

# ارزیابی عملکرد مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش انرژی‌های برق آبی - وزارت نیرو) با رویکرد EFQM

حسین شنوایی<sup>۱</sup>

## چکیده

با توجه به اینکه تهیه و تصویب برنامه پنجم توسعه کشور و آیین نامه های اجرایی آن در دستور کار دولت و مجلس محترم شورای اسلامی قرار دارد، پژوهش ذیل که با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمان EFQM<sup>۲</sup> تدوین شده می‌تواند در ارزیابی عملکرد مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش نیرو) مفید باشد. و از نتایج ارزیابی نیز می‌توان برای بازنگری اهداف و برنامه‌ها بهره‌برداری نمود زیرا داشتن چارچوبی مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها از الزامات اولیه ارزیابی بهینه است.

در این مقاله در ابتدا مروری بر شیوه‌های ارزیابی عملکرد خواهیم داشت و در ادامه بطور تفصیلی مدل (EFQM) را مرور خواهیم نمود. پس از آن با اشاره به چالش‌های عمده موجود در بخش عملکرد مدیریت انرژی کشور (با تاکید بر وزارت نیرو)، مدل کلان ارزیابی عملکرد مدیریت انرژی در ایران پیشنهاد شده و شاخص‌های مربوطه تشریح خواهد شد. در ادامه نیز مجموعه فرم‌ها به همراه زمان گردآوری و میزان آنها ارائه می‌گردد. در این مدل سه حوزه برنامه‌ریزی و استراتژی، منابع مالی و غیرمالی و نیروی انسانی به عنوان پشتیبان کل مجموعه به

۱. مدیرکل دفتر نظارت و ارزیابی امور عمرانی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، h\_a\_shenavaee@yahoo.com

2. European Foundation for Quality Management

حساب می‌آیند. توان راهبری نیز باعث جهت‌دهی به عملیات می‌شود. حوزه‌های فوق منجر به اجرایی شدن فرآیندهای کاری در بستر فرهنگ سازمانی و ساختار شده و نتایجی از قبیل رضایت مشتریان، مدیریت فضای انرژی کشور، بهبود فرایند مالی و راه‌های کلیدی بهبود را به دنبال خواهد داشت. پیش‌بینی می‌شود استقرار این مدل به نتایجی همچون طراحی سیاست‌های ملی انرژی، تعیین نهاد متولی و مسئول فرابخشی و ایجاد مرکزیتی یکپارچه در بخش انرژی منجر خواهد شد. در این رهگذر می‌توان برای سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌ای جامع و بلند مدت، طراحی برنامه‌های مدون، زمان‌بندی و امکان‌سنجی شده و منطبق با ظرفیت‌های فنی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور و سازگار با محیط اجرایی و ایجاد ساز و کار مناسب برای رشد بهره‌وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، آب و خاک) نیز اقدام نمود. رفع ابهام و شفاف‌شدن واگذاری‌ها به بخش خصوصی و کاهش بار سنگین مسوولیت‌های سرمایه‌گذاری توسط دولت و... منتهی شود. بدیهی است در صورت موافقت دستگاه‌های متولی، اجرای مدل امکان‌پذیر خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:**

**معیارهای ارزیابی عملکرد، مدل ارزیابی استراتژی، سنجش متوازن عملکرد، انرژی برق‌آبی، مدیریت انرژی.**

**۱. مقدمه**

جهت‌گیری برنامه‌های پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران عمدتاً به سوی اصلاح ساختارها و اشاعه بازار رقابتی و خصوصی سازی صنایع جنبی است (۱). از سوی دیگر ساماندهی شرکت‌های دولتی وابسته به وزارتخانه‌های نفت و نیرو، با هدف افزایش بهره‌وری، علی‌رغم مقاومت در بعضی موارد، مد نظر قرار گرفته است.

به منظور دستیابی به سامانه هوشمند راهبری نهادهای مسئول، برای اجرای سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی ایران (۱) برقراری ساختارهای بازخوردی جهت ارزیابی عملکرد آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. تبیین مدل‌ها و الگوهای ارزیابی

استراتژیک و اثر بخش، زمینه‌ساز تصمیمات راهبردی است که محیط پیچیده آینده را هموار می‌کند. (۵)

کارآیی و اندازه‌گیری پتانسیل رشد، دو شاخصه عمده در ارزیابی مدیریت است. منظور از کارایی این است که در حال حاضر عملکرد این بخش در چه سطحی قرار دارد. منظور از اندازه‌گیری پتانسیل رشد نیز این است که نقاط قوت و مشکلات عملکرد این بخش در آینده چه خواهد بود. حوزه، دارای شاخص‌ها و هر شاخص دارای متغیرهایی برای سنجش عملکرد است. امتیاز نهایی عملکردی عبارت است از حاصلضرب امتیاز هر یک از حوزه‌ها در ضریب اهمیت آنها. با ارائه مدل EFQM می‌توان کارایی فعلی مدیریت بخش انرژی کشور و وضعیت موجود در یک از حوزه‌های نه‌گانه را اندازه‌گیری و وضعیت موجود سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ها و اقدامات بخش‌های مختلف اثرگذار در مدیریت بخش انرژی کشور (خصوصاً انرژی‌های برق‌آبی) را تعیین نمود. همچنین سطح عملکرد فعلی این بخش را مشخص و سپس با تحلیل نتایج نسبت به تعیین ظرفیت‌های رشد به منظور تمرکز بر نقاط قوت در آینده اقدام نمود.

به منظور جلوگیری از طولانی شدن حجم تحقیق، به برخی از شیوه‌های ارزیابی عملکرد به‌طور گذرا اشاره شده است. اما شیوه مورد استفاده در این مقاله (EFQM) به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت. ضمناً در خصوص شیوه مدیریت جامع کیفیت (TQM)<sup>۱</sup> نیز که در شرکت مهندسی مه‌باب قدس، وابسته به وزارت نیرو استفاده شده، توضیحات بیشتری ارائه خواهد شد. (۹)

کلیه آیتم‌های مربوط به هر یک از معیارهای نه‌گانه (EFQM) به ابتکار نگارنده ارائه شده است. به عبارتی دیگر دستاورد این تحقیق، ارائه همین مدل و همین جداول است که براساس چالش‌های موجود در بخش مدیریت انرژی کشور و با الهام از مدل (EFQM) طراحی شده است. البته تکمیل این فرم‌ها، نیازمند استقرار این مدل در حوزه مدیریت انرژی کشور است، بدیهی است در صورت موافقت دستگاه‌های متولی، اجرای مدل امکان پذیر خواهد بود. علت انتخاب این مدل برای ارزیابی مدیریت، جامعیت مدل و توجه بیشتر

به معیارهای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نتایج کلیدی است که تناسب بیشتری با ساختار وزارتخانه‌ها (وزارت نیرو) دارد. نگارنده تاکنون دوبار نسبت به طراحی مدل (EFQM) برای دویبخش متفاوت اجرایی کشور اقدام نموده و یک‌بار نیز نسبت به طراحی مدل TQM و پیاده‌سازی آن در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی اقدام نموده است. علاقمندی نگارنده به بحث انرژی‌های برق‌آبی که در تحقیقی در شماره ۷ سال دوم نشریه بررسی‌های اقتصاد انرژی تحت عنوان "انرژی‌های تجدیدپذیر با نگاه ویژه به انرژی برق‌آبی" نیز انعکاس یافت، به تحصیلات و ۷ سال تجربه در شرکت مهندسی سپاسد (عضویت در کمیته ملی سدهای بزرگ ایران، ۸ کارشناس ارشد فنی و مدیر فنی پروژه در پروژه‌های سد کرخه، گتوند و سازه نیروگاه کارون ۴) بر می‌گردد.

