

تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM

مؤلفان:

حسین صفری

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

علی عبادی ضیائی

محسن مرادی مقدم



شماره مسلسل ۹۲۳۷

شماره انتشار ۳۸۷۲

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	: صفری، حسین، ۱۳۵۶-
عنوان و نام پدیدآور	: تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM / مؤلفان حسین صفری، علی عبادی ضیائی، محسن مرادی مقدم.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۴۲۰ ص: مصور، جدول، نمودار
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۷۲.
شابک	: 978-964-03-7111-4
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع	: کیفیت فراگیر-- مدیریت
موضوع	: کیفیت فراگیر-- ایران-- مدیریت
موضوع	: کیفیت فراگیر-- ایران-- مدیریت-- جایزه‌ها
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
شناسه افزوده	: عبادی ضیائی، علی
شناسه افزوده	: مرادی مقدم، محسن
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ ت۷۲۵/ص/HD۶۲/۱۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۵۰۱۸۶

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7111-4



9 789640 371114

عنوان: تفسیری بر مدل تعالی سازمانی EFQM

تألیف: دکتر حسین صفری- علی عبادی ضیائی- محسن مرادی مقدم

ویرایش ادبی: نسترن حسین پور

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است»

بها: ۳۰۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

پیشگفتار

هر چه در مسیر تاریخ و زمان روبه جلو حرکت می‌کنیم، تحولات اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی، چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، سیر پرشتاب‌تری به خود می‌گیرند. بی‌ثباتی در سازمان‌ها نیز بیشتر شده و این موضوع همراه با ناتوانی سازمان‌ها در هماهنگی با این تحولات، بسیاری از سازمان‌ها، حتی سازمان‌های بزرگ جهانی را نیز در معرض خطر نابودی و اضمحلال قرار داده است.

در بازار رقابتی امروز ضروری است که سازمان‌ها برتری خود را در مقابل رقبا حفظ کنند و با حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار همواره به سمت جلو گام بردارند. بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان برای رسیدن به این هدف راهبردهایی تعیین کرده و برای اجرای آنها برنامه‌هایی تدوین می‌کنند. اما چنانچه هزینه و زمانی که برای تدوین و اجرای این راهبردها صرف می‌شود، به‌طور مستمر کنترل و بازنگری نشود تأثیر مناسب را نخواهد داشت. نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی با اهداف راهبردی در پیگیری اجرای راهبرد کسب‌وکار به مدیران کمک شایانی می‌کنند. از جمله عناصر کلیدی در موفقیت هر راهبرد، سازوکارها و فرایندهایی است که برای سنجش عملکرد به کار می‌رود.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها با نوآوری در حال تکمیل بهبود مستمر هستند که این نوآوری به‌نوعی بهره‌برداری موفق از تفکرات جدید محسوب می‌شود. بین دو مفهوم نوآوری و بهبود مستمر هم‌افزایی شفاف‌تری هست و اغلب این دو عامل همکاری موفق برای به وجود آوردن یک فرهنگ مشارکتی و در نهایت بهره‌برداری سازمانی با یکدیگر ادغام می‌شوند. در نتیجه، این ادغام پیشرفت‌های قابل‌توجهی در عملکرد سازمانی و قدرت رقابتی سازمان و در نهایت تعالی سازمانی در پی خواهد داشت. آنچه در این مقوله اهمیت ویژه‌ای دارد، اثر دوطرفه و تعاملی پایداری سازمانی و تعالی سازمانی بر یکدیگر است. به عبارت دیگر دستیابی به پایداری سازمانی مستلزم حرکت به سمت تعالی و بهبود بوده و همچنین دستیابی به تعالی سازمانی موجب پایداری و بقای سازمان می‌شود. در نتیجه حرکت در مسیر تعالی و سرآمدی برای سازمان‌های امروزی یک نیاز و ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

بنابراین مدیران سازمان‌های مختلف همواره برای برنامه‌ریزی بهتر، کسب مزیت رقابتی بالاتر، کارایی بیشتر و قیمت‌گذاری معقول، نیاز به تغییر کلی را درمی‌یابند. اهتمام سازمان به تعالی و سرآمدی با در نظر گرفتن فاکتورها و سنجش‌های آن، سازمان‌ها را به سوی صعود رهنمون می‌کند. تعالی

سازمانی نه تنها متمرکز بر ساختار اداری است، بلکه به مدیریت تیمی هم تأکید می‌کند. موضوع بهبود مستمر مشتمل بر برنامه‌ریزی فرایندهای عملیاتی، آماده‌سازی ورودی‌های سیستم، ارزیابی خروجی‌ها و آزمایش عملکرد است تا نتیجه بهتری حاصل شود. پس بهبود مستمر ابزار مهمی برای دستیابی به تعالی سازمانی است.

در ادبیات جدید کسب‌وکار، مفهوم تعالی سازمانی به‌عنوان یکی از نظام‌های مدیریت کیفیت جامع تعریف شده است. این کتاب ضمن اینکه به دنبال معرفی تفسیر متفاوت و منحصر به فردی از مدل تعالی EFQM است، دو مدل دیگر تعالی سازمانی فعال در سطح بین‌المللی را نیز معرفی می‌کند. با توجه به اینکه در کشور ما مدل تعالی EFQM بیشتر از سایرین مورد توجه شرکت‌ها بوده و در این خصوص حداقل دو جایزه ملی تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت ایران را از این مدل اقتباس کرده‌اند، بنابراین تفسیر آن و بیان زوایایی که کمتر به آنها پرداخته شده از جمله اهداف تألیف این کتاب است. بنابراین در فصل نخست، تاریخچه‌ای مختصر از سیر تحول مدیریت کیفیت، دانشمندان این حوزه و رویکردها و فعالیت‌های مهم مدیریت کیفیت معرفی شده و در فصل دوم مفاهیم مقدماتی سنجش عملکرد، سیر مطالعات، ماهیت کنترلی سیستم‌های سنجش عملکرد و در نهایت مدل‌های سنجش عملکرد سازمانی به عنوان مقدمه ورود به بحث اصلی ارائه شده است. در فصل سوم، مدل تعالی EFQM نسخه ۲۰۱۳ با تمامی جزئیات آن ارائه شده است که عبارت‌اند از: نیازمندی‌های مدل، مفاهیم بنیادین، معیارهای مدل، یکپارچگی مفاهیم بنیادین با معیارها و منطق رادار با زبانی کاملاً متفاوت و به‌صورت تألیف نویسندگان. همچنین مفاهیم بنیادین و معیارهای این مدل با نسخه‌های قبلی آن مقایسه شده است. فصل چهارم شامل سطوح جایزه، روش‌های خودسنجی و موارد دیگر مربوط به جایزه تعالی EFQM است. در فصل پنجم رویکردهای معمول مدل EFQM که توسط این جایزه ارائه شده تشریح می‌شود. فصل ششم شامل حدود ۶۰ کلمه کلیدی ذکر شده در مدل EFQM است که برای تعریف و بیان آنها از منابع مختلف داخلی و خارجی استفاده شده است. در فصل هفتم، هشت مورد از مدل‌های بلوغ معرفی شده توسط مدل EFQM شامل مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت فرایند تولید و مدیریت فرایند خرید تشریح می‌شوند. در ادامه و در فصل هشتم مدل تعالی مالکوم بالدريج نسخه ۲۰۱۵ و در فصل نهم مدل دمینگ نسخه ۲۰۱۲ ارائه شده است. سه مدل تعالی سازمانی مذکور ترجمه متن اصلی مدل‌های مرتبط با آنها هستند. فصل پایانی، جمع‌بندی و تطبیق این مدل‌هاست که کل فصل تألیف نویسندگان است و تلاش شده است که

فهرست □ ج

مدل‌های تعالی EFQM، دمینگ و مالکوم بالدريج براساس مفاهيم بنيادين و معيارها باهم مقايسه شوند. همچنين مقايسه تطبيقي بين زيرمعيارهاي دو مدل EFQM و مالکوم بالدريج با جزئیات کامل ارائه شده است. علاوه بر این تلاش شده که انواع سیستم‌های ایزو با کلمات کلیدی مدل EFQM مرتبط شوند. همچنین مدل EFQM و مدل COSO باهم مقایسه شده‌اند. امید است که این کتاب عاملی برای اعتلای این حوزه علمی و کاری باشد.

حسین صفری

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

محسن مرادی مقدم [A1]

دانشجوی دوره دکتری مدیریت تولید

و عملیات دانشگاه تهران [A۲]

علی عبادی ضیائی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت تحقیق در عملیات

دانشگاه تهران

فهرست مطالب [A۳]

