



معرفی

روش ارزیابی +۹۴

(به اضافه‌ی نود و چهار)

و ساختار اظهارنامه +۹۴

در سطح تقدیرنامه برای تعالی

مرکز تعالی سازمانی
دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی



سازمان مدیریت صنعتی

www.IranAward.org

به نام خدا

روشن ارزیابی +۹۴ (در سطح تقدیرنامه برای تعالی)^۱ با بهره‌گیری از تجارب دوازده دوره برگزاری جایزه ملی تعالی سازمانی در کشور، پیشنهادهای ارزیابان و سازمان‌های حاضر در جایزه و رویه‌های جاری در جایزه EFQM طراحی شده است. مهمترین تغییرات در روشن ارزیابی +۹۴ در سطح تقدیرنامه به قرار زیر است:

۱- همه سازمان‌های متقاضی سطح تقدیرنامه برای تعالی، از سال ۱۳۹۴ طبق این رویه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و می‌باید براساس الگوی تعالی سازمانی، اظهارنامه تعالی خود را تهیه و به دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی ارسال نمایند.

۲- در روشن ارزیابی +۹۴ (در سطح تقدیرنامه) به مدت ۲ سال امکان ارائه هر دو شکل اظهارنامه - شامل اظهارنامه +۹۴ و اظهارنامه ۸۲ (روشن قبلی) - وجود دارد. اما از سال ۱۳۹۶ در سطح تقدیرنامه برای تعالی، تنها اظهارنامه +۹۴ قابل پذیرش است.

۳- روشن ارزیابی +۹۴، تغییری در منابع، مراجع، ابزارها و شیوه‌های ارزیابی و همچنین خروجی‌های فرایند ارزیابی ایجاد نمی‌کند بلکه تفاوت‌ها در نحوه دریافت اطلاعات توسط ارزیابان و شیوه اجرای فرایند ارزیابی است.

۴- در روشن ارزیابی +۹۴ تمرکز ویژه‌ای بر بازدید از محل وجود دارد و تلاش بر این است که اطلاعات مورد نیاز ارزیابان در قالب بازدید از محل (به شیوه‌ای تعاملی‌تر و بیشتر با کمک مستندات موجود در سازمان) دریافت گردد. لذا مستند اظهارنامه +۹۴، صرفاً راهنمایی برای آشنایی کلی ارزیابان با سازمان و آدرس‌دهی به آنان خواهد بود که به رویکردها و نتایج مهم و اصلی سازمان می‌پردازد. در نتیجه در اظهارنامه +۹۴ از ذکر همه رویکردها، نتایج و جزئیات اطلاعات خودداری خواهد شد و اطلاعات تکمیلی در جلسات رودررو ارائه می‌گردد.

۵- در روشن ارزیابی +۹۴ در سطح تقدیرنامه برای تعالی، تهیه گزارش بازخورد ارزیابی در سطح ۹ معیار خواهد بود که باعث می‌شود ارزیابان بازخوردهای مهم و اصلی را ارائه نمایند.

۶- همچنین از سال ۱۳۹۴ تقدیرنامه یک ستاره به متقاضیانی اعطا می‌شود که امتیاز ۲۵۱ الی ۳۰۰ را دریافت کنند. سایر سطوح تقدیرنامه برای تعالی نیز مشابه سال‌های قبل اعطا خواهد شد.

۷- در سطوح تندیس‌ها و گواهی تعهدبه تعالی، ارزیابی کماکان و تا اطلاع ثانوی به روال گذشته (روشن ۸۲) ادامه می‌یابد.

امید است روشن ارزیابی +۹۴ بتواند کمک موثری برای تسهیل حرکت سازمان‌های کشورمان در مسیر تعالی سازمانی باشد.

