

مدل های جامع ارزیابی عملکرد

و

نوعانی سازمانی

تألیف

دکتر محمد اسماعیل مطلق

دکتر محمدرضا ملکی

دکتر ناهید جعفری

دکتر شهرام توفیقی

مهندس محمدرضا دبیر

سیدداود نصرالله پور شیروانی

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی - معاونت سلامت

مرکز توسعه شبکه و ارتقاء سلامت

عنوان و نام پدیدآور: مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی/ تألیف محمدرضا ملکی... [و دیگران]؛ [برای] وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مرکز سلامت، مرکز توسعه شبکه و ارتقاء سلامت.

مشخصات نشر: بابل: دانشگاه علوم پزشکی خدمات بهداشتی درمانی بابل، ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ض، ۲۰۹ ص.

شابک: ۹۷۸۹۶۴۷۵۰۹۶۵۷ ۳۵۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: تألیف محمدرضا ملکی، شهرام توفیقی، داود نصرافه پور شیروانی، محمد اسماعیل مطلق، ناهید جعفری، محمدجواد کبیر.

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۹۳ - ۱۹۶.

موضوع: ۱. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ۲. سازماندهی کارآمد. ۳. کیفیت ۴. مدیریت

شناسه افزوده: ملکی، محمدرضا، ۱۳۴۱-

رده بندی کنگره: HD ۴۴/۵۸/۹ ۱۳۹۷

شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۴۵۰۲

عنوان کتاب مدل‌های جامع ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

گروه مؤلفان: محمدرضا ملکی، شهرام توفیقی، داود نصرافه پور شیروانی، محمد اسماعیل مطلق، ناهید جعفری، محمدجواد کبیر

کنترل متن: سوسی یمین فیروز صفحه آرای: فاطمه بنار

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷ طراح جلد: راد گرافیک

چاپ و صحافی: چاپ نیما بابلسر

نشر: ۱۰۰۰ نسخه قیمت: ۳۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸۹۶۴۷۵۰۹۶۷۵

ناشر: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل

حق هر گونه چاپ و انتشار محفوظ است

نشانی پخش: مازندران - بابل - خ کج افروز - دانشگاه علوم پزشکی بابل - معاونت تحقیقات و فناوری - واحد انتشارات تلفکس: ۲۱۹۲۱۵۲-۱۱۱ ص.ب

۲۷۱۷۶-۲۷۷۲۵

پیشگفتار

دستاوردها و تجارب موجود به ما آموخته است که برای فائق آمدن به پیچیدگی های دنیای معاصر از جمله سرعت سیر تحولات، افزایش سطح آگاهی ها و انتظارات انسان، ریسک پذیری در بازار کسب و کار و ... چگونه تدبیر کنیم و از چه ابزارهایی بهره جوییم تا علاوه بر حفظ بقاء سازمان تحت مدیریت، در جستجوی موفقیت های بلندمدت و پایدار آن اشییم. مدل های تعالی سازمانی که از مباحث جدید دهه های اخیر می باشد، با فراگیر ساختن ارزش ها و مفاهیم بنیادی و جامع نمودن معیارهای ارزیابی، بعنوان یک ابزار کاربردی جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمانی مورد استقبال بسیاری از مدیران و کارشناسان سازمان های تولیدی و خدماتی قرار گرفتند. در حال حاضر همه سازمان ها بدور توجه به بخش صنعتی یا خدماتی، اندازه و وسعت، ساختار یا بلوغ سازمانی برای دستیابی به موفقیت های پایدار و ماندگار، مایل به ایجاد و یک چارچوب مدیریتی کارآمد و مناسب نیاز دارند و آن را باید در بهره مندی از مدل های تعالی سازمانی جستجو نمایند. بکارگیری مدل تعالی سازمانی در کشور ما گرچه کمی با تاخیر شروع گردید ولی با تلاش مصاعف سیاست گزاران و دست اندرکاران برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی از رشد شتابانی برخوردار شده است. وروستای بهداشت درمان به عرصه تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۶ این فرصت مبارک را در اختیار مدیران و کارشناسان حوزه سلامت گذاشته است تا همانند سازمان های تولیدی و انتفاعی، سازمان تحت مدیریت خود را در مسیر تعالی هدایت نمایند. با بازسازی زیرساخت های مدیریتی و سازمانی و بهره مندی بهینه و اثربخش از توانمندی های موجود، خدماتی با کیفیت مطلوب، با قیمت تمام شده معقول تر تولید و در زمان مناسب به مشتریان ارائه نمایند.

امید است این کتاب با ساختار و محتوای خود بتواند مدیران و کارشناسان سلامت را در جهت قرار گرفتن در مسیر تعالی و طراحی پروژه های بهبود کمک نماید تا انشاء... در سال های آینده با مساعد حضور پررنگ سازمان های بهداشتی درمانی در فرایند اخذ جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایران باشد. در پایان لازم است از همه صاحب نظرانی که آثار ارزشمند آنان به نوعی در این کتاب مورد استفاده قرار گرفته است، صمیمانه سپاس گزاری گردد. در ضمن جا دارد از جناب آقای دکتر میکائیلی رئیس محترم دانشگاه علوم پزشکی بابل، جناب آقای دکتر مصطفی زاده معاون محترم تحقیقات و فن آوری و کلیه همکاران محترم ایشان خصوصاً آقای دکتر بیژنی، آقای یمین، خانم بنار و اعضای کمیته انتشارات که در چاپ این کتاب متحمل زحمات فراوان شدند، تقدیر و تشکر بعمل آید.

مؤلفین

فهرست مطالب

پیشگفتار ب

مقدمه ت

فصل اول - معرفی کتاب

اهداف فصل اول ۱

مقدمه ۲

ساختار کتاب ۹

فصل دوم - مبانی ارزیابی عملکرد

اهداف فصل دوم ۱۱

مقدمه ۱۲

مفاهیم و ادبیات موجود ۱۲

نگرش های ستی و نوین به ارزیابی عملکرد ۱۶

سطوح ارزیابی عملکرد ۱۶

اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد ۱۸

اهداف اصلی نظام ارزیابی عملکرد ۱۹

مزایای ارزیابی عملکرد ۱۹

عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد ۲۰

سیر تحولات ارزیابی عملکرد ۲۱

پیشینه نظام ارزیابی عملکرد در ایران ۲۴

فصل سوم - مدل های نوین ارزیابی عملکرد

اهداف فصل سوم	۲۶
مقدمه	۲۷
کارت امتیازی متوازن	۲۸
محک زنی یا اهرمی رقابتی	۳۱
سیستم اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی	۳۵
اندازه گیری عملکرد برای سیستم های تولیدی جهان تراز	۳۸
سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه	۴۰
اندازه گیری عملکرد رویکرد شبکه ای پایایی برای مطالعات عملکرد یکپارچه	۴۳
سیستم اندازه گیری عملکرد با رویکرد پینفل	۴۴

فصل چهارم - معیار جایزه کیفیت دمیگ

اهداف فصل چهارم	۴۷
مقدمه	۴۸
هدف جایزه دمیگ	۴۹
معیارهای جایزه دمیگ	۴۹
سازمان های مشمول جایزه دمیگ	۵۰
نارسانی مدل جایزه دمیگ	۵۱

فصل پنجم - معرفی مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج

اهداف فصل پنجم	۵۳
مقدمه	۵۴
اهداف جایزه بالدريج	۵۴
سازمان های مشمول جایزه بالدريج	۵۵

- ۵۵ اصول و مفاهیم بنیادین جایزه بالدریج
- ۵۶ معیارهای جایزه بالدریج
- ۵۷ سئوالات کاربردی معیارها و زیرمعیارهای جایزه بالدریج
- ۵۷ - رهبری
- ۵۸ - برنامه ریزی استراتژیک
- ۶۰ - تمرکز بر مشتری و بازار
- ۶۲ - اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن
- ۶۳ - تمرکز بر منابع انسانی
- ۶۵ - مدیریت فرآیند
- ۶۸ - نتایج کسب و کار

فصل ششم - معرفی مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)

