

تلفیق نسل سوم کارت ارزیابی متوازن و بنیاد کیفیت اروپایی جهت ارزیابی و اثربخشی سازمانی

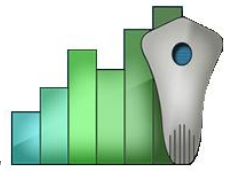
حمید نوعی علی بلاغی^۱

چکیده:

از زمان مطرح شدن کارت امتیازی متوازن توسط کاپلان و نورتون، تا به حال تغییراتی اساسی بر روی تعریف این چارچوب رخ داده است و این تغییرات در سه نسل مختلف ارائه شده است. این تغییرات انجام شده سبب ارتقاء فواید کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری برای مدیریت عملکرد گشته است. لازم است توجه کافی بر روی روشی گردد که ارتقاء یافته تر باشد و آخرین تغییرات برای آن اعمال شده باشد. کارت امتیازی نسل سوم و مدل کیفیت اروپایی ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمانی باهدف بهبود مستمر هستند. در این مقاله در ابتدا به تغییرات صورت گرفته در کارت ارزیابی متوازن تا به امروز پرداخته می شود و پس از آن روشی برای تلفیق این دو مدل معرفی میگردد و به وسیله آزمون فرض بهبود عملکرد سازمان تست می شود.

کلمات کلیدی: نسل سوم کارت امتیازی متوازن، بنیاد کیفیت اروپایی، مدیریت عملکرد

^۱ . hamid.noee@gmail.com



۱. مقدمه

تنها در طول ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که نشان دهنده بهبود یافتن سیستم های مدیریتی اثربخش در سازمان ها بوده است. از گذشته تا به امروز مدل های مختلفی برای اندازه گیری عملکرد در سراسر جهان به کار برده شده است و هر یک از مزایا و معایبی برخوردار بوده اند که از این بین، دو مدل بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) از شهرت خوبی برخوردار هستند.

در این مقاله پس از مطالعه ادبیات BSC و EFQM و معرفی نسل سوم BSC به تلفیق این دو با یکدیگر می پردازیم و به شما نشان خواهیم داد که چگونه تلفیق این دو باعث افزایش اثربخشی خواهد شد.

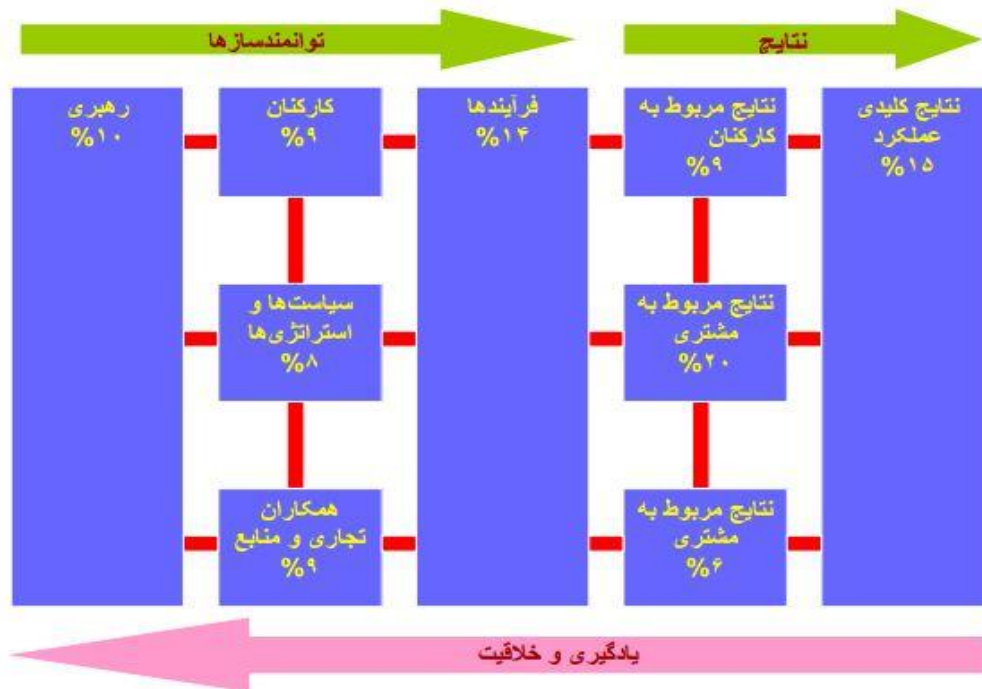
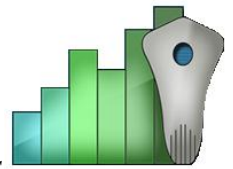
۲. ادبیات موضوع:

۱-۲: مدل تعالی EFQM:

در سال ۱۹۸۸، وقتی اقتصاد کشورهای شرق اروپا، با بحران و فشارهای زیادی مواجه گردید، چهارده شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه اروپا در بروکسل گردهم آمدند تا به منظور بهبود کیفیت کسب و کار تصمیم گیری کنند. هدف از ایجاد این بنیاد ترویج مدیریتی و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و همچنین بهبود رقابت در صنایع اروپایی بود.

مدل EFQM ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمانی است. در آغاز EFQM، برای تعالی کسب و کار پایه ریزی شد ولی امروزه به عنوان مدلی جهت تعالی سازمان مطرح بوده است. مدل EFQM بر پایه نه معیار می باشد که پنج معیار توانمندسازهای و چهار معیار آن نتایج می باشد. توانمندسازها، عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج توانمند می سازد و نتایج آنهایی هستند که سازمان میخواهد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا کند. با وجود اینکه مدل مذکور برای جایزه کیفیت اروپایی طراحی شده بود ولی به زودی برای کلیه ی سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی قابل استفاده شد.

نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری و رشد کارکنان، مسئولیت پذیری عمومی، توسعه روابط با همکاران تجاری و بهبود نوآوری و یادگیری مستمر، زیر بنای اصلی بنیاد کیفیت اروپایی را تشکیل می دهند.



EFQM شکل ۱: چارچوب مدل تعالی

۲-۲: کارت امتیازی متوازن :

کارت امتیازی متوازن در اوایل دهه ۱۹۹۰، از طریق موسسه نولان نورتون توسط کاپلان و نورتون اساتید دانشگاه هاروارد معرفی شد. و اولین کتاب آنها تحت عنوان BALANCE SCORE CARD در سال ۱۹۹۶ به چاپ رسید.

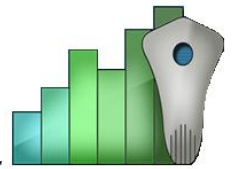
BSC یک روش اندازه گیری عملکرد در سازمان بوده که در آن استراتژی توصیف می گردد و برنامه عملیاتی را در کلیه سطوح سازمان منتقل کرده و آنگاه بررسی می کند که چقدر اجراء می شود. کارت امتیازی متوازن فرصت خاصی برای توصیف و بیان فعالیت های سازمان از طریق چهار معیار مالی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری ارائه می دهد.

کارت امتیازی متوازن از نظر ماهیت تغییر نیافته باقی مانده است اما طرح های مدرن کارت امتیازی متوازن نیز مشخصه هایی دارند که مشخصا از نمونه های پیشین متفاوت است. این تغییرات در قالب سه نسل زیر می باشد:

الف. نسل اول کارت امتیازی متوازن :

کارت امتیازی متوازن در ابتدا به صورت یک رویکرد ساده ی چهاربخشی ارائه شد که این چهاربخش معیار مالی، مشتری، رشد و یادگیری را تشکیل می داد که برای هدف خاصی به کار نمی رفت.

این معیارها باید به گونه ای انتخاب شوند که تایید کامل مدیران ارشد سازمان را بدست آورند و حق ویژه دسترسی به اطلاعات استراتژیک را بدست می دهند.



