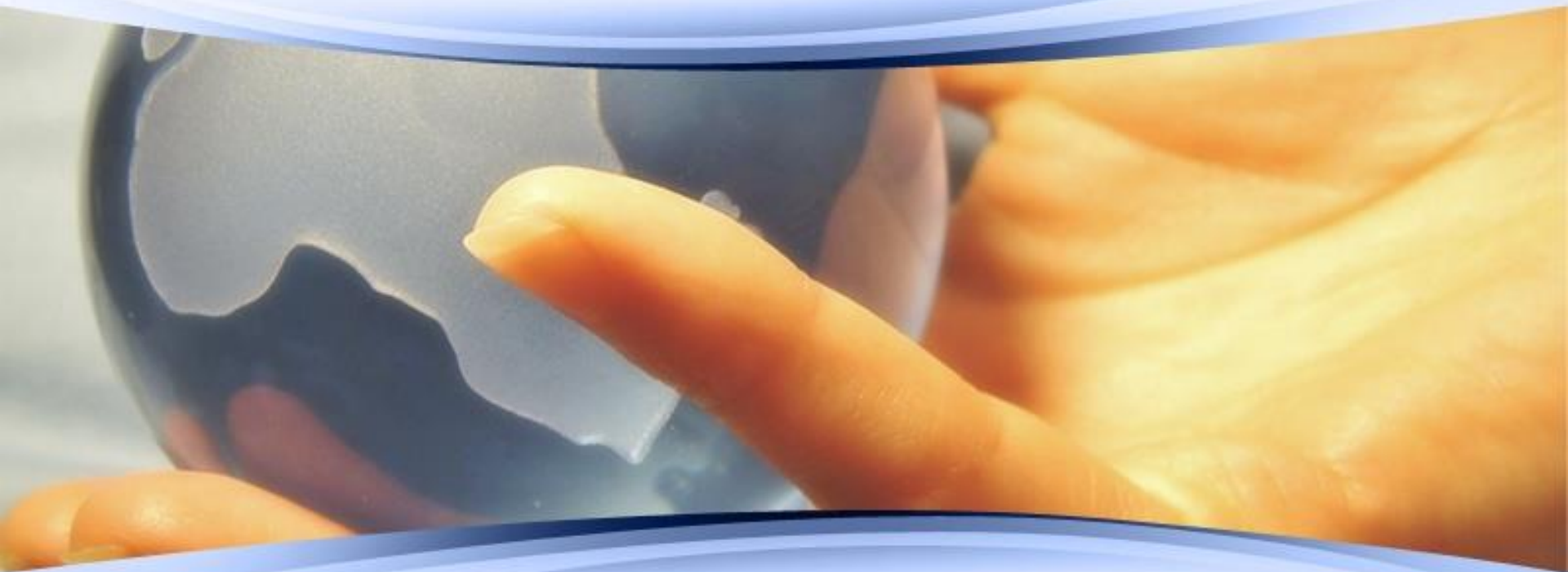
# سرفصل دوره منطق ارزیابی RADAR



- بخش اول : معرفی منطق ارزیابی RADAR
- بخش دوم : تشریح عناصر و ویژگی های منطق ارزیابی RADAR

# بخش اول :

## معرفی منطق ارزیابی RADAR

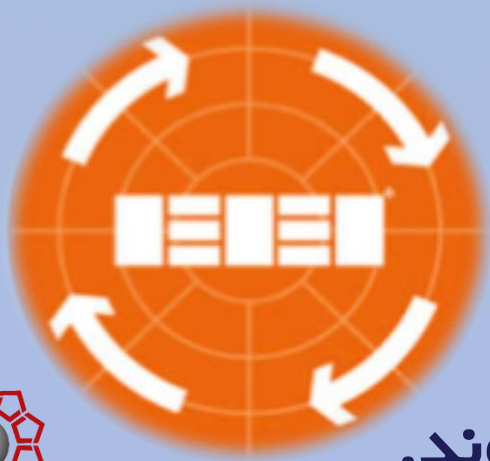


## منطق RADAR



منطق ارزیابی رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و یک ابزار مدیریتی قوی است که این امکان را فراهم می نماید تا عملکرد سازمان به طور نظام مند مورد آسیب شناسی قرار گیرد.

منطق رادار از ۴ عنصر به شرح زیر تشکیل شده است :



- نتایج (Results)
- رویکرد (Approach)
- جاری سازی (Deployment)
- ارزیابی و اصلاح (Assessment and Refinement)

هر کدام از عناصر به چند ویژگی تقسیم می شوند.

## منطق RADAR



منطق رادار در بالاترین سطح خود بیان می کند که هر سازمان :

■ نتایج مورد نیاز را به عنوان بخشی از استراتژی خود تعیین نماید.

■ مجموعه یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار حال و آینده، طرح ریزی نموده و توسعه دهد.

