



دانشگاه پیام نور

گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی

(گرایش تحول)

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

مرکز تهران

عنوان پایان نامه :

ارزیابی تاثیرات بکارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در حوزه منابع انسانی در

شرکت هپکو

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر سید علی اکبر احمدی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر امیر حسین امیرخانی

پژوهشگر:

بهروز جلیلوند

شهریور ماه 1391

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

تحت عنوان

ارزیابی تاثیرات بکارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در حوزه

منابع انسانی در شرکت هپکو

ساعت :

تاریخ دفاع :

درجه ارزشیابی :

نمره :

هیات داوران :

امضا	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	اساتید
	استادیار	دکتر سید علی اکبر احمدی	استاد راهنما
	استادیار	دکتر امیر حسین امیرخانی	استاد مشاور
	استادیار	دکتر حسن دوریش	استاد داور

تقدیم به

وجود نازنین مادر عزیزم، که مظهر عشق و ایثار بود و در سخت ترین شرایط زندگی همواره مشوق و یار صمیمی ام بود.

به همسر عزیزم که با مهربانی، دلسوزی و حمایت های بی دریغش در تحمل سختی ها مرا یاری نمود.

و فرزندم دلبندم که با نگاه معصومانه اش در طی طریق علم و دانش گام به گام همراهیم کرد.

"شمع وجودشان همیشه پر فروغ باد"

سپاس

در این درگه بلند او شد که افتاد
کسی استاد شد کو داشت استاد
اگر کار آگهی آگه زکاریست
هم از آموزش آموزگاریست

سپاس از پروردگار بی همتا که همیشه لطف و محبتش در لحظه لحظه های
زندگیم جاریست

تشکر و قدردانی خود را به اساتید گرانسنگ جناب آقای دکتر سید علی اکبر احمدی و
جناب آقای دکتر امیر حسین امیرخانی که با امعان نظر، حوصله فراوان و راهنمایی های ارزنده
خود مرا در این تحقیق یاری نمودند، تقدیم می دارم.

ارائه این پایان نامه به هیچ عنوان حاصل تلاش و کوشش یک فرد نبوده از این رو بر خود لازم میدانم
به حکم وظیفه قدرشناسی مراتب سپاس و امتنان خود را از کلیه همکاران شرکت هپکو که با صبر و
دقت نظر، بنده را به ویژه در زمینه جوابگویی پرسشنامه یاری کرده اند ابراز دارم.

چکیده

سازمانهای سرآمد و متعالی، ماموریت و دورنمای خود را از طریق بوجود آوردن یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی از بازار که در آن فعالیت دارند، محقق می کنند. این سازمان ها به صورت پیوسته و فراگیر، نتایج مرتبط با مشتریان و شاخص های سنجش میزان رضایت ایشان از کیفیت ارائه محصولات و خدمات خود را اندازه گیری و به آن دست پیدا می کنند.

با توجه به این موارد، تحقیق حاضر نیز با پرداختن به ارزیابی بکارگیری مدل تعالی سازمانی در حوزه منابع انسانی در صدد هر چه روشن تر ساختن عناصری از مدل EFQM است تا به درک زوایای پنهان آن کمک کرده و دورنمای تعالی سازمان را ترسیم نماید. لذا از این حیث دستیابی به نتایج عملیاتی و کاربردی از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار می باشد.

در این تحقیق که برای نخستین بار در شرکت هپکو (تنها تولید کننده ماشین آلات راهسازی- معدنی و کشاورزی در خاورمیانه) انجام شده است، قصد ارزیابی تاثیرات بکارگیری مدل تعالی سازمانی در حوزه منابع انسانی در شرکت بوده، لذا در این تحقیق از فرضیات متفاوتی جهت پژوهش و تحقیق یاری جستیم. تا در نهایت با به آزمون گذاشتن فرضیات بتوانیم به نتایج قابل قبول دست یابیم.