شکل ۲ یک ترسیم نموداری از طرح اولیه کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون که برگرفته از مقاله ارسالی آنها در سال ۱۹۹۲ است را نشان می دهد.



شکل ۲ چارچوب کلی کارت امتیازی متوازن

الف: منظر مشتری: کارت امتیازی متوازن از مدیران میخواهد که بیانیه مأموریت کل خود را به دنبال خواسته های مشتری به معیارهای مشخصی که عوامل مهم برای مشتری را منعکس می کنند به سنجه هایی ترجمه نماید (سطوح برتری (EFQM, 2003)

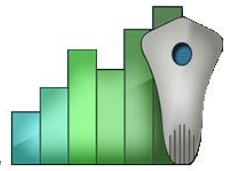
ب: منظر فرایند داخلی: ما باید در چه چیزی مهارت کسب کنیم؟
سنجه های داخلی برای کارت امتیازی متوازن باید برگرفته از فرایندهایی باشد که تاثیر بیشتری بر رضایت مشتری می گذارند.

ج: منظر نوآوری و یادگیری: آیا می توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟
یک شرکت با توانایی در نوآوری، بهبود و یادگیری و صرفا از طریق توانایی در عرضه محصولات جدید، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و بهبود کارایی عملیاتی به صورت مداوم، می تواند در بازارهای جدید نفوذ کرده و درآمد و حاشیه سود خود را افزایش دهد.

د: منظر مالی: در نظر سهامداران چگونه به نظر می رسیم؟
سنجه های مالی نشان میدهد که یا راهبرد شرکت و پیاده سازی و اجرای آن به بهبود سطوح عملیاتی کمک میکند یا خیر؟

ب. نسل دوم کارت امتیازی متوازن:

مشکلات عمل طرح اولیه کارت امتیازی متوازن، مربوط به ابهام در تعریف کارت امتیازی متوازن بود و تعابیر مختلف را روا میداشت. اما بخش دیگر این مشکلات ریشه در پرسش های مربوط به طراحی در نسل اول کارت امتیازی متوازن بود. برای مثال برای موفقیت مالی، چگونه باید در برابر سهامداران ظاهر شویم را به روندی ترجمه کرد که منتج به ایجاد معیارهای مناسب اندکی از عملکرد در هر دو منظر می شد. پیشرفت کلیدی دیگر رابطه علت و معلولی بود. رابطه علی بین منظرها در نسل اول BSC معرفی شد. نسل دوم BSC این رابطه را وسعت داد. بعدها دیگران نیز این پیشرفت را عنوان کردند (نیوانگ ۱۹۹۵).



در مجموع تغییراتی در طرح که عنوان شد، تعریف کاملاً متفاوتی نسبت به کار اولیه کاپلان و نورتون، از آنچه کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد ارائه می‌شود. ما به این کارتهای متوازن، کارت امتیازی نسل دوم می‌گوییم. نسل دوم ضعف‌های موجود در تعریف نسل اول را برطرف ساخته و باعث کاهش چالش‌ها در فرایند طراحی می‌گردد. نسل دوم برخلاف نسل اول که کانون توجه بر روی انتخاب معیارها معطوف بود بیشتر به چگونگی گروه بندی معیارها توجه می‌کند. (دسته بندی).

ج. نسل سوم کارت امتیازی متوازن:

مدل نسل سوم کارت امتیازی متوازن بر مبنای اصلاح ویژگی‌ها و سازکارهای مدل نسل دوم کارت امتیازی شکل گرفته است تا ارتباط استراتژیک بیشتر و با کارکرد بهتری داشته باشد. پیشرفتهای اصلی صورت گرفته در این نسل بیشتر مربوط به حل مشکلات موجود در صحت انتخاب اهداف استراتژیک و تنظیم اهداف دارد.

اجزای اصلی نسل سوم کارت امتیازی متوازن از این قرارند:

✓ بیانیه مقصد:

به منظور تصمیم‌گیری عقلانی درباره فعالیت سازمانی، یک موسسه باید ایده واضحی از آنچه سازمان درصدد تحقق است داشته باشد. (سنگر ۱۹۹۰، کاتر ۱۹۹۵). یک بیانیه مقصد به تفصیل وضعیت سازمان در تاریخ مورد توافق را شرح می‌دهد.

✓ اهداف استراتژیک:

بیانیه‌ی ماموریت، تصویری واضح و جمعی از سازمان در زمانی در آینده را نشان می‌دهد اما به مدیریت حال و آینده توجه نمی‌کند.

✓ مدل پیوند استراتژیک و منظرها:

اهداف استراتژیک در چهارحوزه یا منظر توزیع می‌شود. دو منظر پایین‌تر دربرگیرنده اهداف مرتبط با مهمترین فعالیتها در روندهای کسب و کار، زمان بهره‌وری (روندهای داخلی) و نیز تثبیت و پیشرفت آتی از مردم، محصول و روند (رشد و یادگیری)، دو منظر بالایی دربرگیرنده اهداف مرتبط با نتایج مطلوب فعالیت هاست. یعنی می‌خواهیم چگونه به نظر سرمایه‌گذاران خارجی برسیم.

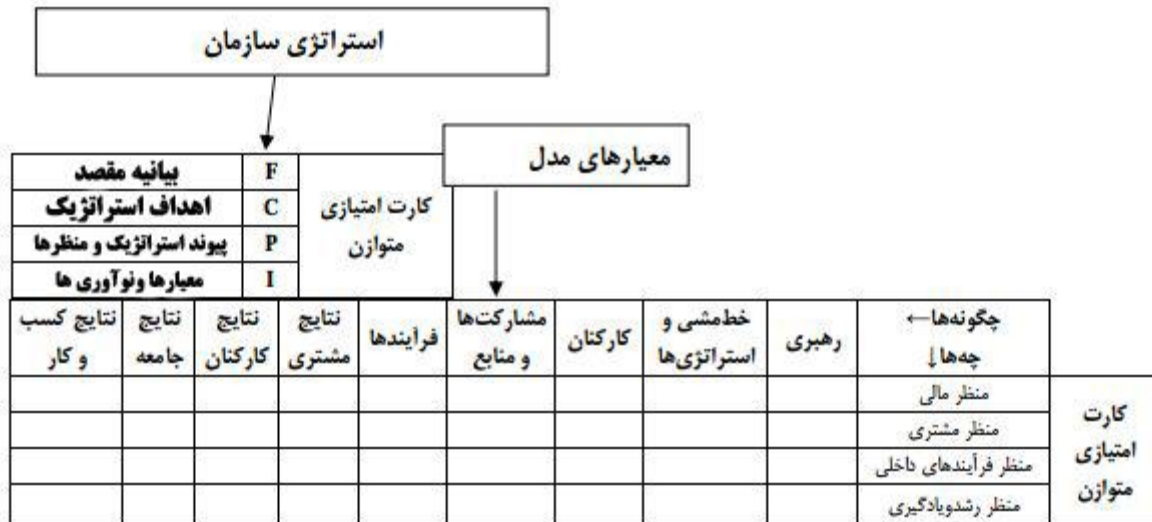
✓ معیارها و نوآوری‌ها:

وقتی در مورد اهداف اتفاق نظر پیش آمد، معیارها با توجه به توانایی مدیریت برای پایش پیشرفت سازمان، می‌توانند در تحقق اهداف مشخص شوند. (اولو و دیگران ۱۹۹۹). نوآوری، پروژه ویژه‌ای است که آغاز و پایان مشخص دارد و در اهداف استراتژیک طرح ریزی شده است تا برای تشخیص اهداف، به پروژه‌ها و فعالیت‌ها راههایی ارائه دهد.

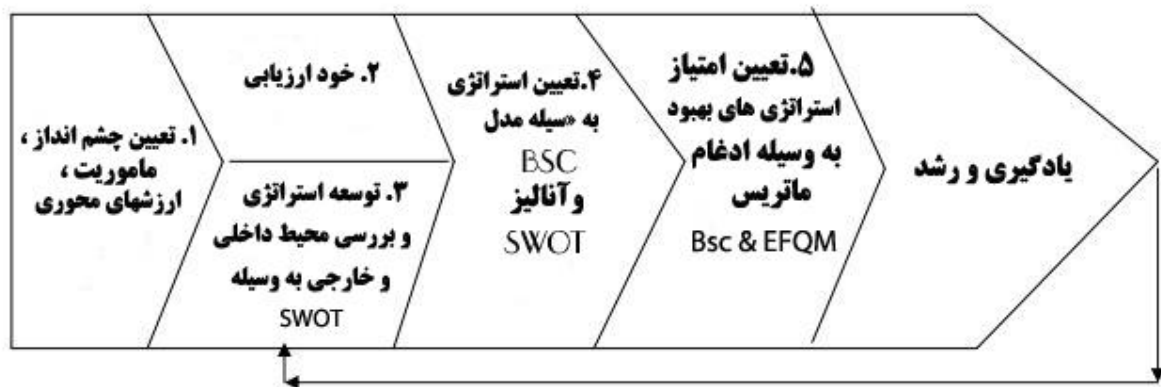
۳. روش‌شناسی:

به منظور ارائه چارچوب تلفیقی، لازم است تا در مرحله نخست، ارتباط فی مابین حوزه‌های نه‌گانه EFQM و حوزه چهارگانه BSC شناسایی و تبیین گردد.

در شکل ۴، شمای کلی روش یکپارچه سازی نسل سوم کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM با استفاده از QFD ارائه شده است و در شکل ۵ تلفیق همزمان دو مدل را با استفاده از QFD و SWOT نشان داده ایم.



شکل ۴، شمای کلی از روش تلفیق نسل سوم کارت امتیازی متوازن و مدل EFQM



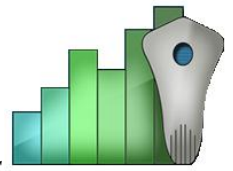
شکل ۵، تلفیق مدل BSC و EFQM با استفاده از QFD و SWOT

۳-۱. تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزشهای محوری:

چشم انداز سازمان لازم است از حالت عبارتهای کلی به فعالیت های عینی در عملیات سازمان تبدیل شود. چشم انداز نشان میدهد سازمان در حوزه ای که میخواهد فعالیت کند چه تصویری از خویش در ذهن ایجاد میکند.

۳-۲: خود ارزیابی:

یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن براساس یک مدل سرآمدی از قبیل EFQM است.



۳-۳: توسعه استراتژی و بررسی محیط داخلی و خارجی به وسیله SWOT:

استراتژی ها نحوه تخصیص یکسان منابع سازمان را تضمین می نمایند. در تهیه استراتژی توجه به دو موضوع اهمیت دارد. اول اینکه سازمان باید با بررسی محیط بیرونی، فرصتها، تهدیدهای محیطی را شناسایی کند و از طرف دیگر با ارزیابی محیط داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص شود. این کار به وسیله آنالیز SWOT صورت می گیرد.

۳-۴: تعیین استراتژی به وسیله مدل BSC و آنالیز SWOT:

با بکارگیری همزمان ماتریس SWOT و مدل کارت ارزیابی متوازن، استراتژی های سازمان مشخص می شود. این مرحله شامل دو قسمت می شود. در ابتدا با بکارگیری همزمان ماتریس SWOT و BSC استراتژی های سازمان براساس توجه به محیط داخلی و خارجی مشخص می شود و در مرحله بعد استراتژی سازمان به وسیله نقشه استراتژی ترجمه می شود.

