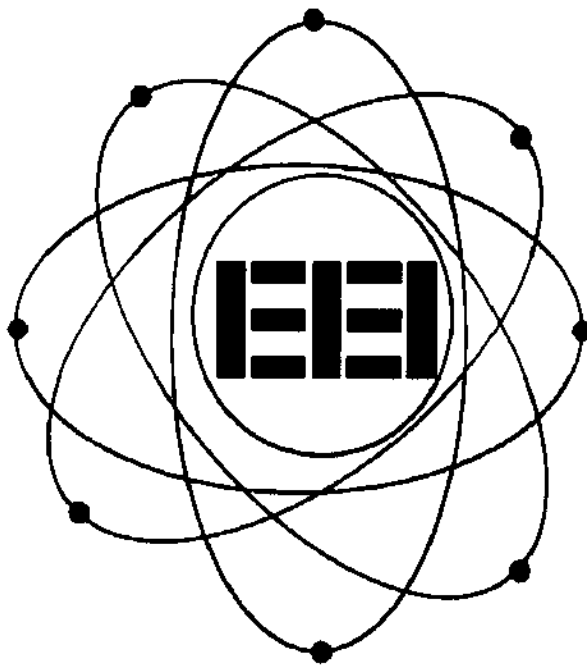


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدل جایزه تعالی

EFQM - 2010



گردآوری و تألیف

دکتر منوچهر نجمی

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

نجمی، منوچهر
مدل جایزه تعالی EFQM 2010

گردآوری و تالیف منوچهر نجمی.

تهران: سرآمد، ۱۳۸۹.

۱۸۴ ص.

۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۶-۲

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا
کتابنامه.

کیفیت فراگیر- مدیریت- جایزه‌ها

۶۲HD/۱۵/۳۶ م ۳۶ ۱۳۸۹

شماره کتابشناسی ملی:

۴۰۱۳۰۷۹/۶۵۸

۲۰۵۷۴۴۴

مدل جایزه تعالی EFQM-2010

گردآوری و تالیف: دکتر منوچهر نجمی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی



سازمان گسترش و توسعه منابع ایران

ناشر: انتشارات سرآمد

لیتوگرافی: نقش آور

چاپ: سپیدار

صحافی: سپیدار

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۶-۲

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال

مرکز فروش:

فروشگاه کتاب موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی،

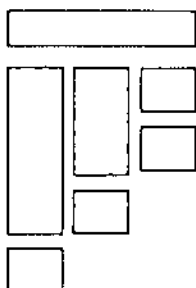
خیابان نهم (تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ - ۰۲۱ داخلی ۱۰۴۰)

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انتشارات سرآمد وابسته به موسسه مطالعات بهره‌وری و
منابع انسانی محفوظ است.

هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه نویسی، برداشت به صورت زیراکس، ضبط کامپیوتری، تهیه
لوح فشرده، شبکه اطلاع‌رسانی و هرگونه تکثیر بدون اجازه کتبی از انتشارات سرآمد ممنوع و قابل پیگیری است.



فهرست مطالب

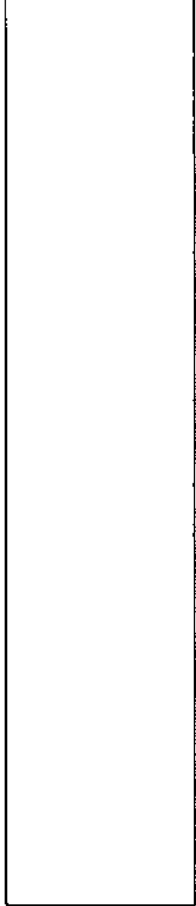


۷	مقدمه ناشر
۱۱	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
۱۹	فصل اول: تاریخچه مدل‌های تعالی و جوایز کیفیت
۲۵	فصل دوم: تاریخچه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و مدل تعالی EFQM
۳۱	فصل سوم: خلاصه تغییرات اعمال شده نسبت به ویرایش ۲۰۰۳
۳۴	تغییرات در مفاهیم بنیادین تعالی
۳۶	تغییرات در مدل تعالی EFQM
۳۹	تغییرات در منطق رادار
۴۱	مدل یکپارچه در برگزیده مفاهیم بنیادین، معیارهای مدل و منطق رادار
۴۳	فصل چهارم: مدل تعالی EFQM در یک نگاه
۴۶	بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین تعالی
۴۸	بررسی اجمالی معیارها و امتیاز آنها در مدل تعالی EFQM
۵۳	بررسی اجمالی منطق RADAR و فرآیند کلی ارزیابی در مدل EFQM
۵۲	بررسی اجمالی روش‌های مختلف خود ارزیابی در مدل EFQM
۵۵	روش پرسش‌نامه
۵۵	روش کارگاهی
۵۵	روش پروفرما
۵۶	روش شبیه‌سازی جایزه
۵۷	فصل پنجم: تشریح مفاهیم بنیادین تعالی
۶۱	معرفی مفاهیم بنیادین تعالی
۷۱	سطوح مختلف تعالی در مفاهیم بنیادین مدل EFQM

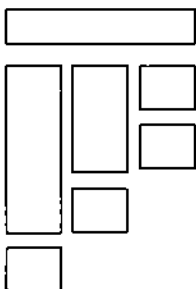


۷۳	فصل ششم: تشریح معیارها و زیرمعیارها در مدل تعالی EFQM
۷۵	ساختار مدل تعالی EFQM
۱۰۴	ارتباط میان مفاهیم بنیادین و مدل تعالی EFQM
۱۰۷	فصل هفتم: خود ارزیابی سازمانی بر اساس مدل تعالی EFQM
۱۰۹	تعریف خود ارزیابی
۱۰۹	مزایای خود ارزیابی برای سازمان
۱۱۰	فرآیند عمومی خود ارزیابی
۱۱۳	روش های خود ارزیابی
۱۱۳	رویکرد پرسش نامه
۱۱۵	مزایای رویکرد پرسش نامه
۱۱۵	ریسک های رویکرد پرسش نامه
۱۱۶	رویکرد کارگاهی
۱۱۸	مزایای رویکرد کارگاهی
۱۱۸	ریسک های رویکرد کارگاهی
۱۱۹	رویکرد پروفورما
۱۲۰	مزایای رویکرد پروفورما
۱۲۰	ریسک های رویکرد پروفورما
۱۲۱	رویکرد شبیه سازی جایزه
۱۲۳	مزایای رویکرد شبیه سازی جایزه
۱۲۴	ریسک های رویکرد شبیه سازی جایزه
۱۲۴	مقایسه بین رویکردهای مختلف و انتخاب مناسب ترین رویکرد
۱۲۷	تعیین نقاط قوت و زمینه های بهبود و نقش امتیازدهی
۱۳۰	خلاصه فرآیند خود ارزیابی
۱۳۱	پیشنهادهایی برای انجام خود ارزیابی در سازمان های ایرانی
۱۳۲	منطق رادار
۱۳۵	فصل هشتم: سطوح تعالی در مدل EFQM و فرآیند دریافت جایزه
۱۴۳	پیوست ها
۱۴۵	پیوست (۱) پرسش نامه خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM
۱۴۵	پیوست (۲) ابزار ارزیابی و مدیریتی رادار
۱۷۱	پیوست (۳) راهنمای جستجوی شواهد به هنگام ارزیابی با RADAR
۱۷۵	پیوست (۴) پیوندهای اینترنتی برای مطالعه بیشتر
۱۷۶	پیوست (۵) واژه نامه
۱۸۱	منابع و مآخذ





مقدمه ناشر



امروزه مدل‌های تعالی سازمانی، کاربرد بسیار وسیعی پیدا کرده‌اند. رهبران سازمان‌ها در اغلب کشورهای پیشرفته و در حال توسعه جهان، این مدل‌ها را برای غلبه بر چالش‌های مدیریتی خود به کار می‌گیرند. رهبران سازمان‌های ایرانی نیز از یک دهه پیش با این مدل‌ها آشنا شده و آنها را به عنوان چارچوبی برای مدیریت بر سازمان خود برگزیده‌اند. انتخاب رویکردهای مناسب و هم‌سوسازی و یکپارچه کردن آنها با یکدیگر و تلاش برای استقرار مدیریت مبتنی بر فرایندها از جمله فعالیت‌هایی است که در این چارچوب مدیریتی به خوبی قابل اجرا است و وقتی که با خود ارزیابی نیز همراه شود، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان را آشکار ساخته و براساس آن برنامه‌های بهبود تعریف می‌شود و با اجرای برنامه‌های بهبود، اثربخشی رویکردها ارتقاء یافته و تحقق اهداف سازمان را ممکن می‌سازد.

آنچه در پیش روی دارید، ویرایش سال ۲۰۱۰ مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست. این ویرایش هر چند که در ظاهر ممکن است تفاوت قابل توجهی را نسبت به ویرایش قبلی نشان ندهد، اما در برخی مفاهیم تغییراتی ایجاد شده و بر بعضی موضوعات تاکیدات بیشتری صورت پذیرفته است. با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی که در کشورمان از

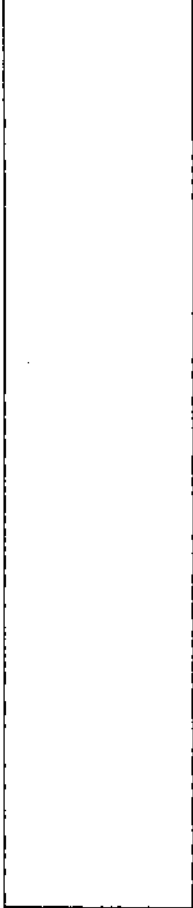
سال‌ها پیش مورد استفاده سازمان‌های ایرانی قرار گرفته است به مدل اروپایی بسیار نزدیک است؛ ویرایش سال ۱۳۸۹ مدل تعالی سازمانی نیز از چنین ویژگی برخوردار است، لذا انتشار این کتاب می‌تواند برای سازمان‌های ایرانی بسیار مفید باشد.

انتشارات سرآمد امیدوار است که با نشر این کتاب گام دیگری در جهت توسعه مدیریت در سازمان‌های کشورمان برداشته باشد.

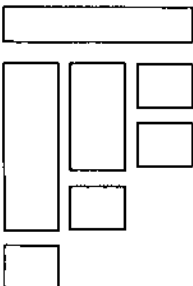
سید مسعود همایونفر

رئیس موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

خرداد ماه ۱۳۸۹



پیشگفتار



در شرایطی که رکود اقتصادی سایه سنگینی بر موضوع تعالی سازمانی در اروپا انداخته است و بسیاری از شرکت‌ها تنها به فکر حفظ وضع موجود و ماندن در صحنه کسب و کار هستند خوشبختانه استقبال از این موضوع در ایران همچنان رو به فزونی است و آمار فزاینده سازمان‌های حاضر در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نیز گواه این ادعا است. لذا برای حفظ و تقویت این حرکت ملی لازم است که آخرین دستاوردهای مربوط به مباحث تعالی با نگرانی صحیح و روان در اختیار سازمان‌های ایرانی قرار گیرد.

پس از استقبال صورت گرفته از کتاب "مدل سرآمدی EFQM: از ایده تا عمل" که مبتنی بر ویرایش ۲۰۰۳ مدل تعالی EFQM بود ضرورت ارائه کتابی مبتنی بر ویرایش سال ۲۰۱۰ احساس شد. نظر به اینکه خوانندگان محترم کتاب قبلی به ساختار آن عادت کرده بودند و همواره با ابراز رضایت مؤلفین را مورد لطف قرار می‌دادند تصمیم گرفته شد تا ساختار کتاب حاضر نیز مشابه کتاب قبلی باشد. بدین منظور کلیه تغییرات اعمال شده نسبت به ویرایش ۲۰۰۳ در فصل ۲ ارائه شده است و در سایر فصول، به بیان توضیحات درباره موضوعات تعالی سازمانی با تمرکز بر مدل ۲۰۱۰ پرداخته شده است.

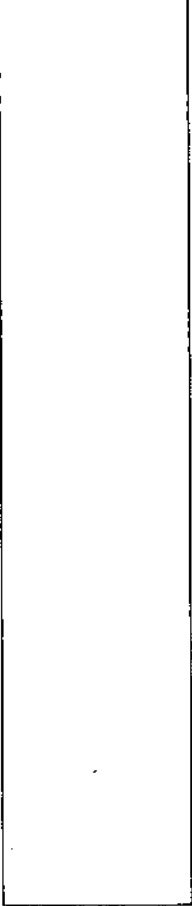
اگرچه ذکر نام تمام سرورانی که برای تهیه این کتاب همراه ما بودند ممکن نیست اما بر خود



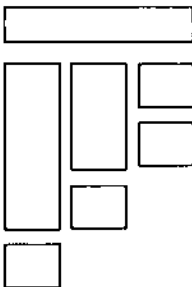
لازم می‌دانم از تلاش‌های جناب آقای مهندس سید مسعود همایونفر ریاست محترم مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و عزیزان همکارشان و نیز آقایان مهندس علی اصغر آزادی، دکتر عبدالرضا حافظی، دکتر علی تقی‌زاده هرات و دکتر محمدحسین سالاریان‌زاده که اینجانب را در ارایه این کتاب یاری رساندند، تشکر کنم. بی‌شک راهنمایی‌ها و پیشنهادات خوانندگان محترم، راهگشای مؤلف در توسعه و بهبود این کار و موجب سپاس پیشاپیش است.

منوچهر نجمی

اردیبهشت ۱۳۸۹



مقدمه



بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ (EFQM) با اعتقاد به این موضوع که هر سازمانی، صرفنظر از بخشی که در آن فعالیت می‌کند، اندازه، ساختار و درجه بلوغ آن، به یک چارچوب مناسب مدیریتی برای دستیابی به موفقیت نیاز دارد مدل تعالی EFQM را معرفی و در مقاطع مختلف زمانی آن را به روز رسانی کرده است. هدف از نگارش این کتاب، ارائه آخرین ویرایش مدل بر اساس ویرایش سال ۲۰۱۰ می‌باشد.

مدل تعالی EFQM یک چارچوب عملی غیر تجویزی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا:

- خودشان را ارزیابی کنند تا متوجه شوند که در مسیر تعالی در کجا قرار دارند و به آنها کمک می‌کند تا مهمترین قوت‌ها و کمبودهای خود را مرتبط با چشم انداز و مأموریت سازمان درک کنند.
- یک واژگان و نحوه تفکر مشترک درباره سازمان خود به دست دهند تا مرادده موثر ایده‌ها چه در درون و چه در بیرون سازمان را تسهیل کند.
- بهبودهای در حال انجام و برنامه ریزی شده را یکپارچه کنند تا از دوباره کاری‌ها

1. European Foundation for Quality Management

جلوگیری و کمبودها را شناسایی کنند.

● یک ساختار بنیادی برای سیستم مدیریتی سازمان ارائه کنند.

در حالی که تعداد بیشماری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی در سازمان‌ها بکار گرفته می‌شوند، مدل تعالی EFQM یک منظر جامع از سازمان به دست می‌دهد تا مشخص شود که این روش‌ها چگونه در کنار هم قرار گرفته و یکدیگر را تکمیل می‌کنند. بنابراین بر اساس نیازها و کارکرد سازمان، مدل می‌تواند در کنار این ابزارها به عنوان یک چارچوب جامع توسعه تعالی پایدار مورد استفاده قرار گیرد.

سازمان‌های تعالی به سطوح برتر عملکردی که در آن انتظارات ذی‌نفعان برآورده شده و یا از آنها فراتر می‌رود دست پیدا کرده و آن موقعیت را حفظ می‌کنند. البته تمامی سازمان‌ها تلاش می‌کنند که موفق شوند اما برخی شکست می‌خورند، برخی برای دوره‌هایی موفق می‌شوند اما در نهایت از صحنه حذف می‌شوند و در نهایت تعداد کمی به موفقیت پایدار دست پیدا می‌کنند و به شایستگی مورد تحسین و احترام قرار می‌گیرند. شکل‌گیری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا برای شناساندن و ترویج موفقیت پایدار بوده است و برای سازمان‌هایی که به جستجوی چنین چیزی هستند راهنمایی ارائه کند.

در این کتاب ابتدا در دو فصل اول به تاریخچه شکل‌گیری مدل‌های تعالی و جایز کیفیت در جهان و بطور اخص در اروپا پرداخته می‌شود و سپس در فصل سوم خلاصه تغییرات اعمال شده نسبت به ویرایش ۲۰۰۳ توضیح داده می‌شود. در فصل چهارم مروری سریع بر مؤلفه‌های مرتبط با تعالی سازمانی شامل مفاهیم بنیادین، معیارهای مدل، رادار، ارزیابی و خود ارزیابی سازمانی ارائه می‌شود و در ادامه و در فصل‌های بعدی به تشریح هر کدام از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

