



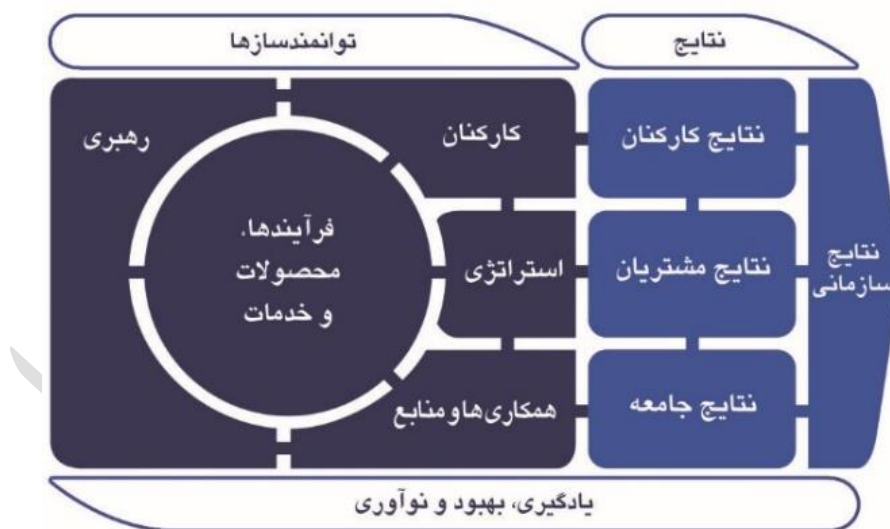
راه آهن جمهوری اسلامی ایران

## الگوی تعالی سازمانی مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران



ویرایش 96

## معیارهای الگوی تعالی سازمانی مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران





## معیار 1: رهبری

مناطق متعالی رهبرانی دارند که برنامه های بلند مدت منطقه خود را در راستای آرمان و ماموریت راه آهن جمهوری اسلامی ایران تدوین کرده و آنرا محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیرند و منطقه را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش بینی کرده و عکس العمل نشان دهد.

### 1- الف ( رهبران ماموریت، چشم انداز و ارزش ها را تعریف می کنند و خود الگوی دیگران هستند.

1. مدیران ارشد با تعریف ماموریت، چشم انداز و ارزش ها در راستای مبانی، اهداف و استراتژی های کلان راه آهن؛ آینده منطقه خود و راه آهن را تضمین می کنند.
2. مدیران ارشد از ارزش های سازمانی حمایت می کنند و در پای بندی به قوانین و مقررات، مسئولیت های اجتماعی، درستی و رفتار اخلاقی، در دو بعد درونی و بیرونی، الگوی دیگران هستند و بدین ترتیب بر خوشنامی راه آهن و منطقه خود می افزایند.
3. مدیران ارشد، کارکنان خود را در دستیابی به ماموریت، چشم انداز و اهداف منطقه و مجموعه راه آهن متحد می کنند.
4. فرهنگ رهبری مشترک و همچنین مهارت های رهبری را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای مدیران ارشد را ارزیابی کرده، بهبود می بخشند.

### 1- ب ( رهبران، نظام مدیریت منطقه را ایجاد و به طور مداوم از بهبود آن اطمینان حاصل می کنند.

1. نظام مدیریت را به منظور تحقق مأموریت و چشم انداز، بهبود عملکرد آتی و تأمین منافع پایدار برای ذی نفعان، توسعه داده، بهبود می بخشند.
2. مدیریت ارشد، مجموعه ای متوازن از نتایج را به منظور بررسی پیشرفت خود، ارائه نمایی از اولویت های بلندمدت و کوتاه مدت و مدیریت انتظارات ذی نفعان کلیدی، تعریف نموده و به کار می گیرند.
3. مدیریت ارشد قابلیت های اساسی راه آهن و منطقه خود را درک کرده، آنها را در جهت تحقق اهداف منطقه خود و همچنین مجموعه راه آهن کشور توسعه می دهد و از به کارگیری مناسب آنها اطمینان حاصل می کند.
4. مدیران ارشد تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد و مبتنی بر واقعیت اتخاذ کرده، از دانش در دسترس برای تفسیر عملکرد فرایندهای مربوطه استفاده می کنند.
5. اعتماد ذی نفعان را با مدیریت اثربخش ریسک های استراتژیک، عملیاتی و مالی جلب می کنند.