## ۲. ضرورت تحقیق

در زمان نگارش مقاله، روند تدوین برنامه پنجم در جریان بوده و مبانی نظری، بررسی وضع موجود و نقاط قوت، فرصت‌ها، و... چشم‌انداز جهانی و ملی، الزام‌های ناشی از سیاست‌های کلی، اهداف، راهبردها، سیاست‌های اجرایی، منابع مورد نیاز و نحوه تامین آن و در نهایت احکام برنامه مورد بررسی و اظهار نظر کارشناسان و صاحب نظران بوده است. یکی از مهمترین اولویت‌های برنامه چهارم توسعه، ارتقا بهره‌وری (۱۰) و اصلاحات ساختاری در بخش مدیریت اجرایی دولت بود که به عنوان یکی از موضوعات محقق نشده، کماکان در پیش‌نویس برنامه پنجم نیز مورد تاکید قرار گرفته است. تحقیق حاضر که با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمان (EFQM) تدوین شده، می‌تواند در ارزیابی مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش نیرو) مفید بوده و از نتایج ارزیابی در بازنگری اهداف و برنامه‌ها بهره‌برداری شود. امید است نتایج این تحقیق، منجر به درک نیازها و شناسایی انحرافات از اهداف و برنامه‌ها گردد به‌ویژه آنکه ضرورت توجه به حوزه‌های برنامه‌ریزی و استراتژی، منابع مالی و غیرمالی و نیروی انسانی به عنوان پشتیبان کل مجموعه و توان راهبری به عنوان جهت‌دهی به عملیات، از ضرورت‌های تحقیق حاضر می‌باشد. حوزه‌های فوق منجر به اجرایی شدن فرآیندهای کاری در بستر فرهنگ سازمانی و ساختار خواهد شد و نتایجی از قبیل رضایت مشتریان، مدیریت فضای انرژی کشور،

نتایج بهبود فرایند و راه‌های کلیدی عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

### ۳. اهداف تحقیق

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدلی برای طراحی و ارزیابی سیاست‌های ملی انرژی و تعیین نهاد متولی و مسئول فرابخشی و ایجاد مرکزیتی یکپارچه در بخش انرژی انجام شده است. در این رهگذر برای سیاستگذاری و تدوین برنامه‌ای جامع و بلند مدت، طراحی برنامه‌های مدون، زمان‌بندی و امکان‌سنجی شده و منطبق با ظرفیت‌های فنی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور و سازگار با محیط اجرایی و ایجاد ساز و کار مناسب برای رشد بهره‌وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، آب و خاک) نیز اقدام نمود. رفع ابهام و شفاف‌سازی واگذاری‌ها به بخش خصوصی و کاهش بار سنگین مسوولیت‌های سرمایه‌گذاری توسط دولت و... از جمله دیگر اهداف طراحی و استقرار این مدل می‌باشد.

### ۴. سوالات تحقیق

۱. به منظور دستیابی به سامانه هوشمند راهبری نهادهای مسئول، برای اجرای سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی ایران و تبیین مدل‌ها و الگوهای ارزیابی استراتژیک در بخش انرژی کشور چه باید کرد؟
۲. مدل، چارچوب، شیوه و شاخص‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش نیرو) کدام است؟
۳. چالش‌های عمده موجود در بخش مدیریت انرژی کشور (با تاکید بر وزارت نیرو) چیست؟
۴. موضوعاتی همچون رضایت مشتریان، مدیریت فضای انرژی کشور، نتایج مالی و نتایج کلیدی عملکرد در بخش عملکرد مدیریت انرژی کشور چگونه ارزیابی شود؟
۵. از نتایج ارزیابی چگونه می‌توان در بازنگری اهداف و برنامه‌ها، درک نیازها و شناسایی انحرافات و طراحی سیاست‌های ملی انرژی بهره‌برداری نمود؟

### ۵. پیشینه تحقیق

ارزیابی عملکرد، فرآیندی به منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در قالب عباراتی نظیر

کارآیی، اثربخشی، توانمندسازی است که امکان پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و قالب برنامه‌های اجرایی را فراهم می‌نماید. هر فرآیند شامل انجام مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی است که از توالی خاص، منطقی و هدفمند برخوردار است. برای ارزیابی عملکرد، روش‌های متفاوتی وجود دارد. برخی از این روش‌ها مستقل بوده و صرفاً برای سنجش عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند و برخی دیگر نیز بخشی از یک سیستم جامع مدیریت عملکرد می‌باشند. مهمترین این روش‌ها و سیستم‌ها عبارتند از:

ISO, TQM, MBO, MBV, BSC, BALDRIGE, ABC, HOSHIN, EFQM

#### ۱-۵. مدیریت جامع کیفیت TQM

این مدل که خواستار دگرگونی روش مدیریت سنتی است، در واقع یک نگرش و فلسفه است که براساس آن، مفهوم کیفیت و جلب رضایت مشتری در کل سازمان جاری می‌شود. در این مدل با استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای آماری موضوعات مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

مدل مدیریت جامع کیفیت در یکی از شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو (مهاباد قدس) به منظور بهبود فرآیند و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است (۹). در این تجربه بطور خلاصه مراحل ذیل طی شده است:

- بررسی اهم فعالیت‌های شرکت
- بررسی ساختار سازمانی شرکت
- بررسی ترکیب نیروی انسانی (اعم از تعداد و درصد تحصیلات کردها) شرکت
- تعیین تعداد قراردادهای در دست اقدام و خاتمه یافته شرکت
- بررسی رویکردهای مورد استفاده در شرکت برای استقرار مدیریت جامع کیفیت
- معرفی عناصر موثر بر کیفیت عملکرد شرکت (ماموریت‌های سیستمی)
- بررسی ارزش‌های سازمانی شرکت
- تدوین چشم‌انداز بلندمدت سازمان
- تدوین اهداف استراتژیک (رئوس راهبردهای بلندمدت)

- تدوین بیانیه‌های بخش‌های مختلف شرکت و استخراج محرک‌ها

- تدوین برنامه عملیاتی

## ۲-۵. کارت امتیازی متوازن BSC<sup>۱</sup>

کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری برای ارزیابی تحقیق استراتژی‌های سطوح عملیاتی و فعالیت‌های جاری افراد سازمان طراحی شده است. (۹)

ارزیابی متوازن، مدلی از روابط علت و معلولی سنجش عملکرد است که ضمن آن تغییر در یک حوزه فعالیت، موجب تغییر و یا ایجاد تعادل در سایر فعالیت‌ها می‌گردد. این مدل بیانگر اهداف چندگانه و مرتبط با هم، در یک سازمان است که از چهار بعد مالی، توقعات مشتریان، فرآیندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان، به ارزیابی تحقق استراتژی‌ها پرداخته و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌نماید.

## ۳-۵. نظام مدیریت (Hoshin) یا نظام گسترش استراتژی‌ها

نظام مدیریت Hoshin، نظامی برای ارایه چشم‌انداز و اهداف سازمان به روش‌های عملی و قابل سنجش است و از جمله روش‌های مدیریت جامع کیفیت می‌باشد. (۹)

فرآیند مدل هوشین کانری به این صورت است که برای هر یک از عناصر موثر در کیفیت، پس از طی مراحل تدوین چشم‌انداز، ماموریت، اهداف و تعیین محرک‌ها برای هر عنصر بیانیه‌ای تدوین و سپس محرک، شاخص، مقیاس، وضعیت جاری، مقایسه با بهترین‌ها، تعیین اهداف عملیاتی، پروژه‌های بهبود، راه حل و استقرار هر عنصر تعیین می‌گردد.

## ۴-۵. مدل تعالی سازمانی EFQM

تغییرات بوجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاش‌های سازمان تجارت جهانی (WTO) برای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، این موضوع را به اثبات رسانده که صنایع و سازمان‌ها برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت رقابت پذیری خود را افزایش دهند. مدل‌های تعالی سازمانی با سرآمدی کسب و کار، به

عنوان ابزارهای قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. در این میان جایزه اروپایی کیفیت که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM معروف است از عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان برخوردار است. دیدگاه سیستماتیک قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM، برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است. این مدل دارای ویژگی‌هایی همچون تعادل و توازن، جامعیت و کمی شدن ارزیابی است. (۷)

### ۶. متدولوژی تحقیق

در این تحقیق با توجه به چالش‌های موجود در بخش مدیریت انرژی کشور (موکداً انرژی‌های برق آبی) و با در نظر گرفتن معیارهای نه‌گانه مدل EFQM، شامل رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، منابع، فرآیندها، رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، رضایت جامعه و نتایج کلیدی عملکرد شاخص‌های مرتبط با هر یک از معیارهای نه‌گانه استخراج خواهد شد. درج امتیاز برای هر معیار با توجه به سقف امتیاز مقرر در مدل صورت گرفته و اطلاعات مربوطه، نحوه گردآوری داده‌ها و مخاطبان (افرادی که می‌توانند داده‌ها را ارائه نمایند) ارائه خواهد شد. امتیاز نهایی عملکردی، معادل حاصلضرب امتیاز هر یک از حوزه‌ها در ضریب اهمیت آنها خواهد بود که به تفکیک هر معیار دسته‌بندی می‌گردد. با ارزیابی وضعیت موجود در قالب شیوه فوق، می‌توان نسبت به اولویت‌بندی مواردی که با سقف امتیاز مطلوب، فاصله بیشتری دارند اقدام و از نتایج به‌دست آمده در تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت بهره‌برداری نمود.

### ۷. مفاهیم کلیدی مدل EFQM

مفاهیم سرآمدی مدل فوق عبارتند از: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر مبنای واقعیتها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان. نتایج استقرار مدل عبارتند از: شناسایی نقاط قوت سازمان، شناسایی حوزه‌های قابل



بهبود برای تعالی سازمان، شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌هایی که اجرای آنها سازمان را به سمت تعالی هدایت خواهد نمود.

در ادامه به تشریح معیارهای مدل EFQM (با ذکر سقف امتیاز هر معیار) و نتایج مورد انتظار از استقرار مدل خواهیم پرداخت:

• رهبری (۱۰۰ امتیاز)

رهبران آرمان و ماموریت‌های سازمان را تعیین و دسترسی به آنها را تسهیل نموده، ارزشهای مورد نیاز برای موفقیت بلندمدت را ایجاد کرده و آنها را از طریق فعالیت و رفتار مناسب بکار گرفته و با مشارکت خود، از ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت، اطمینان حاصل می‌کنند.

• خط مشی و استراتژی (۸۰ امتیاز)

راه و مسیر انجام ماموریت و چشم‌انداز در چارچوب ارزش‌های سازمانی، بر اساس تحلیل نقاط قوت و ضعف و شناسایی و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها را می‌توان "رویکرد" نامید که بر اساس نتایج اندازه‌گیری شده قابل شناسایی است. به راهکار انجام رویکرد یا به عبارت دیگر، طرحی واحد، جامع و یکپارچه که برای اطمینان از دستیابی به اهداف اساسی سازمان تنظیم می‌شود، استراتژی گفته می‌شود.

مراحل مدل جامع مدیریت استراتژیک عبارتند از: بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت (شرح وظایف سازمان‌های فعلی)، بررسی محیط‌های خارجی و داخلی و اهداف بلند مدت، ایجاد ارزیابی و انتخاب استراتژی، اجرای استراتژی و سنجش و ارزیابی عملکرد.

• منابع انسانی (۹۰ امتیاز)

در سازمان‌های سرآمد، توانایی‌های بالقوه کارکنان در سطوح فردی، گروهی و سازمان و مدیریت شکوفا می‌شود و کارکنان در تصمیم‌گیری شرکت داده شده و توانمند می‌شوند. در این راستا با استفاده از تشویق، در کارکنان ایجاد انگیزه شده و تعهد آنان برای استفاده از مهارت‌ها و دانش خود به سازمان افزایش داده می‌شود.

اهداف ارزیابی کارکنان عبارت است از: بازنگری عملکرد گذشته نسبت به

اهداف، شناخت موفقیت، بازنگری زمینه‌های بهبود و تعیین اهداف، شناسایی مهارت‌ها و قابلیت‌ها، شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه، توافق درباره اهداف عملکردی آینده و شناسایی فرصت‌های توسعه شغلی (مانند امکان ارتقاء)

• منابع و شرکا (۹۰ امتیاز)

به منظور توسعه کیفی منابع و شرکا همکاری با سایر شرکا، منابع مالی، ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد و فناوری اطلاعات و دانش، مدیریت می‌گردد.

• فرآیندها (۱۴۰ امتیاز)

سازمان‌های سرآمد، فرآیندهای خود را به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فراینده برای ذینفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

• رضایت مشتریان (۲۰۰ امتیاز)

رضایت یک برداشت و یک تلقی ذهنی است. بنابراین در مدل EFQM، ۷۵ درصد به برداشت‌ها و ۲۵ درصد به عملکرد وزن داده می‌شود. پرسشنامه‌های ارزیابی می‌توانند بگونه‌ای طراحی شوند که ناخودآگاه رضایت یا عدم رضایت را به مشتریان القا کنند.

