

الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور

رجبعلی شیخزاده*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۳/۲۴

چکیده

تغییر و تحولات سریع و توسعه‌ی روزافزون ارتباطات و همچنین تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد سازمانی اثربخش را برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر نموده است. مدل‌های مختلف و متنوعی برای ارزیابی عملکرد سازمانی از سوی اندیشمندان این حوزه ارائه گردیده است که سازمان‌ها متناسب با نوع سازمان، مأموریت، ساختار، نیروی انسانی خود از آن استفاده می‌نمایند، لذا سازمان‌های مأموریت‌محور نیز از این امر مستثنا نبوده و همه سازمان‌ها نیاز به الگویی برای ارزیابی عملکرد خود دارند.

بنابراین، سؤال اساسی این است که الگوی مناسب ارزیابی عملکرد سازمانی که بتواند چارچوب مناسبی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه با عملکرد آن‌ها ارائه نماید و بستر بهبود عملکرد سازمانی را فراهم آورد، کدام است؟

بررسی‌های انجام شده، نشان می‌دهد که مدل‌های ارزیابی متوازن (BSC) و تعالی سازمانی (EFQM) - در صورت تلفیق - می‌توانند چارچوب مناسبی را برای ارزیابی عملکرد فراهم نمایند؛ زیرا این دو مدل، صرف‌نظر از شباهت‌های مهمی که دارند، دارای منشأ متفاوتی می‌باشند و می‌توانند هم‌پوشانی مناسبی را ایجاد نمایند. لذا، چارچوب مفهومی ارائه شده در این مقاله، جهت ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمانی مبتنی بر تلفیق این دو مدل می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ روش ارزیابی متوازن (BSC)؛ مدل تعالی سازمانی (EFQM).

۱. مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چنددهه قبل سازمان‌ها متمایز می‌نماید، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه‌ی روزافزون ارتباطات (شیخ‌زاده و بهرام‌زاده، ۱۳۸۷) و هم‌چنین، تحولات شگرف دانش مدیریت می‌باشد که وجود نظام مدیریت عملکرد اثربخش را برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان (اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها) به‌عنوان یکی از علایم و بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود (وزارت بهداشت، ...، ۱۳۸۴). لذا، همه‌ی سازمان‌ها به نوعی درگیر مقوله‌ی ارزیابی عملکرد سازمانی هستند؛ اما آنچه که بر آن توافق ندارند، چارچوب‌ها، روش‌ها و فرایندها می‌باشد (لوستائوس و همکاران^۱، ۲۰۰۲). امروزه، سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییر و تحول شگرف و مداوم است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرات، به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بُعد زمان ترسیم کرد؛ زیرا، پیشرفت و تحول، با شتابی بیش‌تر از سرعت ترسیم منحنی به‌وقوع می‌پیوندد. فراوانی تغییرات نیز - که سازمان‌ها با آن‌ها مواجهند - از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را درهم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر: وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آن‌ها چاره‌ای جز انطباق و پاسخ‌گویی وجود ندارند.

بررسی الگوهای مرسوم و علمی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در جهان، بیانگر ضرورت توجه به نحوه‌ی عملکرد و کارآمدی و اثربخشی این عملکرد و توجه به اثرات عملکرد، در مورد دستگاه‌های دولتی می‌باشد.

علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد سازمانی، توجه به نظامی که در قالب آن، هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گیرد و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک سازوکار مناسب، تأثیرگذار باشد، یکی از مهم‌ترین ضرورت‌های اثربخشی ارزیابی

1- Lusthaus et al.

عملکرد سازمان‌ها می‌باشد

لذا، این مقاله، به‌منظور ارزیابی چارچوب و الگوی مفهومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های مأموریت‌محور، ابتدا روش‌های متداول ارزیابی عملکرد سازمانی را معرفی می‌کند و سپس با توجه به نیاز این سازمان‌ها و با تکیه بر نوع مأموریت، ساختار سازمانی و نیروی انسانی آن‌ها، اقدام به ارزیابی الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد سازمانی برای این سازمان‌ها می‌نماید.

۲. مفهوم ارزیابی عملکرد سازمانی

۲-۱. تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی

از ارزیابی عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است؛ برخی گفته‌اند: کوششی است سیستماتیک برای دانستن این که خدمات دولتی تا چه حد جواب‌گوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن چه اندازه است (هالاچمی^۱، ۱۹۹۹) و بعضی آن‌را فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (هینگافت^۲، ۲۰۰۰) دانسته‌اند.

عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن‌ها اطلاق می‌گردد. ارزیابی، فرایند پیچیده‌ی سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد می‌باشد. ورود و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد، فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد. کاسیو، ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند.

«ارزیابی عملکرد در بُعد نحوه‌ی استفاده از منابع و امکانات» در قالب شاخص‌های کارآیی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارآیی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارآیی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده‌ی بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بُعد سازمانی، معمولاً مترادف با اثربخشی

1- Halachmi
2- Hingoft

فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶).

به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد، به « فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص - به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد - اطلاق می‌گردد» (طبرسا، ۱۳۷۸: ۴).

۲-۲. اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

در مطالعه‌ای که فارمر (۲۰۰۴) از ۱۴۷ سازمان خصوصی و دولتی در انگلستان به‌عمل آورده موارد مندرج در جدول (۱) را به‌عنوان اهداف به‌کارگیری ارزیابی عملکرد معرفی نموده است (بخش سمت راست جدول).

به‌طور کلی، می‌توان اهداف ارزیابی عملکرد را در سه مورد ذیل خلاصه نمود:

- تقویت حس برنامه‌ریزی، پاسخ‌گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها
- شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها
- تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد

و در مجموع می‌توان هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثربخشی سازمانی دانست.

جدول ۱- اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی

دیدگاه سایر محققین	دیدگاه فارمر
<ul style="list-style-type: none"> • توسعه‌ی فرایند هدف‌گذاری صحیح در سازمان • تقویت فرایند بهبود دایمی (کایزن) در سازمان • استفاده‌ی بهینه از منابع • ارتقای توان سازمان در نیل به اهداف • تصمیم‌گیری دقیق‌تر مسئولین • مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها • افزایش مشارکت جامعه با سازمان به‌واسطه‌ی آگاهی از عملکرد • نهادینه‌شدن پذیرش تغییر • تحول و تعالی سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • امکان مدیریت عملیات و کنترل اثربخشی و کارآیی • توسعه‌ی مدیریت علمی در سازمان • نشان‌دادن ارزش کسب‌شده • تسهیل ارتباط و مدیریت اثربخش ذی‌نفعان • هم‌راستاسازی عملیات با راهبرد • بهبود مستمر کیفیت • پشتیبانی از پاسخ‌گویی عمومی • تضمین انطباق با معیارهای شغلی • ایجاد انگیزش و جبران خدمات کارکنان

منبع: شیخ‌زاده، ۱۳۸۷

۲-۳. سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

شاید بتوان چنین گفت که ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از یک‌دیگر می‌باشند و نتوان تفکیک دقیقی را انجام داد؛ زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد؛ چنان‌که نظریه‌ی چند سطحی^۱ نیز این امر را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ ولی اگر بخواهیم تفکیکی مفهومی از سطوح ارزیابی عملکرد داشته باشیم، انواع مختلف دسته‌بندی در خصوص سطوح ارزیابی عملکرد را به شرح جدول (۲) می‌توان بر شمرد.

