



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست مطالب

۳	مبحث سوم: کارت امتیازی متوازن.....
۳	۱- مقدمه و ضرورت
۳	۲- سنجش متوازن چیست؟
۴	۳- مزایا و نتایج بکارگیری سنجش متوازن
۵	۴- مدل و ساختار سنجش متوازن
۸	۵- فرآیند سنجش متوازن
۸	۵-۱- مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن
۱۰	۵-۲- مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن
۱۱	۶- منطق سنجش متوازن
۱۲	۷- ساختار نهایی سنجش متوازن
۱۵	۸- فرایند هفت مرحله‌ای سنجش متوازن

فهرست اشکال

۵	شکل ۱۲: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن.....
۶	شکل ۱۳: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن.....
۷	شکل ۱۴: سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی.....
۱۰	شکل ۱۵: ارزیابی عملکرد.....
۱۲	شکل ۱۶: منطق سنجش متوازن.....
۱۳	شکل ۱۷: ساختار نهایی سنجش متوازن.....
۱۴	شکل ۱۸: ساختار نهایی سنجش متوازن.....

مبحث سوم: کارت امتیازی متوازن

۱- مقدمه و ضرورت

ارزیابی عملکرد در گذشته بیشتر بر داده‌های حسابداری داخلی متمرکز می‌شد که با تحولات فزاینده، این رویکرد به سرعت کارایی خود را از دست داد. لذا فرایندی مورد نیاز بود که بتواند سازمانهای عصر اطلاعات را با استفاده از ابزارهای کارا ارزیابی نماید.

سنجش متوازن یک رویکرد مدیریتی بود که برای پاسخ به این نیاز مطرح گردید. مدیران سازمانها به این رویکرد نیاز داشتند چرا که نتایج مالی و ارزیابی بر مبنای آنها تنها عملکرد گذشته را نشان می‌داد و نمی‌توانست پیش‌بینی درستی از عملکرد آینده ارائه نماید.

سنجش متوازن در واقع یک ابزار مدیریتی است که به ارزیابی عملکرد کمک نموده و موجب می‌شود مدیران سازمانها بتوانند بر اساس پیش‌بینی حاصل از آن برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشند. این ابزار بر خلاف ارزیابی های سنتی بر پایه شاخص های مالی، تنها اهداف و منافع کوتاه مدت را در ارزیابی مد نظر قرار نمی‌دهد بلکه علاوه بر این اهداف و منافع، به مدیران کمک می‌کند نگاهی به آینده و مسائل راهبردی نیز داشته باشند.

در این فصل، ابتدا با مفهوم سنجش متوازن آشنا می‌شویم و مزایای بکارگیری این رویکرد را بیان می‌کنیم سپس با بیان فرایند بکارگیری آن و مدل سنجش متوازن برای سازمانهای دولتی و خصوصی، شیوه و ابعاد مورد نظر در این مدل را مورد بررسی قرار می‌گیریم.

۲- سنجش متوازن چیست؟

انجام کارهای درست و انجام درست کارها (کارایی و اثربخشی)، باید دو فعالیت متوازن باشند این امر نیازمند توسعه استراتژیهای کسب و کار مناسب و فعالیتهای اثربخش می‌باشد. فشارها و نگرانیهای ناشی از رقابت در بخش خصوصی و نیز فشارها و نگرانیهای ناشی از اصلاحات و بهبود عملکرد در سازمانهای بخش دولتی موجب شده است که سازمانها دائماً نگران این باشند که آیا استراتژیهای آنها به خوبی اجرا می‌شوند؟ و نیز آیا فعالیتهای کسب و کار بصورت اثربخش در حال جریان می‌باشد؟

امروزه، سازمانها نیازمند این هستند که هم از نظر راهبردی و هم عملیاتی در سطح مناسبی قرار گیرند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند و چالشهای آینده را پشت سر بگذارند. یکی از راههایی که کمک می‌کند تا سازمانها بتوانند بین فعالیتهای و استراتژیها توازن برقرار کنند سنجش متوازن می‌باشد. سنجش

متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون مطرح شد. (Howard Rohm, ۲۰۰۳, p.۱)

سنجش متوازن در واقع یک رویکرد مدیریتی است که به شرکت یا واحد کسب و کار کمک می کند که بتواند بر روی نتایج مالی از یک سو و ارزشی که در آینده از طریق فعالیتهای استراتژیک ایجاد می شود از سوی دیگر متمرکز شود. (Felix Ortiz, ۲۰۰۳, p.۲)

سنجش متوازن عبارت است از یک فرایند کاربردی و پیشرفته برای بهبود و اجرای فرایند برنامه ریزی عملیاتی و راهبردی شرکت که از طریق آن پیشرفت برنامه ها ارزیابی شده و بازخور مناسب برای عکس العمل صحیح و بموقع فراهم می گردد. (www. Bbsicllc.Com)

سنجش 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 سنجش 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. (www.Nara. Gov)

۳- مزایا و نتایج بکارگیری سنجش متوازن

سنجش متوازن به عنوان یک ابزار مدیریتی مزایا و نتایج زیادی را برای سازمانها به همراه دارد برخی از این مزایا و نتایج عبارتند از:

- سنجش متوازن کمک می کند که شاخصهای کلیدی ارزیابی عملکرد در همه سطوح سازمانی با استراتژی سازمانی مرتبط و یکپارچه گردد.
- سنجش متوازن کمک می کند که مدیریت سازمانی بتواند تصویری جامع از فعالیتهای کسب و کار خود بدست آورده و تصمیم گیری مناسبی را بر مبنای آن انجام دهد.
- سنجش متوازن به عنوان یک متدلوژی، ارتباطات را تسهیل نموده و به فهم درست اهداف و استراتژیهای سازمانی در همه سطوح کمک می کند.
- فرایند سنجش متوازن به یادگیری افراد و سازمان کمک نموده و بازخورد مناسب را برای تصمیم گیریهای استراتژیک فراهم می کند.
- سنجش متوازن اطلاعات ضروری و مورد نیاز سیستم های اطلاعاتی را در حد نیاز برای سازمان تأمین می کند.
- سنجش متوازن کمک می کند تا سازمان بتواند استراتژی خود را به مرحله اجرا برساند.

- از نتایج جنبی بکارگیری سنجش متوازن می توان به افزایش فروش، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و ... اشاره نمود. (www. qpronline. Com)

- سنجش متوازن به جای اینکه توان سازمان را صرف بهبود عملکرد فراگردهای موجود نماید، تمرکز بیشتر را صرف فراگردهایی می کند که استراتژی سازمان را به موفقیت می رسانند.

۴- مدل و ساختار سنجش متوازن

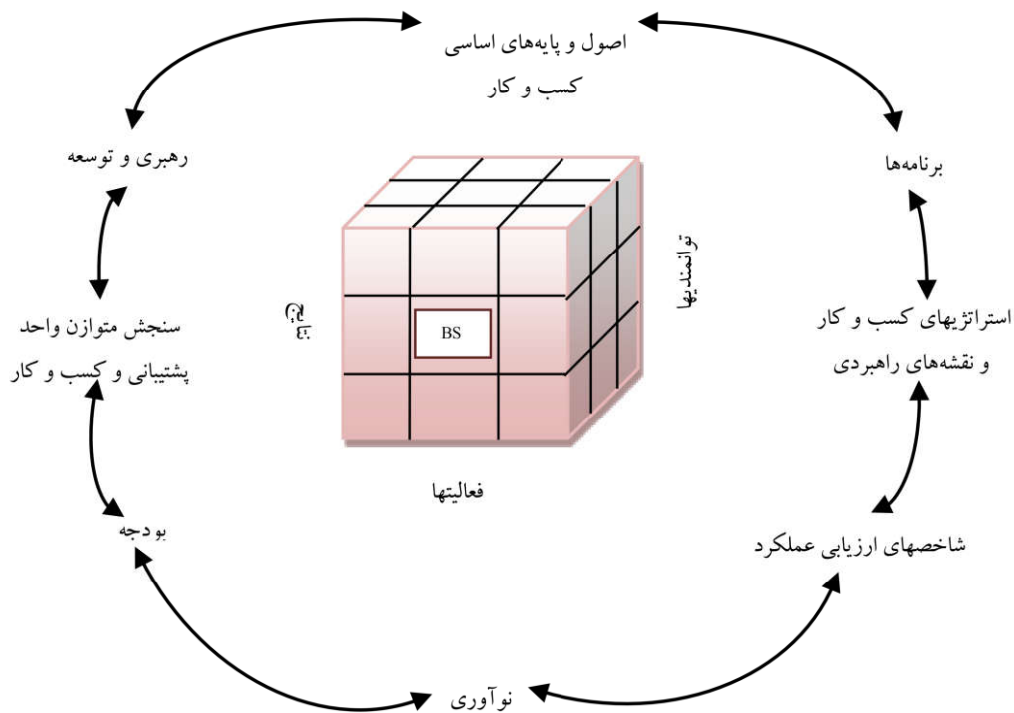
سنجش متوازن به سازمان کمک می کند که بتواند از ۳ بعد مختلف عملکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهد:

- نتایج (مالی و مشتریان)

- فعاليتها

- توانایی ها و قابلیت ها (توانمندیها)

شکل ۴ مدل اصلی سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن را نشان می دهد:

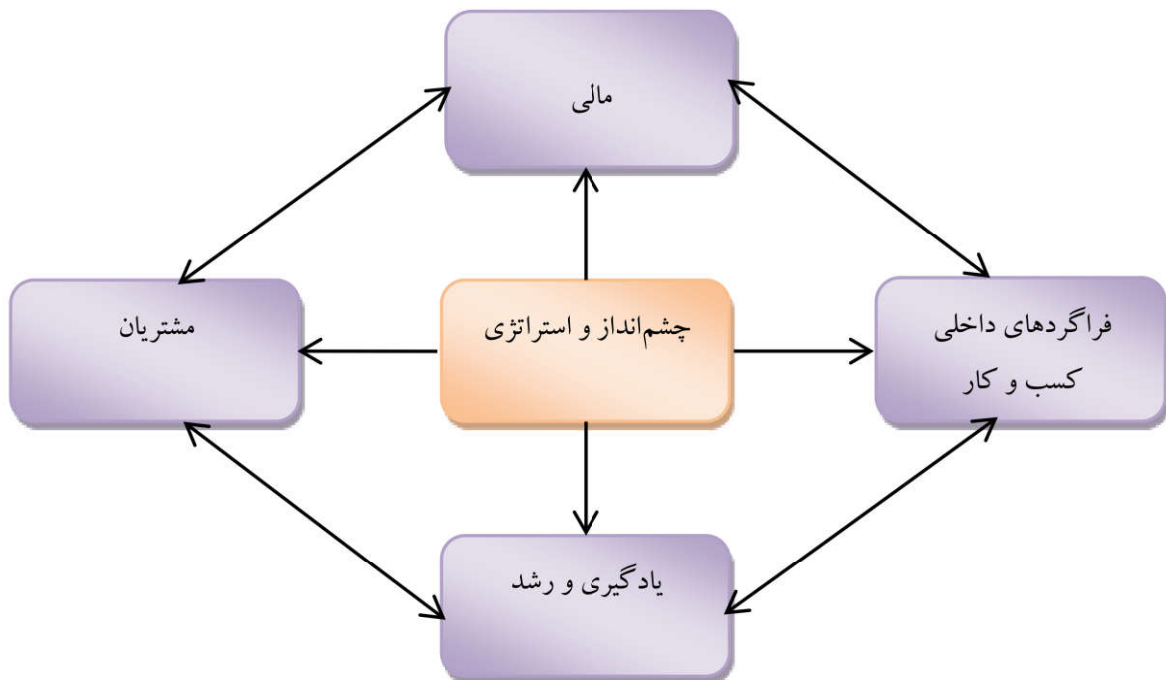


شکل ۱۲ : سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن

منبع: [www. balanced score card. org]

اجزاء اصلی این مدل عبارتند از:

- اصول و پایه های اساسی کسب و کار: شامل چشم انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان
 - برنامه ها: شامل ارتباطات، توسعه و بکارگیری، خود کار کردن فرایندها و برنامه های ارزیابی
 - استراتژیهای کسب و کار و نقشه های راهبردی: این قسمت برای تعیین مراحل فعالیتها و تعریف استراتژیهای مربوط به هر یک از اجزاء عملیاتی بکار می رود.
 - شاخصهای ارزیابی: که برای تعیین میزان انحراف عملکرد واقعی از عملکرد مورد انتظار بکار می روند.
 - نوآوری: که برای آزمایش مفروضات راهبردی ضروری است.
 - بودجه: که در برگیرنده منابع مورد نیاز برای فعالیتهای جاری و نوآوری است.
 - سنجش متوازن واحد پشتیبانی و کسب و کار: که برای تبدیل چشم انداز سازمان به فعالیتهای عملیاتی برای هر واحد و اداره بکار می رود.
 - رهبری و توسعه افراد: برای اطمینان از اینکه دانش و مهارتها و تواناییهای افراد برای رسیدن به نیازهای شغلی آینده و نیز رقابت با دیگران کفایت می کند پرداختن به این دو ضروری است.
- با توجه به این مفاهیم، مدل ارائه شده در شکل ۵ به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمانهای بخش خصوصی پیشنهاد شده است که در واقع بیانگر ابعاد مهمی است که در سنجش متوازن مورد توجه قرار می گیرد:

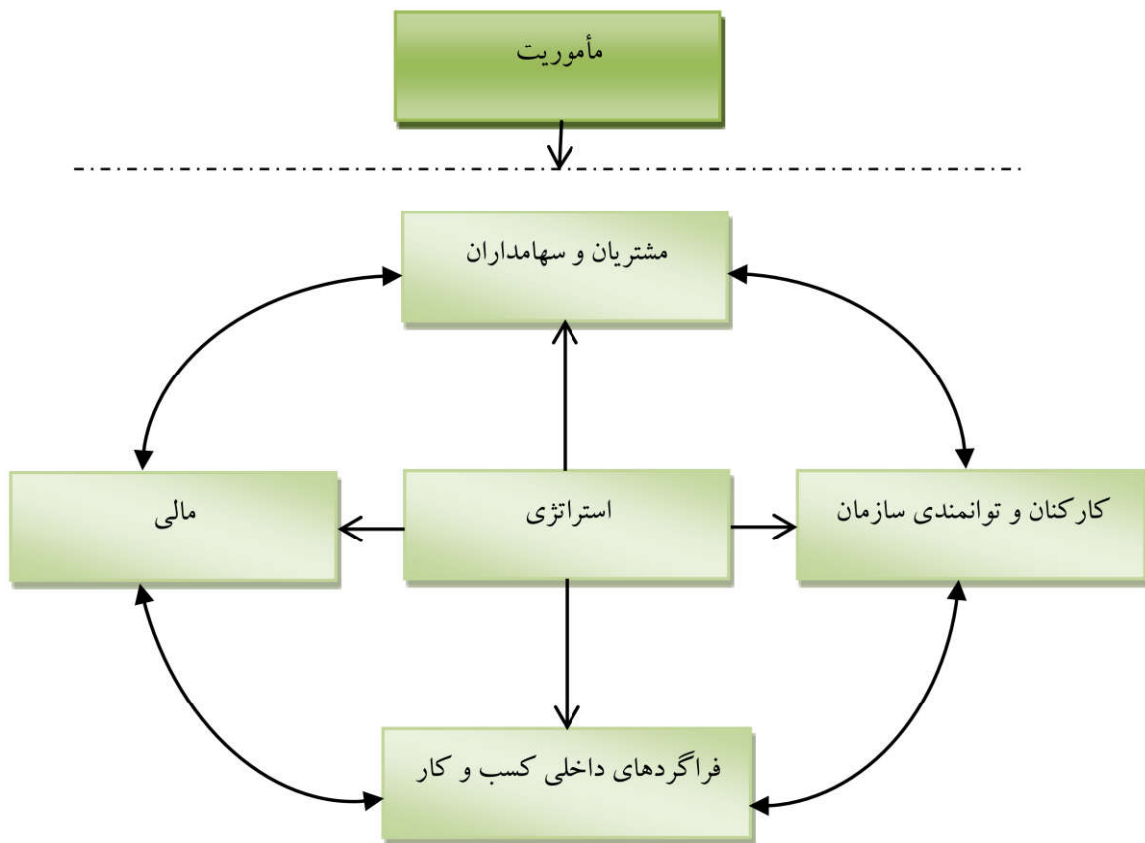


شکل ۱۳: سیستم مدیریت عملکرد سنجش متوازن

منبع: (www. balanced score card. Org)

این شکل در واقع ارتباط منسجمی که بین اجزای اصلی سیستم سنجش متوازن یعنی ابعاد، چشم انداز و استراتژی وجود دارد را نشان می دهد. توازن از طریق ۴ بعد و نیز از طریق انتقال چشم انداز سازمانی به استراتژی و از طریق استراتژی به فعالیتها برقرار می شود.

سنجش متوازن وقتی در بخش دولتی و سازمانهای غیرانتفاعی به کار می رود، ساختارش تغییر می کند. برای اینکه بتوان ماهیت مأموریت گرا بودن سازمانهای دولتی را در (مقابل ماهیت سودگرا بودن سازمانهای خصوصی) مورد توجه قرار داد. شکل زیر نشان دهنده سیستم سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی است:



شکل ۱۴ : سنجش متوازن برای سازمانهای بخش دولتی

منبع: (www.balancedscorecard.org)

در این مدل توجه اصلی به عامل مأموریت شده است. عاملی که نیروی محرکه برای سازمانهای بخش دولتی محسوب می شود. تغییر دیگر در این مدل نسبت به مدل مشابه در بخش خصوصی در بعد مشتری است که در این مدل به مشتریان و سهامداران با هم توجه شده است. (منظور نیازهای مشتریان با توجه به مأموریت سازمانی است.)

تغییر دیگری که مشاهده می شود، تغییر در جایگاه بعد مالی و بعد مشتریان می باشد البته آنچه در بخش دولتی مطرح است بحث بودجه می باشد. بنابراین، منظور از بعد مالی در این مدل بودجه می باشد. در این مدل همچنین به بعد کارکنان و قابلیت های سازمانی اشاره شده است که نشان دهنده اهمیت نیروی انسانی و توسعه تواناییها و قابلیت های آنها از طریق آموزش و یادگیری است. در قلب این مدل، استراتژی مطرح است که در برگیرنده استراتژی سازمان و استراتژیهای واحدهای مربوطه می باشد.

۵- فرآیند سنجش متوازن

استقرار سیستم سنجش متوازن در سازمان مستلزم دو مرحله اساسی است:

مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن

مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن

توالی این دو مرحله و گامهای مربوطه در شکل زیر نشان داده شده است.

۵-۱- مرحله اول: طراحی و تدوین سنجش متوازن

این مرحله دارای شش گام اساسی است که شرح آن در ادامه خواهد آمد:

الف- گام اول: ارزیابی از وضع موجود

عبارت است از ارزیابی اصول اساسی سازمان، ارزشها، فرصتهای بازار، رقابت، وضعیت مالی، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و فهم چیزهایی که رضایت مشتریان را فراهم می کند.

برخی از سازمانها این گام را از طریق خود ارزیابی کامل می کنند که اینکار از طریق برگزاری کارگاه آموزشی برای مدیران عالی و اجرایی و بررسی موارد یاد شده در این گام، صورت می گیرد. معمولاً نقاط ضعف و قوت، فرصتها و تهدیدها مورد بررسی و بحث و تبادل نظر قرار می گیرد و مستندات مربوطه تهیه می شود. در صورتیکه اطلاعات مورد نیاز موجود باشد نیازی به جستجوی مجدد محیطی وجود ندارد. البته ضروری است که اعتبار مفروضات سازمان و نیز استراتژیهای که بر اساس این مفروضات بنا شده است مورد تأیید قرار گیرد.

ب- گام دوم: ایجاد استراتژی کسب و کار:

استراتژی در واقع عبارت است از فرضیه ای که نشان می دهد چگونه ما در آینده عمل کنیم که به موفقیت برسیم. هدف در این گام بررسی استراتژیهای موجود و تعیین میزان کارایی استراتژیهای است که در عمل بکار گرفته می شوند.

پ- گام سوم: تبدیل استراتژی به اهداف

عبارت است از تقسیم استراتژی کسب و کار به اجزاء کوچکتر که اهداف گفته می شود، تا از این طریق استراتژی قابل اجرا شود.

ت- گام چهارم: تعیین نقشه راهبردی

با بکارگیری منطق (اگر ... آنگاه ...) و تعیین روابط علی و معلولی میان اجزاء استراتژی (یعنی اهداف) این اجزاء جایگاه خود را در ساختار سنجش متوازن به خوبی پیدا می کنند. با تعیین روابط میان اجزاء به راحتی می توان انگیزه های اصلی عملکرد، مسیر موفقیت و نتایج حاصله را تعیین نمود. شکل ۸ یک نقشه راهبردی را نشان می دهد که چگونه یک هدف (علت) به هدف دیگر (معلول) وابسته شده و مرتبط می شود.

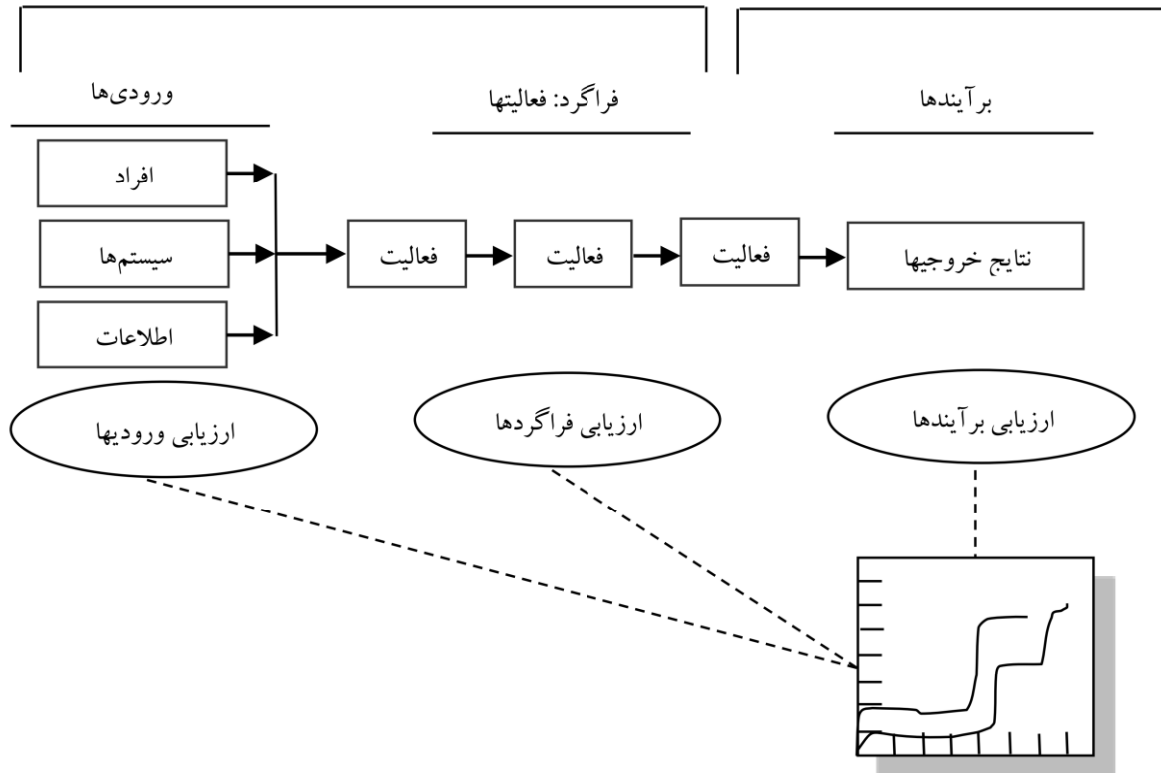
ث- گام پنجم: ارزیابی عملکرد

برای تعیین معنی دار بودن شاخصهای مربوطه، سازمان باید درک مناسبی از نتایج و فرایندهایی که منجر به این نتایج می شود داشته باشد. نتایج حاصله باید از منظر مشتریان داخلی و خارجی و فرایندها از منظر مسئولین ذیربط باید مورد ارزیابی قرار گیرد. قبل از اینکه بتوان شاخصهای ارزیابی را به درستی تعریف نمود باید ارتباط میان نتایجی که بدست می آید و فراگردهایی که منجر به این نتایج می شود را شناسایی و درک نمود.

با بکارگیری نقشه راهبردی در گام چهارم درک ارتباط میان نتایج و فراگردها به راحتی ممکن خواهد بود. شکل زیر نحوه مدیریت و ارزیابی عملکرد عملیاتی و راهبردی سازمان را نشان می دهد.

آیا ما کارها را درست انجام داده ایم؟

آیا ما کارهای درست را انجام داده ایم؟



شکل ۱۵: ارزیابی عملکرد

منبع: [www. balanced score card. Org](http://www.balanced score card. Org)

ج- گام ششم: تدوین برنامه عملیاتی جدید

برنامه‌های عملیاتی جدید در این گام تعریف می‌شوند. این برنامه‌ها برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژیها ضروری است. برنامه‌های عملیاتی در مرحله پایانی تدوین سنجش متوازن تعیین می‌شوند: برخی از این برنامه‌ها ممکن است استراتژیک باشند. باید به این نکته توجه نمود که برنامه‌های عملیاتی فقط وسیله رسیدن به استراتژی هستند نه هدف نهایی.

۵-۲- مرحله دوم: استقرار و بکارگیری سنجش متوازن

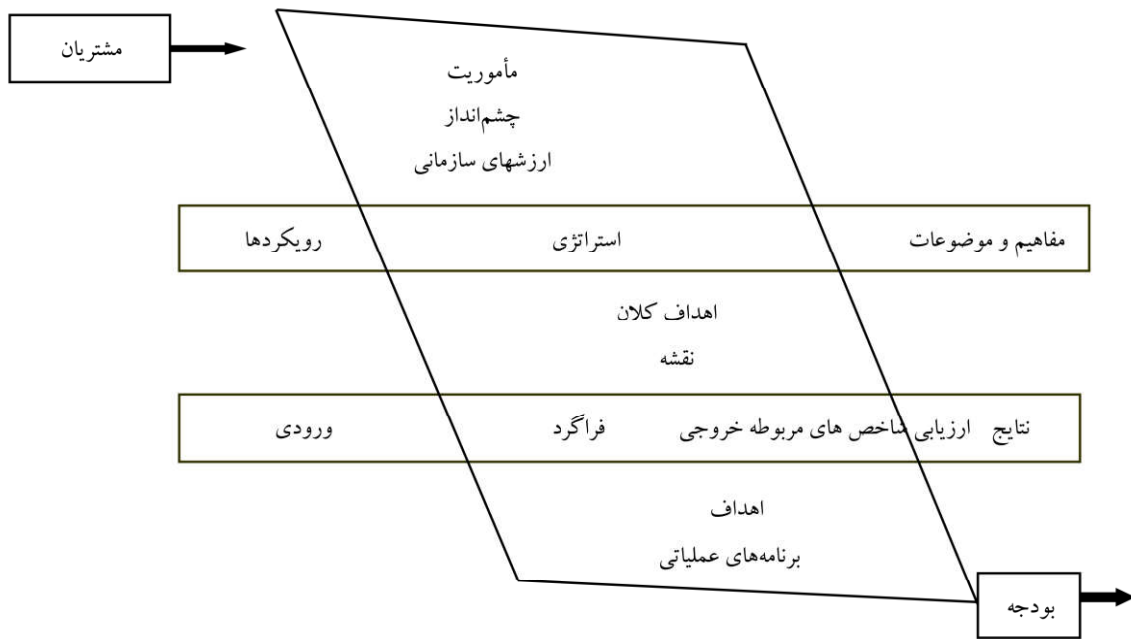
پس از تدوین و طراحی سنجش متوازن برای سازمان، نوبت به استقرار و بکارگیری آن در عمل می‌رسد که برای این منظور باید علاوه بر توجه به ۳ گام اتوماسیون (خودکارسازی)، پیش‌بینی و سنجش موارد زیر را نیز مد نظر قرار داد:

- برنامه‌ریزی استراتژیک بلند مدت انجام دهید و نقش سنجش متوازن را در آن به وضوح مشخص کنید.

- توسعه و بهبود سنجش متوازن را جزء برنامه هر ساله خود قرار دهید چرا که سنجش متوازن یک ابزار پویا و منعطف است که می تواند شما را با تغییرات محیطی تطبیق دهد.
- داده های حاصل از سنجش متوازن را گزارش کنید چرا که توزیع داده ها برای سنجش متوازن ضروری است. واضح است که برخی از داده هایی که در سنجش متوازن استفاده می شود از منابع سیستم های موجود بدست نمی آید لذا ضروری است تمهیداتی فراهم کنید تا اطلاعات را جمع آوری و سیستم بدهید لازمه اینکار داشتن برنامه مناسب گزارش گیری در اجرای سنجش متوازن می باشد.
- برای خود ترمنولوژی تعریف کنید. اصطلاحاتی که در فرایند سنجش متوازن بکار می برید باید با تعریف دقیق در آن بیان کنید تا همه افراد برداشت یکسانی از آنها داشته باشند.
- نقشها و مسئولیتهای افراد را در اجرای سنجش متوازن دقیق و کامل تعریف کنید.
- چون اهداف کلان، شاخصها و اهداف خرد متناسب با شرایط تغییر می کنند، برنامه مناسبی را برای تغییر در آنها تهیه و اعمال کنید.
- برای توسعه فرایند سنجش متوازن همیشه آماده باشید.

۶- منطق سنجش متوازن

شکل زیر بیان کننده منطق سنجش متوازن می باشد و نشان می دهد که نیازهای مشتریان موجب می شود سازمان واکنشهایی را با ارائه محصولات و خدمات جدید نشان دهد. لازمه اینکار توجه به چشم انداز، مأموریت و ارزشهایی است که فرهنگ سازمانی را شکل می دهند. سپس سازمان اهداف استراتژیک برای خود تعیین می کند که نشان دهنده عملکرد مورد انتظار خواهد بود. استراتژیهای کسب و کار نشان دهنده رویکردی است که سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و رسیدن به اهداف خود برمی گزیند. استراتژیها به اجزایی تقسیم می شوند تا بوسیله شاخصهای مورد نظر قابلیت ارزیابی داشته باشند. اهداف نیز در این منطق سطح مورد انتظار عملکرد را نشان می دهند و برنامه های عملیاتی جدید، اطلاعات جدیدی را برای تطابق موفقیت آمیز با تغییرات و آزمایش مفروضات استراتژی فراهم می کنند و در نهایت منابع تعریف می شوند و برنامه بودجه بندی کامل می شود و فرایند کار را کامل می کند.



شکل ۱۶ : منطق سنجش متوازن

منبع: [www. Balanced score card. Org](http://www.Balanced score card. Org)

۷- ساختار نهایی سنجش متوازن

شکلی که سنجش متوازن در پایان مرحله تدوین به خود می گیرد با توجه به نیاز سازمان و مدیران می تواند متفاوت باشد. مانند سنجش متوازن از منظر نتایج، سنجش متوازن از منظر شاخصهای ارزیابی عملکرد و سنجش متوازن از منظر برنامه های عملیاتی جدید و نقشه راهبردی. شکلهای زیر دو نمونه از این فرمهای نهایی سنجش متوازن را نشان می دهد:



	اهداف کلان	شاخص‌های ارزیابی	اهداف خرد	برنامه‌های عملیاتی
مالی				
مشتری				
فرآورد داخلی				
یادگیری و رشد				

شکل ۱۷: ساختار نهایی سنجش متوازن

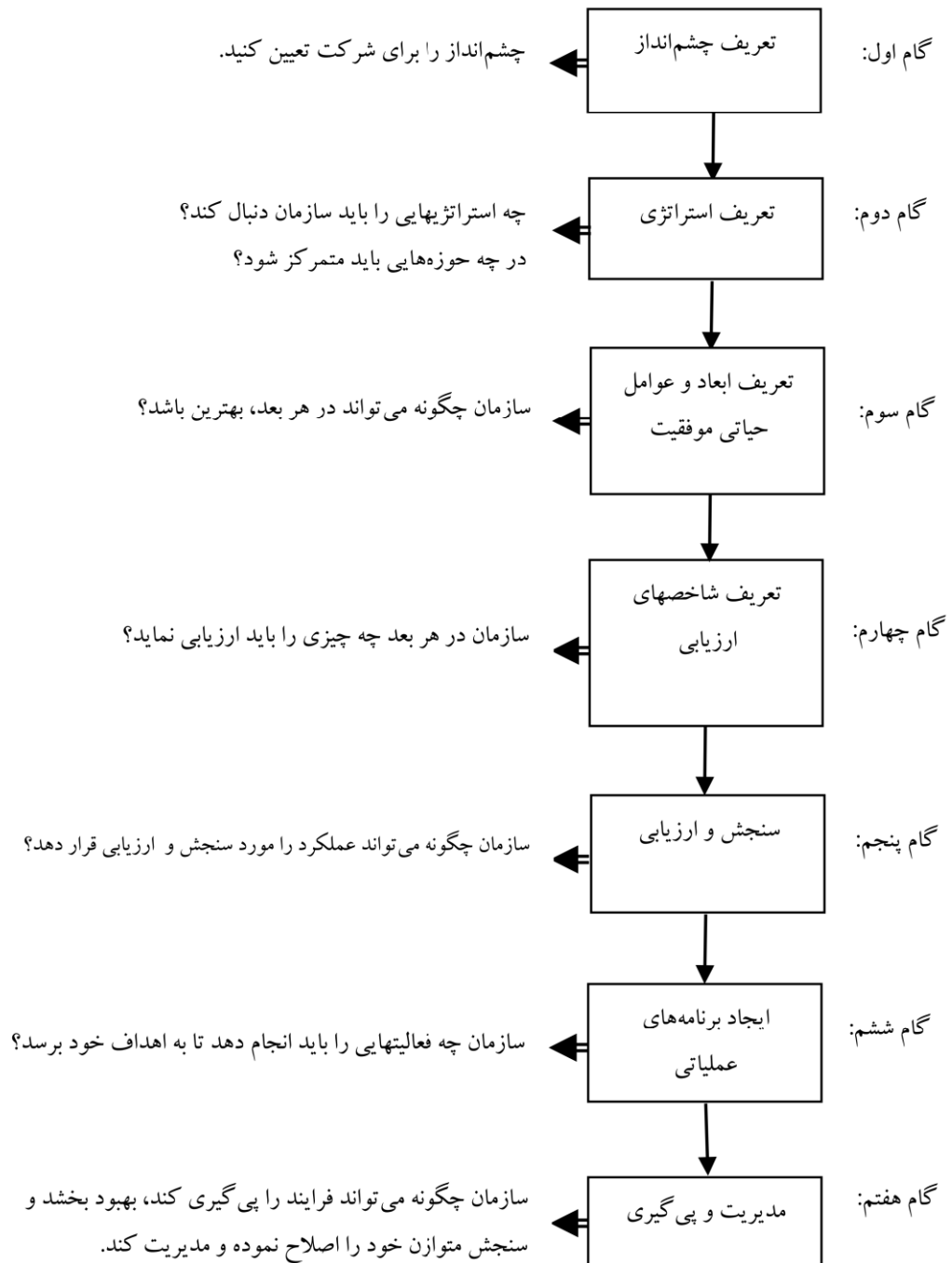
منبع: [www. balanced score card. Org](http://www.balanced score card. Org)



شکل ۱۸ : ساختار نهایی سنجش متوازن

منبع: (www. balanced score card. Org)

۸- فرایند هفت مرحله‌ای سنجش متوازن



یکی دیگر از فرایندهایی را که برای تدوین و استقرار سنجش متوازن بیان کرده‌اند فرایند ۷ مرحله‌ای زیر می‌باشد:

با توجه به فرایند مذکور، سازمان باید چشم‌انداز آینده خود را تعیین کند. اینکه به کجا باید برسد سپس با تعریف استراتژی چگونگی رسیدن به چشم‌انداز را تعیین نماید. ابعاد و عوامل حیاتی موفقیت خود را

شناسایی و مشخص سازد. سازمان باید بتواند به این سؤال پاسخ دهد که در هر بعد چه کاری را باید انجام دهد تا بهترین باشد و چگونه می تواند این ارزیابی را انجام دهد که تشخیص دهد هر کاری روال پیش بینی شده و برنامه ریزی شده خود را طی می کند. ضروری است که سازمان چگونگی سنجش و ارزیابی سنجش متوازن را تعیین نموده و این مسأله را مد نظر قرار دهد که چگونه می توان مطمئن شد که همه چیز بدرستی ارزیابی می شود.

بر اساس این ارزیابی ها سازمان می تواند برنامه های عملیاتی تعریف نماید و برنامه گزارش دهی و عملیاتی سنجش متوازن را نیز تعریف کند و بالاخره مسأله پی گیری و مدیریت نیز باید مشخص گردد.