

## **عنوان مقاله**

**مقایسه تطبیقی مدل‌های ارزیابی: EFQM،  
BSC، CED، SCR&PI و مالکوم بالدريج**

**نویسنده:**

**علاءالدین رفیع زاده**

ارائه شده 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 کار کردن 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 صورت 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 ارزیابی عملکرد در حال حاضر 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 اندازه ای است که در دوران مدیریت کلاسیک مطرح بوده است یا اینکه جهت جوابگویی به یک چنین محیط متلاطم کنونی نیازمند استفاده از روش‌های علمی با اهدافی مشخص هستیم؟ سوالهایی از این دست بسیار زیاد است، اما آنچه مسلم است اینکه بایک نظارت جزءنگر نمی‌توان به همه این سوالها 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<sup>۱</sup>

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 ارائه 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 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<sup>۲</sup> و چهار معیار نتایج<sup>۳</sup> می‌باشند. معیارهای توانمند سازی (چگونه)<sup>۴</sup> آنچه را که سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند. معیارهای نتایج (چه)<sup>۵</sup> آنچه را که سازمان بدست می‌آورد پوشش می‌دهد و نتایج بوسیله توانمند

---

۱- European Foundation for Quality Management (EFQM)

۲- Enablers

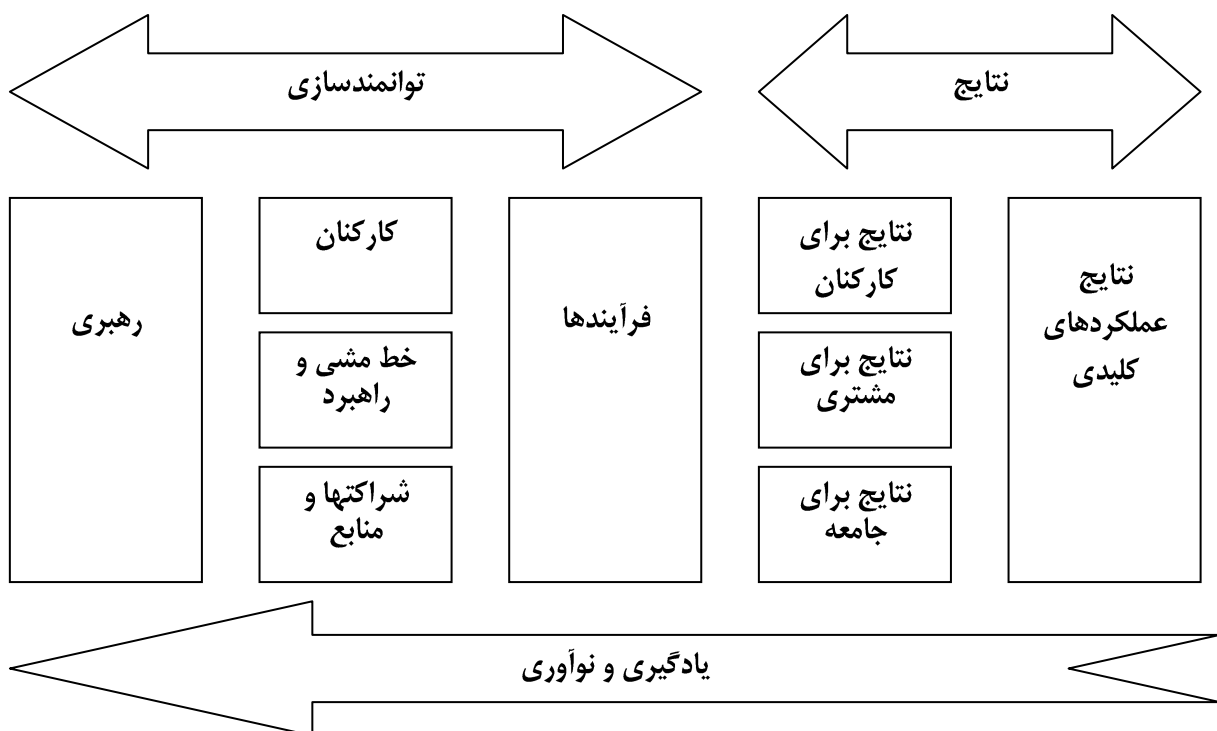
۳- Results

۴- How

۵- What

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.

