

## راهنمای متقاضیان شرکت در جایزه ملی تعالی صنعت گردشگری

### مقررات عمومی

نام متقاضیان، مستندات و هر گونه اطلاعات دیگری از جمله امتیازات آنها در ضمن فرآیند ارزیابی توسط دبیرخانه جایزه محرمانه تلقی می شود. دسترسی به این اطلاعات محدود به افرادی است که مستقیماً در ارزیابی و فرآیندهای اجرایی جایزه نقش دارند و توسط دبیرخانه حائز صلاحیت تلقی می گردند. بدین روی تمامی کسانی که امکان دستیابی و رؤیت اظهارنامه را دارند، "موافقتنامه راز داری" را امضاء میکنند و متعهد میشوند که هیچگونه اطلاعاتی را بدون اجازه رسمی از مالک اطلاعات به هیچ نحو منتشر نکنند.

### مرجع رسمی پاسخگویی به سؤالات و تقاضاها

دبیرخانه جایزه مرجع رسمی پاسخگویی به کلیه سؤالات و تقاضاهای واصله است.

### زمانبندی فرآیند جایزه ملی تعالی صنعت گردشگری

سازمان ها و شرکت های متقاضی بایستی بر اساس برنامه زمانبندی دبیرخانه به شرح ذیل اقدام نمایند:

برنامه زمانی		
۱	فراخوان و ثبت نام متقاضیان	از ابتدای بهمن ۱۴۰۱
۲	فراخوان و ثبت نام ارزیابان	از ۱۵ فروردین ۱۴۰۲
۳	آموزش عمومی برای سازمان های متقاضی	اردیبهشت ۱۴۰۲
۴	دوره های آموزشی پرورش متخصصان تعالی و ارزیابی	اردیبهشت ۱۴۰۲
۵	آخرین مهلت ارسال اظهارنامه متقاضیان	۱۵ خرداد ۱۴۰۲
۶	انتخاب ارزیابان و تشکیل تیم ارزیابی	۳۰ خرداد ۱۴۰۲
۷	ارزیابی انفرادی	تیرماه ۱۴۰۲
۸	ارزیابی تیمی	تیر و مردادماه ۱۴۰۲
۹	بازدید از محل سازمان های متقاضی	تیر و مردادماه ۱۴۰۲
۱۰	ارسال گزارش بازخورد برای سازمان ها	انتهای تابستان ۱۴۰۲
۱۱	همایش اختتامیه و معرفی رتبه بندی سازمان های متقاضی	شهریور ۱۴۰۲

### نحوه ثبت نام

سازمان های متقاضی شرکت در جایزه باید همه ساله طی یک نامه رسمی نسبت به ثبت نام اقدام نمایند و پس از ثبت نام و در مهلت مقرر، اظهارنامه تعالی خود را طبق قالب تعریف شده در این راهنما به دبیرخانه جایزه ارسال کنند.

### قالب اظهارنامه

اظهارنامه تعالی گزارشی مکتوب و رسمی است که هر یک از سازمان های متقاضی جایزه، در خصوص وضعیت خود در قبال انتظارات "مدل تعالی صنعت گردشگری" تهیه می کنند و در اختیار دبیرخانه و تیم های ارزیابی قرار می دهند.

کاربردهای یک اظهارنامه مناسب به قرار زیر است:

- ایجاد یک چارچوب مناسب و اولین گام برای ارزیابی دقیق
- امکان ایجاد یک تصور و زمینه ذهنی خوب و همراه کردن ارزیابان
- پایه ای برای دریافتن نکات برجسته و موارد مورد بررسی در بازدید از محل
- بخشی از خودارزیابی سازمان متقاضی
- به عنوان منبع اطلاعاتی از بهترین تجارب سازمان

### ساختار اظهارنامه

اظهار نامه گزارشی از وضعیت توانمندسازها و نتایج ۴ ساله سازمان است که در ۵۵ صفحه برای ارائه توانمندی های خود ارایه می کند. در اظهارنامه سه بخش اصلی وجود دارد:

۱- بخش اطلاعات کلیدی:

این بخش محیط عملیاتی، ساختار، ذینفعان و اهداف استراتژیک سازمان را ارائه می کند. (در حداکثر ۵ صفحه)

۲- بخش توانمندسازها:

این بخش رویکرد های کلیدی اتخاذ شده توسط سازمان به منظور دستیابی به خواسته های معیارهای مدل تعالی صنعت گردشگری را ارائه می کند. (در ۲۵ تا 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 هدف های استراتژیک سازمان و در قالب معیارهای نتایج مدل تعالی صنعت گردشگری نشان می دهد. (در حداکثر ۳۵ تا ۲۵ صفحه)

(تعداد کل صفحات اظهارنامه مجموعاً ۵۵ صفحه و در فرمتی که در ادامه آمده است می باشد).

