

مدل تعالی

مؤسسه‌های پژوهشی

گردآوری و تألیف:

مرتضی روغنی سیداحمد حسین‌زاده

مهرناز حیدری

کتاب حاضر منتج از اجرای طرح پژوهشی «تدوین مدل ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)» و اجرا در سه پژوهشگاه منتخب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به سفارش پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران در سال ۱۳۸۸ به شماره ثبت ۳۳/۲۵۲۰ در مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا بوده است.



تهران ۱۳۹۰



انستیتوم تئودور
پژوهش علوم و فناوری اطلاعات ایران

سرشناسه	روغنی، مرتضی ۱۳۵۳ - گردآورنده
عنوان و نام پدیدآور	مدل تعالی مؤسسات پژوهشی / گردآوری و تألیف مرتضی روغنی، سیداحمد حسین زاده، مهرناز حیدری.
مشخصات نشر	تهران: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ چاپار، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۲۲۰ ص: مصور(بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	978-964-7519-74-8
یادداشت	کتاب حاضر نتیجه اجرای طرح پژوهشی تدوین مدل ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) و اجرا در سه پژوهشگاه منتخب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است.
یادداشت	کتابنامه: ص ۶۱-۶۲
موضوع	مؤسسات تحقیقاتی -- ایران -- ارزشیابی
موضوع	کیفیت فراگیر -- ایران -- مدیریت
موضوع	کیفیت فراگیر -- مدیریت
شناسه افزوده	حسین زاده، سیداحمد، ۱۳۵۶ - گردآورنده
شناسه افزوده	حیدری، مهرناز، ۱۳۶۵ - گردآورنده
شناسه افزوده	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
شناسه افزوده	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
شناسه افزوده	European Foundation for Quality Management
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۰ / الف ۱۸۰ Q
رده‌بندی دیویی	۰۰۱/۳۰۶
شماره کتابشناسی ملی	۲۳۸۶۶۴



بندهم ثبت شد
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

تهران: ۸۸۸۹۹۶۸۰ - ۹۱۲۱۹۶۰۲۱۴

مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

گردآوری و تألیف:

مرتضی روغنی morteza_roghani@yahoo.com

سیداحمد حسین زاده s_ahmad_h@yahoo.com

مهرناز حیدری me.heidary.ie@gmail.com

ویراستار ادبی: مزدک انوشه

صفحه‌آرا: رحیم کبیر صابر

طراح جلد: لاله ماهر

چاپ اول: ۱۳۹۰

ناظر فنی چاپ: مریم تفضلی

شمارگان: ۱۲۵۰ نسخه

چاپ و صحافی: چاپخانه آرین

شابک ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۱۹-۷۴-۸ ISBN: 978-964-7519-74-8

۶۰۰ تومان

این کتاب از سلسله انتشارات پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران است که با همکاری نشر چاپار منتشر شده است.

فهرست

۱۱	پیشگفتار
۱۳	مقدمه
۱۷	فصل اول: مدل‌های تعالی سازمانی
۱۹	مقدمه
۲۰	مفهوم تعالی سازمانی
۲۱	سیر تکاملی مدل‌های تعالی سازمانی
۲۱	مدیریت کیفیت فراگیر
۲۲	نظریهٔ دمینگ
۲۴	نظریهٔ جوران
۲۵	نظریهٔ کرازبی
۲۸	مدل دمینگ
۳۵	مدل مالکوم بالدريج
۳۹	مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
۴۳	به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی در ایران

۴۴	جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی
۴۸	جایزه ملی کیفیت
۵۱	جایزه تعالی منابع انسانی
۵۳	نتیجه‌گیری
۵۵	فصل دوم: تعالی سازمانی و مؤسسه‌های پژوهشی
۵۷	مقدمه
۵۹	اهمیت تعالی سازمانی در مؤسسات پژوهشی
۶۰	مدل‌های ارزیابی و نظارت مؤسسه‌های پژوهشی
۶۳	مدل‌های تعالی مؤسسات پژوهشی
	فرایند طراحی مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی بر مبنای مدل تعالی
۶۶	EFQM ویرایش ۲۰۱۰
۶۹	بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین
۷۱	بررسی اجمالی معیارها، وزن و شکل مدل
۷۶	بررسی اجمالی منطق ارزیابی رادار
۷۷	نتیجه‌گیری
۷۹	فصل سوم: تشریح مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی
۸۱	مقدمه
۸۱	ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی
۸۳	۱- دستیابی به نتایج متوازن
۸۴	۲- ارزش‌افزایی برای مشتریان
۸۵	۳- رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی
۸۷	۴- مدیریت به وسیله فرآیندها
۸۸	۵- موفقیت از طریق کارکنان
۸۹	۶- پرورش خلاقیت و نوآوری
۹۰	۷- ایجاد شراکت‌ها
۹۲	۸- مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار
۹۳	معیارهای مدل تعالی مؤسسات پژوهشی

۹۷	تشریح معیارهای مدل
۹۷	معیار ۱- رهبری و مدیریت
۱۰۳	معیار ۲- استراتژی
۱۰۷	معیار ۳- سرمایه‌های انسانی
۱۱۲	معیار ۴- شراکت‌ها و منابع
۱۱۸	معیار ۵- فرآیندها، محصولات و خدمات
۱۲۳	معیار ۶- نتایج مشتریان
۱۲۶	معیار ۷- نتایج سرمایه‌های انسانی
۱۲۹	معیار ۸- نتایج جامعه
۱۳۲	معیار ۹- نتایج کلیدی
۱۳۴	ارتباط میان مفاهیم بنیادین و مدل تعالی مؤسسات پژوهشی
۱۳۶	تشریح منطق ارزیابی رادار
۱۳۸	تجزیه و تحلیل توانمندسازها
۱۳۸	تجزیه و تحلیل نتایج
۱۳۹	ارزیابی بر اساس منطق رادار
۱۴۰	ابزارهای ارزیابی و مدیریتی رادار
۱۴۵	امتیازدهی بر اساس منطق رادار
۱۴۶	نتیجه‌گیری
۱۴۹	فصل چهارم: خودارزیابی در مدل تعالی
۱۵۱	مقدمه
۱۵۲	تعریف خودارزیابی
۱۵۲	خودارزیابی و مزایای آن برای سازمان
۱۵۳	فرآیند کلی خودارزیابی
۱۵۷	معرفی روش‌های مختلف خودارزیابی
۱۵۸	روش پرسشنامه
۱۶۰	روش کارگاهی
۱۶۶	روش پروفرما

۱۶۹	روش شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه.....
۱۷۷	نتیجه‌گیری.....
۱۷۹	پیوست‌ها.....
	پیوست یک: نمونه گزارش بازخورد ارزیابی یک مؤسسه پژوهشی
۱۸۰	بر مبنای مدل.....
۱۸۰	معیارهای توانمندساز.....
۱۹۲	معیارهای نتایج.....
	پیوست دو: پرسشنامه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسات
۲۰۲	پژوهشی.....
۲۰۲	مقدمه.....
۲۰۵	امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه تعالی.....
۲۰۹	سؤالات پرسشنامه در هر یک از معیارها.....
۲۲۱	برگه امتیازدهی.....
۲۲۲	پیوست سه: واژگان تخصصی مدل.....
۲۲۸	پیوست چهار: معرفی مؤسسه سینا.....
۲۲۹	منابع و مأخذ.....

پیشگفتار

تعالی به مفهوم ارتقا و پیشرفت در تمام ابعاد سازمان است، به گونه‌ای که میان همه ذی‌نفعان سازمان توازن و تعادل برقرار شود. برقراری چنین توازنی می‌تواند به موفقیت کلان و بلندمدت سازمان بینجامد.

باتوجه به اهمیت مؤسسات پژوهشی در گسترش مرزهای دانش و پژوهش در کشور و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم‌شده در افق ۱۴۰۴ که ایران را کشوری توسعه‌یافته در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری منطقه توصیف می‌کند و همچنین تأکیدات صورت‌گرفته در نقشه جامع علمی کشور مبنی بر ارزیابی و استقرار نظام جامع رتبه‌بندی و تضمین کیفیت و ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی، به نظر می‌رسد مفهوم تعالی می‌تواند راهکاری جامع و کارآمد برای حرکت این مؤسسه‌ها در مسیر بهبود و ارتقای عملکرد باشد.

مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی با حفظ چارچوب مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ (EFQM) و مد نظر قرار دادن

1. European Foundation for Quality Management

ویژگی‌های خاص این مؤسسه‌ها، بر اساس طرحی پژوهشی که به سفارش پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران بوده و توسط مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا انجام گرفته، متناسب‌سازی شده است تا مسیر حرکت آنها را به سوی تعالی، هموار سازد. هدف اصلی از متناسب‌سازی این مدل، طرح‌ریزی مسیری برای ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی، تبادل تجربیات موفق و ایجاد فضای رقابتی برای تعالی این مؤسسات است. این مدل به‌گونه‌ای طراحی شده است که از یک سو سازمان‌های بالادستی بتوانند با استفاده از آن، به ارزیابی مؤسسات زیرمجموعه خود بپردازند و از سوی دیگر، هر مؤسسه‌ای بر اساس این مدل، قادر به خودارزیابی باشد. توجه به نیازهای خاص مؤسسه‌های پژوهشی در حوزه‌های مختلف مفاهیم بنیادین مدل و معیارهای آن و نیز تمرکز بر خودارزیابی به کمک این مدل، از ویژگی‌های بارز کتاب حاضر است. امید است اطلاعات و رویکردهای این کتاب در تلاش برای نهاده‌سازی مبانی کیفیت جامع و با هدف ارتقای بهره‌وری مؤسسه‌های پژوهشی بتواند آنها را در دستیابی به تعالی و نقش‌آفرینی فزاینده در مسیر پیشرفت همه‌جانبه کشور همراهی نماید.

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
مؤسسه مطالعات سیاستگذاری، مدیریت و نوآوری سینا

این باور در علم مدیریت رواج دارد که هر آنچه را نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان به درستی مدیریت کرد. این اعتقاد، مدیران را به سوی ایجاد سازوکارهای اندازه‌گیری عملکرد سوق داده است تا از این رهگذر، چند و چون فعالیت‌های خود را ارزیابی کنند و با واپایی و اقدامات اصلاحی، به اهداف برنامه‌هایشان دست یابند.

از این رو، به کارگیری سازوکاری منسجم و جامع برای پایش و رصد عملکرد کلان سازمان در همه ابعاد آن، از مسائل اساسی پیش روی مدیران در تدوین برنامه‌های سازمان به شمار می‌آید. وانگهی به منظور اجرای صحیح و مورد انتظار برنامه‌ها لازم است که سیستم‌ها، فرآیندها و واحدهای سازمان در هنگام لزوم و به‌صورتی مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. این ارزیابی از یک‌سو برنامه‌ریزی‌های آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از سوی دیگر اجرای برنامه‌های جاری را جهت‌دهی می‌کند. لزوم پاسخگویی به ذی‌نفعان گوناگون سازمان و انتظارات مختلف و حتی متضاد آنها، از چالش‌هایی است که در ایجاد

سازوکارهای ارزیابی عملکرد جامع و مؤثر به چشم می‌آید. رویکردهای اصلی ارزیابی عملکرد سازمان را می‌توان در چهار دسته عمده گنجانده که عبارت‌اند از: «رویکردهای نیل به هدف»، «رویکردهای فرآیندهای داخلی»، «رویکردهای رضایت ذی‌نفعان» و «رویکردهای ارزش‌های رقابتی». بدین ترتیب مدل‌های تعالی سازمانی در واقع تلفیقی از رویکردهای چهارگانه یادشده به‌شمار می‌آیند.

به‌منظور حفظ پایداری در موفقیت سازمان باید چارچوبی برای تعالی سازمانی در نظر گرفته شود. مدل‌های تعالی سازمانی که غالباً در دو دهه اخیر به جامعه مدیریت معرفی شده‌اند، چارچوب مناسبی‌اند برای ارزیابی و سنجش میزان استقرار نظام‌های مدیریتی در درون سازمان و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر و همچنین نتایجی که سازمان به‌دست آورده است.

مدل‌های تعالی در هر سازمانی می‌توانند از یک سو به مثابه چارچوبی برای خودارزیابی و از سوی دیگر، همچون روشی نظام‌مند در ارزیابی آن سازمان به کار روند. نکته در حوز اشاره درمورد این مدل‌ها، جامعیت‌شان در به‌کارگیری در هر سازمانی و با هر نوع فعالیت و ابعادی است. مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی، از جمله دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها، قطب‌ها و انجمن‌های علمی و مؤسسات مطالعاتی و پژوهشی دیگر از این قاعده مستثنا نیستند.

در این کتاب تلاش شده است تا ضمن بازنویسی مفاهیم تعالی برای مؤسسه‌های پژوهشی، مدل جامعی برای ارزیابی و خودارزیابی آنها و حرکت‌شان در مسیر تعالی و بهبود تدوین شود. در فصل

نخست کتاب مفهوم تعالی سازمانی و خلاصه‌ای از مدل‌های تعالی سازمانی و جایزه‌های ملی که در جهان و ایران به کار گرفته می‌شوند آمده است تا مقدمه‌ای بر چارچوب مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی بیان شود. در فصل دوم، فرآیند طراحی مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی و نیز تصویر کلی مدل، شامل مفاهیم بنیادین، معیارها و منطق ارزیابی و ارتباط این بخش‌ها با یکدیگر آمده است. مفاهیم بنیادین تعالی مؤسسه‌های پژوهشی، از ملزومات تعالی هستند که تمام ابعاد موفقیت و حرکت در مسیر پیشرفت همه‌جانبه مؤسسات را دربردارند. معیارها و زیرمعیارهای تعالی مؤسسه‌های پژوهشی موجبات تحقق مفاهیم بنیادین هستند که از رهگذر منطق خاصی ارزیابی می‌شوند. این ارزش‌ها، معیارها و چگونگی ارزیابی بر مبنای مدل، در هریک از معیارها و زیرمعیارها، در فصل سوم بررسی شده‌اند. همچنین، نکات راهنمای مورد بررسی در هریک از این زیرمعیارها و ارتباط میان مفاهیم بنیادین و زیرمعیارهای مدل نیز آمده است. خودارزیابی در مدل تعالی و روش‌های آن و جایگاه مدل در دستیابی به خودارزیابی در فصل چهارم تبیین شده است.

در بخش پیوست نیز ابتدا برای آشنایی هرچه بیشتر خوانندگان کتاب با مدل، یک نمونه گزارش بازخورد حاصل از نتایج ارزیابی بر مبنای مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی، عرضه شده است. سپس پرسشنامه ۹۰ سؤالی خودارزیابی بر اساس مدل تعالی مؤسسه‌های پژوهشی و چگونگی امتیازدهی به پرسش‌های آن آمده و نهایتاً واژه‌های تخصصی مدل نیز آورده شده است.

مطالعه و به‌کارگیری این مدل به مدیران و کارشناسان حوزه علم و فناوری و پژوهشگران عرصه ارزیابی عملکرد، مدیران مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی و نهادهای ارزیابی این مؤسسات توصیه می‌شود.

مرتضی روغنی

سیداحمد حسین‌زاده

مهرناز حیدری

www.ketab.ir