نتایج بدست آمده گویای این بود که در جامعه آماری مورد پژوهش کارکنان شرکت هپکو، در رده مدیران/ کارشناسان بعنوان نمونه آماری، با جمع آوری اطلاعات به روش پرسشنامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات با تکنیک تحلیل عاملی، با استفاده از نرم افزار لیزرل، آزمون کای، آزمون تی تک نمونه ای، و مدل معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل یافته ها پرداخته و نتایج خروجی بدست آمده، مقادیر پائین C^2 برای سوالات تحقیق نشان می دهد.

با توجه به نتایج خروجی لیزرل: در فرضیه اول مقدار $C^2 = 128.81$ ، در فرضیه دوم $C^2 = 96.10$

و در فرضیه سوم: مقدار $C^2 = 91.14$ است که بیانگر برازش مناسب مدل اندازه گیری می باشد.

واژه های کلیدی: مدل تعالی سازمانی (EFQM) - ارزیابی بکارگیری مدل تعالی سازمانی - منابع انسانی - هپکو

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات تحقیق
2	مقدمه
4	1-1 بیان مسئله و سوال اصلی تحقیق
5	2-1 اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
5	3-1 پیشینه تحقیقات انجام شده
12	4-1 سئوالات و فرضیه های تحقیق
12	5-1 اهداف اساسی از انجام تحقیق
13	6-1 متغیرهای تحقیق
13	7-1 قلمرو تحقیق
14	8-1 روش تحقیق
14	جامعه آماری
15	ابزارهای گردآوری داده ها
15	روش تجزیه و تحلیل داده ها
16	مقیاس سنجش
16	9-1 تعریف مفهومی واژه ها
16	مدل تعالی سازمانی
17	تعالی منابع انسانی
17	خود ارزیابی
17	مدیریت دانش
17	کارت امتیازی متوازن
17	10-1 محدودیت های تحقیق
18	11-1 مراحل انجام تحقیق

فصل دوم ادبیات تحقیق

20	تعالی سازمانی
21	مدل تعالی سازمان
22	منطق رادار
23	نتایج
24	رویکرد
25	جاری سازی
25	ارزیابی و بازنگری
25	مدل سرآمدی EFQM
27	دلایل استفاده سازمان ها از مدل EFQM
28	مزایای خودارزیابی
29	فواید استفاده از روش شبیه جایزه
30	مفاهیم بنیادی سرآمدی در مدل EFQM
31	الگوی راهی به تعالی
34	استراتژی و مدیریت فرآیندهای تعالی سازمانی
37	مروری بر مدل های تعالی عملکرد سازمانی
37	مدل دمینگ
38	انواع جایزه دمینگ
39	مدل تعالی عملکرد بالدريج
39	مدل تعالی عملکرد اروپایی
41	مشتری محوری و تعالی کیفیت بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM
46	معیارها و شاخص های کیفیت سنجی خدمات
47	منابع انسانی و تعالی سازمانی
48	مدل های تعالی منابع انسانی
49	مدل توسعه گر منابع انسانی
49	مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی
50	مدل فیلیپس
50	کارکنان در مدل EFQM

53	مدل تعالی منابع انسانی
54	مروری بر معیارهای مدل تعالی منابع انسانی
54	مدل جایزه تعالی منابع انسانی
54	معیار 1- رهبری منابع انسانی
55	اعمال حاکمیت موثر در سازمان در راستای ثبات مدیریت و تجدید ساختارها
57	معیار 2- استراتژی منابع انسانی
58	مدل مفهومی تحقیق
58	شناسائی، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات منابع انسانی
59	تجزیه و تحلیل محیط داخلی
59	تجزیه و تحلیل محیط خارجی
60	تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات
62	معیار 3- برنامه ریزی و تامین منابع انسانی
62	برنامه‌ها
62	فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
63	برنامه ریزی منابع انسانی در شرکت هپکو
64	بهینه سازی ترکیب نیروی انسانی با نگرش جوان گرایی
64	فضاسازی برای شایسته سالاری (شایسته‌گزینی و شایسته پروری و شایسته پردازی)
64	توسعه مدیران فعلی و پرورش مدیران آینده در تمام سطوح
65	معیار 4- جبران خدمات منابع انسانی
66	معیار 5- توسعه منابع انسانی
66	مدیریت عملکرد
67	مدیریت دانش
68	طراحی و استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان در شرکت هپکو
68	برنامه ریزی آموزشی
68	آموزش‌ها در شرکت هپکو
69	تعیین نیازهای آموزشی در شرکت هپکو
70	معیار 6- روابط کار و کارکنان
72	شناسائی کانالها و ارزیابی و توسعه کانال‌های ارتباطی
72	نظام مشارکت