پیشگفتار	ب
فصل اول: سیر تحول مدیریت کیفیت	۱
مقدمه	۱
۱- نگاهی اجمالی به سیر تحول مدیریت کیفیت	۲
۲- دانشمندان بنام حوزه مدیریت کیفیت	۶
۳- رویکردها و فعالیت‌های مهم مدیریت کیفیت	۱۰
فصل دوم: مقدمه‌ای بر مدل‌های سنجش عملکرد	۱۵
مقدمه	۱۵
۱- سنجش عملکرد	۱۸
۲- سیر مطالعات سنجش عملکرد	۲۱
۳- ماهیت کنترلی سیستم‌های سنجش عملکرد	۲۲
۴- مدل‌های سنجش عملکرد سازمانی	۲۳
۴-۱- الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا	۲۴
۴-۲- مدل ارزیابی متوازن	۲۵
۴-۳- مدل شناخت تعالی شرکت	۲۸
۴-۴- مدل کاهش راهبردی هزینه‌ها و بهبود عملکرد	۲۸
۴-۵- مدل تعالی مالکوم بالدريج	۳۰
۴-۶- مدل تعالی دمینگ	۳۱
۴-۷- زنجیره ارزش پورتر برای تحلیل بنگاه	۳۲
۴-۸- مدل منشور عملکرد	۳۲
۴-۹- سیستم سنجش عملکرد پویا	۳۳
۴-۱۰- مدل تعالی سازمان‌های پروژه‌محور	۳۵
۴-۱۱- مدل تعالی پروژه (PEM)	۳۵
فصل سوم: تشریح مدل تعالی سازمانی EFQM	۳۷
مقدمه	۳۷

فهرست □ خ

۳۹	۱- نیازمندی‌های مدل.....
۴۱	۲- مفاهیم بنیادین تعالی.....
۴۵	۱-۲- ارزش‌افزایی برای مشتریان.....
۴۵	۲-۲- خلق آینده پایدار.....
۴۶	۳-۲- توسعه توانمندی‌های سازمانی.....
۴۷	۴-۲- هدایت خلاقیت و نوآوری.....
۴۸	۵-۲- رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی.....
۴۸	۶-۲- مدیریت همراه با چابکی.....
۴۹	۷-۲- موفقیت از راه استعداد کارکنان.....
۵۰	۸-۲- حفظ نتایج برجسته.....
۵۱	۳- معیارها.....
۵۴	۱-۳- رهبری.....
۵۹	۲-۳- استراتژی.....
۶۲	۳-۳- کارکنان.....
۶۷	۴-۳- شراکت‌ها و منابع.....
۷۱	۵-۳- فرایندها، محصولات و خدمات.....
۷۵	۶-۳- نتایج مشتری.....
۷۶	۷-۳- نتایج کارکنان.....
۷۸	۸-۳- نتایج جامعه.....
۷۹	۹-۳- نتایج کسب‌وکار.....
۸۲	۴- یکپارچگی مفاهیم بنیادین با معیارها.....
۸۳	۵- منطق رادار.....
۸۴	۱-۵- رادار برای توانمندسازها.....
۹۳	۲-۵- رادار برای نتایج.....
۹۸	۳-۵- امتیازدهی مدل EFQM.....
۱۰۱	فصل چهارم: جایزه EFQM.....
۱۰۱	مقدمه.....
۱۰۱	۱- سطوح جایزه تعالی.....

۱۰۱	۱-۱- سطح تعهد به تعالی.....
۱۰۲	۲-۱- سطح تقدیر برای تعالی.....
۱۰۳	۳-۱- سطح جایزه تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت.....
۱۰۴	۲- روش‌های خودسنجی مدل تعالی سازمانی.....
۱۰۴	۲-۱- خودسنجی ساده.....
۱۰۵	۲-۲- روش پرسش‌نامه.....
۱۰۵	۲-۳- ارزیابی سریع.....
۱۰۶	۲-۴- ماتریس تعالی کسب‌وکار.....
۱۰۶	۲-۵- ماتریس تعالی.....
۱۰۶	۲-۶- شبیه‌سازی بازدید از محل.....
۱۰۶	۳- برخی از برترین‌های EFQM.....
۱۰۶	۴- جایزه‌های همکار EFQM.....
۱۱۹	فصل پنجم: رویکردهای معمول در مدل EFQM.....
۱۱۹	مقدمه.....
۱۱۹	۱- رهبری.....
۱۲۵	۲- استراتژی.....
۱۳۰	۳- کارکنان.....
۱۳۵	۴- شراکت‌ها و منابع.....
۱۴۱	۵- فرایندها، محصولات و خدمات.....
۱۴۹	فصل ششم: تشریح کلمات کلیدی مرتبط با مدل EFQM.....
۱۴۹	مقدمه.....
۱۴۹	۱- رهبری.....
۱۵۰	۱-۱- ارکان جهت‌ساز.....
۱۵۲	۱-۲- فرهنگ مشارکت، مالکیت و رهبری تسهیم‌شده.....
۱۵۴	۱-۳- رفتارهای شخصی رهبران.....
۱۵۵	۱-۴- استانداردهای سازمانی.....
۱۶۰	۱-۵- رهبری الهام‌بخش.....
۱۶۱	۱-۶- ناب بودن.....

