

طراحی مدل کارت امتیازی متوازن برای معاونت مالی دانشگاه مالک اشتر

دکتر غلامحسین تقی نجاج
استادیار دانشگاه امام حسین(ع)

دکتر سید اصغر ابن الرسول
استادیار دانشگاه مالک اشتر

مصطفی مولوی
کارشناس ارشد حسابداری

چکیده

امروزه با توجه به تحولات سریع سازمانها، تصمیم‌گیری‌هایی که در مورد روش ادامه فعالیتها گرفته می‌شود، بسیار مهم است؛ لذا اطلاعات دقیق و مطمئن از وضعیت موجود و آینده می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های اساسی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان کمک بسیار مهمی بکند. بهترین راه تأمین این اطلاعات بهره‌برداری از روشهای سنجش عملکرد است که در آن با ارزیابی عملکرد سازمان می‌توان اطلاعات کاملی از موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر ارائه کرد. یکی از این روشها، که با موفقیت و اقبال بیشتری رو به رو بوده، روش کارت امتیازی متوازن است که توسط آقای کاپلان ابداع شده است. در این روش با ارائه نقشه استراتژی موجبات اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در تعداد زیادی از شرکتها و سازمانها و دستیابی به هدفهای مورد نظرش به وجود آمد.

در این مقاله، سامانه سنجش عملکرد جامع دانشگاه مالک اشتر با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن مطرح، و به عنوان نمونه مدل سنجش عملکرد طراحی شده برای معاونت مالی دانشگاه ارائه شد تا به وسیله آن روش ارتباط و نقش سنجش عملکرد معاونت مالی در سنجش عملکرد دانشگاه نشان داده شود.

کلید واژه ها: سنجش عملکرد، عوامل بحرانی موفقیت، دانشگاه مالک اشتر، معیار و راهبرد عملکرد.

۱- مقدمه

امروزه برای هدایت موفق سازمانها لازم است مدیریت، محیط سازمان را بخوبی بشناسد تا در مسیر حرکت به سوی اهداف در زمانهای مقتضی تصمیمات مناسب را بگیرد. برای تحقق این امر کسب اطلاعات صحیح نقش اساسی دارد که برای تأمین آنها به منظور سامانه های اطلاعات مدیریت، سامانه های سنجش عملکرد ایجاد می شود.

لازم به توضیح است که سامانه های اطلاعات مدیریت، سامانه های منسجمی است که برای تهیه اطلاعات به منظور پشتیبانی از برنامه ریزی و عملکرد سازمانها کاربرد دارد و به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری مدیران در هدایت سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. این سامانه ها از سال ۱۹۶۰ ایجاد شده است که نمونه هایی از آنها شامل سامانه حمایت از تصمیم^۱، سامانه حمایت از تصمیم گروهی^۲، سامانه اطلاعات مدیریت^۳، سامانه های خبره^۴، شبکه عصب مصنوعی^۵، سامانه های حمایت ترکیبی^۶ است.

از سال ۱۹۶۰ به بعد با افزایش تنوع محصولات عرضه شده به بازار، رقابت تولید کنندگان برای به دست آوردن سهمی بیشتر از بازار و جلب مشتریان، شکل جدی تری به خود گرفت. تولید کنندگان، ارائه محصولات مرغوب به مشتری را در دستور کار خود قرار دادند. برای رسیدن به این هدف، روشهای کنترل کیفیت گوناگونی ابداع شد که از میان آنها می توان به روشهای شش سیگما^۷، جایزه کیفیت

1 - Designe Suport system

2 - Group Designe System

3 - Executive Information System

4 - Exprt System

5 - Aquipment Nero Network

6 - Hierarcy Suport system

7 - Six Segma

اروپا^۱، کنترل کیفیت جامع^۲، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج، ایزو^۳ اشاره کرد. استفاده از این روشها خود موجب افزایش هزینه های تولید و بهای تمام شده محصولات شد. از سوی دیگر با تغییر وضعیت بازار، نیازهای اطلاعاتی سرمایه گذاران و سایر استفاده کنندگان از اطلاعات سازمان نیز تغییر نمود. تا قبل از دهه نود قرن بیستم بازار بر تولید انبوه مبتنی بود و سامانه های سنتی سنجش عملکردی که مورد استفاده بود بخوبی پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیران و سهامداران و سایر استفاده کنندگان شرکتها بود اما با شروع عصر رقابت مبتنی بر دانش، مفاهیم جدیدی مانند مشتری مداری و مزیت رقابتی رواج یافت که برای ادامه فعالیت در وضعیت جدید باید اطلاعات کاملتری در اختیار تصمیم گیران اقتصادی قرار می گرفت. در پی این نیاز بتدریج نسلی جدید از سامانه های سنجش عملکرد ابداع شد که مهمترین ویژگی این سامانه ها نگاه متفاوت آنها به داراییهای نامشهود بود که بر رشد سودآوری و کارایی و اثربخشی شرکتها تأثیر بسزایی داشت.

نمونه هایی از این سامانه ها شامل سامانه ماتریس اندازه گیری عملکرد^۴ سامانه اندازه گیری راهبردی و روش گزارش دهی^۵، پرسشنامه اندازه گیری عملکرد^۶، کارت امتیازی متوازن^۷، اندازه گیری عملکرد برای سامانه های تولیدی جهان تراز^۸ است.

این روشها در عصر جدید «بازارهای رقابتی مبتنی بر دانش» تأمین کننده اطلاعات

1 - European Foundation For Quality Management

2 - Total Quality Management

3 - Iso

4 - Performance Measurment Matrix

5 - Strategic measurement analysis and reporting Technique

6 - Performance Measurement Questinnaire

7 - Balanced Scorecard

8 - Performance Measurs for WCM

مورد نیاز استفاده کنندگان داخلی و خارجی شرکتها است. با رشد روشهای جدید سنجش عملکرد، اداره کنندگان سازمانهای غیرانتفاعی نیز توانستند برای بهینه کردن عملکرد سازمان خود از این روشها بسیار استفاده کنند.

طی تحقیقات به عمل آمده در میان انواع سامانه های ارزیابی عملکرد، سامانه کارت امتیازی متوازن^۱ با تأکید و تمرکز بر چهار جنبه حیاتی مالی، مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری سازمانی به عنوان کاملترین و جامعترین روش برای سازمانها یا بنگاه های اقتصادی و غیرانتفاعی معرفی شده است (ابن الرسول، ۱۳۸۳).

۲- هدف پژوهش

با مطالعه عملکرد سازمانهای مختلف و بررسی موفقیتها و شکست های آنها می توان دریافت استفاده اثربخش از روش سنجش عملکرد توسط سازمانها به چه میزان در دستیابی آنها به اهدافشان مؤثر بوده است. در این تحقیق به موارد زیر پرداخته شده است.

معرفی روش کارت امتیازی متوازن و ابعاد مختلف آن
معرفی مدل سنجش عملکرد معاونت مالی دانشگاه با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن

۳- سؤال اصلی پژوهش

این مقاله در پی ارائه پاسخ به این سؤال است که آیا می توان با روش کارت امتیازی متوازن، مدل سنجش عملکردی ارائه کرد که ضمن ارزیابی عملکرد معاونت مالی به تحقق چشم انداز دانشگاه نیز کمک کند.

۴- تشریح مدل کارت امتیازی متوازن

در سال ۱۹۸۷ آقایان کاپلان و نورتون «روش کارت امتیازی متوازن» را معرفی کردند. مدل کارت امتیازی متوازن به برد و مفهوم اصلی در سازمانها اشاره دارد. نخست تأکید آن بر فرایند تدوین راهبرد و هدفگذاری در تمامی سطوح سازمان و آن گاه ارزیابی میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده است. تدوین راهبرد و اهداف و اندازه گیری آن برای سازمانها، مزایایی به شرح زیر دارد:

شفاف سازی و بیان آشکار مفاهیم بیان شده در راهبردهای سازمان
شناسایی انحرافهای عملکردی و برنامه ریزی به منظور بهبود آن
ایجاد اتفاق نظر در خصوص فعالیتهای اصلی و تشویق روحیه کار گروهی در سازمان (حیسی، ۱۳۸۶).

به تعبیری کارت امتیازی متوازن، چارچوبی ادراکی برای ترجمه چشم انداز سازمان با توزیع مجموعه ای از شاخصهای عملکرد از جنبه های مختلف است. شاخصها، نگهدارنده اندازه پیشرفت سازمان به سوی تحقق چشم اندازش است. هم چنین شاخصها نگهدارنده اندازه موفقیت بلندمدت محرک از میان کارت امتیازی متوازن و آگاهی دهنده از هر دو عملکرد جاری (مالی، رضایت مشتری) و نتایج مراحل مختلف تجارت و تلاش آن در بهبود طرز عمل، تحریک و تربیت کارکنان و افزایش اطلاعات سامانه و شایستگی آن در آموختن و بهبود است (روهام، ۲۰۰۵).

برای کنترل هر چیز باید بتوان آن را اندازه گیری کرد و مورد ارزیابی قرار داد. هم چنین باید دانست چگونه آنچه را می خواهیم (راهبرد خود را) در شرکت یا سازمان خود اجرا کنیم.

در ادامه در مورد سامانه های سنتی باید به دو موضوع توجه شود:

نخست اینکه شاخصهای مالی روندها، عوامل و تصمیم های گذشته سازمان را، که موجب ایجاد ارزش شده است، منعکس می سازد. این عوامل و معیارها لزوماً در آینده برای سازمان موجب ایجاد ارزش نخواهد شد؛ به بیانی دیگر، سازمانها نباید تنها بر عوامل و معیارهایی که در گذشته در سازمان موجب ایجاد ارزش شده است، تمرکز کنند. استفاده تنها از شاخصهای مالی و تصمیم گیری براساس آن، همانند رانندگی با خودرو از طریق آینه آن است.

موضوع بعدی این است که تصمیم گیری سازمانی براساس منافع کوتاه مدت موضوعات طرحها و بر پایه این شاخصهای مالی، تهدیدی برای سلامت سازمان است.

به منظور رفع مسائل و مشکلاتی که پیش از این بدان اشاره شد در مدل کارت امتیازی متوازن، چارچوبه ای (دیدگاه یا جنبه) ادراکی پیشنهاد شده است که برای مثال، یک نمونه از آن به شرح زیر است که در هر یک از این جنبه ها باید به سؤالی پاسخ داده شود:

- دیدگاه مالی: آیا سهامداران سازمان از عملکرد ما راضی هستند؟

- دیدگاه مشتری: مشتریان چگونه به ما می نگرند؟

- دیدگاه فرایند کسب و کار: در چه کارهایی باید سرآمد، و از مزایای رقابتی برخوردار بود؟

- دیدگاه یادگیری سازمانی: آیا می توان هم چنان به بهبود مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان خود ادامه داد (روهیم، ۲۰۰۵)؟

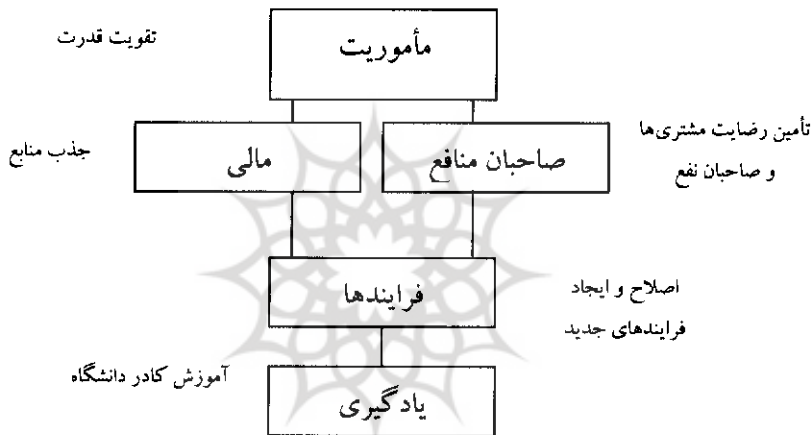
این روش با رفع موانع مسیر اجرای استراتژی و ایجاد توازن در عملکرد سازمان موجبات اجرای کامل راهبرد را در سازمان فراهم می سازد.

۵- تشریح مدل کارت امتیازی متوازن دانشگاه مالک اشتر

در اینجا مدل تهیه شده برای دانشگاه ارائه می شود:

۵-۱- جنبه های راهبردی

با توجه به مأموریتها و وظایف دانشگاه مالک اشتر، جنبه های ارزیابی عملکرد آن تعیین شده است که چگونگی ارتباط آنها در شکل ۱-۵ ارائه گردیده است.



نمودار ۱-۵ مدل برآورد شده کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه

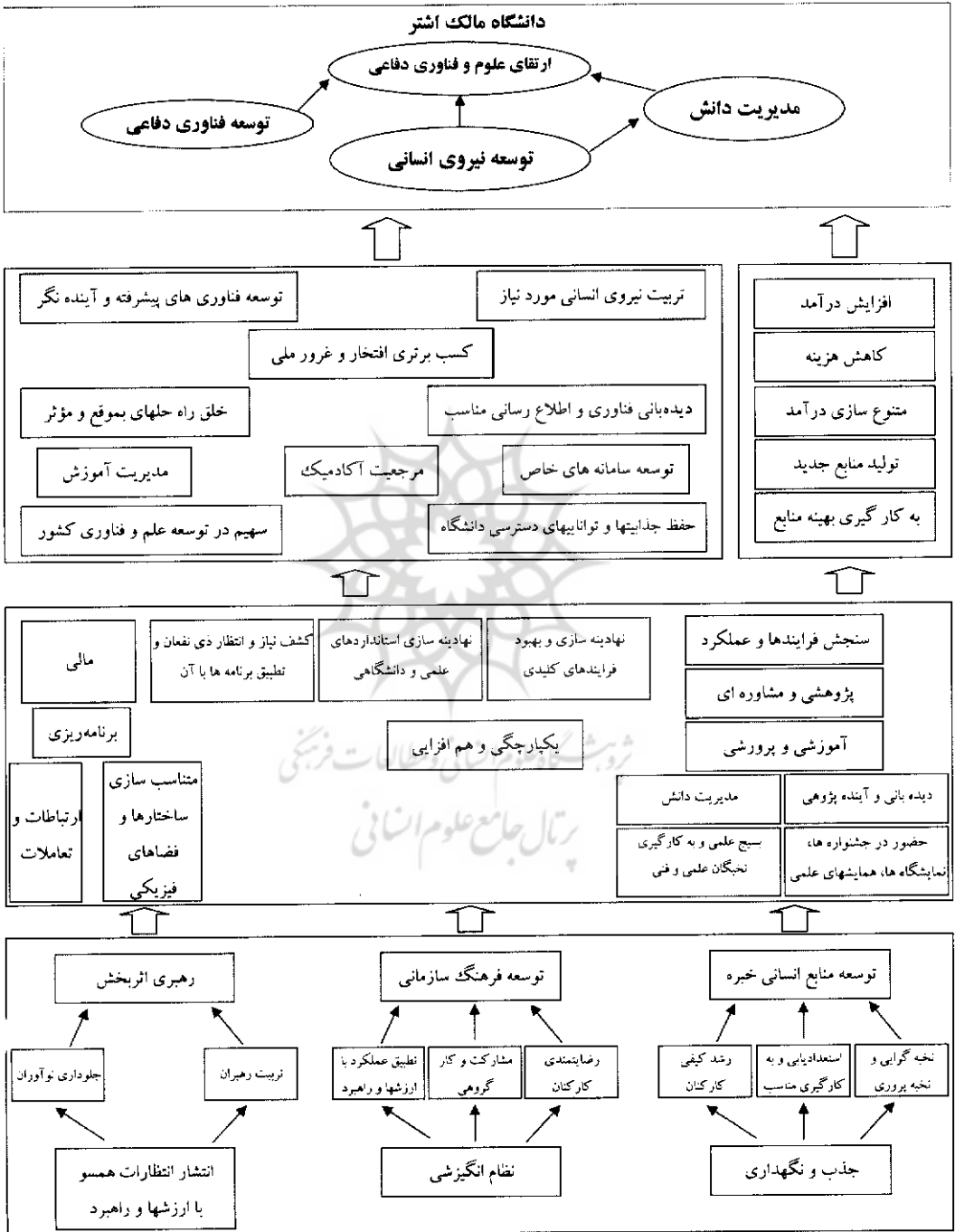
همان گونه که در تصویر مشاهده می شود، جنبه مأموریت به عنوان اصلی ترین جنبه ارزیابی، تعیین شده است که نشاندهنده مأموریت محور بودن دانشگاه نیز هست که بر این اساس فعالیتهای دانشگاه باید علاوه بر بعد آموزشی و پژوهشی در مسیر تحقق این مأموریت نیز باشد. جنبه دیگری که برای ارزیابی می توان از آن نام برد، جنبه صاحبان منافع است که شامل دولت و جامعه و سازمانهای دفاعی است که باید به عنوان سرمایه گذار از نتایج عملکرد دانشگاه بهره مند شوند. هم چنین از جنبه مالی باید عملکرد دانشگاه از نظر کارآیی و اثربخشی و هم چنین درآمذزایی مورد

ارزیابی قرار گیرد. در جنبه فرایندها باید روشهایی مورد استفاده قرار گیرد که بتواند موجب افزایش کارآیی و اثربخشی گردد و از جنبه یادگیری نیز رشد علمی و تخصصی کادر دانشگاه مورد ارزیابی قرار می گیرد.

