

مقایسه‌ی تحلیلی بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC)

امیر بخت‌یاوریان

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع-دانشگاه تربیت مدرس

yavarian@modares.ac.ir

سید حسام‌الدین ذگردی

دانشیار مهندسی صنایع-دانشگاه تربیت مدرس

zegordi@modares.ac.ir

چکیده:

این مقاله به مقایسه و بررسی مدل کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت های امتیازی متوازن (bsc) پرداخته است که پس از بررسی و مقایسه‌ی توانایی‌ها و ضعف های هر یک، از دو منظر تعالی سازمانی و اندازه‌گیری عملکرد با توجه به ادبیات موضوع به این نتیجه می‌رسد که دو مدل زمینه‌های مساعدی برای همکاری دارند. در انجام این مقایسه و بررسی در قسمت اول از چارچوب کانجی که جهت مقایسه‌ی مدل‌های تعالی سازمان ارائه شده است، استفاده می‌شود این چارچوب در پیچیدگی مدل، انعطاف، هزینه، اعتبار، قابلیت اعتماد، پوشش دادن تمام ذینفعان، پوشش دادن اصول TQM، فرآیندگرایی، الگوسنجی و روندها به بررسی دو مدل می‌پردازد. در قسمت بعد به نقد و بررسی این دو مدل در برابر پنج سؤال مطرح شده توسط اوتلی می‌پردازیم، این چارچوب به این دو مدل به دید سیستم‌های کنترل مدیریت نگاه می‌کند و در پنج مورد یعنی اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها، تنظیم اهداف کمی، ساختار پاداش‌دهی و حلقه بازخور اطلاعات دو مدل را مورد بررسی و مقایسه قرار می‌دهد. نتایج این آنالیز نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه این دو روش به نظر متفاوت می‌آیند از مفاهیم مشترکی برخوردارند. در نهایت می‌توان گفت پیاده سازی همزمان این دو روش در سازمانها میتواند مفید واقع گردد.

واژه‌های کلیدی:

بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM)، کارت امتیازی متوازن (BSC)، تعالی سازمانی، سیستم‌های کنترل مدیریت

مقدمه :

تعداد زیادی از مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد در سرتاسر جهان وجود دارند که توسط شرکت های مختلف به کار برده می‌شوند. اما این مدلها واقعاً چه کاری انجام می‌دهند؟ سازمانهای پیشرو در زمینه‌های مختلف چه سودی از پیاده سازی این مدلها به دست آورده اند؟ یک سازمان، مورد بسیار پیچیده ای برای اندازه گیری است. سازمانها در خیلی از جنبه ها با هم متفاوتند، برای مثال، در اندازه، پیچیدگی و نوع مشتریان. بعضی از افراد اندازه گیری عملکرد سازمان را غیر ممکن می‌دانند. اما حقیقت این است که خیلی از سازمانها به اندازه گیری عملکرد خود مبادرت می‌ورزند و بایستی به این کار ادامه دهند تا بتوانند موقعیت خود را بسنجند و در کسب و کار خود توفیق کسب نمایند. موضوع اصلی این مقاله مقایسه و بررسی مدل کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) است که پس از بررسی و مقایسه‌ی توانایی‌ها و ضعف های هر یک از دو جنبه‌ی تعالی سازمانی و سیستم کنترل مدیریت با توجه به ادبیات موضوع به این نتیجه میرسد که دو مدل زمینه‌های مساعدی برای همکاری دارند.

در انجام این مقایسه و بررسی در قسمت اول از چارچوب کانجی (kanji, 2002) که جهت مقایسه‌ی مدل‌های تعالی سازمان ارائه شده استفاده می‌شود این چارچوب در معیارهای پیچیدگی مدل، انعطاف، هزینه، اعتبار، قابلیت اعتماد، پوشش دادن منافع تمام ذینفعان، پوشش دادن اصول TQM، فرآیندگرایی، الگوسنجی و روندها به بررسی دو مدل می‌پردازد. در قسمت بعد به نقد و بررسی مدل EFQM و کارت امتیازی متوازن در برابر پنج سؤال مطرح شده توسط اوتلی می‌پردازیم، این چارچوب به این دو مدل به چشم مدل های کنترل مدیریت نگاه می‌کند و سوال هایی را در زمینه‌ی اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها، تنظیم اهداف کمی، ساختار پاداش‌دهی و حلقه بازخور اطلاعات مطرح می‌نماید و از این منظر به مقایسه ی دو مدل خواهد پرداخت. نگارندگان بر این باورند که بررسی و مقایسه‌ی این دو مدل در این دو چارچوب یعنی چارچوب کانجی که به این مدل‌ها به دید

مدل‌های تعالی سازمان و چارچوب اوتلی که به این دو مدل به دید سیستم‌های کنترل مدیریت می‌نگرد، نتیجه‌ای مناسب و مفید جهت بررسی مشابهات و تفاوت‌ها و زمینه‌های همکاری دو مدل می‌دهد و اکثر جنبه‌های این دو مدل را پوشش می‌دهد و می‌تواند پشتیبان خوبی جهت تحقیقات آینده در زمینه‌ی این دو مدل باشد.

۱- بررسی تاریخچه

در این قسمت به بررسی ادبیات در زمینه‌ی مدل تعالی EFQM و کارت امتیازی متوازن می‌پردازیم.

۱-۱- مدل تعالی EFQM:

در سال ۱۹۸۹ وقتی دیوار برلین فرو ریخت، اقتصاد کشورهای شرق اروپا، که دقیقاً بر اساس اصول تیلور طراحی شده بود دیگر قادر به پوشیدن معایب و ناتوانایی‌های خود نبود و این امر فشار زیادی را به اقتصاد اروپا وارد می‌کرد، در این زمان بود که مدیران ارشد ۴۰ کمپانی معروف اروپایی مانند رنو، فیات، فیلیپس، بریتیش تله کام و غیره بر آن شدند که بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت یا EFQM را تأسیس نمایند. آنها همچنین جایزه کیفیت اروپا را که در سال ۱۹۹۱ شرکت رنک زیراکس مفتخر به دریافت آن از دست پادشاه اسپانیا شد، ایجاد کردند.

در آغاز اتخاذ اصول TQM در قلب چشم انداز EFQM جای داده شد. این چشم انداز در سال ۲۰۰۰ به صورت "جهانی که در آن سازمان‌های اروپایی با استفاده از نقش EFQM در پیشبرد تعالی پایدار برتر باشند" اعلام شد. (EFQM, 2002). مدل EFQM (شکل ۱) به دو قسمت تقسیم شده است: توانمندسازها و نتایج. توانمندسازها سیاست‌ها و فرآیندهایی هستند که باعث پیشبرد کسب و کار می‌شوند و تغییر ورودی‌ها به خروجی‌ها را تسهیل می‌نمایند. نتایج مقیاس‌های سنجش سطح خروجی‌های بدست آمده توسط سازمان هستند. بردارهای موجود در مدل بر پویا بودن طبیعت مدل تأکید دارند. آنها نوآوری و یادگیری را نشان می‌دهند که به بهبود وضعیت توانمندسازها که نتیجتاً منجر به تقویت نتایج می‌شوند تأکید دارند. EFQM دارای هشت اصل جهت کسب و کار است. این اصول در زیر آمده است (EFQM, 1999). نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و سازگاری اهداف، مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات، مشارکت و رشد کارکنان، مسئولیت‌پذیری عمومی، توسعه روابط با همکاران تجاری و بهبود نوآوری و یادگیری مستمر که پایه‌های اصلی کسب کار در بنیاد کیفیت اروپا هستند. در ادامه به معرفی کارت امتیازی متوازن (BSC) می‌پردازیم.

