

## چکیده

وقتی سخن از راه‌حل به میان می‌آید پیام ضمنی پاسخ به نیاز و حل مشکل به ذهن متبادر می‌گردد. جامعیت راه‌حل نیز به معنای طرح مبنای عملیاتی مناسب و جامع برای حل مشکل و پاسخ به نیاز است. مشکلی که اغلب سازمانها با آن مواجهند عدم تحقق اهداف و آرمانهایشان می‌باشد. اولین راه‌حلی که برای فائق آمدن بر این مسئله در اکثر سازمانها مطرح می‌شود تدوین برنامه راهبردی مناسب است. ولی به رغم تصور غالب، تنها ۱۰ درصد از سازمان‌هایی که به تدوین برنامه راهبردی مبادرت ورزیده‌اند توانسته‌اند اهداف خود را محقق کرده و در راستای چشم‌انداز گام بردارند. جالب اینجاست که بعد از تدوین برنامه راهبردی، مشکل عدم عملیاتی شدن این برنامه راهبردی نیز مطرح می‌شود. این مقاله بر آن است تا کارهای امتیازی متوازن را به عنوان راه‌حلی جامع برای تحقق اهداف و آرمانها و عملیاتی نمودن چشم‌انداز معرفی نماید.

## واژگان کلیدی

کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، همسویی استراتژیک، سازمان‌های استراتژی محور

عوامل ناکامی برنامه‌ها و راهبردها، ناشی از نحوه پیاده‌سازی و اجرای ضعیف آنهاست و تنها ۱۰ درصد از سازمانها، موفق به اجرای برنامه‌ها و راهبردهایشان شده‌اند. از این رو ضرورت دارد چالش‌ها و موانع عملیاتی نمودن برنامه‌های راهبردی شناسایی شده و راه‌حلی مناسب و عملیاتی برای فائق آمدن بر این موانع جهت تحقق اهداف و آرمانهای متعالی سازمان ارائه گردد. اجرای موفقیت آمیز برنامه راهبردی نیز نیازمند ارزیابی و کنترل مستمر و همه‌جانبه عملکرد به منظور تطابق برنامه‌های عملیاتی با اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان است و بدون ارزیابی و کنترل عملکرد، اجرای استراتژی و برنامه راهبردی با شکست مواجه خواهد شد. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل اجرای برنامه‌ها و عملکرد فرآیندها، ضامن تحقق اهداف و آرمانهای متعالی سازمان است. راه‌حل مورد نیاز می‌بایست ضمن برخورداری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد با قابلیت بهبود مستمر در دنیای سراسر تغییر و تحول، مبنای عملیاتی مناسبی را برای اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان جهت تحقق اهداف و عملیاتی نمودن چشم‌انداز فراهم آورد.

در این مقاله، کارت امتیازی متوازن (Balance Scorecard) به عنوان راه‌حلی عملیاتی و کاربردی برای اتخاذ موفقیت آمیز مراحل سه‌گانه مدیریت

زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	رویکردهای مختلف برنامه‌ریزی
گذشته	کوچک	ایستا	تصمیم‌گیر	بودجه بندی
۱۹۴۵-۱۹۷۰	متوسط	نسبتاً پایداری	خطی مشی‌گذار	برنامه‌ریزی بلند مدت
دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه‌ریزی راهبردی
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک (راهبردی)
۱۹۹۰ به بعد	نفاوژی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت‌گیری-تلفیق و هماهنگی	تفکر راهبردی

## مقدمه

تحقق اهداف و آرمانهای سازمان از بدو ظهور سازمان و دانش مدیریت، به عنوان دغدغه اصلی و مقصدهای مدیریت به شمار میرفت که از دهه ۸۰ به صورت تخصصی در بستر مدیریت استراتژیک مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. دستیابی به اهداف و آرمانهای متعالی در سطح خرد یا کلان در محیطی که با تغییر و تلاطم، سرعت و پیچیدگی اجین شده است نیازمند اتخاذ موفقیت آمیز مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک (طراحی و تدوین برنامه راهبردی، اجرای برنامه راهبردی و کنترل و ارزیابی عملکرد) است. تدوین برنامه‌های راهبردی اگرچه امری دشوار و بسیار مهم است ولی اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های راهبردی و پیاده‌سازی و تحقق آنها از تدوین دشوارتر و مهم‌تر و تمامی تلاش‌ها و کوشش‌های آن مرحله به امید به ثمر رسیدن در این مرحله است. مطالعات نشان می‌دهد که ۷۰ درصد علل و

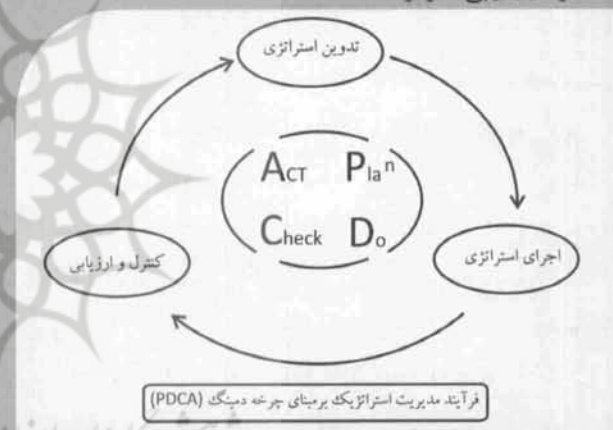
استراتژیک جهت تحقق اهداف و آرمانهای متعالی سازمان در دنیای پر رمز و راز رقابت معاصر که سرعت، پیچیدگی و تغییر و تحول، جزء لاینفک آن به شمار می‌رود معرفی شده است.

اتخاذ موفقیت آمیز مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک؛ ضامن تحقق اهداف و آرمانها تعیین و ترسیم اهداف و دستیابی به آن در زمره مباحث مربوط به برنامه‌ریزی و به نوعی جوهره آن به شمار می‌رود. مدیریت استراتژیک رویکردی نوین در برنامه‌ریزی است که در اواسط دهه ۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هرچه بیشتر در اهداف و برنامه‌های سازمانی و نیز اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها ظهور کرد و به شدت مورد توجه و استقبال قرار گرفت. برنامه‌ریزی یعنی پیش‌بینی و تغییر آینده یا تصور و طراحی وضع مطلوب و

یافتن یا پیش بینی کردن راه ها و وسایل نیل به آن. با این توصیف باید برنامه ریزی را جوهر مدیریت به شمار آورد و از آنجا که برنامه ریزی بیاری دست یابی به یک هدف و تحقق بخشیدن به آن است از این رو جوهر و قلب برنامه رانی باید هدف و هدف گذاری دانست و به همین سبب علاوه بر ضرورت برخورداری از هنر مدیریت و مهارت برنامه ریزی نیازمند برخورداری از مهارت هدف گذاری نیز هستیم. برنامه ریزی ما را نسبت به انجام فعالیت های معین و خاص برای تحقق بخشیدن به اهداف ملزم و متعهد می سازد و خود نیز یک ابزار کنترلی است. سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده به واسطه تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی به ویژه در دهه اخیر، صحنه های جدید آفرید و هر روز نگرش های نوینی را مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیاز های مختلف زمانی در قالب شیوه ها، نگرش ها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده است.

فرآیند مدیریت استراتژیک متشکل از سه مرحله اساسی است:

- ۱- طراحی و تدوین استراتژی و برنامه راهبردی
- ۲- اجرای استراتژی و برنامه راهبردی
- ۳- کنترل و ارزیابی استراتژی



در راستای تحقق موفقیت آمیز این فرآیند، باید ۴ عامل کلیدی مورد

بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق قرار گیرند که عبارتند از:

- ۱- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره)
  - ۲- استراتژی و برنامه (اهداف، راهبرد، سیاست ها و طرح های عملی)
  - ۳- ساختار سازمانی (وظایف محوله، تعیین حدود مسئولیتها و اختیارات تفویض شده، سیستم گزارش دهی و غیره)
  - ۴- فرآیند ارتباطات درون سازمانی (تاثیر گذاری بر رفتار کارکنان، روشهای جلب مشارکت، تخصیص منابع و اجرای برنامه و غیره)
- مرحله اول از این فرآیند سه مرحله ای مدیریت استراتژیک، تدوین برنامه راهبردی است که با تعیین و ترسیم اهداف و آرمانهای سازمان شروع می شود و کلیه فرآیندهای مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک جهت دستیابی به این اهداف و آرمانهای از پیش تعیین شده است که در صورت اتخاذ موفقیت آمیز این فرآیند محقق خواهد گردید.

کارت امتیازی متوازن؛ الگوی جامع مدیریت استراتژیک و عملکرد:

در سال ۱۹۹۰ موسسه Nolan Norton به عنوان بازاری تحقیقاتی KPMG مطالعه ای را در مورد ۱۲ شرکت معتبر تحت عنوان "اندازه گیری عملکرد در سازمان های آینده" آغاز کرد. دکتر دیوید نورتون، مدیر ارشد اجرایی موسسه Norton به عنوان سرپرست تحقیق و پروفیسور رابرت کاپلان، استاد برجسته دانشگاه هاروارد به عنوان مشاورین طرح در تحقیقات خود، به دو مسئله اساسی و بحرانی در سازمان های عصر اطلاعات پی بردند:

- ۱- عدم توانایی در ارزیابی جامع عملکرد و اتکاء بیش از حد به دارائی های مشهود و شاخص های مالی در سازمان
- ۲- عدم توانایی در پیشبرد و اجرای استراتژی در سرتاسر سازمان علیرغم تدوین استراتژی

کاپلان و نورتون برای قانع آمدن بر این دو مسئله، سیستم ابتکاری کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) را به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی و بهبود ارتباط، در پاسخ به نیاز بقا و رشد سازمان در دنیای پر رمز و راز رقابت جهانی معرفی کردند. این نام به معنای ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، بین نتیجه های مالی و غیر مالی، بین عملکرد داخلی و خارجی شرکت، بین ذینفعان درونی و بیرونی سازمان، بین شاخص های هادی و تابع عملکرد و بین محرک ها و موانع استراتژی تعریف شد. کارت امتیازی متوازن تلفیقی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل شده و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد ضمن اینکه پیش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان از آنچه در داخل و خارج سازمان در حال وقوع است ارائه می دهد.

کارت امتیازی متوازن نظامی را حول محور اجرای استراتژی از طریق وادار ساختن مدیران به ترجمه دقیق چشم انداز و استراتژی به اهداف استراتژیک، سنجه ها (شاخصها)، اهداف کمی و ابتکارات و برنامه های اجرایی در چهار منظر متوازن - که از پدو ظهور ادبیات و دانش مدیریت به عنوان مناظر اصلی و جنبه های محوری سازمان به شمار می رفتند - برپای می سازد:

منظر view	اهداف استراتژیک objectives	شاخص ها Measures	اهداف کمی Targets	اقدامات استراتژیک Initiatives
مالی	پله های ترمزها دستیابی سازمان به اهداف کلان	آنچه که اندازه گیری آن می تواند میزان تجرب سازمان به هر یک از اهداف استراتژیک را نشان دهد	سطح مورد نظر عسکریه برای هر یک از شاخص های تعیین شده	فرایندها و برنامه های عملیاتی
مشتری				مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک
فرایندها				
یادگیری و رشد				

کارت امتیازی متوازن متشکل از مجموعه ای از سنجه ها است که به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف و حرکت در جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی مورد استفاده قرار می گیرند. سنجه ها، ابزارهایی جهت پیشبرد اهداف استراتژیک و ارزیابی عملکرد در مقایسه با نتایج مورد انتظار به شمار می روند. اما یکی از سخت ترین مراحل تهیه کارت امتیازی متوازن، تعیین

سنجه‌های عملکرد در تبط با هر منظر استراتژیک است. مهمترین نکته‌ای که باید در خصوص انتخاب سنجه‌ها به دقت مورد توجه قرار گیرد همسویی با استراتژیهای سازمان است. تعیین سنجه‌های منتخب در جلسات منظم با حضور اعضاء تیم مدیریتی سازمان، تیم راهبردی و تیم پروژه BSC نهایی شده و پس از تصویب به توجیه و تفهیم کلیه اعضاء سازمان می‌رسد. تمامی سنجه‌های منتخب برای کارت امتیازی متوازن باید از طریق مجموعه‌ای از روابط علی و معلولی که گویای داستان استراتژی اند به یکدیگر مرتبط شوند. تعیین سنجه‌ها در هر سازمان باید بر اساس ماهیت و ویژگی‌های خاص سازمان مورد نظر تعیین شود بنابراین سنجه‌های هر سازمان منحصر به آن سازمان است و قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها را ندارد. همانگونه که تعیین گردید تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان، نیازمند اتخاذ الگوی جامع مدیریت استراتژیک در مرحله تدوین، اجرا و کنترل می‌باشد. کارت امتیازی متوازن، الگوی عملیاتی مناسبی را برای تدوین، اجرا و کنترل برنامه راهبردی به عنوان سیستم جامع مدیریت استراتژیک با قابلیت بهبود مستمر ارائه می‌دهد که در این بخش به آن خواهیم پرداخت. کارت امتیازی متوازن؛ رویکردی برای طراحی عملیاتی برنامه استراتژیک شاید این سرفصل، با یافته‌های تئوریک و نظری خواننده ناسازگار به نظر آید چرا که تاکنون هر آنچه از کارت امتیازی متوازن مطرح شده است در زمره اجرا و کنترل استراتژی بوده است نه طراحی و تدوین استراتژی. تفکیک بین هر یک از مراحل سه‌گانه فرآیند مدیریت استراتژیک در مکاتب نوین، امری سطحی و کاملاً غیر منطقی است و به قول وایک - از اندیشمندان بزرگ مکتب یادگیری - "حلی سطحی و غیر منطقی است اگر فکر کنیم اول استراتژی را تدوین می‌کنیم و بعد آن را اجرا می‌کنیم، ما استراتژی را در مواجهه با شرایط مختلف وضع می‌کنیم." رویکرد مکاتب نوین مدیریت استراتژیک، یکپارچه دیدن فرآیند سه مرحله‌ای مدیریت استراتژیک است. در واقع تدوین و اجرای استراتژی را یک فرآیند تعریف کرده و آنها را تفکیک نمی‌کنند. بنابراین به دنبال راهکاری برای تدوین برنامه‌های عملیاتی و اجرایی بودیم.

در مکاتبی که از طریق اینترنت یادگرتورتون داشتیم ایده استفاده از کارت امتیازی متوازن به عنوان رویکردی برای تدوین عملیاتی برنامه راهبردی را مطرح کردیم که به تأیید ایشان نیز رسید. مشکل اساسی برنامه‌های راهبردی و سندهای چشم‌انداز، عدم برخورداری از قابلیت عملیاتی و اجرایی می‌باشد. در واقع مهمترین مانع دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی در سطح خرد یا کلان، عدم درک مشترک تصمیم‌گیرندگان نسبت به آن است. از اینرو اغلب برنامه‌های راهبردی و سندهای چشم‌انداز به عنوان وسیله تئوریک در آرشو کتابخانه مدیران و یاروی میز ایشان برای جلب توجه ارباب رجوع تلقی می‌شود. وقتی از مدیران پرسیده می‌شود "چرا برنامه راهبردی خود را اجرا نمی‌کنید؟" جوابهای کاملاً مشابهی داده می‌شود که در بردارنده یک مضمون است: سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی تبدیل به یک سلسله پروژه‌های کلان شده است و قابلیت عملیاتی و اجرایی ندارد. در تدوین برنامه راهبردی از طریق کارت امتیازی

متوازن، نیازمند تعریف مضامین استراتژیک در چهار منظر مالی، ذی‌نفعان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری هستیم. سپس با بازتعریف چشم‌انداز و بیانیه مأموریت به مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک ذیل مضامین استراتژیک در منظر فوق و برقراری روابط علی - معلولی بین آنها در قالب نقشه استراتژی دویمه تبع آن تعیین شاخص‌ها (سنجه‌ها)ی تحقق اهداف، مبنای عملیاتی نمودن برنامه راهبردی و سند چشم‌انداز را فراهم می‌کنیم. اول بار این رویکرد کارت امتیازی متوازن بود که اصول سازمان‌های استراتژی محور را مطرح کرد و خود را به عنوان رویکرد جامع ایجاد سازمان استراتژی محور، پرآوازه نمود. در واقع استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن در مراحل مختلف تدوین استراتژی (از تدوین چشم‌انداز گرفته تا تعیین اهداف استراتژیک و شاخص‌های تحقق اهداف) که در بخش‌های پیشین به آن اشاره شد باعث عملیاتی شدن برنامه راهبردی و سند چشم‌انداز خواهد گردید. کارت امتیازی متوازن، چشم‌انداز و استراتژی را با ابزاری موثر به صورت اراده استراتژیک از بالا به پایین سازمان منتقل نموده و به چشم‌انداز قابلیت تبدیل شدن به مجموعه‌ای از اهداف کلان را می‌دهد. سپس اهداف کلان را به سیستمی از معیارهای عملکرد یا سنجه‌ها تبدیل می‌کند که نمایانگر یک تمرکز استراتژیک در سطح کل سازمان می‌باشد. از این رو کارت امتیازی متوازن چهارچوبی مشخص و روشن را فراهم آورده و زمانی که به صورت سیستماتیک مورد استفاده قرار گیرد، اطلاعات قابل اطمینانی را به دست می‌دهد که می‌توان از آن به عنوان مبنای برای تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها استفاده نمود. حال نکته قابل توجه در این است که اطلاعات مربوط به عملکرد را می‌توان هم برای استفاده در تصمیمات عملیاتی و هم برای تعدیل و بهبود استراتژی‌های سابق و تدوین شده سازمان به کار برد.

کارت امتیازی متوازن؛ رویکردی برای اجرا و کنترل برنامه استراتژیک: برای سالیان متمادی، تدوین یک استراتژی "برنده" کلید موفقیت سازمانها در دنیای پر رمز و راز رقابت محسوب می‌شد. تأکید بر استراتژی و چشم‌انداز موجب شکل‌گیری این عقیده غلط شده بود که "همه آنچه که برای موفقیت لازم است یک استراتژی صحیح است" اما در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد و نتایج آن در مجله Fortune منتشر گردید، مشخص شد که فقط ۱۰ درصد از استراتژی‌هایی که به خوبی فرموله و تدوین شده بودند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شدند.

**موانع عمده اجرای استراتژی رامی توان در ۴ عامل بازدارنده ذیل خلاصه نمود:**

**مانع مدیریتی:** ۸۵ درصد مدیران ارشد کمتر از یک ساعت در ماه را به تفکر، بحث و تبادل نظر پیرامون استراتژی اختصاص می‌دهند و به ضرورت وجود استراتژی به عنوان راهنما در مسیر پیشرفت خود ایمان ندارند.

**مانع مربوط به چشم‌انداز:** فقط ۵ درصد نیروی کار استراتژی رامی فهمند و بقیه کارکنان درک درست و روشنی از استراتژی و ارتباط تنگاتنگ آن با عملکرد و ضرورت وجودی آن در سازمان ندارند.

## موانع انسانی:

فقط ۲۵ درصد مدیران، منافع خود را در پیوند با استراتژی می‌یابند و تحقق اهداف مالی کوتاه مدت را مبنای موفقیت قلمداد می‌کنند، همین عامل باعث می‌گردد کارکنان سازمان، تمام قابلیت‌های خود را به نمایش نگذاشته و صرفاً به تحقق اهداف کوتاه مدت مورد نظر مدیر بسنده نمایند ضمن اینکه زمینه را برای یادگیری و توزیع دانش در سازمان از بین می‌برد.

## موانع مربوط به تخصیص منابع:

تنها ۴۰ درصد سازمانها استراتژی خود را به بودجه متصل می‌سازند و منابع لازم را برای ایجاد تحول و تعالی سازمان از طریق استراتژی تخصیص نمی‌دهند. در واقع دلیل موفقیت سازمانهای موفق، نه در داشتن یک استراتژی خوب بلکه در اجرای خوب یک استراتژی نهفته است. البته این به آن معنا نیست که داشتن یک استراتژی موفق هیچ ارزشی ندارد، بلکه مقصود این است که یک استراتژی هر چند هم که خوب تدوین شده باشد اگر به مرحله اجرا در نیاید، با نداشتن آن استراتژی یا حتی بد بودن آن هیچ تفاوتی ندارد. موفقیت استراتژیک زمانی حاصل می‌شود که استراتژی صحیح به شکلی صحیح پیاده سازی شود. اجرای استراتژی نیز بدون ارزیابی و کنترل مستمر و همه‌جانبه عملکرد با

شکست مواجه خواهد شد. در واقع اجرای موفقیت آمیز استراتژی نیازمند ارزیابی جامع عملکرد به منظور تطابق برنامه‌های عملیاتی با اهداف استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان است. در گذشته سیستم‌های ارزیابی عملکرد صرفاً برای مدیریت بردارایی‌های مالی و ملموس طراحی شده بودند اما با ورود به عصر دانش و اطلاعات که در آن ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان از طریق سرمایه‌گذاری بردارایی‌های نامشهود و معنوی از قبیل مشتریان، تامین کنندگان، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری محقق می‌گردد ارزیابی عملکرد در این زمینه‌ها اتکاء بر معیارهای مالی که گذشته‌نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری هستند انجام داد. کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص‌های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل شده و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد ضمن اینکه پیش و دید همه‌جانبه‌ای را به مدیران سازمان از آنچه در داخل و خارج سازمان در حال وقوع است ارائه می‌کند. وقتی از مدیران سازمان‌های موفق در خصوص چگونگی دستیابی سازمان‌هایشان به موفقیت سؤال می‌شود، آنها دو واژه را به دفعات استفاده می‌کنند: همسویی و تمرکز. در واقع، BSC این سازمان‌های موفق را قادر می‌سازد تا تیم مدیریت، واحدهای کسب و

کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت استراتژی سازمان خود همسو و متمرکز کنند. کارت امتیازی متوازن (BSC) موثرترین و کارآمدترین تکنیک حال حاضر دنیا در اجرای برنامه راهبردی و ارزیابی جامع عملکرد به شمار می‌رود که چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب روابط علی- معلولی در چهار منظر مالی، مشتری و ذینفعان، فرآیند داخلی (عملیات) و رشد و یادگیری توصیف کرده و با تعریف اهداف استراتژیک در ۴ منظر فوق و توصیف آنها در قالب شاخص‌های عملکرد و برقراری روابط علی- معلولی بین آنها، ضمن برخورداری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد با قابلیت بهبود مستمر در کل سازمان به مثابه یک پیکر واحد، مبنای عملیاتی مناسبی را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی و برنامه راهبردی جهت تحقق اهداف و عملیاتی نمودن چشم‌انداز فراهم آورد و با سابقه‌ای بالغ بر ۱۵ سال تجربه عملیاتی در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی، آنچنان نتایج موفقی را در حوزه مدیریت عملکرد سازمان‌ها، یادگیری سازمانی و پیاده‌سازی و کنترل استراتژی و برنامه راهبردی ایجاد نمود که همچنان در راس رویکردهای موفقی استقرار نظام جامع مدیریت در سازمان به حساب آمده و روز به روز بر قدرت و دامنه نفوذ آن افزوده می‌گردد.

کارت امتیازی متوازن = استراتژی اثربخش + عملیات کارا + بهبود عملکرد + یادگیری سازمانی ← تغییر و تحول استراتژیک

## پرتال جامع علوم انسانی

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

مشکلی که اغلب سازمان‌ها با آن مواجهند عدم تحقق اهداف و آرمان‌هایشان می‌باشد. تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان نیازمند برپایی سیستم جامع مدیریت استراتژیک با قابلیت بهبود مستمر عملکرد و متناسب با سیستم‌های پویا و سیستماتیک است. کارت امتیازی متوازن با تعریف دقیق و عملیاتی اهداف و آرمان‌های سازمان در مرحله طراحی (مرحله اول از فرآیند مدیریت استراتژیک) و پیاده‌سازی موفقیت آمیز برنامه استراتژیک (مرحله دوم از فرآیند مدیریت استراتژیک) از طریق استقرار سیستم جامع کنترل و ارزیابی عملکرد بر پایه سنج‌های عملکرد (مرحله سوم از فرآیند مدیریت استراتژیک) در ۴ منظر استراتژیک و برقراری روابط علی- معلولی بین آنها، سنگ بنای عملیاتی و کاربردی تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان را پایه‌ریزی کرد.

منابع و مآخذ

کلید منابع و مآخذ این مقاله در دفتر نشریه موجود می‌باشد.