

# تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM

۱۵۵۰۷۸۶

۵۹,۱۲,۸

www.ketab.ir

مؤلفان:

حسین صفری

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

علی عبادی ضیائی

محسن مرادی مقدم



شماره مسلسل ۹۲۳۷

شماره انتشار ۳۸۷۲

### انتشارات دانشگاه تهران

|                     |                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | صفری، حسین، ۱۳۵۶-                                                                      |
| عنوان و نام پدیدآور | تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM / مؤلفان حسین صفری، علی عبادی ضیائی، محسن مرادی مقدم. |
| مشخصات نشر          | تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.                                            |
| مشخصات ظاهری        | ۴۲۰ ص: مصور، جدول، نمودار                                                              |
| فروست               | انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۷۲.                                             |
| شابک                | 978-964-03-7111-4                                                                      |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیبا                                                                                   |
| یادداشت             | کتابنامه                                                                               |
| موضوع               | بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت                                                             |
| موضوع               | کیفیت فراگیر--مدیریت                                                                   |
| موضوع               | کیفیت فراگیر--ایران--مدیریت                                                            |
| موضوع               | کیفیت فراگیر--ایران--مدیریت--جایزه ها                                                  |
| موضوع               | مهندسی مجدد (مدیریت)                                                                   |
| شناسه افی           | عبادی ضیائی، علی                                                                       |
| شناسه ورود          | مرادی مقدم، محسن                                                                       |
| شناسه افزوده        | دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات                                                          |
| رده بندی کنگره      | ۱۳۹۶ ۷۲۵/۷۲۵/۱۵/HD۶۲                                                                   |
| رده بندی دیوید      | ۶۵۸/۵۶۲                                                                                |
| شماره کتابشناسی ملی | ۴۸۵۰                                                                                   |

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل های pdf، لوح فشرده، انبوهی در وبلاگ ها، سایت ها، مجله ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7111-4



9 789640 371114

عنوان: تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM

تألیف: دکتر حسین صفری- علی عبادی ضیائی- محسن مرادی مقدم

ویرایش ادبی: نسترن حسین پور

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است»

بها: ۳۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: [press@ut.ac.ir](mailto:press@ut.ac.ir) - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

## پیشگفتار

هر چه در مسیر تاریخ و زمان روبه جلو حرکت می‌کنیم، تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، سیر پرشتاب‌تری به خود می‌گیرند. بی‌ثباتی در سازمان‌ها نیز بیشتر شده و این موضوع همراه با ناتوانی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌ها، حتی سازمان‌های بزرگ جهانی را نیز در معرض خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است.

در بازار رقابتی امروز ضروری است که سازمان‌ها برتری خود را در مقابل رقبا حفظ کنند و با حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار همواره به سمت جلو گام بردارند. بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان برای رسیدن به این هدف، تغییرهایی تعیین کرده و برای اجرای آنها برنامه‌هایی تدوین می‌کنند. اما چنانچه هزینه و زمانی که برای تدوین و اجرای این راهبردها صرف می‌شود، به‌طور مستمر کنترل و بازنگری نشود تأثیر مناسب را نخواهد داشت. نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی با اهداف راهبردی در پیگیری اجرای راهبرد سازمان به‌کار می‌آیند. این کمک شایانی می‌کنند. از جمله عناصر کلیدی در موفقیت هر راهبرد، سازوکارها و فرایندهایی است که برای سنجش عملکرد به کار می‌رود.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها با نوآوری در حال تکامل به‌دست می‌دهند. مستمّر هستند که این نوآوری به‌نوعی بهره‌برداری موفق از تفکرات جدید محسوب می‌شود. بین دو مفهوم نوآوری و بهبود مستمر هم‌افزایی شفاف‌تری هست و اغلب این دو عامل همکاری موفق برای به‌دست آوردن یک فرهنگ مشارکتی و در نهایت بهره‌برداری سازمانی با یکدیگر ادغام می‌شوند. در نتیجه، این ادغام پیشرفت‌های قابل‌توجهی در عملکرد سازمانی و قدرت رقابتی سازمان و در نهایت تعالی سازمانی در پی خواهد داشت. آنچه در این مقوله اهمیت ویژه‌ای دارد، اثر دوطرفه و تعاملی پایداری سازمانی و تعالی سازمانی بر یکدیگر است. به عبارت دیگر دستیابی به پایداری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی موجب پایداری و بقای سازمان می‌شود. در نتیجه حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی برای سازمان‌های امروزی یک نیاز و ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