مهدی اسماعیلی رخ

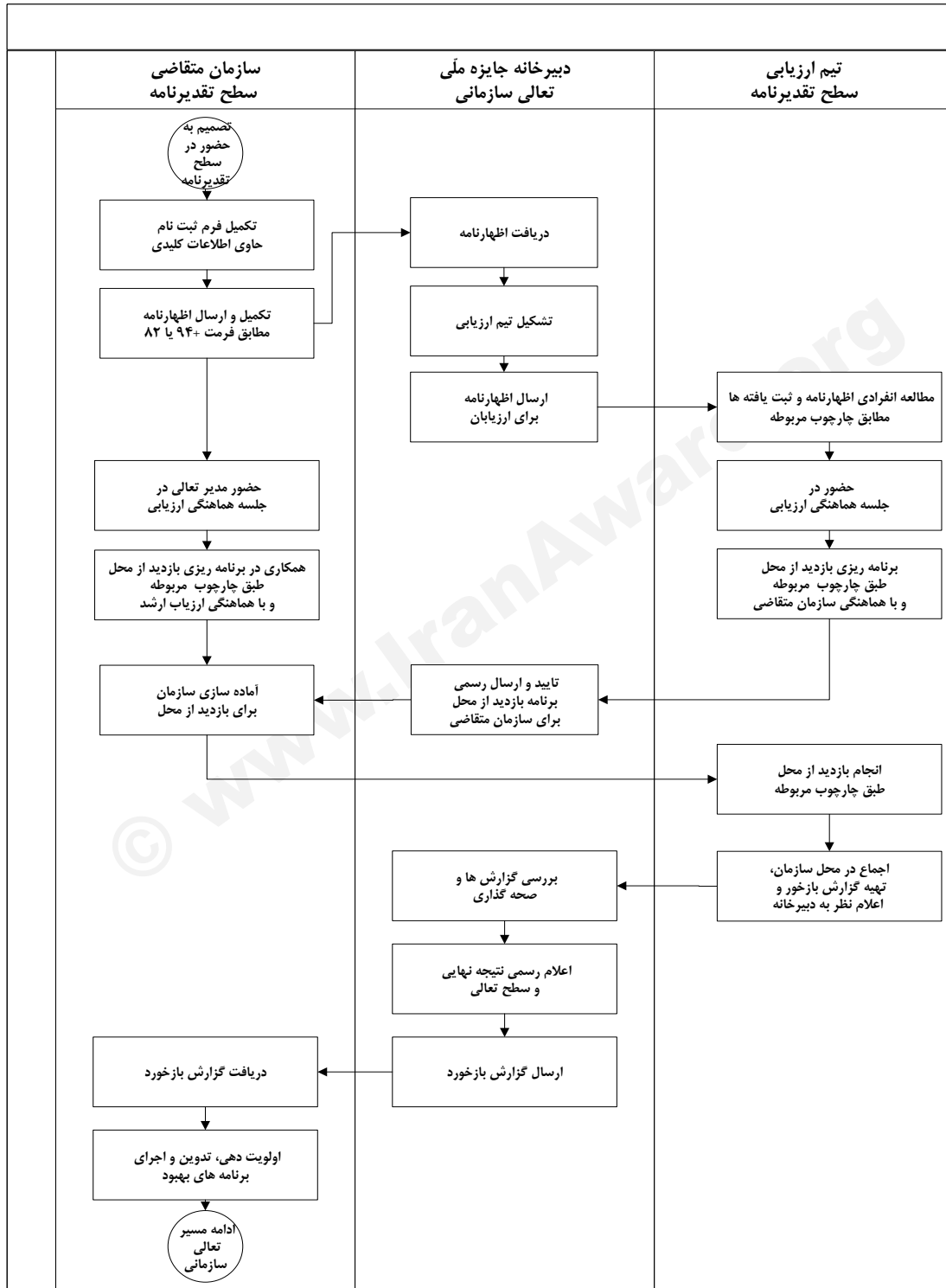
مرکز تعالی سازمانی

خرداد ۱۳۹۴

^۱ به اضافی نود و چهار



الف) نمودار جریان ارزیابی +۹۴ در سطح تقدیرنامه برای تعالی



ب) گام‌های اجرایی روش +۹۴ در سطح تقدیرنامه برای تعالی

- ۱- در روش +۹۴، سازمان متقاضی تقدیرنامه، در زمان درخواست، فرم ثبت نام حاوی اطلاعات کلیدی را تکمیل و ارسال می‌نماید.
 - ۲- دبیرخانه جایزه ملی برگزار می‌کند. دوره‌های آموزشی یا انتشار نشریات را برای معرفی روش +۹۴ در سطح تقدیرنامه در دستور کار قرار می‌دهد.
 - ۳- سازمان متقاضی، اظهارنامه را تهیه و در مهلت تعیین شده برای دبیرخانه ارسال می‌کند. در روش ارزیابی +۹۴ در سطح تقدیرنامه به مدت ۲ سال؛ امکان ارائه هر دو شکل اظهارنامه (شامل اظهارنامه +۹۴ و ۸۲) برای سازمان‌ها وجود دارد و از سال ۱۳۹۶ تنها اظهارنامه +۹۴ قابل پذیرش است.
 - ۴- دبیرخانه پس از دریافت اظهارنامه، تیم ارزیابی (متشکل از ۳ نفر ارزیاب) را تعیین می‌کند و اظهارنامه را در اختیار آنان قرار می‌دهد.
 - ۵- ارزیابان در این مقطع با مطالعه انفرادی اظهارنامه، یافته‌های خود را در چارچوب مربوطه ثبت می‌کنند و تلاش می‌کنند با فضای کسب و کار سازمان از طریق اظهارنامه یا منابع عمومی در دسترس آشنایی پیدا کرده و مضامین کلیدی و سوالات اصلی بازدید از محل در هر معیار را استخراج می‌نمایند.
 - ۶- در فاصله دریافت اظهارنامه تا بازدید از محل؛ دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی؛ برنامه‌ای یکروزه را با هدف آموزش نکات مهم در ارزیابی‌ها، بازآموزی و تشکیل جلسه هماهنگی ارزیابان برگزار می‌کند.
 - ۷- مدیر تعالی سازمانی شرکت متقاضی با حضور در جلسه هماهنگی ارزیابان، آنان را با فضای سازمان خود آشنا کرده و در برنامه‌ریزی بازدید از محل کمک می‌کند.
