



موضوع: سیستم کارت ارزیابی متوازن (*BSC*)

استاد گرامی:  
دکتر مسعود حجاریان

دانشجو:  
الهه اکبری پور  
۹۲۱۲۴۳۱۹۱۰۴

تابستان ۹۳

## مقدمه

امروزه اداره ی سازمان بر مدار مدیریت استراتژیک ، تنها راه ایجاد ارزش و مزیت رقابتی است. بنابراین، ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نیز باید با تاکید بر ارزیابی و اندازه گیری موفقیت در پیشبرد استراتژی ها انجام پذیرد. با توجه به تحولات اخیر، در زمینه استقرار سیستم های مدیریت استراتژی در سازمان های بزرگ و کوچک، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد سازمانی برای ارزیابی اجرای استراتژی سازمان، امری اجتناب ناپذیر می باشد. زیرا اساس نظام ارزیابی عملکرد سازمانی پویا و قوی، علاوه بر ارزیابی سازمان در اجرای درست استراتژی ها، شامل راهنمای اصلاح و بهبود عملیات استراتژی نیز می باشد. هم اکنون جهت ارزیابی عملکرد سازمانی در بسیاری از موارد، از معیارهای مالی استفاده می شود. هر چند استفاده از این معیار های مالی کمک زیادی به ارزیابی عملکرد سازمان می کند، ولی این معیار ها دیدگاهی جامعگرا را نسبت به سازمان ارائه نمی دهند. بر این اساس بود که مدل کارت ارزیابی متوازن ارائه شد. روشی که سازمان را در چهار وجه رشد و یادگیری، فرایند های داخلی، مشتری و مالی مورد ارزیابی قرار می دهد و افق جامعی را در اکثر حوزه های مهم و اساسی ارائه می دهد.

سازمان های بزرگ و کوچک پس از استفاده بسیار وسیع از این نظام ارزیابی عملکرد، رویکرد دیگری از کاربرد های آن را مورد استفاده قرار دادند، و آن استفاده از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک بود. همچنین سازمان ها از آن به عنوان چهارچوبی جهت تغییرات سازمانی در راستای حفظ مزیت رقابتی، استفاده کردند.

## ارزیابی عملکرد

در حال حاضر، با توجه به تحولات شگرف در زمینه صنعت و مدیریت، وجود نظام ارزیابی اجتناب ناپذیر است. به گونه ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع، امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها، به عنوان یکی از علائم بیماری های سازمان قلمداد می شود. بنابراین، مبحث ارزیابی عملکرد از اهمیت ویژه ای نزد سازمان ها برخوردار است.

## ارزیابی عملکرد از گذشته تا کنون

سابقه ارزیابی در شکل ابتدایی و اولیه خود، به گذشته های بسیار دور بازمی گردد. در واقع از همان اول که انسان زندگی گروهی آغاز کرد و پدیده ی تقسیم کار را در شکل ابتدایی تجربه نمود، به نوعی موضوع ارزیابی را مد نظر داشت. اما استفاده از نظام های ارزیابی به صورت رسمی به قرن نوزدهم بازمی گردد.

در کشور ما برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ به طور رسمی و در سطح ملی مقرر شد، سازمان های دولتی از منظر مدیریت و نحوه ی اداره ی امور، مورد ارزیابی قرار گیرند. به این منظور، مراکز ارزشیابی مراکز دولتی در محل نخست وزیری تشکیل شد.

اما سوابق نشان دهنده آن است که پس از گذشت بیش از سی سال، هنوز نظام مشخصی برای ارزیابی در سطح ملی طراحی و تدوین نشده است.

بررسی رویکرد های مختلف نسبت به ارزیابی عملکرد، بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه ی سازمان ها بوده و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد آن باشد. توسعه تکنولوژی، نقش عوامل حیاتی موفقیت در عملکرد ساختار رقابت داخلی و جهانی، مزیت کیفیت، جایگاه سازمان و کالاها و خدمات ارائه شده توسط آن نزد بازار و مشتریان و ... از جمله عواملی هستند که امروزه باید در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند. نکته دیگری که امروزه در ادبیات مدیریت عملکرد به آن توجه شده است، این است که بین ارزیابی نتایج (خروجی) و ارزیابی فرایندها و داده ها (ورودی) ارتباط بسیار مهم و قابل توجه برقرار است.

## دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

اگرچه ارزیابی عملکرد فعالیتی است که با شکل گیری زندگی گروهی بشر گره خورده است، ولی استفاده از نظام های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت آون در صنعت نساجی اسکاتلند متداول شده است. نظام ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: ۱. دیدگاه سنتی ۲. دیدگاه نوین

جدول مقایسه نگرش های ارزیابی سنتی و نوین

نوع نگرش	سنتی	نوین
ویژگی عملکردی	معطوف به قضاوت	معطوف به رشد و توسعه
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری	مشورت دهنده و تسهیل کننده
شیوه مصاحبه با ارزیابی شونده	دستوری	گفت و گو
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استاندارد های ارزیابی	نظر سازمان و مدیریت	خود استاندارد گذاری
هدف ارزیابی	کنترل	رشد و توسعه فردی و سازمانی

همان گونه که مشاهده می شود، در نگرش نوین، سیستم ارزیابی به سمت بازخورد و ایجاد رشد و توسعه فرد حرکت می کند، نه کنترل و بازرسی. بدین لحاظ امروزه به کار گیری سیستم های ارزیابی با نگرش نوین صورت می پذیرد.

با توجه به تفاوت های دو دیدگاه از نظر هدف، نتایج، نحوه کار، دوره ارزیابی و نقش های موجود در آن ها، مشخص می شود آن چه که نظام ارزیابی عملکرد نوین به دنبال آن است به مراتب مهم تر از نظام سنتی می باشد.

## منشأ کارت ارزیابی متوازن

ارزیابی عملکرد مدیران و فعالیت های سازمان در حسابداری مدیریت از دیر باز مورد توجه بوده است. چنانکه استفاده از معیار های مطلق نظیر درآمد کل، درآمد خالص، سود عملیاتی و سود خالص به عنوان معیار هایی برای ارزیابی عملیات مد نظر قرار گرفته بود. اما با گذشت زمان، به دلیل تغییرات به وجود آمده در سازمان ها و گسترش فعالیت ها معیار های مطلق جای خود را به معیارهای نسبی مانند بازگشت سرمایه دادند. به عنوان نمونه در دهه ۱۹۰۰ کمپانی دوپانت، به عنوان اولین واحد تولیدی، معیار بازگشت سرمایه را برای ارزیابی عملیات مدیران شرکت، به کار گرفت. همچنین در دهه های اخیر از مدل ارزش افزوده ی اقتصادی و جریان نقدینگی نیز به عنوان معیارهای مناسبی برای ارزیابی عملیات سازمان ها، استفاده شده است. روند استفاده از معیار های جدید برای ارزیابی عملیات سازمان ها، همچنان ادامه پیدا کرد تا اینکه در دهه های اخیر، تغییرات نوینی در شرایط و اوضاع فعالیت های تجاری و تولیدی سازمان ها به وجود آمد که استفاده از روش های سنتی ارزیابی عملکرد را با مشکل روبرو ساخت. پاره ای از مهمترین تغییرات عبارتند از:

- پذیرش و اهمیت دادن به اصل مشتری مداری
- تأکید بر کیفیت و سیستم مدیریت کیفیت جامع
- جهانی شدن تجارت و رقابت بین المللی
- پیدایش فن آوری نوین اطلاعاتی، تولیدی و صنعتی
- افزایش اهمیت دارایی های نامشهود
- معرفی روش های جدید تولید و هزینه یابی مانند تولید به موقع، کایزن و هزینه یابی بر مبنای

فعالیت

وجود این عوامل و نارسایی های موجود در معیار های مالی، جهت ارزیابی مناسب، باعث شدند تا تفکر ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد نوین که مشکلات فوق را حل می نمود، به وجود آید. از این رو پژوهشی در مدرسه عالی بازرگانی دانشگاه هاروارد تحت نظر آقایان رابرت کاپلان و دیوید نورتون صورت گرفت که نهایتاً به ارائه کارت ارزیابی متوازن شد.

## تعاریف کارت ارزیابی متوازن

۱. کارت ارزیابی متوازن، ابزاری است که اهداف و استراتژی های کلی بیان شده در نقشه ی استراتژیک را به مجموعه ی کاملی از هدف ها و برنامه عملیاتی ترجمه می کند و بدین ترتیب چهارچوبی را برای سیستم نظارت و سنجش استراتژیک، به وجود می آورد.

۲. کارت امتیازی متوازن، روشی است که سازمان ها به کمک آن می توانند استراتژی هایشان را در قالب مجموعه ای از اهداف عملیاتی به بخش های مختلف سازمان منتقل کنند و از این طریق، رفتار عملکرد کل سازمان را متحول کنند.

۳. کارت ارزیابی متوازن سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را استراتژی هایشان تشکیل می دهند. در این سیستم از معیارهای ارزیابی عملکرد مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری استفاده می شود.

۴. کارت ارزیابی متوازن روشی است که در آن استراتژی سازمان به معیارهای عملکرد قابل اندازه گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی جهت سنجش استراتژی ایجاد می شود.

## سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن

سیر تکاملی کارت ارزیابی متوازن را براساس نوع کاربرد می توان به سه دوره تقسیم کرد:  
**دوره اول:** در این دوره که از سال ۱۹۹۲ همزمان با معرفی کارت ارزیابی متوازن شروع شد، کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان و مدیریت شناخته شده است.

**دوره دوم:** این دوره که از سال ۱۹۹۶ شروع شد، افزون بر کاربرد های قبلی، از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزار اجرای استراتژی به کار برده شده است.

**دوره سوم:** که از سال ۲۰۰۱ شروع شد، افزون بر کاربرد های قبلی، از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت ایجاد تغییرات سازمانی استفاده شده است.

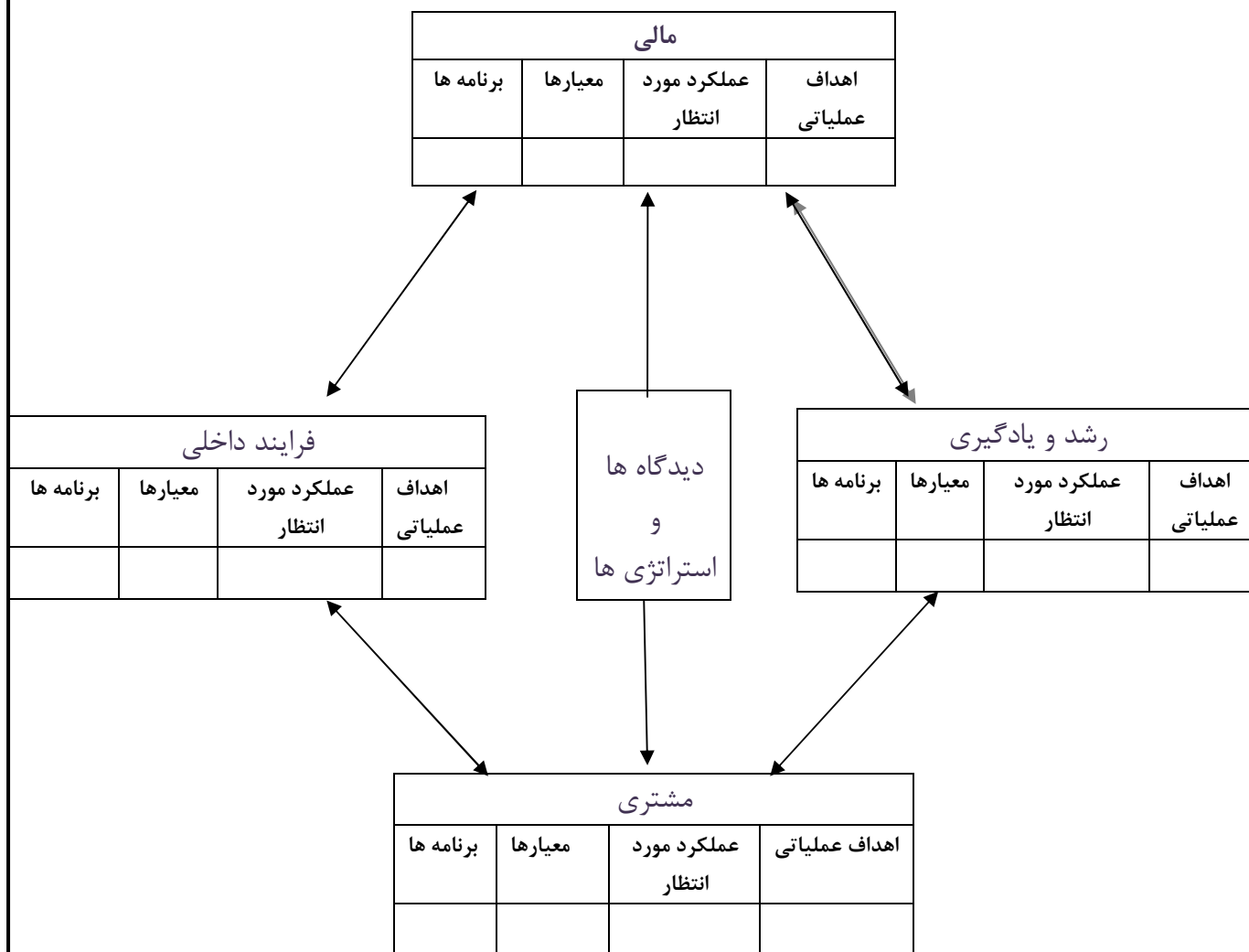
### **دوره اول: کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد**

در سیستم ارزیابی عملکرد با کارت ارزیابی متوازن برای این که ارزیابی به صورت جامع و کامل صورت پذیرد، سازمان از چهار وجه ، مورد ارزیابی قرر می گیرد:

- ۱.وجه رشد و یادگیری
- ۲.وجه فرایند داخلی
- ۳.وجه مشتری
- ۴.وجه مالی

در این چهار وجه، سازمان طی فرایندی مدن و به هم اتصال یافته، مورد ارزیابی قرار می گیرد . ارتباط بین وجوه مطرح شده در نمودار زیر قابل درک است.

## ارتباط بین وجوه کارت امتیازی متوازن



همانطور که در شکل مشاهده می‌شود دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها، هسته مرکزی این سیستم می‌باشد.



سازمان بر اساس استراتژی های تدوین شده، مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این چهارچوب، چهار وجه طرح شده در ارتباط روشنی با دیدگاه ها و استراتژی های سازمان قرار دارند. این ارتباطات حاکی از آن است که وجوه ارزیابی، ضمن توافق کامل با دیدگاه ها و استراتژی های سازمان، به صورت یکپارچه و کاملاً هماهنگ با یکدیگر در نظر گرفته می شوند. به واقع، وجوه ارزیابی، به صورت فرایندهای جداگانه تعریف نمی شوند، بلکه به صورت کاملاً مرتبط و به هم پیوسته، در راستای یکدیگر، مورد توجه قرار می گیرند. بنابراین، می توان گفت یکی از علل به کار بردن کلمه متوازن در کارت ارزیابی متوازن، همین توازن در بکارگیری وجه ها می باشد، زیرا سازمان در راستای دیدگاه و استراتژی خود سعی در به کارگیری وجوه، به صورت متوازن دارد.

## ۱. وجه رشد و یادگیری

بحث عمده در این قسمت، مربوط به منابع انسانی است که به عنوان مهمترین سرمایه های سازمان تلقی می شوند. در این وجه چگونگی موفقیت سازمان توضیح داده می شود و توجه اصلی به موفقیت آتی سازمان و ساختار آن می باشد. همچنین زیر ساخت هایی که سازمان برای بهبود مستمر و رشد پایدار فراهم نموده است و میزان توجه و سرمایه گذاری که صرف ارتقاء سیستم ها، سازمان و نیروی کار در جهت کسب منافع آتی سازمان نموده است، مد نظر قرار می گیرد.

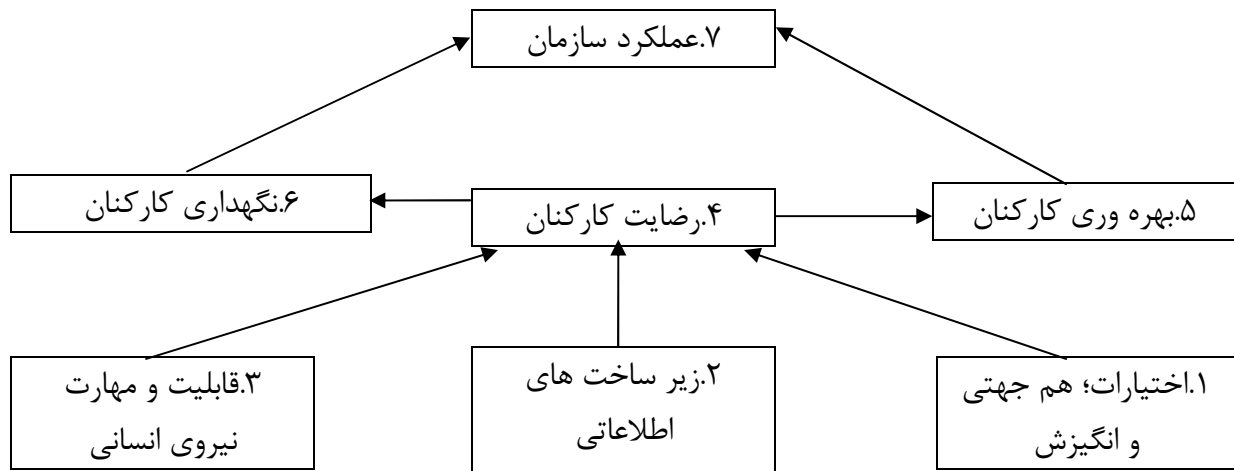
این وجه در سازمان ها می تواند بسیار مهم باشد. چنانچه کاپلان و نورتون در این زمینه چنین می گویند که در تمام موارد، آموزش و یادگیری پایه اصلی موفقیت هر سازمانی است. همچنین بر یادگیری خیلی بیشتر از آموزش تاکید دارند. در اجرای این وجه موارد زیر رعایت می شوند:

۱. توانایی کارکنان که متأثر از رضایت آن ها، گردش شغلی و شایستگی آن ها برای احراز مشاغل است.

۲. زیر ساخت های اطلاعاتی

۳. انگیزش کارکنان که با فاکتور هایی چون اختیارات و پیشنهادهای دریافت شده و اجرا شده ارتبا دارد.

## عوامل تأثیرگذار در وجه رشد و یادگیری

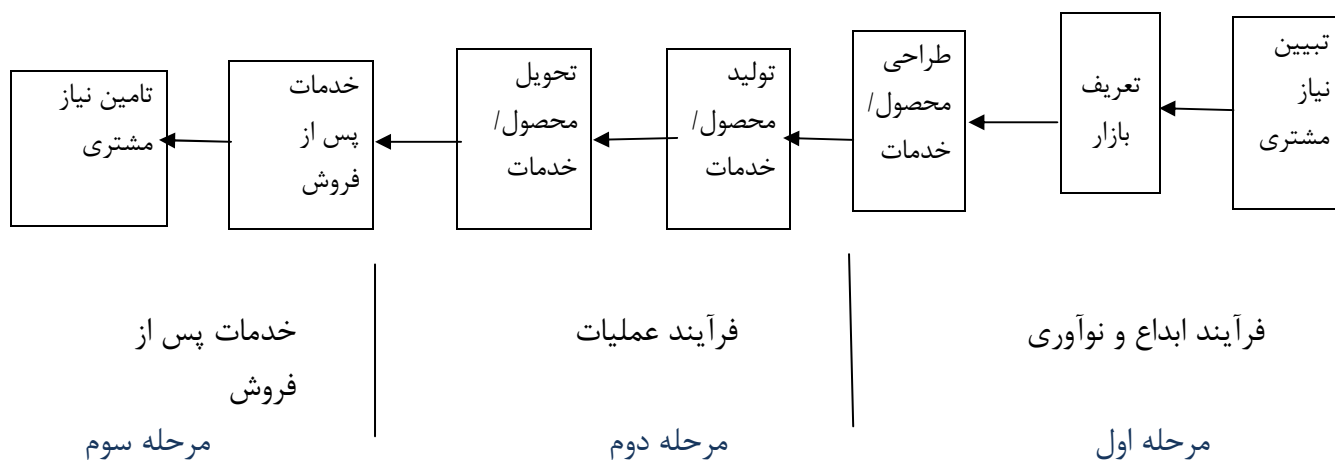


در این مدل ۷ متغیر مستقل و وابسته به همدیگر مرتبط شده‌اند. تحول اساسی در سازمان، چیزی به جز تحول در منابع انسانی آن نمی‌باشد. وجه رشد و یادگیری، می‌تواند در راستای ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی و پوشش کامل داده‌ها در سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان، رشد فنی و کیفی کارکنان، ایجاد روحیه کارگروهی در سازمان و ایجاد فضای مناسب همکاری و تعاون در راستای اهداف در راستای اهداف سازمان، مورد استفاده واقع شود.

## ۲. وجه فرآیند داخلی

این وجه اقدامات مورد نیاز برای انجام فعالیت موثر در سازمان را توضیح می‌دهد و تمرکز آن بر عملکرد فرایندهای داخلی سازمان می‌باشد. در این وجه، سازمان باید فرآیندهایی را مشخص کند که با برتری یافتن در آن‌ها بتواند به ارزش آفرینی برای مشتریان و در راستای آن برای سهامداران خود ادامه دهد. هدف در این وجه، رسیدن به نتایج مطلوب (وجه مالی و مشتری) از طریق به کارگیری راه‌های کاملاً جدید و اصلاح و بهبود در روش‌های موجود است که در این راستا از روش‌ها و ابزارهای جدیدی مانند هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تولید به موقع، مدیریت کیفیت جامع و کایزن استفاده می‌شود. برای ایجاد تصویری صحیح از فرایندهای داخلی سازمان نیازمند الگویی هستیم که فرایندهای اصلی سازمان را در تعامل با یکدیگر نشان دهد. این الگوها برای ریشه‌یابی نقاط ضعف سازمان طراحی و توسعه یافته‌اند و از معروف‌ترین آن‌ها، مدل ارائه شده از سوی مایکل پورتر است که به زنجیره ارزش معروف شده است. مدل مذکور به صورت زیر ارائه شده است.

## مدل زنجیره ارزش



همانطور که در نمودار ملاحظه می شود، مدل ارائه شده شامل سه مرحله است.

در مرحله اول تولیدکننده باید به دنبال این باشد که مشتری به چه چیزهایی نیاز دارد و بر آن اساس اقدام به طراحی و تولید کنند. شاید زمانی تولید کنندگان منتظر می ماندند تا مشتری به سراغ آن ها بیاید و درخواست کالایی کند، ولی الان باید واحد تحقیقات بازار در شرکت ها به نحوی عمل کند که شرکت سراغ مشتری برود و به خواسته او پی برده و اقدام به تولید کند. یعنی واحد های تجاری قوی، خود به دنبال درک نیاز مشتری اند. آن ها پس از تشخیص این نیاز بازارهایی که قادر به فروش در آن ها هستند را مشخص می کنند و با طراحی، تولید و ارائه محصول نیاز بازار را تامین کرده و به ارائه خدمات پس از فروش مطلوب برای محصول می پردازند. پر واضح است که انتهای این سیکل به سود آوری که همانا خواسته نهایی واحد تجاری است، ختم می شود.

### ۳.وجه مشتری

در این وجه، سازمان به ارزیابی خود از دید مشتری و منظر مشتری می پردازد. یعنی سازمان اساساً از نظر مشتریان چگونه به نظر می رسد؟ در این وجه، سازمان با یک سری اقدامات خاص، از منظر مشتریان، مورد محک واقع می شود. در حال حاضر، برای کلیه سازمان ها، مشتری مداری از مهمترین و حیاتی ترین اصول

است. فلسفه مدیریت جدید، تحقق فزاینده از اهمیت مشتری مداری و رضایت مشتری را در هر تجارتي مورد توجه قرار داده است.

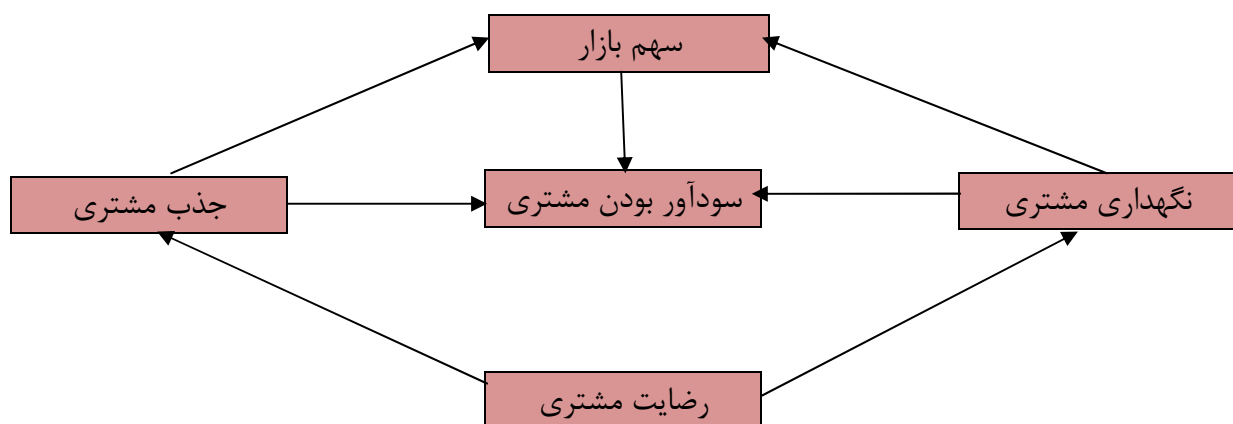
طبق نظر کاپلان و نورتون در کتاب تشکيلات استراتژی محور، ۷۵ درصد از مجموعه ی مدیران، شناخت کاملی از مشتری خود ندارند. بر این اساس، شناخت هدف های وجه مشتری بسیار با اهمیت می باشد. کاپلان و نورتون پیشنهاد می کنند برای شناخت هدف های وجه مشتری، ابتدا باید پرسش هایی از این قبیل مطرح شود:

مشتریان مورد نظر که موجب رشد درآمد و ترکیب سودآورتر تولید و خدمات می شوند، کدامند؟ چه هدف هایی دارند؟ و چگونه می توانند در موفقیت ما سهیم باشند؟

در بیشتر بازارها، اولویت های مشتریان درباره ارزش، گوناگون است. برخی از مشتریان برای نوآوری، ارزش زیادی قائل می شوند. برای برخی دیگر، وجود رابطه نزدیک و صمیمی با فروشنده، ارزش زیادی دارد و گروهی از مشتریان، قیمت، کیفیت مناسب و سهولت خرید را ترجیح می دهند.

در وجه مشتری، مهمترین عواملی که به آن توجه می شود عبارتند از: سهم بازار، جذب مشتری، سود آور بودن مشتری و رضایت مشتری و ارتباط وجوه پنج گانه فوق در شکل زیر قابل درک است.

#### عوامل موجود در وجه مشتری

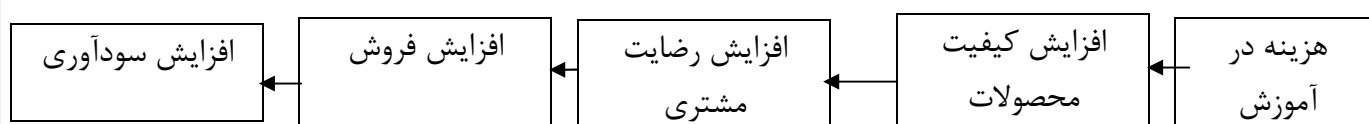


همانطور که در نمودار مشخص شده است، رضایت مشتری باعث می شود تا مشتریان قدیمی کماکان خرید خود را از سازمانی که از آن راضی هستند، انجام دهند. مضافاً این که مشتریان جدید نیز اضافه می شوند که این در سهم از بازار شرکت تاثیر گذاشته و در نهایت منجر به افزایش سودآوری می شود.

#### ۴.وجه مالی

وجه مالی، بیانگر این موضوع است که نظرات سهامداران از لحاظ مالی نسبت به سازمان چگونه است، یعنی از لحاظ مالی سازمان چگونه به نظر می رسد؟ و چه دیدگاهی نسبت به آن وجود دارد؟ اهمیت ارزیابی سازمان از لحاظ مالی در آن است که ماحصل فعالیت اکثر قسمت ها می تواند در این وجه مشخص شود. چرا که اگر در یک موسسه انتفایی در بخش آموزش یا اصلاح سیستم ها، هزینه ای صورت گیرد، انتظار آن است که این هزینه از طریق تاثیر به عنوان نمونه در کیفیت محصولات که جزیی از فرآیند داخلی است و به تبع آن تاثیر در رضایت مشتری باعث افزایش سودآوری شود.

تاثیر می گذارد روی      تاثیر می گذارد روی      تاثیر می گذارد روی      تاثیر می گذارد روی



طبیعی است اگر برای یک موسسه انتفایی ثابت شود که هزینه انجام شده در آموزش تاثیری در سودآوری نداشته است، شاید هرگز تمایلی به انجام هزینه مذکور نداشته باشد. چرا که هدف اصلی آن موسسه کسب سود برای سهامداران است نه افزایش آگاهی پرسنل از طریق آموزش.

اهداف مالی در یک سازمان، بسته به چرخه دور آن، می تواند متفاوت باشد. در یک دیدگاه کلی می توان این

اهداف را به سه دوره تقسیم بندی کرد : ۱. رشد، ۲. تثبیت، ۳. نتیجه

**مرحله رشد:** زمانی است که سازمان تازه تشکیل شده است و در حال سرمایه گذاری جهت دستیابی به

اهداف مورد نظرش است. در این مرحله توجه به فاکتور هایی مانند بازده سرمایه گذاری، مهم تلقی می شود.

**مرحله تثبیت:** مرحله ای است که سرمایه گذاری ها انجام شده و نیاز به سرمایه گذاری جدید نیست. در این

مرحله توجه به فاکتور هایی مانن سود عملیاتی و سود خالص مهم است.

**مرحله نتیجه یا پیامد:** مربوط به زمانی است که شرکت دیگر بدهی ندارد و شاید درصد تامین نقدینگی

جهت به روزآوری سرمایه گذاری قبلی یا سرمایه گذاری جدید در فعالیتی جدید، برآید. در این مرحله، توجه

به نقدینگی و نحوه تحصیل و اختصاص آن مهم تلقی می شود.

وجه مالی باعث بهبود فعالیت های اداری و مالی، فرآیند های منابع انسانی، تغییر و گسترش مدل های بهای

تمام شده، برنامه ریزی برای محصولات، سیستم های اطلاعاتی، خدمات، طرح ها و عملیات می شود.

کاپلان و نورتون بر این باور بودند که وجوه مالی و مشتری، نشان دهنده ی نتایج مورد انتظار و وجوه رشد و

یادگیری و فرایند داخلی، نشان دهنده محرک های تغییر است. نتایج مورد انتظار یعنی عملکرد سیستم که

نهایتا در دو وجه مشتری و مالی خود را نشان می دهد، زیرا در این دو وجه نتایج عملکرد سازمان، مورد

ارزیابی قرار می گیرد .

## **دوره دوم :** کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزار اجرای استراتژیک

در سال های پایانی دهه ۱۹۸۰ بسیاری از شرکت ها و سازمان ها از پیاده سازی استراتژی های خود ناامید

بودند. در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد و نتایج آن در یک مجله فورچون منتشر شد، مشخص گردید

که فقط ۱۰ درصد استراتژی هایی که به خوبی فرموله شده اند در عمل با موفقیت پیاده سازی می شوند، در

چنین شرایطی مدیران به دنبال ابزاری بودند که آن ها را در جهت تحقق استراتژی هایشان یاری دهد.

همانطور که گفته شد، در ابتدا سازمان ها از کارت امتیازی متوازن، به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می کردند و به تدریج در طی تقریباً چهارسال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمان ها و شرکت ها پس از اجرای موفقیت آمیز آن به این نتیجه رسیدند که از آن می توانند به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی و برقراری ارتباط و انتقال استراتژی های خود در کل سازمان استفاده کنند. به عنوان نمونه، شرکت های زیادی مانند ریکو و تاکاراشوزو دریافتند که با این سیستم می توانند به وسیله تجزیه و تحلیل جزئیات دقیق بین اهداف ارزیابی عملکرد و نتایج واقعی، علل پیدایش عملیات نامساعد و نارسایی سیستم موجود را مشخص کنند. بنابراین از آن به عنوان ابزار اجرای استراتژی استفاده کردند. به این ترتیب، کارت ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار قوی در زمینه ی ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی مورد توجه قرار گرفت.

رویکرد سازمان ها در استفاده از این مورد، ناشی از چالش های اجرای استراتژی در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها بوده و همچنین توانایی کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری قدرتمند در اجرای استراتژی های تدوین شده، می باشد.

## چالش های اجرای استراتژی در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها

این چالش ها در چند مقوله، قابل طرح است:

**۱. موانع موجود در اجرای استراتژی:** بر اساس تحقیقات بنگاه تعاون کارت ارزیابی متوازن، دلایل شکست

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها، در چهار مانع عمده برای اجرای استراتژی، مطرح شده است.

**مانع دیدگاه:** هیچ کس در سازمان، استراتژی را نمی فهمد و درک درستی از آن ندارد، بنابراین، این امر می تواند یکی از عوامل شکست اجرای استراتژی ها باشد.

**مانع افراد سازمان:** بیشتر افراد سازمان اهدافی دارند که متصل به استراتژی های سازمان نیست و این مسئله باعث ایجاد دوگانگی بین سازمان و افراد آن می شود.

مانع منابع سازمان: زمان؛ انرژی و پول به اموری که برای سازمان حیاتی است، اختصاص داده نمی شود. بودجه ها متصل و مرتبط با استراتژی ها نیستند که منجر به اتلاف منابع شده و سازمان را در اجرای استراتژی ها ناکام می گذارد.

مانع مدیریت: مدیریت، زمان بسیار اندکی را برای تدوین و اجرای استراتژی ها و در مقابل زمان بسیار زیادی را برای اتخاذ تصمیمات تاکتیکی کوتاه مدت صرف می کند.

تحقیقات نشان می دهند که فقط ۵ درصد از نیروی کار سازمان، استراتژی های شرکت خود را می دانند. فقط ۲۵ درصد از مدیران انگیزه دارند که به استراتژی های سازمان متصل شوند. ۶۰ درصد از سازمان ها، بودجه ها را به استراتژی ها متصل نمی کنند. ۸۶ درصد از تیم های اجرایی، کمتر از یک ساعت در ماه را صرف گفت و گو و بحث کردن در مورد استراتژی ها می کنند.

**۲. عدم ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با استفاده کنندگان از آن:** حسابدار ها با صورت های مالی سر و کار

دارند و مهندسان با نقشه های ساختمانی، تقریباً در تمامی حرفه ها امکانی برای ارتباط برقرار کردن با مصرف کننده نهایی وجود دارد، اما برای آن هایی که جذب برنامه ریزی استراتژیک می شوند، همیشه یک مشکل غیر قابل حل وجود داشته است، آن هم محصول نهایی، برنامه ریزی استراتژیک است که نتوانسته با مصرف کننده نهایی ارتباط برقرار کند. معمولاً برنامه های استراتژی به خوبی طراحی و تدوین شده و به طور حرفه ای آماده شده اند، ولی با این همه نتوانسته اند افرادی که باید آن ها را اجرا کنند؛ تحت تاثیر قرار دهند. یعنی برنامه های استراتژیک خوب طراحی می شوند، ولی اجرای آن در سازمان به طور ضعیف صورت می پذیرد.

حقیقت این است که اجرای برنامه های استراتژیک کار تمام افراد سازمان است، نه فقط مدیری سطح بالا، مدیریت سطح بالا، استراتژی را به وجود می آورد ولی اجرای آن از پایین ترین تا بالاترین فرد در سازمان صورت می پذیرد. در واقع، استراتژی های سازمان معمولاً در جمع کوچکی از مدیران تدوین می شود و هیچ



گاه نیز این استراتژی ها به طور صحیح اجرا نمی شوند؛ اهداف عملیاتی استراتژیک شرکت با یکدیگر هماهنگ نشده اند، کارکنان شرکت نمی دانند که اصلا بر اساس چه اصول و شرایطی، هدایت می شوند.

تاکید بر اقدامات کوتاه مدت مالی و عدم ارتباط مناسب آن با اهداف عملیاتی استراتژیک:

در سیستم های مدیریت فعلی، تاکید بر اقدامات کوتاه مدت مالی است که با رسیدن به اهداف استراتژیک بلند مدت ارتباط مناسب ندارد. در نتیجه، همیشه بین تدوین استراتژی ها و اجرای آن، فاصله وجود دارد. سازمان ها به طور کلی در اجرای استراتژی ها، با این چالش بزرگ روبرو هستند که نمی توانند پیوندی مناسب بین اقدامات کوتاه مدت و استراتژی های بلند مدت خود برقرار کنند.

### قدرت کارت ارزیابی متوازن در برطرف کردن چالش های اجرای استراتژی در سازمان ها

کارت ارزیابی متوازن با حل این چالش ها توانسته است به عنوان یک ابزار نیرومند در جهت اجرای استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد.

#### ۱. برطرف کردن چالش موانع موجود در اجرای استراتژی: چنان چه مطرح شد، مشکل اساسی در

سازمان، عدم وجود استراتژی نیست، بلکه اجرای آن و نتایج حاصل از اجرای آن است که معمولا ضعیف و بدون نتیجه استراتژیک است. به تدریج پس از استفاده سازمان ها از کارت امتیازی متوازن، آن ها را به این فکر وا داشت که می توانند از آن به عنوان ابزاری برای اجرای استراتژی های سازمان، استفاده کنند. پرسش قابل طرح این است که چرا این سیستم به عنوان چنین ابزاری انتخاب شد؟ برای پاسخ به این پرسش بهتر است که به ابعاد مختلفی که کارت ارزیابی متوازن در درون سازمان ایجاد می کند توجه نماییم.

در گذشته، قبل از اجرای کارت ارزیابی متوازن در سازمان ها، بسیاری از اجزای یک برنامه ریزی استراتژیک به صورت جداگانه مورد توجه واقع می شد و در قالب یک سیستم پیوسته و همه جانبه، دیده نمی شد. نتیجه این عدم مدیریت، این بود که هر از اجزا در مسیرهای متفاوتی حرکت داده می شد که باعث اجزای

ضعیف برنامه ریزی استراتژیک می شد. کارت ارزیابی متوازن با این رویکرد وارد میدان شد که این اجزاء را در راستای استراتژی ها، هم تراز کند.

برای این منظور روابط علت معلولی را بین این اجزاء طرح ریزی کرد. این همان چیزی است که این سیستم را از سایر سیستم ها متمایز می کند و نقطه قوت آن محسوب می شود. برای نمونه، اگر سازمان بخواهد نتایج مالی قوی داشته باشد، باید از یک سیستم خدمات به مشتری مناسب برخوردار باشد و برای این منظور، باید فرایندهای متمایزی را درون خود ایجاد نماید (مانند مدیریت ارتباط با مشتری) و اگر بخواهد از فرایندهای مناسبی برخوردار باشد، باید افراد مسلط و آگاه را در اختیار داشته باشد.

کارت ارزیابی متوازن چنین بیان می کند که دانش و مهارت هایی که کارکنان شما فرا می گیرند ( یادگیری و رشد) و کارایی ها و قابلیت های استراتژیک صحیحی را ایجاد می نمایند ( فرایند داخلی) و به تبع آن ارزش خاصی را که به مشتریان در بازار ارائه می دهند ( مشتری )، منجر به بالا رفتن ارزش سهامداران می شود ( مالی)

پس در قالب ارتباطات علت و معلولی، استراتژی به زبانی که برای هر فرد در سازمان قابل فهم باشد، ترجمه می شود. کارت ارزیابی متوازن، استراتژی سازمان را به صورت یک سری عملکرد مورد انتظار و معیار در می آورد تا کارکنان بتوانند با چیزی که واقعا باید اتفاق بیافتد، ارتباط برقرار کنند و این منجر به اجرای مناسب تر استراتژی می شود. در واقع کارت ارزیابی متوازن بر حلقه های ارتباطی یا به عبارت دیگر زنجیره های استراتژیک بین اهداف عملیاتی و معیارها با استراتژی ها تاکید دارد و اثرات آن را بر استراتژی ها بررسی می نماید.

## ۲. برطرف کردن چالش عدم ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با استفاده کنندگان از آن:

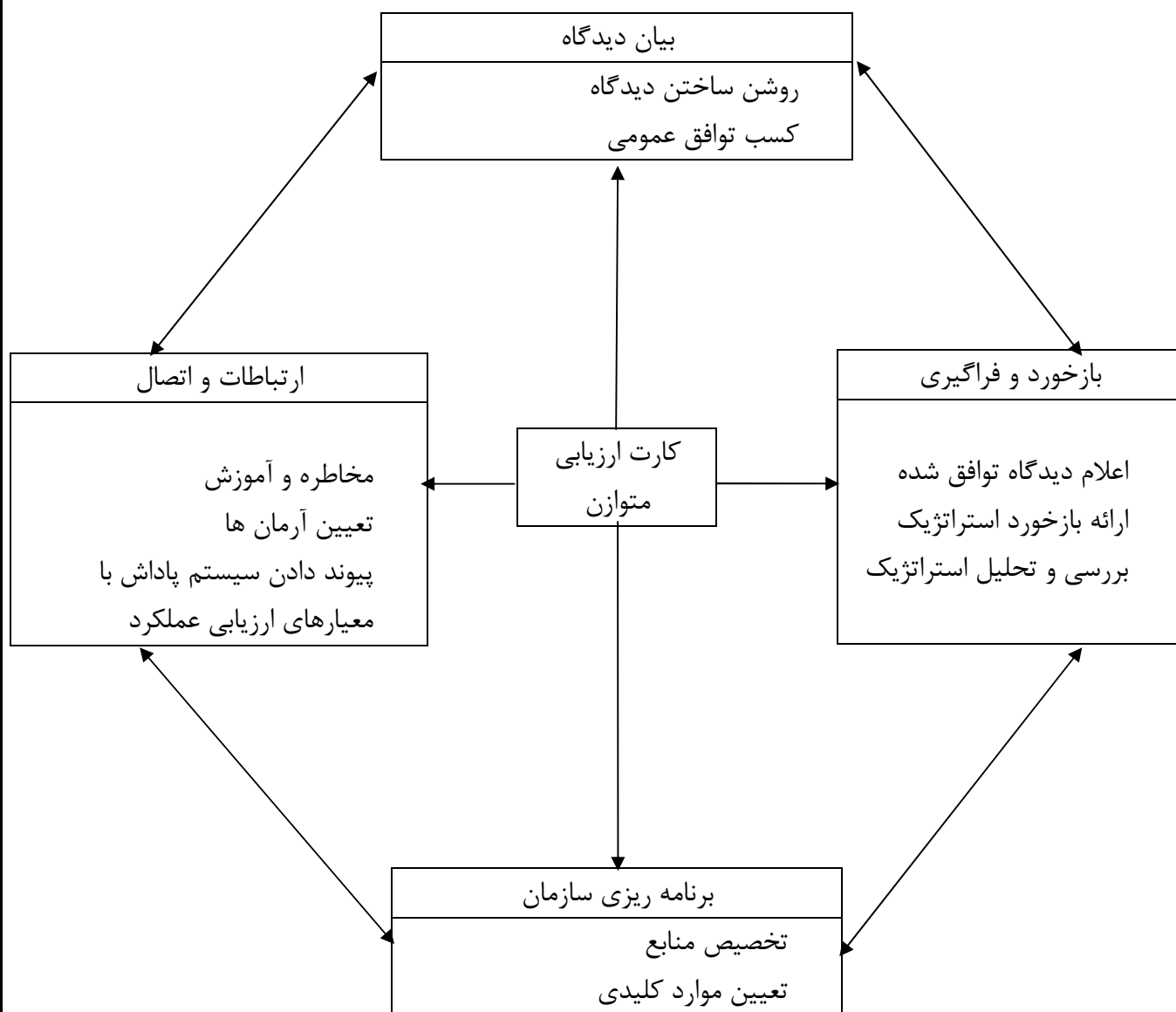
کارت ارزیابی متوازن با ترجمه استراتژی به اهداف عملیاتی در جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک، به ایجاد درکی مناسب از استراتژی های سازمان می پردازد. مجموعه ی کارکنان سازمان نیز به صورت کاملا آگاه و مدون بر اساس ارتباطات مشخص شده در زنجیره علت و معلولی در راستای اجرای استراتژی گام بر می دارند. بنابراین، در این سیستم نمی توان بدون اطلاع کامل کارکنان از استراتژی به اجرای آن دست

یافت. زیرا با درک صحیح کارکنان از روابط علت و معلولی است که می توان اهداف عملیاتی منطبق با استراتژی های سازمان را اجرا نمود.

### ۳. برطرف کردن چالش تأکید بر اقدامات کوتاه مدت و عدم ارتباط با اهداف استراتژیک:

کارت ارزیابی متوازن برای این موضوع نیز با قدرت باور نکردنی خود و با ارائه ی راه حل های کاربردی، سازمان ها را در حل این چالش همراهی می کند. استفاده از این سیستم، سازمان را قادر می سازد که اقدام و عمل کوتاه مدت را به استراتژی بلند مدت پیوند زنند. به عنوان نمونه، به وسیله ارتباط کارت ارزیابی متوازن به بودجه و برنامه ریزی سالانه، سازمان توانایی پیدا می کند که بودجه و برنامه ریزی خود را به جای آنکه بر مبنای اهداف کوتاه مدت مالی قرار دهد، بر اساس استراتژی تعیین نماید. همچنین شرکت می تواند نظام پاداش مدیران و کارکنان خود را بر اساس میزان دسترسی به اهداف عملیاتی استراتژیک تنظیم کند و از به کار گیری معیار های کوتاه مدت مالی مانند سود بپرهیزد. سیستم کارت ارزیابی متوازن چهار فرایند مدیریتی جدید را به عنوان وسیله ارتباط بین اهداف استراتژیک بلند مدت و اقدامات کوتاه مدت ارائه می کند. شکل زیر این چهار فرایند را نشان می دهد:

## چهار فرایند مدیریتی ارائه شده توسط سیستم کارت ارزیابی متوازن



## دوره سوم: کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت ایجاد تغییرات سازمانی

علی رغم این که این نگرش به عنوان یکی از کاربرد های جداگانه کارت ارزیابی متوازن قلمداد شده است، ولی باید اذعان داشت که ایجاد تغییرات در سازمان، نتیجه به کار گیری این سیستم در ارزیابی عملکرد و تدوین استراتژی است و کاربرد جدیدی از کارت ارزیابی متوازن محسوب نمی شود. این نگرش تا حد زیادی به نگرش مدیریت بر مبنای هدف نزدیک است. چرا که در وجه مالی، مثلاً کسب ۲۰ درصد سود خالص به عنوان هدف عملیاتی تعریف می شود و بعد به صورت لایه لایه ( آبشاری ) به وجوه قبل مراجعه می شود و پرسش هایی از این قبیل مطرح می شود که:

۱. کیفیت محصولات باید چقدر بهبود پیدا کند؟

۲. در خدمات پس از فروش باید چه تغییراتی ایجاد شود؟

۳. چه محصولات جدیدی باید طراحی شود؟

۴. چه سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی باید در سازمان ایجاد شود؟

ملاحظه می شود برای پاسخ به این پرسش ها باید در سازمان تحول ایجاد کرد و این پرسش ها بر اساس نگرش کارت ارزیابی متوازن در چهار وجه رشد و یادگیری؛ فرایند داخلی؛ مشتری و مالی طرح شده اند و به همین علت است که ادعا شده کارت ارزیابی متوازن می تواند باعث ایجاد تغییر در سازمان شود.

## در صورتی که بخواهیم مطالب بیان شده در مورد کارت ارزیابی متوازن را جمع بندی کنیم به

### نتایج زیر می رسیم:

۱. در این سیستم، چهار وجه مهم و اساسی مورد توجه می باشد که انتظار می رود با توجه به این وجوه ابعاد مهم و اساسی سازمان مورد توجه قرار گرفته باشند
۲. کارت ارزیابی متوازن چه در مقوله ارزیابی؛ چه در مقوله تدوین استراتژی و چه در مقوله تغییرات سازمانی، با این استراتژی قرین است.
۳. در این سیستم، ایجاد ارتباط بین معیار های تعریف شده در وجوه چهار گانه خیلی مهم تلقی می شود و در نهایت این ارتباطات باید تاثیر خود را در وجه مالی که ماحصل زنجیره های قبل است، نشان دهد.

## کارت ارزیابی متوازن در سازمان های دولتی

این سیستم تقریباً در تمام سازمان ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی قابل اجرا است. در سال ۱۹۹۶ ورود این سیستم به بخش دولتی و غیر انتفاعی در مراحل ابتدایی خود بود. طی چهار سال بعد از آن، این سیستم به طور وسیعی در چنین سازمان هایی در سراسر جهان پذیرفته شده و به کار گرفته شد. به عنوان نمونه، مجله مدیریتی هاروارد بیزینس ری وی (در سال ۲۰۰۰) گزارش می دهد که کارت ارزیابی متوازن نه تنها به شرکت نفتی موبیل کمک کرد تا در صنعت خود از رده آخر به رتبه اول برسد، بلکه به اداره خدمات پست و بسته بندی آمریکا نیز کمک کرد تا سود آوری را بین ۳۰ تا ۴۰ درصد ظرفیت چند سال افزایش دهد. کارت ارزیابی متوازن برای توسعه برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها نیز به کار برده شده است. منظور از سازمان غیر انتفاعی، سازمانی است که به صورت خصوصی اداره نمی شود؛ یعنی منافع مالی در میان نیست.

در این سازمان ها معمولاً استراتژی ها در وجه مشتری تدوین می شوند. چرا که غالباً هدف کسب سود نیست، و بیشتر در جهت انجام خدمت به مشتری خود گام بر می دارند و معمولاً استراتژی آن ها خدمت است، وجه مالی نیز از حیث خدمات تعریف می شود.

به کارگیری کارت ارزیابی متوازن در سازمان های دولتی و غیرانتفاعی همراه با موانع و مشکلاتی است که استفاده از آن را با چالش رو به رو می کند. اصلی ترین مشکل در این سازمان ها تعریف روشن؛ دقیق و واضح استراتژی ها است. نتایج به دست آمده بیانگر این است که سازمان ها به انجام مأموریت های خود ( فهرستی از برنامه ها ) و نتایجی که سعی در به دست آوردن آن دارند، اهمیت می دهند. به همین علت، تعریف استراتژی ها همراه با چالش است.

مشکل دیگر مربوط می شود به دیدگاه سازمان های دولتی که مبتنی بر اجرای وظایف عملیاتی است نه ایجاد مزایای رقابتی. سازمان ها می توانند با ایجاد مزیت رقابتی، دیدگاه جدیدی را به وجود آورند، که این امر باعث می شود در بین فرایندهای موجود، مواردی که برای انجام مأموریت سازمان مهم تر است، به اجرا در آید.

## نکاتی که لازم است در طراحی و اجرای کارت ارزیابی متوازن مورد توجه قرار گیرد

### ۱. امکان سنجی اجرای کارت ارزیابی متوازن

قبل از تهیه کارت ارزیابی متوازن، سازمان باید به مسائل زیر توجه کرده و با بحث و گفت و گوی کافی در تیم های گوناگون تخصصی، به اتفاق نظر کلی برسد.

**الف.** آیا تهیه کارت ارزیابی متوازن برای سازمان مقرون به صرفه است؟ در واقع سازمان قبل از تهیه کارت ارزیابی متوازن باید با بررسی های تحلیلی و بر اساس قاعده فزونی منابع بر مخارج، در مورد استقرار سیستم کارت ارزیابی متوازن، تصمیم گیری کند.

**ب.** آیا با توجه به شرایط موجود در سازمان، امکان اجرای کارت ارزیابی متوازن برای سازمان وجود دارد؟

یعنی سازمان قادر به اجرای کارت ارزیابی متوازن خواهد بود یا خیر؟

البته توجه داشته باشید که تصمیم گیری در این مورد باید بر اساس شرایط خاص موجود و نیز زیر ساخت ها و استراتژی های مورد نظر در سازمان انجام شود. بدین مفهوم که مثلاً طراحی و اجرای کارت ارزیابی متوازن در سازمان هایی که فاقد برنامه ریزی استراتژیک هستند، دشوارتر می باشد؛ زیرا اساساً کارت ارزیابی

متوازن به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان در اجرای استراتژی است. همچنین در مورد نوع استراتژی های موجود در سازمان نیز ملاحظاتی وجود دارد. مثلا طبق نظر کاپلان و نورتون در کتاب تشکیلات استراتژی محور ( ۲۰۰۱ )، کارت ارزیابی متوازن برای شرکت هایی که استراتژی آن ها بر پایه عنصر رشد بهره وری استوار شده است، فایده کمتری دارد. علاوه بر آن، شرایط نیروی انسانی سازمان نیز مهم است؛ زیرا تیم هایی که برای کارت ارزیابی متوازن انتخاب می شوند، دارای شرایط خاصی هستند که سازمان باید چنین افرادی را در اختیار داشته باشد.

**ج.** یک توافق عمومی بین کلیه افراد و کارکنان سازمان برای اجرای کارت ارزیابی متوازن وجود داشته باشد. در صورت عدم وجود چنین توافقی، سازمان قادر به برقراری کارت ارزیابی متوازن نخواهد بود؛ زیرا زمانی که سازمان کارت ارزیابی متوازن را طراحی می کند، این افراد سازمان می باشند که در اجرای آن درگیر هستند و در واقع انجام آن به عهده کارکنان سازمان است.

## **۲. توسعه کارت ارزیابی متوازن**

با توجه به این که فرایند ارزیابی و اجرای استراتژی نیازمند بررسی مستمر می باشد، سازمان باید به طور مداوم، پس از تدوین و اجرای کارت ارزیابی متوازن، به بررسی و تحلیل آن بپردازد.

پس از این که فازهای تدوین شده در مدل اجرا شد، می توان، موارد زیر را درک نمود:

۱. چگونه فرایند ها شروع و سازمان دهی می شوند؟

۲. چگونه توافق عمومی در سازمان ایجاد و هدایت می شود؟

۳. چگونه مزایا و مشکلات مرتبط با کارت ارزیابی متوازن مشخص می شود؟

۴. چگونه یک فهم کلی از اجرای مدل ایجاد می شود؟

به طور کلی، در جریان توسعه کارت ارزیابی متوازن، موارد زیر ممکن است اتفاق بیوفتد:

تغییر برنامه ریزی و اجرا: این امر می تواند شامل موارد زیر باشد:

تنظیم اولویت ها جهت اقدامات لازم بر اساس استراتژی های جدید.

برقراری عملکرد مورد انتظار و جدول زمان بندی جدید جهت انجام آن ها.



تعیین راهکارهای نوین برای اولویت ها و اقدامات لازم جهت دسترسی به آن ها.  
تنظیم برنامه های جدید.

### ۳. اتصال بودجه به کارت ارزیابی متوازن

اجرای برنامه های تدوین شده نیاز به نظم بودجه و هزینه یابی خاص خود را دارد. پس از تدوین بودجه، سازمان فعالیت خود را در راستای اجرای برنامه های تدوین شده آغاز می کند.  
اتصال بودجه به کارت ارزیابی متوازن، باعث می شود بودجه سازمان به برنامه هایی اختصاص یابد که در توافق کامل با اجرای استراتژی باشد. یعنی بودجه به برنامه هایی اختصاص می یابد که در توافق کامل با اجرای استراتژی باشد. یعنی بودجه به برنامه هایی اختصاص می یابد که منطبق با اهداف عملیاتی بوده و در راستای اجرای استراتژی می باشد.

### ۴. استفاده از نرم افزار

منظور از اتوماسیون، استفاده از نرم افزارهای کارت ارزیابی متوازن موجود در بازار یا تهیه آن در داخل سازمان است. سازمان می تواند اتوماسیون مورد نیاز را با توجه و رعایت اصل هزینه- منفعت و سایر شرایط مانند زمان؛ هزینه و متغیرهای رفتاری انجام دهد.  
در حال حاضر، وجود نرم افزارهای گوناگون و استفاده گسترده از آن به عنوان یک ابزار سرعت بخش در اجرای کارت ارزیابی متوازن، به عنوان یک موضوع مهم مورد توجه سازمان ها قرار دارد. در این راستا، سازمان ها می توانند نرم افزار مورد نیاز خود را از بازار تهیه یا خودشان به طراحی آن بپردازند.  
بسیاری از سازمان ها ترجیح می دهند که از نرم افزارهای موجود در بازار برای اجرای کارت ارزیابی متوازن خود استفاده کنند. ولی باید به این نکته توجه نمایند که متأسفانه بیشتر نرم افزارهای موجود در بازار، نمی توانند اطلاعات لحاظ شده در کارت ارزیابی متوازن را مدیریت کنند. این عدم مدیریت از این واقعیت نشأت می گیرد که بیشتر این سیستم ها بر پایه استفاده از اطلاعات قالب بندی شده، طراحی شده اند که کاربر فقط می تواند آن ها را انتخاب کند.

## منابع:

کارنامه متوازن ناصر آریا؛ آذر و دی ماه ۱۳۸۱

مدل امتیازات متوازن، الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی؛ مهدی الوانی و میرعلی سید نقوی  
مقاله طبقه بندی و الویت بندی طرح های راهبردی در مدل *bsc* به کمک گسترش کارکرد کیفیت فازی و

*ZOGP*

مقاله مدل ارزیابی متوازن عملکرد پروژه های آینده نگاری فناوری اطلاعات

*Adler, p.s, workers and flexible of intangibles three installations compared, jonal of organizational behavior.*

<http://www.amazon.com>

<http://www.balanced scorecard.org>.