### 1- ج ) رهبران: ذی‌نفعان بیرونی منطقه را می‌شناسند و با آنها تعامل فعال دارند.

1. مدیریت ارشد ذی‌نفعان کلیدی منطقه را می‌شناسد و رویکردهایی را برای تعامل مؤثر، درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنان ایجاد می‌کند.
2. مدیران ارشد برای عملکرد خود در مقابل ذی‌نفعان و گستره جامعه، شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان می‌یابند که کارکنانشان اخلاق‌مدارانه، مسئولانه و با درستی عمل می‌کنند.
3. با شرکا، مشتریان و جامعه برای خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها فعالانه تعامل دارند و از آنها به خاطر همکاری موثرشان قدردانی می‌کنند.
4. ذی‌نفعان خود را به مشارکت در فعالیت‌هایی که منافع جامعه را دربردارد، تشویق می‌کنند.

### 1- د ) رهبران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان منطقه، تقویت می‌کنند.

1. مدیران ارشد با کارکنان ارتباط دوسویه دارند، در دسترس بوده، به سخنان آنان فعالانه گوش می‌دهند و پاسخگوی کارکنان هستند.
2. الهام‌بخش کارکنان هستند و از طریق رفتار، اقدامات و تجارب خود، فرهنگ همکاری، تعلق سازمانی، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را ایجاد می‌کنند.
3. برای ترویج فرهنگ نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی، از خلق ایده‌های جدید توسط کارکنان و راه‌های نوین تفکر حمایت می‌کنند.
4. از کارکنان در جهت تحقق برنامه‌ها و اهداف حمایت می‌کنند و از تلاش‌ها و دستاوردهای آنان به موقع و به طور مناسب، تقدیر به عمل می‌آورند.
5. فرصت‌های برابر و گوناگونی را ترویج و ترغیب می‌کنند.

### 1- ه ) رهبران از انعطاف پذیری، چابکی و مدیریت تغییر در منطقه اطمینان حاصل می‌کنند.

1. مدیران ارشد مزیت رقابتی پایدار را از طریق یادگیری سریع، پاسخگویی چابک و اخذ تصمیمات به موقع و مبتنی بر اطلاعات، ایجاد و حفظ می‌کنند.
2. در اجرای تغییرات، ذی‌نفعان کلیدی مربوطه را مشارکت داده، حمایت و همکاری آنها را جلب می‌کنند تا از موفقیت پایدار سازمان اطمینان حاصل کنند.
3. تغییر را از طریق مدیریت پروژه ساخت یافته و رویکردهای بهبود فرایند مدیریت می‌کنند.
4. از پرورش ایده‌های خلاقانه حمایت کرده، امیدبخش‌ترین ایده‌ها را آزموده و پالایش می‌کنند و منابع لازم برای تحقق آنها را در بازه‌های زمانی مناسب تخصیص می‌دهند.





## معیار 2: استراتژی

مناطق متعالی مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی که در راستای استراتژی های کلان راه آهن و متمرکز بر ذی‌نفعان است؛ به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرایندها برای تحقق استراتژی توسعه یافته و جاری می‌شوند.

### 2- الف ( استراتژی مبتنی بر شناسایی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی

#### است.

مناطق متعالی :

1. نیازها و انتظارات ذی‌نفعان را به عنوان درونداد توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان جمع-آوری می‌کنند و همواره نسبت به هر گونه تغییر هوشیار هستند.
2. تحولات محیطی عمومی، مانند متغیرها و روندهای سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و فناوری را که ممکن است بر منطقه تاثیر بگذارند، شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
3. تاثیرات ناشی از تحولات محیطی حوزه فعالیت منطقه، مانند بازار، مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان و جامعه محلی را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.

### 2- ب ( استراتژی مبتنی بر ارزیابی و تحلیل عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است.

مناطق متعالی :

1. روندهای عملکرد عملیاتی را برای درک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه خود تجزیه و تحلیل می‌کنند و زمینه‌های توسعه مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک را شناسایی می‌کنند.
2. داده‌ها و اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه شرکا را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا درک نمایند چگونه آن‌ها، قابلیت‌های منطقه را کامل می‌کنند.
3. عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه می‌کنند تا قوت‌ها و زمینه‌های قابل بهبود نسبی خود را درک کنند.

### 2- ج ( استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان تدوین و به روز می‌شود.

مناطق متعالی :

1. به منظور تحقق مأموریت و چشم‌انداز منطقه و راه آهن، استراتژی روشن و خط‌مشی‌های پشتیبان را ایجاد می‌کنند.
2. نتایج کلیدی را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک لازم است، شناسایی و درک می‌کنند.





3. ریسک‌های استراتژیک شناسایی شده را از طریق برنامه‌ریزی سناریو مدیریت می‌کنند.

## 2- د) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده و

### اجرا و پایش می‌شود.

مناطق متعالی :

1. اهداف را بر مبنای برنامه‌ها و اهداف کلان راه آهن، قابلیت‌های سازمانی فعلی و بالقوه، مقایسه عملکرد خود با دیگر مناطق و سازمانها، تعیین می‌کنند.
2. استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند.
3. استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان را با ذی‌نفعان مربوط در میان می‌گذارند.

راه آهن ج.ا.ا.





## معیار 3: کارکنان

مناطق متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف شخصی و سازمانی میسر شود. این مناطق همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع منطقه، به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می‌پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد کنند.

### 3- الف ( برنامه‌های کارکنان، استراتژی منطقه را پشتیبانی می‌کند.

مناطق متعالی :

1. برنامه های منابع انسانی را با استراتژی، ساختار سازمانی و فرایندهای کلیدی منطقه همسو می‌کنند.
2. کارکنان و نمایندگان آنها را در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کارکنان مشارکت می‌دهند.
3. جذب، پیشرفت شغلی، جابجایی و برنامه‌های جانشینی را به گونه‌ای موثر مدیریت می‌کنند.
4. از نظر سنجی‌ها و سایر روش‌های بازخورد کارکنان در بهبود استراتژی و برنامه‌های کارکنان بهره می‌گیرند.

### 3- ب ( دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

مناطق متعالی :

1. مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به مأموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک مورد نیاز است، درک می‌کنند.
2. برنامه‌های آموزش و توسعه را به نحوی تدوین می‌کنند تا کارکنان به رشد معنوی، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز آتی منطقه دست یابند.
3. عملکرد کارکنان را ارزشیابی کرده، با ارائه بازخورد لازم به آنها کمک می‌کنند که فرصت مناسب برای توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را در اختیار داشته باشند.

### 3- ج ( کارکنان، همسو شده و مشارکت داده شده می‌شوند.

مناطق متعالی :

1. اهداف فردی و تیمی را همسو کرده و کارکنان را برای استفاده از تمام ظرفیت خود توانمند می‌سازند.
2. کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که خالق و سفیر تصویر، شهرت و موفقیت‌های مداوم منطقه باشند.





3. فرهنگی را ترویج می‌دهند که اطمینان یابند کارکنان دارای مدل ذهنی باز بوده، از کار تیمی و خلاقیت جهت پاسخگویی سریع به چالش‌ها بهره می‌گیرند.
4. کارکنان را در بهبود و نوآوری در فرایندها، ساختار، محصولات، خدمات و بازاریابی مشارکت می‌دهند.

### 3-د) کارکنان در سراسر منطقه به‌طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.

مناطق متعالی :

1. نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان خود را درک کرده، برنامه‌ها، ابزارها و کانال‌های مرتبط را توسعه می‌دهند.
2. اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان سهم خود را در موفقیت مستمر منطقه درک کرده و می‌توانند آنرا نشان دهند.
3. کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب، توانمند و ترغیب می‌کنند.
4. با ترویج فرهنگ تعامل و گفتگو در سراسر زنجیره ارزش، همکاری و کار تیمی را توسعه می‌دهند.

### 3-ه) خدمات کارکنان جبران شده، از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. حقوق، مزایا و پاداش را با استراتژی و خط‌مشی‌های شفاف همسو می‌کنند.
2. از داشتن محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
3. از توازن مسئولانه کار و زندگی اطمینان می‌یابند و در این رابطه از روش‌های نوین کار بهره می‌گیرند.
4. آگاهی کارکنان را از مسئولیت‌های اجتماعی ارتقا داده، آنان را به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.







## معیار 4: همکاری ها و منابع

مناطق متعالی همکاری‌های بیرونی و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها مدیریت می‌کنند. این مناطق از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از برقراری همکاری‌ها و به کارگیری منابع اطمینان می‌یابند.

### 4- الف ( روابط با همکاران تجاری و تامین کنندگان مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. همکاران تجاری و تامین کنندگان را هم راستا با استراتژی منطقه بخش‌بندی می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مناسبی را برای همکاری اثربخش با یکدیگر به کار می‌گیرند.
2. رابطه کاری با همکاران تجاری و تامین کنندگان را بر مبنای منافع متقابل، احترام، اعتماد و گشودگی ایجاد می‌کنند.
3. اطمینان می‌یابند که همکاران تجاری و تامین کنندگان در راستای استراتژی و ارزش‌ها عمل می‌کنند.
4. شبکه‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری ایجاد می‌کنند تا قابلیت‌هایشان را ارتقا داده، برای ذی‌نفعان ارزش بیشتری خلق کنند.
5. با تخصص، دانش و منابع خود، از همکاران تجاری و تامین کنندگان حمایت می‌کنند.

### 4- ب ( منابع مالی مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. استراتژی و فرایندهای مالی را هم‌راستا با استراتژی منطقه و راه آهن به منظور اطمینان از تاب‌آوری مالی به کار می‌گیرند.
2. فرایندهای برنامه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری مالی را طراحی می‌کنند تا بهره‌برداری از منابع را بهینه کنند.

### 4- ج ( دارایی‌های فیزیکی، انرژی و منابع طبیعی مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. استراتژی و فرایندهای مدیریت دارایی‌های فیزیکی، انرژی و منابع طبیعی را با در نظر داشتن پایداری مالی و زیست‌محیطی به کار می‌گیرند.
2. از دارایی‌های فیزیکی و انرژی به طور بهینه استفاده کرده، چرخه عمر و امنیت آن‌ها را به طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
3. پیامدهای عملیات و خدمات خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست اندازه‌گیری و بهینه می‌کنند.





#### 4- د ( فناوری و نوآوری مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. استراتژی و فرایندهای مدیریت فناوری و نوآوری را در حمایت از استراتژی منطقه به کار می‌گیرند.
2. سبد فناوری را با رویکردهای مناسبی شامل شناسایی، ارزیابی، انتخاب، انتقال و بهره‌برداری مدیریت می‌کنند.
3. کارکنان و سایر ذی‌نفعان مربوطه را در توسعه و جاری‌سازی فناوری جدید مشارکت می‌دهند.
4. نوآوری را با رویکردهای مناسبی شامل خلق ایده‌های نو، انتخاب بهترین ایده‌ها و بهره‌برداری از آنها هدایت می‌کنند.
5. شبکه‌های همکاری و یادگیری را برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، بهبود و نوآوری ایجاد و مدیریت می‌کنند.

#### 4- ه ( اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. استراتژی و فرایندهای مدیریت اطلاعات و دانش را در حمایت از استراتژی منطقه به کار می‌گیرند.
2. اطلاعات و دانش ذی‌نفعان را به‌طور مداوم شناسایی، جمع‌آوری، پالایش و ذخیره‌سازی کرده، به اشتراک می‌گذارند و به کار می‌گیرند.
3. از امنیت اطلاعات و صیانت از دارایی‌های معنوی اطمینان حاصل کرده، آن را تامین و پایش می‌کنند.





## معیار 5: فرایندها و خدمات

مناطق متعالی فرایندها و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

### 5- الف ( فرایندها مدیریت می‌شود.

مناطق متعالی :

1. چارچوبی از فرایندهای کلیدی را، که در اجرای استراتژی سازمان نقش موثری دارند، شناسایی کرده، به کار میگیرند.
2. فرایندها، شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را مدیریت می‌کنند.
3. مالکان فرایندها، نقش و مسئولیت خود را در مدیریت فرایندها درک کرده، ایفا می‌کنند.
4. مجموعه‌ای از شاخص‌های فرایندی و شاخص‌های کلیدی مرتبط را توسعه میدهند تا سهم فرایندها در تحقق استراتژی درک شود.
5. از داده‌های عملکرد جاری، ارزیابیها، ممیزی‌ها و الگوبرداری برای بهبود و نوآوری استفاده می‌کنند.

### 5- ب ( خدمات توسعه می‌یابد.

مناطق متعالی :

1. سبد خدمات خود را همسو با استراتژی و برنامه بازاریابی توسعه می‌دهند.
2. از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر روش‌های بازخورد استفاده می‌کنند تا بهبودهای منجر به ارتقای سبد خدمات را پیش‌بینی و شناسایی کنند.
3. از طریق نوآوری و درک ظرفیت‌های ناشی از فناوری‌های نوین، برای مشتریان فعلی و بالقوه ارزش خلق می‌کنند.
4. در موارد مقتضی، کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را به‌طور فعال در توسعه خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه مشارکت می‌دهند

### 5- ج ( خدمات ترویج و بازاریابی می‌شود.

مناطق متعالی :

1. استراتژی و برنامه‌های بازاریابی را توسعه می‌دهند تا محصولات و خدمات خود را برای مشتریان و گروه‌های هدف به‌طور اثربخش ترویج کنند.
2. گروه‌های مختلف مشتریان فعلی و بالقوه خود را می‌شناسند و نیازها و انتظارات متفاوت آنها را پیش‌بینی می‌کنند.





3. نیازها انتظارات و الزامات شناسایی شده را به ارزش پیشنهادی جذاب و پایدار برای مشتریان فعلی و بالقوه، تبدیل می کنند.