بنابراین مدیران سازمان‌های مختلف همواره برای برنامه‌ریزی بهتر، کسب مزیت رقابتی بالاتر، کارایی بیشتر و قیمت‌گذاری معقول، نیاز به تغییر کلی را درمی‌یابند. اهتمام سازمان به تعالی و سرآمدی با در نظر گرفتن فاکتورها و سنجش‌های آن، سازمان‌ها را به سوی صعود رهنمون می‌کند. تعالی

سازمانی نه تنها متمرکز بر ساختار اداری است، بلکه به مدیریت تیمی هم تأکید می‌کند. موضوع بهبود مستمر مشتمل بر برنامه‌ریزی فرایندهای عملیاتی، آماده‌سازی ورودی‌های سیستم، ارزیابی خروجی‌ها و آزمایش عملکرد است تا نتیجه بهتری حاصل شود. پس بهبود مستمر ابزار مهمی برای دستیابی به تعالی سازمانی است.

در ادبیات جدید کسب‌وکار، مفهوم تعالی سازمانی به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت کیفیت جامع تعریف شده است. این کتاب ضمن اینکه به دنبال معرفی تفسیر متفاوت و منحصر به فردی از مدل تعالی EFQM است، دو مدل دیگر تعالی سازمانی فعال در سطح بین‌المللی را نیز معرفی می‌کند. با توجه به اینکه در کشور ما مدل تعالی EFQM بیشتر از سایرین مورد توجه شرکت‌ها بوده و در این خصوص حداقل و جاره ملی تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت ایران را از این مدل اقتباس کرده‌اند، بنابراین تفسیر آن و بیان دلایل برتری که کمتر به آنها پرداخته شده از جمله اهداف تألیف این کتاب است. بنابراین در فصل نخست، تاریخچه‌ای مختصر از سیر تحول مدیریت کیفیت، دانشمندان این حوزه و رویکردها و فعالیت‌های مهم مدیریت کیفیت معرفی شده و در فصل دوم مفاهیم مقدماتی سنجش عملکرد، سیر مطالعات، ماهیت کنترلی سیستم‌های سنجش عملکرد و در نهایت مدل‌های سنجش عملکرد سازمانی به عنوان مقدمه ورود به بحث اصلی ارائه شده است. در فصل سوم، مدل تعالی EFQM نسخه ۲۰۱۳ با تمامی جزئیات آن ارائه شده است که شامل: از: نیازمندی‌های مدل، مفاهیم بنیادین، معیارهای مدل، یکپارچگی مفاهیم بنیادین با معیارها و منطق رادار با زبانی کاملاً متفاوت و به صورت تألیف نویسندگان. همچنین مفاهیم بنیادین و معیارهای این مدل با نسخه‌های قبلی آن مقایسه شده است. فصل چهارم شامل سطوح جایزه، روش‌های خودسنجی و موارد دیگر مربوط به جایزه تعالی EFQM است. در فصل پنجم رویکردهای معمول مدل EFQM که توسط این سازمان ارائه شده تشریح می‌شود. فصل ششم شامل حدود ۶۰ کلمه کلیدی ذکر شده در مدل EFQM است که برای تعریف و بیان آنها از منابع مختلف داخلی و خارجی استفاده شده است. در فصل هفتم، هفت مورد از مدل‌های بلوغ معرفی شده توسط مدل EFQM شامل مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت فرایند تولید و مدیریت فرایند خرید تشریح می‌شوند. در ادامه و در فصل هشتم مدل تعالی مالکوم بالدریج نسخه ۲۰۱۵ و در فصل نهم مدل دمنینگ نسخه ۲۰۱۲ ارائه شده است. سه مدل تعالی سازمانی مذکور ترجمه متن اصلی مدل‌های مرتبط با آنها هستند. فصل پایانی، جمع‌بندی و تطبیق این مدل‌هاست که کل فصل تألیف نویسندگان است و تلاش شده است که

مدل‌های تعالی EFQM، دمینگ و مالکوم بالدريج براساس مفاهيم بنيادين و معيارها باهم مقايسه شوند. همچنين مقايسه تطبيقي بين زيرمعيارهاي دو مدل EFQM و مالکوم بالدريج با جزئيات کامل ارائه شده است. علاوه بر اين تلاش شده که انواع سيستم‌هاي ايزو با کلمات کلیدی مدل EFQM مرتبط شوند. همچنين مدل EFQM و مدل COSO باهم مقايسه شده‌اند. اميد است که اين کتاب عاملي برای اعتلاي اين حوزه علمي و کاري باشد.

