




EF-QMaward.ir

نظامنامه تعالی سازمانی

دریافت کنندگان :

- مدیر عامل
- مدیر تعالی سازمانی
- اعضاء کمیته راهبری
- روسای کمیته های اجرایی
- دفتر تشکیلات و تحول اداری

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

فهرست

1. هدف 3
 2. دامنه کاربرد 3
 3. مراجع 3
 4. تعاریف 3
 5. مسئولیت ها 4
 6. شرح فعالیت 7
 7. سازماندهی 7
 8. نحوه تدوین اظهار نامه 8
 9. نحوه انجام خود ارزیابی 9
 7. آیین نامه کمیته راهبری 12
- پیوست 1 (ماتریس ارتباطات بین مدل سرآمدی EFQM و واحدهای سازمانی)

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

1- هدف :

مشخص نمودن نحوه استقرار مدل تعالی سازمانی و رویه های اجرایی آن بر اساس مدل EFQM

2- دامنه کاربرد :

این نظامنامه کلیه حوزه های ----- را در بر میگیرد.

3- مراجع : مدل سرآمدی EFQM

4- تعاریف : الف سازمان : منظور از سازمان در این نظامنامه ----- می باشد

ب) کمیته راهبری : گروهی متشکل از مدیرعامل (رئیس کمیته) ، مدیران ارشد و مدیران میانی سازمان میباشد که وظیفه تصمیم گیری های کلی و برنامه ریزی فعالیتهای سازمان در مورد حرکت به سوی تعالی را بر عهده دارد این کمیته با توجه به ماهیت موضوع معیار اول و دوم مدل تعالی سازمانی به عنوان کمیته اجرایی این معیارها نیز ایفای نقش مینماید .

ج) مدیر تعالی سازمانی : یکی از مدیران اعضای کمیته راهبری که از سوی رئیس کمیته راهبری به عنوان دبیر تعیین میگردد و در زمان عدم حضور رئیس کمیته تمام اختیارات و مسئولیتها وی را به عهده دارد .

چ) کمیته اجرایی : گروهی از افراد شاغل در سازمان که وظیفه انجام فعالیتهای مرتبط با استقرار مدل تعالی در سازمان را دارا می باشند . این کمیته ها با توجه به فعالیتهای سازمان و معیارهای مدل تعالی سازمان تشکیل شده و انجام فعالیت می نمایند ، رؤسای کمیته ها مطابق نظر مدیر تعالی سازمان و با هماهنگی مدیر عامل و اعضای کمیته ها توسط مدیر تعالی و رؤسای کمیته ها تعیین می شوند .

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	 EFQMaward.ir
---	---	---

د) اظهار نامه: مدرکی که در آن نحوه برنامه ریزی و تدوین رویکرد، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری نتایج بدست آمده در سازمان بر اساس مدل تعالی سازمانی تشریح می گردد.


ه) تیم تدوین اظهار نامه: گروهی که مسئولیت تدوین و نهایی نمودن اظهار نامه را بر عهده دارد. این تیم شامل اعضاء کمیته راهبری و در صورت نیاز افرادی از کمیته های اجرایی که با نظر مدیر تعالی سازمان و رؤسای کمیته های اجرایی انتخاب می شوند، می باشند.

و) تیم خود ارزیابی: گروهی که مسئولیت انجام خود ارزیابی ها را در سازمان بر عهده دارد، که این افراد مطابق نظر مدیر تعالی سازمان و رؤسای کمیته های اجرایی از بین اعضاء کمیته های اجرایی برگزیده می شوند.