73	مزایای نظام پیشنهادها
74	معیار 7- نتایج ادراکی منابع انسانی
75	معیار 8- نتایج عملکردی منابع انسانی
75	معیار 9- نتایج سازمانی
75	تاریخچه شرکت هپکو
75	سیر کیفیت
76	همکاری های تجاری و شرکا
76	نکات برجسته شرکت هپکو
76	سند چشم انداز منابع انسانی شرکت هپکو
77	اهمیت چشم انداز
77	تعریف چشم انداز
77	نگرش مدیران منابع انسانی شرکت هپکو
78	بینش در شرکت هپکو
78	فرد گرائی در شرکت هپکو
79	ارزش های همگرا و مشترک در منابع انسانی شرکت هپکو
79	المان های ارزشی پایداری شرکت هپکو
80	عوامل کلیدی موفقیت
80	مقصد شرکت هپکو
80	چشم انداز شرکت هپکو
80	چشم انداز منابع انسانی شرکت هپکو
80	2 مدل سازی محیط اخلاقی در سازمان
81	1-2 ارزش های اخلاقی سازمان
82	2-2 ارزش اخلاقی برای مشتریان
82	3-2 ارزش های اخلاقی برای صاحبان سهام
82	4-2 ارزش های اخلاقی شرکت برای جامعه
82	میثاق نامه حوزه مدیریت منابع انسانی

فصل سوم : روش تحقیق

- 85 1-3 مقدمه
- 86 2-3 روش تحقیق
- 87 3-3 جامعه آماری
- 88 4-3 روش نمونه گیری
- 88 5-3 ساختار پرسشنامه
- 89 6-3 روائی پرسشنامه
- 89 7-3 پایائی پرسشنامه

روش تجزیه و تحلیل داده های آماری

مدل معادلات ساختاری

- 94 مراحل مدل معادلات ساختاری

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل آماری

- 101 مقدمه
- 102 تحلیل جامعه شناختی نمونه
- 108 آزمون فرضیه های تحقیق

فصل پنجم نتایج و پیشنهادات تحقیق

- 136 1-5 مقدمه
- 137 2-5 خلاصه تحقیق
- 137 3-5 نتایج پژوهش
- 138 فرضیه اول
- 139 فرضیه دوم
- 140 فرضیه سوم
- 140 پیشنهادهای برای تحقیقات آینده

منابع و ماخذ

143	فهرست منابع فارسی
145	فهرست منابع انگلیسی
145	فهرست وب سایت های مورد استفاده
	فهرست شکل ها
22	1-2 مدل تعالی سازمانی
23	2-2 منطق رادار - مدل تعالی سازمانی
30	4-2 ماهیت مدل های تعالی سازمانی
33	5-2 نقشه راهی به تعالی
38	6-2 معیارهای ده گانه جایزه دمینگ
39	7-2 چارچوب مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريج ویرایش 2002
41	8-2 مدل تعالی سازمانی EFQM
44	9-2 مزایای کیفیت خدمات
45	10-2 مدل ادراکات از کیفیت
46	11-2 11-2 برداشت مختلف از کیفیت خدمات
46	12-2 12-2 ابعاد استقرار مدیریت کیفیت
48	13-2 13-2 مدل سرمایه گذاری منابع انسانی
49	14-2 14-2 مدل توسعه گر منابع انسانی
50	15-2 مدل بلوغ قابلیت های منابع انسانی
50	16-2 مدل بررسی فرایندی منابع انسانی فیلیپس
54	17-2 معیارهای تعالی منابع انسانی
58	20-2 مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق
	فهرست نمودارها
29	3-2 فرآیند خودارزیابی
61	22-2 نمودار درختی اهداف و استراتژی های سازمان
63	23-2 فرایند مدیریت منابع انسانی
67	24-2 زیر فرایندهای آموزش
103	1-4 وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان

103	2-4	وضعیت تحصیلات پاسخ دهندگان
104	3-4	وضعیت سن پاسخ دهندگان
105	4-4	خلاصه اطلاعات جامعه شناختی
109	5-4	مدل اندازه گیری استفاده از مدل تعالی سازمانی در حالت استاندارد
112	6-4	مدل اندازه گیری استفاده از مدل تعالی سازمانی در حالت معنی داری
112	7-4	مدل اندازه گیری دانش و پتانسیل کارکنان در حالت استاندارد
114	8-4	مدل اندازه گیری دانش و پتانسیل کارکنان در حالت معنی داری
115	9-4	مدل اندازه گیری فعالیت در فرآیند منابع انسانی در حالت استاندارد
116	10-4	مدل اندازه گیری فعالیت در فرآیند منابع انسانی در حالت معنی داری

فهرست جداول

55	18-2	اجزای نگرش سازمانی هپکو
56	19-2	ابزارهای حاکمیتی شرکت هپکو
59	21-2	تاثیر نیازها و انتظارات ذی نفعان هپکو
68	25-2	آموزش های بدو استخدام در شرکت هپکو
69	26-2	تعیین نیاز با توجه به سیاستهای بلند مدت شرکت هپکو
69	27-2	تعیین نیاز با توجه به اهداف سالیانه آموزش شرکت هپکو
69	28-2	نیازهای آموزشی با توجه به استاندارد شغل در شرکت هپکو
69	29-2	تعیین نیازهای آموزشی با توجه به مشکلات و مسائل شرکت هپکو
69	30-2	تعیین نیازهای آموزشی با توجه به تیم ها و گروههای کاری شرکت هپکو
69	31-2	تعیین نیازهای آموزشی با توجه به پروژه های شرکت هپکو
70	32-2	تعیین نیازهای آموزشی با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد در شرکت هپکو
70	33-2	تعیین نیازهای آموزشی با توجه به ممیزی های شرکت هپکو
70	34-2	تعیین نیازهای آموزشی از طریق نظر سنجی های صورت گرفته شرکت هپکو
72	35-2	کانالهای ارتباطی
117	1-5	تطابق فرضیه با پرسشنامه

پیوست ها



فصل اول

کلیات تحقیق

در شرایطی که رکورد اقتصادی سایه سنگینی بر موضوع تعالی سازمانی در اروپا انداخته است و بسیاری از شرکت ها تنها به فکر حفظ وضع موجود و ماندن در صحنه کسب و کار هستند خوشبختانه استقبال از این موضوع در ایران همچنان روبه فزونی است و آمار فزاینده سازمان های حاضر در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، نیز گواه این ادعاست.

از این رو برای حفظ و تقویت این حرکت ملی، لازم است که آخرین دستاوردهای مربوط به مباحث تعالی با نگرشی صحیح و روان در اختیار سازمان های ایرانی قرار گیرد.

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM با اعتقاد به این موضوع که هر سازمانی، صرفنظر از بخشی که در آن فعالیت می کند، اندازه، ساختار و درجه بلوغ آن، به یک چارچوب مناسب مدیریتی برای دستیابی به موفقیت نیاز دارد مدل تعالی EFQM را معرفی و در مقاطع مختلف زمانی آن را به روز رسانی کرده است.