۳-۵: رتبه بندی استراتژی های بهبود و مدل پیوند استراتژیک:

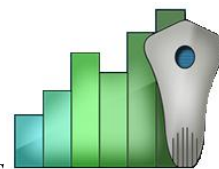
استراتژی های سازمان را براساس روش MADM رتبه بندی می کنیم. در این قسمت باتوجه به وزن های داده شده به رتبه بندی استراتژی های سازمان می پردازیم. قابل ذکر است شاخصها در اینجا همان معیارهای نه گانه مدل EFQM میباشد.

۵-۶: یادگیری و رشد:

در آخرین مرحله اطمینان از اینکه سطح عملکرد سازمان بهبود یافته است به مرحله دو رجوع می کنیم. یعنی دوباره بوسیله EFQM خود ارزیابی انجام می شود تا متوجه شویم که آیا به بهبود عملکرد رسیده ایم یا خیر. نتیجه گیری:

در این مقاله رویکرد تلفیقی با برقراری ارتباط فی مابین نسل سوم کارت امتیازی متوازن و EFQM توسعه داده شد. این دو روش کارت امتیازی متوازن و EFQM به مقدار زیادی مشابه یکدیگر هستند و هر دو مدل تا حد زیادی منعطف هستند و دو مدل شامل تعدادی هدف کلیدی هستند که در مناطق خاص متمرکز شده اند.

علاقه مندان می توانند با بهره گیری از ابزارهای تفکر سیستمی ارتباط فی مابین اهداف و استراتژی سازمانی و دارایی های ناملموس را تبیین کنند و آن را کمی نمایند.



منابع :

1. 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.
2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard– measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February, pp. 71–80.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, Harvard Business Review, September-October, pp. 134-42.
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a) Translating strategy into action – the Balanced
5. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a) Translating strategy into action – the Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.
6. Rigby, Darrell, K. (2001) Management Tools, Global Results: Annual Survey of senior Executives, Brains and company 2001 Management Tools and Techniques survey profiles the usage and effectiveness of management tools among 451 companies in 22 countries around the world.
7. EFQM (1999), EFQM, Home Page, available at: WWW.efqm .org
8. EFQM (2000), EFQM Award Application Brochure, EFQM, Brussels
9. Henrik Anderson, Garvin Lawrie and Michaelshulver (2000), 'The Balanced Scorecard VS. the EFQM Business Excellence Model', 2 GC working paper available at WWW. 2gc.co.UK
10. Kanji , G., "Measuring Business Excellence", Florence KY, USA: Routledge, Taylor & Francis Group(2002).
11. Porter, L. J. and Tanner, S. J. (1998) Assessing business Excellence – a guide to self-assessment, Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Epstein M, Manzoni JF. Implementing corporate strategy: From dashboards to balanced scorecards. Eur Manag J. 1998; 16(2):190-203
13. Hoshmand A. Designing strategy map for Madani high school with balanced scorecard approach [dissertation].Tehran: University of Imam Hossein; 2009. [Persian]
14. Bakhtiaran A. Using an integrated method to aligning of balanced scorecard and the EFQM model and its implementation in the Gostareh informatics [dissertation].Tehran: Tarbiyat Modarres University; 2009. [Persian]
15. Ebn Rasoul A, Trhani F, Lotfi E. Develop and implement method of a balanced scorecard model in industrial organization. Tehran; Third National Conference on Performance Management, 2008. [Persian]
16. Fazlollahi S. Performance measuring and fault finding of logistics system using the balanced scorecard. Case study.Tehran; Third National Conference on Performance Management, 2008. [Persian]
17. Iranzadeh S, Barghi A. The balanced scorecard approach to performance evaluation. Ind Manag J. 2009; 4(8):11-6. [Persian]
18. Kaplan RS, Norton DP. The strategy focused organization. Bakhtiyari P, translator. Tehran: Industry Management Organization Publication; 2004. [Persian].