**حسين صفري**

عضو هيئت علمي دانشگاه تهران

**محسن مرادی مقدم**

دانشجوی دوره دکتری مدیریت تولید و عمليات دانشگاه تهران

**مسی عبادی ضیائی**

دانشجوی دوره دکتری مدیریت تحقیق در عمليات دانشگاه تهران

www.ketab.ir

## فهرست مطالب

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| پیشگفتار.....                                      | ب  |
| فصل اول: سیر تحول مدیریت کیفیت.....                | ۱  |
| مقدمه.....                                         | ۱  |
| ۱- نگاهی اجمالی به سیر تحول مدیریت کیفیت.....      | ۲  |
| ۲- دانشمندان بنام حوزه مدیریت کیفیت.....           | ۶  |
| ۳- رویکردها و فعالیت‌های مهم مدیریت کیفیت.....     | ۱۰ |
| فصل دوم: مبانی مدل‌های سنجش عملکرد.....            | ۱۵ |
| مقدمه.....                                         | ۱۵ |
| ۱- سنجش عملکرد.....                                | ۱۸ |
| ۲- سیر مطالعات سنجش عملکرد.....                    | ۲۱ |
| ۳- ماهیت کنترلی سیستم‌های سنجش عملکرد.....         | ۲۲ |
| ۴- مدل‌های سنجش عملکرد سازمانی.....                | ۲۳ |
| ۴-۱- الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا.....           | ۲۴ |
| ۴-۲- مدل ارزیابی متوازن.....                       | ۲۵ |
| ۴-۳- مدل شناخت تعالی شرکت.....                     | ۲۸ |
| ۴-۴- مدل کاهش راهبردی هزینه‌ها و بهبود عملکرد..... | ۲۸ |
| ۴-۵- مدل تعالی مالکوم بالدریج.....                 | ۳۰ |
| ۴-۶- مدل تعالی دمنینگ.....                         | ۳۱ |
| ۴-۷- زنجیره ارزش پورتر برای تحلیل بنگاه.....       | ۳۲ |
| ۴-۸- مدل منشور عملکرد.....                         | ۳۲ |
| ۴-۹- سیستم سنجش عملکرد پویا.....                   | ۳۳ |
| ۴-۱۰- مدل تعالی سازمان‌های پروژه‌محور.....         | ۳۵ |
| ۴-۱۱- مدل تعالی پروژه (PEM).....                   | ۳۵ |
| فصل سوم: تشریح مدل تعالی سازمانی EFQM.....         | ۳۷ |
| مقدمه.....                                         | ۳۷ |

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۳۹  | ۱- نیازمندی‌های مدل                        |
| ۴۱  | ۲- مفاهیم بنیادین تعالی                    |
| ۴۵  | ۲-۱- ارزش‌افزایی برای مشتریان              |
| ۴۵  | ۲-۲- خلق آینده پایدار                      |
| ۴۶  | ۲-۳- توسعه توانمندی‌های سازمانی            |
| ۴۷  | ۲-۴- هدایت خلاقیت و نوآوری                 |
| ۴۸  | ۲-۵- رهبر با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی |
| ۴۸  | ۲-۶- مدیریت همراه با چابکی                 |
| ۴۹  | ۲-۷- موفقیت از راه استعداد کارکنان         |
| ۵۰  | ۲-۸- حفظ ندیج جست                          |
| ۵۱  | ۳- معیارها                                 |
| ۵۴  | ۳-۱- رهبری                                 |
| ۵۹  | ۳-۲- استراتژی                              |
| ۶۲  | ۳-۳- کارکنان                               |
| ۶۷  | ۳-۴- شراکت‌ها و منابع                      |
| ۷۱  | ۳-۵- فرایندها، محصولات و خدمات             |
| ۷۵  | ۳-۶- نتایج مشتری                           |
| ۷۶  | ۳-۷- نتایج کارکنان                         |
| ۷۸  | ۳-۸- نتایج جامعه                           |
| ۷۹  | ۳-۹- نتایج کسب‌وکار                        |
| ۸۲  | ۴- یکپارچگی مفاهیم بنیادین با معیارها      |
| ۸۳  | ۵- منطق رادار                              |
| ۸۴  | ۵-۱- رادار برای توانمندسازها               |
| ۹۴  | ۵-۲- رادار برای نتایج                      |
| ۹۸  | ۵-۳- امتیازدهی مدل EFQM                    |
| ۱۰۱ | فصل چهارم: جایزه EFQM                      |
| ۱۰۱ | مقدمه                                      |
| ۱۰۲ | ۱- سطوح جایزه تعالی                        |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| ۱-۱- سطح تعهد به تعالی.....                          | ۱۰۲ |
| ۱-۲- سطح تقدیر برای تعالی.....                       | ۱۰۲ |
| ۱-۳- سطح جایزه تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت..... | ۱۰۳ |
| ۲- روش‌های خودسنجی مدل تعالی سازمانی.....            | ۱۰۴ |
| ۲-۱- خودسنجی ساده.....                               | ۱۰۴ |
| ۲-۲- روش پرسش‌نامه.....                              | ۱۰۶ |
| ۲-۳- ارزیابی سریع.....                               | ۱۰۵ |
| ۲-۴- ماتریس تعالی کسب‌وکار.....                      | ۱۰۶ |
| ۲-۵- ماتریس تعالی.....                               | ۱۰۶ |
| ۲-۶- شبیه‌سازی بازدید از محل.....                    | ۱۰۶ |
| ۳- برخی از برترین‌ها EFQM.....                       | ۱۰۶ |
| ۴- جایزه‌های EFQM.....                               | ۱۰۶ |
| فصل پنجم: رویکردهای معمول در مدل EFQM.....           | ۱۱۹ |
| مقدمه.....                                           | ۱۱۹ |
| ۱- رهبری.....                                        | ۱۱۹ |
| ۲- استراتژی.....                                     | ۱۲۵ |
| ۳- کارکنان.....                                      | ۱۳۰ |
| ۴- شراکت‌ها و منابع.....                             | ۱۳۵ |
| ۵- فرایندها، محصولات و خدمات.....                    | ۱۴۲ |
| فصل ششم: تشریح کلمات کلیدی مرتبط با مدل EFQM.....    | ۱۴۹ |
| مقدمه.....                                           | ۱۴۹ |
| ۱- رهبری.....                                        | ۱۴۹ |
| ۱-۱- ارکان جهت‌ساز.....                              | ۱۵۰ |
| ۱-۲- فرهنگ مشارکت، مالکیت و رهبری تسهیم‌شده.....     | ۱۵۲ |
| ۱-۳- رفتارهای شخصی رهبران.....                       | ۱۵۴ |
| ۱-۴- استانداردهای سازمانی.....                       | ۱۵۵ |
| ۱-۵- رهبری الهام‌بخش.....                            | ۱۶۰ |
| ۱-۶- ناب بودن.....                                   | ۱۶۱ |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۱۶۲ | ۷-۱- چابکی                                   |
| ۱۶۴ | ۸-۱- مدیریت سودبرندگان                       |
| ۱۶۵ | ۹-۱- مدیریت عملیات و پایداری کسب و کار       |
| ۱۶۶ | ۱۰-۱- معماری سازمان                          |
| ۱۶۶ | ۱۱-۱- مزیت رقابتی                            |
| ۱۶۹ | ۱۲-۱- مسئولیت اجتماعی                        |
| ۱۷۶ | ۲- استراتژی                                  |
| ۱۷۷ | ۱-۲- شایستگی محوری                           |
| ۱۷۸ | ۲-۲- ارزش تسهیم شده                          |
| ۱۷۸ | ۳-۲- شایستگی محوری برای ایجاد ارزش تسهیم شده |
| ۱۷۹ | ۴-۲- سناریو                                  |
| ۱۸۰ | ۵-۲- سناریوسازی                              |
| ۱۸۲ | ۶-۲- برنامه ریزی بر پایه سناریو              |
| ۱۸۵ | ۳- کارکنان                                   |
| ۱۸۵ | ۱-۳- استاندارد ۱۰۰۱۵                         |
| ۱۸۶ | ۲-۳- منابع                                   |
| ۱۸۷ | ۳-۳- توانمندی یا قابلیت                      |
| ۱۸۸ | ۴-۳- شایستگی                                 |
| ۱۸۹ | ۵-۳- توسعه سازمانی                           |
| ۱۹۰ | ۶-۳- استعداد و مدیریت استعدادها              |
| ۱۹۲ | ۷-۳- خلاقیت کارکنان                          |
| ۱۹۳ | ۸-۳- توانمندسازی کارکنان                     |
| ۱۹۳ | ۹-۳- انگیزه                                  |
| ۱۹۴ | ۴- شراکت ها و منابع                          |
| ۱۹۵ | ۱-۴- بهداشت، ایمنی و محیط عمومی              |
| ۱۹۷ | ۲-۴- استاندارد IWA 2:2007                    |
| ۱۹۸ | ۳-۴- حاکمیت مالی                             |
| ۱۹۸ | ۴-۴- حاکمیت سازمانی                          |
| ۱۹۹ | ۵-۴- شفافیت سازمانی                          |