۱-۲- کارت امتیازی متوازن (BSC):

در اوایل دهه ۱۹۹۰، مؤسسه نولان نورتون^۱ که بازوی تحقیقاتی شرکت KPMG بود، مطالعه‌ای را تحت عنوان «اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های آینده» آغاز کرد. دیوید پی نورتون^۲ به عنوان مدیر این پروژه و رابرت اس کاپلان^۳ (استاد دانشگاه هاروارد) به عنوان مشاوره آکادمیک این پروژه ایفای خدمت می‌کردند نتایج این مطالعه در سال ۱۹۹۲ منجر به، به وجود آمدن مفهومی به نام «کارت امتیازی متوازن» که در آن مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک به مجموعه‌ای از مقیاس‌های سنجش عملکرد ترجمه می‌شوند، شد (Kaplan and Norton, 1996 a).

کارت امتیازی متوازن فرمت خاصی برای توصیف و بیان فعالیتهای سازمان از طریق تعدادی منظر^۴ قابل اندازه‌گیری است (که معمولاً ۴ تا هستند). یک کارت امتیازی متوازن خوب منطق استراتژیک سازمان را مستند می‌کند به طوری که یک رابطه علی معلولی بین فعالیتهای کنونی و موفقیت‌های دراز مدت برقرار شود. از آنجاکه سازمان‌ها روز به روز بیشتر به دارایی‌های غیر ملموسشان^۵ وابسته می‌شوند نقش کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار کنترل مدیریت حیاتی به نظر می‌رسد

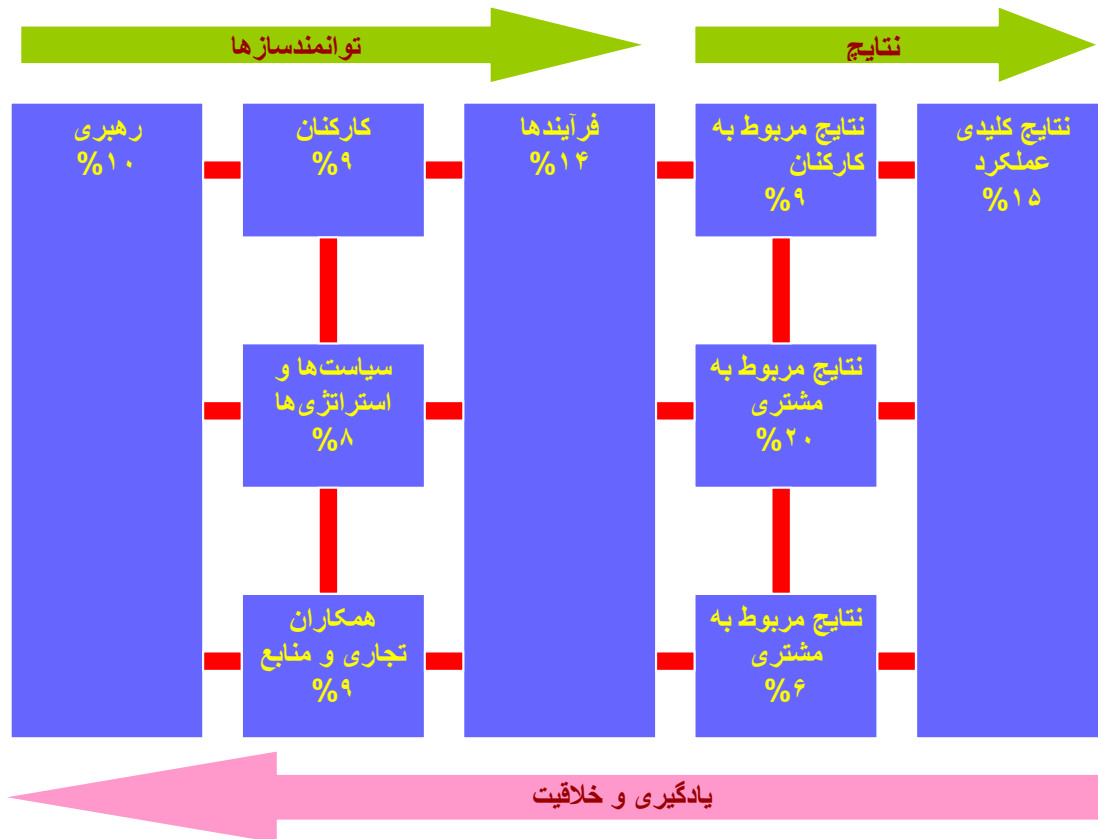
¹ Nolan Norton

² David P Norton

³ Robert S Kaplan

⁴ perspective

⁵ intangible assets

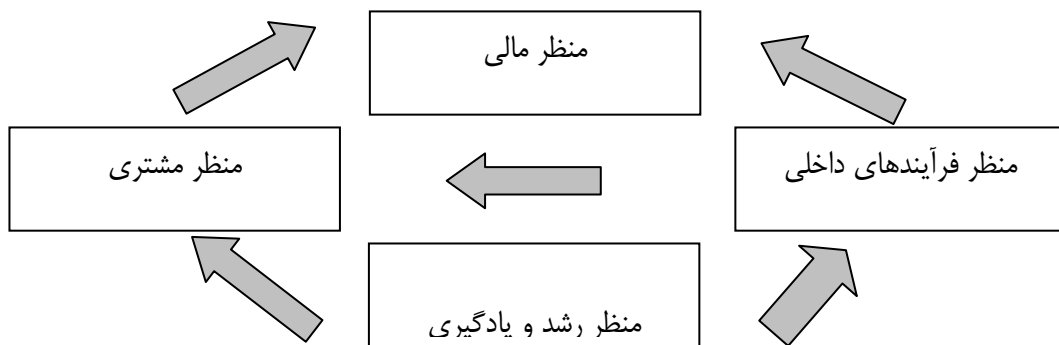


شکل ۱: چارچوب مدل تعالی EFQM

کاپلان و نورتون از چهار منظر برای بیان کارت امتیازی متوازن استفاده کردند که عبارتند از (شکل ۲):

- منظر مالی
- منظر مشتری
- منظر فرآیندهای (کسب و کار) داخلی
- منظر رشد و یادگیری (بعضی اوقات توسعه و بازسازی)

اهداف استراتژیک، فاکتورهای کلیدی موفقیت، سنجها و برنامه‌های فعالیتها برای هر یک از این منظرها باید، نقطه آغاز داشتن یک چشم انداز کلی برای کمپانی، یا قسمتی از آن باشد که از طریق آن یک کارت امتیازی توسعه داده شود. یکی از مهمترین ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن ایجاد نقشه‌ی استراتژی برای سازمان‌هاست که در آن رابطه‌ی علی و معلولی بین سنج‌های استراتژی در منظرهای مختلف ایجاد می‌شود.



شکل ۲: چارچوب کلی کارت امتیازی متوازن

۲- مقایسه‌ی EFQM و کارت امتیازی متوازن

برای مقایسه‌ی این دو مدل از چارچوب کانجی که برای مقایسه‌ی مدل‌های تعالی سازمان و چارچوب اوتلی که جهت بررسی سیستم‌های کنترل مدیریت به کار می‌رود استفاده می‌شود. ترکیب این دو چارچوب پایه‌ی مناسبی جهت مقایسه‌ی جامع از دو مدل را به دست می‌دهد.

۲-۱- چارچوب کانجی

کانجی (۲۰۰۲) از چارچوبی جهت مقایسه‌ی مدل‌های تعالی سازمان استفاده نموده است. در این چارچوب هر مدل در برابر ده نیازمندی مدل‌های تعالی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ذیل ضمن معرفی این نیازمندیها وضعیت هر کدام از دو مدل را در برابر آن، با توجه به ادبیات موجود بررسی خواهیم نمود.

