

# بررسی ارتباط بین کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی *EFQM*

یعقوب سلیم پور ؛ دانش آموخته دانشکده مهندسی  
صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران  
قائم مقام مدیر عامل شرکت مشاورین پایشگر کیفیت  
عماد شیخان ؛ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی  
دانشگاه تهران

## چکیده

امروزه موضوع اندازه گیری عملکرد سازمان به یکی از مهمترین بحثهای مدیریتی تبدیل شده است . بدین منظور رویکردهای جدیدی برای این امر توسط محققان معرفی شده است که از جمله آنها می توان به رویکرد کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی *EFQM* اشاره کرد . اما مهمترین سوالی که در این میان وجود دارد آن است که چه ارتباطی بین این رویکردها وجود دارد و اصولا کدامیک از آنها برای یک سازمان مناسبتر است . این تحقیق برآن است تا نه تنها سازمانهای تازه وارد را در درک منافع هر کدام از این مدلها یاری رساند بلکه این امکان را برای سازمانهایی که هم اینک یکی از این ابزارها را به کار می بندند فراهم آورد تا ببینید که شاید با سرمایه گذاری بر روی مدل دیگر به ارزش افزوده بیشتری دست می یابند . این مقاله بدین شکل سازماندهی گردیده است: در آغاز به شناسایی هر دو مدل بصورت مختصر پرداخته می شود ، سپس نقاط مشترک بین دو بحث به تصویر کشیده شده و به بیان این امر پرداخته می شود که چگونه این دو مدل در ترکیبی توانمند کنار هم می نشینند برای شرح جداگانه و همزمان مدلها نیز تصاویری فراهم آمده است.

## مقدمه

در سالهای نه چندان دور معیارهای مالی سنگ بنای ارزیابی عملکرد سازمانها شناخته می شدند و حسابداری هزینه بعنوان زبان رسمی کسب و کار مطرح بود ، بعنوان مثال معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه و ارزش افزوده اقتصادی برای موفقیت سازمانهای پیشین از اهمیت بسزایی برخوردار بودند . اما بسیاری از کارشناسان و مفسران به گونه های مختلف از اندازه گیریهای مالی کسب و کار انتقاد کردند . بعنوان نمونه عنوان شد که يك تاکيد بیش از اندازه بر دستیابی و نگهداری نتایج مالی کوتاه مدت سبب می شود که شرکتها در مقاطع کوتاه مدت سرمایه گذاری کنند و برای ایجاد ارزش دراز مدت بویژه در دارایی های غیر ملموس و معنوی که رشد آینده را بعمل می آورند کمتر سرمایه گذاری نمایند . همچنین با تمرکز مدیران بر معیارهای مالی ، این خطر وجود دارد که سیستم گزارش گیری عملکرد بر کاهش هزینه و سود آوری کوتاه مدت سوق داده شود و از بسیاری از عوامل بحرانی ( مانند رضایت مشتری ، آموزش کارکنان و غیره ) که موفقیت دراز مدت سازمان را تعیین می کنند غافل شوند . با پیشرفت علوم مدیریتی و مهندسی مدلهای جامعتری در این زمینه ها ایجاد شده و توسط سازمانها بکار گرفته شده اند .

کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (*BSC*) یکی از این مدلهاست که اولین بارتوسط دیوید نورتون و کاپلان معرفی شده و ظرف مدت چند سال، بسرعت به عنوان یکی از ابزارهای پرطرفدار مدیریت، در سازمانهای آمریکایی، اروپایی و آسیایی بکارگرفته شد.

یکی دیگر از این مدلها ، مدل تعالی سازمانی<sup>۲</sup> *EFQM* می باشد . مدل تعالی *EFQM* در سال ۱۹۹۱ برای اولین بار مطرح شد و نگاه جامعی برای درک و سنجش سازمانها معرفی کرد. مدل *EFQM* نه تنها هدفنهایی سازمانهای ایده آل را با معرفی پایه هایی که سازمان سرآمد باید بر آنها بنا شود نشان می دهد، بلکه با تعیین معیارهایی که اهداف در آنها گنجانده شده اند در يك قالب سیستمی، ملاک های کلنگرانه ای برای ارزیابی عملکرد سازمان معرفی می کند.

اما چنانچه ذکر گردید يك سؤال اساسی پیش روی سازمانهایی که در شرایط رقابت تنگاتنگ بازارهای جهانی امروز، تمایل دارند عملکرد خود را ارزیابی و مدیریت کنند این است که کدام يك از این مدلها (*BSC* و *EFQM*) برای سازمان آنها مناسبتر است؟ با توجه به اینکه از هر دوی این رویکردها به عنوان راهکارهای اندازه گیری

<sup>۱</sup> *Balanced Scorecard*

<sup>۲</sup> *European foundational quality management*

عملکرد نام برده می‌شود لذا همواره این پرسش مطرح می‌شود که آیا به کارگیری یکی از این ابزارها مانع از بکارگیری دیگری است؟ اگر قرار باشد بین این دو رویکرد، گزینشی انجام گیرد چگونه یک شرکت می‌تواند مدلی را که برایش مناسبتر است انتخاب نماید؟ به عبارت دیگر بدنبال درک این موضوع هستیم که آیا این دو مدل نفعی کننده‌ی یکدیگر (مانع الجمع) می‌باشند و یا می‌توانند جای خود را به دیگری بدهند و یا هیچکدام از اینها؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها و برای بازشناسی ارزش‌های منحصر به فرد و تکمیل کننده هر یک از این دو مدل نیاز به توجه عمیق‌تری به این امر وجود دارد که چگونه این مدل‌ها از نظر رویکرد، فرآیند و مزیت با همدیگر تفاوت پیدا می‌کنند.