### ساختار بخش اطلاعات کلیدی

هدف از این بخش ارائه تصویری کلان از سازمان و شفاف سازی زمینه، سابقه، محیط عملیاتی، اهداف استراتژیک کلیدی و چالش های اصلی برای خواننده اظهارنامه است. در جدول ذیل الگویی برای ارائه اطلاعات کلیدی آورده شده است:

فضای کلی و اطلاعات پایه ای سازمان	تاریخچه تعداد سایت ها تعداد کارکنان
چشم انداز (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 چشم انداز منطقه و سازمان و قابلیت و ظرفیت دستیابی به استراتژی)	
چالش ها و راهبردها	مزیت رقابتی
اهداف کلیدی کسب و کار (این اهداف بایستی پشتیبانی کننده از ماموریت، دستیابی به چشم انداز و استراتژی باشند و نحوه ارتباط این موارد به معیارهای نتایج را نشان دهند).	
عوامل حیاتی موفقیت	
بازارهای حال و آینده: تشریح ویژگی ها و ارقام کلیدی (سهم بازار، اهمیت برای آینده)	
بخش بندی های مشتریان حال و آینده (درآمد هر بخش، سودآوری هر بخش، اهمیت برای آینده)	
بازارها، مشتریان، محصولات و خدمات	فهرست رقبای کلیدی (حال و آینده)
	محصولات و خدمات حال و آینده : تشریح ویژگی ها و ارقام کلیدی (درآمد، سودآوری، ...)
تامین کنندگان، شرکا و جامعه	منابع و دارایی های کلیدی
	شرکای تجاری و تامین کنندگان کلیدی (انواع و اهمیت ارتباط)
	قدرت تاثیر بر منطقه و سازمان و انتظارات موجود

- نظامهای مدیریتی**
- سطوح کلان نمودار سازمانی
  - نقشه فرایندهای کلان
  - عناوین جلسات مدیریتی کلیدی
  - عناوین نظامهای مدیریت عملکرد (چگونه سازمان عملکرد خود را مدیریت کرده و بهبود می دهد شامل سیستمها، ابزارها، تکنیکهای مدیریتی)
  - رویکردهای شناسایی بهبود، اولویت بندی و ...

### ساختار بخش توانمندسازها

در این بخش رویکردها و فرایندهای کلیدی در قالب ۵ معیار توانمندساز الگوی تعالی صنعت گردشگری توصیف می شوند. عموم این اطلاعات در قالب یک جدول که بر اساس ۵ معیار توانمندساز طراحی شده است ارائه می شوند.

همچنین یک صفحه، شامل تشریح استراتژی های کلیدی و خط مشی های پشتیبان آنها به عنوان مقدمه در این بخش آورده می شود.

هدف این است که به صورت مختصر رویکرد های اتخاذ شده برای هر معیار و همچنین نحوه ارتباط آنها با سایر رویکرد ها و نتایجی که در ادامه ارائه می شود، تشریح شود. علاوه بر این، اطلاعات تکمیلی و در دسترس برای کمک به درک بهتر رویکرد نیز می تواند آورده شود. سر ستون های جدول، توانمندسازها را تشکیل می دهند.

کد	عنوان رویکرد	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	شواهد بهبود و نوآوری	شاخص های مرتبط

نمونه ای تکمیل شده از این جدول به شرح ذیل است:

کد	عنوان رویکرد	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	شواهد بهبود و نوآوری	شاخص های مرتبط
۱-۱-۱	چشم انداز و ماموریت	چشم انداز و ماموریت توسط هیات مدیره و در قالب برنامه ۵ ساله تدوین شده است و با تمامی کارکنان در میان گذاشته شده و اطلاع رسانی 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 چشم انداز و ماموریت بسیار مبهم است. این بازخور در بازنگری مورد استفاده قرار گرفت و منجر به تدوین بیانیه ساده تر شد.	برنامه ۵ ساله (ر.ک. معیار ۲)، سهم بازار (۹ الف ۱)، نظرسنجی کارکنان (ر.ک. ۷-الف-۱۲)