• رضایت منابع انسانی (۹۰ امتیاز)

رهبران هم بخشی از کارکنان هستند. بهره‌وری افراد بدون ایجاد انگیزه و رضایت شغلی و بدون شوق و تعهد ااهش خواهند یافت.

• رضایت جامعه (۶۰ امتیاز)

تصویر سازمان در اذهان عمومی، عملکرد به عنوان یک شهروند مسئول، مشارکت در فعالیت‌های انجمن‌ها و گروه‌های محلی، میزان جدیت سازمان در حداقل‌سازی آسیب به محیط‌زیست و منابع ملی از جمله نکاتی است که به ارزیابی رضایت جامعه منتهی می‌شود.

• نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰ امتیاز)

شاخص‌های هستند که توسط سازمان تعریف و در خط مشی و استراتژی بر روی آنها توافق شده است.

## ۸. ارزیابی مدیریت بخش انرژی کشور با رویکرد EFQM

با توجه به مباحث مطرح شده و با توجه به چالش‌های موجود در بخش مدیریت انرژی‌های برق آبی کشور که در منابع این تحقیق (به‌خصوص شماره ۳، ۴، ۶ و ۸) به آنها اشاره شده است، برای هر یک از معیارهای ۹ گانه EFQM متناسب با چالش‌های اشاره شده، شاخص‌هایی تعریف و برای هر شاخص متغیرهایی برای سنجش عملکرد ارائه شده است. امتیاز نهایی عملکردی به تفکیک هر معیار در جداول ۳ تا ۱۱ دسته بندی شده است. جمع بندی جداول فوق‌الذکر در جدول شماره ۲ و ابزار گردآوری داده‌ها و مخاطبان (افرادی که می‌توانند داده‌ها را ارائه نمایند) نیز در جدول شماره ۱ ذکر شده است. شاخص‌های تعریف شده برای هر یک از معیارهای نه گانه متناسب با چالش‌های موجود در بخش مدیریت انرژی کشور به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

### ۸-۱. رهبری (سقف امتیاز ۱۰ اس ۰)

- تدوین سند چشم‌انداز مدیریت انرژی در وزارت نیرو
- اخذ آرمان و شرح وظایف دست‌اندرکاران سایر بخش‌های انرژی کشور
- تدوین اصول ارزشی و اخلاقی پشتیبانی‌کننده فعالیت‌ها
- بازننگری سبک مدیریت وزیران و مدیران ارشد توسط سایر دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور
- حضور فعالان بخش‌های انرژی کشور در فعالیت‌های بهبود سازمان
- پشتیبانی فرآیندهای بهبود از طریق ایجاد انگیزه، تشویق کارکنان و نوآوری
- طراحی گردش کار فعالیت هر یک از بخش‌های انرژی کشور و در میان گذاشتن دلایل تغییرات ضروری با همکاران
- مشخص نمودن نقش وزیران، معاونان مربوطه، شرکت‌های ملی و استانی و ادارات در گردش کار
- اهمیت دادن به روش‌های تسهیل گردش کار و ایجاد تغییرات ضروری
- تامین نیازها و انتظارات مصرف‌کنندگان تا حد ممکن
- فراهم نمودن زمینه‌های مشارکت در فعالیت‌ها توسط مجموعه مدیریت

- یاری گرفتن از مصرف کنندگان برای بهبود فعالیت‌های
- شرکت برخی از مدیران میانی و استانی در سمینارها و کنفرانس‌ها

## ۸-۲. معیار خط مشی و استراتژی (سقف امتیاز ۸۰)

- مشخص نمودن رابطه مفاهیم توسعه، عدالت و رفاه در برنامه‌های مدون
- تعیین شاخص‌ها و سازوکارهای اجرایی تحقق توسعه، عدالت و رفاه
- تبیین شاخص‌های توسعه پایدار
- برنامه‌ریزی در جهت کاهش مصرف انرژی تجهیزات، ماشین‌آلات و لوازم تولیدی در صنایع داخلی

- تدوین محدوده فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور (حال و آینده)
- زمینه‌سازی حضور بخش خصوصی در صنعت تولید و عرضه انرژی‌های برق‌آبی
- تدوین برنامه هدفمند نمودن یارانه‌ها
- کاربرد روشهایی برای شناخت انتظارات و توقعات فعلی و آتی مصرف کنندگان
- برنامه‌ریزی برای استفاده از روشهای رقابت با سایر دستگاه‌های اجرایی
- تحلیل نتایج حاصل از فعالیت‌های کلیدی داخلی
- بررسی عملکرد واحدهای برتر و تحلیل روش‌های مورد استفاده
- بررسی و شناسایی اثرات فناوری‌های نوین
- شناسایی و درک توان اقتصادی مصرف کنندگان
- فراهم نمودن امکان بازنگری استراتژی بخش‌های انرژی کشور
- تلاش جهت شناسایی و برقراری تعادل میان نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت مصرف کنندگان

- استفاده از روشهای مناسب برای ارزیابی ریسک
- اطلاع رسانی در خصوص استراتژی بخش‌های مختلف انرژی کشور با بیان مناسب و در فرصت‌های مقتضی به مصرف کنندگان و کارکنان
- اولویت‌بندی، تصویب، اجرا و پیگیری اهداف برنامه‌ها
- اتخاذ روشهای مناسب برای گزارش دهی در خصوص میزان پیشرفت برنامه‌ها

### ۳-۸. کارکنان (سقف امتیاز ۹۰)

- برنامه‌ریزی در جهت توسعه کمی و کیفی کارکنان بخش‌های مختلف انرژی کشور
- فراهم نمودن مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌های مربوط به چگونگی تامین منابع انسانی
- برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداری و توسعه کارکنان
- استفاده از راه کارهای خلاقیت محور به منظور بهبود روش‌های آموزشی از طریق مشارکت کارکنان
- تطابق دانش و توانایی دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور با نیازهای اجرایی
- برنامه‌ریزی برای تامین نیازهای تخصصی
- آموزش مهارت‌های کارهای گروهی
- ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- تشویق مشارکت‌های فردی و گروهی کارکنان به منظور بهبود شرایط اجرایی پروژه‌ها
- برگزاری مراسم قدردانی از کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌ها
- تشویق و حمایت از خلاقیت‌های کارکنان
- تعریف فرآیند ارتباط کارکنان بصورت عمودی و افقی
- شناسایی، ثبت و گسترش بهترین تجارب و آموخته‌های کارکنان
- ارائه پاداش به کارکنان هم‌راستا با برنامه اجرایی
- شناسایی نیازهای قانونی دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور

### ۴-۸. منابع (سقف امتیاز ۹۰)

- بررسی رشد فزاینده مصرف انرژی کشور علیرغم اینکه اگرچه مصرف بیشتر انرژی از شاخص‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شود
- تداوم صلاح قیمت واقعی حامل‌های انرژی