### زایش سیستم‌های نوآورانه مدیریت عملکرد

مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی *EFQM* در ظاهر بسیار شبیه به هم به نظر می‌رسند. در واقع می‌توان پذیرفت که به احتمال زیاد هر دو رهیافت یاد شده در شماری از مشخصه‌ها اشتراک دارند. هر دو بر پایه‌ی ارزیابی بنیاد شده‌اند، مشوق بهبود عملکرد هستند، هر دو می‌کوشند بعنوان کاتالیزور عمل کنند و هر دو بر پایه‌ی اصول بازننگری، آموزش و باز خورد در جریان کار پی‌ریزی شده‌اند. از همه مهمتر آنکه موفقیت بلند مدت در پیاده‌سازی هر کدام از مدل‌ها بستگی به پایبندی پیوسته و در جریان کار مدیریت به بهبود عملکرد سازمان دارد. از دیدگاهی ابزارنگرانه همچنین می‌توان اینگونه استدلال نمود که این دو مدل بیش از اینها به همدیگر شبیه‌اند؛ هر دو درباره علت و معلول و توانمندسازها<sup>۲</sup> و نتایج<sup>۳</sup> صحبت می‌کنند و هر یک فرآیندی ساخت یافته را در پیش می‌گیرد که اغلب از سوی شخص سومی یاری می‌شود. (که ارزیاب یا مشاور می‌باشد).

گرچه این دو مدل به طرفداری از باورهای رایج درباره‌ی مسائلی می‌پردازند که پایه و شالوده یک مدیریت خوب را می‌ریزند و به طور گسترده از دیدگاه‌های همانندی درباره‌ی چگونگی برانگیختن عملکرد در یک سازمان پشتیبانی می‌نمایند اما این دو مدل از زوایا و جنبه‌های متفاوتی به سازمان می‌نگرند. هر رهیافت تاربخچه‌ای مختص به خود دارد، در پی نصیب کردن منافع کلیدی متفاوتی است و درباره‌ی بهبود عملکرد گفتگوهای متفاوتی را با «سرمایه‌گذاران» سازمان در میان می‌گذارد.

<sup>۲</sup> enablers

<sup>۳</sup> results

<sup>۴</sup> stakeholders

در اینجا لازم است که هر دو مدل بصورت کلی مورد بررسی قرار گرفته و از این رهگذر، ارتباطات موجود بین آنها شناسایی شوند.

