

# کاربرد مدل سنجش متوازن

## در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان

داوود مهری<sup>۱</sup>، امیر مسعود عرب<sup>۲</sup>

### چکیده:

امروزه در ادبیات مدیریت، مدیریت عملکرد و سیستم‌ها و روش‌های مربوط به آن در سازمان‌های مختلف از جمله مهمترین مفاهیم موجود است که بحث توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت را برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی دنبال می‌کند. بدین منظور در سازمانها نظام ارزیابی عملکرد بعنوان فرآیندی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در قالب عباراتی نظیر کارآیی، اثربخشی و توانمندسازی بکار گرفته می‌شود. در این راستا، بکارگیری روش سنجش متوازن علاوه بر ایجاد یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد در سازمان، می‌تواند یک سیستم یکپارچه مدیریتی که مدیران سازمان را قادر سازد تا با شفاف کردن فعالیت‌های خود، رسالت و راهبرد سازمان را جامه عمل بپوشانند، بحساب آید. از اینرو این روش می‌تواند هم در فرآیند عملیات داخلی و هم بر خروجی سازمان، در جهت استمرار پیشرفت عملکرد و نتایج راهبردی، یک برآیند یا بازخور مناسب ارائه نماید. در نتیجه، زمانی که این روش به طور کامل در یک سازمان مستقر گردد، برنامه ریزی راهبردی که اغلب بصورت یک تمرین درسی علمی مطرح است، به یک برنامه عملیاتی در قلب سازمان تبدیل می‌شود. بدین منظور در این مقاله ضمن بیان مفاهیم نظری ارزیابی عملکرد، یک راهنمایی گام به گام در نحوه ایجاد یک نظام سنجش متوازن در جهت ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی در چهارچوب یک برنامه ریزی راهبردی در سازمان ارائه شده است. لازم به ذکر است که توانایی درک برنامه‌ریزی راهبردی یکی از رهنمودهای اولیه نظام ارزیابی متوازن در سازمان است که در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است.

### کلید واژه‌ها:

مدل سنجش متوازن، عملکرد، ارزیابی عملکرد، توسعه مدیریت مالی

۱. دانشجوی مقطع دکتری و پژوهشگر دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب. ناجا

۲. کارشناس دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب.ب. ناجا

### مقدمه

سرعت تغییرات و تحولات موجود در جوامع کنونی و تغییر انتظارات و خواسته‌ها و مطالبات مردم از دولتها در عصر حاضر از یک طرف، و لزوم بهره‌گیری کارآمد و اثربخش از منابع محدود جامعه از طرفی دیگر موجب شده است تا مدیریت بهینه نیازها و پاسخگویی به نیازهای جوامع امری ناگزیر از سوی دولتها تلقی گردد. یکی از مهمترین نظامهایی که دولتها جهت اطمینان از کارآمدی عملکرد خود و هریک از دستگاه‌های اجرایی خود بکار می‌گیرند، نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱).

همه سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروزه به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و راهبردهای سازمان استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

بدین منظور از چند دهه پیش، اندیشمندان و کارگزاران مدیریت دولتی تلاش کرده‌اند تا عملکرد دولت و سازمانهای دولتی را مورد ارزیابی قرار داده و نتایج آن را در فرآیند بودجه انعکاس دهند. نقطه آغازین این تلاش‌ها از سال ۱۹۴۹ با طرح ارزیابی عملکرد بودجه از طرف "کمسیون هاور"<sup>۱</sup> در آمریکا شکل گرفت و با نظام بودجه‌ریزی برنامه‌ای (PPBS)<sup>۲</sup> توسط جانسون<sup>۳</sup> و بودجه‌ریزی بر مبنای صفر (ZBB)<sup>۴</sup> در زمان ریاست جمهوری کارتر<sup>۵</sup> ادامه یافت. در این تکنیک‌ها، ضمن تعریف برنامه‌های دولت، نتایج برنامه‌ها با ابزار تحقق آنها ارتباط پیدا می‌کرد. اما این تکنیک‌ها جزء نگر بوده و قادر به ارزیابی عملکرد متوازن همه بخش‌های یک سازمان نبودند. (علیزاده، ۱۳۸۶، ص ۲).

از این‌رو تحقیقات و مطالعات مختلفی در زمینه ارزیابی متوازن عملکرد سازمان در چند دهه گذشته انجام گرفته که از جمله مهمترین این مطالعات می‌توان به مطالعات

- 
1. Hower Comission
  2. Programing Plan Budget System
  3. Johnson
  4. Zero Based Budgeting
  5. President Carter

روبرت کاپلان<sup>۱</sup>، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد و دیوید نورتون<sup>۲</sup>، مدیر یک شرکت تحقیقاتی در سال ۱۹۹۲ اشاره کرد که با بررسی ۱۲ سازمان برتر آمریکایی، به این نتیجه رسیدند که این سازمان‌ها علاوه بر سنجه‌های مالی، از منظرهای دیگری نیز عملکرد خود را بررسی می‌کنند. بررسی آنها نشان داد که عمده منظرهای مورد بررسی در سازمانهای یاد شده به حوزه‌های مالی، مشتری، فرآیند(عملیات) داخلی سازمان و یادگیری و رشد کارکنان اختصاص دارد. به اعتقاد کاپلان و نورتون، برای ارزیابی جامع و متوازن یک سازمان لازم است که علاوه بر سنجه‌های مالی، بر عوامل دیگری نظیر رضایت مشتریان، فرآیند انجام فعالیت‌ها در یک سازمان و همچنین وضعیت کارکنان و مسایل مربوط به آنها تمرکز کرده و با اندازه‌گیری شاخص‌های کمی تعریف شده برای هر یک از عوامل یاد شده، راهکارهای مناسبی برای هر منظر ارائه نمود. کاپلان و نورتون در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که نوعی رابطه علت و معلولی میان عوامل و منظرهای مؤثر بر عملکرد یک سازمان وجود دارد. از این رو کاپلان از آن بعنوان مدل سنجش متوازن (BSC)<sup>۳</sup> نام برد. این روش یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف راهبردی سازمان است و در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص شود. سپس با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف راهبردی تدوین و با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف راهبردی سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. به همین ترتیب معیارهای راهبردی تبیین و در نهایت طرح اقدام<sup>۴</sup> تدوین می‌شود، لازم به ذکر است الگوی BSC یکی از موفقترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی قلمداد می‌شود.

### تعریف و مفهوم عملکرد و ارزیابی عملکرد

۱- بطور کلی، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام ماموریتها و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آنها اطلاق می‌گردد. پروفیسور سینک<sup>۵</sup> (۱۹۸۵)

- 
1. Kaplan Robert
  2. David Norton
  3. Balanced Score Card
  4. Action Plan
  5. Sinck Professor

عملکرد سازمانها را تابعی از هفت معیار مرتبط با هم می‌داند که به شرح ذیل می‌باشند: (گروه مولفان، ۱۳۸۰، ص ۱۸).

- اثربخشی<sup>۱</sup>
- کارآیی<sup>۲</sup>
- کیفیت<sup>۳</sup>
- بهره‌وری<sup>۴</sup>
- کیفیت زندگی کاری<sup>۵</sup>
- نوآوری<sup>۶</sup>
- قابلیت سوددهی و بودجه بندی<sup>۷</sup>

در این ارتباط از نقطه نظر سینک، اثر بخشی همان نسبت خروجی واقعی به خروجی مورد انتظار است. اثربخشی در واقع میزان نیل به اهداف از پیش تعیین شده و به تعبیری دیگر، انجام دادن کار صحیح است. کارایی به چگونگی بکارگیری منابع جهت نیل به اهداف تعیین شده اطلاق می‌شود. کیفیت از پنج بعد مورد توجه قرار می‌گیرد: کیفیت مدیریت منابع ورودی قبل از فعالیت، اطمینان از برابری ورودیها با نیازهای سازمان، اطمینان از فرآیند ارزش افزوده که خود بهبود بهره‌وری و نوآوری و کیفیت زندگی کاری را موجب می‌شود، اطمینان از برابر یا بیشتر بودن خروجیها در مقایسه با نیاز مشتریان داخلی و خارجی، و در نهایت اطمینان از مساوی یا بالاتر محتوای کیفی خروجیها با توجه به خواسته‌های مشتریان. بهره‌وری ترکیبی است از کارایی و اثربخشی. کیفیت زندگی کاری به درجه رضایتمندی کارکنان از رفع نیازهای او توسط سازمان می‌پردازد. نوآوری تلاشی است خلاقانه برای عبور عملیات بطور پیوسته در سازمان و سودآوری که به نسبت درآمدها و هزینه‌ها در مراکز سود اطلاق می‌شود. سودآوری که متفاوت با بودجه بندی است چرا که

- 
1. Effectiveness
  2. Efficiency
  3. Quality
  4. Productivity
  5. Quality of Work Life
  6. Innovation
  7. Profitability & Budgetability

بودجه بندی به نسبت هزینه‌های واقعی به هزینه‌های مورد انتظار در مراکز هزینه اطلاق می‌شود. (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۵)

از طرف دیگر تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد ارائه شده است که ذیلاً به ذکر بعضی از این تعاریف اشاره می‌گردد:

- به فرآیند پیچیده سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد اطلاق می‌شود.
- به فرآیند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و مورد نظر اطلاق می‌شود.
- در آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور چنین ذکر شده که ارزیابی عملکرد عبارتست از "فرآیند سنجش جامع عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارآیی، اثربخشی، توانمند سازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی. (همان، ص ۲)

بطور کلی می‌توان گفت: «ارزیابی و اندازه گیری عملکرد در بخش‌های دولتی تلاشی است نظام مند برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.»

### ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کارآمد

تعدادی از ویژگیهای مهم نظام ارزیابی عملکرد کارآمد عبارتند از:

- روشن و مشخص بودن معیارها و شاخصهای ارزیابی<sup>۱</sup>
- قابلیت سنجش و اندازه گیری شاخصهای ارزیابی<sup>۲</sup>
- قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد یا مواقع مقرر<sup>۳</sup>
- معطوف به نتیجه و فرآیند بودن نظام ارزیابی<sup>۴</sup>
- معطوف به زمان بودن ارزیابی<sup>۵</sup>

1. Specific

2. Measurability

3. Attainable

4. Result-process Oriented

5. Time-Related

بطور کلی، نگاه حاکم بر ارزیابیها می‌باید به گونه‌ای باشد که مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد سازمان باشد؛ معطوف به رشد و توسعه و بهبود عملکرد باشد؛ رشد، هدایت و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود قرار دهد؛ و بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی تاکید نماید و در نهایت معطوف به آینده و مبتنی بر آینده‌نگری باشد. (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۴)

### مهمترین الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی

در این بخش سعی شده تا به انواع مهمترین الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی اشاره شود و سپس با توجه به موضوع تحقیق به مدل سنجش متوازن و بیان مفهوم و کاربرد آن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان اشاره گردد:

- ۱- مدل سنجش متوازن عملکرد (BSC)
- ۲- مدل‌های ارزیابی مالی عملکرد سازمان
- ۳- مدل‌های ارزیابی بهره‌وری عملکرد سازمان
- ۴- مدل‌های اثربخشی سازمانی
- ۵- مدل‌های تعالی عملکرد
- مدل جایزه دمینگ<sup>۱</sup>
- مدل مالکوم بالدريج<sup>۲</sup>
- مدل اروپایی تعالی سازمان (EFQM)<sup>۳</sup>
- مدل جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا (ویرایش ۲۰۰۰)

### مدل سنجش متوازن عملکرد: (BSC)

همانطور که گفته شد این مدل سال ۱۹۹۲ در نشریه بازرگانی هاروارد<sup>۴</sup> توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ارائه گردید. این مدل با ابعاد ۴ گانه حیاتی مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و یادگیری و رشد، در پی کنترل عملیات کوتاه مدت سازمان با چشم انداز و

---

1. Deming Award  
 2. Malcom Baldrige National Quality Award  
 3. European Foundation for Quality Management  
 4. Harvard Business Review

راهبردهای بلند مدت آن است. لذا سازمان تاکید خود را بر نسبت‌های کلیدی عملکرد در محدوده اهداف متمرکز می‌سازد. ابعاد اصلی این مدل عبارتند از:

- ۱- بُعد مالی<sup>۱</sup>
- ۲- بُعد فرآیندهای داخلی<sup>۲</sup>
- ۳- بُعد مشتری<sup>۳</sup>
- ۴- بُعد یادگیری و رشد<sup>۴</sup>

ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی گذشته، حال و آینده در ارزیابی‌ها تاکید می‌نماید، چرا که ممکن است عملکردی در گذشته‌ای منجر به نتیجه‌ای در امروز یا فردا گردد و عملکرد امروز نیز منجر به نتیجه‌ای در امروز یا آینده گردد. همچنین در این مدل، شاخصها به ۲ نوع شاخص از جمله محرک‌های عملکردی<sup>۵</sup> و پیامد<sup>۶</sup> دسته‌بندی می‌گردند. این مدل می‌کوشد می‌کوشد راهبردهای سازمانی را از طریق تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شاخصهای راهبردی با عملیات سازمانی مرتبط نموده و میان آنها پیوند برقرار نماید.

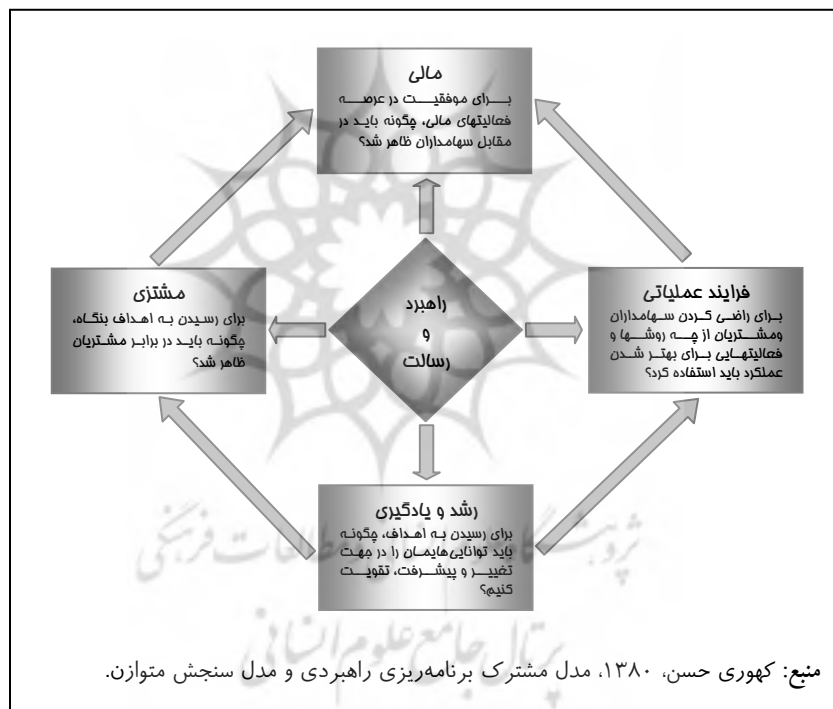
### مدل سنجش متوازن چیست؟

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوب مفهومی است که اهداف راهبردی کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شود که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرآیندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری.

برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریت‌ها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها به اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان

- 
1. Financial Perspective
  2. Internal Process Perspective
  3. Customer Perspective
  4. Learning and Growth Perspective
  5. Performance Drivers
  6. Outcomes Measures

دستیابی سازمان به موفقیت‌های آینده را مد نظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود را مانند عملکرد بخش مالی، رضایت ارباب رجوع و نتایج فرآیند عملیاتی را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرآیندهایی مانند آموزش و انگیزش کارکنان و ارتقاء سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مد نظر قرار می‌دهد؛ که در شکل شماره (۱) این فرآیند نشان داده شده است.



شکل شماره (۱)

**منظر مالی:** این منظر که از اهمیت بسیار بالایی در بین سایر سنجه‌ها برخوردار است، چراکه این سنجه مشخص می‌کند که موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان در سه منظر



دیگر تا چه حد در رسیدن به اهداف مالی آن مؤثر است. در واقع، با توجه به فعالیت‌ها در سه منظر دیگر، اگر تلاش‌ها منجر به تغییر و بهبود وضعیت مالی سازمان نشود، سودی برای آن به همراه نخواهد داشت. از سنجه‌های مهمی که در منظر مالی استفاده می‌شود، می‌توان به سودآوری که به وسیله بازده بر سرمایه سنجیده می‌شود و نیز سنجه ارزش افزوده اقتصادی، اشاره نمود.

**منظر مشتری:** در این منظر، باید به این سؤال پاسخ داد که چه کسانی مشتریان اصلی سازمان هستند. با پاسخ به این سؤال و استفاده از سنجه‌هایی مانند رضایت و وفاداری مشتری و همچنین جذب و نگهداری مشتری، در ارائه راهکارهای مناسب می‌توان موفق عمل کرد.

**فرآیند داخلی:** از منظر فرآیند (عملیات) داخلی، سازمان‌ها باید روش‌هایی را برای فعالیت خود انتخاب کنند که منجر به ارزش آفرینی برای مشتریان و سهامداران گردد. در این زمینه باید اصلاح و توسعه محصول، مهندسی مجدد و اصلاح ساختار سازمان در نظر گرفته شود. در این بخش، سنجه‌هایی برای میزان پیشرفت و کنترل روابط سازمان با دیگر شرکت‌های دخیل در امر تولید یا خدمات مانند تأمین کنندگان مواد اولیه در نظر گرفته می‌شود.

**یادگیری و رشد:** هنگامی که منظرهای دیگر سازمان مشخص شدند، یک خلاء بزرگ در بین اهداف مختلف یک سازمان مشاهده می‌گردد. این خلاء در بحث مهارت‌ها و میزان دانش کارکنان در رسیدن به اهداف منظرهای دیگر دیده می‌شود. آیا با اصلاح ساختار گردش اطلاعات، کارکنان سازمان از دانش کافی برای کار با سیستم‌های جدید برخوردار هستند؟ آیا جوّ خلاقیت و نوآوری در سازمان تقویت شده است؟ بدین منظور، در این منظر باید به دنبال راهکارهایی برای تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان در همه زمینه‌ها باشیم. سپس با استقرار سنجه‌های مناسب، پیشرفت آنها را اندازه‌گیری کنیم. از سنجه‌های مناسب برای این منظر می‌توان به مهارت کارکنان و مشارکت و آموزش کارکنان اشاره نمود. دلیل اینکه به این روش، ارزیابی متوازن اطلاق می‌گردد، این است که این روش توازنی

میان سنجه‌های مالی و غیر مالی برقرار می‌نماید. به موازات، این روش بین عوامل مؤثر در روند فعالیت‌های داخل یک سازمان و محیط خارجی آن تعامل ایجاد کرده و میان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت ارتباط برقرار می‌کند. (کهوری، ۱۳۸۰، ص ۱۴-۲۰)

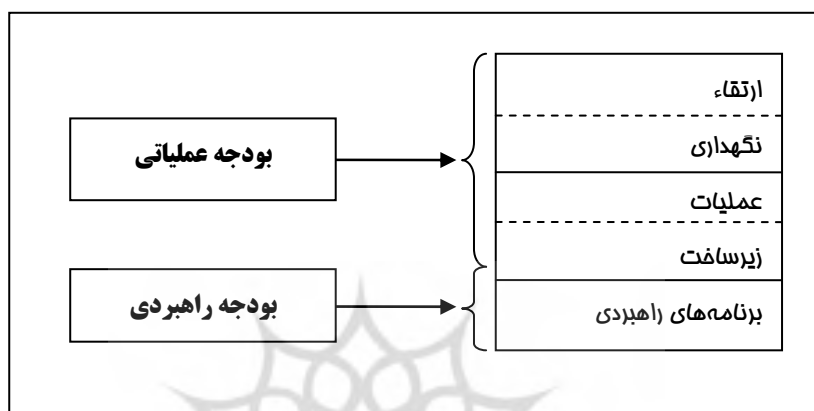
### کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی

در سال ۱۹۹۸، انجمن جذب مدیران اجرایی، (PEA)<sup>۱</sup> برای بهبود سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی ضمن تشریح ضرورت‌ها و چالش‌های این سازمان‌ها، محورهای برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد تدوین کرد که بر توجه به انتظارات مشتریان سازمان، بالا بردن کیفیت محصولات و کاهش هزینه‌های تولید و همین‌طور بهبود در توزیع سیستم خدمات تأکید داشت؛ این محورها عبارت بودند از (Guide, 2002):

- نوعی چارچوب مفهومی که زیربنای سیستم مدیریت و سنجش عملکرد است. هر سازمانی با هر نوع فعالیتی، به نوعی چارچوب سنجش عملکرد جامع و روشن نیاز دارد که همه بخش‌ها و سطوح سازمان آن را درک کرده در راستای اهداف سازمان باشد.
- ارتباطات داخلی و خارجی اثربخش، کلید موفقیت ارزیابی عملکرد است. ارتباطات اثربخش از سوی کارکنان، مالکین سازمان، سهامداران، برای ایجاد موفقیت آمیز مدیریت عملکرد ضروری است.
- پاسخگویی در برابر نتایج باید مشخص بوده و به همه عوامل تولید خوب تفهیم شده باشد. سازمان‌های موفق بطور واضح به تبیین عواملی که موجب موفقیت سازمان می‌شوند پرداخته و از درک آن توسط مدیران و کارکنان اطمینان حاصل می‌کنند.
- سیستم سنجش اثربخش باید به تصمیم‌گیری کمک کند به جای اینکه صرفاً انبوهی از اطلاعات گوناگون را ارائه دهد.

- پاداش، جبران خدمت و هر نوع پرداخت تشویقی باید بر اساس نتایج سیستم ارزیابی عملکرد سازمان ارائه شود.
  - سیستم ارزیابی عملکرد باید مثبت باشد، به عبارتی؛ یک سیستم سنجش موفق، به جای تنبیه باید به یادگیری اعضا بیانید و به آنها کمک کند تا بیاموزند که چه کاری را انجام و از چه کارهایی اجتناب کنند.
  - سیستم ارزیابی عملکرد باید بر پایه مشارکت کارکنان، مشتریان، سهامداران و عرضه کنندگان مواد اولیه سازمان بنا شده باشد.
- با توجه به مفروضات فوق، انجمن جذب مدیران اجرایی (PEA)، استفاده از مدل امتیازات متوازن را مدلی مناسب برای سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی معرفی کرده است.
- با عنایت به مطالب مذکور چنین به نظر می‌رسد که برای فهم بهتر این رویکرد نوین ارزیابی عملکرد، باید سیستم بودجه‌بندی مالی را که از دو فرآیند متفاوت تشکیل شده است، مورد توجه قرار داده شود. در فرآیند اول فقط درصد کمی از هزینه‌ها و مخارج سالانه (یا سه ماهه) صرف برنامه‌های راهبردی می‌شود. اکثر هزینه‌ها ناشی از حجم و ترکیب محصولات و خدمات تولیدی است. بنابراین بودجه بندی چنین هزینه‌هایی منعکس کننده میزان مصرف پیش‌بینی شده است که برای تحقق درآمدهای پیش‌بینی شده، ضرورت دارد. بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، زیربنای محکمی برای چنین بودجه بندی عملیاتی فراهم می‌سازد.
- فرآیند دوم که از آن به عنوان بودجه‌بندی راهبردی یاد می‌کنیم، به برنامه‌ها و مصارفی مجوز می‌دهد که سازمان را در توسعه محصولات و خدمات جدید، توانمندی‌های جدید، روابط جدید و ارتقاء یافته با مشتریان، و توسعه ظرفیت برای رشد در آینده، یاری می‌نماید. تا سازمانها با روش ارزیابی متوازن، سازمان‌ها را در تعیین کمیّت و ترکیب مصارف در

بودجه راهبردی خود، یاری می‌دهد. سازمان‌ها هم به دو نوع فرآیند بودجه‌بندی نیاز دارند تا هم عملیات و تاکتیک و هم راهبرد خود را مدیریت کند.



در اینجا بودجه عملیاتی شامل پیش‌بینی‌های مربوط به درآمدهای منتظره از فروش محصولات و خدمات، و هزینه‌های منتظره در شرایط عملیاتی کارا، برای تولید، خدمات و عرضه این محصولات به مشتریان است. بودجه‌ریزی عملیاتی علاوه به مزایایی که دارد در مراحل مختلف مستلزم اقدامات پیچیده در ابعاد فنی و سیاسی نظام بودجه‌ریزی است. از این رو علاوه بر اینکه سیستم حسابداری و نظام مدیریت باید هماهنگ با فرایند بودجه‌ریزی عملیاتی دچار تحول شوند، توافق و هماهنگی در سطوح مختلف سازمان از الزامات اصلی موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی محسوب می‌شود (سعیدی و مزیدی ۱۳۸۵، ص ۱۰۴). از طرف دیگر، تدوین و اجرای بودجه عملیاتی در سازمانها مستلزم کاربرد حسابداری تعهدی، به منظور تعیین هزینه‌های واقعی برنامه‌ها و فعالیت‌هاست. هماهنگی و یکنواختی طبقه‌بندیهای بودجه‌ای و حسابداری و تطبیق آنها با ترکیب سازمانی واحدهای اجرایی از یک طرف و ارتباط وظایف برنامه ریزی، بودجه ریزی و حسابداری واحدها از طرف دیگر نیز از ضروریات بودجه عملیاتی و ایجاد اطلاعات کافی برای مدیریت منابع است. (رئییسی سرکندیز، ۱۳۸۲، ص ۳۲)

بودجه عملیاتی، بهبود در عملیات جاری را منعکس می‌کند. این در حالی است که بودجه راهبردی، برنامه‌ها و اقدامات لازم جهت پوشاندن فاصله بین عملکرد موفقیت آمیز و عملکردی که با بهبود مستمر و طبق روند عادی کسب و کار قابل تحقق است، مورد توجه قرار می‌دهد. بودجه راهبردی، مشخص می‌سازد که کدام عملیات جدیدی مورد نیاز است. چه قابلیت جدیدی می‌بایست ایجاد شود؛ کدام محصولات و خدمات جدیدی می‌بایست تولید و ارائه شود؛ به کدام گروه از مشتریان؛ بازار و منطقه جدید می‌بایست خدمت‌رسانی شود؛ و کدام اتحاد و اشتراک جدید کاری می‌بایست شکل گیرد.

بنابراین یکپارچه‌سازی روش ارزیابی متوازن با فرآیندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سازمان برای ایجاد سازمان راهبرد محور، حیاتی است. سازمانها می‌توانند از **دستورالعمل فرود** برای انتقال راهبرد کلان به بودجه‌بندی عملیاتی استفاده کنند:

۱- راهبرد را به یک روش ارزیابی متوازن ترجمه نمایند که در آن، اهداف راهبردی و سنجه‌ها تعریف شده باشد.

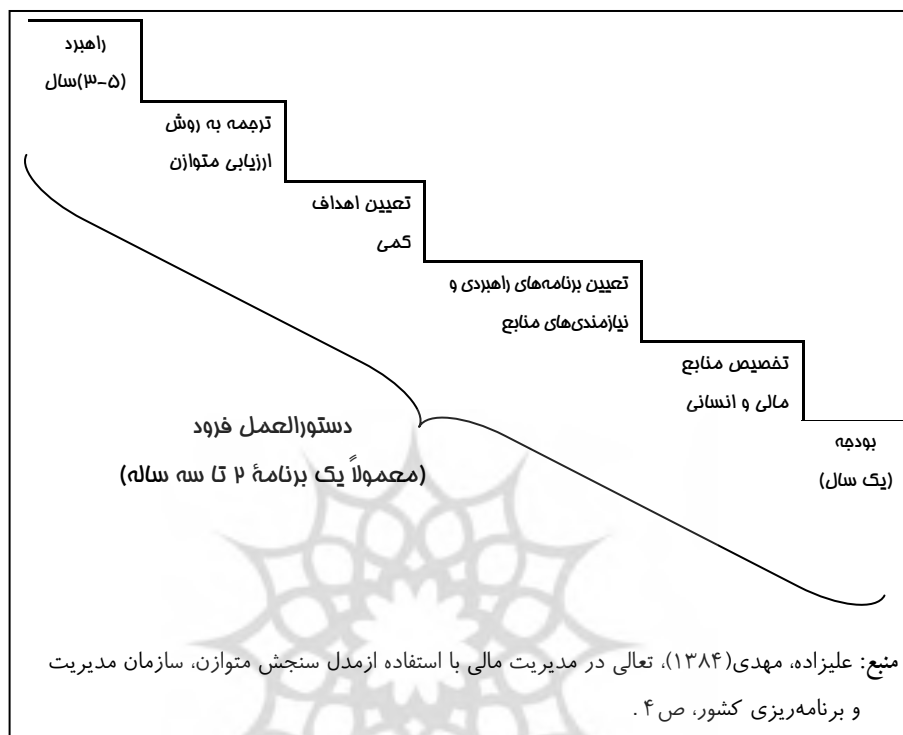
۲- در مورد هر یک از سنجه‌ها اهداف کمی مشخصی برای دوره‌های زمانی خاصی در آینده، تعیین کنند. فاصله و شکاف موجود بین وضعیت فعلی و اهداف تعیین شده را مشخص نموده و به این وسیله برای خلاقیت و نوآوری، انگیزه ایجاد نمایند.

۳- اقدامات و برنامه‌های راهبردی و نیازمندی‌های منابع برای مرتفع ساختن شکاف برنامه‌ریزی را تعیین نمایند و به این وسیله تحقق اهداف تعیین شده را امکان‌پذیر سازند.

۴- منابع مالی و انسانی را به برنامه‌ها و اقدامات راهبردی تخصیص دهند. این نیازمندی‌ها را در بودجه سالانه لحاظ کنند. لازم به ذکر است که بودجه سالانه دارای دو جزء است:

الف) یک بودجه راهبردی برای اداره کردن برنامه‌های راهبردی.

ب) یک بودجه عملیاتی برای اداره کردن کارآیی واحدها، عملیات و امور اجرایی.



شکل شماره (۲) چگونگی اتصال راهبرد به بودجه با استفاده از دستورالعمل فرود

با این وجود، برای عملیاتی کردن این اقدام بر طبق نظام سنجش متوازن، بایستی اذعان نمود که چهار مانع اساسی برای اجرای دقیق یک برنامه راهبردی وجود دارد:

- ۱- **موانع دیدگاهی:** هیچکس درک روشنی از راهبرد سازمانی ندارد.
- ۲- **موانع فردی:** اغلب افراد هدفی دارند که مرتبط به راهبرد سازمانی نمی‌باشد.
- ۳- **موانع منابع و امکاناتی:** زمان، انرژی و پول بطور مناسب به بخش‌های حیاتی سازمانی تخصیص داده نمی‌شود. برای مثال بودجه‌ها مرتبط با راهبرد سازمانی نیستند و در نتیجه منابع به هدر می‌روند.
- ۴- **موانع مدیریتی:** مدیران زمان خیلی کم و محدودی را برای راهبرد سازمانی صرف می‌کنند و زمان خیلی زیادی را برای تصمیماتی کوتاه مدت اختصاص می‌دهند.

بنابراین در اینجا نیاز به روش جدیدی که راهبرد سازمانی را به کاربر نهایی مرتبط کند، احساس می‌شود. بنابراین برنامه‌ریزان راهبردی با استفاده از مدل سنجش متوازن یک روش واضح و روشن و سریع مرتبط با راهبرد را در اختیار دارند که در ادامه به تشریح فرآیند و مراحل آن پرداخته می‌شود.

### فرآیند و روش کلی ایجاد سنجش متوازن برای ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی

اکنون درک کاملی از اهداف و عملیات سنجش متوازن بوجود آمده، که اجازه می‌دهد فرآیند کلی ایجاد سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان ارائه گردد.

لازم به ذکر است که این فرآیند شامل هفت گام در سه فاز کلی می‌باشد که عبارتند از:

#### فاز ۱: ایجاد راهبرد

از زمانیکه سنجش متوازن در سازمان بکار گرفته شده یا به آن معرفی می‌شود، به نظر می‌رسد که سازمان می‌تواند یک نظام ارزشیابی جامعی را مستقر کند. در این میان ایجاد راهبرد برای ایجاد سنجش متوازن حیاتی و اساسی است، بنابراین می‌بایستی تمرکز بر ایجاد راهبرد در سازمان ایجاد گردد. این تمرکز باید با توجه به مجموعه نقشه‌ها و شبکه‌های راهبردی باشد که آن یک تغییر اساسی و یک حادثه مهم در داخل فرآیندها به حساب می‌آید. ترکیب شبکه راهبردی، سنجش‌های ارزیابی، اهداف عملیاتی و برنامه‌ها، ۴ عنصر کلیدی در سنجش متوازن هستند. همه این عناصر در هفت گام شرح داده می‌شوند. وقتی سازمان یک نظام سنجش متوازن ایجاد می‌کند، کار خود را با یک پرسش آغاز می‌نماید، راهبرد سازمان چیست؟ با درک راهبرد می‌توان یک چارچوب جدیدی برای توصیف راهبرد ایجاد کرد که آن را نقشه راهبرد می‌نامند.

#### گام ۱: همسویی راهبرد

با ایجاد راهبرد سازمان در این فرآیند حرکت می‌کند. اگر سازمان در مرحله اول می‌باشد، باید درک صحیحی از نحوه ایجاد یک برنامه راهبردی را داشته باشد. و باید مطمئن شود که یک برنامه راهبردی واضح و روشنی را برای تغذیه سنجش متوازن در اختیار دارد. یک راهبرد واضح و روشن مستلزم دو چیز است:

- اول داشتن اهداف ویژه که به افراد بگوید انجام دهند و دنبال کنند.
- دوم ارائه مجموعه‌ای از اهداف عملیاتی برای شناخت آنچه که مورد انتظار سازمان است.

کلید اول این است که اهداف عملیاتی سازمان نیاز دارند تا با اعمال و اقداماتی که افراد انجام می‌دهند مرتبط باشند. کلید دوم این است که در تعیین راهبرد معین و واضح، اهداف عملیاتی باشد، که اهداف عملیاتی محرکه‌هایی برای یک راهبرد جهت تحمیل معیارها و شاخص‌هایی که سازمان بایستی به آنها دست یابد را می‌سازند. با وجود اهداف عملیاتی سازمان نیازمند ارزشیابی است. هر دو بخش اهداف عملیاتی و معیارها از اجزاء مهم سنجش متوازن هستند. یکبار راهبردها را بطور واضح (اهداف عملیاتی و اهداف خرد) تعریف نمایید. سپس وارد حوزه سازمانی شوید. که این مستلزم ایجاد یک ارتباط مبتکرانه و اساسی است. همچنین نیازمند ارتباط بین استراتژی با هر یک از سهامداران و ذینفعان سازمان از طریق برنامه‌های ارتباطی است که لزوم ایجاد تغییرات اساسی را در ساختار سازمان بوجود آورد.

#### گام ۲: حوزه‌های راهبردی سازمان

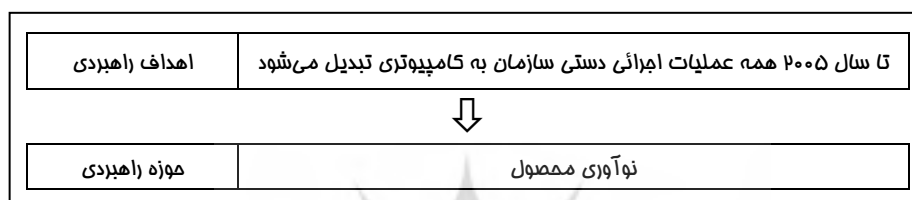
قبل از اینکه سازمان بخواهد طراحی سنجش متوازن خود را ایجاد کند، نیازمند این است که یک محدوده سازمانی برای انتخاب حوزه، در جهت دستیابی به موفقیت خود، ایجاد کند. در واقع راهبرد درباره انتخاب و تصمیم‌گیری راجع به آنچه که سازمان می‌تواند و می‌خواهد انجام بدهد است. بنابراین در بیان راهبرد سازمان نیازمند به تعیین حوزه راهبردی سازمانی است. حوزه راهبردی سازمان در چهار چشم‌انداز از سنجش متوازن قابل مشاهده است که در جدول ذیل به آنها اشاره شده است.

جدول شماره (۱): چشم‌اندازهای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری

رشد منافع و پیامدها	مالی
مشتریان بیشتر	مشتری
بازاریابی مشتری و برنامه‌های ارائه خدمات	فرآیندهای داخلی
سیستم‌های حمایتی و پرسنلی	یادگیری



در مجموع سازمان بایستی حوزه راهبردی خود را محدود کند تا بیشتر از پنج ناحیه ایجاد نشود که این خود سازمان را در جهت اجرای موفقیت آمیز راهبرد سازمانی کمک می‌کند. بعضی از حوزه‌های راهبردی متداول عبارتند از: خدمات مشتری، ارزش شرکاء کارآیی عملیاتی، نوآوری در تولیدات و پاسخگویی به مردم. شکل زیر نشان می‌دهد که چگونه اهداف راهبردی، سازمان را به سمت حوزه‌های راهبردی خود هدایت می‌کند.



شکل شماره (۳)

در اینجا توجه و دقت در سطوح پایین تر لایه باعث افزایش توانایی و حمایت از اجرای چشم انداز در سطوح بالاتر سازمان خواهد شد. و این امکان هم وجود دارد که یک حوزه راهبردی با حوزه دیگری تعارض داشته باشد. برای مثال، کارآیی عملیاتی ممکن است مستلزم کاهش هزینه‌ها باشد در حالیکه بازاریابی نیازمند به هزینه بیشتر باشد، سازمان بایستی با آگاهی از این تناقضات حرکت کند.

### گام ۳: شبکه راهبردی

در این گام ایجاد شبکه راهبردی در اهداف راهبردی و حوزه‌های آن آغاز می‌شود که بطور واقعی‌تری آنها را نشان می‌دهد، در اغلب شرکت‌های تجاری دولتی، ارزش سهامداران را به عنوان یک حوزه راهبردی می‌داند. به منظور بهبود ارزش سهامدار، یک سازمان می‌تواند رشد منافع را با افزایش عملکرد داشته باشد. سازمان وقتی در موردی راهبرد خود در بهبود ارزش سهامداران تصمیم می‌گیرد مجبور است که در مورد نحوه رشد بهبود منافع یا بهبود عملکردش نیز تصمیم بگیرد. شکل شماره (۴) زیر چشم‌انداز مالی را در این مسیر نشان می‌دهد.

ارزش سهامداران			
↑ رشد منافع		↑ بهبود عملکرد	
↑ منابع جدید سودآور	↑ افزایش سودبری مشتری	↑ هزینه‌های کمتر	↑ بهره‌گیری از منابع

شکل شماره (۴)

سازمان بایستی از اهداف راهبردی در هر یک از چشم‌اندازها به داخل هر یک از حوزه‌ها حرکت کند تا این شبکه به عنوان مبنایی برای سنجش متوازن حفظ شود؛ سپس سازمان به سمت چشم‌انداز مشتری حرکت می‌کند. به منظور ایجاد چشم‌اندازهای مشتری، سازمان نیازمند درک ارزشهایی است که برای مشتریان مهم است. برای مثال شرکتی ممکن است ایجاد ارتباط بیشتر با مشتریان را به عنوان ارزش بداند یا ممکن است بر روی نوآوری محصول و ارائه محصولات و خدمات منحصر به فرد تأکید کند. با توجه به اهمیت آنها سازمان مشتریان و ارزش‌های آنها را تعریف می‌کند. با توجه به شکل شماره (۵) زیر می‌توان مسیر حرکت این ارزش‌ها را مشاهده کرد...

ارزش سهامداران	مالی
↑ رشد سود	
اكتساب مشتریان بیشتر ↑	مشتری
↑ رهبری قیمت‌ها	

شکل شماره (۵)

لازم به ذکر است که رهبری قیمت‌ها یک مسیری در جهت جذب مشتریان بیشتر است، در مقابل جذب مشتریان بیشتر یک مسیر و جریانی است که در جهت حرکت به سمت لایه بعدی یعنی رشد منافع می‌باشد. که خود رشد منافع و پیامدها یک راهبرد در جهت تأکید برای ایجاد ارزش سهامداران می‌باشد.

سپس سازمان این پرسش را مطرح می‌کند که: چگونه می‌تواند بدنبال رهبری قیمت

رقابتی برای جذب مشتریان جدید بشود؟

این قدم‌ها سازمان را به سمت چشم‌انداز بعدی، یعنی فرآیندهای داخلی هدایت می‌کند، و فرآیندهای داخلی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که یک مزیت رقابتی را در بازار ارائه می‌دهد.

سپس سازمان بایستی اهداف راهبردی را برای کارآیی عملیاتی (که منجر به بخش‌های رقابتی می‌شود)، تعریف کند. این می‌تواند شامل اهداف متعددی باشد مدیریت عرضه، چرخه بهبود زمان، برنامه‌های کاهش هزینه و هر یک از اهدافی که سازمان را در جهت بهبود عملیات کمک کند. سازمان در مورد اهداف خود تصمیم می‌گیرد و می‌تواند شبکه راهبردی خود را داخل چشم‌اندازها گسترش دهد که به صورت شکل شماره (۶) می‌باشد:

مالی	ارزش سهامدار	
	(رشد منافع و پیامدها)	
مشتری	اکتساب مشتریان بیشتر	
	(هیزی هزینه‌ها)	
فرآیندهای داخلی	بهبود و کارآیی عملیاتی	
	برنامه کاهش هزینه	سیستم‌های فبره
		کاهش فعالیت‌های غیر هسته‌ای

شکل شماره (۶)

بعد از چشم‌انداز مالی سازمان وارد چشم‌انداز رشد و یادگیری می‌شود. یادگیری و رشد مبنایی است که سازمان را در تحقق اهداف راهبردی در چشم‌انداز فرآیندهای داخلی یاری می‌کند.

همانند چشم‌اندازهای دیگر، سازمان نیاز دارد تا راهبردهای متفاوتی که با شبکه راهبردی خود متناسب و مقارن باشد، بکار بگیرد که عبارتند از:

- ۱- شایستگی (مهارت و دانش نیروی کاری).
- ۲- تکنولوژی (سیستم‌هایی برای اجرای فرآیندهای داخلی).
- ۳- فرهنگ تغییر (هم‌راستایی ترتیبات سازمانی، نگرش کارکنان، رهبری عملیاتی، ارتباطات و دیگر ابزار تواناسازی سازمان).

بنابراین سازمان لایه‌ها و شبکه راهبردی خود را به ترتیب شکل شماره (۷) گسترش

می‌دهد:

ارزش سهامداران (رشد منافع و ستاده‌ها)		مالی
اكتساب مشتریان بیشتر (هیزی قیمت‌ها)		مشتری
کاهش فعالیت‌های غیرهسته‌ای	سیستم‌های فبره	فرآیندهای داخلی
همراستا کردن مجدد سازمان با شایستگی‌های هسته‌ای	شبکه پایگاه داده‌ها دراجه عملیات	رشد یادگیری آموزش عملیات بهتر در مدیریت هزینه

شکل شماره (۷)

اکنون که سازمان شبکه راهبردی خود را کامل کرده، باید برگردد و اطمینان حاصل کند که این شبکه با راهبرد کلی خود متناسب باشد. یک مجموعه‌ای از شبکه راهبردی باید یک مدل راهبردی برای انجام فعالیت‌ها را ارائه دهد، و تمام سهامداران باید قادر باشند که بر شبکه راهبردی سازمان نظارت کنند و از راهبرد آن پیروی کنند. نباید فراموش کرد که سازمان باید اهداف خود را به نواحی و حوزه راهبردی محدود کرده و اگر ممکن است، تعداد کل اهدافش را بین ۲۰ تا ۲۵ هدف حفظ نماید.

بهر حال تا این قسمت، سنجش متوازن با یک مجموعه‌ای از شبکه راهبردی برای هر ناحیه راهبردی کامل شده است، به طوری که با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان مرتبط می‌باشد. سازمان حالا می‌تواند به سمت جلوتر حرکت کند و برای هر راهبرد معیارهای ارزیابی، اهداف و برنامه‌هایی را تعیین کند.

#### فاز ۲: سه جزء حیاتی

همانطوریکه ملاحظه شد، در فاز اول اساس و بنیان راهبردی کامل شد. حالا معیارهایی را برای اهداف سازمان تعیین کرده و اهدافی را برای هر یک از برنامه‌های جدید که ممکن است در آینده اتفاق بیافتد ایجاد کنید. سازمان بایستی یک سنجش متوازن را بطور اثربخش کامل نماید.

#### گام ۴: معیارهای ارزیابی

سازمان برای هر یک از اهداف راهبردی در شبکه راهبردی، به معیار نیاز دارد. از اینرو اگر سازمان برای هر هدف راهبردی، دارای چندین معیار باشد، مطمئناً دارای اهداف

بیشتری برای هدف راهبردی خود است. سازمان می‌تواند اهداف عملیاتی‌ای بدون معیار داشته باشد، اما نبود معیار مدیریت اهداف را با مشکل مواجه می‌کند. بنابراین معیارها به سازمان اجازه می‌دهد که اهداف راهبردی را اندازه‌گیری کرده و این سوال را از خود بپرسد که کارها را چقدر خوب انجام داده؟ سپس بیان کند که چطور سنجش را ایجاد کرده است؟ برخی از دستورات و معیارهایی که برای این کار وجود دارد عبارتند از:

- مرتبط شدن: معیارها با آنچه که در اهداف راهبردی مهم است مرتبط می‌شوند.
- قابلیت تکرار: معیارها باید بطور مستمر و دائمی کاربرد داشته باشند و در هر زمانی به سازمان اجازه مقایسه و بررسی بدهند.
- راهنمایی: معیارها می‌تواند اهداف و آمالهایی را ایجاد کند که عملکرد و آینده را هدایت می‌کند.
- دقیق بودن: معیارها بایستی قابل اعتماد، قابل اصلاح و دقیق باشد.
- در دسترس بودن، معیارها بایستی وقتی که به آنها نیاز داریم در دسترس باشند.
- عناصر زیر می‌تواند برای ایجاد یک معیار مناسب مورد استفاده قرار بگیرند:

-	اهداف راهبردی ⇨
-	توصیف معیارها ⇨
-	تعریف قوانین و مدل ⇨
-	واحد ارزیابی ⇨
-	تکرار ارزیابی ⇨
-	فرضیات ⇨
-	منابع ⇨
دسترسی - عدم دسترسی - نیاز به تغییرات ضروری	قابلیت دسترسی ⇨
ممایت تکنولوژی اطلاعات - ممایت مالی - بقیه موارد	التزامات ممایت ⇨

علاوه بر معیارهای بالا، سازمان نیازمند درک برخی از مفاهیم مرتبط با ارزیابی می‌باشد. برای مثال، بعضی از معیارها منجر به تغییر در سازمان می‌شود، این نوع معیارها که شاخص‌های هادی نامیده می‌شوند به ستاده‌ها و پیامدهای نهایی سازمانی فشار می‌آورند و در آن مسیر حرکت می‌کنند. که می‌توان به نمونه‌هایی همانند انجام قراردادهای مشتری،

شاخص قیمت رقابتی، شاخص بازخورد کارکنان، ارائه خدمات به موقع، صرف زمان با مشتریان اشاره کرد.

تقریباً نیمی از معیارها و سنجش‌های سازمان می‌توانند در ایجاد برآوردهای بیرونی سیستم‌ها و رویه‌ها موثر باشد. نوع متداول ارزیابی شامل رتبه‌بندی، درصدها، درجه‌بندی و شاخص‌ها و معیارها هستند. رتبه‌بندی‌ها برای بیان روابط حیاتی و کلیدی و تشریح یک روند کلی در زمان مناسب است.

سایر معیارها، جهت درک روابط بین شاخص‌های هادی و شاخص‌های تابع برای سه چشم‌انداز در سطح پایین‌تر است. برای مثال، چشم‌انداز مشتری می‌تواند در ۲ گروه معیار تقسیم شود: شاخص‌های تابع مثل رضایت‌مندی مشتری، حفظ مشتری و حفظ سهم بازار و شاخص‌های هادی مثل قیمت‌های رقابتی، کیفیت برتر، عقاید و نظرات عمومی نسبت به سازمان و روابط مشتری. برای نمونه برای حفظ مشتری سازمان باید یک یا چند طرز تفکر ارزشی برای مشتری را بایستی ارائه دهد. شکل شماره (۸) نشانگر رابطه مؤثر بین شاخص‌های هادی و شاخص‌های تابع است:

شاخص‌های تابع که تمایل به نتیجه دارند					چشم‌انداز مشتری
رضایت مشتری		مفهوم مشتری		سهم در بازار	
شاخص‌های هادی - نگرش و طرز تفکر ارزشی به مشتریان					
کیفیت	زمان	قیمت	افزایش تعداد فرید	نظرات و عقاید عمومی	

شکل شماره (۸) مطالعات فرعی

چشم‌انداز فرآیند داخلی می‌تواند به سه دسته نهایی تقسیم‌بندی شود:

- ۱- پیش از ارائه خدمات: فرآیند نو و جدید که متناسب نیازهای مشتریان، بوسیله ارائه راه‌حل‌ها، توجه به گرایش‌ها و تمایلات نمایان می‌شود. (مثالی از شاخص‌های هادی و معرفی تعداد تولیدات جدید).
- ۲- ارائه نتایج: اقدامات و فعالیت‌هایی که تولیدات، محصولات و خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهد. (مثالی از شاخص‌های هادی، ارائه پاسخ به موقع به مشتری).

۳- پس از ارائه نتایج: ارزش اضافه شده از ارائه و سرویس‌دهی خدمات به مشتریان. (مثالی از شاخص‌های هادی، چرخه زمانی برای پاسخگویی به مسایل و مشکلات مشتری).

چشم‌انداز رشد و یادگیری بر سه نوع نتیجه تأکید دارد:

۱- کارکنان

۲- سیستم‌ها

۳- سازمان

- نتایج مربوط به کارکنان: رضایتمندی کارکنان، بهره‌وری و حفظ آنها. (مثالی از شاخص‌های هادی، درصد جابجایی کارکنان کلیدی).
- نتایج مربوطه به سیستم: مشارکت کاربر نهایی، قابلیت دستیابی به اطلاعات و کیفیت اطلاعات. (مثالی از شاخص‌های هادی، درصد کارکنانی که به موقع به اطلاعات دست می‌یابند).
- نتایج مربوط به سازمان: ایجاد جوی برای تغییرات، رهبری و هدایت قوی، تقویت نیروی کاری و دیگر فاکتورهای انگیزاننده. (مثالی از شاخص‌های هادی، تعداد نظرات و پیشنهادات کارکنان).

از طریق ایجاد نظام سنجش متوازن سازمان فقط بدنبال پیروی از ۴ تا ۵ قانون می‌باشد. این قوانین به سازمان می‌گویند که سنجش متوازن را در چهار یا پنج سطح و هر سطح با چهار تا پنج معیار را می‌توانند اجرائی کنند. معیارها برای هر رتبه یا رده راهبرد می‌تواند باشد.

اگر سازمان ارزیابی از بخش‌های زیادی را داشته باشد، می‌تواند شاخص‌های ارزیابی خود را در داخل یک معیار واحد بیاورد. به عنوان مثال سازمان می‌تواند درصد وزنی را برای محاسبه ارزیابی واحد بکار گیرد مثالی از شاخص‌های ارزیابی در ذیل آمده است:

شاخص	ارزش	درصد وزنی	سهم آن در شاخص
میزان رضایتمندی مشتری	۷۸	۵۰٪	۳۹٪
شاخص تعریف مشتری	۸۹	۲۵٪	۲۲٪
شاخص رضایتمندی از کیفیت	۷۲	۲۵٪	۱۸٪
معیار واحد مورد استفاده در سنجش متوازن			۷۹٪

این شاخص‌ها مناسبند و کمک می‌کنند که تعداد کلی شاخص‌ها را کاهش یابند. اما درک و وضوح آن چیزی که سازمان به آن سمت حرکت می‌کند را مشکل می‌کند. این رویکرد برای استفاده و بکارگیری ارزیابی در صورتیکه یک الگوی مناسب و مشخص برای ارزیابی بکار برده شود، مناسب است.

### گام پنجم: تعیین اهداف

ارزیابی به تنهایی کافی نیست، بلکه سازمان بایستی در جهت تغییرات رفتاری با سازمان حرکت کند، اگر سازمان انتظار دارد که راهبرداش اجرا شود مستلزم ایجاد هدف برای هر یک از معیارهای ارزیابی در سنجش متوازن است. اهداف خرد بایستی برای تأکید و فشار سازمان در جهت دستیابی به اهداف راهبردی حرکت کند. برای مثال، فرض کنید که اهداف راهبردی سازمان بهبود رضایتمندی مشتری است و سنجش آن بر اساس تعداد اعتراضات مشتریان است و میانگین تعداد اعتراضات ماهانه ۴۵ مورد، برای ۱۲ ماه گذشته است. هدف خود را می‌توان به کم کردن آن و رساندن به کمتر از ۴۰ اعتراض، بیان داشت. از این طریق می‌توان روند گذشته را در جهت بهبود گسترش داد. اهداف راهبردی سازمان می‌تواند رهنمود و جهتی برای آنچه که به عنوان اهداف خرد در نظر دارد را داشته باشد. دیگر منبع مناسب برای اهداف خرد شما الگوبرداری از عملکرد خوب است.

جدول شماره (۲): اهداف خرد بر مبنای اهداف راهبردی

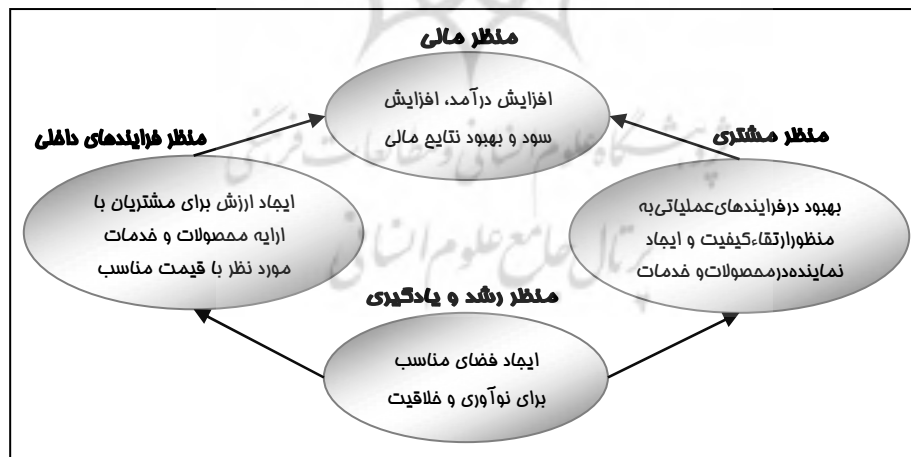
هدف: شما می‌ف خواهید نرخ فروش را با ۴۰٪ در سه سال آینده رشد دهید			درآمدهای فروش سالانه
اهداف فرد سال ۲۰۰۴	اهداف فرد سال ۲۰۰۳	اهداف فرد سال ۲۰۰۲	
۲۲۴/۰۰ دلار	۱۹۵/۰۰۰ دلار	۱۷۲/۰۰۰ دلار	۱۶۰/۰۰۰ دلار

سازمان بایستی اطمینان حاصل کند که اهداف خردش منطبق با یک به یک شاخص‌ها و معیارهایش است و آنچه که نیازمند به تغییر در مورد معیارها بود را انجام دهد. همچنین سازمان می‌باید از احتمال انجام تحقیقات قابل ملاحظه در خصوص اهداف خود به خود، آگاه باشد. سرانجام اگر سازمان از اهداف قبلی خود نتیجه‌ای بدست نیاورد، می‌بایست اهداف خرد خود را بطور دقیق‌تری بیان کند.



جدول شماره (۳): شاخص‌ها و اهداف برای سنجش متوازن

اهداف فرد		معیارها	اهداف کلان	پیش‌اندازها
۲۰۰۳	۲۰۰۲			
٪۱۳	٪۱۲	- بازده ارزش ویژه - ضریب مطلوبیت - درصد تغییرات درآمدها	- حداکثرسازی سودآوری - بهره‌گیری از دارایی‌ها - رشد درآمدها	مالی
٪۸	٪۷			
٪۱۱+	٪۱۱+			
٪۷۵	٪۷۵	- درصد مفظ مشتری - میزان نظرفواهی - درصدی که فوادمشتری تماس می‌گیرد	- مفظ مشتری - ارائه سرویس به مشتری - روابط با مشتری	مشتری
٪۸۸	٪۸۵			
٪۴۰	٪۳۵			
۱۴m	۱۵m	- تغییر کامل زمان - تحلیل زمان - درصد هزینه فروش - شفاف‌های بهره‌وری	- تمویل سریع - سرویس دهی مناسب - بهینه‌سازی هزینه - بهره‌گیری از منابع	فرآیندهای داخلی
٪۶۹	٪۶۸			
٪۶۴	٪۶۶			
٪۸۰	٪۷۷			
٪۶۸	٪۶۵	- نسبت مهارت - شفاف‌ نظرفواهی - شبکه نظرات	- سطح بالای مهارت - رضایتمندی مشتری - رهبران برآمسته	رشد یادگیری
٪۷۷	٪۷۵			
۴/۸	۴/۵			



شکل شماره (۹): رابطه علت و معلولی در چهارمنظر سنجش متوازن

## گام ۶: برنامه‌ها

گام نهایی طراحی برای بستن حلقه‌ها و ارائه برنامه‌های ویژه برای اجراست. برنامه‌ها در واقع طرح اصلی سازمان هستند که اجرای فعالیت‌ها را در سنجش متوازن تسهیل می‌کنند. نمونه‌ای از برنامه‌ها شامل برنامه‌های بهبود کیفیت، برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت ارتباط با مشتری، ابتکارات بازاریابی و... می‌باشد.

جدول شماره (۴): تکمیل سنجش متوازن با برنامه‌ها

برنامه‌ها	اهداف فرد		معیارها	اهداف
	۲۰۰۲	۲۰۰۱		
	۱۳٪	۱۲٪	بازده ارزش افزوده	مداکترسازی سود
	۸٪	۷٪	ضریب مطلوبیت	بهره‌گیری از منابع
	۱۱+٪	۱۱+٪	درصد تغییر در درآمدها	رشد درآمدها
مدیریت ارتباط با مشتری	۷۵٪	۷۵٪	درصد مفظ مشتری	مفظ مشتری
مدیریت ارتباط با مشتری	۸۵٪	۸۵٪	میزان نظرفواهی	ارائه خدمات به مشتری
مدیریت ارتباط با مشتری	۴۰٪	۳۵٪	میزان تماس توسط فود مشتری	ارتباط با مشتری
بهبود فرآیند	۱۴m	۱۵m	تغییرات کامل زمانی	تمویل سریع
مدیریت ارتباط با مشتری	۶۹٪	۶۸٪	تملیل زمان	خدمات مناسب
بهبود فرآیند	۶۴٪	۶۶٪	درصد کاهش هزینه	بهینه‌سازی هزینه
بهبود فرآیند	۸۰٪	۷۷٪	شافص‌های بهره‌وری	بهره‌گیری منابع
آموزش	۶۸٪	۶۵٪	نسبت مهارت‌ها	سطوح بالای مهارت‌ها
بهبود کیفیت و ارائه خدمات	۷۷٪	۷۵٪	شافص نظرفواهی	رضایتمندی کارکنان
برنامه آموزشی ویژه	۴/۸	۴/۵	شبکه نظرات	رهبران برمیسته

## فاز ۳: اجرا

اکنون مراحل ایجاد یک الگویی از سنجش متوازن به پایان رسیده، و برای اجرای آن نیازمند به کل مجموعه سازمان می‌باشد که نیاز مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و هماهنگ با تمام بخش‌ها است. در فاز اجرا بحث این است که سنجش متوازن را توسط دیگر بخش‌های سازمان و تقسیمات، واحدهای عملیاتی، بخش‌ها و ... توسعه داده و بایستی یک انسجام در شرکت یا سازمان در واحدهای سازمانی از بالا تا پایین را ایجاد کرد.

با ایجاد یک سیستم رسمی گزارش‌دهی برای اینکه سنجش متوازن بوجود بیاید و هم‌راستایی در سازمان ایجاد شود، سازمان می‌بایست در جهت ارزیابی حرکت کند. در این بخش سازمان بیشتر از پیش وارد ارزیابی شده و شروع به گسترش امکان ایجاد ارتباط بین سیستم پرداخت با توجه به ارزیابی و سنجش متوازن می‌کند.

اگرچه راهبرد در سطوح بالاتر سازمان ایجاد می‌شود، اما گامی در جهت اجرای سنجش متوازن در سطوح سازمانی است. از این رو در اینجا یکبار دیگر می‌باید به چهار یا پنج قانون قبلی برگشت، تا بتوان سنجش را در لایه‌های بالاتر سازمانی ایجاد کرد، سپس به سمت لایه‌های پایین‌تر، عملیاتی، و در نهایت به سمت بخش‌ها و افراد حرکت کند. با پیروی از این فرآیند سازمان از ارتباطات آنها اطمینان حاصل می‌نماید.

سنجش متوازن در تمام سطوح (مثل واحدهای عملیاتی / تقسیمات و تفکیک عملیاتی) جاری است به این دلیل که سنجش متوازن بایستی کلیه سطوح سلسله مراتب را پوشش دهد. در این راستا مشتریان، تولید، فروش، نوآوری و همه عناصری که در ایجاد و تکامل سنجش، مورد نظر سازمان است را باید در نظر گرفت. همچنین به دیگر واحدهای اجرایی اجازه داده شود که کار را شروع کنند تا سازمان با این کار قوی‌تر شود برای مثال، اگر مدیر اجرایی به ارزیابی سطوح پایین تقسیمات توجه کند، باعث می‌شود که بقیه سطوح متمایل به اجرای آن باشند. اجازه بررسی به هر یک از تقسیمات در جهت بخش متوازن را بدهید و گزارش را به مدیریت ارائه دهید که سازمان در نتیجه در جهت اجرای کامل سنجش متوازن حرکت کند و دارای موقعیت بهتر می‌شود.

سنجش متوازن غالباً به استمرار تست و بررسی و اصلاح نیاز دارد و اینکه این تکنیک واقعاً متناسب می‌باشد یا نه؟ که شاید باعث ایجاد استرس در سازمان در جهت ارائه راه‌حل‌های متناسب و کامل‌تری برای آن باشید. حفظ این تفکر در جهت تست و بررسی سیستم باعث می‌شود که اگر سازمان موردی را در نظر نگرفته است، آنرا تکمیل کند و آن را با شرایط خود تطبیق دهد. این اصول اغلب به عنوان عناصر در جهت تغییرات سازمانی در تصمیمات راهبردی ارائه می‌گردند. اگرچه رسیدن به این عناصر برای سازمان مشکل و شگفت‌انگیز است و آن بدین معنی است که سازمان از یک برنامه‌ریزی راهبردی به سمت یک تفکر راهبردی حرکت می‌کند. جدول شماره (۵) نشان دهند این تفاوت است.

جدول شماره (۵)

تفکر راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی
فرآیندهای طبیعی و آگاهانه از نگرش رقابت، پیش‌بینی گرایش‌های آینده و تغییرات جامع مورد نیاز برای آینده سازمان	فرآیندهای با سافت‌اردهی منظم و رسمی از تمقیقات و تحلیل‌های رقابت در جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

لازم به ذکر است که، برنامه‌ریزی جزء نهایی سنجش متوازن است که مستلزم بودجه و بودجه‌ریزی است که این بحث سازمان را به فعالیت‌های مرتبط به آینده وصل می‌کند. بنابراین ارتباط نزدیکی بین بودجه‌ریزی و بحث سنجش متوازن وجود دارد. و توجه به این نکته مهم است که بودجه‌ریزی حرکت نهایی این فرآیند است نه نقطه شروع آن. البته برای اغلب دستگاه‌ها (به ویژه دستگاه‌های دولتی) عکس آن صادق است.

اگرچه تعداد زیادی از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند که از نرم‌افزارهای مختلف برای کمک و همکاری در سنجش متوازن استفاده کنند، متأسفانه اغلب این نرم‌افزارها نمی‌تواند اطلاعات را در سنجش متوازن مدیریت و هدایت کنند. در حقیقت اغلب این سیستم‌ها گرایش تعاملی دارند، مثل برنامه‌ریزی منابع سازمانی؛ در این راستا برآورده شده که کمتر از نیمی از اطلاعات برای تغذیه سنجش می‌تواند بر مبنای تعاملات باشد، مثل برنامه‌ریزی منابع سازمانی. اغلب این اطلاعات بر مبنای یک موضوع، نظرخواهی مشتری، پیشنهادات کارکنان و منابع مستقل می‌باشد. بنابراین اتوماتیک شدن کامل سنجش متوازن نیازمند برخی از تغییرات در سازمان می‌باشد. اگرچه برای سازمان‌هایی که خودکار شدن (اتوماتیک شدن) را دنبال می‌کنند، ۷ مزیت برای آنها می‌تواند در پی داشته باشد:

۱- گزارش‌های گرافیکی از معیارها ارائه می‌دهد.

۲- تسهیل کنترل در جهت بررسی و دستیابی به سیستم سنجش متوازن.

۳- راهبرد و نگرش سازمان را بطور وسیع توزیع می‌کند.

۴- راهبردها را تحلیل می‌کند.

- ۵- ارائه یادگیری و آموزش به کاربرها و دادن اطلاعات به آنها.
- ۶- تعریف ابزارها و عملیات دیگری را که تغییرات را آسان می‌کند و اجزاء مختلف سنجش را به روز می‌کند.
- ۷- در جهت توسعه و بهبود سریع حرکت می‌کند.

**رویکرد تیم بین وظیفه‌ای:** همانطور که ذکر شد سنجش متوازن در کل سازمان وارد می‌شود، و معمولاً با تیم‌های بین وظیفه‌ای توسعه می‌یابد. تیم‌های بین وظیفه‌ای شامل مدیریت سطوح میانی (که معمولاً کسانی هستند که یک لبه‌ای بین سطح بالا که تفکر راهبردی در آن اتفاق می‌افتد و سطح پایین‌تر که در آن راهبرد را اجرا می‌کند) می‌باشند (جدول شماره ۶)). در این زمان سازمان نیازمند بازخور حاصل از سطوح پایین‌تر سازمانی است. لازم به ذکر است که تیم بایستی طوری اداره شود که همه سطوح سازمانی را لمس کند.

جدول شماره (۶)

توسعه تیم‌های بین وظیفه‌ای از سنجش متوازن		
سطوح پایین‌تر	مدیریت میانی	سطح اجرایی
ارائه داده‌های میانی مورد استفاده در بخش متوازن مثل شفاف‌ها.	مدیریت کل پروژه ایجاد سنجش، ایما هم‌هنگی با دیگر سطوح	مامیان و پشتیبانان سنجش متوازن/پذیرش آن/ حمایت از آن برای سنجش در دیگر بخش‌های سازمان

**منابع:**

- رئیسی سرکندیز، ابراهیم (۱۳۸۳). "بودجه بندی عملیاتی"، ماهنامه تدبیر، تهران، سال چهاردهم، شماره ۱۴۰.
- آذر، عادل و صفری، سعید (۱۳۸۱). "مدلسازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، شماره ۱۳.
- ارشدی خمسه، علی (۱۳۸۵). "روش‌ها و شیوه‌های مدیریت عملکرد و ارزیابی واحد مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی"، مگاموتور، تهران.
- انواری رستمی، علی اصغر و آذر، عادل و خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۱). "طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور"، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد، دانشگاه تهران.
- سعیدی، پرویز و مزیدی، علی رضا (۱۳۸۵). "بودجه‌ریزی عملیاتی (مبانی، مفاهیم و التزامات قانونی)"، نشر نگاه دانش، تهران.
- علیزاده، مهدی (۱۳۸۴). "تعالی در مدیریت مالی با استفاده از مدل سنجش متوازن"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ص ۴.
- غضنفری، مهدی (۱۳۸۱). حنانی، حامی، "ارزیابی عملکرد شرکت و سنجش متوازن آن"، مدیریت، شماره‌های ۶۳ و ۶۴.
- کهوری، حسن (۱۳۸۴). سمینار: مدل مشترک، SP – BSC، دانشگاه تهران.
- گروه مولفان. (۱۳۸۰). "مدیریت بهره‌وری و کیفیت"، ترجمه گروه مولفان، جلد ۱، کارآفرینان بصیر، چاپ اول.
- Inamdar, Noorien, Robert S. Kaplan and Marvin Bower, (2002), *Applying the Balanced Score Card in Health Provider Organizations*, *Journal of Health Care Management*, Vol. 47(3), P 179.

- *Kathy Ho, Shin-Jeh and Ruth B. Mckay (2002), Balanced Score Card, Two Perspectives, CPA, March, pp. 20-25.*
- *Olve, Nils-Goran, Jan Roy and Magnus Wetter (1999), Performance Drivers, Chichester: John Wiley & Sons*
- *Ritter, Michael (2003), The Ues of Balanced Score Card in the Strategic Management of Corporate Communication, Corporate Communication: An International Journal, Vol. 8, No. 1, p. 47.*