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ۲۰۰ | ۴-۶- استاندارد مدیریت امنیت اطلاعات ISO 27000, ISMS        |
| ۲۰۱ | ۴-۷- شبکه‌های یادگیری و همکاری                             |
| ۲۰۳ | ۴-۸- سودبرندگان و مسئولیت اجتماعی سازمان                   |
| ۲۰۴ | ۴-۹- مدیریت سبد تکنولوژی                                   |
| ۲۰۵ | ۴-۱۰- دارایی‌های هوشمند                                    |
| ۲۰۶ | ۴-۱۱- ریسک                                                 |
| ۲۰۷ | ۴-۱۲- ریسک عملیاتی                                         |
| ۲۰۸ | ۴-۱۳- ریسک استراتژیک                                       |
| ۲۰۹ | ۴-۱۴- ریسک مالی                                            |
| ۲۰۹ | ۴-۱۵- مدیریت ریسک                                          |
| ۲۱۲ | ۴-۱۶- ریسک‌های بازار سرمایه                                |
| ۲۱۳ | ۴-۱۷- انرژی‌های تجدیدپذیر                                  |
| ۲۱۳ | ۵- فرایندها، محصولات و خدمات                               |
| ۲۱۴ | ۵-۱- سیستم رضایتمندی مشتری مدیریت شکایات مشتریان ISO 10002 |
| ۲۱۵ | ۵-۲- استاندارد ۵۰۰۱                                        |
| ۲۱۶ | ۵-۳- مشتری                                                 |
| ۲۱۶ | ۵-۴- رضایت مشتری                                           |
| ۲۱۸ | ۵-۵- طراحی محصول سبز                                       |
| ۲۲۰ | ۵-۶- دوره عمر محصول                                        |
| ۲۲۱ | ۵-۷- استاندارد مدیریت ایمنی در زنجیره تأمین ISO 8000       |
| ۲۲۱ | ۵-۸- زنجیره تأمین سبز                                      |
| ۲۲۲ | ۵-۹- زنجیره تأمین حلقه بسته                                |
| ۲۲۳ | ۵-۱۰- تجربه و ادراک مشتری                                  |
| ۲۲۵ | ۵-۱۱- ارزش پیشنهادی به مشتریان                             |
| ۲۲۵ | ۵-۱۲- مدیریت ارتباط با مشتریان                             |
| ۲۲۶ | ۵-۱۳- رضایت و وفاداری مشتری                                |
| ۲۲۷ | ۵-۱۴- فرایند                                               |
| ۲۲۸ | ۵-۱۵- نگرش فرایندی                                         |
| ۲۳۰ | ۵-۱۶- مدیریت فرایند                                        |

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| ۲۳۰ | ۱۷-۵- مستندسازی فرایند.....   |
| ۲۳۰ | ۱۸-۵- سلسله مراتب فرایند..... |

## فصل هفتم: مدل های بلوغ مرتبط با مدل EFQM.....

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| ۲۳۱ | مقدمه.....                      |
| ۲۳۲ | ۱- مدیریت زنجیره تأمین.....     |
| ۲۳۷ | ۲- مدیریت مالی.....             |
| ۲۴۰ | ۳- مدیریت منابع انسانی.....     |
| ۲۴۴ | ۴- مدیریت بازاریابی و فروش..... |
| ۲۴۸ | ۵- مدیریت فرایند تولید.....     |
| ۲۵۳ | ۶- مدیریت فرایند خرید.....      |
| ۲۵۴ | ۷- مدیریت خدمات و تسهیلات.....  |

