

## توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های محلی

مایک ویس نیوسکیاستاد دانشکده strathclyde و گروه  
علوم مدیریت در شهر Glasgow انگلستان می باشد.  
کارها و تحقیقات وی بر حوزه‌های برنامه ریزی تجاری و  
استراتژیک ارزیابی و بهبود عملکرد - هم در بخش  
خصوصی و هم در بخش عمومی - تمرکز یافته است.

مایک ویس نیوسکی و سنیوفور اولافسون<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان‌های فعال در بخش عمومی از جمله سازمان‌های محلی (مانند شهرداری‌ها)، نه تنها تحت فشار زیادی از سوی ذی‌نفعان برای بهبود عملکردشان هستند، بلکه میباید آثار برنامه‌های بهبود مذکور را از طریق ارزیابی اثربخش عملکرد نشان دهند. امروزه تعداد زیادی از این سازمان‌ها برای پاسخ به این گونه فشارها و چالش‌ها به سمت کارت امتیازی متوازن روی آورده‌اند. این مقاله جذابیت کارت امتیازی را از نظر سازمان‌های محلی مورد بررسی قرار داده و از تجارب نویسندگان این مقاله در ارتباط با تعدادی از این سازمان‌ها و سایر سازمان‌های بخش عمومی استفاده می‌کند تا چالش‌ها و سختی‌های بکارگیری رویکرد کارت متوازن را مورد بررسی قرار دهد.

ویژه‌نامه



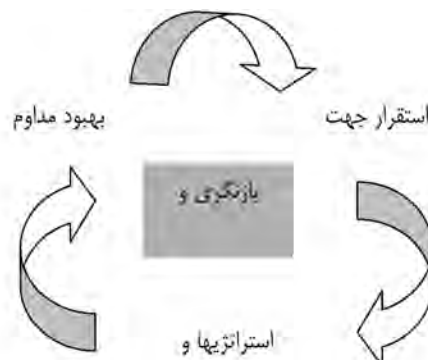
بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

## فشارهای موجود بر سازمان‌های محلی

سازمان‌های بخش عمومی در سطح جهانی تحت فشار فزاینده‌ای برای مدرن شدن، بهبود ارائه خدمات و عملکرد و همچنین افزایش پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان خود هستند. در کشور انگلستان، طی دو دهه گذشته فشارهای فزاینده‌ای بر دولت‌های محلی، از طرف دولت مرکزی و گروه‌ها و اصناف دیده می‌شود. این فشارها در قالب کاهش هزینه، بهبود خدمات، کیفیت خدمات و رقابت و همچنین افزایش پاسخ‌گویی بوده است. آخرین پروژه مورد اجرای دولت انگلستان در این زمینه، چارچوب «بهترین ارزش» نام دارد که به عنوان قسمتی از طرح اصلاح و مدرن کردن گسترده بخش عمومی، در سال ۱۹۹۷ معرفی شد. همچنین از شوراهای محلی درخواست گردید که نه تنها مشخص کنند که در چه مکان‌هایی به ارائه خدمات کارا و اثربخش می‌پردازند و همچنین چگونگی پاسخ‌دهی به نیازهای مشتریان، شهروندان و شوراهای محلی را نیز معلوم نمایند. هم‌اکنون این کار منجر به برنامه تکلیفی بهبود عملکرد مداومی شده که انجام آن به خود سازمان‌های محلی واگذار گردیده است. در اسکاتلند، چارچوب «بهترین ارزش» حول چند مؤلفه کلیدی ایجاد شده است. این مؤلفه‌ها شامل حاکمیت مناسب، توسعه تمرکز شهر و مشتری، فراهم کردن مدیریت مالی، عملیاتی و استراتژیک، ارزیابی و نشان دادن سخت و موشکافانه عملکرد و همچنین دستیابی به بهبود مداوم عملکرد می‌باشند. در ایسلند، در حالی که هیچ پروژه‌ای قابل مقایسه با پروژه «بهترین ارزش» در کشور انگلستان نمی‌باشد، بخشی از فشارها برای ارائه بهترین خدمات در سازمان‌های محلی در قالب قوانینی است که آنها را ملزم به ارائه خدمات مشخصی می‌کند. البته هیچ الزامات ویژه‌ای برای چگونگی مدیریت و ارائه خدمات وجود ندارد و از آنها خواسته نمی‌شود که کارایی و اثربخشی نحوه فعالیت‌های خود را نشان دهند. با این حال در ایسلند فشار بر روی سازمان‌های محلی برای نشان دادن میزان عملکردشان در حال افزایش می‌باشد. این فشارها از طرف گروه‌ها و افراد مالیات دهنده، سیاستمداران سطوح ملی و محلی، خود دولت و از همه مهم‌تر گرایش عمومی جامعه به سمت ارزیابی عملکرد می‌باشد. علاوه بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های مذکور، مقایسه عملکرد سازمان‌های محلی نیز در چند سال اخیر افزایش یافته است.

