

عنوان مقاله
تحلیل تطبیقی مدل‌های ارزیابی
عملکرد
(SCR&PI, CED, BSC, EFQM) و مالکوم
بالدریج)
از حیث اهداف، مبانی و نتایج و
دستاوردها

نویسندگان:

دکتر محمد علی داریانی

مدیر کل دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

علاءالدین رفیعزاده

کارشناس دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد

جهت ارائه در دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد

بسمه تعالی

مقدمه

اگر سابقه ارزیابی عملکرد را مورد کاوش قرار بدهیم باید به تاریخ زندگی بشر برگردیم، درست زمانی که افراد کارکردن بصورت گروهی را آغاز کردند، شیوه ارزیابی در آن زمان براساس قضاوت‌های ذهنی و شخصی مسئول گروه بوده است. به همین ترتیب شیوه ارزیابی عملکرد و اهدافی را که دنبال می‌کند، در دوره‌های مختلف مدیریت (کلاسیک، نئوکلاسیک و ...) و همچنین در کشورهای مختلف، به صور گوناگون اجرا شده است.

در ایران نیز ارزیابی بصورت کلاسیک در اواخر قرن هفتم هجری توسط خواجه رشیدالدین فضل‌ا... مطرح شده و در سال ۱۳۴۹ برای اولین بار در کشور مقرر گردید سازمان‌های دولتی از نظر مدیریت و نحوه اداره امور مورد ارزیابی قرار گیرند.

اما سوالات زیادی در زمینه مدل‌های ارزیابی عملکرد مورد نیاز در دستگاه‌های اجرایی در حال حاضر، در

مقایسه با ارزیابی‌های سنتی مطرح است، اینکه آیا اهدافی که در حال حاضر در ارزیابی عملکرد دنبال می‌شود همان اهدافی است که در ارزیابی‌های سنتی مطرح بوده است؟ آیا انتظارات، خواسته‌ها و توقعات مردم رشد نیافته است؟ آیا روش‌های علمی هیچ تغییری نکرده است؟ و مهمتر از همه اینکه آیا سرعت تغییرات محیطی به همان اندازه‌ای است که در دوران مدیریت کلاسیک مطرح بوده است یا اینکه جهت جوابگویی به یک چنین محیط متلاطم نیازمند استفاده از روش‌های علمی با اهدافی مشخص هستیم؟ سوالهایی از این دست بسیار است، اما آنچه مسلم است اینکه بایک نظارت جزءنگر نمی‌توان به همه این سوالات پاسخ داد.

کشور ما، ایران، چشم‌انداز بیست ساله‌ای برای خود ترسیم کرده است و رسیدن به یک حالت ایده‌آل را هدف قرار داده است، روندهای اجرایی و حصول این ایده‌آل را در برنامه‌های توسعه‌ای خود دیده است، اینکه در مقابل یک چنین محیط کاملاً ناپایدار یک چنین چشم‌اندازی ترسیم شده است شاید کمتر کسی باشد که اهمیت و ضرورت آنرا درک نکرده باشد، اما نکته مهم این است که

این برنامه‌ریزی علاوه بر اینکه لزوم ارزیابی در سطوح و حوزه‌های مختلف را با یک نگرش سیستمی ضروری ساخته است، هدف ارزیابی را نیز از یک حالت پاسخگویی داخلی و خارجی صرف، به یک وسیله‌ای جهت ایجاد اصلاحات لازم در فعالیت‌های صورت گرفته و فرایندهای اجرایی برنامه تبدیل کرده است. لذا استفاده از مدل‌های علمی موثر در سطوح مختلف ارزیابی با رویکردی اصلاح‌گرایانه (از روش‌های انجام کار گرفته تا برنامه‌های عمده) امری مهم و ضروری است.

در این مقاله سعی بر آن است مدل‌های اخیر مطرح شده در زمینه ارزیابی عملکرد، (SCR&PI, CED, BSC, EFQM) و مالکوم بالدريج) که با رویکرد ارزیابی و اصلاح نظام اداری-بعنوان مهمترین بازوی اجرایی برنامه‌ها- مطرح است، را مورد بررسی قرار داده و روش‌ها و مراحل اجرایی آنرا نیز بیان بکنیم.

۱- مدل بنیاد اروپایی کیفیت^۱

مدل بنیادی اروپایی کیفیت بعنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است، مدلی که نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. کار طراحی این مدل بصورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شده و مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل بسرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمان‌های کوچک توسعه داده شد.

در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارایه شد که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنماست. سازمانها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار و یا میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی خود نیازمند به استقرار سیستم مدیریتی مناسب هستند.

مدل برتری بنیاد اروپایی کیفیت ابزاری اجرایی جهت کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق استقرار

^۱-European Foundation for Quality Management (EFQM)