 - ۸- ارزیاب ارشد با تعامل با سازمان متقاضی برنامه بازدید از محل را طبق چارچوب مربوطه (ابلاغ شده توسط دبیرخانه جایزه ملی) تهیه می‌نماید. تعهد به الزامات ذکر شده در این چارچوب (شامل تعداد روزهای ارزیابی و برنامه‌ریزی همه جلسات اصلی از اهمیت بالایی برخوردار است).
- در این برنامه‌ریزی موضوعات مورد ارزیابی مشخص شده و در مورد زمان برگزاری جلسه‌ها توافق می‌شود.
 - تعداد روزهای بازدید از محل برای سازمان‌های کوچک حداقل ۳ روز، سازمان‌های متوسط حداقل ۴ روز و سازمان‌های بزرگ حداقل ۵ روز خواهد بود.
- ۹- پس از انجام هماهنگی‌های لازم بین تیم و سازمان در خصوص برنامه بازدید از محل، این برنامه برای دبیرخانه ارسال شده و پس از تایید برنامه (به لحاظ تطابق با چارچوب مربوطه) به صورت رسمی برای سازمان متقاضی ارسال می‌گردد و مبنای عمل خواهد بود.
 - ۱۰- تیم ارزیابی طبق برنامه به سازمان مراجعه می‌کند و بازدید از محل را انجام داده و گزارش بازخورد و امتیاز هر زیر معیار را به دبیرخانه اعلام می‌نماید.
 - بخش اول بازدید از محل، به جلسه افتتاحیه ارزیابی، بازدید از خطوط تولید و یا فضاهای اداری منتخب، اختصاص دارد.
 - در بخش دوم، جلسات مصاحبه با مدیران و گروه‌های نمونه کارکنان برگزار می‌شود.
 - در بخش سوم و در زمان‌های مشخص در هر روز، جلسات داخلی جمع‌بندی یافته‌ها، توسط تیم ارزیابی برگزار می‌شود.
 - در بخش چهارم، پس از برگزاری جلسه اختتامیه ارزیابی، اجماع نهایی در محل سازمان متقاضی صورت می‌گیرد و گزارش بازخورد تهیه می‌شود. در این جلسه امتیازدهی نهایی در سطح ۳۲ زیرمعیار انجام می‌شود اما گزارش بازخورد در سطح ۹ معیار (و در حدود ۲۰ صفحه) تنظیم خواهد شد.
 - ۱۱- پس از دریافت گزارش بازخورد و نظرتیم ارزیابی، گزارش‌ها در قالب رویه‌های جایزه ملی بررسی شده و سطح تعالی سازمان متقاضی توسط کمیته علمی مورد بررسی و صحت‌گذاری قرار می‌گیرد.
 - ۱۲- پس از این مرحله، نتایج به صورت رسمی توسط دبیرخانه جایزه اعلام می‌گردد و گزارش بازخورد ارزیابی برای متقاضیان ارسال می‌شود.