### 5-د) ارائه خدمات مدیریت می شود.

مناطق متعالی :

1. خدمات را برای برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان یا فراتر رفتن از آنها در راستای ارزش پیشنهادی تعریف شده ارائه می دهند.
2. اطمینان می یابند که کارکنانشان منابع، شایستگی ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندی های لازم را برای حداکثرسازی تجربه مشتری، در اختیار دارند.
3. خدمات خود را در سراسر چرخه عمرشان مدیریت می کنند و هر گونه پیامدی را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می گیرند.
4. عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه نموده و از قوتها و فرصت های بهبود خود به منظور حداکثرسازی ارزش های خلق شده برای مشتریان آگاهی می یابند.

### 5-ه) روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می یابد.

مناطق متعالی :

1. مشتریان را همسو با استراتژی منطقه بخش بندی می کنند و فرایندهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش روابط با مشتریان به کار می گیرند.
2. نیازمندی های ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را شناسایی می کنند و از طریق کانال های ارتباطی متناسب آنها را برآورده می سازند.
3. تجربه ها، ارتباط ها، شکایت ها و برداشت های مشتریان را همواره پایش می کنند و ابزارهای مناسب برای پاسخگویی به بازخوردها را به کار می گیرند.





## معیار 6: نتایج مشتریان

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان خود استفاده می‌کنند. اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مشتریان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص مشتریان بخش‌بندی می‌کنند. نتایج خوبی از مشتریان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند. دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشتها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند. به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند. درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی مشتریان را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

### 6- الف) برداشتهای مشتریان

این موارد برداشتهای مشتریان از منطقه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های کانونی، رتبه‌بندی‌ها، تقدیر و تشکرها و شکایت‌ها به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه، مرتبط با مشتریان - از منظر مشتریان - ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

رضایت از:

1. شفافیت
2. پاسخگویی
3. تعامل فعال
4. مسئولیت‌پذیری اجتماعی
5. انعطاف‌پذیری
6. نوآوری و خلاقیت





7. کیفیت خدمات
8. ارزش و قیمت خدمات
9. توانایی و دانش کارکنان
10. رفتار و برخورد کارکنان در ارائه خدمات
11. زمان و نحوه رسیدگی به شکایات
12. تصمیم به دریافت مجدد خدمات
13. توصیه راه آهن به دیگران
14. میزان رضایت کلی مشتری

### 6- (ب) شاخص‌های عملکردی مشتریان

شاخص‌های عملکردی مشتریان، شاخص‌های درونی هستند که منطقه به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود و پیش بینی تاثیرات آن‌ها بر برداشت‌های مشتریان استفاده می‌کند. این شاخص‌ها عبارتند از:

1. تعداد قدردانی‌ها
2. تعداد شکایت‌ها
3. نسبت شکایتهای رسیدگی شده به دریافت شده
4. متوسط زمان رسیدگی به شکایات
5. تعداد خدمات و شیوه های ارائه خدمت جدید
6. متوسط سرعت قطارهای باری
7. متوسط سرعت قطارهای مسافری
8. تعداد مشتریان (باری- مسافر)
9. تعداد مشتریان جدید



## معیار 7: نتایج کارکنان

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود استفاده می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کارکنان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص کارکنان بخش‌بندی می‌کنند.

نتایج خوبی از کارکنان با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشتها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کارکنان را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

### 7- الف) برداشتهای کارکنان

برداشتهای کارکنان، دیدگاه، درک و طرز تلقی آن‌ها از منطقه است. این برداشتها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه‌های تمرکز، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت یافته به دست آیند. این شاخص‌ها عبارتند از:

1. میزان رضایت کلی کارکنان
2. تمایل به همکاری
3. رضایت از رفتار؛ عملکرد و ایفای نقش مدیران
4. رضایت از امنیت شغلی
5. رضایت از عدالت و فرصتهای برابر
6. رضایت از آموزش و توسعه
7. رضایت از ارزیابی عملکرد
8. رضایت و تمایل به مشارکت و کار تیمی
9. رضایت از روابط با همکاران
10. رضایت از شرایط و محیط فیزیکی کار





11. رضایت از حقوق و دستمزد
12. رضایت از مکانیزمهای پاداش دهی و قدردانی
13. رضایت از تسهیلات و خدمات رفاهی
14. تمایل به مشارکت های اجتماعی

### 7- ب ( شاخص های عملکردی کارکنان

شاخص های عملکردی کارکنان، شاخص های درونی هستند که منطقه به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود و پیش بینی تاثیرات آنها بر برداشتهای کارکنان استفاده می کند. این شاخص ها عبارتند از:

1. بهره وری کارکنان (سرانه درآمد)
2. تعداد جذب و ترک منطقه
3. درصد پاسخگویی به نظرسنجی ها
4. سرانه ساعات آموزش
5. متوسط نمره ارزیابی عملکرد کارکنان
6. سرانه پیشنهاد
7. سرانه پیشنهادهای اجرا شده
8. سرانه حضور کارکنان در تیمهای کاری
9. تعداد کانالهای ارتباطی
10. تعداد حوادث پرسنلی
11. سرانه حقوق و دستمزد
12. سرانه پاداشها و امور انگیزشی
13. سرانه تسهیلات و امور رفاهی
14. سرانه اعتبارات حوزه بهداشت و درمان





## معیار 8: نتایج جامعه

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.  
مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی مربوطه استفاده می‌کنند.  
اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی جامعه مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه بخش‌بندی می‌کنند.  
نتایج خوبی از جامعه با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.  
دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.  
به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.  
درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی جامعه را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

### 8-الف) برداشت‌های جامعه

برداشت‌های جامعه، دیدگاه، درک و طرز تلقی آن‌ها از منطقه است. این برداشت‌ها ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، گزارش‌های مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسؤولین دولتی به دست آیند. این شاخص‌ها عبارتند از:

1. میزان قانون‌گرایی از منظر جامعه
2. شفافیت
3. پاسخگویی
4. رعایت ارزشهای اخلاقی
5. میزان توجه به محیط زیست
6. تعامل فعال در امور اجتماعی
7. حمایت از بنیادهای خیریه و مناطق مردم نهاد (سمن)
8. تعداد جوایز و تقدیرنامه‌ها





## 8- ب) شاخص‌های عملکردی

شاخص‌های عملکردی جامعه، شاخص‌های درونی هستند که منطقه به منظور پایش، درک، پایش  
بینی و بهبود عملکرد خود و پایش بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشتهای جامعه استفاده می‌کند.  
این شاخص‌ها عبارتند از:

1. ایجاد فضای سبز
2. نسبت هزینه های زیست محیطی به کل هزینه ها
3. تعداد عضویت در شوراها؛ نهادها؛ سازمانها و انجمنهای منطقه ای-استانی
4. تعداد همکاری ها با مراکز علمی؛ پژوهشی و دانشگاهی
5. تعداد پوشش رسانه ای
6. میزان فعالیتهای فرهنگی
7. کمک های به نهادهای خیریه

راه آهن ج.ا.ا.





## معیار 9: نتایج سازمانی

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

مناطق متعالی:

مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکارشان توسعه می‌دهند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کسب‌وکار مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکارشان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک عملکرد حوزه‌های خاص منطقه و تجارب، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بخش‌بندی میکنند.

نتایج خوبی از کسب و کار با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند.

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کسب‌وکار خود را با مناطق مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

### 9- الف) دستاوردهای استراتژیک

دستاوردهای استراتژیک، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت منطقه در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی استفاده می‌شوند.

متناسب با اهداف و فعالیت‌های منطقه، این شاخص‌ها عبارتند از:

1. میزان درآمد کلی
2. سود عملیاتی
3. سود خالص
4. ارزش افزوده
5. درآمد غیر عملیاتی
6. درصد تحقق بودجه فروش
7. عملکرد بودجه (عملکرد به اعتبار)





8. بهره وری لوکوموتیو باری معادل
9. تناژ بارگیری
10. تناژ تخلیه
11. بهره وری دیزل
12. تن کیلومتر بارگیری مبدا-مقصد
13. تن کیلومتر مرزی
14. سهم بازار حمل بار در راه آهن-میلیون تن
15. سهم بازار حمل بار در راه آهن-میلیارد تن کیلومتر
16. جابجایی مسافر - نفر
17. جابجایی مسافر-میلیون نفر کیلومتر
18. سهم بازار از حمل مسافر در راه آهن-نفر
19. سهم بازار از حمل مسافر در راه آهن-میلیون نفر کیلومتر
20. واحد حمل
21. ایمنی(هزینه سوانح به واحد حمل)
22. ایمنی(تعداد فوت به واحد حمل)

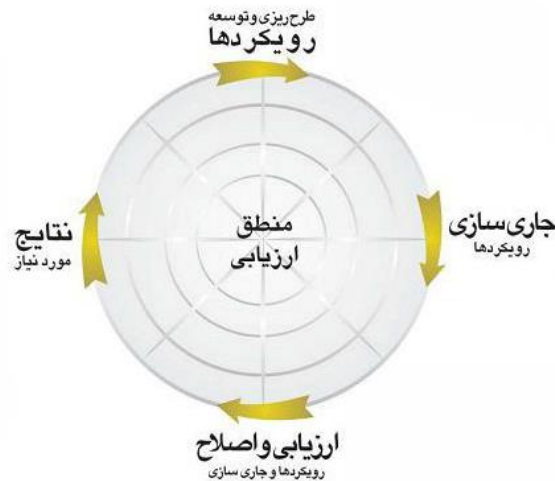
### 9- ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی منطقه استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های منطقه، این شاخص‌ها عبارتند از:

1. تعداد تعمیرات بوژی
2. بهسازی خطوط ریلی
3. نسبت ایستگاه‌های علایمی به کل
4. متوسط زمان تعمیر واگن‌ها (روز)
5. متوسط زمان تعمیر لوکوموتیو
6. تعداد خرابی علایم
7. میانگین زمان تاخیر اعزام قطارهای مسافری (ثانیه)
8. متوسط تعداد قطارهای اعزامی روزانه
9. متوسط زمان تاخیر در مبدا
10. بهسازی خطوط
11. CTR خطوط
12. بازسازی خطوط
13. تعداد کل قطارهای خسارتی



## منطق ارزیابی

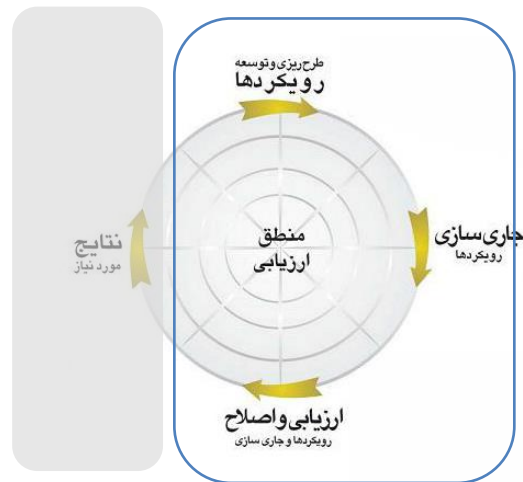


منطق ارزیابی، ابزار مدیریتی توانمند و چارچوب ارزیابی پویایی است که رویکردی ساخت یافته را برای پرسشگری از عملکرد یک منطقه ایجاد می نماید.

منطق ارزیابی، در بالاترین سطح خود بر موارد زیر تاکید دارد:

- منطقه بایستی نتایج مورد نیاز را به عنوان بخشی از استراتژی خود تعریف و مشخص نماید.
- منطقه بایستی مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، طرح ریزی نموده و توسعه دهد.
- منطقه بایستی رویکردها را به روشی نظام مند، جاری سازی کند تا از استقرار آنها اطمینان حاصل شود.
- منطقه بایستی رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیت های یادگیری مستمر، ارزیابی نموده و اصلاح نماید.

منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها



منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها، بر اساس همه شواهدی که در دسترس است، برای مجموعه ای از رویکردهای اتخاذ شده، به کار گرفته شود.

آنچه انتظار داریم که مناطق نشان دهند، در راهنمایی‌های منطق ارزیابی آمده است.

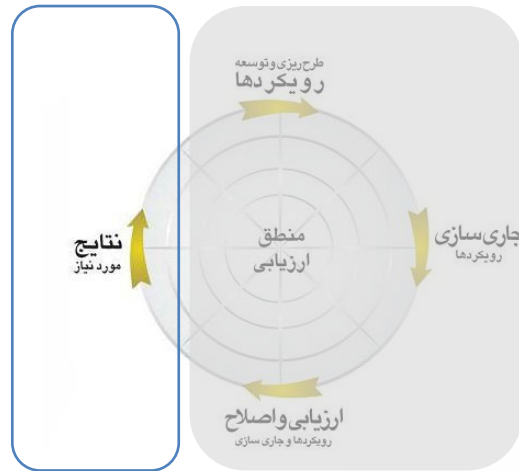
امتیاز کلی زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی "مناسب" در عنصر رویکرد بیشتر باشد. برای مثال اگر رویکردها مناسب نباشند یا زیرمعیار مورد ارزیابی را به طور کامل پوشش ندهند، صرفنظر از اینکه سایر ویژگی‌ها چه امتیازی می‌گیرند، امتیاز کلی داده شده به زیرمعیار، حداکثر برابر با امتیازی خواهد بود که به مناسب بودن رویکردها داده می‌شود.