۱۶۲	۷-۱- چابکی
۱۶۴	۸-۱- مدیریت سودبرندگان
۱۶۵	۹-۱- مدیریت عملیات و پایداری کسب‌وکار
۱۶۶	۱۰-۱- معماری سازمان
۱۶۶	۱۱-۱- مزیت رقابتی
۱۶۹	۱۲-۱- مسئولیت اجتماعی
۱۷۶	۲- استراتژی
۱۷۷	۱-۲- شایستگی محوری
۱۷۸	۲-۲- ارزش تسهیم‌شده
۱۷۸	۳-۲- شایستگی محوری برای ایجاد ارزش تسهیم‌شده
۱۷۹	۴-۲- سناریو
۱۸۰	۵-۲- سناریوسازی
۱۸۲	۶-۲- برنامه‌ریزی بر پایه سناریو
۱۸۵	۳- کارکنان
۱۸۵	۱-۳- استاندارد ۱۰۰۱۵
۱۸۶	۲-۳- منابع
۱۸۷	۳-۳- توانمندی یا قابلیت
۱۸۸	۴-۳- شایستگی
۱۸۹	۵-۳- توسعه سازمانی
۱۹۰	۶-۳- استعداد و مدیریت استعدادها
۱۹۲	۷-۳- خلاقیت کارکنان
۱۹۳	۸-۳- توانمندسازی کارکنان
۱۹۳	۹-۳- انگیزه
۱۹۴	۴- شراکت‌ها و منابع
۱۹۵	۱-۴- بهداشت، ایمنی و محیط عمومی
۱۹۷	۲-۴- استاندارد IWA 2:2007
۱۹۸	۳-۴- حاکمیت مالی
۱۹۸	۴-۴- حاکمیت سازمانی
۱۹۹	۵-۴- شفافیت سازمانی

۲۰۰	۶-۴ استاندارد مدیریت امنیت اطلاعات ISO 27000, ISMS
۲۰۱	۷-۴ شبکه‌های یادگیری و همکاری
۲۰۳	۸-۴ سودبرندگان و مسئولیت اجتماعی سازمان
۲۰۴	۹-۴ مدیریت سبد تکنولوژی
۲۰۵	۱۰-۴ دارایی‌های هوشمند
۲۰۶	۱۱-۴ ریسک
۲۰۷	۱۲-۴ ریسک عملیاتی
۲۰۸	۱۳-۴ ریسک استراتژیک
۲۰۹	۱۴-۴ ریسک مالی
۲۰۹	۱۵-۴ مدیریت ریسک
۲۱۱	۱۶-۴ ریسک‌های بازار سرمایه
۲۱۲	۱۷-۴ انرژی‌های تجدیدپذیر
۲۱۳	۵- فرایندها، محصولات و خدمات
۲۱۴	۱-۵ سیستم رضایتمندی مشتری / مدیریت شکایات مشتریان ISO 10002
۲۱۵	۲-۵ استاندارد ۵۰۰۰۱
۲۱۶	۳-۵ مشتری
۲۱۶	۴-۵ رضایت مشتری
۲۱۸	۵-۵ طراحی محصول سبز
۲۲۰	۶-۵ دوره عمر محصول
۲۲۱	۷-۵ استاندارد مدیریت ایمنی در زنجیره تأمین ISO 28000
۲۲۱	۸-۵ زنجیره تأمین سبز
۲۲۲	۹-۵ زنجیره تأمین حلقه بسته
۲۲۳	۱۰-۵ تجربه و ادراک مشتری
۲۲۵	۱۱-۵ ارزش پیشنهادی به مشتریان
۲۲۵	۱۲-۵ مدیریت ارتباط با مشتریان
۲۲۶	۱۳-۵ رضایت و وفاداری مشتری
۲۲۷	۱۴-۵ فرایند
۲۲۸	۱۵-۵ نگرش فرایندی
۲۲۹	۱۶-۵ مدیریت فرایند

۲۲۹	۱۷-۵- مستندسازی فرایند.....
۲۳۰	۱۸-۵- سلسله مراتب فرایند.....
۲۳۱	فصل هفتم: مدل های بلوغ مرتبط با مدل EFQM.....
۲۳۱	مقدمه.....
۲۳۲	۱- مدیریت زنجیره تأمین.....
۲۳۷	۲- مدیریت مالی.....
۲۴۰	۳- مدیریت منابع انسانی.....
۲۴۴	۴- مدیریت بازاریابی و فروش.....
۲۴۸	۵- مدیریت فرایند تولید.....
۲۵۳	۶- مدیریت فرایند خرید.....
۲۵۴	۷- مدیریت خدمات و تسهیلات.....
۲۵۹	فصل هشتم: مدل تعالی سازمانی.....
۲۵۹	مقدمه.....
۲۵۹	۱- مفاهیم مقدماتی.....
۲۵۹	۱-۱- بنیاد جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج.....
۲۵۹	۲-۱- مؤسسه ملی استاندارد و فناوری.....
۲۶۰	۳-۱- انجمن آمریکایی برای کیفیت.....
۲۶۰	۴-۱- هیئت ناظران.....
۲۶۰	۵-۱- هیئت ارزیابی کنندگان.....
۲۶۱	۶-۱- دریافت کنندگان جایزه.....
۲۶۱	۷-۱- ائتلاف برای تعالی عملکرد.....
۲۶۱	۸-۱- در جست و جوی تعالی.....
۲۶۲	۲- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج.....
۲۶۳	۱-۲- چارچوب معیارهای بالدريج برای تعالی عملکرد.....
۲۶۵	۲-۲- مشخصات (پروفایل) سازمان.....
۲۶۵	۳-۲- سیستم عملکرد.....
۲۶۵	۴-۲- شالوده سیستم.....

۲۶۶	۳- معیارهای تعالی عملکرد
۲۶۷	۳-۱- مشخصات سازمان
۲۷۰	۳-۲- معیارهای ۱ تا ۶ مدل MBNQA
۲۹۴	۴- ارزش‌ها و مفاهیم اساسی
۲۹۶	۴- سیستم امتیازدهی
۲۹۹	۵- طبقه‌بندی بخش‌ها و ابعاد امتیازدهی
۳۰۰	۶- فرایند خودسنجی در جایزه بالدریج
۳۰۵	فصل نهم: مدل تعالی سازمانی
۳۰۵	مقدمه
۳۰۵	۱- جایزه دمینگ
۳۰۷	۲- مدیریت کیفیت جامع
۳۰۸	۳- فرایند برگزاری جایزه
۳۱۱	۳-۱- درخواست برای دریافت جایزه
۳۱۲	۳-۲- مشاوره مدیریت کیفیت و مشاوره پیش از تقاضا چیست؟
۳۱۵	۳-۳- آسیب‌شناسی مدیریت کیفیت جامع توسط کمیته جایزه دمینگ
۳۱۶	۳-۴- توصیف روش‌های مدیریت کیفیت جامع ارسالی
۳۲۳	۳-۵- ارزیابی در محل
۳۳۵	۴- روش‌های ارزیابی
۳۳۹	۵- ارزیابی
۳۴۰	۶- روش‌ها و معیار ارزیابی
۳۴۲	۷- تعیین برندگان جایزه و اعلام نتایج ارزیابی
۳۴۵	فصل دهم: جمع‌بندی و مطالعه تطبیقی
۳۴۵	مدل‌های تعالی سازمانی
۳۴۵	مقدمه
۳۴۶	۱- ضعف مدل‌های سنجش عملکرد
۳۴۹	۲- به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی
۳۵۰	۳- مقایسه مفاهیم بنیادین مدل‌های تعالی سازمانی

فهرست □ ش

۳۵۶	۴- مقایسه معیارهای مدل‌های تعالی سازمانی.....
۳۵۸	۵- مقایسه تطبیقی معیارهای مدل مالکوم بالدريج با معیارهای مدل EFQM.....
۳۶۱	۶- مقایسه تطبیقی EFQM با خانواده ایزو.....
۳۷۶	۷- مقایسه تطبیقی معیارهای EFQM با سیستم COSO.....
۳۸۲	۸- جمع‌بندی.....
۳۸۵	منابع.....

