

دانشگاه پیام نور واحد کرج

دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت **MBA**

**موضوع:**

بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در فرمانداری شهرستان کرج بر مبنای

سنجه های مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM

استاد راهنما :

دکتر علی ربیعی

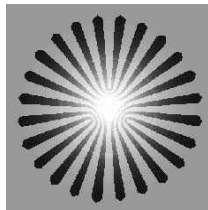
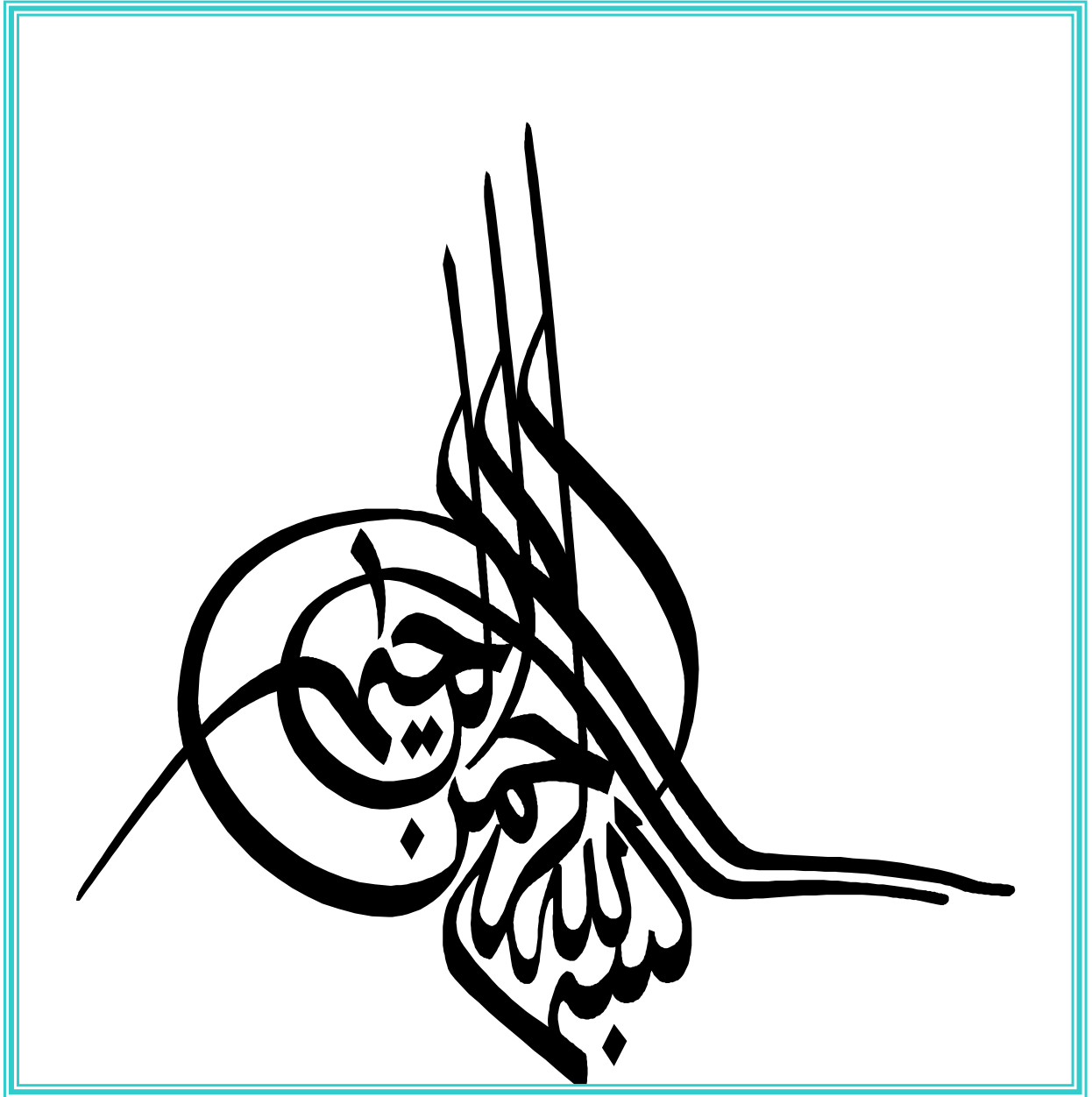
استاد مشاور:

دکتر مجتبی رجب بیگی

محقق:

بی بی عصمت سرفرازی

۱۳۸۸ - ۱۳۸۹



دانشگاه پیام نور واحد کرج

دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت MBA

### موضوع:

بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در فرمانداری شهرستان کرج بر مبنای سنجه

های مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM

استاد راهنما:

دکتر علی ربیعی

استاد مشاور:

دکتر مجتبی رجب بیگی

محقق:

بی بی عصمت سرفرازی

۱۳۸۸ - ۱۳۸۹

تقدیم به مدیریت؛

همه کسانی که در برش های گونه گون

و در عبور از لایه های پنهان و دشوار گذر زندگی،

سرفرازانه کیمیاگر رشد و رویش و پیشرفتند

و آسمان زندگی را زیبا و رحمانی ساخته اند.

به نام آن که فکرت را زبان داد

جهان را جان و جان را یک جهان داد

## سپاس و قدردانی

((اگر انسان بهنگام دیده ی حیرت می گشود، جهان این گونه حقارت آمیز به سر نمی برد.))

- شاملو -

دروود فراوان بر همه کسانی که به اداره ی بهینه ی مردمان می اندیشند و روش و رفتارشان نمایانگر

این استعداد زیبای حضرت رحمان است، اینان لایه های پرپیچ و خم پراکندگی استعداد در

دیگران را می بینند، کشف و استخراج می کنند، ساماندهی کرده و بی آن که فلک را سقف

بشکافند، طرحی نو در انداخته و گروه آدمیان را به پیروی از خویش می خوانند و این یعنی نگاه

فراگیر، یعنی کارکردن با مغز نغز دیگران، یعنی با استفاده از تاکتیک، بهره وری درست از

تکنیک، یعنی هر گامی با هم گامی؛ نه من، بلکه ما و سرانجام یعنی مدیریت .

اینجانب از راهنمایی های نکته سنجانه ی جناب آقای دکتر علی ربیعی استاد راهنمای خویش

در این پژوهش نهایت سپاس را دارم . راهنمایی ها و همراهی محبت آمیز جناب آقای دکتر

مجتبی رجب بیگی استاد مشاور خود را صمیمانه ارج می نهم . از حوصله ی جناب آقای

دکتر عباسی که زحمت داوری این پژوهش را پذیرفتند . سپاسگزارم . همراهی و نگاه مثبت جناب

آقای مهندس حدادپور معاون محترم برنامه ریزی و اداری مالی فرمانداری ویژه شهرستان کرج

شایسته تقدیر و سپاس گذاری است . از فداکاری های شادروان مادرم و مهربانی های صمیمانه

همسر و دختران عزیزم نیز سپاس گزارم و از کمک های دوستانه ی سرکار خانم مهندس طالبی

نماینده تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور واحد کرج تشکر می نمایم .

خدایا چنان کن سرانجام کار تو خوشنود باشی و ما رستگار .

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۳	فصل اول: کلیات تحقیق
۴	۱-۱. مقدمه
۴	۱-۲. تعریف موضوع
۴	۱-۳. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۷	۱-۴. اهداف تحقیق
۷	۱-۴-۱. هدف اصلی
۷	۱-۴-۲. اهداف فرعی
۸	۱-۵. فرضیه ها
۸	۱-۵-۱. فرضیه اهم
۸	۱-۵-۲. فرضیه اخص
۸	۱-۶. کاربرد تحقیق
۹	۱-۷. طرح تحقیق
۹	۱-۷-۱. قلمرو منابع پایان نامه
۹	۱-۷-۲. قلمرو تحقیق
۹	الف - قلمرو مکانی
۹	ب- قلمرو زمانی

- ۱-۷-۳. متغیرهای تحقیق ..... ۱۰
- الف - متغیر وابسته ..... ۱۰
- ب- متغیر مستقل ..... ۱۰
- ۱-۸. تعریف اصطلاحات کلیدی ..... ۱۰
- خدمت ..... ۱۰
  - الف- تعریف خدمت ..... ۱۰
  - ب- ماهیت عمل خدمت ..... ۱۰
  - ج- ویژگی های خدمت ..... ۱۰
  - کیفیت ..... ۱۱
  - تعالی / سرآمدی ..... ۱۱
  - مدل های تعالی و سرآمدی سازمانی ..... ۱۱
  - مدل سرآمدی EFQM ..... ۱۲
  - فرمانداری شهرستان کرج ..... ۱۲
  - ب- مرکز شهرستان ..... ۱۳
  - ج- فرمانداری ..... ۱۳
  - د- فرمانداری شهرستان کرج ..... ۱۳
  - رهبران ..... ۱۳
  - استراتژی ..... ۱۳
  - فرآیند ..... ۱۳