اکنون که مدل علمی ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن به دست آمد، باید نسبت به تهیه اهداف راهبردی در هر یک از جنبه های به دست آمده، اقدام کرد تا نقشه راهبردی مورد نظر فراهم شود.

۲-۵- نقشه راهبردی دانشگاه مالک اشتر

پس از تعیین اهداف راهبردی و عوامل بحرانی موفقیت و معیارهای بررسی سنجش عملکردی در هر یک از جنبه های مدل برای دانشگاه، نوبت طراحی نقشه راهبردی است که در آن چگونگی ارتباط اولویت عوامل بحرانی موفقیت مشخص، و براساس آن مسیر اجرای راهبرد دانشگاه و وظایف همه قسمتها تعیین می شود. برای این منظور و پس از بحث و بررسی در کمیته راهبردی دانشگاه و مطابقت دیدگاه ها و نظریات آنان با اهداف و سیاستهای وزارت و هیأت امنای دانشگاه، نقشه راهبردی هر یک از معاونتها و مجتمعهای وابسته با توجه به نقشه راهبردی دانشگاه و وظیفه تعیین شده برای آنها تهیه، و وظیفه هر یک از اجزای این قسمتها در آنها مشخص شود که در این پایان نامه، معاونت مالی به عنوان نمونه، انتخاب، و کارت امتیازی متوازن و نقشه راهبردی آن به شرح ذیل تهیه شده است:



حال، پس از مشاهده مدل سنجش عملکرد دانشگاه لازم است مدل سنجش عملکرد معاونت مالی با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن به گونه ای طراحی شود تا ضمن سنجش عملکرد این معاونت، دستیابی به هدفهای چشم انداز دانشگاه نیز فراهم شود و پاسخهایی مناسب برای سؤالات تحقیق ارائه، و اهداف تحقیق را تأمین کند و از طریق نظر سنجی نشاندهنده صحت مدل نیز باشد.

۶- مدل کارت امتیازی متوازن معاونت مالی

طراحی مدل کارت امتیازی متوازن معاونت مالی با تعیین چشم انداز آغاز می شود که عبارت است از:

«ارائه خدمات مالی با اثربخشی و کارایی بسیار خوب با استفاده از سامانه های نوین مالی به عنوان الگویی برای سازمانهای دولتی در ده سال بعد»
معاونت مالی دانشگاه در راستای تحقق اهداف دانشگاه و پشتیبانی از قسمتهای صفی آن تشکیل شده است. ویژگیهای این مدل عبارت است از:

۱- این مدل در پی کسب سود نیست؛ لذا در جنبه های سنجش عملکرد آن از جنبه مالی اثری نیست.

۲- این مدل در پی تأمین اهداف دانشگاه است؛ لذا یک جنبه فرایندهای دانشگاه، که در واقع در پی تحقق چشم انداز مأموریتی دانشگاه است در نظر گرفته شده است. چون مأموریت معاونت مالی در راستای مأموریت دانشگاه است با استفاده از عنوان فرایندهای دانشگاه سعی شده است که وحدت هدف معاونت با اهداف دانشگاه نشان داده شود.

۳- این مدل به بازنگری در فرایندهای مالی می پردازد؛ لذا در جنبه فرایندهای داخلی باید این فرایندها مورد بازنگری قرار گیرد.

۴- مسئله مورد ارزیابی در جنبه یادگیری و رشد، ارزیابی کیفی کارکنان معاونت مالی و تطبیق مهارتها و تخصص آنان با فرایندهای مورد نیاز دانشگاه است. چگونه باید این سامانه برای معاونت مالی دانشگاه طراحی شود و چه عواملی را باید ارزیابی کند؟

این سامانه باید تمام عواملی را که در تحقق اهداف معاونت مالی مؤثر است مورد بررسی قرار دهد.

آیا اجرای روش ارزیابی متوازن در معاونت مالی در افزایش کارایی و اثربخشی دانشگاه و مراکز و مجتمعهها و مراکز تابع آن مؤثر است؟

با توجه به اینکه معاونت مالی در دانشگاه یک واحد پشتیبان مالی است، روش ارائه خدمات از سوی این معاونت در افزایش کارایی و اثربخشی سایر واحدهای صفی و ستادی نیز تأثیرگذار است. طراحی مدل سنجش عملکرد با توجه به بهبود در فرایندهای مالی و ارتقای خدمات مالی موجب افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد دانشگاه و مجتمعهها و مراکز تابع آن نیز خواهد شد.

استفاده از سامانه سنجش عملکرد کارت امتیازی متوازن در معاونت مالی در تحقق چشم انداز دانشگاه چه اثری خواهد داشت؟

با اجرای سامانه سنجش عملکرد معاونت مالی امکان تحقق چشم انداز دانشگاه با سرعت خیلی بیشتر و با احتمال زیادتری فراهم خواهد شد، زیرا تمام عوامل بحرانی فعالیت جنبه مالی لازم برای تحقق چشم انداز دانشگاه با اجرای این سامانه تحقق می یابد.

۱-۶- جنبه های سنجش عملکرد برای معاونت مالی

جنبه های سنجش عملکرد در واقع بررسی عملکرد از ابعاد مختلف است که با در کنار هم قرار گرفتن این ابعاد، تصویر کاملی از چگونگی عملکرد واحد مورد

ارزیابی در اختیار تصمیم گیران اقتصادی قرار می گیرد. این جنبه ها در دانشگاه عبارت است از:

- جنبه بهبود فرایندهای دانشگاه و تحقق برنامه و ارتقای عملکرد آن
با هدف تحقق عوامل بحرانی، فعالیتی که در نقشه راهبرد دانشگاه بر عهده معاونت مالی نهاده شده است لازمه دستیابی به اهداف دانشگاه، تحقق این عوامل بحرانی فعالیت است.

- جنبه مشتری (رضایت رئیس دانشگاه و مجتمعا)
با هدف تأمین نیاز مشتریان و متقاضیان دریافت خدمات مالی و جلب رضایت مشتری است.

- جنبه بهبود فرایندهای ستادی (ارتقا و بهبود عملیات ستادی)
با هدف اصلاح روشهای موجود و یا استفاده از روشهای جدید برای ارتقای کمی و کیفی خدمات به منظور تحقق اهداف دو جنبه قبلی
- جنبه یادگیری و رشد (کارکنانی آماده، مدیر و راهبر در ستاد)
با هدف استفاده از کارکنان ماهر و باانگیزه در جهت تأمین تخصص مورد نیاز

جنبه فرایندهای ستادی
در جنبه بهبود فرایندهای دانشگاه و تحقق برنامه ها و افزایش سطح عملکرد دانشگاه با توجه به اینکه معاونت مالی باید در خدمت دانشگاه باشد و فعالیتهای آن باید در مسیر تحقق چشم انداز دانشگاه قرار داشته باشد، ارزیابی این جنبه می تواند تضمین کننده حرکت صحیح و عدم انحراف آن از این مسیر باشد. عوامل بحرانی فعالیت در این جنبه شامل:

۱- افزایش سطح عملکرد مالی دانشگاه

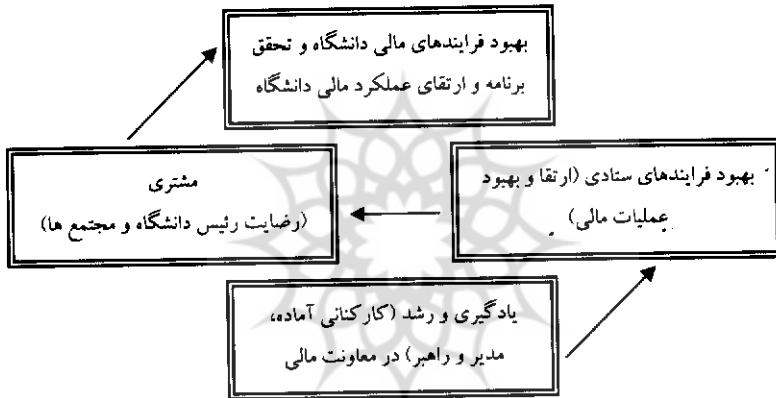
۲- تأمین منابع مالی

۳- کاهش هزینه های سربار و قیمت خدمات
 که در مسیر تحقق این اهداف به کار گرفته شده است.
 در جنبه مشتری با توجه به اینکه از طرفی مشتری اصلی معاونت مالی، مجتمعهها و مراکز دانشگاه است و از سوی دیگر باید معاونت مالی در خدمت ریاست دانشگاه قرار داشته باشد، جلب رضایت ریاست دانشگاه و مجتمعهها از عملکرد مالی ضروری و حائز اهمیت، و لازم است با ارزیابی روش عملکرد این معاونت اطمینان به دست آید که خدمات مالی به گونه ای مطلوب و در مسیر تأمین رضایت مشتریان آن است؛ لذا عاملهای بحرانی فعالیت شامل:

- ۱- خدمات مالی بموقع
 - ۲- گزارشهای تصمیم ساز
 - ۳- خدمات مشاوره به مجتمعهها
 به منظور تأمین هدف این جنبه تعیین شده است.
- در جنبه بهبود فرایندهای ستادی در پی یافتن راه های جدید برای ارائه بهتر خدمات مالی به مشتریان معاونت مالی هستیم؛ لذا باید پیوسته روشها و امکانات جدید شناسایی شود. این ارزیابی محرکی برای حرکت مستمر معاونت مالی در یافتن روشهای جدید برای ارائه بهتر خدمات خواهد بود.
- ۱- بهبود ساختار سازمانی دانشگاه
 - ۲- ارتقای تعاملات به منظور تأمین اعتبارات
 - ۳- افزایش مسئولیت پذیری و پاسخگویی
 - ۴- خلاقیت و نوآوری در امور مالی
 - ۵- تعالی عملیات مالی
- برای کنترل و حفظ و ارتقای این جنبه در نظر گرفته شده است.

جنبه یادگیری: این جنبه در پی آموزش و یادگیری کادر هیئت علمی و کارکنان دانشگاه و ارزیابی دائمی و اطمینان از صلاحیتهای علمی آنها در زمینه های مورد نیاز دانشگاه است. عوامل بحرانی فعالیت برای تأمین این هدف عبارت است از:

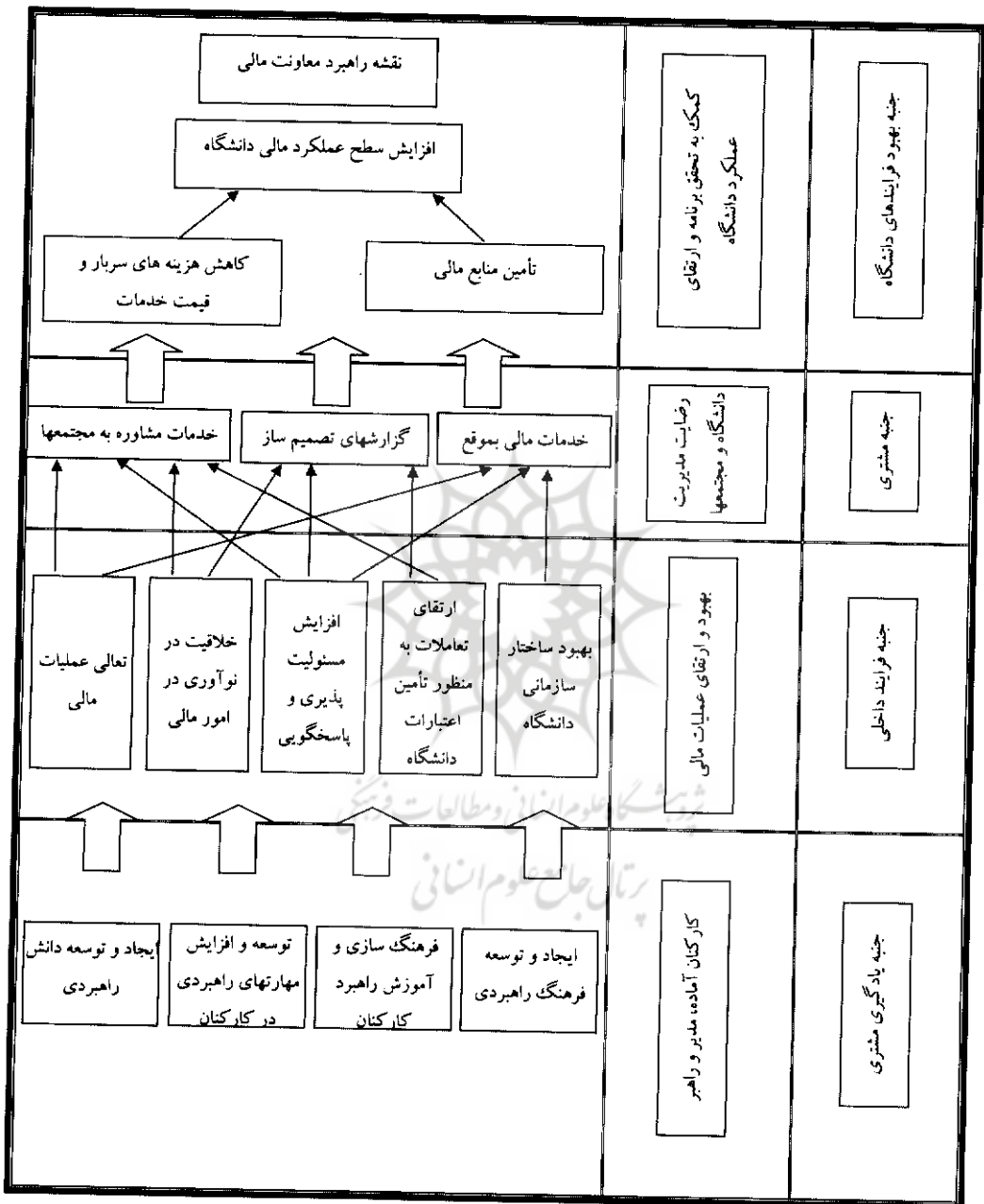
- ۱- ایجاد و توسعه فرهنگ راهبردی
- ۲- فرهنگ سازی و آموزش راهبرد به کارکنان
- ۳- توسعه و افزایش مهارت های راهبردی در کارکنان
- ۴- ایجاد و توسعه دانش راهبردی



نمودار ۶-۱ مدل تحلیلی برآورد شده کارت امتیازی متوازن برای معاونت مالی دانشگاه جنبه های سنجش عملکرد معاونت مالی دانشگاه

۷- نقشه راهبردی معاونت مالی

با ترسیم نقشه راهبردی معاونت مالی، تقدم و تأخر عوامل بحرانی موفقیت مشخص می شود. با اجرای این نقشه اهداف تعیین شده برای معاونت مالی تحقق می یابد. در این نقشه تمام عوامل بحرانی فعالیتی ارائه می گردد که برای تحقق اهداف چشم انداز سازمان لازم بوده است. در جدول ۷-۱ نقشه راهبردی معاونت مالی ارائه شده است.



آن گونه که مشاهده می شود برای تحقق اهداف معاونت مالی باید موفقیت در جنبه یادگیری به ترتیب تحقق یابد تا امکان تحقق عوامل بحرانی موفقیت در جنبه فرایند داخلی تحقق یابد. به همین ترتیب در ادامه آن عوامل بحرانی موفقیت مربوط به جنبه مشتری قابل وصول، و سرانجام عوامل بحرانی موفقیت در جنبه بهبود فرایندهای دانشگاه تأمین شود. لازم به ذکر است که با تحقق این عوامل اهداف مورد نظر در هر یک از جنبه ها حاصل خواهد شد و دستیابی به چشم انداز معاونت مالی فراهم خواهد گردید و فرضیه های تحقیق جامه عمل خواهد پوشید و در ضمن پاسخهای مناسب برای سؤالات این تحقیق به دست می آید.

۲-۷- جدول کارت امتیازی متوازن معاونت مالی

حال می توان جدول کارت امتیازی متوازن معاونت مالی را رسم کرد تا براساس آن ارتباط اجزای آن بخوبی نشان داده شود.

این جدول نشاندهنده ارتباط مضامین راهبردی در هر یک از جنبه ها با عوامل بحرانی موفقیتی است که برای تحقق آن ضروری است. هم چنین سنجه ها و معیارهای اندازه گیری پیشرفت هر یک از عوامل و نیز شاخصی که بر مبنای آن اندازه گیری باید صورت پذیرد، تعیین شده است. در آخرین بخش این جدول اقداماتی که لازم است برای تحقق هر یک از عوامل انجام گردد، مشخص شده است که با اجرای این مدل، راهبرد مورد نظر به صورت کامل اجرا خواهد شد و اهداف مورد نظر تحقق می یابد.

پس از استخراج اطلاعات مربوط به راهبرد معاونت مالی دانشگاه، که تمام مشخصات مورد نیاز را برای اجرای روش کارت امتیازی متوازن به منظور اولویت بندی اقدامهای پیش بینی شده برای اجرای راهبرد در جنبه های مختلف معاونت مالی در بردارد، لازم است براساس اطلاعات، نقشه راهبرد معاونت مالی

طراحی شود تا مسیر اجرای راهبرد برای دستیابی به هدفهای معاونت مالی مشخص گردد.

جدول ۲-۷: اجزای کارت امتیازی متوازن معاونت مالی

اقدامات و ابتکارات	بُعد	سنجه ها و معیارهای ارزیابی	عوامل بحرانی موفقیت (CSF)	مضمونهای راهبردی	بُعد های BSC
ارائه خدمات مالی به پروژه ارائه گزارشهای مالی مدیریتی	۱۰۰٪ ۸۰٪	نسبت برنامه های اجرا شده به کل برنامه ها	تأمین منابع مالی	کمک به تحقق برنامه ها و ارتقای عملکرد دانشگاه	بهبود فرایندهای دانشگاه
استفاده از نرم افزارهای مالی برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت برای کارکنان برگزاری کارگاه های آموزشی	۷۰٪ ۸۰٪	میزان افزایش کمی خدمات مالی میزان ارتقای کیفی خدمات مالی	افزایش سطح عملکرد مالی دانشگاه		
شناسایی هزینه های دانشگاه حذف هزینه های اضافی بهینه سازی ارائه خدمات کاهش بهای خدمات	۱۰٪ ۱۵٪	درصد تغییرات قیمت خدمات درصد تغییرات هزینه سربار	کاهش هزینه سربار و قیمت خدمات		

اقدامات و ابتکارات	تخصیصها	سنجه ها و معیارهای ارزیابی	عوامل بحرانی موفقیت (CSF)	مضمونهای راهبردی	جبهه های BSC
کنترل و نظارت مستمر و هدایت مؤثر بر عملکرد	٪۱۰	در صد نارضایتی مجتمعا	ارائه خدمات با کیفیت، مطمئن و بموقع (مشتری محوری)	رضایت رئیس دانشگاه و مجتمعا	مشتری (اوزشها)
جمع آوری نیازمندیهای اطلاعاتی طراحی فرمهای مورد نیاز طبقه بندی اطلاعات بر طبق نیاز	٪۹۵	تعداد گزارشهای تهیه شده نسبت گزارشهای تهیه شده به درخواستها	گزارشهای تصمیم ساز		
بررسی عملکرد مجتمعا و شناسایی مشکلات اجرایی موجود شناسایی راه حل مشکلات مجتمعا	٪۹۰	تعداد مشکلات حل شده برای مجتمعا	خدمات مشاوره به مجتمعا		
اجرای بموقع و برنامه دار جلسات راهبردی و رفع تعهدات اجرایی بین نیرو و صف	۱۰۰٪	نسبت مشکلات رفع شده به کل مشکلات مطرح شده			

اقدامات و ابتکارات	وزن	سنجه های و معیارهای ارزیابی	عوامل بحرانی موفقیت	مضمون راهبردی	جنبه های BSC
بهبود، اصلاح و تقویت چارت اصلاح جایگاه‌های سازمانی	٪۱۰۰	میزان اصلاحات ساختار سازمان و روشهای مالی	بهبود ساختار سازمانی	بهبود و ارتقای عملیات ستادی	فرایندهای ستادی (داخلی)
برگزاری منظم ماهانه جلسه های کاری و کارشناسی با سازمانهای بالاتر	٪۱۰۰	تعداد جلسات برگزار شده با مراکز مافوق	ارتقای تعاملات و تأمین نیازهای مالی و اعتباری		
پیگیری بموقع درخواستهای مجتمعه‌ها در حوزه های پژوهشی و آموزشی	٪۲۰۰	مقدار بودجه جذب شده از منابع بیرونی میزان رشد سالانه جذب بودجه از منابع اعتباری بیرونی			
بررسی، اولویت‌بندی و زمانبندی جلسه‌های کارشناسی بررسی و تصویب پروژه‌ها	٪۵۰	نسبت پروژه و طرح جذب شده سال جاری نسبت به سال گذشته			
پیگیری درخواست مجوز در حوزه های خرید تجهیزات و اجرای پروژه	٪۱۰۰	تعداد مجوزهای گرفته شده نسبت به تعداد درخواستهای وارد شده			
اصلاح فرایندهای وصول و واگذاری اعتبارات پروژه‌ها	٪۹۰	نسبت افزایش سرعت و دقت تأمین مالی و نظارت بر عملکرد مراکز	افزایش مسئولیت پذیری و پاسخگویی		
استقرار سیستم مدیریت امنیت اطلاعات ISMS برای ستاد مرکزی و مدیریت بر اجرای آن در سازمان	٪۱۰۰	درصد استقرار سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در ستاد دانشگاه	خلق ارزش و ابتکار		

استخدام مشاورهای باتجربه بیرونی	%۸۰	نسبت همکاریهای علمی و تکنولوژیک با انجمنها	
مدیریت بر استقرار سامانه مدیریت دانش و سامانه آرشیو اطلاعات مالی پروژه ها در دانشگاه	%۵۰	بهبود شاخص مستندسازی اسناد و مدارک	
ابلاغ و نظارت بر دستورالعملها و قانون و مقررات حوزه فعالیت‌های معاونت	%۷۰	درصد کاهش تخطی از قوانین و مقررات به سال قبل	
اصلاح و اجرای سامانه های مالی	%۳۰	میزان نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمات مالی	
مدیریت بر استقرار روشهای راهبردی و فرایند مهندسی مجدد در معاونت مالی	%۱۰۰	درصد پیشرفت اجرای پروژه های مهندسی مجدد در معاونت	تعالی و بهبود عملیات معاونت مالی
شناسایی پروژه های کلیدی و غیر کلیدی آموزشی و مالی به منظور تمرکز بر پروژه های کلیدی آموزشی	%۱۰۰	درصد پیشرفت پروژه های کلیدی مالی نسبت به برنامه	
طراحی و استقرار سامانه های نرم افزاری مالی	%۹۰	درصد رشد و توسعه نرم افزارهای مالی به سال گذشته	
طراحی و استقرار اینترنت در مراکز دانشگاه	%۸۰	نسبت فرایندهای مکانیزه شده به کل فرایندهای جاری (شاخص توسعه فناوری)	
اجرای سیستم خود کار ساز اداری در سطح معاونت مالی	%۷۰	میزان کاهش زمان چرخه فرایندهای مالی درصد کاهش زمان چرخه فرایندهای مالی	

اقدامات و ابتکارات	وزن	سنجه ها و معیارهای ارزیابی	عوامل بحرانی موفقیت (CSF)	مضمونهای راهبردی	جنبه های BSC
فرهنگ سازی و اطلاع رسانی، تبلیغات	٪۱۰۰	تعداد جلسات توجیه کارکنان در مورد راهبرد	ایجاد و توسعه فرهنگ راهبردی	کارکنانی آماده، مدیر و راهبر	یادگیری و رشد (قابلیت سازی)
برگزاری همایشها و سمینارهای آموزشی راهبرد و نظام پیمان	٪۸۵	درصد آگاهی نیروها از راهبرد	فرهنگ سازی و آموزش راهبرد به کارکنان		
نیازسنجی آموزشی برگزاری کارگاه های آموزشی	٪۸۵	درصد رشد مهارتهای کارکنان در امور شغلی	توسعه و افزایش مهارتهای راهبردی کارکنان		
تحقیق در زمینه های علمی مورد نیاز	٪۶۰	میزان افزایش دانش تخصصی کارکنان	ایجاد و توسعه دانش راهبردی		

با استفاده از جدول فوق می توان تمام اطلاعات هر یک از جنبه ها شامل عوامل بحرانی موفقیت و سنجه ها و معیارهای ارزیابی این عوامل و هم چنین مربوط به هر یک از عوامل و اقداماتی را ارائه کرد که برای هر یک از عوامل انجام می شود تا اهداف مورد نظر سازمان محقق گردد.

۸- نتیجه گیری

با اجرای اقدامات و ابتکارات ارائه شده عوامل بحرانی موفقیت در جنبه یادگیری و رشد مضمون راهبردی این جنبه محقق خواهد شد. در نتیجه اقدامات و ابتکارات لازم برای تحقق عوامل بحرانی موفقیت مربوط به مضمون جنبه فرایندهای ستاد قابل

تحقق خواهد شد. در پی آن عوامل بحرانی موفقیت مربوط به مضمون تأمین رضایت ریاست دانشگاه و مجتمعها به دست می آید. سرانجام دستیابی به مضمون کمک به تحقق برنامه ها و ارتقای عملکرد دانشگاه مربوط به وظائف مالی در نقشه راهبردی دانشگاه جدول ۲-۵ حاصل خواهد شد. در مجموع نتایجی که از طراحی مدل کارت امتیازی متوازن برای معاونت مالی حاصل خواهد شد، عبارت خواهد بود از:

- افزایش کارایی عملکرد معاونت مالی دانشگاه مالک اشتر با اصلاح روشهای عملکرد مالی

- کمک به تحقق اهداف چشم انداز دانشگاه با تسهیل گری مالی
- ایجاد الگو برای سایر قسمتهای تابع دانشگاه در مسیر افزایش کارایی آنها
- استفاده از روش کارت امتیازی متوازن شبکه ای شامل یک نقشه راهبرد اصلی و تعدادی نقشه های فرعی مرتبط با آن
- شناسایی جنبه های سنجش عملکرد معاونت مالی
- شناسایی عوامل بحرانی موفقیت و معیارهای اندازه گیری آنها در جنبه های مختلف معاونت مالی

منابع فارسی

- ابن الرسول، سیداصغر (۱۳۸۳). مقایسه سیستم های اندازه گیری عملکرد و انتخاب بهترین آنها با استفاده از روش TOPSIS فازی. مجله بین المللی علوم مهندسی دانشگاه علم و صنعت، جلد ۱۵، شماره ۵.
- حبیبی، هومن. مدل کارت امتیازی متوازن.
- کاپلان و نورتون؛ رابرت اس و دیویدی (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان و نورتون؛ رابرت اس و دیویدی (۱۳۸۴). نقشه استراتژی. ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی و امیر ملکی، گروه فرهنگی هنری آریانا.
- بستانیان جواد. استفاده از کارنامه متوازن برای تنظیم برنامه حسابرس.

منابع انگلیسی

Rohm - Howard - Performance Measurement In Action – Perform Magazine – Volume 2,3
Issue 2 – 2005

منابع اینترنتی

www.IIE.ir
Emerald
Elzaver



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ثرويشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انسانی