

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



الگوها و مدل های  
ارزیابی عملکرد،  
بهبود سازمانی  
و برتری جویی

تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

**Error! Bookmark not defined.** مقدمه

**Error! Bookmark not defined.** ۱-الگوها و مدل های سنتی ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۱- ارزیابی بر مبنای معیارهای مالی

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۱- ارزیابی بر مبنای اثر بخشی

**Error! Bookmark not defined.** مقدمه

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۲-۱- تعاریفی از اثربخشی سازمانی

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۲-۱- روش های سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان  
**defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۲-۱- روش مبتنی بر تامین هدف

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۲-۱- روش مبتنی بر تامین منابع سیستم

**Error! Bookmark not defined.** ۵-۲-۱- روش مبتنی بر فرآیند درون سازمان

**Error! Bookmark not defined.** ۶-۲-۱- روش های اثربخشی همزمان

**Error! Bookmark not defined.** ۶-۲-۱- رویکرد عوامل استراتژیک

**Error! Bookmark not defined.** ۶-۲-۱- رویکرد ارزش های رقابتی

**Error! Bookmark not defined.** ۷-۲-۱- مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی

**Error! Bookmark not defined.** ۸-۲-۱- جمع بندی

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۱- ارزیابی بر مبنای کارایی

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۱- ارزیابی بر مبنای بهره‌وری

**Error! Bookmark not defined.** ۵-۱- الگوریتم ارزیابی عملکرد(ارزیابی تلفیقی بر مبنای معیارهای مالی و بهره‌وری)

**Error! Bookmark not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** تجزیه و تحلیل داده ها

**Error! Bookmark not defined.** ۲-الگوها و مدل های ارزیابی مبتنی بر کیفیت

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۲- ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۲- جایزه دمی‌نگ

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۲-۲- دسته بندی جایزه دمی‌نگ

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۲-۲- نکات مهم ارزیابی برای جایزه کاربردی دمی‌نگ  
**defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۲-۲- معیارهای ارزیابی جایزه دمی‌نگ

**Error!** ۳-۲- ارزیابی عملکرد در مؤسسه ملی استانداردها و تکنولوژی، مالکوم بالدربج

**Bookmark not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۳-۲- اهداف به کارگیری معیارها

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۳-۲- مفاهیم و ارزشهای اصلی

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۳-۲- مدل ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۴-۳-۲- نیم رخ سازمانی

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۴-۳-۲- فعالیتهای سیستم

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۴-۳-۲- مبنای سیستم

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۴-۳-۲- ساختار معیارها

**Error! Bookmark** ۵-۴-۳-۲- معیارهای ارزیابی عملکرد، لیست موارد و میزان ارزش آنها

**not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ۶-۳-۲- سیستم امتیازدهی مدل

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۶-۳-۲- رویکرد

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۶-۳-۲- بکارگیری

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۶-۳-۲- نتایج

**Error! Bookmark** ۴-۲- ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

**not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۴-۲- مفاهیم اساسی برتری

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۴-۲- نگاه کلی مدل و ساختار

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۴-۲- منطق رادار

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۴-۲- معیارهای ارزیابی

**Error! Bookmark not defined.** ۱-۴-۴-۲- رهبری

**Error! Bookmark not defined.** ۲-۴-۴-۲- خط مشی و استراتژی

**Error! Bookmark not defined.** ۳-۴-۴-۲- کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ۴-۴-۴-۲- شرکتهای و منابع

**Error! Bookmark not defined.** ۵-۴-۴-۲- فرآیندها

**Error! Bookmark not defined.** ۶-۴-۴-۲- نتایج حاصله از مشتری

- Error! Bookmark not defined.** ۷-۴-۴-۲ نتایج حاصله از کارکنان.
- Error! Bookmark not defined.** ۸-۴-۴-۲ نتایج حاصله از جامعه
- Error! Bookmark not defined.** ۹-۴-۴-۲ نتایج کلیدی عملکرد
- Error! Bookmark not defined.** ۵-۴-۲ ابزارهای ارزیابی
- Error! Bookmark not defined.** الف) کارت مسیر یاب
- Error! Bookmark not defined.** ب) ماتریس امتیازدهی رادار
- Error! Bookmark not defined.** ۶-۴-۲ تغییرات و اضافات مدل
- Error! Bookmark not defined.** ۱-۶-۴-۲ تاریخچه و روند
- Error! Bookmark not defined.** ۲-۶-۴-۲ تغییرات اساسی مدل
- Error! Bookmark not defined.** ۵-۲ شش سیگما
- Error! Bookmark not defined.** ۱-۵-۲ مقدمه
- Error! Bookmark not defined.** ۲-۵-۲ تعریف و مفهوم شش سیگما از دید دانشمندان
- defined.**
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۵-۲ اهداف نهایی شش سیگما
- Error! Bookmark not defined.** ۴-۵-۲ متدولوژی شش سیگما
- Error! Bookmark not defined.** ۶-۲ طراحی برای شش سیگما (DFSS)
- Error! Bookmark not defined.** ۷-۲ چرخه تائیک (DMAIC)
- Error! Bookmark not defined.** ۱-۷-۲ مفهوم چرخه
- Error! Bookmark not defined.** ۲-۷-۲ تشریح اجزای چرخه تائیک
- Error! Bookmark not defined.** ۱-۲-۷-۲ فاز یک - تعریف
- Error! Bookmark not defined.** ۲-۲-۷-۲ فاز دو - اندازه گیری
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۲-۷-۲ فاز سه - تحلیل
- Error! Bookmark not defined.** ۴-۲-۷-۲ فاز چهار - بهبود
- Error! Bookmark not defined.** ۵-۲-۷-۲ فاز پنج - کنترل
- Error! Bookmark not defined.** ۸-۲ تفکر ناب
- Error! Bookmark not defined.** ۱-۸-۲ مفهوم تفکر ناب
- Error! Bookmark not defined.** ۲-۸-۲ مفهوم اتلاف

- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲- اصول تفکر ناب
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۱- اصل اول - تعیین ارزش
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۲- اصل دوم - شناسایی جریان ارزش
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۳- اصل سوم - ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۴- اصل چهارم - امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد
- Error! Bookmark not defined.**
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۵- اصل پنجم - تعقیب کمال
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۸-۲-۹- چرخه بهبود مستمر
- Error! Bookmark not defined.** ۳- سایر مدل های بهبود عملکرد
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱- محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱- تعریف لفظ محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۲- تعریف محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۳- انواع محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۴- فواید محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۵- مشکلات محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۶- عوامل حیاتی در محک زنی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۷- محک زنی چگونه کار می کند؟
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۸- کجا و کی محک زنی مناسب است؟
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۹- محک زنی و فرآیند حل مساله
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۰- محک زنی و مدیریت کیفیت فراگیر
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۱- دیدگاهی کلی نسبت به فرآیند محک زنی
- defined.**
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۱-۱- تشریح اجزای ورودی
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۱-۲- گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی
- defined.**
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۱-۳- تشریح گامهای عملیاتی در فرآیند محک زنی
- defined.**
- Error! Bookmark not defined.** ۳-۱-۱۳- خروجیها و نتایج محک زنی

- ۲-۳- ارزیابی ۳۶۰ درجه. **Error! Bookmark not defined.**
- ۱-۲-۳- تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه. **Error! Bookmark not defined.**
- ۲-۲-۳- عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه. **Error! Bookmark not defined.**
- ۳-۲-۳- انواع ارزیابی. **Error! Bookmark not defined.**
- الف- ارزیابی بالا به پایین: **Error! Bookmark not defined.**
- ب- ارزیابی پایین به بالا: **Error! Bookmark not defined.**
- پ- ارزیابی همکاران: **Error! Bookmark not defined.**
- ت- خود ارزیابی. **Error! Bookmark not defined.**
- ث- ارزیابی از طریق مشتریان: **Error! Bookmark not defined.**
- ۳-۲-۳- مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه. **Error! Bookmark not defined.**
- ۴-۲-۳- مدل‌های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها **Error! Bookmark not defined.**  
**defined.**
- ۳-۳- کارت سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۱-۳-۳- سنجش متوازن چیست؟ **Error! Bookmark not defined.**
- ۲-۳-۳- مزایا و نتایج بکارگیری سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۳-۳-۳- مدل و ساختار سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۴-۳-۳- فرآیند سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۱-۴-۳-۳- مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**  
**defined.**
- ۲-۴-۳-۳- مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**  
**defined.**
- ۵-۳-۳- منطق سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۶-۳-۳- ساختار نهایی سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- ۷-۳-۳- فرایند هفت مرحله‌ای سنجش متوازن. **Error! Bookmark not defined.**
- الف-منابع فارسی. **Error! Bookmark not defined.**
- ب-منابع انگلیسی. **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱: روشهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان (دفت، ۱۳۷۴). **Error!**

**Bookmark not defined.**

شکل شماره ۲: مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی (رابینز، ۱۳۷۶). **Error! Bookmark**

**not defined.**

شکل شماره ۳: مدل‌های چهارگانه ارزشهای رقابتی اثربخشی (رابینز، ۱۳۷۶). **Error!**

**Bookmark not defined.**

شکل شماره ۴: فرایند ارزیابی بر مبنای بهره‌وری **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۵: الگوریتم ارزیابی عملکرد **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۶: الگوی ارزیابی بر مبنای کیفیت جامع **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۷: مدل مالکوم بالدريج **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۸: مدل ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت **Error!**

**Bookmark not defined.**

شکل شماره ۹: منطق رادار **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۰: مدل ارزیابی عملکرد در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و امتیاز هر معیار

**Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۱: فرآیند در سطح سه سیگما **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۲: فرآیند در سطح شش سیگما **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۳: پارادایم فلسفه شش سیگما **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۴: چرخه تاتبک (DMAIC) **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۵: چرخه PDCA **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۶: چرخه پیشرفته PDCA **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۷: مقایسه چرخه انواع مدل‌ها با همدیگر **Error! Bookmark not**

**defined.**

شکل شماره ۱۸: محک‌زنی هزینه‌گرا **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۱۹: محک‌زنی فرآیندگرا (برنامه‌ریزی - تجزیه و تحلیل - فعالیت - گزارش و چرخش

مجدد) **Error! Bookmark not defined.**

شکل شماره ۲۰: روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر، محک‌زنی و فرآیند حل مساله

**Error! Bookmark not defined.**

- شکل شماره ۲۱: مدل پایه حل مساله. **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۲: رابطه بین محک‌زنی و مدیریت کیفیت فراگیر **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۳: مدل یک فرآیند **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۴: تشریح فرآیند در محک‌زنی **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۲۵: گام‌های عملیاتی در فرآیند محک‌زنی **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۶: نقاطی که فرایند ارزیابی می‌شوند **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۷: نمونه‌ای از روش تجسمی و بصری **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۸: روند برنامه بهبود **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۲۹: عناصر فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۰: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۱: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۲: سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۳: فرآیند ارزیابی عملکرد **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۴: منطق سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۵: ساختار نهایی سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**
- شکل شماره ۳۶: ساختار نهایی سنجش متوازن **Error! Bookmark not defined.**