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.

## موزه توانمند سازی:

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

## ۲- مدل ارزیابی متوازن<sup>۱</sup>

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<sup>۲</sup> ارائه شده و از چارچوبی پیروی می‌کند که در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه<sup>۳</sup> آتی سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک<sup>۴</sup> تدوین می‌یابند و یا می‌بایست تدوین شده باشند.\*

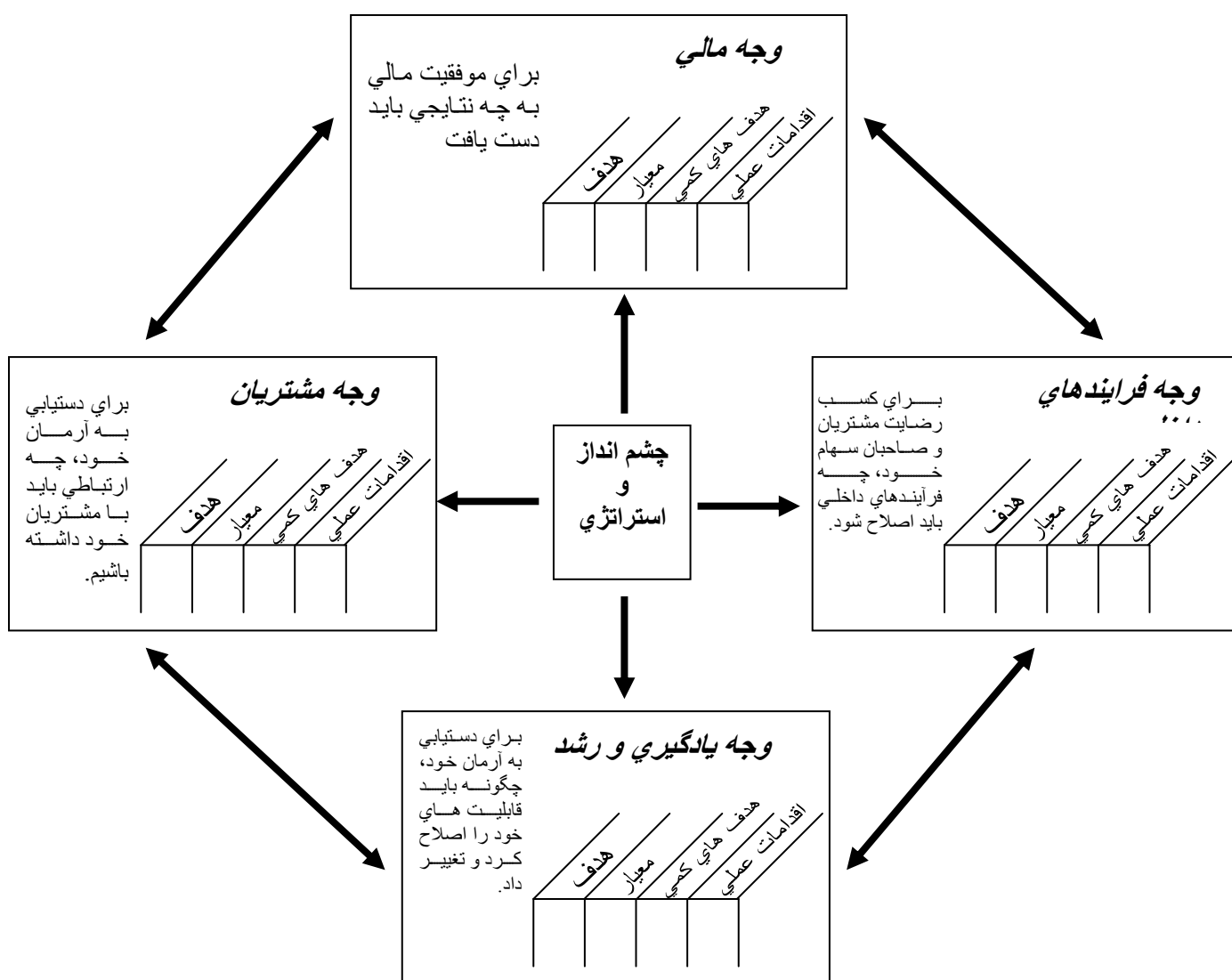
با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت<sup>۵</sup> مشخص و رابطه علت و معلولی<sup>۶</sup> بین این عوامل مشخص می‌گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک<sup>۷</sup> تبیین و در نهایت برنامه اقدام<sup>۸</sup> تدوین می‌گردد.

- 
- ۱- Balanced Scorecard
  - ۲- David Norton & Robert Kaplan
  - 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

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.

شکل شماره ۲: چارچوب مدل BSC



منبع: Kaplan&Norton (۱۹۹۶)

## ۱- وجه 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 می کنند و از سوی دیگر اهداف نهایی برای اهداف و معیارهای سایر جنبه های BSC بکار می روند. بازگشت سرمایه، بازده سهام و درآمد عملیاتی از معیارهای اصلی این وجه می باشد.

## ۲- وجه مشتری

مقصود از این وجه برگزیدن بخش هایی از بازار و مشتریان برای رقابت توسط واحدهای تجاری است. مدیران باید اصلی ترین معیارها را برای دستیابی موفقیت آمیز به این بخشها تعیین نمایند بر طبق نظر نورتون و کاپلان این معیارهای اصلی شامل رضایت مشتری، حفظ مشتری، درخواست های جدید مشتری و قابلیت سودآوری مشتری و سهم بازار و سود در هر یک از بخش های انتخاب شده می باشد.

## ۳- وجه فرآیندهای داخلی

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

## ۴- وجه یادگیری و رشد

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



## کامهای 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 چشم‌انداز: چشم‌انداز 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 وجه‌ها 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<sup>۱</sup> 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

---

۱- Targets

### ۳- مدل شناخت برتری سازمانی<sup>۱</sup>

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.

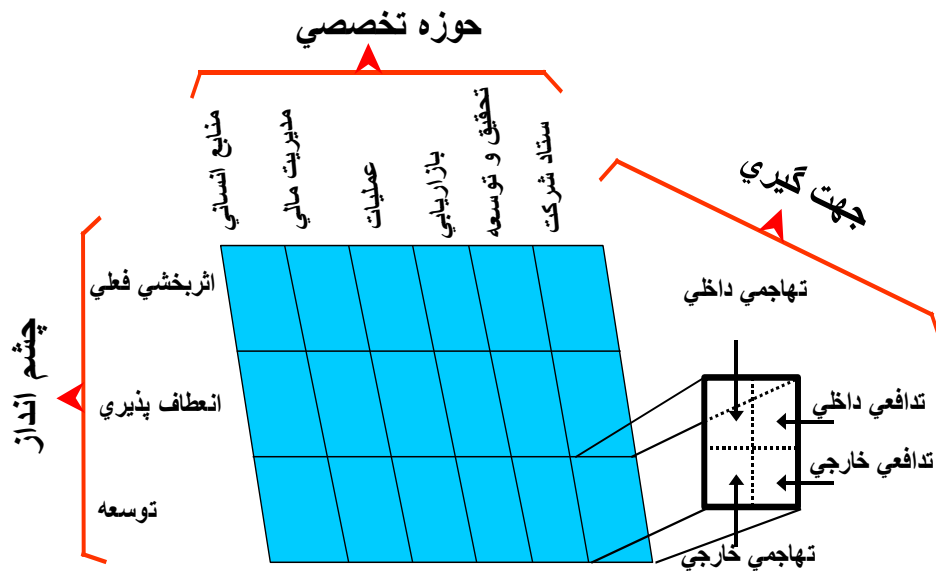
#### موارد کاربرد مدل CED

- 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 سازمان 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.

---

۲- Corporate Excellence Diagnosis (CED)

شکل شماره: ۳ مدل برتری سازمانی<sup>۱</sup> (CER)



منبع: گزارش منتشره سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۲)

### ۱- حوزه‌های تخصصی

در بعد حوزه‌های تخصصی رفتار، عملکرد و نتایج حاصله در ۶ جنبه اصلی سازمان که حوزه‌های اصلی فعالیت هستند مطرح می‌شود. که شامل: منابع انسانی، مدیریت مالی، عملیات، بازاریابی، تحقیق و توسعه و ستاد مشترک می‌باشد.

## ۲- چشم‌انداز

در این بعد چشم‌اندازهای سه‌گانه‌ای که سازمان می‌تواند در تفکر نسبت به خود داشته باشد، مطرح و معیارهای شناخت برای هر حوزه، تحت هر چشم‌انداز 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 چشم‌انداز) 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 "داخلی" و اگر تحت نفوذ عمده از سوی عوامل خارج از کنترل مستقیم باشد، "خارجی" در نظر گرفته می‌شود. اگر اقدامات به منظور افزایش قدرت و پیروزی و چالش‌ها باشد، "تهاجمی" 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 "تدافعی" خواهد بود.

## ۴- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد<sup>۱</sup>

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.

در یک مراسم 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.

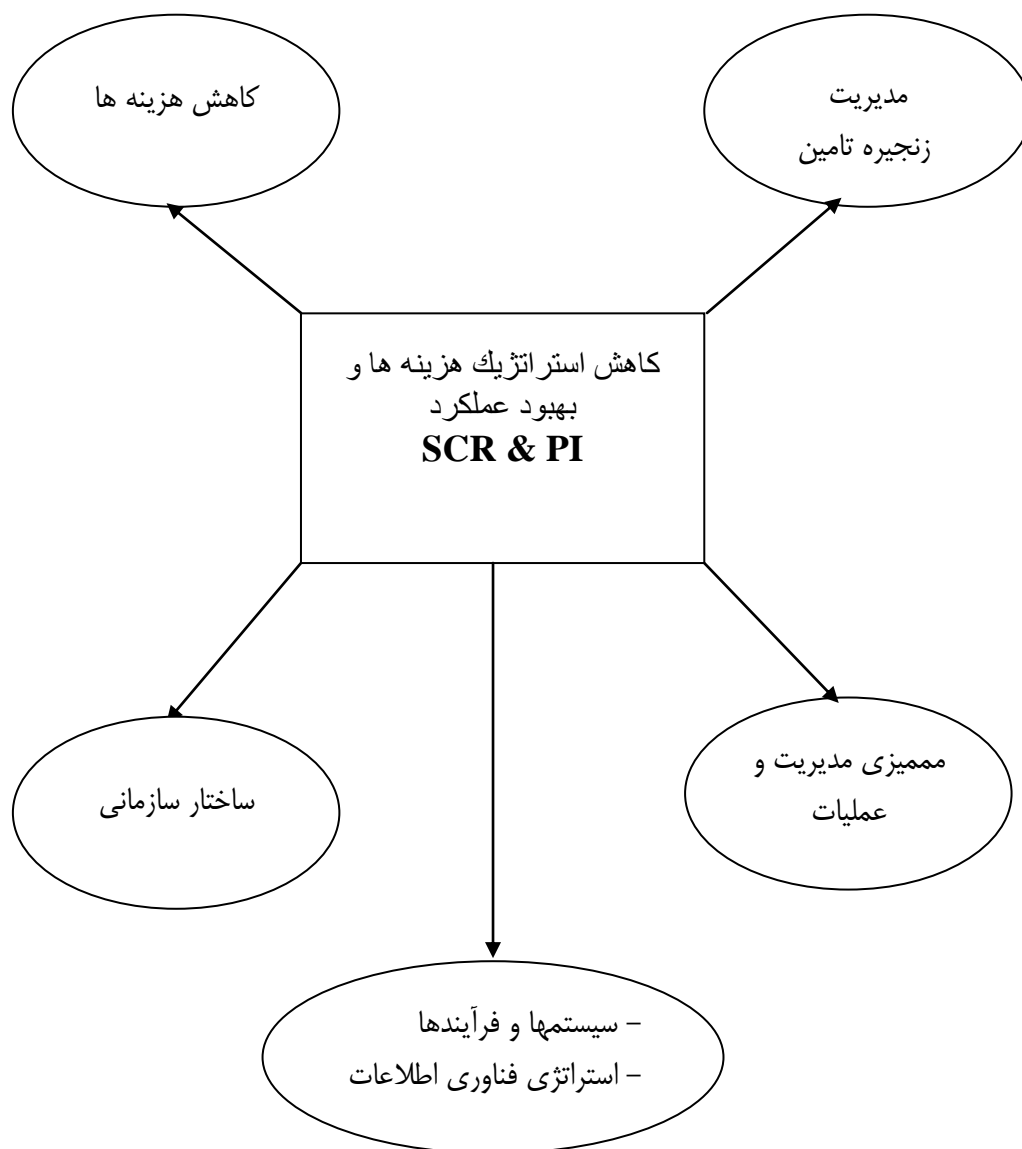
### **ویژگی‌های اصلی روش کاهش استراتژیک هزینه‌ها:**

- **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، مشارکت 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 هزینه ها



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 بالدریچ:

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 بالدریچ شد و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریچ ایجاد شد این مدل بطور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود.

گروه اول: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدریچ برای موسسات تجاری

گروه دوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدریچ برای موسسات آموزشی

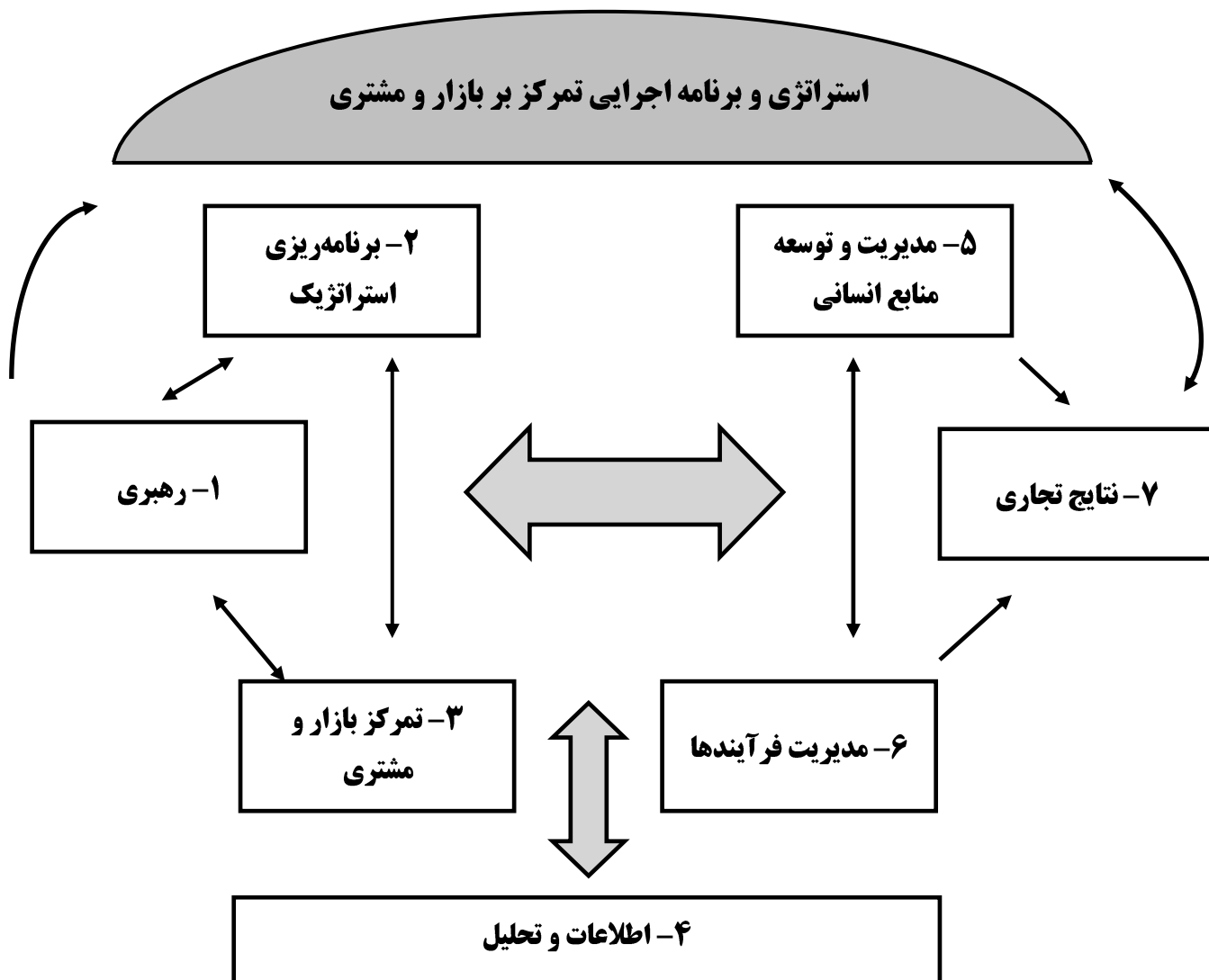
گروه سوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدریچ برای موسسات بهداشتی و درمانی

