

به نام آن که جان را دانش آموخت به نورِ عقلِ شمعِ دل برافروخت

عماد کرمانی، ۷۱*

* ترجمه شعری بسم الله برگرفته از: افراسیاب پور، علی اکبر (۱۳۹۹). تفسیر شاعران پارسی گو: متن قرآن کریم، ترجمه جدید قرآن کریم، اشعار شاعران بزرگ پارسی در تفسیر آیات قرآن کریم. تهران: سفیراردهال.



عنوان و نام پدیدآور	: ویرایش دوم مدل EFQM 2020: با اطلاعات تکمیلی درباره مصادیق کاربرد... / [بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت]: ترجمه مسعود ابراهیمی جمارانی، علی پورقاسمی؛ ویراستار علمی و ادبی مجید رضایی راد.
مشخصات نشر	: تهران: سفیر اردهال، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۶ص: مصور (رنگی).
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۳۱۹-۱۲۰-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: فارسی-انگلیسی.
یادداشت	: عنوان اصلی: The EFQM model.
موضوع	: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
موضوع	: European Foundation for Quality Management
موضوع	: Total quality management -- مدیریت فراگیر
شناسه افزوده	: ابراهیمی جمارانی، مسعود، ۱۳۳۸ - مترجم
شناسه افزوده	: پورقاسمی، علی، ۱۳۵۰ - مترجم
شناسه افزوده	: رضایی راد، مجید، ۱۳۴۱ - ویراستار
شناسه افزوده	: بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
شناسه افزوده	: European Foundation for Quality Management
رده بندی کنگره	: HD۶۲/۱۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۴۰۷۸۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا





ویرایش دوم مدل EFQM 2020

با اطلاعات تکمیلی درباره مصادیق کاربرد،
راهنمایی‌هایی درباره رادار و نمودارهای امتیازدهی

«به همراه راهنمای بصری»

اثری از
بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

ترجمه
مسعود ابراهیمی جمارانی و علی پورقاسمی

ویرایش دوم مدل EFQM 2020

با اطلاعات تکمیلی درباره مصادیق کاربرد،
راهنمایی‌هایی درباره رادار و نمودارهای امتیازدهی

«به همراه راهنمای بصری»

اثری از: بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

ترجمه: مسعود ابراهیمی جمارانی و علی پورقاسمی

ویراستار علمی و ادبی: مجید رضائی راد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۱۹-۱۲۰-۶

صفحه آرایی، طراحی جلد: واحد آماده سازی نشر سفیر اردهال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: آریا گرافیک

نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۴۰۲ قیمت: ۲۰۰/۰۰۰ تومان

شمارگان: ۱۵۵۰ نسخه شماره نشر: ۱-۱۰۷۷

نشانی دفتر مرکزی: تهران، خیابان سمیه، بعد از چهارراه مفتح، ساختمان ۱۱۸، طبقه ۲، واحد ۴
تلفن: ۸۸۳۱۳۸۹۸ - ۸۸۳۱۹۳۴۲ - ۰۲۱ کد پستی: ۷۴۷۱۵ - ۱۵۸۱۸

فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ پارسا، طبقه همکف تلفن: ۶۶۹۷۳۳۹۸

www.safirardehal.ir

www.safirardehal.com

email: safirardehal@yahoo.com

حق چاپ: ۱۴۰۲

هرگونه نسخه‌برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه در مستندنویسی، و مانند آن‌ها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است. مسئولیت کلیه محتوا بر عهده نویسنده است.

فهرست مطالب

۹ سخن ناشر
۱۱ پیشگفتار مترجمان
۱۵ معرفی پدیدآورندگان
۱۸ دربارهٔ بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)
۲۰ معرفی مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)
۲۴ اصول راهنمای شکل دهندهٔ مدل EFQM
۳۰ مصادیق کاربرد
۴۰ مدل (EFQM): مفهوم و ساختار
 مدل (EFQM)
۴۶ جهت‌گیری
۵۰ معیار ۱: فلسفهٔ وجودی، چشم‌انداز و استراتژی
۶۲ معیار ۲: فرهنگ سازمانی و رهبری
۷۴ اجرا
۷۶ معیار ۳: ایجاد دل‌بستگی در ذی‌نفعان
۹۴ معیار ۴: خلق ارزش پایدار
۱۰۴ معیار ۵: هدایت عملکرد و تحول
۱۱۶ نتایج
۱۲۰ معیار ۶: برداشت‌های ذی‌نفعان
۱۳۴ معیار ۷: عملکرد استراتژیک و عملیاتی
۱۴۲ ابزار تشخیصی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: رادار (RADAR)
۱۴۴ مقلمه
۱۴۸ به کارگیری رادار برای امتیازدهی در بخش‌های جهت‌گیری و اجرا
۱۶۰ به کارگیری رادار برای امتیازدهی در بخش نتایج
۱۷۰ امتیازدهی با استفاده از نمودارهای ماتریسی رادار
 راهنمای رادار مدل EFQM
۱۷۶ راهنمای رادار برای جهت‌گیری و اجرا
۱۸۲ راهنمای رادار برای نتایج
۱۸۸ فرهنگ توصیفی
۲۰۷ پیوست‌ها

Contents

About EFQM.....	19
Introducing the EFQM Model.....	21
Guiding Principles that shaped the EFQM Model.....	25
Use Cases.....	31
The EFQM Model: Concept & Structure.....	41
The EFQM Model	
Direction.....	47
Criterion 1: Purpose, Vision & Strategy.....	51
Criterion 2: Organisational Culture & Leadership.....	63
Execution.....	75
Criterion 3: Engaging Stakeholders.....	77
Criterion 4: Creating Sustainable Value.....	95
Criterion 5: Driving Performance & Transformation.....	106
Results.....	117
Criterion 6: Stakeholder Perceptions.....	121
Criterion 7: Strategic & Operational Performance.....	135
The EFQM Diagnostic Tool: RADAR.....143	
Introduction.....	145
Applying RADAR for Direction & Execution.....	149
Applying RADAR for Results.....	161
Scoring using the RADAR Matrix Charts.....	168
EFQM RADAR Guidelines	
RADAR Guidelines for Direction & Execution.....	177
RADAR Guidelines for Results.....	183
Glossary.....	189

سخن ناشر

«مدل تعالی سازمانی» سالیانی است که برای شناسایی قوت‌ها و فرصت‌های بهبود سازمان‌هایی بی‌شمار در سراسر جهان به کار گرفته می‌شود. این مدل همواره به سازمان‌ها کمک کرده که به چالش‌های فراروی کسب و کار خود پاسخ منطقی دهند. از این رو، مدل باید بر اساس آخرین مفاهیم نوظهور و نوین مدیریتی بنا نهاده شود تا بتواند پاسخ‌گوی چالش‌های فزاینده جدید در محیط کسب و کار امروزی باشد.

با توجه به فضای کسب و کار حاکم بر کشور به‌روشنی می‌توان دید که بیشتر سازمان‌های تولیدی و خدماتی در بخش دولتی و خصوصی و کوچک یا بزرگ، اهمیت حرکت در مسیر تعالی را درک کرده و می‌کوشند تا به دستاوردهای کلیدی پایدار استراتژیک و عملیاتی دست یابند. بدین منظور بسیاری از رهبران آن‌ها برای خلق بالاترین ارزش برای تمامی ذی‌نفعان خرد و کلان، الگوی تعالی سازمانی را برای راهبری و هدایت سازمان‌شان برگزیده‌اند.

بر این اساس، این کتاب برای کمک به مخاطبانی چون ارزیابان مدل‌های تعالی، کارشناسان، پژوهش‌گران، مشاوران، استادان

و مدرسان و فراگیرانی که به صورت فردی یا در چارچوب تیم‌های سازمانی رهسپار مسیر تعالی شده‌اند، توسط انتشارات سفیر اردهال منتشر شده است. این انتشارات تاکنون با همراهی شماری از اساتید، نویسندگان و مؤلفان صاحب‌نام، سهمی به‌سزا در ارائه آثاری ارزشمند به کتاب‌خوانان ایرانی و غیرایرانی داشته اینک با رویکردی جدید، چاپ و نشر کتاب‌های مدیریتی را نیز در دستور کار خود قرار داده و با انتشار کتاب‌هایی با عنوان «گرافیک و ارتباط بصری برای کسب‌وکار و آموزش» و کتاب حاضر، جاری‌سازی این رویکرد را آغاز کرده است.

امید است که انتشار این کتاب که توسط دو نفر از مشاوران و ارزیابان مجرب و با سابقه کشور در حوزه تعالی سازمانی ترجمه شده و به کوشش جناب آقای دکتر مجید رضائی‌راد، که سوابق ارزشمندی در ویراستاری متون علمی در کشور دارند، به زیور ویرایش آراسته شده، به پیشرفت فرهنگ تعالی در سازمان‌های ایرانی کمک کند و به‌عنوان راهنمایی کاربردی بر شتاب حرکت سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها در مسیر بی‌پایان تعالی بیافزاید.

سید حسین عابدینی

مدیر مسئول انتشارات سفیر اردهال

شهریور ۱۴۰۲

safirardehal@yahoo.com

پیشگفتار مترجمان

به درون توست مصری که تویی شکرستانش
چه غم است اگر ز بیرون مدد شکر نداری
شده‌ای غلام صورت به مثال بت پرستان
تو چو یوسفی و لیکن به درون نظر نداری
(مولانا)

مدل مدیریتی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)^۱ با سابقه‌ای بیش از سه دهه، امروزه به‌عنوان یکی از پرکاربردترین ابزارهای مدیریت تحول و بهبود عملکرد سازمانی در بیش از هزاران سازمان در سراسر جهان شناخته شده و به کار گرفته می‌شود. این مدل، براساس ماهیت تحول‌گرای خود و همگام با بهبود مستمری که برای سازمان‌ها دارد، تاکنون چندین بار بازنگری شده است. در بازنگری و ویرایش سال ۲۰۱۹ که با عنوان مدل EFQM 2020 منتشر شد، ساختار و محتوای ویرایش قبلی (۲۰۱۳) به دلایل گوناگون به‌شکلی بنیادی و به‌گونه‌ای تغییر کرد تا به تناسب فلسفه وجودی سازمان‌ها، آن‌ها را برای دهه جدید تحول، پیشرفت فناوری، تغییر فرهنگ و دگرگونی و رویارویی با چالش‌های نوظهور آماده کند. این دلایل عبارت‌اند از: محرک‌های گوناگون مانند پررنگ‌تر شدن مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار و دگرگونی محیط‌های درون و بیرون سازمانی، ظهور ابروندهای جدید و توجه بیشتر به نیازها، انتظارات و الزام‌های گوناگون ذی‌نفعان کلیدی سازمان و همچنین مفاهیم

نویسی مانند تحول دیجیتال و اقتصاد دورانی.

در فاصله زمانی کوتاه و برای شفاف‌سازی بیشتر مدل EFQM 2020، کتاب راهنمای آن نیز در سال ۲۰۲۱ با درج نکاتی مانند مصادیق کاربرد و تشریح طرحی کلی درباره بهره‌گیری از ابزار تشخیصی رادار، بار دیگر بازنگری شد و با عنوان ویرایش دوم مدل EFQM 2020 انتشار یافت. این کتاب به‌عنوان راهنمایی کاربردی و مرجعی که می‌تواند همواره در دسترس باشد، به کاربران سطوح گوناگون از جمله مدیران تعالی سازمان‌ها و همچنین مشاوران، اعضای دبیرخانه‌های جوایز تعالی و تیم‌های ارزیابی و دیگر علاقه‌مندان به تعالی سازمانی کمک می‌کند تا با توجه به اکوسیستم سازمان‌ها و انجام فعالیت‌ها و اقدام‌های ذی‌ربط، رهبران و مدیران را یاری دهند تا ضمن مدیریت و پیشبرد عملیات جاری سازمان‌ها، با بهبود عملکرد و مدیریت تحولات سازمانی در مسیر خلق ارزش پایدار گام بردارند. علاوه بر مخاطبان سازمانی، بهره‌گیری از مطالب این کتاب به‌منزله مرجعی آموزشی می‌تواند برای استادان، مدرسان و فراگیران علوم مدیریت و مهندسی صنایع در مقاطع و گرایش‌های مختلف سودمند باشد.

همراه با بازنگری‌ها و تغییرات مدل مدیریتی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، سابقه کوشش‌های گوناگون برای به‌کارگیری و استقرار مدل‌های تعالی ملی در ایران نیز به صورت بخشی یا تخصصی و به‌ویژه مدل EFQM در سازمان‌ها و شرکت‌های کشور، از دو دهه فراتر رفته و از بدو آشنایی مؤسسات و سازمان‌های ایرانی با این مدل، اقدام‌های گوناگونی از سوی فعالان ذی‌ربط صورت گرفته است. ترجمه این کتاب که برگردان فارسی متن ویرایش

دوم مدل EFQM 2020 است، در چارچوب این اقدام‌ها و به دلیل علاقه فراوان ما به یادگیری، آموزش و ترویج تعالی سازمانی و بر پایه تجربیاتی بوده است که در سال‌های گذشته با مشارکت در تیم‌های ارزیابی جوایز گوناگون، مشارکت در فرایند خودارزیابی، ارائه خدمات مشاوره و آموزش‌های مربوط به مدل‌های تعالی در سازمان‌های متفاوت کشور به دست آورده‌ایم. سابقه ترجمه مدل ۲۰۲۰، به سال ۱۳۹۸ بازمی‌گردد؛ که با دستیابی به خلاصه نسخه اولیه آن توانستیم یکی از نخستین متن‌های ترجمه‌شده آن را ارائه کنیم.

در سال گذشته و در چارچوب فرایند ارزیابی جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، با تجربه کاربردی و درس آموخته‌های حاصل از ارزیابی چند مجتمع پتروشیمی کشور براساس مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ انگیزه‌ای دوباره یافتیم تا به ترجمه ویرایش دوم آن نیز پردازیم. در مسیر ترجمه متن اصلی، از اقبال همراهی جناب آقای دکتر مجید رضائی‌راد و بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند ایشان در پدیدآوری کتاب و تدوین و ویراستاری متون علمی برخوردار شدیم. در این مرحله، متن کتاب ویرایش شده و رعایت اصول و نکات ادبیات زبان فارسی بازنگاری و اصلاح شد تا مطالعه و درک مطالب کتاب ساده‌تر و روان‌تر شود. همچنین با هم‌فکری و راهنمایی ویراستار محترم و بر پایه تجربیاتی که در جلسات مصاحبه و اجماع فرایند ارزیابی به دست آورده بودیم، تصمیم گرفتیم برای سرعت بخشیدن به کار و ساده‌سازی بهره‌گیری از نکات اصلی مدل، راهنمایی بصری به‌عنوان پیوست همراه کتاب طراحی کنیم تا کاربران برای دستیابی سریع به محتوای کتاب، نقشه‌ای مصور در دست داشته باشند.

از ابتدای این مسیر، یاران گران‌قدر دیگری نیز داشتیم که هر

یک با ایفای نقش مؤثر خود ما را همراهی کردند. بنابراین، لازم می‌دانیم علاوه بر قدردانی از راهنمایی‌ها و کوشش‌های بی‌دریغ ویراستار گرامی، از حسن توجه و حمایت ارزشمند جناب آقای سیدحسین عابدینی، مدیر محترم انتشارات سفیر اردهال و همکاران گرامی این مؤسسه، به‌ویژه جناب آقای مالکی سپاسگزاری کنیم که زحمات فراوانی را برای تولید و انتشار کتاب متقبل شدند. از مساعدت ارزشمند سرکار خانم آزاده عمرانی و جناب آقای محمد ستوده، از مروجان و علاقه‌مندان تعالی سازمانی در صنعت پتروشیمی کشور نیز سپاسگزارییم؛ که امکان دستیابی به متن اصلی را برای ما فراهم کردند و همچنین قدردان کوشش‌های ارزشمند هنرمند گرامی، سرکار خانم ثمین ابراهیمی جمارانی در بازنگری و بهینه‌سازی تصاویر کتاب هستیم.

امید است ترجمه و انتشار ویرایش جدید کتاب بتواند به پیشرفت سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی در مسیر تعالی سرعت بخشد و به دست‌اندرکاران، مخاطبان و ذی‌نفعان آن یاری رساند. برای بهبود چاپ‌ها و ویرایش‌های بعدی، دریافت دیدگاه‌ها و پیشنهادهای هریک از خوانندگان و کاربران گرامی کتاب از طریق پست الکترونیکی زیر نیز برای ما بسیار ارزشمند خواهد بود.

مسعود ابراهیمی جمارانی و علی پورقاسمی

EFQM2020JP@gmail.com

شهریور ۱۴۰۲

معرفی پدید آورندگان



مسعود ابراهیمی جمارانی: مترجم

او بازنشسته سازمان مدیریت صنعتی با رتبه مشاور ارشد است و بیش از سه دهه به تدریس و مشاوره در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد سازمانی، استراتژی، مدیریت فرایندها، سیستم‌های مدیریت کیفیت، تعالی منابع انسانی و تعالی سازمانی پرداخته است. وی سمت‌های مدیریتی در زمینه مشاوره و آموزش را نیز در کارنامه خود دارد.

او تاکنون چند کتاب با عنوان‌های آموزش سرپرستی، سیستم‌های مدیریت و تعالی سازمانی تألیف و ترجمه کرده است. مسعود ابراهیمی جمارانی از نسل نخستین مروجان مدل تعالی سازمانی (EFQM) است که به‌عنوان ارزیاب ارشد با تیم‌های ارزیابی در بسیاری شرکت‌ها و سازمان‌های کشور با دبیرخانه‌های جوایز تعالی همکاری می‌کند.



علی پورقاسمی: مترجم

علی پورقاسمی دکترای حرفه‌ای کسب و کار با گرایش تحول دیجیتال را از دانشگاه تهران دریافت کرده و دارای کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی است. او نزدیک به سه دهه در سطوح گوناگون سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، عارضه‌یابی، بهبود و تعالی سازمانی و سیستم‌های مدیریت و همچنین ارگونومی و بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE) سابقه فعالیت اجرایی، مشاوره و آموزش دارد و اکنون نیز مدیر منابع انسانی یکی از شرکت‌های صاحب‌نام صنعتی است و تاکنون ۱۵ عنوان کتاب در زمینه مدیریت و رشته‌های ذی‌ربط ترجمه و تألیف کرده است. علی پورقاسمی تقریباً تمامی دوره‌های رسمی تربیت ارزیاب حرفه‌ای مدل‌های تعالی را سپری کرده و با دریافت گواهینامه‌های مربوطه، در چارچوب فرایند ارزیابی جوایز گوناگونی چون مدل تعالی مدیریت منابع



انسانی، جایزه ملی تعالی و پیشرفت، جایزه تعالی صنعت پتروشیمی، جایزه تعالی سازمانی شرکت ملی گاز و همچنین ارزیابی ملی تحول دیجیتال، در تیم‌های ارزیابی بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های کشور عضویت داشته است. کتاب «گرافیک و ارتباط بصری

برای کسب و کار و آموزش» که توسط مجید رضائی راد و او ترجمه و تألیف شده نیز توسط انتشارات سفیر اردهال منتشر شده است.



مجید رضائی راد: ویراستار علمی و ادبی

دارای دکترای مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و کارشناسی ارشد آموزش بهداشت است. از سال ۱۳۷۰ به طور رسمی عضو هیئت علمی دانشگاه بوده و در دانشگاه‌های مختلف سابقه تدریس دارد. هشت کتاب تألیفی دارد و چهار عنوان هم کتاب ترجمه کرده است. تا سال ۱۴۰۱ راهنما و مشاور حدود ۱۰۰ پایان‌نامه و رساله بوده و حدود ۷۰ مقاله مختلف علمی به فارسی و انگلیسی به چاپ رسانده است. ویراستار علمی کتاب‌ها و نشریات مختلف مدیریتی و بهداشتی بوده است و در زمینه ویرایش علمی برای مؤسسات مختلف کارگاه‌های آموزشی برگزار کرده است.