- ۷۱ اهداف فصل ششم
- ۷۲ مقدمه
- ۷۲ چرا مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا بوجود آمد؟
- ۷۳ دیدگاه و مأموریت بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۷۳ اعضاء و نمایندگان بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۷۴ کمیته حاکم بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۷۴ کمیته اجرایی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۷۴ چرا نیاز به یک مدل
- ۷۵ مزایای به کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۷۵ ارزش ها و مفاهیم بنیادی مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (ویرایش ۲۰۱۰)
- ۷۷ تشریح ارزش ها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۸۴ معیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (ویرایش ۲۰۱۰)

۸۵	تشریح معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (ویرایش ۲۰۱۰)
۸۵	رهبری
۸۹	استراتژی
۹۱	کارکنان
۹۴	شراکت ها و منابع
۹۷	فرایندها، محصولات و خدمات
۹۹	نتایج مشتری
۱۰۱	نتایج کارکنان
۱۰۳	نتایج جامعه
۱۰۵	نتایج کلیدی
۱۰۶	منطق رادار (RADAR)
۱۰۷	کاربرد های منطق رادار
۱۰۷	ماتریس امتیازدهی رادار
۱۰۸	تشریح بکارگیری منطق "رادار" در امتیازدهی معیارهای مدل EFQM
۱۰۸	تحلیل توانمندسازها
۱۱۰	تحلیل نتایج

فصل هفتم - جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران

۱۱۴	اهداف فصل هفتم
۱۱۵	مقدمه
۱۱۵	اهداف جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۵	کاربرد جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۶	ارزش ها و مفاهیم بنیادین جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۷	معیارهای مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۷	سیستم امتیازدهی

۱۱۷	دامنه شمول جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۷	بخش‌های جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران
۱۱۹	سطوح تعالی
۱۱۹	سطح تندیس
۱۲۶	طرح تقدیرنامه برای تعالی
۱۳۰	سطح کواهی تعهد به تعالی
۱۳۲	مقررات عمومی
۱۳۴	ارزیابان
۱۳۶	دبیرخانه جایزه

فصل هشتم - روش ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ایران (رامبا)

۱۳۷	اهداف فصل هشتم
۱۳۸	مقدمه
۱۳۹	فرایند شکل‌گیری ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها برای
۱۳۹	نتایج ارزیابی عملکرد
۱۴۰	محورها و شاخص‌های عمومی مدل رامبا

فصل نهم - معرفی جایزه ملی کیفیت ایران

۱۶۳	اهداف فصل نهم
۱۶۴	مقدمه
۱۶۴	اهداف جایزه ملی کیفیت ایران
۱۶۴	مفاهیم ارزشی جایزه ملی کیفیت ایران
۱۶۵	معیارها و زیرمعیارهای جایزه ملی کیفیت ایران
۱۷۷	گروه‌های مشمول دریافت جایزه ملی کیفیت ایران

۱۷۸	گروه بندی سازمان های مشمول دریافت جوایز او لحاظ اندازه.....
۱۷۸	سطوح جایزه ملی کیفیت ایران.....
۱۷۹	فرایند ارزیابی.....

فصل دهم - خودارزیابی

۱۸۱	اهداف فصل ده.....
۱۸۲	مقدمه.....
۱۸۲	مزایای خودارزیابی.....
۱۸۳	رویکردهای خودارزیابی.....
۱۸۳	رویکرد پرسشنامه ای.....
۱۸۵	رویکرد کارگاهی.....
۱۸۵	رویکرد استفاده از پروفورما.....
۱۸۷	رویکرد شبیه سازی.....
۱۹۰	عوامل تاثیرگذار جهت انتخاب یکی از رویکردهای خودارزیابی.....
۱۹۰	فرایند خودارزیابی.....
۱۹۱	ارزیابی و بازنگری خودارزیابی.....
۱۹۲	دشواری های خودارزیابی.....
۱۹۳	منابع.....
۱۹۷	واژه نامه.....
۲۰۷	پیوست ۱ (مروری بر سابقه اعطا جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایران).....