



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت ، گروه مدیریت صنعتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد ( M.A )

گرایش : مدیریت تولید

**عنوان:**

ارزیابی سرمایي شرکتي محیا بر اساس شاخص های کنترلي

مدل تعالی سازمانی EFQM

**استاد راهنما :**

دکتر حیدر امیران

**استاد مشاور :**

دکتر مهرمنش

**پژوهشگر :**

مجید امیرحمزه ئی

تابستان ۱۳۹۰



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**

Central Tehran Branch

Faculty of Management

Thesis Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The  
Degree of Master of Arts in Industrial Management  
on Production and Operations

**subject:**

Assessment performance of Mahya Company based on the EFQM model

**Advisor:**

Dr. Heydar Amiran

**Reader:**

Dr. Hasan Mehrmanesh

**By:**

Majid AmirHamzehee

September ۲۰۱۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به

پدر و مادر عزیزم

## تشکر و قدردانی

بی تردید تدوین این رساله مرهون زحمات و کمکهای بی دریغ اساتید و بزرگوارانی است که اینجانب را در تهیه و ارائه آن یاری نموده اند. پس وظیفه خود دانسته صمیمانه از راهنمایی های موثر و بی دریغ جناب حیدر امیران که راهنمایی این رساله را بر عهده داشتند و هم چنین راهنمایی های گرانقدر دکتر مهرمنش استاد محترم مشاور تشکر و قدردانی نمایم. جا دارد از جناب آقای حائری که مشاوره آماری تحقیق حاضر را بر عهده داشتند تشکر نمایم. همچنین آقای سعید سیفان مدیر عامل شرکت پخش محیا که اجازه دادند این تحقیق در آن شرکت به انجام رسد و همچنین از آقایان حسن پور، آهنگران و سایر افرادی که پژوهشگر را در تکمیل پرسشنامه و جمع آوری داده ها یاری نمودند، کمال قدردانی را دارم. موفقیت هر چه بیشتر آن بزرگواران را در کلیه مراتب زندگی از خداوند متعال خواستارم.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه.....					
.....	۲				
بیان	۱-۱-				
مسأله.....					
.....	۳				
ضرورت	۲-۱-	اهمیت	و		
تحقیق.....					
.....	۴				
اهداف	۳-۱-				
تحقیق.....					
.....	۵				
سوالات	۴-۱-				
پژوهش.....					
.....	۵				
اصلی	۱-۴-۱-	سوالات			
پژوهش.....					
.....	۵				
فرعی	۲-۴-۱-	سوالات			
پژوهش.....					
.....	۶				
نتایج	۱-۲-۴-۱-	سوالات	حوزه	نتایج	
مشتریان.....					
.....	۶				
نتایج	۱-۲-۴-۱-	سوالات	حوزه	نتایج	
کارکنان.....					
.....	۶				
نتایج	۱-۲-۴-۱-	سوالات	حوزه	نتایج	
جامعه.....					
.....	۷				

کلیدی	نتایج	حوزه	۴-۲-۴-۱-سوالات
۷	.....	.....	عملکرد.....
های	فرضیه		۵-۱-.....
.....	.....	.....	تحقیق.....
مورد	آماري	جامعه	۸.....
.....	.....	.....	۶-۱-.....
.....	.....	.....	نظر.....
قلمرو			۱۰.....
.....	.....	.....	۷-۱-.....
.....	.....	.....	تحقیق.....
لحاظ	از	تحقیق	۱۱.....
.....	.....	.....	۸-۱-.....
.....	.....	.....	هدف.....
لحاظ	از	تحقیق	۱۱.....
.....	.....	.....	۹-۱-.....
.....	.....	.....	ماهیت.....
گردآوری		روش	۱۱.....
.....	.....	.....	۱۰-۱-.....
.....	.....	.....	اطلاعات.....
مدل			۱۲.....
.....	.....	.....	۱۱-۱-.....
.....	.....	.....	تحقیق.....
واژه	و	اصطلاحات	۱۳.....
.....	.....	.....	۱۲-۱-.....
.....	.....	.....	ها.....
های	محدودیت		۱۴.....
.....	.....	.....	۱۳-۱-.....
.....	.....	.....	تحقیق.....
.....	.....	.....	۱۶.....

### فصل دوم: مروري بر ادبيات موضوع و پيشينه پژوهش

.....مقدمه.....

..... ۱۸ .....

عارضه	اهمیت	۱-۲
.....یابی		
..... ۱۹		
عارضه	معرفی	۲-۲
رایج	مدلهای	برخی
.....یابی		
..... ۲۰		
برای	نیاز	۱-۲-۲
مدلی	به	تعالی
.....		
..... ۲۰		
تعالی	اصول	۲-۲-۲
.....سازمانی		
..... ۲۳		
مدلهای	با	۳-۲-۲
برخی	آشنایی	تعالی
..... ۲۳		
متوازن	امتیازی	۱-۳-۲-۲
.....BSC		
..... ۲۳		
هزینه	کاهش	۲-۳-۲-۲
استراتژیک	روش	بهبود
..... ۲۶		
کیفیت	اروپایی	۳-۳-۲-۲
مدیریت	مدل	EFQM
..... ۲۷		
مدل	بررسی	۳-۲
اجمالی	EFQM	.....
..... ۲۹		
مدل	معیارهای	۱-۳-۲
.....EFQM		
..... ۲۹...		
منطق	رادار	۲-۳-۲
.....		
..... ۳۳		
EFQM	ارزیابی	۳-۳-۲
مدل	روشهای	.....
..... ۳۶		
..... ۱-۳-۳-۲		
.....پرسشنامه		
..... ۳۷		



از	استفاده	روش	۲-۳-۳-۲
.....			ماتریس
.....			۳۸
کارگاه..	از	استفاده	روش
.....			۲-۳-۳-۲
.....			۴۵
پروفرما	از	استفاده	روش
.....			۲-۳-۳-۲
.....			۴۸
جایزه	سازی	شبییه	روش
.....			۲-۳-۳-۲
.....			۵۰
های	از	خلاصه	بندی و
.....			۲-۳-۴-جمع
.....			ارزیابی
.....			۲-۳-۴-۱-انحرافات
.....			خودارزیابی
.....			۵۵
واجد	ارزیابان		انتخاب
.....			۲-۳-۴-۲
.....			شرایط
.....			۲-۳-۴-۳-یلوغ
.....			سازمانی
.....			۵۷
روشهای			خلاصه
.....			۲-۳-۵
.....			خودارزیابی
.....			۵۸
<b>فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش</b>			
.....			مقدمه
.....			۶۲
روش			۳-۱
.....			تحقیق
.....			۶۳
لحاظ	از	تحقیق	روش
.....			۳-۲
.....			هدف
.....			۶۳
لحاظ	از	تحقیق	روش
.....			۳-۳
.....			ماهیت
.....			۶۴

انجام	مراحل	۴-۳
.....تحقیق		
.....۶۴		
مورد	آماري	جامعه
.....نظر		
.....۶۵		
روش	و	نمونه
.....حجم		
.....برآورد		
.....گردآوری		
.....۶۶		
گردآوری	روش	۷-۳
.....اطلاعات		
.....۶۸		
تحليل	روش	۸-۳
.....آماري		
.....۶۸		
آمار	۱-	۸-۳
.....توصيفي		
.....۶۹		
آمار	۲-	۸-۳
.....استنباطي		
.....۶۹		
عارضه	۹-۳-متدولوژی	
.....یابی		
.....۷۰		
مورد	۹-۳-۱-فرایند	
.....بررسی		
.....۷۰		
های	شاخص	۹-۳-۲-تعیین
.....عملکردی		
.....۷۱		
های	روند	۹-۳-۳-علت
.....نامناسب		
.....۷۲		

