



مدل تعالی سازمانی EFQM

از تئوری تا عمل

تألیف:

فیروزه جواهری هوشی

(عضو هیأت علمی دانشگاه)



انتشارات حق شناس
HAGHSHEHASS
PUBLICATIONS

۱۳۹۵

سرشناسه	جواهری، فیروزه، -۱۳۴۶
عنوان و نام پدیدآور	مدل تعالی سازمانی EFQM از تئوری تا عمل / تالیف فیروزه جواهری هوشی.
مشخصات نشر	رشت: حق شناس، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۷۷ ص.: مصور، جدول.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۳۰۴-۵۰-۱
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص. [۱۷۳] - ۱۷۷.
موضوع	یادداشت پایانی مدیریت کیفیت
موضوع	European Foundation for Quality Management
موضوع	کنفرانس - مدیریت
موضوع	Total quality management
موضوع	مهندسی مجدد (بهره)
موضوع	Engineering (Management)
رده بندی کتبی	۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	۴۲۶۵۱۶۹



نام کتاب	مدل تعالی سازمانی EFQM از تئوری تا عمل
تالیف	فیروزه جواهری هوشی
ناشر	نشر حق شناس
چاپ اول	۱۳۹۵
چاپخانه و صحافی	طرفه
قیمت	۱۰۰۰۰۰ ریال
شمارگان	۵۰۰
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۳۰۴-۵۰-۱

ISBN 978- 600-7304-50-1

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

مرکز نشر و پخش: رشت - سبزه میدان - نبش بیستون - مرکز تجاری سبز

تلفن: ۳۳۲۴۴۴۱۴ نمابر: ۳۳۲۴۶۷۶۹ همراه: ۰۹۱۱۶۳۴۷۸۲۰

E-mail: Haghshe Nass_publication@yahoo.com

www.Haghshe Nass.com

فصل ۱: تعالی و سرآمدی سازمانی

۱۳	بررسی اجمالی معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیاز دهی به آنها
۱۶	بررسی اجمالی منطق RADAR و فرایند کلی ارزیابی در مدل EFQM
۱۷	اندازه گیری میزان برتری سازمان

فصل ۲: تاریخچه‌های ۱: ال‌های تعالی سازمانی

۲۲	ارزیابی تعالی سازمان از گذشته تاکنون
۲۴	آشنایی با مدل‌های تعالی سازمانی
۲۴	مدل دمیتر
۲۵	- مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه دمیتر
۲۵	- معیارهای اصلی و فرعی مدل دمیتر
۲۹	مدل تعالی عملکرد بالدریج
۲۹	- مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه مالکوم بالدریج
۲۹	- حوزه‌ها اصلی و معیارهای مدل مالکوم بالدریج
۳۲	مدل تعالی عملکرد کانادا
۳۲	- چارچوب مدل تعالی عملکرد کانادا
۳۳	- معیارهای مدل تعالی عملکرد کانادا
۳۴	مدل تعالی عملکرد استرالیا
۳۴	- چارچوب مدل تعالی عملکرد استرالیا
۳۵	- معیارهای مدل تعالی عملکرد استرالیا
۳۵	مدل تعالی عملکرد آفریقای جنوبی
۳۶	- معیارهای مدل تعالی عملکرد آفریقای جنوبی
۳۷	مدل تعالی عملکرد سنگاپور
۳۸	- چارچوب مدل تعالی عملکرد سنگاپور
۳۹	- معیارهای مدل تعالی عملکرد سنگاپور

۳۹	 مدل تعالی عملکرد نیوزیلند
۳۹	 - مفاهیم کلیدی و ارزشی در مدل تعالی عملکرد نیوزیلند
۴۰	 - چارچوب مدل تعالی عملکرد نیوزیلند
۴۰	 - معیارهای مدل تعالی نیوزیلند
۴۱	 بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
۴۱	 بررسی تاریخچه EFQM

فصل ۳: جایگاه مدل سرآمدی در EFQM

۴۵	 تشریح مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM
۴۷	 معرفی مفاهیم
۴۷	 (۱) نتیجه گرایی
۴۸	 (۲) مشتری مداری
۴۹	 (۳) رهبری و ثبات در مقاصد
۵۱	 (۴) مسئولیت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها
۵۱	 (۵) توسعه و مشارکت کلی
۵۳	 (۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۵۴	 (۷) توسعه شراکتها
۵۵	 (۸) مسوولیت اجتماعی شرکت
۵۶	 سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادین EFQM
۵۷	 ارتباط میان مفاهیم بنیادین سرآمدی و مدل سرآمدی EFQM

فصل ۴: عملکرد توانمندسازها در مدل EFQM

۶۱	 ۱- رهبری
۶۴	 ۲- خط مشی و استراتژی
۶۷	 ۳- کارکنان
۷۰	 ۴- منابع و شرکاء
۷۳	 ۵- فرآیندها
۷۶	 عملکرد توانمندسازها در مدل EFQM
۷۶	 رهبری
۷۹	 تحول در رهبری

۷۷	رهبران
۷۷	نقش رهبران
۷۸	مدیریت و رهبری
۷۹	تاسیس آرمان
۷۹	ارزشها و فرهنگ تعالی
۸۰	ارتباطات به عنوان زیرساخت رهبری
۸۱	رهبری به عنوان نماینده و شاخص تحول
۸۱	مشارکت در تغییر
۸۲	بازبینی و بهبود رهبری
۸۳	خود ارزیابی و زنجیره‌های جایزه کیفیت اروپا (EQA)
۸۳	راه بهبود چیست؟
۸۴	تکرار مراحل و پیوند
۸۴	خط و مشی و راهبرد
۸۴	انتظارات ذینفعان
۸۶	از کدام منابع، اطلاعات لازم را برای بهتبری آینده کسب کنیم؟
۸۶	مربای تصمیم چیست؟ چگونه اطلاعات را از افراد شناسیم؟
۸۷	باربینی و به روز کردن طرحها
۸۷	فراگیر کردن طرحهای آینده نگر
۸۸	خود ارزیابی و معیارهای EQA
۸۹	چرخه PDCA
۹۰	کارکنان و منابع انسانی
۹۰	چرا بر "کارکنان" تأکید می‌کنیم؟
۹۱	شناخت کارکنان
۹۱	مشارکت، توسعه و برنامه ریزی منابع انسانی
۹۱	مدیریت و پرورش منابع انسانی
۹۲	افزایش صلاحیت کارکنان
۹۳	ارزشیابی کارکنان
۹۳	آموزش کارکنان
۹۴	تفویض اختیار، سهم کردن کارکنان در کار
۹۴	پارادوکس تفویض اختیار

۹۴	ارتباطات
۹۵	پاداش، توجه و به رسمیت شناختن کارکنان
۹۵	بازبینی و بهبود مدیریت منابع انسانی
۹۵	خود ارزیابی
۹۶	چگونه بهبود ببخشیم؟
۹۶	مشارکتها و منابع
۹۶	همکاریهای تجاری
۹۷	با تامین کنندگان فعلی شرکت چه کنیم؟
۹۷	حاصل همکاران جاری چیست؟
۹۸	منابع
۹۹	مدیریت مالی
۹۹	منابع فیزیکی
۹۹	ابزارهای مدیریت موجودی
۱۰۱	مدیریت فن آوری
۱۰۱	مدیریت دانش
۱۰۲	چرخه PDCA
۱۰۲	فرایندها
۱۰۴	فرایندهای کلیدی کدامند؟
۱۰۵	ساختار سازمانی فرایندگرا
۱۰۵	ارزیابی فرایند
۱۰۶	معیارهای مدل تعالی برای ارزیابی حوزه فرایند
۱۰۶	بازبینی فرایندها
۱۰۷	چرخه PDCA

فصل ۵: عملکرد نتایج در مدل EFQM

۱۰۹	۶- نتایج مشتریان
۱۱۳	۷- نتایج کارکنان
۱۱۵	۸- نتایج جامعه
۱۱۸	۹- نتایج کلیدی عملکرد
۱۲۰	عملکرد نتایج در مدل EFQM