5- مسئولیتها:

الف) رئیس کمیته راهبری

1. شرکت در جلسات کمیته راهبری
2. مشخص نمودن وظایف و اختیارات اعضاء کمیته راهبری
3. برقراری ارتباط لازم با مدیر تعالی سازمان
4. بررسی و تأیید گزارش های ارائه شده از طرف کمیته راهبری
5. پیگیری اجرای فعالیتهایی که باید توسط کمیته اجرا شود
6. مطالعه گزارشات ارائه شده به کمیته راهبری و تصمیم گیری مرتبط
7. تأمین منابع مورد نیاز کمیته های اجرایی که مورد تصویب قرار گرفته است
8. مشخص نمودن اهداف کمیته و برنامه زمانی اجرای آنها
9. جایگزینی احتمالی افرادی که تحت شرایط توانایی اجرای اهداف محوله را ندارند
10. رئیس کمیته راهبری ارشد ترین فرد در مورد کلیه تصمیم گیری های لازم در مباحث تعالی سازمانی می باشد.

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	 Ef-QMaward.ir
---	---	--

ب) اعضای کمیته راهبری

1. شرکت در جلسات کمیته راهبری
2. انجام وظایف محوله از سوی رئیس کمیته
3. ارائه گزارشات لازم از کمیته اجرایی مرتبط به کمیته
4. درخواست منابع لازم در کمیته اجرایی مرتبط از رئیس کمیته راهبری
5. شرکت در جلسات اولویت بندی پروژه های بهبود

ج) مدیر تعالی سازمانی

1. ارتباط با طرفهای برون سازمانی در موارد مرتبط با مدل تعالی
2. برقراری ارتباط لازم با اعضای کمیته
3. انجام هماهنگی های لازم و اطلاع رسانی جهت برگزاری جلسات مرتبط با مدل تعالی (آموزش ها ، ...) و کمیته اجرایی مرتبط
4. ثبت و جمع بندی گزارش های ارائه شده از طرف کمیته و ارائه به رئیس کمیته راهبری جهت تأیید
5. شرکت در جلسات کمیته راهبری و ثبت صورتجلسات
6. تهیه برنامه های ارزیابی با همکاری ارزیابان ارشد
7. پیگیری اجرای فعالیتهای واگذار شده به اعضای کمیته و ارائه گزارش به رئیس کمیته
8. پیگیری اجرای وظایف محوله از سوی رئیس کمیته راهبری
9. شرکت در جلسات افتتاحیه و اختتامیه ارزیابی
10. شرکت در جلسات تدوین اظهار نامه و انجام نظارت های لازم
11. شرکت در جلسات اولویت بندی پروژه های بهبود
12. تدوین گزارش های نهایی ارزیابی و ارائه به کمیته راهبری
13. تأیید نمودن اعضای تیم های ارزیابی و تدوین اظهار نامه
14. تهیه برنامه زمانبندی اجرای پروژه های بهبود
15. مشخص نمودن اعضای تیم های ارزیابی و تدوین اظهارنامه با هماهنگی رئیس کمیته های اجرایی

د) رؤسای کمیته های اجرایی

1. انجام هماهنگی های لازم و اطلاع رسانی جهت انجام جلسات کمیته مرتبط
2. شرکت در جلسات کمیته راهبری (در صورت انجام دعوت از سوی مدیر تعالی سازمان)

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	 EF-QMaward.ir
---	---	--

3. مشخص نمودن وظایف و اختیارات اعضاء کمیته اجرایی
4. شرکت در جلسات کمیته اجرایی مرتبط به منظور انجام ارزیابی ها
5. شرکت در جلسات کمیته اجرایی مرتبط به منظور تدوین اظهار نامه
6. برقراری ارتباط لازم با اعضاء کمیته مرتبط و کمیته های دیگر
7. برقراری ارتباط لازم با مدیر تعالی سازمان
8. بررسی و تأیید گزارش های ارائه شده از طرف کمیته و ثبت صورتجلسات
9. پیگیری اجرای فعالیت های واگذار شده به کمیته اجرایی مرتبط
10. مسئولیت انجام فعالیتهای کمیته اجرایی مرتبط با رئیس کمیته می باشد
11. ارائه گزارشات لازم به کمیته راهبری
12. پیگیری تأمین منابع مورد نیاز کمیته اجرایی مرتبط
13. مشخص نمودن فردی در کمیته اجرایی مرتبط به عنوان جانشین خود (این فرد در زمان عدم حضور رئیس کمیته تمام اختیارات و مسئولیتهای وی را بر عهده دارد)
14. مشخص نمودن اهداف کمیته و برنامه زمانی اجرای آنها
15. جایگزینی احتمالی افرادی که تحت هر شرایط توانایی اجرای اهداف محوله را ندارند