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱ تاریخچه شکل‌گیری مدل‌های تعالی سازمانی..... ۲
- نمودار ۲-۱ سیر تحول در نگرش به کیفیت..... ۵
- نمودار ۳-۱ ادوارد دمینگ..... ۶
- نمودار ۴-۱ جوزف جوران..... ۷
- نمودار ۵-۱ آرماند فیگنباوم..... ۷
- نمودار ۶-۱ فیلیپ کرازبی..... ۸
- نمودار ۷-۱ کائو رو ایشی کاوا..... ۹
- نمودار ۸-۱ رویکردهای غالب در سیر تکامل مدیریت کیفیت..... ۱۱
- نمودار ۱-۲ نظام بازخورد و استقرار چرخه بسته برای فرایند مدیریت عملکرد..... ۱۶
- نمودار ۲-۲ فرایند مدیریت عملکرد و جایگاه سیستم سنجش عملکرد در آن..... ۱۷
- نمودار ۳-۲ مدل P۳ تانگن..... ۲۰
- نمودار ۴-۲ نقاط عطف و سیر تکاملی سیستم‌های سنجش عملکرد..... ۲۱
- نمودار ۵-۲ مدل کارت امتیازی متوازن همراه با وجوه چهارگانه..... ۲۶
- نمودار ۶-۲ تعالی سازمانی CER..... ۲۹
- نمودار ۷-۲ حوزه‌های تحت پوشش رویکرد کاهش راهبردی هزینه‌ها..... ۳۰
- نمودار ۸-۲ زنجیره ارزش..... ۳۲
- نمودار ۹-۲ مدل منشور عملکرد..... ۳۳
- نمودار ۱۱-۲ مدل نظام سنجش عملکرد پویای منسجم..... ۳۴
- نمودار ۱۲-۲ مدل تعالی سازمان‌های پروژه‌محور..... ۳۵
- نمودار ۱-۳ ارتباط بین اجزای مدل تعالی..... ۴۰
- نمودار ۲-۳ مفاهیم مدل EFQM..... ۴۲
- نمودار ۳-۳ معیارهای مدل EFQM..... ۵۱
- نمودار ۴-۳ تعداد نکات راهنما در معیارهای توانمندساز..... ۵۲
- نمودار ۵-۳ ارتباط بین زیرمعیارهای معیار رهبری..... ۵۵
- نمودار ۶-۳ ارتباط بین زیرمعیارهای معیار استراتژی..... ۵۹
- نمودار ۷-۳ ارتباط بین زیرمعیارهای معیار کارکنان..... ۶۳

۶۷.....	نمودار ۳-۸ ارتباط بین زیرمعیارهای معیار شراکت‌ها و منابع.....
۷۱.....	نمودار ۳-۹ ارتباط بین زیرمعیارهای معیار فرایندها، محصولات و خدمات.....
۸۱.....	نمودار ۳-۱۰ ارتباط بین زیرمعیارهای معیارهای مدل تعالی EFQM.....
۸۴.....	نمودار ۳-۱۱ منطق رادار در مدل EFQM.....
۸۹.....	نمودار ۳-۱۲ نمونه‌هایی از ارتباط میان چند رویکرد.....
۹۲.....	نمودار ۳-۱۳ دسته‌بندی سنجه‌ها.....
۹۶.....	نمودار ۳-۱۴ روند مناسب براساس منطق رادار.....
۹۷.....	نمودار ۳-۱۵ وضعیت مناسب در تحقق هدف کمی براساس منطق رادار.....
۹۸.....	نمودار ۳-۱۶ وضعیت مناسب در نزدیک شدن به بهترین الگو براساس منطق رادار.....
۱۰۲.....	نمودار ۴-۱ سطوح جایزه تعالی EFQM.....
۱۰۳.....	نمودار ۴-۲ سطوح مرتبط با تقدیر برای تعالی.....
۱۰۴.....	نمودار ۴-۳ سطوح مرتبط با سطح جایزه تعالی.....
۱۰۵.....	نمودار ۴-۴ روش‌های خودسنجی.....
۱۸۹.....	نمودار ۶-۱ مفهوم راهبرد در دیدگاه مبتنی بر منابع.....
۱۹۲.....	نمودار ۶-۲ مدل مدیریت استعداد.....
۲۳۱.....	نمودار ۷-۱ سطوح تعالی در مدل‌های بلوغ مرتبط با مدل تعالی سازمانی EFQM.....
۲۳۲.....	نمودار ۷-۲ ماتریس سطوح تعالی و عناصر آن در مدل‌های بلوغ مرتبط با مدل EFQM.....
۲۳۳.....	نمودار ۷-۳ مدل بلوغ مدیریت زنجیره تأمین مرتبط با مدل تعالی سازمانی EFQM.....
۲۳۴.....	نمودار ۷-۴ فرایند برنامه‌ریزی تأمین.....
۲۳۵.....	نمودار ۷-۵ فرایند برنامه‌ریزی منابع.....
۲۳۵.....	نمودار ۷-۶ مراحل اجرایی ارائه محصول.....
۲۳۵.....	نمودار ۷-۷ فرایند ایجاد طرح در مدل بلوغ مدیریت زنجیره تأمین.....
۲۳۶.....	نمودار ۷-۸ مراحل اجرایی ساختن فرایند ایجاد طرح.....
۲۳۶.....	نمودار ۷-۹ فرایند طرح تحویل.....
۲۳۷.....	نمودار ۷-۱۰ فرایند اجرای تحویل.....
۲۴۰.....	نمودار ۷-۱۱ مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی مرتبط با مدل EFQM.....
۲۴۱.....	نمودار ۷-۱۲ فرایند برنامه‌ریزی استراتژی منابع انسانی.....
۲۴۲.....	نمودار ۷-۱۳ فرایند توسعه ظرفیت‌های سازمانی.....
۲۴۲.....	نمودار ۷-۱۴ فرایند کارگزینی.....