۱۲۰	نتایج مشتریان
۱۲۰	اهمیت نتایج مشتریان
۱۲۳	چه چیزهایی را اندازه گیری کرده و چه را گزارش می کنیم؟
۱۲۵	چرخه PDCA
۱۲۶	معیارهای مدل تعالی برای ارزیابی حوزه نتایج مشتریان
۱۲۶	نتایج کارکنان
۱۲۶	از توانمند سازها آغاز کنیم
۱۲۷	سنجش نتایج کارکنان
۱۲۹	تعیین اهداف و لیستی
۱۳۰	روندها
۱۳۰	بهینه کاوی
۱۳۰	دامنه نتایج
۱۳۰	تکمیل چرخه
۱۳۱	نتایج جامعه
۱۳۱	چرا نتایج جامعه مهم هستند؟
۱۳۱	رویکرد حفاظتی
۱۳۱	ریشه های فابری
۱۳۲	مجرد (انتزاعی) یا ملموس (محسوس)
۱۳۳	شاخصهای ارزیابی سازمان در حوزه نتایج جامعه
۱۳۴	دستیابی به نتایج اجتماعی متعالی (سرآمد)
۱۳۵	تعیین اهداف عملیاتی
۱۳۵	استفاده از داده های بهینه کاوی
۱۳۶	دامنه نتایج (دامنه و تفکیک آنها)
۱۳۷	نتایج کلیدی عملکرد

فصل ۶: ابزار اجرایی مدل EFQM

۱۴۵	خودارزیابی در مدل EFQM
۱۴۶	تعریف خود ارزیابی
۱۴۶	مزایای خودارزیابی برای سازمان
۱۴۷	فرآیند عمومی خود ارزیابی

۱۴۹	رهیافت‌های خودارزیابی در مدل EFQM
۱۴۹	رهیافت پرسش نامه
۱۵۱	مزایای رهیافت پرسش نامه
۱۵۱	ریسکهای رهیافت پرسشنامه
۱۵۲	رهیافت نمودار ماتریسی
۱۵۲	رهیافت نمودار ماتریسی شامل چهار مرحله است
۱۵۲	قدم اول - آگاهی دادن
۱۵۲	قدم دوم - رتبه دادن فرای
۱۵۲	قدم سوم - بنسبیم نظری و اجماع
۱۵۳	قدم چهارم - برنامه ریزی اجرایی
۱۵۳	مزایای رهیافت ماتریسی
۱۵۴	ریسکهای رهیافت نمودار ماتریسی
۱۵۴	رهیافت کارگاه
۱۵۶	مزایای رهیافت کارگاه
۱۵۷	ریسکهای رهیافت کارگاه
۱۵۷	رهیافت پروفورما
۱۵۸	مزایای رهیافت پروفورما
۱۵۹	رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه
۱۶۲	مزایای رهیافت شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه
۱۶۲	مقایسه بین رهیافت‌های مختلف و انتخاب مناسب‌ترین رهیافت
۱۶۵	تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود و نقش امتیازدهی
۱۶۶	منطق RADAR بیان می‌کند که یک سازمان نیاز دارد به
۱۷۰	خلاصه فرآیند خودارزیابی
۱۷۳	منابع و مأخذ

پیش‌گفتار

اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمان‌های موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه‌حلهایی جهت بهبود وضعیت و حرکت به سمت تعالی بوده‌اند که نتیجه تحقیق و مطالعات آنها، منجر به خلق ابزارهایی همچون ISO، SIXSIGMA، BSC، PM، CRM و... شده‌اند که هر کدام از این ابزارها در صورت بکارگیری صحیح در زمان و مکان مناسب، می‌تواند منافع مادی و غیر مادی بیشماری را برای سازمانها به همراه داشته باشد. اما به توجه به خواست و انتظار همیشگی مدیران (بویژه در سازمانهای ایرانی) و نوع نگاه آنها به چنین ابزارهایی که متکی بر نتایج حاصله (نتیجه مداری) می‌باشد، معمولاً خروجی حاصل از بکارگیری این فنون، در حد انتظار نبوده است. اما به موازات پیدایش تکنیکهای مدیریتی مبتنی بر دل‌های تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ میلادی متولد شدند. مدل‌های تعالی سازمانی با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمانها در محیط رقابتی ارائه نمایند. ویژگی بارز این مدلها، نوع نگرش به سازمان (کل مکتبی) است که به مدیریت ایران امکان را می‌دهد تا ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمانهای مشابه مقایسه نماید. از سوی دیگر، مدل‌ها معمولاً بگونه‌ای طراحی شده‌اند که امکان استفاده از تکنیکهای مختلف را برای سازمان فراهم می‌سازند. در این کتاب با بیان انواع مدل‌ها و تکنیک‌های سرمایه‌گذاری و همچنین مزایا و معایب آنها خواننده را قادر می‌سازد که به مقایسه آنها بپردازد.

3-08-1612-44-48