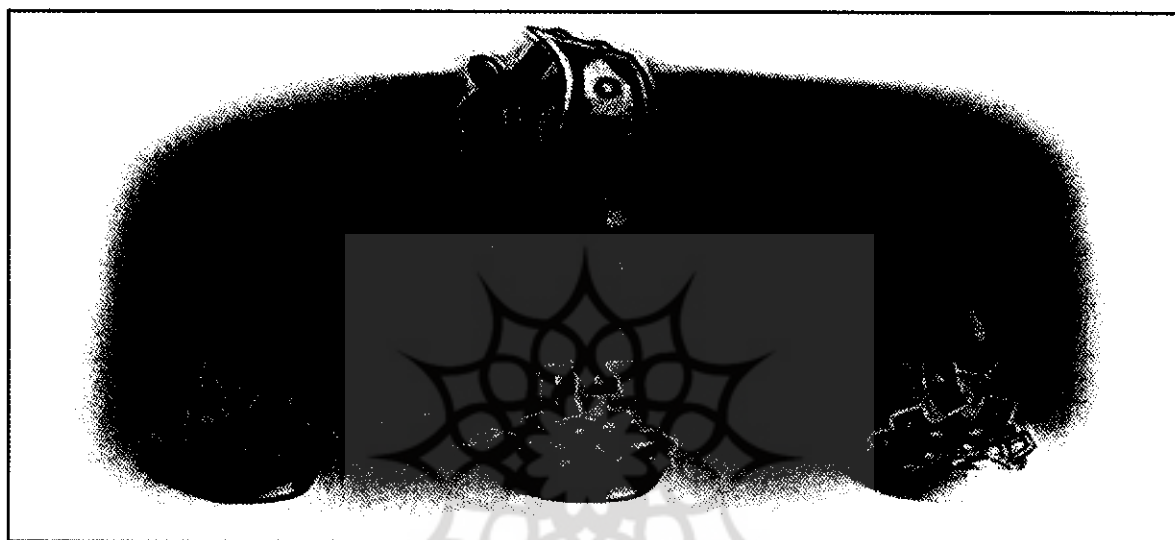


مقایسه ابزارهای ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری



دکتر محسن دستگیر و علیرضا جعفری
اعضای هیئت علمی گروه حسابداری دانشگاه شهید چمران اهواز

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

عملکرد هر سازمان و ارزیابی آن، یکی از موضوعات پیش‌رو و مهم شرکت‌ها است. در سال‌های اخیر، ابزارهای مختلفی در این باره معرفی شده که ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری، نمونه‌هایی از آن است. در این تحقیق ضمن مروری بر روی این دو ابزار، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای برخی از تفاوت‌های این دو نیز بررسی شده است. نتیجه بررسی نشان می‌دهد دو حوزه اساسی فرآیندهای طراحی و مدیریت این دو ابزار، بیانگر تفاوت‌های آنان است.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی متوازن، مدل تعالی تجاری، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، اندازه‌گیری عملکرد.

مقدمه

ارزیابی متوازن^۱ و مدل تعالی تجاری^۲، به عنوان مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمان برای بروز بهبودهای سازمانی، مورد استفاده قرار می‌گیرند و ناکارآمدی تیم‌های مدیریت را مشخص می‌کنند. این دو ابزار، در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته و

موضوعات مشابه زیادی را بیان می‌کنند و مورد حمایت کاربران، مشاوران و دانشگاهیان نیز قرار گرفته‌اند.

اغلب از ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری به عنوان راه حل‌های مشابه یاد می‌شود. و شباهت‌های ظاهری این دو ابزار، باعث نصادیده گرفته شدن تفاوت‌های اساسی این دو ابزار و انواع کاربرد آن شده است.

در این مقاله، تلاش می‌شود تا پیشینه متفاوت این دو ابزار معرفی شده و تفاوت آن‌ها در طراحی و کاربرد مورد بررسی قرار گیرد. تفاوت‌های این دو، در حوزه‌های زیر قابل بررسی است:

طراحی بهترین فرآیندها، از این فعالیت‌ها برای تعیین اولویت‌های عملکردی مورد نیاز برای ارزیابی اهداف راهبردی تیم مدیریت، استفاده می‌شود.

تعیین اولویت‌های عملکردی راهبردی، بر مبنای مأموریت راهبردی سازمان بنا نهاده می‌شود و به دنبال آن، رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی و رسیدن به مأموریت سازمان تعیین می‌شود. در اجرای این اعمال، مشارکت همگانی تیم مدیریت برای بالا بردن اثربخشی عملیات لازم است. تعیین اهداف و رفتارها مبتنی بر تلفیق دانش و تجربه کل اعضای تیم مدیریت، متضمن اجرای امور است.

مشارکت کلیه اعضای تیم مدیریت در طراحی فرآیند، موجب بروز اطمینان در تداوم (ثبات)، مالکیت و فهم همگانی اهداف می‌شود.

ساختار طرح‌های ارزیابی متوازن حاصل از کاربرد این فرآیند، در شکل زیر ارزیابی شده است.

منجر به بروز تفاوت‌های اساسی در فرآیندهای طراحی این دو ابزار می‌شود.

ارزیابی متوازن بر این نگرش بنا نهاده شده که طرح‌های ارزیابی متوازی ایجاد شود که اهداف راهبردی سازمانی را به طور دقیق و واضح بیان کند و آنچه که باید انجام شود، به طور مشخص و واضح مستندسازی کند. همچنین، این باور در تیم مدیریت ایجاد شود که مجموعه موارد مشخص شده برای دستیابی به اهداف سازمانی لازم و ضروری است. به علاوه در انجام امور، طرح‌های ارزیابی متوازن، برای فعالیت‌های مربوط به دستیابی به نتایج راهبردی، شرح مناسب و دقیقی را ارائه کند.

فرآیند طراحی ارزیابی متوازن با فعالیت‌هایی شش‌گانه می‌شود که زمینه‌های کلیدی عملکرد راهبردی مورد نیاز برای کنترل توسط تیم مدیریت را تعیین می‌کند. در هنگام

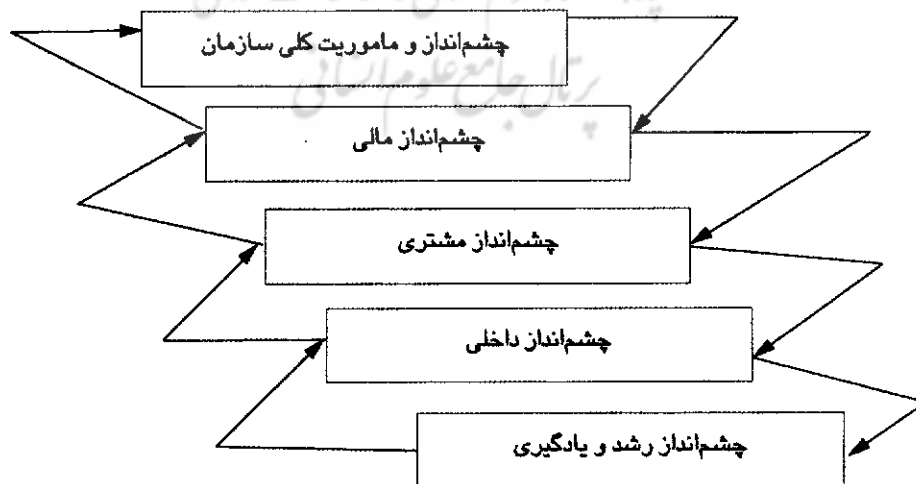
فرآیند طراحی^۳ - در فرآیند طراحی، به چگونگی انتخاب مقیاس‌های مورد استفاده در هر ابزار پرداخته می‌شود.

فرآیند مدیریت^۴ - در فرآیند مدیریت، به چگونگی همسویی و یکپارچه شدن مقیاس‌های مرحله اول طی فرآیند مدیریتی سازمان پرداخته می‌شود.

فرآیند طراحی

فرآیندهای هر دو ابزار به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به وسیله آن، به تیم مدیریت امکان می‌دهد تا تعداد محدودی از ابزارهای عملکردی را مشخص کنند. ابزارهایی که تیم مدیریت را در باره عملکرد سازمان نسبت به زمینه‌های مسئولیت آن آگاه سازد و به آنها در این باره اطلاع‌رسانی کند.

اما نگرش‌ها و آدرس موجود درباره هر ابزار در مورد عملکرد سازمان که زیربنای هر رویکرد را تشکیل می‌دهد،



۴ چشم‌انداز ارزیابی متوازن مرتبط با مأموریت راهبردی سازمان

ریشه و خاستگاه مدل تعالی تجاری در دنیای مدیریت کیفیت و در جایی است که در آن استانداردهای و مستندسازی از ویژگی‌های مهم است. طرح مدل تعالی تجاری کاملاً تعریف شده و ثابت است. و زیربنای ایده مدل تعالی تجاری برتری‌های راهبردی عام حاصل از «منطق خوشایند و دلپذیر»^۵ است (سیدون، ۱۹۹۸). در مدل تعالی تجاری، ۹ حوزه راهبردی در هنگام طراحی فرآیندها مطرح می‌باشد که در شکل زیر ارائه شده است.



مدل تعالی تجاری. منبع: <http://www.efqm.org/welco.htm>

شامل رویکرد پرسش‌نامه^۶، رویکرد نمودار ماتریسی^۷، رویکرد کارگاهی^۸، رویکرد مشاوره‌ای یا صورتحساب اولیه^۹ و رویکرد شبیه‌سازی پاداش کیفیت^{۱۰} را برای طراحی مدل تعالی تجاری ارائه می‌کند.

در ابزار ارزیابی متوازن، عملکرد فعالیت‌هایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که تعیین‌کننده اصلی دستیابی به اهداف راهبردی خاص سازمان است. در نتیجه، بهترین فرآیندهای طراحی ارزیابی متوازن با بیان (ترسیم) واضح و روشنی از مأموریت راهبردی سازمان آغاز می‌شود و به دنبال آن حرکت از بالا

مدیریت کیفیت مستند است تعدادی طرح‌های جایگزین نیز قابل استقرار است که با آگاهی در مورد گذشته سازمان در مورد چگونگی اجرای فرآیند و سطح تخصیص منابع مرتبط است. این بنیاد در هنگام ارزیابی تعالی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند تنها یک رویه واحد صحیح (درست) برای انجام خود ارزیابی در سازمان وجود ندارد. بلکه عوامل اساسی نظیر فرهنگ رایج سازمانی و نتایج مورد انتظار آن در هنگام اجرای فرآیند خود ارزیابی رویه درست سازمانی شما را شکل می‌دهد. بنیاد اروپایی کیفیت، ۵ رویکرد اساسی

در این مدل، ارزیابی فرآیندهای سازمانی و عملکرد در مقایسه با مجموعه یکنواخت و از پیش تعیین شده‌ای از اولویت‌ها و برتری‌های راهبردی انجام می‌شود.

این موضوع نه تنها طراحی فرآیند را ساده‌تر می‌کند، بلکه مهم‌تر از آن، به مدل تعالی تجاری این امکان را می‌دهد تا معیارهای ارزیابی نتایج را برای هر سازمان به خودی خود یا حتی در بین سازمان‌های دیگر استاندارد کند.

با وجود اینکه، طراحی مدل تعالی تجاری مستلزم مطابقت با قوانین طراحی استاندارد است. بنیاد اروپایی

به پایینی انجام می‌شود تا فعالیت‌های راهبردی برتر و اعمال مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت سازمان، تعیین و تعریف شود. این در حالی است که در مدل تعالی تجاری، عملکرد سازمان در مقایسه با مجموعه مدون و از پیش تعیین شده‌ای از فعالیت‌ها و استانداردهایی در مورد «بهترین رویه» ارزیابی می‌شود. در این مدل، از منطبق و اهمیت برقراری ارتباط بین راهبردهای سازمان و ایجاد مرزهای اولویت دار برای رسیدن به بهبود سازمان حمایت می‌شود.

مدل تعالی تجاری سازمان‌ها را به شروع حرکتی در مورد انتخاب اولویت‌های راهبردی تشویق می‌کند. این انتخاب با ارزیابی فرآیندهای جاری نتایج گذشته آغاز می‌شود و طی آن، اولویت‌های اعمالی تعیین و مشخص می‌شود که برای بهبود عملکرد نسبت به فرآیندهای اخیر لازم است.

با توجه به موارد ذکر شده، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که فرآیند طراحی ارزیابی متوازن لزوماً پیچیده‌تر از فرآیند طراحی در مدل تعالی تجاری است. به علاوه نظر به اینکه اولویت‌های راهبردی سازمان‌ها در صنایع مختلف، متنوع است، نتایج حاصل از فرآیند ارزیابی متوازن، برای تعیین الگو یا معیار مقایسه در بین صنایع مختلف دارای جنبه کاربردی کمتری است. اما با توجه به اینکه این فرآیند برای هر سازمان به صورت منحصر به فرد طراحی می‌شود، اطلاعات مربوط و قابل اتکایی برای ارزیابی عملکرد درون سازمانی فراهم می‌کند.

فرآیند مدیریت

دیوید نورتون معتقد است شرکت‌ها

راهبردهایی را ترسیم می‌کنند و براساس آن کارت‌های امتیازی را نیز در سیستم ارزیابی متوازن طراحی می‌کنند. اما، آنچه که این سازمان‌ها انجام می‌دهند، تنها خلق تصویری از آینده است و چنانچه موارد مزبور با سیستم مدیریت پیوند نخورد، هیچ چیز مهمی رخ نخواهد داد. بیان فوق، نشان دهنده اهمیت و ضرورت فرآیند مدیریت در استقرار نظام ارزیابی متوازن عملکرد است.

منافعی که از فعالیت‌های این چنینی و این‌گونه ابزارهای مدیریتی دنبال می‌شود، با تغییرات در کارهای انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده توسط افراد درگیر در سازمان قابل تبیین است. نکته کلیدی در موفقیت ابزارهای ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری در این است که هر یک از این ابزارها چگونه باعث برانگیخته شدن و تحریک رفتارهای درون سازمانی در رسیدن به بهبودهای سازمانی می‌شود.

در مقایسه ابزارهای ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری، دیدگاه‌های متفاوتی مطرح است که به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌شود.

درایسن - باره، مک آدام و اونیل (۱۹۹۹) معتقدند، مدل تعالی تجاری، نه تنها به تدوین راهبرد برای سازمان نمی‌پردازد، ارزیابی راهبرد را نیز به نحو شایسته‌ای انجام نمی‌دهد و این ابزار فرآیند تشکیل راهبرد را در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

این مدل، ابزاری برای بررسی موارد در حال وقوع است و در مورد رویه برترین و مرجح در سازمان چیزی را بیان نمی‌کند.

همچنین، سیدون (۱۹۹۹) می‌گوید، ارزیابی سازمانی با استفاده از مدل تعالی تجاری، شیوه‌ای غیرقابل اتکا برای شروع فرآیند تغییر در سازمان است.

در این باره، به نظر می‌رسد نقدهای مطلوب‌تری در مورد ارزیابی متوازن وجود دارد. لموته و کاتر (۱۹۹۹) در مقایسه این دو ابزار می‌گویند، تفاوت اصلی قابل طرح در مورد این دو ابزار، این است که ارزیابی متوازن برای ارزیابی، انتقال و بیان عملکرد راهبرد سازمان طراحی شده است، در حالی که مدل تعالی تجاری و فرآیندهای خود ارزیابی این مدل، تمرکز بر انتخاب رویه مدیریتی خوب و کارآمد در عملیات، فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی را مورد تشویق قرار می‌دهد. در مجموع، به نظر می‌رسد رویکرد مدل تعالی تجاری، از توانایی کمی برای تشکیل بنای یک سیستم مدیریتی برخوردار است و طرح‌های آن به برجسته کردن کارایی اجرایی فرآیندهای عام (فرآیندهایی نظیر توسعه محصول جدید، آموزش و غیره) در سازمان متمایل است. اگر چه برخی از این بهبودها به خودی خود سودمند و مفیدند، اما لزوماً با اهداف و اولویت‌های راهبردی سازمانی مرتبط نیستند.

به نظر می‌رسد، در مدل تعالی تجاری، دستیابی به طرحی عام برای الگوی مقایسه‌ای در بین شرکت‌ها دنبال می‌شود که می‌توان از آن به عنوان ضعف مدل یاد کرد. این در حالی است که در ارزیابی متوازن، به صورت منحصر به فرد برای هر سازمان ۱۳ طرح‌های مدیریتی خاص طراحی

می‌شود، طرح‌هایی که برای رسیدن و حرکت به سوی بهبود عملکرد خاص هر سازمان در نظر گرفته می‌شود.

مقایسه ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری در ادامه، این دو ابزار در حوزه‌هایی به شرح زیر مقایسه می‌شود.

- حوزه چستی و تعریف آنها
- منشا و خاستگاه
- کاربردهای معمول دو ابزار
- نحوه مستندسازی
- عوامل کلیدی موفقیت دو ابزار
- چگونگی عملکرد هر یک از دو ابزار
- چالش‌های پیاده‌سازی
- روش‌های طراحی بهترین روبه

حوزه چستی و تعریف دو ابزار در این قسمت به حوزه چستی و تعریف هر یک از ابزارها پرداخته می‌شود. مدل تعالی تجاری بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، بیانگر چارچوبی است که برای کمک و دستیابی سازمان در رسیدن به مزیت و تعالی طراحی شده است. این ابزار با محاسبه امتیازها در مقایسه با تعدادی معیار مشخص، شرایط استفاده از الگوهای مقایسه درون سازمانی و برون سازمانی را فراهم می‌کند، انتظار می‌رود نتایج مقایسه‌هایی نسبی انجام شده در این ابزار، منجر به افزایش توجه به بهبود عملکردهای اساسی فرآیند شده و زمینه‌های تعالی تجاری سازمان فراهم شود.

از طرف دیگر، ارزیابی متوازن بیانگر چارچوبی است که به وسیله‌ای آن راهبردهای سازمانی در قالب مجموعه‌ای از اهداف قابل اندازه‌گیری

از دیدگاه مالکان/ سرمایه‌گذاران، استفاده‌کنندگان برون سازمانی و خود سازمان بیان می‌شود. اگر اهداف و معیارهای مرتبط با آن به خوبی انتخاب شوند، این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا بر اعمال مورد نیاز برای دستیابی به آنها متمرکز شوند و به دنبال آن به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف و مأموریت‌های راهبردی سازمانی دست یابد.

منشا و خاستگاه

مدل تعالی تجاری توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت معرفی شده و هدف از آن کمک به مدیریت در انتخاب و به‌کاربردن اصول مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مزیت‌های رقابتی صنایع اروپایی است. همچنین، این بنیاد سازوکار پاداش کیفیت اروپایی را به تازگی معرفی کرده است. معیاری که برای ارزیابی رقبا در مورد پاداش کیفیت به کار برده می‌شود.

اما، منشا و خاستگاه ارزیابی متوازن از نتیجه پروژه تحقیقاتی تحت عنوان «اندازه‌گیری عملکرد سازمان از آینده^{۱۱}» است که برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ معرفی می‌شود. این پروژه تحت حمایت مالی چند شرکت بزرگ آمریکایی انجام شد. مطالعه مزبور در پاسخ به بروز نارضایتی‌ها در مقابل معیارهای سنتی اندازه‌گیری عملکرد، به عنوان تنها و مهم‌ترین مقیاس اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها انجام شد. در این مطالعه نیاز به استقرار سیستم کنترل مدیریت بهبود یافته براساس فهم و ادراک از عملکرد واقعی در مقایسه با اهداف راهبردی کلیدی

تعیین شد و مولفان آن از واژه «ارزیابی متوازن» برای بیان موضوع استفاده کردند.

کاربردهای معمول

از مدل تعالی تجاری در مواردی نظیر، ایجاد انگیزه و برانگیخته کردن بهبودهای مستمر در فرآیندهای سازمان (ایجاد تفکر در مورد بهبودهای مستمر)، فراهم کردن معیارهای مناسب و کارآمد (معیار برون سازمانی) برای ارزیابی عملکرد فرآیندهای کلیدی سازمان و ارائه فهرست‌های کنترل «بهترین روبه» برای استفاده در فعالیت‌های طراحی و بازخورد سازمان‌ها استفاده می‌شود.

در مدل ارزیابی متوازن بر تمرکز بر دستورات مدیریتی برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمانی توجه می‌شود. حمایت از شیوه‌های ارتباطی اولویت‌های راهبردی و عملکرد سازمانی، اولویت‌بندی و اولویت دادن به سرمایه‌گذاری و فعالیت به دنبال اهداف راهبردی، تعیین اهداف و پاداش‌ها در ارتباط با راهبردی عام سازمانی و حمایت از یادگیری مستمر درباره روابط علت و معلولی راهبردی موثر بر سازمان، از موارد دیگری است که در حوزه کاربردی ابزار ارزیابی متوازن مطرح است.

نحوه مستندسازی

در ارزیابی متوازن فهرست دقیق و مشخصی از راهبرد و مأموریت سازمان ارائه می‌شود. همچنین، مجموعه‌ای از اهداف راهبردی قابل اندازه‌گیری براساس چهار چشم‌انداز مطرح در ابزار

می‌شود و در قالب گزارش‌هایی برای اطلاع‌رسانی، به جلسات تیم مدیریت ارسال می‌شود و از آنها برای تصمیم‌گیری‌های بعدی استفاده می‌شود.

چالش‌های پیاده‌سازی

عمده‌ترین چالش در طراحی ارزیابی متوازن، انتخاب مقیاس‌ها است. مرحله‌ای که عموماً ترکیبی از نظرات مشاوران حرفه‌ای برون سازمانی و شیوه‌های جدید کاری است. شیوه‌های جدید کاری که از اطلاعات به دست آمده از ارزیابی متوازن موسوم به تجربه‌های خانگی اجرا می‌شود.

معیارهای ارزیابی متوازن به صورت سلسله مراتبی در طول سازمان توزیع می‌شود و با باز خورد گرفتن از فرآیندها در طول سازمان، اصلاح فرآیندها و هرگونه تعدیل لازم در کارت‌های امتیاز انجام می‌شود.

در مدل تعالی تجاری، اجرای دقیق و محکم فرآیندهای خود ارزیابی برای اثربخش شدن فرآیندها لازم و ضروری است. در این مدل بنا به توصیه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بهتر است از رویکردی تضمین شده و منظم استفاده شود. رویکردی که براساس آن از پرسشنامه‌های نمونه شروع می‌شود و تا پرسشنامه‌های جزئی‌تر در مورد کل فرآیندهای ادامه می‌یابد. استفاده از ارزیابان مستقل و برون سازمانی در ارتباط با واقعیت‌ها یا فرآیندهای کاربردی نیز در هنگام استقرار مطرح است.

پیچیدگی نسبی سیستم امتیازدهی و نیاز به مقایسه‌ها (برای دستیابی به معیار) لازم دارد تا فرآیند با استفاده از

مشتری، رهبری و ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرآیندها و حقایق، توسعه مشارکت و مسوولیت‌های همگانی است. در این مدل برای ارزیابی عملکرد نسبی سازمان از معیارهای توانمندسازی شامل ۵ معیار رهبری؛ کارکنان؛ خط مشی و راهبرد؛ منابع و فرآیندها و معیارهای دستیابی به نتایج شامل عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه استفاده می‌شود.

در ارزیابی متوازن، مفاهیم کلیدی فعالیت مدیریت با در نظر گرفتن مواردی به شرح زیر مطرح است. علیت^{۱۲} - اعتقاد به اینکه مدیران می‌توانند امور قابل انجامی را تعیین کنند که منجر به نتایج اساسی قابل دسترسی با مفهوم خواهد شد.

یادگیری^{۱۳} - اعتقاد به اینکه، با گرفتن بازخوردهای مناسب، مدیران می‌توانند شیوه‌هایی را برای بهبود عملکرد تعیین کنند.

کارگروهی^{۱۴} - اعتقاد به اینکه، در اکثر سازمان‌ها به فعالیت‌های مدیریتی تیم‌ها به همان اندازه افراد اعتماد شود.

ارتباطات^{۱۵} - اعتقاد به اینکه، بیان روشن و مشخصی از ارتباط بین اهداف، اولویت‌ها و انتظارات برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد در یک سازمان لازم و ضروری است.

ایده محوری ارزیابی متوازن این است که نیاز اطلاعاتی مدیر در یک مجموعه یکسپارچه و مدونی از مقیاس‌های گزینش شده در بین ۴ چشم‌انداز مشخص از عملکرد بنا نهاده شده است.

اطلاعات اندازه‌گیری شده، عموماً در مقاطع زمانی فصلی جمع‌آوری

ارزیابی متوازن تعیین می‌شود و در ادامه هر مقیاس با اهداف اولیه توافق شده مقایسه می‌شود. همچنین مجموعه‌ای از اعمال ابتکاری و نوآور در ارتباط با اهداف راهبردی و مقیاس‌های مرتبط تعیین می‌شود.

در مدل تعالی تجاری، کیفیت فرآیندهای سازمان‌ها در مقایسه با فرآیندهای سال‌های گذشته، رقبا و معیارهای سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین، جنبه‌های ضعیف یا سطح پایین عملکرد در مقایسه با سال‌های گذشته، رقبا و معیارهای سازمان تعیین می‌شود.

عوامل کلیدی موفقیت

حمایت، وفاداری و احساس مسوولیت کلیه اعضای تیم مدیریت، بیان و معرفی فرآیندهای مدیریتی محکم برای استفاده از نتایج آن برای برانگیخته کردن نگرش یا تفکر بهبود مستمر در سازمان از عوامل کلیدی موفقیت در مدل تعالی تجاری است.

در ابزار ارزیابی متوازن نیز حمایت و وفاداری و احساس مسوولیت کلیه اعضای تیم مدیریت از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود. بیان و معرفی فرآیندهای مدیریتی محکم برای استفاده، نو کردن و نوسازی مجدد معیارهای (کارت‌های) ارزیابی متوازن در طول زمان نیز از عوامل کلیدی موفقیت این ابزار محسوب می‌شود.

چگونگی عملکرد

در مدل تعالی تجاری فرض می‌شود که رسیدن به برتری در سازمان مستلزم جهت‌گیری در مورد نتایج و تمرکز بر

welco.htm

2- Lamotte, G., & Carter, G. (1999). Are the renaissance balanced scorecard and the EFQM excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company. Available at EFQM web site.

3- MacAam, R., & O'Neil, E. (1999). Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. *Managing Service Quality*, 9, 3, 191-197.

4- Russell, S. (1999). Business Excellence: from outside in or inside out?. *Total Quality Management*, 10, 4/5, 697-703.

5- Seedon, J. (1999). The business excellence model: Will it deliver?. *Management services*, 43, 10, 8-22.

ابزار در برخی موارد بررسی تفاوت‌های آنان را ناکام گذاشته است. در این تحقیق، برخی از تفاوت‌های این دو ابزار بررسی شده است. نتیجه بررسی بیانگر این است که منشا یا خاستگاه، کاربردهای خاص، نحوه مستندسازی، عوامل کلیدی موفقیت، چیستی، چگونگی عملکرد و روش‌های طراحی بهترین رویه در قالب دو حوزه کلی فرآیند طراحی و فرآیند مدیریت از تفاوت‌های بنیادین این دو ابزار است.

پی‌نوشت‌ها:

- 1- Balanced Scorecard
- 2- EFQM Business Excellence Model
- 3- Design process
- 4- Management process
- 5- Plausible logic
- 6- The questionnaire approach
- 7- The matrix chart approach
- 8- The workshop approach
- 9- The pro-forma approach
- 10- The quality award simulation approach
- 11- Measuring Performance in the Organization of the Future
- 12- Causality
- 13- Learning
- 14- Team working
- 15- Communication

منابع و مآخذ

- 1- Anderson, H., Lawrie, G., & Shulver, M. (2000). The balanced scorecard vs. the EFQM business excellence model. Available at <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-BSCvBEMp.pdf>
- EFQM website: <http://www.efqm.org/>

کارکنان مجرب و آموزش دیده انجام شود. نتیجه اینکه ضرورت دارد، موضوع مزبور به صورت تیم‌های پروژه‌یی انجام شود و انجام آن به صورت تنها توسط مدیریت مناسب نخواهد بود. همچنین، لازم است تا با استفاده از مشاوران برون سازمانی، به اجرای فرآیندها مشروعیت داده شود.

روش‌های طراحی بهترین رویه

در ارزیابی متوازن، ایجاد مجموعه‌ای از اهداف راهبردی که خاص هر سازمان است، به عنوان شیوه‌ی برتر طرح می‌شود. همچنین، برگزار کارگاه‌های پیگیری که طی آن طرح‌های مدیریت موجود بررسی شود و طی آن «گام تغییر» یا فرآیند تغییر دنبال شود.

در مدل تعالی تجاری داده‌های فرآیند خود ارزیابی در مقایسه با مجموعه‌ای از معیارهای استاندارد با نگاهی به عملکرد جاری و جدید استخراج می‌شود. همچنین فرآیندهای ارزیابی عموماً توسط کل اعضای تیم مدیریت انجام نمی‌شود. در این مدل فرصت‌های بهبود بسا مقایسه عملکردهای ضعیف نسبت به معیارهای استاندارد تعیین می‌شود.

نتیجه‌گیری

ابزارهای ارزیابی متوازن و مدل تعالی تجاری، ابزارهایی هستند که در دهه‌های اخیر برای ارزیابی عملکرد از آنها استفاده شده است. این دو ابزار از شباهت‌های زیادی برخوردارند و اغلب به عنوان بدیل‌های مشابه استفاده می‌شود. شباهت‌های ظاهری این دو

تسلیت

آقای بهرام کلاترپور

عضو انجمن حسابداران خبره

ایران

مصیبت وارده را به شما و

بازماندگان آن مرحومه تسلیت

عرض نموده و برایتان صبر و

بردباری آرزو مندیم.

انجمن حسابداران خبره ایران