۲-۱- پیچیدگی مدل^۶:

یک مدل باید برای استفاده ساده باشد؛ البته باید توجه داشت منظور از سادگی این نیست که چیزهایی را که ساده اندازه‌گیری می‌شوند اندازه بگیرد بلکه منظور این است که یک ساختار، روش، مجموعه‌ای از سؤالات، نتایج قابل فهم، ... روشن و واضح داشته باشد بطوریکه قابلیت استفاده بالا یکی از مشخصات مدل باشد. در ادبیات یکی از مزایای کارت امتیازی متوازن ساده بودن اجرای آن است که در آن تعداد محدودی مقیاس سنجش در چهار منظر در نظر گرفته شد، برای فعالیتهای تجاری به کار می‌رود که این چهار منظر عبارتند از مالی، رابط مربوط به مشتری، فرآیندهای داخلی و توسعه و یادگیری (olve and Kanji, 2002). اما از آنجا که در این مدل مجموعه‌ای از سؤالات جهت ارزیابی وجود ندارد از نظر پیچیدگی به طور کامل نمی‌توان آنرا با EFQM مقایسه نمود. در مدل تعالی اروپا پنج سطح در راه رسیدن به تعالی وجود دارد که شامل سطوح متعهد به تعالی، شناخته شده برای تعالی و جایزه کیفیت اروپا درسه سطح، که این موضوع نیز به پیچیدگی این مدل نسبت به کارت امتیازی متوازن خواهد افزود.

۲-۱-۱- انعطاف^۷:

سازمان‌های مختلف در محیط‌های مختلف فعالیت می‌کنند بنابراین نیاز به شاخص‌ها متفاوت دارند. یک مدل تعالی سازمان باید قادر به اندازه‌گیری سازمان‌های بزرگ، کوچک، خدماتی، تولیدی، غیر انتفاعی و غیره باشد. هر دو مدل دارای ساختاری بدون منظر^۸ یا منعطف هستند. پس از انجام تحقیقی در مؤسسات آموزش عالی در ایرلند شمالی، نتیجه گرفته شد که مدل EFQM در راههای مختلف با اهداف کاملاً متفاوت مورد استفاده قرار می‌گیرد و حتی در یک سازمان ممکن است منطق استفاده از EFQM تغییر کند (Mc Adam and Welsh, 2000). برای مثال یک سازمان می‌تواند از مدل بعنوان یک ابزار برنامه‌ریزی استفاده کند و دیگری ممکن است جهت خودارزیابی از EFQM استفاده نماید. از طرف دیگر بنا به گفته‌ی نورتون و کاپلان کارت امتیازی متوازن یک قالب و الگو که برای عموم با حتی یک صنعت خاص قابل استفاده باشد، نیست بلکه تفاوت در موقعیت‌های بازار، استراتژی‌های محصول و محیط رقابتی، نیاز به کارت امتیازی متوازن متفاوتی را می‌طلبد. واحدهای تجاری با توجه به مأموریت، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ خود کارت امتیازی متوازن‌ها را سفارشی می‌کنند. در حقیقت تست مهم برای آزمون موقعیت کارت امتیازی متوازن در یک سازمان شفافیت آن در ارائه ۱۵ الی ۲۰ مقیاس سنجش به گونه‌ای است که فرد ثالث با دیدن آن از منطق آن واحد تجاری آگاه شود. « این مطالب بدین معناست که یک سازمان می‌تواند در استفاده از کارت امتیازی متوازن از تعداد کمتر یا بیشتری از منظرها استفاده نماید. این امر نشان دهنده‌ی انعطاف این روش است. اما در مقام مقایسه‌ی این دو روش در ادبیات، ساختار مدل تعالی اروپا را ساختار یافته تر، استاندارد تر و در نتیجه دارای انعطاف کمتری می‌دانند (Lengyel, 2000).

۲-۱-۳- هزینه^۹:

^۶Complexity

^۷flexibility

^۸non-perspective

^۹cost

هزینه تا حد زیادی به پیچیدگی مدل بستگی دارد. اگر مدل ساده باشد شما کمتر به کمک مشاورین خارجی خواهید داشت هزینه همچنین بستگی به این موضوع که آیا مدل می تواند جهت خود ارزیابی بکار رود یا نه. بنا به گفته‌ی کانجی کارت امتیازی متوازن هزینه‌ی کمتری به نسبت EFQM دارد که این امر ناشی از پیچیده‌تر بودن این مدل است.

۲-۱-۴- اعتبار^{۱۰}:

مدل باید برای اندازه‌گیری چیزی استفاده شود که برای آن طراحی شده باشد، همانطور که از ترازو برای اندازه‌گیری وزن استفاده می‌شود. اعتبارسنجی مدل‌های مختلف در کوتاه مدت مشکل است. برای اینکار باید در طول یک دوره زمانی از مدل استفاده کرد و سپس با استفاده از روش‌های آماری و نتایج موجود مدل را اعتبارسنجی نمود. اصول TQM به اندازه کافی قدمت برای نشان دادن وجود ارتباطاتی بین آنها و نتایج کسب و کار دارند، ولی چقدر این ارتباطات قوی هستند هنوز به طور واضح قابل صحنه‌گذاری نیست. در این زمینه هر دو مدل با توجه به کاربرد وسیعشان تا حد زیادی دارای اعتبار هستند. کارت امتیازی متوازن ریشه در استراتژی دارد و در سالهای اخیر موارد متعددی در زمینه اجرا در سازمان‌های مختلف گزارش شده است. گزارش اجرای کارت امتیازی متوازن را در شرکت‌هایی از قبیل شرکت نفتی موبیل، شرکت AT&T کانادا و شرکت‌های دیگر داده‌اند (Kaplan and Norton, 2001). مدل EFQM ریشه در TQM دارد و همچنین در ادبیات در موارد متعددی به مفید بودن آن اشاره شده است. با توجه به سابقه اصول مدیریت کیفیت جامع که طی سالهای متمادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، می‌توان اعتبار مدل کیفیت اروپا را در مقایسه با کارت امتیازی متوازن تا حدی بیشتر دانست.

۲-۱-۵- قابلیت اعتماد^{۱۱}:

این فاکتور در مورد نحوه‌ی اندازه‌گیری و راهنمایی‌هایی است که برای این امر در مدل به آن اشاره شده است. در مورد EFQM به دلیل وجود دفترچه‌های راهنمای اجرا که از طرف بنیاد کیفیت اروپا در دوره‌های زمانی مشخص ارائه می‌گردد قابلیت اعتماد مناسبی وجود دارد. از طرف دیگر در مورد کارت امتیازی متوازن منابع راهنمای کمتری در این زمینه وجود دارد. البته بوجود آوردگان کارت امتیازی متوازن همواره در پی تکمیل این روش هستند و در کتاب‌های خود که به ترتیب در سالهای ۱۹۹۶، ۲۰۰۱، ۲۰۰۴ به چاپ رسانده‌اند به بررسی مورد‌های مختلف در اجرای کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند و راهنمایی‌های مفیدی در این زمینه ارائه نموده‌اند.

۲-۱-۶- دربرگرفتن تمام ذینفعان^{۱۲}:

منظور از ذینفعان کلیه کسانی است که از فعالیت سازمان متاثر میشوند یا روی آن تاثیر می‌گذارند، از جمله می‌توان به سهامداران، کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان و جامعه اشاره نمود. مدل EFQM مستقیماً به تمامی ذینفعان سازمان اشاره نموده است، به طوری که کارکنان در دو معیار یکی در نتایج و یکی در توانمندسازها هر کدام ۹٪، به شرکاء و تامین‌کنندگان ۹٪، به مشتریان ۲۰٪ و به اثر سازمان بر جامعه ۶٪ تخصیص داده است.

نقطه قوت خاص چارچوب EFQM اشاره صریح به این موضوع است که کارکرد یک سازمان بستگی به برآوردن نیازهای ذینفعانش دارد (porter and Tanner, 1998). یکی دیگر از ویژگی‌های مدل EFQM که آنرا در این زمینه یکه نموده است اشاره‌ی مستقیم به اثر سازمان بر جامعه است، که یکی دیگر از نقاط قوت عمده‌ی این مدل است. در مورد کارت امتیازی متوازن نیز میتوان پوشش کلیه‌ی ذینفعان سازمان را مشاهده نمود، در زمینه‌ی سهامداران اولین منظر در کارت امتیازی متوازن مربوط به نتایج سهامداران است، در منظر مشتری نیز رضایت مشتریان اعمال گشته است، اما در مورد سایر ذینفعان نورتون و کاپلان در کتابشان در سال ۲۰۰۱ مفهومی به نام نقشه‌ی استراتژی را معرفی می‌نمایند که در آن در منظر فرآیندهای داخلی سازمان لحاظ نمودن ذینفعانی مانند جامعه و تامین‌کنندگان توصیه شده است. کارکنان در منظر آخر یعنی رشد و یادگیری مورد توجه کافی قرار گرفته‌اند.

¹⁰ validity

¹¹ reliability

¹² stakeholders

۲-۱-۷- پوشش دادن اصول TQM :

کلیه‌ی مدل‌های تعالی سازمان از TQM مشتق شده‌اند بنابراین اصول و مفاهیم TQM را به خوبی پوشش می‌دهند. چارچوب EFQM تلاش می‌کند TQM را با شناسایی قسمتهای تشکیل دهنده اش مدل کند. بعلاوه EFQM فرض را بر این گذاشته است که یک ارتباط علی بین قسمت های مختلف تشکیل دهنده TQM وجود دارد. این مدل تلویحاً بر پایه این قضیه که رهبری مدیریت و تمرکز بر مشتری و خارج از سازمان دو فاکتور کلیدی تشکیل دهنده تلاشها، جهت معرفی کیفیت فراگیر هستند، بنا شده است. ثابت شده است که مدل EFQM یک وسیله مهم جهت تقسیم تجربیات و فعالیتهای موفق در بین سازمانهایی است که به TQM معتقدند (Kanji, 2002).

در مورد کارت امتیازی متوازن میتوان به این موضوع اشاره نمود که این روش مغایرتی با اصول TQM ندارد، و محرک‌هایی را که جهت بهبود کیفیت، قابلیت پاسخگویی و کارایی فرآیندها در TQM مطرح هستند، میتوان در منظر فرآیندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن لحاظ نمود. بنابراین شرکتهایی که قبلاً TQM را پیاده سازی نموده‌اند فرصت مناسبی برای نگهداری این برنامه‌ها در یک چارچوب استراتژیک که در کارت امتیازی متوازن مطرح است خواهند داشت (WWW.bscol.com, 2005). با این وجود باید توجه داشت که این روش لزوماً پوشش تمام مفاهیم TQM را تضمین نمی‌نماید. (Kanji, 2002)

۲-۱-۸- فرآیندگرایی^{۱۳} در برابر نتیجه گرایی^{۱۴} :

معیارهای مدل باید فرآیند گرا باشند یا نتیجه گرا، به عقیده ی کانجی مدل‌هایی موفق ترند که هر دو مورد را همزمان مورد توجه قرار دهند، با تمرکز انحصاری روی نتایج کسب و کار اصول TQM نادیده گرفته خواهد شد. در مورد مدل EFQM قدرت کامل مدل در ارتباط بین دو دسته توانمندسازها و نتایج جلوه گر می‌شود. مدل بر اساس این قضیه که نتایج، که عبارتند از نتایج تجاری، مشتری، کارکنان و جامعه از طریق پیش بردن استراتژی‌ها و سیاست‌ها توسط رهبری، کارکنان، همکاران تجاری و منابع به تعالی خواهند رسید، بنا نهاده شده است. نحوه ی امتیازدهی نیز به گونه ایست که ۵۰٪ را به معیارهای پیش برنده اختصاص داده است و ۵۰٪ دیگر را به نتایج، که این نشان دهنده ی توجه یکسان این مدل به فرآیند گرایی و نتیجه گرایی است. از طرف دیگر در مورد کارت امتیازی متوازن میتوان به این نکته اشاره نمود که یک کارت امتیازی خوب باید شامل مقیاس های سنجش نتایج و همچنین شاخص های راهبر برای نتایج آینده باشد. قسمت دوم پیشبرنده های عملکرد نامیده می‌شوند و منابع و فعالیتهای لازم را تبیین می‌کنند. با صحبت راجع به پیشبرنده های عملکرد بر این نکته تأکید داریم که ما می‌خواهیم فاکتورهایی را که نتایج آینده را مشخص می‌کنند و یا روی آنها اثر می‌گذارند اندازه گیری کنیم (Kaplan and Norton, 1996b). دو منظر مالی و مشتری، بیانگر نتایج و دو منظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، به عنوان پیش برنده های نتایج، مطرح هستند. این موضوع به وضوح نشان دهنده ی توجه همزمان کارت امتیازی متوازن به نتایج و فرآیندهای منجر به آن است. در مقام مقایسه می‌توان کارت امتیازی متوازن را نتیجه گرا تر از EFQM دانست (Kanji, 2002).

۲-۱-۹- الگوسنجی^{۱۵} :

الگوسنجی یک راه مناسب برای سازمانهاست تا بتوانند نتایج شان را با نتایج سایر سازمان ها مقایسه کنند. الگوبرداری همچنین می‌تواند در درون یک سازمان رخ دهد، که به معنی مقایسه عملکرد مثلاً بخش های مختلف با یکدیگر است. هر چه قدر یک مدل استانداردتر باشد امکان الگوسنجی در برابر سازمان های دیگر را بیشتر فراهم مینماید. مدل EFQM در این زمینه بسیار مفید است. و کار الگوسنجی را بسیار راحت می‌نماید. این مدل وسیله‌ای برای سازمانهاست که موقعیت‌شان را در برابر مجموعه‌ای از معیارهای جهانی بسنجند و نقاط قوت و ضعف خود را در مناطق کلیدی کسب و کار بشناسند و بتوانند موقعیتشان را نسبت به هم دریاوند. بنیاد کیفیت اروپا یکی از کاربرد های EFQM را الگوسنجی معرفی

¹³ process orientation

¹⁴ Result orientation

¹⁵ Benchmarking

می‌نماید (EFQM, 2001). در مورد کارت امتیازی متوازن به دلیل ساختار منعطف تر و این موضوع که کارت امتیازی هر سازمان دقیقاً مخصوص همان سازمان است، کار الگو سنجی توسط این ابزار انجام نمی‌شود و EFQM ابزاری مناسب تری در این زمینه است.

۲-۱-۱-۱۰-۱-۲ روندها^{۱۶} :

به منظور درک وضعیت سازمان، مدیریت ارشد اغلب نیاز به توانایی دیدن عملکرد سازمان از طریق تعداد اندکی مقیاس‌های کلیدی سنجش عملکرد دارد. این مقیاس‌های سنجش بایستی به صورت منظم گزارش داده شوند. بنابراین آنالیز روند یکی از ویژگی‌های مهم مدل‌های تعالی سازمان است. مدل EFQM با توجه به سیستم امتیاز دهی اش چه در خود ارزیابی و چه در الگو سنجی ابزار بسیار مناسبی جهت مشاهده روند ارائه می‌نماید. از طرف دیگر کارت امتیازی متوازن با اندازه‌گیری نتایج ابزار مناسبی جهت مشاهده روندها ارائه نموده اند. همچنین نرم افزارهایی جهت آنالیز روند و پیش بینی در سازمان با توجه به این مدل‌ها ارائه گشته است (Olive, 2002).