۲-۴. ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی

ابعاد، در واقع زاویه‌ی دید ارزیاب را مشخص می‌نمایند و این که ارزیاب در این اقدام خود به دنبال سنجش عملکرد چه طیف سازمانی می‌باشد. آن‌چه در ادبیات مدیریت پیرامون ارزیابی سطوح مختلف سازمانی وجود دارد، بیانگر وجود چهار رده‌ی ارزیابی برای عملکرد یک سازمان می‌باشد (دنسی^۲، ۲۰۰۰) که در جدول (۳) خلاصه شده است.

جدول ۲- سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی

از حیث جامعیت	از حیث نوع	از حیث موضوع	از حیث سطح
ارزیابی جامع عملکرد ارزیابی نسبی عملکرد	ارزیابی داخلی ارزیابی خارجی	ارزیابی عملکرد سازمانی ارزیابی عملکرد مدیریت ارزیابی عملکرد مدیران ارزیابی عملکرد کارکنان ارزیابی عملکرد سیستمها و فرایندهای سازمانی ارزیابی عملکرد طرح‌ها و...	سطح استراتژیک سطح دستگاهی یا سازمانی سطح عملیاتی یا درون‌سازمانی

منبع: شیخ‌زاده، ۱۳۸۷

1- Multy level theory
2- Denisi

جدول ۳- ابعاد ارزیابی عملکرد و نمونه‌ی شاخص‌های قابل احصای آن‌ها

ابعاد ارزیابی	نمونه شاخص‌های قابل احصاء
ارزیابی عملکرد فردی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • سنجش هزینه • سنجش کارایی • سنجش کمیت کار • سنجش اثربخشی • سنجش انگیزه و روحیه همکاری • سنجش کیفیت کار • سنجش میزان وفاداری • سنجش بهره‌وری • سنجش رضایت کلی از فرد • سنجش سبک رفتار و عمل
ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان	<ul style="list-style-type: none"> • سنجش اثربخشی • سنجش کمیت کار • سنجش کارایی • سنجش هزینه • سنجش بهره‌وری • سنجش میزان رضایت از واحد • سنجش کیفیت کار
ارزیابی عملکرد مدیران	<ul style="list-style-type: none"> • مدل‌های رفتاری رهبری • نظریه‌های اقتضایی رهبری • نظریه‌های بهره‌وری • و ...
ارزیابی عملکرد سازمان	<ul style="list-style-type: none"> • سنجش نتایج کلیدی کسب و کار سازمان (شامل شاخص‌های مالی و غیرمالی) • سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای مشتریان • سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای شرکاء • سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای کارکنان • سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای جامعه

منبع: ابن‌الرسول و میلانی‌نژاد (۱۳۸۳) - شیخ‌زاده، ۱۳۸۷

۳. روش‌شناسی پژوهش

۳-۱. سؤال‌های پژوهش

- در این تحقیق، سؤالات از نوع توصیفی هستند و به دنبال جست‌وجوی اطلاعاتی در مورد ویژگی‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های نظامی می‌باشد؛ لذا سؤالات تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:
۱. الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها، متغیرها و شاخص‌هایی است؟
 ۲. روابط منطقی بین ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای مدل ارزیابی عملکرد سازمانی سازمان‌های نظامی چه گونه است؟
 ۳. مدل نهایی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور کدام است؟

۳-۲. روش تحقیق

- به‌طور کلی روش تحقیق را به لحاظ هدف به سه دسته تقسیم می‌نمایند:
- ۱- بنیادی ۲- کاربردی ۳- توسعه‌ای
- این پژوهش، در چارچوب تحقیقات کاربردی، توسعه‌ای قرار می‌گیرد. براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، نوع تحقیق در این پژوهش توصیفی و روش تحقیق پیمایشی می‌باشد.
- این تحقیق ۲ گام دارد:
۱. طراحی مدل یا الگو که مفهوم‌سازی و عملیاتی و تفصیلی است
 - ۲- اعتبارسنجی و اعتباربخشی
- این گام مبتنی بر نظرات خبرگان و صاحب‌نظران ارزیابی عملکرد و بررسی محیط داخلی و خارجی آن می‌باشد.

۳-۳. ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات

در این تحقیق، به منظور تهیه و تدوین ادبیات تحقیق، از سیستم کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات سازمان مورد مطالعه، از روش مطالعه‌ی اسناد و مدارک و جهت دریافت نظرات خبرگان و صاحب‌نظران ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظرسنجی، از پرسش‌نامه استفاده شده است.

۴. معرفی الگوهای ارزیابی و مدیریت عملکرد

سنجش عملکرد سازمان‌ها، یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی است که می‌توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز از وضعیت سازمان را به دست آورد. روش‌های متفاوتی برای سنجش و ارزیابی عملکرد طراحی شده است که مدیران سازمان‌ها با توجه به هدف از ارزیابی و نوع سازمان از روش یا مدل خاصی بهره می‌گیرند یا با ترکیب و تلفیق چند مدل، مدل مورد نیاز خود را طراحی می‌نمایند. هر چند رسالت اصلی هر الگوی ارزیابی عملکرد، تعیین کارآیی و اثربخشی سازمان مورد ارزیابی است؛ ولی در کنار آن، بایستی توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان را نیز داشته و راه‌کارهایی نیز برای رفع نقاط ضعف احتمالی موجود ارائه دهد. لذا شناخت الگوهای مختلف مدیریت عملکرد و تشخیص به کارگیری صحیح و به‌جای این الگوها در سازمان، از جمله مسایل بسیار مهم در این مقوله است. چه بسا با انتخاب نادرستی که بعضاً از روی تعصب در مورد یک روش خاص صورت می‌پذیرد، وضعیتی نامطلوب، مطلوب جلوه داده شود یا برعکس. بنابراین، برای شناخت بیش‌تر، مدل‌ها و الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴- الگوها و مدل‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد

الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمانی	
۱۸. الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با توجه به اقتضات استراتژیک	۱. چارچوب مدوری و استیپل
۱۹. الگوی ارزیابی بهره‌وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده‌ها	۲. روش تحلیل ذی‌نفعان
۲۰. مدل ریاضی برنامه‌ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان‌های دولتی	۳. نظام مدیریت بر مبنای هدف
۲۱. الگوهای فیشر برای ارزیابی عملکرد	۴. مدل جایزه‌ی دمینگ
۲۲. الگوی پنج‌مارکینگ	۵. مدل مالکوم بالدريج
۲۳. الگوی مهندسی مجدد	۶. جایزه‌ی کیفیت ریاست جمهوری امریکا
۲۴. تئوری قیود	۷. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
۲۵. ماتریس سنجش عملکرد	۸. مدل تعالی سازمانی کانادا
۲۶. مدل سه‌بعدی عملکرد	۹. مدل تعالی سازمانی استرالیا
۲۷. مدل ارزش فرایند	۱۰. مدل ارزیابی متوازن
۲۸. مدل سینک و تاتل	۱۱. الگوی اعتبارسنجی
۲۹. مدل منشور عملکرد	۱۲. الگوبرداری از لایه‌ی عملکرد و نتایج دولت (GPRA)
۳۰. مدل نتایج و دلایل	۱۳. الگوی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)
۳۱. مدل‌های ارزیابی مالی عملکرد سازمان	۱۴. مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۳۲. نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO	۱۵. الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم‌گیری متوالی
۳۳. هرم عملکرد	۱۶. تعیین اثربخشی سازمانی، شامل: روش منابع سیستم
۳۴. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مشتری‌مدار	روش ارزش‌های رقابتی
۳۵. سایر	روش اهداف خروجی
	۱۷. تعیین کارایی سازمان، الگویی برای تحقق فرایند ارزیابی عملکرد

منبع: شیخ‌زاده، ۱۳۸۷

با توجه به این که مدل پیشنهادی تحقیق مبتنی بر مدل‌های BSC و EFQM طراحی گردیده است، به معرفی اجمالی این دو مدل می‌پردازیم:

۴-۱. روش ارزیابی متوازن^۱

این مدل، توسط پروفسور رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد و دکتر دیوید نورتون در سال ۱۹۹۲ با رفع نواقص مدل‌هایی نظیر مدیریت بر مبنای هدف و هوشین به وجود آمد و طی مقاله‌ای در مجله‌ی بازرگانی هاروارد ارائه گردید که در آن رویکرد جدیدی برای سنجش عملکرد سازمان با عنوان روش ارزیابی متوازن که در طول یک پروژه‌ی تحقیقاتی یک‌ساله با مشارکت ۱۲ شرکت و دانشگاه کمبریج، توسعه یافته بود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). این مدل با ابعاد و منظرهای ۴گانه‌ی مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه‌مدت سازمان با چشم‌انداز و استراتژی‌های بلندمدت آن است. این مدل، می‌تواند به بهترین وجه ممکن آرمان و استراتژی‌ها را به اهداف عملیاتی و عوامل حیاتی موفقیت در چهار منظر مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ترجمه کند.

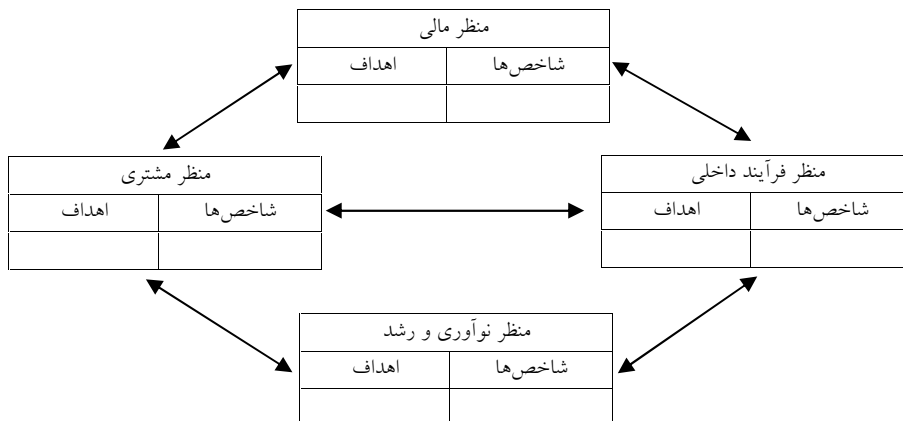
روش ارزیابی متوازن، دارای چارچوبی مفهومی است که با تبدیل اهداف استراتژیک کلان سازمان به شاخص‌های قابل سنجش، توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. براساس این مدل، برای سنجش عملکرد هر سازمان باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد (هینز، ۲۰۰۱).

۴-۱-۱. ابعاد یا منظرهای ارزیابی

واژه Perspective به صورت بین‌المللی به مفهوم منظر یا جنبه یا وجه اطلاق می‌شود و واژه‌ای مناسب برای تشریح ارزیابی متوازن است. ممکن است شما بشنوید که دیگران واژه‌ی Quadvant را به جای آن مورد استفاده قرار می‌دهند؛ زیرا لغت‌نامه‌ی آکسفورد، واژه‌ی Quadvant را به عنوان یک چهارم محیط دایره معنا می‌کند، این واژه، عدد چهار را منعکس می‌کند و در واقع روی کردی منطقی را که ذاتی روش ارزیابی متوازن است، محدود می‌سازد. ممکن است شما بخواهید پنج

۱- برخی از مترجمین اصطلاح Balanced Scorecard را «کارت امتیازی متوازن یا کارت امتیازدهی متوازن» ترجمه کرده‌اند؛ در حالی که این اصطلاح، توسط کاپلان و نورتون فقط به عنوان یک استعاره به کار گرفته شده است و روش ارزیابی متوازن، در واقع یک روش یا سیستم ارزیابی عملکرد و نهایتاً یک سیستم مدیریت استراتژیک است و بسیار فراتر از یک روش یا «کارت امتیازدهی» است (بختیاری، ۱۳۸۴: ۲۰-۴۰).

منظر (وجه - جنبه) یا فقط سه منظر در روش ارزیابی متوازن سازمان خود داشته باشید (نیون، ۱۳۸۶: ۳۱).



نمودار ۱- چارچوب اولیه‌ی ارزیابی متوازن - ۱۹۹۲ (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)

۲-۱-۴. سیر تکوین BSC

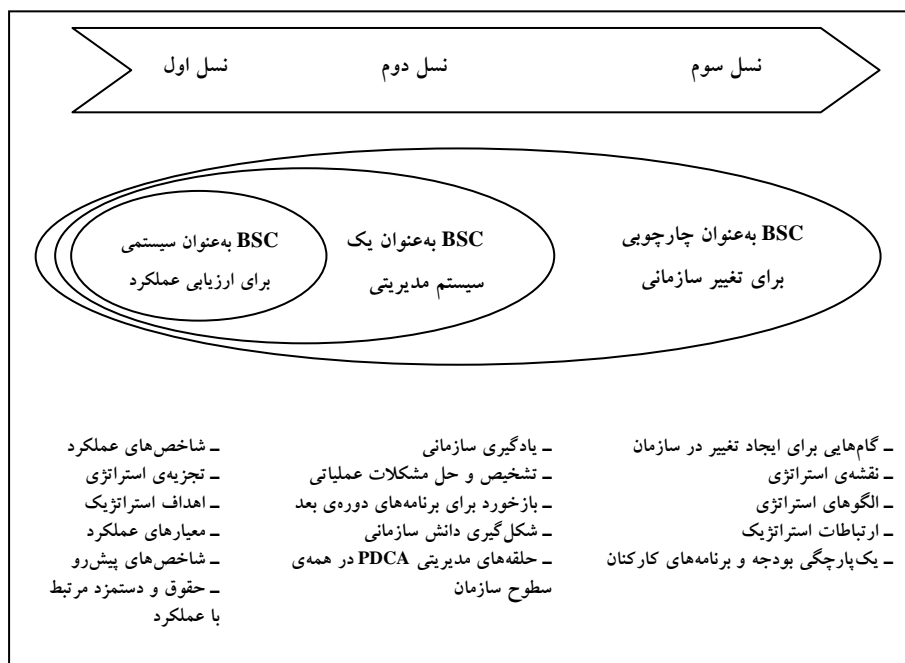
برخلاف روش‌های ارزیابی مالی سنتی، روش ارزیابی متوازن، جهت‌گیری سازمان را به سمت آینده نیز قرار می‌دهد (بنکر و همکاران، ۲۰۰۴). طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با استفاده از ارزیابی متوازن در دو سطح صورت می‌گیرد (پاپلاکساندریس و ...، ۲۰۰۵).

۱. سطح عملیاتی: به فعالیت‌های مربوط به طراحی سیستم اصلی ارزیابی عملکرد گفته می‌شود که شامل طراحی شاخص‌ها و نحوه‌ی اندازه‌گیری آن‌ها می‌شود.

۲. سطح پشتیبانی: که به منظور طراحی بهینه و شایسته و عملکرد مطلوب سیستم اصلی ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد. فعالیت‌های مربوط به مدیریت تغییر، ارزیابی کیفیت، فن‌آوری اطلاعات و مدیریت پروژه و فرایند در این سطح قرار می‌گیرند.