به منظور کمک به انجام ارزیابی‌ها و تحلیل‌های دقیق‌تر، هر یک از عناصر منطق ارزیابی، به تعدادی ویژگی تفکیک شده و برای هر ویژگی راهنمایی‌هایی درج شده است:

عناصر	ویژگی	راهنمایی	0%	25%	50%	75%	100%
رویکرد	مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویکردها دارای منطق شفاف هستند.</li> <li>• رویکردها دارای فرایندهای تعریف شده‌اند.</li> <li>• رویکردها بر نیازهای ذی‌نفعان متمرکزند.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	یکپارچه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویکردها، استراتژی را پشتیبانی می‌کنند.</li> <li>• رویکردها در موارد مقتضی با رویکردهای دیگر مرتبط هستند.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
جمع‌بندی امتیاز رویکرد:							
جاری‌سازی	ساخت‌یافته	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه و تمهیدات لازم برای جاری‌سازی رویکردها، پیش‌بینی و فراهم شده‌است.</li> <li>• در صورت نیاز، توانایی مدیریت تغییرات، انعطاف‌پذیری و چابکی در جاری‌سازی رویکردها وجود دارد.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	اجرا شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویکردها به موقع در نواحی مربوطه اجرا می‌شوند.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
جمع‌بندی امتیاز جاری‌سازی:							
ارزیابی و اصلاح	اندازه‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها انتخاب شده است.</li> <li>• شاخص‌های انتخاب شده به طور منظم اندازه‌گیری می‌شوند.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	یادگیری و خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از یادگیری و خلاقیت برای شناسایی تجارب خوب و فرصت‌های بهبود و نوآوری استفاده می‌شود.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	بهبود و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از برون‌دادهای اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت‌بندی و اجرای بهبودها و نوآوری‌ها استفاده می‌شود.</li> </ul>	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	جمع‌بندی امتیاز ارزیابی و اصلاح:						
امتیاز زیرمعیار:							
0% 25% 50% 75% 100%							

منطق ارزیابی و تحلیل نتایج



منطق ارزیابی و تحلیل نتایج، بر اساس همه شواهدی که در دسترس است، برای مجموعه ای از نتایج مورد استفاده، به کار گرفته شود.

آنچه انتظار داریم که مناطق نشان دهند، در راهنمایی‌های منطق ارزیابی آمده است. امتیاز کلی زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی "دامنه" در عنصر دامنه و فایده بیشتر باشد. برای مثال اگر محدوده نتایج ارائه شده، زیرمعیار مورد ارزیابی را در راستای اهداف استراتژیک منطقه، به طور کامل پوشش ندهد، امتیاز کلی داده شده به زیرمعیار، حداکثر برابر با امتیازی خواهد بود که به دامنه داده‌های در دسترس داده می‌شود. به منظور کمک به انجام ارزیابی‌ها و تحلیل‌های دقیق‌تر، هر یک از عناصر منطق ارزیابی، به تعدادی ویژگی تفکیک شده و برای هر ویژگی راهنمایی‌هایی درج شده است:





عنصر	ویژگی	راهنمایی	%0	%25	%50	%75	%100
دانه و فایده	دامنه	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعه نتایج ارائه شده، عملکرد سازمان را در رابطه با استراتژی، اهداف، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان نشان می‌دهد.</li> <li>رابطه میان نتایج مرتبط درک شده است.</li> <li>مهمترین نتایج به عنوان "نتایج کلیدی" شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	درستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج، به موقع، جمع‌آوری و گزارش شده‌اند.</li> <li>نتایج، صحیح و قابل اعتماد هستند.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	بخش‌بندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج برای فراهم کردن بینشی معنی‌دار، به طور مناسبی بخش‌بندی شده‌اند.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	جمع‌بندی امتیاز دامنه و فایده:						
عملکرد	روندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل 3 ساله وجود دارد.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	اهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای نتایج کلیدی اهداف مناسبی در راستای استراتژی تعیین شده‌است.</li> <li>سازمان به‌طور مداوم به اهداف تعیین شده، دست یافته‌است.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	مقایسه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ برای نتایج کلیدی، در راستای استراتژی، مقایسه‌های بیرونی مرتبط و مناسبی انجام شده است.</li> <li>مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را در نتایج کسب شده نشان می‌دهند.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	اطمینان	<ul style="list-style-type: none"> <li>بین نتایج بدست آمده و رویکردها رابطه علی برقرار است.</li> <li>این اطمینان وجود دارد که نتایج بدست آمده در آینده پایدار می‌ماند.</li> </ul>	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	جمع‌بندی امتیاز عملکرد:						
امتیاز زیرمعیار:							
			%0	%25	%50	%75	%100
			%0	%25	%50	%75	%100