

به نام خدا



تعالی سازمانی بر مبنای مدل

EFQM 2020

مؤلفان:

دکتر احسانه نظری

مهندس درسا شیرخانلو



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

◀ عنوان کتاب: **تعالی سازمانی بر مبنای مدل EFQM2020**

◀ مولفان: دکتر احسانه نظری - مهندس درسا شیرخانلو

◀ ناشر: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: نرگس مهربد

◀ صفحه آرای: فرنوش عبدالهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسایی

◀ نوبت چاپ: ششم

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۲

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۵۰ جلد

◀ قیمت: ۲۴۰۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۳۸۷-۵

◀ نشانی واحد فروش: تهران، خیابان انقلاب، خ دانشگاه -

تقاطع شهدای ژاندارمری - ساختمان اداری دانشگاه -

طبقه دوم - واحد ۴ تلفن: ۶۶۴۹۸۱۶۸ - ۲۲۰۸۵۱۱۱

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagaran.com

سرشناسه: نظری، احسانه، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور: تعالی سازمانی بر مبنای مدل
EFQM2020 / مولفان: احسانه نظری، درسا شیرخانلو.
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری: ۲۵۴ ص: مصور،
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۳۸۷-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیبا کتابنامه: ص. ۲۴۹۰.
موضوع: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
European Foundation for Quality Management
موضوع: کیفیت فراگیر
موضوع: Total Quality Management
شناسه افزوده: شیرخانلو، درسا، ۱۳۷۷ -
رده بندی کنگره: ۶۲/۱۵ HD
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۰۱۰۶۶

نشانی تلگرام: @mftbook نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran_publishing

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی.

هر گوشه همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

فهرست مطالب

۱۱	فصل ۱ / الفبای تعالی سازمانی.....
۱۲	مقدمه.....
۱۳	«کیفیت» به چه معناست؟.....
۱۳	تعاریف مختلف کیفیت.....
۱۶	ابعاد کیفیت.....
۱۸	مبانی مدیریت کیفیت.....
۲۱	مدیریت کیفیت و ارکان آن.....
۲۴	توسعه تاریخی مدیریت کیفیت.....
۲۴	تاریخچه رویکردهای کیفیتی در صنایع آمریکا.....
۲۵	۱- دوران بازرسی.....
۲۶	۲- کنترل کیفیت آماری.....
۲۸	۳- تضمین کیفیت (QA).....
۳۰	۴- مدیریت کیفیت استراتژیک (SQM).....
۳۱	عارضه‌یابی و مفهوم آن.....
۳۲	ارکان عارضه‌یابی.....
۳۴	نیاز به عارضه‌یابی.....
۳۵	اهمیت عارضه‌یابی.....
۳۷	اهداف عارضه‌یابی.....
۳۸	تفاوت ممیزی، ارزیابی و عارضه‌یابی.....
۳۹	فرآیند عارضه‌یابی.....
۴۸	تعریف تعالی و مفهوم تعالی سازمانی.....
۴۸	مدل تعالی سازمانی.....
۴۹	مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی.....
۵۰	۱- نتیجه‌گرایی.....
۵۰	۲- مشتری‌مداری.....
۵۰	۳- رهبری و ثبات در مقاصد.....
۵۱	۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها.....
۵۱	۵- توسعه و مشارکت کارکنان.....
۵۲	۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر.....

۵۲	توسعه همکاری‌های تجاری
۵۳	مسئولیت اجتماعی سازمان
۵۳	مزایای مدل تعالی سازمانی
۵۴	معرفی انواع مدل‌های تعالی سازمانی
۵۷	مدل ادوارد دمینگ (جایزه دمینگ)
۵۸	مدل مالکوم بالدريج
۶۰	ارزش‌های محوری بالدريج
۶۳	معیارهای بالدريج برای تعالی عملکرد
۶۶	مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مدل سرآمدی EFQM)
۷۳	مقایسه سه مدل