۳-۱-۴. توازن در روش ارزیابی متوازن

برخی ترجیح می‌دهند که روش ارزیابی متوازن را یک نظام مدیریت عملکرد بنامند؛ ولی استفاده از اصطلاح ارزیابی متوازن به صورت ثابت و به هنگام توصیف و تشریح این ابزار، بسیار مهم است. مفهوم توازن که در این نظام یک نکته‌ی محوری است، به طور مشخص به سه حوزه مربوط می‌شود:



شکل ۲- سیر تکامل روش ارزیابی متوازن (موریساوا، ۲۰۰۲)

- توازن بین شاخص‌های مالی و غیرمالی موفقیت
- توازن بین ذی‌نفعان و عوامل اثرگذار درونی و بیرونی سازمان
(ذی‌نفعان بیرونی: سهام‌داران و مشتریان و عوامل اثرگذار درونی: کارکنان و فرایندهای داخلی می‌باشند).
- توازن بین شاخص‌های هادی و تابع عملکرد

(شاخص‌های تابع (پی‌آمد)، این شاخص‌ها، بیان‌کننده‌ی عملکرد گذشته هستند و شاخص‌های هادی، محرک عملکرد هستند و به تحقق شاخص‌های تابع منجر می‌شوند؛ آن‌ها اغلب شامل سنجش فرایندها و فعالیت‌ها هستند).

نظام ارزیابی متوازن باید شامل ترکیبی از شاخص‌های هادی و تابع باشد. شاخص‌های تابع، بدون شاخص‌های هادی نشان نمی‌دهند که چه‌گونه اهداف کمی تحقق خواهند یافت. از سوی دیگر، شاخص‌های هادی، بدون شاخص‌های تابع، نشان نمی‌دهند که آیا این بهبودها به بهبود نتایج مربوط به مشتری و نهایتاً سهام‌داران منجر می‌شود یا نه.

۴-۱-۴. کاربرد روش ارزیابی متوازن در سازمان‌های مختلف

افزایش استفاده از ارزیابی متوازن در نقاط مختلف دنیا (نلسون، ۲۰۰۲؛ اسپکباچر، بیسکوف و پفینفر، ۲۰۰۳)، باعث شده است که نقاط قوت و ضعف آن در اجرا مشخص شود و در این راستا پژوهش‌های زیادی به مرحله‌ی اجرا درآید. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش‌ها، اثربخشی آن را در بخش خصوصی و عمومی تأیید می‌نمایند (نورکلیت، ۲۰۰۳؛ اسپکباچر، بیسکوف و پفینفر، ۲۰۰۳ و یه‌میر، ۲۰۰۶). نکته‌ی دیگر این که روش ارزیابی متوازن برای سازمان‌های مأموریت‌محور از اهمیت بالایی برخوردار است (اندرسون، هنریکسون و آرسه، ۲۰۰۶؛ نورکلیت، ۲۰۰۳ و ویلسون و همکاران، ۲۰۰۳).

آیا روش ارزیابی متوازن در سازمان‌های دولتی کاربرد دارد؟

اگرچه تأکید و کاربرد روش ارزیابی متوازن عمدتاً در بخش انتفاعی بوده است؛ ولی شانس این که نظام ارزیابی متوازن بتواند به بهبود مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی و دولتی کمک کند، به مراتب بیش‌تر است و به نظر می‌رسد که واقعا همین‌طور است؛ چرا که سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، در واقع سازمان‌هایی مأموریت‌محورند و عملکرد آن‌ها می‌بایست در چگونگی خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان و موکلین‌شان مورد ارزیابی قرار گیرد. به هر حال، استفاده از روش ارزیابی متوازن در بخش دولتی و غیر انتفاعی، بدون چالش نبوده است؛ حتی مسایل و مشکلاتی پایه‌ای مانند واژه‌گزینی برای منظرهایی مثل مشتری‌گرایی در این زمینه می‌تواند وجود داشته باشد.

با وجود چالش‌های موجود، تعداد روزافزونی از سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی به روش ارزیابی متوازن روی آورده و به نتایج چشم‌گیری دست یافته‌اند. با ایجاد تغییر در ترکیب ساختار مدل ارزیابی متوازن، این سازمان‌ها به ابزاری دست یافته‌اند که به وسیله‌ی آن، استراتژی‌هایشان را تدوین کرده و توفیق در تحقق اهداف مربوط را اندازه‌گیری می‌کنند.

۴-۵. مزایای به‌کارگیری روش ارزیابی متوازن

۱. بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی
 ۲. ایجاد یک پارچگی در سازمان
 ۳. بهینه‌سازی پی‌آمدها و خروجی‌های استراتژیک
 ۴. ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان
 ۵. ایجاد انسجام و یک پارچگی جهت نیل به اهداف سازمانی
 ۶. کمک به تمرکز کل سازمان در اموری که منجر به بهبود عملکرد می‌شود.
 ۷. ارزیابی همه‌جانبه‌ی بهره‌وری سازمان
 ۸. ارائه گزارش جامع از عناصر اساسی سازمان
 ۹. قابلیت انعطاف و سازگاری با تمام سازمان‌ها
 ۱۰. تمرکز بر تعداد محدودی معیار
 ۱۱. شکل‌دهی به آینده با بهره‌گیری از اطلاعات گذشته و ایجاد تعادل در عملکرد جاری
- طراحان ارزیابی متوازن، بر این عقیده‌اند که منظرهای چهارگانه‌ی ارزیابی متوازن به صورت پیشنهادی است و سازمان‌های مختلف در حوزه‌های کاری متنوع، می‌توانند تعداد و عناوین این منظرها را متناسب با وضعیت سازمان خود تعریف کنند و به کار گیرند؛ لذا، محققین حوزه‌های مختلف، با کاهش یا افزایش تعداد منظرها، در عناوین آن‌ها تصرفاتی انجام داده و آن‌ها را بومی کرده‌اند. جدول (۵)، مقایسه‌ای بین تعدادی از تحقیقات انجام‌شده و منظرهای پیشنهادی آن‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۵- چکیده‌ی منظرهای استفاده‌شده برای BSC

سایر وجوه پیشنهادشده توسط محقق	منظرهای روش ارزیابی متوازن مطابق دیدگاه کاپلان و نورتون				سال تحقیق	محقق
	فرایند	یادگیری و رشد	مشتری	مالی		
مشارکت کسب و کار	X	X	X	X	۱۹۹۹	Beeckman and Gemini
	X	X	X	X	۱۹۹۹	Bruggeman
EFQM	X	X	X	X	۲۰۰۰	Buglione, Reo and Quintano
عملیات منابع انسانی	-	-	X	X	۲۰۰۰	Cartney
-	X	-	X	X	۲۰۰۰	Durani
-	X	X	X	X	۱۹۹۹	Eicklemann
-	X	X	X	X	۱۹۹۷	Gordon
کیفیت بهره‌وری کارکنان	-	-	X	X	۱۹۹۷	Hewitt
ISO9001 EFQM	X	X	X	X	۱۹۹۹	Krauth
آمادگی برای آینده‌ی ارزش کسب و کار	X	-	X	-	۱۹۹۹	Martinson
زیرساخت و نوآوری	X	-	X	X	۱۹۹۸	Reo and Ibanes
EFQM TQM	X	X	X	X	۱۹۹۹	Reo (a)
کارکنان	X	X	X	X	۲۰۰۱	Reo (b)
پروژه	X	X	X	X	۱۹۹۹	Rosemann and Wiese
فن‌آوری اطلاعات (IT) سازمان (ساختار و فرهنگ) استراتژی کسب و کار	X	-	X	-	۱۹۹۹	Thorp
-	X	X	X	X	۱۹۹۹	Van Der Zee
-	X	X	X	X	۱۹۹۹	Van Listenburg
مأموریت فن‌آوری IT کارکنان/سازمان	X	-	X	-	۱۹۹۹	Walton

منبع: سدرا و روسمن، ۲۰۰۱

۴-۲. مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

در سال ۱۹۸۸ میلادی، چهارده شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه‌ی اروپا اقدام به تأسیس یک سازمان غیر انتفاعی تحت عنوان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت کردند. هدف از ایجاد این بنیاد، ترغیب شرکت‌های اروپایی و کمک به آنها برای توسعه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر در اروپا و ترویج رهیافتی مدیریتی بین سازمان‌های اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سمت تعالی پایدار باشد. این بنیاد، طراحی مدل تعالی سازمانی را از سال ۱۹۸۹ آغاز کرد و در سال ۱۹۹۱ به معرفی آن پرداخت. این مدل که به عنوان چارچوب اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شد، نشان‌دهنده‌ی مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد و متعالی باید به آنها دست یابد. با توجه به استقبال بخش عمومی و صنایع کوچک، در سال ۱۹۹۵ ویرایش عمومی و ۱۹۹۶ مدل مربوط به صنایع کوچک توسعه داده شد. ویرایش‌های جدید این مدل در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیرمعیارها و نکات راهنما بودند.

مدل‌های تعالی سازمانی، از بسیاری جهات به هم شباهت دارند؛ ولی این شباهت، بین دو مدل مالکوم بالدريج و مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، بیش‌تر و مشخص‌تر است. مدل تعالی سازمانی، یک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است، این معیارها به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف- توانمندسازها: پنج معیار اول و عوامل و پیش‌نیازهای سازمان، برای رسیدن به برتری در نظر گرفته شده است.

ب- نتایج: معیارهایی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دست‌آوردهای حاصل از عملکرد مناسب در حوزه‌ی توانمندسازها هستند. اگرچه مدل مذکور برای جایزه‌ی کیفیت اروپایی طراحی شده بود؛ ولی به‌زودی به ابزاری برای عارضه‌یابی در سازمان‌ها تبدیل شد و به این ترتیب، فرایند خودارزیابی شکل گرفت. فرایند خودارزیابی، یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود است که در دوره‌های سالانه یا کوتاه‌تر صورت می‌پذیرد و در نتیجه، سازمان می‌تواند خودش را با بهترین‌ها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار دهد.

فلسفه‌ی مدل تعالی سازمانی، بر مفاهیم هشت‌گانه‌ای که مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد، بنیان نهاده شده است و اعتقاد دارد سازمان‌هایی که بتوانند به‌درستی این مفاهیم را پیاده‌سازی و نهادینه کنند، قادر خواهند بود خود را به‌عنوان سازمان‌های متعالی - که سرآمد دیگر سازمان‌ها هستند - معرفی کنند. این مفاهیم هشت‌گانه عبارتند از:

۱. نتیجه‌گرایی: سازمان‌های متعالی، در برابر تغییرات محیطی و به تبع آن تغییر در نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، چالاک و منعطف هستند. این سازمان‌ها، با کمک ابزارهای خود، همیشه در حال بررسی و اندازه‌گیری نیازها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و حتی فراتر از آن به پیش‌بینی نیازهای آینده و تصورات مشتریان و ذی‌نفعان توجه می‌کنند.

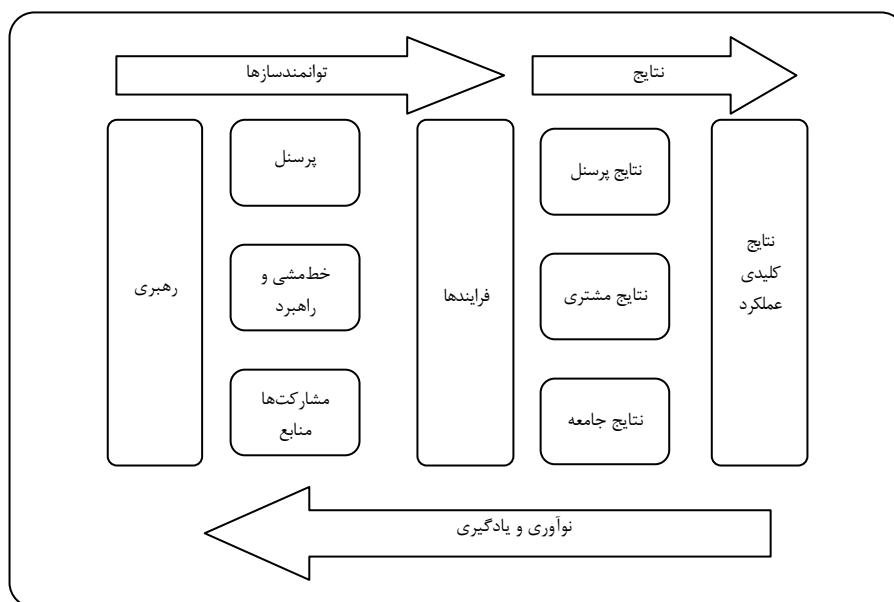
۲. مشتری‌مداری: سازمان‌های متعالی، مشتریان خود را به‌خوبی می‌شناسند و اعتقاد دارند که داور اصلی کیفیت محصولات و خدمات، مشتریان آن‌ها هستند.

۳. رهبری و ثبات در مقصد: رهبران سازمان‌های سرآمد، میکوشند تا با ایجاد جهت‌گیری شفاف در سازمان و نشان‌دادن مسیر حرکت، کارکنان سازمان خود را در حرکت به‌سوی تعالی و اجرای آن کمک و راهنمایی کنند.

۴. مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها: مجموعه‌ای دقیق، شفاف و یک‌پارچه از فرایندها و واقعیت‌ها، سازمان را در اجرای اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها و اجرای سیستماتیک خط‌مشی‌ها و طرح‌های سازمانی توانمند می‌کند و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود.

۵. توسعه و مشارکت کارکنان: سازمان‌های سرآمد، اهمیت و ارزش روزافزون سرمایه‌های معنوی و فکری کارکنان و منابع انسانی خود را دریافته‌اند و از دانش آن‌ها به‌نفع سازمان بهره می‌برند. این سازمان‌ها به‌دنبال آن هستند تا به‌نحوی کارکنان را تشویق کنند که در آن‌ها حس تعهد و اعتماد به سازمان ایجاد گردد.

۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سازمان‌های سرآمد، همواره در حال آموختن از نتایج عملکردهای خود و دیگران هستند. آن‌ها مدام در حال الگوبرداری و بهینه‌کاوی از داخل و خارج سازمان خود می‌باشند.



شکل ۳- مدل تعالی سازمانی EFQM، منبع: <http://www.efqm.org>

۷. توسعه‌ی شراکت‌ها: سازمان‌های سرآمد، در دنیای امروز که تغییرات و تقاضاها به‌شدت در حال حرکت است، به این نتیجه رسیده‌اند که برای موفقیت در این عرصه ممکن است به اتحاد و مشارکت‌هایی نیاز داشته باشند؛ لذا، این مشارکت را ایجاد می‌نمایند. ممکن است این مشارکت با مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه و حتی رقبا ایجاد گردد.

۸. مسئولیت اجتماعی: سازمان‌های سرآمد، همواره در جهت درک و اعمال مقررات و هنجارهای جامعه گام برمی‌دارند و به‌عنوان یک سازمان پاسخ‌گو در مقابل مشتریان و ذی‌نفعان خود شناخته می‌شوند. آن‌ها به تأثیرات حال و آینده‌ی سازمان بر جامعه آگاهی دارند و سعی دارند که تأثیرات نامطلوب سازمان را به حداقل برسانند.

۳-۴. مقایسه ی BSC با EFQM

تلاش های صورت گرفته برای نشان دادن مشابهت های این دو مدل برخی از تفاوت های بنیادی در نحوه ی کار این دو رویکرد و انواع کاربردهای متناسب با آن را نادیده می گیرد. این تفاوت های عمده، در چندین مقوله ی مختلف در جدول (۶) مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول ۶- مقایسه ی BSC با BEM

موضوع	مدل	مدل کارت امتیازدهی متوازن (BSC)	مدل تعالی کسب و کار EFQM
تفاهات		BSC چارچوبی است که استراتژی سازمان را به عنوان مجموعه ای از اهداف قابل اندازه گیری از دیدگاه مالکین، سرمایه گذاران، سایر ذی نفعان خارجی و خود سازمان در نظر می گیرد و به سازمان کمک می کند تا به اهداف استراتژیک و کلی خود دست یابد و چشم انداز استراتژیک خود را مشخص نماید.	۱- BEM چارچوبی است که جهت کمک به سازمان ها در کسب تعالی کسب و کار از طریق بهبود مستمر در مدیریت و به کارگیری فرایندها با استفاده گسترده از بهترین اقدامات، طراحی شده است. ۲- این مدل، با محاسبه ی امتیازاتی براساس یک سری معیارهای توانمند جهت مقایسه های الگوبرداری داخلی و خارجی به کار می رود. ۳- نتایج این مقایسات نسبی به افزایش تمرکز بر بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و در نتیجه کسب تعالی سازمانی منجر خواهد شد.
کاربردهای ویژه		- تمرکز مدیریت بر دست یابی به اهداف استراتژیک - حمایت از روابط متقابل اولویت های استراتژیک و عملکرد سازمانی - اولویت بندی سرمایه گذاری و فعالیت ها در رابطه با اهداف استراتژیک - پشتیبانی از یادگیری مستمر در خصوص روابط «علت و معلول» استراتژیک و مؤثر بر سازمان	- بهبودهای مستمر در فرایندهای درون سازمان - آرایه ی اطلاعات پیرامون سطوح عملکرد فرایندهای کلیدی در الگوبرداری خارجی - آرایه ی چک لیست های «بهترین اقدامات» برای استفاده در فعالیت های بررسی و برنامه ریزی کسب و کار
ارزیابی (مستندات)		- یک بیانیه ی کاملاً شفاف از چشم انداز و استراتژی ها - مجموعه ای از اهداف استراتژیک قابل اندازه گیری - مجموعه ای از اولویت «ابتکارات» مرتبط با اهداف	- ارزیابی کیفیت فرایندهای سازمان نسبت به سال های گذشته و نسبت به رقبای سازمان های الگو - شناسایی حوزه های دارای عملکرد ضعیف یا پایین نسبت به سال های گذشته و رقبا.
فرآیند		- حمایت و تعهد کل اعضای تیم مدیریت - معرفی فرایندهای عینی مدیریت جهت استفاده، به روز سازی و کاربرد BSC در طول زمان	- پاسخ گویی و تعهد کل اعضای تیم مدیریت - معرفی فرایندهای عینی مدیریت جهت استفاده از خروجی ها برای بهبود مستمر

منبع: شیخ زاده و شیخ زاده، ۱۳۸۵

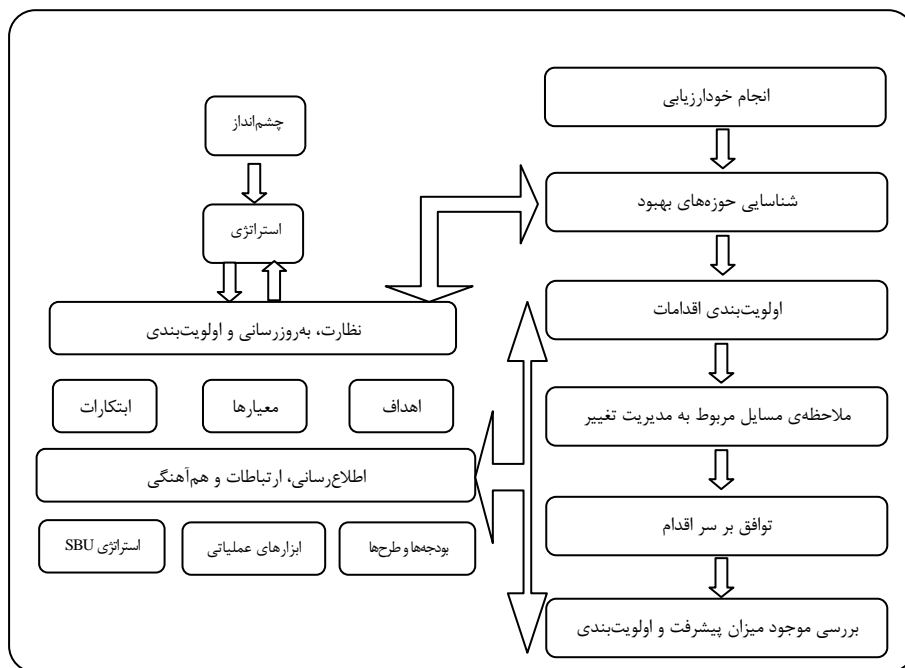
(ادامه) جدول ۶- مقایسه‌ای BSC و BEM (شیخ‌زاده و شیخ‌زاده، ۱۳۸۵)

موضوع / مدل	مدل کارت امتیازدهی متوازن (BSC)	مدل تعالی کسب و کار EFQM
منشا و خاستگاه	<p>- BSC برای نخستین بار در سال ۱۹۹۰ در نتیجه‌ی یک مطالعه‌ی تحقیقاتی بین چند شرکت تحت عنوان «ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آینده» مطرح گردید.</p> <p>- این مطالعه به‌عنوان واکنشی به نارضایتی رو به رشد در خصوص معیارهای مالی سنتی به‌عنوان تنها و مهم‌ترین معیار ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، صورت گرفت.</p>	<p>«مدل تعالی کسب و کار» توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)^۱ بنیادگذاری شد. این بنیاد، هم‌چنین «جایزه‌ی کیفیت اروپا» را بنیاد نهاد که معیارهای به‌کاررفته در مدل تعالی کسب و کار، مشابه معیارهای جایزه‌ی کیفیت می‌باشد.</p>
بهترین اقدامات / روش‌های طراحی	<p>- کارگاه‌های آموزشی با نگاهی به آینده و بر مبنای فرایند طراحی با مشارکت تیم مدیریت، بر اساس طرح‌های مدیریت موجود؛ اما به دنبال یک «تغییر گام به گام» در عملکرد - ایجاد مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک که برای سازمان، «منحصربه‌فرد» هستند.</p>	<p>خودارزیابی مبتنی بر اطلاعات، با یک‌سری معیارهای استاندارد، به عملکرد جاری و اخیر سازمانی تمرکز دارد و فرایند ارزیابی - به‌طور خاص - توسط تیم مدیریت کل صورت نمی‌گیرد.</p> <p>فرصت‌های بهبود در رابطه با عملکرد ضعیف نسبت به معیارهای استاندارد شناسایی می‌شوند.</p>
مسائل و موضوعات اجرایی	<p>چالش‌های اصلی در طراحی BSC، انتخاب معیارهای ارزیابی و معرفی روش‌های نوین کاری است که به‌طور واقعی از اطلاعات تولیدشده توسط BSC استفاده می‌کند.</p> <p>کاربران پیشرفته، از طریق «سلسله‌مراتبی» BSC را در درون سازمان گسترش داده‌اند. ایجاد یک هرم سلسله‌مراتبی که BSC‌های کوچک‌تر را که عامل تشکیل BSC اصلی برای کل سازمان هستند، به‌هم مربوط می‌سازد - و فرایندهای کسب و کار ذی‌ربط را به‌گونه‌ای تعدیل کرده‌اند.</p>	<p>فرایند خودارزیابی، مستلزم اجرای مشتاقانه و جدی است تا از اثربخشی مناسب برخوردار گردد. طبق پیشنهاد EFQM، یک رویکرد موفق با استفاده از پرسش‌نامه‌های ساده شروع می‌شود و از طریق پرسش‌نامه‌های مفصل و کارگاه‌های آموزشی با آشناسدن بهتر سازمان با این رویکرد ادامه می‌یابد.</p>
نمونه‌هایی از شرکت‌های اجراکننده این مدل	<p>BT plc, BBC, NBS, UB plc, Marriott Hotels, The post office, CGU, Kelda Group, Compass Group, Themes water, NA plc, Avon Rubber.</p>	<p>BT plc, TNT Express, TXU Europe, Loys TSB Group.</p>

منبع: شیخ‌زاده و شیخ‌زاده، ۱۳۸۵

۴-۴. استفاده‌ی هم‌زمان و تلفیق دو مدل

- بسیاری از سازمان‌ها به‌طور هم‌زمان از این دو ابزار استفاده می‌کنند زیرا:
- BSC برای شناسایی مهم‌ترین فرایندها از لحاظ استراتژیک، سودمند است و استفاده از منابع برای خودارزیابی، به بهترین نحو صورت می‌گیرد.
 - نتایج حاصل از خودارزیابی می‌تواند برای ارزیابی بازخور مستقیم به فرایند ارزیابی یک‌پارچه مورد استفاده قرار گیرد که همه‌ی اقدامات سازمان را پوشش داده و به‌طور مستقیم با چشم‌انداز سازمان ارتباط دهد.
- بنابراین، دلیل کاربرد هم‌زمان BSC و EFQM جهت اطمینان از این است که کار خوبی که توسط خودارزیابی صورت می‌گیرد، مزایای خود را در اثر فشارها و عملیات روزمره از دست ندهد (شیخ‌زاده و شیخ‌زاده، ۱۳۸۵).

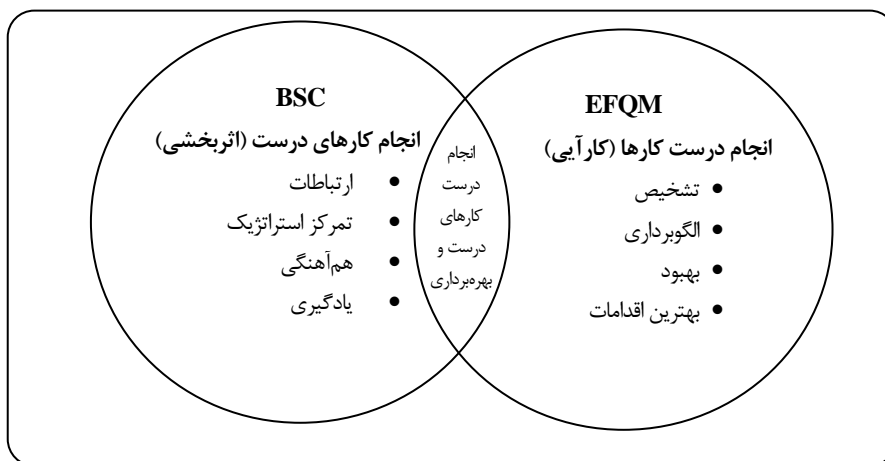


نمودار ۴- مدل ترکیبی BSC و EFQM

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

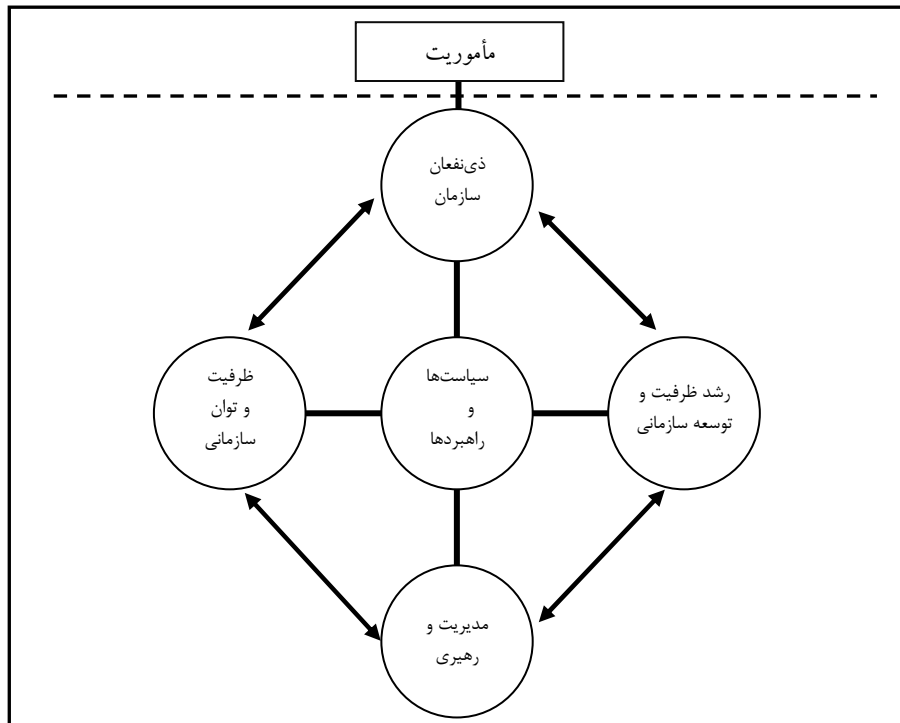
بررسی‌های انجام‌شده، نشان می‌دهد که این دو مدل - صرف‌نظر از شباهت‌های مهمی که دارند - دارای منشأ متفاوتی می‌باشند، لذا استفاده‌ی ترکیبی و تلفیقی از آن‌ها چارچوب مناسب‌تری را برای ارزیابی عملکرد فراهم می‌آورد.

BSC یک ابزار مناسب برای ارتباط و تعامل دوطرفه‌ی استراتژی است که از تمرکز استراتژیک حمایت می‌کند. هم‌آهنگی استراتژیک را در سراسر سازمان حتی در سازمان‌های بزرگ با هر نوع کسب و کاری ممکن می‌سازد. بنابراین، می‌توان گفت که BSC؛ یعنی، انجام کارهای درست (اثربخشی) درحالی که EFQM، یک ابزار تشخیص است که به‌عنوان تست سلامتی به‌طور مرتب برای کنترل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان به‌کار می‌رود. BEM، برای الگوبرداری از نتایج طراحی شده است - کاری که به کمک BSC صورت نمی‌گیرد. بنابراین، BEM؛ یعنی، انجام درست کارها (کارآیی).



نمودار ۵- مقایسه‌ی BSC با EFQM (شیخ‌زاده و شیخ‌زاده، ۱۳۸۵)

با استفاده‌ی هم‌زمان از این دو ابزار، می‌توان کارهای درست را درست انجام داد و به بهره‌برداری کامل دست یافت. لذا، مدل پیشنهادی متناسب با منظرهای روش ارزیابی متوازن به شرح شکل (۶) می‌باشد.



نمودار ۶- ارزیابی متوازن پیشنهادی برای سازمان‌های مأموریت‌محور

سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان، قلب BSC پیشنهادی را تشکیل می‌دهد و سلسله‌مراتب علی و معلولی بدین ترتیب است (شکل ۷) که اساس اقدامات از طریق هدایت و رهبری تحول‌گرایانه منجر به رشد و توسعه سازمان شده و با اجرای سیاست‌های تشویقی، این امر در سازمان نهادینه می‌گردد. نوآوری‌های سازمان به اصلاح، بهبود و افزایش ظرفیت و توان سازمانی در حوزه‌های مختلف منجر گردیده و موجب افزایش توان سازمان در جهت اجرای مأموریت سازمان شده و بدین ترتیب، منجر به رضایت ذی‌نفعان سازمان می‌شود.



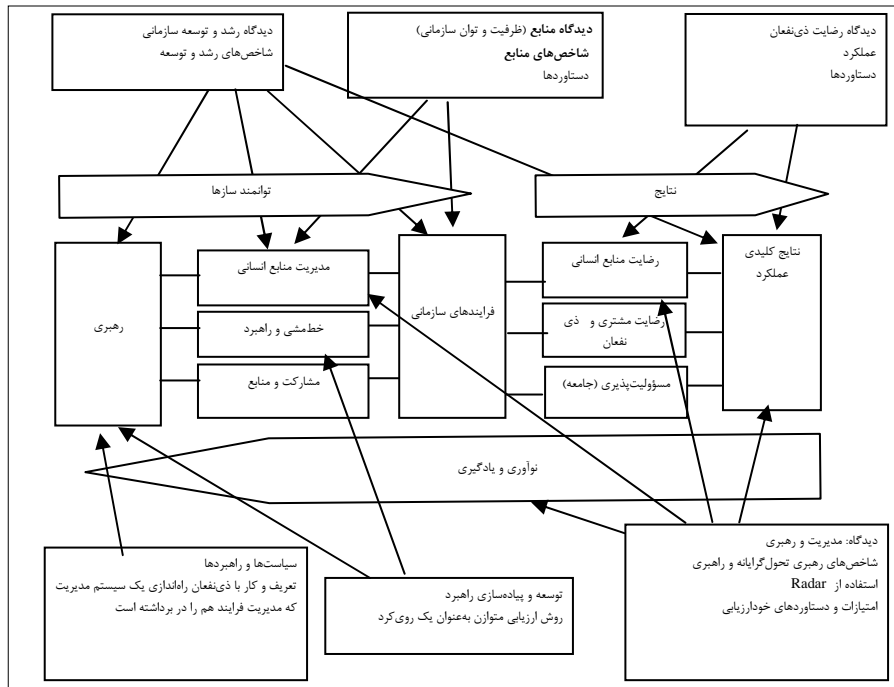
نمودار ۷- رابطه‌ی علت و معلولی بین منظرهای روش ارزیابی متوازن در سازمان‌های مأموریت‌محور

که اگر بخواهیم مدل ترکیبی BSC و EFQM را برای سازمان‌های مأموریت‌محور ترسیم نماییم شکل (۸) به دست خواهد آمد.

متدولوژی به کارگیری و پیاده‌سازی مدل ترکیبی نیز به شرح زیر می‌باشد:

۱. انجام خودارزیابی سازمانی به وسیله‌ی مدل تعالی سازمانی (EFQM)
۲. تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های بنیادین و اهداف استراتژیک
۳. تدوین استراتژی‌ها
۴. ترجمه‌ی استراتژی‌های تدوین شده به وسیله منظرهای ارزیابی متوازن (BSC)
۵. به کارگیری ماتریس مدل گسترش کیفی عملکرد (QFD)
۶. اولویت‌بندی استراتژی‌های بهبود
۷. اجرای استراتژی‌های بهبود اولویت‌بندی شده
۸. انجام خودارزیابی سازمانی مجدد

الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور



نمودار ۸ مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور

مبتنی بر مدل‌های BSC و EFQM

فهرست منابع

۱. ابن‌الرسول، اصغر و حمیدرضا میلانی نژاد (۱۳۸۳). انتخاب مدلی جهت اندازه‌گیری عملکرد واحدهای ستادی. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی تهران.
۲. رجاییان، محمدمهدی (۱۳۸۳). استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های فناوری اطلاعات (IT). دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی تهران.
۳. شیخ‌زاده، رجبعلی و محمدمهدی بهرام‌زاده (آبان ۱۳۸۷). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار. ماهنامه‌ی مشاور مدیریت، انجمن مشاوران مدیریت ایران، سال ۱۸.
۴. شیخ‌زاده، رجبعلی و محمد شیخ‌زاده (تابستان ۱۳۸۵). نقش راهبردی تلفیق BSC و EFQM در ایجاد هم‌افزایی سازمانی. فصلنامه‌ی علمی کاربردی بینا، مرکز مطالعات بازرسی و کنترل، سال ۵، ش ۱۴.
۵. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتون (۱۳۸۳). سازمان‌های استراتژی محور، ترجمه‌ی پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. لوستائوس، چارلز و همکاران (۱۳۸۵). ارزیابی سازمانی، چارچوبی برای بهبود عملکرد، ترجمه و انتشار مرکز مطالعات بازرسی و کنترل.
۷. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (۱۳۸۴). گزارش ارزیابی عملکرد معاونت‌های پشتیبانی دانشگاه‌ها/دانشکده‌های علوم پزشکی کشور.
8. Armstrong, Michael (2000). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**. 2th edition, Kogan Page limited.
9. Andersen, Bjorn; Bjornar Henriksen and Wenche Aarseth (2006). Professional Practice Performance Management: an integrated framework. **International Journal Productivity and Performance Management**. Vol. 55, No. I, 61-78.
10. Buglioni, L.; Quintano L. and Reo D. (2000). **Balanced IT Scorecard and EFQM: a Balanced Approach to Performance Measurement for Software Intensive Organizations**. European Software Institute.
11. Farmer, S. A. (2004). **A Performance Measurement Framework for internal audit**. MSc Thesis, University of Central England Business School, UK.
12. Fredrike Nilsson, Magnus Kald (2002); Recent advances in performance management: the Nordic case. **European management journal**. 20 (3) june.
13. Speckbacher, Gerhard; Juergen Bischof; Thomas Pfeiffer (2003); **A Descriptive Analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German**.
14. Halachmi, Arie (1999); Mandated Performance Measurement: A help or a Hindrance? **National Productivity review**, Vol. 18, Issue 2, 59-61, ISSN: New York; Spring.
15. Hanne, Norreklit (2003). The Balanced Scorecard: what is the Score? A rhetorical

- analysis of the balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society* 28.
16. Hewitt, Jonathan(1997). **Implementing a Balanced Scorecard to Drive IT Performance**. Conference Report Developing the new IT scorecard, European Software Institute.
 17. Higoft, E. Laine(2000). New Organization Performance test Uncover some Surprising Relotional Behavior. *Credit Union Times*, Vol. 11, Issue 3, January, west Palm Beach.
 18. Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992). **The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, Jan./Feb.
 19. Morisawa, Toru(2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard approach. *Nomura Research Institute Papers*. No. 45.
 20. Niven Paul R(2002). **Balanced Scorecard Step-by-Step**. Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc.
 21. Okland, I.S.(1993). **Total Quality Management: The Route to Improving Performance**. Butter worth- Heinemann. Oxford.
 22. Reo, David A. and Ibanez Milagros(1998). **Measuring the Impact of Oftware Process Improvement on Business Objectives**. Eurpean Sofware Institute.
 23. Reo David A.(2002). **The Balanced IT Scorecard Quality of Strategy Vs. Strategy Execution**, European Software Institute.
 24. Sedera D., Gabel G. and Roseman M.(2001); **A Balanced Scorecard Approach to Enterprise System Performance Measurement**, Proceeding of the 14th Australian conference of information system.
 25. Stefan, Wehmerer(2006); Dancers in the Dark: The Myth of Rationality in Public Relation, *Public Relations Review*. Vol. 32. Issue 3, September, Pages 213-220.
 26. Wilson, Chris; Hagarty David and Gauthier Julie(2003). Results using the Alanced Scorecard in the Public sector. *Journal of Corporate Real state*, 9, Vol. 6, No. 1,2.

سایت‌های اینترنتی:

<http://ageconsearch.umn.edu>
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
<http://www.balancedscorecard.org>
<http://www.dtic.mil>
<http://www.EFQM.com>
<http://www.leansolutions.info>
<http://www.mazur.net>
<http://www.qfdi.org>
<http://www.qfdonline.com>
<http://www.reuters.com>
<http://www.strategymap.com>