این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی نیز قرار گرفته و سالانه جوایزی تحت عنوان جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریچ به شرکت‌های موفق اعطا می‌شود. شرکت‌های موفق شرکت‌هایی خواهند بود که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات مالکوم بالدریچ 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 بالدریچ داوطلب شوند. ابعاد کلی این مدل در شکل شماره ۵ اشاره شده است.



شکل شماره ۵ شمای کلی مدل مالکوم بالدريج



منبع : در مسیر تعالی (۱۳۸۲)

### اهداف عمده مدل مالکوم بالدريج

- ۱- کمک به بهبود عملکرد سازمان و افزایش توانمندی آنان
- ۲- کمک رسانی به برقراری 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، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های

برنامه‌ریزی

رویکرد مدل تعالی بالدریچ برای تعالی سازمان‌ها عبارتست از: سیستمی از رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تمرکز بر بازار و مشتری، نتایج تجاری را از طریق منابع انسانی و فرآیندها تحقق می‌سازد.

## بررسی تطبیق 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"> <li>- جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی، امتیازدهی برای ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است.</li> <li>- زمان و تمرکز زیادی لازم دارد.</li> <li>- از غنای لازم جهت تجزیه و تحلیل علت‌ها برخوردار نیست.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت ایجاد یک سیستم صحت‌سنجی (health check) برای فرایندهای سازمانی و تعیین نقاط قوت و ضعف مناسب است.</li> <li>- توانا کردن سازمان در الگو برداری از بهترین سازمان‌ها در زمینه فرآیندهای سازمانی</li> <li>- اصول تعریف شده‌ای دارد.</li> <li>- توجه‌اش مشتری‌مداری است.</li> <li>- معیار وزن‌دهی مناسبی دارد.</li> <li>- با پارادایم‌های جدید مدیریت همخوانی دارد.</li> <li>- نگاه جامع‌تری به ذینفعان سازمان دارد.</li> <li>- نگاه جامع‌تری در انتخاب معیارها و زیرمعیارها دارد.</li> <li>- مدلی است عینی و مبتنی بر واقعیت.</li> <li>- از ساختار مناسبی جهت تحلیل نتایج ارزیابی سازمان ارائه می‌دهد.</li> <li>- امکان سنجش کمی دارد.</li> <li>- منطق رادار معیارها را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهد.</li> <li>- از قابلیت انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است.</li> </ul>	<b>EFQM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- در صورتی می‌توان اجرا کرد که سازمان مورد مطالعه دارای استراتژی چشم‌انداز تعریف شده‌ای باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برای گسترش درک علت و معلولی بین معیارهای عملکردی مدیران سازمان و توانمندسازی آنها برای اخذ تصمیمات استراتژیک مناسب‌تر است.</li> <li>- برای تعیین اولویت بین پروژه‌های بهبود مناسب است.</li> <li>- ارتباط دو جانبه‌ای از استراتژی و روندهای استراتژیک در لایه‌های سازمانی برقرار می‌کند.</li> <li>- یک منابعی تئوریک برای هر جنبه ارائه می‌کند.</li> </ul>	<b>BSC</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجرای مدل دشوار است (بدلیل تعریف معیارهای متناسب با استراتژی‌های سازمان)</li> <li>- با توجه به ارتباط سلسله مراتبی بین جنبه‌های تعریف شده امکان بررسی حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد.</li> <li>- سیستم امتیازدهی ندارد.</li> <li>- زنجیره تأمین سازمان کمتر مورد توجه است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بر مبنای ایجاد توازن میان عملکرد داخلی و خارجی معیارهای مالی و غیرمالی و ... استوار شده است.</li> <li>- ابزار مناسبی جهت تعیین و انتقال استراتژی است.</li> <li>- بر روابط علی و معلولی بین چهار بعد مدل، تأکید می‌شود.</li> <li>- منابع اطلاعاتی فراوانی اعم از کتاب، مقالات و ... در دسترس است.</li> <li>- ابعاد در نظر گرفته شده از جامعیت برخوردار است.</li> <li>- انعطاف‌پذیری خوبی دارد.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حوزه‌های تخصصی تعریف شده جامع نیستند</li> <li>- طبقه‌بندی حوزه‌های تخصصی با پارادایم‌های جدید مدیریت سازگار نیست</li> <li>- ساختار مدل پیچیده است</li> <li>- یک مدل قدیمی است</li> <li>- اجرای مدل زمان‌بر است</li> <li>- جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری در مورد امتیاز راحت نیست.</li> <li>- پیش‌فرض‌ها و اصول حاکم بر مدل تعریف نشده است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برای اجزاء مختلف مدل تعریف خاص ارائه شده است.</li> <li>- برای شناخت کل سازمان، یک یا چند حوزه قابل بکارگیری است.</li> <li>- رویکرد مدل رویکرد شناخت وضع موجود سازمان استانداردهای برتری سازمانی است</li> <li>- منابع و اطلاعات کاملی موجود است</li> <li>- امکان سنجش کمی فراهم است</li> <li>- ریشه‌یابی و یافتن روابط علت‌ها در مدل گنجانده شده است</li> <li>- انعطاف‌پذیری خوبی دارد</li> </ul>	<b>CED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حوزه‌های تعریف شده جامع نیستند</li> <li>- سیستم امتیاز دهی ندارد</li> <li>- منابع اندکی در دست است</li> <li>- بر مبنای ساختار هزینه‌ها طراحی شده، لذا نیاز به سیستم‌های هزینه‌یابی دقیق دارد</li> <li>- که اغلب شرکت‌ها فاقد اینگونه سیستم‌ها هستند</li> <li>- عمق و تفصیل بررسی کم است</li> <li>- به مشتری‌گرایی کمتر توجه شده است</li> <li>- بیشتر به اثر بخشی تأکید دارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبنای روش ساختار هزینه‌هاست لذا درک ابعاد و نتایج آن ساده‌تر است</li> <li>- بدلیل رویکرد کاهش هزینه مورد توجه مدیران عالی است</li> <li>- اجرا مدل سهل‌تر است</li> <li>- زمان اجرا کوتاه است</li> <li>- بدلیل تمرکز بر هزینه‌ها درک آن بسادگی قابل فهم است</li> <li>- در بهبود حوزه‌هایی تمرکز می‌کند که نقش کلیدی دارند</li> </ul>	<b>SCR&amp;PI</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدل‌های جدید و جامع‌تری نسبت به این مدل ظهور کرده است</li> <li>- اجرای مدل زمان‌بر است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدل جداگانه‌ای برای موسسات تجاری، آموزشی و بهداشتی و درمانی ارائه می‌کند</li> <li>- رویکرد توسعه‌ای دارد</li> <li>- تمرکز بر بازار و مشتری دارد</li> </ul>	<b>بالدریج</b>
--	---	----------------

## نتیجه‌گیری

مدیریت یک سازمان بدون اندازه‌گیری عملکرد مثل هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است، (نجمی و همکاران ۱۳۸۱) وظیفه کنترل در بین وظایف پنج گانه مدیران، بیش از هر چیز، نیازمند وجود سازگاری و ارزیابی عملکرد است. اما آنچه مسلم است اینکه مدلی که می‌تواند سازمان را درست ارزیابی کرده و به سمت تعالی هدایت بکند مدلی است که مقتضیات محیطی را پوشش داده و بتواند تاثیرات منفی آن را خنثی و از فرصت‌های موجود در آن 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 ۵ 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، EFQM، BSC: فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از بکارگیری مدل EFQM در سازمان‌های ایران اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشکده تهران
- ۴- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، ویرایش چهارم، ۱۳۸۰
- ۴- 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 score card (BSC).www. qpr.com/balanced scorecard