- تامین منابع مالی لازم به منظور سرمایه گذاری و تسریع در اجرا و نگهداری پروژه‌های احداث نیروگاه
- برقراری ارتباطات و پیگیری‌های برون سازمانی برای تامین اعتبارات مورد نیاز
- مشارکت در استفاده از ظرفیت‌های فنی سازمان و سایر دستگاه‌های مرتبط
- برنامه‌ریزی برای تامین منابع مالی و پشتیبانی برنامه‌های بلندمدت بخش‌های مختلف انرژی کشور
- ایجاد سیستم امنیت و پشتیبانی از تجهیزات فنی و اجرایی
- تدوین برنامه بهینه‌سازی مصالح و تجهیزات
- شناسایی، ارزیابی و انتخاب فناوری‌های جدید اجرایی
- استفاده بهینه از فناوری‌های موجود
- شناسایی نیازهای آماری و اطلاعاتی
- تدوین برنامه مدیریت اطلاعات
- کنترل صحت، امنیت و اعتبار اطلاعات

#### ۵-۸. فرآیندها (سقف امتیاز ۱۴۰)

- تسریع در اجرای پروژه‌های ارتقای کیفیت و بهینه‌سازی ظرفیت سدها و نیروگاه‌ها
- مشخص نمودن اجزاء گردش کار فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور در شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه
- منطقی کردن قیمت برق نسبت به هزینه تولید در نیروگاه‌های تازه احداث (هزینه نهایی) بطوری که برای تولیدکنندگان غیر دولتی انگیزه سرمایه گذاری ایجاد کرده و شکاف بین تولید و مصرف را کاهش دهد
- کاهش تلفات شبکه توزیع برق به منظور افزایش بهره‌وری
- برنامه‌ریزی به منظور تسهیل ارتباط میان اجزا گردش کار
- اندازه‌گیری و کنترل گردش کار فعالیت‌ها
- انجام نظرسنجی و کنترل برای طراحی گردش کار

- معرفی شیوه‌های مشارکت در امور به مصرف‌کنندگان و استفاده از آن شیوه‌ها
- اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان در خصوص خدمات فنی و اجرایی
- ارتباط با مصرف‌کنندگان و رسیدگی به خواسته‌های آنان در حد امکان
- ایجاد احساس مسئولیت مصرف‌کنندگان در استفاده آگاهانه از خدمات فنی و اجرایی

#### ۶-۸. رضایت مصرف‌کنندگان (سقف امتیاز ۲۰۰)

- تسهیل ارتباط مصرف‌کنندگان با همکاران سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با بخش‌های مختلف انرژی کشور
  - شفاف‌سازی پاسخ‌های مدیران و کارکنان
  - استفاده از شیوه‌های سازنده رفتار توسط مدیران و سایر دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور
  - ایجاد تصویر مناسب در اذهان عمومی از طریق اعطای تقدیرنامه‌ها و انتشار اخبار مربوط به عملکرد بخش‌های مختلف انرژی کشور
  - تلاش در جهت مطلوبیت کیفیت خدمات
  - استفاده مطلوب از نوآوری و روش‌های خلاق
  - کسب میانگین مناسب امتیاز از ارزیابی فعالیت‌های بخش‌های انرژی کشور
  - کاهش میزان شکایات مصرف‌کنندگان
  - افزایش خلاقیت
  - ارائه مشاوره‌های مورد نیاز مصرف‌کنندگان در خصوص شیوه‌ها و زمینه‌های مشارکت در اجرای فعالیت‌ها
  - رسیدگی و پیگیری شکایات مصرف‌کنندگان
  - علاقمند نمودن مصرف‌کنندگان به توسعه فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور
- کشور
- توصیه در جهت استفاده از خدمات بخش‌های مختلف انرژی کشور توسط مصرف‌کنندگان به یکدیگر

- قدردانی مردم به صورت مکتوب و شفاهی از خدمات بخش های مختلف انرژی

کشور

#### ۷-۸. رضایت کارکنان (سقف امتیاز ۹۰)

- اقدام برای ارتقاء شغلی دست اندرکاران
- بهبود وضعیت ارتباط داخلی میان دست اندرکاران
- افزایش میزان اختیارات دست اندرکاران جهت انجام وظایف خود
- تامین فرصت های رشد بصورت یکسان برای دست اندرکاران
- افزایش مشارکت دست اندرکاران در حل مسایل عمومی
- افزایش آموزش مدیران و سایر کارکنان
- افزایش رضایت دست اندرکاران از روند امور اداری
- بهبود تسهیلات ایجاد شده برای دست اندرکاران
- ایجاد احساس امنیت شغلی دست اندرکاران
- بهبود رضایت دست اندرکاران از نحوه ارتباطات شغلی و شرایط محیطی کار
- کاهش آمار غیبت و بیماری و شکایت و نارضایتی دست اندرکاران
- کاهش آمار استعفا و اخراج

#### ۸-۸. رضایت جامعه (سقف امتیاز ۶۰)

- تداوم روند افزایش ذخیره تولید برق به منظور حصول اطمینان از عرضه و تامین برق، کاهش فشار وارده به نیروگاه ها و در نتیجه کاهش خاموشی و قطع برق و جلوگیری از زیان دیدن صنایع و خانواده ها
- بهبود نحوه پاسخگویی به رسانه ها در خصوص عملکرد
- ارزیابی میزان تاثیر مثبت بخش های انرژی کشور بر شاخص های رفاهی
- همکاری با انجمن ها و گروه های بین المللی
- ایجاد برداشت مثبت مردم از عملکرد بخش های انرژی کشور
- بهبود زمینه بقراری ارتباط و همکاری با سایر سازمان ها و نهادهای محلی



- اطلاع‌رسانی در خصوص موفقیت‌های بخش‌های انرژی کشور
- ایجاد حساسیت در کارکنان در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی
- آشناسازی مصرف‌کنندگان صنعتی، خانگی و تجاری با روش‌های بهینه مصرف

انرژی

#### ۹-۸. نتایج کلیدی عملکرد (سقف امتیاز ۱۵۰)

- افزایش استقبال شرکت‌های معتبر بین‌المللی برای سرمایه‌گذاری در اجرای پروژه‌های برق‌آبی
- افزایش استقبال بین‌المللی برای انتقال فناوری به شرکت‌های ایرانی در زمینه اجرای پروژه‌های برق‌آبی
- تحقق اهداف آماری برنامه چهارم
- ارزیابی مثبت دستگاه‌های نظارتی از عملکرد بخش‌های انرژی کشور
- عملکردهای ناشی از نوآوری و خلاقیت کارکنان و مصرف‌کنندگان و اثر بخشی آنها
- بررسی اثرات فعالیت‌های اجرایی بر هدایت مناسب عملکرد مردم در خصوص نگهداری از تاسیسات عمومی
- بکارگیری شیوه‌ها و زمینه‌های مناسب مشارکت در فعالیت‌ها

#### ۹. نتیجه‌گیری

در فرآیند تامین، توزیع و مصرف انرژی کشور اهرم‌های فعالیت بعنوان ورودی سیستم قلمداد شده و نتایجی را ایجاد می‌نماید. ارزیابی این نتایج منجر به درک نیازها و شناسایی انحرافات می‌گردد. همسویی و همراهی معیارهای تاثیرگذار در یک فرآیند از جمله برنامه‌ریزی و استراتژی، منابع مالی و غیرمالی و نیروی انسانی به عنوان پشتیبان کل مجموعه، همراه با توان راهبری می‌تواند به اجرایی شدن فرآیندهای کاری در بستر فرهنگ و ساختار سازمانی جهت داده و به نتایجی از قبیل رضایت مشتریان، مدیریت فضای انرژی کشور، طراحی سیاست‌های ملی انرژی و ... منتهی شود.

تبیین مدل‌ها و الگوهای ارزیابی استراتژیک، زمینه ساز تصمیمات راهبردی است که محیط پیچیده آینده را هموار می‌کند. مدل‌های تعالی سازمان از جمله مدل EFQM به دلیل جامعیت برای هر یک از حوزه‌ها شاخص‌ها و برای هر شاخص متغیرهایی برای سنجش عملکرد ارائه می‌دهد. امتیاز نهایی عملکردی معادل حاصل ضرب امتیاز هر یک از حوزه‌ها در ضریب اهمیت آنها خواهد بود. با ارائه مدل فوق، کارایی فعلی مدیریت بخش انرژی کشور قابل اندازه‌گیری و شناخت وضعیت موجود سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ها و اقدامات بخش‌های مختلف اثرگذار در مدیریت بخش انرژی کشور (خصوصاً انرژی‌های برق آبی) امکان خواهد بود.

در زمان نگارش مقاله، برنامه پنجم توسعه کشور تدوین و مراحل نهایی تصویب را می‌گذراند. حال آنکه از مهمترین اولویت‌های برنامه چهارم توسعه، اصلاحات ساختاری در بخش مدیریت اجرایی دولت بود که کماکان به عنوان یکی از موضوعات تحقیق نیافته، در پیش نویس برنامه پنجم نیز مورد تاکید قرار گرفته است. این پژوهش که با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمان (EFQM) تدوین شده می‌تواند در ارزیابی مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش نیرو) مفید بوده و در صورت استقرار مدل، نتایج این تحقیق منجر به درک نیازها و شناسایی انحرافات خواهد شد. دستاورد این تحقیق ارائه مدل و جداول مربوطه است که براساس چالش‌های موجود در بخش مدیریت انرژی کشور و با الهام از مدل (EFQM) طراحی شده‌اند. البته تکمیل این فرمها، نیازمند استقرار مدل در حوزه مدیریت انرژی کشور است. در صورت اجرای این مدل، می‌توان با تعیین امتیازات، وضعیت موجود در هر یک از حوزه‌های نه‌گانه را مشخص و نقاط قوت و ضعف ساختار مدیریت انرژی کشور در بخش‌های برق آبی (وزارت نیرو) را تعیین و در برنامه‌ریزی‌های آتی این وزارتخانه از آن استفاده نمود.

## ۱۰. منابع

۱. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ابلاغیه مقام معظم رهبری، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲

۲. لایحه برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۸-۱۳۸۴، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی و انتشارات، ۱۳۸۲
۳. ترازنامه انرژی کشور، وزارت نیرو، معاونت امور انرژی، دفتر برنامه‌ریزی انرژی، ۱۳۸۵
۴. بیلور، پاتریک ج. و همکاران راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کاظمی، تهران، نشر آروین، ۱۳۷۶
۵. حمیدی زاده، محمد رضا، برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران انتشارات سمت، چاپ سوم ۱۳۸۴
۶. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، گزارش‌های اقتصادی و نظارت بر عملکرد سالیانه برنامه‌های توسعه
۷. جلوداری، ممقانی، بهرام، تعالی سازمان (بررسی مدل EFQM)، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ۱۳۸۴
۸. برکشلی، فریدون، دغدغه‌های بخش انرژی، بررسی‌های اقتصاد انرژی، سال دوم، شماره ۶ (ویژه نامه مدیریت مصرف و یارانه‌های انرژی) ۱۳۸۵
۹. نخستین سمینار ملی "طرح ریزی مسیر سرآمدی یا رویکرد EFQM در سازمان‌های ایرانی"، استقرار نظام مدیریت جامع کیفیت (TQM) در شرکت مهندسی مهتاب قدس بر اساس مدل Hoshin ۱۳۸۵
۱۰. معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، سیاست‌های کلی برنامه پنجم، هفته نامه خبری-تحلیلی «برنامه» شماره ۳۲۵، ۱۳۸۸

پیوست ۱. فرم گردآوری داده‌های مربوط به معیارها

جدول ۱. ابزار گردآوری داده‌ها

معیار	ابزار گردآوری داده‌ها	مخاطبان
رهبری	مصاحبه، مشاهده مستندات مربوطه، مشاهده فهرست برنامه‌ها، فعالیت‌ها و جلسات	مستندات اخذ شده از وزارت نیرو، حداقل ۵ نفر از خبرگان، حداقل ۲۰ نفر از خبرگان یا افرادی که در جلسات حضور داشته باشند
خط مشی و استراتژی	مصاحبه، مشاهده مستندات مربوطه، مشاهده فهرست برنامه‌ها، ارزیابی‌های انجام شده از سوی مراجع ملی	کارشناسان خبره برنامه‌ریزی، کنترل پروژه و فناوری اطلاعات وزارتخانه
کارکنان	مصاحبه، مشاهده مستندات، اقدامات و سوابق موجود، دستورالعمل‌های پرسنلی و فیش‌های دریافتی کارکنان، جدول نیروی انسانی، سوابق و نگهداشت پرسنل	حداقل ۱۰ نفر از خبرگان و ۱۰ نفر از افراد رده‌های مختلف وزارتخانه
منابع	مشاهده مستقیم، مشاهده مستندات مربوطه، مطالعه سوابق موجود، مصاحبه، بررسی تفاهنامه‌های داخلی و خارجی	مستندات اخذ شده از وزارت نیرو، حداقل ۵ نفر از خبرگان، مستندات اخذ شده از شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو
فرآیندها	گردش کارها، بولتن‌های ترویجی و تبلیغی	مستندات اخذ شده از وزارت نیرو، و حداقل ۵ نفر از خبرگان
رضایت مصرف‌کنندگان	نظر سنجی	حداقل ۱۰۰ نفر به نمایندگی از گروه‌های صنفی مختلف جامعه
رضایت کارکنان	مستندات اداری و پشتیبانی شامل: اخراج، استخدام، استعفا، ترفیع، پاداش، تخلفات و....	مستندات اخذ شده از وزارت نیرو، حداقل ۵۰ نفر به نمایندگی از رده‌های مختلف ستادی و سازمان‌های تابعه
رضایت جامعه	مصاحبه، مشاهده مستقیم، مطالعه سایت‌ها، جراید کثیرالانتشار و نقطه‌نظرات تجمعات	حداقل ۱۰۰ نفر به نمایندگی از گروه‌های صنفی مختلف جامعه
نتایج کلیدی عملکرد	مشاهده مستندات مربوطه، مطالعه سوابق موجود، مصاحبه، مشاهده مستقیم گزارش‌های میزان تحقق اهداف آماری برنامه چهارم، ارزیابی دستگاه‌های نظارتی از عملکرد بخش‌های مختلف انرژی کشور	نهادهای نظارتی ملی

جدول ۲. جمع‌بندی اطلاعات مربوط به معیارهای نه‌گانه

ردیف	معیار	سقف امتیاز	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی	امتیاز اخذ شده
			عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف		
۱	رهبری	۱۰۰							
۲	خط مشی و استراتژی	۸۰							
۳	کارکنان	۹۰							
۴	منابع	۹۰							
۵	فرآیندها	۱۴۰							
۶	رضایت مصرف‌کنندگان	۲۰۰							
۷	رضایت کارکنان	۹۰							
۸	رضایت جامعه	۶۰							
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰							

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد می‌شود و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

ارزیابی عالی: ۸۵ تا ۱۰۰ درصد سقف امتیاز

ارزیابی خوب: ۶۵ تا ۸۰ درصد سقف امتیاز

ارزیابی متوسط: ۴۵ تا ۶۰ درصد سقف امتیاز

ارزیابی ضعیف: ۲۵ تا ۴۰ درصد سقف امتیاز

ارزیابی خیلی ضعیف: ۵ تا ۲۰ درصد سقف امتیاز

جدول ۳. معیار رهبری (سقف امتیاز ۱۰۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
<p>تدوین سند چشم‌انداز مدیریت انرژی در وزارت نیرو</p> <p>اخذ آرمان و شرح وظایف دست‌اندرکاران سایر بخش‌های انرژی کشور</p> <p>تدوین اصول ارزشی و اخلاقی پشتیبانی‌کننده فعالیت‌ها</p> <p>بازنگری سبک مدیریت مدیران ارشد توسط سایر دست‌اندرکاران بخش‌های انرژی کشور</p> <p>مشارکت دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور در فعالیت‌های بهبود سازمان</p> <p>پشتیبانی فرآیندهای بهبود از طریق ایجاد انگیزه، تشویق کارکنان و نوآوری</p> <p>طراحی و تداوم گردش کار فعالیت هر یک از بخش‌های انرژی کشور و بیان دلایل تغییرات ضروری با همکاران</p> <p>مشخص نمودن نقش وزرا، معاونان مربوطه، در گردش کار شرکت‌های ملی و استانی و ادارات اهمیت دادن به روش‌های تسهیل در گردش کار، و ایجاد تغییرات ضروری</p> <p>تأمین نیازها و انتظارات مصرف‌کنندگان شنیده شده و تا حد ممکن زمینه‌سازی مشارکت در فعالیت‌ها توسط مجموعه مدیریت</p> <p>یاری گرفتن از مصرف‌کنندگان برای بهبود فعالیت‌های بنیادی</p> <p>شرکت برخی از مدیران میانی و استانی در سمینارها و کنفرانس‌ها</p>						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

جدول ۴. معیار خط مشی و استراتژی (سقف امتیاز ۸۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
<p>مشخص نمودن رابطه مفاهیم توسعه، عدالت و رفاه در برنامه‌ها</p> <p>تعیین شاخص‌ها و ساز و کارهای اجرایی تحقق توسعه، عدالت و رفاه</p> <p>تبیین شاخص‌های توسعه پایدار</p> <p>برنامه‌ریزی برای کاهش مصرف انرژی تجهیزات، ماشین آلات و لوازم تولیدی در صنایع داخلی</p> <p>تدوین محدوده فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور (در حال و آینده)</p> <p>فراهم نمودن زمینه حضور بخش خصوصی در صنعت تولید و عرضه انرژی‌های برق آبی</p> <p>تدوین برنامه هدفمند نمودن یارانه‌ها</p> <p>بکارگیری روش‌هایی برای شناخت انتظارات فعلی و آتی مصرف‌کنندگان</p> <p>برنامه‌ریزی روش‌هایی برای رقابت با سایر دستگاه‌های اجرایی</p> <p>تحلیل نتایج حاصل از فعالیت‌های کلیدی داخلی</p> <p>بررسی عملکرد واحدهای برتر و تحلیل روش‌های بکار رفته</p> <p>بررسی و شناسایی اثرات فناوری نوین</p> <p>شناسایی و درک توان اقتصادی مصرف‌کنندگان</p> <p>بازنگری استراتژی بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>شناسایی نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت مصرف‌کنندگان</p> <p>کاربرد روش‌های مناسب برای ارزیابی ریسک</p> <p>اطلاع‌رسانی در خصوص استراتژی بخش‌های مختلف انرژی کشور به بیان مناسب و در فرصت‌های مقتضی</p> <p>اولویت بندی، تصویب، اجرا و پیگیری اهداف برنامه‌ها</p> <p>بکارگیری روش‌هایی مناسب برای گزارش دهی در خصوص و میزان پیشرفت برنامه‌ها</p>						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

## جدول ۵. معیار کارکنان (سقف امتیاز ۹۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
<p>برنامه‌ریزی برای توسعه کمی و کیفی عملکرد کارکنان دست اندر کار بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>فراهم نمودن امکان مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌های مربوط به چگونگی تامین منابع انسانی</p> <p>برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداری و توسعه کارکنان</p> <p>ایجاد راهکارهای خلاقیت محور برای بهبود روش‌های آموزشی از طریق مشارکت کارکنان</p> <p>تطابق دانش و توانایی دست اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور با نیازهای اجرایی</p> <p>برنامه‌ریزی برای تامین نیازهای تخصصی آموزش مهارت‌های کارهای گروهی</p> <p>ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان</p> <p>تشویق مشارکت‌های فردی و گروهی کارکنان برای بهبود شرایط اجرایی پروژه‌ها</p> <p>برگزاری مراسم قدردانی از کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌ها</p> <p>تشویق و حمایت از خلاقیت‌های کارکنان</p> <p>تعریف فرآیند ارتباط کارکنان بصورت عمودی و افقی</p> <p>شناسایی، ثبت و گسترش بهترین تجارب و دانش کارکنان</p> <p>هم راستا بودن ارائه پاداش به کارکنان با برنامه اجرایی</p> <p>شناسایی نیازهای قانونی دست اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور</p>						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.