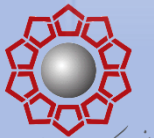
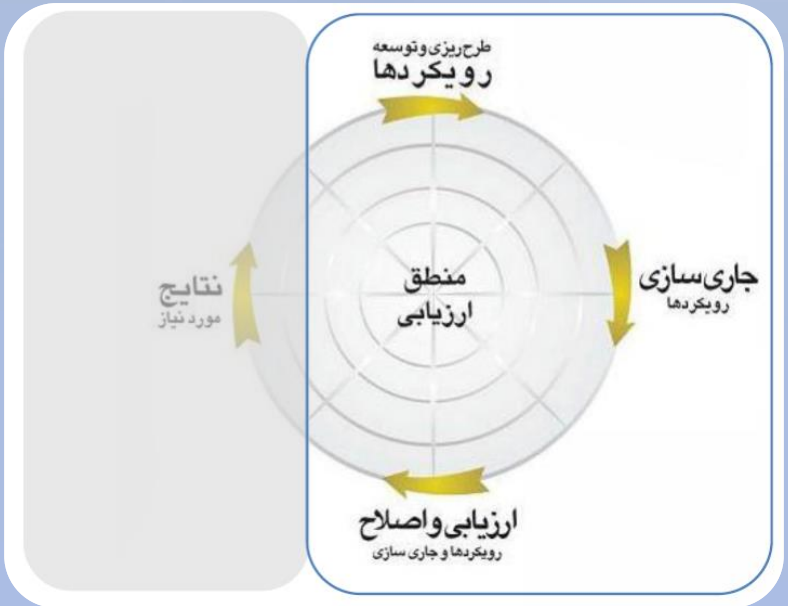
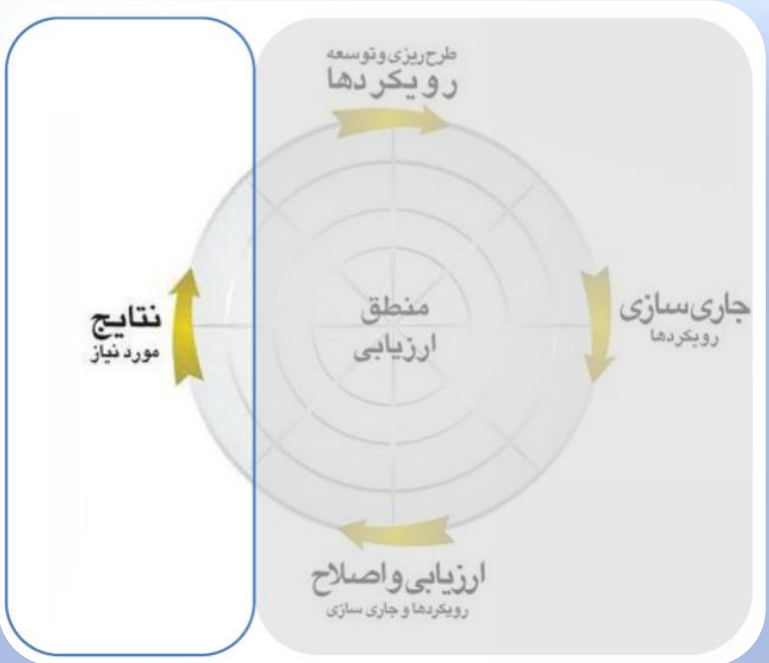
■ رویکردها را به روشی نظام مند جاری سازی نماید تا از استقرار آنها اطمینان حاصل شود.

■ رویکردهای جاری شده را بر اساس پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیتهای یادگیری مستمر، ارزیابی نموده و اصلاح نماید.



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن  
و کشاورزی اصفهان

# منطق RADAR



انجمن شرکت های دانش بنیان  
استان اصفهان

## منطق RADAR



■ عناصر رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و اصلاح به همراه ویژگی های مربوطه برای پشتیبانی از تجزیه و تحلیل معیار توانمندساز استفاده می شود.

■ عنصر نتایج به همراه ویژگی های مربوطه برای پشتیبانی از تجزیه و تحلیل معیار نتایج استفاده می شود.

## نحوه به کارگیری منطق RADAR



- شروع با چشم انداز / ماموریت
- بررسی اهداف کلان
- نتیجه های مورد نیاز
- استراتژی
- طرح ها و اهداف خرد
- رویکردها
- جاری سازی
- ارزیابی و اصلاح
- نتیجه های مورد نیاز



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن

تهران

# منطق RADAR



**نتایج**

- محدود و قابلیت استفاده
- محدود و ارتباط
- صحت و اعتبار
- بخش بندی
- عملکرد
- روندها
- اهداف
- مقایسه ها
- علت ها

**نتایج**  
مورد انتظار

طرح ریزی و توسعه  
**رویکردها**

**رویکرد**

- مناسب
- یکپارچه

**جاری سازی**  
رویکردها

**جاری سازی**

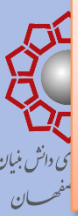
- اجرا شده
- نظام مند



**ارزیابی و اصلاح**  
رویکردها و جاری سازی

**ارزیابی و اصلاح**

- اندازه گیری
- یادگیری و خلاقیت
- بهبود و نوآوری



دانش بنیان  
مستحسان

# منطق RADAR – تجزیه و تحلیل توانمندسازها



## توانمندسازها

عناصر	ویژگی های ارزیابی
<p><b>رویکرد</b></p> <p>شامل کاری است که یک سازمان برای انجام آن طرح ریزی می کند و نیز دلایل انجام آنرا پوشش می دهد. یک رویکرد مناسب دارای مشخصات زیر است :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>دارای منطق شفاف است که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می کند.</li> <li>از طریق فرایندهایی که به خوبی تعریف شده اند محقق می شود و تمرکز روشنی بر نیازهای ذینفعانی دارد که از این رویکردها استفاده می کنند.</li> <li>به علاوه رویکردها یکپارچه هستند. به عبارت دیگر یک رویکرد یکپارچه مبنای روشنی در راهبرد دارد و هر کجا لازم باشد با سایر رویکردها همسو هستند.</li> <li>اصلاحات و پالایش های لازم در طول زمان در رویکردها اعمال شده است.</li> </ul>	<p><b>مناسب یکپارچه</b></p>

# منطق RADAR – تجزیه و تحلیل توانمندسازها



## توانمندسازها

عناصر	ویژگی های ارزیابی
<p><b>جاری سازی</b></p> <p>شامل کاری است که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می دهد. در یک سازمان متعالی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها به روشی نظام مند در حوزه های مرتبط <b>پیاده می شوند</b>. پیاده سازی نظام مند به خوبی <b>طرح ریزی</b> شده و به روشی مناسب و در خور سازمان رویکرد مربوطه پایه گذاری می شود.</li> <li><b>مدیریت تغییرات</b> برای رویکردها در قالب یک برنامه زمانی مناسب وجود خواهد داشت.</li> </ul>	<p><b>اجرا</b></p> <p><b>نظام مند</b></p>

