

شاخص‌های توانمندساز در مدیریت تعالی



تألیف

علی مومن

مریم حاتمی



انتشارات خنوراه

۱۳۹۷

سرشناسه	: مومن، علی، ۱۳۵۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: شاخص‌های توانمندساز در مدیریت تعالی/مؤلفین علی مومن، مریم حاتمی.
مشخصات نشر	: تهران : سخنوران، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۹ ص.
شابک	: 978-600-455-739-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: کیفیت فراگیر -- مدیریت
موضوع	: Total quality management
موضوع	: مهندسی مجدد (مدیریت)
موضوع	: Reengineering (Management)
موضوع	: کارآمدی سازمانی -- ارزشیابی
موضوع	: Organizational effectiveness -- Evaluation
شناسه افزوده	: حاتمی، مریم، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	: ۱۲ ش ۸/م ۸/HD۶۲/۱۵
رده بندی دیویی	: ۵۸۱/۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۰۰۵۷۲



عنوان کتاب: شاخص‌های توانمندساز در مدیریت تعالی

مؤلفین: علی مومن، مریم حاتمی

صفحه آرا و طراح جلد: پیشگامان مسیر دانش

ناشر: سخنوران

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۷

آدرس: کارگر شمالی، بعد از ادوارد براون، شماره ۱۴۰۷، طبقه اول، انتشارات سخنوران

آدرس الکترونیکی: thesis.pub2014@gmail.com

آدرس سایت: www.thesispublishation.com

شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹۱۶۳۷۱ - ۰۲۱۶۶۴۷۶۳۰۶ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳

ISBN: 978-600-455-739-9

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۵	فصل اول: پیش به سوی تعالی سازمانی
۱۵	تاریخچه‌ی مدل‌ها
۱۸	تکامل مدل‌های یجی
۲۰	مدل
۲۲	مبانی جایزه‌ها
۲۳	مدل‌های جایزه دمینگ، جایزه بالدريج و EFQM
۲۳	مدل ادوارد دایمن
۲۴	جایزه دمینگ
۲۴	جایزه کاربردی دمینگ
۲۵	جایزه دمینگ برای واحدهای سازمانی
۲۵	جایزه دمینگ برای افراد
۲۶	مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
۲۷	ساختار و چارچوب معیارهای مدل EFQM
۲۸	مقایسه سه مدل
۳۰	مقایسه‌ی مدل‌های تعالی سازمانی با ISO 9000
۳۲	انتخاب مدل ملی
۳۵	فصل دوم: مدل تعالی سازمانی
۳۵	تعریف تعالی سازمانی
۳۵	اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین
۳۸	منطق رادار RADAR در چرخه‌ی خود ارزیابی
۳۹	مدل تعالی سازمانی در ایران
۴۱	فصل سوم: توانمند سازی
۴۱	مقدمه
۴۱	توانا سازی در سازمان‌ها
۴۴	تعارض مدیریت نهفته در توانا سازی
۴۷	دوازده پلید

معنای توانمند سازی.....	۴۸
ریشه‌های تاریخی توانمند شدن.....	۵۰
موانع توانمند شدن.....	۵۳
ابعاد توانمند سازی.....	۵۶
فصل چهارم: طراحی برنامه‌ی توانمند سازی سازمان بر اساس نقش‌های مدیریتی آنها ...	۶۱
مقدمه.....	۶۲
عوامل فردی توانمند سازی منابع انسانی.....	۶۲
عوامل سازمانی - سیستمی موثر بر توانمند سازی منابع انسانی.....	۷۲
تدوین برنامه توانمند سازی مدیران سازمان.....	۷۷
انتخاب روی مناسب برای طراحی و تدوین برنامه‌ی توانمند سازی مدیران سازمان.....	۷۸
نقش‌های مدیران.....	۷۹
ارزش‌یابی عملکرد مدیران بر اساس نقش‌های ده گانه مینتزبرگ.....	۸۱
فصل پنجم: مدل‌های رسمی شده برای سازمان‌ها.....	۸۳
مقدمه.....	۸۴
فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.....	۸۵
نقاط ضعف مدل EFQM.....	۸۶
اجرای مدل.....	۸۹
فصل ششم: اولویت‌بندی توانمندسازهای مدیریت تعالی EFQM.....	۹۱
مقدمه.....	۹۱
مطالعه موردی و تجزیه و تحلیل داده‌ها.....	۹۴
بحث و بررسی.....	۱۰۰
نتیجه‌گیری.....	۱۰۷
فصل هفتم: تعیین وضعیت شاخص‌های توانمند ساز مدیریت تعالی.....	۱۱۱
مقدمه.....	۱۱۲
کلیات پژوهش.....	۱۱۳
مقدمه.....	۱۱۳
اهمیت موضوع.....	۱۱۶
تعریف موضوع.....	۱۱۸
بیان مسأله.....	۱۲۰
فرضیات پژوهش.....	۱۲۲

