

معرفی

روش ارزیابی 94+

(به‌اضافه‌ی نود و چهار)

و ساختار اظهارنامه +94

در سطح تقدیرنامه برای تعالی

ویرایش : خرداد 96

|  |  |
| --- | --- |
|  | C:\Documents and Settings\m.esmaeili\Desktop\Award\01.Graphic\MarkazN4.tif |

www.IranAward.org

به نام خدا

روش ارزیابی 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی[[1]](#footnote-1) با بهره‌گيري از تجارب دوازده دوره برگزاري جايزه ملّي تعالي سازماني در كشور، پیشنهادهای ارزيابان و سازمان‌هاي حاضر در جايزه و رویه‌های جاری در جایزه EFQM طراحی شده است.

دلایل اصلی در طراحی و استقرار روش 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی به قرار زیر بوده است:

* لزوم تعریف نقاط تمرکز در ارزیابی ها با توجه به ویژگی های خاص هر سازمان
* تمرکز بیشتر بر یافته های بازدید از محل به جای متن اظهارنامه
* امکان ارائه بازخوردهای باکیفیت بالاتر و با تمرکز بر زمینه های قابل بهبود کلیدی سازمان

بر این اساس مهمترین تغییرات در روش ارزیابی 94+ در سطح تقدیرنامه به قرار زیر است:

1. همه سازمان‌هاي‌ متقاضي سطح تقدیرنامه برای تعالی، از سال 1394 طبق این رویه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و مي‌بايد براساس الگوي تعالي سازماني، اظهارنامه تعالي خود را تهيه و به دبيرخانه جايزه ملّي تعالي سازماني ارسال نمايند.
2. در روش ارزیابی 94+ (در سطح تقدیرنامه) به مدت 2 سال امکان ارائه هر دو شکل اظهارنامه - شامل اظهارنامه 94+ و اظهارنامه 82 (روش قبلی) - وجود دارد. اما از سال 1396 در سطح تقدیرنامه برای تعالی، تنها اظهارنامه 94+ قابل پذیرش است.
3. روش ارزیابی 94+ ، تغييري در منابع، مراجع و همچنين خروجي‌هاي فرايند ارزيابي ايجاد نمي‌كند بلكه تفاوت‌ها در نحوه دريافت اطلاعات توسط ارزيابان و شيوه اجراي فرايند ارزيابي است.
4. در روش ارزیابی 94+ تمرکز ویژه‌ای بر بازدید از محل وجود دارد و تلاش بر این است که اطلاعات مورد نیاز ارزیابان در قالب بازدید از محل (به شيوه‌اي تعاملي‌تر و بيشتر با كمك مستندات موجود در سازمان) دریافت گردد. لذا مستند اظهارنامه +94، صرفا 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 94+ از ذکر همه رویکردها، نتایج و جزئیات اطلاعات خودداری خواهد شد و اطلاعات تکمیلی در جلسات رودررو ارائه می‌گردد.
5. در روش ارزیابی 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی، تهیه گزارش بازخورد ارزیابی در سطح 9 معیار خواهد بود که باعث می‌شود ارزیابان بازخوردهای مهم و اصلی را ارائه نمایند.
6. در سطوح تندیس‌ها و گواهی تعهد‌به‌تعالی، ارزیابی کماکان و تا اطلاع ثانوی به روال گذشته (روش 82) ادامه می‌یابد.

اميد است روش ارزیابی 94+ بتواند كمك موثري براي تسهیل حركت سازمان‌هاي كشورمان در مسير تعالي سازمانی باشد.

مرکز تعالی سازمانی

الف) نمودار جریان ارزیابی 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی



ب) گام‌های اجرایی روش 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی

1. در روش 94+ ، سازمان متقاضی تقدیرنامه، در زمان درخواست، فرم ثبت نام حاوی اطلاعات کلیدی را تکمیل و ارسال می نماید.
2. مرکز تعالی سازمانی برگزاری سمینارها، دوره‌های آموزشی یا انتشار نشریات را برای معرفی روش 94+ در سطح تقدیرنامه در دستور کار قرار می‌دهد.
3. سازمان متقاضی، اظهارنامه را تهیه و در مهلت تعیین شده برای مرکز تعالی ارسال می کند. در روش ارزیابی 94+ در سطح تقدیرنامه به مدت 2 سال؛ امکان ارائه هر دو شکل اظهارنامه (شامل اظهارنامه 94+ و 82 ) برای سازمان‌ها وجود دارد و از سال 1396 تنها اظهارنامه 94+ قابل پذیرش است.
4. مرکز تعالی پس از دریافت اظهارنامه، تیم ارزیابی را تعیین می کند و اظهارنامه را در اختیار آنان قرار می‌دهد.
5. 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 نقاط تمرکز ارزیابی و سوالات اصلی بازدید از محل در هر معیار را استخراج می‌نمایند.
6. مدیر تعالی سازمانی شرکت متقاضی با حضور در جلسه اجماع اولیه ارزیابان، آنان را با فضای سازمان خود آشنا کرده و در برنامه‌ریزی بازدید از محل کمک می‌کند.
7. ارزیاب ارشد با تعامل با سازمان متقاضی برنامه بازدید از محل را طبق چارچوب مربوطه (ابلاغ شده توسط مرکز تعالی) 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 زیر 150 نفر 3 روز، سازمان‌های بین 150 تا 500 نفر 4 روز و سازمان‌های بیش از 500 نفر 5 روز پیشنهاد شده است.
8. پس از انجام هماهنگی‌های لازم بین تیم و سازمان در خصوص برنامه بازدید از محل، این برنامه برای مرکز تعالی 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.
9. 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 مرکز تعالی 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 گروه های 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 بازخور تهیه می‌شود. در این جلسه امتیازدهی نهایی در سطح 32 زیرمعیار انجام می‌شود اما گزارش بازخورد در سطح 9 معیار تنظیم خواهد شد.
10. 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 صحه‌گذاری قرار می‌گیرد.
11. پس از این مرحله، نتایج به صورت رسمی توسط مرکز تعالی اعلام می‌گردد و گزارش بازخورد ارزیابی برای متقاضیان ارسال می‌شود.

ج) ساختار اظهارنامه 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی

اظهارنامه 94+ در سطح تقدیرنامه برای تعالی، حداکثر 50 صفحه (شامل 3 بخش زیر) خواهد داشت :

1. بخش اطلاعات كليدي: اين بخش اهداف استراتژيك، فضای سازمان و محيط عملياتي، چالش‌های استراتژیک، محیط رقابتی، ارتباطات با ذي‌نفعان و نظام‌های مدیریتی را ارائه مي‌كند (در حداکثر 10 صفحه).
2. بخش توانمندسازها: اين بخش رويكردهاي كليدي اتخاذ شده توسط سازمان به منظور دستيابي به اهداف استراتژيك را، در قالب جدول، ارائه مي‌كند (در حداکثر 20 صفحه).
3. بخش نتايج: اين بخش نگاهي كلي به نتايج بدست آمده توسط سازمان دارد و نحوه ارتقاي نتايج و پيشرفت موثر آن‌ها را در راستاي هدف‌هاي استراتژيك‌شان، در قالب نمودار، نشان مي‌دهد (در حداکثر 20 صفحه).

نکات مهم :

* تعداد صفحات اظهارنامه 94+ در سطح تقدیرنامه، حداکثر 50 صفحه A4 است، با توجه به اینکه مجموع سقف صفحات در سه بخش فوق، 50 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 50 صفحه نشود.
* ارائه واژه‌های تخصصی در 1 صفحه (علاوه بر 50 صفحه) امکان‌پذیر است.
* مشخصات ظاهری اظهارنامه باید به شرح ذیل باشد:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| حداقل اندازه قلم‌ها | |  | حداقل فاصله ها (cm) | | |
| عناوین اصلی | 14 | فاصله خطوط | | 0.9 |
| عناوین فرعی | 13 | حاشیه ها | سمت راست | 3.5 |
| متن | 11 | سمت چپ | 2.5 |
| جدول ها | 10 | بالا | 2.5 |
|  |  | پائین | 1.2 |
| قلم (فونت) | Lotus, Nazanin, Roya, Mitra | | | | |
| نرم افزار | Microsoft Word | | | | |

* سازمان‌های متقاضی در سطح تقدیرنامه بایستی 8 نسخه اظهارنامه كه به صورت فنری مجلد شده است (لطفاً با چسب صحافی نشود) را تهیه و به همراه فایل الکترونیکی قابل ویرایش از اظهارنامه برای جایزه ملّی تعالی سازمانی ارسال كنند.
* اطلاعات تکمیلی از طریق سایت [www.IranAward.org](http://excellence.imi.ir/) در دسترس است.

## بخش 1 : اطلاعات كليدي

هدف از اين بخش ارائه تصويري كلان از سازمان و شفاف‌سازي فضا، سابقه، محيط عملياتي، ارتباطات، اهداف استراتژيك كليدي و چالش‌هاي اصلي سازمان براي خواننده اظهارنامه 94+ است. در جدول ذيل چارچوب ارائه اطلاعات كليدي آورده شده است. در اين چارچوب سرفصل اطلاعات کلیدی سازمان و مصاديق راهنما براي هر سرفصل ذكر شده است.

| سرفصل | مصاديق راهنما |
| --- | --- |
| فضای سازمان | * تاریخچه * پراکندگی جغرافیایی (تعداد دفاتر) * تعداد کارکنان |
| چالش‌ها و استراتژی های سازمان | * چشم‌انداز (بيانيه آينده سازمان)، ماموریت و ارزش ها * محورهای استراتژيك [[2]](#footnote-2) * نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهديدها * قابلیت های سازمانی و مزيت های رقابتي * فهرست نتایج كليدي (اين نتایج، پشتيباني‌كننده چشم‌انداز و ‌استراتژي های سازمان است و نحوه ارتباط اين موارد با 4 معيار نتايج را نشان می دهد) |
| محیط رقابتی، بازارها، مشتريان، محصولات و خدمات | * بازارهاي حال و آينده: تشريح، ويژگي‌ها و ارقام كليدي (سهم بازار، پیش بینی براي آينده) * بخش‌هاي مشتريان حال و آينده (درآمد هر بخش، سودآوري هر بخش، پیش بینی براي آينده) * فهرست رقباي كليدي (حال و آينده) * بخش‌هاي محصولات و خدمات حال و آينده: تشريح، ويژگي‌ها و ارقام كليدي (درآمد هر بخش، سودآوري هر بخش، پیش بینی براي آينده) |
| ارتباطات با تامين‌كنندگان، شرکا و جامعه | * منابع و دارايي‌هاي كليدي * شركاي تجاري و تامين‌كنندگان كليدي (انواع و اهميت ارتباط) * جامعه (قدرت تاثير بر سازمان و انتظارات از سازمان) |
| نظام‌های مديريت و بهبود | * سطح کلان ساختار سازمانی * نقشه فرایندهای کلان * عناوین جلسات مهم مديريتي * عناوین نظام‌های مديريت (چگونه سازمان عملكرد خود را مديريت كرده و بهبود مي‌دهد. شامل سیستم‌ها، ابزارها، تکنیک‌های مدیریتی، رویکردهای شناسایی بهبود، اولویت‌بندی و ...) |
| فهرست برنامه‌های بهبود | * فهرست برنامه‌های بهبود حاصل از خودارزیابی یا ارزیابی‌های تعالی سازمانی (برنامه‌های در حال اجرا یا خاتمه یافته در یک سال گذشته) |

## بخش 2 : جدول توانمندسازها

در اين بخش رويكردها و فرايندهاي كليدي بر اساس 5 معيار توانمندساز الگوي تعالي سازماني و در قالب جدول ارائه مي‌شوند. همچنين يك صفحه، شامل تشريح استراتژي‌هاي كليدي و خط‌مشي‌هاي پشتيبان آن‌ها به عنوان مقدمه در اين بخش آورده مي‌شود.

هدف جدول توانمندسازها اين است كه به صورت مختصر رويكردهاي اتخاذ شده براي هر معيار و همچنين نحوه ارتباط آن‌ها با ساير رويكردها و نتايجي كه در ادامه ارائه مي‌شود، تشريح شود. علاوه بر اين، شواهد تكميلي و در دسترس براي كمك به درك بهتر رويكرد نيز مي‌تواند آورده شود.

تعداد و سرفصل‌هاي اطلاعاتي در جدول توانمندسازها مي‌تواند متفاوت باشد. هر سازماني مي‌تواند جدول توانمندسازها را با توجه به نياز خود متناسب‌سازي كند. در جدول زير متداول‌ترين سرفصل‌هاي اطلاعاتي آورده شده است که سرستون‌های جدول توانمندسازها را تشکیل می‌دهند:

| سرفصل (ستون‌های جدول توانمندسازها) | محتوا |
| --- | --- |
| كد \* | كد ارجاع، ارتباط بين زيرمعيار الگوي تعالي سازماني و رويكرد را مشخص مي‌كند. بهتر است كه تركيبي از شماره زيرمعيار و يك عدد ترتيبي باشد (به عنوان مثال : 4د10 ) |
| عنوان رويكرد\* | نام و عنواني كه سازمان به اين رويكرد اطلاق مي‌کند در اين قسمت آورده مي‌شود. |
| هدف رويكرد | در اين قسمت، نتيجه‌اي كه سازمان از طريق اجراي رويكرد تلاش دارد به آن دست يابد، توصيف مي‌شود. اين هدف مي‌تواند در قالب ارجاع به هدف‌هاي استراتژيك تشريح شود. |
| رويكرد و جاري‌سازي\* | در اين قسمت، نحوه عمل رويكرد در داخل سازمان در قالب جملات محدود و روشن تشريح مي‌شود. سازمان بايستي صرفا بر وجوه كليدي رويكرد و جاري‌سازي آن تمركز نمايد و از ورود به جزئيات اجتناب كند. |
| ارزيابي و اصلاح\* | در اين قسمت، نحوه اندازه‌گيري، بازنگري و اصلاح اثربخشي و كارايي رويكرد و جاري‌سازي تشريح مي‌شود. |
| شواهد تكميلي | در اين قسمت، شواهد پشتيبان، كه براي تشريح رويكرد با جزئيات بيشتر در دسترس هستند ذكر مي‌شود. اين شواهد (نظير گزارش‌ها، اسناد و ...) اطلاعاتي هستند كه ممكن است براي توضيح جزئيات جاري‌سازي رويكرد، براي ديگران بكار بسته شود. |
| شاخص‌های مرتبط و ارتباطات \* | در اين قسمت، ارتباط رويكرد به ساير رويكردها يا نتايج از طريق ارجاع‌دهي مشخص مي‌شود. به عنوان مثال سازمان مي‌تواند رويكرد هدف‌گذاري شخصي كاركنان را به رويكرد ارزشيابي كاركنان و همچنين به يك سوال مرتبط در نظرسنجي كاركنان و نتايج نظرسنجي متصل كند. |
| متولي | فردي كه متولي اصلي در حسن اجراي رويكرد است در اين قسمت معرفي مي‌شود. |
| متخصص موضوع | در اين قسمت، فردي كه بيشترين دانش را در مورد رويكرد (از طريق اجراي آن) كسب كرده است معرفي مي‌شود. (اين فرد مي‌تواند متولي رويكرد يا فردي ديگر باشد.) |

\* سرفصل‌هایی که با ستاره مشخص شده‌اند اجباری است.

**نمونه‌اي از جدول توانمندسازها**

| كد | عنوان رویکرد | هدف رویکرد | رويكرد و جاري‌سازي | ارزيابي و اصلاح | شاخص‌های مرتبط و ارتباطات |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1الف1 | دورنما و ماموريت | ايجاد مسير روشن و تبيين نقاط تمركز در حركت آتي سازمان | دورنما و ماموريت توسط هيات مديره و در قالب برنامه 5 ساله مشخص شده‌اند و با تمامي كاركنان در ميان گذاشته شده و اطلاع‌رساني شده است و براي تمامي ذي‌نفعان از طريق سايت اينترنتي در دسترس است. | در آخرين برنامه 5 ساله، نظرسنجي نشان داد که کارکنان اعتقاد داشتند که دورنما و ماموريت بسيار مبهم است. اين بازخور در بازنگري مورد استفاده قرار گرفت و منجر به تدوين بيانيه ساده‌تر شد. | برنامه 5 ساله (ر.ك. معيار 2) ؛ نظرسنجي كاركنان (ر.ك. 7-الف) ؛ سهم بازار (9الف1) |
| 1الف2 | ارزش‌هاي سازماني | تبيين محورهاي ارزشي و اخلاقي و استانداردهاي رفتاري سازمان | ارزش‌هاي سازماني در قالب تعدادي جلسه كارگاهي كه كاركنان از سطوح مختلف در آن حضور داشته‌اند تبيين شده و از طريق اينترانت در دسترس است. ارزش‌هاي ما همراستا با 4 معيار نتايج الگوي تعالي سازماني سازماندهي شده است. | ما ارزش‌هاي سازماني را در قالب تعدادي جلسه کارگاهي توسعه داديم تا اطمينان يابيم که کارکنان تعهد و تعلق لازم به آن را داشته باشند. از آن زمان، نتايج نظرسنجي‌هاي ساليانه به خوبي بهبود يافته است. | نظرسنجي كاركنان (ر.ك. 7-الف) |

## بخش 3 : نتايج

اين بخش دربرگيرنده نتایج شاخص‌ها در قالب 4 معيار نتايج الگوي تعالي سازماني است. بخش نتايج بايستي نمودارهای شاخص‌ها و علل روندها را ارائه کند.

در این بخش، نتايج به شكل مجموعه‌اي از نمودارها ارائه مي‌شود. اين نمودارها روند ساليانه نتايج (اعم از نتایج کلیدی و سایر نتایج) را در مقايسه با هدف‌گذاري‌ها و الگوهاي مرتبط - كه متناسب يا در دسترس هستند- نشان مي‌دهند.

نتایج باید مهمترین شاخص‌های مرتبط در هر معیار را دربربگیرد و بخش‌بندی‌های مناسب نیز در آن ها (البته با درنظر داشتن اهمیت شاخص و محدودیت فضا) وجود داشته باشد.

توصيفی اجمالي نيز در خصوص شواهد تكميلي، نظير علت‌هاي منجر به روندها، منطق هدف گذاري‌ها، نحوه اطمینان از تکرار نتایج در آینده یا ساير موارد مرتبط، در ذیل نمودارها ارائه مي‌شود.

**نمونه‌اي از نمودارهای نتایج**

|  |  |
| --- | --- |
| 9- نتايج كليدي | |
| **9 الف 1 – درآمد (ميليارد ريال)** | **9 الف 2 – سود (ميليارد ريال)** |
| براي برنامه عملياتي 3 ساله 1391 تا 1393 ، ما رشد ثابت درآمد و سود را با توجه به تثبيت جايگاه خود در بازار هدف‌گذاري كرديم. اگر چه درآمد و سود ما در 1392 و در طي بحران اقتصادي كاهش يافت و به هدف‌هاي برنامه 3 ساله خود دست نيافتيم، اما توانستيم در دو سال 1391 و 1393 از هدف‌ها فراتر برويم. برنامه‌ريزي ما بر اين است كه اين استراتژي رشد را در سه سال پيش رو نيز ادامه دهيم. | |

🞎

**همکاران ارجمند**

**با سلام و احترام**

**با توجه به تغییرات جدی در روش 94+، خواهشمند است متن زیر را به دقت مطالعه فرمایید. از همراهی شما سپاسگزاریم.**

**جایزه ملی تعالی سازمانی**

**1395**

الف) توضیحات مهم در ارتباط با ارزیابی انفرادی در روش 94+

| گام های ارزیابی انفرادی | توضیحات تکمیلی |
| --- | --- |
| 1. مطالعه و خلاصه‌سازی بخش اطلاعات کلیدی به منظور درک فضای سازمان | * مطالعه دقیق اظهارنامه باید توسط تک تک ارزیابان صورت پذیرد. * شناسایی یافته ها و موارد ابهام در بخش اطلاعات کلیدی در ذیل 6 سرفصل 1- فضای سازمان، 2- چالش ها و استراتژی های سازمان 3- محیط رقابتی، بازارها، مشتریان، محصولات و خدمات 4- ارتباط با تامین کنندگان، شرکا و جامعه 5- نظام های مدیریت و بهبود و 6- فهرست برنامه های بهبود * ثبت در کاربرگ های ارزیابی با روش +94 |
| 1. یادداشت برداری مهمترین نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود | * یادداشت برداری اولیه در مورد مهمترین نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود مرتبط با هر یک از 32 زیرمعیار * ثبت در کتابچه ارزیابی در ذیل 32 زیرمعیار * توضیح مهم :   + این یادداشت برداری ها به صورت پیش نویس شخصی تهیه می شوند وکاربرد آنها در طراحی سوالات بازدید از محل (در بخش 3 از کاربرگ های ارزیابی با روش 94+) است.   + این نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود در طی بازدید از محل توسط هر ارزیاب به مرور تکمیل و نگارش نهایی می شود و اجماع نهایی در مورد آن ها در روز پایانی بازدید از محل و به صورت تیمی صورت می گیرد.   + لذا توجه شود که ترکیب و اجماع اولیه (قبل از بازدید از محل) در مورد این یادداشت ها صورت نخواهد گرفت. |
| 1. شناسایی نقاط تمرکز ارزیابی | * تعیین 3 نقطه تمرکز ارزیابی * ثبت در کاربرگ های ارزیابی با روش +94 |
| 1. شناسایی موضوعات بازدید از محل | * استخراج موضوعات بازدید از محل به تفکیک هر یک از 3 نقطه تمرکز ارزیابی * ثبت در کاربرگ های ارزیابی با روش +94 |
| 1. طراحی سوالات بازدید از محل | * استخراج سوالات بازدید از محل به تفکیک هر یک از 32 زیرمعیار با کمک گرفتن از دو منبع فوق:   + الف) با جزئی تر کردن موضوعات بازدید از محل مرتبط با 3 نقطه تمرکز ارزیابی   + ب) مهمترین نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود شناسایی شده برای 32 زیرمعیار) * ثبت در کاربرگ های ارزیابی با روش +94 |

ب) توضیحات مهم در ارتباط با عدم نیاز به ترکیب در روش 94+

|  |
| --- |
| * با توجه به اینکه زمان کافی برای اتفاق نظر در روز جلسه اجماع اولیه وجود دارد، در روش 94+ الزامی به انجام ترکیب در مرحله ارزیابی انفرادی (برای نقاط قوت، زمینه های قابل بهبود، اطلاعات کلیدی، نقاط تمرکز ارزیابی، موضوعات بازدید از محل و سوالات بازدید از محل) نیست. * اما در صورت صلاحدید ارزیاب ارشد امکان ترکیب بر روی 6 سرفصل بخش اطلاعات کلیدی وجود دارد. * ارزیاب ارشد بایستی اطمینان حاصل نماید که اعضای تیم کاربرگ های ارزیابی انفرادی را تکمیل کرده اند لذا ارسال فایل کاربرگ های ارزیابی 94+ تکمیل شده برای ارزیاب ارشد طبق برنامه زمانی الزامی است. |

ج) توضیحات مهم در ارتباط با تشریح گام های اجماع (اتفاق نظر) اولیه در روش 94+

|  |
| --- |
| * اجماع اولیه در روش 94+ در خصوص 3 بخش زیر که در فایل "کاربرگ های ارزیابی با روش 94+" توسط هر ارزیاب ثبت شده است صورت می گیرد:   + بخش اطلاعات کلیدی (هر یک از 6 سرفصل)   + 3 نقطه تمرکز ارزیابی و موضوعات بازدید از محل مرتبط با هر نقطه تمرکز ارزیابی   + سوالات بازدید از محل مرتبط با 32 زیرمعیار * مجددا تاکید می شود که اجماع اولیه در خصوص نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود صورت نمی گیرد و اگر چه مهمترین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در مورد هر یک از 32 زیرمعیار بایستی توسط ارزیابان شناسایی و یادداشت برداری شود اما کاربرد آن ها در طراحی سوالات بازدید از محل (بخش 3 از کاربرگ ها ارزیابی با روش 94+) است و لذا در مورد این نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود، اجماع اولیه صورت نمی گیرد و ارزیابان یادداشت های خود را در خصوص نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود در حین بازدید از محل نهایی کرده و در اجماع نهایی به کار می گیرند. * همچنین در جلسه اجماع اولیه گام های زیر نیز به اجرا در می آیند:   + برگزاری جلسه آشنایی و شفاف سازی اطلاعات کلیدی با نماینده سازمان   + اتفاق نظر در خصوص کلیات برنامه بازدید از محل |

**با سپاس**

1. به اضافه‌ی نود و چهار [↑](#footnote-ref-1)
2. محورهای استراتژیک، نحوه جهت‌گیری و حرکت سازمان در دستیابی به چشم انداز را مشخص می‌کند که می تواند با عناوین مختلفی نظیر راهیردهای کلان، مضامین استراتژیک، جهت گیری های اصلی، اهداف کلان، استراتژی های بنیادین و ... تبیین شود. [↑](#footnote-ref-2)