# منطق RADAR – تجزیه و تحلیل توانمندسازها



## توانمندسازها

ویژگی های ارزیابی	عناصر
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اندازه گیری یادگیری و خلاقیت بهبود و نوآوری</li> </ul>	<p><b>ارزیابی و اصلاح</b></p> <p>شامل مجموعه فعالیتهایی می شود که برای <b>ارزیابی و اعمال اصلاحات در رویکردها و جاری سازی آنها</b> انجام می گردد. در یک سازمان متعالی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>اثر بخشی و کارایی</b> رویکرد و جاری سازی، مورد اندازه گیری منظم قرار خواهد گرفت.</li> <li>■ <b>فعالیت های یادگیری و اقدامات خلاقانه</b> به منظور ایجاد ایده هایی برای رویکردهای جدید یا تغییر یافته انجام می گردد.</li> <li>■ <b>خروجی حاصل از اندازه گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت بندی، طرح ریزی، پیاده سازی بهبود و نوآوری</b> به کار گرفته می شود.</li> </ul>

# منطق RADAR – تجزیه و تحلیل نتایج



## نتایج

ویژگی های ارزیابی	عناصر
<ul style="list-style-type: none"> <li>محدوده و ارتباط</li> <li>صحت و اعتبار</li> <li>بخش بندی</li> </ul>	<p><b>محدوده و قابلیت استفاده</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>داده های مرتبط با نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان و صحیح بوده و به طور مناسب بخش بندی (تجزیه) شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذینفعان ذیربط سازگار باشد.</li> <li>ارتباط بین نتایج ذیربط و تاثیر آنها بر سایر نتایج باید قابل درک باشند.</li> <li>نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت بندی شود.</li> </ul>

# منطق RADAR – تجزیه و تحلیل نتایج



## نتایج

عناصر	ویژگی های ارزیابی
<p><b>عملکرد</b></p> <p>در یک سازمان متعالی :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج دارای روند مثبت بوده و یا بیانگر عملکرد خوب پایدار می باشند.</li> <li>اهداف کمی مناسبی برای نتایج کلیدی تعیین شده و یا فراتر از انتظارات هدفگذاری شده می روند.</li> <li>عملکرد نتایج کلیدی با سازمانهای بیرونی مقایسه شده و نتایج این مقایسه ها به ویژه در قیاس با بهترین در صنعت و یا بهترین ها در دنیا، مطلوب هستند.</li> <li>درک ارتباطات بین توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی اطمینان می دهد که عملکرد مثبت در آینده، پایدار و ماندگار خواهد بود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>روند</li> <li>اهداف</li> <li>مقایسه</li> <li>علت</li> </ul>

# ابزار ارزیابی و مدیریتی توانمندسازها

۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	رویکرد																
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد	برخی شواهد	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	مناسب: رویکرد دارای منطق روشنی است. رویکرد دارای فرآیندهای تعریف شده است. رویکرد بر نیازهای ذینفعان متمرکز است. اصلاحات در طول زمان در رویکرد اعمال شده‌اند.																
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد	برخی شواهد	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	یکپارچه: رویکرد، استراتژی را پشتیبانی می‌کند. رویکرد در موارد مقتضی به رویکردهای دیگر مرتبط است.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	جمع بندی رویکرد

جاری سازی	۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪
اجرا شده: رویکرد در نواحی مربوطه اجرا شده است.	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	اجرا شده در حدود ۱/۴ از نواحی مربوطه	اجرا شده در حدود ۱/۲ از نواحی مربوطه	اجرا شده در حدود ۳/۴ از نواحی مربوطه	اجرا شده در تمامی نواحی مربوطه
نظام مند: رویکرد به موقع و ساخت یافته اجرا شده، و در صورت نیاز توانایی مدیریت تغییرات در محیط را دارد.	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	برخی شواهد	شواهد	شواهد روشن	شواهد جامع
جمع بندی جاری سازی					

۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪	ارزیابی و اصلاح																
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد	برخی شواهد	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	اندازه‌گیری: کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری سازی آن به صورت منظم اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های انتخاب شده مناسب هستند.																
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد	برخی شواهد	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	یادگیری و خلاقیت: از یادگیری برای شناسایی تجارب خوب درونی و بیرونی و فرصت‌های بهبود استفاده می‌شود. از خلاقیت برای ایجاد رویکردهای جدید یا تغییر یافته استفاده می‌شود.																
شواهد جامع	شواهد روشن	شواهد	برخی شواهد	نبود شواهد یا اظهارات بدون پشتوانه	توآوری و بهبود: از پرونده‌های اندازه‌گیری و یادگیری برای شناسایی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و اجرای بهبود استفاده می‌شود. پرونده‌های خلاقیت ارزیابی و اولویت‌بندی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	جمع بندی ارزیابی و اصلاح

جمع بندی نهایی	۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰
----------------	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---

# نتایج

مربوط و قابل استفاده بودن		۰٪		۲۵٪		۵۰٪		۷۵٪		۱۰۰٪												
<ul style="list-style-type: none"><li>محدوده و مربوط بودن:</li><li>محدوده نتایج ارائه شده:</li><li>به نیازها و انتظارات ذینفعان مربوط اشاره دارد.</li><li>با استراتژی و خط‌مشی‌های سازمان سازگار است.</li><li>مهمترین نتایج به عنوان نتایج کلیدی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند.</li><li>رابطه میان نتایج مرتبط درک شده است.</li></ul>		نتایج نامربوط یا اطلاعات بدون پشتوانه		برای حدود ۱/۴ نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می‌باشد.		برای حدود ۱/۲ نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می‌باشد.		برای حدود ۳/۴ نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می‌باشد.		برای تمامی نواحی مرتبط، نتایج ارائه شده و مربوط می‌باشد.												
<ul style="list-style-type: none"><li>درستی:</li><li>نتایج، به موقع، قابل اطمینان و درست هستند.</li></ul>		نبود شواهدی از درستی یا اطلاعات بدون پشتوانه		حدود ۱/۴ نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می‌باشد.		حدود ۱/۲ نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می‌باشد.		حدود ۳/۴ نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می‌باشد.		تمامی نتایج ارائه شده، به موقع، قابل اطمینان و درست می‌باشد.												
<ul style="list-style-type: none"><li>بخش‌بندی:</li><li>نتایج به طور مناسب بخش‌بندی شده‌اند.</li></ul>		نبود بخش‌بندی		بخش‌بندی قابل استفاده برای حدود ۱/۴ نتایج		بخش‌بندی قابل استفاده برای حدود ۱/۲ نتایج		بخش‌بندی قابل استفاده برای حدود ۳/۴ نتایج		بخش‌بندی قابل استفاده برای تمامی نتایج												
جمع‌بندی مربوط و قابل استفاده بودن *		۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰

\* توجه: جمع بندی این قسمت نباید از نمره "محدوده و مربوط بودن" بیشتر باشد.

عملکرد	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪																
● روندها: ● روندها مثبت هستند و یا عملکرد خوب پایدار وجود دارد.	برای تمامی نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.	برای حدود ۳/۴ نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.	برای حدود ۱/۲ نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.	برای حدود ۱/۴ نتایج، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار در یک دوره حداقل سه ساله وجود دارد.	نبود نتایج یا اطلاعات بدون پشتوانه																
● اهداف: ● اهداف برای نتایج کلیدی تعیین شده‌اند. ● اهداف مناسب هستند. ● اهداف تحقق یافته‌اند.	برای تمامی نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.	برای حدود ۳/۴ نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.	برای حدود ۱/۲ نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.	برای حدود ۱/۴ نتایج کلیدی، اهداف تعیین شده، مناسب هستند و تحقق یافته‌اند.	نبود اهداف یا اطلاعات بدون پشتوانه																
● مقایسه‌ها: ● مقایسه‌ها برای نتایج کلیدی انجام شده‌اند. ● مقایسه‌ها مناسب هستند. ● مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند.	برای تمامی نتایج کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.	برای حدود ۳/۴ نتایج کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.	برای حدود ۱/۲ نتایج کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.	برای حدود ۱/۴ نتایج کلیدی، مقایسه‌ها انجام شده، مناسب هستند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.	نبود مقایسه یا اطلاعات بدون پشتوانه																
● علت‌ها: ● رابطه بین نتایج بدست آمده و توانمندسازهای آنها درک شده است. ● براساس شواهد ارائه شده، این اطمینان وجود دارد که عملکرد مثبت در آینده پایدار می‌ماند.	برای تمامی نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و شواهد جامعی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای حدود ۳/۴ نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و شواهد روشنی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای حدود ۱/۲ نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و شواهدی دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	برای حدود ۱/۴ نتایج، اثر توانمندسازی روی آنها مشهود است و برخی شواهد دال بر پایداری عملکرد وجود دارد.	عدم اطمینان به علت‌ها یا اطلاعات بدون پشتوانه																
جمع بندی عملکرد	۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰

## کارت راهنما



- اگر یک سازمان امتیازدهی را انتخاب نکند و به جای آن صرفاً بر نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود تمرکز کند، می‌تواند از کارت راهنما استفاده نماید.
- هدف این کارت کمک در شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در طی خودارزیابی و کمک به ایجاد برنامه‌های بهبود است.
- کارت راهنما می‌تواند هم در ارزیابی معیارها و هم در ارزیابی زیرمعیارها به کار رود.
- کارت راهنما در واقع برگرفته از منطق RADAR است که قلب مدل تعالی می‌باشد.

# کارت راهنما



## نتایج

### آیا نتایج :

- به نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه اشاره دارد؟
- با استراتژی و خط مشی های پشتیبان سازمان سازگار است؟
- کلیدی شناسایی و اولویت بندی شده اند؟
- در جایی که مربوط باشد با هم رابطه دارند؟
- به موقع، قابل اعتماد و صحیح هستند؟
- به طور مناسبی بخش بندی شده اند؟

### و محدوده و قابلیت استفاده

- نشان دهنده رونهای مثبت یا تثبیت عملکردهای خوب است؟ اگر چنین است چه بازه زمانی را پوشش می دهد؟
- دارای هدف برای نتایج کلیدی هستند؟ آیا اهداف مناسب هستند؟ آیا به اهداف رسیده اند؟
- کلیدی با دیگران (مثلاً رقبا، متوسط صنعت یا بهترین ها) مقایسه شده اند؟ آیا مقایسه ها مناسب هستند؟ آیا نشانگر وضعیت مطلوب هستند؟
- به دست آمده حاصل به کارگیری رویکردها هستند؟
- بر اساس شواهد موجود، عملکرد مثبت یا با ثبات آینده را اطمینان می دهد؟

### عملکرد



## توانمندسازها

### آیا رویکرد :

- مبنای منطقی دارد؟
- فرایندهای تعریف شده دارد؟
- روی نیازهای ذینفعان متمرکز است؟
- در طول زمان مورد اصلاح قرار گرفته است؟
- از استراتژی و خط مشی های سازمان پشتیبانی می کند؟
- با دیگر رویکردهای مربوطه ارتباط دارد؟