این مدل یک چارچوب عملی غیر تجویزی است که سازمان ها را قادر می سازد تا :

- خودشان را ارزیابی کنند تا متوجه شوند که در مسیر تعالی در کجا قرار دارند و به آن ها کمک می کند تا مهمترین قوت ها و کمبودهای خود را مرتبط با مأموریت و چشم انداز سازمان درک کنند.
- یک واژگان و نحوه تفکر مشترک درباره سازمان خود بدست آورند تا مراوده موثر ایده ها چه در درون و چه در بیرون سازمان را تسهیل کنند.
- بهبودهای در حال انجام و برنامه ریزی شده را یکپارچه کنند تا از دوباره کاری ها جلوگیری و کمبودها را شناسایی کنند.
- یک ساختار بنیادی برای سیستم مدیریتی سازمان ارائه کنند.

در حالی که تعداد بی شماری از ابزارها و تکنیک های مدیریتی در سازمان ها بکارگرفته می شوند مدل تعالی EFQM یک منظر جامع از سازمان به دست می دهد. تا مشخص شود که این روش ها چگونه در کنار هم قرار گرفته و یکدیگر را تکمیل می کنند. بنابر این بر اساس نیازها و کارکرد سازمان، مدل میتواند در کنار این ابزارها، بعنوان یک چارچوب جامع توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد.

سازمان های متعالی به سطوح برتر عملکردی که در آن انتظارات ذینفعان برآورده شده، و یا از آن ها فراتر می رود دست پیدا کرده و آن موقعیت را حفظ می کنند. البته تمامی سازمان ها تلاش می کنند که موفق شوند اما برخی شکست می خورند، برخی برای دوره هایی موفق می شوند اما در نهایت از صحنه حذف میشوند، و در نهایت تعداد کمی به موفقیت پایدار دست پیدا می کنند و به شایستگی مورد تحسین و احترام قرار می گیرند.

از سوی دیگر در محیط پر تنش کسب و کار امروزی که مدیران سازمان ها با چالش های متعددی مواجه بوده و باید بتوانند سازمان های خود را به گونه ای هدایت و رهبری کنند که در برابر رقبای سرسخت خود دوام آورده و پیروز شوند، راهی جز تکیه بر سرمایه های اصلی سازمان برای رسیدن به موفقیت وجود ندارد. اهمیت سرمایه های انسانی هر روز بیشتر شناخته می شود، نگاه ابزاری به نیروی کار، دوران خود را سپری کرده است. انسان های کارآمد، ارزش خود را باز یافته اند و مدیران دریافته اند که برای جذب و نگهداری آن ها باید تلاش فراوانی بعمل آورد.

روشها و فرآیندهای دیرین دیگر پاسخگو نبوده و امروزه شاهدیم که سازمان های پیشرو که در مسیر تعالی جویی و کمال خواهی حرکت می کنند با نگرش مثبت و رعایت شأن و منزلت کرامت انسانی و نیز با بهره گیری از ابزارهای نوین مدیریت، پتانسیل و توانمندی دارائی های تا مشهود خود (منابع انسانی) را از قوه به فعل تبدیل می نمایند.

1-1) بیان مسئله و سوال اصلی تحقیق

منابع انسانی که در سازمانها همواره نقش کلیدی و محوری را بازی می کند سبب شده مدلهای گوناگونی شکل گیرد تا سازمان ها را به تعالی برساند در این راستا مدل اروپایی تعالی سازمانی در حوزه های مختلف باید به کار گرفته شود تا سازمان به تعالی برسد بنابراین روحیه تیمی از ابزار رسیدن به هدف می باشد .

تعالی منابع انسانی، چارچوب جامعی از ارزشهای محوری، معیارها و شاخص ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان ها (دولتی و خصوصی) کمک می کند تا با ارزیابی مستمر فعالیتهای، رویه ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی شان، نقاط قوت و حوزه های بهبود (مسائل و مشکلات) خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن ها، برنامه ریزی نمایند (قلیچ لی و همکاران، «مدل تعالی سازمانی»، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی) مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت موسوم به مدل EFQM¹ در سطح گسترده ای در اروپا و جهان مورد استفاده قرار گرفته و اخیراً به عنوان مدل مبنا جهت ارزیابی و اهدای «جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمان» معرفی گردیده است. ویژگی این مدل، دارا بودن دیدگاه سیستمی قوی به فرایندهای کسب و کار سازمان ها و ارائه راهکارهای لازم جهت دستیابی به یک سازمان سرآمد است (یعقوب نژاد، احمد، نظریان زاده، افشین، 1387، «تاثیر بکارگیری مدل تعالی سازمانی بر ارزش افزوده اقتصادی و معیارهای ارزیابی عملکرد مالی»، فصلنامه بورس اوراق بهادار، سال اول، شماره 4)، که با بکارگیری زیر معیارهای حوزه منابع انسانی (معیار 3 و 7 مدل) به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند.