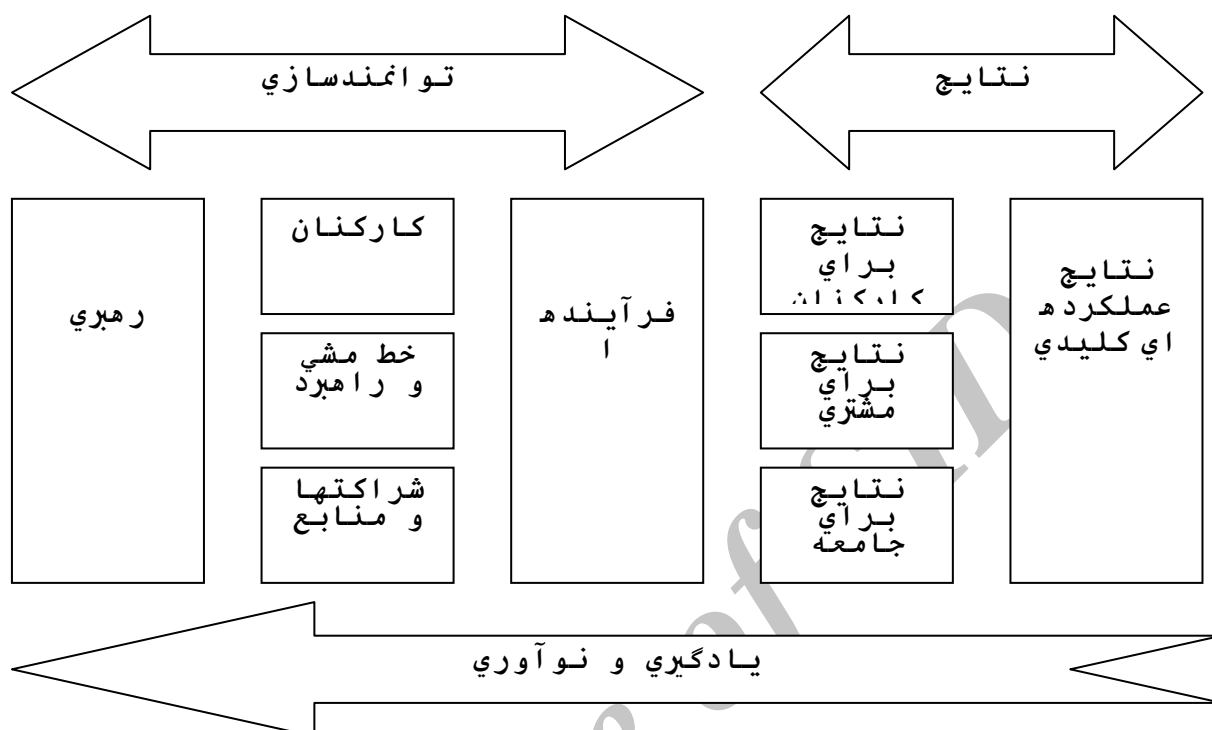
سیستم مدیریتی مناسب بوسیله سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر برتری پایدار است و به آنها کمک می‌کند تا فاصله‌ها را شناسایی و سپس راه‌حل‌ها را با انگیزه بیشتر تعیین کنند.

چارچوب معیارهای مدل EFQM

مدل تعالی EFQM چارچوبی غیر تجویزی بر پایه ۹ معیار می‌باشد که پنج معیار توانمند سازها^۱ و چهار معیار نتایج^۲ می‌باشند. معیارهای توانمند سازی (چگونه)^۳ آنچه را که سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند. معیارهای نتایج (چه)^۴ آنچه را که سازمان بدست می‌آورد پوشش می‌دهد و نتایج بوسیله توانمند سازها حاصل می‌شود. به عبارت دیگر نتایج متعالی در عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی، منابع و زنجیره تأمین و فرآیندها بدست می‌آید. طرح شماتیک کلی مدل در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

۲- Enablers
۳- Results
۴- How
۵- What

شکل شماره: ۱ شمای کلی مدل EFQM



منبع: مدل تعالی EFQM (۳: ۲۰۰۳)

حوزه نتایج:

در حوزه نتایج عملکردهای کلیدی انتظارات سهامداران بعنوان یکی از گروه‌های ذینفع (بیرونی) در نظر گرفته می‌شود و دستاوردهای مالی، غیرمالی و شاخص‌های عملکردی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در حوزه نتایج برای مشتری، مشتریان به عنوان یکی از گروه‌های ذینفع در نظر گرفته شده و شاخص‌های مرتبط با آن مد نظر این حوزه قرار می‌گیرد. انتظارات

جامعه بعنوان یکی از گروه‌های ذینفع بیرونی و شاخص‌های مرتبط با آن نیز در حوزه نتایج برای جامعه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

حوزه توانمند سازی:

تعیین مأموریت و آرمان سازمان و تسهیل دستیابی به آن، تعیین خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و فرآیندها، دانش و توانایی بالقوه منابع انسانی، حلقه‌های بیرونی زنجیره تأمین برای حمایت از خط‌مشی و راهبرد و همچنین بهبود فرایندها و ایجاد ساختار و سیستم متناسب برای مشتریان در قالب حوزه‌های پنجگانه توانمند سازها، مورد بحث توانمند سازها می‌باشد.

۲- مدل ارزیابی متوازن^۱

الگوی کارت امتیاز متوازن یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در راستای هدف استراتژیک می‌باشد این الگو توسط دیوید نورتون و رابرت کاپلان^۲ ارائه شده و از چارچوبی پیروی می‌کند که در اولین گام آن

۱- Balanced Scorecard

۲- David Norton & Robert Kaplan

می‌بایست دیدگاه^۱ آتی سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک^۲ تدوین می‌یابند و یا می‌بایست تدوین شده باشند.*

با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت^۳ مشخص و رابطه علت و معلولی^۴ بین این عوامل مشخص می‌گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک^۵ تبیین و در نهایت برنامه اقدام^۶ تدوین می‌گردد.

BSC بیش از یک مجموعه مرتبط از شاخصهاست. استراتژی یک سازمان معمولاً در حول یک مجموعه BSC که به خوبی طراحی شده‌اند دور می‌زند. BSC باید بازتاب پیوندهای ذاتی بین هر جنبه از استراتژی و معیارهایی که آنرا ارزیابی می‌کند باشد. چارچوب مدل ارزیابی متوازن در شکل شماره ۲ آورده شده است.

۳- Vision

۴- Strategic Aims

۵- Critical success factors

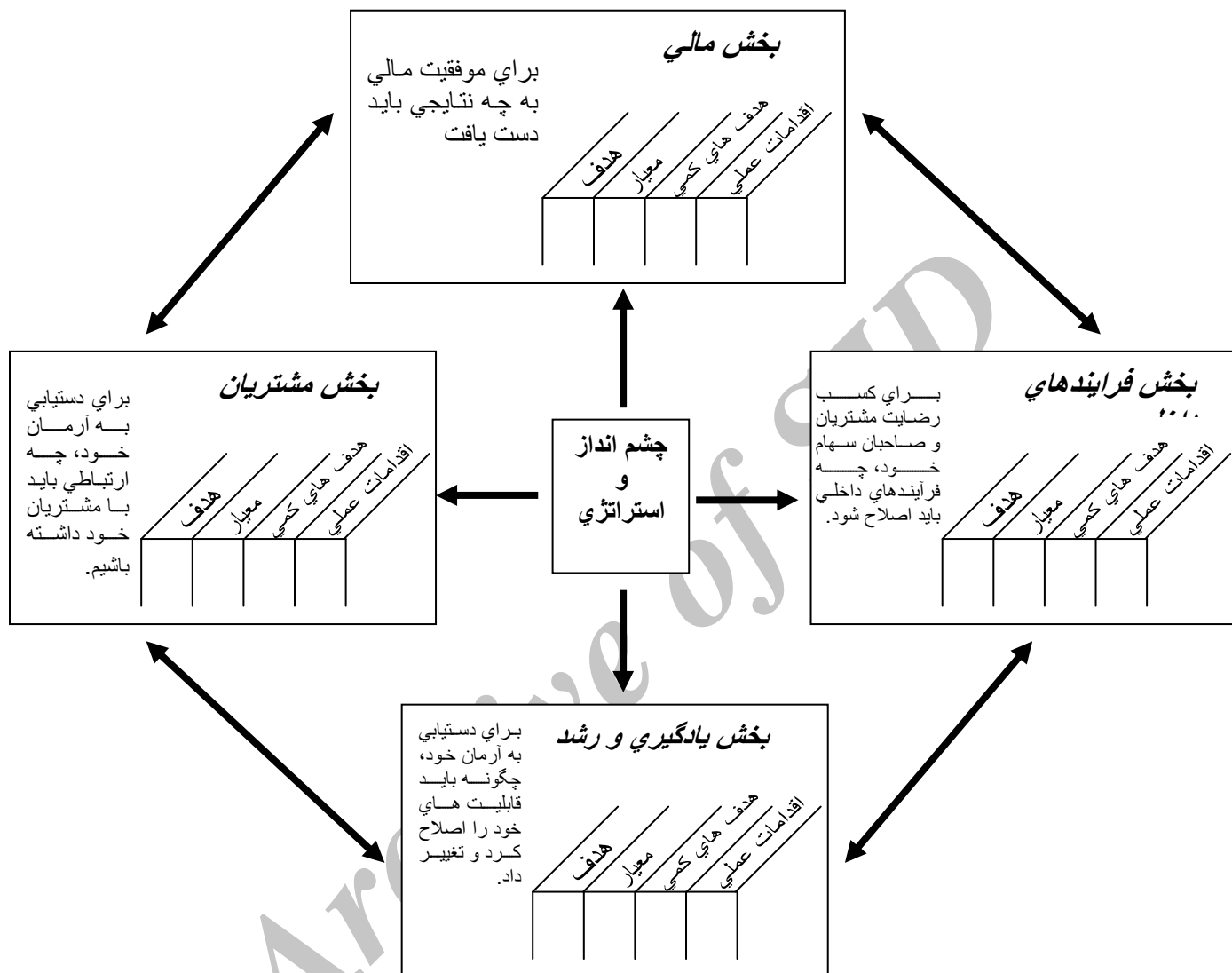
۶- Cause and Effects Relationships

۷- Strategic measures

۸- Action plan

*منبع: مطالعات صورت گرفته توسط دانشگاه تربیت مدرس سال ۱۳۸۰، صفحه ۱۵۸

شکل شماره ۲: چارچوب مدل BSC



منبع : Kaplan&Norton (۱۹۹۶)

۱- بخش مالی

در BSC معیارهای مالی نقش دوگانه مهمی را بر عهده دارند این معیارها از یک سو عملکرد مالی مورد انتظار از استراتژی را تعیین می‌کنند و از سوی دیگر اهداف نهایی برای اهداف و معیارهای سایر

جنبه های BSC بکار می‌روند. بازگشت سرمایه، بازده سهام و درآمد عملیاتی از معیارهای اصلی این بخش می‌باشد.

۲- بخش مشتری

مقصود از این بخش برگزیدن بخش‌هایی از بازار و مشتریان برای رقابت توسط واحدهای تجاری است. مدیران باید اصلی‌ترین معیارها را برای دستیابی موفقیت‌آمیز به این بخشها تعیین نمایند بر طبق نظر نورتون و کاپلان این معیارهای اصلی شامل رضایت مشتری، حفظ مشتری، درخواست‌های جدید مشتری و قابلیت سودآوری مشتری و سهم بازار و سود در هر یک از بخش‌های انتخاب شده می‌باشد.

۳- بخش فرآیندهای داخلی

در این بخش مدیران باید فرآیندهای داخلی را که برای سازمان آنها بسیار حیاتی است تعیین کنند، با جای دادن معیارهای فرآیندهای نوآورانه، BSC برای مدیران مجموعه‌ای از ابزارها فراهم می‌کند که نه تنها بازتاب اهداف کوتاه مدت باشند بلکه درباره اهداف بلند مدت نیز بصیرت لازم را همراه آورند.

۴- بخش یادگیری و رشد

در این بخش ، هدف فراهم آوردن زیرساختها و منابعی است که تحقق هدفهای سازمان در وجوه دیگر را ممکن می‌سازد. به عبارت دیگر در حالیکه در سه بخش دیگر مدیران معین می‌کنند که اکنون سازمان در چه جایگاهی است و در آینده برای کسب موفقیت در کجا باید قرار گیرد، در بخش چهارم روش رسیدن به آن جایگاه را روشن می‌کنند.

گامهای اجرایی BSC

- ۱- تعیین اندازه سازمان: براساس تجربه، مفیدترین حالت وقتی است که BSC در محدوده واحد استراتژیک کسب و کار (SBU) پیاده شود.
- ۲- تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان: که می‌تواند از طریق مدل SWOT انجام گیرد.
- ۳- تثبیت چشم انداز: چشم انداز باید اعتماد لازم را درباره آنچه انجام شدنی است ایجاد کند.
- ۴- تعیین استراتژی‌های سازمان: برای حفظ و بهسازی عملکرد و خلق ارزش‌های آتی، BSC از واحدهای استراتژیک کسب و کار انتظار دارد استراتژی‌های

خود را در راستای نیل به پیشرفت اساسی و عملکرد برتر مشخص کنند.

۵- تعیین وجه‌های مناسب برای سازمان

۶- تعیین اهداف استراتژیک برای جنبه‌های تعیین شده: برای عملی کردن استراتژی باید فهرستی از اهداف استراتژیک برای تمام بخش‌ها تهیه شود.

۷- تعیین عوامل حیاتی موفقیت: در این مرحله اهدافی که در مرحله قبل تعیین شده‌اند رتبه‌بندی می‌شوند.

۸- ایجاد مجموعه‌ای از معیارهای متوازن برای دستیابی به اهداف: برای اینکار می‌توان از روش‌هایی نظیر مصاحبه، پرسشنامه، برگزاری کارگاه و طوفان ذهنی استفاده نمود.

۹- تعیین روابط علت و معلولی مابین معیارها

۱۰- تعیین حد نصاب^۱ برای معیارها

۱۱- گردآوری و تحلیل داده‌ها: برای محاسبه معیارها می‌توان با توجه به ماهیت از روش‌های محاسباتی مختلفی نظیر ایجاد روابط ریاضی، روش‌های مختلف امتیازدهی کمی و کیفی استفاده نمود.

۱۲- بازنگری معیارها

۳- مدل شناخت برتری سازمانی^۱

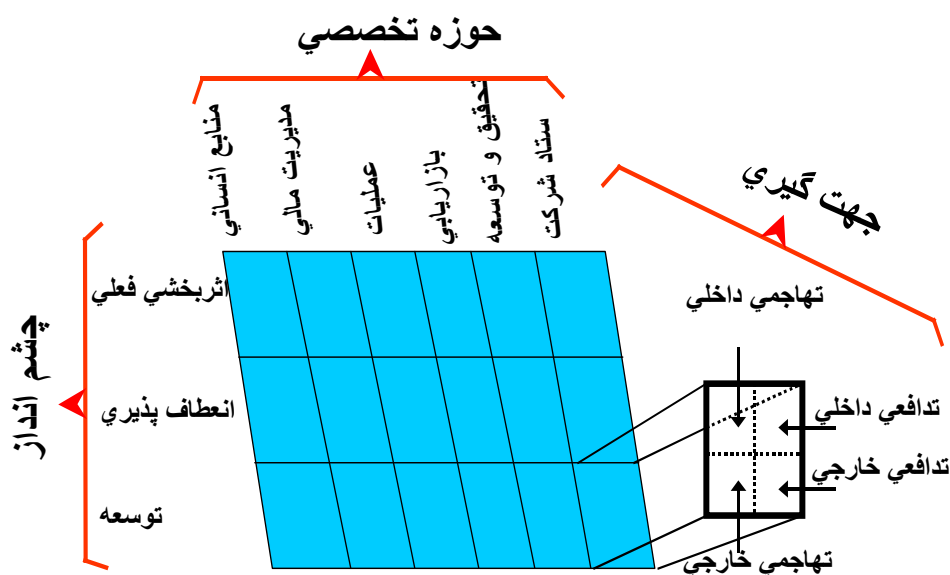
برتری سازمانی به معنای برخورداری از قدرت رقابت، توانایی حل مشکلات عملیاتی، قدرت رهبری، نوآوری و داشتن مسئولیت اجتماعی است. این مدل توسط رابرت بلیک و چین موتان توسعه داده شده است.

موارد کاربرد مدل CED

- مطالعه پویایی کسب و کار
 - افزایش آگاهی نسبت به امکانات بهبود و تمرکز کوششها بر فرصتها و رفع موانع سازمانی
 - کمک به مدیران در وزن‌دهی و ارزیابی نقاط ضعف سازمان و اولویت‌گذاری حیاتی‌ترین مسایل برای تقویت نقاط قوت سازمان
 - کمک به گروهها و تیم‌های رده بالا برای شناسایی موانع سازمانی موجود در راه نیل به برتری سازمانی و ایجاد تعهد نسبت به رفع آنها.
 - ایجاد مبنای بازنگری‌های سالانه سازمان
 - پیش‌بینی و احتراز از مشکلات پیش روی سرمایه‌گذاری و کسب و کارهای جدید
- مدل شناخت برتری سازمانی دارای ابعادی سه‌گانه است که در شکل شماره ۳ آورده شده است.

^۱- Corporate Excellence Diagnosis (CED)

شکل شماره: ۳ مدل برتری سازمانی^۱ (CER)



منبع: گزارش منتشره سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۲)

۱- حوزه های تخصصی

در بعد حوزه های تخصصی رفتار، عملکرد و نتایج حاصله در ۶ جنبه اصلی سازمان که حوزه های اصلی

^۱ Corporate Excellence Rubric

فعالیت هستند مطرح می‌شود. که شامل: منابع انسانی، مدیریت مالی، عملیات، بازاریابی، تحقیق و توسعه و ستاد مشترک می‌باشد.

۲- چشم انداز

در این بعد چشم اندازهای سه گانه‌ای که سازمان می‌تواند در تفکر نسبت به خود داشته باشد، مطرح و معیارهای شناخت برای هر حوزه، تحت هر چشم انداز ارائه می‌شود. معیارهای اثربخشی رفتار، عملکرد و نتایج حاصله را در وضعیت موجود بررسی کرده و معیارهای انعطاف‌پذیری به توان انتقال و تطبیق‌پذیری شرکت به تبع تغییرات کوتاه مدت پرداخته، توانایی شرکت را در مواجهه با دگرگونی‌های پیش‌بینی شده مد نظر قرار می‌دهد. معیارهای توسعه به استراتژی‌های شرکت توجه دارد.

سازمان در هر یک از خانه‌های هجده‌گانه جدول اصلی (۶ حوزه * ۳ چشم انداز) که قرار گیرد، می‌تواند ۴ جهت‌گیری متفاوت بر اساس دو پارامتر "داخلی یا خارجی" و "تدافعی یا "تهاجمی" داشته باشد. اگر اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد تحت نفوذ عوامل در

کنترل مستقیم خود باشد "داخلي" و اگر تحت نفوذ عمده از سوی عوامل خارج از کنترل مستقیم باشد، "خارجي" در نظر گرفته می‌شود. اگر اقدامات به منظور افزایش قدرت و پیروزی و چالش‌ها باشد، "تهاجمي" و اگر با قصد کاهش مشکلات و عوارض پشت سر نهادن تهدیدها، کاهش یا حذف نقاط ضعف و نقصان‌ها و مقابله با محدودیت‌ها انجام شود جهت‌گیری سازمان "تدافعي" خواهد بود.

۴- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد^۱

در هر موسسه اقتصادی اعم از تولیدی یا خدماتی، عدم استفاده کارا از منافع منجر به بروز هزینه‌های اضافی برای سازمان و به تبع آن کاهش حاشیه سود یا افزایش قیمت محصول (کالا و یا خدمات) می‌شود. رویکرد کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد توسط شرکت مشاوره‌ای A.F.Ferguson با تکیه بر اصل ارتباط میان بهبود عملکرد شرکت با کاهش هزینه‌ها توسعه یافته است. در این روش تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه‌سازی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. تا از طریق شناسایی حوزه‌های ناکارا و بهبود عملکرد، هزینه‌ها کاهش یابد.

^۱- Strategic cost Reduction & performance Improvement (SCR&PI)

در روش SCR&PI مطالعه تفصیلی تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه سازی و منطقی سازی آنها انجام می‌گیرد تا از طریق بهبود عملکرد، هزینه‌های شرکت در ابعاد مختلف به حداقل و کارایی آن به حداکثر برسد. بطور کلی این روش به بهبود کارایی فرایند، از طریق بهینه سازی وظایف مختلف و حصول اطمینان از عدم تکرار دوباره کاری در وظایف/ فرآیندهای سیستم، کمک می‌کند، این مدل همچنین امکان تجدید ساختار و منطقی کردن ترکیب نیروی انسانی را فراهم می‌آورد تا عملکرد شرکت بهبود و هزینه‌ها کاهش یابد.

ویژگی‌های اصلی روش کاهش استراتژیک هزینه‌ها:

- پوشش وسیع: در این روش کل زنجیره ارزش شرکت تحت پوشش قرار می‌گیرد.
- تمرکز: در این روش فعالیت‌های کلیدی در کسب و کار اولویت بندی می‌شوند و به منظور ایجاد حداکثر ارزش آنها مورد مطالعه قرار می‌گیرند.
- مشارکت: در فرآیند مطالعه کاهش استراتژیک هزینه‌ها، مشاقت کارکنان شرکت در کلیه سطوح وجود دارد. این امر سبب می‌شود که کارکنان نسبت به یافته‌ها و نتایج کار اطمینان داشته

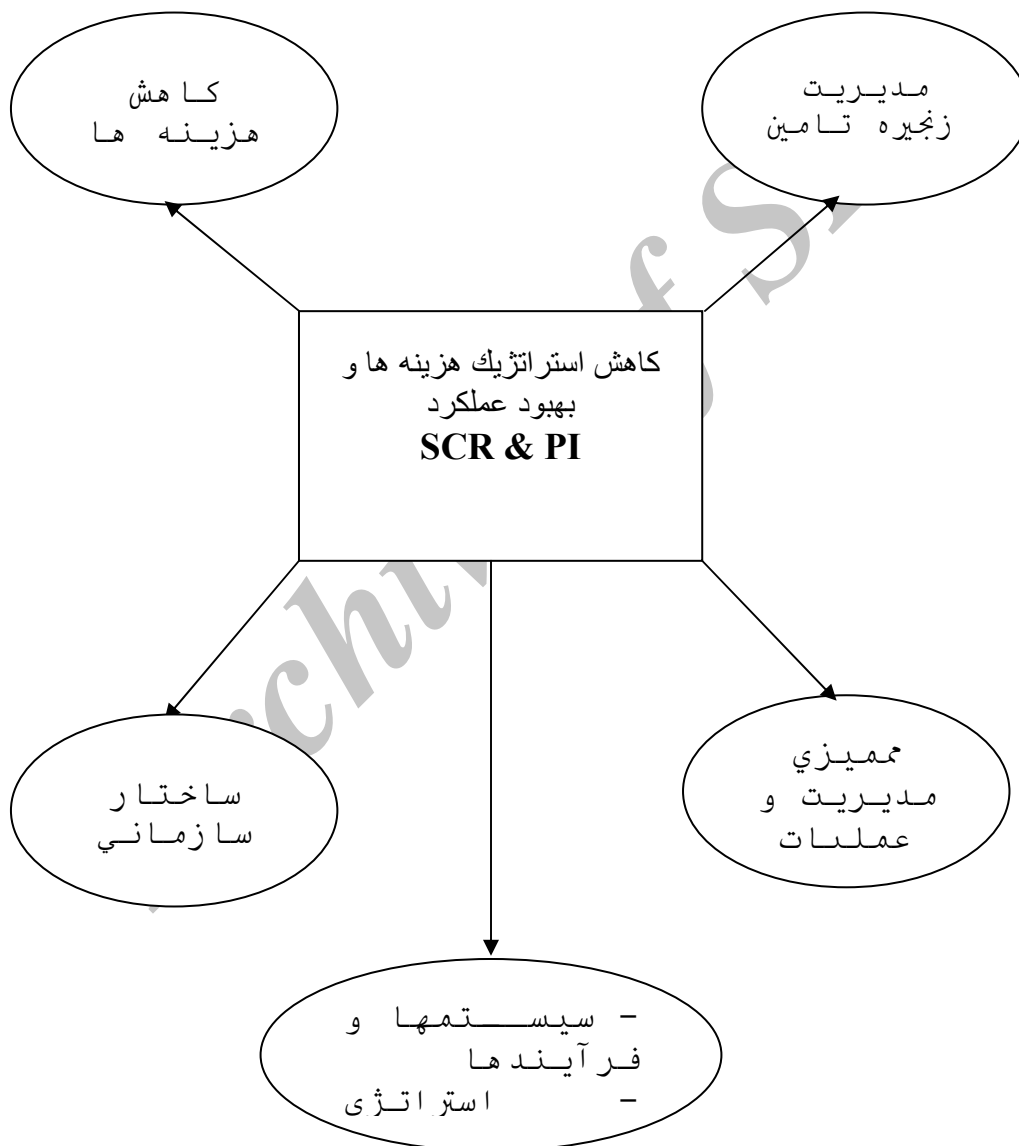
- آنرا حاصل کار خود بدانند و در اجرای توصیه‌های بهبود، مشارکت فعال داشته باشند.
- الگوبرداری: در کاهش استراتژیک هزینه‌ها، عملکرد شرکت با الگوهای برتر ملی و بین‌المللی مقایسه می‌شود تا اهداف مشخص و قابل حصول برای شرکت تعیین گردد.
 - تسهیل در اجرا: در این روش، موارد سریع‌الاجرا و ممکن به سرعت شناسایی شده و براساس میزان صرفه‌جویی، اهمیت صرفه‌جویی در عملیات، مدت اجرا و پیاده‌سازی اولویت بندی و در مدت کوتاهی پیاده می‌شوند.

مزایای کاهش استراتژیک هزینه‌ها:

- افزایش میزان درآمد و کاهش در هزینه‌ها و به تبع آن بهبود سودآوری
- استفاده بهینه از منابع از طریق کاهش زمان گردش منابع و گردش بهتر موجودی‌ها
- انعطاف پذیری بیشتر در قیمت‌گذاری
- بهبود در خدمات قابل ارائه به مشتری و بهبود سهم بازار
- مشارکت فعال کارکنان در امر کاهش هزینه‌ها

مدل مفهومی کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد در شکل شماره ۴ آورده شده است

شکل شماره ۴: مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها



منبع : گزارش منتشره سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۲)

مراحل و قدم‌های اجرایی:

۱- اولویت بندی: در ابتدا فعالیت‌های مختلف و حوزه‌های وظایف در داخل زنجیره ارزش بر مبنای، وزن هزینه‌های ایجاد شده، بحرانی بودن و امکان بالقوه جهت کاهش و بهبود عملکرد، اولویت‌بندی و به دو یا سه گروه تقسیم می‌شوند با این شیوه حدود ۹۰ درصد از کانون‌های هزینه می‌تواند تحت پوشش قرار گیرند.

۲- تعریف مسئله، ریشه‌یابی علل و آثار هزینه‌ای

۳- ایده‌پردازی و تعیین راه‌حل‌ها

۴- ارزیابی ایده‌ها و پیشنهادها

۵- پیاده‌سازی ایده‌ها و راه‌حل‌ها

۵- مدل مالکوم بالدريج:

در کشور آمریکا برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا اقدام به طرح‌ریزی مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج شد و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج ایجاد شد این مدل بطور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود.

گروه اول: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم
بالدريچ براي موسسات تجاري

گروه دوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم
بالدريچ براي موسسات آموزشي

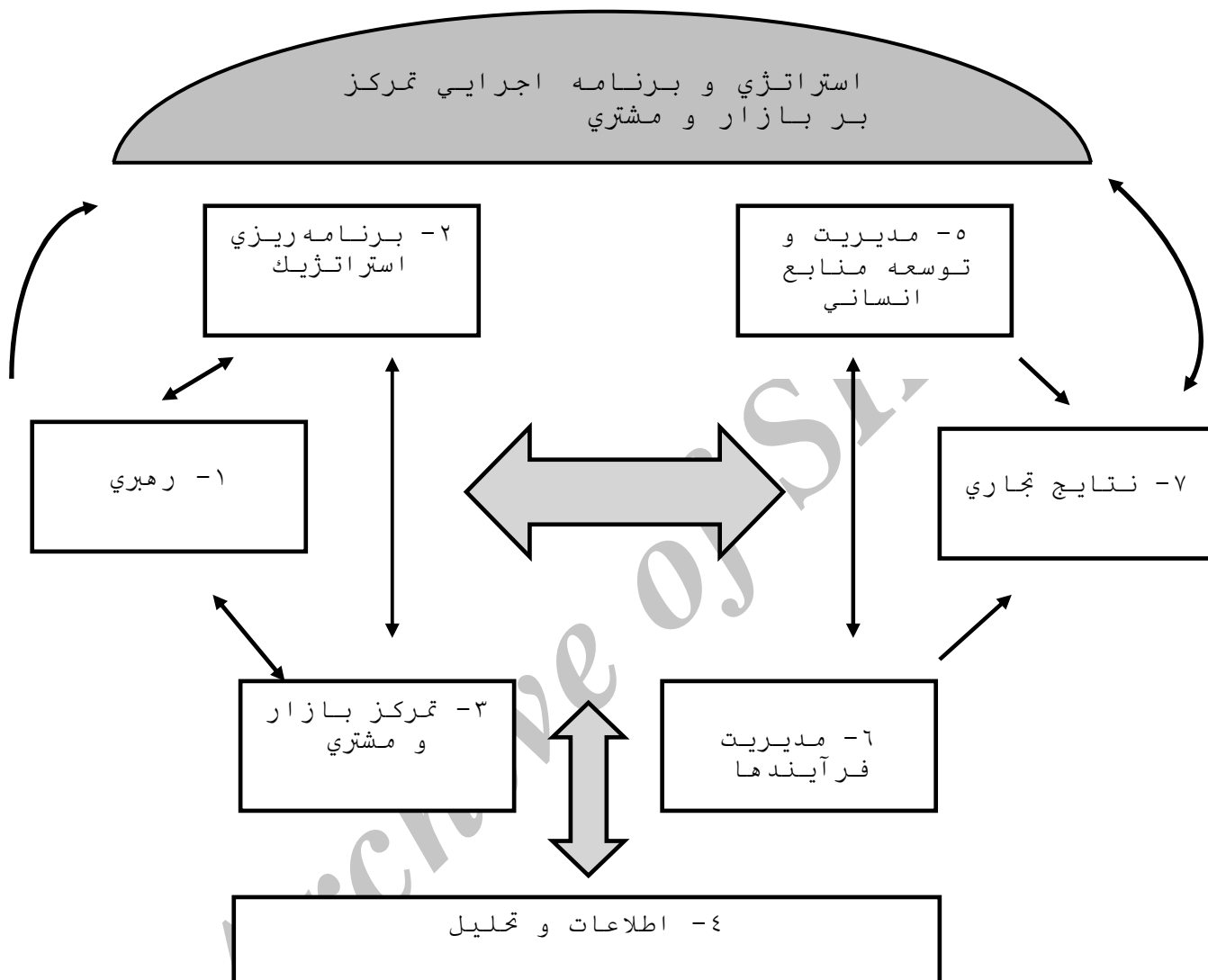
گروه سوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم
بالدريچ براي موسسات بهداشتي و درماني

این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی
نیز قرار گرفته و سالانه جوایزی تحت عنوان جایزه
ملي کیفیت مالکوم بالدريچ به شرکتهای موفق اعطا
می‌شود. شرکتهای موفق شرکتهایی خواهند بود که
بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات مالکوم
بالدريچ انطباق دهند و نقش در توسعه کشور ایفا
می‌کنند.

همچنین این مدلها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا
بتوانند خودشان را از بعد فعالیت‌های کیفیتی
ارزیابی کرده و از طریق ارزیابی‌های انجام شده
برای اخذ جایزه مالکوم بالدريچ داوطلب شوند.

ابعاد کلی این مدل در شکل شماره ۵ اشاره شده
است.

شکل شماره ۵ شمای کلی مدل مالکوم بالدریج



منبع : در مسیر تعالی (۱۳۸۲)

اهداف عمده مدل مالکوم بالدريچ

۱- کمک به بهبود عملکرد سازمان و افزایش توانمندی

آنان

۲- کمک رسانی به برقراري ارتباط مناسب میان

شرکتهای امریکایی و انعکاس و اطلاع رسانی

شرکتهای موفق میان سایرین به منظور معرفی بهترینها

و افزایش انگیزش رقابتی میان سازمانها

۳- ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر

عملکردها، برقراري آموزشها و نظامهای

برنامه ریزی

رویکرد مدل تعالی بالدريچ برای تعالی سازمانها

عبارتست از: سیستمی از رهبري، برنامه ریزی استراتژیک

و تمرکز بر بازار و مشتری، نتایج تجاري را از طریق

منابع انسانی و فرآیندها تحقق میسازد.

بررسی تطبیقی مدل‌های ارزیابی:

نقاط قوت و ضعف مدل‌های معرفی شده در جدول زیر خلاصه شده است.

نقاط ضعف	نقاط قوت	مدل
<ul style="list-style-type: none"> - جمع آوری اطلاعات، ارزیابی، امتیازدهی برای ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است. - زمان و تمرکز زیادی لازم دارد. - از غنای لازم جهت تجزیه و تحلیل علت‌ها برخوردار نیست. 	<ul style="list-style-type: none"> - جهت ایجاد یک سیستم صحت‌سنجی (health check) برای فرایندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است. - توانا کردن سازمان در الگو برداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرایندهای سازمانی - اصول تعریف شده‌ای دارد. - توجه‌اش مشتری‌مداری است. - معیار وزندهی مناسبی دارد. - با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد. - نگاه جامع‌تری به ذینفعان سازمان دارد. - نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد. - مدلی است عینی و مبتنی بر واقعیت. - از ساختار مناسبی جهت تحلیل نتایج ارزیابی سازمان ارائه می‌دهد. - امکان سنجش کمی دارد. - منطق رادار معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد. - از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است. 	EFQM

<p>- در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای استراتژی چشم انداز تعریف شده‌ای باشد.</p>	<p>- برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب‌تر است.</p> <p>- برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است.</p> <p>- ارتباط دو جانبه‌ای از استراتژی و روندهای استراتژیک در لایه‌های سازمانی برقرار می‌کند.</p> <p>- یک منبای تئوریک برای هر جنبه ارائه می‌کند.</p>	<p>BSC</p>
<p>- اجرای مدل دشوار است (بـدلیل تعریف معیارهای متناسب با استراتژی‌های سازمان) - با توجه به ارتباط سلسله مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده امکان بررسی حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد.</p> <p>- سیستم امتیازدهی ندارد.</p> <p>- زنجیره تأمین سازمان کمتر مورد توجه است.</p>	<p>- بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی معیارهای مالی و غیرمالی و ... استوار شده است.</p> <p>- ابزار مناسبی جهت تعیین و انتقال استراتژی است.</p> <p>- بر روابط علی و معلولی بین چهار بعد مدل، تأکید می‌شود.</p> <p>- منابع اطلاعاتی فراوانی اعم از کتاب، مقالات و ... در دسترس است.</p> <p>- ابعاد در نظر گرفته شده از جامعیت برخوردار است.</p> <p>- انعطاف‌پذیری خوبی دارد.</p>	
<p>- حوزه‌های تخصصی تعریف شده جامع نیستند</p> <p>- طبقه‌بندی حوزه‌های تخصصی با پارادایم‌های جدید مدیریت سازگار نیست</p> <p>- ساختار مدل پیچیده است</p> <p>- یک مدل قدیمی است</p> <p>- اجرای مدل زمان‌بر</p>	<p>- برای اجزاء مختلف مدل تعریف خاص ارائه شده است.</p> <p>- برای شناخت کل سازمان، یک یا چند حوزه قابل بکارگیری است.</p> <p>- رویکرد مدل رویکرد شناخت وضع موجود سازمان استانداردهای برتری سازمانی است</p> <p>- منابع و اطلاعات کاملی موجود است</p> <p>- امکان سنجش کمی فراهم است</p> <p>- ریشه‌یابی و یافتن روابط علت‌ها در</p>	<p>CED</p>

<p>است</p> <ul style="list-style-type: none"> - جمع آوري اطلاعات براي تصميم گيري در مورد امتياز راحت نيست. - پيش فرضها و اصول حاكم بر مدل تعريف نشده است. 	<p>مدل گنجانده شده است</p> <ul style="list-style-type: none"> - انعطاف پذيري خوبي دارد 	
<ul style="list-style-type: none"> - حوزه هاي تعريف شده جامع نيستند - سيستم امتياز دهی ندارد - منابع انديكي در دست است - بر مبنای ساختار هزینه ها طراحی شده، لذا نیاز به سیستم های هزینه یابی دقیق دارد که اغلب شرکتها فاقد اینگونه سیستمها هستند - عمق و تفصیل بررسی کم است - به مشتری گرایي کمتر توجه شده است - بیشتر به اثر بخشی تأکید دارد 	<ul style="list-style-type: none"> - مبنای روش ساختار هزینه هاست لذا درك ابعاد و نتایج آن ساده تر است - بدلیل رویکرد کاهش هزینه مورد توجه مدیران عالی است - اجرا مدل سهلتر است - زمان اجرا کوتاه است - بدلیل تمرکز بر هزینه ها درك آن بسادگی قابل فهم است - در بهبود حوزه هایی تمرکز می کند که نقش کلیدی دارند 	SCR&PI
<ul style="list-style-type: none"> - مدل های جدید و جامع تری نسبت به این مدل ظهور کرده است - اجرای مدل زمان بر است 	<ul style="list-style-type: none"> - مدل جداگانه ای برای موسسات تجاری، آموزشی و بهداشتی و درمانی ارائه می کند - رویکرد توسعه ای دارد - تمرکز بر بازار و مشتری دارد 	بالدریج

نتیجه‌گیری

مدیریت يك سازمان بدون اندازه‌گیری عملکرد مثل هدایت يك كشتي بدون ابزار ناوبري است، (نجمي و همكاران ۱۳۸۱) وظیفه کنترل در بین وظایف پنج گانه مدیران، بیش از هر چیز، نیازمند وجود سازگاري و ارزیابی عملکرد است. اما آنچه مسلم است اینکه مدلي که می‌تواند سازمان را درست ارزیابی کرده و به سمت تعالی هدایت بکند مدلي است که مقتضیات محیطی را پوشش داده و بتواند تاثیرات منفي ان را خنثي و از فرصتهای موجود در ان استفاده مطلوبی بکند و از این طریق گامهای رسیدن به تعالی را طی بکند.

ادرس و شماره تماس:

تهران، خ ملا صدرا، خ شیخ بهایی، خ لادن، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد

۸۰۵۳۰۶۸

۰۹۱۲۳۴۷۸۰۴۸

rafiezadeh@mporg.ir

منابع و مأخذ:

- ۱- در مسیر تعالی، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ویژه‌نامه نخستین همایش تعالی سازمانی ه اسفند ۱۳۸۲، تهران
 - ۲- مسعود اعتمادی خود ارزیابی براساس مدل EFQM، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از بکارگیری مدل EFQM در سازمان‌های ایران اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
 - ۳- نجمی، منوچهر و همکاران، BSC، EFQM: فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از بکارگیری مدل EFQM در سازمان‌های ایران اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
 - ۴- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، ویرایش چهارم، ۱۳۸۰
- ε-Kaplan and Norton, the Balanced scorecard :translating strategy in to Action Harvard Business School press, combridge ۱۹۹۶
- ۵- Assessing for Excellence:A practical Guide for self - Assessment, EFQM publications, ۱۹۹۹
- ۶- The European foundation for Quality Management, EFQM publication ۱۹۹۹
- ۷- The EFQM Excellence Model www. EFQM. Org
- ۸- Introduction to Balanced sore card (BSC).www. qpr.com/balanced scorecard

۹- Yves van Nuland, Georges Broux, Luc crets, Wim De Cleyn, Jan Legrand, Gury Majoor, and Gaston Vleminckx, Excellent; A guide for the implementation of the EFQM-Excellence Model:registered tran demark ۱۹۹۹

Archive of SID