ج) اعضاء کمیته های اجرایی

1. شرکت در جلسات کمیته اجرایی مرتبط به منظور انجام ارزیابی ها
2. شرکت در جلسات کمیته اجرایی مرتبط به منظور تدوین اظهار نامه
3. انجام وظایف محوله از سوی رئیس کمیته

چ) ارزیابان ارشد

در صورت نیاز این ارزیابان بر اساس نظر مدیر تعالی سازمان از بین تیم ارزیابی انتخاب می شوند که مسئولیت آنها به شرح ذیل میباشد:

1. همکاری در تدوین برنامه ارزیابی با مدیر تعالی سازمان

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

2. شرکت در جلسات ارزیابی
3. انجام هماهنگی های لازم بین اعضاء تیم ارزیابی مرتبط
4. تشکیل جلسات اجماع در زمانهای لازم در مدت ارزیابی
5. ارائه راهنمایی های لازم به اعضاء تیم ارزیابی مرتبط
6. جمع بندی گزارش مربوطه به تیم ارزیابی مرتبط و ارائه به مدیر تعالی سازمان
7. شرکت در جلسات اجماع نهایی

ی) اعضاء تیم ارزیابی

1. شرکت در جلسات ارزیابی
2. انجام وظایف محوله از سوی ارزیاب ارشد
3. شرکت در جلسات اجماع در زمانهای لازم در مدت ارزیابی
4. ارائه گزارش های مورد نیاز به ارزیاب ارشد

6- شرح فعالیت سازمان (بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM)

الف) سازماندهی:

ابتدا مدیر عامل طی حکم سازمانی مدیر تعالی سازمان را معرفی می نماید. مدیر تعالی سازمان دبیر کمیته راهبری سازمان نیز می باشد و مسئولیت های تشریح شده را دارا است.

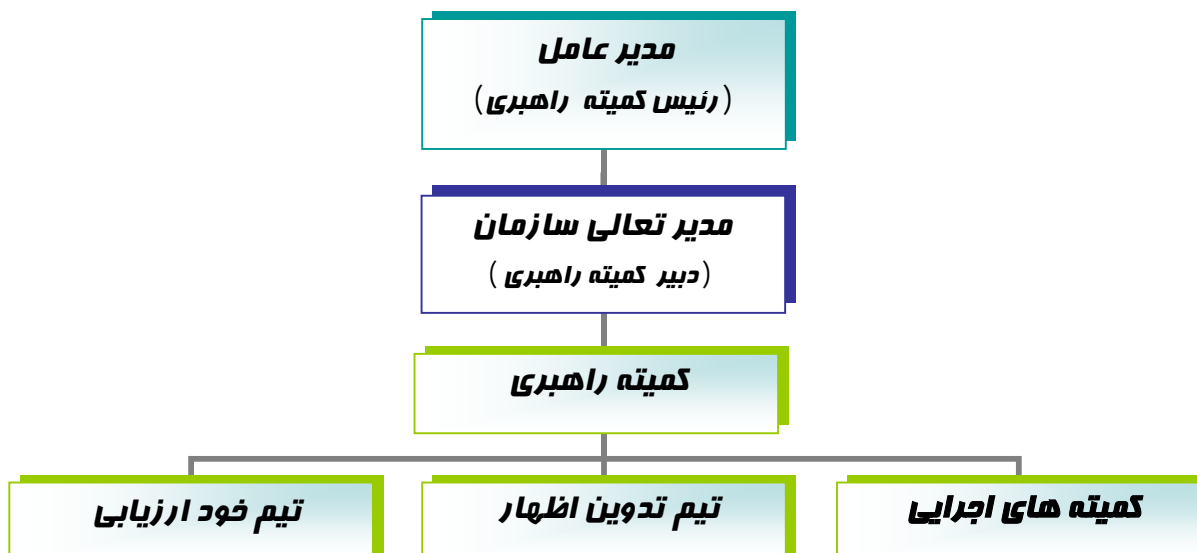
کمیته راهبری متشکل از مدیرعامل (رئیس کمیته) مدیران ارشد و مدیران میانی می باشد. مدیر تعالی با هماهنگی مدیر عامل اقدام به انتخاب رؤسای کمیته های اجرایی سازمان می نماید و سپس اعضاء کمیته های اجرایی توسط مدیر تعالی سازمان و رؤسای کمیته ها تعیین و مطابق لیست اعضاء کمیته های اجرایی EFQM اعلام می شود و در نهایت ارتباط هر یک از کمیته ها با معیارهای مدل در ماتریس ارتباط معیارهای مدل با کمیته های اجرایی توسط مدیر تعالی و رؤسای کمیته ها مشخص می شود.