### رویکرد



## توانمندسازها

### آیا جاری سازی رویکرد :

- در تمامی نواحی مربوطه اجرا شده است؟
- به موقع انجام شده است؟
- به صورت ساخت یافته انجام شده است؟
- این قابلیت را دارد که در شرایط مقتضی، تغییرات را مدیریت کند؟
- قابل اندازه گیری است؟
- توسط تمام ذینفعان درک و پذیرفته شده است؟
- به تمام منافع برنامه ریزی شده دست یافته است؟

### جاری سازی



## توانمندسازها

### آیا رویکرد و جاری سازی آن :

- از نظر اثربخشی به صورت منظم اندازه گیری می شود؟
- از نظر کارایی به صورت منظم اندازه گیری می شود؟
- با شاخص های مناسب اندازه گیری می شود؟
- از فرصت های یادگیری برای ایجاد فرصت های بهبود بهره می گیرند؟
- از خلاقیت برای ایجاد تغییر و یا معرفی رویکردهای جدید بهره می گیرند؟
- بر پایه دستاوردهای ناشی از یادگیری و شاخص های عملکرد و بر اساس یک اولویت بندی بهبود یافته اند؟
- از دستاوردهای ناشی از خلاقیت برای بهبود استفاده کرده اند؟

### ارزیابی و اصلاح

# مفهوم بازه های امتیازی در منطق RADAR



بازه	مفهوم	سطح جایزه
۰%	بدون شواهد	۳۰۰ < اهتمام به کیفیت
۲۵%	در حد معمول صنعت	۳۰۰ ≤ ۵۰۰ < اشتهار به کیفیت
۵۰%	قابلیت یادگیری در سطح ملی	
۷۵%	قابلیت یادگیری در سطح بین المللی	۵۰۰ ≤ تنдіس کیفیت
۱۰۰%	بهترین تجربه در سطح جهان	

## منطق RADAR – مثال



۱. شرکت تک ماکارون نسبت به دسته بندی مشتریان خود به ۳ گروه (مصرف کننده، فروشنده ها، نماینده ها) اقدام نموده است. یکی از رویکردهای ارتباطی با مشتریان **حضور در نمایشگاهها** است. با این حال سنجش اثربخشی رویکرد حضور در نمایشگاهها به عنوان نمونه از طریق اندازه گیری **مشتریان و بازارهای جدید** انجام نمی شود.

## منطق RADAR – مثال



۲. در شرکت لاستیک بارز هدف افزایش صادرات به میزان ۲۵٪ برای لاستیک رادیال باری تعیین شده است. با وجود انجام مطالعات و تحقیقات بازار به صورت پراکنده، شواهدی از به کارگیری روش مناسب به منظور شناسایی و پیش بینی بازارهای صادراتی در خصوص این محصول مشاهده نگردید.

## منطق RADAR – مثال



۳. یکی از اهداف حوزه خدمات شهری **پیشگیری و کاهش تخلفات شهری** است. در این زمینه **هزینه های رفع تخلفات شهری** ثبت و به صورت ماهانه گزارش می شود. با این حال تحلیل هزینه های رفع تخلفات شهری و برنامه ریزی جهت کاهش آنها (از طریق تعریف اقدامات با همکاری سایر مراجع و اصناف و ...) انجام نمی شود. همچنین مشخص نیست **عمده تخلف شهری** در یک منطقه در دوره های مختلف شامل چه مواردی بوده و آیا روند افزایشی یا کاهششی داشته است؟

## منطق RADAR – مثال



۴. هر چند اشکالات مشاهده شده در نظارت های عالی به شهرستانها ارائه می شود و در بازدیدهای بعدی مورد کنترل قرار می گیرد، با این حال میزان رفع اشکالات مشاهده شده در موعد مقرر، میزان اشکالات تکراری و ... به صورت مناسبی توسط دفتر مهندسی و نظارت ستاد مورد پایش و اندازه گیری قرار نمی گیرد. در این زمینه لازم است به منظور افزایش کیفیت عملیات طراحی و اجرای طرح ها، دفتر مهندسی و نظارت ستاد نسبت به تعیین راهکارها بر اساس تحلیل موضوعی چک لیست ها اقدام نموده و به همراه تعیین مقدار هدف برای افزایش عملکرد به شهرستانها ارائه نماید.