ج) ساختار اظهارنامه +۹۴ در سطح تقدیرنامه برای تعالی

اظهارنامه +۹۴ در سطح تقدیرنامه برای تعالی، حداکثر ۳۰ صفحه (شامل ۳ بخش زیر) خواهد داشت :

- ۱- بخش اطلاعات کلیدی: این بخش اهداف استراتژیک، فضای سازمان و محیط عملیاتی، چالش‌های استراتژیک، محیط رقابتی، ارتباطات با ذی‌نفعان و نظام‌های مدیریتی را ارائه می‌کند (در حداکثر ۵ صفحه).
- ۲- بخش توانمندسازها: این بخش رویکردهای کلیدی اتخاذ شده توسط سازمان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک را، در قالب جدول، ارائه می‌کند (در حداکثر ۱۵ صفحه).
- ۳- بخش نتایج: این بخش نگاهی کلی به نتایج بدست آمده توسط سازمان دارد و نحوه ارتقای نتایج و پیشرفت موثر آن‌ها را در راستای هدف‌های استراتژیک‌شان، در قالب نمودار، نشان می‌دهد (در حداکثر ۱۵ صفحه).

نکات مهم :

- تعداد صفحات اظهارنامه +۹۴ در سطح تقدیرنامه، حداکثر ۳۰ صفحه A4 است، با توجه به اینکه مجموع سقف صفحات در سه بخش فوق، ۳۵ صفحه است، این امکان برای سازمان‌ها وجود دارد که به تناسب نیاز خود، صفحات هر بخش را به نحوی تنظیم نمایند که مجموع صفحات بیش از ۳۰ صفحه نشود.
- ارائه واژه‌های تخصصی در ۱ صفحه (علاوه بر ۳۰ صفحه) امکان‌پذیر است.
- مشخصات ظاهری اظهارنامه باید به شرح ذیل باشد:

حداقل فاصله‌ها (cm)			حداقل اندازه قلم‌ها	
۰,۹	فاصله خطوط		۱۴	عناوین اصلی
۳,۵	سمت راست	حاشیه‌ها	۱۳	عناوین فرعی
۲,۵	سمت چپ		۱۱	متن
۲,۵	بالا		۱۰	جدول‌ها
۱,۲	پائین			
Lotus, Nazanin, Roya, Mitra			قلم (فونت)	
Microsoft Word			نرم افزار	

- سازمان‌های بزرگ باید ۸ نسخه اظهارنامه و سازمان‌های کوچک و متوسط ۵ نسخه اظهارنامه که به صورت فنی مجلد شده است (لطفاً با چسب صحافی نشود) را تهیه و به همراه فایل الکترونیکی قابل ویرایش از اظهارنامه به دبیرخانه جایزه ملی تعالی سازمانی ارسال کنند.
- اطلاعات تکمیلی از طریق سایت www.IranAward.org در دسترس است.