جدول ۶. معیار منابع (سقف امتیاز ۹۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
بررسی رشد فزاینده مصرف انرژی کشور، علیرغم اینکه مصرف بیشتر انرژی از شاخص‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شود تداوم اصلاح قیمت واقعی حامل‌های انرژی تامین منابع مالی لازم جهت سرمایه‌گذاری و تسریع در اجرا و نگهداری پروژه‌های احداث نیروگاه برقراری ارتباطات و پیگیری‌های برون سازمانی برای تامین اعتبارات مورد نیاز مشارکت در استفاده از ظرفیت‌های فنی سازمان و سایر دستگاه‌های مرتبط برنامه‌ریزی برای تامین منابع مالی و پشتیبانی از برنامه بلند مدت بخش‌های انرژی کشور ایجاد سیستم امنیت و پشتیبانی از تجهیزات فنی و اجرایی تدوین برنامه بهینه‌سازی مصالح و تجهیزات شناسایی، ارزیابی و انتخاب فناوری‌های جدید اجرایی استفاده بهینه از فناوری‌های موجود شناسایی نیازهای آماری و اطلاعاتی تدوین برنامه مدیریت اطلاعات کنترل صحت، امنیت و اعتبار اطلاعات						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

جدول ۷. معیار فرآیندها (سقف امتیاز ۱۴۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
<p>تسریع در اجرای پروژه‌های ارتقای کیفیت و بهینه‌سازی ظرفیت سدها و نیروگاه‌ها</p> <p>مشخص نمودن اجزاء گردش کار فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور در شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه</p> <p>منطقی کردن قیمت برق نسبت به هزینه تولید در نیروگاه‌های تازه احداث (هزینه نهایی)، بطوری که انگیزه سرمایه‌گذاری برای تولید کنندگان غیر دولتی ایجاد و شکاف بین تولید و مصرف کاهش یابد</p> <p>کاهش تلفات شبکه توزیع برق به منظور افزایش بهره‌وری</p> <p>برنامه‌ریزی برای تسهیل ارتباط میان اجزا گردش کار اندازه‌گیری و کنترل گردش کار فعالیت‌ها انجام نظرسنجی در طراحی گردش کار معرفی و بهره‌برداری از شیوه‌های مشارکت در امور به مصرف کنندگان</p> <p>اطلاع‌رسانی به مصرف کنندگان در خصوص خدمات فنی و اجرایی</p> <p>برقراری ارتباط با مصرف کنندگان و رسیدگی به خواسته‌های آنان در حد امکان</p> <p>ایجاد احساس مسئولیت در مصرف کنندگان در استفاده آگاهانه از خدمات فنی و اجرایی</p>						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

جدول ۸. معیار رضایت مصرف کنندگان (سقف امتیاز ۲۰۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
<p>تسهیل ارتباط مصرف کنندگان با همکاران سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>شفاف‌سازی پاسخ‌های مدیران و کارکنان به مصرف کنندگان</p> <p>رفتار سازنده مدیران و سایر دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف انرژی کشور با مصرف کنندگان</p> <p>ایجاد تصویر مناسب در اذهان عمومی از طریق اعطای تقدیر نامه‌ها و انتشار اخبار مربوط به عملکرد بخش‌های انرژی کشور</p> <p>تلاش جهت طولیبت کیفیت خدمات</p> <p>استفاده مطلوب از نوآوری و روش‌های خلاق</p> <p>کسب میانگین مناسب از ارزیابی امتیاز ارزیابی فعالیت‌های بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>کاهش شکایات مصرف کنندگان</p> <p>افزایش خلاقیت</p> <p>ارائه مشاوره‌های مورد نیاز به مصرف کنندگان در خصوص شیوه و زمینه‌های مشارکت در اجرای فعالیت‌ها</p> <p>رسیدگی و پیگیری شکایات مصرف کنندگان</p> <p>علاقه‌مند نمودن مصرف کنندگان به توسعه فعالیت بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>توجیه درجهت استفاده از خدمات توسط بخش‌های مختلف انرژی کشور توسط مصرف کنندگان به یکدیگر</p> <p>قدردانی مردم بصورت مکتوب و شفاهی از خدمات بخش‌های مختلف انرژی کشور</p>						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

جدول ۹. معیار رضایت کارکنان (سقف امتیاز ۹۰۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
اقدام برای ارتقا شغلی دست اندرکاران بهبود وضعیت ارتباطات داخلی میان دست اندرکاران افزایش میزان اختیارات دست اندرکاران جهت انجام وظایف خود تامین فرصت‌های رشد بصورت یکسان برای دست اندرکاران افزایش مشارکت دست اندرکاران در حل مسایل عمومی افزایش آموزشها به مدیران و سایر کارکنان افزایش رضایت دست اندرکاران از روند امور اداری بهبود تسهیلات ایجاد شده برای دست اندرکاران ایجاد احساس امنیت شغلی دست اندرکاران بهبود رضایت دست اندرکاران از نحوه ارتباطات شغلی و شرایط محیطی کار کاهش آمار غیبت و بیماری و شکایت و نارضایتی دست اندرکاران کاهش آمار استعفا و اخراج						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

جدول ۱۰. معیار رضایت جامعه (سقف امتیاز ۶۰۰)

موارد	ارزیابی				غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	
<p>تداوم روند افزایش ذخیره تولید برق به منظور حصول اطمینان از عرضه و تامین برق و کاهش فشار وارده به نیروگاه‌ها و در نتیجه کاهش خاموشی و قطع برق و جلوگیری از زیان دیدن صنایع و خانواده‌ها</p> <p>بهبود نحوه پاسخگویی به رسانه‌ها در خصوص عملکرد</p> <p>ارزیابی میزان تاثیر مثبت بخش‌های مختلف انرژی کشور بر شاخص‌های رفاهی</p> <p>همکاری با انجمن‌ها و گروه‌های بین‌المللی</p> <p>ایجاد برداشت مثبت مردم از عملکرد بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>بهبود زمینه برقراری ارتباط و همکاری با سایر سازمان‌ها و نهادهای محلی</p> <p>اطلاع‌رسانی در خصوص انعکاس موفقیت‌های بخش‌های مختلف انرژی کشور</p> <p>ایجاد حساسیت در کارکنان در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی</p> <p>آشناسازی مصرف‌کنندگان صنعتی، خانگی و تجاری با روش‌های بهینه مصرف انرژی</p>					
میانگین					

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

## جدول ۱۱. معیار نتایج کلیدی عملکرد (سقف امتیاز ۱۵۰)

موارد	ارزیابی					غیر قابل ارزیابی
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	
افزایش استقبال شرکت‌های معتبر بین‌المللی برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های برق‌آبی افزایش استقبال بین‌المللی برای انتقال فناوری به شرکت‌های ایرانی در زمینه اجرای پروژه‌های برق‌آبی تحقق اهداف آماری برنامه چهارم ارزیابی مثبت دستگاه‌های نظارتی از عملکرد بخش‌های مختلف انرژی کشور عملکردهای مناسب ناشی از نوآوری و خلاقیت کارکنان و مصرف‌کنندگان و اثر بخشی آنها بررسی اثرات فعالیت‌های اجرایی بر هدایت مناسب عملکرد مردم در خصوص نگهداری از تاسیسات عمومی بکارگیری شیوه‌ها و زمینه‌های مناسب مشارکت در فعالیت‌ها						
میانگین						

مواردی که در زمان ارزیابی امکان ارزیابی نداشته باشند غیر قابل ارزیابی قلمداد شده و در سقف امتیاز نیز منظور نمی‌گردند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی