

رفع موانع کاربرد استراتژی با استفاده از ارزیابی متوازن

امیر رضا رضانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد میانه

چکیده

چالش اساسی مدیریت نوین، توانایی "مدیریت استراتژی" است که بسیار مهم تر از خود استراتژی می باشد. همانند کاپلان و نورتون که ارزیابی متوازن (BSC) را مفهومی در راستای کاربرد استراتژی در عمل مطرح می نمایند، مقاله حاضر نیز در جست و جوی ارتباط بین پیاده سازی استراتژی و استفاده از ارزیابی متوازن می باشد: آیا BSC راه حلی برای مشکلات کاربردی نمودن استراتژی است؟

کاپلان و نورتون (۱۹۹۶a) چهار مانع اساسی در راه کاربردی کردن استراتژی معرفی نموده اند که BSC می تواند بر آن ها فارغ آید. بر مبنای این موانع مقاله ۵ فرضیه را طراحی نموده و نتیجه گیری می نماید که BSC می تواند کاربرد موفقیت آمیز استراتژی را تسهیل نماید. مقاله هم چنین نتیجه می گیرد که استفاده از BSC باعث افزایش و گسترش فهم استراتژی ها و مشارکت در راستای کاربرد استراتژی ها گردیده و اطلاعات ارزشمندی در ارتباط با کاربردی نمودن و اجرای استراتژی ها عرضه می دارد.

واژه های کلیدی: استراتژی، کاربرد استراتژی، موانع استراتژی و ارزیابی متوازن.

۱- مقدمه

هدف ارزیابی متوازن کاپلان و نورتون کمک به کاربرد استراتژی می باشد. به عبارت دیگر BSC مدلی است که به مثابه ابزاری برای پشتیبانی، کاربرد و مشارکت استراتژی در راستای اجرای اهداف مدیریت در موسسات ارایه شده است. هم چنین آن به معنای کسب صحیح دانش با استفاده از روابط علّی و معلولی با فعالیت های موسسات می باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶a). مطابق نظرات کاپلان و نورتون، استراتژی می تواند به وسیله ایجاد و تأمین اهداف^۱ برای عوامل اساسی موفقیت در همه جنبه ها به کار برده شود.

چه چیزی کاربرد استراتژی را این گونه مشکل

می سازد؟ پژوهش حاضر به جنبه های مختلف کاربرد استراتژی توجه نموده و سعی در تبیین شیوه های روشمند اجرای استراتژی به وسیله ارزیابی متوازن می نماید. هم چنین سعی شده است تا بر موانع اجرای موفقیت آمیز استراتژی و ارتباط بین BSC به صورت یک ابزار و شناسایی اجرای موفقیت آمیز استراتژی توجه گردد. به همین منظور مقاله سعی می نماید تأثیرات ارزیابی متوازن بر کاربرد و اجرای استراتژی سازمانی را تعیین نماید. در واقع ساختار اساسی مقاله بر مبنای ارزیابی متوازن کاپلان و نورتون می باشد.

۲- پیشینه تحقیق

واژه ارزیابی متوازن منعکس کننده نیاز به توازن بین افق زمانی کوتاه مدت و بلند مدت اهداف، پارامترهای

1. Goals

مقالات دیگر کاپلان و نورتون (۲۰۰۱c و ۱۹۹۷b، ۲۰۰۱، ۱۹۹۶a) ادامه یافت. آن‌ها چگونگی استفاده از BSC به صورت نقشه‌های استراتژی را برای همراهی جامع تشریح کرده و چگونگی استفاده سازمان از BSC برای تنظیم فرآیندهای مدیریت استراتژیک را نشان دادند (نمازی ۱۳۸۲).

اگر چه سازمان‌ها سازماندهی و طراحی ساختار استراتژیک خود را به شیوه‌های متفاوت و با نتایج متضادی انجام می‌دهند ولی کاپلان و نورتون ارزیابی متوازن را ابزاری برای تدوین و پیاده سازی استراتژی و کنترل استراتژیک عنوان نموده و بخشی از اصول مشترک سازمان‌ها را با توجه به مبانی استراتژی به شرح زیر گردآوری نموده‌اند:

۱. ترجمه و تبدیل استراتژی به اصطلاحات عملی جهت پیاده سازی و اجرای آن.
۲. ایجاد استراتژی‌های بهنگام و مربوط.
۳. سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی برای اجرا، استقرار و پیاده سازی استراتژی.
۴. ایجاد توانایی قابلیت انعطاف برای تغییرات لازم و مورد نظر و نیاز مدیران و سازمان.

۳- فرضیات تحقیق

پژوهش حاضر تلاشی در راستای شناسایی موانع اساسی موفقیت اجرای استراتژی می‌باشد. با این رویکرد، انگیزه مقاله، ارزیابی تأثیرات ارزیابی متوازن در رفع موانع اجرای استراتژی‌های مدیریت در سازمان می‌باشد. BSC ابزاری همگانی برای کاربرد استراتژی بوده (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶a) و مطابق نظرات کاپلان و نورتون، مفهومی اولیه و ابزاری جهت پشتیبانی آن می‌باشد. دلایل اساسی ضعف اجرا، استقرار و پذیرش استراتژی مواردی به شرح ذیل می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶a):

- مانع اول: دیدگاه‌ها^۵ و استراتژی‌های طراحی شده، کاربردی و اجرایی نمی‌باشند.
- مانع دوم: استراتژی‌ها با اهداف فردی، جمعی و سازمانی پیوستگی لازم را ندارند.