لذا مسئله اصلی تحقیق را می توان اینگونه بیان کرد که آیا با بکارگیری این مدل، یک سازمان می تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع زمانی مختلف در حوزه منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دهد؟ ثانیاً آیا میتواند عملکرد خود را با سایر سازمان ها به ویژه با بهترین های آن مقایسه نماید؟ (حری، صادق، و دیگران، 1388، «بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، فصلنامه بصیرت)

¹ European foundation for quality management

برخی از نتایجی که کاربرد مدل EFQM در بر دارد عبارتند از :

- شناسایی نقاط قوت سازمان
- شناسایی نقاط قابل بهبود سازمان
- شناسایی اقدامات اصلاحی و پروژه های بهبود برای تبدیل نقاط قابل بهبود به نقاط قوت سازمان (به نقل از رحمانی، رحمان، 1387، «کارگاه آموزشی ارزیابی بر اساس مدل ای اف کیو ام»، کنفرانس برق منطقه ای گیلان)

2-1) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

سازمان های سرآمد و متعالی، ماموریت و دورنمای خود را از طریق بوجود آوردن یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی از بازار که در آن فعالیت دارند، محقق می کنند. این سازمان ها به صورت پیوسته و فراگیر، نتایج مرتبط با مشتریان و شاخص های سنجش میزان رضایت ایشان از کیفیت ارائه محصولات و خدمات خود را اندازه گیری و به آن دست پیدا می کنند، با توجه به این موارد، تحقیق حاضر نیز با پرداختن به ارزیابی بکارگیری مدل تعالی سازمانی در حوزه منابع انسانی در صدد هر چه روشن تر ساختن عناصری از EFQM است تا به درک زوایای پنهان آن کمک کرده و دورنمای تعالی سازمان را ترسیم نماید. لذا از این حیث دستیابی به نتایج عملیاتی و کاربردی از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار می باشد.

3-1) پیشینه (سوابق) تحقیقات انجام شده

هر مطالعه ضمن آنکه مبتنی بر مطالعات قبلی است، خود نیز مقدمه و پایه ای برای مطالعات بعدی به شمار می آید. هر قدر تعداد ارتباطها و پیوندهای ممکن یک مطالعه با مطالعات پیشین و تئوریهای موجود بیشتر باشد. سهم و اهمیت آن در بسط دانش آدمی بیشتر خواهد بود» (هومن، 1378، 30) با عنایت به مفاهیم فوق، در پژوهش حاضر به اهم تحقیقاتی که در حوزه مطالعه اثر گذاری پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت بر مولفه های سازمان صورت گرفته اشاره خواهیم کرد.

1. شکاری، امیر، (1382)ارایه مدل دانیامیک برای مدیریت انرژی در چارچوب مدل تعالی کیفیت اروپا EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی. گروه مهندسی صنایع . مهندسی صنایع،دانشگاه تهران.

2. عباس ممتاز، علی، (1386)، ارزیابی تاثیرات بکارگیری مدل تعالی سازمانی (EFQM) در حوزه استراتژی در واحدهای تولیدی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی. گروه مهندسی صنایع . مهندسی صنایع،دانشگاه تهران.

