

چگونه از کارت امتیازی متوازن بهره‌مند شویم؟

«نقشه راه پیاده سازی کارت امتیازی متوازن»

Ali Assiri¹ & Mohmmad Zairi² & Riad Eid³

ساسان قربانزاده^۴

محمد سعادت‌مند^۵

چکیده

قصد: هدف از این مقاله شناسایی یک مجموعه‌ی جامع از تعیین‌گرهای بالقوه‌ای است که پیاده سازی موفق کارت امتیازی متوازن را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: این تحقیق یک بررسی اکتشافی در مورد پیاده سازی BSC^۶ بر پایه‌ی دیدگاهی کل‌گرا می‌باشد که شامل بازشناسی و بررسی دقیق و جامع نوشته‌های مرتبط، تجزیه و تحلیل جامع بررسی‌های موردی از پیاده سازی‌های BSC

۱. مدرسه مدیریت دانشگاه برادفورد انگلیس، مرکز اروپایی TQM.

۲. مدرسه مدیریت دانشگاه برادفورد انگلیس، مرکز اروپایی TQM دانشگاه برادفورد انگلیس.

۳. مدرسه بازرگانی دانشگاه والور همپتون انگلیس.

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی پردیس قم دانشگاه تهران.

۵. دانشجوی کارشناسی رشته مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران.

در سازمان‌ها که در این نوشته‌ها ارائه شده، و یک تحقیق پیمایشی اکتشافی جامع از ۱۰۳ سازمان در ۲۵ کشور که BSC را پیاده کرده و یا در حال پیاده سازی آن می‌باشند.

یافته‌ها: نقشه راه ارائه شده در این مقاله، برگرفته از مدل پیشنهادی خود تحقیق است. این مدل مشتمل بر ۲۷ فاکتور حیاتی موفقیت است که انتظار می‌رود پیاده سازی BSC را تحت تأثیر قرار دهد. مدل، این فاکتورها را در سه سطح به نام‌های فاکتورهای برتر، فاکتورهای اصلی و فاکتورهای حمایتی تقسیم کرده است.

محدودیت‌های تحقیق / الزامات: ضروری است که این فاکتورهای پیشنهادی را به صورت عملی نیز آزمایش کرده و آن‌ها را پالایش نماییم و با جمع آوری داده‌ها از سازمان‌هایی که هم اکنون BSC را پیاده سازی کرده‌اند، روابطی را که بین متغیرهای مختلف وجود دارد را نیز شناسایی نماییم.

تلویحات و اشارات تجربی / عملی: یافته‌های این تحقیق برای همه‌ی سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف، در بخش‌ها و صنعت‌های متفاوت، مهم و مرتبط می‌باشد. این تحقیق به صورت عمومی خود یک مشارکت مهم در جامعه تلقی می‌شود.

اصالت / ارزش: به صورت کلی، فاکتورهای عمومی پیشنهادی توسط این تحقیق باید تجربه‌های جاری پیاده سازی BSC را بهبود بخشد، که اغلب رویکردهای متمرکز بر جزء^۱ را دنبال می‌کنند. در اصل، نتایج این تحقیق به مدیریت در تصمیم‌گیری‌های بسیار سخت و هنگامی که تخصیص منابع استراتژیک مورد نیاز است، یاری رسانده تا پیاده سازی BSC را به یک موفقیت در سازمان تبدیل نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی

معیارهای عملکرد، کارت امتیازی متوازن، فاکتورهای حیاتی موفقیت، اندازه‌گیری عملکرد^۱، تحقیقات پیمایشی.

مقدمه

اندازه‌گیری موفقیت سازمانی و پیاده‌سازی استراتژی‌های اثربخش برای موفقیت‌های آتی، چالش‌های پایان‌ناپذیری را برای مدیران، محققان و مشاوران رقم زده است. ضمن این‌که معیارهای مالی به‌وضوح مهم می‌باشد، چهارچوب‌های جدیدی در طی سالیان اخیر پا به عرصه ظهور گذاشته‌اند که معیارهای بیشتر و وسیع‌تری را مدنظر قرار می‌دهند. هدف این چهارچوب‌ها پاسخگویی به انتقادهای مربوط به معیارهای مالی بوده است. به‌عنوان نمونه، معیارهای مالی یک بعدی می‌باشند و آن‌ها به‌صورت ذاتی گذشته‌نگر می‌باشند زیرا که این معیارها و ملاک‌ها گذشته‌ی شرکت را نمایش می‌دهد. (چاکراواری^۲، ۱۹۸۶؛ ایوانز، ۲۰۰۵؛ راثو، ۲۰۰۶). با تشخیص فقدان رابطه در معیارهای عملکرد مدیریت رایج کاپلان و نورتون (۱۹۹۶-۱۹۹۲ الف و ب) نظریه کارت‌های امتیازی متوازن را به‌عنوان یک رویکرد جهت تجمیع معیارهای مالی و غیرمالی عملکرد برای مدیریت در محیط‌های فرا رقابتی توسعه دادند. در تحقیقی که انجمن حسابداران عمومی آمریکا (۲۰۰۱) در میان اعضایش انجام داد، آشکار ساخت که ۴۳٪ از تکنیک کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند. این مسأله احتمالاً نه فقط به‌خاطر ارزش ذاتی این تکنیک برای صنعت بوده، بلکه بازاریابی فراگیر این مفهوم نیز نقش موثری در این رواج گسترده داشته است. اکنون بیش از یک دهه است که سازمان‌های گوناگونی در سراسر جهان (از سازمان‌های تولیدی گرفته تا خدماتی، بخش خصوصی و بخش دولتی، نهادهای انتفاعی و

1 . Benchmarking
2 . Chakravarthy

غیرانتفاعی) از BSC برای دستیابی به جهش در عملکردشان از طریق اجرای استراتژی‌های موثر و متمرکز استفاده می‌کنند (کاپلان، ۲۰۰۵).

با این حال، گرایش اخیر در ارزیابی عملکرد بر وجوه غیرمالی، کیفی و غیرقابل لمس شرکت‌ها تأکید فزاینده می‌نماید. اگرچه هنوز هم درآمدهای مالی شاخص مهمی در ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود، اما شواهد تجربی بیشتر و بیشتری نشان می‌دهد که رابطه بین برگشت-عایدات در طی دهه‌ها رو به افول گذاشته است (براون^۱ و همکاران، ۱۹۹۹؛ ونگ، ۲۰۰۵؛ هان و همکاران، ۲۰۰۶). با تشخیص نامربوط بودن معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریت، رایج کاپلان و نورتون^۲ (۱۹۹۲، ۱۹۹۶ الف و ب) نظریه کارت‌های امتیازی متوازن را به‌عنوان یک رویکرد جهت‌تجمیع معیارهای مالی و غیرمالی عملکرد در مدیریت محیط‌های فرارقابلی توسعه دادند. یک قدم مهم ابتدایی پیش از تعیین اهداف کارت امتیازی و معیارها، ترسیم استراتژی به‌صورت دقیق می‌باشد، فرآیندی که کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) تا حدودی آن‌را تشریح کردند. یک کارت امتیازی معمولی حداقل دارای چهار بعد (چشم‌انداز) با نام‌های مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، و آموزش و رشد می‌باشد که برای هر یک از این‌ها سازمان باید تعدادی از اهداف و معیارها را برای اندازه‌گیری درجه حصول به هدف مشخص نماید. در حقیقت بررسی نوشته‌های مرتبط، کمبود تحقیقات در مورد فاکتورهای حیاتی پیاده‌سازی BSC را آشکار ساخت. (به‌عنوان مثال فرهنگ انگیزاننده، حمایت مدیران و مدیران اجرایی ارشد را می‌توان نام برد) دلیل این امر شاید این حقیقت باشد که این فاکتورها را می‌توان به هر پروژه‌ی جدیدی و نه اختصاصاً به پیاده‌سازی سیستم BSC ربط داد. بنابراین، این تحقیقی اکتشافی برای پیاده‌سازی BSC بر اساس نگاهی کل‌گرا می‌باشد. این مقاله از طریق تجزیه و تحلیل دقیق نوشته‌ها و ادبیات مرتبط و با استفاده از تحقیقی پیمایشی از ۱۰۳ شرکت در ۲۵ شرکت جهان که BSC را پیاده کرده یا در حال پیاده‌سازی آن می‌باشند؛ نقشه راه پیاده‌سازی BSC را در سه سطح به نام‌های فاکتورهای برتر، فاکتورهای اصلی و فاکتورهای حمایتی، تعیین می‌کند.