## فصل هشتم: مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدریج.....

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| ۲۵۹ | مقدمه.....                                          |
| ۲۵۹ | ۱- مفاهیم مقدماتی.....                              |
| ۲۶۰ | ۱-۱- بنیاد جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج.....      |
| ۲۵۹ | ۱-۲- مؤسسه ملی استاندارد و فناوری.....              |
| ۲۶۰ | ۱-۳- انجمن آمریکایی برای کیفیت.....                 |
| ۲۶۰ | ۱-۴- هیئت ناظران.....                               |
| ۲۶۰ | ۱-۵- هیئت ارزیابی کنندگان.....                      |
| ۲۶۱ | ۱-۶- دریافت کنندگان جایزه.....                      |
| ۲۶۱ | ۱-۷- ائتلاف برای تعالی عملکرد.....                  |
| ۲۶۱ | ۱-۸- در جستجوی تعالی.....                           |
| ۲۶۲ | ۲- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج.....              |
| ۲۶۳ | ۲-۱- چارچوب معیارهای بالدریج برای تعالی عملکرد..... |
| ۲۶۵ | ۲-۲- مشخصات (پروفاایل) سازمان.....                  |
| ۲۶۶ | ۲-۳- سیستم عملکرد.....                              |
| ۲۶۵ | ۲-۴- شالوده سیستم.....                              |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| ۲۶۶ | ۳- معیارهای تعالی عملکرد.....                                 |
| ۲۶۷ | ۳-۱- مشخصات سازمان.....                                       |
| ۲۷۰ | ۳-۲- معیارهای ۱ تا ۶ مدل MBNQA.....                           |
| ۲۹۴ | ۴- ارزش ها و مفاهیم اساسی.....                                |
| ۲۹۶ | ۴- سیستم امتیازدهی.....                                       |
| ۲۹۹ | ۵- طبقه بندی بخش ها و ابعاد امتیازدهی.....                    |
| ۳۰۰ | ۶- فرایند خودسنجی در جایزه بالدریج.....                       |
| ۳۰۵ | فصل نهم مدل تعالی سازمانی دمنینگ.....                         |
| ۳۰۵ | مقدمه.....                                                    |
| ۳۰۵ | ۱- جایزه دمنینگ.....                                          |
| ۳۰۷ | ۲- مدیریت کیفیت - جاه.....                                    |
| ۳۰۸ | ۳- فرایند برگزاری یزم.....                                    |
| ۳۱۱ | ۳-۱- درخواست برای دریافت جایزه.....                           |
| ۳۱۲ | ۳-۲- مشاوره مدیریت کیفیت مشاوره پیش از تقاضا چیست؟.....       |
| ۳۱۵ | ۳-۳- آسیب شناسی مدیریت کیفیت جهت توسط کمیته جایزه دمنینگ..... |
| ۳۱۶ | ۳-۴- توصیف روش های مدیریت کیفیت حاصل از ارزیابی.....          |
| ۳۲۳ | ۳-۵- ارزیابی در محل.....                                      |
| ۳۳۵ | ۴- روش های ارزیابی.....                                       |
| ۳۳۹ | ۵- ارزیابی.....                                               |
| ۳۴۰ | ۶- روش ها و معیار ارزیابی.....                                |
| ۳۴۲ | ۷- تعیین برندگان جایزه و اعلام نتایج ارزیابی.....             |
| ۳۴۵ | فصل دهم: جمع بندی و مطالعه تطبیقی.....                        |
| ۳۴۵ | مدل های تعالی سازمانی.....                                    |
| ۳۴۵ | مقدمه.....                                                    |
| ۳۴۶ | ۱- ضعف مدل های سنجش عملکرد.....                               |
| ۳۴۹ | ۲- به کارگیری مدل های تعالی سازمانی.....                      |
| ۳۵۰ | ۳- مقایسه مفاهیم بنیادین مدل های تعالی سازمانی.....           |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۳۵۶ | ۴- مقایسه معیارهای مدل‌های تعالی سازمانی                          |
| ۳۵۸ | ۵- مقایسه تطبیقی معیارهای مدل مالکوم بالدريج با معیارهای مدل EFQM |
| ۳۶۱ | ۶- مقایسه تطبیقی EFQM با خانواده ایزو                             |
| ۳۷۶ | ۷- مقایسه تطبیقی معیارهای EFQM با سیستم COSO                      |
| ۳۸۲ | ۸- جمع‌بندی                                                       |
| ۳۸۵ | منابع                                                             |