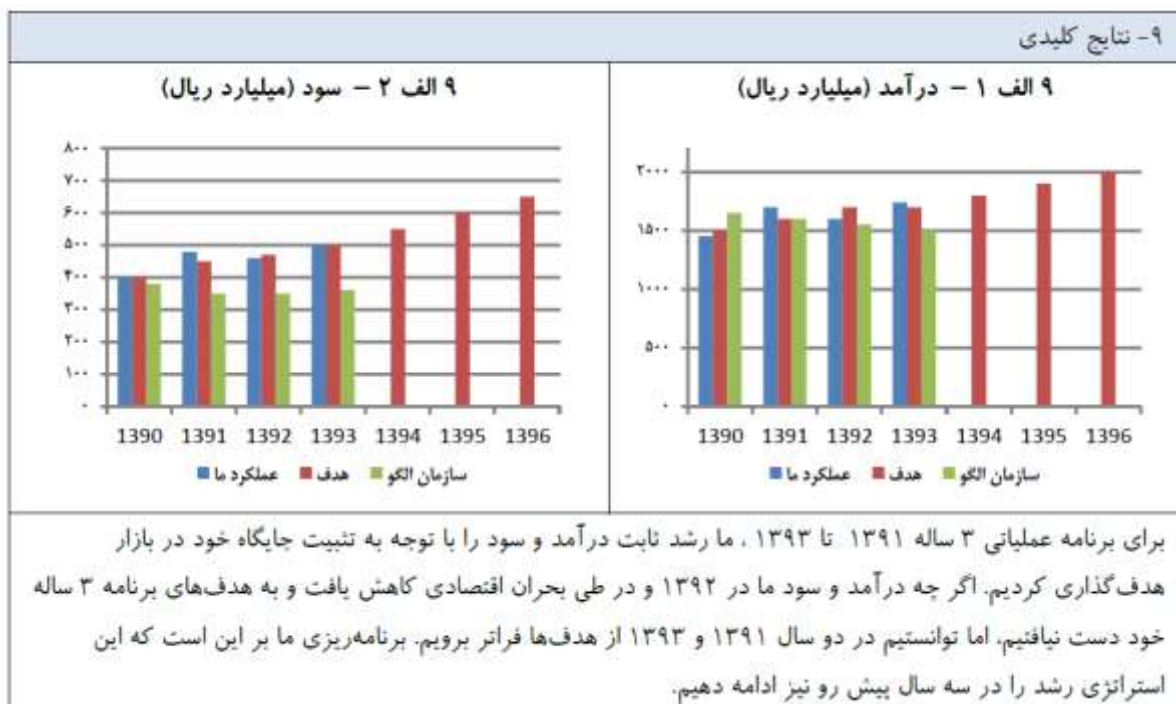
۱-۲-۱	تدوین ارزشهای سازمانی	<p>ارزشهای سازمانی در قالب تعدادی جلسه کارگاهی که کارکنان از سطوح مختلف در آن حضور داشته اند تبیین شده و از طریق اینترنت در دسترس است. ارزش های ما همراستا با ۴ معیار نتایج الگوی تعالی صنعت گردشگری سازماندهی شده است.</p>	<p>ما ارزش های سازمانی را در قالب تعدادی جلسه کارگاهی توسعه دادیم تا اطمینان یابیم که کارکنان تعهد و تعلق لازم به آن را داشته باشند. از آن زمان، نتایج نظرسنجی های سالیانه به خوبی بهبود یافته است.</p>
-------	-----------------------------	---	---

### ساختار بخش نتایج

این بخش دربرگیرنده نتایج شاخص ها در قالب ۴ معیار نتایج الگوی تعالی صنعت گردشگری است. بخش نتایج بایستی نمودارهای شاخص ها و علل روندها را ارائه کند. در این بخش، نتایج به شکل مجموع هایی از نمودارها ارائه میشود. این نمودارها روند سالیانه نتایج (اعم از نتایج کلیدی و سایر نتایج) را در مقایسه با هدف گذاری ها و الگوهای مرتبط که متناسب یا در دسترس هستند نشان می دهند. نتایج باید مهمترین شاخص های مرتبط در هر معیار را در بر بگیرد و بخشبندی های مناسب نیز در آن ها (البته با در نظر داشتن اهمیت شاخص و محدودیت فضا) وجود داشته باشد.

توصیفی اجمالی نیز در خصوص شواهد تکمیلی، نظیر علت های منجر به روندها، منطق هدف گذاری ها، نحوه اطمینان از تکرار نتایج در آینده یا سایر موارد مرتبط، در ذیل نمودارها ارائه میشود:

نمونه ای تکمیل شده از این جدول به شرح ذیل است:



### خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی

خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیت ها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی صنعت گردشگری است و پیش نیاز حضور در فرایند جایزه ملی و تقاضا برای آن می باشد، بدین معنا که هر سازمان متقاضی دریافت جایزه می باید فرایند خودارزیابی را طی نموده و از نتایج خودارزیابی برای تعریف و اجرای پروژه های بهبود استفاده نموده باشد. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می سازد. در ارزیابی و خودارزیابی های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره های عملیاتی متوالی در درون خود می سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان های الگو و سازمان های تراز اول در حرفه خود یا حرفه های مشابه در جهان صورت می دهد.

چهار رویکرد خودارزیابی که سازمانها میتوانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود استفاده کنند، عبارتند از:

- ۱- رویکرد پرسشنامه ای
- ۲- رویکرد کارگاهی
- ۳- رویکرد پروفورما
- ۴- رویکرد شبیه سازی جایزه

در ادامه هر کدام از رویکردهای خودارزیابی توضیح داده می شوند:

#### ۱. رویکرد پرسشنامه ای

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان، منجر به تکمیل پرسشنامه ای واقعی و مستدل می شود. برای جمع آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می آید. برخی از سازمانها به عنوان روشی برای گردآوری داده ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیق تر خودارزیابی، از پرسشنامه هایی با پاسخ های بلی یا خیر، استفاده می کنند.

#### ۲. رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع آوری داده ها و ارائه شواهد جمع آوری شده در کارگاه به همتایان خود می باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. مطلوب تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخش های سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یکی از سازمان های مشاوره مدیریت انتخاب شود.

پنج جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع آوری داده ها، کارگاه نمره دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه های عملیاتی.

### ۳. رویکرد پروفرما

یکی از راه های کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه، عبارتست از ایجاد مجموعه ای از صورت وضعیت ها، به عنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه های مربوط به آن در زیر توضیحات مزبور درج گردد. بقیه صفحه به بخش هایی برای ذکر موارد قوت و زمینه های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می شود.

مدارک خود ارزیابی را میتوان توسط افراد یا گروه ها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور میتواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت هایش انجام دهد. برای بازبینی نتایج خود ارزیابی میتوان از گروه های خارج از سازمان نیز استفاده نمود. برای سازمان های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، میتوان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع آوری نموده و نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود مشترک را مشخص نمود. از این به بعد میتوان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرار داده و برنامه های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.

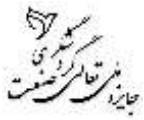
### ۴. رویکرد شبیه سازی جایزه

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای "اظهارنامه جایزه" به منظور انجام خود ارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می دهند. برای ارزیابی یک واحد میتوان ارزیابان را از سایر بخش ها یا واحدهای فرعی سازمان بکار گرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می گیرد، میتوان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد.

## چگونگی ارزیابی سازمان های متقاضی شرکت در جایزه

تیم ارزیابی متشکل از ارزیابان مجرب و باسابقه جوایز ملی و کارشناسان آموزش دیده از صنعت گردشگری است که نسبت به ارزیابی اظهارنامه ارسالی مناطق و شرکت های متقاضی اقدام می کند. سپس تیم ارزیابان، بازدید از محل را انجام داده و ابهامات موجود در اظهارنامه را رفع و پاسخ سؤالات خود را از سازمان دریافت می کند. متعاقب آن، با تشکیل جلسه اجماع و قطعیت نظر تیم ارزیابی، امتیاز تیم ارزیابی تعیین و مراتب به دبیرخانه جایزه اعلام می شود. شورای سیاست گذاری تصمیم نهایی را در خصوص سطح تعالی سازمان متقاضی اتخاذ خواهد کرد. تصمیم نهایی در مورد امتیاز و نتیجه حاصل از ارزیابی پس از طی مراحل مربوطه، توسط دبیرخانه به اطلاع متقاضیان خواهد رسید.

## گزارش بازخور ارزیابی



## راهنمای متقاضیان شرکت در جایزه ملی صنعت گردشگری

---

در پایان فرآیند ارزیابی و بر اساس ارزیابی های انجام شده، گزارش بازخور توسط تیم ارزیابی تهیه و از سوی دبیرخانه برای متقاضیان شامل شرکتها و سازمان های متقاضی ارسال می شود. پس از انجام بازدید از محل توسط گروه ارزیابان و اجماع نهایی آنان، متقاضیان؛ گزارشی راکه شامل نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان و امتیاز هر یک از زیر معیارها است؛ دریافت خواهند کرد.