از بین اعضاء کمیته اجرایی دو تیم تدوین اظهارنامه و خود ارزیابی تعیین می شوند. اعضاء این تیم ها توسط رؤسای کمیته های اجرایی و مدیر تعالی سازمان انتخاب می شوند.

تبصره 1: اعضاء کمیته های اجرایی باید حداقل دوره آشنایی با معیارهای مدل را گذرانده باشند.

شماره سند: 01-01- تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

نمودار زیر بیانگر ساختار سازمانی تعالی سازمانی در شرکت ----- می باشد :



ب) نحوه تدوین اظهار نامه :

ابتدا کمیته راهبری اقدام به برنامه ریزی زمانی جهت جمع آوری اطلاعات و تدوین اظهار نامه می نماید ، سپس مدیر تعالی سازمانی با هماهنگی روسای کمیته های اجرایی اقدام به انتخاب افرادی از کمیته های اجرایی به عنوان تیم تدوین اظهارنامه می نماید . تیم تدوین اظهار نامه مسئول تدوین اظهار نامه سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM می باشد . بدین منظور هر کمیته اجرایی اقدام به جمع آوری اطلاعات مربوط به معیارهای مدل که با کمیته مرتبط می باشند ، می نمایند .

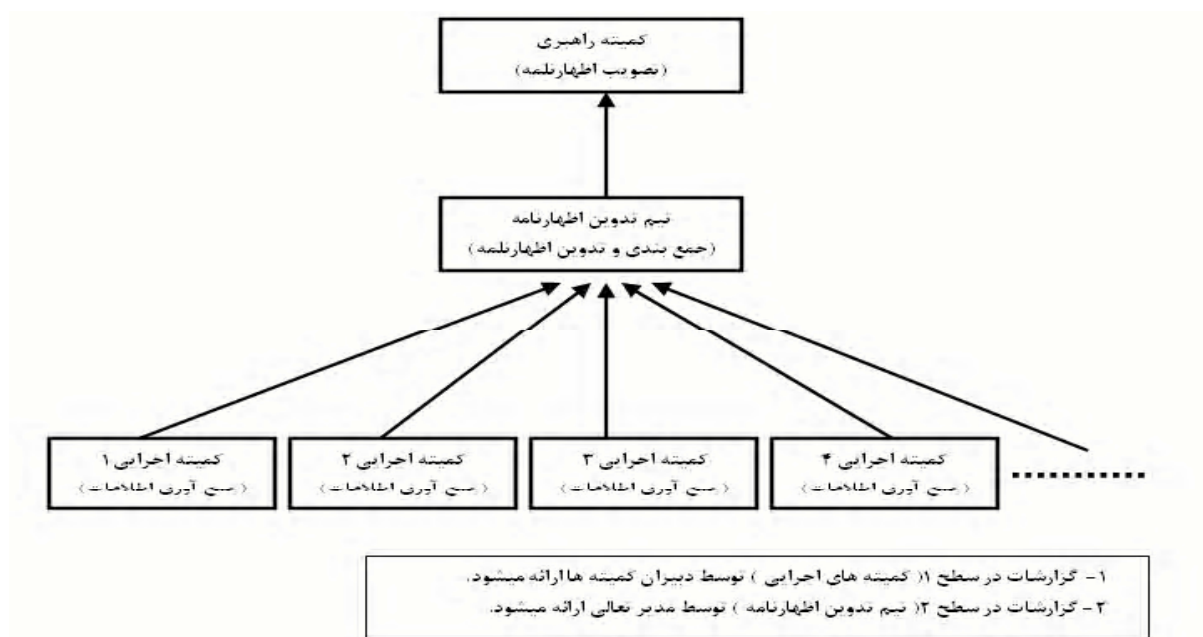
مسئولیت مشخص نمودن ارتباط معیارهای مدل با کمیته های اجرایی بر عهده مدیر تعالی سازمان می باشد ، وی جهت انجام این امر می تواند اقدام به تهیه ماتریس ارتباط بین معیارهای مدل و کمیته های اجرایی سازمان نماید . رؤسای کمیته های اجرایی وظایف هر یک از اعضای کمیته ها را مشخص نموده و اعضای جمع آوری اطلاعات را آغاز می نماید .

