



به اهداف و فعالیت‌های قابل حصول می‌شود (Asan & Tanyash, 2007).

این مقاله تلفیق ارزیابی متوازن و "هوشین کانری" را برای ساخت و اجرای استراتژی‌ها به منظور تأمین احتیاجات همیشه متغیر سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. چارچوب پیشنهادی دو ابزار را باهم ترکیب می‌کند، طوری که ارزیابی متوازن را برای ساخت چارچوب استراتژیک و "هوشین کانری" را برای برنامه ریزی، اجرا و تهیه و تنظیم اسناد و مدارک به کار می‌گیرد. مقاله با مرور ادبیات ارزیابی متوازن و "هوشین کانری" شروع می‌شود، سپس چارچوب پیشنهادی توصیف می‌گردد؛ و در نهایت، با نتیجه گیری و ارائه پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی به پایان می‌رسد.

## ارائه رویکردی تلفیقی از ارزیابی متوازن و "هوشین کانری" در مدیریت استراتژیک

### پیدایش ارزیابی متوازن

رویکرد ارزیابی متوازن (BSC) که اولین بار توسط "کاپلان و نورتون" (۱۹۹۲) مطرح شد، چهار بعد را شامل می‌شود: بعد یادگیری و رشد، بعد فرآیندهای داخلی، بعد مشتری و بعد مالی. ارزیابی متوازن یک رویکرد استراتژیک و سیستم مدیریت عملکرد است که سازمان‌ها می‌توانند برای اجرای بینش<sup>۴</sup> و استراتژی خود از آن استفاده کنند. مدل BSC چهار فرآیند مدیریتی جدید را دربرمی‌گیرد که جداگانه و باهم دیگر، پیوند دادن اهداف استراتژیک بلند مدت و اقدامات کوتاه مدت را تسهیل می‌کند (Kaplan & Norton, 1996). شرکت‌ها و صنایع زیادی BSC را برای نیل به چندین نیاز مدیریتی به کار برده‌اند. مدل BSC فراتر از یک مجموعه سنج‌های مالی و غیر مالی است؛ کارت امتیازی متوازن استراتژی واحد کسب و کار را به مجموعه‌ای از سنج‌های مرتبط تفسیر می‌کند که هم اهداف استراتژیک بلند مدت و هم سازوکارهایی برای کسب و بدست آوردن بازخور درباره آن اهداف را ارائه می‌کند (Kaplan & Norton, 1996).

### چکیده

این مقاله چارچوبی را برای مدیریت استراتژیک مطرح می‌کند که بر روی استقرار بینش و استراتژی‌ها در کل سازمان با تلفیق ارزیابی متوازن و "هوشین کانری" تمرکز می‌کند؛ و فرض می‌کند که تلفیق یک رویکرد عملکرد گرا مثل ارزیابی متوازن با یک رویکرد فرآیند گرا مثل "هوشین کانری" هم نیروزایی<sup>۱</sup> ایجاد می‌کند. چارچوب پیشنهادی اهداف استراتژیک را بر طبق ابعاد ارزیابی متوازن انتخاب می‌کند؛ سپس برای استقرار و جاری سازی استراتژی‌های توسعه یافته در سازمان از "هوشین کانری" بهره می‌گیرد؛ و برای ارزیابی نتایج نیز از هر دو ابزار استفاده می‌کند.

### مقدمه

برای پی‌گیری مدیریت استراتژیک، مدیران به سیستمی برای توسعه خط مشی‌ها، برقراری ارتباطات، تخصیص منابع، متمرکز و هم راستا کردن اقدامات و کنترل و ارزیابی عملکرد شرکت نیاز دارند. اثبات شده است که یکی از دلایل عمده عدم موفقیت در مدیریت استراتژیک نادیده گرفتن روابط بین استراتژی و اقدامات عملیاتی است. (Tennant & Roberts, 2001). از طرف دیگر، لئونارد و مک آدام (۲۰۰۲) اظهار داشتند که مدیریت غالباً تمایل دارد که اجرای اقدامات استراتژیک را بدون فراهم کردن مفهوم استراتژیک کلی به سطوح عملیاتی تفویض کند، که این منجر به مشکلاتی در تبدیل استراتژی

### دکتر علیرضا فضل زاده

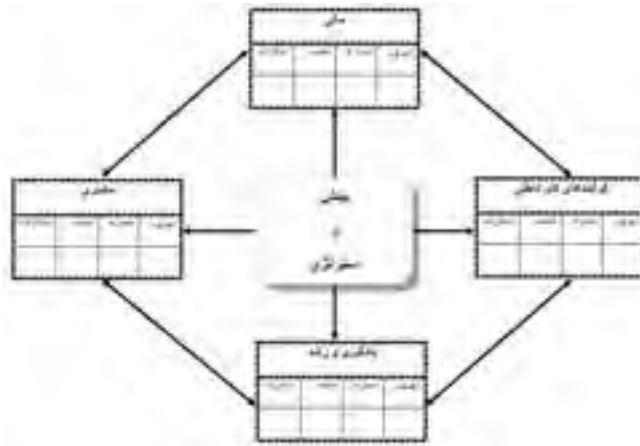
استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز

### علی رضازاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی



پیشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
رتال جامع علوم انسانی



ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

سازمان چه می‌خواهند؛ و نوع نگاه آن‌ها را به شرکت توضیح می‌دهد. در ایجاد استاندارد برای اندازه‌گیری میزان رضایت مشتریان، انواع مشتریان و نوع فرآیندی که محصول یا خدمت را برای گروه‌های مشتریان تولید می‌کند نیز باید در نظر گرفته شود.

### بعد مالی

سنججه‌های عملکرد مالی نشان می‌دهد که آیا استراتژی شرکت و اجرا و پیاده‌سازی آن موجب بهبود کل شرکت می‌شود؟ این جنبه شامل معیارهای سودآوری از قبیل سود عملیاتی، بازده سرمایه به کار رفته، رشد فروش و ارزش افزوده اقتصادی است. جنبه مالی مهم‌ترین معیار بوده و معیار نتایج نهایی است که شرکت برای سهام‌داران خود ایجاد می‌کند؛ و درخصوص اقدامات انجام شده برای آن‌ها توضیح می‌دهد. «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۶) در ارتباط با چهار بعد، چهار سؤال را مطرح می‌کنند که باید طی فرآیند تهیه برگه ثبت امتیاز پاسخ داده شود؛

۱- برای موفقیت از لحاظ مالی، سازمان باید با چه دیدی به سهام‌داران نگاه کند؟

۲- برای موفقیت در بینش خود، سازمان باید با چه دیدی به مشتریان بنگرد؟

۳- برای راضی کردن سهام‌داران و مشتریان خود، سازمان باید در کدام یک از فرآیندهای داخلی کسب و کار برتری داشته باشد؟

۴- برای موفقیت در بینش خود، سازمان چگونه باید ظرفیت خود برای یادگیری و رشد را تقویت کند؟

با پاسخ به این سؤالات برای هر بعد، مقاصد استراتژیک، اقدامات، اهداف و طرح‌های اجرایی تدوین می‌شوند. سپس برگه ثبت امتیاز برای مشخص کردن چیزی که باید در کانون تلاش‌های سازمانی باشد به کار می‌رود.

شکل زیر ارزیابی متوازن «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۲) را نشان می‌دهد.

### بعد یادگیری و رشد

«کاپلان و نورتون» (۱۹۹۲) مدل BSC را بر روی فعالیت‌هایی که یادگیری و رشد را توسعه می‌دهند بنا کردند. این بعد توانایی کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی، تطبیق دادن سازمان برای مدیریت کسب و کار و انطباق با تغییرات را در برمی‌گیرد. موفقیت این فرآیند به کارکنان ماهر و دارای انگیزه و همچنین اطلاعات دقیق و به موقع بستگی دارد. این جنبه پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان می‌تواند فرآیند پیشرفت و ایجاد ارزش را تداوم بخشد؟ بعد یادگیری و رشد چگونگی موفقیت سازمان را توضیح داده و توجه اصلی آن بر مبنای موفقیت آتی افراد سازمان و ساختار آن است. این جنبه مربوط به زیرساختها یعنی اصول لازم برای انجام اهداف در سطوح دیگر مؤسسه نیز است. در تمامی موارد آموزش و یادگیری پایه اصلی موفقیت هر سازمانی است.

### بعد فرآیندهای داخلی

مدل BSC فرض می‌کند که توان‌مندی‌های کارکنان محرک بهبود فرآیندهای داخلی است. این جنبه اقدامات مورد نیاز برای کارایی و اثربخشی سازمان را توضیح می‌دهد؛ و تمرکز آن بر عملکرد فرآیندهای داخلی سازمان است. این جنبه شامل معیارهای اساسی همانند طراحی تولید، گسترش تولیدات، خدمات فروش، کارایی تولید، کیفیت و بهره‌وری است. در واقع جنبه داخلی توضیح روش‌ها، مزیت‌ها و برتری‌های درون سازمانی است.

### بعد مشتری

بعد مشتری نیز مواردی که موجب ارائه ارزش متمایز می‌شوند را شناسایی می‌کند. این موارد شامل سهم بازار در بخش مشتریان ویژه، سهم از مشتریان در بازار هدف، جذب و نگهداری مشتریان در بخشهای هدف‌گیری شده و قابلیت سودآوری مشتری می‌شود؛ و در نهایت این که مشتریان از



در حقیقت «هوشین کانری» چیزی نیست جز نوعی فرهنگ کاری مبتنی بر برنامه‌ریزی و حرکت بر مبنای برنامه. برنامه‌هایی که لایه به لایه به هم مرتبط هستند و اثرات خود را بر شاخص‌هایی نمایش می‌دهند که آن‌ها هم لایه به لایه با یکدیگر در ارتباطند.



تولید برای شنیدن شکایات کارکنان و توانمندسازی آن‌ها برای ارائه پیشنهاداتی برای بهبود فرآیندها را تشخیص داد، برمی گردد. برعکس، سازمانی که ایده‌های جدید از سوی کارکنان را سرکوب می‌کند و نادیده می‌گیرد، احتمالاً محکوم به فنا است. ارزیابی متوازن با استفاده از تلاش‌هایی مثل بررسی کارمندان و تجزیه و تحلیل داده‌های آموزشی قادر به سنجش درجه یادگیری و رشد است؛ و رهبران را قادر می‌سازد که توان‌مندی‌های بالقوه برای موفقیت بلندمدت را تعیین کنند.

۳- بهبود فرآیندهای کسب و کار به بهبود تولید و ارائه خدمت منجر می‌شود. برای مثال اگر بهینه سازی یک فرآیند در زمان صرفه جویی کند، نتایج آن به طور مستقیم در کوتاه شدن زمان تحویل کالا یا خدمت به مشتری تأثیر می‌گذارد؛ چیزی که هر مشتری از آن استقبال خواهد کرد. در بافت دولتی نیز همیشه کاهش هزینه برای مشتری مهم است؛ چون مشتری به طور مستقیم یا غیر مستقیم تأمین کننده کل بودجه سازمان است. ارزیابی متوازن رضایت مشتری را می‌سنجد و در ضمن فرآیندهای نیل به آن را بهبود می‌دهد. ۴- سرانجام، بهبود رضایت مشتری به وفاداری مشتری منجر شده و موجب افزایش سهم بازاری شود؛ افزایش سهم بازار نیز درآمد خالص را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

این چهار مرحله در واقع همان ابعاد ارزیابی متوازن در شکل اصلی آن هستند؛ و علت اصلی تعریف ابعاد و سنجش‌های متضمن آن‌ها، به شکلی که هستند را نشان می‌دهند. تمامی اصلاحات در سنجش‌ها باید فرضیات بالا را به عنوان علت موفقیت استراتژیک بلند مدت مورد توجه قرار دهند.

### کاربردهای ارزیابی متوازن

"کاپلان و نورتون" در سال ۱۹۹۲، بر اساس مشاهده ۱۲ شرکت بزرگ و معروف در آمریکا از جمله شرکت کامپیوتری اپل و جنرال الکتریک، BSC را به عنوان یک فن جدید ارزیابی عملکرد مدیران معرفی کردند.

اساساً ارزیابی متوازن درباره ایجاد یک چارچوب استراتژیک است، جایی که همه اقدامات شرکت در یک زنجیره علت و معلول، برای هدف گذاری و سنجش عملکرد و ایجاد درک روشنی برای کارکنان از اثر اقدامات خودشان بر روی بینش سازمان با هم‌دیگر منطبق می‌شود (Kaplan & Norton, 2001).

"کاپلان و نورتون" در کتابشان، زنجیره علت و معلولی که منجر به موفقیت استراتژیک می‌شود را توصیف کردند. شناخت این زنجیره علت و معلولی برای درک دیدگاه ارزیابی متوازن اساسی است. چهار مرحله برای این زنجیره علت و معلولی وجود دارد که رئوس کلی آن در زیر بیان می‌شود.

۱- مبنای علت اساسی موفقیت استراتژیک نحوه انجام استراتژی توسط افراد است. سال‌ها قبل، پیتز دراکر بیان کرد، نوآوری که از خلاقیت افراد به وجود می‌آید تنها منبع مطمئن موفقیت بلند مدت و رقابت پذیری است. برای این که فعالیت‌های مختلف سازمانی به درستی اجرا شوند، باید افراد درستی استخدام شوند؛ به طور صحیحی آموزش ببینند؛ و یادگیری در سازمان به فرآیندی مداوم و بی پایان تبدیل شود. پیتز سنج در کتاب تأثیرگذارش «سازمان یادگیرنده»، سازمان سالم را به عنوان سازمانی که فرهنگ یادگیری در آن شایع است و آموزش‌های رسمی و غیررسمی با بهره گیری از تمامی کانالهای ارتباطی به طور مداوم در آن مورد تأکید قرار می‌گیرد، تعریف می‌کند.

۲- در سازمان یادگیرنده و پویا، جایی که فرهنگ افراد را به پرورشگری و ارائه پیشنهاداتی درباره وضع موجود تشویق می‌کند، جریان مداومی از ایده‌های جدید از طریق کارکنان عادی به وجود می‌آید. این ایده‌ها برای آینده سازمان حیاتی هستند؛ چون آن‌ها توسط کارشناسان و افرادی که با فرآیندهای روزمره کار درگیر هستند ارائه می‌شوند. این بینش درباره نقش کارکنان به دمینگ، که نیاز ضروری مدیران و سرپرستان بخش



"هوشین کانری"  
به خصوص به علت توانایی ذاتی اش در هم راستا کردن کارکنان همه سطوح سازمان به سوی یک هدف مشترک ارزشمند است و تضمین می‌کند که آن‌ها از نقش خود در رابطه با استراتژی مدیریت ارشد آگاه هستند.



- تسهیل یک پارچه سازی برنامه ریزی استراتژیک یک شرکت؛
- شکستن اقدامات استراتژیک به سطوح پایین تر سازمان به طوری که مدیران واحدها و کارکنان می توانند آن چه را که در سطح آن ها برای نیل به عملکرد کلی عالی مورد نیاز است را درک کنند؛
- تخصیص بهینه منابع از طریق تعیین عوامل کلیدی برای موفقیت استراتژیک؛
- بهبود اثربخشی مدیریت.

**مشکلات و معایب پیاده کردن BSC**  
اجرای BSC در سازمان ها کار ساده ای نیست؛ و ممکن است سازمان در پیاده سازی BSC با مشکلاتی روبرو شود؛ پاره ای از مهم ترین این مشکلات به قرار زیر هستند:

- تعیین شفاف بینش سازمان؛
- اطمینان از انتخاب بهترین استراتژی ها؛
- انتخاب بهترین اهداف کلی و کمی در بین مجموعه اهداف کلی و کمی؛

اما به تدریج کاربرد BSC توسط شرکت ها از فن ارزیابی عملکرد مدیران فراتر رفت؛ و بر اساس یافته های «کاپلان و نورتون» از مطالعه ۱۰۰ شرکت بزرگ و معروف آمریکا در صنایع مختلف طی سال ۱۹۹۶ ارزیابی متوازن به عنوان یک «سیستم مدیریت استراتژیک» مطرح شد. از سال ۲۰۰۱ کاربرد ارزیابی متوازن باز هم فراتر رفت، و به عنوان چارچوبی برای ایجاد تغییرات سازمانی مورد استفاده قرار گرفت (نمازی، ۱۳۸۲).

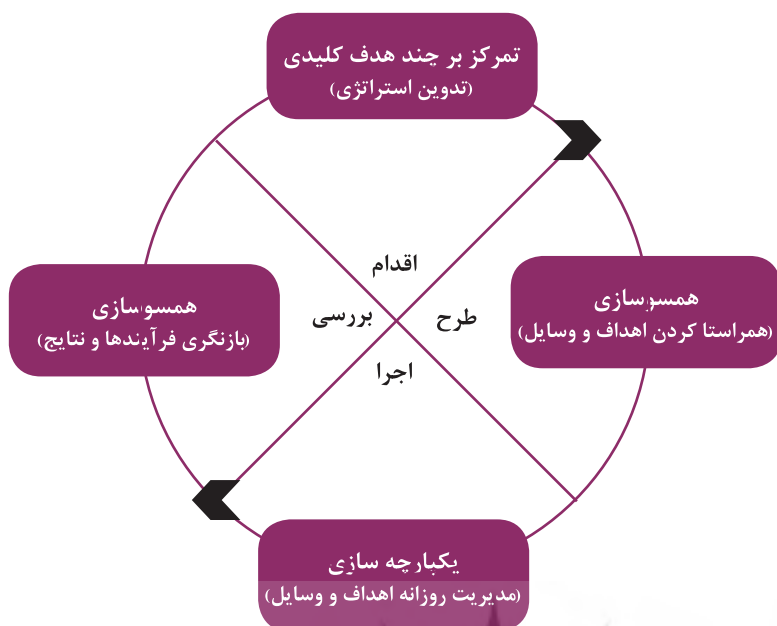
ارزیابی متوازن از هنگام معرفی تا کنون توسط بسیاری از سازمان های بزرگ و کوچک، دولتی و غیر دولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی در حیطه های فوق به کار رفته است. با توجه به گسترش BSC در دنیا، اکنون بیش از ۳۰ نرم افزار مربوط به این فن وجود دارد؛ و تعداد آن ها روز به روز در حال افزایش است (نمازی، ۱۳۸۲).

**مزایای ارزیابی متوازن از دید «کاپلان و نورتون»**  
باتوجه به تعاریف ارائه شده از ارزیابی متوازن و سیر تحول نحوه استفاده از این ابزار، مهم ترین مزایای BSC را می توان به شکل زیر خلاصه کرد:

- ایجاد تعادل بین اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت به وسیله اندازه گیری عملکرد مناسب؛
- تمرکز سازمان بر چند عامل کلیدی که برای عملکرد رو به جلو ضروری است؛



سال ها قبل، پیتر دراگر بیان کرد، نوآوری که از خلاقیت افراد به وجود می آید تنها منبع مطمئن موفقیت بلند مدت و رقابت پذیری است. برای این که فعالیت های مختلف سازمانی به درستی اجرا شوند، باید افراد درستی استخدام شوند.



چرخه FAIR در مدیریت استراتژیک  
(وینچر و بوتوروث، ۱۹۹۹)

واقعی آن ارائه شود. معمول ترین این ترجمه‌ها عبارتند از:  
۱- مدیریت به وسیله سیاست؛ ۲- برنامه ریزی هوشین؛ ۳- جاری سازی سیاست؛ ۴- ولی هیچ یک از این‌ها با معنای کامل عبارت ژاپنی و روش‌شناسی که ارائه می‌شود، دقیقاً برابر و مشابه نیست. اما رایج‌ترین عبارت مورد استفاده و جایگزین برای "هوشین کانری" در غرب، «جاری سازی سیاست» است (جاوید & اقدسی، ۱۳۸۳).

در حقیقت "هوشین کانری" چیزی نیست جز نوعی فرهنگ کاری مبتنی بر برنامه‌ریزی و حرکت بر مبنای برنامه. برنامه‌هایی که لایه به لایه به هم مرتبط هستند و اثرات خود را بر شاخص‌هایی نمایش می‌دهند که آن‌ها هم لایه به لایه با یکدیگر در ارتباطند. به این ترتیب حرکت سازمان در شبکه‌ای از شاخص‌ها و برنامه‌ها شکل می‌گیرد که حرکت هدفمند و یکپارچه، نتیجه آن است. هوشین پس از ایجاد چنین سازوکاری به سازمان برای می‌دهد و از اتلاف منابع پیشگیری می‌کند. همچنین توجیه منطقی برای انتخاب پروژه‌ها و ایجاد انگیزه، حرکت و تلاش جمعی و هدفمند را در کارکنان ایجاد کرده و در نهایت دستیابی به اهداف بلند مدت را تسهیل می‌کند.

هدف روش "هوشین کانری"، تضمین این نکته است که بینش و چشم انداز شرکت به محض اتمام مرحله برنامه ریزی به دست فراموشی سپرده نشود. هدف این روش زنده نگهداشتن مدارک برنامه ریزی است و نه بایگانی شدن آن‌ها. هدف آن کاهش میزان فعالیت‌های اضطراری در هر روز و جلوگیری از جلسات استراتژیک برنامه ریزی نشده است.

هدف "هوشین کانری" جاری سازی سیاست، فراهم کردن امکان گریز از وضع موجود و ایجاد یک بهبود عمده در عملکرد به وسیله تجزیه و تحلیل مشکلات جاری در پاسخ به وضعیت

• انطباق اهداف کلی و کمی سازمان با اهداف کلی و کمی واحدها و کارکنان سازمان؛

• ایجاد مشارکت جمعی در سازمان؛  
• تعیین سنج‌های مالی و غیر مالی لازم و ایجاد زنجیره ارزش بین آن‌ها؛  
• انجام هزینه و زمان طولانی برای پیاده کردن سیستم (نمازی، ۱۳۸۲).

نظریه پردازان مدیریت رویکرد بالا به پایین و غیر مشارکتی BSC را به عنوان مهم‌ترین ایراد این فن ذکر کرده‌اند. از جمله کانچی و سا (۲۰۰۲) ادعا کردند که ارزیابی متوازن یک رویکرد مشارکتی نیست بلکه آمرانه بوده و رویکردی از بالا به پایین دارد. طبق نظر کانچی و سا (۲۰۰۲)، ارزیابی متوازن تنها یک چارچوب مفهومی را فراهم می‌کند؛ به این دلیل، فقدان یک روش‌شناسی اجرا ممکن است باعث انحراف از قابلیت خود مفهوم شود (Asan & Tanyash, 2007).

برای رفع این ایراد BSC، تعدادی از محققان در حوزه ارزیابی متوازن و مدیریت استراتژیک، تلفیق «هوشین کانری» با BSC را پیشنهاد می‌کنند. قسمت بعدی این مقاله به معرفی "هوشین کانری" می‌پردازد.

### مروری بر ادبیات "هوشین کانری"

"هوشین کانری" توسط آکاو (۱۹۹۱) به عنوان یک رویکرد سیستماتیک که تمام فعالیت‌های روزمره سازمان را با اهداف استراتژیک تلفیق می‌کند توصیف شده است. «فعالیت‌های روزمره» نه تنها عملیات بلکه هم‌چنین هر چیزی را که برای مدیریت عادی سازمان در حرکت به سوی مأموریتش ضروری است را در بر می‌گیرد (Asan & Tanyash, 2007).

"هوشین کانری" یک فرآیند مرحله به مرحله برنامه ریزی، اجرا، مرور برای تغییرات کنترل شده و رویکردی سیستمی به مدیریت تغییر در فرآیندهای کلیدی کسب و کار است. عبارت ژاپنی «هوشین کانری» به شکلهای مختلفی به زبان انگلیسی ترجمه و سعی شده است تا معنای



ارزیابی متوازن از هنگام معرفی تا کنون توسط بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک، دولتی و غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی در حیطه‌های فوق به کار رفته است. با توجه به گسترش BSC در دنیا، اکنون بیش از ۳۰ نرم افزار مربوط به این فن وجود دارد؛ و تعداد آن‌ها روز به روز در حال افزایش است.



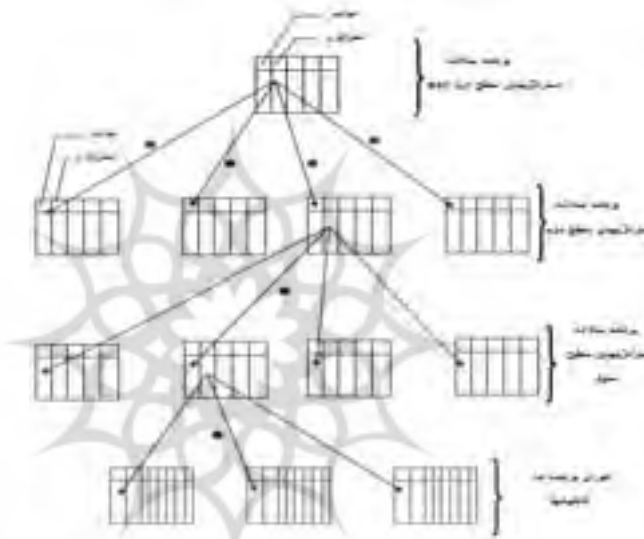
چارچوبی جامع برای مدیریت استراتژیک

می‌کنند؛ سپس به نوبه خود اهداف کمی را به سطح پایین‌تر بعدی انتقال می‌دهند. هم‌چنین هر سطح پایین مدیریت عالی نیز با سطح بالاتر خود به منظور اطمینان از این که استراتژی پیشنهاد شده آن سطح به نیازها پاسخ می‌دهد، درگیر است. بازنگری مداوم نیز برای تعیین میزان پیشرفت، تشخیص مشکلات و شروع اقدامات اصلاحی انجام می‌گیرد (جاوید & اقدسی، ۱۳۸۳).

”هوشین کانری“ اطمینان می‌دهد که هر شخصی در شرکت از چشم انداز جامع، اهداف کمی و روش‌های تحقق آن‌ها آگاه شده است. ”هوشین کانری“ رویکردی برای بهبود عملکرد شبکه‌های کسب و کار است؛ و یک ساختار برنامه ریزی را ارائه می‌دهد که فرآیندهای کلیدی انتخاب شده کسب و کار را به سطح مطلوب عملکرد ارتقا می‌دهد (جاوید & اقدسی، ۱۳۸۳).

تنانت و رابرت (۲۰۰۱) موارد زیر را به عنوان قابلیت‌های ”هوشین کانری“ ذکر می‌کنند:

- تلفیق اهداف استراتژیک با تاکتیک‌های مدیریت روزمره
- کاربرد چرخه PDCA در مدیریت فرآیند کسب و کار
- متدولوژی برنامه ریزی و اجرای موازی اصلاحاتی در ارتباطات کل شرکت
- ”هوشین کانری“ به‌خصوص به علت توانایی ذاتی اش در هم راستا کردن کارکنان همه سطوح سازمان به سوی یک هدف مشترک ارزشمند است و تضمین می‌کند که آن‌ها از نقش خود در رابطه با استراتژی مدیریت ارشد آگاه هستند (Asan & Tanyash, 2007).
- ”هوشین کانری“ را می‌توان به عنوان کاربرد چرخه دمینگ (PDCA) در مدیریت تلقی کرد. چرخه PDCA بیان‌گر یک روش جامع برای بهبود مستمر در فعالیت‌ها و فرآیندها است.
- در مرحله برنامه ریزی (Plan)، یک برنامه کاری برای مواجهه با مشکل ارائه می‌شود. نقاط کنترلی و نیز شاخص‌های اندازه‌گیری مرتبط ایجاد می‌شوند. در



استقرار استراتژی‌ها (کاولی و دامب، ۱۹۹۷)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

محیطی است. ”هوشین کانری“ سیاست‌ها و اهداف مدیریت عالی را به سلسله مراتب مدیریتی پایین‌تر جاری می‌سازد. سیاست‌ها در هر سطح، به سیاست‌ها، اهداف و اقدامات برای سطح پایین‌تر بعدی ترجمه می‌شود. به وسیله ”هوشین کانری“ بینش و چشم انداز مدیریت عالی به یک مجموعه از سیاست‌ها و اقدامات منسجم، سازگار، قابل فهم و قابل حصول که می‌توانند در تمام سطوح و عملیات شرکت به کار گرفته شوند، ترجمه می‌شود. زمانی که این اقدامات و سیاست‌ها به کار گرفته می‌شوند، چشم انداز محقق شده و بهبود مستمر و عمده در عملکرد به وقوع می‌پیوندد. در ابتدای فرآیند ”هوشین کانری“، مدیریت عالی چشم انداز جامع و سراسری، اهداف و سیاست‌های سالیانه سطوح عالی شرکت را تعیین می‌کند. در هر سطح پایین‌تر، مدیران و کارکنان در تعریف استراتژی و برنامه دقیق اقداماتی که آن‌ها برای دست یافتن به اهداف کمی خود براساس بینش جامع مدیریت عالی، استفاده خواهند کرد، مشارکت کرده و هم‌چنین شاخص‌های اندازه‌گیری میزان دستیابی موفقیت آمیز به اهداف کمی را تعریف



برای پی‌گیری مدیریت استراتژیک، مدیران به سیستمی برای توسعه خط مشی‌ها، برقراری ارتباطات، تخصیص منابع، متمرکز و هم راستا کردن اقدامات و کنترل و ارزیابی عملکرد شرکت نیاز دارند. اثبات شده است که یکی از دلایل عمده عدم موفقیت در مدیریت استراتژیک نادیده گرفتن روابط بین استراتژی و اقدامات عملیاتی است.



رویکرد ارزیابی متوازن (BSC) که اولین بار توسط «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۲) مطرح شد، چهار بعد را شامل می‌شود: بعد یادگیری و رشد، بعد فرآیندهای داخلی، بعد مشتری و بعد مالی. ارزیابی متوازن یک رویکرد استراتژیک و سیستم مدیریت عملکرد است که سازمان‌ها می‌توانند برای اجرای بینش و استراتژی خود از آن استفاده کنند.

برنامه ریزی و مفهوم سازی برنامه‌ها از ویژگی‌های اصلی «هوشین کانری» است. «هوشین کانری» تأمین کننده فرصت‌ها برای بهبود مستمر عملکرد از طریق مفهوم سازی چشم انداز، اهداف و برنامه‌های مدیریت عالی شرکت برای تمام کارکنان است. بنابراین تمام افراد در سطوح مختلف می‌توانند به طور مستمر روی برنامه‌ها کار کرده، عملکرد را ارزیابی کنند و سپس نتایج را به عنوان بخشی از فرآیند بهبود مستمر، مطالعه و بررسی کنند.

هدف این است که، در هر سازمانی که «هوشین کانری» مورد استفاده قرار می‌گیرد، تمام افراد از چشم انداز شرکت آگاه شوند، واحدها علیه یکدیگر رقابت نکنند، پروژه‌ها با موفقیت به اتمام برسند، به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای هماهنگ نگاه شود.

### مقایسه ارزیابی متوازن با «هوشین کانری»

ارزیابی متوازن شباهت‌های زیادی با برنامه ریزی هوشین یا «هوشین کانری» دارد. هر دو عملکرد رو به جلو، هماهنگی و یک پارچه سازی اهداف برای همه سطوح را جستجو می‌کنند. ارزیابی متوازن پیشنهاد می‌کند که باید برای ایجاد تصویر متوازن از سازمان حوزه‌های ویژه‌ای سنجیده شوند؛ اما این پیشنهاد با برنامه ریزی هوشین مغایر نیست. چون چیزی که ژاپنیها در سیستم برنامه ریزی هوشین مورد تأکید قرار می‌دهند «catchball» یا فرآیند داد و ستد بین سطوح مختلف سازمانی است که به تعریف استراتژی در شرکت‌های ژاپنی کمک می‌کند.

ارزیابی متوازن و «هوشین کانری» ابزارهای مشابهی هستند (Tennant et al., 2002; Witcher, 2003; Andersen et al., 2004; McCarthy, 2005). هر دو برطرف کردن موانع عملکرد، هم تراز کردن استراتژی‌ها، و یک پارچه سازی اهداف برای همه سطوح درون یک سازمان را دنبال می‌کنند، با این وجود زمینه‌هایی وجود دارد که آن‌ها باهم متفاوت هستند. اول از همه، ارزیابی متوازن یک رویکرد مبتنی بر عملکرد است و نتایج حاصله را مهم تلقی می‌کند. برعکس «هوشین کانری» یک رویکرد مبتنی بر فرآیند است و نه تنها بر نتایج بلکه بر نحوه نائل شدن به آن‌ها نیز تمرکز می‌کند. در این زمینه ارزیابی متوازن متمایل به هدف و «هوشین کانری» متمایل به وسیله در نظر گرفته می‌شود (Asan & Tanyash, 2007).

### ایجاد چارچوبی جامع برای مدیریت استراتژیک

اگر چه هر دو ابزار ارزیابی متوازن و «هوشین کانری» برای مدیریت استراتژیک سازمان ارزشمند هستند، ولی به احتمال زیاد زمانی که آن‌ها باهم ادغام شوند، کارآمدتر شده و هم نیروزایی ایجاد می‌کنند. با بهره‌گیری از وجوه قدرت هر یک از این ابزارها چارچوب جامعی برای مدیریت استراتژیک

نهایت برنامه بازبینی و تأیید می‌شود.  
• در مرحله اجرا (Do)، برنامه اجرا خواهد شد.

• در مرحله بازبینی نتایج (Check)، اطلاعات مرتبط با نقاط کنترلی جمع آوری می‌شود و سپس نتایج عملکرد با نتایج مورد انتظار مقایسه می‌شود.

• در مرحله اقدام اصلاحی (Act)، نتایج تحلیل شده و علل اختلاف بین عملکرد و برنامه شناسایی می‌شود؛ و پس از بحث درمورد آن‌ها، علل نهایی مشخص شده و سپس اقدامات اصلاحی تعریف می‌شوند.

چرخه PDCA، توالی یک رفتار منطقی است. با اتمام یک چرخه PDCA با فعالیت اقدام (که در آن اقدامات اصلاحی تعریف می‌شوند)، مرحله برنامه ریزی (که در آن برنامه اجرایی برای اقدامات اصلاحی تهیه می‌شود) از چرخه بعدی PDCA شروع می‌شود.

چرخه PDCA (طرح، اجرا، بررسی، اقدام) توسط ویتچر و بوتروث (۱۹۹۹) در «هوشین کانری» به عنوان چرخه FAIR (تمرکز بر چند هدف کلیدی<sup>۱</sup>، همسو سازی<sup>۱</sup>، یک پارچه سازی<sup>۱</sup>، بازنگری<sup>۲</sup>)، به نحوی که در شکل زیر مشاهده می‌شود، ارائه شده است. «FAIR» چرخه سالانه‌ای است که زمانیکه مدیریت اقدام به بازنگری عملکرد سال گذشته می‌کند، شروع می‌شود و کانون توجه استراتژیک را برای سال آینده تدوین می‌کند؛ که با عنوان «اهداف کلیدی» بیان می‌شود. سپس چرخه به مرحله طرح می‌رسد و اهداف کلیدی با برنامه‌های سالانه هم راستا می‌شوند و توسط «فرآیند همسو سازی» از طریق واحدهای کسب و کار جاری می‌شوند. مرحله «اجرا» یک پارچه سازی اهداف کلیدی و فعالیت‌های مدیریت روزمره است؛ مرحله «کنترل» نیز، بازنگری عملکرد سالانه است. داده‌های حاصل از یک چرخه تکمیل شده به مرحله اقدام بازخور داده می‌شود؛ و به همین شکل چرخه تکرار می‌شود (Asan & Tanyash, 2007).





توسعه داده می‌شود که در آن از ارزیابی متوازن برای ساخت چارچوب مفهومی و از "هوشین کانری" برای برنامه ریزی، اجرا و مستند سازی استفاده می‌شود. این رویکرد از شش مرحله تشکیل می‌شود که در شکل زیر ارائه شده است. بازنگری و ارزیابی فعالیت‌ها نیز طبق "هوشین کانری" و ارزیابی متوازن در سراسر فرآیند انجام می‌شود.

مرحله اول با عنوان فعالیت‌های مقدماتی مشخص شده است، که شامل تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی سازمان و محیط و به دنبال آن تنظیم بیانیه‌های مأموریت<sup>۱۳</sup> و بینش و استراتژی‌های سازمان است. این مرحله هم‌چنین مستلزم تعریف مفاهیم استراتژیک، ارزشها، مزیت‌های رقابتی، مشتریان، محصولات، بازار، رقبا، منابع و فرآیندها است. بر اساس داده‌های حاصل از مرحله اول، ابعاد برگه ثبت امتیاز شرکت تعیین می‌شوند. اگر چه «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۶) ابعاد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد را پیشنهاد کردند، ولی این ابعاد می‌توانند بر طبق ویژگی‌های هر سازمان، متفاوت باشند. این ابعاد کلیدی به یکدیگر وابسته هستند (Norreklit, 2000)، اما در عین حال نقش منحصر به فرد خود را در تدوین استراتژی کلی و فرآیند اجرا ایفا می‌کنند.

مرحله بعد با مشتقات حاصل از برگه ثبت امتیاز نقشه استراتژی<sup>۱۴</sup> را ایجاد می‌کند، که سازمان را قادر می‌سازد تا روابط علت و معلولی بین نتایج مورد علاقه و محرک‌های آن‌ها را توصیف کرده و روشن کند. نقشه استراتژی یک بازنمایی بصری از استراتژی‌های سازمان و روابط تعیین کننده میان آن‌ها که موجب عملکرد سازمان می‌شوند را فراهم می‌کند. «اهداف استراتژیک» در ارزیابی متوازن با «اهداف کلیدی» در "هوشین کانری" مرتبط است. این‌ها سطح اول استراتژی‌ها هستند و با استفاده از فرآیند catchball در سازمان جاری می‌شوند. فرآیند catchball سیستم ارتباطی دو طرفه ای است که برای جاری سازی اهداف و وسایل در هر سطح سازمان ضروری است. این فرآیند به همه شرکت کنندگان در آن فرصت ابراز ایده‌ها در قبل و بعد از هر سطح را درباره آن چه که می‌توان برای نیل به هر استراتژی انجام داد، جاهایی که ممکن است مشکلاتی بروز کند و الزاماتی که باید برای رفع آن مشکلات ایجاد شود، می‌دهد. سپس ماتریسهای هدف و وسایل تا نیل به سطح تاکتیکی یعنی جایی که طرح‌های اجرایی ایجاد می‌شوند، استقرار می‌یابند. در طی فرآیند استقرار استراتژی که در شکل زیر نشان داده شده است، استراتژی‌ها از سطح پیشین به اهداف عینی و فعالیت‌های محرک سطح بعدی تبدیل شده، سنجه‌های مرتبط و متصدیان فعالیت نیز بر طبق آن تعیین می‌شوند.

در طول فرآیند برنامه ریزی، مستند سازی فعالیت‌های برنامه ریزی و بازخور مداوم به طور عمده با استفاده از ابزارهای "هوشین کانری" انجام می‌شود. "هوشین کانری" ابزارهای برنامه ریزی و مدیریت زیادی مثل، کردارهای علت و معلول، جداول کنترل، کردارهای ماتریسی، کردارهای درختی، کردارهای شبکه فعالیت برای ارتباطات، حساسی و تصمیم گیری مؤثر را به کار می‌گیرد. بعد از این که طرح‌ها به طور کامل برای اجرا رو به پایین استقرار یافتند، تناقض‌ها، کمبود منابع و محدودیت‌های طرح‌ها از پایین به بالا به شکل معکوس مورد بررسی قرار می‌گیرند. بعد از تأیید طرح‌های اجرایی، سازمان برای مرحله اجرا آماده است. متصدیان فعالیت مسؤول اجرا، مستند سازی و ارتباط هر فعالیت هستند.

سندی از فعالیت‌ها هم زمان با اجرای طرح‌ها نگهداری می‌شود. در اجرا نیز، اختلافات بین اهداف و نتایج حاصله بررسی شده و اقدامات اصلاحی ضروری در جاهایی که ممکن باشد انجام می‌شود. در پایان هر دوره برنامه ریزی، نتایج فعالیت‌های اجرایی و ارزیابی‌های عملکردی آن‌ها به عنوان داده ای برای چرخه بعدی به کار می‌روند؛ که به عنوان سازوکاری برای بهبود عملکرد کلی سازمان عمل کرده و یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند. با اجرای توأمان "هوشین کانری" و ارزیابی متوازن نتایج نه تنها عملکرد محور بلکه فرآیند محور نیز می‌شوند. این به سازمان کمک می‌کند که روی بینش و چشم انداز خود در حالی که آن را با فعالیت‌های روزمره مرتبط می‌کند، تمرکز کند (Asan & Tanyash, 2007).

### نتیجه گیری و پیشنهادها

هر دوی ارزیابی متوازن و "هوشین کانری" ابزارهای قدرتمندی برای مدیریت استراتژیک سازمان‌ها هستند، آن‌ها روی بینش و چشم انداز سازمان تمرکز کرده و بر ارتباط و یادگیری سازمانی مداوم

## پی نوشتها:

1. Synergy
2. Balanced Scorecard
3. Hoshin Kanri
4. Vision
5. Learning organization
6. Management by policy
7. Hoshin planning
8. Policy deployment
9. Focus
10. Alignment
11. Integration
12. Review
13. Mission statement
14. Strategy map

## منابع

### الف) منابع فارسی

- ۱- قاسمی جاوید، علیرضا؛ اقدسی، محمد. (۱۳۸۳). "ارائه مدل اندازه گیری اثربخشی نظام برنامه ریزی استراتژیک بر اساس "هوشین کانری"، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، ۱۳۸۳.
- ۲- نمازی، محمد؛ رضانی، امیر رضا. (۱۳۸۲). "ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت"، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره نوزدهم، شماره دوم، بهار ۱۳۸۲ (پیاپی ۳۸)، (ویژه نامه حسابداری).
- ۳- نمازی، محمد. (۱۳۸۲). "تکامل ارزیابی متوازن"، ارائه شده در هفتمین سمینار حسابداری ایران، بابلسر: دانشگاه مازندران، ۲۲-۲۴ مهر ماه.

### ب) منابع انگلیسی

- 1- Huang, Hao-Chen, (2007). "Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective". [www.elsevier.com/locate/eswa](http://www.elsevier.com/locate/eswa).
- 2- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). "The balanced scorecard". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 3- Niven, Paul. R.(2003). "Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies". John Wiley & Sons.
- 4- Serdar Asan, Sheyda & Tanyash, Mehmet (2007). "Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education". Total Quality Management, Vol. 18, No. 9, 999-1014, November 2007.

تأکید می کنند. اجرای توأمان آن ها به دلیل این که یک چارچوب مفهومی سیستماتیک و ساختارهای اجرای فرآیند را فراهم می کند، فرآیند مدیریت استراتژیک را تسهیل می کند. با این فرض، در این مقاله یک روش گذاری جامع، که هر دوی این ابزارهای مدیریتی متمرکز روی استراتژی را تلفیق می کند، پیشنهاد شد.

با استفاده از بازنگری ادبیات موضوع روشن شد که ارزیابی متوازن ساخت چارچوب استراتژیک را تسهیل می کند؛ ولی جزئیات مرتبط کردن استراتژی ها را اساساً برای استفاده کننده مجهول باقی می گذارد. در این مقاله فرض شد که این شکاف با استفاده از "هوشین کانری" پر می شود. هم زمان، مشکل تعیین اهداف کلیدی در "هوشین کانری" نیز می تواند با کمک گرفتن از چارچوبی که ارزیابی متوازن فراهم می کند، برطرف شود. هم چنین بیان شد که ترکیب رویکرد عملکرد گرای BSC با رویکرد فرآیند گرای "هوشین کانری"، هم نیرویابی ایجاد می کند. در این مقاله، به کارگیری ارزیابی متوازن در ترسیم مسیر استراتژیک سازمان و "هوشین کانری" در جاری سازی و اجرای طرح ها و مستند سازی فعالیت ها مورد بررسی قرار گرفت.

تحقیقات زیادی در دنیا به کارگیری ارزیابی متوازن با سایر فنون مدیریتی را بررسی کرده اند؛ به عنوان مثال در بسیاری از پژوهش ها، BSC با فنونی مثل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP)، شبکه های مبتنی بر دانش (KBS)، شبکه های پشتیبان تصمیم (DDS)، مدیریت دانش و بسیاری از فنون دیگر به کار رفته است؛ لذا پیشنهاد می شود محققان داخلی این رویکردهای تلفیقی به ارزیابی متوازن، که موجب بهبود کارایی و اثربخشی آن می شود را با توجه به ویژگیهای بومی سازمان ها و شرکتهای ایرانی مورد بررسی قرار دهند.