۲-۲- چارچوب اوتلی^{۱۷} برای مقایسه ی EFQM و کارت امتیازی متوازن:

در این بخش به نقد و بررسی مدل EFQM و BSC در برابر پنج سؤال مطرح شده توسط اوتلی می‌پردازیم که عبارتند از :

۱- اهداف^{۱۸} کلیدی که نقش محوری در موفقیت سازمان در آینده دارند کدامند؟ و سازمان چگونه رسیدن خود به این اهداف را ارزیابی می‌کند؟

۲- سازمان چه برنامه‌ها و استراتژی‌هایی را اتخاذ نموده است؟ و چه تصمیماتی در مورد فعالیتهای و فرآیندهای لازم جهت پیاده‌سازی موفق آنها گرفته است؟ و چگونه عملکرد این فعالیتها را اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند؟

۳- سازمان به چه سطحی از عملکرد جهت رسیدن به مناطق تعریف شده در دو سؤال بالا نیاز دارد؟ و چگونه اهداف کمی عملکردی مناسب را برای آنها تعیین و تنظیم می‌کند؟

۴- در صورت رسیدن به این اهداف عملکردی چه پاداشهایی برای مدیران (و سایر کارکنان) در نظر گرفته شده است (یا بالعکس در صورت نرسیدن چه جریمه‌هایی در نظر گرفته شده است؟)

۵- جریان اطلاعاتی (حلقه‌های بازخورد و پیش‌خور^{۱۹}) که سازمان را قادر به درس گرفتن از تجربیاتش می‌کند و باعث تطبیق رفتار سازمان در سایه این تجربیات می‌گردند کدامند؟ (otley, 1999)

موضوع سؤال اول مربوط به تعریف اهداف و اندازه‌گیری آنهاست که همخوانی زیادی با جنبه‌های مالی و همچنین رضایت ذینفعان دارد. سؤال دوم مرتبط با تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌هاست. بعد از اینکه اهداف مربوط به چشم‌انداز مشخص شدند در اولین مرحله مجریان، مدیران و اداره‌کنندگان بایستی به برنامه‌ریزی در مورد چگونگی دستیابی به این اهداف و همچنین چگونگی گسترش استراتژی‌ها در سازمان بپردازند. سؤال سوم مربوط به تنظیم و تعیین اهداف کمی^{۲۰} به منظور افزایش سرعت رسیدن به اهداف استراتژیک^{۲۱} و کاهش استفاده از منابع است. تنظیم سطح اهداف کمی معمولاً احتیاج به الگوسنجی و تأمین فرصتهایی جهت مقایسه سطح عملکرد کمپانی با سایر رقبا که در این زمینه مشغولند، دارد. سؤال چهارم در مورد انگیزش در سازمان مطرح می‌گردد، گرچه پاداشها و جوایز اغلب به صورت کوتاه مدت مطرح می‌گردند، اما طرح‌های اعطای پاداشهای مالی به صورت مختلف به عنوان یکی از بهترین وسایل ایجاد انگیزش در نیروی انسانی جهت بالا بردن عملکرد این منابع ارزشمند مطرح است. سؤال آخر در مورد استفاده از اطلاعات، برای مثال بازخورها و پیش‌خور به منظور پشتیبانی و هماهنگ کردن فرآیندهای تصمیم‌سازی در سازمان است.

¹⁶ Trends

¹⁷ Oteley

¹⁸ objectives

¹⁹ Feed - Forward

²⁰ targets

²¹ goals

بازخورها، اطلاعاتی در مورد عملیات واقعی انجام شده ای است که جهت ارزیابی عملیات کنونی در راه دستیابی به اهداف کمی از پیش تعیین شده و همچنین انجام عملیات اصلاحی بکار می رود (Harrison and Shirom, 1998). اما پیش خورها اطلاعاتی هستند که جهت تشخیص و پیش‌بینی اعمال اصلاحی قبل از رسیدن موعد فرآیند بکار می روند (Wongrassame et al., 2003). حال این سؤالات را در مورد EFQM و کارت امتیازی متوازن پاسخ خواهیم داد.

۲-۱-۲- مدل تعالی EFQM:

در پاسخ به سؤال اول، همانطور که قبلاً ذکر گردید مدل EFQM اساساً به منظور کمک به مدیریت برای استفاده از کیفیت فراگیر جهت تغییر در سازمان ایجاد شده است این امر نه تنها به مدیر در افزایش اثربخشی فرآیند تصمیم سازی و توانمندی در رهبری کمک می کند بلکه مدیران را قادر به تشخیص نقاط تمرکز بهینه جهت تغییرات در سازمان به گونه‌ای که حداکثر اثر را در افزایش رضایت ذینفعان سازمان داشته باشد می کند (Lascelles and Peacock, 1996). به بیان دیگر مدل EFQM می تواند کار سازمان را با فرآیند خود ارزیابی در برابر نه معیار مدل اولاً در جهت درک موقعیت فعلی و ثانیاً در جهت استفاده از الگوسنجی به منظور پیگیری بهبود مستمر ساده کند. بعلاوه چهار معیار مربوط به قسمت نتایج یعنی رضایت کارکنان، رضایت مشتری، اثر بر جامعه و نتایج تجاری به منزله چهار هدف عملکردی که سازمان به آنها جهت موفقیت در آینده نیاز دارد مطرح می شوند.

مدل EFQM پیشنهاد خاصی که بر مبنای آن استراتژی‌ها و برنامه‌ها به منظور رسیدن به بهبود مستمر اتخاذ شوند ندارد بنابراین در مورد سؤال دوم مطلب خاصی را نمی توان مستقیماً آدرس داد. در این راستا انتقاداتی نیز بر مدل EFQM وارد شده است که یکی از آنها مقاله‌ی (Mc Adam and o'neill, 1999) است که در آن از مدل EFQM انتقاد می کند که این انتقادات عبارتند از:

- مدل EFQM تدوین استراتژی نمی کند و همچنین بطور مناسب استراتژی را ارزیابی نمی کند، بلکه فرآیند شکل‌دهی استراتژی را ارزیابی می کند.
- کمبود عناصر متضمن پیش‌بینی که به شناسایی مشتریان و بازارهای جدید کمک می کند، که این نقص بازتاب نقص مورد اول است.
- مدل یک ابزار ممیزی جهت آنچیزی است که قبلاً اتفاق افتاده است و مدل اشاره ای به فعالیتهای بهتر و مرجع در زمینه سازمان نمی کند.

مدل نشان نمی دهد که چگونه فرآیندهای کسب و کار می توانند شناسایی شوند و بهبود پیدا کنند. مدل تعالی EFQM به سادگی سازمان را در مورد مناطقی که در فرآیند اعطای جایزه کیفیت اروپایی مورد ارزیابی قرار می گیرد راهنمایی می کند. بروشور اداری جایزه کیفیت اروپا در سال ۲۰۰۱ نه تنها ۹ معیار و وزن های آنها را ارائه کرده است بلکه وزن های هر یک از زیر معیارهای یک معیار را نیز ارائه کرده است. بهرحال تعداد زیادی مقاله در مقالات مدیریت کیفیت از اینکه مدل تعالی EFQM قادر به تأمین وسیله ای برای نائل شدن به بهبود مستمر است، پشتیبانی می کند (Gardiner, 2003).

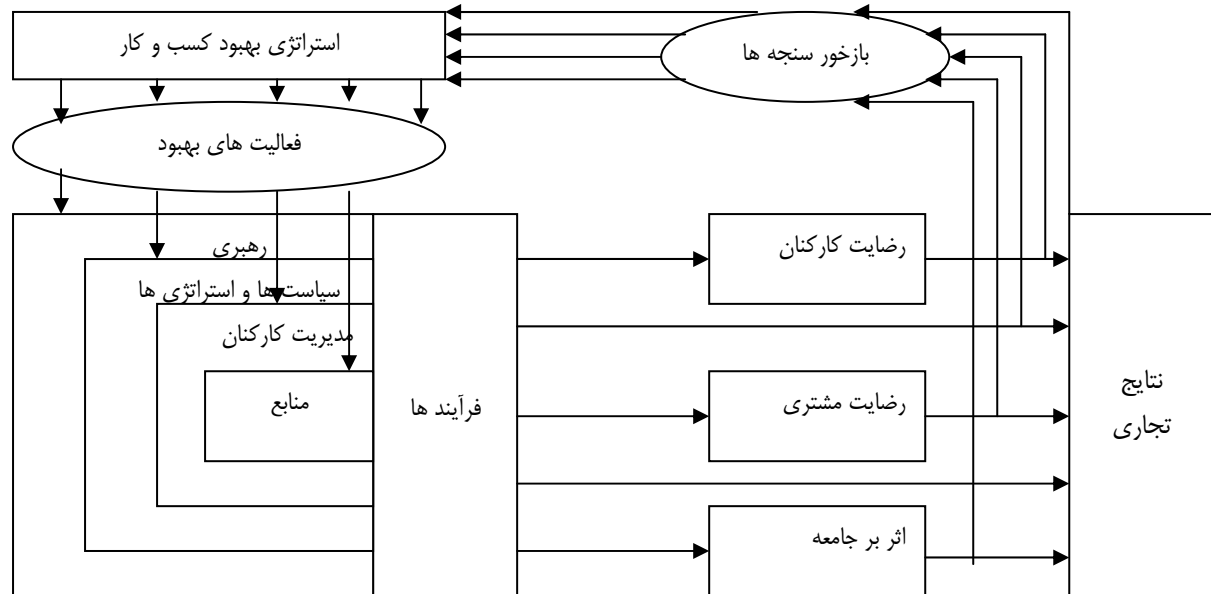
در مورد تعیین و تنظیم اهداف کمی مربوط به سؤال سوم، EFQM مستقیماً به این موضوع اشاره نکرده است. با وجود این ۴ معیار مربوط به ارزیابی نسبت به میزان اجرای معیارهای توانمندساز امتیازدهی می شوند و بنابراین آنها را می توان به عنوان امتیاز اجزای معیارهای توانمندساز دانست. مدیران پس از فهمیدن امتیاز خود که توسط گزارش از آن مطلع می شوند، یک امتیاز مطلوب، جهت رسیدن در نوبت بعد ارزیابی به عنوان هدف کمی تعریف می کنند.

مدل تعالی EFQM دارای دو معیار در مورد کارکنان است که یکی از آنها مربوط به معیارهای توانمندساز است که مربوط به مدیریت کارکنان است و دیگری که متعلق به معیارهای نتایج است و رضایت کارکنان نام دارد. در مورد سؤال چهارم (در نظر گرفتن ساختار پاداش) تا قبل از سال ۱۹۹۹ در مدل چیزی وجود نداشت با وجود این، در سالهای اخیر در نسخه EFQM ۱۹۹۹، که برای قضاوت در مورد جایزه اروپایی کیفیت ۲۰۰۱ استفاده می شود به وضوح اشاره شده است که به، کارکنان پاداش داده شود، به رسمیت شناخته شوند و مورد حمایت قرار گیرند، و این جمله به عنوان قسمتی از ارزیابی مطرح است. البته لازم به یادآوری است که اصول اصلی TQM قاطعانه درباره پرداخت مشوق نظر منفی دارند. فرضیه دمینگ بر مدیریت عملکرد فردی

تمرکز نداشت؛ فرضیه دمینگ فقط بر روی مدیریت عملکرد کل سیستم قائل است (Deming, 1986). با وجود این در سالهای ۱۹۹۰، محققان مدیریت منابع انسانی تمایل به تمرکز بر عملکرد فردی را جهت بهبود مستمر لازم دانستند (Wilkinson et al., 1998). در مورد سؤال آخر، جریان اطلاعات قسماً از مدل تعالی EFQM را تشکیل می‌دهد. چهار معیار مربوط به نتایج به عنوان جریان اصلی اطلاعات بازخور به حساب آمده‌اند (Lascelles and Peacock, 1996). به طور دقیقتر جریان اطلاعات بازخور را از معیارهای نتایج به سمت معیارهای توانمندساز در مدل EFQM در شکل ۳ ارائه کرده‌اند.

۲-۲-۲- کارت امتیازی متوازن :

در مورد سؤال اول که به اهداف کلیدی عملکرد اشاره دارد اشاره دقیق به موضوع در کارت امتیازی متوازن سخت است، زیرا چارچوب کارت امتیازی متوازن تنها ۴ منظر عملکرد را ذکر نموده است و هر کمپانی کارت امتیازی مخصوص خود را توسعه می‌دهد (که شامل تعدادی مقیاس سنجش است) که مناسب تقویت عملکرد تجاری خود سازمان با توجه به قضاوت ذینفعان است (Kaplan and Norton, 1993).



شکل ۳: روند جریان اطلاعات و بازخور در مدل EFQM

در جواب سؤال اول می‌توان ضمناً به این موضوع اشاره کرد که روش کارت امتیازی متوازن دارای چند هدف کلیدی عملکرد است که بستگی به استراتژی سازمان دارند.

گرچه روش کارت امتیازی متوازن اصولاً بر چگونگی برقراری ارتباط بین استراتژی‌های شرکت و مقیاس‌های سنجش کارایی تأکید دارد، با این حال فقط جزئیات مبهمی در زمینه نحوه انتخاب شاخص‌های عملکرد برای قرار گرفتن در جدول‌های کارت امتیازی وجود دارد. با وجود این نورتون و کاپلان در سال ۲۰۰۱ در کتاب خود یک نقشه استراتژی را توسعه دادند که یک معماری کلی را برای توصیف و ترجمه استراتژی‌های سازمان به صورت مقیاس‌های سنجش در هر یک از منظرهای کارت امتیازی ارائه می‌کند. به تنظیم و تعیین اهداف در جایی از کارت‌های امتیازی متوازن اشاره نشده است. همانطور که قبلاً اشاره شد کارت امتیازی یک قالب بدون منظر و منعطف است. این بدان معناست که استفاده‌کنندگان از کارت امتیازی متوازن با توجه