## جذابیت کارت امتیازی متوازن

به نظر می‌رسد در بخش عمومی کشور انگلستان، کارت امتیازی، قدرت و توانمندی قابل توجهی به سازمان‌های دولتی داده تا بتوانند در کنار بهبود عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد خود را نیز ارتقا بخشند. کاپلان و نورتن (دو صاحب‌نظر حوزه کارت امتیازی متوازن) ادعا می‌کنند که کارت امتیازی بیشتر یک سیستم مدیریت استراتژیک عملکرد است تا اینکه صرفاً یک سیستم ارزیابی عملکرد باشد. اصولاً کارت امتیازی، دیدگاه منسجمی را جهت کسب اطمینان از این مسئله ارائه می‌کند که اهداف و اولویت‌های استراتژیک سازمان به صورت ملموسی با برنامه‌های سطوح مختلف سازمان هماهنگ بوده و در نهایت به برنامه‌های بهبود عملکرد مرتبط شده باشند. شکل شماره (۱)، چارچوب اصلی مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.



شکل شماره (۱)، چارچوب اصلی مدیریت عملکرد

همان طور که کاپلان اشاره کرده است، کارت امتیازی به سازمان های فعال در بخش عمومی، ابزاری ارائه می دهد تا آنها بتوانند فاصله بین بیانیه اهداف استراتژیک و مأموریت مبهم خود را با معیارها و فعالیت های عملیاتی کم کنند. همچنین وسیله ای برای تغییر تمرکز از برنامه ها و اهداف فردی به سمت نتایجی است که در صدد دستیابی به آنها هستند.

اصولاً، کارت امتیازی به سازمان های محلی انگلستان کمک کرد تا به تعدادی از موضوعات اصلی مدل "بهترین ارزش" پردازند. همانگونه که جدول شماره (۱)، نشان می دهد، چهار وجه کارت امتیازی نیز به صورتی یک به یک با مولفه های مدل بهترین ارزش مرتبطند.

ابعاد کارت امتیازی	مقتضیات بهترین ارزش
بعد کارت امتیازی	الزامات بهترین ارزش
مشتریان	ایجاد تمرکز بر روی مشتری/شهروند
فرآیندها	ارائه خدمات ارزشمند برای دریافت پول
مالی	فراهم نمودن مباشرت های مالی مناسب
رشد و یادگیری	دستیابی به بهبود مستمر عملکرد

جدول شماره ۱، ابعاد کارت امتیازی و مولفه های کلیدی بهترین ارزش

ارزیابی های استفاده شده در چهار وجه کارت امتیازی، به سازمان ها کمک می کنند تا گروه های مختلف ذی نفعان را راضی نگه داشته و یا به آنها در شناسایی مکان ها یا گروه هایی کمک می کنند که بهترین ارزش ارائه نمی شود و بهبود بیشتر عملکرد مورد نیاز است.

در ایسلند نیز کارت امتیازی متوازن، توجه بعضی از سازمان های محلی را جلب کرده است. این سازمان ها شامل بزرگترین شهرداری شهر کشور ایسلند - شهر Reykjavik که بالای ۱۱۰ هزار نفر جمعیت دارد (۴۰ درصد از جمعیت ایسلند) - و سایر شهرداری های کوچکتر میباشند.

شهرداری Reykjavik از سال ۲۰۰۰ بر روی اجرای کارت امتیازی متوازن کار کرده و این کار را به عنوان ادامه و توسعه پروژه مدیریت بر مبنای هدف<sup>۳</sup> می بیند که از سال ۱۹۹۶ شروع شده بود. هدف مشخص این کار، افزایش کارایی و اثربخشی خدمات ارائه شده بوده است. در نظر همه شهرداری های این کشور، کارت امتیازی به عنوان ابزاری مفید، جهت ارتقاء مدیریت عملکرد قلمداد می شود.

### موضوعات مطرح در استفاده از کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن به طور مشخص جهت حل برخی از نقص های مدیریت عملکرد در سازمان های بخش خصوصی طراحی شده است. اگر کارت امتیازی متوازن بخواهد به صورت اثر بخشی در بخش عمومی مورد استفاده قرار گیرد، می باید تحت شرایط و ملاحظات خاصی صورت پذیرد که در ادامه به آنها اشاره می شود. با این حال باید دانست که تا کنون دانشمندان و صاحب نظران، توجه کمی به استفاده و بکارگیری متوازن در حوزه مدیریت سازمان های بخش عمومی داشته اند.

### هدف از بکارگیری کارت امتیازی

در بخش خصوصی به کارت امتیازی به عنوان مکانیزمی برای بهبود مدیریت عملکرد یا چگونگی مدیریت یک سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیکی آن بخش نگاه می شود. برای سازمان های فعال در بخش عمومی، نه تنها مدیریت اثر بخش عملکرد مهم است؛ بلکه گزارش دهی عملکرد به ذی نفعان خارج از سازمان نیز حائز اهمیت می باشد. موضوع پاسخ گویی برای ذی نفعان خارجی در نظر سازمان های بخش عمومی نسبت

به بخش خصوصی اهمیت بیشتری دارد. سازمان‌های بخش عمومی به صورت تاریخی از طریق گزارش شاخص‌های عملکرد تعریف شده‌ای، مورد حسابرسی قرار می‌گرفتند که غالباً توسط دولت مرکزی تحمیل می‌شده‌اند. کارت امتیازی توسط برخی بعنوان فراهم‌کننده مدل نظام‌مندی برای انتخاب اینگونه شاخص‌های عملکرد و در ادامه به عنوان مبنای پاسخ‌گویی و گزارش‌دهی عملکرد خارجی و همچنین مقایسه عملکرد در بین سازمان‌ها دیده می‌شود. مثال‌های موجود در کشور انگلستان، شامل مدل ارزیابی عملکرد پلیس و مدل ارزیابی عملکرد در خدمات ملی سلامت می‌باشند. در هر دو مورد تعدادی از حوزه‌ها ایجاد شده‌اند که مشتمل بر شاخص‌های عملکرد می‌باشند. از سازمان‌هایی که از این چارچوب استفاده نمودند درخواست می‌شود تا عملکرد سالیانه خود را بر اساس شاخص‌های این کارت‌های امتیازی گزارش داده و در ادامه، عملکرد مقایسه‌ای همه سازمان‌ها توسط دولت مرکزی منتشر می‌شود. البته واضح نیست که چگونه این کارت‌های امتیازی در ارتقاء مدیریت عملکرد اثر بخش‌تر تأثیر خواهند داشت.

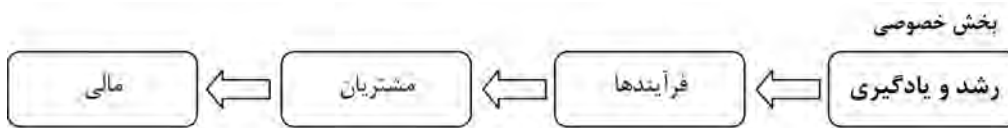
### کارت امتیازی خدمات در مقابل شرکت

همانگونه که ذکر شد در بخش خصوصی به کارت امتیازی به عنوان ابزاری برای مدیریت عملکرد کل سازمان و سپس برای استفاده واحد‌های زیر مجموعه استفاده می‌شود تا از همراستا بودن عملکرد واحدها با اهداف کلان شرکت اطمینان حاصل شود. این دیدگاه در برخی سازمان‌های بخش عمومی به صورت جامع و یا به صورتی خردتر و مستقل از سطح کلان، در سطح واحدهای سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

نکته‌ی شایان توجه این است که توسعه و استفاده از کارت امتیازی در یک سازمان محلی که ارائه‌دهنده خدمات پیچیده و متنوعی میباشد، نسبت به یک شرکت فعال در بخش خصوصی بسیار مشکل‌تر خواهد بود.

### روابط چهار بعد سنتی کارت امتیازی

ابعادی که توسط کاپلان و نورتن برای کارت امتیازی پیشنهاد شدند، برای سازمان‌هایی طراحی شده‌اند که در بخش خصوصی فعالیت داشته و درصدد ترغیب این سازمان‌ها به ارتقاء و گسترش تفکر ارزیابی عملکردشان فراتر از توجه صرف به معیارهای مالی بوده‌اند. در بخش عمومی همواره تمایل به اطمینان از عدم تمرکز معیارهای ارزیابی عملکرد بر هزینه وجود داشته و آنها تلاش می‌کردند تا اثر بخشی و کارایی را نیز مورد آزمایش قرار دهند. همانگونه که شکل شماره (۲)، نشان می‌دهد، در ابعاد کارت امتیازی پیشنهاد شده برای یک بنگاه بخش خصوصی، یک سلسله مراتب منطقی ضمنی وجود دارد که هدف نهایی در آن رشد و توسعه حوزه مالی می‌باشد. یادگیری و رشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که به شرکت اجازه می‌دهند فرآیندهایش را بهبود دهد. به همین ترتیب فرآیندهای بهبود یافته مهم‌اند زیرا اجازه می‌دهند شرکت برای مشتریانش بهتر فعالیت کرده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد مالی شرکت شود. واضح است که این سلسله مراتب ضمنی برای یک سازمان در بخش عمومی مناسب نمیباشد. در این سازمان‌ها، بعد مشتری به عنوان یکی از اهداف نهایی سازمان محسوب می‌شود. در ادامه بعد مالی می‌تواند بسته به شرایط سازمانی به عنوان یک هدف نهایی در کنار بعد مشتریان قرار بگیرد و یا به عنوان یک توانمند ساز در سطح پایین سلسله مراتب اهداف قرار گیرد. در سازمان‌هایی که درصدد دریافت پول در قبال ارائه خدماتی، از طریق بودجه‌ها و کمک‌های عمومی هستند، حالت اول (شکل شماره ۲)، بخش عمومی (الف) و در زمانی که در قبال ارائه خدمات، پولی دریافت نمی‌شود، حالت دوم (شکل شماره ۲)، بخش عمومی (ب) مصداق پیدا می‌کند. هر یک از آلت‌رناتیوهای مذکور، الزاماتی را برای طراحی نقشه استراتژی<sup>۴</sup> مطرح می‌کنند که جهت ایجاد کارت امتیازی مورد استفاده قرار می‌گیرند.



شکل شماره ۲، سلسله مراتب منطقی و ضمنی کارت امتیازی

### ابعاد کارت امتیازی

سؤال مطرح شده این است که عناوین ابعاد کارت امتیازی تا چه حد به یک سازمان محلی مانند شهرداری‌ها مرتبطند؟ عنوان «مشتری» می‌تواند یکی از مشکل‌ترین آنها برای سازمان‌های محلی محسوب شود؛ چرا که این سازمان‌ها غالباً با گروه‌های زیادی از «مشتریان» یا مصرف‌کنندگان خدمات و همچنین ذی‌نفعان متنوعی مانند جامعه به‌مثابه یک کل، مالیات‌دهندگان، دولت مرکزی و سازمان‌های نظارت و بازرسی مواجه هستند. یک شهروند ممکن است در حال حاضر فرزندی نداشته باشد که به مدارس محلی توجه کند، ولی با این حال انتظاراتی درباره خدمات ارائه شده به اولیاء و کودکان ارائه داشته باشد. در بخش خصوصی، مشتریان همواره می‌توانند محل خرید خدمات مورد نظر خویش را انتخاب کنند؛ در بخش عمومی معمولاً انتخاب کمی دارند و یا در واقع هیچ انتخابی ندارند. البته ممکن است در بخش خصوصی، رشد و افزایش سهم بازار یک هدف استراتژیک منطقی باشد و برای برخی از سازمان‌های بخش عمومی، کاهش فعالیت و اندازه مناسب‌تر به نظر آید. در آخر باید اظهار نمود که بهتر است از عناوین دیگری به جای یادگیری، رشد و فرآیندها استفاده نمود؛ چرا که آنها اصطلاحات فوق‌به‌طور معمول در سازمان‌های محلی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند.

### مشکلات ارزیابی

در ارزیابی موضوعات غیر محسوس در سازمان‌های بخش عمومی مشکلات متعددی وجود دارد. به عنوان مثال می‌توان از مواردی همچون کیفیت خدمت، مشارکت اجتماعی و کیفیت زندگی نام برد که معمولاً از اهداف سطح بالای سازمان‌های محلی می‌باشند. حتی اگر آنها قابل اندازه‌گیری باشند، هر تغییر واقعی در مقادیر این معیارها ممکن است سال‌ها به طول انجامد و همین مسأله، مفید بودن کارت امتیازی برای اهداف مدیریت عملکرد را زیر سؤال می‌برد. به علاوه مشکلات ارزیابی در شرایطی افزایش می‌یابد که خدمت دریافت شده توسط مشتری تجمعی از خدماتی باشد که چندین سازمان ارائه کرده‌اند. کارت امتیازی بخش خصوصی، عموماً بر اهداف و استراتژی‌های یک سازمان تمرکز دارد. در بخش عمومی توقع روبه‌رشدی از کار مشترک وجود دارد که در آن از چندین سازمان (که گاهی شامل سازمان‌های بخش خصوصی نیز می‌شود) انتظار می‌رود که فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را به منظور دستیابی به یک

هدف مشترک هماهنگ کنند.

بهبود امنیت جاده ممکن است یک هدف استراتژیک بزرگ باشد؛ اما به هماهنگی و درونداد سازمان محلی (مسئول بهبود و نگهداری جاده ها)، پلیس محلی (مسئول نظارت بر اجرای قانون ترافیک و آموزش همگانی) و خدمات سلامت محلی (مسئول ارائه مراقبت های فوری و تصادفات) نیاز دارد.

### خلاصه نکات آموزنده

در ادامه مقاله به بیان تعدادی از نکات آموزنده که نویسندگان در طراحی و اجرای کارت امتیازی در تعدادی از سازمان های فعال در بخش عمومی بدست آورده اند پرداخته می شود :

۱. اولین نکته این است که فرآیند تهیه کارت امتیازی به اندازه محصول نهایی اهمیت دارد. به علاوه، اغلب سازمان های خدماتی، به فرآیند کارت امتیازی به عنوان راهی برای عمومیت دادن احساس مالکیت اولویت ها و اهداف استراتژیک به سطوح پایینتر مدیریت نگاه میکنند. با ایجاد این دیدگاه فرایند فوق از طریق مشارکت حداکثری مدیران در بحث ها صورت گرفته و در نهایت منجر به ایجاد توافق نظر واقعی بر روی اهداف، اولویت ها و معیارهای ارزیابی میشود. نکته جالب این است که فرآیند کار آفندر جذاب و امیدوارکننده است که حتی افراد بدبین نیز چاره ای جز پیوستن به این فرآیند نداشته اند. در شهرداری Reykjavik، برخی افراد اظهار داشتند: کار بر روی نقشه های استراتژیک، مباحث ارزشمندی در باره بسیاری از موضوعات اصلی ایجاد کرده که تا قبل از این اتفاق نیفتاده بودند. همچنین شرایطی ایجاد شده است که در برخی نمونه ها، افرادی که هیچ سهمی در اینگونه بحث ها بر عهده نداشتند، با علاقه مندی بسیاری مشارکت نمودند. نقشه های استراتژی نقش قابل تحسینی در تسهیل و اثربخش کردن فرآیند مورد استفاده قرار گرفت.

۲. طراحی نقشه استراتژی، مؤلفه ای ضروری برای اجرای موفق کارت امتیازی متوازن است. مدیران خدمات، عموماً ارزش واقعی کمی را در برنامه های خدماتی مشاهده می کنند که در برگیرنده فهرستی از پروژه های خاص هستند. در این گونه پروژه ها سازمان تمایل به انجام آن در طول یک دوره زمانی (به همراه مجموعه خودسرانه از معیارهای عملکرد) داشته و مجموعه ای نسبتاً خود سرانه از معیارهای عملکرد را نیز بر عهده دارد.

مدیران بدون استثنا به نقشه استراتژی به عنوان راهی بی نهایت مفید برای ایجاد تصویری از استراتژی های کلیدی مناسب و ارتباط بین این استراتژیها نگاه میکردند؛ به صورتی که برخی سازمان های خدماتی که نسبت به نیاز به کارت امتیازی کاملاً شکاک بودند، از نقشه استراتژی به عنوان مؤلفه ای اصلی در فرآیند برنامه ریزی شان استفاده می کنند. اغلب سازمان های خدماتی به فرآیند کارت امتیازی به عنوان راهی برای تعمیم و گسترش احساس مالکیت اولویت ها و اهداف استراتژیک به سطوح پایینتر مدیریت نگاه میکنند و این کار را از طریق مشارکت حداکثری مدیران در بحث ها صورت میدهند. با این حال، مشکلات ایجاد یک نقشه استراتژی واقعی و منسجم غالباً دست کم گرفته می شد. به همین دلیل زمان و تلاش زیادی توجیه آنها را شد تا بپذیرند که یک نقشه، به تنهایی از ارزش برخوردار نیست و نیازمند فرآیند صحیحی برای دستیابی بدان است. به علاوه ترسیم نقشه، عدم کفایت اهداف استراتژیک موجود را آشکار کرد که نیازمند محوریت فعالیت و نه خروجی بوده است. این فرآیند با مشارکت یک مشاور خارجی به طور قابل ملاحظه ای تسهیل گشت. این فرد تجاری در نقشه های استراتژی بخش عمومی داشت و می توانست به عنوان یک چالش گر مستقل، نسبت به نظر مدیریت تیم نیز عمل کند. در شهر Reykjavik، تعدادی از اولین کارت های امتیازی تدوین شده در سال های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲، از کیفیت کمی برخوردار بودند و زمانیکه برخی از آنها نقشه استراتژی را در سال ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ را مجدداً ایجاد یا اصلاح کردند، نقص های کارت های امتیازی موجود، آشکار شد. برای مثال اگرچه کارت های فوق شامل مجموعه ای از معیارهای مهم و متناسب بودند؛ اما به استراتژی های سازمان متصل و مربوط نشده بودند. برخی از این شرکت های خدماتی هم اکنون کارت امتیازی اصلاح شده ای را ایجاد کرده اند که بر مبنای نقشه استراتژی می باشد؛ اما هیچ یک از آنها هنوز این کار را تمام نکرده است. البته تجربه شهر Reykjavik بر این واقعیت صحت گذاشت که ایجاد نقشه های استراتژی مشکل بوده و پسندیده است که فرد با تجربه ای هدایت کار را هدایت کند.

۳. در حالی که چهار بعد سنتی می توانند برای کارت امتیازی سازمان های بخش عمومی کافی باشند؛ اما اکثر آنها نیاز

به تغییر عنوان برای حفظ تناسب با سازمان‌های مذکور دارند. در یک نمونه از سازمان‌های محلی اسکاتلندی، یک کارت امتیازی آزمایشی نیاز به تغییر ابعاد را به منظور جلب نظر کارمندان و مدیریت را آشکار کرد. که در نهایت عناوین ابعاد به صورت زیر مشخص تعیین شدند:

○ اثر<sup>۵</sup>: این بعد بر روی اثری تمرکز دارد که اریه دهندگان خدمات تلاش می‌کند بر روی جامعه، مشتریان و استفاده کنندگان خدمات داشته باشند.

○ مدیریت خدمات<sup>۶</sup>: این بعد بر چگونگی مدیریت مناسب فرآیندها و فعالیت‌های کلیدی مؤثر در ارائه خدمات تمرکز می‌کند.

○ مدیریت منابع<sup>۷</sup>: این بعد بر چگونگی بهترین کسب و استفاده از منابع، تمرکز می‌کند. این منابع ممکن است مشتمل بر موارد مالی، انسانی، تجهیزاتی یا سایر دارایی‌های فیزیکی باشند.

○ بهبود<sup>۸</sup>: این بعد بر اقدامات و پروژه‌هایی تمرکز دارد که در جهت بهبود خدمات هستند، این بهبودها ممکن است مربوط به توسعه و آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی جدید یا انجام بازنگری‌هایی در خدمات، به منظور یافتن راه‌هایی برای بهبود آنها باشند.

در شهرداری Reykjavik به سرعت تصمیم گرفته شد که به ترتیب از چهار بعد روبرو استفاده کنند:

□ خدمات؛

□ مالی؛

□ فرآیندها؛

□ منابع انسانی.

تجارب این شهرداری نشان داده است کار کردن با بعد مالی مشکل است. در برخی شرکت‌های خدماتی، افراد فکر می‌کنند که بهترین راه حل این است که بعد مالی را در کنار بعد خدمات در قسمت بالایی کارت امتیازی قرار دهند. گزینه دیگر برای برخی دیگر قرار دادن کل (یا بخشی از) بعد مالی در کنار منابع است که به طور مثال در شهرداری Renfrewshire انجام پذیرفت. روش موجود دیگر این است که نقشه استراتژی بدون هرگونه ملاحظه اولیه درباره ابعاد ایجاد شود. این روش برای خدمات پیش دبستانی در Reykjavik انجام شد و ابعاد اضافه شدند.

۴. فرآیند کارت امتیازی متوازن، برای شوراهایی که در وضعیت جاری خود به سختی می‌توانند منابع مورد نیاز را فراهم کنند؛ فرآیندی مشکل است. به عنوان مثال در شرایطی که نمایندگان منتخب ترجیح می‌دهند منابع در اختیار خود را تنها برای نیروهای ارائه خدمات مصرف کنند، به فعالیت‌های ستادی و پشتیبانی توجه نمی‌کنند. اگر چه در ظاهر طرح ریزی کامل یک کارت امتیازی و اجرای نقشه استراتژی، ساده به نظر می‌رسد؛ اما در عمل سازمان‌های خدماتی دریافتند که این فرآیند بسیار وقت‌گیر است. متأسفانه در همه نمونه‌ها، زمان و تلاش صرف شده همواره توسط بخش خدمات کمتر از مقدار واقعی تخمین زده شده است. این واقعیت در زمانی درک می‌شود که سازمان‌ها به کمبود اطلاعات خود دربارهٔ مواردی همچون مشتریان، سیستم‌ها و عملکرد خود پی برده و می‌پذیرند که انتظارات واقعی مشتریان را نمی‌شناسند و یا واقعاً نمی‌دانند که وضعیت عملکردشان در برخی فعالیت‌ها / حوزه‌ها چگونه می‌باشد. دستیابی به این مرحله مستلزم تلاش و زمان قابل توجهی است.

۵. در طرح ریزی و به کارگیری کارت امتیازی، نیاز به تعهد قابل توجهی از طرف مدیریت ارشد نسبت به فرآیند وجود دارد و به طور همزمان لازم است تا یک سود مستقیم و قابل مشاهده‌ای از این فرآیند عاید کارمندان شود که کارت امتیازی را ایجاد و یا استفاده خواهند کرد. در برخی سازمان‌های محلی، در ابتدا بایستی عزم راسخی از سوی مدیران ارشد سازمان جهت الزام سازمان‌های زیر مجموعه برای بکارگیری این فرآیند وجود داشته باشد. با این وجود، در همان زمان، سازمان و کارکنانش باید منافع واقعی و ملموس کار را به سرعت ببینند؛ در غیر این صورت این پروژه نیز به عنوان یکی دیگر از پروژه‌های معمول سازمان محسوب می‌شود و با شک و دودلی انجام خواهد شد. در تعداد کوچکی از نمونه‌ها، به کارت امتیازی به عنوان «چیزی که باید انجام شود» نگاه شد. و هیچ دلیل و فهم واقعی از آن در سازمان وجود نداشت. خدمات در این سازمان‌ها به صورت اجتناب‌ناپذیری از روی رفع تکلیف انجام می‌شد و کارت امتیازی ایجاد شده

باورقی:

1. Mik Wisniewski and Snjolfur Olafsson. 2004. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.53, No.7
2. Best Value
3. Management by Objective
4. strategy map
5. impact
6. Resource management
7. Service management
8. Improvement

هیچ هدف واقعی و مفیدی را دنبال نمی کرد.

در شهرداری Reykjavik، این پروژه از ابتدای کار از طرف مقامات بالا حمایت خوبی داشته و بیشترین سهم را در توسعه مدیریت عملکرد در این شهرداری داشته است.

۶. نکته آخر اینکه مشکلات قابل توجهی در گسترش و بکارگیری کارت‌های امتیازی در قسمت‌های مختلف شهرداری‌ها که خدمات متنوع و پیچیده را ارائه می دهند؛ وجود دارد اما استفاده از نقشه‌های استراتژی به تسهیل این کار کمک زیادی می کند. در شهرداری Reykjavik، در ابتدا تلاش‌هایی برای گسترش کارت امتیازی متوازن با رویکرد استاندارد سازی صورت گرفت که با موفقیت همراه نبود. در این رویکرد از تمامی سازمان‌ها خواسته شد تا از مجموعه‌های از معیارهای مشترک استفاده کنند البته آنها می توانستند موارد دلخواه خود را اضافه کنند. متأسفانه این مشارکت در نهایت منجر به توسعه کارت‌های امتیازی مناسبی نشد.

امروزه برای شهرداری‌ها به مثابه یک کل پیوستن سایر بخش‌ها به استفاده کنندگان کارت امتیازی، اصولاً از طریق نقشه استراتژی انجام می شود و در ادامه واحدهای خدمات مختلف بایستی با آن هماهنگ بوده و از آن پیروی کنند. برخی از شرکت‌های خدماتی، نقشه استراتژی را بدون لحاظ نمودن هیچ تطبیق اضافی با شرایط خاص خدمت، کپی برداری می کنند که بعضاً نقشه‌های ناشیانه و ابتدایی هستند. سایر سازمان‌های خدماتی، نقشه استراتژی خود را از ابتدا شکل داده و از نقشه استراتژی عمومی به عنوان مقدمه‌ای برای این کار استفاده کرده‌اند.

در تعدادی از سازمان‌های کشور انگلستان برای طرح ریزی کارت امتیازی متوازن سازمان‌ها به صورت هماهنگ با سازمان‌ها بالادست و همکار، در مرحله بسیار ابتدایی توسعه می باشند. با این حال امروزه سازمان‌ها، بررسی لازم را برای ممیزی سازمان خود و سایر سازمان‌هایی که نیازمند هماهنگی برنامه‌ها و خدماتشان برای دستیابی به اهداف مشترک باشند، آغاز نموده‌اند.

### نتیجه گیری

بر اساس تجارب نویسندگان، هیچ شکی در اینکه استفاده از یک فرآیند جدی و محکم برای ایجاد نقشه استراتژی و کارت امتیازی می تواند منافع ملموس و ناملموس قابل توجهی را عاید سازمان‌ها کند وجود ندارد. به طور کلی در تمامی سازمان‌های فعال در بخش عمومی که نویسندگان این مقاله تجربه فعالیت در آن‌ها را داشته‌اند؛ فرآیند کارت امتیازی به عنوان ابزاری مورد پذیرش واقع شده که می تواند به سازمان‌ها در پاسخ به نیازهای جامعه کمک میکند.

اما فرآیند استفاده از آن، یک فرآیند آسان نبوده و نیاز به زمان و تلاش قابل توجهی دارد. به طوری که نیاز بسیاری به تعهد مدیران در همه سطوح داشته و در برخی موارد خواستار تغییر تفکر و مدل‌های ذهنی افراد است. با این حال باید اظهار داشت که مقبولیت کارت امتیازی به عنوان روشی مناسب در همه جا وجود ندارد. برخی مدیران با این فرآیند راحت نبوده و آن را بسیار چالش آفرین می بینند. بعضی نیز تلاش و زمان خود را برای سایر ابزارها (مانند EFQM) متمرکز کرده بودند و برای آوردن مجدد به نظام برنامه‌ریزی دیگری بیمیل می باشند.

در پایان باید یادآوری نمود در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها، فرآیند طراحی و استفاده از کارت امتیازی متوازن تدریجی و تکاملی می باشد. مدیران، تجارب ارزشمندی را هم در طراحی و ایجاد کارت امتیازی مناسب برای استفاده از آن در مدیریت و عملکرد به دست می آورند. کارت امتیازی متوازن، یک ابزار مدیریتی نسبتاً جدید در شهرداری‌ها است و پیش بینی اینکه که بگوییم کارت امتیازی تفاوت محسوس و قابل مشاهده‌ای را برای خدمات ارائه شده به جامعه ایجاد می کند و یا اینکه آیا زمان و تلاشی که برای ایجاد و استفاده از کارت امتیازی صرف می شود، از لحاظ هزینه منطقی است یا خیر بسیار زود است. به طور خلاصه به علت عدم بلوغ آن در حال حاضر نمیتوان مفید بودن آن را از لحاظ علمی ارزیابی نمود اما بکارگیری آن توسط شهرداری‌ها در آینده می تواند اطلاعات مناسبی برای این ارزیابی فراهم آورد.

ویژه نامه

شهرت  
میرت

بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