



دانشگاه یزد
دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری
گروه مدیریت صنعتی

پایان نامه
برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
مدیریت صنعتی

اولویت بندی پروژه‌های بهبود در مدل EFQM با
رویکرد کارت امتیازی متوازن:
شرکت برق منطقه‌ای یزد

استاد راهنما: دکتر سید حیدر میرفخرالدینی

استاد مشاور: دکتر سید حبیب اله میرغفوری

پژوهش و نگارش: حسین صیادی تورانلو

۱ / ۷ / ۱۳۸۸

اطلاعات مدارک علمی ایران
تسبیح مدارک

زمستان ۱۳۸۷

۱۲۶۸۰۹

تقدیم به:

پدر و مادر گرامر

همسر محرابان و فداکارم

و دختر عزیزم

سایین

که وجودش روشن بخش زندگم است.

تشکر و قدردانی:

حمد و سپاس بی‌کران خلود متعال، که مراد به اقامت رساندن این پروژه
یاری رساند.

تشکر و قدردانی فراوان از زحمات و حمیت‌های بی‌دریغ استاد راهنما جناب آقای
دکتر سید جید میرغفرالدینی و همچنین استاد مشاور جناب آقای دکتر سید صیب‌الله
سید غفور که در راستای هر چه پربار شدن این پژوهش از هیچ‌گامی دریغ نکرده و صبورانه
به منسج آموختند.

و همچنین تشکر ویژه از جناب آقای دکتر سید محمود زنجبیرچی که با راهنمایی‌های ارزشمند
خود در تمام مراحل انجام پایان‌نامه پشتیبان اینجانب بوده‌اند.



صور تجلسه دفاعیه پایان نامه دانشجوی
دوره کارشناسی ارشد

شناسه: ب/ک/۳

جلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی آقای حسین صیادی تورانلو دانشجوی کارشناسی ارشد

(۸۵۰۳۰۶۴) رشته/گرایش: مدیریت صنعتی

تحت عنوان:

اولویت بندی پروژه های بهبود در مدل EFQM بارویکرد کارت امتیازی متوازن:
شرکت برق منطقه ای یزد

و تعداد واحد: ۴ واحد در تاریخ ۸۷/۱۲/۱۰ با حضور اعضای هیأت داوران (به شرح ذیل) تشکیل گردید.

پس از ارزیابی توسط هیأت داوران، پایان نامه با نمره: به عدد ۲۰ به حروف

..... و درجه مورد تصویب قرار گرفت.

امضاء	نام و نام خانوادگی	عنوان
	آقای دکتر سید حیدر میرفخرالدینی	استاد / استادان راهنما:
	آقای دکتر سید حبیب میرغفوری	استاد / استادان مشاور
	آقای دکتر سید محمود زنجیرچی	متخصص و صاحب نظر داخلی:
	آقای دکتر سید حسن نوربخش	متخصص و صاحب نظر خارجی:
	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشگاه (ناظر)	
	نام و نام خانوادگی: آقای دکتر حمید علامی	
	امضاء:	

چکیده:

مدل تعالی EFQM با تعیین جایگاه سازمان در سیر تعالی، ابزاری عملی برای کمک به سازمان‌ها بوده، و به درک کمبودها و نواقصشان کمک می‌نماید، بطوریکه با ارائه راهکارهایی در قالب پروژه‌های بهبود، به سازمان کمک می‌نماید تا در جهت سیستم‌های مدیریتی مناسب پیش رود. کمبود امکانات و محدودیت منابع، سازمان‌ها را از پیاده‌سازی همزمان کلیه پروژه‌های حاصل از فرآیند خودارزیابی مدل تعالی سازمانی باز می‌دارد. در نتیجه اولویت بندی پروژه‌های بهبود پیشنهاد شده توسط مدل EFQM، با توجه به اهداف استراتژیک و بلند مدت سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد. متأسفانه با بررسی‌های صورت گرفته، در مدل EFQM، چارچوبی در خصوص اولویت بندی پروژه‌های بهبود با توجه به خط مشی و استراتژی‌های سازمان وجود ندارد. در این راستا این پژوهش درصدد است تا مدلی بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن را ارائه نماید که بر اساس آن بتوان پروژه‌های بهبود پیشنهاد شده توسط مدل EFQM را اولویت بندی نمود.

کلمات کلیدی: مدل تعالی سازمان، پروژه‌های بهبود، کارت امتیازی متوازن، تصمیم‌گیری

چندمعیاره

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۱-۱-۱	مقدمه
۲	۱-۲-۱-۱ تعریف مساله
۲	۱-۳-۱ اهداف و کاربرد نتایج تحقیق
۵	۱-۴-۱ فرضیات پژوهشی
۵	۱-۵-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق
۷	۱-۶-۱ محدودیت‌های تحقیق
۷	۱-۷-۱ فصل‌بندی تحقیق
۹	۱-۸-۱ شرح واژه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در تحقیق
۱۰	منابع
۱۲	فصل دوم: مروری بر ادبیات موضوع
۱۳	۱-۲-۱ مقدمه
۱۴	۱-۲-۲ مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM)
۱۴	۱-۲-۲-۱ تاریخچه
۱۶	۱-۲-۲-۲ تشریح مفاهیم بنیادین سرآمدی
۱۷	۱-۲-۲-۲-۱ نتیجه‌گرایی
۱۷	۱-۲-۲-۲-۲ مشتری‌مداری
۱۸	۱-۲-۲-۲-۳ رهبری و ثبات در مقاصد
۱۹	۱-۲-۲-۲-۴ مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها
۲۰	۱-۲-۲-۲-۵ توسعه و مشارکت کارکنان
۲۱	۱-۲-۲-۲-۶ یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۲۲	۱-۲-۲-۲-۷ توسعه شراکت‌ها
۲۳	۱-۲-۲-۲-۸ مسئولیت اجتماعی شرکت
۲۴	۱-۲-۲-۳ مدل جایزه کیفیت اروپا (EFQM)
۲۶	۱-۲-۳-۱ ساختار معیارهای توانمندساز
۳۴	۱-۲-۳-۲ نتایج
۳۸	۱-۲-۳-۴ الگوی امتیازدهی منطق رادرا

۳۸.....	۱-۴-۲-۲- معیارهای نتایج
۴۰.....	۲-۴-۲-۲- معیارهای توانمندساز
۴۲.....	۵-۲-۲- خودارزیابی در مدل EFQM
۴۳.....	۱-۵-۲-۲- مزایای خودارزیابی برای سازمان
۴۴.....	۲-۵-۲-۲- فرآیند عمومی خودارزیابی در مدل EFQM
۴۶.....	۳-۲- کارت امتیازی متوازن
۴۸.....	۱-۳-۲- مناظر کارت امتیازی متوازن
۴۹.....	۱-۱-۳-۲- منظر مشتری
۴۹.....	۲-۱-۳-۲- منظر فرآیند داخلی
۵۰.....	۳-۱-۳-۲- منظر رشد و یادگیری
۵۱.....	۴-۱-۳-۲- منظر مالی
۵۲.....	۲-۳-۲- شیوه‌های متفاوت نمایش کارت امتیازی متوازن
۵۵.....	۳-۳-۲- مزایای کارت امتیازی متوازن
۶۰.....	۴-۳-۲- تحول کارت امتیازی متوازن
	۴-۲- مقایسه EFQM و کارت امتیازی متوازن و زمینه‌هایی که دو مدل یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند
۶۲.....	۱-۴-۲- مقایسه دو مدل
	۲-۴-۲- زمینه‌هایی که دو مدل EFQM و کارت امتیازی متوازن یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند
۶۸.....	۱-۲-۴-۲- زمینه‌های پشتیبانی از نگاه کارت امتیازی متوازن
۶۹.....	۱-۱-۲-۴-۳- اندازه‌گیری کیفیت در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن
۷۰.....	۲-۱-۲-۴-۲- کارت امتیازی متوازن برنامه‌های کیفیت را گسترش می‌دهد
۷۲.....	۲-۲-۴-۲- زمینه‌های پشتیبانی از نگاه مدل EFQM
۷۵.....	۵-۲- چالش سازمان‌ها در انتخاب زمینه‌های بهبود
۷۶.....	۱-۵-۲- رویکرد نمودار ماتریسی ۲×۲
۷۸.....	۲-۵-۲- روش ماتریس تاثیر - سهولت
۷۹.....	۳-۵-۲- مدل برایس و برادوک
۷۹.....	۴-۵-۲- روش ماتریس اهمیت - عملکرد
۸۱.....	۵-۵-۲- مدل نیگل اسلک
۸۲.....	۶-۵-۲- مدل زهانگ
۸۳.....	۷-۵-۲- تحلیل نقاط قوت و ضعف روش‌های موجود
۸۶.....	۸-۵-۲- مدل‌های تصمیم‌گیری ریاضی

۸۶۲-۵-۸-۱- تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)
۸۶۲-۵-۸-۱-۱- ارزیابی و بررسی مدل‌های MADM
۸۹۲-۵-۸-۲- علم مدیریت فازی
۹۱۲-۵-۸-۲-۱- اعداد فازی و عملیات جبری
۹۲۲-۵-۸-۲-۲- اعداد فازی نوع LR
۹۳۲-۵-۸-۳- اعداد فازی ذوزنقه‌ای و مثلثی
۹۳۲-۵-۸-۳- معرفی تکنیک Topsis
۹۶۲-۵-۸-۴- معرفی تکنیک ANP
۱۰۲۲-۵-۸-۴-۱- تکنیک ANP فازی
۱۰۵۲-۶- جمع‌بندی
۱۰۶منابع

فصل سوم: طراحی مدل و جمع‌آوری اطلاعات ۱۱۷

۱۱۸۳-۱- مقدمه
۱۱۸۳-۲- الگوریتم پیشنهادی
۱۱۸۳-۲-۱- تشکیل تیم تعالی (تصمیم‌گیری) سازمان
۱۱۹۳-۲-۲- تفکیک برنامه‌های اجرایی به گروه‌های همگن
۱۱۹۳-۲-۳- تعیین معیارهای تصمیم‌گیری
۱۲۰۳-۲-۳-۱- بررسی ادبیات تحقیق
۱۲۳۳-۲-۳-۲- استخراج شاخص‌های اولیه بر اساس سابقه پژوهش
۱۲۴۳-۲-۳-۳- بکارگیری شاخص‌های استراتژیک شرکت برق منطقه‌ای یزد
۱۲۵۳-۲-۳-۴- تعیین شاخص‌های نهایی
۱۲۶۳-۲-۴- محاسبه اوزان هر یک از معیارهای تصمیم‌گیری از روش خبرگی
۱۳۲۳-۲-۵- رتبه‌بندی پروژه‌های بهبود
۱۳۲۳-۲-۶- تصمیم‌گیری نهایی در خصوص برنامه‌های اجرایی منتخب
۱۳۴۳-۳- فرآیند تحقیق
۱۳۶۳-۴- روش انجام تحقیق
۱۳۸۳-۵- روش‌شناسی تحقیق:
۱۳۸۳-۵-۱- سوالات پژوهشی:
۱۳۸۳-۵-۲- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق:
۱۴۱۳-۵-۳- ابزارهای مورد استفاده در گردآوری اطلاعات
۱۴۴۳-۵-۱- روایی پرسشنامه

۱۴۵ پایایی داده‌های جمع‌آوری شده
۱۴۶ جامعه آماری
۱۴۶ ابزارهای مورد استفاده در تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۴۷ جمع‌بندی
۱۴۸ منابع

فصل چهارم: اجرای مدل و تحلیل نتایج ۱۵۰

۱۵۱ ۱-۴ مقدمه
۱۵۱ ۲-۴ پرسش‌های تحقیق و نتایج پاسخ به آنها
۱۵۲ ۱-۲-۴ نتایج مربوط به مشخصات عمومی مصاحبه‌شوندگان
۱۵۶ ۲-۲-۴ نتایج مربوط به پرسش‌های تحقیق
۱۵۶ ۱-۲-۲-۴ میانگین امتیازات فازی شاخص‌های منظر مالی
۱۵۷ ۲-۲-۲-۴ میانگین امتیازات فازی شاخص‌های منظر مشتری
۱۵۸ ۳-۲-۲-۴ میانگین امتیازات فازی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
۱۵۹ ۴-۲-۲-۴ میانگین امتیازات فازی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری
۱۶۰ ۵-۲-۲-۴ میانگین امتیازات فازی شاخص‌های منظر امکان‌پذیری
۱۶۴ ۳-۴ نتایج حاصل از پیاده‌سازی الگوریتم پیشنهادی
۱۶۴ ۱-۳-۴ مرحله اول: تشکیل تیم تعالی سازمان
۱۶۴ ۲-۳-۴ مرحله دوم: تفکیک برنامه‌های اجرایی به گروه‌های همگن
۱۶۷ ۳-۳-۴ تعیین معیارهای تصمیم‌گیری
۱۶۸ ۴-۳-۴ تشکیل ماتریس تصمیم
۱۶۸ ۵-۳-۴ تعیین وزن معیارها
۱۶۸ ۱-۵-۳-۴ تعیین وزن معیارها با رویکرد ANP فازی
۱۶۸ ۱-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک از مناظر
۱۷۴ ۲-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک شاخص‌های منظر مالی
۱۷۷ ۳-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک شاخص‌های منظر مشتری
۱۸۲ ۴-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
۱۹۴ ۵-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک شاخص‌های منظر رشد و یادگیری
۲۰۰ ۶-۱-۵-۳-۴ محاسبه وزن هر یک شاخص‌های منظر امکان‌پذیری
۲۰۵ ۲-۵-۳-۴ محاسبه ضریب تاثیر شاخص‌های اولویت‌بندی
۲۰۶ ۳-۵-۳-۴ محاسبه وزن نهایی هر یک از شاخص‌ها
۲۱۱ ۶-۳-۴ اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود با رویکرد TOPSIS فازی

۲۲۳ ۴-۳-۷- تصمیم گیری نهایی در خصوص برنامه های اجرایی منتخب
۲۲۴ ۴-۴- جمع بندی
۲۲۵ فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۲۲۶ ۵-۱- مقدمه
۲۲۶ ۵-۲- نتایج و یافته های تحقیق
۲۲۶ ۵-۲-۱- نتایج مربوط به تعیین شاخص های اولویت بندی
۲۲۸ ۵-۲-۲- نتایج حاصل از پیاده سازی مدل پیشنهادی
۲۳۱ ۵-۳- مزایای الگوریتم پیشنهادی
 ۵-۴- پیشنهاداتی به منظور کاربرد الگوریتم پیشنهادی در اولویت بندی پروژه های بهبود
۲۳۳ حاصل از فرآیند خودارزیابی
۲۳۴ ۵-۵- پیشنهاداتی جهت کاربرد نتایج تحقیق
۲۳۵ ۵-۶- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی
۲۳۵ ۵-۶- جمع بندی
۲۳۷ ضمائم

فهرست جداول

صفحه

عنوان

جدول ۱-۲: ماتریس امتیازدهی به نتایج.....	۴۰
جدول ۲-۲: ماتریس امتیازدهی به توانمندسازها.....	۴۲
جدول ۳-۲: مقایسه کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM.....	۶۳
جدول ۴-۲: مقایسه‌ی بین کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM با استفاده از پنج سوال مطرح شده توسط اوتلی در زمینه سیستم‌های کنترل مدیریت.....	۶۶
جدول ۵-۲: انتخاب بین EFQM و کارت امتیازی متوازن با توجه به هدف سازمان.....	۶۷
جدول ۶-۲: بررسی اثر چند مدل تعالی و کارت امتیازی متوازن.....	۶۸
جدول ۷-۲: معیارهای EFQM در منظرهای کارت امتیازی متوازن.....	۷۴
جدول ۱-۳: معیارهای سازمان‌های مختلف.....	۱۲۱
جدول ۲-۳: شاخص‌های استخراج شده بر اساس ادبیات تحقیق.....	۱۲۴
جدول ۳-۳: شاخص‌های استراتژیک تامین رضایت ذی‌نفعان شرکت برق منطقه‌ای یزد.....	۱۲۵
جدول ۴-۳: عبارت کلامی و اعداد فازی جهت مقایسه ترجیحات معیارها.....	۱۲۸
جدول ۵-۳: مقایسات زوجی مناظر پنج‌گانه نسبت به سطح اول.....	۱۲۸
جدول ۶-۳: مقایسه چهار منظر نسبت به منظر مالی.....	۱۲۸
جدول ۷-۳: ماتریس سنجش میزان تاثیرات شاخص‌ها بر یکدیگر.....	۱۳۱
جدول ۸-۳: عبارات کلامی و اعداد فازی.....	۱۳۱
جدول ۱-۴: سطح تحصیلات مصاحبه‌شوندگان.....	۱۵۲
جدول ۲-۴: سن شوندگان.....	۱۵۳
جدول ۳-۴: نوع استخدام مصاحبه‌شوندگان.....	۱۵۴
جدول ۴-۴: سابقه کار یا تجربه مصاحبه‌شوندگان.....	۱۵۵
جدول ۵-۴: میانگین امتیازات فازی میزان اهمیت شاخص‌های منظر مالی.....	۱۵۶
جدول ۶-۴: میانگین امتیازات فازی میزان اهمیت شاخص‌های منظر مشتری.....	۱۵۷
جدول ۷-۴: میانگین امتیازات فازی میزان اهمیت شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی.....	۱۵۸
جدول ۸-۴: میانگین امتیازات فازی میزان اهمیت شاخص‌های منظر رشد و یادگیری.....	۱۵۹
جدول ۹-۴: میانگین امتیازات فازی میزان اهمیت شاخص‌های منظر امکان‌پذیری.....	۱۶۰
جدول ۱۰-۴: برآورد عبارات کلامی متاظر با امتیازات فازی شاخص‌های اولویت‌بندی پروژه‌ها.....	۱۶۳
جدول ۱۱-۴: برنامه‌های اجرایی حاصل از فرآیند خودارزیابی شرکت برق منطقه‌ای یزد.....	۱۶۵
جدول ۱۲-۴: لیست پروژه‌های بهبود مستلزم اولویت‌بندی.....	۱۶۷

- جدول ۴-۱۳: میانگین هندسی مقایسات زوجی هر مناظر پنج‌گانه نسبت به هدف ۱۷۰
- جدول ۴-۱۴: میانگین هندسی مقایسات زوجی مناظر نسبت به منظر مالی ۱۷۰
- جدول ۴-۱۵: میانگین هندسی مقایسات زوجی مناظر نسبت به منظر مشتری ۱۷۱
- جدول ۴-۱۶: میانگین هندسی مقایسات زوجی مناظر پنج‌گانه نسبت به منظر
 فرآیندهای داخلی ۱۷۱
- جدول ۴-۱۷: میانگین هندسی مقایسات زوجی مناظر نسبت به منظر رشد و یادگیری ۱۷۱
- جدول ۴-۱۸: میانگین هندسی مقایسات زوجی مناظر نسبت به منظر امکان‌پذیری ۱۷۲
- جدول ۴-۱۹: ماتریس W_{22} مناظر پنج‌گانه ۱۷۳
- جدول ۴-۲۰: ماتریس W_i مناظر پنج‌گانه ۱۷۳
- جدول ۴-۲۱: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مالی (ماتریس W_{21}) ۱۷۴
- جدول ۴-۲۲: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مالی نسبت به شاخص
 افزایش سود ۱۷۵
- جدول ۴-۲۳: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مالی نسبت به شاخص
 سرمایه به کار گرفته شده ۱۷۵
- جدول ۴-۲۴: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مالی نسبت به شاخص
 بازگشت سرمایه ۱۷۶
- جدول ۴-۲۵: ماتریس W_{22} شاخص‌های منظر مالی ۱۷۶
- جدول ۴-۲۶: ماتریس W_i شاخص‌های منظر مالی ۱۷۶
- جدول ۴-۲۷: وزن فازی هر یک از شاخص‌های منظر مالی ۱۷۷
- جدول ۴-۲۸: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری (ماتریس W_{21}) ۱۷۸
- جدول ۴-۲۹: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری نسبت به شاخص
 کاهش هزینه‌های برق ۱۷۸
- جدول ۴-۳۰: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری نسبت به شاخص
 کاهش خاموشی ۱۷۹
- جدول ۴-۳۱: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری نسبت به
 شاخص افزایش رعایت حقوق جامعه ۱۷۹
- جدول ۴-۳۲: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری نسبت به
 شاخص افزایش کیفیت توان ۱۸۰
- جدول ۴-۳۳: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر مشتری نسبت به
 شاخص افزایش کمیت و کیفیت خدمات و پشتیبانی ۱۸۰
- جدول ۴-۳۳: ماتریس W_{22} شاخص‌های منظر مشتری ۱۸۱
- جدول ۴-۳۴: ماتریس W_i شاخص‌های منظر مشتری ۱۸۱
- جدول ۴-۳۵: وزن فازی هر یک از شاخص‌های منظر مشتری ۱۸۲

- جدول ۴-۳۶: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۴ (ماتریس W_{21})
- جدول ۴-۳۷: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۵ نسبت به شاخص بهبود برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها
- جدول ۴-۳۸: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۶ نسبت به شاخص هم‌افزایی با سایر پروژه‌های بهبود
- جدول ۴-۳۹: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۷ نسبت به شاخص افزایش نوآوری و کارایی در فرآیندها
- جدول ۴-۴۰: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۸ نسبت به شاخص پایبندی به تعهدات
- جدول ۴-۴۱: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۸۹ نسبت به شاخص افزایش تعامل با سیاست‌های توسعه
- جدول ۴-۴۲: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۹۰ نسبت به شاخص شایسته‌سالاری
- جدول ۴-۴۳: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۹۱ نسبت به شاخص ارتباط موثر
- جدول ۴-۴۴: ماتریس W_{22} شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۹۲
 ۱۹۳ ماتریس W_i شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
- جدول ۴-۴۶: وزن فازی هر یک از شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی
 ۱۹۴
 ۱۹۵ میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری (W_{21})
- جدول ۴-۴۸: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
 ۱۹۶ به شاخص افزایش امنیت مالی، شغلی و سلامتی کارکنان
- جدول ۴-۴۹: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
 ۱۹۶ به شاخص افزایش مشارکت، انگیزه و حس تعلق به سازمان
- جدول ۴-۵۰: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
 ۱۹۷ به شاخص رضایت کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار
- جدول ۴-۵۱: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
 ۱۹۷ به شاخص بهبود وجهه شرکت
- جدول ۴-۵۲: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
 ۱۹۸ به شاخص دانش سازمانی
- جدول ۴-۵۳: ماتریس W_{22} شاخص‌های منظر رشد و یادگیری
 ۱۹۸
 ۱۹۹ ماتریس W_i شاخص‌های منظر رشد و یادگیری
- جدول ۴-۵۵: وزن فازی هر یک از شاخص‌های منظر رشد و یادگیری
 ۲۰۰

- جدول ۴-۵۶: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر امکان‌پذیری (W_{p1}) ۲۰۱
- جدول ۴-۵۷: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
به شاخص سهولت اجرا ۲۰۲
- جدول ۴-۵۸: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
به شاخص زمان مورد نیاز برای اجرا ۲۰۲
- جدول ۴-۵۹: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
به شاخص ریسک به نتیجه نرسیدن ۲۰۲
- جدول ۴-۶۰: میانگین هندسی مقایسات زوجی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری نسبت
به شاخص دسترسی به نیروی انسانی و دانش مورد نیاز ۲۰۳
- جدول ۴-۶۱: ماتریس W_{p2} شاخص‌های منظر امکان‌پذیری ۲۰۳
- جدول ۴-۶۲: ماتریس W_i شاخص‌های منظر امکان‌پذیری ۲۰۴
- جدول ۴-۶۳: وزن فازی هریک از شاخص‌های منظر امکان‌پذیری ۲۰۴
- جدول ۴-۶۴: برآورد ضریب تاثیر هریک از شاخص‌های اولویت‌بندی پروژه‌ها ۲۰۵
- جدول ۴-۶۵: وزن نهایی هریک از شاخص‌های اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود ۲۰۶
- جدول ۴-۶۶: محاسبه وزن منطقی و نسبی شاخص‌ها ۲۰۸
- جدول ۴-۶۷: تلفیق نظرات تصمیم‌گیرندگان در خصوص ارزیابی پروژه‌های بهبود در شرکت
برق منطقه‌ای یزد ۲۱۲
- جدول ۴-۶۸: ماتریس بی‌مقیاس مرتبط به شرکت برق منطقه‌ای یزد ۲۱۶
- جدول ۴-۶۹: ماتریس تصمیم فازی نرمالایز شده موزون در شرکت برق منطقه‌ای یزد ۲۱۹
- جدول ۴-۷۰: نتایج حاصل از اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود شرکت برق منطقه‌ای یزد ۲۲۳
- جدول ۵-۱: لیست پروژه‌های بهبود مستلزم اولویت‌بندی ۲۲۸
- جدول ۵-۲: وزن فازی، قطعی و نرمالایز شده هریک از مناظر پنج‌گانه ۲۳۰
- جدول ۵-۳: محاسبه وزن منطقی و نسبی شاخص‌ها ۲۳۸
- جدول ۵-۵: نتایج حاصل از اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود شرکت برق منطقه‌ای یزد ۲۴۰

فهرست اشکال

صفحه

عنوان

شکل ۱-۲	نحوه تعامل بین مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی	۱۶
شکل ۲-۲	مدل شماتیک EFQM (Moeller, 2000)	۲۵
شکل ۳-۲	ارتباط توانمندسازها و نتایج	۲۵
شکل ۴-۲	ساختار معیارهای توانمندساز	۲۶
شکل ۵-۲	ارتباط و تعامل بین معیارهای فرعی معیار رهبری	۲۷
شکل ۶-۲	ارتباط و تعامل بین معیارهای فرعی معیار خط‌مشی و استراتژی	۲۹
شکل ۷-۲	ارتباط و تعامل بین معیارهای فرعی معیار کارکنان	۳۰
شکل ۸-۲	ارتباط و تعامل معیارهای فرعی بعد شراکت‌ها و منابع	۳۱
شکل ۹-۲	ارتباط و تعامل زیرمعیارهای فرعی بعد فرآیندها	۳۲
شکل ۱۰-۲	جایگاه معیارهای نتایج در مدل EFQM	۳۲
شکل ۱۱-۲	ساختار معیارهای نتایج	۳۳
شکل ۱۲-۲	ارتباط درونی معیارهای نتایج	۳۳
شکل ۱۳-۲	ارتباط و تعامل معیارهای فرعی نتایج مشتری	۳۴
شکل ۱۴-۲	ارتباط و تعامل معیارهای فرعی نتایج کارکنان	۳۵
شکل ۱۵-۲	ارتباط و تعامل معیارهای فرعی نتایج جامعه	۳۶
شکل ۱۶-۲	ارتباط و تعامل معیارهای فرعی نتایج کلیدی عملکرد	۳۷
شکل ۱۷-۲	دیدگاه سیستمی خودارزیابی	۴۳
شکل ۱۸-۲	مراحل عمومی خودارزیابی در مدل EFQM	۴۵
شکل ۱۹-۲	چرخه خودارزیابی	۴۵
شکل ۲۰-۲	کارت امتیازی متوازن ، ابزار مدیریت استراتژیک	۴۸
شکل ۲۱-۲	اهمیت و میزان استفاده چهار منظر	۵۲
شکل ۲۲-۲	کارت امتیازی متوازن نسل اول	۵۳
شکل ۲۳-۲	کارت امتیازی متوازن	۵۳
شکل ۲۴-۲	کارت امتیازی متوازن نسل دوم	۵۴
شکل ۲۵-۲	کارت امتیازی متوازن نسل سوم	۵۴
شکل ۲۶-۲	امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک	۵۹
شکل ۲۷-۲	نمودار ماتریسی ۲×۲	۷۷
شکل ۲۸-۲	ماتریس تاثیر - سهولت	۷۸
شکل ۲۹-۲	ماتریس تلاش - تاثیر	۷۹

- شکل ۲-۳۰: ماتریس اهمیت - عملکرد ۸۰
- شکل ۲-۳۱: مدل نیگل اسلک ۸۲
- شکل ۲-۳۲: مدل زهانگ برای خوشه‌بندی زمینه‌های قابل بهبود ۸۳
- شکل ۲-۳۳: انواع مدل‌های تصمیم‌گیری در روش MADM ۸۸
- شکل ۲-۳۴: تفاوت ساختاری بین یک زنجیره (a) و یک شبکه (b) ۹۸
- شکل ۲-۳۵: تصویر استاندارد یک سوپرماتریس ۱۰۰
- شکل ۲-۳۶: زنجیره و شبکه (Momoh and Zhu, 1998): ۱۰۱
- شکل ۳-۱: الگوریتم تفکیک زمینه‌های قابل بهبود به گروه‌های همگن (توکلی، ۱۳۸۶) ۱۱۹
- شکل ۳-۲: معیارهای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود در قالب چهار منظر کارت امتیازی متوازن و منظر امکان‌پذیری ۱۲۶
- شکل ۳-۳: تعامل مناظر پنج‌گانه با یکدیگر ۱۲۷
- شکل ۳-۴: تعامل شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی با یکدیگر ۱۲۹
- شکل ۳-۵: الگوریتم غربالگری پروژه‌های بهبود در شرکت برق منطقه‌ای یزد ۱۳۳
- شکل ۳-۶: مدل اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود ۱۳۵
- شکل ۳-۷: چارت سازمانی شرکت برق منطقه‌ای یزد ۱۴۰
- شکل ۳-۸: شاخص‌های اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود در قالب کارت امتیازی متوازن ۱۴۳
- شکل ۴-۱۱: تعامل پنج منظر با یکدیگر ۱۶۹
- شکل ۴-۱۲: تعامل پنج منظر با یکدیگر ۱۷۴
- شکل ۴-۱۳: تعامل شاخص‌های منظر مشتری با یکدیگر ۱۷۷
- شکل ۴-۱۴: تعامل شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی با یکدیگر ۱۸۳
- شکل ۴-۱۵: تعامل شاخص‌های منظر رشد و یادگیری با یکدیگر ۱۹۵
- شکل ۴-۱۶: تعامل شاخص‌های منظر امکان‌پذیری با یکدیگر ۲۰۱
- شکل ۴-۱۷: داشبورد شاخص‌های منظر مالی ۲۰۹
- شکل ۴-۱۸: داشبورد شاخص‌های منظر مشتری ۲۰۹
- شکل ۴-۱۹: داشبورد شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی ۲۱۰
- شکل ۴-۲۰: داشبورد شاخص‌های منظر رشد و یادگیری ۲۱۰
- شکل ۴-۲۱: داشبورد شاخص‌های منظر امکان‌پذیری ۲۱۱

فهرست نمودار

صفحه	عنوان
۱۵۲	نمودار ۱-۴: سطح تحصیلات مصاحبه شوندگان.....
۱۵۳	نمودار ۲-۴: سن شوندگان.....
۱۵۴	نمودار ۳-۴: نوع استخدام مصاحبه شوندگان.....
۱۵۵	نمودار ۴-۴: سابقه کار یا تجربه مصاحبه شوندگان.....
۱۵۶	نمودار ۵-۴: محل قرار گرفتن امتیازهای شاخص‌های منظر مالی.....
۱۵۷	نمودار ۶-۴: محل قرار گرفتن امتیازهای شاخص‌های منظر مشتری.....
۱۵۸	نمودار ۷-۴: محل قرار گرفتن امتیازهای شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی.....
۱۵۹	نمودار ۸-۴: محل قرار گرفتن امتیازهای شاخص‌های منظر رشد و یادگیری.....
۱۶۰	نمودار ۹-۴: محل قرار گرفتن امتیازهای شاخص‌های منظر امکان‌پذیری.....
۱۶۱	نمودار ۱۰-۴: محل قرار گرفتن امتیاز فازی شاخص سهولت اجرا نسبت به متغیرهای کلامی.....
۲۲۹	شکل ۱-۵: وزن‌های قطعی نرمالایز شده مناظر پنج‌گانه.....

فصل اول:
کلیات تحقیق

امروزه با توجه به محدودیت منابع در سازمان‌ها، تمام تلاش مدیران بر این است تا با صرف کمترین منابع به حداکثر نتایج مطلوب دست‌یابند. سازمان‌ها همواره با این خطر مواجه هستند که به هر دلیلی مشغول حل مسأله‌های کم‌اهمیت شده و از حل مسأله‌های کلیدی سازمان خود غافل شوند که نتیجه این اشتباه استراتژیک هم اتلاف منابع خواهد بود و هم این که امید و باور به بهبود، در سازمان تضعیف می‌شود. لذا اولویت‌بندی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود شناسایی شده و انتخاب کلیدی‌ترین مسأله‌های سازمان بسیار ضروری بوده و به امری انکارناپذیر تبدیل شده است. با توجه به اینکه پروژه‌های بهبود در نتیجه اجرای مدل^۱ EFQM در سازمان‌ها تعریف می‌گردد، این پژوهش در صدد است تا به اولویت‌بندی این پروژه‌ها بر اساس شاخص‌های استراتژیک سازمان بپردازد.

در این فصل ابتدا به بیان نتایج ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها پرداخته و پس از آن اهداف و کاربرد نتایج تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در ادامه پس از بیان سوالات پژوهشی که به دنبال پاسخ آن‌ها در این تحقیق هستیم، اهمیت و ضرورت اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود مدل EFQM را بیان می‌کنیم.

۱-۲- تعریف مسأله

در دهه گذشته، رقابت جهانی به دلیل تغییرات سریع تکنولوژیکی و ازدیاد تنوع محصولات، افزایش سریعی پیدا نموده است که این امر باعث تاکید بر نقش بهبود مستمر عملکرد سازمان به عنوان یک نیاز رقابتی و استراتژیک در بسیاری از بنگاه‌ها در سراسر دنیا شده است. امروزه، سازمان‌ها برای نگهداری و تقویت مزیت رقابتی خود، به میزان وسیعی از سنجش‌های عملکرد، جهت ارزیابی و کنترل و بهبود فرآیندهای کسب و کارشان استفاده می‌نمایند (Chalayini and Noble, 1996, p.64). این امر

^۱ - European Foundation for Quality Management