بخش ۱: اطلاعات کلیدی

هدف از این بخش ارائه تصویری کلان از سازمان و شفاف‌سازی فضا، سابقه، محیط عملیاتی، ارتباطات، اهداف استراتژیک کلیدی و چالش‌های اصلی سازمان برای خواننده اظهارنامه +۹۴ است. در جدول ذیل چارچوب ارائه اطلاعات کلیدی آورده شده است. در این چارچوب سرفصل اطلاعات کلیدی سازمان و مصادیق راهنما برای هر سرفصل ذکر شده است.

سرفصل	مصادیق راهنما
فضای سازمان	<ul style="list-style-type: none"> تاریخچه پراکندگی جغرافیایی (تعداد دفاتر) تعداد کارکنان
چالش‌ها و راهبرد سازمان	<ul style="list-style-type: none"> چشم‌انداز (بیانیه آینده سازمان)، ماموریت و ارزش‌ها مضامین استراتژیک (اهداف کلیدی و راهبردهای اتخاذ شده برای رسیدن به آن‌ها) نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (در زمینه ماموریت و دورنمای سازمان و قابلیت و ظرفیت دستیابی به استراتژی) مزیت رقابتی اهداف کلیدی کسب و کار (این اهداف بایستی پشتیبانی‌کننده از ماموریت، دستیابی به دورنما و استراتژی باشند و نحوه ارتباط این موارد به معیارهای نتایج را نشان دهند). عوامل حیاتی موفقیت
محیط رقابتی، بازارها، مشتریان، محصولات و خدمات	<ul style="list-style-type: none"> بازارهای حال و آینده: تشریح، ویژگی‌ها و ارقام کلیدی (سهم بازار، اهمیت برای آینده) بخش‌های مشتریان حال و آینده (درآمد هر بخش، سودآوری هر بخش، اهمیت برای آینده) فهرست رقبای کلیدی (حال و آینده) بخش‌های محصولات و خدمات حال و آینده: تشریح، ویژگی‌ها و ارقام کلیدی (درآمد هر بخش، سودآوری هر بخش، اهمیت برای آینده)
ارتباطات با تامین‌کنندگان، شرکا و جامعه	<ul style="list-style-type: none"> منابع و دارایی‌های کلیدی شرکای تجاری و تامین‌کنندگان کلیدی (انواع و اهمیت ارتباط) جامعه: قدرت تاثیر بر سازمان و انتظارات از سازمان
نظام‌های مدیریت و بهبود	<ul style="list-style-type: none"> سطوح کلان نمودار سازمانی نقشه فرایندهای کلان عناوین جلسات مدیریتی کلیدی عناوین نظام‌های مدیریت عملکرد (چگونه سازمان عملکرد خود را مدیریت کرده و بهبود می‌دهد. شامل سیستم‌ها، ابزارها، تکنیک‌های مدیریتی، رویکردهای شناسایی بهبود، اولویت‌بندی و ...)
فهرست برنامه‌های بهبود	<ul style="list-style-type: none"> فهرست برنامه‌های بهبود حاصل از خودارزیابی یا ارزیابی‌های تعالی سازمانی (برنامه‌های در حال اجرا یا خاتمه یافته در یکسال گذشته)



بخش ۲: جدول توانمندسازها

در این بخش رویکردها و فرایندهای کلیدی بر اساس ۵ معیار توانمندساز الگوی تعالی سازمانی و در قالب جدول ارائه می‌شوند. همچنین یک صفحه، شامل تشریح استراتژی‌های کلیدی و خط‌مشی‌های پشتیبان آن‌ها به عنوان مقدمه در این بخش آورده می‌شود.

هدف جدول توانمندسازها این است که به صورت مختصر رویکردهای اتخاذ شده برای هر معیار و همچنین نحوه ارتباط آن‌ها با سایر رویکردها و نتایجی که در ادامه ارائه می‌شود، تشریح شود. علاوه بر این، شواهد تکمیلی و در دسترس برای کمک به درک بهتر رویکرد نیز می‌تواند آورده شود.