- نمودار ۷-۱۵ مدل بلوغ مدیریت بازاریابی و فروش مرتبط با مدل EFQM.....۲۴۴
- نمودار ۷-۱۶ مدل بلوغ مدیریت فرایند تولید مرتبط با مدل تعالی سازمانی EFQM.....۲۴۹
- نمودار ۷-۱۷ مدل بلوغ مدیریت فرایند خرید مرتبط با مدل تعالی سازمانی EFQM.....۲۵۲
- نمودار ۷-۱۸ مدل بلوغ مدیریت خدمات و تسهیلات مرتبط با مدل تعالی سازمانی EFQM.....۲۵۵
- نمودار ۸-۱ نمای از تندیس جایزه مالکوم بالدريج.....۲۶۳
- نمودار ۸-۲ معیارهای مدل مالکوم بالدريج برای تعالی عملکرد.....۲۶۳
- نمودار ۸-۳ چارچوب معیارهای مدل مالکوم بالدريج برای تعالی عملکرد.....۲۶۴
- نمودار ۹-۱ جریان کلی از تقاضا تا دریافت جایزه دمینگ.....۳۱۰
- نمودار ۹-۲ ارزیابی در محل در جایزه دمینگ.....۳۲۳
- نمودار ۹-۳ ارتباط بین مقوله‌های اساسی و امتیازات در جایزه دمینگ.....۳۳۵
- نمودار ۱۰-۱ سیر تکامل سیستم‌های سنجش.....۳۴۸
- نمودار ۱۰-۲ چرخه سیستم سنجش عملکرد.....۳۴۹

فهرست جداول

جدول ۱-۱	روند فعالیتهای مدیریت کیفیت تا دهه ۱۹۹۰.....	۱۲
جدول ۱-۲	ادعاهای مطرح شده در رد یا قبول کارت های امتیازی متوازن.....	۲۷
جدول ۱-۳	مفاهیم بنیادین EFQM به تفکیک نسخه های گوناگون.....	۴۲
جدول ۲-۳	ارتباط میان مفاهیم بنیادین و زیرمعیارها از راه نکات راهنما.....	۴۴
جدول ۳-۳	معیارهای مدل EFQM به تفکیک نسخه های گوناگون.....	۵۳
جدول ۴-۳	ارتباط نکات راهنمای معیار رهبری و مفاهیم بنیادین.....	۵۶
جدول ۵-۳	ارتباط نکات راهنمای معیار استراتژی و مفاهیم بنیادین.....	۶۰
جدول ۶-۳	ارتباط نکات راهنمای معیار کارکنان و مفاهیم بنیادین.....	۶۳
جدول ۷-۳	ارتباط نکات راهنمای معیار شراکتها و منابع و مفاهیم بنیادین.....	۶۸
جدول ۸-۳	ارتباط نکات راهنمای معیار فرایندها، محصولات و خدمات و مفاهیم بنیادین.....	۷۳
جدول ۹-۳	ارتباط میان مفاهیم بنیادین و معیارهای توانمندساز.....	۸۲
جدول ۱۰-۳	عناصر، ویژگیها و نکات راهنمای منطق رادار مرتبط با توانمندسازها.....	۸۵
جدول ۱۱-۳	نحوه امتیازدهی رادار به توانمندسازها.....	۸۶
جدول ۱۲-۳	شناسایی نیاز سودبرندگان.....	۸۷
جدول ۱۳-۳	جدول تخصیص مسئولیت.....	۸۷
جدول ۱۴-۳	شناسنامه سنجها.....	۹۲
جدول ۱۵-۳	عناصر، ویژگیها و نکات راهنمای منطق رادار مرتبط با نتایج.....	۹۳
جدول ۱۶-۳	نحوه امتیازدهی رادار به توانمندسازها.....	۹۴
جدول ۱-۴	برخی از برترین های جایزه EFQM.....	۱۰۷
جدول ۱-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۱-الف.....	۱۱۹
جدول ۲-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۱-ب.....	۱۲۱
جدول ۳-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۱-ج.....	۱۲۲
جدول ۴-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۱-د.....	۱۲۳
جدول ۵-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۱-ه.....	۱۲۴
جدول ۶-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۲-الف.....	۱۲۶
جدول ۷-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۲-ب.....	۱۲۷
جدول ۸-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۲-ج.....	۱۲۸

جدول ۹-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۲-د	۱۲۹
جدول ۱۰-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۳-الف	۱۳۰
جدول ۱۱-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۳-ب	۱۳۲
جدول ۱۲-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۳-ج	۱۳۳
جدول ۱۳-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۳-د	۱۳۴
جدول ۱۴-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۳-ه	۱۳۵
جدول ۱۵-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۴-الف	۱۳۶
جدول ۱۶-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۴-ب	۱۳۷
جدول ۱۷-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۴-ج	۱۳۸
جدول ۱۸-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۴-د	۱۳۹
جدول ۱۹-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۴-ه	۱۴۰
جدول ۲۰-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۵-الف	۱۴۱
جدول ۲۱-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۵-ب	۱۴۳
جدول ۲۲-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۵-ج	۱۴۴
جدول ۲۳-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۵-د	۱۴۵
جدول ۲۴-۵	رویکردهای معمول در زیرمعیار ۵-ه	۱۴۶
جدول ۱-۶	مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت فرایندها	۲۲۸
جدول ۱-۸	ساختار مدل مالکوم بالدريج همراه با امتیازات هر کدام	۲۶۶
جدول ۲-۸	امتیازدهی به اظهارنامه در مدل مالکوم بالدريج در حوزه فرایندها	۳۰۱
جدول ۳-۸	امتیازدهی به اظهارنامه در مدل مالکوم بالدريج در حوزه نتایج	۳۰۱
جدول ۱-۹	زمان اختصاص داده شده برای هر واحد ارزیابی بدون در نظر گرفتن وظایف نظارتی در مدل دمینگ	۳۲۸
جدول ۲-۹	زمان اختصاص داده شده برای هر واحد ارزیابی با در نظر گرفتن وظایف نظارتی در مدل دمینگ	۳۲۸
جدول ۳-۹	زمان اختصاص داده شده برای ارزیابی هر واحد در مدل دمینگ	۳۳۰
جدول ۴-۹	بخش‌ها و امتیازات ارزیابی در مدل دمینگ	۳۳۴
جدول ۵-۹	زوایای ارزیابی در مدل دمینگ	۳۳۶
جدول ۶-۹	سطوح ارزیابی در مدل دمینگ	۳۳۶
جدول ۷-۹	رابطه بین بخش‌ها و سطوح ارزیابی در مدل دمینگ	۳۳۶

فهرست □ غ

جدول ۸-۹	زوایای ارزیابی برای فعالیت‌های منحصربه‌فرد در مدل دمینگ	۳۳۹
جدول ۱۰-۹	معیارها برای کل ارزیابی در مدل دمینگ	۳۴۰
جدول ۱-۱۰	مقایسه ابعاد مختلف مدل‌های تعالی دمینگ، مالکوم بالدريج و EFQM	۳۴۶
جدول ۲-۱۰	مقایسه مفاهیم بنیادین مدل‌های تعالی دمینگ، مالکوم بالدريج و EFQM	۳۵۰
جدول ۳-۱۰	مقایسه معیارهای مدل‌های تعالی دمینگ، مالکوم بالدريج و نسخه‌های مختلف EFQM	۳۵۶
جدول ۴-۱۰	مقایسه جزئیات معیارهای مدل‌های تعالی دمینگ، مالکوم بالدريج، EFQM، کانادا و استرالیا	۳۵۷
جدول ۵-۱۰	مقایسه جزئیات ریزمعیارهای مدل‌های مالکوم بالدريج و EFQM	۳۵۸
جدول ۶-۱۰	تناظر کلمات کلیدی معیار رهبری در مدل EFQM با خانواده ایزو	۳۶۲
جدول ۷-۱۰	تناظر کلمات کلیدی معیار استراتژی در مدل EFQM با خانواده ایزو	۳۶۵
جدول ۸-۱۰	تناظر کلمات کلیدی معیار کارکنان در مدل EFQM با خانواده ایزو	۳۶۸
جدول ۹-۱۰	تناظر کلمات کلیدی معیار شراکت‌ها و منابع در مدل EFQM با خانواده ایزو	۳۷۰
جدول ۱۰-۱۰	تناظر کلمات کلیدی معیار فرایندها، محصولات و خدمات در مدل EFQM با خانواده ایزو	۳۷۴
جدول ۱۵-۱۰	مقایسه معیارهای مدل EFQM با بندهای COSO	۳۷۷