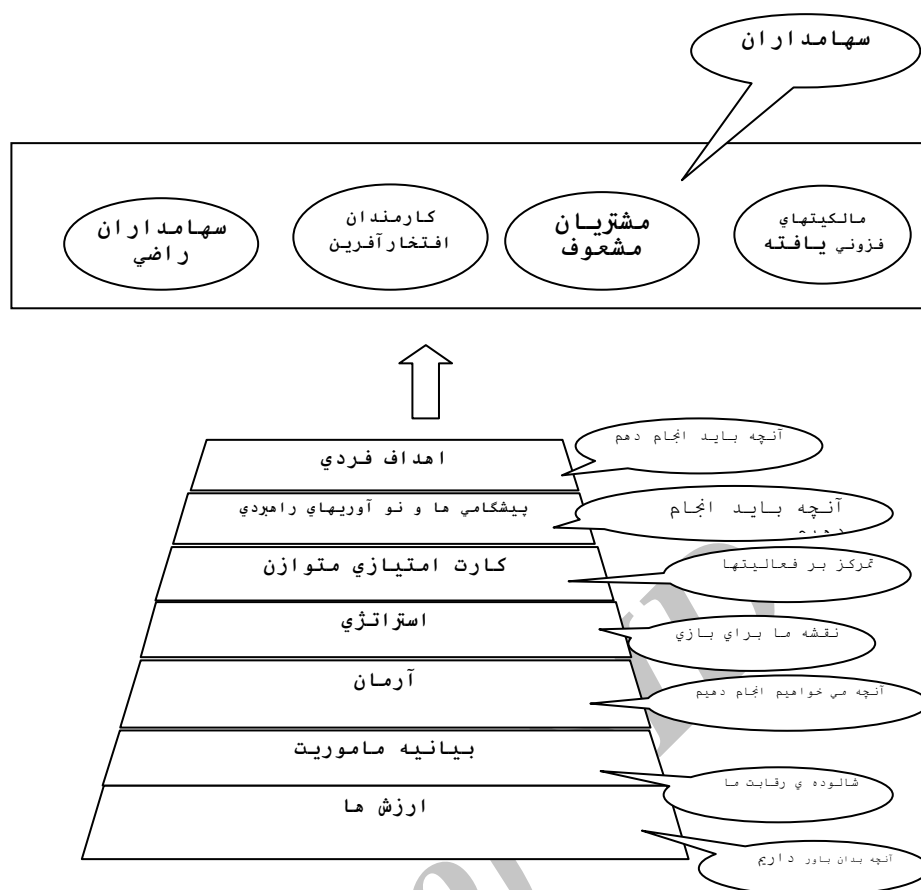
### کارت امتیازی متوازن

در سال ۱۹۹۰ دیوید نورتن (*David Norton*) و رابرت کاپلان (*Robert Kaplan*) عهده‌دار انجام مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آینده» شدند. این کار در پاسخ به اعلام نیاز سازمان‌هایی انجام گرفت که شاخص‌های مالی را برای ارزیابی عملکردشان بکار می‌بردند و به این نتیجه رسیده بودند که این شاخص‌ها بیش از پیش کهنه و ناکارآمد هستند. در واقع احساس می‌شد که ارزیابی‌های سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها و ضرورت‌های آنان برای تکاپوهای پیشروانه و آینده‌نگری‌هایشان در مدیریت راهبردهای آنان نیست. بمنظور درک عملکرد سازمان و توانایی‌های آن در پوشش دادن راهبردهایش و سرانجام ارزش آفرینی برای سهام داران، ابزار تازه‌ای نیاز بود. این گروه مطالعه کننده با همکاری شماری از شرکت‌های چند ملیتی به آزمایش و تجویز سیستمی پرداخت که عملکرد را به روشی با معنا و نوآورانه ارزیابی می‌نمود. نتیجه کار هم معرفی رهیافت و فلسفه‌ای با نام «کارت امتیازی متوازن» بود.

چنانچه بخواهیم بطور مختصر و مفید این سیستم را تعریف کنیم، بهترین تعریف، تعریفی است که بر روی جلد کتاب کاپلان و نورتن آورده شده است. بر روی جلد این کتاب آمده است:

**«کارت اعتباری متوازن (BSC): سیستمی برای ترجمه استراتژی‌ها به عمل»**

این روش ابزاری است که با طراحی آن می‌توان راهبرد سازمان را پیاده نمود. در واقع، این کار با ترجمه راهبردها به اصطلاح‌هایی عینیت پذیر و عملی انجام می‌شود تا بتوان آنها را از ارزیابی نمود. همچنین این اصطلاح‌ها می‌توانند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات را به پیش رانند. (به شکل نگاه کنید)



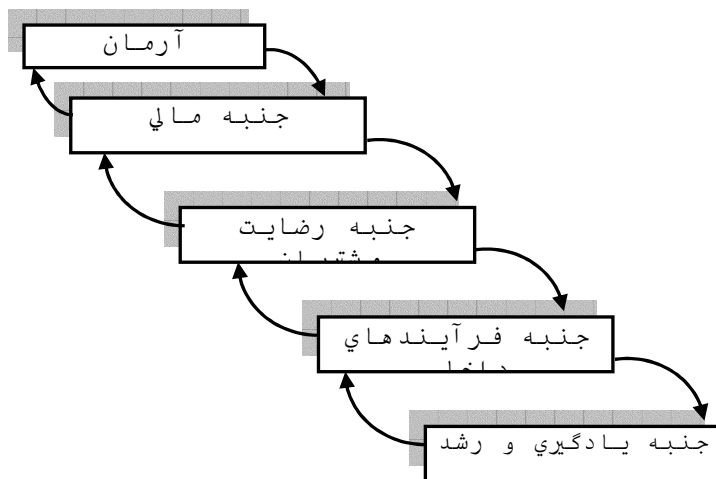
شکل ۱

کارت امتیازي متوازن در يك سازمان در جهت ارزیابی عملکردهاي راهبردي، هم معيارهاي مالي و هم معيارهاي غیرمالي را شناسایی می‌نماید. این روش با بهره‌گیری از سنجش‌هایی که هم روی توانمندسازها و هم روی نتایج انجام گرفته‌اند اهداف راهبردي کوتاه مدت را با اهداف راهبردي بلند مدت متوازن می‌کند. روش مذکور این توانایی را به گروه مدیریت می‌دهد که با تکاپوهایی پیشروانه به مدیریت عملکرد بپردازد؛ گروه نامبرده پیوسته درباره عملکرد راهبردي خود، مطالب جدید می‌آموزد و از همین رو در موقعیتی قرار می‌گیرد که می‌تواند پیش از پایان دوره در نظر گرفته شده و با نتایج موجود راهبرد مورد نظر را تعدیل نماید.

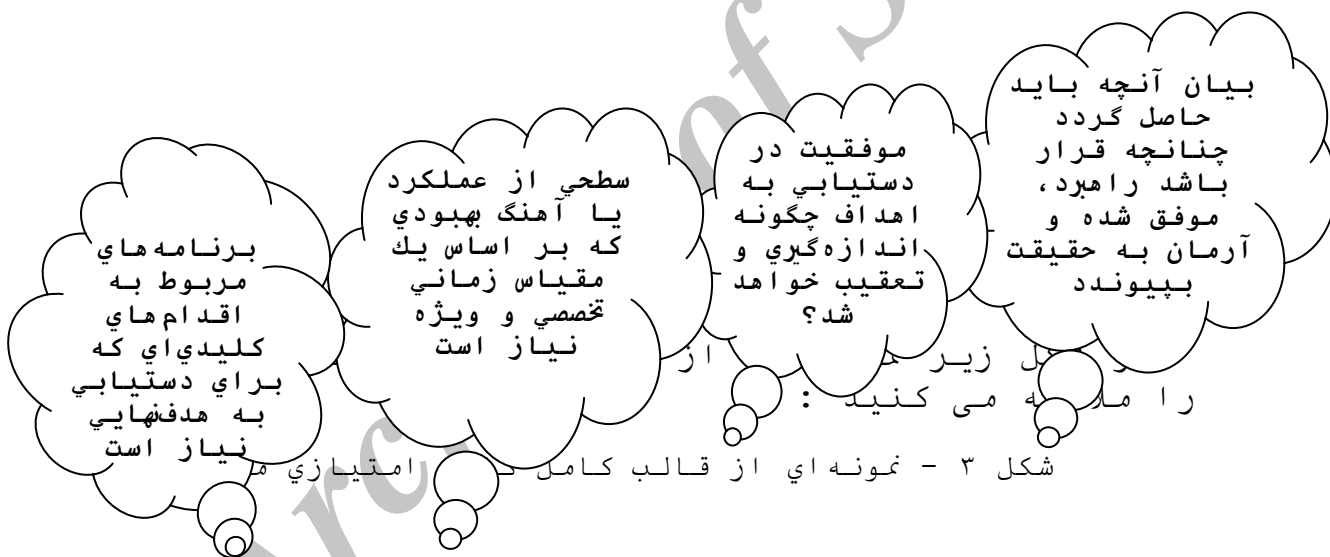
### چهاردورنگاي کارت امتیازي متوازن:

رویکرد کارت امتیازي متوازن با تقسیم اهداف سازمان به چهار وجه مالي، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد، نقش و اهمیت یکسانی به اهداف مالي و اهداف عملیاتی و به تبع آن به شاخص‌های مالي و عملیاتی در سنجش عملکرد سازمان می‌دهد، در حالی‌که، شاخص‌های مالي به عنوان نتیجه عملکرد سازمان در وجوه مشتری و فرایندهای داخلی به هیچ صورت نمی‌تواند نقش شاخص‌های عملیاتی را

در سنجش عملکرد سازمان بازی کند. شکل زیر گویای ارتباط بین شاخصهای وجوه مختلف در BSC می باشد.



شکل ۲



شکل ۳ - نمونه‌ای از قالب کامل امتیازی

پیشگامی	Target	شاخص	هدف	
مثال: بستن باند جدید محصولات کنونی	مثال: ۸۰۰ میلیون تومان در سال ۱۳۸۴	مثال: درآمد از محل کسب و کارهای کنونی	مثال: افزایش درآمد	مالی
مثال: نمونه‌های هدایی در فروشگاه	مثال: ۷۰٪ در سال ۱۳۸۴	مثال: شاخص رضایت مشتری	مثال: دارنده‌ی نشان تجاری شویم که نخستین انتخاب مصرف‌کنندگان باشد.	مشتری

مثال: ۳٪ پیاده سازی <i>sigma 6</i>	مثال: ۱۳۸۴ سال	مثال: درصد ضایعات	مثال: کاهش ضایعات	درون سازمانی (داخلی)
مثال: اجرای برنامه در همه کارخانه‌ها	مثال: ۶۰٪ در سال ۱۳۸۴	مثال: درصدی از کارکنان ککه در «برنامه‌های» مربوط به آگاه‌سازی شرکت هستند.	مثال: راهبرد آگاه‌سازی	آموزش

### بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت:

مدل تعالی **EFQM** ریشه در فلسفه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر (**TQM**) دارد. این مدل همان پتانسیلی است که **TQM** آنرا به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی نمایان ساخت و الهامبخش تشکیل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توسط ۱۴ واحدکسب و کار پیشتاز اروپایی در سال ۱۹۸۸ شد. هدف این واحدها شبیه‌سازی و یاری مدیریت در زمان مقتضی بمنظور در پیش گرفتن و به کار بستن اصول مدیریت کیفیت فراگیر و ارتقای سطح رقابت‌گری در صنعت اروپا بود.

این واحدها در سال ۱۹۹۱ «جایزه‌ی کیفیت اروپا» را به عنوان راهی برای شناسایی «الگوهای تعالی» به راه انداختند تا با به رسمیت شناختن و سرشناس ساختن آنان نشان داده شود که اروپا می‌تواند به رقابت بپردازد. برای راه اندازی فرآیند مربوط به جایزه، رشته‌ای از معیارها پدید آمد که داوطلبان جایزه بر پایه‌ی آن معیارها ارزیابی می‌شدند. این معیارها به گونه‌ای طراحی شده بودند تا ردیابی نمایند که چه میزان از مسیر «تعالی» توسط داوطلبان جایزه پیموده شده است؛ در این معیارها نیاز به شرکت‌هایی وجود دارد که برای شناسایی «بهترین شرکت‌ها در هر دوره<sup>۱</sup>»، بعنوان الگوی بنچ مارکینگ<sup>۲</sup> باشند. این چارچوبها در نهایت به همان چیزی تبدیل شد که به طور معمول امروزه مدل تعالی **EFQM** نامیده می‌شود و پیش فرضی که شالوده این مدل را شکل داده آن است که «تعالی» نتیجه‌ای است از توجه و احترام به عملکرد، مشتریان، افراد و اجتماعی که به واسطه سیاست و راهبرد اعمال شده از سوی رهبری گرد هم آمده‌اند، افراد، شرکاء، منابع و فرآیندها. هر چند «مدل تعالی» در آغاز برای پیشتیبانی فرآیند مربوط به جایزه کیفیت اروپا معرفی شد اما به سرعت

<sup>۱</sup> Best in class companies

<sup>۲</sup> Benchmark

معلوم شد که سازمان‌ها بدون اینکه برنامه‌ای برای دستیابی به جایزه‌ی یاد شده داشته باشند شروع به استفاده از این مدل بعنوان یک ابزار عارضه‌یابی نموده‌اند و از همین رهگذر فرآیندی پدید آمد که اکنون با نام خود ارزیابی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. هم‌اینک این فرآیند در اروپا از سوی حدود نزدیک به دهها هزار سازمان پذیرفته شده است.

فرآیند خود ارزیابی فرآیند تفصیلی و نظام مند می‌باشد که بصورت دوره‌ای و به طور معمول سالانه انجام می‌پذیرد. با بهره‌گیری از خودارزیابی، سازمان می‌تواند نقاط قوت خود و حوزه‌های بهبودش را شناسایی نموده و عملکرد سراسری خود را با سطوحی که در اکثر نقاط اروپا به عنوان نشانی از «نمونه‌ی خوب»<sup>۲</sup> شناخته شده اند مقایسه کنند. منافع این «رهیافت همه‌مشمول»<sup>۳</sup> در بردارنده‌ی ایجاد اشتیاق در همه سطوح آن می‌باشد تا از این رهگذر عملکرد بهبود یابد.

طبیعت مدل تعالی **EFQM** جز در دو حالت استثنا، غیر تجویزی<sup>۴</sup> می‌باشد. نخستین حالت استثنا و تجویزی بودن در مورد زیر معیارهای آن است که در کل ۳۲ زیر معیار می‌باشد. از هر سازمانی که در پی جایزه یاد شده است انتظار می‌رود به هر کدام از این زیر معیارها پاسخ گوید. در هنگام استفاده از این مدل برای خودارزیابی، سازمان می‌تواند این اختیار را داشته باشد که زیر معیارهایی خاص را نادیده بگیرد؛ اگرچه که ۳۲ زیر معیار پیشنهادی بازتاب دهنده‌ی یک نمونه‌ی خوب و پذیرفته شده می‌باشند و توصیه شده است که همه آنها در کار در نظر گرفته شوند.

دومین حالت تجویزی هم به مفاهیم بنیادین تعالی مربوط می‌گردد که این مدل بر پایه آنها پیریزی شده‌اند. این هشت مفهوم تأییدگر فلسفه‌ی مدل یاد شده می‌باشد و هر سازمانی که مدل تعالی را در پیش می‌گیرد باید این را نیز بداند که این مدل به گونه‌ای کارآمد بر مفاهیمی که در زیر می‌آیند انگشت می‌گذارد؛ مفاهیم هشتگانه یاد شده از این قراراند:

- جهتگیری به سمت نتایج
- تمرکز بر مشتری
- رهبری و ثبات هدف
- مدیریت بر پایه‌ی فرآیندها و اطلاعات
- سر و کار داشتن با نیروی انسانی و توسعه‌ی منابع انسانی

<sup>۱</sup> *Self Assessment*

<sup>۲</sup> *good practice*

<sup>۳</sup> *all-encompassing approach*

<sup>۴</sup> *non-prescriptive*



- آموزش، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه‌ی شراکت
- مسئولیت گروهی .

Archive of SID

## مقایسه‌ای بین مدل کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM

در جدول زیر، این دو مدل از جنبه‌های مختلف و بصورت کلی مقایسه شده است.

مدل تعالی و خود ارزیابی	کارت امتیازی متوازن	
مدیریت کیفیت فراگیر	ارزیابی عملکرد،	منشا
✓ بهبود کیفیت ✓ شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های بهبود در فرآیندهای سازمان به منظور ترغیب بهترین نمونه‌های مدیریتی ✓ فراهم آوری امکان برای دستیابی به بهترین نمونه‌های مدیریتی	✓ بهبود کیفیت ✓ ترجمه‌ی راهبرد شرکت به گزاره‌هایی تمرکز یافته عملی و قابل سنجش ✓ توانمند سازی عملکرد راهبردی	خواسته‌ها و منافعی که به دنبالشان هستیم
الگو برداری و ارزیابی کیفیت فرآیندهای سازمان که از ارزیابی / امتیازدهی بر اساس ۹ معیار این مدل حاصل می‌شود.	✓ یک رشته از اهداف راهبردی به هم پیوند خورده که دارای شاخص‌ها / target های تاخیری یا پیشرو در ۴ دورنگ می‌باشند. ✓ یک رشته از نوآوری‌هایی که با معیارها و اهداف	آنچه حاصل می‌شود
✓ فرآیند محوری، گردآوری داده برای خود ارزیابی، جمع‌آوری داده، امتیازدهی محور، جزئی‌گرا، متمرکز بر زمان حال ✓ مجموعه‌ی معیارها و حوزه‌های ارزشیابی برای همه سازمان‌ها یکسان است ✓ بهبود پیوسته <sup>۱۲</sup>	✓ راهبرد محوری، کارگاه محوری، تکرارمندی، فرضیه محوری، دست‌اندرکاری گروه مدیریت، کلان نگری، نگاه به آینده ✓ مجموعه اهداف و سنجش‌ها برای هر سازمانی منحصر به فرد می‌باشد ✓ تغییر مرحله‌ای عملکرد	رویکرد توسعه
✓ سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت ✓ فرآیند در جریانی که در مدیریت روزمره گنجانده	✓ سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت ✓ فرآیند در جریانی که در فرآیندهای کنترلی	عوامل موفقیت

تا اینجا آنچه گفته شد این بود که هر چند هر دو این مدل‌ها از پس موارد گسترده‌ای در زمینه بهبود عملکرد به ویژه با بهره‌گیری از ارزشیابی و اندازه‌گیری بر

می‌آیند و گرچه هر دویشان بر اصول همسان مدیریتی تکیه دارند اما از سرچشمه‌های متفاوتی منشأ گرفته‌اند، راه‌های متفاوتی را در پیش می‌گیرند و روندها و منافع متفاوتی بدست می‌دهند.

### چرا کار با هر دوی مدل‌ها؟

با در نظر گرفتن همه آنچه تا کنون شرح داده شد ممکن است زیاد روشن نشده باشد که چرا باید سازمانی بخواهد هر دوی مدل‌ها را با هم به کار گیرد؟ به نظر می‌رسد مزیت بکارگیری هر دوی این مدل‌ها آشکارا در تفاوت‌های آن دو و اهدافی است که هر یک به طور معمول برای بهبود عملکرد دنبال می‌کنند. داشتن نظری ترکیبی به این دو مدل زمینه‌ای مستعد برای رشد و یادگیری فراهم می‌آورد. در این بخش می‌کوشیم تا نشان دهیم چگونه مدل تعالی می‌تواند به کارت امتیازی متوازن بعدی عمیق‌تر ببخشد و چگونه کارت امتیازی متوازن با دنبال کردن نوآوری‌های مربوط به خود ارزیابی می‌تواند برای بهبود عملکرد نقشه‌ای متمرکز و روشن فراهم آورد.

### از مدل تعالی EFQM تا کارت امتیازی متوازن

همانگونه که پیشتر ذکر شد، سازمانی که از مدل تعالی EFQM بهره می‌جوید در سطح فرآیندی از نقاط قوت و ضعف خود درک خوب و گسترده‌ای دارد. یکی از نتایج ارزیابی، آن است که سازمان شاخصی در دست خواهد داشت از اینکه کجا ممکن است به گونه قابل ملاحظه‌ای نیاز به بهبود داشته باشد، در کجا به اندازه کافی خوب کار می‌کند و کجا از الگوی آرمانی پیشی گرفته است. اما ممکن است این سازمان درکی استوار از این امر نداشته باشد که به عنوان اولویتی راهبردی باید در کجا سرمایه‌گذاری نماید و بهبود در کجاها بزرگترین اثرگذاری را بر عملکرد و نتایج کسب و کار خواهد داشت؟ برای فراهم آوردن تمرکز راهبردی مورد نیاز جهت اولویت‌بندی اقدام‌ها و سهمیه‌بندی منابع در این شرایط کارت امتیازی متوازن می‌تواند به کار گرفته شود. چنانچه حوزه‌های دارای وضعی که فرآیند خود ارزیابی بر روی آنها دست گذاشته است برای سازمان از اهمیت راهبردی برخوردار نباشد آنگاه دلیل اندکی برای صرف زمان و پول بیشتر برای آنها بعنوان اولویت وجود دارد. با این وجود، هنوز ممکن است بهبود عملکرد در حوزه‌های غیر استراتژیک که در آنها عملکرد پائینتر از استانداردهای کیفیتی قابل پذیرش باشد توجیه داشته باشد. به طور مشابه ممکن است ارزیابی یاد شده پرده از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها بردارد که سازمان در آنها پیش افتاده اما آنها نیز راهبردی نیستند. ممکن است این توجیه وجود داشته باشد که در زمینه‌ی سطح سرمایه‌گذاری‌های درگیر این فعالیت‌ها بازنگری شود. روشن است که فرآیندهایی وجود دارند که سازمان در آنها ضعیف بوده و همین فرآیندها هستند که از

اولویت‌های راهبردی که به بیشترین توجه‌ها نیاز دارند پشتیبانی می‌نمایند ( شکل ۴ را ببینید) . در این برنامه در فراهم آوردن ابزاری برای اولویت بندی راهبردی، کارت امتیازی متوازن کار خود ارزیابی را تکمیل می‌کند. منابع می‌توانند آنگونه که لازم باشد، به حوزه‌هایی که از نظر راهبردی مهم هستند سپرده شوند و نه فقط به حوزه‌هایی که در خود ارزیابی امتیاز کمی دریافت داشته‌اند. با بهره‌گیری از هر دو مدل ، سازمان می‌تواند اقدامات مناسبی را با دانسته‌هایی که با کمک آنها به خوبی می‌توان از پس گزینه‌های یاد شده برآمد انجام دهد.

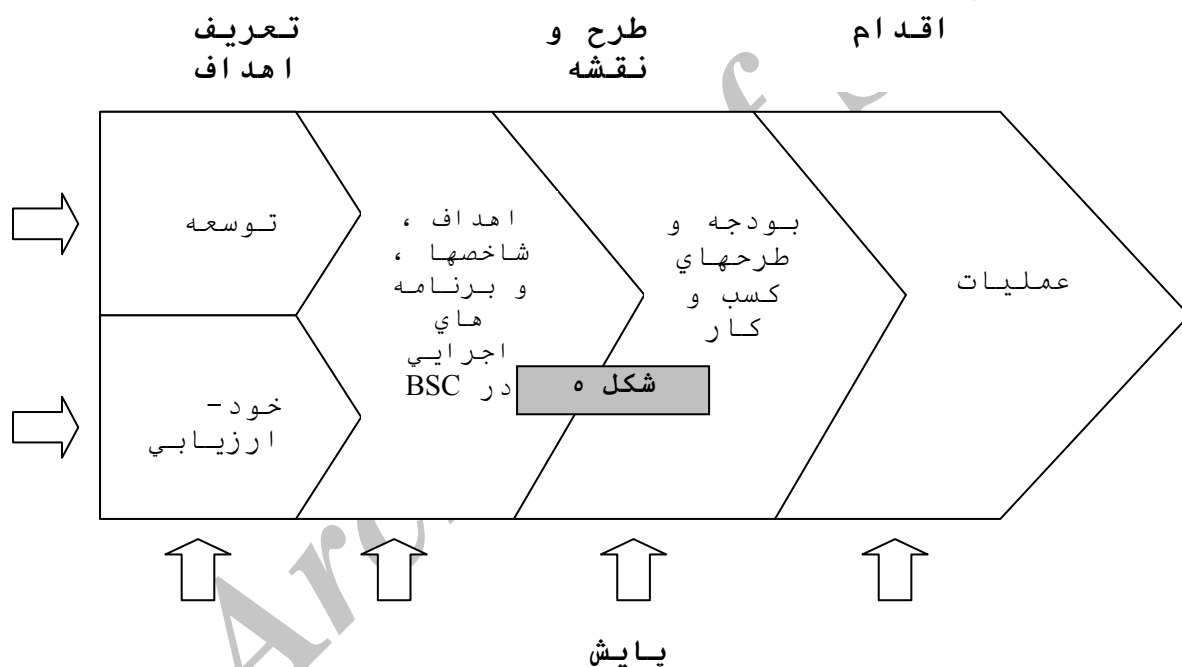
استراتژی کارت امتیازی متوازن غیر استراتژیک	بهبود سطوح تعالی کیفیت	حفظ سطوح کیفیتی بالا
	بهبود برای رسیدن به حداقل سطح کیفیت قابل قبول	امکان بازنگری در سرمایه گذاری های کنونی

## ازکارت امتیازی متوازن تا مدل تعالی و خود ارزیابی

آنگاه که سازمان پیشبرندگان راهبردی مربوط به عملکرد خود و همچنین شاخص‌ها ، *target* ها و نوآوری‌های وابسته به آنها را با بکارگیری رهیافت کارت امتیازی متوازن شناسایی نمود می‌توان به سطح کیفیت فرآیندهایی پی برد که ممکن است پشتوانه‌ی شاخصها و اهداف راهبردی شناسایی شده با کارت امتیازی متوازن باشند؛ پی بردن به این امر ارزش ویژه و آشکاری برای سازمان دارد. فرآیندهای با کیفیت در ضرورت دستیابی به اهداف راهبردی اهمیت آشکاری دارند. در بهره‌گیری از دانسته‌هایی که از پیاده کردن خود ارزیابی گردآمده‌اند، و با در نظر گرفتن چالش‌هایی که شرکت ممکن است در پیگیری اهداف راهبردی خود با آنها روبرو شود، می‌توان به درک و شناختی ژرف دست یافت. برای نمونه ، خودارزیابی می‌تواند حوزه‌های ویژه‌ای را که امروزه دارای ضعف فرآیندی هستند برجسته‌تر نماید که اگر برای این حوزه‌ها چاره‌ای اندیشیده نشود رسیدن به آرمان را برای سازمان دشوار خواهند ساخت. این روش می‌تواند ابزاری ارزشمند تلقی گردد که سازمان را آگاه می‌سازد چگونه شکاف عملکردی امروزه و افق ۳-۵ سال آینده را پر کند. از طرف دیگر ، این روش می‌تواند راهنمایی را که این سطح از سرمایه‌گذاری فرآیندی بدان نیاز دارد فراهم آورد، همچنین زمانی را که برای پیاده‌سازی و عملی کردن کامل

اهداف کارت امتیازی متوازن ممکن است لازم باشد مشخص می‌نماید. همچنین خود ارزیابی می‌تواند برای فرآیند پیاده‌سازی کارت امتیازی نقش سکوی پُرش سودمندی را بازی‌کند.

بنظر می‌رسد این دو مدل می‌توانند با اعمال دانسته‌ها و بینش‌هایی که هر یک از این دو برای سازمان به ارمغان می‌آورند بعدی سودمند به دیگر بعهده‌های موجود بیفزایند. در واقع می‌توان گفت این کار عبارت است از غنا بخشیدن به فرآیند و گفتگوهای مدیریتی به وسیله فراهم آوری منابع اضافی از آگاهی. در بهره‌گیری از این دو مدل، گروه مدیریتی می‌تواند گفتگوهای عمیق‌تر را درباره‌ی عملکرد رواج دهد که از سوی تحلیلی پایان به پایان<sup>۱۳</sup> از عملکرد سازمان، از راهبرد گرفته تا عملیات و کیفیت فرآیند پشتیبانی می‌گردد. هر دو مدل به روشنی در طیف مربوط به طرح‌ریزی کسب و کار و راهبرد مورد نظر جایگاه خودشان را دارند.



### نتیجه‌گیری

بعضی سازمان‌ها می‌کوشند مدل‌هایی دیگر بیافرینند که یا اندکی از مدل تعالی و اندکی از کارت امتیازی متوازن در ساخت آنها دخالت داشته باشد و یا با روی هم گذاردن این دو مدل، راه سومی آفریده باشند. نظر به نیات و منافع متفاوتی که هر کدام از این مدل‌ها برای رسیدن بدان‌ها طراحی گشته‌اند اعتقاد بر این است که در هم آمیختن این دو مدل به آشفتگی هدف‌نهایی می‌انجامد و همگی منفعی که می‌توان از کاربرد این دو به همان شکلی

<sup>۱۳</sup> end to end

که از آغاز طراحی شده‌اند بدست آورد کم رنگتر خواهند شد. این کار این ریسک را در پی خواهد داشت که فرآیندی غیرضروری و دست و پاگیر پدید آید که به طور کامل با نیت کار مرتبط نیست.

شاید سودمند باشد که نکات موازی و همانند میان دو مدل بیرون کشیده شوند (چنانکه در نمونه زیر نشان داده شده است) تا به زبانی مشترک رسیده و زمینه‌ای پایه ریزی گردد که به طور مشترک برای همه قابل فهم باشد. اما باید بتوان تشخیص داد که به هم نزدیک کردن بیشتر این دو مدل از کجا ناخردانه می‌شود و کجاها به تفاوت‌ها به بهترین شکل و جداگانه پرداخته می‌شود.



سازمان باید تصمیم بگیرد که بهترین مدل برای وی کدام است و اینکه چگونه باید آن را به کار گیرد. تجربه و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دلیلی ندارد نتوان کارت امتیازی متوازن را در کنار مدل تعالی **EFQM** به گونه‌ای کارآمد به کار گرفت. آنچه مهم است این است که سازمان‌ها می‌دانند که چرا این مدل‌ها را به کار می‌گیرند و اینکه توسعه و پیاده‌سازی آنها را به خوبی مدیریت می‌نمایند. مهمتر از همه اینکه در بهره‌گیری موفقیت‌آمیز هر کدام از این رویکردها، کارت امتیازی متوازن و یا مدل تعالی **EFQM**، بدون استثنای نیاز به پایبندی واقعی و پیگیرانه مدیریت می‌باشد. بدون این پایبندی تن در دادن به ریسک هرمدلی در بهترین حالت چند صباحی زیر زبان‌ها شیری خواهد کرد و در بدترین حالت، جالب توجه و پرهزینه اما دارای عمری کوتاه و نه چندان بهینه خواهد بود.

فهرست منابع

[۱]. Bruns, Willram. (۱۹۹۲), ' Performance Measurement Evaluation & Incentives ', Harvard Business School Press

[۲]. Kaplan, Robert S., David P.Norton. **Balanced scorecard: translating strategy into action.** ۱۹۹۶. Harvard business S.P.

[۳]. Kaplan, Robert S., David P.Norton. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System .** HBR, Jan/Feb

[۴]. **EFQM and Balanced Scorecard, for improving organisational performance.** Steve Johnson

[۵]. **The EFQM Excellence Model** ۱۹۹۹: ISBN ۹۰-۵۲۳۶-۰۸۲-۰

[۶]. [www.Bscol.com](http://www.Bscol.com)

[۷]. **Gaelle Lamotte, Geoff Carter, Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?**

[۸]. **شهرام شاکری ، آشنایی با مدیریت فرآیند و سیستم مدیریت کیفیت ۲۰۰۰: ISO ۹۰۰۱ ، انتشارات کیومرث ، ۱۳۸۲**

[۹]. پایان نامه کارشناسی ارشد ، سنجش عملکرد سازمانهای تولیدی با رویکرد کارت امتیازی متوازن ، محسن شکوه فر ، دکتر معینی ، دانشگاه علم و صنعت ایران

[۱۰]. دکتر حیدر امیران ، راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل های *EFQM/INQA*

[۱۱]. مجید ابراهیمی ، جزوه آموزشی *EFQM* ، شرکت مشاورین پایشگر کیفیت تهران

Archive of SID