مزیت رقابتی ازجمله مؤلفه هایی است که ماندگاری سازمان را تضمین می کند. کسب مزیت رقابتی تصادفی و یک شبه بدست نمی آید، بلکه لازمه آن تدبیر و برنامه ریزی بلند مدت روی ابعاد مختلف فعالیت‌های سازمان است. یکی از این ابعاد حوزه استراتژی سازمان می باشد. سرآمد بودن در حوزه استراتژی بدین معنی است که سازمان این توانایی را داشته باشد که استراتژی های متمایز پیش برنده نسبت به رقبا تدوین و بطور موفق اجرا کند. اگر بهترین استراتژی در خور وضعیت سازمان تدوین شود و اگر سازمان قدرت اجرایی نداشته باشد، در این صورت استراتژی یا بصورت موفق اجرا نخواهد شد و یا اینکه شکست خواهد خورد. در نهایت سازمان به مزیت رقابتی و تعالی دست نخواهد یافت. بنابراین تلاشی سازمان را به تعالی میرساند که علاوه بر عرضه یابی، به سازمان در تدوین استراتژی های پیش برنده و تحقق استراتژی های تدوین شده کمک کند. این تحقیق این میتواند این توانایی را در سازمان بوجود بیاورد که سازمان بتواند بررسی کند که آیا مدل استراتژیهای پیش برنده نسبت به رقبا تدوین و بطور موفق اجرا گردیده است، یا خیر. در طی فرآیند تحقیق در این رساله ابتدا مدل تعالی توسط کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گرفت، نظرات 30 ارزیاب مدل تعالی سازمانی به کمک پرسشنامه جمع آوری گردید و اطلاعات شرکت تراکتورسازی ایران – تبریز به عنوان یک مطالعه موردی تحلیل و ارزیابی گردید. نتایج بدست آمده در این تحقیق بیانگر این نکات است که: 1. برای اینکه سازمان در حوزه استراتژیها به یک سازمان سرآمد تبدیل شود نیاز به بکارگیری توام مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن دارد. EFQM و ابزارهای مدیریتی که درک و بکارگیری آنها در سازمانها، اجرای مدل

تعالی سازمانی ، EFQM 2. مدل تعالی سازمانی را تسهیل میکند، برای کارشناسان سازمانهای ایرانی دارای ابهاماتی است که درک و به طبع آن بکارگیری مستمر مدل را دچار مشکل کرده است. بنابراین برای کسب نتایج مطلوبتر لازم است مدل و ابزارهای مدیریتی موثر در درک مدل، بصورت ساده تر و شفافتر در اختیار سازمانها قرار گیرد.

3. ابراری، لیلی، (1389) ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران بر اساس رویکرد تلفیقی BSC و EFQM ، رشته MBA - مدیریت بازاریابی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس کیش.

سازمانهای امروزی در محیطهای بسیار متغیر و پیچیده ملی و بینالمللی با چالشهای عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود، افزایش وظایف و فعالیتها، تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حلهای مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه‌اند. موسسات، سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر مأموریت، چشم انداز و استراتژی ضمن توجه ویژه به منابع انسانی ملزم به پاسخگویی به مشتریان و ذینفعان و همچنین اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و اجتماعی در راستای تحقق اهداف خود هستند. بمنظور دستیابی به این مهم و با توجه به ظهور عصر اطلاعات و چالشهای پیش روی سازمانها، استقرار یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف پیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. اما یکی از ضعفهای بزرگ در اغلب سازمانها و دستگاههای اجرایی فقدان جامعیت سیستمهای ارزیابی عملکرد آنها می‌باشد. چرا که بسیاری از سازمانها ارزیابی عملکرد خود را تنها براساس تعداد محدودی از شاخصها که عمدتاً شاخصهای مالی هستند، انجام می‌دهند. ضعف معیارهای اندازه‌گیری سنتی و تغییر محیط رقابتی، نیاز به بکارگیری سیستمهای نوین اندازه‌گیری عملکرد را در سازمانها مطرح کرده است. در این میان مدل کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM ، به عنوان تکنیکهایی که نارسائیها و نواقص روشهای سنتی ارزیابی عملکرد را پوشانده‌اند، کاربردی روزافزون در شرکتها و سازمانها داشته‌اند. مدل EFQM یک چارچوب غیر تجویزی مبتنی بر 9 معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکتها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج