

## اجراء و ارزیابی راهبردها در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل (BSC): مطالعه موردی دانشگاه پیام نور

هادی مولودیان<sup>۱</sup>  
لطف الله فروزنده دهکردی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این مقاله ابتدا به تبیین و توضیح مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته شده و بر اهمیت و نقش ویژه آن در اجراء و ارزیابی استراتژی‌ها تأکید می‌شود. از آن جا که به کارگیری این روش در سازمان‌های خصوصی و دولتی متفاوت خواهد بود تفاوت مدل در این دو بخش بیان گردیده است. در مرحله بعد با اتکاء به روش مطالعه موردی و با استفاده از رویکردهای قیاسی و استقرایی، نتایج به کارگیری آن در دانشگاه پیام نور به عنوان نهادی دولتی بیان شده و چشم انداز و مضامین استراتژیک و نیز اهداف راهبردی این دانشگاه ذکر شده است. این تحقیق از نظر جهت گیری، کاربردی محسوب شده و در زمره تحقیقات توصیفی-تبیینی طبقه‌بندی می‌شود. همچنین مقاله حاضر از نظر گردآوری اطلاعات از نوع کتابخانه ای به حساب می‌آید.

واژگان کلیدی: مدل کارت امتیازی متوازن، مضامین استراتژیک، اهداف راهبردی، دانشگاه پیام نور

۱. عضو هیئت علمی و دانشجوی دکتری بازرگانی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول) moludian@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

### مقدمه

از دیر باز شکاف میان عرصه نظر و عمل از جمله مشکلاتی بوده است که گریبانگیر موجودیت انسانی، چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است. فیلسوفی چون سقراط معتقد است که انحراف در عمل مطابق انحراف در نظر است. دیوید هیوم از عدم لزوم متابعت بایدهای عملی از هست‌های نظری صحبت می‌کند و کانت بر این باور است که شکاف میان ذهن و عین اجتناب‌ناپذیر است. یعنی در ساحت نظری، اهدافی بیان می‌شود و در عرصه عمل برنامه‌هایی اجرایی شوند که ارتباط منطقی و قابل‌سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند. در تعالیم اسلامی نیز عدم انطباق نظر و عمل و به تعبیری قول و فعل به شدت مورد نکوهش قرار گرفته و تفسیح شده است (سوره صف؛ آیه ۳ و ۴).




در علم مدیریت نیز مساله فوق‌دغدغه‌ای جدی است به طوری که نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها در عمل با شکست مواجه می‌گردد و علت اصلی آن عدم ارتباط ساحت نظر و عمل است. به بیانی دیگر ریشه این مشکل در عدم تنظیم مدلی جامع برای ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی می‌باشد. از منظر کارکردگرایانه تاکنون مدل‌های ی برای رفع این مشکل جدی در سطح سازمان‌ها ارایه شده است که می‌توان مدل BSC را از مهم‌ترین آن‌ها برشمرد. این مدل که در اوایل دهه ۹۰ توسط کاپلان و نورتون مطرح گردید می‌کوشد با تحقق بخشیدن به سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در قالب عمل، از طریق فرآیند مستمر ارزیابی، شکاف دو ساحت نظر و عمل را مرتفع سازد (الوانی، ۱۳۸۸: ۶). در این روش که با مشارکت ۱۲ شرکت در یک پروژه یک ساله توسعه یافته بود شامل مجموعه‌ای از معیارهاست که به مدیران دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان ارایه می‌دهد. امروزه این مدل به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم‌خطا و مؤثر بین مدیران شرکت‌های مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته می‌شود (ابن‌الرسول، ۱۳۸۳: ۴۳). به کمک BSC یک سازمان می‌تواند میزان انطباق عملکردهای جاری با سیاست‌های کلان را ارزیابی کرده و متناسب با آن، اقدامات ایجاد بهبود در فرآیندها، ایجاد انگیزش و تعلیم کارکنان و توسعه نظام‌های اطلاعاتی را پیش نماید. این مقاله ضمن ارائه مبانی روش شناختی تحقیق به معرفی کلی مدل ارزیابی موازن و جایگاه آن در ارزیابی و اجرای سیاست‌های سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در شکل (۱) انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد مورد مقایسه کلی قرار گرفته‌اند.

### روش تحقیق

از بعد هدف این پژوهش درزمره پژوهش‌های توصیفی تبیینی طبقه‌بندی می‌شود. از سوی دیگر این تحقیق از منظر جهت‌گیری، کاربردی محسوب می‌شود و به ارایه الگویی

کار کردی جهت برنامه ریزی در سازمانهای دولتی مشابه می پردازد. پژوهش حاضر در مقام گردآوری اطلاعات کتابخانه ای محسوب می شود.

شکل ۱: مقایسه انواع مدل های ارزیابی عملکرد

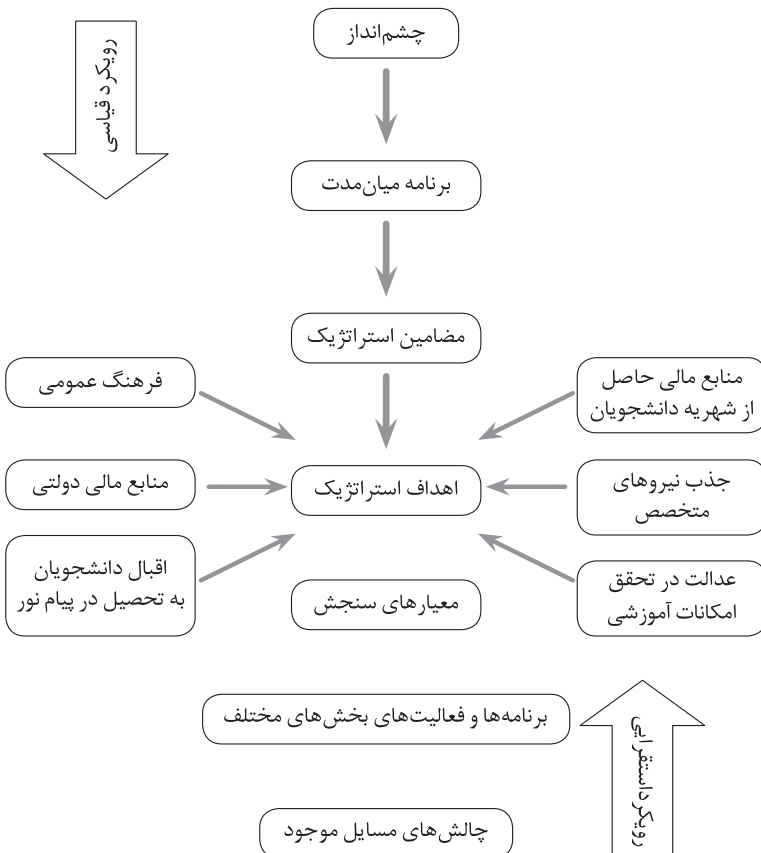
مدل های مبتنی بر زمان و هزینه	مدل های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل های تراز یابی (یکپارچه)
نمودار نیمه عمر	مدل دمینگ (Deming)	سیستم اسمارت (SMART)
مدل اسکور (Score)	مدل ممیزی کیفیت (ISO)	مدل منشور عملکرد
	مدل کیفیت مالکوم بالدريج (BALDRIGE)	مدل الگوگیری (Benchmarking)
	مدل تعالی سازمانی (EFQM)	مدل مدیریت بر اساس هدف (MBO)
		مدل نظام مدیریت هوشین (HOSHIN)
		مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)
		
تاکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرآیند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده	تاکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرآیند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرآیند	تاکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه های مدیریت، فرآیند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی

ارزیابی عملکرد به روش سنتی	روش کارت امتیازی متوازن
تاکید بر ارزیابی عملکرد کاری افراد	تاکید بر ارزیابی عملکرد فرایندها
تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان	تاکید بر ابعاد گوناگون سازمان
تاکید بر کنترل	تاکید بر بهبود و یادگیری
تاکید بر صرف ارزیابی عملکرد	تاکید بر تفهیم اهداف و استراتژی سازمان قبل از ارزیابی عملکرد
تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)	تاکید بر هم جبهی عملکردها با استراتژی (راهبردگرا)
تاکید بر حصول نتیجه (نتیجه گرا)	تاکید بر حصول نتیجه و فرایند رسیدن به آن (روندگرا)
شاخص های گذشته نگر	شاخص های گذشته نگر و آینده نگر

### مدل تحقیق

در این تحقیق از رویکردی ترکیبی استفاده شده است. در این رویکرد تلاش می‌شود تا با تجمع نقاط قوت رویکرد قیاسی و استقرایی، رویکردی جامع به سوژه تحقیق پیدا کرد. در این مدل در رویکردی از پایین به بالا به تحلیل مسائل و چالش‌های موجود نیز پرداخته شده است. بدین معنی که ابتدا چشم انداز و اهداف دانشگاه مورد توجه واقع شده و سپس برای جلوگیری از اهداف آرمان گرایانه و غفلت از واقعیت‌های موجود به چالش‌های موجود نیز پرداخته شده است. شکل (۲) مدل به کار گرفته شده در تحقیق را نشان می‌دهد.

شکل ۲: مدل تحقیق



### توصیف مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC)

با مدنظر قرار دادن ارکان اصلی فرآیند سیاستگذاری در سه جزء شکل گیری، اجرا و ارزیابی و مدل های متنوعی که تاکنون در این راستا از سوی اندیشمندان مختلف ارائه شده است، می توان گفت مدل ارزیابی متوازن، با رویکردی جامع به دنبال ارائه ی مدلی فراگیر برای سازمان دهی تمامی مراحل فرآیند سیاست گذاری سازمانی است. این ادعا با مرور تاریخ تکاملی این مدل قابل اثبات است. به طوری که این مدل با رویکردی معکوس، با ارزیابی و ارائه ی سنجه های مناسب عملکرد، متولد و سپس با سازمان دهی اجرای سیاست ها به بلوغ رسیده و با شکل دهی سیاست ها خاتمه می یابد.

مدل ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با ارائه ی مقاله ای با عنوان «ارزیابی متوازن: سنجه هایی که عملکرد را رهبری می کند» ارائه شد.

این مقاله می گوید با ارائه شاخص های مناسب، مدلی جهت ارزیابی میزان تحقق سیاست های سازمانی در عمل فراهم آورد. به عقیده کاپلان و نورتن، مادامی که نتوان چیزی را سنجید نمی توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس، سنجش راهبردها مقدمه ای جهت مدیریت آن ها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است. (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲: ۸)

وجود توازن و تعادل یک نیاز حیاتی برای سازمانی است که از سلامت برخوردار است. هماهنگی و تعادل لازمه حرکت کارا، اثربخش و ارتقاء توان بالقوه در سازمان می باشد. بر این اساس نظام ارزیابی خط مشی بایستی به یک تعادل و همگونی دست یابد که بتواند روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را با عنایت به بهسازی آن ها پشتیبانی نماید.

ارزیابی متوازن به دنبال توازن در حوزه های زیر است (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۷: ۱۹):

توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی

توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

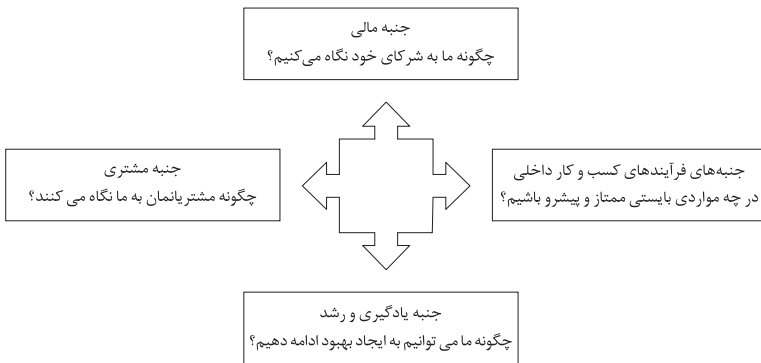
توازن بین شاخص های هادی (آینده نگر) و شاخص های تابع (گذشته نگر)

BSC اهمیت اندازه های غیر مالی را در سازمان آشکار می سازد و آن ها را در نظام اندازه گیری جامع و فراگیر به کار می گیرد. وجود اندازه های غیر مالی همانند حفظ مشتریان، جابجایی نیروی انسانی و یا تعداد محصولات جدید، در مدل ارزیابی متوازن نتایجی است که از فعالیت های سازمانی نشأت می گیرد که خود منجر به اجرا و دستیابی به استراتژی ها می شود، از این رو این اندازه ها از جمله پیش بینی کننده هایی محسوب می شوند که عملکرد مالیاتی سازمان را رقم می زنند.

یک سال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتن در مقاله ای با عنوان «راه اندازی ارزیابی

متوازن، یک گام مدل اولیه خود را ارتقاء بخشیده و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی- معلولی، از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاست‌ها استفاده کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۴: ۱۹۹۳). در حقیقت در این مرحله، BSC به عنوان ابزاری جهت ترجمه عملیاتی راهبردها در خدمت فرآیند سیاست گذاری قرار می‌گیرد. (کاپلان و نورتون، ۴۱-۲۱: ۱۹۹۶). بدین منظور BSC از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرآیندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان به ترجمه چشم انداز و استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی می‌پردازد و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌آورد.

شکل ۳: مدل ارزیابی متوازن (Parker, 2003, Ritter, 2000: 56)

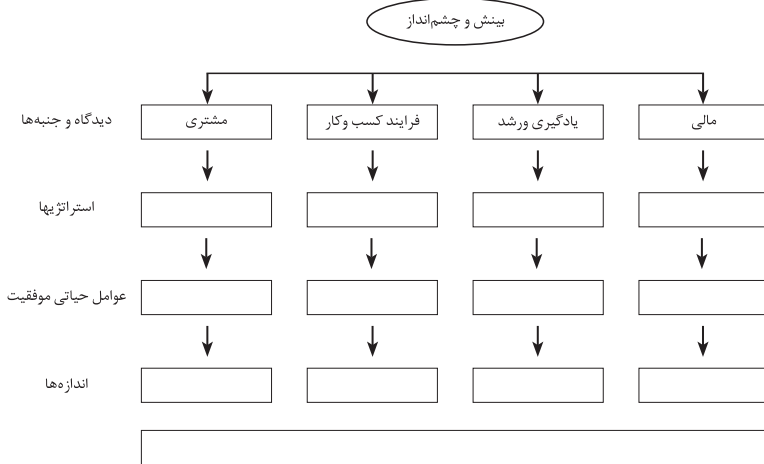


ساختار مفهومی مدل مبتنی بر سه ویژگی توازن و تعادل، سلسله مراتب کاستن از انتزاع مفاهیم راهبردی و نظام روابط عمومی علی و معلولی شکل گرفته است (شکل ۴).  
براین اساس اجزای مدل مفهومی عبارتند از بینش و چشم انداز، راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اندازه‌ها و طرح عملیاتی که در ادامه به توضیح مختصر هر یک پرداخته شده است.  
۱. بینش و چشم انداز: بینش بیان‌کننده مقتضیات آتی است که سازمان انتظار دستیابی به آن را دارد.

۲. استراتژی: استراتژی‌ها در قالب فرآیندها قرار دارند و برگرفته از بینش و چشم انداز سازمانی هستند. استراتژی‌ها مواردی که بایستی مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرند را تعیین می‌کنند، که این موارد را عوامل حیاتی موفقیت می‌نامیم. مدل این امکان را فراهم می‌سازد که بینش سازمان را در قالب استراتژی‌ها به گونه‌ای که برای کارکنان قابل درک و لمس باشد و بتواند با آن‌ها کار کنند، تعریف نماید.

۳. عوامل حیاتی موفقیت (CSFS): به منظور تشریح روند دستیابی به اهداف و مقاصد استراتژیک به کار برده می شود.

شکل ۴: ساختار مفهومی مدل (نورتون و کاپلان)



۴- شناسایی و توسعه اندازه ها و روابط علت و معلولی: کلید موفقیت BSC در تناسب و کیفیت اندازه های تعریف شده در آن نهفته است و این مورد مدیریت را قادر می سازد تا با فعالیت ها و اقدامات سیستماتیکی که از طریق عوامل حیاتی موفقیت مشخص شده اند، موفقیت های شگرفی را در سازمان به وجود آورند. از این رو اندازه ها بر ستاده هایی که لازمه دستیابی به بینش و چشم انداز و طرح استراتژیک و اهداف سازمانی است تأکید و توجه دارند. مشکل اصلی در این خصوص یافتن ارتباطات علی و معلولی و ایجاد تعادل و هماهنگی گسترده ای از اندازه هایی است که تعریف شده اند.

۵- طرح عملیاتی: در تکمیل مدل، مشخصات، مراحل و قدم هایی که در راستای دستیابی به سطوح مختلف اندازه گیری وجود دارد در طرح های عملیاتی تشریح گردیده و اهدافی برای هر کدام از اندازه هایی که به کار برده می شود، مشخص می گردد. چون هر سازمانی نیازمند اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی است که بر اساس آن ها به طور مستمر و مداوم کنترل های لازم را انجام داده و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را به موقع به مرحله اجرا در آورد، طرح های عملیاتی شامل تعیین مسئولیت کارکنان و زمان بندی گزارشات نیز می شود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۱۳-۱۵).

## تبیین چهار منظر مدل

### منظر اول:

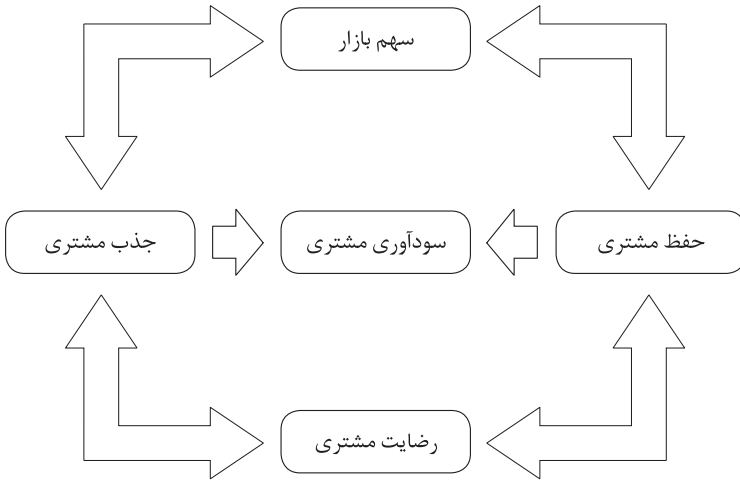
این مدل می‌بایست واحدهای سازمانی را ترغیب نماید تا میان اهداف مالی و استراتژی سازمانی ارتباط برقرار کنند. بر این اساس تأمین اهداف مالی، نقطه اصلی تمرکز همه مناظر مدل است. هر سنجه‌ای در هر منظر می‌بایست در نهایت امر در قالب نظام علی - معلولی عملکرد مالی را بهبود بخشد. کاپلان و نورتون با تبیین چرخه حیات سازمانی ذیل سه مرحله رشد، ثبات (بلوغ) و برداشت (افول)، سه استراتژی کلی مالی تعریف کرده‌اند: رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از دارایی‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری، استراتژی رشد و ترکیب درآمد به توسعه محصولات و خدمات جدید می‌پردازد. در حالی که کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم و به اشتراک‌گذاری منابع مشترک میان واحدها اشاره دارد. در راهبرد استفاده بهینه از دارایی‌ها نیز، سازمان‌ها از دارایی‌های بلااستفاده در سرمایه‌گذاری‌های جدید بهره می‌برند.

### منظر دوم: مشتری

امروزه سازمان‌های بسیاری مأموریت و اهداف خود را بر پایه توجه و تمرکز بر مشتری و این‌که چگونه سازمان دیدگاه‌های مشتری را به عنوان اولویت اول مدیریت ارشد خود در بیاورد و تبیین و تعریف می‌نمایند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

در منظر مشتری، به شناسایی مشتریان و بخش‌هایی از بازار که سازمان برای رقابت انتخاب کرده، می‌پردازند. این بخش‌ها منابع درآمدزای مطرح در رویکرد مالی را ارائه می‌کنند، با این تفاوت که سنجه‌های مطرح آن در مقایسه با سنجه‌های مالی، عموماً متمرکز بر حال و آینده هستند. در این منظر مولفه‌هایی نظیر رضایت، وفاداری، حفظ، جذب و سودآوری مشتریان مورد تأکید قرار می‌گیرد.

شکل ۵ نمایانگر سنجههای عمومی در دیدگاه مشتری است (الوانی، ۱۳۸۸: ۱۵).  
شکل ۵: معیارهای عمومی در دیدگاه مشتریان



#### منظر سوم: فرآیند کسب و کار درون سازمانی

سازمان‌ها نوعاً، پس از فرمول‌بندی اهداف و سنججه‌های مناظر مالی و مشتری، اهداف و سنججه‌های فرآیندی را مشخص می‌سازند. این جنبه از BSC بر آن دسته از نتایج کسب و کارهای داخلی توجه و تأکید دارد که سازمان را به سمت موفقیت‌های مالی و رضایت‌مندی مشتریان هدایت خواهد نمود، از این رو با این تمرکز و توجه، مدیران به عملیات و فعالیت‌های مهم درون سازمانی، آن‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتریان را برآورده نمایند.

کلیه فعالیت‌های سازمان بایستی مورد پایش قرار گیرد و اطمینان حاصل گردد که خروجی آن‌ها در حد رضایت و مطلوب می‌باشد. سازمان‌ها در خصوص این که چه فرآیندها و یا اقدامات رقابتی آن‌ها (با عنایت به اندازه‌های مشخص شده) بایستی از حد مطلوب و عالی خود فراتر روند، بایستی تصمیم‌گیری نمایند. اندازه‌ها امکان و توانایی لازم را برای مدیریت ارشد در مورد قضاوت و داوری در خصوص فرآیندهای کلیدی درون سازمانی و انجام رقابت‌های لازم که بر کل اهداف شرکت تأثیرگذار است، فراهم می‌سازد.

اندازه‌ها با ایجاد ارتباط لازم و یکپارچه سازی این اطمینان را ایجاد می‌نماید که کارکنان

سطوح پایین تر سازمان، اهداف روشن تری را برای فعالیت‌ها، تصمیمات و ایجاد بهبودها پیش رو داشته باشند و تمامی این‌ها با مأموریت و اهداف کلان سازمانی مرتبط می‌گردد. در دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار از زنجیره ارزش افزوده استفاده می‌شود (شکل ۶). تا چگونگی ایجاد ارزش برای مشتری و در نهایت دستیابی به نتایج مالی مطلوب مورد تحلیل قرار گیرد. این مدل مبتنی بر سه فرآیند اصلی نوآوری، عملیات و خدمات پس از فروش، از شناسایی نیازهای مشتریان به تامین نیازهای آنان ختم می‌گردد (کاپلان و نورتون، ۱۲۵-۹۲: ۱۹۹۶)

شکل ۶: مدل عمومی زنجیره ارزش سازمان

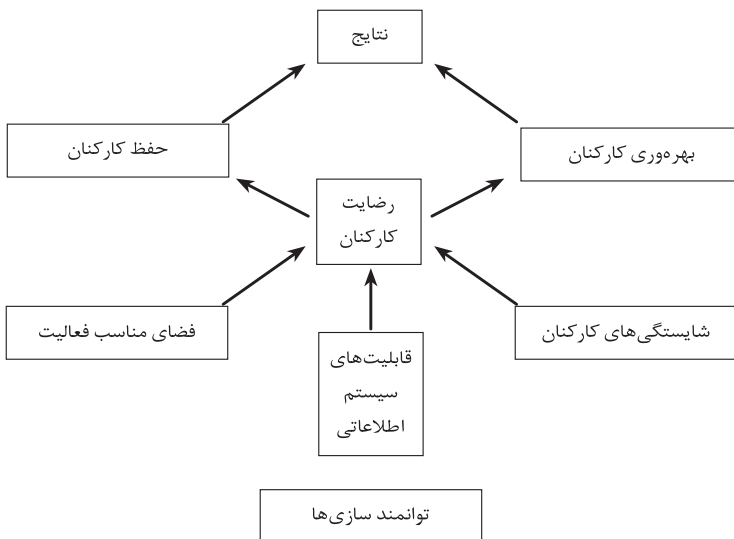


#### منظر چهارم: نوآوری و یادگیری

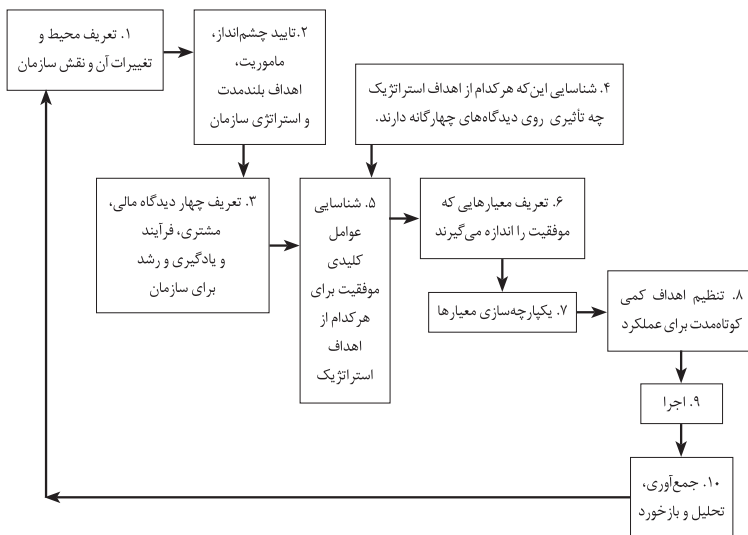
در این منظر اهداف و سنججهایی توسعه می‌یابد که در نهایت، رشد و یادگیری سازمان را منجر می‌شود. منظر رشد و یادگیری، زیرساخت تحقق سه منظر دیگر را مهیا می‌سازد. اندازه‌های مرتبط با مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار یک سری از پارامترهای دخیل در موفقیت سازمان را که دارای اهمیت می‌باشند، شناسایی می‌نماید. اما اهداف در راستای دستیابی به موفقیت دائماً در حال تغییر بوده و برای حضور در صحنه رقابت ایجاد بهبودهای مستمر در محصولات و فرآیندها ضروری می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۴۶-۱۲۶: ۱۹۹۶)

دیدگاه نوآوری و یادگیری در بحث ارزیابی عملکرد مبتنی بر سه گروه از سنججهای رضایت، جذب و بهره‌وری کارکنان شکل گرفته و مواردی نظیر قابلیت‌ها و توانایی کارکنان، کیفیت نظام اطلاعاتی، تعیین و روند دستیابی به اهداف و وجود تعلق خاطر سازمانی در راستای تحقق اهداف به عنوان توانمند سازی مدنظر قرار می‌گیرد.

شکل ۷: چارچوب مدیریت رشد و یادگیری



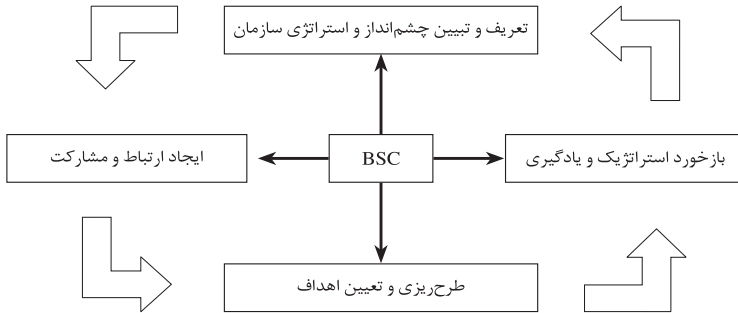
شکل ۸: مراحل مختلف فرآیند BSC



در نهاد مدل امتیازدهی، فرآیند مستمری وجود دارد که چهار جنبه فوق الذکر را با هم مرتبط ساخته و با این نقش آنچه را که به عنوان نقطه با اهمیت در سازمان بایستی مورد توجه قرار گیرد را مشخص و متمایز می سازد.

کاپلان و نورتین این فرآیند را در قالب یک چرخه تشریح نموده اند (شکل ۹). آن‌ها عنوان نموده اند که چشم انداز و بینش سازمان به طور کامل و جامع بایستی تشریح گردیده و در قالب اهداف و مواردی که سازمان بایستی آن‌ها را دنبال نماید تبیین شود. این‌ها مواردی هستند که به منظور تأکید و ایجاد تمرکز در کارها و فعالیت‌ها، تخصیص منابع و به روز آوری اهداف به کار برده می‌شوند (کاپلان و نورتون، ۱۱: ۱۹۹۶).

شکل ۹: سیستمی با رویکرد استراتژیک



### BSC در سازمان‌های دولتی

در جهان امروز، مدیریت دولتی نوین بر به کارگیری ارزش‌ها و روش‌های مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی دلالت دارد (Denhardt, 2000: 153-119). از آغاز دهه ۱۹۹۰ میلادی الگوی جدیدی از مدیریت در اکثر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که آن را مدیریت گرای، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر بازار، پارادایم فرابوروکراتیک، بازآفرینی دولت و یادولت کارآفرین می‌نامند و آن تلاش جهت تحقق ارزش‌های صرفه‌جویی، کارآیی و اثربخشی در کلیه سطوح دولت، تمرکز بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی سیستماتیک عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی و انعطاف‌پذیر کردن سازمان‌ها، ترجیح مکانیزم‌های بازار به مکانیزم‌های بوروکراتیک، خصوصی‌سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان ارائه‌کنندگان خدمات، کاهش اندازه، مقیاس و اندازه

دولت است که به طور کلی می‌توان آن را «ضد دولت‌گرایی» نامید (وارث، ۱۳۸۱: ۵۳). شاید علت اصلی این تغییر رویکرد از مدیریت دولتی سنتی به نوین را بهبود کارایی بتوان دانست. جدول ۱ به مقایسه BSC در سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی پرداخته است (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۲).

جدول ۱: مقایسه BSC در سازمان‌های دولتی و خصوصی

موضوع	بخش خصوصی	بخش دولتی
اهداف استراتژیک	رقابت پذیری منحصر به فرد بودن	موفقیت در مأموریت‌ها اعمال بهترین روش
اهداف مالی	سود، رشد سهم بازار	بهره‌وری کارایی، ایجاد ارزش
ذینفعان	سهامداران خریداران مدیران	مالیات دهندگان، دریافت کنندگان خدمات قانون گذار جامعه
نتیجه	رضایت مشتری	رضایت مشتری

### تغییرات مدل BSC در سازمان‌های دولتی

در این سازمان‌ها، مأموریت در رأس ارزیابی متوازن قرار می‌گیرد و دیدگاه مشتری بلافاصله بعد از آن قرار می‌گیرد. معیارهای مالی در بخش دولتی و غیر انتفاعی هم می‌تواند به عنوان توانمند سازهای موفقیت مشتری و یا به عنوان محدوده‌ای که سازمان باید در آن به عملیات بپردازد، دیده شود. معیارهای مالی در تضاد با کیفیت محصولات یا خدمات نیستند. زمانی که خدمات دولتی با کم‌ترین هزینه ممکن یا کارایی و اثر بخشی بالا به انجام می‌رسد، توجه بیش تری به خود جلب می‌کند و حتی تضمینی برای سرمایه گذاری بیش تر از سوی تأمین کنندگان وجود خواهد داشت. در این سازمان‌ها، برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی، گروه‌های متعددی در طراحی خدمت، تأمین مالی آن و در نهایت منفعت بردن از آن نقش دارند. این شبکه روابط، موجب دشواری در تعیین مشتری می‌شود.

در مدل‌هایی که برای سازمان‌های عمومی و دولتی مطرح است اصول اولیه عملکرد با آنچه که در محیط‌های تجاری و رقابتی وجود دارد به طور فاحشی متفاوت است. در حوزه‌های دولتی و عمومی، دیدگاه‌های مالی با آنچه که مطرح است متفاوت است. اهداف مالی در بخش خصوصی به طور کلی دامنه گسترده‌ای از اهداف را در زمینه سودآوری سازمان و ادامه حیات در یک محیط تجاری و اقتصادی بیان می‌نماید. در صورتی که ملاحظات مالی در سازمان‌های دولتی و عمومی چگونگی اثربخشی و کارایی را در برآورده سازی نیازهای مخاطبین آن،

مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد. از این رو دیدگاه‌های مالی در بخش دولتی بر اثر بخشی هزینه‌ها و ایجاد حداکثر ارزش در نزد مشتریان استوار است. از آن جا که سازمان‌های بخش دولتی و غیرانتفاعی مأموریت محور هستند، برای رسیدن به اهداف مهم اجتماعی خود تکیه زیادی روی مهارت‌ها، تعهد و یکپارچگی نیروی انسانی خود دارند.

### ارزیابی راهبردهای دانشگاه پیام نور با استفاده از کارت امتیازی متوازن

دانشگاه پیام نور براساس تصمیمات جلسات ۹۴ مورخ ۶۵/۸/۲۷ و ۹۷ مورخ ۶۵/۹/۲۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی عملاً با پذیرش اولین گروه دانشجویان در مهرماه ۱۳۶۷ تأسیس شد. این دانشگاه پس از تأسیس، با پذیرش اولین گروه دانشجویی خود در ۵ رشته تحصیلی و در ۲۸ مرکز باقیمانده از دانشگاه ابوریحان بیرونی و دانشگاه آزاد ایران از مهرماه سال تحصیلی ۶۸-۱۳۶۷ فعالیت آموزشی خود را آغاز کرد. توسعه دانشگاه و تأسیس شعب جدید از محل کمک‌های مردمی و محلی و امکانات مهیا شده از سوی هیأت مؤسس انجام می‌شود. دانشگاه پیام نور بزرگ‌ترین شبکه آموزش عالی دولتی در کشور است که در میان دانشگاه‌های باز دنیا رتبه ششم و در آسیا رتبه دوم را دارد.

#### ۱. چشم انداز دانشگاه

چشم انداز سندی است که در پاسخ به سوال «به کجا می‌رویم؟» تدوین می‌شود (11): (Graham B, 2007). در بیانیه چشم انداز دانشگاه پیام نور در افق سال ۱۴۰۴ آمده است که: «با اتکال به قدرت لایزال الهی در راستای تحقق آرمان دسترسی به آموزش عالی برای همه، در همه جا و در همه وقت با تلاش و کوشش همه ذینفعان و برنامه ریزی دقیق و شفاف».

#### ۲. برنامه‌های میان مدت

در راستای تحقق چشم انداز و نیل به آن دانشگاه پیام نور باید برنامه‌های میان مدتی را در دستور کار خود قرار دهد که با مراجعه به اسناد بالادستی دانشگاه می‌توان مواردی را به شرح زیر نام برد:

۱- ۲- جدایی یاد دهنده و یادگیرنده (معلم و شاگرد) از یکدیگر، هم از نظر مکانی و هم از

نظر زمانی

۲- ۲- ارایه آموزش به وسیله سازمان نه معلم

۳- ۲- استفاده از فناوری در آموزش، با به کارگیری ابزارهای ارتباطی جدید برای آموزش

۴- ۲- تأمین ارتباط دو سویه میان سازمان یاد دهنده (معلم) و یادگیرنده

۵- ۲- ارایه و تشکیل کلاس‌های رفع اشکال فردی و گروهی و ممنوعیت تشکیل کلاس‌های

آموزشی صرفاً حضوری

۶-۲ مشارکت معلم در شکل صنعتی شده فرآیند یادگیری - یاددهی به عنوان عامل اصلی  
 ۷-۲ فردی و خصوصی کردن یادگیری (در این نظام یادگیرنده تعیین کننده زمان و مکان  
 یادگیری متناسب با استعدادها و علایق و به طور کلی توانایی ها و ویژگی های فردی خود  
 می باشد).

### ۳. جنبه های تحقیق چشم انداز

مدل کارت امتیازی متوازن این امکان را به سازمان ها می دهد که از چند دیدگاه و جنبه  
 مختلف چگونگی جریان چشم انداز در فعالیت های خود را مورد سؤال قرار داده و جواب های  
 مناسب را در این خصوص به دست آورند. برای دانشگاه پیام نور می توان مناظر و جنبه های زیر  
 را در نظر گرفت:

الف) منظر دانشجویان (خدمت گیرندگان)

ب) منظر اساتید و کارکنان (تأمین کنندگان)

ج) منظر فرآیندهای داخلی

د) منظر رشد و یادگیری

در این رویکرد چنانچه مشخص است دانشجویان با توجه به اخذ آموزش و استفاده از  
 امکانات آموزشی دانشگاه، خود تأمین کننده بخشی از نیازهای مالی دانشگاه نیز می باشند. بر  
 این اساس دانشجویان طبق مدل امتیازی متوازن، هم به عنوان مشتریان دانشگاه تلقی شده و هم  
 موجب ایجاد چرخش مالی و کسب نقدینگی لازم توسط دانشگاه می شوند.

### ۴. مضامین استراتژیک

مضامین استراتژیک منعکس کننده آن چیزی هستند که تیم مدیریت معتقد است برای  
 کسب موفقیت باید انجام شود. مدیران ارشد تقریباً همیشه استراتژی هایشان را به مضامین محوری  
 متعددی تفکیک می کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۷: ۷۶). این مضامین روشی جهت بخش بندی  
 استراتژی به چند مقوله عمومی را فراهم می سازند:

الف) ایجاد امتیاز: موج بلند ارزش آفرینی، توسعه محصولات و خدمات جدید و ورود به  
 بازارها و بخش های جدید مشتری

ب) توسعه، تعمیق یا تعریف مجدد روابط به مشتریان فعلی

ج) کسب برتری عملیاتی و موج کوتاه ارزش آفرینی از طریق مدیریت بهره وری داخلی،  
 مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت بکارگیری دارایی ها و ظرفیت منابع

د) شهروند خوب بودن: مدیریت روابط با ذی نفعان خارجی که به کار سازمان مشروعیت و  
 جنبه های قانونی می دهند. (همان: ۷۷)

در مورد دانشگاه پیام نور می توان مضامین استراتژیک را به شرح زیر نام برد:

- ۴-۱ پذیرش و آموزش دانشجو در کلیه مقاطع تحصیلی (دکتری، کارشناسی ارشد، کارشناسی و کاردانی)
- ۴-۲ ایجاد زمینه برای ادامه تحصیل افرادی که در نظام آموزشی متعارف به سادگی امکان پذیر نیست
- ۴-۳ ایجاد و به کارگیری نظام آموزش نیمه حضوری مجازی و آموزش از راه دور رادیو و تلویزیونی
- ۴-۴ ایجاد زمینه مساعد برای ارتقای دائمی و به هنگام کردن سطح دانش نیروهای کارآمد جامعه
- ۴-۵ ایجاد زمینه‌های مناسب دستیابی به دانش‌های جدید و تولید علم
- ۴-۶ گسترش سطح دسترسی به آموزش عالی در اقصی نقاط جهان به خصوص برای ایرانیان و فارسی زبانان علاقه مند به جمهوری اسلامی
- ۴-۷ همکاری در ایجاد زمینه‌های مناسب برای مشارکت همگانی در توسعه فرهنگی جامعه و گسترش کمی و کیفی آموزش عالی
۵. اهداف راهبردی: این اهداف در واقع سطح بعدی از ساختار مدل می باشند که می توان در مورد دانشگاه پیام نور به شرح زیر برشمرد:
- ۵-۱ همگانی کردن آموزش عالی و ارتقای سطح علمی و فرهنگی جامعه
- ۵-۲ تسهیل دسترسی برابر فرصت‌های آموزش عالی همه وقت
- ۵-۳ کاستن از محدودیت‌ها و فراهم آوردن امکان ادامه تحصیلات دانشگاهی برای علاقه‌مندان، به ویژه در مناطق محروم.
- ۵-۴ فراهم آوردن زمینه استفاده از امکانات بالقوه، که در نظام آموزشی متعارف کم تر به کار گرفته می شود.
- ۵-۵ تربیت بخشی از نیروهای متخصص مورد نیاز جامعه
- ۵-۶ اهتمام به گسترش مرزهای دانش، به منظور دستیابی به نظریه‌های جدید علمی و تولید علم
- ۵-۷ مشارکت در حل معضلات اجتماعی بدون شک با افزایش آگاهی و سطح دانش عمومی بسیاری از معضلات اجتماعی حل و ریشه کن خواهد شد.
۶. طرح‌های راهبردی: این طرح‌ها با توجه به اهداف تعیین خواهد شد و در واقع مهم ترین اقدامات جهت استمرار و تداوم مسیر عملیاتی کردن اهداف در دانشگاه می باشد.
- لذا با توجه به اهداف فوق الذکر می توان طرح‌های زیر را پیشنهاد کرد:
- ۶-۱ ایجاد فرهنگی عمومی در جامعه جهت رغبت همه اقشار به داشتن تحصیلات دانشگاهی به ویژه در مناطق محروم و کم تر توسعه یافته

۲-۶ تجهيز مراکز و واحدها به امکانات پيشرفته ديجيتالي و بهره مندي از لوازم و تجهيزات مناسب جهت استفاده از فناوري اطلاعات و برقراري و يديو کنفرانس

۳-۶ تخصيص امکانات به صورت عادلانه در همه استان ها و شهرستان ها با توجه به توانايي بالقوه آن ها جهت جذب و پرورش دانشجو در همه نقاط کشور و جلوگيري از ازدحام دانشجو در شهرهاي بزرگ و به ويژه تهران

۴-۶ جذب هيأت علمي مورد نياز و فراهم آوردن امکانات علمي و پژوهشي و نيز امکان ارتقاء علمي براي آنان

#### ۷- شاخص هاي سنجش و ارزيباي

در بخش پاياني طراحي الگو ميزان موفقيت طرح هاي راهبردي در وصول به اهداف استراتژيك مورد سنجش قرار مي گيرد. هر چقدر نيل به اهداف راهبردي بيش تر باشد موفقيت دانشگاه در طراحي طرح هاي استراتژيك بيش تر خواهد بود. بايد توجه داشت كه الگوي شاخص گذاري و سنجش از پايين به بالاست. يعني ابتدا از طريق تركيب سنجه هاي اهداف، شاخص هاي سنجش اهداف و سپس از تلفيق شاخص هاي اهداف شاخص هاي مضامين و در ادامه از تركيب شاخص هاي مضامين شاخص هاي مناظر ايجاد مي شود. در نهايت از تركيب چهار شاخص منظر يك شاخص كلان كه بيانگر ميزان موفقيت عملكرد دانشگاه در تحقق راهبرد ها است حاصل مي شود.

**منابع و مآخذ:**

قرآن مجید

الوانی، سید مهدی، ودیگران (۱۳۸۸). اجرا و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها؛ مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، بهار و تابستان ۸۸.

ابن الرسول، اصغر، رضایی، محسن (۱۳۸۳). کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد، تهران، فصلنامه مدیریت فردا، بهار و تابستان ۸۳.

وارث، سیدحامد (۱۳۸۱). نگرش فرآپارادایمی به مدیریت دولتی، دانش مدیریت، شماره ۵ کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۷). سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، ۱۳۸۷، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۶). همسویی استراتژیک، ترجمه بابک زنده دل، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

محمدیگی خورتابسر، یزدان، هم سویی استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعات از طریق کارت امتیازی متوازن<sup>۳</sup> اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران.

Denhardt, Robert B.(2000), Theories of public organization, Harcourt Brace College Publishers.

Grahamn, Brown, Mark(2007),Winning score: How To design and implement organizational scorecards, Productivity press.

Letza, Stephen R(1996), the design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice, business process reengineering &management journal,vol.2 no.3.

Kaplan, Robert S, Norton David P (1993), putting the balanced scorecard to work, Harvard business review.

Kaplan, Robert S, Norton David P(1992),the balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard business review.

Kaplan, Robert S, Norton David p (1996 ), translating strategy into action: balanced scorecard ,Harvard business school press.

Ritter,micheal(2003),the use of balanced scorecards in the, strategic management of corporate communication, corporate communications :an international journal, vol 8.no 1.pp.44-59.

Simons, Robert (2000), performance measurement& control systems for implementing strategy, Harvard business school

Surel, yves (2000), the role of cognitive and normative forms in policy making., journal of European public policy

Meena chavan, (2007), The balanced scorecard: a new challenge, business department,maquarie university, north ryde, Australia