- کارکنان ..... ۱۴
- ذی نفعان ..... ۱۴
- شراکت ..... ۱۴
- فصل دوم : مبانی نظری وادبیات تحقیق..... ۱۵
- بخش اول ..... ۱۶
- ۱-۱-۲. کیفیت ،ابعاد و ابزار اندازه گیری آن ..... ۱۷
- الف- تعریف کیفیت ..... ۱۷
- ب- ابعاد کیفیت ..... ۱۷
- مزایای APQP ..... ۱۹
- ج- ابعاد کیفیت خدمت ..... ۲۰
- د- ابزارهای ایجاد کیفیت ..... ۲۱
- ۱- گروههای کنترل کیفیت ..... ۲۱
- ۲- نمودار علت و معلولی ..... ۲۱
- ۳- چرخه دمینگ ..... ۲۱
- ۴- کنترل آماری فرآیند ..... ۲۱
- ۵- نظام سازماندهی محیط کار با پنج S ..... ۲۱
- ۶- گسترش کیفیت عملکرد QFD ..... ۲۳
- ۷- الگوی کائو ..... ۲۳



- ۸- روش تحلیل مخاطره در طراحی و تولید (FMEM) ..... ۲۳
- ۹- استانداردهای خانواده ایزو ..... ۲۳
- ۲-۱-۲. رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر ..... ۲۴
- الف - تعریف مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ..... ۲۴
- ب- رویکرد های تبیین شده در سیر تاریخی مدیریت کیفیت ..... ۲۵
- ۱- کنترل کیفیت ..... ۲۵
- ۲- تضمین کیفیت ..... ۲۵
- ۳- کنترل کیفیت فراگیر ..... ۲۶
- ۴- مدیریت کیفیت فراگیر ..... ۲۶
- ج- پیشگامان نهضت رویکرد TQM بر حسب سال وبه تفکیک کشور ..... ۲۷
- ۱- پیشگامان نهضت کیفیت آمریکا ..... ۲۷
- والتر شوارت ..... ۲۷
- ادوارد دمینگ ..... ۲۷
- ژوزف جوران ..... ۲۹
- کرازبی ..... ۲۹
- ۲- پیشگامان نهضت کیفیت ژاپن ..... ۳۰
- ایشی کاوا ..... ۳۱
- هیروتاکاتاگوچی ..... ۳۱
- ۲-۱-۳. فلسفه مدیریت کیفیت ..... ۳۳

- الف- مدیریت کیفیت فراگیر و نقش آن در بقای سازمان ..... ۳۳
- ب- مدیریت کیفیت فراگیر و نقش آن در رفع بحران های سازمان ..... ۳۴
- ج- اصول مدیریت کیفیت فراگیر ..... ۳۸
- بخش دوم** ..... ۴۳
- ۲-۲-۱. مدل های سرآمدی / تعالی سازمان و جوایز کیفیت مربوط به آن ها ..... ۴۴
- الف- تعریف تعالی / سرآمدی سازمان ..... ۴۴
- ب- مفهوم مدل های تعالی / سرآمدی سازمان ..... ۴۴
- ج- اهداف و مزیت های استفاده از مدل های تعالی / سرآمدی سازمان ..... ۴۴
- ۲-۲-۲. جوایز کیفیت ..... ۴۵
- الف- تعریف جوایز کیفیت ..... ۴۵
- ب- اهداف و مزایای جوایز کیفیت ..... ۴۵
- ج- معیار های جوایز کیفیت ..... ۴۶
- د- عناوین مهمترین جوایز کیفیت در سراسر جهان ..... ۴۶
- ۲-۲-۳. مشهورترین مدل های سرآمدی و جوایز کیفیت مربوط به آن ها ..... ۴۷
- الف - مدل دمینگ و جوایز مربوط به این مدل ..... ۴۷
- ب- مدل مالکوم بالدریچ و جایزه مربوط به آن ..... ۵۲
- ج- جایزه مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت **EFQM** ..... ۵۵
- ۲-۲-۴. بررسی و مقایسه جوایز کیفیت ..... ۵۵

- ۵۷... ۲-۵. سازمان های برتر منتخب جایزه ملی بهره وری و تعالی ایران از سال (۱۳۸۷-۱۳۸۲) ...
- ۷۴..... بخش سوم .....
- ۷۵..... ۲-۳. مدل تعالی / سرمایه EFQM .....
- ۷۵..... ۲-۳-۱. تاریخچه اروپایی مدیریت کیفیت .....
- ۷۶..... ۲-۳-۲. مزیت های استفاده از مدل EFQM .....
- ۷۶..... ۲-۳-۳. مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل EFQM .....
- ۷۷..... الف - مفاهیم بنیادین سرمایه در مدل EFQM .....
- ۷۸..... ۱- نتیجه گرایی .....
- ۷۹..... ۲- مشتری مداری .....
- ۷۹..... ۳- رهبری و ثبات در مقاصد .....
- ۸۰..... ۴- توسعه و مشارکت کلوکنان .....
- ۸۱..... ۵- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها .....
- ۸۲..... ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر .....
- ۸۲..... ۷- توسعه شراکت های تجاری .....
- ۸۳..... ۸- مسوولیت اجتماعی .....
- ۸۴..... ب- ساختار مدل و معیارهای سنجش .....
- ۸۵..... ۱- ساختار معیارهای توانمند ساز .....
- ۸۶..... ۲- ساختار معیارهای نتایج .....
- ۸۸..... ۳- ارتباط بین ارزش ها ، مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل EFQM .....

- ۴- معیارهای سنجش در مدل EFQM ..... ۸۹
- ۴-۱. معیار رهبری ..... ۹۰
- معیار خط مشی و استراتژی ..... ۹۶
- ۴-۳ معیار کارکنان (منابع انسانی) ..... ۱۰۲
- ۴-۴. معیار شراکت ها و منابع ..... ۱۰۷
- ۴-۵. معیار فرآیندها ..... ۱۱۰
- ۴-۶. معیار نتایج مشتری ..... ۱۱۴
- ۴-۷ معیار نتایج منابع انسانی ..... ۱۱۷
- ۴-۸. معیار نتایج جامعه ..... ۱۱۹
- ۴-۹. معیار نتایج کلیدی عملکرد ..... ۱۲۱
- ۲-۳-۴. منطق رادار ..... ۱۲۵
- ۲-۳-۵. خودارزیابی ..... ۱۲۹
- الف - تعریف خودارزیابی ..... ۱۲۹
- ب- مزایای خودارزیابی ..... ۱۲۹
- ج- مراحل انجام فرآیند خودارزیابی ..... ۱۲۹
- د- رهیافت های خودارزیابی در مدل EFQM ..... ۱۳۰
- ۲-۳-۶. بهینه کاوی ..... ۱۳۴
- الف - دلایل اتخاذ بهینه کاوی ..... ۱۳۴
- ب- انواع رویکرد های بهینه کاوی ..... ۱۳۵

- ج- انواع بهینه کاوی ..... ۱۳۷
- د- شناخت رویکردها در انواع بهینه سازی ..... ۱۳۹
- ه - بهینه کاوی برای نظام اداری ایران ..... ۱۴۰
- ۲-۳-۷. سطوح تعالی در مدل EFQM ..... ۱۴۱
- الف - سطح ۱ تعهد به تعالی ..... ۱۴۲
- ب- سطح ۲ اشتها به تعالی ..... ۱۴۳
- ج- سطح ۳، ۴، ۵ دریافت تندیس ..... ۱۴۳
- بخش چهارم** ..... ۱۴۵
- ۲-۴-۱. تعاریف ..... ۱۴۶
- الف- شهرستان ..... ۱۴۶
- ب- مرکز شهرستان ..... ۱۴۶
- ج- فرمانداری ..... ۱۴۶
- ۲-۴-۲. موقعیت و تقسیمات کشوری شهرستان کرج ..... ۱۴۶
- ۲-۴-۳. فرمانداری شهرستان کرج ..... ۱۴۷
- ۲-۴-۴. اهم مأموریت ها و وظایف فرمانداری شهرستان کرج ..... ۱۴۷
- ۲-۴-۵. پست های سازمانی فرمانداری شهرستان کرج ..... ۱۵۴
- فصل سوم** ..... ۱۵۸
- ۳-۱. مقدمه ..... ۱۵۹

