

توسعه مدل امتیازات متوازن (BSC) در بخش دولتی^۱

دکتر سید مهدی الوانی^۲، دکتر ناصر میر سپاسی^۳، دکتر تورج مجیبی^۴

چکیده

مدل امتیازات متوازن (BSC)^۵ به عنوان مدلی جامع دارای رویکردی نوین برای ارزیابی عملکرد سازمانهاست. این مدل با تاکید بر استراتژیهای سازمان و ایجاد تعادل در حوزه ها یا ابعاد اصلی سازمان (شامل حوزه های مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) سعی در مدیریت و ارزیابی سازمانهای پیچیده دارد.

در این مقاله ضمن بیان مفهوم و سیر تکامل مدل امتیازات متوازن، ابعاد یا حوزه ها و تفاوت آن در بخش دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار گرفته و پس از مطالعات نظری، مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به مدل امتیازات متوازن اضافه گردید و شاخص های مورد نظر در حوزه های مالی، شهروندان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری و مسئولیت اجتماعی مورد شناسایی قرار گرفت. پس از ارائه مدل، میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص ها تعیین گردید.

واژه های کلیدی: مدل امتیازات متوازن، حوزه مالی، حوزه مشتری، حوزه فرایندهای داخلی، حوزه رشد و یادگیری

مقدمه

همه سازمانها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخشی نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارآیی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲، ۴).

دولتها، خط مشی ها و برنامه های کلان خود را با هدف به اجرا در آوردن وضع می نمایند. اما بررسی های عملی پیرامون اجرای برنامه ها نشان داده است که گاهی اوقات برنامه های ساده هم در اجرا با شکست روبرو می شوند (Hamilton, 2000, 12). بنابراین وجود یک سیستم ارزیابی متناسب با اجرای برنامه ها می تواند بازخور لازم را برای برنامه ریزان و خط مشی گذاران فراهم نماید.

به دلیل ضعف و نارسایی های سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، سیستم های جدید ارزیابی و سنجش عملکرد از دهه ۱۹۸۰ توسط اکثر سازمانهای آمریکایی، اروپایی، ژاپنی و امثال آن، به کار گرفته شد. یکی از مدل های نوین که برای ارزیابی عملکرد سازمانها، کاربردی گسترده پیدا نموده است، مدل امتیازات متوازن است.

۱ - این مقاله از پایان نامه دکتری تورج مجیبی در رشته مدیریت دولتی استخراج شده است

۲ - استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۳ - استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

۴ - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه و دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات تهران

ابن الرسول در تحقیق خود نشان داد که مدل امتیازات متوازن با توجه به شاخصهای مقایسه ای، ملموس ترین و مناسبترین مدل برای ارزیابی و سنجش عملکرد در سازمانهای ایران می باشد (ابن الرسول، ۱۳۸۳، ۶۵).
 مدل امتیازات متوازن توسط مدوری و استیپل در مقاله‌ای تحت عنوان «چارچوبهای ارزیابی سیستم اندازه گیری عملکرد» به عنوان یکی از چارچوبهای مهم اندازه گیری عملکرد شناخته شده است (Medori and Steep, 2000, 520-533).
 صاحب نظرانی همچون براون، دلوین، رولستاداس و آندرسون مدل امتیازات متوازن را به عنوان یکی از سیستمهای مدرن اندازه گیری عملکرد برای تولید کنندگان جهان تراز معرفی نموده اند. مدل امتیازات متوازن یکی از مدلهای اندازه گیری و سنجش عملکرد در کنار سیستمهایی مثل تحلیل اندازه گیری استراتژیک (SMART) می باشد (Bititci, 2000, 692-704).
 مدل امتیازات متوازن را می توان یکی از معروفترین سیستمهای اندازه گیری و سنجش عملکرد در آمریکا و اروپا دانست (Lonnqvist, 2000, 1-8).

مدل امتیازات متوازن به عنوان سیستمی فراگیر در سازمانهای مختلف تولیدی، خدماتی، دولتی و عام المنفعه به کار گرفته شده است (Kaplan & Norton, 1997, 5-10).

تعریف مدل امتیازات متوازن

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک را به شاخصهای قابل سنجش تبدیل کرده و توزیع متعادلی میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. به عبارتی بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه های اصلی متمرکز شد. این حوزه ها عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری (الوانی و نقوی، ۱۳۸۲، ۱۰).

مدل امتیازات متوازن یک شیوه برای بیان آشکار استراتژی به کارکنان و سپس ارزیابی پیشرفت از طریق این اهداف می باشد. مدل امتیازات متوازن استراتژی بلند مدت سازمان را در قالب اهداف کاملاً مشخص و قابل اندازه گیری در همه ابعاد سازمانی تعیین می کند.

مدل امتیازات متوازن می تواند موجب یکپارچه نمودن فراگردهای مالی و بودجه بندی و نیز برنامه ریزی استراتژیک گردد و به مدیران عالی این امکان را می دهد که خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت، بین شاخصهای اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند. در واقع مدل امتیازات متوازن به سازمانها کمک می کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند (ریبسی، ۱۳۸۳، ۳۳).

روند شکل گیری و توسعه مفهوم BSC

از چند دهه پیش، اندیشمندان و کارگزاران مدیریت دولتی تلاش کرده اند تا عملکرد دولت را مورد ارزیابی قرار داده و نتایج آن را در فرایند بودجه انعکاس دهند. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ برخی از نظامها، از قبیل برنامه ریزی، طرح ریزی و بودجه بندی^۱ (PPBS) بوجود آمد. این روش ابتدا در شرکت اتومبیل سازی فورد ابداع شد و پس از آن در وزارت دفاع آمریکا مورد استفاده قرار گرفت و سرانجام در کل دولت فدرال آمریکا به کار گرفته شد. بودجه بندی بر مبنای صفر (ZBB)^۲ نوع دیگری از بودجه بندی براساس (PPBS) است که در آمریکا و سایر کشورها از آن استفاده می شود. مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O)^۳ نیز روش دیگری است که نخست در شرکت زیراکس جایگزین (PPBS) شد و بلافاصله در دولت کارتر مورد

1-Planning Programing Budgeting System

2-Zero Base Budgeting

1-Management By Objective

استفاده قرار گرفت. در کانادا، طی سال‌های دهه ۱۹۸۰ نوعی نظام جدید مدیریت خط مشی و مخارج (PEMS)^۱ در سطح فدرال در یک سازمان جدید حسابرسی کل (OCG)^۲ پدید آمد که وظیفه آن انجام تحقیقات ارزیابی تعیین شده است (هاولت، ۲۷۵-۲۷۶، ۱۳۸۱).

اما این تکنیکها جزءنگر بوده و قادر به ارزیابی عملکرد متوازن همه بخش‌های یک سازمان نبودند. کاپلان و نورتون با استفاده از نظرات پیتردراکر، تلاش کردند تا به سنجش و اندازه‌گیری بهره‌وری بپردازند که حاصل کار آنها طراحی مدل امتیازات متوازن (BSC) بود (الوانی، ۷، ۱۳۸۲).

در اوائل دهه‌ی ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه‌ی مشاوره‌ای بود، طرحی تحقیقاتی را آغاز کردند تا علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی را بررسی کرده، و روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها را مطالعه کنند. حاصل این تحقیق در مقاله‌ای تحت عنوان (شاخص‌هایی که محرکه‌های عملکرداند)^۳، در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه‌ی Harvard Business Review منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکتهای موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به شاخص‌های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه حوزه دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب، کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه‌ی دید یا حوزه مورد ارزیابی قرار گیرد:

۱- حوزه مالی^۴

۲- حوزه مشتری^۵

۳- حوزه فرآیندهای داخلی^۶

۴- حوزه یادگیری و رشد^۷

یافته‌های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکتهای موفق، در هر یک از این چهار حوزه، اهداف^۸ خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر حوزه، شاخص‌هایی^۹ انتخاب کرده و اهداف کمی^{۱۰} هر یک از این شاخص‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر، تعیین کرده، آنگاه اقدامات و ابتکارات^{۱۱} اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و به مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و شاخص‌های این چهار حوزه نوعی رابطه‌ی علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد.

برای کسب دستاوردهای مالی (در حوزه مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در حوزه مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم. (حوزه فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (حوزه یادگیری و رشد). شکل ۱ رابطه‌ی علت و معلولی موجود در این چهار حوزه را نشان می‌دهد (کاپلان و نورتون، ۱۴، ۱۳۸۳).

2-Policy and Expenditure Management System

3-Office of Controller General

4- Measures that Drive Performance

5- Financial Perspective

6 - Customer Perspective

7 - Internal Processes Perspective

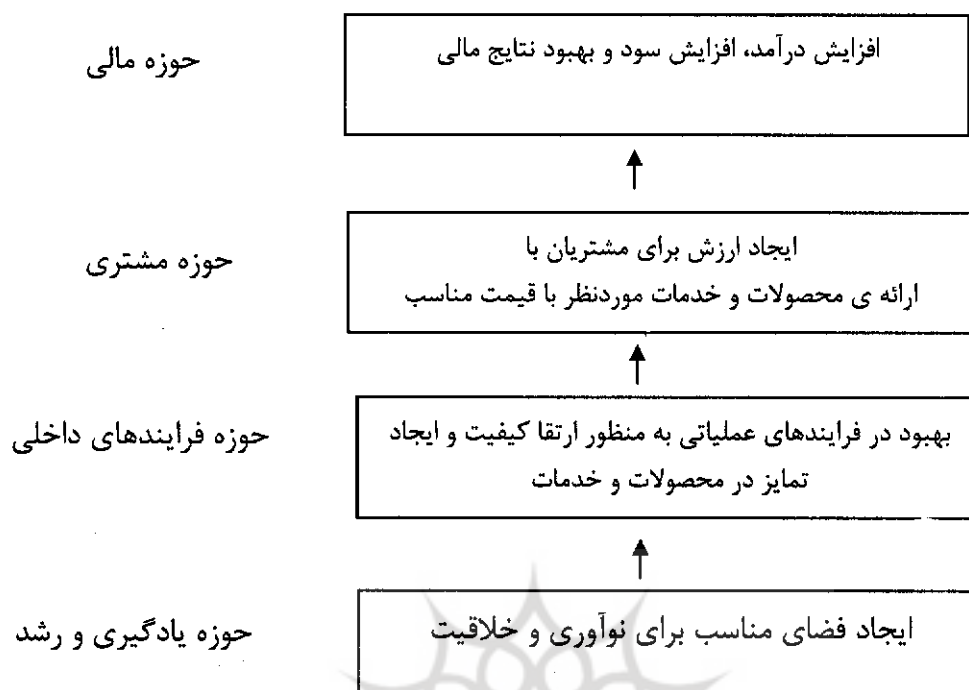
8 - Learning & Growth Perspective

9-Objectives

10-Measures

11-Targets

12-Initiatives



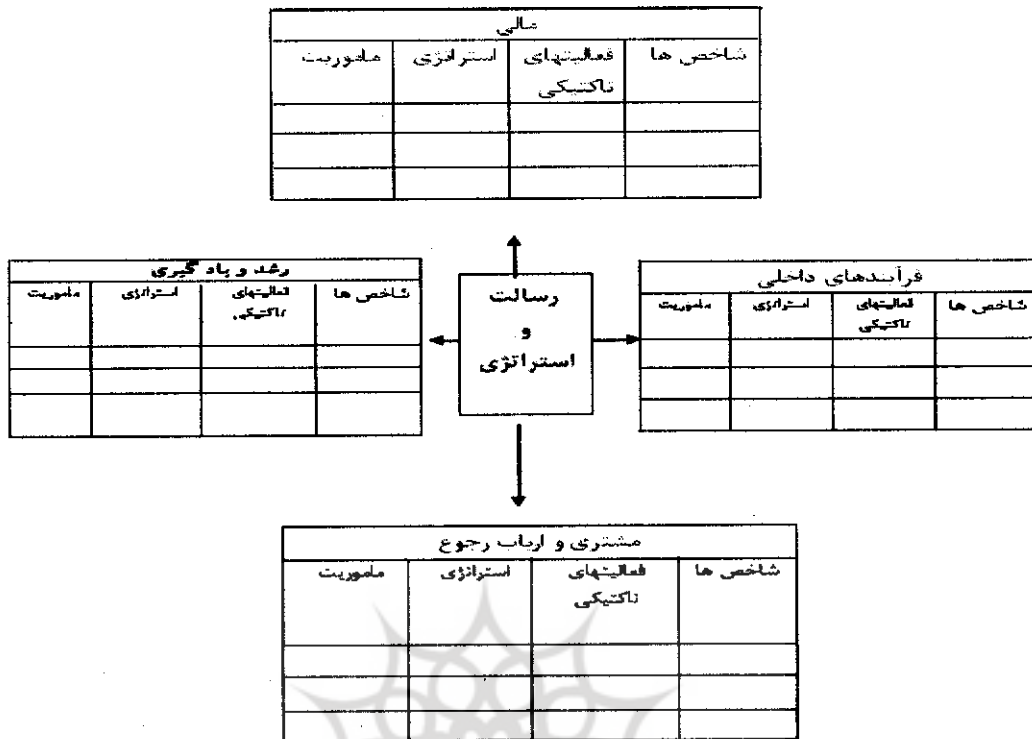
شکل ۱: رابطه‌ی علت و معلولی در چهار حوزه ارزیابی متوازن

طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمانها و شرکتهای، روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمکهای مشورتی کاپلان و نورتون پیاده کرده و به نتایج موفقیت آمیز سریعی دست یافتند. این سازمانها از این روش نه تنها برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژیهای خود، استفاده کردند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که این سازمانها از معیارهای ارزیابی متوازن جهت برقراری ارتباط و انتقال استراتژیهای خود در سرتاسر سازمان استفاده می کنند. آنها تجربیات خود در ارائه مشاوره به این سازمانها را در کتابی تحت عنوان **Balanced Scorecard** خلاصه کرده و توسط موسسه انتشاراتی دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه ها روارد، در سال ۱۹۹۶ منتشر ساختند. به این ترتیب روش ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی به جامعه‌ی مدیریت معرفی گردید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۱۶).

مدل عمومی روش ارزیابی متوازن نشان می‌دهد که چشم انداز و استراتژی هسته‌ی مرکزی این روش ارزیابی را تشکیل می‌دهد. با استفاده از این چهار چوب، روش ارزیابی متوازن، چشم انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کلی، شاخصهای مربوط، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها، ترجمه می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۱۰۵).

مدل و ساختار سنجش متوازن

همان گونه که عنوان شد، مدل امتیازات متوازن معمولاً چهار حوزه کلان را در بر می‌گیرد که عبارتند از: عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری. هر یک از این ابعاد به دو تا پنج شاخص تقسیم می‌شود. شکل ۲ شیوه تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه‌های چهارگانه نشان می‌دهد.



مدل امتیازات متوازن

The Balanced Scorecard , Available at :<http://www.balancedscorecard.org/bscit/intranet/bsc1.html>

شکل ۲: نحوه تقسیم استراتژی سازمان

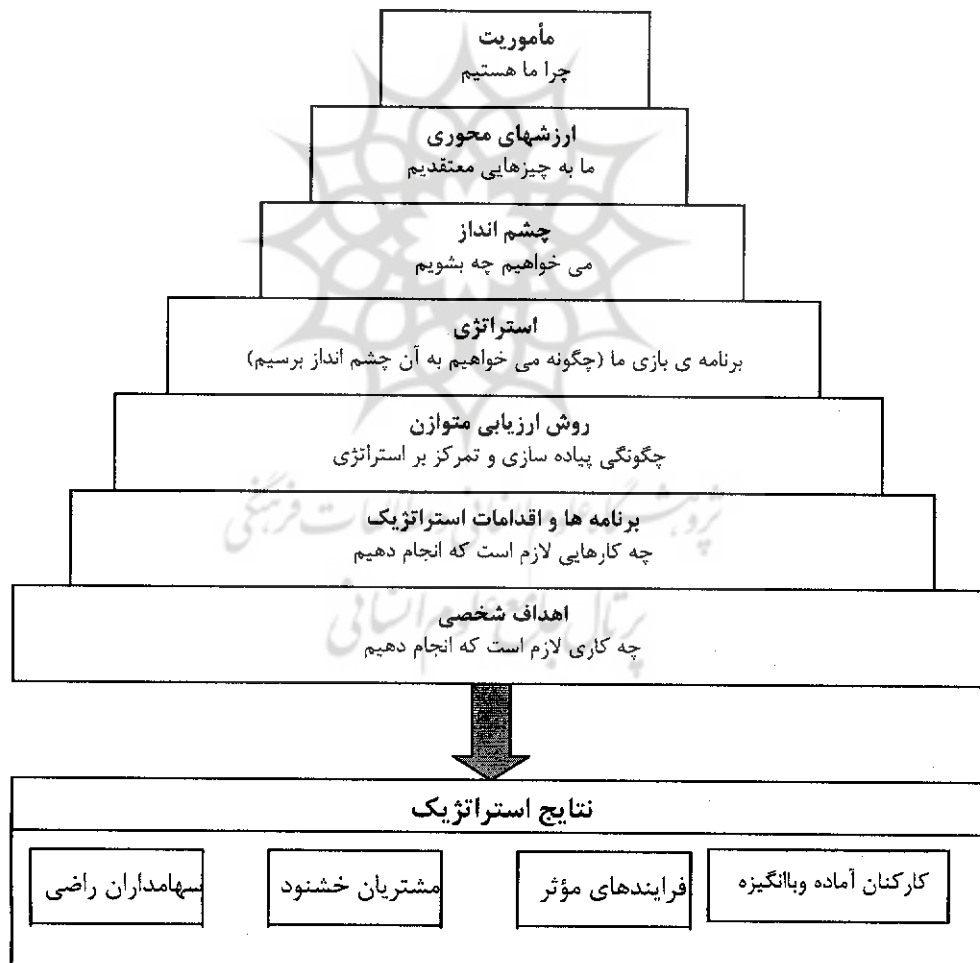
در بعد مالی، توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است. هرچند مدل امتیازات متوازن در هر دو بخش خصوصی و دولتی به کارگرفته شده است. اما باید توجه داشت که در حیطه دولت بعد مالی، متفاوت با بخش خصوصی است. بخش خصوصی با فعالیت کاملاً تجاری اهداف بلندمدتی را برای بعد مالی به تصویر می کشد تا با استفاده از این منبع به حداکثر سود و درآمد دست یابد. به عبارتی، کارایی هزینه های انجام شده مدنظر قرار می گیرد. اما، تصور اهداف بلند مدت مالی برای بخش دولتی کمتر امکان پذیر است. زیرا، با اهداف متعدد و بعضاً متناقض روبرو شده، در نتیجه در بسیاری از موارد، اثربخشی هزینه ها و جلب رضایت مشتریان و شهروندان موجب بی توجهی به تخصیص و هزینه نمودن کارآمد منابع مالی می شود.

در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارا و بهبود کیفیت کالاها به دست می آید. بخش خصوصی با استفاده از مفروضات مدل بهبود مستمر^۱ و مدیریت کیفیت جامع^۲ به سوی مشتری گزایی حرکت کرده است. البته باید توجه داشت که مشتریان شرکتهای و موسسات خصوصی به دقت قابل تعریف بوده و طیف عمده آنها در بیرون از سازمان به عنوان مصرف کنندگان کالاها و خدمات سازمان و یا عرضه کنندگان مواد اولیه آن هستند، در صورتی که مشتریان بخش عمومی به راحتی قابل تفکیک و تعریف نیستند. ذی نفعان، شهروندان، دولتمردان و کارکنان دولت از جمله کسانی هستند که به عنوان مشتری مطرح می باشند و هرکدام از این گروهها دارای ترجیحات و انتظاراتی از سازمان می باشند. از این رو، در استفاده از مدل امتیازات متوازن باید طیفهای مختلف مشتریان را در نظر داشت.

1 -Continous Improvement
2 -Total Quality Management

بعد سوم در مدل امتیازات متوازن، توجه به فرآیندهای داخلی سازمان است که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود. برای حصول به هدف و جلب رضایت مشتری، سازمان باید نقاط استراتژیک را مشخص ساخته و فرآیندهایی که می توانند در آنها بهترین باشد را شناسایی کند. به عبارت دیگر، سازمان از فرآیندهای مختلف تشکیل شده است که با توجه به اهداف سازمان، برخی از آنها در اولویت قرار می گیرند. این فرایندها همانها هستند که باید مورد شناسایی قرار گیرند. بعد «رشد و یادگیری» بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می پردازد. فرآیندهای بعد سوم (بعد قبلی) زمانی موفق خواهند بود که سازمان دارای کارکنان ماهر و با انگیزه بوده و اطلاعات صحیح و به موقع ارائه دهند (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۳-۱۱).

به هر حال، اگر ما برآنیم که معماری مناسبی جهت تشریح استراتژی بسازیم، ناچار باید روش مناسبی برای تعیین جایگاه آن در تناسب با سایر فرایندهای مدیریت در اختیار داشته باشیم. همانطور که در شکل ۳ مشاهده می شود، ماموریت گسترده سازمان، نقطه آغاز را فراهم می سازد؛ تعریف می کند که چرا سازمان وجود دارد یا چگونه یک واحد کسب و کار در درون ساختار وسیع یک سازمان جای می گیرد.



شکل ۳: ترجمه ی یک ماموریت به نتایج مورد نظر

منبع : [Kaplan&Norton,2004,33]

ماموریت و ارزشهای محوری همراه آن، در طول زمان، تا حد زیادی بدون تغییر باقی می ماند. چشم انداز سازمان تصویری از آینده را مجسم می سازد که جهت حرکت سازمان را روشن ساخته و به افراد کمک می کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند. افزون بر آن، چشم انداز یک سازمان، حرکت از ثبات ماموریت و ارزشهای محوری به پویایی استراتژی یعنی گام بعدی در پیوستار را موجب می شود. استراتژی در طول زمان شکل گرفته و توسعه می یابد تا شرایط متحول تحمیلی به وسیله دنیای واقعی را پاسخ گوید. ضروری است که سازمان چگونگی سنجش و ارزیابی سنجش متوازن را تعیین نموده و این مساله را مد نظر قرار دهد که چگونه می توان مطمئن شد که همه چیز به درستی ارزیابی می شود. بر اساس این ارزیابی ها سازمان می تواند برنامه های عملیاتی، گزارش دهی و عملیاتی سنجش متوازن را تعریف کند و بالاخره مساله پی گیری و مدیریت باید مشخص گردد (ربیعی، ۱۳۸۳، ۴۶).

مزایا و معایب مدل امتیازات متوازن

به طور کلی، مدل امتیازات متوازن به عنوان رویکردی نوین برای ارزیابی عملکرد سازمانها با تاکید بر حوزه های چند گانه یاد شده دارای مزایایی است که در مدلهای سنتی چندان مورد التفات قرار نگرفته اند. یکی از مزایای این مدل ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است. همچنین این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه گیری و محسوس تبدیل نماید. مزایای دیگر این مدل به شرح زیر می باشد:

- ۱- قابلیت انعطاف و سازگار با هر سازمان،
- ۲- تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط،
- ۳- تمرکز بر بازار و مشتری، و
- ۴- یادگیری و بکارگیری آسان مدل.

مدل امتیازات متوازن یکی از بهترین مدلهایی شناخته شده است که برای سنجش و مدیریت عملکرد در بخش دولتی کاربرد دارد. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان قادر به اندازه گیری بهره وری در محیط های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی است (Johnsen, 2001, 6).

علیرغم نقاط قوت ذکر شده معایبی بر این مدل متصور است که برخی از آنها عبارتند از (Kanji, Moura, 2002, 13):

- ۱- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه گیری نمی باشد،
- ۲- ارتباط متقابل میان حوزه ها به وضوح قابل مشاهده نیست،
- ۳- یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می آید،
- ۴- تنها بر نتایج متمرکز است،
- ۵- اساساً بر اندازه گیری عملکرد بالا به پایین متمرکز است، و
- ۶- نقش جامعه را در محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد.

در هر صورت به نظر می رسد برای ارزیابی عملکرد در مدیریت دولتی نوین که با مفروضاتی از قبیل انعقاد قراردادهای کارگزاری مناسب برای دخل و خرج صحیح و کارآمد منابع مالی - تمرکز بر ارباب رجوع و مشتری - انطباق بورکراسی و ساختار سازمان دولتی با محیط در حالت تغییر و رشد و یادگیری اعضای سازمان شناخته می شوند، استفاده از مدل امتیازات متوازن مناسب باشد. زیرا این مدل با ارزیابی جامع و چند بعدی امکان تحقق اثربخشی سازمان را بهتر از هر مدل دیگری فراهم می سازد (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۶).

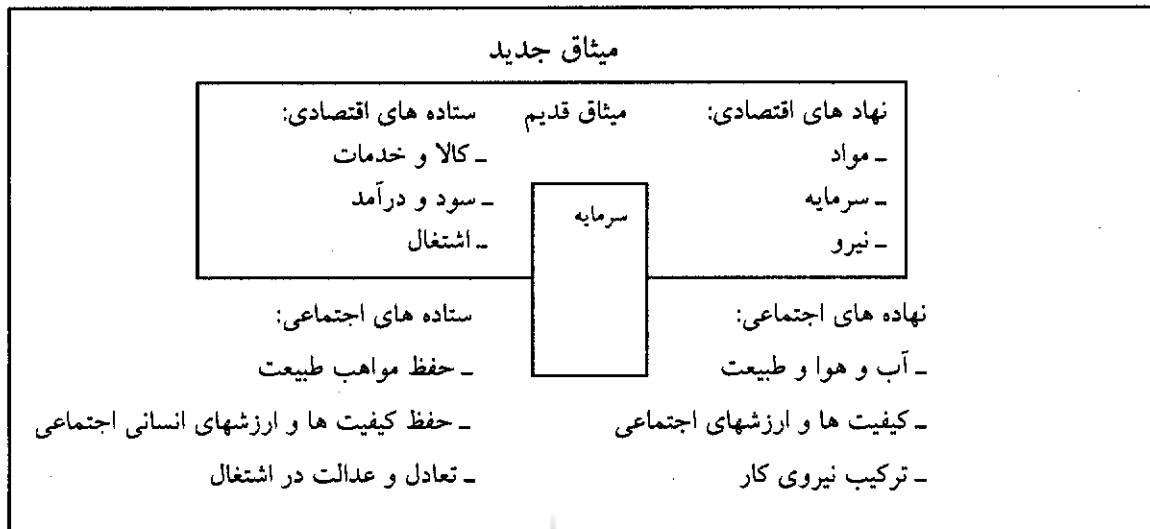
با این وجود، جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان بدون توجه به مسئولیت اجتماعی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر نخواهد گردید. امروزه دیگر نمی توان جامعه سربلند و کشوری سرفراز داشت

در حالیکه مدیران و سازمانهای آن هرکدام به دنبال اهداف سازمانی خود بوده و منافع کلی را مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمانها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیتند و سازمانها میبایست برای نیل به هر دو اهتمام ورزند. سازمانها اگر به اهداف اجتماعی حرمت نهند آلودگی محیط، فقر و بیماری، تبعیض و نابسامانی محیط شان را فرا خواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگریم، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را هم میگیرد. امروزه در اطراف ما شاهد انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشت مواد آلوده به محیط زیست، تبعیضهای ناروا در برخی از طبقات و گروههای اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری و امثال آن هستیم. این مساله دولتها را به تفکر در مورد مهار کردن سازمانها واداشته است. فلسفه امروز مدیریت، مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخش مهمی از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است. اگر تاکنون مدیران را بر اساس توفیقشان در سودآوری ارزیابی می کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامع تر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می دهند. مدیران برای اینکه از بوته این ارزیابی سرفراز بیرون آیند، باید جزء نگری را فراموش کرده و از مرزهای سازمان خود فراتر رفته و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند (الوانی، ۱۳۷۶، ۳۲۲-۳۱۵).

با توجه به موارد یادشده می توان دریافت که مدل امتیازات متوازن برمنطقی استوار است که سود بخشی، عملی و مفید بودن از ارکان اساسی آن به شمار رفته، و شاخص اعتبار آن محسوب می شود. علیرغم این توفیقات ظاهری دیدی ژرفانگر به خوبی تشخیص می دهد که مدل مذکور یا منطقی ابزاری که در میثاق قدیم مورد توجه بوده است به سازمان می نگرد. تعقل ابزاری زیربنای مناسب مدیریت بخش خصوصی بوده و مناسب اداره آن دسته از سازمانهای دولتی نیست که، در پی منافع عامه می باشند. در حالی که بر اساس تعقل جوهری توفیق سازمان نه در سود بخشی بلکه در تامین عدالت، رعایت اصول اخلاقی و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمانها است.

میثاق جدید و قدیم سازمان با محیط

در میثاق قدیم میان سازمان و محیط رابطه ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهاده های اقتصادی چون مواد خام، نیروی انسانی و سرمایه تبدیل به کالا و خدمات، سود و درآمد می گردید و اگر این رابطه به خوبی عمل می کرد سازمان موفق قلمداد می شد. اما اکنون باید سازمانها با محیط پیمانی جدید و فراگیر تر ببندند و نهاده های اجتماعی از قبیل کیفیتها و ارزشهای اجتماعی و انسانی، ترکیب نیروی کار، طبیعت و آب و هوای محیط را آنچنان به کار گیرند که ستاده هایی چون آلودگی، تبعیض، بهم ریختگی و تشمت به وجود نیاورده، بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیتهای اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی تواند هزینه های غیر مستقیم تولید سازمانها را تحمل کند و برای درآمد زای شدن آنها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطه قدیمی را برهم نمی ریزد بلکه آن را تکمیل کرده و وجوه جدیدی را به آن می افزاید. به عبارت دیگر همانطور که در شکل ۴ ملاحظه می شود میثاق جدید در برگیرنده میثاق قدیم بوده و محدوده گسترده تر را ارائه می نماید (Buchholz, 1982, p.144).



شکل ۴: میثاق جدید و قدیم سازمان با محیط (الوانی، ۱۳۷۶، ۳۱۶).

در میثاق جدید مدیریت، دانشمندانی همچون کارل مانهایم^۱، یورگن هابرماس^۲، اریک وگلین^۳، و بوخولز^۴، هر کدام به گونه ای فقدان تعقل جوهری و ارزشی^۵، و رعایت اصول اخلاقی در زندگی انسان را بیان داشته و لزوم ارائه نظریه های علوم انسانی بر پایه تعقل جوهری و ارزشی را گوشزد کرده اند. براین اساس، در این پژوهش تلاش شده است تا با تحلیل منطقی و ارائه یک چارچوب مفهومی امتیازات متوازن توسعه یافته و حوزه مسئولیت اجتماعی به آن، اضافه گردد. این مدل مفهومی در شکل ۵ نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

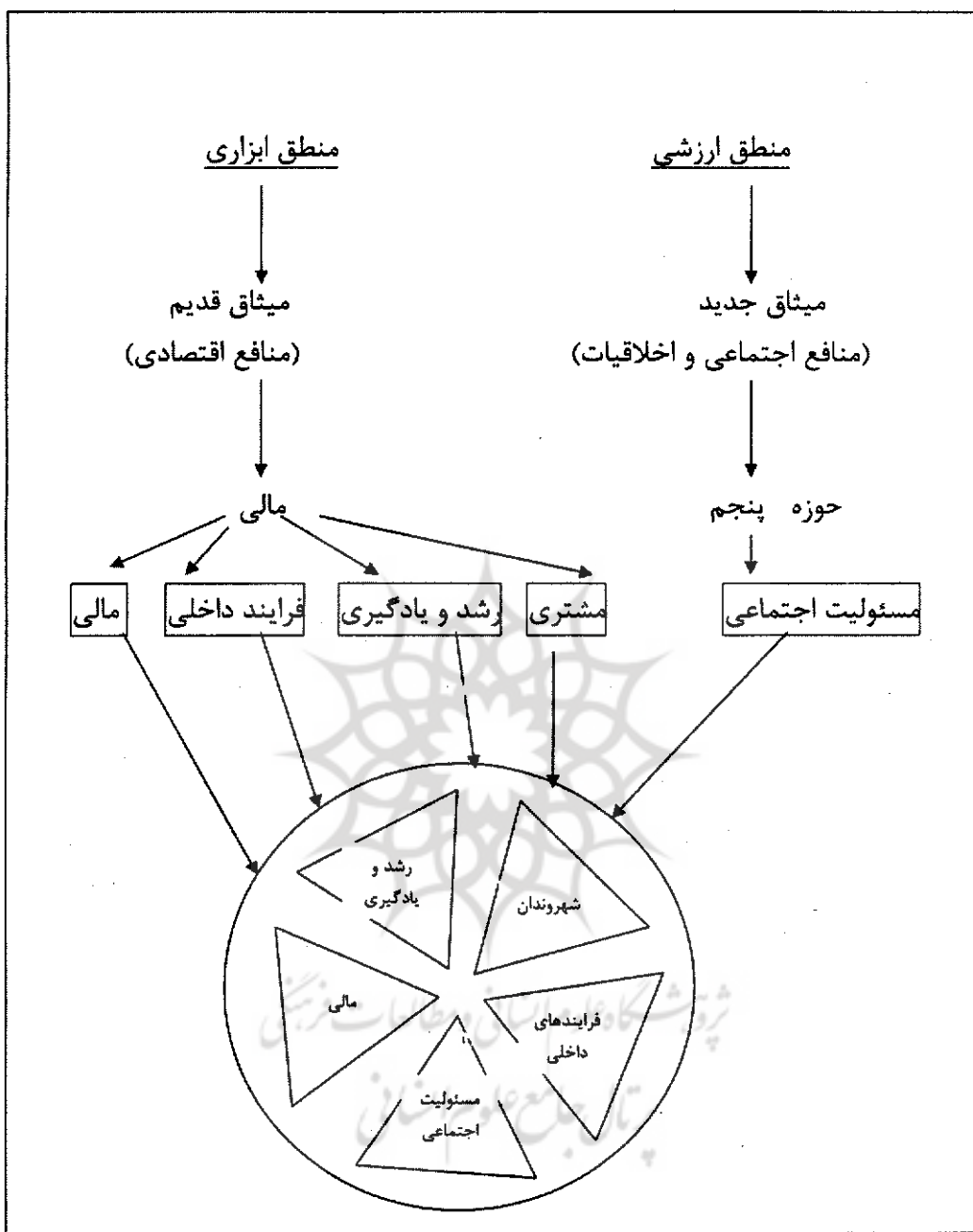
¹-Karl Mannheim

²-Jurgen Habermas

³-Eric Voeglin

⁴-Buchholz

⁵-Substantive Rationality (Value Rationality)



شکل ۵: چارچوب مدل مفهومی

مهمترین بخش ارائه مدل در بخش دولتی، تعیین شاخصهای مورد نظراست. شاخصهای مورد نظر در حوزههای مالی، شهروندان و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، عمدتاً از نظرات کاپلان و نورتون و همچنین متغیرهای اساسی و مرتبط از برنامه های هفت گانه تحول نظام اداری شناسائی گردیده‌اند. در حوزه مسئولیت اجتماعی نیز شاخصهای مورد نظر از نظرات دانشمندانی همچون زئیری^۱ و کونتز^۲ مشخص گردید.

1-Zairi

2-Koontz

تعیین میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد

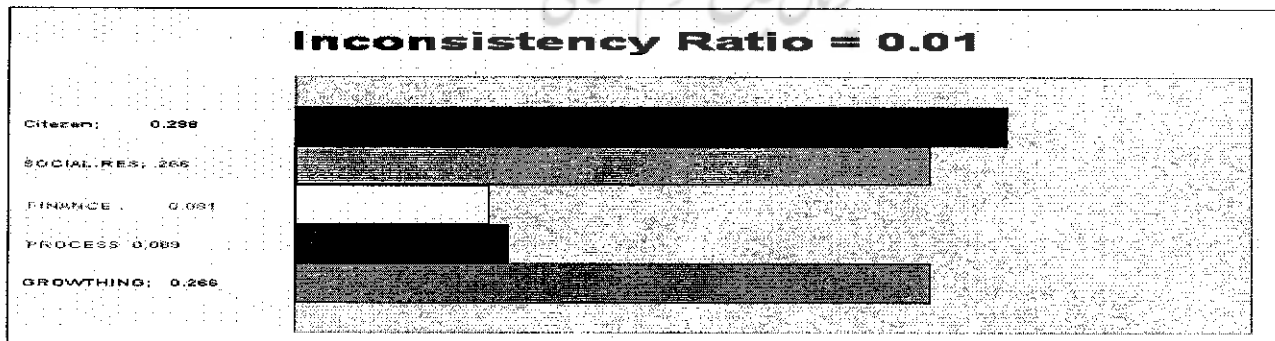
تعیین میزان اهمیت شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با نظر جوئی از خبرگان و استفاده از مقایسات زوجی، روش مجموع ساده وزین (SAW)¹ و روش مجموع وزین ورده بندی شده صورت پذیرفته و به همین دلیل از نمونه گیری قضاوتی استفاده گردیده است. برای مقایسات زوجی و نیز محاسبه نرخ سازگاری و تعیین میزان اهمیت هر یک از حوزه ها و شاخص ها از نرم افزار EC² استفاده گردید که یک نمونه از این مقایسات زوجی به همراه ضریب اهمیت هر حوزه و تصویرگراییکی از آن در شکل ۶ نشان داده شده است.

شکل ۶: مقایسات زوجی جهت تعیین میزان اهمیت و وزن حوزه های مختلف .

relative IMPORTANCE with respect to: GOAL Compared to...				
مخفف (Abbreviation)	SOCIAL.RES	FINANCE	PROCESS	GROWTH
Citezen	۱	۵	۳	۱
SOCIAL.RES		۳	۳	۱
FINANCE			۱	(۳,۰)
PROCESS				(۳,۰)

(element is __ times more than column element unless enclosed in Row

مخفف (Abbreviation)	شرح
Goal	
Citezen	شهروندان و ارباب رجوع
SOCIAL.RES	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمان
FINANCE	شاخص های مالی
PROCESS	فرایندهای داخلی
GROWTHING	رشد و یادگیری



¹ - Simple Additive Weight

² - Expert Choice

محاسبه میانگین هندسی میزان اهمیت یا وزن حوزه های مختلف ارزیابی عملکرد

برای محاسبه میانگین هندسی میزان اهمیت یا وزن حوزه ها و شاخص های مختلف ارزیابی عملکرد، با استفاده از تکنیک دلفی و نظرسنجی گروهی از خبرگان و متخصصان از آنها خواسته شد تا در پرسشنامه مربوطه به هر عامل امتیازی مناسب بدهند و سپس با جمع آوری پرسشنامه ها، ابتدا با استفاده از میانگین هندسی طبق فرمول (۱)، امتیازات یا ضریب اهمیت هر حوزه محاسبه گردید. بر اساس فرمول شماره (۱) که برای محاسبه میانگین هندسی مورد استفاده قرار گرفت (a_{ij}) مولفه مربوط به شخص (k) ام برای مقایسه عامل (i) به عامل (j) بوده و میانگین هندسی برای تمامی مولفه های متناظر، با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردیده است:

$$a_{ij} = \left(\prod_{k=1}^n a_{ij}^{(k)} \right)^{1/n} \quad \text{فرمول شماره (۱) } n \text{ و } \dots \text{ و } ۲ \text{ و } ۱ \text{ } z = \text{ و}$$

پس از محاسبه میانگین هندسی برای تمامی مولفه های متناظر، برای تعیین اولویت با استفاده از فرمول شماره (۲)، از مفهوم نرمال سازی استفاده گردید که یک نمونه از آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

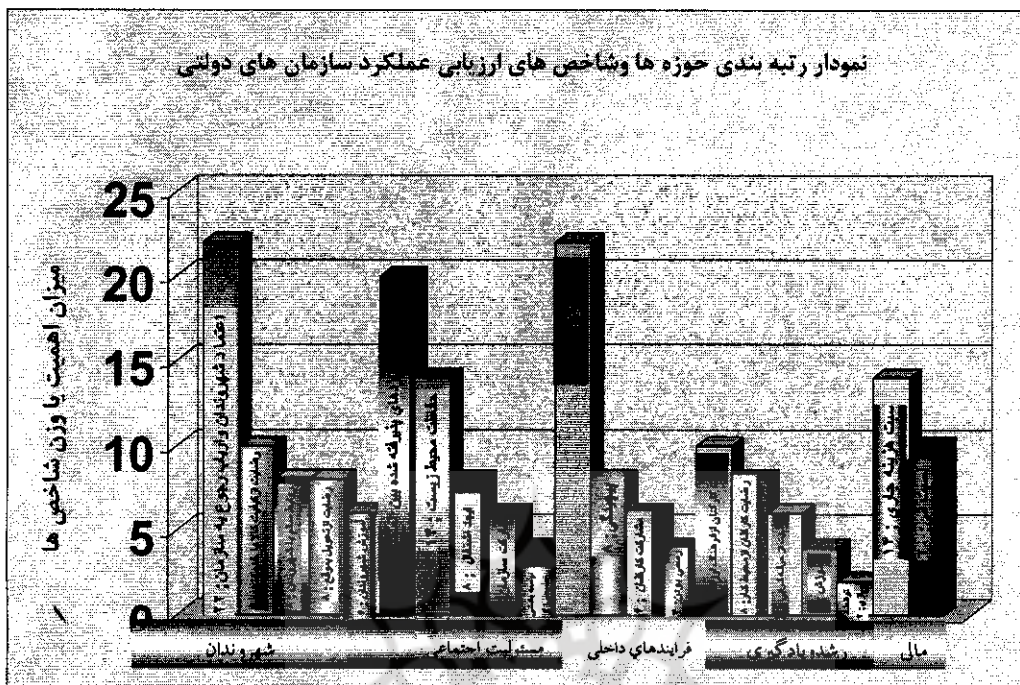
$$n_{ij} = \frac{\overline{r_{ij}}}{\sum_{i=1}^m \overline{r_{ij}}} \quad \text{فرمول شماره (۲):}$$

جدول ۱: میانگین هندسی میزان اهمیت حوزه های مختلف

ردیف	نام حوزه	میانگین هندسی میزان اهمیت حوزه ها	میزان اهمیت پس از نرمالیزه شدن
۱	شهروندان و ارباب رجوع	۰.۲۲	$\frac{.22}{.802} \cong .27$
۲	مسولیت اجتماعی	۰.۲۰۵	$\frac{.205}{.802} \cong .26$
۳	مالی	۰.۰۹۳	$\frac{.093}{.802} \cong .12$
۴	فرآیندهای داخلی	۰.۱۵۴	$\frac{.154}{.802} \cong .19$
۵	رشد و یادگیری	۰.۱۳	$\frac{.13}{.802} \cong .16$

در نهایت، با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات، وزن شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی مطابق شکل ۷ حاصل شده است.

شکل ۷: وزن شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی.



نتیجه گیری

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که استفاده از مدل امتیازات متوازن به عنوان رویکردی نوین برای ارزیابی عملکرد آن دسته از سازمان‌های دولتی مناسب است که، با مفروضاتی از قبیل انعقاد قراردادهای کارگزاری مناسب برای دخل و خرج صحیح و کارآمد منابع مالی - تمرکز بر ارباب رجوع و مشتری - انطباق بورکراسی و ساختار سازمان دولتی با محیط در حالت تغییر و رشد و یادگیری اعضای سازمان شناخته می‌شوند. علیرغم این توفیقات ظاهری، دیدی ژرفا نگر به خوبی تشخیص می‌دهد که مدل مذکور با منطقی ابزاری که در میثاق قدیم مورد توجه بوده است به سازمان می‌نگرد. تعقل ابزاری زیربنای مناسب مدیریت بخش خصوصی است و مناسب اداره سازمانهای دولتی نیست زیرا، این سازمانها در پی منافع عامه می‌باشند. در حالی که بر اساس تعقل جوهری توفیق سازمان نه در سود بخشی بلکه در تامین عدالت، رعایت اصول اخلاقی و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمانهاست

در این مقاله، برای غلبه بر نارسائیهای مدل امتیازات متوازن برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مسئولیت اجتماعی به عنوان حوزه جدیدی به مدل امتیازات متوازن اضافه گردید و شاخص‌های مورد نظر در حوزه‌های مالی، شهروندان و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و مسئولیت اجتماعی مورد شناسائی قرار گرفت. پس از ارائه مدل، میزان اهمیت یا وزن حوزه‌ها و شاخص‌ها تعیین گردید و در نهایت، با توجه به نتایج بدست آمده، مدل جامع پیشنهادی که می‌تواند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد به صورت شکل ۸ ارائه شده است.

شکل ۸- مدل نهایی تحقیق



توصیه به سایر محققان

مدل ارائه شده در این پژوهش مدلی جامع برای ارزیابی سازمان‌های دولتی است که شاخص‌های آن برای بسیاری از دستگاه‌های دولتی مورد استفاده می‌باشد. با این وجود، سایر محققان می‌توانند با استفاده از این مدل شاخص‌های اختصاصی برای هر وزارتخانه طراحی و آنها را به مورد اجرا گذارند. پژوهشگران دیگر می‌توانند برای سهولت کار در استفاده از مدل پژوهش حاضر به طراحی نرم‌افزاری در این زمینه مبادرت ورزند.

با اجرای مدل پژوهش حاضر در دستگاه‌های دولتی، سایر پژوهشگران می‌توانند در صورت رشد و بهبود سازمانها به تکمیل و توسعه مدل ارائه شده در این پژوهش مبادرت نمایند.

منابع فارسی

- ۱- ابن رسول، سید اصغر، (۱۳۸۳)، "توسعه سیستم کارت امتیازی متوازن برای سیستم‌های مدیریت تحقیقات"، رساله دکتری، تهران، دانشگاه علم و صنعت
- ۲- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۷)، "مدیریت عمومی"، تهران: نشر نی
- ۳- الوانی، سید مهدی، و نقوی سید میر علی، (۱۳۸۲)، "مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی"، فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۳۷ و ۳۸
- ۴- ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۸۳)، "بررسی و تبیین الگوی چند معیاره ارزیابی عملکرد در شرکت‌های منتخب دولتی"، رساله دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- ۵- کاپلان، رابرت. اس و نورتون، دیوید. پی (۱۳۸۳)، "سازمان استراتژی محور"، پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۶- هاولت، مایکل ورامش.ام، (۱۳۸۰)، "مطالعه خط مشی عمومی"، عباس منوریان و ابراهیم گلشن، انتشارات سازمان مدیریت دولتی

منابع انگلیسی

- 1- *Balance Score Card (2002)*, Available at : [Http://www.AcademicBalanceScoreCardOverview.Doc](http://www.AcademicBalanceScoreCardOverview.Doc).
- 2- *Bititci, U.S, Turner, T, and Begemann, C (2000), "Dynamics of Performance Measurment System", International of Operation and Production Management, Vol.20*
- 3- *Buchholz, R.A (1982), "Business Environment and Public Policy Implications for Management", N.J: Prentice - Hall*
- ۴- *Hamilton, Lan.L, "A Review of Policy Implementation and International Treaty Implementation Literture"*

- 5- *Johnsen. A (2001) , " Balance Score Card : Theoretical Prespectives Public Management" , Managerial Auditing Journal , Vol. 16 , No. 6.*
- 6- *Kanji. G. K and Moura, F (2002) , " Kanjis Business Score Card" , Total Quality Management , Vol.13*
- 7- *kaplan , R. S and Norton , David. P (1997) , " Why does Business Needs a Balance Score Card ?" Journal of Cost Management*
- 8- *kaplan , Robert. S and Norton , David. P (2004) , "Strategy Map Converting Intangible Assets into Tangible out Comes" , Harward Business Review*
- 9- *Lonnqvist , A (2002) , "Business Performance Measurment for Intensive Organizations" ,Http :// www. Pmteam. Tut. Fi / Seminari / Esityk Set/ Hk. Pdf*
- 10- *Medori. D. and Steepl.A(2000),"A Framwork for Auditing and Enhancing Performance Measurement System" , International Journal of Operation and Production Management , Vol.20*
- 11- *Zairi , Mohamed (2000) , " Socia Responsibility and Impact on Society". The TQM Magazine , Vol.12 , MCB. University Press*