فرضیه	تدوین	۱۰-۳
.....	ها	۷۲.....
های		۱۰-۳-۱-فرضیه
.....	اصلی	۷۲.....
های		۱۰-۳-۲-فرضیه
.....	فرعی	۷۳.....
نتایج	حوزه	۱۰-۳-۱-۲-فرضیه
۷۳.....	نتایج	مشتریان
نتایج	حوزه	۱۰-۳-۲-۲-فرضیه
۷۴.....	نتایج	کارکنان
نتایج	حوزه	۱۰-۳-۲-۳-فرضیه
۷۵.....	نتایج	جامعه
کلیدی	نتایج	۱۰-۳-۲-۴-فرضیه
۷۶.....	نتایج	عملکرد
طراحی		۱۱-۳
.....	پرسشنامه	۷۷.....
روایی		۱-۱۱-۳
.....	پرسشنامه	۷۷.....
پایایی		۲-۱۱-۳
.....	پرسشنامه	۷۷.....
شاخص و پرسشنامه	سوالات	۱۲-۳
۷۹.....	ها	روابط فرضیه ها با سوالات پرسشنامه و شاخص ها

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

.....	مقدمه	۸۲.....
۱-۴	ویژگیهای جمعیت شناختی جامعه آماری و نمونه	۸۲.....

آماري	جامعه	شناختي	جمعيت	ويژگيهاي	۱-۱-۴- مشترين
		۸۲.....			
آماري	نمونه	شناختي	جمعيت	ويژگيهاي	۲-۱-۴- مشترين
		۸۴.....			
<b>عنوان</b>					
<b>صفحه</b>					
آماري	جامعه	شناختي	جمعيت	ويژگيهاي	۳-۱-۴- كاركنان
		۸۶.....			
داده	تحليل	و	اطلاعات	بندی	۲-۴- ها
	۹۱.....				
داده	بررسی	و		تحليل	۳-۴- ها
					۹۵.....
حوزه		هاي	فرضيه		۱-۳-۴- مشترين
					۹۵.....
حوزه		هاي	فرضيه		۲-۳-۴- كاركنان
					۱۰۳.....
حوزه		هاي	فرضيه		۳-۳-۴- جامعه
					۱۱۴.....
كليدي	نتايج	حوزه	هاي	فرضيه	۴-۳-۴- عملکرد
	۱۲۳.....				
هاي			فرضيه		۵-۳-۴- اصلي
					۱۳۵.....
اصلي			فرضيه		۱-۵-۳-۴- اول
					۱۳۵.....
اصلي			فرضيه		۲-۵-۳-۴- دوم
					۱۳۷.....

اصلی	فرضیه	۳-۵-۳-۴
.....		سوم.....
		۱۳۸.....
اصلی	فرضیه	۴-۵-۳-۴
.....		چهارم.....
		۱۳۹.....
عارضه	شناسایی	۴-۴
.....		ها.....
		۱۴۰.....
ارائه		۵-۴
.....		راهکارها.....
		۱۴۰.....

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

.....		مقدمه.....
		۱۴۳.....
خلاصه		۱-۵
.....		تحقیق.....
		۱۴۳.....
پژوهش	نتایج	۲-۵
.....		بررسی.....
		۱۴۴.....
های	محدودیت	۳-۵
.....		پژوهش.....
		۱۴۴.....
.....		۴-۵
.....		پیشنهادها.....
		۱۴۵.....
از	ناشی	۱-۴-۵
.....		پیشنهادهای.....
		پژوهش.....
		۱۴۵.....
پژوهش‌های	برای	۲-۴-۵
.....		پیشنهاد.....
		آتی.....
		۱۴۵.....
و		پیوستها
.....		ضمائم.....
		۱۲۱.....

## فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول (۱-۲): معیارهای ارزیابی برخی از جوایز ملی کیفیت	۲۱.....
جدول شماره (۲-۲): معیارهای ارزیابی براساس جوایز کشورهای اسلامی	۲۲.....
جدول شماره (۳-۲) : نمونه ای از یک ماتریس	۴۱.....
جدول شماره (۴-۲) ماتریس امتیازدهی برای حوزه های EFQM	۴۴.....
جدول شماره (۵-۲) : راهنمای امتیازدهی در روش ماتریس	۴۴.....
جدول شماره (۶-۲) : محاسبه نمره در روش ماتریس	۴۵.....
جدول شماره (۷-۲) : نمونه ای از یک پروفرما	۴۹.....
جدول شماره (۸-۲) : برخی عوامل مورد نیاز در روش خودارزیابی	۵۶.....
جدول شماره (۱-۳) : محاسبات آلفای کرونباخ پرسشنامه حوزه مشتریان	۷۸.....
جدول شماره (۲-۳) : محاسبات آلفای کرونباخ پرسشنامه حوزه مشتریان	۷۹.....
جدول شماره (۳-۳) : روابط میان فرضیه ها، سوالات و شاخص ها	۸۰.....
جدول شماره (۱-۴) :توزیع فراوانی نوع فعالیت جامعه مشتریان	۸۳.....

پاسخ	فعالیت	نوع	فراوانی	توزیع	: (۲-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۴.....
پاسخ	جنسیت		فراوانی	توزیع	: (۳-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۵.....
پاسخ	فعالیت	سابقه	فراوانی	توزیع	: (۴-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۵.....
پاسخ	شغلی	سمت	فراوانی	توزیع	: (۵-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۶.....
پاسخ	تحصیلی	مدرک	فراوانی	توزیع	: (۶-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۷.....
پاسخ	جنسیت		فراوانی	توزیع	: (۷-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۸.....
پاسخ	فعالیت	سابقه	فراوانی	توزیع	: (۸-۴)	شماره	جدول	دهندگان
								۸۹.....
در	شاغل	نفرات	فراوانی	توزیع	: (۹-۴)	شماره	جدول	سازمان
								۹۰.....
نتایج	حوزه	های	شاخص	:	(۱۰-۴)	شماره	جدول	مشتریان
								۹۱.....
نتایج	حوزه	های	شاخص	:	(۱۱-۴)	شماره	جدول	کارکنان
								۹۲.....
نتایج	حوزه	های	شاخص	:	(۱۲-۴)	شماره	جدول	جامعه
								۹۲.....
کلیدی	نتایج	حوزه	های	شاخص	:	(۱۳-۴)	شماره	جدول
								عملکرد.....
								۹۳.....
نتایج	حوزه	اهداف	:	(۱۴-۴)	شماره	جدول	مشتریان	
								۹۳.....
نتایج	حوزه	اهداف	:	(۱۵-۴)	شماره	جدول	کارکنان	
								۹۴.....
نتایج	حوزه	اهداف	:	(۱۶-۴)	شماره	جدول	جامعه	
								۹۴.....
<b>عنوان</b>								
<b>صفحه</b>								
کلیدی	نتایج	حوزه	اهداف	:	(۱۷-۴)	شماره	جدول	عملکرد
								۹۴.....

جدول شماره (۱۸-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی اول.....	۹۵
جدول شماره (۱۹-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی دوم.....	۹۶
جدول شماره (۲۰-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی سوم.....	۹۷
جدول شماره (۲۱-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۹۸
جدول شماره (۲۲-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی چهارم.....	۹۹
جدول شماره (۲۳-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۰۰
جدول شماره (۲۴-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی پنجم.....	۱۰۱
جدول شماره (۲۵-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۰۲
جدول شماره (۲۶-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی ششم.....	۱۰۳
جدول شماره (۲۷-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی هفتم.....	۱۰۴
جدول شماره (۲۸-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی هشتم.....	۱۰۵
جدول شماره (۲۹-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۰۶
جدول شماره (۳۰-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی نهم.....	۱۰۷
جدول شماره (۳۱-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۰۸
جدول شماره (۳۲-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی دهم.....	۱۰۹
جدول شماره (۳۳-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۱۰
جدول شماره (۳۴-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی یازدهم.....	۱۱۱



جدول شماره (۳۵-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۱۲
جدول شماره (۳۶-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی دوازدهم.....	۱۱۳
جدول شماره (۳۷-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۱۴
جدول شماره (۳۸-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی سیزدهم.....	۱۱۵
جدول شماره (۳۹-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۱۶
جدول شماره (۴۰-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی چهاردهم.....	۱۱۷
جدول شماره (۴۱-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۱۸
جدول شماره (۴۲-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی پانزدهم.....	۱۱۹
جدول شماره (۴۳-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۲۰
جدول شماره (۴۴-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی شانزدهم.....	۱۲۱
جدول شماره (۴۵-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی هفدهم.....	۱۲۲
جدول شماره (۴۶-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۲۳
جدول شماره (۴۷-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی هجدهم.....	۱۲۴
جدول شماره (۴۸-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۲۵
جدول شماره (۴۹-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی نوزدهم.....	۱۲۶
جدول شماره (۵۰-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها.....	۱۲۷
جدول شماره (۵۱-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی بیستم.....	۱۲۸

- جدول شماره (۵۲-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها..... ۱۲۹
- جدول شماره (۵۳-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی بیست و یکم..... ۱۳۰
- جدول شماره (۵۴-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها..... ۱۳۱
- جدول شماره (۵۵-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی بیست و دوم..... ۱۳۲
- جدول شماره (۵۶-۴) : شاخص های عملکردی تحقق یافته و اهداف آنها..... ۱۳۳
- جدول شماره (۵۷-۴) : محاسبه فاصله اطمینان فرضیه فرعی بیست و سوم..... ۱۳۴
- جدول شماره (۵۸-۴) : ارتباط میان فرضیه های اصلی و فرعی..... ۱۳۵
- جدول شماره (۵۹-۴) : رابطه میان فرضیه اصلی اول و فرضیه های فرعی مرتبط..... ۱۳۶
- جدول شماره (۶۰-۴) : رابطه میان فرضیه اصلی دوم و فرضیه های فرعی مرتبط..... ۱۳۷
- جدول شماره (۶۱-۴) : رابطه میان فرضیه اصلی سوم و فرضیه های فرعی مرتبط..... ۱۳۸
- جدول شماره (۶۲-۴) : رابطه میان فرضیه اصلی چهارم و فرضیه های فرعی مرتبط..... ۱۳۹

## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار میله ای (۱-۴): توزیع فراوانی نوع فعالیت جامعه مشتریان	۸۳
نمودار میله ای (۲-۴): توزیع فراوانی نوع فعالیت پاسخ دهندگان	۸۴
نمودار میله ای (۳-۴): توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	۸۵
نمودار میله ای (۴-۴): توزیع فراوانی سابقه فعالیت پاسخ دهندگان	۸۶
نمودار میله ای (۵-۴): توزیع فراوانی سمت شغلی پاسخ دهندگان	۸۷
نمودار میله ای (۶-۴): توزیع فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان	۸۸
نمودار میله ای (۷-۴): توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	۸۹
نمودار میله ای (۸-۴): توزیع فراوانی سابقه فعالیت پاسخ دهندگان	۹۰
نمودار میله ای (۹-۴): میزان مرجوعی	۹۸
نمودار میله ای (۱۰-۴): ساعات رسیدگی به شکایات	۱۰۰
نمودار میله ای (۱۱-۴): تعداد مشتریان	۱۰۲
نمودار میله ای (۱۲-۴): نسبت بهره وری فروش	۱۰۷
نمودار میله ای (۱۳-۴): نرخ مشارکت کارکنان	۱۰۹
نمودار میله ای (۱۴-۴): میزان غیبت	۱۱۰

نمودار	میله	ای	(۱۵-۴):	وامهای	پرداختی	به
کارکنان.....					۱۱۲.....	
نمودار	میله	ای	(۱۶-۴):	میزان	خرید	
شرکت.....					۱۱۵.....	
نمودار	میله	ای	(۱۷-۴):	کمک	های	
خیریه.....					۱۱۶.....	
نمودار	میله	ای	(۱۸-۴):		نرخ	
تصادفات.....						
۱۱۸.....						
نمودار	میله	ای	(۱۹-۴):	میزان	مصرف	
انرژی.....					۱۲۰.....	
نمودار	میله	ای	(۲۰-۴):			
سودناخالص.....						
۱۲۴.....						
نمودار	میله	ای	(۲۱-۴):	ساعات	انتظار	درخواست
مشتریان.....					۱۲۵.....	
نمودار	میله	ای	(۲۲-۴):	فروش	به	ازای
خودرو.....					۱۲۸.....	
نمودار	میله	ای	(۲۳-۴):	شاخص	تامین	
درخواستها.....					۱۳۰.....	
نمودار	میله	ای	(۲۴-۴):	هزینه	های	غیر
عملیاتی.....					۱۳۱.....	
نمودار	میله	ای	(۲۵-۴):	ساعات	استفاده	از
اینترنت.....					۱۳۳.....	