۱۲۳	اهداف پژوهش
۱۲۳	اهداف مطالعاتی
۱۲۳	تعاریف و اصطلاحات
۱۲۶	تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۲۷	مروری بر ادبیات پژوهش
۱۲۷	مقدمه
۱۲۷	بررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل مدیریت تعالی
۱۲۹	بررسی اجمالی معیارها در مدل مدیریت تعالی و نحوه امتیاز دهی به آنها
۱۳۳	بررسی اجمالی منطق رادار و فرآیند کلی ارزیابی در مدل مدیریت تعالی
۱۳۴	بررسی اجمالی رهیافتها مختلف خود ارزیابی در مدل مدیریت تعالی
۱۳۶	تشریح مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل مدیریت تعالی
۱۳۷	معرفی مفاهیم
۱۴۵	سطوح مختلف سرآمدی در مفاهیم بنیادی مدل مدیریت تعالی
۱۴۷	آشنایی با حوزه‌ها و معیارهای مدل مدیریت تعالی
۱۴۷	تشریح معیارها و زیر معیارها در مدل مدیریت تعالی
۱۴۷	ساختار مدل مدیریت تعالی
۱۷۷	نتایج و پیشنهادات
۱۷۷	مقدمه
۱۷۷	نتیجه‌گیری بر اساس فرضیات پژوهش
۱۸۱	پیشنهادات در راستای فرضیه‌های پژوهش
	فصل هشتم: نمونه عملی اجرایی مدل تعالی سازمانی EFQM و منطق RADAR در
۱۸۵	سازمان‌های بهداشتی درمانی
۱۸۵	مقدمه
۱۸۶	مرور کلی بر مدل تعالی EFQM
۱۸۷	فرآیند خود ارزیابی در EFQM
۱۸۹	اقدامات پیاده سازی مدل EFQM در بیمارستان
۱۹۸	خود ارزیابی بر مبنای مدل EFQM در بیمارستان
۲۰۱	نتیجه‌گیری
۲۰۵	منابع و مأخذ

پیشگفتار

هر چند زیر زبانی است که بزرگان و اندیشمندان، اعتقاد به تغییر و بهبود سازمانی را اصل انکار ناپذیر مدیریت و راهبری سازمان‌های امروزی می‌دانند، اما شرایط سهل و آسان تولید و ارایه محصولات و خدمات در قرون ۱۸ و ۱۹ نظیر وفور منابع، عدم نیاز به تخصص، فناوری ساده، نیروی انسانی ارزان، بازار انحصاری و ...، واژه «رقابت» را در دنیای کسب و کار بی معنی ساخته بود و با طبع انگیزی برای اصلاح امور و بهسازی فعالیتها وجود نداشت. با گذشت زمان، ورود رقبا و سیر افکند جدید با عرصه رقابت، به تدریج موجبات تحدید شرایط بقاء را برای سازمانها، فراهم ساخت. اینجا که بهیستاتی که اسیر تفکرات غلط مدیران خود بوده و داشتن تعامل صحیح با شرایط محیطی به عنوان یک الزام، درک نکرده بودند، در کوتاهترین زمان ممکن از چرخه اقتصاد محو شدند. سرعت چشم گیر تحولات دهه‌های اخیر، رهبران سازمان‌های پیشرو را بر آن داشت تا با الهام از تجربیات سازمان‌های مشابه، برای بهره برداری از کوچکترین فرصت بهبود در کار را جایز ندانند و ارکان سازمان خود را به نحوی سازماندهی کنند تا فرهنگ «بهبود خواهی» در نسوج کارکنان که سرمایه‌های اصلی سازمان هستند، ریشه دواند. خلق مفاهیمی همچون مدیریت کیفیت جامع، مدیریت زنجیره تامین، مدیریت دانش، که هر کدام بر یکی از منابع و ورودی‌های چرخه تولید، تمرکز دارد و نیز به کارگیری ابزار نوینی نظیر شش سیگما و 5S و ایزو، حاصل بسط و تعمیق نگاه مثبت اندیش رهبران است.

علی رغم تجهیز سازمان‌ها به این مفاهیم و ابزارها، ناتوانی در اداره سازمان‌ها و چینش ابزارها در بخش‌های مختلف آنها و ایجاد ارتباط نظامند بین اجزای سازمانی به عنوان دغدغه اصلی رهبران باقی ماند. در این بین با شکل گیری مدل‌های تعالی سازمانی در سطح جهانی

به‌ویژه مدل EFQM ضمن رفع مشکلات فوق، شرایط تصمیم‌گیری و یکپارچه‌سازی نظام‌های سازمانی، تسهیل شد. جامعیت، چارچوب غیر تجویزی، ساختار شفاف و قاعده‌مدار به همراه سایر مزایای نهفته در اجزای این مدل، ذهن هر مدیر آشنا به الفبای آنرا به مطالعه عمیق کاربردی و شناخت زوایای مختلف این مدل‌ها، ترغیب می‌کند. بسیاری از نظام‌های مدیریتی برای این طراحی شده که به رهبران سازمان‌ها کمک کنند با استفاده از همه منابع در دسترس به نتایج خوب و پایدار دست یابند. این مدل نیز تلاش دارد تا ضمن ارائه چارچوبی برای اعمال روش‌های صحیح و مناسب مدیریتی به رهبران سازمان‌ها، به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد بکار رفته و امکان شناسایی نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و تعریف برنامه‌های بهبود را نیز از طریق تعیین شاخص‌های توانمندساز فراهم آورد.

در سال‌های اخیر به دلایلی مختلف نظیر بروز مشکلات اقتصادی و درک این واقعیت از طرف سازمان‌ها که بهبود کیفیت می‌تواند با کاهش هزینه و نه افزایش آن همراه باشد سبب گردیده که به مقوله کیفیت اهدیت بیشتری داده شود.

مطالبی که در این کتاب از نظر تالیف گرد شامل تاریخچه و اصول و مفاهیم و ابزاری رایج در مدیریت کیفیت و بهره‌وری بر اساس مدل تعالی سازمانی و همچنین مدل‌هایی جهت بومی‌سازی مدل تعالی سازمانی بر اساس اسنادها به همراه کاربردها و اجرایی نمودن طرح‌ها در سازمان‌ها بر اساس مدل سرآمدی می‌باشد. با تلاش مولفین به پیاده سازی مدل در تعیین شاخص‌های توانمندساز در شرکتی به همراه مثال‌هایی کاربردی جهت تفهیم و عملیاتی شدن مدل صورت گرفته است.

با وجود تعریف دروسی در زمینه مدیریت کیفیت و بهره‌وری و مدیریت تحول در بعضی از رشته‌های دانشگاهی از قبیل مهندسی صنایع، مدیریت و... هنوز کتابی جامعی در این زمینه به زبان فارسی که عمده موضوعات به روش کاربردی و عملیاتی را در بر گرفته باشد آرایه نگردیده است.

بنابر این کتاب می‌تواند پژوهشگران و مدیران و همچنین دانشجویان عزیز را با اصول و تکنیک‌ها که امروزه در خیلی از سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، آشنا نموده و زمینه مناسبی برای تحقیقات کاربردی مهیا نماید.

امید است تدوین این کتاب گام مؤثری در مسیر بهبود و تحول و ارتقاء سطح کیفیت فرآورده‌های تولید شده در کشور عزیزمان ایران بوده و زمینه مناسبی برای تحقیقات و فعالیت‌ها در زمینه مدیریت کیفیت را به وجود آورد.

در ادامه لازم است، از کلیه همکاران گرامی و دوستان محترم که ما را در تدوین و تألیف این کتاب یاری رسانده‌اند و همچنین کلیه محققینی که از نتایج تحقیقات آن‌ها در این کتاب استفاده شده است، تشکر و قدردانی نماییم. امید است شما خوانندگان عزیز نیز، با ارسال پیشنهادهای و انتقادات خود به آدرس ali57momen@yahoo.com ما را در رفع کاستی‌های این کتاب یاری نمایند.

علی مؤمن - مریم حاتمی

زمستان ۹۶