اعضای کمیته های اجرایی با هماهنگی مدیر تعالی جهت جمع بندی اطلاعات و سایر موارد لازم اقدام به تشکیل جلسه می نمایند که در نهایت مدیر تعالی سازمانی و رؤسای کمیته های اجرایی بین اعضای کمیته های اجرایی افرادی را جهت تدوین نهایی اظهار نامه (تیم تدوین اظهار نامه) انتخاب می نماید و این افراد طی جلساتی که با هماهنگی مدیر تعالی سازمان تشکیل می شود ، اقدام به تدوین اظهار نامه می نمایند ، نتایج پس از جمع بندی به

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی	
	نظامنامه تعالی سازمانی	

کمیته راهبری گزارش می شود و در این کمیته تصویب می گردد. نمودار زیر نماینگر مدل گزارش دهی تدوین اظهارنامه می باشد

تبصره 2: اظهار نامه سازمان حداقل سالیانه یک بار با هماهنگی مدیر تعالی سازمان و با حضور تیم تدوین اظهار نامه مورد بازنگری قرار می گیرد و سیر تصویب را طی می نماید.




ج) نحوه انجام خود ارزیابی:

در ابتدا مدیر تعالی سازمان با هماهنگی رؤسای کمیته های اجرایی اقدام به انتخاب افرادی از کمیته های اجرایی به عنوان ارزیابان سازمان می نمایند و در نهایت تیم های ارزیابی منطبق بر معیارهای مدل در سازمان تشکیل می شود.

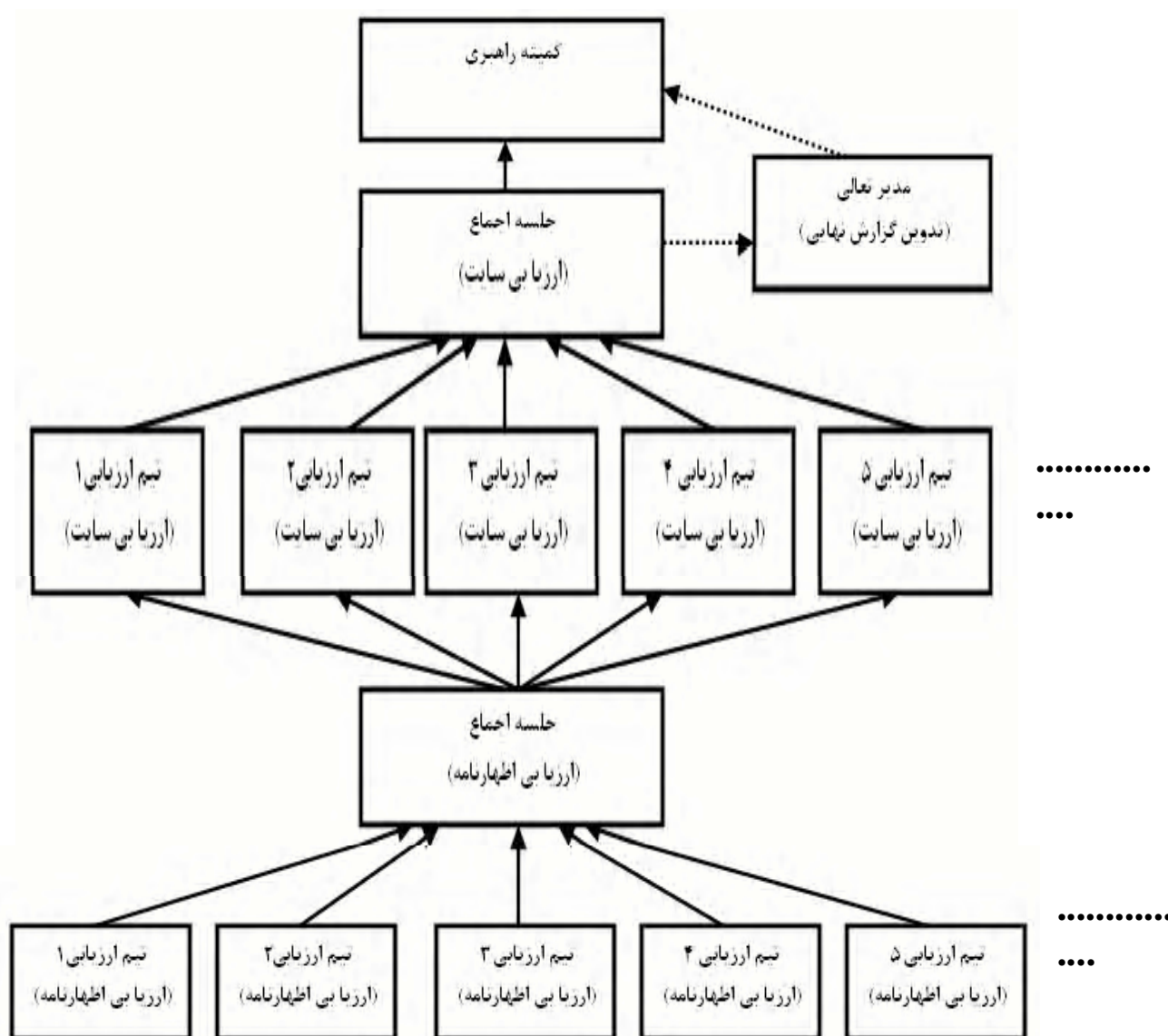
مدیر تعالی سازمان در تعیین افراد صلاحیت ایشان را برآورد نموده، به صورتیکه افراد باید آموزشهای خود ارزیابی و آشنایی با مدل را دیده باشند. در غیر این صورت مدیر تعالی اقدام به هماهنگی های لازم جهت شرکت افراد مورد نظر در این دوره های آموزشی می نماید.

ارزیابان ارشد مطابق نظر مدیر تعالی از تیم ارزیابی انتخاب می شوند.

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

مطابق برنامه زمانی ، در تاریخ مشخص شده ارزیابان ارشد نتایج ارزیابی کمیته خود را در جلسه اجماع اولیه ارائه می نمایند و در این جلسه ، در مورد نقاط قوت ، فرصتهای بهبود ، مواردی که باید در سازمان مشاهده شود و امتیاز اولیه سازمان ، بین اعضاء حاضر در جلسه توافق حاصل می شود .

پس از آن برنامه ارزیابی سازمان ، مطابق فرم برنامه زمانبندی ارزیابی ، توسط مدیر تعالی سازمان با همکاری ارزیابان ارشد مشخص گردیده و به سازمان و تیم های ارزیابی ابلاغ می گردد .




نمودار مدل گزارش دهی خود ارزیابی

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	 EF-QMaward.ir
---	---	--

د) چگونگی تشکیل جلسات ارزیابی

1. تشکیل جلسه افتتاحیه (با حضور مدیر عامل، اعضای کمیته راهبری، مدیر تعالی، ارزیابان ارشد، مدیران سازمان و اعضای دعوت شده احتمالی)
 2. انجام ارزیابی مطابق برنامه زمانبندی و ثبت نتایج در کتابچه امتیاز دهی
 3. تشکیل جلسه اجماع در زمانهای مورد نظر ارزیابان ارشد
 4. تشکیل جلسه اجماع نهایی و مشخص نمودن گزارش ارزیابی شامل: نقاط قوت، فرصتهای بهبود عمده سازمان، امتیاز کسب شده توسط سازمان و پروژه های بهبود پیشنهادی
 5. انجام جلسه اختتامیه (با حضور مدیر عامل، اعضای کمیته راهبری، مدیر تعالی، ارزیابان ارشد، مدیران سازمان و اعضای دعوت شده احتمالی) و ارائه گزارش ارزیابی در جلسه
 6. پس از برگزاری این جلسه پروژه های بهبود پیشنهادی مطابق فرم اولویت بندی پروژه های بهبود توسط کمیته راهبری اولویت بندی می گردد.
 7. تهیه گزارش نهایی شامل: نقاط قوت، فرصتهای بهبود عمده سازمان، امتیاز کسب شده توسط سازمان و پروژه های بهبود پیشنهادی
 8. مدیر تعالی سازمان می باید همراه گزارش نهایی، برنامه زمانبندی مشخصی (ترجیحاً به صورت گانت چارت) با همکاری رئیس کمیته اجرایی مربوطه جهت اجرای پروژه های بهبود ارائه نماید
 9. گزارش نهایی و برنامه زمانبندی اجرای پروژه های بهبود، توسط کمیته راهبری تصویب می گردد
- تبصره 3:** سازمان در هر سال حداقل یکبار خود ارزیابی به شرح ذکر شده، برنامه ریزی و اجرا می شود و مدیر تعالی سازمان مسئول برنامه ریزی و پیگیری این موارد می باشد.

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	
---	---	---

7- آیین نامه کمیته راهبری

الف) هدف:

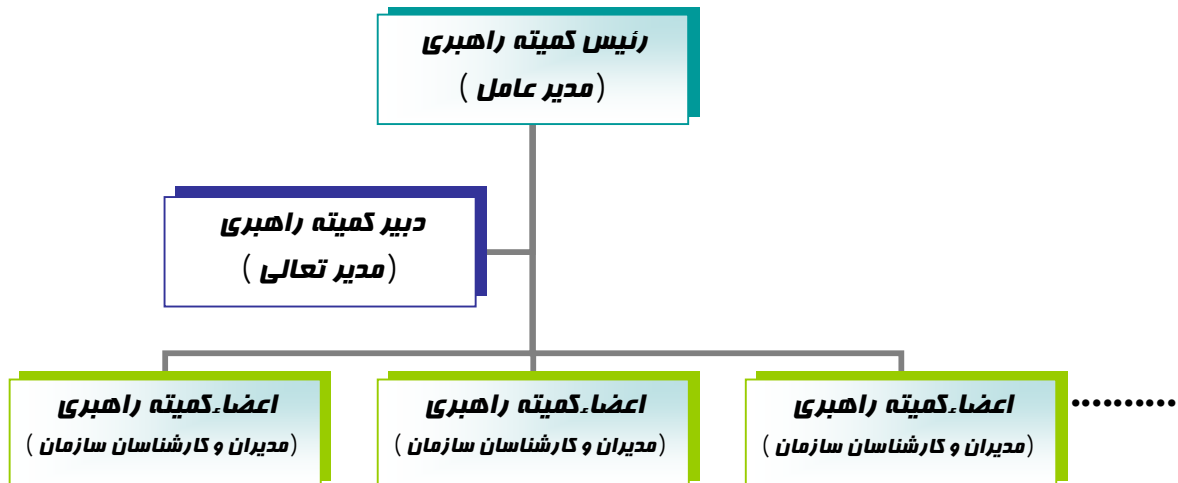
هدایت و رهبری سازمان جهت حرکت به سوی تعالی و انجام امور لازم اعم از تخصیص منابع و سازماندهی