تعداد و سرفصل‌های اطلاعاتی در جدول توانمندسازها می‌تواند متفاوت باشد. هر سازمانی می‌تواند جدول توانمندسازها را با توجه به نیاز خود متناسب‌سازی کند. در جدول زیر متداول‌ترین سرفصل‌های اطلاعاتی آورده شده است که سرستون‌های جدول توانمندسازها را تشکیل می‌دهند:

سرفصل (ستون‌های جدول توانمندسازها)	محتوا
کد *	کد ارجاع، ارتباط بین زیرمعیار الگوی تعالی سازمانی و رویکرد را مشخص می‌کند. بهتر است که ترکیبی از شماره زیرمعیار و یک عدد ترتیبی باشد (به عنوان مثال: ۱۰۵۴)
عنوان رویکرد*	نام و عنوانی که سازمان به این رویکرد اطلاق می‌کند در این قسمت آورده می‌شود.
هدف رویکرد	در این قسمت، نتیجه‌ای که سازمان از طریق اجرای رویکرد تلاش دارد به آن دست یابد، توصیف می‌شود. این هدف می‌تواند در قالب ارجاع به هدف‌های استراتژیک تشریح شود.
رویکرد و جاری‌سازی*	در این قسمت، نحوه عمل رویکرد در داخل سازمان در قالب جملات محدود و روشن تشریح می‌شود. سازمان بایستی صرفاً بر وجوه کلیدی رویکرد و جاری‌سازی آن تمرکز نماید و از ورود به جزئیات اجتناب کند.
ارزیابی و اصلاح*	در این قسمت، نحوه اندازه‌گیری، بازنگری و اصلاح اثربخشی و کارایی رویکرد و جاری‌سازی تشریح می‌شود.
شواهد تکمیلی	در این قسمت، شواهد پشتیبان، که برای تشریح رویکرد با جزئیات بیشتر در دسترس هستند ذکر می‌شود. این شواهد (نظیر گزارش‌ها، اسناد و ...) اطلاعاتی هستند که ممکن است برای توضیح جزئیات جاری‌سازی رویکرد، برای دیگران بکار بسته شود.
شاخص‌های مرتبط و ارتباطات *	در این قسمت، ارتباط رویکرد به سایر رویکردها یا نتایج از طریق ارجاع‌دهی مشخص می‌شود. به عنوان مثال سازمان می‌تواند رویکرد هدف‌گذاری شخصی کارکنان را به رویکرد ارزشیابی کارکنان و همچنین به یک سوال مرتبط در نظرسنجی کارکنان و نتایج نظرسنجی متصل کند.
متولی	فردی که متولی اصلی در حسن اجرای رویکرد است در این قسمت معرفی می‌شود.
متخصص موضوع	در این قسمت، فردی که بیشترین دانش را در مورد رویکرد (از طریق اجرای آن) کسب کرده است معرفی می‌شود. (این فرد می‌تواند متولی رویکرد یا فردی دیگر باشد).

* سرفصل‌هایی که با ستاره مشخص شده‌اند اجباری است.

نمونه‌ای از جدول توانمندسازها

کد	عنوان رویکرد	هدف رویکرد	رویکرد و جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح	شاخص‌های مرتبط و ارتباطات
الف ۱	دورنما و ماموریت	ایجاد مسیر روشن و تبیین نقاط تمرکز در حرکت آتی سازمان	دورنما و ماموریت توسط هیات مدیره و در قالب برنامه ۵ ساله مشخص شده‌اند و با تمامی کارکنان در میان گذاشته شده و اطلاع‌رسانی شده است و برای تمامی ذی‌نفعان از طریق سایت اینترنتی در دسترس است.	در آخرین برنامه ۵ ساله، نظرسنجی نشان داد که کارکنان اعتقاد داشتند که دورنما و ماموریت بسیار مبهم است. این بازخور در بازنگری مورد استفاده قرار گرفت و منجر به تدوین بیانیه ساده‌تر شد.	برنامه ۵ ساله (ر.ک. معیار ۲) ؛ نظرسنجی کارکنان (ر.ک. ۷-الف) ؛ سهام بازار (الف ۹)
الف ۲	ارزش‌های سازمانی	تبیین محورهای ارزشی و اخلاقی و استانداردهای رفتاری سازمان	ارزش‌های سازمانی در قالب تعدادی جلسه کارگاهی که کارکنان از سطوح مختلف در آن حضور داشته‌اند تبیین شده و از طریق اینترنت در دسترس است. ارزش‌های ما همراستا با ۴ معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی سازماندهی شده است.	ما ارزش‌های سازمانی را در قالب تعدادی جلسه کارگاهی توسعه دادیم تا اطمینان یابیم که کارکنان تعهد و تعلق لازم به آن را داشته باشند. از آن زمان، نتایج نظرسنجی‌های سالیانه به خوبی بهبود یافته است.	نظرسنجی کارکنان (ر.ک. ۷-الف)

www.IranAward.org



بخش ۳: نتایج

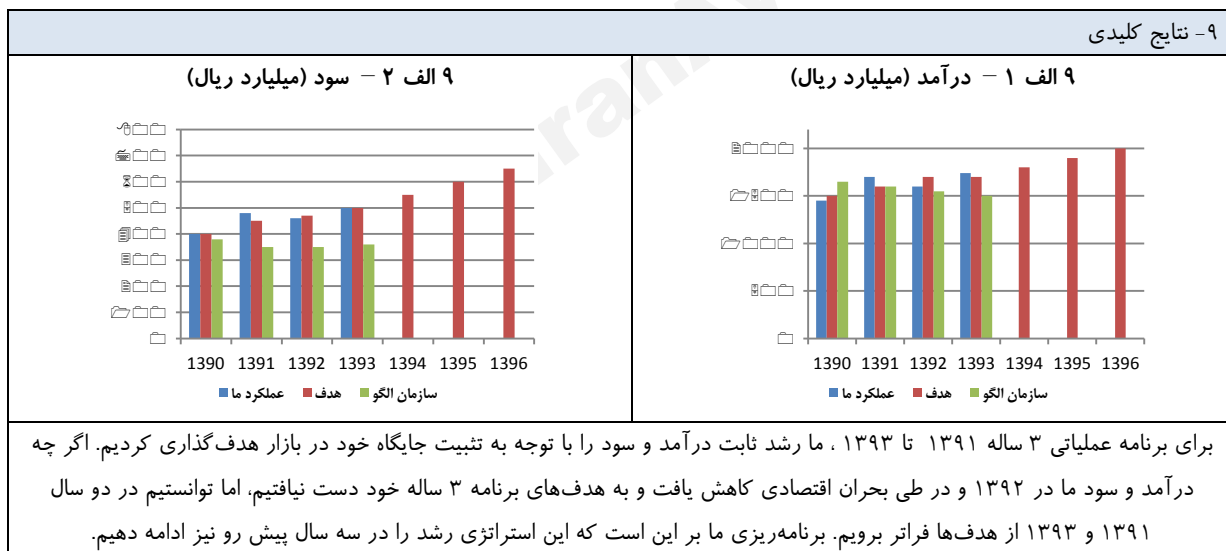
این بخش دربرگیرنده نتایج شاخص‌ها در قالب ۴ معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی است. بخش نتایج بایستی نمودارهای شاخص‌ها و علل روندها را ارائه کند.

در این بخش، نتایج به شکل مجموعه‌ای از نمودارها ارائه می‌شود. این نمودارها روند سالیانه نتایج (اعم از نتایج کلیدی و سایر نتایج) را در مقایسه با هدف‌گذاری‌ها و الگوهای مرتبط - که متناسب یا در دسترس هستند - نشان می‌دهند.

نتایج باید مهمترین شاخص‌های مرتبط در هر معیار را دربرگیرد و بخش‌بندی‌های مناسب نیز در آن‌ها (البته با در نظر داشتن اهمیت شاخص و محدودیت فضا) وجود داشته باشد.

توصیفی اجمالی نیز در خصوص شواهد تکمیلی، نظیر علت‌های منجر به روندها، منطق هدف‌گذاری‌ها، نحوه اطمینان از تکرار نتایج در آینده یا سایر موارد مرتبط، در ذیل نمودارها ارائه می‌شود.

نمونه‌ای از نمودارهای نتایج



□