- ۲-۳. جامعه آماری و نمونه آماری ..... ۱۵۹
- ۳-۳. روش انجام دادن تحقیق ..... ۱۵۹
- ۴-۳. ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات - روایی و پایایی آن ..... ۱۶۱
- ۳-۴-۱. روایی پرسش نامه ..... ۱۶۱
- ۳-۴-۲. پایایی پرسش نامه ..... ۱۶۲
- ۳-۵-۱. پرسش نامه ..... ۱۶۳
- ۳-۵-۱. مزایای پرسش نامه ..... ۱۶۷
- ۳-۵-۲. شیوه تکمیل پرسش نامه ..... ۱۶۷
- ۳-۵-۳. درجات ارزشیابی ..... ۱۶۷
- ۳-۵-۴. نحوه امتیاز دهی به پرسش نامه ..... ۱۶۸
- ۳-۵-۵. چگونگی به کارگیری نتایج ..... ۱۷۰
- ۳-۵-۶. روش تجزیه و تحلیل داده ها ..... ۱۷۰
- ۳-۵-۷. محاسبه امتیاز توانمند سازها و نتایج ..... ۱۷۱
- فصل چهارم - (تجزیه و تحلیل یافته ها) ..... ۱۷۵**
- ۴-۱. مقدمه ..... ۱۷۶
- ۴-۲. تحلیل بخش سئوالات عمومی ..... ۱۷۶
- ۴-۲-۱. وضعیت سنی ..... ۱۷۶
- ۴-۲-۲. میزان تحصیلات ..... ۱۷۷
- ۴-۲-۳. وضعیت استخدامی کارکنان ..... ۱۷۸
- ۴-۲-۴. وضعیت سابقه کاری ..... ۱۷۹
- ۴-۲-۵. واحد کاری ..... ۱۸۰

۱۸۱.....	۳-۴. تجزیه و تحلیل سئوالات مربوط به معیارهای مورد بررسی
۱۸۲.....	۱. معیار رهبری
۱۸۳.....	۲. معیار استراتژی و خط مشی
۱۸۴.....	۳. منابع انسانی ..
۱۸۴.....	۴. شراکت ها و منابع
۱۸۵.....	۵. فرآیندها
۱۸۷.....	۶. نتایج مشتریان
۱۸۸.....	۷. نتایج کارکنان
۱۸۸.....	۸. نتایج جامعه
۱۸۹.....	۹. نتایج کلیدی عملکرد
۱۹۳.....	فصل پنجم - ( خلاصه، نتیجه گیری، و پیشنهادات )
۱۹۴.....	۵-۱. مقدمه
۱۹۵.....	۵-۲. نتایج
۲۰۴.....	۵-۳. پیشنهادات در راستای پیاده سازی معیار های ۹ گانه مدل EFQM
۲۱۱.....	۵-۴. پیشنهادات برای تحقیقات آینده
۲۱۲.....	۵-۵. محدودیت های تحقق
۲۱۳.....	-- منابع و مراجع

## فهرست جداول

شماره جدول	عنوان	صفحه
۲ +	فعالیت های لازم برای اجرای نظام پنج اس	۲۲
۲ +	تبیین سیر تاریخی مدیریت کیفیت فراگیر	۲۵
۲ +	عمده ترین معیار های جوایز کیفیت	۴۶
۲ +	معیارهای هفت گانه مدل مالکوم بالدريچ	۵۳
۲ +	زیر گروههای معیار های هفت گانه مدل مالکوم بالدريچ	۵۳
۲ +	چارچوب جایزه کیفیت اروپا	۵۵
۲ +	تفاوت های اصلی بین دو جایزه دمینگ و مالکوم بالدريچ	۵۶
۲ +	ارتباط میان مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل	۸۹
۲ +	ماتریس SWOT	۱۰۲
۲ +	نمونه کارت راهنما	۱۲۸
۲ +	نمونه ای از یک پروفورما	۱۳۱
۲ +	راهنمای گزینش رویکرد خود ارزیابی	۱۳۳
۲ +	رابطه هریک از رویکرد ها با انواع بهینه کاوی	۱۴۰
۳ +	ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش نامه سرآمدی سازمان	۱۶۳
۴-۱	فراوانی و درصد سن پاسخ دهندگان	۱۷۶
۴-۲	فراوانی و درصد میزان تحصیلات پاسخ دهندگان	۱۷۷



۱۷۸	فراوانی و درصد وضعیت استخدامی پاسخ دهندگان	۳-۴
۱۷۹	فراوانی و درصد سابقه کار پاسخ دهندگان	۴-۴
۱۸۰	فراوانی و درصد محل کار پاسخ دهندگان	۵-۴
۱۸۲	فراوانی پاسخ آزمودنی ها به گزینه های معیارهای پرسش نامه سرآمدی	۶-۴
۱۸۳	جمع بندی امتیازهای معیار رهبری	۷-۴
۱۸۳	جمع بندی امتیازهای معیار خط مشی و استراتژی	۸-۴
۱۸۴	جمع بندی امتیازهای معیار منابع انسانی	۹-۴
۱۸۴	جمع بندی امتیازهای معیار شراکت ها و منابع	۱۰-۴
۱۸۵	جمع بندی امتیازهای معیار فرآیند ها	۱۱-۴
۱۸۶	جمع بندی امتیازهای معیارهای توانمند سازها	۱۲-۴
۱۸۷	جمع بندی امتیازهای معیار نتایج مشتری	۱۳-۴
۱۸۸	جمع بندی امتیازهای معیار نتایج منابع انسانی	۱۴-۴
۱۸۹	جمع بندی امتیازهای معیار نتایج جامعه	۱۵-۴
۱۸۹	جمع بندی امتیازهای معیار نتایج عملکرد	۱۶-۴
۱۹۰	جمع بندی امتیازهای معیارهای نتایج	۱۷-۴
۱۹۱	جمع بندی امتیازهای معیارهای توانمند ساز و نتایج	۱۸-۴

## فهرست شکل ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>	<u>فهرست شکل</u>
۳۵	عوامل مؤثر در بحران	۱-۲
۵۰	(چرخه دمینگ) The Deming Cycle	۲-۲
۷۷	چارچوب کلی مدل EFQM	۳-۲
۷۸	ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه	۴-۲
۸۴	ارتباط توانمند سازها و نتایج	۵-۲
۸۵	ساختار معیارهای توانمند ساز در مدل EFQM	۶-۲
۸۶	شماتیک مدل EFQM	۷-۲
۸۷	ساختار معیار نتایج در مدل EFQM	۸-۲
۸۸	ارتباط درونی معیار های نتایج	۹-۲
۹۶	مراحل تغییر سازمان	۱۰-۲
۹۸	گروههای عمومی به عنوان ذی نفع در سازمان	۱۱-۲
۱۰۱	چارچوب کارت امتیازی متوازن	۱۲-۲
۱۲۳	مدل کلی ارزیابی متوازن	۱۳-۲
۱۲۶	منطق رادار EFQM	۱۴-۲
۱۳۸	تقسیم بندی انواع مختلف بهینه کاوی	۱۵-۲
۱۴۱	بهینه کاوی برای نظام اداری برتر	۱۶-۲

## فهرست نمودارها

<u>شماره نمودار</u>	<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
۲ +	بهبود مستمر با استفاده از چرخه دمینگ	۴۹
۲ +	انتخاب رویکردهای خود ارزیابی بر اساس تلاش و بلوغ سازمانی	۱۳۳
۲-۳	تکامل به کارگیری انواع بهینه کاوی در سازمان ها	۱۳۹
۴ +	فراوانی سن پاسخ دهندگان	۱۷۷
۴ +	فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان	۱۷۸
۴ +	فراوانی وضعیت شغلی پاسخ دهندگان	۱۷۹
۴ +	فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان	۱۸۰
۴ +	فراوانی محل کار پاسخ دهندگان	۱۸۱
۴ +	وضعیت موجود و مطلوب فرمانداری شهرستان کرج از نظر معیارهای توانمند سازی الگوی سرآمدی	۱۸۷
۴ +	وضعیت موجود و مطلوب فرمانداری شهرستان کرج از نظر معیارهای نتایج الگوی سرآمدی	۱۹۱

## بسمه تعالی

نام خانوادگی دانشجو: سرفرازی

نام: بی بی عصمت

عنوان پایان نامه: بررسی کیفیت خدمات ارائه شده در فرمانداری شهرستان کرج بر مبنای سنجش های مدل سرآمدی

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM

استاد راهنما: دکتر علی ربیعی

استاد مشاور: دکتر مجتبی رجب بیگی

مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد

رشته: MBA - گرایش استراتژیک

دانشگاه: پیام نور واحد کرج

تعداد صفحات: ۲۱۸

کلید واژه ها:

کیفیت

مدیریت کیفیت فراگیر

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

تعالی سازمانی