به موقعیت خودشان می‌توانند قالب آنرا توسعه دهند. جاهایی که وظایف متفاوت دارند طبیعتاً مقیاس‌های سنجش و همچنین سطح اهداف کمی متفاوتی خواهند داشت. با این وجود می‌توان گفت منطق علی و معلولی که در نقشه استراتژی حاکم است می‌تواند یک راهنمایی مفید برای مدیران جهت شناخت سطح مناسب عملکرد باشد (Kaplan and Norton, 2001). درباره‌ی ساختار پاداش‌دهی در مقالات موجود در زمینه کارت امتیازی متوازن کمتر اشاره شده است. گرچه دسته‌بندی اهداف شخصی افراد با استراتژی‌های سازمان به عنوان یکی از مراحل مهم در چگونگی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن مطرح است. کاپلان و نورتون تنها به این موضوع اشاره کرده‌اند که بایستی ارتباطی بین مقیاس‌های سنجش کارت امتیازی متوازن و پاداش‌های مشوق وجود داشته باشد. آنها با فرمول سنتی پاداش‌دهی که در آن اهداف وزن‌دهی می‌شوند و مقدار پاداش با توجه به میزان رسیدن به این اهداف محاسبه می‌شود مخالفند. آنها همچنین می‌گویند یک روش بهتر می‌تواند به این صورت باشد که سطح آستانه‌ی مینیمم برای زیرمجموعه‌های مهم مقیاس‌های سنجش استراتژیک در نظر گرفته شود. اگر عملکرد در یک دوره مشخص از حد آستانه کمتر باشد به کسی پاداش تعلق نگیرد. این نیاز به رساندن عملکرد به حد آستانه می‌تواند انگیزه کارکنان را جهت رسیدن به آن زیاد کند (Kaplan and Norton, 1996 a). آنها همچنین به این عقیده‌اند که تهیه پاداش به عنوان مشوق برای تیم‌ها و افراد ممکن است باعث شکست در پیاده‌سازی استراتژی‌های بلندمدت گردد، زیرا ممکن است افراد و تیم‌های بخش‌های مختلف سازمان تمرکز خود را از اهداف بلندمدت به سمت اهداف کوتاه مدت و تاکتیکی جلب نمایند. یکی دیگر از ویژگی‌های مهم کارت امتیازی متوازن نیاز به یادگیری دو-حلقه‌ای^{۳۳} در فرآیند استراتژیک است. یادگیری یک-حلقه‌ای با اطلاعات بازخور معمولی به عنوان جریان اطلاعات نادقیق و ناکافی جهت کارکنان و پیشبرد اطلاعات بازخور استراتژیک در محیط رقابتی امروزه شناخته می‌شود. کاپلان و نورتون معتقدند، سازمان‌ها به یادگیری دو-حلقه‌ای نیاز دارند، این یادگیری وقتی انجام می‌شود که مدیران نسبت به فرضیات‌شان تردید کنند و بازتاب این تردید را در این سؤال که آیا تئوری‌هایی که بر اساس آنها عمل می‌کردند با توجه به شواهد، مشاهدات و تجربیات کنونی هنوز هم سازگارند یا خیر، مشاهده نمایند. این موضوع بر دینامیک و پویا بودن کارت‌های امتیازی متوازن صحنه می‌گذارد، محتوای کارت در طول زمان با توسعه استراتژی‌ها و پیش‌برنده‌ها کلیدی عملکرد عوض می‌شود. با این وجود، هنوز راهنمایی‌های کمی در مورد چگونگی مدیریت یادگیری دو-حلقه‌ای وجود دارد.

۳- مباحثه و تحلیل:

آنالیز انجام شده در دو قسمت قبل جهت مقایسه کارت امتیازی متوازن و EFQM انجام گشت. آنالیز نشان می‌دهد که هیچکدام از روشها برای همه سؤالات پرسیده شده توسط اوتلی و همچنین معیارهای مطرح شده توسط کانجی جواب واضح و روشن ارائه نکرده‌اند. خلاصه‌ی مباحث در جدول ۱ آمده است.

معیار سنجش	مدل تعالی EFQM	کارت امتیازی متوازن
پیچیدگی مدل	مدل با توجه سطوح مختلف تعالی ساختار تقریباً پیچیده‌ای دارد.	یکی از مزایای این مدل ساختار تقریباً ساده‌ی آن است. اما از آنجا که در این مدل مجموعه‌ای از سؤالات جهت ارزیابی وجود ندارد از نظر پیچیدگی به طور کامل نمی‌توان آنرا با EFQM مقایسه نمود.
انعطاف	ساختار مدل بدون منظر و منعطف است. اما نسبت به کارت امتیازی متوازن ساختار یافته‌تر و استانداردتر است.	کارت امتیازی متوازن نیز ساختاری بدون منظر و منعطف دارد. بطوریکه تعداد منظرها را نیز میتوان تغییر داد.
هزینه	هزینه‌ی تابعی از پیچیدگی مدل است. در این	با توجه به پیچیدگی کمتر این مدل هزینه

کمتری برای آن متصور است.	مدل وجد مشاوران و همچنین ارزیابان خارج از سازمان ضروری است، که باعث افزایش هزینه خواهد شد.	
کمپانی های زیادی از این مدل استفاده نموده اند. و سابقه ی اجرای مدل نیز نشان از موفقیت آن دارد. این مدل نیز تا حد زیادی معتبر است.	با توجه به آنکه این مدل بر پایه ی اصول پر سابقه ی TQM بنا شده است و همچنین با توجه به سابقه ی اجرا، این مدل از اعتبار بالایی برخوردار است.	اعتبار
منابع راهنمای کمتری در این زمینه وجود دارد. البته خالقان کارت امتیازی متوازن همواره در پی تکمیل این روش هستند.	به دلیل وجود دفترچه‌های راهنمای اجرا که از طرف بنیاد کیفیت اروپا در دوره‌های زمانی مشخص ارائه میگردد، قابلیت اعتماد مناسبی وجود دارد.	قابلیت اعتماد
در مورد سهامداران و مشتریان در منظر اول و دوم مستقیماً بحث شده، در مورد جامعه در منظر فرآیندهای داخلی و در مورد کارمندان در منظر رشد و یادگیری.	مستقیماً به تمامی ذینفعان سازمان اشاره نموده است، به طوری که امتیاز تخصیصی کارکنان در دو معیار یکی در نتایج و یکی در توانمند سازها هر کدام ۹٪، به شرکاء و تامین کنندگان ۹٪، به مشتریان ۲۰٪، و به اثر سازمان بر جامعه ۶٪ تخصیص داده است.	پوشش دادن تمام ذینفعان
این روش لزوماً پوشش تمام مفاهیم TQM را تضمین نمی‌نماید. ولی مغایرتی با اصول TQM ندارد، و محرک‌هایی را که جهت بهبود کیفیت، قابلیت پاسخگویی و کارایی فرآیندها در TQM مطرح هستند، میتوان در منظر فرآیندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن لحاظ نمود. و به این ترتیب به آنها چارچوبی استراتژیک داد.	کلیه‌ی مدل‌های تعالی سازمان از TQM مشتق شده‌اند بنابراین اصول و مفاهیم TQM را به خوبی پوشش میدهند. چارچوب EFQM تلاش می کند TQM را با شناسایی قسمتهای تشکیل دهنده اش مدل کند.	پوشش دادن اصول TQM
در مدل دو منظر مالی و مشتری بیانگر نتایج و دو منظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بیانگر پیش برنده ی نتایج مطرح هستند. که بیانگر توجه همزمان مدل به فرآیندها و نتایج است.	قدرت کامل مدل در ارتباط بین دو دسته توانمندسازها و نتایج جلوه گر می شود نحوه ی امتیازدهی نیز به گونه ایست که ۵۰٪ را به معیارهای پیش برنده اختصاص داده است و ۵۰٪ دیگر را به نتایج، که این نشان دهنده ی توجه یکسان این مدل به فرآیند گرایی و نتیجه گرایی است.	فرآیندگرایی در برابر نتیجه گرایی
به دلیل ساختار منعطف تر و این موضوع که کارت امتیازی هر سازمان دقیقاً مخصوص همان سازمان است، کار الگوسنجی توسط این ابزار انجام نمی شود	مدل EFQM در این زمینه بسیار مفید است. و کار الگوسنجی را بسیار راحت می نماید. این مدل وسیله ای برای سازمانهاست که موقعیتشان را در برابر مجموعه‌ای از معیارهای جهانی بسنجند	الگوسنجی
با اندازه گیری نتایج ابزار مناسبی جهت مشاهده ی روندها ارائه می نماید.	با توجه به سیستم امتیاز دهی اش چه در خود ارزیابی و چه در الگوسنجی ابزار بسیار مناسبی جهت مشاهده ی روند ارائه مینماید.	روندها



