

تأملی بر نقش‌ها و کارکردهای کارت امتیازی متوازن در فرآیند ارزیابی عملکرد سازمانی و بانک‌ها

وحید محمدی^{۱*}، گلچین آقاییار ماکویی^۲، نگین آقاییار ماکویی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی

v14.mohamadi@yahoo.com

چکیده

ایجاد شرایط و بسترهای لازم در جهت ارتقای کیفی و کمی عملکرد بانک‌ها در فضای رقابتی سالم می‌تواند نقش قابل توجهی بر رشد و توسعه اقتصادی کشور داشته باشد. بانک‌ها به عنوان مهم‌ترین نهاد بازار پولی نیازمند راهکارهایی جهت بهبود جایگاه رقابتی سازمان به صورت مستمر و افزایش کیفیت و اثربخشی تصمیمات مدیریت سازمان هستند. یکی از راهکارهایی که می‌تواند سازمان‌ها، به خصوص بانک‌ها را در اثربخشی عملکردشان در راستای فضای رقابتی با سایر رقبا یاری رساند، استفاده از روش کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن، امروزه به عنوان یکی از سیستم‌های نوین سنجش عملکرد محسوب می‌شود، که از طریق توازن یا تعادل بین اهداف مالی - غیر مالی، اهداف کوتاه مدت - بلندمدت و اهداف داخلی - خارجی ارتباط برقرار می‌کند. هدف از این روش، ایجاد دیدی جامع برای مدیران جهت تمرکز بر نواحی پیش برنده‌ی راهبرد یک سازمان است. کارت امتیازی متوازن، چهارچوبی شامل یک رده‌ی مالی و غیر مالی است، معیارهایی که برای کمک به سازمان جهت به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در چشم انداز راهبردی آن دارند. لذا، این مقاله با هدف تبیین نقش مهم روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی اصولی عملکرد بانک‌ها و کارکردهای مختلف آن در حوزه‌ی صنعت بانکداری نوشته شده است.

واژگان کلیدی: کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمانی، رقابت، ارزیابی، بانک

۱- مقدمه

صنعت بانکداری ایران همگام با سایر صنایع در دهه‌ی اخیر با تغییرات و تحولاتی در عرض‌های مقررات زدایی، شروع فعالیت مؤسسات اعتباری، بانک‌های خصوصی و تکنولوژی‌های جدید در ارائه‌ی خدمات سریع‌اً به سوی رقابتی شدن پیش می‌رود. در این بین، سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل کنند که با این تغییرات همگام بوده و واکنش‌هایی پیش فعالانه به محیط رقابتی نشان دهند. مهم‌ترین دلیل رقابتی شدن فضای صنعت بانکداری، ورود بانک‌های خصوصی به این صنعت بوده است. این بانک‌ها توانسته‌اند با تکیه بر کیفیت خدمات، مشتری مداری و نظام‌های پیشرفته‌ی الکترونیکی مشتریان بی‌شماری جذب کنند. با توجه به اینکه در چند سال اخیر صنعت بانکداری در شرایط رقابت شدید توأم با فرصت‌ها و تهدیدات زیادی بوده، به طور مسلم هیچ بانکی نمی‌تواند عرضه‌کننده‌ی همه‌ی خدمات ممکن و در زمینه‌ی عرضه‌ی کلیه‌ی خدماتش بهترین باشد. بانک‌ها می‌توانند با استفاده از فرآیند هوش رقابتی، با بررسی نقاط قوت خویش و فرصت‌های موجود در محیط، استراتژی‌هایی را پیش بگیرند که بتوانند از طریق آنها

به موقعیت ممتازی نسبت به سایر رقبا دست یابند. بانکی که شبکه‌ی هوشمند رقابتی و مرکز جمع‌آوری اطلاعات دارد، نسبت به سایر بانک‌ها مزیت و برتری دارد (جاوید و پرهیزگار، ۱۳۸۹).

صنعت بانکداری ایران در دهه‌های اخیر به سوی رقابتی شدن پیش می‌رود. عرصه‌ی رقابتی در نظام بانکی بسیار پیچیده و دشوار می‌گردد و در پیش‌بینی‌های بازار آینده وضعیت بس پیچیده‌تری را ترسیم می‌نماید، چرا که هنوز جای بانک‌های خارجی در کنار بانک‌های موجود خالی است. اینجاست که اگر به عرصه‌ی رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، کم‌کم از صحنه‌ی رقابت حذف می‌شوند. در چند سال اخیر، اکثر بانک‌های کشور اقدام به دایر کردن واحدهای بازاریابی و تحقیقات بازار کرده‌اند، که این خود دلیلی روشن بر حرکت این صنعت به سوی رقابتی شدن است. بدون تردید، در آینده‌ی نزدیک شاهد شدت یافتن آن نیز خواهیم بود. با در نظر گرفتن نارسایی‌های موجود در سیستم بانکی در ایران و عدم کارآیی و اثربخشی شعب بانک‌ها لازم است هوشمندی رقابتی در بانک‌ها نهادینه شود و از ابزار و تکنیک‌های مناسب آن جهت بهبود عملکرد استفاده گردد (پیرایش و علی پور، ۱۳۹۱).

روش کارت امتیازی متوازن، از جمله مهم‌ترین راهبردهایی است که در صورت استفاده‌ی بانک‌های ایرانی از آن، می‌توان شاهد اثربخشی عملکرد آنها و افزایش سطح رقابتشان با دیگر عرصه‌های مدیریتی در دنیایی که رقابت سازمانی حرف اول را می‌زند، باشیم. عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن، به تعادل یا توازن اشاره دارد که بین اهداف مالی از یک سو و اهداف غیر مالی از سوی دیگر، اهداف کوتاه مدت از یک سو و اهداف بلندمدت از سوی دیگر و اهداف داخلی از یک سو و اهداف خارجی از سوی دیگر ارتباط برقرار می‌کند. هدف BSC ایجاد دیدی جامع برای مدیران است تا بر نواحی‌ای که راهبرد یک سازمان را پیش می‌برد، تمرکز کنند. BSC چهارچوبی شامل یک رده‌ی مالی و غیر مالی است، معیارهایی که برای کمک به سازمان جهت به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در چشم انداز راهبردی آن انتخاب شده اند (وندی، ۲۰۰۱).

این روش، ابزاری است که با طراحی آن می‌توان راهبرد سازمان را پیدا کرد. در واقع، این کار با ترجمه‌ی راهبردها به اصطلاح‌هایی عینیت‌پذیر و عملی انجام می‌شود تا بتوان آنها را ارزیابی کرد. همچنین این اصطلاحات می‌توانند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای تصمیمات را به پیش برانند. کارت امتیازی متوازن در یک سازمان برای ارزیابی عملکردهای راهبردی، هم معیارهای مالی و هم معیارهای غیر مالی را شناسایی می‌کند. این سیستم با تقسیم اهداف سازمان به چهار بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد نقش و اهمیت یکسانی به اهداف مالی و اهداف عملیاتی و به تبع آن به شاخص‌های مالی و عملیاتی در سنجش عملکرد سازمان می‌دهد. در حالی که، شاخص‌های مالی به عنوان نتیجه‌ی عملکرد سازمان در ابعاد مشتری و فرآیندهای داخلی به هیچ صورت نمی‌توانند نقش شاخص‌های عملیاتی را در سنجش عملکرد سازمان بازی کنند. با این وصف، در مقاله حاضر به بحث پیرامون نقش‌ها و کارکردهای مهم و مؤثر کارت امتیازی متوازن در ارتقای سطح کیفی عملکرد بانک‌ها پرداخته می‌شود.

۲- ارزیابی عملکرد

قبل از بحث درباره‌ی کارت امتیازی متوازن و نقش مؤثر آن در صنعت بانکداری، مطالبی در ارتباط با عملکرد و ارزیابی عملکرد در حوزه‌ی بانکی ارائه می‌گردد: ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارآیی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایتمندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص آنها می‌باشد. ارزیابی عملکرد، از بهترین راه‌های به دست آوردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان هاست. به همین جهت، همواره در هر زمانی، نیاز به عملکرد سازمان در مدیران حس می‌شده است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱).

عملکرد کلی سازمان در اکثر سازمان‌ها به تصمیم‌گیری مدیران آن بستگی دارد. در سازمان‌هایی که تصمیمات استراتژیک به درستی و سریع اتخاذ می‌شود، عملکرد بهتری مشاهده شده است. تصمیم‌گیری‌های استراتژیک موفق در محیط‌های سازمانی به شدت وابسته به اطلاعات به موقع و مرتبط است پس از اینکه اطلاعات جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد، باید به شیوه‌های مناسب

به کاربران مؤثر در تصمیم‌گیری رسانده شود. محققان مشاهده کرده‌اند که انتشار اطلاعات در سراسر کشور یکی از مهم‌ترین مسائل هوش رقابتی است (براد، ۱۹۹۹).

۳- رویکردهای چندبعدی سنجش عملکرد

این رویکردها عملکرد سازمان را از چند بعد ارزیابی و اندازه‌گیری نموده و علاوه بر ارزیابی عملکرد مالی سازمان، عملکرد غیر مالی سازمان را نیز ارزیابی می‌کنند و علاوه بر محیط درونی سازمان، محیط بیرونی سازمان را نیز در نظر می‌گیرند (زنجیردار و همکاران، ۱۳۸۹).