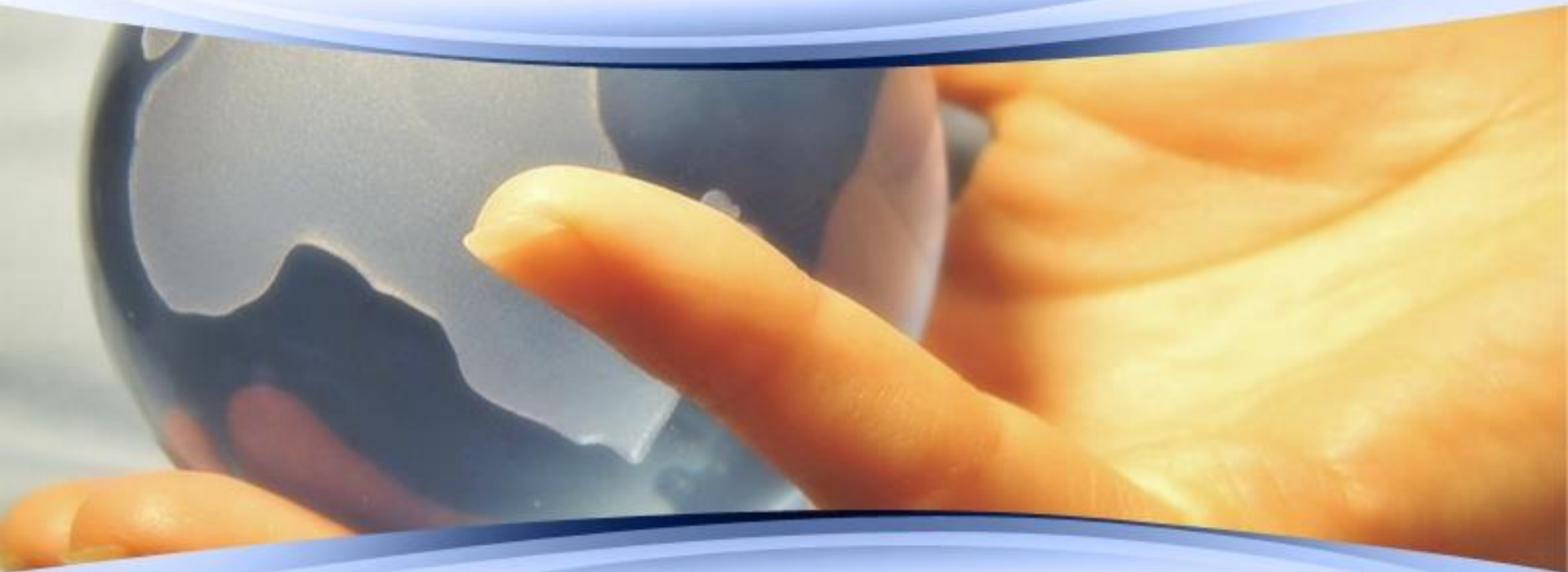
## منطق RADAR – مثال



۵. در چشم انداز شهر اصفهان به عناصر «معماری ایرانی اسلامی»، «سیمایی چشم نواز» و ... اشاره شده است. با این حال نسبت به بازنگری در ضوابط و مقررات شهرسازی و ساختمانی به منظور پوشش دادن ویژگی های چشم انداز و اهداف مرتبط اقدام نشده است. همچنین علی رغم انجام اقدامات لازم به منظور کنترل سیما و منظر شهری، با این حال ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده از طریق شاخص های معنادار مانند تعداد پرونده های ارجاع شده به ماده ۱۰۰ به منظور حصول اطمینان از عدم تخلف در نما، تعداد رای برائت، میزان تخریب، میزان جریمه و ... همسو با اهداف کنترل سیما و منظر شهری استفاده نمی گردد.

# بخش دوم :

## تشریح عناصر و ویژگی های منطق ارزیابی RADAR



# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

عناصر	ویژگی ها
رویکرد	<p><u>مناسب</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ رویکرد دارای منطق روشنی است.</li><li>■ رویکرد دارای فرایندهای تعریف شده است.</li><li>■ رویکرد بر نیازهای ذینفعان متمرکز است.</li><li>■ اصلاحات در طول زمان در رویکرد اعمال شده اند.</li></ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- برای پشتیبانی از انتخاب رویکردهای به کار گرفته شده **دلیلی** وجود دارد. **منطق انتخاب** یا بکارگیری یک رویکرد خاص چه بوده است؟ به عنوان مثال از طریق تحقیقات یا بهینه کاوی.
- رویکرد به خوبی **تشریح** یا **مستند** شده است به گونه ای که برای مواردی که لازم است به عنوان یک **فرایند** درک شوند، مناسب باشد. مثلاً آیا نمایش داده شده است؟ آیا نحوه انجام کار در طول زمان تغییر کرده است؟ چطور و چرا مکانیزه شده است؟
- رویکرد بر **انتظارات** تمام کسانی که در اجرای آن دخیل هستند متمرکز است (در دو سطح استراتژیک و عملیاتی، مثلاً کسانی که از آن منفعت می برند و همچنین کسانی که آن را به کار می گیرند).
- رویکرد **علائمی از بلوغ** را نشان می دهد یا اینکه یک تجربه اثبات شده است. مثلاً تغییراتی که در طول زمان در آن اعمال می شود کوچکتر می شوند یا اینکه نشان داده شده است که رویکرد در شرایط غیرمتعارف یا مشکل کار کرده است.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

ویژگی ها	عناصر
<p><u>یکپارچه</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ رویکرد <b>استراتژی</b> را پشتیبانی می کند.</li><li>■ رویکرد در موارد مقتضی به رویکردهای دیگر <b>مرتبط</b> است.</li></ul>	رویکرد

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- یک مجموعه ای از رویکردها برای ارائه نتایج مطلوب (حال و آینده) طراحی شده اند.
- یک رابطه مشهود / منطقی با استراتژی برقرار است و رویکرد یک یا تعدادی از اهداف را پشتیبانی می کند.
- افرادی که این رویکرد را انتخاب می کنند آن را با جنبه هایی از استراتژی همراستا می کنند که در این ارتباط وابستگی این رویکردها با سایر رویکردها و یا تاثیرگذاری بر آنها را مورد توجه قرار می دهند.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

ویژگی ها	عناصر
<u>اجرا شده</u> ■ رویکرد در نواحی مربوطه اجرا شده است.	جاری سازی

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- نگرشی مبتنی بر اینکه رویکرد تا چه گستره ای مورد استفاده قرار گرفته و در عمل به کار گرفته شده است، وجود دارد. این موضوع ممکن است شامل این موارد باشد : سطوح مختلف در سلسله مراتب سازمانی، مکان های مختلف، تعداد دفعات واقعی اجرا بر اساس رویکرد آن، تعداد کارکنانی که فعالانه مشارکت داشته اند و یا تعداد محصولات و خدمات مختلفی که ارائه شده اند.
- یک آگاهی از توان بالقوه برای جاری سازی عمیق و گسترده وجود دارد.
- تعدادی ادله و ارقام که نشان دهد رویکرد هر چند مدت یکبار به کار گرفته شده، با چه تغییراتی در طول زمان به کار گرفته شده و دلایل تغییرات چه بوده، وجود دارد.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

عناصر	ویژگی ها
جاری سازی	<p>■ <u>نظام مند</u> رویکرد به موقع و ساخت یافته اجرا شده و در صورت نیاز توانایی مدیریت تغییرات در محیط را دارد.</p>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- یک برنامه و زمانبندی برای جاری سازی واقعی آن وجود دارد (یک پروژه ساده یا پیچیده است؟)
- اجرای این برنامه در موعد مقرر صورت می گیرد (ممکن است که خیلی کند یا خیلی سریع باشد؟)
- مثالهایی وجود دارد که در شرایطی، نیازمند تغییر یا تکامل موقت یا قطعی، کوچک یا بزرگ بوده اند.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

ویژگی ها	عناصر
<p><u>اندازه گیری</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری سازی آن به صورت منظم اندازه گیری می شود.</li><li>■ شاخص های انتخاب شده مناسب هستند.</li></ul>	ارزیابی و اصلاح

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- نگرشی در رویکرد مورد نظر برای **اثربخشی** (دستیابی به اهداف مورد نظر) و **کارایی** (میزان مصرف منابع، زمان، پول) وجود دارد.
- این دو جنبه (اثربخشی و کارایی) به عنوان **شاخص** مورد استفاده قرار می گیرند و با یکدیگر مرتبط هستند.
- طریقی وجود دارد که مشخص می کند که بر اساس **چه تواتری** این اندازه گیری باید صورت گیرد و چه بازه زمانی برای اندازه گیری مناسب است.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

عناصر	ویژگی ها
ارزیابی و اصلاح	<u>یادگیری و خلاقیت</u>
	<ul style="list-style-type: none"><li>از یادگیری برای شناسایی تجارب خوب درونی و بیرونی و فرصت های بهبود استفاده می شود.</li><li>از خلاقیت برای ایجاد رویکردهای جدید یا تغییر یافته استفاده می شود.</li></ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- اقداماتی که منجر به درک بهتر برای یادگیری می شود در زمینه دانشی که برای یک رویکرد خاص مورد نیاز است، صورت پذیرفته اند. (در درون سازمان، بخش صنعتی یا بیرون از آن)
- دانش حاصل از این فعالیتهای یادگیری و مقایسه ها وجود دارد که می تواند به عنوان مثال رویکرد در حال استفاده را بدین صورت دسته بندی کند : «منسوخ»، «نرمال»، «بهتر» و «بهترین در رده».
- آگاهی مبنی بر وجود ظرفیتی برای بهبود بیشتر وجود دارد (تدریجی یا تغییر بنیادین)

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

ویژگی ها	عناصر
<p><b>بهبود و نوآوری</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>از برونداد اندازه گیری و یادگیری برای شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود استفاده می شود.</li><li>برونداد خلاقیت، ارزیابی و اولویت بندی شده و مورد استفاده قرار می گیرد.</li></ul>	<p><b>ارزیابی و اصلاح</b></p>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## توانمندسازها

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- اندازه گیری و یادگیری حاصل از فوق به **بهبودهای واقعی** ختم می شوند و در نتایج قابل مشاهده هستند. روشن است که بدون اندازه گیری و یادگیری عملکرد پایین تر خواهد بود.
- کدام **ایده های نوآورانه** و یا تغییرات کوچک و بزرگ «**منجر به تمایز**» شده اند یا خواهند شد.
- طریقی برای انتخاب و منحصراً عمل کردن بر اساس بهترین ایده ها و پیشنهادهای وجود دارد نه بر اساس همه آنها، به عنوان مثال بر اساس درک محدودیت ها در زمان، منابع یا قابلیت ها به هنگام تبدیل ایده ها به عمل.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

عناصر	ویژگی ها
محدوده و قابلیت استفاده	<p><u>محدوده و ارتباط</u></p> <p>محدوده نتایج ارائه شده :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ به نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه اشاره دارد.</li> <li>■ با استراتژی و خط مشی های سازمان سازگار است.</li> <li>■ مهمترین نتایج به عنوان نتایج کلیدی شناسایی و اولویت بندی شده اند.</li> <li>■ ارتباط میان نتایج مربوطه درک شده است.</li> </ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- برای سازمان روشن است که **چه چیزی** لازم است که اندازه گیری شود / تحقق یابد / مدیریت شود تا استراتژی آن جاری شده و اثرات آن بر برداشت های ذینفعان درک شود و ببیند که چطور در انتخاب و اولویت بندی نتایج تصمیم گیری می شود.
- شاخص ها و نتایج اولویت بندی شده ای که ارائه و استفاده شده اند در چارچوب استراتژی سازمان **معنادار** هستند.
- از چه نتایجی برای درک عملکرد سازمان استفاده می شود؟ به چه طریقی میان نتایج «**ضروری**»، «نه خیلی ضروری» و «نه خیلی مهم» که باید به آنها نگاه کنند، تمایز قایل می شوند.
- چه نوع بصیرت قابل درک و استفاده در مورد اینکه چطور شاخص های مختلف به هم مربوط هستند، وجود دارد. آیا **رابطه** خطی یا نوع دیگری است؟ آیا تاخیر زمانی وجود دارد؟ و ...
- آیا هر دو جنبه **اثر بخشی و کارایی** موجود هستند؟ آیا آگاهی وجود دارد که چطور اینها همبسته یا به هم مرتبط هستند؟

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

ویژگی ها	عناصر
<p><u>صحت و اعتبار :</u></p> <p>■ نتایج به موقع، قابل اطمینان و درست هستند.</p>	<p>محدوده و قابلیت استفاده</p>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- برای یک شاخص مشخص، چه چیزی «به موقع»، «خیلی زود» یا «خیلی دیر» است؟
- برای یک شاخص مشخص، به چه میزان نگرش مبنی بر سازگاری، کامل بودن یا سایر جنبه های کیفیتی داده ها و اطلاعات به کار گرفته شده به عنوان مآخذ، وجود دارد؟
- آیا درستی اطلاعات به کار گرفته شده و درستی مورد نیاز هم راستا هستند یا خیلی با هم متفاوتند؟

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

ویژگی ها	عناصر
<p><u>بخش بندی :</u></p> <p>■ نتایج به طور مناسب بخش بندی شده اند.</p>	محدوده و قابلیت استفاده

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- چه **دلیلی** برای یک نوع بخش بندی خاص وقتی عملکردها یا دستاوردهای یک حوزه خاص تجزیه و تحلیل می شوند، وجود دارد؟
- وقتی تفاوت هایی در بخش هایی دیده می شود آیا این به جمع بندی **قابل اقدام** و بصیرت هایی ختم می شود؟
- آیا بخش بندی های به کار گرفته شده یک **تجزیه و تحلیل متمایز قوی** را ایجاد می کند و آیا به نشان دادن تفاوت های تیزبینانه و مهم کمک می کند؟

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

عناصر	ویژگی ها
عملکرد	<u>روندها :</u> ■ روندها مثبت هستند و یا یک عملکرد خوب پایدار وجود دارد.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- تغییرات در طول زمان چه چیزی را اثبات می کند؟ آیا عملکرد بهبود می یابد، بدون تغییرات است یا نزول پیدا می کند؟
- آیا این روند همراه با روند مطلوب و همراه با اهداف استراتژیک است؟
- آیا یک روند خاص قوی تر، قابل مقایسه یا ضعیف تر از روندهای دیگر در آن بخش است و اینکه آرام تر یا سریعتر حرکت می کند؟

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

عناصر	ویژگی ها
عملکرد	<p><b>اهداف :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ اهداف برای نتایج کلیدی تعیین شده اند.</li> <li>■ اهداف مناسب هستند.</li> <li>■ اهداف تحقق یافته اند.</li> </ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- برای یک نتیجه کلیدی خاص به هر شکلی، یک سطح مطلوب وجود داشته و درک شده است. این نه تنها می تواند به صورت درصدی بالاتر یا پایین تر باشد، بلکه می تواند به صورت فاصله دو سطح بیان شود.
- از چه موقع این سطح مطلوب عملکردی آینده، روشن است؟ چه منطقی پشت سر توافق بر این سطح خاص بوده است؟ چرا سطح آن کمی بیشتر بالاتر یا پایین تر نباشد؟
- با چه قرابتی این سطوح مطلوب عملکردی محقق شده اند، از آنها فراتر رفته شده است یا اصلاً محقق نشده اند؟ و چطور هر کدام از این موارد به تنظیم مجدد اهداف در آینده منجر می شوند؟

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

عناصر	ویژگی ها
عملکرد	<p><u>مقایسه ها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ مقایسه ها برای نتایج کلیدی انجام شده اند.</li> <li>■ مقایسه ها مناسب هستند.</li> <li>■ مقایسه ها وضعیت مطلوبی را نشان می دهند.</li> </ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- آیا آگاهی از شاخص های مشابه (شروع با مهمترین نتایج) که توسط سایرین چه در داخل یا خارج از بخش یا سازمان، به کار گرفته شده باشد وجود دارد؟
- به چه میزان اطلاعات برای مقایسه کردن معتبر است، می توان به آن اعتماد کرد و به سهولت قابل استفاده است؟ و ...
- چه چیزی قابل اثبات است؟ این مقایسه چه چیزی درباره یک شاخص خاص می گوید؟ آیا مقدار کمی یا مقدار زیادی بهتر است؟ شاید هم بهترین باشد؟ یا در همان حدود قرار گرفته است؟ یا مقدار کمی یا مقدار زیادی بدتر است؟ چطور اینها روی هدفگذاری تاثیر می گذارند؟
- آیا از این مقایسه ها می توان اعتبار یا اطمینان بیشتری را برای دستاوردهای خاص مدنظر قرار داد؟
- توجه : رقبا و میانگین صنعت می تواند مورد استفاده قرار گیرد اما برای سازمانهای با نقش الگوی قوی این مقایسه ها همچنین با «بهترین در رده» یا «رده جهانی» انجام می شود. آنها نشان می دهند که الگو هستند و در سطحی عمل می کنند که دیگران دوست دارند آنطور باشند.

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

عناصر	ویژگی ها
عملکرد	<p><u>علت ها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ رابطه بین نتایج به دست آمده و توانمندسازهای آنها درک شده است.</li> <li>■ بر اساس شواهد ارائه شده، این اطمینان وجود دارد که عملکرد مثبت در آینده پایدار می ماند.</li> </ul>

# راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با منطق RADAR



## نتایج

به دنبال شواهدی باشید که اطمینان یابید که :

- بصیرت هایی که بدست آمده است چه ربطی به علت و معلول دارد؟ به عنوان مثال چه تغییری در یک یا تعدادی از رویکردها، یک تغییر قابل توجهی را در نتایج ایجاد کرده است؟ کدام یک از نتایج محقق نمی شدند اگر یک یا تعدادی از این اقدامات، پروژه ها یا ابتکارات انجام نمی شدند؟
- برای تغییر مداوم یا جاری سازی یک رویکرد خاص در چه زمینه هایی یک علائمی از بهبود مورد انتظار است و یا چرا بازگشت به عقب و سطوح عملکردی پایین تر خیلی محتمل است که اتفاق بیافتد؟
- برای کدام یک از نتایج یک درجه اعتماد بالا و توانمندی قوی برای قانع کردن دیگران مبنی بر اینکه نتایج بدست آمده نگهداری خواهند شد، وجود دارد؟ چه اطمینانی وجود دارد که نتایج در آینده بهبود یابند یا ثابت بمانند؟
- چه میزان اطمینانی در عملکرد پیش بینی شده وجود دارد؟ چرا در صورت عدم تحقق اهداف یک شگفتی حاصل خواهد شد؟



# با تشکر از توجه شما

[amoueim@yahoo.com](mailto:amoueim@yahoo.com)  
[m.amouei@behafaridco.com](mailto:m.amouei@behafaridco.com)