

از او بهره‌ور تر ز آفاق کیست

که در آفرینش به انصاف زیست

«سعدی»

مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی

نگارنده: دکتر علی اکبر محبی مقدم

سرشناسه	: محبی مقدم، علی اکبر، ۱۳۵۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک ها و رویکردهای اجرایی / نگارنده علی اکبر محبی مقدم.
مشخصات نشر:	: تهران: یاس بهشت، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۲ ص.: جدول.
شابک	: ۳۵۰۰۰ ریان: 978-964-9916-20-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت.
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: سازماندهی کارآمد.
موضوع	: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع	: European foundation for Quality management :
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۷ م ۲۷/۱۵/۶۲ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۱۷۴۷۳۲

- نام کتاب : مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک ها و رویکردهای اجرایی
- مؤلف : دکتر علی اکبر محبی مقدم
- ناشر : مؤسسه انتشارات یاس بهشت ۶۶۹۵۲۹۲۹
- صفحه بندی : گروه طلوع ۶۶۴۹۰۶۵۹
- چاپ : چاپ غزال
- تیراژ : ۵۰۰۰ جلد
- نوبت چاپ : اول ۱۳۸۷
- شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۹۱۶-۲۰-۰
- قیمت : ۳۵۰۰ تومان

**** کلیه حقوق این اثر متعلق به شرکت پیشگام پوشش سیستم می باشد ****



آدرس: تهران، میدان ونک، خیابان ملاصدرا، خیابان شاد، بن بست جویبار، پلاک ۲۰، واحد ۲
تلفن: ۱۱۶۶۳۲۸۷-۹

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه شرکت پیشگام پوشش سیستم.....	۵
پیشگفتار.....	۷
فصل اول: تاریخچه مدل سرآمدی کسب و کار EFQM.....	۱۲
فصل دوم: مفاهیم و معیارهای مدل سرآمدی.....	۲۰
➤ مفاهیم بنیادین سرآمدی.....	۲۰
➤ مروری بر معیارهای مدل EFQM و ویژگیهای رفتاری آنها در مدل.....	۲۸
فصل سوم: استقرار گام به گام فرآیند خودارزیابی.....	۴۴
➤ تعریف خودارزیابی.....	۴۴
➤ دلایل و مزایای استقرار خودارزیابی.....	۴۵
➤ گامهای اصلی اجرای فرآیند خودارزیابی.....	۴۷
• الف- دستیابی به شناختی کامل از وضع موجود سازمان.....	۴۸
• ب- سازماندهی ساختار اجرایی (ارکان اجرایی) برای استقرار فرآیند خودارزیابی.....	۴۹

فصل چهارم: چگونه می‌توان جایزه گرفت..... ۹۸

➤ تعهد مدیریت..... ۱۰۲

➤ آموزش..... ۱۰۳

➤ فرآیند خودارزیابی..... ۱۰۴

➤ برنامه های بهبود..... ۱۰۶

فصل پنجم: آشنائی با منطق رادار..... ۱۱۰

پیوست ۱- راهنمای تکمیل پرسشنامه خودارزیابی بر مبنای مدل تعالی..... ۱۱۸

پیوست ۲- دستورالعمل اولویت بندی برنامه های بهبود..... ۱۴۴

مقدمه شرکت پیشگام پوشش سیستم

تمدن‌ها و کشورها همواره کوشیده‌اند تا در عرصه رقابت تجاری و اقتصادی که در پیش رو دارند کمترین زیان را دیده و بیشترین بهره را نصیب خود سازند. نبردی آرام و بی وقفه به سوی برتری و تعالی که در آن پیروزی با خلاق‌ترین و فعال‌ترین‌ها است. ضرورت بهبود، تعالی و برتری از ابتدا در جوامع وجود داشته و چه زیبا مولانا در این خصوص می‌سراید:

که تو را گوید به هر دم برتر آ
بینش عالی امان است از گزند
مرد سفلی دشمن بالا بود
سوقدم‌کن چون که فرمودت تعال

حسن ظن است و امید خوش تو را
سربلندم من، دو چشم من بلند
آن تعال او تعالی‌ها دهد
هین رها کن بدگمانی و ضلال

مدل تعالی سازمانی EFQM یا (EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT) که امروز نام آن را در گوشه و کنار سازمانها می‌شنویم، مجموعه‌ای از روشها و ابزارهایی است که به منظور ارزیابی و خود ارزیابی سازمان و همچنین مدلی جهت جهت حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل به عنوان مدل بنیاد کیفیت اروپا از ۸ اصل بنیادین تشکیل شده و در ایران زیربنای دو جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت قرار گرفته و بسیاری از مدیران را بر آن داشته تا سازمان خود را در جهت مطابقت با اصول و قواعد آن به پیش رانند.

شرکت پیشگام پویش سیستم با توجه به رسالت خود و در جهت ارتقاء سطح آگاهی مدیران و کارشناسان سازمانها اقدام به تدوین این کتاب نموده است. در این کتاب سعی شده است علاوه بر معرفی مفاهیم و تعاریف مدل تعالی سازمانی EFQM، روشها و قدمهای اجرایی در خصوص استقرار فرایند خود ارزیابی بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM نیز به صورت مشروح و کاربردی ارائه گردد.

در پایان از زحمات آقای دکتر محبی به جهت تدوین و گردآوری و همچنین کلیه عزیزانی که ما را در تدوین این اثر یاری نمودند سپاسگزاریم. امید که نقد و نظر صاحب نظران، مدیران و کارشناسان، ما را در بار تر نمودن این کتاب یاری نماید.

علی پاکدوست - مدیر عامل

جواد مرادی - رئیس هیئت مدیره

شرکت پیشگام پویش سیستم

مهر ۱۳۸۶

پیشگفتار

دنیای امروز دنیای تکاپو، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر سرعت تحولات درون سازمانی فزونی گرفته و منجر به حذف گروهی از سازمانها از چرخه رقابت در بازار می شود. اما آنچه که بعنوان یک رویکرد موثر و کارآمد می تواند به سازمانها در پیشی گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقاء کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی می باشد که بتواند حضور سازمان را در این دنیای پرتکاپو تضمین و عرصه را برای رقابت سازمان در بازار با سایر رقبا فراهم نماید. ولی قطعاً تجهیز به ابزار مناسب به تنهایی نمی تواند پاسخگوی این نیاز اساسی و حیاتی باشد، چرا که لازم است تا سازمانها ضمن تجهیز خود به ابزار مناسب، تکنیکهای استفاده از آن ابزار را نیز به درستی بیاموزند.

امروزه سازمانهای بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، ارتقاء روز افزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمانهای دیگر در مسیر تعالی و با خط کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت موثر با رقبای تجاری خود ایجاد نموده و حیات اقتصادی خود را تضمین نمایند. این سازمانها تنها بررسی بر روی داده‌های پس نگر مالی را معیاری برای تصمیم‌گیری برای آینده قرار نداده و خواهان دستیابی به شناختی جامع از کلیه ابعاد وجودی خود میباشند. چنین سازمانهایی استقرار مدل تعالی EFQM را به عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد انتخاب و استقرار آن را به صورت اثربخش در دستور کار خود قرار داده‌اند.

جوایز کیفیت و مدل EFQM از جمله ابزارهایی بوده که همانند سایر سیستمهای کیفیت نیاز به بینش و دانش توأم برای استقرار اثربخش و کارآمد دارند و گاهی به دلیل عدم آگاهی از نحوه استقرار و بکارگیری آنها و حتی گاهی به دلیل عدم اطلاع از علت و مقصد نهائی از بکارگیری آنها، کارائی خود را کاملاً از دست داده و تبدیل به زوائد بی ارزشی در سازمانهایی که به استقرار آنها روی آورده‌اند می‌گردند.

از سویی استقرار ناقص و ناآگاهانه این نوع سیستمها، علاوه بر آنکه اثر بخشی لازم را به همراه نداشته، اغلب منجر به تحمیل هزینه های گزاف و ناخواسته بر دوش سازمانها نیز می‌شوند.

در این کتاب سعی شده ضمن مروری اجمالی بر کلیات و مفاهیم مدل تعالی سازمانی و جایزه کیفیت « EFQM » علاوه بر آشنائی با ابعاد مدل و ارکان آن، روشهای عملیاتی و گام به گام استقرار فرآیند خود ارزیابی بر مبنای مدل تعالی EFQM نیز به صورت اثربخش و کاملاً کاربردی و در قالب شبه کارگاه آموزش داده شده و تکنیکهای استفاده از مدل به عنوانی ابزاری نیرومند برای حرکت به سمت بهبود مستمر آموزش داده شده و ضمن آن روشهای اجرایی استقرار اثربخش و کاربردی مدل تعالی سازمانی در سازمانهای متقاضی تشریح شود تا به جهت گیری این سازمانها در مسیر تعالی و متناسب با کاربردهای مدل تعالی کمک نماید. امید است همواره در مسیر تعالی سازمانی موفق بوده و گامهای کوچک اما پیوسته شما راهگشای موفقیت شما در این مسیر روشنی بخش باشد.

در پایان از همسر عزیزم بیاس تلاش و حمایتهای بیدریغش کمال تشکر و قدر دانی را دارم.

از کلیه اساتید و صاحب نظران محترم خواهشمندم پیشنهادات و نظرات خود را از طریق پست الکترونیکی Dr_mohebi98@yahoo.com با اینجانب در میان بگذارید.

علی اکبر محبی مقدم

مهر ۱۳۸۶