ب) شرح مسئولیت ها:

شرح مسئولیت اعضای کمیته راهبری در بند 5 همین نظامنامه تشریح گردیده است.

ج) ارکان کمیته:

ساختار کمیته راهبری به صورت نمودار زیر می باشد:



- رئیس کمیته راهبری همان مدیر عامل می باشد.
- مدیر تعالی باید یکی از اعضای کمیته راهبری باشد.
- اعضای کمیته راهبری سازمان مدیران سازمان می باشند. (حداقل 5 نفر)
- در صورت لزوم افراد دیگری نیز می توانند علاوه بر افراد فوق با هماهنگی مدیر تعالی سازمانی و تصویب رئیس کمیته راهبری به عضویت کمیته راهبری باشد.

ه) تشکیل جلسات: در زمانهای مورد نیاز بنا به دستور رئیس کمیته یا مدیر تعالی سازمانی تاریخ جلسات مشخص و توسط دبیر کمیته به اطلاع اعضای می رسد.

و) رسمیت جلسات: جلسات کمیته راهبری با حضور حداقل 3 نفر رسمیت می یابد.

شماره سند: 01-ن تاریخ صدور: --/01/01 شماره تجدید نظر: تاریخ تجدید نظر:	معاونت منابع انسانی نظامنامه تعالی سازمانی	 EFQMaward.ir
---	---	---

ز) تصویب موضوعات: پس از طرح هر موضوع در صورتی که حداقل دو سوم اعضای حاضر در جلسه به موضوع مربوطه رأی مثبت دهند، موضوع تصویب می گردد.

ح) اطلاع رسانی: اطلاع رسانی نتایج، زمان جلسات و سایر موارد به اعضای کمیته و سایرین بر عهده دبیر کمیته (مدیر تعالی سازمان) می باشد.

تبصره 1: رسمیت جلسات کلی کمیته ها با تشخیص مدیر تعالی سازمان و جلسات کمیته های اجرایی داخلی با تشخیص رئیس هر کمیته رسمیت می یابد.

پیوست یک : ماتریس ارتباطات بین مدل سرآمدی EFQM و واحدهای سازمانی



اصلاحیه -- 10/01/	اعضاء کمیته های اجرایی تعالی سازمانی EFQM - شرکت ----- استان -----	محورها	شماره
		رهبری خط مشی و استراتژی	اول
		نتایج کارکنان	
		شراکتها و منابع	سوم
		فرآیندها	چهارم

پیوست یک : ماتریس ارتباطات بین مدل سرآمدی EFQM و واحدهای سازمانی

اصلاحیه 87/10/01	اعضاء کمیته های اجرایی تعالی سازمانی EFQM - شرکت ----- استان -----	محورها	کمیته
	نتایج مشتری	پنجم	
	نتایج جامعه	ششم	
	نتایج کلیدی عملکرد	هفتم	