فصل ۲ / معرفی مدل تعالی سازمانی EFQM

۸۱	مقدمه
۸۲	معرفی مدل EFQM
۸۶	دلایل استفاده سازمان‌ها از مدل EFQM
۸۶	ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین مدل EFQM
۹۵	معیارهای مدل EFQM
۹۹	نحوه ارزیابی مطابق الگوی EFQM
۱۰۰	ساختار توانمندسازها
۱۰۱	معیار یک: رهبری
۱۰۴	معیار دو: خط مشی و استراتژی
۱۰۶	معیار سه: کارکنان
۱۰۹	معیار چهار: شرکای تجاری (همکاری) و منافع
۱۱۲	معیار پنج: فرآیندها
۱۱۶	معیار شش: نتایج مشتریان
۱۱۸	معیار هفت: نتایج کارکنان
۱۲۰	معیار هشت: نتایج جامعه
۱۲۲	معیار نه: نتایج سازمانی (نتایج کلیدی عملکرد)
۱۲۴	منطق ارزیابی
۱۲۷	نحوه محاسبه امتیازات
۱۲۸	سطوح تعالی و انواع جوایز

فصل ۳ / معرفی EFQM نسخه ۲۰۲۰

۱۳۱	مقدمه
۱۳۲	مدل EFQM ۲۰۲۰

۱۳۷	۲- مدل EFQM
۱۳۷	معیار ۱: مقصود، چشم‌انداز و استراتژی
۱۴۱	معیار ۲: فرهنگ سازمانی و رهبری
۱۴۴	معیار ۳: مشارکت ذی‌نفعان
۱۴۹	معیار ۴: خلق ارزش پایدار
۱۵۲	معیار ۵: هدایت عملکرد و تحول
۱۵۵	معیار ۶: برداشتهای ذی‌نفعان
۱۵۹	معیار ۷: عملکرد استراتژیک و عملیاتی
۱۶۱	۳- RADAR ابزار تشخیصی EFQM
۱۶۷	امتیازات در معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM 2020
۱۶۹	راهنمای لغات و اصطلاحات

فصل ۴ / مقایسه نسخه‌های مختلف مدل تعالی سازمانی EFQM

۱۷۱	مقدمه
۱۷۵	تغییرات نسخه ۲۰۱۰ نسبت به نسخه ۲۰۰۳
۱۷۵	تغییرات در عناوین مفاهیم بنیادین نسخه ۲۰۰۳ و ۲۰۱۰ در یک نگاه
۱۸۰	تغییرات اصلی در عناوین توانمندسازها نسخه ۲۰۰۳ و ۲۰۱۰ در یک نگاه
۱۸۰	تغییرات نسخه ۲۰۱۳ نسبت به نسخه ۲۰۱۰
۱۸۱	تغییرات نسخه ۲۰۲۰ نسبت به نسخه ۲۰۱۳
۱۸۴	تغییرات ویرایش ۲۰۲۰ نسبت به ویرایش ۲۰۱۳
۱۸۵	تغییرات منطق رادار در مدل EFQM ۲۰۲۰
۱۸۶	مقایسه استاندارد ایزو ۹۰۰۰:۲۰۰۰ با مدل سرآمدی EFQM
۱۸۸	مقایسه تطبیقی استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ و مدل سرآمدی EFQM

فصل ۵ / جایزه ملی تعالی سازمانی

۱۹۲	مقدمه
۱۹۳	انواع جوایز کیفیت و تعالی در ایران
۱۹۴	جایزه ملی کیفیت ایران
۱۹۴	جایزه ملی تعالی سازمانی
۱۹۵	معرفی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی
۱۹۷	الگوی تعالی سازمانی در جایزه ملی
۱۹۷	مقررات عمومی جایزه ملی تعالی سازمانی
۱۹۸	ارکان جایزه
۱۹۹	دامنه شمول و بخش‌های جایزه ملی تعالی سازمانی
۲۰۰	سطوح تعالی در جایزه ملی تعالی سازمانی
۲۰۲	

۲۰۳ امتیازات و شرایط دستیابی به سطوح تعالی
۲۰۶ تعهدات جایزه
۲۰۶ خودارزیابی
۲۰۹ منطق ارزیابی RADAR
۲۱۱ فصل ۶ / ارزیابان جایزه ملی تعالی
۲۱۲ مقدمه
۲۱۲ تأیید صلاحیت ارزیابان
۲۱۳ شرح وظایف ارزیابان
۲۱۴ جلب موافقت سازمان متبوع برای مأمور شدن
۲۱۴ نحوه تخصیص ارزیابان
۲۱۵ سوگندنامه ارزیابان
۲۱۷ پیوست شماره ۱ : پرسشنامه مدل بالدریج
۲۳۸ پیوست شماره ۲ : نمونه پرسشنامه تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM برای یک سازمان فرضی
۲۴۹ منابع و مآخذ

خط مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی است که بتواند
خواسته‌هایی به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بیکران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "سرکار خانم‌ها احسانه نظری - درسا شیرخانلو" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نمایم با مراجعه به آدرس dibagaran.mft.info (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
bookmarket@mft.info

❖ مقدمه مولف

«تعالی» در لغت به معنای برتر شدن و به مفهوم کسب فضیلت و ویژگی‌های برجسته است. تعالی سازمانی نیز با همین رویکرد به معنای تعهد یک سازمان برای حرکت مستمر به سمت رشد و توسعه پایدار است، بر همین مبنا، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش عوامل موفقیت در یک سازمان را شامل می‌گردد.

تعالی سازمانی رویکردی سیستمی برای رسیدن به بهبود سازمانی است و از آنجایی، که تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است، که سازمان و محیط پیرامون آن را دربرگرفته است؛ بنابراین بهره‌گیری از یک چارچوب، الگو یا مدل می‌تواند، مسیر حرکت سازمان به سوی تعالی را هموارتر سازد.

در بسیاری از مباحث مدیریتی، سازمان به بدن انسان تشبیه می‌شود؛ چرا که سازمان هم یک موجود زنده و پویاست. همان‌گونه، که پیش‌نیاز انجام هر درمان و بهبودی در بدن، انجام آزمایش‌های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هر چه این آزمایش‌ها با کیفیت‌تر و دقیق‌تر باشد، راهکارهای بهبود و فرآیند درمان مؤثرتر خواهد بود، درمورد ایجاد اصلاحات و حرکت به سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرآیند عرضه‌یابی همین مصداق را دارد. در حقیقت با عرضه‌یابی (آسیب‌شناسی) و انجام این فرآیند سعی در یافتن معضلات و تنگناهایی داریم، که ممکن است، به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر تعالی باشند. باید بدانیم، که مسیر رشد و سرآمدی یک سازمان، یک مسیر ساده، هموار، بی‌دردسر و کم‌هزینه نیست! بنابراین در تعاریف، سازمانی متعالی خوانده می‌شود، که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد.

مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری هستند، برای کمک به سازمان‌ها، برای حفظ پیوستگی حرکت آن‌ها در مسیر تعالی و رشد و توازن و کمک می‌کنند تا سازمان با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود تفاوت‌ها را شناسایی و سپس براین اساس راه حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آن را اجرا کند. به علاوه اینکه با بکارگیری این مدل‌ها ضمن این که یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه با بهترین آن‌ها نیز مورد مقایسه و سنجش قرار دهد.

در طی دهه‌های اخیر، مدل‌ها و الگوهای مختلفی برای سنجش و ارزیابی سازمان‌ها در مسیر حرکت متعالی خود ارائه شده‌است، که نقطه آغازین آن را می‌توان، ورود مباحث علمی کیفیت (به گونه‌ای، که ما امروز آن را می‌شناسیم) به سازمان‌ها و تأثیر آن بر پارادایم فکری مدیران دانست، که کیفیت را به عنوان عامل تمایز خود از رقبایشان برگزیدند و به پیشرفت‌های مهمی در این مورد دست یافتند.

در همین راستا، صاحب‌نظران برجسته‌ای در این حوزه پدیدار شدند و الگوها و مفاهیم ارزشمندی را عرضه کردند. مفاهیم و الگوهایی مانند: کنترل کیفیت آماری، شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع و ...، که شاید اقدامات «ادوارد دمنینگ» و آن چرخه معروف کیفیتی‌اش در این حوزه مشهورتر و شناخته‌شده‌تر باشد.

در گذر سال‌ها، مدل‌های دیگری با رویکرد سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی مطرح شده، توسعه یافته و معرفی شده‌اند، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان، به الگوی «مالکوم بالدريج» در آمریکا و مدل EFQM در اروپا اشاره کرد. برخی از این مدل‌ها، الگوهایی برای تعریف یک نوع «جایزه» برای سازمان‌هایی است، که در سطوح مختلف تلاش می‌کنند، معیارهای مدل را پیاده‌سازی نموده و نتایج مدنظر را کسب نمایند.

در حقیقت مدل تعالی سازمانی EFQM، یکی از مشهورترین و کاربردی‌ترین این مدل‌هاست، که توسط ((بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)) ارائه شده‌است.

مدل سرآمدی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده‌است و نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است، که یک سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد. طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز و مدل سرآمدی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد، سازمان‌های فعال در بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه‌مندند، از آن استفاده کنند. در طی گذر سال‌ها این مدل چندین بار مورد بازبینی و تغییر نسخه قرار گرفته، که تا سال ۲۰۱۳ هر نسخه تغییرات جزئی و اندکی نسبت به نسخه‌های قبلی داشته‌است؛ اما آخرین تغییرات مدل EFQM مربوط به نسخه سال ۲۰۲۰ می‌باشد، که در این نسخه، معیارها و به تبع آن زیرمعیارهای مدل به طور کلی تغییر کرده‌است.

در کتاب حاضر، ضمن ارائه توضیحاتی در خصوص الفبای کیفیت و تعالی سازمانی، تاریخچه‌ای از مدل‌های مختلف در این حوزه بیان شده و در ادامه ضمن ارائه توضیحاتی در خصوص مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی مبتنی بر مدل EFQM، دو نسخه جدید مربوط به سال

۲۰۲۰ و نسخه ماقبل آن (۲۰۱۳) به تفصیل ارائه شده است و در یک فصل به بیان تفاوت‌های این دو نسخه با نسخ قبلی پرداخته‌ایم.

در ادامه کتاب، الگوها و جوایزی که در حوزه کیفیت و تعالی در کشور عزیزمان در حال برگزاری و اجراست معرفی شده اند و فصول پایانی کتاب، شامل توضیحاتی کاربردی در خصوص «جایزه ملی تعالی سازمانی» است که می تواند راهنمای موثری برای سازمان‌هایی باشد که تمایل دارند برای شرکت در این جایزه اقدام نمایند. همچنین، در خصوص «ارزیابان جایزه ملی کیفیت» مطالبی بیان شده که مطالعه آن به افرادی که علاقه‌مند هستند به عنوان زمینه شغلی و کسب درآمد وارد حوزه ممیزی و ارزیابی شوند، توصیه می‌گردد. همچنین در قسمت پیوست‌های کتاب، نمونه چک‌لیست‌ها و پرسشنامه‌های کاربردی برای مدل جایزه بالدریج و مدل تعالی EFQM ارائه شده که می‌تواند توسط کلیه افراد و سازمان‌های علاقه‌مند به مقوله جوایز و مدل‌های کیفیت و تعالی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

در خاتمه بر خود لازم می‌دانیم، از زحمات کلیه فعالان حوزه کیفیت و تعالی سازمانی در کشور عزیزمان تقدیر و تشکر نموده و این کتاب را به محضر اساتید و بزرگان گران‌قدر این حوزه تقدیم نماییم.

احسانه نظری

درسا شیرخانلو