

## بررسی و مقایسه الگوهای EFQM و BSC

سید مهدی حسینی مطلق<sup>۱</sup>، اکبر قدردان<sup>۲</sup>

---

چکیده

امروزه در اقتصاد کلیه کشورها چه کشورهای توسعه یافته و چه در حال توسعه بهره‌وری به اولویتی ملی تبدیل شده است. بهره‌وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم و امکان دستیابی به سطح بالای استاندارد زندگی را میسر می‌کند. در طی چند دهه اخیر الگوها و روش‌های مختلفی جهت بررسی، ارزیابی و ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها توسعه یافته‌اند. از جمله این الگوها می‌توان به الگوی کارت امتیاز متوازن (BSC) و الگوی تعالی سازمانی (EFQM) اشاره نمود. در این مقاله با بررسی اجمالی این دو الگو با توجه به ساختار و معیارهای سازنده الگوها، در نهایت به مقایسه آنها پرداخته شده است.

کلید واژه‌ها

بهره‌وری، الگوی تعالی سازمانی (EFQM)، الگوی کارت امتیاز متوازن (BSC)

---

۱. گروه تحقیقاتی منابع و بهره‌وری

۲. گروه تحقیقاتی منابع و بهره‌وری

## مقدمه

ورود به عصر جدید، عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، عصر فرا ملی و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقا بهره‌وری است. تنها در طول ۱۵ سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه‌آسا به طور عمده نتیجه بهبود در سیستمهای مدیریتی سازمانها و سیاستهای علمی، تحقیقاتی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگیهای غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است ناشی از عوامل مختلف تاثیرگذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل چاره‌جویی و کنترل است. تلاش برای بهبود بهره‌وری، تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است. امروزه در بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه‌ای جهت ارتقاء بهره‌وری به طور مستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است [۱]. در این راستا، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمانها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفته است که رویکرد کارت امتیازی متوازن و جوایز ملی کیفیت و الگوهای سرآمدی کسب و کار دمینگ، بالدریج و *EFQM* حاصل این مطالعات و تحقیقات است. در این مقاله تلاش شده است تا با معرفی اصول و مبانی این دو الگو و تبیین وظایف کارکردی هر یک از اجزای آنها، نقش این دو الگو را از مناظر مختلف در اندازه‌گیری عملکرد سازمانها با یکدیگر مقایسه کنیم.

## کارت امتیازی متوازن

در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون رویکرد جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد با عنوان کارت امتیازی متوازن ارائه کردند [۲]. کارت امتیازی متوازن شامل مجموعه‌ای از معیارهاست که به مدیران دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان ارائه می‌دهد. تا سال ۲۰۰۱ کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد،

کم‌خطا و موثر بین مدیران شرکتهای مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده بود [۳] و روزبه‌روز به استفاده‌کنندگان آن اضافه می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد شرکتهای امریکایی از این ابزار بهره برده‌اند یا درصدد استفاده از آن هستند [۴].

### کارت امتیازی متوازن نسل اول

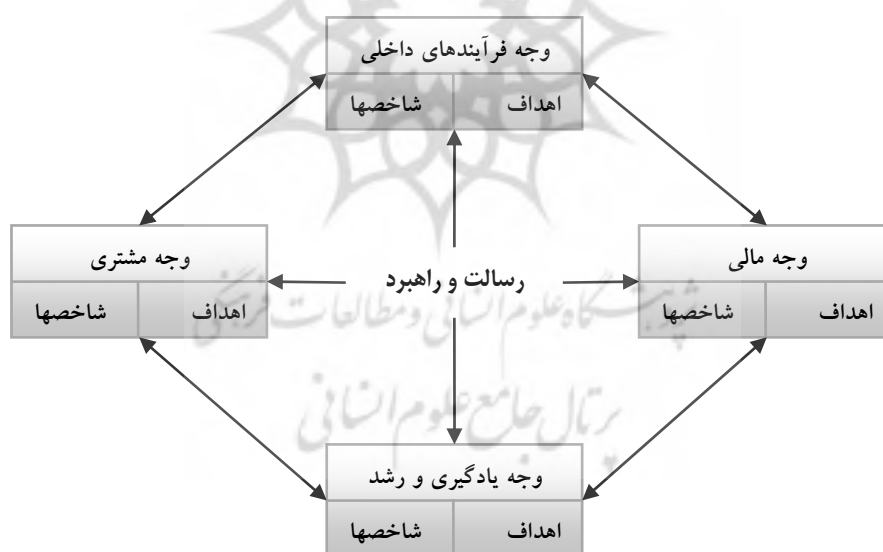
چارچوب اولیه کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ ارائه شد [۲]. شامل ۴ دسته از معیارها می‌باشد که چهار وجه آن را تشکیل می‌دهند.

الف) معیارهای مالی

ب) معیارهای مشتری

ج) معیارهای عملیاتی (فرآیندی)

د) معیارهای یادگیری و رشد



شکل ۱: چارچوب اولیه کارت امتیازی متوازن

### الف) منظر مشتری: مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟

امروزه بسیاری از شرکتها، ماموریتی با تمرکز بر مشتری دارند. بنابراین دانستن اینکه شرکت از دید مشتریان چگونه عمل می‌کند یکی از نیازهای مدیریت ارشد است. کارت امتیازی متوازن از مدیران می‌خواهد که بیانیه ماموریت کلی خود را درباره خدمات مشتری به معیارهای مشخص که عوامل مهم برای مشتری را منعکس می‌کنند، به سنجه‌هایی ترجمه نماید.

### ب) منظر فرآیند داخلی: ما باید در چه چیزی مهارت کسب کنیم؟

معیارهای مبتنی بر مشتری بسیار با اهمیت می‌باشند اما باید به معیارهایی ترجمه شوند که نشان دهند شرکت باید در درون خود چه کارهایی انجام دهد تا توقعات مشتریانش را برآورده سازد. عملکرد مالی در وجه مشتری از فرآیندها، تصمیمات و اعمالی که درون یک سازمان بوقوع می‌پیوندد سرچشمه می‌گیرند. مدیران باید بر عملیات داخلی کلیدی که آنها را قادر می‌کند نیازهای مشتری را برآورده سازند، تمرکز نمایند. دومین بخش کارت امتیازی متوازن به مدیران این وجه داخلی را می‌دهد. سنجه‌های داخلی برای کارت امتیازی متوازن باید برگرفته از فرآیندهایی باشند که تاثیر بیشتری بر رضایت مشتری می‌گذارند؛ به عنوان مثال عواملی که بر زمان، کیفیت، مهارت‌های کارکنان و بهره‌وری مؤثرند. شرکتها همچنین باید به شناسایی شایستگی‌های محوری خود و تکنولوژی‌های کلیدی که برای دستیابی به رهبری مستمر در بازار مورد نیازند، اقدام نمایند.

### ج) منظر نوآوری و یادگیری: آیا می‌توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟

سنجه‌های مبتنی بر مشتری و فرآیندهای کسب و کار داخلی در کارت امتیازی متوازن پارامترهایی را که شرکت برای موفقیت رقابتی مهمتر می‌داند، تعیین می‌کنند. اما اهداف برای موفقیت در حال تغییر می‌باشند.

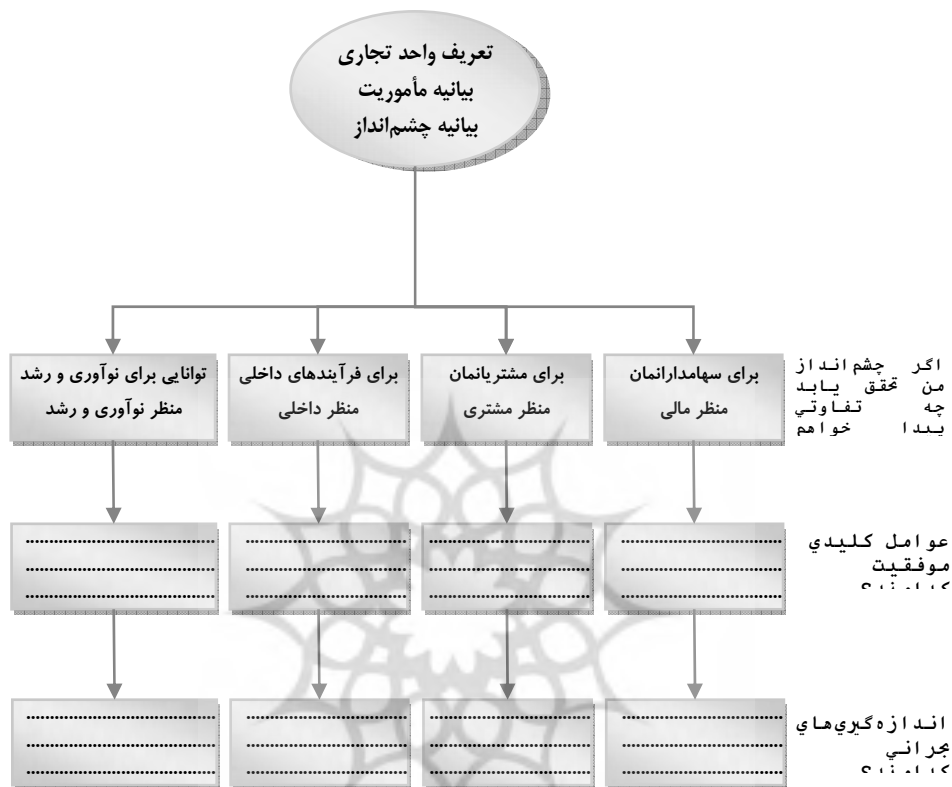
رقابت فشرده جهانی این شرکتها را به ایجاد بهبود مستمر در محصولات و فرآیندهای موجود و داشتن توانایی برای عرضه محصولات کاملاً جدید با قابلیت‌های توسعه یافته ملزم می‌نماید. یک شرکت با توانایی در نوآوری، بهبود و یادگیری و صرفاً از طریق توانایی در عرضه محصولات جدید، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و بهبود کارایی عملیاتی بصورت مداوم، می‌تواند در بازارهای جدید نفوذ کرده و درآمد و حاشیه سود خود را افزایش دهد.

#### د) منظر مالی: در نظر سهامداران چگونه به نظر می‌رسیم؟

سنجه‌های عملکرد مالی نشان می‌دهد که آیا راهبرد شرکت و پیاده‌سازی و اجرای آن به بهبود سطوح عملیاتی کمک می‌کند یا خیر. اهداف مالی متداول سودآوری، رشد و ارزش سهامداران می‌باشند. سنجه‌های مالی دارای ضعفها و محدودیتهای زیادی می‌باشند اما وجود آنها حداقل به دو دلیل الزامی است. اول اینکه سیستم کنترل مالی خوب، می‌تواند به جای مقابله با برنامه مدیریت کیفیت جامع شرکت، آن را بهبود بخشند. اما مهمتر اینکه، در واقع ارتباط اظهار شده بین عملکرد عملیاتی بهبود یافته و موفقیت مالی، کاملاً غیر دقیق و غیر مطمئن است. تجربه نشان می‌دهد که برخی اوقات بهبودهای قابل توجه در قابلیت‌های عملیاتی و تولیدی به افزایش سنجه‌های سودآوری منجر نمی‌شوند.

#### کارت امتیازی متوازن نسل دوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۳ کارت امتیازی متوازن را نه فقط به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی عنوان کرده و بر نقش چشم‌انداز، ماموریت و راهبرد سازمان در آن تاکید کردند [۵].



شکل ۲: نمای شماتیک کارت امتیازی متوازن نسل دوم

آنها بیان داشتند که بسیاری از شرکت‌ها از تعداد زیادی سنجه‌های عملیاتی برای فعالیت‌ها استفاده می‌کنند اما این سنجه‌ها از پائین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته‌اند. اما سنجه‌های کارت امتیازی بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار می‌باشند. با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنجه‌های کلیدی هر یک از چهار منظر کارت امتیازی به تمرکز روی چشم‌انداز راهبردی کمک می‌کند.

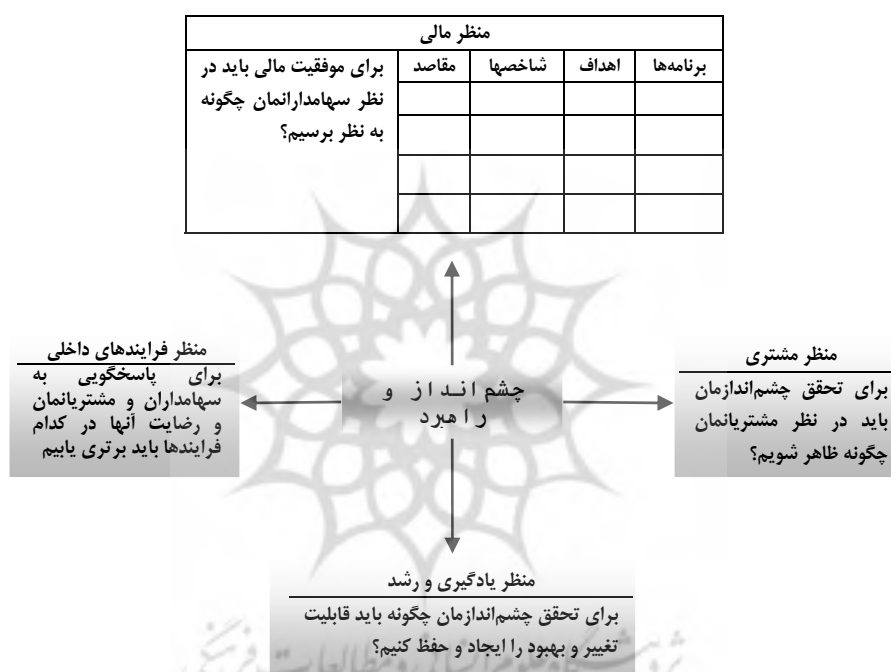
### کارت امتیازی متوازن نسل سوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند [۶]. آنان عنوان کردند که سیستم‌های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین راهبردهای بلند مدت شرکت با اعمال کوتاه مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند مجبور نیستند که بر سنج‌های مالی کوتاه مدت به عنوان معیار منحصر عملکرد شرکت تکیه کنند. کارت امتیازی به آنها اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف راهبردی بلند مدت و اعمال کوتاه مدت کمک می‌کنند. این فرآیندها در شکل ۳ آمده‌اند.



شکل ۳: چهار فرآیند مدیریت راهبردی

علاوه بر تمرکز بر چشم‌انداز و راهبرد در کارت امتیازی تکامل یافته، رابطه علت و معلول بین سنجه‌ها مورد توجه قرار گرفت. این روابط ابتدا بصورت فرضیه بین سنجه‌های مختلف در نظر گرفته می‌شوند و سپس فرضیه وجود همبستگی بین آنها باید در عمل ثابت شود.



شکل ۴: کارت امتیازی تکامل یافته (نسل سوم)

### الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۸ بوسیله ۱۴ سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل پایتخت بلژیک به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت به عنوان فرآیند پایه برای بهبود مستمر تأسیس شد.



این بنیاد با مأموریت تعالی سازمانهای اروپایی و با آرمان تعالی سازمانها در سراسر دنیا به صورت عضو محور و غیرانتفاعی آغاز به فعالیت نمود. به بیان دیگر هدف این بنیاد «تحریک، تشویق و کمک به مدیریت در انتخاب و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و بهبود رقابت در صنایع اروپایی» بود. پس از بررسی‌های وسیعی که این بنیاد روی سیستم‌ها و جوایز بالدریج در آمریکا و جایزه دمینگ در ژاپن به عمل آورد، در سال ۱۹۹۱ جایزه کیفیت اروپا را برای انگیزش سازمانهای اروپایی ایجاد شده و به عنوان ابزاری جهت تعالی سازمانهای اروپایی در یک همجوشی و هماهنگی عمومی قرار گرفت.

به منظور ارزیابی سازمانها برای کسب جایزه کیفیت اروپا، معیارها و زیر معیارهای الگو ایجاد شده و توسعه یافت. معیارهای این الگو، بسیار شبیه معیارهای الگوی بالدریج طرح‌ریزی شده، لیکن خصوصیات نتایج تجاری و تاثیر بر جامعه به آن افزوده شده است.

در آغاز EFQM برای تعالی کسب و کار پایه‌ریزی شد ولی امروزه به عنوان مدلی جهت تعالی سازمانی مطرح بوده و بدان مفهوم است که این الگو جهت تعالی کلیه سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی قابل استفاده است [۷].

الگو و جایزه EFQM طی ده سال گذشته به طور مداوم اصلاح و تغییر یافته است و متناسب با اقتضائات اقتصادی و سازمانی مورد بازنگری قرار گرفته است. در سال ۱۹۹۵ این الگو به گونه‌ای که مورد استفاده سازمانها و بخشهای دولتی قرار گیرد، مورد بازنگری قرار گرفت و جایزه بخش دولتی به منظور ارزیابی سازمانها و بخشهای دولتی ایجاد شد. در سال ۱۹۹۶ الگو و جایزه سازمانهای کوچک و به دنبال آن در همان سال، جایزه‌ای برای واحدهای عملیاتی، طرح‌ریزی شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی الگوی EFQM صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ الگوی سرآمدی EFQM ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از الگوی EFQM ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه‌ای

نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت. این الگو مفاهیم و اصول *TQM* را نظام‌مند نموده و با ایجاد ساختار منظم برای ارزیابی سازمانی، روشی قابل اتکاء و با ثبات برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانها بوجود آورده است.

اعضای کمیته مرکزی *EFQM* از مدیران عامل شرکت‌های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب و برای ۵ سال نیز بعنوان عضو ذخیره انتخاب می‌شوند. کمیته اجرائی نیز مرکب از ۲۰ عضو از همان سازمانها بوده که نه تنها بعنوان نماینده تام الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می‌نمایند بلکه گزارشات لازم را به کمیته مرکزی ارائه می‌نمایند. اعضای کمیته اجرائی *EFQM* در واقع نقشه هدایت‌گر و پشتیبانی‌کننده راهبردها طرحهای عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرحها و در نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمانها را به عهده دارند. در حال حاضر ۱۹ کشور اروپایی با *EFQM* مشارکت می‌نمایند.

### مفاهیم بنیادین

الگوی تعالی سازمانی براساس ارزشها و مفاهیم بنیادین بنا شده است. این مفاهیم بنیادین که برای تمامی سازمانها قابل استفاده می‌باشند و الگوی تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند، عبارتند از [۸]:

#### ۱- نتیجه‌گرایی

«تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در برداشته باشد»

در محیط پرتغییر دنیای امروز، سازمانهای متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمانهای متعالی نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمانها را بررسی می‌کنند. در این سازمانها

اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده، جمع‌آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط مشی‌ها، راهبردها، اهداف، مقاصد، شاخص‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات می‌تواند در دستیابی به مجموعه متوازنی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند.

## ۲- مشتری مداری

« تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است»

سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی می‌باشند که خواسته‌ها و انتظارات آینده مشتریان را پیش‌بینی کرده و در جهت دستیابی و در صورت امکان ارتقاء و افزایش آنها اقدام می‌کنند. چنین سازمان‌هایی تجربیات و ادراکات مشتریانشان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد، به سرعت به اصلاح موثر آن می‌پردازند. این سازمانها به برقراری و حفظ رابطه‌ای متعالی با مشتریانشان اقدام می‌کنند.

## ۳- رهبری ثبات در مقاصد

« تعالی، رهبری دور اندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است»

سازمان‌های متعالی، رهبرانی دارند که سمت و سوی روشنی برای سازمان خود تعیین و ارائه می‌کنند. این رهبران، سایر رهبران سازمان را متحد کرده، آنها را برای به حرکت در آوردن کارکنانشان ترغیب می‌کنند. ارزش‌ها و اصول اخلاقی، فرهنگ و ساختار اداری را به گونه‌ای در سازمان مستقر می‌کنند که هویت و جذابیت واحدی در ذهن ذینفعان ایجاد کند. در سازمان‌های متعالی، رهبران در سطوح مختلف، سایر کارکنان را بطور مداوم به سمت تعالی به حرکت در می‌آورند، بگونه‌ای که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته می‌شوند.

#### ۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتهای

« تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها و فرآیندها و واقعیتهای مرتبط و به هم پیوسته است»

سازمان‌های متعالی، دارای سیستم مدیریت موثری هستند که بر مبنای آن خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می‌شود. اطمینان از اجرای نظام‌مند خط‌مشی‌ها، راهبرد، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرآیندها تضمین می‌شود. این فرآیندها به گونه‌ای موثر جاری و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری براساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی‌های فرآیندها و سیستم‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله رقبا، انجام می‌شود. ریسک‌ها و مخاطرات، براساس شاخص‌های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی موثر مدیریت می‌شوند. سازمان‌ها با روش‌های کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شوند و تمامی الزامات بیرونی را پاسخ داده و حتی از آن فراتر نیز می‌روند. شاخص‌های پیش‌گیرانه مناسب، تعریف و بکارگرفته می‌شود تا اطمینان خاطر کلیه ذینفعان تامین و حفظ شود.

#### ۵- توسعه و مشارکت کارکنان

« تعالی، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است»

سازمان‌های متعالی، شایستگی‌های لازم حال و آینده جهت به اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، راهبردها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان، به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت، به گونه‌ای همه جانبه حمایت می‌نمایند، توسعه کارکنان را ترویج و حمایت کرده و آزادسازی کامل قابلیت‌هایشان را ممکن می‌سازند.

این سازمان‌ها کارکنان را به منظور مواجهه و تطبیق با تغییرات مورد نیاز عملیاتی و قابلیت‌های فردی آماده می‌کنند. اهمیت فزاینده سرمایه‌های فکری‌شان را درک کرده و از دانش آنان در جهت منافع سازمان بهره می‌گیرند. در جستجوی روشهایی برای توجه، پاداش‌دهی و تقدیر از کارکنان هستند که در ایجاد و اجرای ایده‌های بهبود استفاده می‌کنند.

#### ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر

« تعالی، چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است »

سازمان‌های متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیتها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه کاری داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند. دانش کارکنانشان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان به کار گرفته و همگان را از آن بهره‌مند می‌کنند. ایده‌های کلیه ذینفعان، به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می‌گیرد و نگاه کارکنان به ورای زمان حال و قابلیت‌های کنونی، سوق داده می‌شود. آنها به دقت سرمایه‌های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دستاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می‌کنند. کارکنان آنها، همواره شرایط فعلی را به چالش طلبیده و در جستجوی فرصت‌های نوآوری و بهبود که به ارزش افزوده بیانجامد، هستند.

#### ۷- توسعه همکاری‌ها

سازمان‌های متعالی، تشخیص می‌دهند که در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات می‌باشد، دستیابی به اهداف سازمانی، به توسعه همکاری‌ها بستگی کامل دارد.

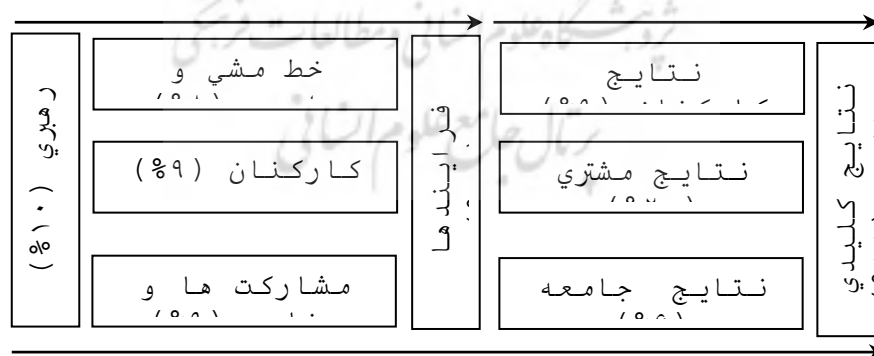
## ۸- مسئولیت اجتماعی سازمان

« تعالی، فرا رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است»

سازمان‌های متعالی، به عنوان سازمان‌های مسئول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می‌کنند.

### ساختار و چارچوب معیارهای الگوی EFQM

الگوی تعالی EFQM چارچوبی غیر اجباری بر پایه ۹ معیار می‌باشد، که ۵ معیار "توانمندساز" و ۴ معیار آن "نتایج" می‌باشد. معیارهای "توانمندساز" آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می‌دهند. در توانمندسازها هر کدام از معیارها به تعدادی زیرمعیار و هر کدام از زیرمعیارها به تعدادی نکات راهنما تقسیم می‌شوند. رعایت کردن تمامی نکات راهنما و ارجاع دادن به تمامی آنها در سازمان اجباری نیست و هر سازمانی می‌تواند با توجه به ماهیت و فعالیت خود به آنها توجه کند. معیارهای نتایج آنچه را که سازمان بدست می‌آورد پوشش می‌دهد. نتایج بوسیله توانمندسازها حاصل می‌شوند. الگوی EFQM به صورت شماتیک در شکل ۵ ارائه شده است [۷].



شکل ۵: نمای شماتیک EFQM

### معیار یک: رهبری<sup>۱</sup>

رهبران متعالی آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نظر برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آنها را به اجرا در می‌آورند در دوران تغییر و تحولات سازمان، ثبات در مقاصد دارند و هر کجا که لازم باشد قادر هستند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و کارکنان را به پیروی آن ترغیب کنند. زیرمعیارهای معیار رهبری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم.

الف) رهبران، مأموریت، آرمان، ارزش‌ها و اخلاق سازمانی را ایجاد کرده و خود الگوی فرهنگ تعالی در سازمان هستند.

ب) رهبران برای اطمینان از ایجاد و استفاده از سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها، شخصا مشارکت می‌کنند.

ج) رهبران با مشتریان، شرکای تجاری و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

د) رهبران، فرهنگ تعالی را بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

ه) رهبران تحولات سازمانی را شناسایی و از آن حمایت می‌کنند.

### معیار دو: خط‌مشی و راهبرد<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک راهبرد، متمرکز بر منافع ذینفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق راهبردها تدوین و جاری می‌شوند.

---

1. Leadership

2. Policy & Strategy

زیرمعیارهای معیار خطمشی و راهبرد موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم.

الف) خطمشی و راهبرد مبتنی بر نیاز و انتظارات حال و آینده ذینفعان است.

ب) خطمشی و راهبرد مبتنی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های بیرونی مرتبط است.

ج) خطمشی و راهبرد، ایجاد، بازنگری و به روز می‌شوند.

د) خطمشی و راهبرد تفهیم شده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی جاری می‌شوند.

### معیار سه: کارکنان<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

زیرمعیارهای معیار منابع انسانی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم.

الف) منابع انسانی برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

ب) دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.

ج) کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

د) کارکنان و سازمان گفتگو دارند.



ه) به کارکنان پاداش داده می‌شود، مورد تقدیر قرار می‌گیرند و به آنها توجه می‌شود.

### معیار چهار: شراکت‌ها و منابع<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط‌مشی و راهبرد و اجرای اثر بخش فرآیندهایشان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

زیرمعیارهای معیار شراکت‌ها و منابع موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم.

الف) شراکت‌های بیرونی، مدیریت می‌شود.

ب) منابع مالی، مدیریت می‌شود.

ج) ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد، مدیریت می‌شود.

ه) اطلاعات و دانش، مدیریت می‌شود.

### معیار پنج: فرآیندها<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی فرآیندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

زیرمعیارهای معیار فرآیندها موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم.

الف) فرآیندها به طور نظام‌مند طراحی و مدیریت می‌شوند.

ب) فرآیندها در صورت نیاز با استفاده از نوآوری به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان بهبود می‌یابند.

ج) محصولات و خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی و ایجاد می‌شوند.

د) محصولات و خدمات، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند.

ه) ارتباط با مشتری مدیریت شده تقویت می‌شود.

### معیار نشن: نتایج مشتریان<sup>۱</sup>

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایج بدست می‌آورد.

زیرمعیارهای معیار نتایج مشتری موارد زیر هستند:

الف) مقیاس ادراکی

ب) شاخص‌های عملکردی

### معیار هفت: نتایج کارکنان<sup>۲</sup>

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایج

بدست می‌آورد.

زیرمعیارهای معیار نتایج کارکنان موارد زیر هستند:

الف) مقیاس ادراکی

ب) شاخص‌های عملکردی

#### 1. Customer's Results

#### 2. People Results

**معیار هشت: نتایج جامعه<sup>۱</sup>**

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی چه نتایجی بدست می‌آورد.

زیرمعیارهای معیار نتایج جامعه موارد زیر هستند:

الف) مقیاس ادراکی

ب) شاخص‌های عملکردی

**معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد<sup>۲</sup>**

سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و راهبرد را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند.

در اینجا مشخص می‌گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود چه نتایجی بدست می‌آورد.

زیرمعیارهای معیار نتایج کلیدی عملکرد موارد زیر هستند:

الف) دستاوردهای کلیدی عملکرد

ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

**مقایسه در الگوی *EFQM* و *BSC***

به طور کلی تعداد مقالاتی که به مقایسه کارت امتیازی متوازن و *EFQM* پرداخته‌اند خیلی زیاد نیست. مک‌آدام و انیل در مقاله خود به بررسی و نقد دو الگوی *EFQM* و کارت امتیازی متوازن در برابر چارچوب مدیریت کیفیت جامع

---

1. Society Results

2. Key Performance Results

پرداخته‌اند [۹]. چارچوبی که آنها مورد نقد و مقایسه قرار داده‌اند از پنج مورد تشکیل شده است که عبارت است از:

- ۱- مدیریت کیفیت جامع به صورت راهبردی با اهداف کسب و کار پیوند دارد.
  - ۲- درک مشتری و رضایت وی حیاتی است.
  - ۳- مشارکت و درک کارکنان در همه سطوح مورد نیاز است.
  - ۴- تعهد و سازگاری اهداف مدیریت نیاز است.
  - ۵- سازمان به عنوان مجموعه‌ای از فرایندها که روابط مشتریان و تامین‌کنندگان را پیوند می‌دهد و یکپارچه می‌کند، درک شده است.
- نتیجه این مقایسه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مقایسه کارت امتیازی متوازن و الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

| کارت امتیازی متوازن  | الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت   |
|--|--|
| <p>کاپلان و نورتون چهار منظری که به عنوان راهبرد کسب و کار باید اندازه‌گیری شوند، معرفی نموده‌اند (منظرهای مالی، مشتری، فرآیند و یادگیری و رشد). کارت امتیازی متوازن می‌تواند به سازمان‌ها جهت ایجاد توازن راهبردی بین جنبه‌های مختلف کسب و کارشان و همچنین در ایجاد سنجه برای راهبردشان کمک نماید. با این وجود کارت امتیازی متوازن در حد یک وسیله اثربخش اندازه‌گیری راهبرد باقی می‌ماند و در مورد تدوین راهبرد ساکت می‌ماند.</p> | <p>الگوی کیفیت اروپا ادعا می‌کند که مدیریت کیفیت جامع را از جهات مختلف پشتیبانی می‌کند. اولاً، نه معیار این الگو یک کسب و کار را به طور کلی باز می‌نماید. دوماً سیاست‌ها و راهبردها یک معیار کلیدی این الگو هستند. سوماً، معیارهای نتایج ایده‌هایی راجع به راهبرد موفق می‌دهند. با این وجود الگوی EFQM راهبرد را تدوین نمی‌کند و همچنین به طور مناسب راهبرد را ارزیابی نمی‌نماید، بلکه تا اندازه‌ای فرآیند تشکیل راهبرد را ارزیابی می‌نماید.</p>           |
| <p>پیوند با راهبرد این اطمینان را می‌دهد که سنجه‌ها و اهداف کارت امتیازی متوازن در ارتباط با مشتری، با راهبرد سازگار هستند و آن را حمایت می‌نمایند. کارت امتیازی متوازن پیوند بین ابتکارات بهبود مشتری و راهبرد سازمان را تقویت می‌کند. کارت امتیازی متوازن به این موضوع که چگونه مشتریان و بازارهای جدید باید شناسایی شوند اشاره نکرده است.</p>   | <p>به نظر می‌رسد الگوی EFQM مشارکت زیادی در این ناحیه در مدیریت کیفیت جامع داشته است. اولاً، رضایت مشتریان یک معیار کلیدی نتایج است و ارتباط آن باید با معیارهای توانمندساز نشان داده شود. دوماً، رضایت مشتریان همچنین می‌تواند با سازمان‌های دیگر الگوسنجی شود. دلیلی که برای نگرانی در این قسمت وجود دارد، کمبود عناصر پیش‌بینی‌کننده که شناسایی مشتریان و بازارهای جدید کمک کند است که علت آن به کمبود یکپارچگی راهبردی، یعنی مورد قبل باز می‌گردد.</p> |

| کارت امتیازی متوازن   | الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت  |
|---|---|
| <p>کارت امتیازی راهبردی می‌تواند به کارتهای امتیازی در سطوح پایین‌تر واگذار شود، که در نهایت هر یک از کارکنان می‌تواند یک کارت امتیازی داشته باشد [۱۰].</p>   | <p>الگوی EFQM داری دو معیار مدیریت کارکنان و همچنین رضایت کارکنان است که به ترتیب جزء معیارهای توانمند ساز و نتایج هستند. این معیارها سازمان را قادر به ارزیابی والگوسنجی مشارکت کارکنان می‌نماید. با این وجود مشکلاتی نیز وجود دارد: اولاً، الگو یک ابزار ممیزی است برای کارهایی که در گذشته اتفاق افتاده و اشاره‌ای به تجارب برتر و مرجع در زمینه سازمان نمی‌کند. دوماً، مدیریت کیفیت جامع اغلب میان نیروهای کار به زبان ساده ترجمه می‌شود اما EFQM نسبتاً پیچیده و بروکراتیک است.</p>                |
| <p>به طور ایده‌آل یک کارت امتیازی متوازن که خوب رابطه برقرار کرده باشد باید منجر به فعالیت‌های سازگار مدیریتی در سازمان شود. برخلاف EFQM یک الگوی خاص رهبری در کارت امتیازی وجود ندارد (البته در دو کتاب آخر نورتون و کاپلان در این زمینه مباحثی انجام شده است). در نهایت این امر می‌تواند منجر به آن شود که اهداف مالی به میزان زیادی وزن‌دار از اهداف رشد و یادگیری شوند.</p> | <p>معیار رهبری یک توانمندساز کلیدی در الگو است. این معیار بر پایه یک سبک از روش <i>role modeling</i> حمایت می‌کند این سبک در مدیریت نقش بسیار حمایت‌کننده‌ای در مدیریت کیفیت جامع دارد. البته شاید این تعریف از رهبری در همه کسب و کارها مفید نباشد.</p>  |
| <p>کارت امتیازی متوازن فرض می‌کند که عملیات کسب و کار بر پایه فرآیندهای کسب و کار است. با این وجود کارت امتیازی نیز به مشکل EFQM تن می‌دهد که کل سازمان را فرآیندی می‌بیند.</p>   | <p>در مورد EFQM موارد زیر قابل ذکر است:<br/>                     - مرکز الگو معیار فرآیندهای کسب و کار است. این معیار مجموعه‌ای از مراحل جهت مدیریت سیستماتیک و بهبود فرآیندی کسب و کار دارد.<br/>                     - با این وجود الگو نشان نمی‌دهد که چگونه فرآیندهای کسب و کار می‌توانند شناسایی شوند یا بهبود یابند. الگو در حد یک ابزار منفصل ممیزی می‌ماند.<br/>                     - ممکن است فرآیندی بودن به صورت کامل برای یک سازمان مناسب نباشد. الگو این حالت را به حساب نیاورده است.</p> |

مقایسه دیگری که بین این دو الگو صورت گرفته است، این دو الگو را به عنوان ابزارهایی جهت اندازه‌گیری عملکرد در نظر می‌گیرد و به مقایسه دو الگو در چارچوب مطرح شده توسط پروفیسور اوتلی می‌پردازد [۱۱].

خلاصه این مقایسه در جدول ۲ آمده است. این مقاله چنین نتیجه می‌گیرد که هر دو الگو از بسیاری از موارد مفهوم مشابهی دارند گرچه *EFQM* از اصول مدیریت کیفیت جامع پشتیبانی می‌کند در حالیکه کارت امتیازی متوازن تأکید بر راهبرد سازمان دارد. خلاصه مقایسه در زیر آمده است:

- هر دو الگو دارای ساختاری بدون منظر منعطف هستند.
- جهت بهبود در مناطق کاری خاص مدیران باید سنجه خاص خود را تخصیص دهند که با این مناطق قابل انطباق هستند.
- هیچ روش واضحی جهت پیاده‌سازی موفق وجود ندارد.
- ارتباط بین سیستم‌های مشوق و پاداش‌دهی
- هر دو منافع تمام ذینفعان را تأمین می‌کنند.
- الگوی تعالی از مفاهیم *TQM* پشتیبانی می‌کند؛ کارت امتیازی متوازن برای هماهنگی راهبردهای سازمان با مقیاس‌های سنجش عملکرد تلاش می‌کند.
- الگوی تعالی *EFQM* به دلیل ساختار متحد الشکل تر ابزار مناسبتری جهت الگو سنجی فراهم می‌نماید.
- کارت امتیازی متوازن منعطف‌تر از *EFQM* است.

جدول ۲: مقایسه بین کارت امتیازی متوازن و الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

| سؤال                 | کارت امتیازی متوازن   | الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت  |
|----------------------|---|---|
| اهداف                | اهداف چندگانه بر پایه راهبرد و تاکید بر چهار ناحیه عمومی: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، نوآوری و ابتکار | اهداف چندگانه که بر پایه اصول TQM بنا شده‌اند و در نه ناحیه تمرکز نموده‌اند: رهبری، مدیریت کارکنان، پیاده‌سازی سیاستها و راهبردها، مدیریت منابع، مدیریت فرآیندها، رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثر بر جامعه، نتایج تجاری |
| راهبردها و برنامه‌ها | تخصیص سنجه‌های راهبردی و استفاده از نقشه‌ی راهبرد جهت برقراری ارتباط بین هر یک از این سنجه‌های راهبرد   | مستقیماً آدرس داده نشده ولی وزن هر یک از معیارها و زیر معیارها می‌تواند به عنوان راهنما استفاده گردد.   |
| تنظیم اهداف کمی      | در جایی آدرس نشده است، با توجه به ساختار منعطف و بدون منظر الگوی این امر از الزامات مدیر سازمان است.    | به طور خاص مشخص نشده است و مدیر می‌تواند با توجه به توقعات خود آنها را تنظیم نماید.   |
| ساختار پاداش‌دهی     | الگو پیشنهاد می‌کند که سیستم پاداش‌دهی باید در ارتباط با سنجه‌های راهبردی باشد.                         | به یک سیستم شناخت و پاداش‌دهی نیاز دارد اما نمی‌توان راهنمایی خاص را در الگو آدرس داد.  |
| حلقه بازخورد         | نیاز به فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای دارد که به مراتب از یادگیری تک حلقه‌ای سخت‌تر است.                    | چیزی ذکر نشده اما الگو به طور پیش فرض توسط ارزیابی این اطلاعات را فراهم می‌کند.   |

### نتیجه‌گیری

اگر چه بهره‌وری مفهوم جدیدی نیست اما توسعه الگوهای اندازه‌گیری و ارتقاء بهره‌وری در دهه‌های اخیر گویای اهمیت این مفهوم در ادامه بقا سازمان‌ها می‌باشد. بر این اساس الگوهای موجود در این زمینه با توجه به چرخه یادگیری و الزامات محیطی روز به روز تکامل می‌یابند. در این میان کارت امتیازی متوازن با پشت سر

گذاشتن سه نسل از توسعه، همچنان به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد در کشورهای مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از ارائه چارچوب اولیه کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ با چهار معیار مالی، مشتری، فرآیند و یادگیری، نورتون و کاپلان با توسعه الگوی کارت امتیازی متوازن، آن را به یک سیستم مدیریتی تبدیل نمودند و در نهایت به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی جهت استفاده سازمان‌ها به دنیا معرفی نمودند. از طرف دیگر بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت نیز الگوی *EFQM* را با مأموریت تعالی سازمانی تدوین نمود که با استقبال بسیاری از سازمان‌ها مواجه شد. این الگو بر پایه ۸ اصل بنیادی و ۹ معیار (۵ معیار توانمندساز و ۴ معیار نتایج) شکل گرفته است. اما با توجه به حوزه عملکرد این دو الگو در این مقاله به بررسی و مقایسه آنها پرداخته شده است. این مقایسه‌ها توسط معیارهایی نظیر اهداف، راهبردها، درک مشتری، درک کارکنان انجام پذیرفته است. مقایسه این دو الگو نحوه عملکرد آنها را در موارد فوق روشن می‌سازد در نتیجه انتظارات معقول از نتایج پیاده‌سازی این الگوها در سازمان را می‌توان در این مقایسه‌ها جستجو نمود.



## منابع

- ۱- علیرضائی، محمد رضا، (۱۳۸۳)، "نظام جامع بهره‌وری سازمان‌ها به کمک *DEA* با محوریت *BSC*"، موسسه بین‌المللی تحقیق در عملیات بهین کارا، اولین کنفرانس ارزیابی عملکرد، تهران.
- ۲- نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس، (۱۳۸۴)، "الگوی سرآمدی *EFQM*"، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، تهران.
- 1- *EFQM Levels of Excellence*, (2003), *European Quality Award Information Brochure for 2003*, V6.
  - 2- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (2001), "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment", *Harvard Business School Press, Boston*.
  - 3- Kaplan, R. S. & Norton, D. R., (1992), "The Balanced Scorecard- Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February; pp: 71-80.
  - 4- Kaplan, R. S. & Norton, D. R., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, September-October; pp: 134-142.
  - 5- Kaplan, R. S. & Norton, D. R., (1996a), "Translating Strategy into Action- the Balanced Scorecard", *Harvard Business School Press, Boston*.
  - 6- *Management and Business Encyclopedia*, pp: 4119-4128, 2001.
  - 7- McAdam, R. & O'Neill, 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); pp: 191-197.
  - 8- Rigby D.K., (2001), "Management Tools 2001, Global Results: Annual Survey of Senior Executives". Boston, MA: Bain & Company, Inc.
  - 9- Wongrassamee, S., Simmons, J.E.L., Gardiner, P.D., (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, 7(1); pp: 14-29.