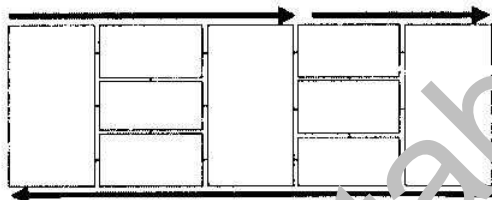


# مدل تعالی سازمانی EFQM

ویرایش ۲۰۱۳



گردآوری و تألیف:

عبدالله قاریزاده

مشاور منابع انسانی و تعالی سازمانی گروه پیمان‌های ایران

حسن پاکی

کارشناس تعالی سازمانی بمپیران

عنوان و نام پدیدآور	مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۳ = EFQM excellence model 2013 / گردآوری و تألیف محمدحسین هیهات ... او دیگران]
مستحضات نشر	تبریز: فن آذر: آشینا، ۱۳۹۵
مستحضات ظاهری	۱۲۰ ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول، عکس (رنگی)؛ ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م
شابک	۱۲۰۰۰۰ ریال 978-600-5552-69-0
وضعیت فهرست نویسی	فیها
یادداشت	گردآوری و تألیف محمدحسین هیهات، عبدالله قاری زاده، حسن باکی.
یادداشت	ص.ع. به انگلیسی: M.H. Heihat ... [et al]. EFQM excellence model 2013, 2017.
یادداشت	واژه نامه.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۱۱۷ - ۱۱۸.
نوع	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع	European Foundation for Quality Management
نوع	کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع	Total quality management
نوع	کیفیت فراگیر -- ایران -- مدیریت
موضوع	Total quality management -- Iran
نوع	کیفیت فراگیر -- ایران -- مدیریت -- جایزه ها
موضوع	Total quality management -- Awards -- Iran
موضوع	پندیس مجدد (مدیریت)
موضوع	Reengineering (Management)
شناسه افزوده	یهات، محمدحسین، ۱۳۳۲ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۴/۶۲/۵HD
رده بندی دیویی	۶۵۸ ۶۲
شماره کتابشناسی ملی	۶۵۸ ۱۲۱

نام کتاب	مدل تعالی سازمانی EFQM
تألیف	محمد حسین هیهات - عبدالله قاری زاده - حسن باکی
ناشر	انتشارات فن آذر
ناشر همکار	انتشارات آشینا
نوبت چاپ	اول - زمستان ۹۵
تعداد صفحه و قطع	۱۲۰ صفحه - رقعی
تیراژ	۱۰۰۰ نسخه
ویراستار	پروانه امامی
ویراستار نهایی	محمد تیموری
طرح جلد	سعید ربیعی
چاپ و صحافی	لک لری
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۵۵۲-۶۹-۰
قیمت	۱۲۰۰۰ تومان
کلیه مسئولیت مطالب و حق چاپ به عهده مؤلفین می باشد.	

مراکز پخش: انتشارات آشینا - انتشارات فن آذر - انتشارات ا طهران

تبریز - خیابان جمهوری اسلامی - بن بست علیخان - پلاک ۲۰ ☎ ۳۵۵۳۸۶۰۳  
 تبریز - خیابان امام - بازار بزرگ تربیت - طبقه پانین - پلاک ۷ ☎ ۳۵۵۶۳۱۰۳

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۸.....	تقدیم و تشکر:
۹.....	مقدمه:
۱۰.....	پیشگفت:
۱۱.....	فصل ۱: کلیات مدل تعالی سازمانی
۱۳.....	تاریخچه مدل‌های سازمانی:
۱۴.....	مدل تعالی سازمانی (EFQM Excellence Model 2013)
۱۵.....	اصول ارزشی تعالی سازمانی:
۱۸.....	دلایل استفاده سازمان‌ها از مدل EFQM:
۱۸.....	ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی:
۱۹.....	مزایای عمومی استفاده از تعالی سازمانی:
۱۹.....	مزایای خاص استفاده از تعالی سازمانی:
۱۹.....	مزایای استفاده از مدل برای مدیریت:
۲۰.....	مزایای استفاده از مدل برای رهبران سازمانی:
۲۰.....	مزایای استفاده از مدل برای کارکنان:
۲۰.....	مراحل و گامهای تعالی:
۲۱.....	ابعاد و کلیات مدل تعالی سازمانی:
۲۳.....	فصل دوم: ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی
۲۵.....	ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی:
۲۶.....	ارزش‌افزایی برای مشتریان:
۲۷.....	خلق آینده‌ای پایدار:
۲۸.....	توسعه قابلیت‌های سازمانی:
۲۹.....	هدایت خلاقیت و نوآوری:

۳۰	رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی:
۳۱	مدیریت با چابکی:
۳۲	موفقیت از طریق استعداد کارکنان:
۳۳	پایدارسازی نتایج برجسته:
۳۵	<b>فصل سوم: معیارهای مدل تعالی سازمانی (ساختار EFQM)</b>
۳۷	معیارهای مدل تعالی سازمانی (CRITERIA):
۳۸	معیارهای توانمندساز تعالی سازمانی:
۳۸	۱- معیار رهبری:
۴۳	۲- معیار استراتژی:
۴۶	۳- معیار کارکنان:
۵۰	۴- معیار شراکت‌ها و منابع:
۵۵	۵- معیار فرآیندها، محموله‌ها و خدمات:
۵۹	معیارهای نتایج تعالی سازمانی:
۵۹	۶- معیار نتایج مشتریان:
۶۱	۷- معیار نتایج کارکنان:
۶۳	۸- معیار نتایج جامعه:
۶۶	۹- معیار نتایج کسب و کار:
۷۰	امتیاز معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی سازمانی:
۷۱	ارتباط ارزشها و مفاهیم بنیادین با معیارهای تعالی سازمانی:
۷۳	<b>فصل چهارم: ارزیابی (منطق رادار)</b>
۷۵	منطق ارزیابی رادار (RADAR):
۷۶	منطق رادار و تحلیل توانمندسازها:
۷۹	منطق رادار و تحلیل نتایج:
۸۲	خود ارزیابی، فواید و روشهای آن:
۸۲	خودارزیابی با رویکرد پرسشنامه:

- ۸۳..... خودارزیابی با رویکرد کارگاهی:
- ۸۴..... خودارزیابی با رویکرد پروفورما:
- ۸۵..... خودارزیابی با رویکرد شبیه‌سازی جایزه:
- ۸۶..... خودارزیابی با رویکرد ترکیبی:
- ۸۹..... فصل پنجم: سطوح و کلیاتی در مورد جایزه تعالی سازمانی
- ۹۱..... سطوح جایزه تعالی در صنعت پتروشیمی:
- ۹۳..... سطوح جایزه ملی تعالی سازمانی:
- ۹۴..... مراحل شرکت در اخذ جایزه تعالی سازمانی:
- ۹۶..... اظهارنامه و مزایای آن:
- ۹۷..... مسئولیتها و معیارهای انتخاب اعضای تیم تدوین اظهارنامه:
- ۹۸..... ویژگیها و مسئولیتهای هیأت تعالی سازمانی:
- ۱۰۰..... آشنایی با مدل تعالی منابع انسانی:
- ۱۰۳..... معیارهای انتخاب ارزیابان:
- ۱۰۵..... ضوابط، منابع و واژه‌ها
- ۱۰۷..... نمونه‌هایی از مستندات تعالی سازمانی:
- ۱۱۵..... منابع:
- ۱۱۷..... واژه‌نامه:

## به نام خداوند جان و خرد

### مقدمه:

امروزه با تغییرات شدید در محیط کسب و کار و رقابتی شدن هرچه بیشتر این فضا، ایجاد چارچوب مناسب مدیریتی جهت دستیابی سازمانها به موفقیت‌ها و دستاوردهای پایدار مالی و غیر مالی ضرورت یافته است. مدل‌های مدیریتی که در کشور ما توسعه یافته صنعتی بکار گرفته شده، نتایج موفقیت آمیزی داشته و سازمانها را در جهت تعالی و سرآمدی یاری می‌نمایند. در این راستا، مدل EFQM (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)، بعنوان یک الگوی نسبتاً موفق و جامع به جهان عرضه شده، به‌طوریکه در مراکز بسیاری از کشورهای این مدل را بکار گرفته و فرآیند اعطای جایزه آن را اجرا می‌کنند. در ایران نیز فرایند جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، جایزه ملی تعالی و ... ایجاد گردیده است که پایه آنها عموماً مدل EFQM می‌باشد و خوشبختانه این امر منجر به ظهور از رونق مناسبی برخوردار شده است. شرکت صنایع پمپیران از سال ۱۳۸۸ مسیر تعالی را آغاز و در فرآیند جایزه تعالی سازمانی شرکت نموده و ضمن کسب ۳۰ مدال بلورین در سال ۹۴، دریافت تندیس سیمین را برای پایان سال ۹۵ هدف قرار داده است. لذا مجموعه حاضر را بر مبنای تجارب و یادگیریهای صورت گرفته در این مسیر، بعنوان نمونه‌ای از خلاقیت و نوآوری براساس ویرایش ۲۰۱۳ مدل مذکور به شکل ساده، گویا، جامع و کاربردی تهیه نموده و به سازمانها و واحدهای صنعتی که در نظر تقدیم مینمایند. امید است این اثر، مورد توجه متخصصین، مدیران و کارشناسان عرصه تعالی سازمانی قرار گرفته و از نتایج بکارگیری مفاهیم کاربردی آن تمامی ذی‌نفعان سازمانها به صورت متوازن بهره‌مند شوند.

محمدحسین هیهات

مدیرعامل شرکت صنایع پمپیران

## پیشگفتار:

در عصر حاضر بسیاری از سازمانهای پیشرو به اهمیت و نقش استفاده از مدل الگو در مدیریت پی برده و سعی کرده‌اند تا از طریق تجمیع دانش و تجارب بر مبنای شایستگیهای مورد نیاز در تمامی ابعاد، بصورت نظام مند و با رعایت اصول ارزشی و فرهنگی جامعه، روشی متمرکز بکار گرفته و با انتخاب رویکرد مناسب، اجرا، ارزیابی، بهبود و اصلاح مستمر، سازمان را به اهداف عالی، آرمان و چشم انداز مورد نظر با تأمین رضایت - توازن - ذی نفعان رهنمون سازند.

در این راستا رهبرد جایزه تعالی سازمانی که از سال ۱۳۸۲ در کشورمان در بنگاههای اقتصادی اجرا میشود باعث ایجاد فضای رقابتی در بهره برداری از سیستمهای نوین مدیریتی شده و چارچوب مدیریتی مناسبی در اختیار سازمانها قرار داده است. خوشبختانه مدل EFQM در ایران به همت و تلاش نخبگان با ملاحظاتی اصول اعتقادی، فرهنگی، اجتماعی جامعه، ساختار سیاسی و توسعه‌ای بومی سازی شده و تناقض و منافاتی با مصالح و منافع ملی ندارد و شرکتهای پذیرش و استقرار مدل مذکور، این قابلیت را پیدا میکنند که با بکارگیری ابزار و تکنیکهای متعدد، فرصتها و تهدیدها، نقاط سوت و تابا بهبود را شناسایی و استراتژیهای مناسب برای حصول به اهداف و آرمان اتخاذ، اجرا و تدین ترتیب با بهبود مستمر فعالیتهای شایستگیهای لازم را برای مقایسه خود با سایر میدان ملی و منطقه‌ای و جهانی کسب نمایند.

امید است تمامی سازمانها اعم از نهادهای دولتی و خصوصی با مطالعه عمیق مزایای مدل تعالی به این باور برسند که استقرار آن در موفقیت و اعتلاء و سرآمدی سازمان موثر و حصول به اهداف و آرمان را تسهیل می نماید.

عبدالله قاری زاده، مشاور منابع انسانی و تعالی سازمانی گروه پمپ سازی ایران و نماینده

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران در استان آذربایجان شرقی