پس از آنالیز پنج منطقه سیستم کنترل مدیریت و ده معیار کانجی آشکار است که هر دو روش کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM به مقدار زیادی مشابه هستند. فرق عمده ای که بین این دو روش وجود دارد این است که اهداف کلیدی در مدل تعالی EFQM بر پایه اصول TQM بنا گشته اند، در حالیکه در روش کارت امتیازی اهداف کلیدی بر پایه استراتژی مورد علاقه شرکت بنا نهاده شده است. همچنین کارت امتیازی متوازن منعطف تر از EFQM است. برای مثال مدیریت می‌تواند از روش کارت امتیازی جهت اندازه گیری یک واحد تجاری با قراردادن اصول TQM به عنوان استراتژی آن واحد استفاده نماید. از دیدگاه اصول TQM روش کارت امتیازی متوازن را می‌توان مورد بررسی قرار داد. استفاده از کارت امتیازی پیشرفت در معیارهای مربوط به نتایج در مدل تعالی باعث تسهیل می‌شود، از طرف دیگر مدل تعالی EFQM امکان الگو سنجی سازمان از سازمان های دیگر را فراهم می‌نماید، در صورتی که کارت امتیازی متوازن چنین امکانی را فراهم نمی‌نماید که این امر به جهت انعطاف بیشتر کارت امتیازی متوازن است. پیچیدگی و به تبع آن هزینه‌ی پیاده‌سازی EFQM بیشتر از کارت امتیازی متوازن است (Lascelles and Peacock, 1996).

در عمل، تلاشهای کمی در جهت به کار بردن ترکیب دو مدل انجام شده است. از کسانی که این کار را انجام داده اند می‌توان از کمپانی‌هایی مانند بریتیش تله کام^{۲۲}، نت وست لایف^{۲۳} نام برد (olve and wetter, 1999). (Wongrassamee et al 2003) قالبی که در آن معیارهای EFQM توسط منظرهای کارت امتیازی متوازن مطرح شده است، ارائه نموده است.

منظر مشتری	منظر مالی
<ul style="list-style-type: none"> ◆ رضایت مشتری ◆ اثر بر جامعه 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ نتایج کسب و کار
منظر توسعه سازمان (یادگیری و رشد)	منظر داخلی
<ul style="list-style-type: none"> ◆ رهبری ◆ سیاست ها و استراتژی ها ◆ مدیریت کارکنان ◆ رضایت کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ منابع ◆ فرآیندها ◆ نتایج غیر مالی کسب و کار

جدول ۲: چارچوبی جهت تلفیق مدل تعالی EFQM در قالب کارت امتیازی متوازن

۴- نتیجه

با توجه به مطالب بالا میتوان گفت هر دو مدل از بسیاری از موارد مفهوم مشابهی دارند گرچه EFQM از اصول TQM پشتیبانی می‌کند در حالیکه کارت امتیازی متوازن تأکید بر استراتژی سازمان دارد. خلاصه مقایسه ها در زیر آمده است:

- هر دو مدل دارای ساختاری بدون منظر^{۲۴} منعطف هستند.
- جهت بهبود در مناطق کاری خاص مدیران باید مقیاس های سنجش خاص خود را تخصیص دهند. که این مناطق قابل انطباق هستند.
- هیچ متد واضحی جهت پیاده سازی موفق وجود ندارد.
- ارتباط بین سیستم های مشوق و پاداش دهی

²² British Telecom

²³ Natwest life

²⁴ non- perspective

- هر دو منافع تمام ذینفعان را تأمین می‌کنند.
- هر دو امکان آنالیز روند را می‌دهند و دارای اعتبار خوبی هستند.

تفاوت ها :

- مدل تعالی از مفاهیم TQM پشتیبانی می‌کند؛ کارت امتیازی متوازن برای هماهنگی استراتژی های سازمان با مقیاس های سنجش عملکرد تلاش می‌کند.
 - مدل تعالی EFQM به دلیل ساختار متحدالشکل تر ابزار مناسب تری جهت الگوسنجی فراهم می‌نماید.
 - کارت امتیازی متوازن منعطف تر از EFQM است.
- با توجه به مقایسات انجام شده میتوان نتیجه گرفت که مدل تعالی EFQM را می‌توان در چارچوب کارت امتیازی متوازن در چارچوبی استراتژیک ارائه نمود، و با این کار تقدم و تأخر فعالیت‌های مربوط به تعالی سازمانی و TQM را در قالبی علی معلولی در چارچوب استراتژی مشاهده نمود. البته باید توجه داشت ترکیب این دو مدل تنها در عمل است که نقاط قوت و ضعف واقعی خود را نمایان خواهد ساخت، نکته دیگر نحوه‌ی اعمال EFQM در چارچوب کارت امتیازی است گرچه در جدول ۳ پیشنهادی در این زمینه ارائه گشته است، ولی به نظر می‌رسد بعضی از معیارهای EFQM مانند اثر بر جامعه، نتایج کسب‌وکار با بیش از یک منظر در کارت امتیازی متوازن هم‌پوشانی دارند، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی در این زمینه در جهت ارائه‌ی یک نقشه‌ی استراتژی جهت تلفیق مدل EFQM در چارچوب کارت امتیازی متوازن با توجه به زیربنای مدل EFQM انجام گیرد.

منابع و مراجع :

- 1 Deming, W. E. (1994) 'The New Economic', Cambridge, MA: Mit Center for Advanced Engineering Study.
 - 2 EFQM (1999), EFQM, Home Page, available at: WWW.efqm.org
 - 3 EFQM (2000), EFQM Award Application Brochure, EFQM, Brussels.
 - 4 EFQM (2002), EFQM Home Page, available at: WWW.efqm.org /New_Website/traning/self-assessment/self-sessment.htm.
 - 5 Hardjono and Van Morrewujk (2001)", corporate Environmental Strategy", Vol. 8, No. 3, 223-233
 - 6 Henrik Anderson, Garvin Lawrie and Michael shulver (2000), 'The Balanced Scorecard VS. the EFQM Business Excellence Model', 2 GC working paper available at WWW. 2gc.co.UK
 - 7 Kanji, G., "Measuring Business Excellence", Florence KY, USA: Routledge, Taylor & Francis Group(2002).
 - 8 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. The Balanced Scorecard-Translating Starting into Action, Harvard Business School Press, Harvard, (1996b).
 - 9 Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) 'the balanced Scorecard-measures that drive performance', Harvard Business Review, January-February, 71-9.
 - 10 Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a)., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January-February.
 - 11 Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (2001), The strategy-Focused Organization: How Balanced scorecard companies Thrive in New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.
 - 12 Lascelles, D. and Peacock, R. (1996), Quality in Action: self-Assessment for business Excellence, Berkshire, McGraw-Hill, UK.
 - 13 Mc Adam, R. and 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): 191-7.
 - 17 Mc Adam, R. and Welsh, W. (2000) 'A critical review of business excellence quality model applied to further education colleges', Quality Assurance in Education, 8(3): 120-30.
- Niles-Goran Olve, and Anna Sjostrand, "The balanced Scorecard", EXPRESS EXEC.COM



- 18 Otley, D. T. (1999), "Performance management: a framework for management control system research', Management Accounting research, Vol. 10, pp. 363-82.
- 19 Porter, L. J. and Tanner, S. J. (1996) 'Assessing business excellence' in R. McAdam and W. Welsh (2000) 'A Critical Review of Business Excellence Quality Model Applied to further Education Colleges' Quality Assurance in Education, 8(3): 120-30.
- 20 Porter, L. J. and Tanner, S. J. (1998) Assessing business Excellence – a guide to self-assessment, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 21 Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. E. L. simmons (2003), "Performance measurement tools: the BSC and the EFQM Excellence Model", MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Vol.7, No. 1, 2003, pp. 14-29.
- 22 WWW.bscol.com/faq