۳-۱- رویکرد ذینفع

رویکرد ذینفع اولین بار طی مقاله‌هایی توسط انکینسون والرهاوس و ولز در سال ۱۹۹۷ طرح شده است. از دید ارائه‌کنندگان این رویکرد، شاخص‌های مالی جهت ارتباط دادن اطلاعات تصمیم‌گیری به افراد داخل سازمان ساخته نشده‌اند، بلکه بیشتر جهت ایجاد اطلاعات مالی برای پشتیبانی قراردادهای سازمان یا بازارهای سرمایه طراحی گشته‌اند. مفهوم کلیدی که این رویکرد براساس آن بنا شده، مفهوم ذینفع است. این رویکرد پنج ذینفع عمده را برای سازمان‌ها معرفی می‌کند: مشتریان، پرسنل، تأمین کنندگان (کالا، خدمات، ارتباط)، سهام‌داران و جامعه. رویکرد ذینفع، عملکرد سازمان در خصوص دستیابی به اهداف اولیه (اهداف مؤسسان و سهام‌داران) را به عنوان نتیجه‌ی فرآیندهای داخلی سازمان تصور می‌کند. از این دیدگاه، تلاش برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق ارزیابی کردن اهداف اولیه کاری بیهوده است، زیرا اهداف اولیه، نتیجه‌ی نهایی عملکرد سازمان در خصوص اهداف ثانویه هستند. به علاوه، با تمرکز بر نتایج، به جای علل و تعیین‌کننده‌های آنها، شرکت در جهت تغییر سازمانی منفعلانه عمل می‌کند.

۳-۲- کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن دارای چهارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. همچنین کارت امتیازی متوازن شامل معیارهای مالی، غیرمالی، خروجی‌ها و محرک‌هاست که در چهار مقوله‌ی مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری جای می‌گیرند و از این چهار منظر، عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. علاوه بر این، کارت امتیازی متوازن با رفع موانع مدیریتی کارکنان و عملیات سازمان‌ها را در دستیابی راهبردهایشان کمک می‌کند (عابد، ۱۳۸۸).

۴- سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی

انقلاب صنعتی قرن نوزدهم شرکت‌های بزرگ نساجی، راه‌آهن، ریخته‌گری، ابزار ماشین و خرده‌فروشی را به دنبال داشت. ابداعات اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها نقش اساسی در رشد موفق آنها ایفا کرد و نوآوری‌های مالی مانند سنجش بازدهی سرمایه‌گذاری (ROI) و بودجه‌های نقدی در موفقیت شرکت‌های اوایل قرن بیستم مانند دوپونت و جنرال موتورز، نقش اساسی را داشتند. بعد از جنگ جهانی دوم، گرایش و ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار در سازمان‌ها ایجاد شد، به طوری که این روند به وسیله‌ی شرکت‌های چندگانه نظیر جنرال الکتریک مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین در حالی که ما در اوایل قرن بیست و یکم به سر می‌بریم، جنبه‌ی مالی عملکرد واحد کسب و کار شکل بسیار پیشرفته‌ای به خود گرفته است. اکثر مفسران استفاده‌ی گسترده یا حتی انحصاری از معیارهای مالی را در تجارت مورد انتقاد قرار داده‌اند. تأکید بیش از حد بر دستیابی و تداوم نتایج مالی کوتاه مدت می‌تواند باعث سرمایه‌گذاری فوق‌العاده‌ی شرکت‌ها در برنامه‌های کوتاه مدت شود که در نتیجه، سرمایه‌گذاری با ارزش افزوده‌ی درازمدت، مخصوصاً در سرمایه‌های ناملموس و فکری که رشد آینده را ایجاد می‌کند ناکافی باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در محیط رقابتی ناکافی اند و فقط قسمتی از اعمال گذشته را بازگو می‌کند و نمی‌تواند هدایت خوبی برای اعمال امروز و فردا برای ایجاد ارزش مالی در آینده فراهم کند. شاخص‌های مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد سازمان، به رضایت شغلی ارتباط دارند. بدون در نظر گرفتن نتایج غیر مالی، رضایت تمامی پرسنل سازمان صورت نخواهد پذیرفت (عابد، ۱۳۸۸).

۵- معایب سیستم‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد

محققین مختلف از جمله، کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) اشکالات سیستم‌های سنتی اندازه‌گیری را یادآور شده‌اند، که به طور خلاصه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- بر رویه‌های کهنه استوارند و گذشته‌گرا می‌باشند.
- ۲- گرایش مالی دارند و برای سهام‌داران و مالیات‌بگیران مناسب هستند.
- ۳- موارد غیر مالی را که امروزه مهم هستند، مثل کیفیت محصولات و خدمات، رضایت مشتری را فراموش می‌کنند.
- ۴- دیدگاه داخلی دارند و خیلی کم به رقابت و بازار توجه دارند.
- ۵- قدرت پیش‌بینی ندارند و درباره‌ی موفقیت آینده بحث نمی‌کنند.
- ۶- رفتار نامناسبی را تقویت می‌کنند (آنچه را اندازه‌گیری کنی، انجام می‌دهی).
- ۷- روی ورودی‌ها (نه فرآیندها) و خروجی برای مشخص کردن هزینه‌ها متمرکز هستند.
- ۸- تصمیمات مدیریت بر اطلاعات حسابداری بنا می‌شوند (زنجیردار و همکاران، ۱۳۸۹).

۶- خصوصیت‌های مطلوب شاخص‌های سنجش عملکرد

گلوبرسون و ماسکل مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های مربوط به ویژگی‌های معیارهای سنجش عملکرد را مطرح می‌کند که اغلب در متون جدید نیز تکرار می‌شوند. مرور جامع متون مربوطه از سوی لیلی و دستیارانش انجام گرفته و مجموعه‌ای از ۲۲ مشخصه از آن استخراج شده است. بررسی این مجموعه‌ها مشخص می‌سازد که بسیاری از ویژگی‌ها تکراری بوده یا از مطلوبیت کمتری برخوردارند. حذف تکرار و تمرکز بر ویژگی‌های اصلی، مجموعه‌ای را در پی داشت که شامل ویژگی‌هایی با خصوصیات ذکر شده می‌باشند:

- منتج شده از استراتژی (گلوبرسون، ۱۹۸۵).
 - به طور آشکار تعریف شده با اهداف واضح (همان منبع).
 - مربوط و آسان برای بقای سازمان (ماسکل، ۱۹۸۹).
 - برای درک و کاربرد در سازمان ساده باشد (گلوبرسون، ۱۹۸۵).
 - ویژگی‌هایی که بازخورد درست و سریع فراهم کند (ماسکل، ۱۹۸۹).
 - اهداف عملیاتی و استراتژیک را به هم متصل کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).
- مطالعه‌ی مقالات مختلف، خصوصیات مطلوب شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌های مختلف را در زیر ارائه می‌دهد، که به نظر می‌رسد این معیارها دارای ویژگی‌های مورد نظر محققین بوده است:
- همسویی با اهداف استراتژیک
 - ارائه بازخورد دقیق و به موقع
 - تمرکز بر بهبود مستمر
 - تحت کنترل پرسنل سازمان بودن
 - سهولت درک و استفاده

- قابل رؤیت بودن تأثیر آنها
- در دسترس بودن اطلاعات آنها
- ارائه اطلاعات صحیح و دقیق
- برخورداری از قابلیت بهینه‌کاوی
- انعکاس واقعیت‌ها نه نظر شخصی افراد
- ساده بودن نیت و ظاهر آنها

۷- مدل‌های ارزیابی عملکرد

در سازمان‌های مختلف همواره از روش‌های متعددی جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است، که سعی می‌شود در ذیل به چند نمونه از آنها اشاره گردد:

۷-۱- مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM)

در سال ۱۹۸۸ میلادی ۱۴ شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه‌ی اروپا به تأسیس یک سازمان غیر انتفاعی تحت عنوان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت اقدام کردند. هدف از ایجاد این بنیاد، ترویج رهیافتی مدیریتی بین سازمان‌های اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سمت سرآمدی پایدار باشد. مدل تعالی EFQM یک مدل غیر تجویزی است که بر پایه نه معیار می‌باشد که پنج معیار توانمندسازها و چهار معیار نتایج می‌باشد. معیارهای توانمندسازی (چگونگی) آنچه را که سازمان به دست می‌آورد پوشش می‌دهند و نتایج به وسیله‌ی توانمندسازها حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، نتایج متعالی در عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی، منابع و زنجیره ی تأمین و فرآیندها به دست می‌آید (ونگ راسامی و همکاران، ۲۰۰۳).

طرح شماتیک کلی مدل در شکل (۱) نشان داده شده است:



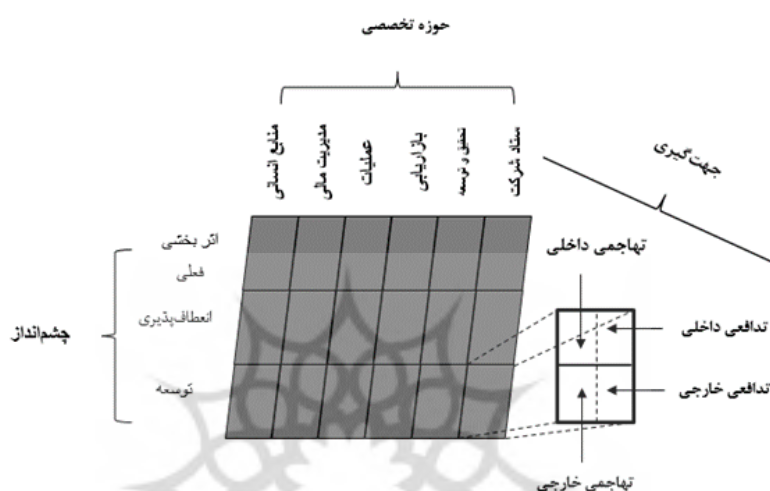
شکل ۱- طرح شماتیک کلی مدل EFQM

۷-۲- مدل شناخت برتری سازمانی (CED)

برتری سازمانی به معنای برخورداری از قدرت رقابت، توانایی حل مشکلات عملیاتی، قدرت رهبری، نوآوری و داشتن مسئولیت اجتماعی است. این مدل توسط رابرت بلینگ و چین موان توسعه داده شده است. از موارد کاربرد این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (داریانی و رفیع‌زاده، ۱۳۸۶)

- 1- مطالعه ی پویایی کسب و کار.
- 2- افزایش آگاهی نسبت به امکانات بهبود و تمرکز کوشش‌ها بر فرصت‌ها و رفع موانع سازمانی.

- 3- کمک به مدیران در وزندهی و ارزیابی نقاط ضعف سازمان و اولویت‌گذاری حیاتی‌ترین مسائل برای تقویت نقاط قوت سازمان.
- 4- کمک به گروه‌ها و تیم‌های رده بالا برای شناسایی موانع سازمانی موجود در نیل به برتری سازمانی و ایجاد تعهد نسبت به رفع آنها.
- 5- ایجاد مبنای بازنگری‌های سالانه‌ی سازمان.
- 6- پیش‌بینی و احتراز از مشکلات پیش روی سرمایه‌گذاری و کسب و کارهای جدید.
- مدل شناخت برتری سازمانی دارای ابعادی سه‌گانه است که در شکل (۲) آورده شده است:



شکل ۲- مدل برتری سازمانی (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲)

در بعد حوزه‌های تخصصی رفتار، عملکرد و نتایج حاصله در شش جنبه‌ی اصلی سازمان که حوزه‌های اصلی فعالیت هستند، مطرح می‌شوند که شامل منابع انسانی، مدیریت مالی، عملیات، بازاریابی، تحقیق و توسعه و ستاد شرکت می‌باشد. در بعد چشم‌انداز، جنبه‌های سه‌گانه‌ای که سازمان می‌تواند در تفکر نسبت به خود داشته باشد. مطرح و معیارهای شناخت برای هر حوزه، تحت هر چشم‌انداز ارائه می‌شود. معیارهای اثربخشی رفتار، عملکرد و نتایج حاصله را در وضعیت موجود بررسی کرده و معیارهای انعطاف‌پذیری به توان انتقال و تطبیق‌پذیری شرکت به تبع تغییرات کوتاه‌مدت پرداخته، توانایی شرکت را در مواجهه با دگرگونی‌های پیش‌بینی شده مد نظر قرار می‌دهد. معیارهای توسعه به استراتژی‌های شرکت بستگی دارند. سازمان در هر یک از خانه‌های ۱۸ گانه‌ی جدول اصلی (شش حوزه، سه چشم‌انداز) که قرار گیرد، می‌تواند چهار جهت‌گیری متفاوت بر اساس دو پارامتر داخلی یا خارجی و تدافعی یا تهداجمی داشته باشد. اگر اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد تحت نفوذ عوامل در کنترل مستقیم خود باشد، داخلی و اگر تحت نفوذ عمده از سوی عوامل خارج از کنترل مستقیم باشد، خارجی در نظر گرفته می‌شود. اگر اقدامات به منظور افزایش قدرت و پیروزی در چالش‌ها باشد، تهداجمی و اگر با قصد کاهش مشکلات و عوارض، پشت سر نهادن تهدیدها، کاهش یا حذف نقاط ضعف و نقصان‌ها و مقابله با محدودیت‌ها انجام شود، جهت‌گیری سازمان تدافعی خواهد بود (بختیاری، ۱۳۸۷).

۷-۳- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد (SCR & PI)

در هر مؤسسه‌ی اقتصادی اعم از تولیدی یا خدماتی، عدم استفاده‌ی کارآ از منافع منجر به بروز هزینه‌های اضافی برای سازمان و به تبع آن کاهش حاشیه‌ی سود با افزایش محصول (کالا و یا خدمات) می‌شود. رویکرد کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد، توسط شرکت مشاوره‌ی A-F-Fergusun با تکیه بر اصول ارتباط میان بهبود عملکرد شرکت با کاهش هزینه‌ها توسعه یافته است.

در این روش، تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه‌سازی مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا از طریق شناسایی حوزه‌های ناکارآ و بهبود عملکرد، هزینه‌ها کاهش یابد. در روش SCR&PI مطالعه‌ی تفصیلی تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه‌سازی و منطقی‌سازی آنها انجام می‌گیرد تا از طریق بهبود عملکرد، هزینه‌های شرکت در ابعاد مختلف به حداقل و کارآیی آن به حداکثر برسد. به طور کلی، این روش به بهبود کارآیی فرآیند، از طریق بهینه‌سازی وظایف مختلف و حصول اطمینان از عدم تکرار دوباره کاری در وظایف/فرآیندهای سیستم، کمک می‌کند، این مدل همچنین امکان تجدید ساختار و منطقی کردن ترکیب نیروی انسانی را فراهم می‌آورد تا عملکرد شرکت بهبود و هزینه‌ها کاهش یابد (داریانی و رفیع‌زاده، ۱۳۸۶). ویژگی‌های اصلی روش کاهش استراتژیک هزینه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- پوشش وسیع: در این روش کل زنجیره‌ی ارزش شرکت را تحت پوشش قرار می‌گیرد.
- ۲- تمرکز: در این روش فعالیت‌های کلیدی در کسب و کار اولویت بندی می‌شوند و به منظور ایجاد حداکثر ارزش آنها مورد مطالعه قرار می‌گیرند.
- ۳- مشارکت در فرآیند مطالعه‌ی کاهش استراتژیک هزینه‌ها: مشارکت کارکنان شرکت در کلیه‌ی سطوح وجود دارد. این امر سبب می‌شود که کارکنان نسبت به یافته‌ها و نتایج کار اطمینان داشته، آن را حاصل کار خود بدانند و در اجرای توصیه‌های بهبود، مشارکت فعالی داشته باشند.
- ۴- الگوبرداری: در کاهش استراتژیک هزینه‌ها، عملکرد شرکت با الگوهای برتر ملی و بین‌المللی مقایسه می‌شود تا اهداف مشخص و قابل حصول برای شرکت تعیین گردد.
- ۵- تسهیل در اجرا: در این روش، موارد سریع‌الاجرا و ممکن به سرعت شناسایی شده و بر اساس میزان صرفه‌جویی، اهمیت صرفه‌جویی در عملیات، مدت اجرا و پیاده‌سازی، اولویت‌بندی شده و در مدت کوتاهی پیاده می‌شوند (فقهی فرمند، ۱۳۸۴)

از مزایای روش کاهش استراتژیک هزینه‌ها می‌توان موارد زیر را نام برد:

- افزایش میزان درآمد و کاهش در هزینه‌ها و به تبع آن بهبود سودآوری.
- استفاده‌ی بهینه از منابع از طریق کاهش زمان گردش منابع و گردش بهتر موجودی‌ها.
- انعطاف‌پذیری بیشتر در قیمت‌گذاری.
- مشارکت فعال کارکنان در امر کاهش هزینه‌ها (بختیاری، ۱۳۸۷).

مدل مفهومی کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد در شکل (۳) آورده شده است.



شکل ۳- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲)

۷-۴- مدل مالکوم بالدريج

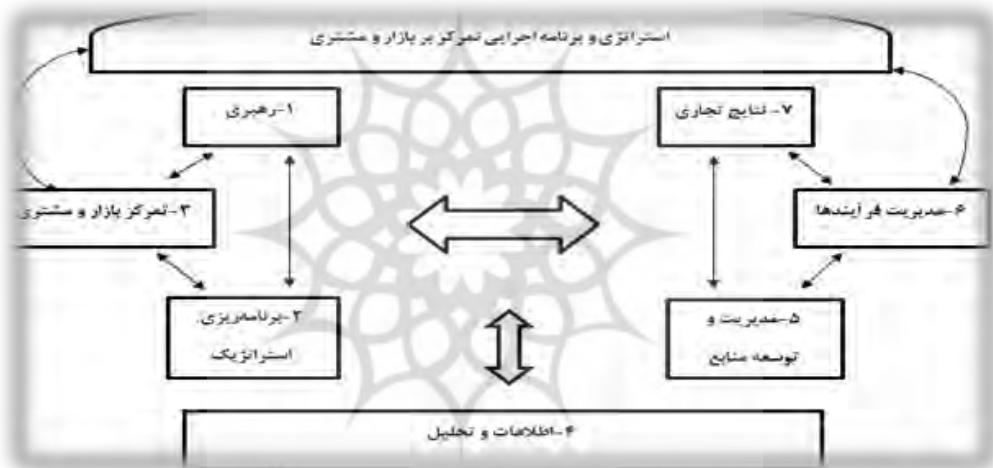
در کشور آمریکا برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا، اقدام به طرح‌ریزی مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج شد و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج ایجاد شد. این مدل به طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود:

1- گروه اول: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه ملی مالکوم بالدريج برای مؤسسات تجاری.

2- گروه دوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه ملی مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی.

3- گروه سوم: مدل ارتقای کیفیت یا جایزه ملی مالکوم بالدريج برای مؤسسات بهداشتی و درمانی.

این مدل در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی نیز قرار گرفته و سالانه جوایزی تحت عنوان جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به شرکت‌های موفق اهدا می‌شود. شرکت‌های موفق، شرکت‌هایی خواهند بود که بتوانند سازمان خود را با مدل و الزامات مالکوم بالدريج انطباق دهند و نقشی در توسعه کشور ایفا می‌کنند. همچنین این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند خودشان را از بعد فعالیت‌های کیفیتی ارزیابی کرده و از طریق ارزیابی‌های انجام شده برای اخذ جایزه ملی مالکوم بالدريج داوطلب شوند (داریانی و رفیع زاده، ۱۳۸۶). ابعاد کلی این مدل در شکل (۴) اشاره شده است.



شکل ۴- سیمای کلی مدل مالکوم بالدريج، در مسیر تعالی (1382)

۷-۵- کارت امتیازی (BSC)

کارت امتیازی متوازن، یکی از سیستم‌های ارزیابی عملکرد چندبعدی است که در سال ۱۹۹۲ به وسیله دیوید تورتون و رابرت کاپلان در پی یک مطالعه با عنوان: «ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آینده» بر روی ۱۲ شرکت ایجاد و معرفی شد. چنانچه بخواهیم به طور مختصر، کارت امتیازی متوازن را تعریف کنیم، بهترین تعریف تعریفی است که بر روی جلد کتاب کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) آورده شده است: «کارت امتیازی متوازن سیستمی است برای ترجمه راهبردها به عمل».

روش ارزیابی عملکرد متوازن، یک روش مناسب برای تحلیل عملکرد است. هنگامی که سود سازمان هدف نهایی است، انتخاب راهکار تمرکز روی قیمت‌ها بسیار سودمند است سه مرحله برای اجرای مدل ارزیابی باید طراحی گردد: تشخیص هدف‌های سازمان، پیدا کردن روابط علت و معلولی در سازمان، کشف و تحلیل بازخوردهای مناسب. این چهارچوب برای پیاده‌سازی روش ارزیابی عملکرد متوازن در سازمانی عملی خواهد بود که این روش با مدیریت سازمان گره خورده باشد (عابد، ۱۳۸۸).

کارت امتیازی متوازن، سیستم نوین سنجش عملکرد، سیستم مدیریت استراتژیک و ابزار ارتباطی است و همچنین ابزاری را برای تبدیل مأموریت سازمان به اهداف قابل سنجش ملموس، فعالیت‌ها و معیارهای عملکرد ارائه می‌دهد و می‌تواند در سطوح

مختلف، شناسایی اجزای اصلی عملیات، تنظیم اهداف برای آنها و یافتن راه‌هایی برای سنجش پیشرفت در جهت دستیابی به آن اهداف به کار رود (ایوانز، ۲۰۰۰).

کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریت عملکرد است که در هر سازمانی برای دمیدن روح دیدگاه و اهداف سازمان به وظایف روزمره، مدیریت و ارزیابی راهبردها و بهبود سازمانی، توانایی سازمان و کارکنان و حتی روابط بین فردی با هر مقیاسی در سازمان‌ها به کار می‌رود. کارت امتیاز متوازن چهارچوبی را فراهم می‌سازد تا بتوان جنبه‌های مالی و رضایت مشتری و همچنین توانایی‌های سازمان و فرآیندها را اندازه‌گیری کرد. امروزه این کارت‌ها علاوه بر یک تکنیک ارزیابی عملکرد بر کل مقیاس‌های مالی و غیر مالی، به یک ابزار مدیریتی تمام عیار نیز تبدیل شده‌اند (ابن الرسول، ۱۳۸۴).

به طور کلی، هدف هر سیستم سنجش عملکرد، سوق دادن کلیه مدیران و پرسنل به سمت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان می‌باشد. سازمان‌هایی که می‌توانند استراتژی‌هایشان را به سیستم سنجش عملکرد ترجمه کنند، در اجرای استراتژی خود خیلی بهتر عمل می‌کنند، چرا که آنها اهدافشان را به کلیه پرسنل سازمان منتقل کرده‌اند. کارت امتیازی متوازن، کارتی است که در آن استراتژی به مجموعه‌ای یکپارچه از شاخص‌های مالی و غیر مالی ارتباط داده می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۴).

۸- چهارچوب روش ارزیابی متوازن

لازم به ذکر است که، عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن، به معنای ایجاد توازن بین معیارهای مالی و معیارهای غیرمالی، معیارهای درون نگر و معیارهای برون نگر، معیارهای پیش‌نگر که بر فعالیت‌های آینده تمرکز دارند و معیارهای پس‌نگر که مرتبط با فعالیت‌های گذشته است، می‌باشد (سلیمی‌پور و شیخان، ۱۳۸۴).

می‌توان گفت که روش کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌های تعیین‌کننده از عملکرد آینده تکمیل می‌کند. در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص گردد، سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می‌شوند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، رابطه‌ی علت و معلولی بین این عوامل مشخص می‌گردد. در همین راستا، معیارهای استراتژیک تبیین و در نهایت برنامه‌ی اقدام تدوین می‌گردد BSC.، بیش از یک مجموعه‌ی مرتبط از شاخص‌هاست. استراتژی یک سازمان معمولاً در حول یک مجموعه BSC که به خوبی طراحی شده‌اند، دور می‌زند BSC. باید بازتاب پیوندهای ذاتی بین هر جنبه از استراتژی و معیارهایی که آن را ارزیابی می‌کند، باشد (داریانی و رفیع‌زاده، ۱۳۸۶).

۹- دیدگاه‌های ارزیابی متوازن

دیدگاه مالی: ارزیابی متوازن، دیدگاه مالی و به حداکثر رساندن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی، آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهامداران و به طور کلی افراد ذینفع سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد مورد نظر اهمیت بسیاری دارند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

دیدگاه مشتری: در راهبرد کسب و کار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب، حفظ و تعمیق روابط با مشتریان مورد نظر اهمیت بسیاری دارد. در مدل کارت امتیازی متوازن، توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به مواردی چون میزان رضایت مشتریان از محصولات، توجه و رسیدگی به شکایات، تحویل به موقع محصولات به مشتریان و کاهش شکایت آنان اشاره می‌کند (ونگ راسامی و همکاران، ۲۰۰۳).

دیدگاه فرآیند داخلی: منظور، آن دسته از معیارهایی است که باید برای ایجاد رضایت افراد ذینفع و مشتریان، در فرآیند داخلی شرکت وجود داشته باشد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶) این بعد، موجب تقویت دو بعد قبلی می‌شود و به مواردی چون نسبت درآمد کسب شده به هزینه‌های بازاریابی، نسبت سود خالص به تعداد پرسنل تمام وقت، درآمد کل به تعداد پرسنل، زمان چرخه‌ی تبدیل ایده به محصول و رشد هزینه‌ی کلی سال اشاره می‌کند (ونگ راسامی و همکاران، ۲۰۰۳).

دیدگاه رشد و یادگیری: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد، یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر افراد ذینفع و مشتریان تحقق پیدا کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). معیار رشد و یادگیری بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان، چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد (ونگ راسامی و همکاران، ۲۰۰۳).

۱۰- ابعاد کارت امتیازی متوازن

در رویکرد کارت اعتباری متوازن، سازمان به چهار بعد مختلف تقسیم می‌شود، این چهار بعد عبارت‌اند از: بعد مالی، بعد مشتری، بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار، بعد رشد و یادگیری. منطق اصلی چگونگی ارتباط بین ابعاد مختلف غالباً این گونه است:

۱- به منظور موفقیت مالی: نیازمند کسب رضایت مشتریانمان هستیم تا محصولات ما را بخرند. ما برای کارآمدی بیشتر باید در زمینه‌ی فرآیندهای کاری کلیدی و مهم برتر باشیم.

۲- به منظور ارضای مشتریانمان: باید در فرآیندهای کاری آن قدر برتر باشیم که محصولاتمان نیازهای مشتریانمان را برآورده سازند.

۳- به منظور بهبود فرآیندهای داخلی‌مان: نیاز داریم آنچه در آینده در فرآیندهای داخلی و فرآیندهای زنجیره‌ی ارزش لازم خواهند بود را یاد بگیریم و توسعه دهیم (اولوه و ستراند، ۱۳۸۴).

تذکر این نکته لازم است که، این ابعاد در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته می‌شوند و هم از نظر تعداد و هم از نظر نوع و اسم، انعطاف‌ناپذیر و غیر قابل تغییر نمی‌باشند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۴). در برخی کشورها مثل سوئد، بیشتر سازمان‌ها کارت امتیازی را با افزودن جنبه‌ی پنجم به کار می‌گیرند: کارکنان یا منابع انسانی. مدل‌هایی نیز وجود دارد از سازمان‌هایی که جنبه‌های با عنوان محیط یا شرکا به کارت امتیازیان افزوده‌اند. بدیهی است که قالب اصلی باید برای این کار تعدیل شود، اما این امر (افزودن بعد پنجم) گاهی اوقات نشان‌دهنده‌ی عدم درک کامل ایده‌ی اصلی است (اولوه و ستراند، ۱۳۸۳).

۱۰-۱- بعد مالی

بعد مالی شامل شاخص‌هایی است که ارائه‌دهنده‌ی موفقیت‌های مالی سازمان است. سنجه‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند، به ویژه در سازمان‌های انتفاعی. سنجه‌های این بعد به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه بعد دیگر تعیین شده‌اند، در نهایت به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه‌ی تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصول و خدمات خود کنیم. ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارش‌های مالی ما منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت.

این چشم‌انداز، نوعاً حاوی مقیاس‌های سنتی عملکرد مالی است که معمولاً به سودآوری مرتبط می‌شود. معیارهای ارزیابی معمولاً سود، جریان نقدینگی، بازگشت سرمایه (ROI)، ارزش افزوده‌ی اقتصادی (EVA) می‌باشند. معیارهای مالی دارای ضعف‌ها و محدودیت‌های زیادی می‌باشند، اما وجود آنها حداقل به دو دلیل الزامی است: اول اینکه، سیستم کنترل مالی خوب می‌تواند به جای مقابله با برنامه‌ی مدیریت کیفیت جامع شرکت، آن را بهبود بخشد، اما مهم‌تر اینکه، در واقع ارتباط اظهارشده بین عملکرد عملیاتی بهبود یافته و موفقیت مالی کاملاً غیردقیق و غیرمطمئن است. تجربه نشان می‌دهد که برخی اوقات بهبودهای قابل توجه در قابلیت‌های عملیاتی و تولیدی به افزایش معیارهای سودآور سبب نمی‌شود. لازم به ذکر است که اگر بهبود عملکرد نتواند در صورت‌های مالی خود را نشان دهد، مدیران باید فرضیات پایه‌ی راهبردها و مأموریتشان را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند، چراکه همه‌ی راهبردهای بلندمدت لزوماً راهبردهای سودآور نیستند. معیارهای عملکرد مالی نشان می‌دهند که آیا راهبرد شرکت و پیاده‌سازی و اجرای آن به بهبود سطوح عملیاتی کمک می‌کند یا خیر (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

در BSC معیارهای مالی نقش دوگانه دارند. این معیارها از عملکرد مالی مورد انتظار از استراتژی را تعیین می‌کنند و از سوی دیگر اهداف نهایی برای اهداف و معیارهای سایر جنبه‌های BSC به کار می‌روند. بازگشت سرمایه، بازده سهام و درآمد مالیاتی از معیارهای اصلی این بخش اند(داریانی و رفیع زاده، ۱۳۸۶).

۱۰- ۲- بعد مشتری

برای انتخاب اهداف و سنج‌های مربوط به بعد مشتری، سازمان‌ها می‌بایست به دو سؤال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه، چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ دوم اینکه، ارزش‌های پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که، مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می‌کنند، ولی در واقع همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می‌کنند. مایکل پورتر معتقد است که، عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آنها موجب می‌شود تا سازمان‌ها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. امروزه، بسیاری از شرکت‌ها مأموریتی با تمرکز بر مشتری دارند. بنابراین، دانستن اینکه شرکت از دیدشان چگونه عمل می‌کند، یکی از نیازهای مدیریت ارشد است. کارت امتیازی متوازن، از مدیران می‌خواهد که بینایی مأموریت کلی خود را درباره‌ی خدمات مشتری به معیارهای مشخص که عوامل مهم برای مشتری را منعکس می‌کنند، ترجمه کنند. وابستگی به ارزیابی‌های مشتریان برای تعریف برخی از معیارهای عملکرد، شرکت را ملزم می‌کند تا عملکردش را از دید مشتریان ببیند. برخی از شرکت‌ها اشخاص ثالثی دارند تا به صورت ناشناس از مشتریان نظرسنجی بی طرفانه کنند. همچنین رویه‌ی الگوسنجی با بهینه‌کاوی نیز تکنیک دیگری برای مقایسه‌ی عملکرد با سایر رقبا می‌باشد(کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

۱۰- ۳- بعد فرآیندهای داخلی کسب و کار

بعد فرآیندهای عملیاتی داخلی، کارآیی فعالیت‌های سازمان را اندازه می‌گیرد(میچالسکا، ۲۰۰۵). در بعد فرآیندهای داخلی، سازمان‌ها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهداف بعد مشتری، مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی کارآ و اثربخش است. این فرآیندها باید در بعد فرآیندهای داخلی تعیین شده و سنج‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان ممکن است به مجموعه‌ی کاملاً جدید از فرآیندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرآیندهای تولیدی نمونه‌هایی از این فرآیندها هستند. معیارهای مبتنی بر مشتری، بسیار مهم اند، اما باید به معیارهایی ترجمه شوند که نشان دهند شرکت باید در درون خود چه کارهایی انجام دهد تا توقعات مشتریان را برآورده سازد. مدیران باید بر عملیات داخلی کلیدی که آنها را قادر می‌کند تا نیازهای مشتری را برآورده سازند، تمرکز کنند. معیارهای داخلی برای BSC باید برگرفته از فرآیندهایی باشند که تأثیر بیشتری بر رضایت مشتری می‌گذارند. شرکت‌ها باید با شناسایی شایستگی‌های محوری خود، فن‌آوری‌های کلیدی که برای دستیابی به رهبری مستمر در بازار مورد نیازند، اقدام کنند. برای رسیدن به اهداف درباره‌ی زمان، کیفیت بهره‌وری و هزینه، مدیران باید معیارهایی طراحی کنند که تحت تأثیر اعمال کارکنان باشند(کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

در این بخش، مدیران باید فرآیندهای داخلی را که برای سازمان بسیار حیاتی است تعیین کنند. با جای دادن معیارهای بعد فرآیندهای نوآورانه، BSC برای مدیران مجموعه‌ای از ابزارها را فراهم می‌کند که نه تنها بازتاب اهداف کوتاه مدت باشند، بلکه در اهداف بلندمدت نیز بصیرت لازم را همراه آورند(داریانی و رفیع زاده، ۱۳۸۶). فرآیندهای داخلی سازمان به سه گروه دسته بندی می‌شوند:

الف) فرآیندهای مدیریت عملیاتی: فرآیندهایی اصلی و روزمره‌اند که سازمان برای تولید محصولات و خدمات اصلی خود و ارائه‌ی آنها به مشتریان انجام می‌دهد و در شرکت‌های تولیدی شامل تأمین مواد اولیه، تبدیل مواد خام به محصول، توزیع محصول بین مشتریان، مدیریت ریسک و ... می‌باشد و در شرکت‌های خدماتی، تولید و ارائه‌ی خدماتی است که مشتری از آن استفاده می‌کند.

ب) فرآیندهای نوآوری: فرآیندها به محصولات و خدمات جدید منجر می‌شوند و معمولاً شرکت را قادر می‌سازند در بازارها و مشتریان نفوذ کند و شامل چهار مجموعه فرآیند هستند:

- ۱- شناسایی فرصت‌های مربوط به محصولات و خدمات جدید
- ۲- مدیریت مجموعه طرح‌های تحقیق و توسعه
- ۳- طراحی و ایجاد محصولات یا خدمات جدید
- ۴- عرضه محصولات یا خدمات جدید به بازار.

ج) فرآیندهای قانونی و اجتماعی: فرآیندهایی که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به طور مستمر حق فعالیت در کشورها و جوامعی که در آنها تولید یا فروش دارند را حفظ نمایند. قوانین ملی و محلی - در مورد محیط زیست، ایمنی و بهداشت کارکنان و استخدام و فعالیت‌های کارکنان - استانداردهایی را بر فعالیت‌های سازمان‌ها تحمیل می‌کنند. شرکت‌ها عملکرد قانون و اجتماعی خود را با معیارهای اساسی زیر اداره و گزارش می‌کنند:

- ۱- ایمنی و بهداشت
- ۲- فرصت‌های استخدامی
- ۳- سرمایه‌گذاری اجتماعی.

شهرت عالی در عملکرد، به همراه ابعاد قانونی و اجتماعی شرکت‌ها را در جذب و حفظ کارکنان ماهر و در نتیجه، ایجاد فرآیندهای اثربخش و کارآمد منابع انسانی یاری می‌کند.

۱۰-۴- بعد رشد و یادگیری

بعد رشد، گسترش و یادگیری، نشان دهنده‌ی توانایی برای تغییر و رشدهای آتی سازمان است. چگونه می‌توان به اهداف بلندپروازانه تعیین شده در ابعاد فرآیند داخلی، مشتری و در نهایت سهامداران جامعه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سؤال در اهداف و سنجه‌های مربوط به بعد یادگیری و رشد نهفته است. در واقع این اهداف و سنجه‌ها توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه بعد دیگرند. آنها زیربنا و بنیانی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن هستند. وقتی ما اهداف و سنجه‌های مربوط به ابعاد مشتری و فرآیندهای داخلی را تعیین کردیم، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهیم شد. اهداف بعد یادگیری و رشد می‌بایست در جهت پرکردن و پوشاندن این شکاف‌ها و فاصله‌ها تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۴).

در واقع، این بعد را باید هماهنگی استراتژیک دارایی‌های نامشهود دانست. دارایی‌های نامشهود یک سازمان در سه گروه دسته‌بندی شده‌اند، که عبارت‌اند از: اول، سرمایه‌ی انسانی (دسترسی به مهارت‌ها، استعدادها و دستورالعمل‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی)، دوم، سرمایه‌ی اطلاعاتی (دسترسی به اطلاعات، شبکه‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی) و سوم، سرمایه‌ی سازمانی (توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز برای اجرای استراتژی) (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

معیارهای مبتنی بر مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار در BSC پارامترهایی را که شرکت برای موفقیت رقابتی مهم‌تر می‌داند، تعیین می‌کنند. اما، اهداف برای موفقیت در حال تغییر می‌باشند. رقابت فشرده‌ی جهانی این شرکت‌ها را به ایجاد بهبود مستمر در محصولات و فرآیندهای موجود و داشتن توانایی برای عرضه‌ی محصولات کاملاً جدید با قابلیت‌های توسعه یافته، ملزم می‌کند. توانایی یک شرکت برای نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً به ارزش آن شرکت گره می‌خورد. یک شرکت فقط از طریق توانایی در عرضه‌ی محصولات جدید، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و بهبود کارایی عملیاتی مداوم، می‌تواند در بازارهای جدید نفوذ کرده و درآمد و حاشیه‌ی سودش را افزایش دهد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۴).

۱۱- ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن

برای کارت امتیازی ویژگی‌های مختلفی برشمرده‌اند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می‌گردد:

- ۱- قابلیت تقریباً ساده‌ی خود کارت امتیازی است که در آن تعداد محدودی شاخص برای هر کدام از چهار جنبه‌ی فعالیت کسب و کار به کار می‌رود.
- ۲- اصرار و پافشاری بر این نکته است که جنبه‌ها و شاخص‌ها باید به هم متصل باشند. تلاش‌های ما برای یادگیری یا بهبود فرآیندها یا برای رضایت بیشتر مشتریان باید بر این واقعیت استوار باشد که اینها موفقیت‌های بعدی را به همراه خواهند داشت. در یک کارت امتیازی خوب، پیوندها متعلق کسب و کار ما را نشان خواهند داد: انتظار داریم انجام کارهای درست در زمان حال از چه طریقی پاداش‌های بلندمدت را مهیا نمایند؟ به این صورت، کارت‌های امتیازی استراتژی را به کلماتی ترجمه می‌کنند که برای کارمندان سازمان در فعالیت‌های هر روزشان معنی دار هستند (اولوه و ستراند، ۱۳۸۴).

۱۲- سیر تاملی کارت امتیازی متوازن

سیر تاملی کارت امتیازی متوازن در طول زمان‌های مختلف بدین شرح می‌باشد:

۱۲-۱- کارت امتیازی متوازن نسل اول

اساس کارت امتیازی متوازن بر پایه‌ی یک راهبرد سنجش استوار است که دارایی‌های نامشهود را هم در بر می‌گیرد. کارت امتیازی متوازن معرف مجموعه‌ای از اهداف و فعالیت‌های کوتاه مدت یا محرک‌هایی است که بعد تمایز یک شرکت با شرکت‌های رقیب است و در درازمدت موجب ایجاد مشتری و ارزش یا نتایج مطلوب می‌شود. کارت امتیازی متوازن، این کار را به کارگیری روش برخورد از بالا به پایین از طریق اندازه‌گیری یا سنجش عملکرد از چهار بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد به شرح زیر انجام می‌دهد:

دیدگاه‌های مالی و مشتری مداری نشان دهنده‌ی نتایج مورد نظر و دیدگاه‌های فرآیند داخلی و یادگیری و رشد نشان دهنده‌ی محرک‌های تغییر است (آریا، ۱۳۸۷).

در روش برخورد از بالا به پایین دیدگاه‌های مالی اولین سطحی است که مورد بررسی قرار می‌گیرد. یک شرکت در نهایت خواهان دسترسی به نتایج مالی می‌باشد (سطح اول)، که برای دستیابی به این نتایج بایستی از رضایت و حمایت مشتریان خود برخوردار بوده و محصولی با کیفیت مناسب در زمان و با قیمت مناسب زمان و در اختیار مشتری قرار دهد (سطح دوم). برای رسیدن به نتایج مورد انتظار، در سطح مشتریان بایستی فرآیندهای داخلی خود را تصحیح، توسعه و کنترل کرد (سطح سوم) و برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در سطح فرآیندها باید یادگیری سازمانی را تقویت و کنترل کرد و به تقویت نرم افزارها و سخت افزارها و مهارت و دانش کارکنان پرداخت (سطح چهارم) (سیمونز، ۲۰۰۲).

۱۲-۲- کارت امتیازی متوازن نسل دوم

کاپلان و نورتون در دومین مقاله‌ی خود در سال ۱۹۹۷ بیان کردند که، کارت امتیازی متوازن علاوه بر اینکه یک سیستم اندازه‌گیری است، سیستم مدیریتی نیز می‌باشد و همچنین بر نقش چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان در آن تأکید کردند. آنها بیان داشتند که بسیاری از شرکت‌ها از سنجش‌های عملیاتی زیادی برای ارزیابی فعالیت‌ها استفاده می‌کنند، اما بسیاری از این سنجش‌ها از پایین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته‌اند. ولی، سنجش‌های کارت امتیازی بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوارند و با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنجش‌های کلیدی در هر یک از چهار بعد کارت امتیازی، به تمرکز بر چشم‌انداز راهبردی کمک می‌کند (یوکسل و داگدویرن، ۲۰۱۰).

۱۲-۳- کارت امتیازی متوازن نسل سوم

کاپلان و نورتون مدل جدید و توسعه یافته‌ی کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت راهبرد ارائه و بیان کردند که سیستم‌های سنتی مدیریت در ایجاد ارتباط بین راهبردهای بلندمدت سازمان با فعالیت‌های کوتاه مدت آن ناتوان‌اند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، مجبور به استفاده از سنج‌های مالی کوتاه مدت به عنوان معیارهای منحصر ارزیابی عملکرد سازمان نیستند. کارت امتیازی به آنها اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید را در چهار قالب جداگانه و در ترکیب با هم آغاز کنند که به برقراری ارتباط بین اهداف راهبردی بلندمدت و فعالیت‌های کوتاه مدت کمک می‌کنند. نسل سوم کارت امتیازی متوازن با محوریت چشم انداز و راهبرد و در نظر گرفتن آن به عنوان سیستم مدیریت راهبردی معرفی شد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

۱۲-۴- کارت امتیازی متوازن و روش‌های دیگر کنترل

کارت‌های امتیازی اگرچه به عنوان یک ابزار مهم مدیریت استراتژیک معرفی می‌شوند، اما خودشان به تنهایی کنترل مدیریت را تشکیل نمی‌دهند. در این زمینه لازم است کارت‌های امتیازی به دیگر مفاهیم رایج مانند مدیریت مبتنی بر ارزش، ارزش سهامدار و سرمایه‌ی فکری مرتبط شوند. اکنون چالش اکثر سازمان‌ها رسیدن به یک ترکیب مناسب از کنترل‌های مالی و کارت‌های امتیازی است. کنترل‌های مالی که گاهی اوقات مدیریت عملکرد خوانده می‌شوند و غالباً بر بازگشت سرمایه متمرکز می‌باشند، فقط هنگامی کافی هستند که مدیریت دیدگاهی نسبت به منطق کسب و کار خود و فاکتورهای موفقیت آن ندارد. این امر شاید در شرکت‌های مادر یا شرکت‌های متشکل از واحدهای متنوع اما مستقل و بدون ارتباط با یکدیگر که به کسب و کارهای مختلف به عنوان سرمایه‌گذاری‌های مالی می‌نگرند، درست باشد.

استفاده از کارت‌های امتیازی متوازن برای کنترل را باید نوعی مدیریت استراتژیک تلقی کرد. در این روش، سنج‌های کنترل باید نماینده‌ی مناسبی از اهداف استراتژیک و مطلق فعالیت‌های کسب و کار باشند. لذا، به حساب آوردن شاخص‌های غیرمالی و نمایاندن هرچه واضح‌تر پیوندهای میان فعالیت‌ها و شاخص‌ها امری طبیعی و قابل انتظار است. طراحی کارت‌های امتیازی متوازن با فراهم کردن ترکیب مناسبی از انواع مختلف کنترل، در سطوح مختلف سروکار دارد. پروژه‌های کارت امتیازی، به سادگی به تجدید نظر در استراتژی و کنترل مدیریت منجر می‌شوند (اولوه و ستراند، ۱۳۸۴).

بعضی از استفاده کنندگان از مفهوم کارت امتیازی متوازن در مسیرهای مشخص، از الگوی اصلی فاصله گرفتند که گاهی اوقات نشانه‌ی تأثیرپذیری از دیگر الگوها بوده است: معرفی جنبه‌ی کارکنان با منابع انسانی، به ویژه در کشورهای منطقه‌ی اسکاندیناوی تقریباً به شکلی استاندارد درآمده است. این امر توسط شرکت بیمه‌ی اسکاندیا که کارت امتیازی‌اش شامل پنج جنبه بود رواج پیدا کرد. در کنار جنبه‌های مالی، چهار جنبه‌ی غیرمالی، سرمایه‌ی فکری این شرکت را شکل داد: سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی مشتری، سرمایه‌ی نوآوری و سرمایه‌ی فرآیند. برخی سازمان‌ها با این استدلال که توسعه، موضوعی عمدتاً مرتبط با شایستگی افراد است، جنبه‌ی توسعه (رشد و یادگیری) را به جنبه‌ی کارکنان تغییر داده‌اند. در نتیجه، چهار جنبه‌ی حاصله به عنوان یک مدل ذینفعان دیده شده است (مالکان، مشتریان و کارکنان، همراه با فرآیندها). ولی، به نظر می‌رسد منطق مدل ذینفعان با ایده‌ی علت و معلولی قالب اصلی کارت امتیازی متفاوت باشد. برخی از سازمان‌ها فقط از شاخص‌هایی استفاده کرده‌اند که از قبل موجود بوده و به این خاطر کارت‌های امتیازی خود را به یک جنبه‌ی منابع انسانی، یک جنبه‌ی مشتری و یک جنبه‌ی مالی محدود کرده‌اند و از طریق آن تأثیرات شایستگی‌ها و ویژگی‌های بهبود یافته‌ی کارکنان را بر رضایت مشتری و سودآوری ردیابی می‌کنند و در نظر نگرفتن جنبه‌های فرآیندها و توسعه در این روش، شاید برای بعضی از صنایع خدماتی قابل پذیرش باشد، اما در بیشتر موارد نشان دهنده‌ی درکی ناقص از ایده‌ی کارت‌های امتیازی است.

در برخی سازمان‌ها کارت‌های امتیازی کوتاه مدت و بلندمدت مجزا از هم آزمایش شده‌اند. فواید حاصله از این گونه کارت‌های امتیازی واضح و مشخص نیست. با کارت‌های امتیازی متوازن، نیازی آشکار به داشتن اهداف کمی با چهارچوب‌های زمانی مختلف در هر جنبه وجود دارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱).

۱۳- کاربردهای ویژه کارت امتیازی متوازن

در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون BSC را به عنوان یک فن جدید ارزیابی عملکرد مدیران معرفی نمودند. این معرفی براساس مشاهده‌ی ۱۲ شرکت بزرگ و معروف در آمریکا از جمله، اپل کامپیوتر و جنرال الکتریک بود. اما، به تدریج کاربرد BSC توسط شرکت‌ها از فن ارزیابی عملیات مدیران فراتر رفت و براساس پژوهش کاپلان و نورتون BSC در سال ۱۹۹۶ از مطالعه‌ی ۱۰۰ شرکت بزرگ و معروف آمریکا در صنایع مختلف، ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک مطرح گردید. از سال ۲۰۰۱ کاربرد ارزیابی متوازن باز هم فراتر رفت و به عنوان چهارچوبی جهت تغییرات سازمان نیز مورد بهره برداری قرار گرفته است. یک مشکل در افزایش نفوذ کارت‌های امتیازی نحوه‌ی استفاده از کارت‌های امتیازی متوازن است. در واقع در میان موارد بررسی شده، گونه‌های بسیار متنوعی از کارت‌های امتیازی متوازن یافت می‌شود.

تعدادی از سازمان‌ها، کارت‌های امتیازی را فقط به عنوان قالبی برای طرح استراتژی‌ها به کار می‌گیرند. کارت امتیازی واقعاً به عنوان یک ابزار کنترل مدیریت مستمر به آنها معرفی نشده است. برخی سازمان‌ها، برنامه‌ها و گزارش‌هایی را در چهار یا پنج جنبه‌ی الهام گرفته از کارت امتیازی متوازن پی ریزی می‌کنند، اما از اینها فقط برای مرتب کردن شاخص‌های موجود استفاده می‌کنند تا نظری اجمالی بر آنها انداخته شود و کارت امتیازی حاصله حقیقتاً از هیچ بحث استراتژیک منطقی‌ای مشتق نشده است. اگرچه این امر از پذیرش عمومی قالب کارت امتیازی حکایت دارد، اما انتظار نمی‌رود سازمان‌هایی که آن را فقط برای مرتب کردن شاخص‌های از پیش موجود خود به کار می‌گیرند، بتوانند منافع بالقوه‌ی آن را به فعالیت درآورند (اولوه و ستراند، ۱۳۸۴).

در برخی موارد، کارت‌های امتیازی به عنوان جایگزینی برای بودجه مطرح شده‌اند، در حالی که در دیگر موارد بودجه و کارت امتیازی هر دو به صورت همزمان وجود دارند. یک میل تقریباً رایج که اکنون وجود آن احساس می‌شود، ادغام کارت‌های امتیازی با پیش‌بینی‌های چرخشی جریان نقدی است. این امر به این خاطر است که برای بودجه‌نقشی دوگانه قائل‌اند. ارائه‌ی اهداف کمی عملکردی و پیش‌بینی نیازهای نقدی نقش اول در دست کارت‌های امتیازی است. در حالی که نقش دوم باید به شیوه‌ی دیگر اداره و اجرا شود.

برخی سازمان‌ها کارت‌های امتیازی را برای پروژه‌ها به کار گرفته‌اند، البته در مواردی که پروژه‌ها طول عمر نسبتاً طولانی داشته‌اند. در سازمان‌هایی که پروژه‌ها در یک سلسله مراتب معمولی گسترده شده‌اند، ممکن است اهداف کمی از یک کارت امتیازی افقی و عمودی مشتق شده‌اند. به نظر می‌رسد این گونه کارت‌های امتیازی برای سازمان‌های ماتریسی، زمینه‌ای است که هنوز هم جا برای پیشرفت دارد.

کارت‌های امتیازی برای کارکردهایی در سطح شرکت، مثل فن‌آوری اطلاعات (IT) با منابع انسانی (HR) هم پیشنهاد داده و به کار گرفته شده‌اند. این امر نشانگر نیاز به تمایز بین یک کارت امتیازی برای مثلاً بخش IT و همچنین نشانگر الزام در به کارگیری IT در سطح کل سازمان است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

یک ویژگی مشترک تمام این کاربردها این است که در تمام آنها کارت امتیازی متوازن قالبی است برای گفتگو در خصوص فعالیت‌های انسانی. هرگاه نیاز به مراددهی نظرات درباره‌ی روابط علت و معلولی و اولویت‌ها باشد، باید بررسی میزان دستیابی به اهداف تا آن لحظه مدنظر باشد (اولوه و ستراند، ۱۳۸۴).

۱۴- نقاط قوت کارت امتیازی متوازن

شناخته شدن نشان تجاری، شایستگی‌ها، فرآیندها و غیره، همگی جزو دارایی‌های نامشهود یک سازمان هستند. در سازمان‌هایی که موارد فوق اهمیت ویژه دارند و به طور خاص، هنگامی که اکثر کارمندان این سازمان در نگهداری و استفاده از آنها دخیل‌اند، منافع کارت‌های امتیازی بیشتر خواهد بود. در گذشته، سرمایه‌هایی از قبیل روابط با مشتریان، رویه‌ها، اسامی تجاری، پایگاه‌های داده در مستندات و گزارش‌های برنامه‌ریزی صرفاً به عنوان هزینه معرفی می‌شدند. به تدریج، شاخص‌های جدیدی همانند رضایت مشتری، زمان سیکل و معروفیت نشان تجاری مطرح شد. یک کارت امتیازی خوش‌طرح، برای این مفاهیم چشم‌اندازی یکپارچه مهیا می‌کند. به طوری که روابط مورد نظر میان آنها و منافع (درآمدهای) آتی را به تصویر می‌کشد. رغبت فعلی به کارت‌های امتیازی وابستگی روزافزون تمامی سازمان‌ها به سرمایه‌های نامشهودشان را منعکس می‌کند و در جایی که توسعه‌ی بلندمدت این سرمایه‌ها کلید موفقیت بنگاه است، لزوم به‌کارگیری کارکنانی برای پیگیری استراتژی‌ها را گوشزد می‌نماید.

شاخص‌های رایجی مثل نرخ بازگشت سرمایه که به‌طور وسیع پذیرفته شده‌اند و آموزش نیز داده می‌شوند، در این‌گونه سازمان‌ها از جذابیت محدودی برخوردارند. برای مثال، دو شرکت وال مارت و جنرال الکتریک را در نظر بگیرید که به ترتیب، از نظر تعداد کارمندان و ارزش سهام در دنیا رتبه‌ی اول را دارند. بازار سهام، شرکت وال مارت را بیش از سه برابر دارایی‌های ثبت‌شده در ترازنامه‌اش، ارزشگذاری می‌کند. این ارزش اضافی گاهی سرمایه‌ی فکری خوانده می‌شود و بر این دلالت دارد که سرمایه‌های نامشهودی وجود دارند که در ترازنامه نشان داده نمی‌شوند. حتی برای یک شرکت تولیدی مانند جنرال الکتریک این ارزش تقریباً به اندازه‌ی دارایی‌های ثبت‌شده در ترازنامه است. مالکان، مدیران را در مقابل توسعه‌ی کل ارزش مورد نظر سهامداران مسئول می‌دانند. نه فقط ترازنامه و اکنون این بحث وجود دارد که این شاخص‌ها که دارایی‌های نامشهود را توصیف می‌کنند چگونه در گزارش دهی خارجی لحاظ شود. یکی از روش‌های حل این مشکل استفاده از کارت امتیازی متوازن است. از دیگر مزایای این شیوه می‌توان موارد ذیل را نام برد:

- ۱- مراددهی مفاهیم استراتژیک، چون شرکت‌ها به شکلی روزافزون نیاز دارند مدیران و کارکنان را درگیر کنند.
- ۲- مطرح کردن فعالیت‌هایی که اهداف استراتژیک، آنها را نسبت به الزامات فعلی ترجیح می‌دهند، مانند توسعه‌ی شایستگی‌ها، روابط مشتری، فن‌آوری اطلاعات و اینکه در آینده چگونه به این موارد پرداخته خواهد شد.
- ۳- پایش و تشویق فعالیت‌های مزبور (همان منبع).
- ۴- مفهومی قدرتمند در ترجمه و اجرای راهبردهای سازمان
- ۵- تلاش برای ملموس کردن راهبردهای سازمان راهبردهای سازمان در سراسر سازمان
- ۶- ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا به حال و امکان آینده‌نگری در امور مختلف
- ۷- تسهیل اولویت بندی فعالیت‌ها، فرآیندها و وظایف سازمان
- ۸- ایجاد ارتباط میان اهداف گوناگون از طریق روابط علت و معلولی
- ۹- کارت امتیازی از جهتی دیگر نیز متوازن است و آن اینکه، هر دو بعد داخلی و خارجی کسب و کار را نمایش می‌دهد از سوی دیگر، عقاید مشتریان و روابطی که در بازار بنا نهاده شده است نیز مسلماً مهم است. کارت امتیازی هر دو را نمایش می‌دهد.
- ۱۰- کارت امتیازی به واسطه‌ی فرضیات علت و معلولی، یکپارچه و پیوند یافته است. از مهم‌ترین کاربردهای کارت امتیازی، انعکاس میزان استحکام این پیوندهاست و اینکه با چه میزان تأخیری همراه‌اند و فرد در مواجهه با تغییرات و رقابت خارجی چقدر می‌تواند در مورد آنها اطمینان داشته باشد.

نتیجه گیری

به طور کلی، از مطالب ارائه شده در این نوشتار، چنین به دست می‌آید که، کارت امتیازی متوازن یکی از مؤثرترین روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، به خصوص در عرصه‌ی صنعت بانکداری به حساب می‌آید. از طرفی، در حالی که امروزه سازمان‌ها به سوی رقابتی شدن حرکت می‌کنند و مدیران سازمانی هم برخورداری از هوشمندی رقابتی را یکی از کلیدهای اصلی موفقیت خود می‌دانند و عمده‌ی تلاش خویش را نیز حول محور مجهز شدن به ابزارهای هوشمندی رقابتی متمرکز نموده‌اند، کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از اثربخش‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد بانک‌ها و همچنین تعالی آنها در فرآیند رقابت با دیگر رقبا خودنمایی می‌کند. استفاده‌ی رو به گسترش مدیران سازمانی، به خصوص مدیران رده بالای بانک‌ها از کارت امتیازی متوازن، بیانگر اهمیت فوق‌العاده‌ی این روش نوین ارزیابی عملکرد می‌باشد. عمده‌ی مشارکت کارت‌های امتیازی متوازن در کنترل مدیریت، عبارت است از بهبود ارتباط و مراوده در خصوص استراتژی. این امر بالاخص برای یک سازمان جهانی بارز است. چرا که جنبه‌ی سازمانی، نیازمند آن است که یکنابایی محصولات خود را به مشتریانی در فواصل دوردست تر و منطق کسب و کار خود را به کارکنان و شرکای خود در هر جای دنیا انتقال دهد. البته ممکن است نیاز باشد حالت‌های عملیاتی کارت امتیازی با فرهنگ‌های مختلف تطبیق داده شود. به همین دلیل، استفاده از کارت‌های امتیازی باید با حالت‌های مجاز تفسیر الگوهای کسب و کار مطابقت داشته باشد. در این راستا، می‌طلبید که مدیران حوزه‌ی صنعت بانکداری کشورمان نیز نسبت به به کارگیری روش کارت امتیازی متوازن در بانک‌های کشور از خود همت، رغبت و تعهد کافی نشان بدهند و بانک‌های ما نیز به سطح استانداردهای جهانی صنعت بانکداری صعود نمایند.

مراجع

۱. آریا، ناصر (۱۳۸۷). آشنایی با برخی مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت. مجله‌ی حسابرس. شماره ۱۶۰. صص ۲۶ - ۱۲.
۲. ابن الرسول، اصغر (۱۳۸۴). انتخاب مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد واحدهای ستادی. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشگاه تهران. ۲۸ - ۲۹ اردیبهشت.
۳. اولوه و ستراند (۱۳۸۴). کارت امتیازی متوازن. ترجمه‌ی علیرضا علی سلیمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
۴. بختیاری، حسنی (۱۳۸۷). مقایسه‌ی تحلیل متدولوژی‌های عارضه‌یابی سازمان. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۵. پیرایش، رضا و علی پور، وحیده (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین هوش رقابتی و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی در بین بانک‌های دولتی و خصوصی استان زنجان. فصلنامه‌ی مدیریت بازرگانی. دوره‌ی چهارم. شماره‌ی هفدهم. صص ۱۸ - ۱.
۶. جاوید، سارا و پرهیزگار، مهدی (۱۳۸۹). بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر رضایت مشتری در سازمان‌های خدماتی.
۷. داریانی محمدعلی و رفیع زاده، علاءالدین (۱۳۸۶). تحلیل تطبیقی مدل‌های ارزیابی عملکرد. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
۸. زنجیردار، مجید؛ طالبی، زرین؛ موسوی، سیدمسلم و لونی، ندا (۱۳۸۹). مقایسه‌ی سیستم‌های سنجش عملکرد تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد. بررسی‌های بازرگانی. شماره‌ی ۴۱. صص ۷۰ - ۵۲.
۹. سلیمی پور، یعقوب و شیخان، عماد (۱۳۸۴). بررسی ارتباط بین کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی EFQM. دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشگاه تهران. ۲۹ و ۲۸ اردیبهشت.
۱۰. عابد، حمید (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۱۱. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک سازمان. تهران: انتشارات فروزش. صص ۴۹ - ۴۱۴.
12. Brod, S(1999).Competitive Intelligence Harvesting Information to Compete and Market Intelligently, Camera's Communications, New York, NY.
13. Evans, Matt H(2000).Coppetitive Intelligence(part 2 of 2)available at financial management training center://www.Exinfm.com/ traning.

14. Globerson, S(1985).Issues in Developmance Criteria System for an Organisation, International Research, Vol.23, No.4,pp.639-46.
15. Kaplan,R.S. and Norton, D.P(1994).Devising Balanced Scorecard Match To Business Strategies, Planning Review.
16. Kaplan,R.S. and Norton, D.P(1992).The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
17. Kaplan, R.S. and Norton, D.P(1996).Using the Balanced as a strategic management system. Journal: Harvard Business Review.
18. Kaplan, R.S. and Norton, D.P(2001).The Strategy-Focused Organization.
19. Harvard Business School press.
20. Kaplan, R.S.and Norton, D.P(2004).Having With Youre strategy? Then Map IT. Boston, Harvard Business Review.
21. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J(1990).”Maket orientation:the construct, research propositions ,and managerial implications”, The Journal of Marketing, Vol.54 No. 2,pp.1-18.
22. Maskell,B.(1989).Performance Measures Forworld Class Manufacturing, Management Accouting, May, pp.32-3.
23. Simons, R(2002).Performance Measurement and Control Systems for Implementing strategy, Prentice Hall.
24. Wendy, E. Stewart(2001).Balance scorecard for projects. Project management Journal Vol.32,No.1pp-38-53.
25. Wongrassamee, S., Gardiner, P D and Simmons, J.E.L(2003). Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model, measuring business Excellence, 7(1): 14-28.
26. Yuksel, I., Dagdeviren, M(2010).Using the fuzzy analytic network process(ANP) for Balanced Scorecard (BSC): a case study for a manufacturing firm ,Expert Systems with Applications, 37, pp. 1270-1278.