1 . Brown

2 . Norton

بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق

BSC ابزاری ارائه می‌دهد که مأموریت سازمان (ترسیم شده در استراتژی) را به اهداف قابل ارزیابی ملموس‌تر، معیارهای عملکردی و معیارهای عملیاتی ترجمه می‌کند. این تکنیک توسط کاپلان (۲۰۰۵، ۱۹۹۶، ۱۹۹۴) تدوین شده است و پس از آگاهی از این حقیقت بوده که هیچ ارزیابی عملکردی منفردی نمی‌تواند تمام پیچیدگی عملکرد یک سازمان را نمایش دهد (اپستین و منزونی، ۱۹۹۸)^۱. با این حال رویکرد BSC قابل استفاده در همه سطوح سازمان (کل سازمان، واحدهای کسب‌وکار استراتژیک، واحدهای عملیاتی منفرد، یا حتی برای افراد) می‌باشد و متضمن تشخیص عناصر کلیدی عملیات، تعیین اهداف برای آن‌ها و پیدا کردن راه‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت در راه حصول آن‌ها می‌باشد (ایوانز^۲، ۲۰۰۵؛ سندکل^۳ و همکاران، ۲۰۰۳؛ واکر^۴، ۱۹۹۶). علاوه بر این، معیارهای مالی رایج، به‌عنوان شاخص‌های کند، با معیارهای غیرمالی که شاخص‌های پیشرو هستند و جهت دستیابی به عملکرد آتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، متوازن می‌شوند. شاخص‌ها را نباید به‌عنوان مجموعه از استانداردها در نظر گرفت (کاپلان و نورتین، ۲۰۰۱)، بلکه انتخاب آن‌ها به این جهت بوده که نمایانگر علت و معلول‌ها در پیاده سازی مأموریت شرکت و استراتژی سازمان می‌باشند.

روش شناسی تحقیق

طراحی تحقیق

این تحقیق یک بررسی اکتشافی در مورد پیاده سازی BSC بر پایه‌ی دیدگاهی کل‌گرا می‌باشد که شامل:

- 1 . Epstein & Manzoni
- 2 . Evans
- 3 . Sandkuhl
- 4 . Walker

- بازشناسی و بررسی دقیق و جامع نوشته‌های مرتبط؛
- تجزیه و تحلیل جامع بررسی‌های موردی از پیاده سازی‌های BSC در سازمان‌های ارائه شده در این نوشته‌های مرتبط؛
- و یک تحقیق پیمایشی اکتشافی جامع از ۱۰۳ سازمان که در ۲۵ کشور BSC را پیاده کرده و یا در حال پیاده سازی آن می‌باشند.

جمع‌آوری داده‌ها

این مطالعه به دلیل این که نماینده گروه پاسخ دهندگان بوده، قابلیت کاربرد عمومی یافته است. بنابراین، انتخاب شرکت‌های نماینده از بین نمونه‌ی بسیار بزرگی از شرکت‌ها در سراسر جهان انجام گرفته است، تا تجربیات آن‌ها را راجع به عناصر و فاکتورهای کلیدی پیاده‌سازی BSC استخراج کند. سازمان‌های نمونه از میان همکاران BSC، انجمن‌های BSC و گروه‌های خبری BSC در اینترنت انتخاب شده‌اند. قدم بعدی فرآیند انتخاب، تماس با افرادی در این سازمان‌ها بود. هدف انتخاب گروهی از شرکت‌های دارای سیستم BSC بود که حداقل شامل چهار بعد به نام‌های مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و آموزش و رشد باشند که توسط کاپلان و نورتن (۲۰۰۱) بحث شده بود. برای شناسایی این شرکت‌ها، سوال اول پرسشنامه از پاسخ دهندگان پرسیده است که آیا پیاده‌سازی BSC آن‌ها، هرچهار بعد را پوشش داده است. هدف این بود که تنها شرکت‌هایی در تحقیق وارد شوند که سیستم کارت امتیازی متوازن را همان‌گونه که کاپلان و نورتن (۲۰۰۱) ارائه کرده‌اند، پیاده‌سازی نموده‌اند.

این انتخاب شامل انجمن استانداردها و بهره‌وری سنگاپور^۱، انجمن مدیریت کیفیت هنگ‌کنگ^۲، انجمن کیفیت عربستان سعودی^۳، گروه کیفیت دبي^۴، جامعه آمریکایی کیفیت^۵

1. PSB
2. HKQMA
3. SAQC
4. DQG
5. ASQ

و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ می‌شود. همه سازمان‌های منتخب سیستم BSC را پیاده سازی کرده و یا در حال پیاده سازی آن بودند. یک بسته‌ی تحقیق، که شامل نامه‌ی همراه و یک پرسشنامه‌ی (مدیریت شخصی) بود به یک گیرنده منفرد مثل مدیر اجرایی ارشد یا مدیر عمومی سازمان نمونه در شرکت ارسال شد، تا شانس دریافت پاسخی سریع و موثر را افزایش دهد (در کل ۲۴۰ مورد) این فرآیند منجر به دریافت ۱۰۳ پاسخ قابل استفاده شد، به عبارت دیگر نرخ کلی پاسخ به پرسشنامه‌ها ۴۲/۹۱٪ بود.

سازمان‌هایی از ۲۵ کشور از قاره‌های مختلف در تحقیق جاری مشارکت کردند، ۲۵/۲٪ از اروپا (سازمان‌هایی از انگلیس، آلمان، فرانسه، فنلاند، اسپانیا، ایتالیا، سوئیس و ایرلند)؛ ۲۱/۴٪ از خاورمیانه (سازمان‌هایی در عربستان سعودی، امارات متحده‌ی عربی، ایران، اردن و کویت)، ۲۱/۴٪ از آسیا (سازمان‌هایی از مالزی، کره‌ی جنوبی، ژاپن، فیلیپین، سنگاپور و تایوان)، ۱۹/۴٪ از آمریکا، ۹/۷٪ از آفریقا (سازمان‌هایی از آفریقای جنوبی و مصر) و تنها ۲/۹٪ از کشورهای دیگر (استرالیا و نیوزلند).

نمونه‌ی آماری را می‌توان به صورت زیر توصیف نمود: اکثریت پاسخ دهندگان درگیر پیاده سازی BSC بوده‌اند، نزدیک به نصف (۵۱/۵٪) از پاسخ دهندگان BSC را به مدت ۱ تا ۳ سال پیاده کرده بودند، ۲۳/۴٪ کمتر از یک سال و در نهایت ۲۲/۳٪ از پاسخ دهندگان BSC را به مدت ۴ تا ۶ سال پیاده سازی کرده بودند. از لحاظ بخش صنعتی، اکثریت پاسخ دهندگان (۳۶/۹) از بخش تولید می‌آمدند، که توسط بخش‌های انرژی و مالی (۱۴/۶) دنبال می‌شد، بخش خرده فروشی (۸/۷٪) بود که توسط بخش‌های آموزش، حمل و نقل و مشاوره دنبال می‌شد (به ترتیب، ۶/۸٪، ۵/۸٪ و ۳/۹٪) و کم‌ترین پاسخ‌ها از بخش‌های مخابرات، توزیع و سلامت با ۲/۹٪ برای مجموع آن‌ها دریافت شده بود.

با توجه به اندازه سازمان‌ها، اکثر سازمان‌های پاسخ دهنده دارای ۱۰۰۰۱ تا ۵۰۰۰۰ کارمند بودند (۳۳٪)، که توسط سازمان‌هایی با ۱۰۰۱ تا ۵۰۰۰ کارمند تعقیب می‌شدند با ۱۷/۵٪ و سومین گروه اکثریت، سازمان‌هایی با ۵۰۰۱ تا ۱۰۰۰۰ کارمند و ۵۰۱ تا ۱۰۰۰ کارمند بودند (هرکدام ۱۷/۵٪)، و سازمان‌های بالای ۵۰۰۰۰ کارمند و ۱۰۱ تا ۵۰۰ کارمند

و زیر ۱۰۱ کارمند کم تر نرخ پاسخ دهندگان را داشتند. (به ترتیب هرکدام ۷/۸٪، ۵/۸٪ و ۴/۹٪).

در نهایت، اکثریت پاسخ دهندگان مدیران ارشد سازمان بودند با ۴۰٪ کل شرکت کنندگان، که با ۲۶/۵٪ مدیران اجرایی تعقیب می شدند و ۲۱/۶٪ پاسخ دهندگان مدیران عمومی سازمانها بودند و در نهایت ۱۰/۷٪ درصد پاسخ دهندگان داری سمت سرپرستی بودند.

برای حصول اطمینان از این که پاسخ های معتبر نمایندگی جمعیت کلی تر را می کند، یک تست سوءگیری عدم پاسخ مورد استفاده قرار گرفت تا جواب های ابتدایی و انتهایی را با یکدیگر مقایسه نماید. با این حال، سوءگیری پاسخ در زمانی رخ می دهد که انحراف ارزش مشاهده شده از پارامتر جامعه متأثر از تفاوت بین پاسخ دهندگان از مراحل اولیه و انتهایی تحقیق باشد. تست خبی ۲ نشان داد که تفاوت معنی داری بین دو گروه در سطح معنی دار ۵٪ وجود ندارد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که خطر سوءگیری عدم پاسخ مساله ی قابل توجهی نیست.

نقشه راه پیاده سازی BSC

نقشه راهی که در این مقاله ارائه شده است، از مدلی گرفته شده است که در تحقیق پیشنهاد شده است. این مدل دارای ۲۷ فاکتور کلیدی عملکرد می باشد که انتظار می رود پیاده سازی BSC را تحت تأثیر قرار دهد. مدل این فاکتورها را به سه دسته به نام های فاکتورهای برتر، فاکتورهای اصلی و فاکتورهای حمایتی تقسیم می کند. بخش های زیر توضیح مختصری راجع به هر یک از این سطوح به همراه نقشه راه جامعی برای پیاده سازی آن ارائه می کند.

فاکتورهای برتر

فاکتورهای برتر، فاکتورهایی هستند که نقش مهمی را در پیاده سازی BSC ایفا می کنند. فاکتورهای برتر فاکتورهایی هستند که بدون آنها پیاد سازی BSC مشکل می شود

و شامل تعهد مدیران ارشد و اجرایی، تیم BSC و تعیین چشم‌اندازهای مناسبی برای BSC جدول ۱ نشان می‌دهد که چگونه این فاکتورها سطح قابل توجهی از اهمیت را به‌خود اختصاص می‌دهد و در مقیاس ۱ تا ۵ لیکرت مقادیری بالای ۵ را داشته‌اند و از ۱ تا ۳ رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۱) معدل و رتبه فاکتورهای برتر

رتبه	میانگین	فاکتور
۱	۴/۲۳۳۷	شناسایی چشم‌انداز کارت امتیازی متوازن
۲	۴/۰۴۵۳	تیم BSC
۳	۴/۰۱۱۴	تعهد مدیران اجرایی و ارشد

هیچ پروژه‌ای بدون تعهد و حمایت مدیریت اجرایی موفق نمی‌شود. مدیران باید اولویت مورد نیاز را جهت حصول تعهد درونی به پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در نظر بگیرند. علاوه بر این، تعهد و پشتیبانی آن‌ها تنها با شروع کار و تسهیل امور پایان نمی‌پذیرد، و باید تا پیاده سازی کامل کارت امتیازی متوازن ادامه یابد. آن‌ها باید در هر مرحله‌ای از پروژه درگیر باشند و تعهد خود را در پروژه به نمایش بگذارند. جدول ۲ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را ارائه می‌کند که می‌تواند به مدیران اجرایی و ارشد برای کسب اطمینان از تعهد آن‌ها به پروژه یاری رساند.

جدول ۲) (چک لیست) راهکارهای پیاده سازی برای فاکتورهای برتر BSC

انتخاب چشم‌اندازهایی که مناسب نیازها، استراتژی و اهداف سازمان می‌باشند. چشم‌اندازهای BSC به‌درستی تمرکز استراتژی سازمان را تشخیص داده و ضبط کند و بین معیارهای مالی و غیرمالی توازن برقرار نماید. بین ۳ تا ۵ چشم‌انداز.	شناسایی چشم‌اندازهای BSC
--	--------------------------------

<p>چشم‌اندازهای BSC تمام جنبه‌ها و فعالیت‌های سازمان را پوشش دهد.</p>	
<p>مدیران ارشد و اجرایی سازمان خود را ملزم به داشتن مسئولیت فعال برای پیاده‌سازی BSC بنمایند.</p> <p>آشکار بودن تعهد مدیران اجرایی و ارشد به فعالیت‌های مرتبط با کارت امتیازی متوازن.</p> <p>مدیران ارشد و اجرای منابع و وقت کافی را برای پروژه BSC اختصاص دهند.</p> <p>مشارکت و همکاری مدیران سطح بالا و میانی سازمان در توسعه BSC.</p> <p>مدیران ارشد مسائل کارت امتیازی متوازن بسیاری را در حین جلسات خود طرح نمایند.</p>	<p>تعهد مدیریت اجرایی یا ارشد</p>
<p>یک تیم ویژه برای پروژه‌ی BSC تأیید شود.</p> <p>اعضای تیم BSC مهارت‌های و دانش متنوعی داشته باشد و از واحدهای مختلف سازمان آمده باشند.</p> <p>اعضای تیم BSC آشکار باشند و به مدیران سطح بالا دسترسی داشته باشند.</p> <p>آموزش اعضای تیم BSC برای پیاده‌سازی BSC و اندازه‌گیری عملکرد.</p> <p>داشتن جلسات منظم و متعدد برای تیم جهت بحث در مورد مسائل مختلف BSC.</p> <p>اعضای تیم فهمی بسیار دقیق و عمیق از حوزه‌های عملکردی داشته باشند.</p> <p>اعضای تیم قادر باشند که اطلاعات ریز و دقیق را جهت داشتن ارتباطات شفاف با دیگران جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نمایند.</p> <p>اعضای تیم بتوانند که مسائل استراتژیک را درک نموده و این مسائل را با شغل خود مرتبط سازند.</p>	<p>تیم BSC</p>

با این حال، تشکیل یک تیم BSC نیز برای ساختن و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن بسیار ضروری و حیاتی می‌باشد. در نتیجه، مدیریت ارشد، باید بهترین افراد در سازمان را برای این منظور شناسایی کرده، آن‌ها در یک تیم متشکل از تخصص‌های متفاوت سازماندهی کرده و آن‌ها را با توجه به مسئولیت‌هایشان در پروژه BSC توانمند

سازد. جدول ۲ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را ارائه می‌کند که می‌تواند در جهت انتساب تیم BSC و هدایت آن‌ها برای اجرای دقیق پروژه BSC یاری رساند. شناسایی چشم‌اندازهای مناسب برای BSC برای موفقیت در پیاده سازی BSC بسیار ضروری است. همان‌طور که قبلاً گفته شد، چهار چشم‌انداز کاپلان و نورتن می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌ها و صنایع مناسب باشد. با این حال این چهار چشم‌انداز را باید تنها به‌عنوان یک الگو در نظر گرفت. بنابراین، گزینه‌های چشم‌انداز برای کارت امتیازی متوازن سازمان در راستای ضروریات پیاده سازی استراتژی سازمان و بنای یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد. جدول ۲ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را ارائه می‌کند که می‌تواند به سازمان برای انتخاب چشم‌اندازهای مناسب BSC یاری رساند.

فاکتورهای اصلی

فاکتورهای اصلی به نسبت فاکتورهای برتر کم‌تر حیاتی هستند. فاکتورهای اصلی برای هر مرحله از پروژه BSC مهم هستند. آن‌ها مشتمل بر ۱۹ فاکتور حیاتی موفقیت^۱ (جدول ۳) می‌باشند که به ۶ رده طبقه‌بندی شده‌اند: یادگیری و نوآوری، برنامه‌ریزی، توسعه، پیاده سازی، قابلیت تحمل و تحقق مزایا. هر یک از این ۶ رده دارای تعدادی فاکتور (جدول ۳) می‌باشد. جدول ۳ هم‌چنین نمایشگر سطح قابل توجهی از اهمیت می‌باشد زیرا که در حوزه بین ۳/۶ تا ۳/۹۹ ارزیابی شده و از ۴ تا ۲۲ رتبه‌بندی شده‌اند. اولین فاکتور اصلی مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌اندازها و استراتژی می‌باشد. هر سازمانی که متمایل به پیاده سازی BSC می‌باشد باید دارای مأموریت، ارزش‌ها، بینش و استراتژی روشن و جا افتاده‌ای باشد. معروف است که در پیاده سازی BSC، استراتژی‌هایی که هم‌اکنون طرح ریزی شده‌اند، بیشتر مدنظر قرار دارد. یعنی این که به‌وسیله BSC مأموریت، ارزش، بینش و استراتژی سازمان به هدف‌های عملکرد ترجمه شده و آن‌ها را در هر کدام

از چشم‌اندازهای BSC اندازه‌گیری می‌نماید. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

در جدول ۳ می‌بینیم که دومین فاکتور اصلی آموزش می‌باشد. همان‌طور که پیش از این بحث شد، BSC ضرورتاً یک رویکرد جدید در سازمان‌ها می‌باشد. این رویکرد راجع به انطباق چشم‌اندازها و فرآیندها و همچنین راجع به نوآوری و تغییر می‌باشد. در نتیجه، برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند فرآیند این تغییر را با تغذیه کارکنان با دانش و مهارت مورد نیاز برای انطباق تسهیل کند و همچنین این‌ها را به سمت فرآیند تغییر هدایت کند. با این حال گروه هدف آموزش باید شامل تیم BSC، نقشی که کارکنان در تمرین و اجرای قضاوت‌های تجاری ارزشمند بازی می‌کنند، و تکنیک‌های ویژه‌ای جهت پیاده سازی BSC نیز باشد. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

جدول ۳) میانگین و رتبه فاکتورهای اصلی

رتبه‌ی معیار حیاتی موفقیت	میانگین	گروه	فاکتور
4	3.9924	DSF	مأموریت، ارزش‌ها، بینش و استراتژی
5	3.9495	DSF	آموزش
6	3.8897	SSF	اتوماسیون BSC
7	3.8810	DSF	تنظیم اهداف و معیارها
8	3.8529	DSF	نشانگرهای عملکرد کلیدی KPI
9	3.8419	ISF	رونمایی از برنامه‌ی پیاده سازی
10	3.8163	SSF	به‌روز رسانی معیارهای BSC و مرتبط کردن آن‌ها با پاداش‌ها
11	3.7737	BSF	گزارش دهی منظم
12	3.7328	PSF	ارتباطات BSC

13	3.6990	ISF	سلسله مراتب آبخاری BSC
14	3.6850	PSF	طرح اولیه
15	3.6767	SSF	هم‌سویی شرکتی
16	3.6732	LSF	یادگیری و نوآوری
17	3.6731	ISF	طراحی سیستم‌های اطلاعاتی
18	3.6600	BSF	ارزیابی ملاک‌ها
19	3.6436	SSF	مقایسه با بهترین‌ها (Benchmarking)
20	3.6333	DSF	رابطه علت - معلولی
21	3.6214	PSF	فرهنگ بر انگیزاننده
22	3.6106	BSF	حل مسأله و برنامه‌ریزی اقدامات
<p>یادداشت‌ها:</p> <p>میانگین بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای.</p> <p>(PSF)¹ فاکتورهای مرحله برنامه‌ریزی. (DSF)² فاکتورهای مرحله طراحی. (ISF)³ فاکتورهای مرحله پیاده سازی. (SSF)⁴ فاکتورهای مرحله پایداری. (LSF)⁵ فاکتورهای مرحله یادگیری و نوآوری. (BSF)⁶ فاکتورهای مرحله مزایا و تحقق.</p>			

اتوماسیون به جهت پیاده سازی موفق BSC بسیار ضروری است. اتوماسیون BSC می‌تواند ما را برای تغییر سریع‌تر فرهنگ توانمند ساخته، فرآیند BSC را آشکار و قابل رویت کرده و مشارکت افراد بیشتری را تسهیل نماید. بنابراین، سازمان‌ها باید BSC خود را اتوماسیون کرده و مناسب‌ترین نرم افزار را انتخاب نمایند. با این حال، نرم افزارهای BSC بسیاری در بازار موجود است (SEM BSC, Oracle BSC, SPIact BSC, BSC Analytic App., Corporater BSC and Comshare MPC) تنها مثال‌هایی از این نرم‌افزارها می‌باشند،

- 1 . Planning Stage Factors
- 2 . Design Stage Factors
- 3 . Implementation Stage Factors
- 4 . Sustainability Stage Factors
- 5 . Learning Stage Factors
- 6 . Benefits and Realization Stage Factors

اما سوال اصلی این است که کدام یک مناسب‌ترند؟ مار و نیلی^۱ (۲۰۰۳) ده ضابطه‌ی انتخاب را که سازمان‌ها هنگام انتخاب نرم افزار BSC باید مورد بررسی قرار دهند، را شناسایی کرده‌اند. این ضوابط شامل شرکت، محصول، قابلیت اندازه‌پذیری (مقیاس پذیری)، انعطاف‌پذیری و خصوصی‌سازی، امکانات و وظایف، ارتباطات، جزئیات فنی، نمایش داده‌ها، امکان تجزیه و تحلیل، خدمات و آینده می‌باشد. جدول چهار چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

چهارمین فاکتور از فاکتورهای اصلی، هدفگذاری و معیارگذاری برای BSC می‌باشد. هر واحد باید اهداف و معیارهای خودش را تنظیم کند و آنگاه این اهداف و معیارها باید توسط مدیریت ارشد و تیم BSC مورد توافق قرار گیرد. جدول چهار چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

پنجمین فاکتور اصلی، نشانگرهای عملکرد کلیدی (KPIها) می‌باشد. BSC استراتژی سازمان را به مجموعه‌ای جامع از (KPIs) ترجمه می‌کند. این نشانگرهای عملکرد کلیدی اهداف شرکت را که با عملکرد پیوند خورده‌اند با پی‌گیری عملکرد در چهارچوب چشم‌اندازهای BSC اندازه‌گیری می‌نماید. با نمایش روابط علت و معلولی بین نشانگرهای عملکرد کلیدی BSC به مدیران این امکان را می‌دهد که درک روشنی از این‌که تصمیمات آن‌ها چه تأثیری نه تنها بر روی واحد مستقیم تحت مسئولیت‌شان بلکه بر روی دیگر واحدها و استراتژی شرکت دارد، دست یابند. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

پیاده سازی یک سیستم یا پروژه جدید همانند BSC می‌تواند باعث تغییری شگرف در نحوه برخورد و نوع نگاه کارکنان به شغلشان شود، بنابراین مهم است که از این مسأله اطمینان حاصل کنیم که هر کسی در هر سطحی از سازمان با توسعه و گستراندن BSC در همه سطوح سازمان با این پروژه درگیر شده است. جدول چهار چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

1 . Marr & Neely

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، هفتمین فاکتور اصلی بروز رسانی BSC و ارتباط آن با پاداش‌ها می‌باشد. کاپلان و نورتن (۱۹۹۶ آ) اعتقاد داشتند که پاداش‌های مدیران و مسئولین باید در نتایج معیارهای BSC گره خورده باشد. این پاداش‌ها را می‌توان به دو دسته پاداش‌های داخلی و خارجی تقسیم کرد. تیم BSC باید منتظر تغییرات چندی در هر یک از چشم‌اندازها باشد. حتی ممکن است که استراتژی سازمان با توجه به تغییرات ناگهانی در شرایط داخلی و خارجی نیازمند تغییر باشد. بنابراین، معیارهای عملکرد باید با توجه به شرایط جدید اصلاح و ویرایش شود. با وجود تغییرات در محیط، معیارها باید حداقل سالی یک‌بار در تقارن با برنامه‌ریزی‌های سازمان سنجیده شود. به‌علاوه برای تعمیق و قوت بخشیدن به پیاده‌سازی BSC پاداش مسئولین و مدیران باید سخت متصل به نتایج معیارهای BSC باشد. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده‌سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

جدول ۴) (چک لیست) راهکارهای پیاده‌سازی برای فاکتورهای اصلی BSC

<p>سازمان مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و استراتژی مشخصی داشته باشد.</p> <p>همه‌ی نیروی کار سازمان مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و استراتژی را درک کرده و بدان متعهد باشند.</p> <p>BSC سازمان از بیانیه چشم‌انداز پشتیبانی کند.</p> <p>BSC با استراتژی موجود در سازمان ارتباط برقرار کرده باشد.</p> <p>سازمان چشم‌انداز و استراتژی را در اصطلاحات عملیاتی شفاف سازی و ترجمه کرده باشد.</p> <p>استراتژی با CSF‌ها هم‌سو و توسط آن‌ها و یک مجموعه‌ی متوازی از معیارهای عملکرد آن‌ها به حرکت درآید.</p>	<p>مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و استراتژی</p>
<p>تأکید ویژه‌ای بر توسعه‌ی مهارتی و آموزش در سازمان شود.</p> <p>دانش و مهارت‌ها به‌صورت پیوسته گسترش یابد، تا بتواند پاسخگوی نیازهای</p>	<p>آموزش</p>

1 . Critical Success Factors

<p>در حال تغییر BSC، تیم‌ها و افراد باشد. تحصیل و آموزش کارکنان را به برنامه‌های بلند مدت و استراتژی‌های سازمان مرتبط نماید. مدیریت ارشد منابع کافی را برای تحصیل و آموزش کارکنان اختصاص دهند. آموزش برای تیم BSC و کارکنانی که در اندازه‌گیری عملکرد و پیاده سازی BSC و سایر مهارت‌های فنی هستند.</p>	
<p>انتخاب یک نرم‌افزار مناسب برای پیاده سازی BSC که پاسخگوی نیازهای سازمان باشد. همه‌ی نتایج به صورت اتوماتیک‌وار به همه‌ی کارمندان درست در زمان مناسب و در چهارچوب درست ارسال شود. نرم افزار BSC با دیگر نرم‌افزارها یکپارچه شود. نگهداری و به‌روز رسانی منظم نرم‌افزار BSC</p>	<p>اتوماسیون BSC</p>
<p>قبل از پیاده سازی BSC اهداف کلیدی باید شناسایی شود. تلاش‌ها و معیارها از استراتژی استخراج شود. هر واحد باید اهداف و معیارهای عملکردی خودش را خلق نماید. بین ۳ تا ۵ معیار برای هر چشم‌انداز BSC. بین ۲۰ تا ۳۰ معیار برای کل BSC. یک مجموعه‌ی به‌درستی متوازن شده از معیارهای مالی، غیرمالی، پیشین و پسین که تمام بخش‌های سازمان را نمایندگی نماید. معیارهای BSC مرتباً در جلسات مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گیرد. تعاریف مدون نوشته شده برای هر یک از معیارهای BSC.</p>	<p>تنظیم اهداف و معیارها</p>
<p>استقرار اهمیت نسبی برای KPIها قبل از پیاده سازی BSC وزن دهی نسبی و توازن متناسب در میان KPIها قبل از پیاده سازی BSC مشخص شود. عملیات و اهداف توسط KPIها مورد حمایت قرار گیرد.</p>	<p>نشانگرهای عملکرد کلیدی KPI</p>
<p>توسعه یک برنامه‌ی جامع پیاده سازی برای BSC.</p>	<p>رونمایی از برنامه‌ی</p>

<p>برنامه‌ی پیاده سازی جامع BSC به زیر بخش‌هایی تقسیم شود. رهبر هر زیر بخش منسوب شود و مسئولیت‌ها ارجاع شود. از رویکرد بالا به پایین استفاده شود. ارتباط شفافی بین مدیریت سطح بالا و کارکنان پیشخوان شرکت برقرار گردد.</p>	<p>پیاده سازی</p>
<p>معیارها به صورت مرتب مورد بازنگری و بازتعریف قرار گیرد. معیارها جهت تأیید مربوط بودن به‌طورمستمر مورد بازبینی قرار گیرد. بروز رسانی معیارهای BSC حداقل سالی یک‌بار. مرتبط کردن نظام جبران خدمت و پاداش با نتایج معیارهای BSC.</p>	<p>بروز رسانی معیارهای BSC و مرتبط کردن آنها با پاداش‌ها</p>
<p>هدفگیری منظم BSC به سمت مدیریت ارشد و کارکنان. اطلاعات مربوط به BSC به افراد مرتبط، در قالب صحیح، در زمان درست، و به میزان صحیح برسد. نتایج معیارهای BSC در یک سیستم گزارش‌دهی منظم جمع‌آوری و ضبط شود. استفاده از بازخور BSC برای اصلاح برنامه‌ی استراتژیک در حین دوره‌ی عملیاتی.</p>	<p>گزارش دهی منظم</p>
<p>راجع به BSC در میان سازمان از سطوح بالا به پایین گفتگو شود. برای کاربران کارت‌های امتیازی راهکارهای مستند و مکتوب تهیه شود. کارکنان راجع به پیشرفت BSC مستمراً آگاه شوند. سیستم ارتباطات قوی و فعال در بین واحدهای مختلف سازمانی. استفاده ابزارهای ارتباطی متنوع شروع به کار پروژه BSC می‌باشد، هم‌چون اطلاعیه‌های مدیریت اجرایی، ویدئو ها، جلسات شهری، بروشورها و خبرنامه‌ها.</p>	<p>ارتباطات BSC</p>
<p>استفاده از یک رویکرد بالا به پایین. مرتبط کردن اهداف از سطح ارشد اجرایی تا سطوح تجاری پایین‌تر، حصول اطمینان از این‌که همه افراد به سمت اهداف مشتری جهت‌گیری کرده‌اند. گفتگو راجع به BSC در هر سطحی از سازمان و مقایسه عملکرد جاری با نتایج گذشته.</p>	<p>سلسله‌مراتب آشنایی BSC</p>
<p>تهیه طرح اولیه توسعه و پیاده سازی BSC.</p>	<p>طرح اولیه</p>

<p>شناسایی منابع داده‌های عملکرد قبل از پیاده سازی. شناسایی فرآیندهای حیاتی که باید به نوبت متعالی گردند جهت برآورده ساختن اهداف سهام‌داران و بخش‌های هدف مشتریان.</p>	
<p>مشخص کردن تلاش‌های استراتژیک کلیدی برای دستیابی به اهداف و اختصاص منابع مناسب. هم‌سویی دارایی‌های ملموس و غیرملموس با استراتژی. معیارهای BSC در موافقت با اهداف استراتژیک سازمان فعالیت کند.</p>	<p>هم‌سویی شرکتی</p>
<p>سیستم بازخوردگیری استراتژیک مستقر باشد. سیستم ارزیابی عملکرد یادگیری و نوآوری را آموزش دهد. وجود محیط یادگیری افراد را تشویق به نوآوری و به اشتراک گذاری بهترین تجربه‌ها و دانششان بنماید.</p>	<p>یادگیری و نوآوری</p>
<p>سیستم‌های اطلاعاتی با نیازهای BSC ارتباط و بهترین نشانگرهای تجربی ارتباط برقرار نماید. فن‌آوری بر اساس استراتژی برنامه‌ریزی شده باشد و از آن به جهت بهبود ارتباطات و دسترسی به سرویس‌ها برای مشتریان و ذی‌نفعان استفاده شود. تیم BSC فعالانه اطلاعات حیاتی مربوط به پیاده سازی و اجرای BSC را جمع آوری، مجتمع و مبادله نمایند.</p>	<p>طراحی سیستم‌های اطلاعاتی</p>
<p>ملاک‌ها بر اساس نتایج BSC ارزیابی شوند. ملاک‌های بازرسی مکرراً ترکیب صحیحی از ملاک‌ها را شناسایی نمایند.</p>	<p>ارزیابی ملاک‌ها</p>
<p>مقایسه و ارزیابی مقایسه‌ای در مقابل رقبای سطح اول انجام گیرد. مقایسه‌های غیررسمی و دیگر انواع به اشتراک گذاری داده‌ها در سازمان با بخش‌ها و صنایع مختلف برای شناسایی بهترین تکنیک‌ها جهت بهبود و فرصت سازی انجام گیرد. اهداف با توجه به مقایسه‌ی عملکرد با دیگر رقبای (ارزیابی مقایسه‌ای) خارجی توسعه و بسط یابد.</p>	<p>مقایسه با بهترین‌ها (Benchmarking)</p>
<p>برقراری رابطه و اتصال بین KPIها.</p>	<p>رابطه علت و</p>

<p>BSC از تعریف روابط به جهت مدل‌سازی علت و معلولی پشتیبانی نماید. روابط علت و معلولی مابین عناصر داده‌ای مورد بررسی قرار گرد تا از اختصاص صحیح منابع اطمینان حاصل شود.</p>	معلولی
<p>برانگیختن فرهنگ کارکنان برای پیاده سازی BSC با افزایش آموزش‌ها در اندازه گیری عملکردها. انتقال و تغییر نقطه‌ی تمرکز مدیران از ارقام رشد / مالی به یک مجموعه‌ی وسیع‌تر از اهداف که در برگیرنده هم عملکرد غیرمالی و عملکرد سود رسانی می‌باشد. متقاعد ساختن کارکنان که معیارهای BSC به جهت ارزیابی و بهبود عملکرد آنها می‌باشد، نه به جهت سرزنش آنها.</p>	فرهنگ برانگیزاننده

<p>فرایندهای حل مسأله و بهبود مستمر، با توجه به نتایج، حقایق و تجزیه و تحلیل سیستماتیک BSC. داشتن رویکرد تیمی در حل مسأله و بهبود مستمر. کارکنان به جهت حل مشکلات و بهبود فرآیندها توانمند شده‌اند. تشویق فرهنگ کار تیمی و حل مسأله. اقدام به‌عنوان نتیجه فعالیت‌های اندازه‌گیری. نتایج اندازه‌گیری‌ها جهت هدایت تصمیم‌گیری‌ها در بدنه سازمان استفاده می‌شود. مدیریت مرتباً بررسی می‌کند که اقدامات در جهت دستیابی به اهداف BSC انجام گرفته است یا خیر؟</p>	حل مسأله و برنامه‌ریزی اقدامات
---	--------------------------------

یکی از مزایای بالقوه‌ی پیاده سازی BSC، به‌وجود آمدن یک سیستم روشن برای گزارش‌دهی منظم می‌باشد. در سالیان اخیر BSC به‌صورت یک روش گزارش‌دهی مشهور مدیریت در آمده و به وفور هم معمول شده است. کارت امتیازی متوازن هم‌چنین می‌تواند که سازمان‌ها را برای تجمیع کلیه جنبه‌های سیستم‌های اطلاعات مدیریت توانمند ساخته، و

در چگونگی تفکر مدیریت درباره کسب و کارشان، و این که چگونه وقت و منابع خود را سرمایه گذاری کنند، موثر باشد. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می نماید.

در جدول سه نهمین فاکتور اصلی، یا همان ارتباطات BSC را نشان می دهد. سازمان موظف است که یک برنامه پایدار و جامع راجع به نحوه برقراری ارتباط بین BSC و کارکنانش تنظیم کند. برنامه ارتباطات علاوه بر جامع بودن، باید دوره ای نیز باشد. با این حال، این که هر چند وقت یکبار برنامه ارتباطات اصلاح و به روز رسانی شود، بستگی به سطوح سازمان دارد. برای مثلاً کاپلان و نورتین (۱۹۹۶ C) پیشنهاد می کنند که سازمانها در سطح شرکت می توانند از برنامه های فصلی استفاده کنند، برنامه های ماهیانه را برای سطح مدیران استفاده کنند و در نهایت برنامه های عندالزوم برای سطح پشتیبانی داشته باشند. از ابزارهای ارتباطی متفاوتی نیز به جهت آغاز پروژه BSC می توان استفاده کرد، این ابزارها می توانند شامل اطلاعیه های مدیران اجرایی، ویدئوها، جلسه های داخل شهری، بروشورها و خبرنامه ها باشند. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می نماید.

اهداف و معیارهای BSC را باید از بالا به پایین شرکت در معرض دید و مشاهده قرار داد. سازمان کارت امتیازی متوازن خود را با شناسایی اهداف استراتژیک خود در سطح بالایی سازمان آغاز کرده و سپس واحدهای سطح پایین تر را متصل می سازد تا دست آوردها و مشارکت آنها را در مورد اهداف کلی تعیین کند. جدول چهار چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می نماید.

یازدهمین فاکتور اصلی توسعه و طرح یک برنامه ای ابتدایی برای BSC می باشد. همان طور که قبلاً ذکر شد، برنامه های BSC از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت می باشند. سازمان های زیادی هستند که ترجیح می دهند که یک برنامه ای جامع و ریز تنظیم نمایند. این سازمانها معمولاً از سیستم پروژه میکروسافت برای این منظور استفاده می نمایند. سازمان های دیگری هستند که یک برنامه ای ساده را که سهل و قابل تعقیب باشد را انتخاب

می‌کنند. برنامه‌های ساده معمولاً دارای وظایف اساسی می‌باشند و از سیستم‌های اکسل^۱ و ورد^۲ استفاده می‌نمایند.

هم‌سویی شرکتی برای موفقیت در پیاده سازی BSC بسیار مهم می‌باشد. کلیه مسائل محسوس و نامحسوس را باید در در راستای تولید ارزش در راستای استراتژی تنظیم کرد. جدول ۳ حکایت‌گر این است که طراحی یک سیستم اطلاعاتی مناسب یک فاکتور اساسی در موفقیت BSC می‌باشد. همان‌طور که پیشتر بیان شد، اگر هرگونه سروصدا خارج از انتظاری راجع به BSC بلند شد، مدیران نیازمند دسترس به داده‌های زیرین جهت شناسایی علت مشکل یا تجزیه و تحلیل روندها و روابط همبستگی می‌باشند. اگر سیستم اطلاعاتی نامناسب باشد، در عین حال می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای BSC را تحت تأثیر قرار دهد. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک از فاکتورهای حیاتی موفقیت در یک پیاده سازی BSC مورد توجه قرار گرفته است. اساساً خود BSC از طریق مطالعات ارزیابی عملکرد به‌دست آمده است و برای این مقاله ما ارزیابی عملکرد را بدین گونه تعریف می‌کنیم «یک فرایند پیوسته از آزمایش و بهبود محصولات، خدمات و عملکردها در مقابل بهترین نمونه‌ای که در سراسر دنیا قابل شناسایی است» (مک گاگی، ۳، ۲۰۰۲). این شامل کاربرد مهارت مقایسه می‌باشد، به عبارت دیگر مقایسه عملکرد یک استراتژی خاص، وظیفه یا عملیات با موارد مشابه دیگران که منجر به تجزیه و تحلیل موضوعی، از میزان موفقیت عملکرد شرکت می‌باشد، این کار با اتخاذ یک فرایند اندازه‌گیری سیستماتیک از بهبود انجام می‌گیرد. (لیم و کیم، ۲۰۰۴؛ ذئیری، ۱۹۹۸) برای این منظور بهترین رویکرد ارزیابی مقایسه‌ای^۴ جهت مشاهده‌ی BSC در شرکت‌های موفق امروز در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است (عید و همکاران، ۲۰۰۲؛ عید و ترومن^۵، ۲۰۰۴). در BSC از اطلاعات مقایسه عملکرد

- 1 . Excel
- 2 . Word
- 3 . McGaughey
- 4 . Benchmarking
- 5 . Eid

می‌توان به جهت تعیین اهداف استفاده کرد. مقایسه عملکرد را می‌توان جهت تجمیع بهترین روش‌های اجرایی موجود و تأیید این موضوع که اهداف درونی پیشنهاد شده واحد کسب‌وکار را از تعقیب معیارهای استراتژیک باز نمی‌دارد، استفاده کرد. در نتیجه سازمان باید که اهداف خود را بر اساس بهترین اهداف در نوع خود بسط دهد. جدول چهار چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، چگونگی تعیین معیارهای کارت امتیازی متوازن را بر اساس روابط علت و معلولی مشخص شده است. کارت امتیازی متوازن خوب طراحی شده، استراتژی سازمان را از طریق اهداف و معیارهایی انتخاب شده نشان می‌دهد. این معیارها باید در یک رابطه علت و معلولی به یکدیگر متصل شوند. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

همان‌طور که در جدول ۳ ذکر شده است، تحریک فرهنگی یکی دیگر از فاکتورهای اصلی پیاده سازی BSC می‌باشد. این مفهوم که آمادگی فرهنگی عنصری اساسی پیش از هرگونه پیاده سازی هر سیستم جدید در سازمان است، بسیار تکرار شده است. همه‌ی سطوح سازمانی پیش از معرفی BSC باید آماده شوند، زیرا این فرآیند از رأس سازمان شروع شده و در تمام شاخه‌های سازمان نفوذ می‌کند. همه‌ی سطوح سازمانی باید از اهمیت و مزایای آتی BSC آگاه باشند. بنابراین سازمان‌ها باید فرهنگی را خلق نمایند که همه کارکنان بتوانند در برنامه‌های مرتبط BSC در محیط کاریشان درگیری و مشارکت داشته باشند. جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

در آخر، می‌توان از BSC برای حل مشکلات متعدد و توانمند ساختن سازمان برای برنامه‌ریزی عملی استفاده کرد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، معیارهای BSC می‌تواند فرآیندهای حل مسئله و ارتباطات تیمی را از طرق مختلفی بهبود بخشد که عبارتند از: توسعه‌ی درک مشترک از مشکل، دلالت بر پیدا شدن راه‌حلی و آزمایش راه‌حلی بالقوه. BSC سازمان‌ها را برای تمرکز تلاش‌هایش برای این فرآیندهای حیاتی توانمند می‌سازد.

جدول ۴ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور پروژه BSC ارائه می‌نماید.

فاکتورهای حمایتی

فاکتورهای حمایتی فاکتورهایی هستند که از اهمیت کم‌تری به نسبت فاکتورهای برتر و اصلی پیاده سازی BSC برخوردارند. با این حال این فاکتورها برای پشتیبانی‌های بعدی مورد نیاز هستند. که شامل یکپارچگی، خود ارزیابی، طرح نهایی BSC و ملاک‌های نهایی، میزان سازی دقیق و بازنگری و پالایش می‌باشند. فاکتورهای حمایتی در درجه کم‌تر از ۳/۶ ارزیابی شده و در رتبه‌های ۲۳ تا ۲۷ قرار گرفته‌اند (جدول ۵).

جدول ۵) معدل و رتبه فاکتورهای حمایتی

رتبه	میانگین	فاکتور
۲۳	۳/۵۸۳۳	یکپارچه سازی
۲۴	۳/۵۴۶۸	خود ارزیابی
۲۵	۳/۵۲۹۷	ملاک‌های نهایی
۲۶	۳/۳۹۹۳	تنظیم صحیح و اصلاح
۲۷	۳/۳۲۹۹	برنامه‌ی نهایی BSC

یکپارچه سازی اولین فاکتور حمایتی در پیاده سازی BSC می‌باشد. در نتیجه BSC باید در سیستم مدیریت مجتمع و یکپارچه شده باشد. با توجه به قوت‌ها و مزایای BSC، نمی‌تواند به تنهایی مستقر شود. جدول ۶ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور در یک پروژه BSC ارائه می‌نماید. دومین فاکتور حمایتی خود ارزیابی می‌باشد. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، ترکیب BSC و مدل‌های خود ارزیابی می‌تواند توان سازمان را افزایش دهد. به‌علاوه، BSC و مدل‌های تعالی سازمان را می‌توان به‌صورت متقابل مورد

استفاده قرار داد، به‌طورکه قوت‌ها و ضعف‌ها در ارزیابی‌های متمرکز EFQM¹ (به‌عنوان بخشی از ارزیابی استراتژیک یا فرآیند نقطه بازرسی عملکرد) شناسایی شود و از طریق هدایت استراتژیک BSC اولویت‌بندی شود. جدول ۶ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور در یک پروژه BSC ارائه می‌نماید.

جدول ۶ (چک لیست) راهکارهای پیاده سازی برای فاکتورهای حمایتی BSC

<p>BSC در سیستم مدیریت استراتژیک یکپارچه گردد. یکپارچه سازی نرم افزار اتوماسیون BSC با اینترنت و ایمیل تا تجزیه و تحلیل‌ها و نتایج به اشتراک گذاشته شود. فرآیند استقرار هدف و بهبود عملکرد به ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک سیستم یکپارچه متصل شود.</p>	<p>یکپارچه سازی</p>
<p>پیاده سازی مکرر خود ارزیابی. استفاده از خود ارزیابی و دیگر مکانیزم‌ها برای ردیابی و بهبود وقفه‌های عملکرد در پیاده سازی و کارایی سیستم‌ها، فرآیندها و تکنیک‌ها. تشخیص ضعف در فعالیت‌ها و بهبود آن.</p>	<p>خود ارزیابی</p>
<p>پیش از پیاده سازی BSC معیارها مورد بازنگری قرار گرفته و نهایی شوند. مشتریان در تعیین اهداف و معیارهای مرتبط با چشم‌انداز مشتریان به‌کار گرفته شوند. سازمان‌ها معیارهای عملکردی صحیحی را برای ارزیابی عملکرد مطلوب انتخاب نمایند.</p>	<p>ملاک‌های نهایی</p>
<p>راجع به BSC در هر سطحی از سازمان گفتگو و مکالمه شود و عملکرد جاری با نتایج گذشته مورد مقایسه قرار گیرد. ملاک‌های سازمان‌ها با توجه به نتایج گزارش دهی BSC مورد پالایش قرار گیرند.</p>	<p>تنظیم صحیح و اصلاح</p>

1 . European Foundatin for Quality Management

<p>نتایج ملاک‌های سازمان منعکس کننده رابطه‌ی علی قابل درکی مابین تلاش‌های عملکرد و نتایج عملکرد باشد.</p>	
<p>ملاک‌ها مستقیماً به استراتژی مرتبط باشند.</p> <p>سازمان رابطه فایده به هزینه را برای مجموعه‌ی ملاک‌های خود محاسبه نماید.</p> <p>تیم BSC یا کارکنان قادر باشند که اهمیت عملیاتی و استراتژیک هر کدام از معیارها را توضیح دهند.</p> <p>معیارها به دقت فرآیندها یا اهدافی را که می‌خواهد ارزیابی کند را نمایش دهد.</p> <p>سازمان معنای دقیقی از ملاک‌های عملکرد مشخص کرده و از مورد توافق تیم BSC بودن اطمینان حاصل کند.</p>	<p>برنامه‌ی نهایی BSC</p>

نهایی سازی فاکتورهای BSC نیز هم‌چنین یکی از فاکتورهای حمایتی BSC می‌باشد. تیم BSC باید حوزه‌ی معیارها را محدود کرده و آن‌هایی را مورد انتخاب قرار دهد که به سازمان در جهت اجرای استراتژی خود کمک می‌رساند. در کل، سازمان باید از تعدادی از ملاک‌های انتخاب شده به‌خوبی آگاه باشد. با این حال کلید مشخص کردن معیارهای BSC یک سازمان، کسب اطمینان از توصیف مناسبی از استراتژی سازمان از طریق چشم‌اندازهای BSC می‌باشد. علاوه بر این، نهایی کردن برنامه‌ی BSC نیز حیاتی است. جدول ۶ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور در یک پروژه BSC ارائه می‌نماید.

سیستم‌های BSC را باید با سیستم‌های مدیریت سازمان را به هدف خلق ارزش یکپارچه ساخت. بنابراین، برنامه‌ی جامع BSC باید توسط مدیریت ارشد نهایی شده و تیم BSC از وجود تمام نیازمندی‌های BSC در برنامه اطمینان کسب کنند. جدول ۶ چک لیستی از راهکارهای پیاده سازی را برای این فاکتور در یک پروژه BSC ارائه می‌نماید.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق برای همه‌ی سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف و در بخش‌ها و صنایع متفاوت مهم است. این تحقیق هم‌چنین قدمی رو به جلو و مشارکتی قابل توجه در

جامعه می‌باشد. این تحقیق بینشی فراهم آورده تا اصول و تکنیک‌های متفاوت مورد نیاز برای پیاده سازی موفق BSC دریابیم. علی‌رغم افزایش شهرت BSC، پیاده سازی آن هم‌چنان پیچیده می‌باشد. در نتیجه، این تحقیق یک مجموعه‌ای از مسائل حیاتی را برای پیاده سازی موفق BSC شناسایی کرده است. علاوه بر این وفاداری به سطوح مختلف کاربرد فاکتورهای BSC می‌تواند منجر به حصول اطمینان از کسب حداکثر مزایا توسط سازمان‌ها شود.

به‌صورت کلی، فاکتورهای پیشنهادی توسط این تحقیق باید پیاده سازی‌های جاری BSC را بهبود بخشد، که بیشتر از رویکردهای به دقت متمرکز پیروی می‌کند. در حقیقت، نتایج این تحقیق به مدیریت در جهت گرفتن تصمیمات بسیار مهم و تخصیص منابع مورد نیاز برای این‌که پیاده سازی BSC منجر به موفقیت شود، کمک می‌کند.

مقاله نقشه راه، راهی را برای پیاده سازی BSC ارائه کرده است. یافته‌های کلیدی و تجزیه و تحلیل داده‌ها برگرفته از ۳ دسته منابع متفاوت بوده است که عبارتند از: پرسشنامه‌ی پیمایشی، بررسی‌های موردی اولیه و بررسی‌های ثانویه. تفسیر نتایج با موشکافی تحقیقات تجربی قبلی در بررسی ادبیات هدایت شده است. علاوه بر این، مقاله یک‌سری از فاکتورهای حیاتی را شناسایی کرده است که باید به دقت جهت حصول اطمینان از پیاده سازی موفقیت آمیز BSC مورد ملاحظه قرار گیرد. این فاکتورها به سه دسته: فاکتورهای برتر، اصلی و حمایتی تقسیم‌بندی شده‌اند. به‌علاوه این‌که هنگام ایجاد مدل پیاده سازی BSC، باید در جهت شکل‌دهی مدل به‌صورتی که تا حد امکان قابل انجام باشد، توجه ویژه‌ای گردد. این هدف به بهترین شکل به‌وسیله ارائه‌ی عناصر مدل در شکل راهکارهای پیاده سازی قابل حصول بود، به‌صورتی که فاکتورهای حیاتی BSC به شکل چک لیستی کاربردی قرار داده شود.

نقشه راه اساساً مبتنی بر یافته‌های تحقیقات کمی و کیفی انجام گرفته توسط محققان و نویسندگان در سازمان‌های سراسر جهان در رابطه با تجربه آن‌ها از پیاده سازی BSC بوده است. انتظار می‌رود که نقشه راه به میزان قابل توجهی کاربردی و قابل استفاده در

گستره‌ای از سازمان‌ها باشد، زیرا به‌وسیله آن برنامه پیاده‌سازی BSC مناسب هر وضعیت تجاری ارائه می‌شود.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

همان‌طور که تعداد سازمان‌هایی که BSC را اجرا می‌کنند به‌صورت پیوسته در حال افزایش است، تحقیقات آتی جهت توسعه یافته‌های این تحقیق و ارائه پاسخ‌های نهایی مورد نیاز است. علی‌رغم اهتمام بسیار برای جامع بودن و پوشش دادن حوزه‌ی وسیعی از تحقیقات، حوزه‌های بسیار دیگری وجود دارد که تحقیقات آینده را الزام‌آور می‌سازد. با این حال، همانند هر تحقیق دیگری محدودیت‌های خاصی وجود داشته‌اند که باید شناسایی شوند. اول این‌که باید فاکتورهای پیشنهادی را به‌صورت تجربی آزمایش و پالایش گردد، هم‌چنین روابط موجود در بین متغیرهای مختلف را با استفاده از جمع‌آوری داده‌ها از سازمان‌هایی که در حال حاضر BSC را پیاده‌سازی کرده‌اند، کشف گردد. دوم این‌که فاکتورهای حیاتی موفقیت، محتاج نوعی تحقیق جزئی‌نگر می‌باشد، به‌طور که هر عنصر طی تحقیقات اکتشافی مورد بررسی قرار گیرد تا فهم بهتری از عملکرد درونی آن عنصر ارائه نماید، و مکانیزم‌هایی که با استفاده از آن نقش هر یک از این عناصر در پیاده‌سازی BSC و تأثیرات آن بهبود یابد. سوم این‌که، همان‌طور که قبلاً ذکر شد، این تحقیق تشابهات و تفاوت‌های موجود در بین سازمان‌ها با اندازه‌های متفاوت را بررسی نکرده است. بنابراین تحقیقات آتی به جهت تعیین وابستگی به اندازه سازمان‌ها مورد نیاز است، این سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک نام‌گذاری کرد تا هرگونه تفاوت مورد انتظار در پیاده‌سازی BSC را کشف نمود. چهارم این‌که، یکی از یافته‌های این تحقیق این است که تفاوتی ما بین پیاده‌سازی BSC در کشورهای مختلف جهان وجود ندارد. با این حال، تحقیقات آتی به جهت بررسی بیشتر این نتیجه در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مورد نیاز است.

پنجم این که، نمونه تحقیق به همه سازمان‌هایی که BSC را پیاده سازی کرده‌اند، فارغ از نوع صنعت یا اندازه شرکت محدود شده است. یک نمونه‌ی تحقیقی که هر یک از بخش‌های صنعت را به صورت مجزا تحت بررسی قرار دهد، می‌تواند سهم و مشارکت ارزشمند بیشتری در یافته‌های این تحقیق ارائه دهد.



References

1. Brown, S., Lo, K. and Lys, T. (1999), "Use of R2 in accounting research: measuring changes in value relevance over the last four decades", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 28 No. 2, pp. 83-115.
2. Chakravarthy, B.S. (1986), "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 5, p. 437.
3. Eid, R. and Trueman, M. (2004), "Factors affect the success of business-to-business international internet marketing (B-to-B IIM): an empirical study of UK companies", *Journal of Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 1, pp. 16-30.
4. Eid, R., Trueman, M. and Ahmed, A. (2002), "A cross-industry review of B2B critical success factors", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 12 No. 2, pp. 110-23.
5. Epstein, M. and Manzoni, J-F. (1998), "Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards", *European Management Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 190-203.
6. Evans, N. (2005), "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 376-90.
7. Huang, S., Lee, C. and Kao, A. (2006), "Balancing performance measures for information security management: a balanced scorecard framework", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 2, pp. 242-55.
8. Kaplan, R. (1996), "Communication breakdown: balanced scorecard survey by CFO magazine", *CFO*, Vol. 12(ER), pp. 29-40.
9. Kaplan, R.S. (1994), "Devising a balanced scorecard matched to business strategy", *Planning Review*, September-October, pp. 15-17, 19, 48.
10. Kaplan, R.S. (2005), "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33 No. 3, pp. 41-6.
12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-8.
13. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
14. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, Vol. 39(ER), pp. 53-79.
15. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996c), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
16. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

17. Leem, C.S. and Kim, I. (2004), "An integrated evaluation system based on the continuous improvement model of IS performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 2, pp. 115-28.
18. McGaughey, R.E. (2002), "Benchmarking business-to-business electronic commerce", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 471-84.
19. Maisel, L.S. (2001), *Performance Measurement Practices Survey*, American Institute of Public Accountants, New York, NY.
20. Marr, B. and Neely, A. (2003), "Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 3, pp. 29-36.
21. Sandkuhl, K., Meissen, U., Hacker, J. and Jakoby, A. (2003), "Supporting alignment of IT-infrastructure and IT-strategy: the balanced scorecard based IT-strategycard approach", *Proceedings 10th ISPE International Conference on Concurrent Engineering*, Madeira Island, Portugal, July.
22. Rao, M.P. (2006), "A performance measurement system using a profit-linked multi-factor measurement model", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 3, pp. 362-79.
23. Shen, L., Drew, D. and Chung, J. (2003), "Benchmarking the use of information technology by the quantity surveying profession", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 6, pp. 581-96.
24. Walker, K.B. (1996), "Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96 No. 3, p. 24.
25. Wang, W. (2005), "An evaluation of the balanced scorecard? in equity valuation: the case of exchange ratio in the M&As of Taiwan's financial industry", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 206-21.
26. Zairi, M. (1998), "Supplier partnerships for effective advanced manufacturing technology implementation: a proposed model", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 9 No. 2, pp. 109-19. Further reading
27. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1997), "Why does business need a balanced scorecard?", *Journal of Cost Management*, Vol. 11(ER), pp. 5-11.
28. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83, pp. 172-80.