معیارهای مالی و غیر مالی، شاخص‌های پیشرو و غیر پیشرو و جنبه‌های داخلی و خارجی می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶a). BSC برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ توسط کاپلان و نورتون و در کتابی تحت عنوان Relevant Loss مورد توجه قرار گرفت. BSC دومین ابزار مدیریتی عمده پس از هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC)^۱ بود که انتقاداتی بر ارزیابی عملکرد بودجه بندی سنتی وارد کرد. جانسون و کاپلان عنوان کردند که تلاش‌های سازمان باید توسط سیستم‌های دیگر به غیر از معیارهای مالی، مدیریت و ارزیابی گردد. در همین راستا، کاپلان و نورتون در طی تحقیقات خود ابزاری را پدید آوردند که BSC نامیده شد. ایده اساسی این ابزار، تنظیم هم زمان استفاده از ابزارهای مالی و غیر مالی می‌باشد که در چهار جنبه مشتریان، فرآیندهای داخلی، فراگیری و آموزش و جنبه‌های مالی ارایه شد (نمازی و رمضان ۱۳۸۲).

کاپلان و نورتون (۱۹۹۳) تحقیقات در مورد BSC را ادامه داده و مباحث جدیدی ارایه کردند. یکی از موارد جدید مطروحه توسط آن‌ها معیارهای اساسی در مورد استراتژی بود. نکات اصلی یادگیری و استفاده از BSC، ساختار و معیار سرمایه فکری^۲ می‌باشد. این موارد، مطالب جدیدی بوده و نشان دهنده اولویت برخی موارد بر سرمایه‌های مالی است (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶b، ۱۹۹۶a). با استفاده از BSC، مدیریت سطح بالا می‌تواند فعالیت‌های امروز را به فردا پیوند دهد. نقطه شروع اصلی، توافق مدیریت در باره دیدگاه‌ها، استراتژی و عوامل موفقیت آتی است (آگریزر، ۱۹۹۱).

آگریزر (۱۹۹۱) تفاوت بین فراگیری حاصل از چالش‌ها (فراگیری زنجیره دوگانه)^۳ و یادگیری حاصل از نهادینه شدن (یادگیری زنجیره واحد)^۴ را مورد شناسایی قرار داد. یادگیری زنجیره دوگانه برای اصلاحات متداوم استراتژی ضروری می‌باشد. گسترش متداوم BSC در

1. Activity Based Budgeting .
2. Intellectual Costing
3. Double Loop Learning
4. Single Loop Learning

دارای ویژگی انفجاری^۲ معرفی کرده و عنوان می‌نمایند که این شیوه و روش، محقق را در اصلاح جمع آوری داده‌ها مخیر می‌گرداند. مطالعه موردی نیز یکی از رویکردهای متفاوتی است که می‌تواند در تحقیقات کیفی مورد استفاده قرار گیرد. در این شیوه، بررسی مطالعه موردی به منظور دستیابی به حداکثر دانش ممکن از پژوهش انتخاب شده است. چرا که مشارکت فعال به ویژه زمانی که به کاوش عمیق نیازمندیم، باعث تسهیل یادگیری می‌گردد.

۵- جمع آوری داده‌ها

به منظور ارزیابی فرضیات تعیین شده، پرسشنامه‌ای شش قسمتی برای ۳۵۰ نفر از مدیران، اساتید، کارکنان و مدیران ادارات، کارخانجات و دانشگاه ارسال شد، از مجموع پرسشنامه‌های ارسالی حدود ۶۲/۵٪ پرسشنامه‌ها (۲۱۹ پرسشنامه) دریافت گردید و از مجموع پرسشنامه‌های دریافتی حدود ۷۰٪ آن‌ها (۱۵۳ پرسشنامه) به دلایل مختلف از جمله عدم پاسخ گویی کامل، پایین بودن سطح تحصیلات (تحصیلات کارشناسی و بالاتر مورد ارزیابی قرار گرفت)، عدم تجربه اجرایی و مدیریتی و عدم آشنایی با سیستم‌های مدیریت حذف گردید. در واقع از پرسشنامه‌های قابل استفاده اکثریت آن متعلق به پرسشنامه‌های دریافتی از دانشگاه بود.

پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال عمومی در ارتباط با مشخصات فردی، سوابق، تحصیلات و سئوالاتی در ارتباط با سیستم‌های مدیریت در بخش اول بود. بخش دوم شامل ۱۴ سؤال در ارتباط با فرضیه اول، بخش سوم شامل ۹ سؤال در ارتباط با فرضیه دوم، بخش چهارم شامل ۱۱ سؤال در ارتباط با فرضیه سوم، بخش پنجم شامل ۱۱ سؤال در ارتباط با فرضیه چهارم و بخش آخر شامل ۱۲ سؤال در ارتباط با فرضیه پنجم بود.

از مجموع پرسشنامه‌های دریافتی تایید شده (۶۶ پرسشنامه)، تعداد ۶۰ پرسشنامه مربوط به مدیران و اساتید و بقیه مربوط به کارکنان بوده است. بنابراین با توجه به محدود بودن کارمندان، تنها پرسشنامه‌های مربوط به مدیران و اساتید ارزیابی گردید. در کنار ارسال پرسشنامه،

• موانع سوم: استراتژی‌ها ارتباط بایسته‌ای با منابع تخصیص یافته ندارند.

• موانع چهارم: بازخوردها تاکتیکی و کوتاه مدت بوده و استراتژیک و بلندمدت نمی‌باشند.

بنابراین در بررسی و مطالعه حاضر بر این نکته توجه و تأکید شده که ارزیابی متوازن می‌تواند در رفع موانع استراتژی، مشارکت موفقیت آمیز داشته باشد. مطابق این تجزیه و تحلیل، پنج فرضیه زیر براساس موانع عنوان شده کاپلان و نورتون طراحی گردید:

فرضیه ۱ - ارزیابی متوازن فهم سازمان از استراتژی‌ها را افزایش می‌دهد.

فرضیه ۲ - ارزیابی متوازن باعث اجرایی و کاربردی شدن اهداف در سازمان می‌گردد.

فرضیه ۳ - ارزیابی متوازن ارتباط استراتژی با اهداف فردی، جمعی و سازمانی را برقرار و فراهم می‌آورد.

فرضیه ۴ - ارزیابی متوازن تخصیص منابع کوتاه مدت مربوط به استراتژی بلندمدت را فراهم می‌سازد.

فرضیه ۵ - ارزیابی متوازن تهیه اطلاعات عملکرد فرایندهای با اهمیت استراتژیکی را تضمین می‌نماید.

۴- روش تحقیق

نتایج این مقاله و تحقیق بر مبنای مطالعه موردی^۱ (مدیران شهرستان میانه با تأکید بر مدیران و اساتید واحد دانشگاه آزاد اسلامی) می‌باشد، بنابراین شاید نتوان یافته‌های این پروژه را در سطح گسترده به موارد بزرگ تر یا شرکت‌ها و مطالعات دیگر تعمیم داد ولی تا حد امکان سعی شده است با جمع بندی سایر مطالعات انجام شده توانایی حصول نتایج عمومی از مطالعه صورت گرفته افزایش یابد تا بتواند فهم بهتری از توان بالقوه BSC برای رفع موانع اجرا و پیاده سازی استراتژی حاصل شود. مقاله برای بررسی مسائل و موانع تعریف شده از روش کیفی استفاده می‌نماید. آیا BSC راه حلی برای مسائل کاربردی استراتژی است؟ سوال تحقیق بر رفتار شخص یا سازمان تمرکز دارد. رزینهارت و کوک (۱۹۷۹) روش کیفی را

۱-۷- مانع اول

مطابق نظر کاپلان و نورتون، مانع اول زمانی روی می‌دهد که سازمان نمی‌تواند دیدگاه و استراتژی خود را به صورت اصطلاحاتی قابل فهم و کاربردی ترجمه و تبدیل نماید و زمانی که مخالفت‌های اساسی در ارتباط با چگونگی تبدیل دیدگاه‌ها به استراتژی‌های قابل اجرا به وجود می‌آید، باعث ایجاد نتایج غیر مطلوب می‌شود. فقدان نتیجه گیری باعث می‌گردد که گروه‌های مختلف هر کدام مطابق تفاسیر خود از دیدگاه و استراتژی عمل نمایند. سیلمن (۱۹۹۸) نیز مانع مشابهی معرفی کرده و آن را فقدان فهم استراتژی مدت زمان نامگذاری می‌کند. تامسون و استریکلند (۱۹۹۸) عنوان داشتند در صورتی که دیدگاه‌ها شناسایی نگردد، نمی‌توان با دیدگاه مورد نظر مدیران ارتباط برقرار کرده و آن را به کار برده و اجرا نمود.

۲-۷- مانع دوم

دومین مانع معرفی شده توسط کاپلان و نورتون زمانی روی می‌دهد که استراتژی و الزامات بلند مدت واحد تجاری به اهداف فردی و جمعی تبدیل نمی‌گردد و این عمل باعث تمرکز عملکرد سازمان بر بودجه‌های مالی و بخشی از فرایندهای کنترلی مدیریت سنتی می‌گردد. سیلمن (۱۹۹۸) هم راستا با کاپلان و نورتون علت ایجاد مانع را عدم ارتباط اهداف با کاربرد استراتژی می‌داند. تامسون و استریکلند (۱۹۹۸) با توجه به عوامل موفقیت دریافتند که برنامه آموزش و آموزش سازمانی بایستی اصلاح شده و با ارزش‌های مورد نظر سازمان هماهنگ گردند و این یکی از راه‌هایی است که می‌توان از استفاده منابع کافی در این سطح اطمینان حاصل نمود. آن‌ها اعتقاد دارند، کارکنان باید احساس نمایند که فعالیت آن‌ها برای پشتیبانی استراتژی‌های مدیران موثر و لازم می‌باشد و زمانی که این احساس در کارکنان ایجاد شود کارکنان فعالانه می‌توانند در ارتباط با موضوعات و اهداف سازمان هماهنگ گردند. این موضوع می‌تواند پشتیبانی برای مانع دوم کاپلان و نورتون باشد.

با تعداد ۸۰ نفر از مدیران، کارکنان و اساتید مصاحبه و اطلاعات حاصله جمع بندی و تجزیه و تحلیل گردید. از مجموع ۶۰ مدیر و استاد، ۵۴ نفر سابقه مدیریت در سطح بخش، واحد و سازمان داشته و بقیه نیز سابقه کار اجرایی، آموزشی و پژوهشی داشته‌اند. در ضمن ۳۸٪ پاسخ دهندگان دارای تحصیلات مرتبط با مدیریت بوده‌اند.

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای اجرای پژوهش سعی شده است از گام‌های اساسی فرایند استراتژی که در اکثر کتاب‌ها و مقالات همانند پورتر، گیوناروف، هولونیک و... آمده، استفاده شود. به منظور ارزیابی فرضیه‌های طراحی شده نیز از سئوال‌ات و پرسش‌ها و مبانی ارزیابی طراحی شده توسط هارلم (۲۰۰۲) که در Conty Tax office Telemark اجرا شده - با تعدیلات - استفاده شد. تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی بودن نتایج نیز با استفاده از روش فوق انجام گرفت.

۷- موانع کاربرد استراتژی

استراتژی در طی هزاران سال به صورت شیوه‌ای از تفکر درباره بقا و مدیریت موفق در سیاست و جنگ بوده است. نظرات مشترکی درباره استراتژی و تفکرات استراتژیک و موارد مربوط به آن‌ها وجود دارد. پورتر (۱۹۹۶) در نشست علمی در Harvard Business Review سئوال اساسی و معرف "استراتژی چیست؟" را مطرح کرد و حاضران اقرار نمودند که به درستی معنای استراتژی را نمی‌دانند. از نظر پورتر داشتن استراتژی به معنای سنجش آزمایشی رویدادهاست: گزینش گروه خاصی از فعالیت‌ها در راستای ارائه ارزش مورد نظر. شاندر (۱۹۶۲) استراتژی را تعیین اهداف بلند مدت اساسی و اهداف تجاری و ارتباط زنجیره‌های علمی و جمع آوری منابع لازم برای آن اهداف تعریف می‌کند. سایر محققین همانند تامسون (۱۹۹۵)، بایر و دیگران (۱۹۹۷)، سیلمن (۱۹۹۸)، استریکلند (۱۹۹۸) و بیرواینزنتا (۲۰۰۰)، نیز موانع دیگری ارائه کرده‌اند ولی مطالعه حاضر بر مبنای چهار مانع کاپلان و نورتون می‌باشد.

۳-۷- مانع سوم

مانع سوم کاربرد استراتژی، ناتوانی آن در ارتباط دادن برنامه کاربردی و تخصیص منابع برای اولویت‌های استراتژیک بلند مدت می‌باشد. اکثر سازمان‌ها برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت و بودجه بندی سالیانه کوتاه مدت جداگانه‌ای دارند در نتیجه ممکن است تامین وجوه و تخصیص سرمایه با اولویت‌های استراتژیک طراحی شده هماهنگ نباشند. سیلمن (۱۹۹۸) معتقد است که اطلاعات مدیریت به جای تکیه بر استراتژی به بودجه و حساب‌ها وابسته است. تامسون و استریکلند (۱۹۹۸) نیز اعتقاد دارند که کاربرد موفق استراتژی نیازمند تخصیص منابع مطابق استراتژی سازمان می‌باشد. آن‌ها عنوان می‌دارند که تمرکز مالی باید بر پشتیبانی فعالیت‌های اصلی با منابع غیر کارا و کاهش حمایت از موارد کم اهمیت تمرکز یابد. با انجام موارد ذکر شده می‌توان امیدوار بود تا ارتباط بین استراتژی‌ها و تخصیص منابع ایجاد گردد.

۴-۷- مانع چهارم

مانع نهایی، فقدان باز خورد استراتژی‌های به کار رفته می‌باشد، اکثر سیستم‌های مدیریت، امروزه تنها باز خوردی کوتاه مدت از عملکرد ارائه می‌دهند. آن‌ها این بازخوردها را در معیارهای مالی انباشته می‌سازند که معمولاً مقایسه‌ای بین نتایج واقعی و بودجه‌های فصلی و ماهانه می‌باشند و زمان بسیار اندکی برای ارزیابی شاخص‌های موفقیت و کاربرد استراتژی صرف می‌گردد. در نتیجه سازمان راهی برای دریافت باز خورد استراتژی خود نداشته و بدون باز خورد، راهی برای ارزیابی و یادگیری در برابر استراتژی خود را دارا نیستند. این نکته توسط سیلمن نیز مورد تاکید قرار گرفته است.

۵-۷- سایر موانع

یکی از تفاوت‌های موانع کاپلان و نورتون با سایر نویسندگان، عدم توجه به نوع رهبری توسط کاپلان و نورتون می‌باشد. این مطلب یکی از مواردی است که توسط بیر و ایزنات (۲۰۰۰) معرفی گردیده که بر کاربرد استراتژی تاثیر می‌گذارد. تامسون و استریکلند اعتقاد دارند

که نوع مدیریت بر فرهنگ، قدرت و سیاست موثر بوده و در همان زمان نسبت به فرایند پاسخ گو می‌باشند. BSC انگیزه مدیریت و اعتقاد وی را مورد شناسایی قرار نمی‌دهد و مهم ترین عامل موفقیت در کاربرد استراتژی را نوع مدیریت می‌داند و نه خود ابزار (کاپلان و نورتون ۲۰۰۱a).

۸- گسترش فرضیه‌ها

کلیه فرضیه‌ها بر موانع کاربرد استراتژی کاپلان و نورتون طراحی شده‌اند. هر پنج فرضیه بیانگر فرضیات اساسی مشتق از چهار چوب تئوریک حاصله می‌باشد. فرضیه‌ها توسط معیارهای الگوی مطالعه‌ها رلم ارزیابی شده‌اند. برای این منظور پرسشنامه‌ای برای هر یک از فرضیه‌ها طراحی گردیده است.

۱-۸- مانع اول

کاپلان و نورتون (۱۹۹۶a) هدف اصلی خود از ایجاد BSC را تعریف و تعیین مشخص موضوعات استراتژیک و تعیین عوامل اساسی موفقیت برشمردند. آن‌ها اعتقاد دارند که شیوه و روش‌ها با استراتژی شروع می‌شود و در این صورت، علیات می‌تواند اطمینانی در مورد درک استراتژی توسط سازمان ارائه دهد. با فرض صحت مطالب ذکر شده می‌توان فرضیه‌های (۱) و (۲) را به شرح زیر ارائه نمود:
فرضیه ۱- ارزیابی متوازن باعث درک و فهم استراتژی توسط سازمان می‌شود.
فرضیه ۲- ارزیابی متوازن می‌تواند باعث اجرایی شدن اهداف گردد.

۲-۸- مانع دوم

کاپلان و نورتون (۲۰۰۱a و ۱۹۹۶a) اعتقاد دارند که استفاده از BSC برای ارتباط با استراتژی‌های جدید با کلیه کارکنان و اهداف فردی و جمعی به طور موفقیت آمیزی تنظیم شده و با استفاده از آن می‌توان اطمینان یافت که اهداف به شکل استراتژیک انجام شده است. برای پاسخ به سوال "هر شخصی چه کاری باید انجام دهد؟"، بایستی زنجیره‌ای از بینش و برداشت سازمان (علت ایجاد) به سمت تعیین موضوعات فردی ایجاد شود. این زنجیره باید ارزش‌های اصلی (باورها)، دیدگاه‌ها (خواسته‌ها)، استراتژی (برنامه)، ارزیابی متوازن (کاربرد و تمرکز)، و

اولویت‌های استراتژی (نیاز کلی) را در بر داشته باشد (کاپلان و نورتون ۲۰۰۰) تا نیروی کار آماده و تشویق گردد. بنابراین می‌توان عنوان کرد که BSC در تنظیم اهداف فردی و قابلیت اطمینان (به وسیله جنبه‌های یادگیری و آموزش مشارکت داشته و از این رو استفاده از سیستم‌های انگیزشی وابسته به عوامل استراتژیک را امکان پذیر می‌سازد. اگر این مطالب درست باشد فرضیه ۳ باید به شکل زیر تصحیح شود:

BSC ارتباطی بین استراتژی کلی با اهداف سازمانی و سطوح جمعی و فردی برقرار می‌سازد.

۳-۸- مانع سوم

کاپلان و نورتون (۱۹۹۶ا) فرایند جامع و کاملی با BSC برای ارزیابی تعیین برنامه ریزی سازمانی، تخصیص منابع و فرایند بودجه بندی ایجاد نمودند. آن‌ها عناصر با اهمیت برنامه‌های تبدیل استراتژی به عمل، ایجاد دوره‌های کمی بلند مدت و بسط اهداف برای معیارهای BSC را که مدیران و کارکنان به کاربردی بودن آن‌ها اعتقاد دارند را تشریح کردند. این کار به وسیله تعیین اولویت‌هایی که انجام اهداف بلند مدت را امکان پذیر می‌سازد، انجام گرفت و شامل تطابق برنامه‌ها و اولویت‌های مربوط به واحد سازمانی و تاسیس زیر ساخت‌های کوتاه مدت می‌باشد که ارزیابی متوازن بلند مدت را به معیارهای کوتاه مدت بودجه ارتباط می‌دهد.

کاپلان و نورتون (۲۰۰۱ا) اکثر شکست‌های استراتژی‌های سازمانی را نتیجه کافی نبودن منابع تخصیص یافته در اجرای استراتژی می‌دانند. برای تعیین مطمئن روابط علی و فرایندهای عملیاتی گسترش دهنده عوامل استراتژیک با منابع تخصیص یافته ممکن است جدا از ارقام بودجه‌های متداول رفتار شود. اگر مطالب فوق توسط ارزیابی متوازن ایجاد شود، فرضیه چهارم به شکل زیر صحیح است:

فرضیه ۴- ارزیابی متوازن منابع کوتاه مدت را به استراتژی بلند مدت پیوند می‌دهد.

۴-۸- مانع چهارم

نتیجه نهایی ارزیابی متوازن به عنوان سیستم مدیریت

۹- یافته‌ها و تجزیه و تحلیل

موارد حاصله با تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه و پرسشنامه‌های ارسالی و پرسشنامه‌های دریافتی تهیه گردیده و قضاوت‌ها بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها سعی شده است تا از یافته‌های تحقیقاتی کاپلان و نورتون در کنار سایر تئوری‌ها استفاده شود. برای فهم بهتر پرسش شونده‌گان از موضوع مورد مطالعه، به همراه پرسشنامه ضمیمه‌ای در مورد استراتژی، ارزیابی متوازن، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و بودجه ریزی بر مبنای فعالیت به آن‌ها ارائه گردید.

۱-۹- یافته‌ها در ارتباط با فرضیه ۱

تعداد ۵۴ نفر از مدیران رضایت مندی خود را از استراتژی بیان داشتند که تایید کننده این فرض است که اگر شما بتوانید در مورد مطلبی بحث کنید می‌توانید فهم صحیحی نیز از آن داشته باشید. بقیه مدیران نیز یا از استراتژی رضایت نداشتند و یا به آن جوابی نداده‌اند. پاسخ دهندگان در جواب سئوالی که از آن‌ها خواسته بود مثالی از یک استراتژی عمده تجاری و بازرگانی ارائه دهند و آن را به یک برنامه کاربردی تجزیه نمایند جواب‌های تقریباً مناسبی ارائه داده بودند که مویید این مطلب است که کسب اطلاعات مربوط به موارد مورد نیاز برای انجام مورد خاص می‌تواند به درک آن مطلب نیز کمک کند.

فردی به روشنی و بیشتر از سایر جاها در بودجه بندی دیده شود چرا که تخصیص منابع به وسیله بودجه‌ها صورت می‌پذیرد. پرسش شونده‌گان پاسخ‌هایی در ارتباط با فرایند بودجه بندی در واحد خود ارائه دادند. کلیه پاسخ دهندگان عنوان کردند که بودجه‌های بخش آن‌ها واقعی، کارا و منصفانه نیست. پاسخ دهندگان فرایند بودجه در سازمان را فاقد یک روال منطقی می‌دانند. با تشریح روند بودجه بندی توسط BSC، پاسخ دهندگان عنوان کردند که ارزیابی متوازن می‌تواند فرایند بودجه بندی را تغییر دهد ولی بعضی از پاسخ دهندگان در جواب پرسش مربوط به ارتباط بودجه و استراتژی اعتقاد داشتند که فرایند بودجه بندی و استراتژی در شرایط فعلی قابلیت پیوستگی ندارند. این در حالی است که اکثریت پاسخ دهندگان از فرایند بودجه بندی و مراحل آن آگاهی ندارند.

در پاسخ به پرسش مربوط به لزوم و اهمیت استفاده از بودجه نیز نظرات متفاوتی دریافت شد. تعدادی اعتقاد بر اهمیت آن وعده‌ای بر عدم اهمیت آن اعتقاد داشتند. در ارتباط با رابطه استراتژی با ارزیابی عملکرد نیز تنها ۷ نفر از پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که چنین ارتباطی ایجاد شده است و بقیه پاسخ‌ها نشان دهنده اعتقاد آن‌ها بر عدم وجود چنین ارتباطی بود. بنابراین با توجه به نتایج پرسشهای مطروحه و ارزیابی آن‌ها فرضیه (۳) تایید نشد.

۹-۴- یافته‌هایی در ارتباط با فرضیه چهارم

بدون وجود معانی و سایر ابزارها، استراتژی‌های بلند مدت و کوتاه مدت دشوار می‌نماید. کلیه پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که تحول در وضعیت سازمان می‌تواند توسط بودجه بندی ایجاد شود و این در حالی است که آن‌ها اعتقاد دارند فرایند تدوین بودجه مبتنی بر وجوه در دسترس می‌باشد و در تهیه آن هیچ گونه استراتژی دخالت ندارد. پرسش شونده‌گان بیان کردند که سیستم اعطای حقوق بر مبنای صلاحیت، مستلزم استخدام پرسنل دارای کیفیت می‌باشد که به هیچ وجه در سازمان رعایت نمی‌گردد. کلیه پاسخ دهندگان معتقد بودند که حتی سیستم پاداش دهی نیز فاقد استراتژی و برنامه مشخص می‌باشد.

در جواب این پرسش که آیا با سرمایه گذاری بلند

اکثر پاسخ دهندگان ادعا کرده‌اند که می‌توانند درباره دیدگاه سازمان صحبت نمایند و کلیه آن‌ها مثال‌هایی از چگونگی تاثیر استراتژی بر کارشان ارائه داده‌اند که نشان دهنده درک استراتژی توسط آن‌هاست. تعداد ۵۱ نفر از پاسخ دهندگان عنوان کرده‌اند که BSC می‌تواند تمرکز استراتژی را افزایش داده، برنامه‌ها را تنظیم کرده و تصویر بهتری از استراتژی ارائه دهد. آن‌ها اعتقاد دارند که با BSC فهم بهتر از استراتژی به دست آورده‌اند. یافته‌ها در مورد فرضیه (۱) نشان گر این است که مدیریت استراتژی را درک کرده و می‌تواند در مورد استراتژی ابراز نظر و عقیده نماید.

۹-۲- یافته‌هایی در ارتباط با فرضیه ۲

در این بخش، معیار پاسخ پرسش شونده‌گانی است که ادعا کرده‌اند استراتژی می‌تواند عملیاتی گردد. تعداد ۵۷ نفر از پرسش شونده‌گان مثال‌هایی از تاثیر استراتژی بر کار خود عنوان کرده‌اند که جواب‌ها تا حدودی مثال‌هایی راضی کننده می‌باشند که نشان دهنده فهم درست آن‌ها از استراتژی می‌باشد.

اکثر پاسخ دهندگان اعتقاد دارند که استفاده از ارزیابی متوازن نشان دهنده اهمیت استراتژی می‌باشد، برای اطمینان از این که آیا اهداف می‌تواند عملیاتی گردد سعی شده به این سؤال پاسخ داده شود که استراتژی اصلی بدون برنامه خوب چگونه می‌تواند بر آورنده اهداف باشد. به طور منطقی به منظور ایجاد اهداف عملیاتی نیازمند شناخت چگونگی رسیدن به اهداف هستیم. پاسخ دهندگان عنوان کرده‌اند که نمی‌توان این کار را انجام داد که تایید کننده این فرض است که هیچ استراتژی عمده‌ای بدون پشتیبانی یک استراتژی روشن یا هدف مشخص، اجرایی نیست. تنها ۳ نفر از پاسخ دهندگان معتقد بودند که برنامه‌ها بدون استراتژی نیز به خوبی می‌تواند اجرا شود. در ضمن منطبق BSC نیز توسط مدیران پاسخ دهنده تشریح گردید که این می‌تواند تایید کننده فرضیه سوم باشد.

۹-۳- یافته‌هایی در مورد فرضیه سوم

انتظار می‌رود که ارتباط استراتژی و سازمان و اهداف

به صورت غیر مستقیم در تهیه بودجه مورد استفاده قرار می‌گیرد. اکثر پاسخ دهندگان نیز قادر به ارائه مثال‌های رضایت بخشی از معیارهای غیر مالی نبودند.

یافته‌ها بیانگر تایید اندک فرضیه می‌باشد چرا که پاسخ دهندگان تاثیر پذیری اندکی از معیارها دارند. یکی از دلایل این تاثیر اندک ممکن است به این دلیل باشد که ارزیابی متوازن با این که در بین پاسخ دهندگان شناخته شده بود و لی هنوز توسط سازمان مورد پذیرش قرار نگرفته است. بنابراین با توجه به پاسخ‌های دریافتی نمی‌توان به تایید یا رد فرضیه (۵) پرداخت.

۱۰- نتیجه گیری

مطالعه سال‌های اخیر نشان دهنده تاثیر BSC بر اجرای استراتژی می‌باشد. مهم ترین یافته این پژوهش نیز تاثیر آن بر بهبود فهم تاثیر استراتژی بر عملکرد سازمان می‌باشد. نتایج هم چنین بیانگر این است که BSC واقعاً توانایی ایجاد اهداف عملیاتی را ندارد ولی می‌تواند به عنوان رهنمودی برای اجرایی کردن اهداف مورد استفاده قرار گیرد. استراتژی‌ها باعث فهم بهتر اهداف گردیده و محدوده و توانایی اجرای آن را افزایش و تسهیل می‌نمایند. اما این امر مستلزم این است که بعد از فرموله کردن استراتژی به استراتژی‌های قابل فهم و قابل اجرا در داخل قسمت‌های مختلف تبدیل گردد. طبق نتایج بدست آمده به نظر می‌رسد که ارزیابی متوازن تاثیر بسیار روشنی بر پیاده سازی استراتژی‌ها دارد. نتایج هم چنین بیانگر این موضوع است که ارزیابی متوازن اطلاعات بسیار کامل و بهتری برای مدیریت می‌تواند تهیه نماید. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد توجه چندانی به اطلاعات بهبود یافته داده نمی‌شود و هم چنین این اطلاعات به طور مناسب مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. متأسفانه فرایند بودجه بندی در سازمان مورد مطالعه، چندان با مبانی استراتژی سنخیتی ندارد در نتیجه بحث در ارتباط با موانع کاربرد استراتژی برای تخصیص منابع نمی‌تواند مورد بحث اساسی قرار گیرد اما این بررسی می‌تواند مبنا و پایه بررسی‌های دیگر مخصوصاً در مورد نحوه حل موانع استراتژی توسط BSC در سازمان‌هایی که دارای بودجه بندی مناسبی از نظر

مدت که بر روی وضعیت فعلی تاثیر منفی داشته و تا چند سال دیگر نیز امکان برگشت سرمایه وجود نداشته باشد موافقت، تنها ۱۲ نفر از کلیه پاسخ دهندگان جواب مثبت دادند و ۳۷ نفر به آن پاسخ منفی داده بودند. اکثر پاسخ دهندگان اعتقاد داشتند که قادر به تاثیر گذاری بر بودجه سازمان نیستند و مابقی نیز جواب‌های مشابهی داشتند. آن‌ها اعتقاد دارند که هیچ نوع استراتژی و برنامه بلند مدتی در سازمان وجود ندارد و استراتژی‌های نامشخص نیز وابسته به تغییر روسای سازمان می‌باشد. آن‌ها هم چنین عنوان کردند که امیدی به تغییر فرایند بودجه بندی در آینده نزدیک ندارند. به اعتقاد پاسخ دهندگان هیچ گونه ارتباطی بین سرمایه گذاری، بهبود شایستگی و سرمایه گذاری آتی وجود ندارد. با توجه به پاسخ‌های دریافتی و ارزیابی و دقت آن‌ها مطابق روش هارلم، فرضیه (۴) تایید نمی‌شود.

۵-۹- یافته‌هایی در ارتباط با فرضیه پنج

ارزیابی این فرضیه با این سوال آغاز شد که چگونه می‌توان از اطلاعات عملکرد استفاده کرد؟ نکته قابل توجه این بود که تنها سه نفر از پاسخ دهندگان جواب دادند که این اطلاعات در امر مدیریت استفاده می‌شود. پنج نفر از پاسخ دهندگان عنوان داشتند که این اطلاعات چندان مهم نیستند و بقیه اظهار داشتند که از این اطلاعات هیچ گونه استفاده‌ای نمی‌شود. پنج نفر از پاسخ دهندگان حاضر به تغییر استراتژی و اهداف خود در صورت تغییر اهداف و استراتژی سازمان بودند و بقیه عنوان کردند که حتی در صورت تغییر استراتژی سازمان به سمت اهداف کاربردی، آن‌ها اهداف خود را تغییر نخواهند داد. کلیه پاسخ دهندگان عنوان داشتند که بودجه و ارزیابی متوازن با هم پیوستگی ندارند و فرایند بودجه بندی با اطلاعاتی که در دسترس مدیریت می‌باشد تغییر نمی‌نماید.

سوال بعدی در ارتباط با نحوه ی استفاده از بازخوردها در فرایند بودجه بود. هدف از طرح این سوال ارزیابی مستقیم فرضیه شماره (۵) بود ۸۰٪ از پاسخ دهندگان ابراز داشتند که بازخوردها در تهیه بودجه مورد استفاده قرار نمی‌گیرد چرا که بودجه و ارزیابی متوازن پیوستگی لازم را با یکدیگر ندارند و بقیه پاسخ دادند که باز خوردها

Performance, Harvard Business Review, Jan-Feb, 71- 79.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Sep- Oct, 134- 137.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 a). The Balanced Scorecard, Business School Press. Boston.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan- Feb, 75- 85

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 c). Strategic Learning and the Balanced Scorecard, Strategic and Leadership, Sep-Oct, 17- 24.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 d). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, 53- 79.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997). The Balanced Scorecard Translating: Strategy into Action, Training and Development, Jan. Vol. 51. Issue 1, 50- 51.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000 a). Double Loop Management: Making Strategy Process, Harvard Business School, Jul-Aguy, Vol.2, No. 4. 1-4.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000b). Having Trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sep- Oct, 167- 176.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001 a). The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School, Boston.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001 b). Transforming balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 1, Accounting Horizons, Mar, Vol. 15, Issue 1, 87- 105.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001 c). Transforming Balanced Scorecard from Performance measurement to Strategic Management: Part 2, Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 2, 147- 161.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, Nov- Dec, 61- 78.

Reisenhardt, C. S. (1979). Beyond Qualitativ Versus Quantitative Methods, in Cook and Resenhardt, Quantitative Methods

ساختار استراتژیکی می‌باشد مورد استفاده قرار گیرد (H3). هم چنین این که چرا فرایند بودجه بندی ساختار مناسبی استراتژیک ندارد می‌تواند موضوع تحقیقات آتی باشد. کاپلان و نورتون (2000c) عقیده دارند که این مساله نیازمند ارتباط استراتژی و برنامه ریزی توسط بودجه‌ها می‌باشد. نکته اساسی این است که موفقیت استفاده از BSC وابسته به این ارتباط می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که ارزیابی متوازن ابزاری برای کاربرد استراتژی و انگیزش کارکنان است. در واقع می‌توان گفت که (BSC) یک "محصول مشاوره ای" است.

منابع

الف - فارسی

- نمازی، محمد. (۱۳۸۲). تکامل ارزیابی متوازن، ارائه شده در هفتمین سمینار حسابداری ایران، بابلسر: دانشگاه مازندران، ۲۲-۲۴ مهرماه.
- نمازی، محمد و رمضانی، امیر رضا. (۱۳۸۲). ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره نوزدهم، شماره دوم، ۲۰-۲.

ب - منابع انگلیسی

- Agryis, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May- Jun, 99- 108.*
- Beer, M and Eisentat, R.A. (2000). The Silent Killer of Strategy Implementation and Learning, Sloan management Review, summer, 29-40.*
- Ceelman, J. (1998). Building and Implementing a Balanced Scorecard, Graphic Direct, Hampshire.*
- Eisenhardt, K.M. (1998). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, October, Vol. 14, Issue 4, 532-551*
- Johnson, H. T. and Kaplan, R.S. (1987). The Relevant Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Management accounting, Jan, 5-12*
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measure that Drive*

Thomson, J.L. (1995). *Strategy in Action, First Edition, Chapman & Hall, London.*

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research- Design and Methods, 2. Edition, Sage Publication, London.*

in Evaluations Research, Sage Publications. Beverly Hills, California.

Thomson, A. A. and Strickland, A. J. (1998). *Crafting and Implementing Strategy: Text and Reading, Iwring McGraw- Hill, Singapore.*



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی