

## مقایسه روش‌های ارزیابی سازمان: کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل تعالی (EFQM)

رضوان حجازی

استاد دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی - دانشگاه الزهرا (س)

شهره جوادی<sup>۱</sup>

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA - دانشگاه تهران

سارا سادات یزدانی طبایی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA - دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۸/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۱/۲۰

چکیده

بهبود عملکرد در حال حاضر در صدر صورت‌جلسات بسیاری از سازمان‌ها در سطح جهان بوده و با توجه به گسترش روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان، لازم است توجه کافی به انتخاب روشی گردد که تا حد امکان بیشترین میزان بازگشت سرمایه‌گذاری را داشته باشد (وانگرسمی، ۲۰۰۳). کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل کیفیت اروپایی (EFQM) ابزارهای برای ارزیابی عملکرد سازمان با هدف بهبود مستمر سازمانی هستند. این مقاله به مقایسه و بررسی این دو مدل پرداخته و پس از بررسی و مقایسه‌ی توانایی‌ها و ضعف‌های هر یک، از دو منظر تعالی سازمانی و اندازه‌گیری عملکرد، به این نتیجه می‌رسد که هر دو مدل از بسیاری از موارد مفهوم مشابهی دارند. در حالی که EFQM از اصول TQM پشتیبانی می‌کند، کارت امتیازی متوازن بر استراتژی سازمان تأکید دارد.

**واژه‌های کلیدی:** بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM)، کارت امتیازی متوازن (BSC)، ارزیابی

عملکرد سازمان، تعالی سازمانی

طبقه بندی موضوعی: L2

---

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: Sh. javadi@ut. ac. ir

## مقدمه

تنها در طول ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه آسا به طور عمدۀ 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 ویژگی‌هایی 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 (حسینی مطلق و قدردان، ۱۳۸۵). مدل‌های مختلفی جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دنیا وجود داشته و در حال حاضر نیز در حال بازمی‌بهبود می‌باشند. از بین این مدل‌ها جایزه بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) از شهرت خوبی برخوردار هستند و در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در این مقاله تلاش شده تا با معرفی اصول و مبانی این دو الگو و تبیین اجزای آن‌ها، نقش این دو الگو از منظرهای مختلف در اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها با یکدیگر مقایسه شود.

## جایزه بنیاد کیفیت اروپایی (مدل تعالی سازمانی) EFQM

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت‌است از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند.

در دهه ۱۹۸۰ اروپایی‌ها با کاهش سطح کیفیت، بهره‌وری و ضعف رقابتی با سازمان‌های آمریکایی که از جایزه ملی کیفیت استفاده می‌نمودند، مواجه گردیدند. از سوی دیگر MBNQA<sup>۱</sup> در ۲۰ آگوست ۱۹۸۷ در آمریکا با هفت گروه ساختار خود ارزیاب را پایه‌گذاری کرد. در مقابل در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی EFQM، با کمک ۱۴ سازمان بزرگ و پیشروی 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 (حسینی مطلق و قدردان، ۱۳۸۵). در آغاز EFQM برای تعالی کسب و کار پایه ریزی 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. این جایزه به سازمان‌هایی که در راستای تعالی مدیریت کیفیت در ساختار فرآیندها برای بهبود مستمر گام برداشته و پیش قدم می‌باشند، اهدا می‌گردد. ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، که در ادامه تشریح خواهند شد، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آن‌ها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند (فرهی یزدی، ۱۳۸۸).

این ارزش‌ها به قرار زیر می‌باشند:

۱. **نتیجه‌گرایی:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست یابد و این نتیجه باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند (ایجاد توازن یعنی توجه به نظر همه بر حسب میزان اهمیت هر کدام). ذی‌نفعان سازمان عبارتند از کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه، سهامداران و سایر کسانی که منافع مالی در سازمان دارند.
۲. **مشتری‌مداری:** از آن‌جا که داوری نهایی در مورد کیفیت محصولات و خدمات با مشتری است، جلب نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در مشتری و بدست آوردن سهم بازار، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است.
۳. **رهبری و ثبات در مقاصد:** رهبری یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان. در سازمان سرآمد، مدیران در حرف و عمل، الهام‌بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان هستند، چشم‌انداز دقیقی از آینده سازمان برای آن‌ها رسم می‌کنند، در رسیدن به اهداف سازمانی با ثبات هستند و محیطی را فراهم می‌کنند که در آن کارکنان نیز بتوانند بخوبی کار کنند.
۴. **مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود.
۵. **توسعه و مشارکت کارکنان:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان، بهترین کار، توانمند کردن کارکنان در انجام کارهایشان و ایجاد ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

۶. **یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان اهمیت زیادی بدهد. در این سازمان، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند و فرهنگ یادگیری (یاد گرفتن و یاد دادن)، نوآوری و بهبود مداوم، پایه همه کارها باشد.
۷. **توسعه شراکت‌ها:** شراکت، یک رابطه تجاری دراز مدت است. سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به نحوی با سازمان‌های دیگر شریک شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند. برای این که بین شرکا، رابطه سودمند و درازمدت ایجاد شود، باید اعتماد و انتقال دانش و تجربیات به یکدیگر، پایه روابط دوجانبه باشد.
۸. **مسئولیت اجتماعی شرکت:** سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار، یکی از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

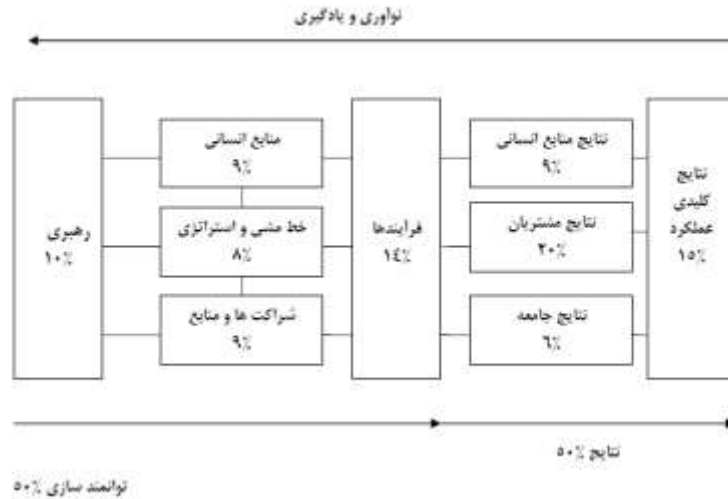
### معیارها در مدل EFQM و نحوه امتیازدهی آن‌ها

مدل سرآمدی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. این معیارها، هسته و قلب این مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می‌گیرند. برای این که سازمان‌ها بدانند که برای رسیدن به اهداف (هدف‌های هشت‌گانه اشاره شده در قسمت فوق)، باید چگونه کار و فعالیت کنند، نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آن‌ها در سازمان موجب رسیدن به اهداف شود.

معیارهای مدل EFQM به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- **توانمند سازها:** عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند.
- **نتایج:** بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. مهمترین هدف این مدل تعالی، بستر سازی یک دیدگاه سیستمی برای فهم رویکرد مدیریت، بر پایه ۹ معیار کلی موجود (شکل ۱)، در تمامی ساختارهای مدیریتی می‌باشد. در مدل EFQM، معیارها روی هم، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها) و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج). به عبارتی اگر سازمانی موفق شود که این مدل را کاملاً در سازمان خود پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. سازمان‌های اروپایی می‌توانند بطور سالیانه از EFQM،

برای ارزیابی سازمان خود تقاضا نمایند. در صورتی که سازمان حداقل انتظارات EFQM را برآورده کند و بالاترین نمره ارزیابی را در میان متقاضیان کسب نماید، برگزیده معرفی و جایزه اصلی به آن تعلق خواهد گرفت. در شکل ذیل، این معیارها، نحوه تعامل و ارتباط آن‌ها با یکدیگر و امتیاز هر کدام را ملاحظه می‌کنید. (زرگر، ۱۳۸۴)



شکل (۱) طرح شمانتیک مدل تعالی سازمانی EFQM

جهت تحقق ۵ معیار نخست سازمان می‌بایست به طور مستقیم فعالیت نماید، ۴ معیار مابقی نشانگر میزان موفقیت سازمان در ۵ معیار قبلی می‌باشد. توانمندسازها، 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 (بخت یاوریان و ذگردی، ۱۳۸۴).

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 (حسینی مطلق و قدردان، ۱۳۸۵).

راه‌های بسیاری برای مدیریت کیفیت و سیستم خود ارزیاب موجود می‌باشد، لکن این مدل اگرچه بیان می‌کند که باید به هر ۹ دسته معیار به یک میزان توجه نمود، اما هیچ دستوالعمل ساختارمندی جهت تحقق آن پیشنهاد نکرده، و دست سازمان را برای استفاده از ابزارهای گوناگون باز می‌گذارد (حاجی ابراهیم زرگر، ۱۳۸۴).

### توانمندسازها

- **رهبری:** در اینجا مشخص می‌گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به مأموریت و چشم انداز را فراهم می‌سازند و چگونه ارزش‌ها (برای موفقیت درازمدت سازمان) تدوین و محقق می‌گردند و رهبران سازمان چگونه در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می‌نمایند. این معیار، به رفتار تمامی تیم‌ها و مدیران آنها در نوع توسعه و بستر سازی رهبری کل سازمان به سمت اهداف کیفیت جامع و بهبود مستمر اشاره دارد.
- **مدیریت منابع انسانی:** چگونگی مدیریت بر کارکنان، افزایش سطح اطلاعاتی آنها و بالفعل سازی نیروی پرسنل در راستای اهداف سازمان است. چگونه سازمان، دانش و توانایی‌های منابع انسانی خود را بطور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد و آنها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند.
- **خط مشی و استراتژی:** چگونگی پیاده‌سازی باینه ماموریت و ارزش‌ها با توجه به مفاهیم کیفیت جامع و بهبود مستمر می‌باشد. در این مرحله مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، مأموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان سازمان محقق می‌سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط مشی‌ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.
- **شراکت‌ها و منابع:** مشخص می‌گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می‌نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.
- **فرآیندها:** در اینجا مشخص می‌گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می‌دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب

رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی‌نفعان به طور روزافزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.

### نتایج

- **نتایج منابع انسانی:** نشانگر میزان موفقیت سازمان در بهره‌برداری از سرمایه نیروی انسانی است.
- **نتایج مشتریان:** اندازه‌گیری سطح رضایت مشتریان با میزان مفروض سازمان می‌باشد، و یا اینکه سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می‌آورد.
- **نتایج جامعه:** میزان موفقیت سازمان در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه محلی، ملی و بین‌المللی است.
- **نتایج کلیدی عملکرد:** سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود، چه نتایجی بدست می‌آورد.

در سیستم امتیازدهی توانمندسازها بر پایه دو فاکتور امتیازدهی می‌شوند: نخست سطح میزان تعالی در رویکرد، دوم میزان تاثیرگذاری در رویکرد. به طریق مشابه، نتایج نیز بر پایه ۲ فاکتور امتیازدهی می‌شوند، نخست باید سطح تعالی نتایج آشکار گردد، درثانی بر اساس دامنه و حیطه نتایج این امر صورت می‌پذیرد. در نهایت تمامی این امتیازها مستند گردیده، یک راهکار جهت ارزیابی توانایی‌ها و نحوه فعالیت سازمان برای مدیران در راستای بهبود مستمر و خود ارزیابی ارائه می‌گردد.

### کارت امتیازی متوازن (BSC)

در سال ۱۹۹۲، کاپلان و نورتون رویکرد جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد، با عنوان کارت امتیازی متوازن ارائه کردند (کاپلان، ۲۰۰۱). 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 (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲) و روزه روز به استفاده‌کنندگان آن اضافه می‌شود.

## کارت امتیازی متوازن نسل اول

چارچوب اولیه کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ ارائه شد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)، شامل ۴ دسته از معیارها می‌باشد که چهار وجه این مدل را تشکیل می‌دهند:

۱. معیارهای مالی
۲. معیارهای مشتری
۳. معیارهای عملیاتی (فرآیندی)
۴. معیارهای یادگیری و رشد

در ذیل به توضیح هر یک از این معیارها به صورت خلاصه پرداخته شده است:

### الف) منظر مشتری:

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 (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳).

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

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 (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳). شرکت‌ها همچنین باید به شناسایی مزیت‌های رقابتی خود نظیر شایستگی‌های محوری 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؟

رقابت فشرده جهانی، 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، 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 عملکرد مالی نشان می دهد که آیا راهبرد شرکت و پیاده سازی و اجرای آن به بهبود سطوح عملیاتی کمک می کند یا خیر. اهداف مالی متداول سودآوری، رشد و ارزش سهامداران می باشند. وجود سنجه های مالی حداقل به دو دلیل الزامی است: اول اینکه سیستم کنترل مالی خوب، می تواند به جای مقابله با برنامه مدیریت کیفیت جامع شرکت، آن را بهبود بخشد. اما مهمتر اینکه، در واقع ارتباط اظهار شده بین عملکرد عملیاتی بهبود یافته و موفقیت مالی، کاملاً غیردقیق و غیرمطمئن است. تجربه نشان می دهد که برخی اوقات بهبودهای قابل توجه در قابلیت های عملیاتی و تولیدی به افزایش سنجه های سودآوری منجر نمی شوند.

#### کارت امتیازی متوازن نسل دوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را نه فقط به عنوان یک سیستم اندازه گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی عنوان کرده و بر نقش چشم انداز، ماموریت و راهبرد سازمان در آن تاکید کردند (کاپلان، ۱۹۹۶).

بسیاری از شرکت ها از تعداد زیادی سنجه های عملیاتی برای فعالیت ها استفاده می کنند اما این سنجه ها از پائین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته اند، اما سنجه های کارت امتیازی بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار می باشند (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳).

#### کارت امتیازی متوازن نسل سوم

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبردی ارائه کرده اند (دایره المعارف مدیریت و کسب و کار، ۲۰۰۱). آنان عنوان کردند که سیستم های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین راهبردهای بلند مدت شرکت با اعمال کوتاه مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند مجبور نیستند که بر سنجه های مالی کوتاه مدت به عنوان معیار منحصر به فرد

عملکرد شرکت تکیه کنند (سطوح برتری EFQM، ۲۰۰۳). کارت امتیازی به آنها اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید را آغاز کنند که این فرآیندها بصورت جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف راهبردی بلند مدت و اعمال کوتاه مدت کمک می‌کنند.

علاوه بر تمرکز بر چشم‌انداز و راهبرد، در کارت امتیازی تکامل یافته، رابطه علت و معلول بین سنجها مورد توجه قرار گرفت. این روابط ابتدا بصورت فرضیه بین سنجهای مختلف در نظر گرفته می‌شوند و سپس فرضیه وجود همبستگی بین آنها باید در عمل ثابت شود. این مدل به این دلیل از محبوبیت بالایی برخوردار است که قادر به برقراری ارتباط شاخص‌های رویکرد با استراتژی کسب و کار بطور نسبی می‌باشد (کاپلان، ۱۳۸۳).  
مراحل عملیاتی BSC را می‌توان در مراحل ذیل خلاصه نمود (حاجی ابراهیم زرگر، ۱۳۸۴):

۱. توصیف و ترجمه استراتژی و نمای سازمانی
۲. برقراری ارتباط مابین اهداف استراتژیک و معیارها
۳. برنامه ریزی‌ها کلان و بلندمدت، همچنین ایجاد توازن در استراتژی‌های ابتکاری
۴. آشکارسازی نقش بازخوردهای استراتژیک و یادگیری

### مقایسه روش‌های ارزیابی کارت امتیازی متوازن (BSC) و جایزه کیفیت اروپا (EFQM)

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 شده است. ترکیب این دو چارچوب پایه‌ی مناسبی جهت مقایسه‌ی جامع این دو مدل ارائه می‌کند. خلاصه‌ای از این مقایسه در جدول زیر آمده است (بخت یاوریان و ذگردی، ۱۳۸۴).

## نگاره (1) مقایسه EFQM و BSC

معیار سنجش	مدل تعالی EFQM	کارت امتیازی متوازن (BSC)
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 سوالات 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	هزینه تابعی از پیچیدگی مدل است. در این مدل وجه مشاوران و همچنین ارزیابان خارج از سازمان ضروری است، که باعث افزایش هزینه خواهد شد.	با توجه به پیچیدگی کمتر این مدل، هزینه کمتری برای آن متصور است.
اعتبار	با توجه به آنکه این مدل بر پایه‌ی اصول پر سابقه‌ی TQM بنا شده است و همچنین با توجه به سابقه‌ی اجرا، این مدل از اعتبار بالایی برخوردار است.	سازمان‌های زیادی از این مدل استفاده نموده‌اند و سابقه‌ی اجرای مدل نیز نشان از موفقیت آن دارد. این مدل نیز تا حد زیادی معتبر است.
قابلیت اعتماد	به دلیل وجود دفترچه‌های راهنمای اجرا که از طرف بنیاد کیفیت اروپا در دوره‌های زمانی مشخص ارائه می‌گردد، قابلیت اعتماد مناسبی وجود دارد.	منابع راهنمای کمتری در این زمینه وجود دارد. البته خالقان کارت امتیازی متوازن همواره در پی تکمیل این روش هستند.
پوشش دادن تمام ذی‌نفعان	مستقیماً به تمامی ذی‌نفعان سازمان اشاره نموده است، به طوری که امتیاز تخصیصی 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.	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.
پوشش دادن اصول TQM	کلیه‌ی مدل‌های تعالی سازمان از TQM مشتق شده‌اند. بنابراین چارچوب EFQM اصول و مفاهیم TQM را به خوبی پوشش می‌دهند. علاوه بر آن این مدل تلاش می‌کند TQM را با شناسایی قسمت‌های تشکیل دهنده‌اش مدل کند.	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

معیار سنجش	مدل تعالی EFQM	کارت امتیازی متوازن (BSC)
		کارت امتیازی متوازن لحاظ نمود. و به این ترتیب به آن‌ها چارچوبی استراتژیک داد.
فرآیندگرایی در برابر نتیجه گرایی	قدرت کامل مدل در ارتباط بین دو دسته توانمندسازها و نتایج جلوه گر می‌شود. نحوه‌ی امتیازدهی نیز به گونه‌ای است که ۵۰٪ را به معیارهای پیش‌برنده اختصاص داده است و ۵۰٪ دیگر را به نتایج، که این نشان‌دهنده‌ی توجه یکسان این مدل به فرآیندگرایی و نتیجه گرایی است.	در مدل دو منظر مالی و مشتری بیانگر نتایج و دو منظر فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بیانگر پیش‌برنده‌ی نتایج هستند. که این نشان دهنده‌ی توجه همزمان مدل به فرآیندها و نتایج است.
الگوسنجی	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	به دلیل ساختار منعطف‌تر و این موضوع که کارت‌امتیازی هر سازمان دقیقاً مخصوص همان سازمان است، کار الگوسنجی توسط این ابزار انجام نمی‌شود.
روندها	با توجه به سیستم امتیاز دهی‌اش چه در خود ارزیابی و چه در الگوسنجی ابزار بسیار مناسبی جهت مشاهده‌ی روند ارائه می‌نماید.	با اندازه‌گیری نتایج ابزار مناسبی جهت مشاهده‌ی روندها ارائه می‌نماید.
اهداف	اهداف چندگانه که بر پایه‌ی اصول TQM بنا شده‌اند و در نه ناحیه تمرکز نموده‌اند: رهبری - مدیریت کارکنان - پیاده‌سازی سیاست‌ها و استراتژی‌ها - مدیریت منابع - مدیریت فرآیندها - رضایت کارکنان - رضایت مشتریان - اثر بر جامعه - نتایج تجاری	اهداف چندگانه بر پایه‌ی استراتژی و تاکید بر چهار ناحیه ی عمومی: مالی - مشتری - فرآیندهای داخلی - نوآوری و ابتکار
استراتژی‌ها و برنامه‌ها	مستقیماً آدرس داده نشده ولی وزن هر یک از معیارها و زیر معیارها می‌تواند به عنوان راهنما استفاده گردد.	تخصیص سنجه‌های استراتژیک و استفاده از نقشه‌ی استراتژی جهت برقراری ارتباط بین هر یک از این سنجه‌های استراتژی
تنظیم اهداف کمی	به طور خاص مشخص نشده است و مدیر می‌تواند با توجه به توقعات خود آن‌ها را تنظیم نماید.	در جایی آدرس داده نشده است، با توجه به ساختار منعطف و بدون منظر مدل این امر از الزامات مدیر سازمان است.

معیار سنجش	مدل تعالی EFQM	کارت امتیازی متوازن (BSC)
ساختار پاداش دهی	به یک سیستم شناخت و پاداش دهی نیاز دارد، اما نمی‌توان راهنمایی خاصی را در مدل آدرس داد.	مدل پیشنهاد می‌کند که سیستم پاداش دهی باید در ارتباط با سنجش‌های استراتژیک باشد.
حلقه بازخور اطلاعات	چیزی ذکر نشده اما مدل به طور پیش فرض توسط ارزیابی این اطلاعات را فراهم می‌نماید.	نیاز به فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای دارد که به مراتب از یادگیری تک حلقه‌ای سخت‌تر است.

### نتیجه گیری

پس از آنالیز انجام شده در جدول مقایسه‌ای فوق، آشکار است که هر دو روش کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM به مقدار زیادی مشابه هستند. هر دو مدل تا حد زیادی منعطف هستند، به این معنی که مدیریت قادر به تخصیص مقیاس‌های سنجش خاص با توجه به محیط و موقعیت سازمانش است. هر دو مدل به خصوص مدل تعالی EFQM دارای اعتبار خوبی می‌باشند و سابقه‌ی قابل قبولی دارند، هر دو منافع تمام ذی‌نفعان را تأمین می‌کنند، اما EFQM به این جهت که مستقیماً به اثر سازمان بر جامعه اشاره می‌کند منحصر به فرد است، هر دو مدل از این بابت که همزمان به فرآیندها و نتایج توجه می‌کنند شبیه هستند، هر دو امکان آنالیز روند را می‌دهند، هر دو مدل شامل تعدادی هدف کلیدی هستند که در مناطق خاصی متمرکز شده‌اند، برای مثال می‌توان به ۹ معیار مدل تعالی EFQM و چهار منظر کارت امتیازی متوازن اشاره کرد. مدل تعالی EFQM برای سازمان‌هایی که مایل به پیاده‌سازی این مدل جهت دریافت جایزه کیفیت اروپایی و به جهت رسیدن به بهبود مستمر از طریق خود ارزیابی هستند، نشانی از برنامه‌ریزی و استراتژی نمی‌دهد. از طرف دیگر، روش کارت امتیازی متوازن یک نقشه استراتژی که جهت کمک به مدیران برای برقراری یک منطق علی و معلولی بین مقیاس‌های سنجش و نتایج استراتژی است را فراهم می‌کند.

هر دو روش از سازمان می‌خواهند که پاداش‌های مشوق اعطا کند، اگرچه هر دوی آن‌ها جزئیات کمی جهت برقراری ارتباط موفق بین سیستم پاداش دهی و سیستم اندازه‌گیری عملکرد ارائه کرده‌اند و فقط روش کارت امتیازی پیشنهاد می‌کند که پاداش‌های مشوق بایستی با مقیاس‌های سنجش استراتژیک مرتبط باشند. در خصوص بازخور، هر دو روش استفاده از اطلاعات گذشته را پس از ارزیابی مهم می‌دانند، با این وجود روش کارت

امتیازی متوازن جهت بکارگیری اطلاعات بازخور استراتژیک نیاز به یادگیری دوحلقه‌ای دارد.

فرق عمده‌ای که بین این دو روش وجود دارد این است که اهداف کلیدی در مدل تعالی EFQM بر پایه اصول TQM بنا گشته‌اند، در حالی که در روش کارت امتیازی متوازن اهداف کلیدی بر پایه استراتژی مورد علاقه شرکت بنا نهاده شده است. همچنین کارت امتیازی متوازن منعطف‌تر از EFQM است. تفاوت دیگری که می‌توان بیان کرد این است که مدل تعالی EFQM به دلیل ساختار متحدالشکل‌تر، ابزار مناسب‌تری جهت الگوسنجی فراهم می‌نماید.

### پی‌نوشت‌ها

- ۱ Malcolm Baldrige National Quality جایزه ملی کیفیت

## منابع

- بخت یاوریان، ا. و ذگردی، س. ح. (۱۳۸۴). "مقایسه تحلیلی بنیاد کیفیت اروپایی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC)". چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع (ص. ۱۵). تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- حاجی ابراهیم زرگر، م. (۱۳۸۴). "رویکرد ابزار اندازه گیری: BSC و مدل تعالی EFQM". سومین کنفرانس بین المللی مدیریت (ص. ۹). تهران: گروه پژوهشی و صنعتی آریانا.
- حسینی مطلق، س. م.، & قدردان، ا. (۱۳۸۵). آذر و دی). "مقایسه بین الگوهای EFQM و BSC". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۸، ۶۵-۸۹.
- فرامرز فرهی یزدی. (۱۳۸۸، اسفند). "مدل تعالی سازمانی، ابزاری برای سنجش عملکرد سازمان". نشریه اکتشاف و تولید، ۶۶، ۲۴-۲۰.
- کاپلان، ن. (بهمن ۱۳۸۳). "سازمان های استراتژی محور". (ت. پ. بختیاری)، سازمان مدیریت صنعتی.
- EFQM Levels of Excellence. (2003).
- Kaplan, R. S. (1992, January-February). "The Balanced Scorecard- Measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 71-80.
- Kaplan, R. S. (1996a). "Translating Strategy into Action- the Balanced Scorecard". *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S. (2001). "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment". *Harvard Business School Press*.
- Management and Business Encyclopedia. (2001). 4119-4128.
- S. Wongrassamee, J. S. (. (۲۰۰۳ "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model". *Measuring Business Excellence*. . (۱۴ - ۲۹), (۱)