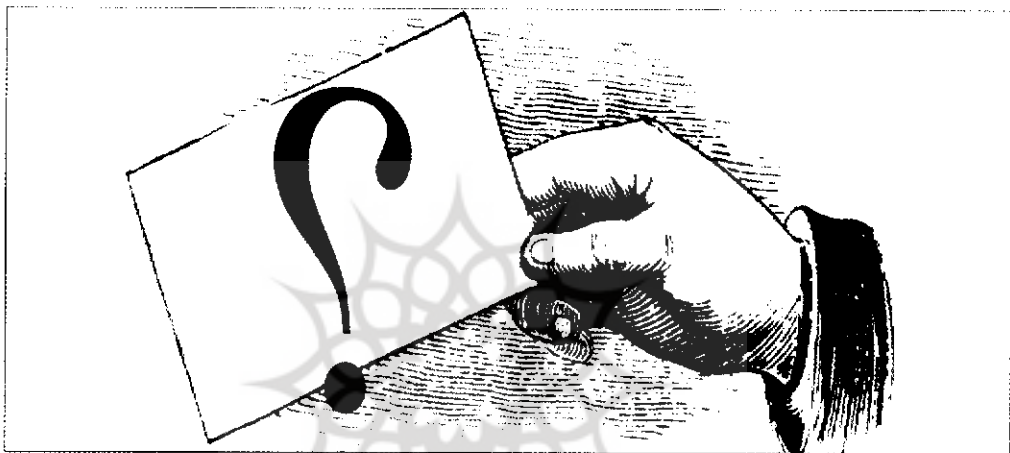


کارت ارزیابی مزیت رقابتی و به عنوان ابزار برای سیر و رشد شرکت جهت اجرای راهبرد



دکتر مهدی مرادزاده فرد
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
محسن محسنی شریف
کارشناس حسابداری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

اجرای راهبرد پرداخته شود. این چهار چوب با ایجاد ساختار علت و معلولی توانسته است حالتی را ایجاد کند تا سازمان در راستای راهبردهای خود هم تراز شود. در این راستا، این سیستم با ارتباط دادن برنامه‌های راهبردی به استفاده‌کنندگان، پیوند برنامه‌های راهبردی با اقدام‌های کوتاه‌مدت مالی و آرایه چهارچوبی کاربردی و هماهنگ در اجرای راهبرد، به کمک سازمان‌ها می‌آید. در این سیستم جهت هم‌ترازی اهداف کوتاه‌مدت با راهبرد، از چهار فرایند بیان دیدگاه، ارتباطات و اتصال، بازخورد و فراگیری و برنامه‌ریزی سازمان استفاده می‌شود و بر آن اساس اجرای راهبرد در سازمان به صورت زنجیره‌ای به هم پیوسته انجام می‌شود.

امروزه، راهبرد به عنوان یکی از بزرگ‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی و به عنوان ابزاری نیرومند در جهت هدایت سازمان‌ها به سمت هدف می‌باشد به طوری که می‌توان گفت راهبرد در حکم نقشه و سکان هدایت سازمان، عمل می‌کند. به همین علت تدوین راهبرد و اجرای آن، از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌ها است. معمولاً اجرای راهبرد همراه با مشکلاتی است که باعث می‌شود نتایج حاصل از آن نامطلوب و غیرعادی باشد. در این مقاله سعی بر این است که ضمن طرح مشکلات اجرای راهبرد در سازمان‌ها، به معرفی چهارچوب کلی کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری نیرومند در جهت

واژه‌های کنیدی

کارت ارزیابی متوازن، راهبرد، اجرای راهبرد، سازمان

مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون، این حقیقت را آشکار می‌کند که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. در این راستا، می‌توان به ویژگی‌هایی چون جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری اشاره کرد. این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی شرکت‌ها و موسسات تولیدی و خدماتی است.

در چنین شرایطی، این سوال اساسی مطرح است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند بقا و موفقیت خود را حفظ نمایند؟ طبق تحقیقات انجام شده "بالغ بر یک سوم شرکت‌های جزء ۵۰۰ شرکت برجسته جهان در سال ۱۹۸۰، در سال ۱۹۹۳ به کلی محو شده و از میان رفته‌اند. پیش‌بینی می‌شود که یک سوم شرکت‌های جزء ۵۰۰ شرکت برجسته جهان در دنیای امروز نیز، به این سرنوشت دچار شوند (۱).

متخصصان مدیریت راهبردی، پاسخ این سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی می‌دانند. در این راستا، سازمان‌ها، ضمن برقرار کردن سیستم‌های مختلف عملکردی برای تحقق مزیت رقابتی، نیازمند استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد پویا و نوین در جهت بررسی و تکامل فرایندهای عملیاتی خود هستند "امروزه اداره سازمان بر مدار راهبرد و اعمال مدیریت راهبردی، تنها راه ایجاد ارزش و مزیت رقابتی است. لذا ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نیز باید با تاکید بر ارزیابی و اندازه‌گیری موفقیت در پیشبرد راهبردها انجام پذیرد. (۲) با توجه به رشد سریع استقرار سیستم‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌ها، اعم از کوچک و بزرگ، وجود سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی در ارزیابی اجرای راهبرد، امری اجتناب‌ناپذیر می‌نمود. در پاسخ به این نیاز، در سال ۱۹۹۲، رابرت کاپلان^۱ و دیوید نورتون^۲، سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی را به نام کارت ارزیابی متوازن (BSC)^۳ معرفی کردند.

این سیستم جامع ارزیابی عملکرد سازمانی، با در نظر

گرفتن معیارهای مختلف در چهار جنبه مالی^۴، مشتری^۵، فرایند داخلی^۶، و یادگیری و رشد^۷ به صورت متوازن به ارزیابی عملکرد سازمان در راستای تحقق راهبردها می‌پردازد. این سیستم به لحاظ به کارگیری معیارهای مالی، غیرمالی، کوتاه‌مدت، بلندمدت، داخلی، خارجی در چهار جنبه مذکور، ارزیابی عملکرد سازمان را در ابعاد مختلف و فعالیت‌های گوناگون مورد بررسی قرار می‌دهد.

اگرچه منشا وجودی این سیستم ارزیابی را باید در به کارگیری معیارهای غیرمالی (به علت عدم توانایی معیارهای مالی در ارزیابی مناسب و جامع سازمان‌های امروزی) در ارزیابی سازمانی جستجو کرد، اما کاربری‌های این سیستم تنها به ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از معیارهای غیرمالی و مالی خلاصه نمی‌شود. بلکه سازمان‌های کوچک و بزرگ پس از استفاده بسیار وسیع از این سیستم، رویکرد دیگری از کاربری‌های آن را مورد استفاده قرار دادند و آن، استفاده از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبردها در سازمان بود.

در سال‌های پایانی دهه ۱۹۸۰، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها از پیاده‌سازی راهبردهای خود ناامید بودند. نتایج ارائه شده از تحقیق انجام شده در سال ۱۹۸۲ در مجله فورچون نشان می‌دهد که فقط ۱۰ درصد راهبردهای به خوبی فرموله شده، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند. در چنین شرایطی، مدیران به دنبال ابزاری بودند تا آنان را در جهت تحقق راهبردهای آنها یاری دهد. در ابتدا سازمان‌ها از کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند و به تدریج در طی تقریباً چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه تعدادی از سازمان‌ها و شرکت‌ها پس از اجرای موفقیت‌آمیز آن به این نتیجه رسیدند که از آن می‌توانند به عنوان ابزاری برای مدیریت راهبردی و برقراری ارتباط و انتقال راهبردهای خود در سراسر سازمان استفاده کنند. به طور نمونه، "شرکت‌های زیادی نظیر ریکو^۸ و تاکارا شوزه^۹ دریافتند که از طریق کارت ارزیابی متوازن می‌توانند با تجزیه و تحلیل دقیق انحرافات بین اهداف ارزیابی عملیات و نتایج واقعی، علل پیدایش عملیات نامساعد و نارسایی سیستم موجود را مشخص کنند. لذا از آن به عنوان ابزار مدیریت راهبردی در

شرکت‌های مورد بررسی، اعتقاد داشتند که آن‌ها درک روشن و صحیح از راهبردهای سازمان خود دارند و کمتر از ۳۰ درصد مدیران ارشد سازمان‌های مورد بررسی راهبردهای سازمان خود را درک کرده‌اند آنان اعتقاد دارند که آن راهبردها به‌طور موثر اجرا شده است. (۶)

تمامی این موارد نشان می‌دهد که سازمان‌ها در اجرای راهبردهای خود در سازمان با مشکل جدی روبرو هستند. بنابراین عدم وجود ابزار مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها، باعث شکست بسیاری از برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سازمان‌ها شده است.

حسابدارها با صورت‌های مالی و مهندسان با نقشه‌های ساختمانی سروکار دارند تقریباً در تمام حرفه‌ها، امکانی برای ارتباط برقرار کردن با مصرف‌کننده نهایی وجود دارد، اما برای آن‌هایی که جذب برنامه‌ریزی راهبردی می‌شوند، همیشه مشکل غیرقابل حلی وجود داشته است و آن هم محصول نهایی برنامه‌ریزی راهبردی است که نتوانسته با مصرف‌کننده نهایی ارتباط برقرار کند. برنامه‌های راهبردی به خوبی طراحی و به‌طور حرفه‌ای آماده شده‌اند، ولی با این همه نتوانسته‌اند افرادی را تحت تاثیر قرار دهند که باید آن‌ها را اجرا کنند. یعنی برنامه‌های راهبردی خوب طراحی می‌شوند ولی اجرای آن در سازمان به‌طور ضعیف صورت می‌پذیرد. نتیجه نهایی، اجرای ضعیف برنامه‌های راهبردی در سرتاسر سازمان است (۷). حقیقت این است که اجرای برنامه‌های راهبردی کار همه و نه فقط مدیریت سطح بالا^{۱۴} است. مدیریت سطح بالا راهبرد را به‌وجود می‌آورد ولی اجرای آن از پائین‌ترین تا بالاترین فرد در سازمان صورت می‌پذیرد. "به‌واقع راهبردهای شرکت در جمع کوچکی از مدیران تدوین می‌شود، ولی هیچ‌گاه این راهبردها به‌مورد اجرا در نمی‌آید؛ اهداف عملیاتی راهبردی شرکت با یکدیگر هماهنگ نشده‌اند، کارکنان شرکت نمی‌دانند که اصلاً براساس چه اصول و شرایطی هدایت می‌شوند. مسوولان بخش طراحی راهبرد و دست‌اندرکاران کنترل عملی راهبرد هر کدام در دنیای جداگانه‌ای زندگی می‌کنند (۸).

در سیستم‌های مدیریت عادی، تاکید بر اقدام‌های کوتاه‌مدت مالی است که با رسیدن به هدف‌های راهبردی

جهت اجرای راهبردها استفاده کردند. (۳)
به این ترتیب کارت ارزیابی متوازن نه تنها به عنوان یک ابزار قوی در زمینه ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق راهبرد مورد توجه قرار گرفت.
موانع اجرای راهبردها در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها این موانع در چند موضوع، قابل طرح است:

براساس تحقیقات بنگاه تعاون کارت ارزیابی متوازن^{۱۱} دلایل شکست برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها، در چهار مانع عمده، خلاصه می‌شود. (۴)

۱- مانع دیدگاه: ^{۱۱} در سازمان‌ها هیچ‌کس به وضوح، راهبردها را نمی‌فهمد و درک درستی از آن‌ها ندارد، لذا این عدم درک صحیح، یکی از عوامل شکست اجرای راهبردها می‌باشد.

۲- مانع افراد سازمان: ^{۱۲} بیشتر افراد سازمان اهدافی دارند که متصل به راهبردها نیست، یعنی ارتباطی روشن با راهبردهای سازمان ندارد. این مسئله باعث ایجاد دوگانگی بین سازمان و افراد آن، می‌شود.

۳- مانع منابع سازمان: ^{۱۳} زمان، انرژی و پول به اموری اختصاص داده نمی‌شود که برای سازمان حیاتی است. بودجه‌های تخصیص یافته به راهبردها متصل و مربوط نیستند و این امر منجر به اتلاف منابع شده و سازمان را در اجرای راهبردها ناکام می‌گذارد.

۴- مانع مدیریت: مدیریت، زمان بسیار اندکی را روی راهبردها و در مقابل زمان بسیار زیادی را جهت اتخاذ تصمیمات تاکتیکی کوتاه‌مدت صرف می‌کند.

تحقیقات نشان می‌دهند که فقط ۵ درصد از نیروی کار سازمان، راهبردهای شرکت خود را می‌دانند. فقط ۲۵ درصد از مدیران انگیزه دارند که به راهبردهای سازمان متصل شوند و ۶۰ درصد از سازمان‌ها، بودجه‌ها را به راهبردها متصل نمی‌کنند. همچنین ۸۶ درصد از تیم‌های اجرایی، کمتر از یک ساعت در ماه را صرف گفتگو و بحث کردن در مورد راهبردها می‌کنند (۵).

تحقیقات دیگری نشان می‌دهند که ۹۰ درصد از شرکت‌های بررسی شده اعتقاد دارند که درک صحیح و روشن و در عین حال عملیاتی از سازمان، می‌تواند به‌طور منطقی در موفقیت سازمان تاثیر به‌سزایی بگذارد. همچنین ۶۰ درصد از مدیران ارشد و کمتر از ۱۰ درصد از همه

بلندمدت ارتباط مناسب ندارد. در نتیجه بین تدوین راهبردها و اجرای آن، همیشه فاصله وجود دارد. سازمان‌ها به‌طور کلی در اجرای راهبردها، با این چالش بزرگ روبه‌رو هستند که نمی‌توانند بین اقدام و عمل‌های کوتاه‌مدت و راهبردهای بلندمدت خود پیوند زنند. یعنی ارتباطی بین انجام فرایندهای کوتاه‌مدت و عملیات جاری سازمان و راهبردهای تدوین شده خود نمی‌یابند.

نشرت کارت ارزیابی متوازن در برطرف کردن موانع اجرای راهبردها در سازمان‌ها

چنان که مطرح شد، مشکل اساسی در سازمان، عدم وجود راهبرد نبود بلکه اجرای آن و نتایج حاصل از اجرای آن بود که معمولاً ضعیف و بدون نتیجه راهبردی می‌ماند. به تدریج پس از استفاده سازمان‌ها از کارت ارزیابی متوازن، این نگرش به‌وجود آمد که می‌توانند از آن به‌عنوان ابزاری برای اجرای راهبردهای سازمان استفاده کنند. سؤال قابل طرح این است که چرا این سیستم به‌عنوان چنین ابزاری انتخاب شد؟ برای پاسخ به این سؤال بهتر است که به ابعاد مختلفی توجه کنیم که کارت ارزیابی متوازن در درون سازمان ایجاد می‌کند.

در گذشته، قبل از اجرای این سیستم، بسیاری از اجزای برنامه‌ریزی راهبردی به‌صورت جداگانه مورد توجه قرار می‌گرفت و به‌طور مجموعه در قالب واحد و براساس مدیریت همه‌جانبه، تدوین نمی‌شد. نتیجه این عدم مدیریت این بود که هر یک از اجزا در مسیرهای متفاوت حرکت داده می‌شد و باعث اجرای ضعیف برنامه‌ریزی راهبردی می‌گردید. کارت ارزیابی متوازن با این رویکرد وارد میدان شد که اجزای موجود در یک برنامه راهبردی را در قالب راهبردها هم‌تراز کند. برای این منظور روابط علت و معلولی را بین این اجزا، طرح‌ریزی کرد. روابط علت و معلولی یعنی اتصال همه عناصر به یکدیگر و این همان چیزی است که این سیستم را از سایر سیستم‌ها متمایز می‌کند و نقطه قوت آن محسوب می‌شود. "برای مثال، اگر سازمان بخواهد نتایج مالی قوی داشته باشد، باید از یک سیستم خدمات به مشتری مناسب برخوردار باشد و برای این منظور، باید فرایندهای متمایزی را (مثل مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM) در درون خود ایجاد کند و اگر می‌خواهد از فرایندهای

مناسبی برخوردار باشد، باید افراد مسلط به دانش سیستم‌های مناسب را در اختیار داشته باشد. کارت ارزیابی متوازن، بیان می‌کند که دانش، مهارت‌ها و سیستم‌هایی که کارکنان شما نیازمند به نوآوری آن هستند (یادگیری و رشد) و کارایی‌ها و قابلیت‌های راهبردی صحیحی را که ایجاد می‌کنند (فرایند داخلی) و به تبع آن ارزش خاصی را که به بازار تحویل می‌دهند (مشتری)، سرانجام منجر به بالا رفتن ارزش سهامداران می‌شود. پس در قالب ارتباطات علی و معلولی، راهبرد به زبانی به او می‌رسد که برای هر فرد در سازمان قابل فهم باشد. کارت ارزیابی متوازن، راهبرد سازمان را به‌صورت یک سری معیار و عملکرد مورد انتظار در می‌آورد تا کارکنان بتوانند با چیزی ارتباط برقرار کنند که باید اتفاق بیفتد و این منجر به اجرای مناسب‌تر راهبرد می‌شود. همین روابط علت و معلولی بین معیارها هم به‌وجود می‌آید. در واقع، کارت ارزیابی متوازن بر حلقه‌های ارتباطی یا به‌عبارت دیگر، زنجیره‌های راهبردی بین اهداف عملیاتی و معیارها، با راهبردها تاکید دارد و اثرات آن را بر راهبردها بررسی می‌کند (۹).

در این راستا، این سیستم با به‌کارگیری مفاهیم زیر به تسهیل اجرای راهبرد در سازمان‌ها می‌پردازد:

● ترجمه^{۱۵}: راهبرد سازمان را به ضوابط اجرایی ترجمه می‌کند.

● تمرکز و هم‌ترازی^{۱۶}: موجب تمرکز و انطباق کلیه اجزای سازمان در جهت اجرای راهبرد می‌شود.

● تعهد: باعث ایجاد تعهد در اجرای راهبرد در سازمان می‌شود.

● تغییر^{۱۷}: می‌تواند با ارائه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل، انحرافات ایجاد شده، نظامی جهت تغییرات پیوسته در سازمان، به جهت یافتن بهترین و کامل‌ترین مسیرها و راهبردها و نوآوری‌ها به‌وجود آورد.

لازم به ذکر است که این سیستم به تنهایی این اصول را ایجاد نمی‌کند، بلکه با نظام خود، ساختاری را به‌وجود می‌آورد که سازمان، اجرای این اصول را در درون خود به‌واسطه اجرای آن احساس می‌کند و با انگیزه و احساس مسؤلیت ایجاد شده و نیز فهم کلیه کارکنان از اهداف کوتاه‌مدت (عملیاتی)، اهداف کلان، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و مأموریت سازمان، مجموعه کارکنان سازمان در راستای

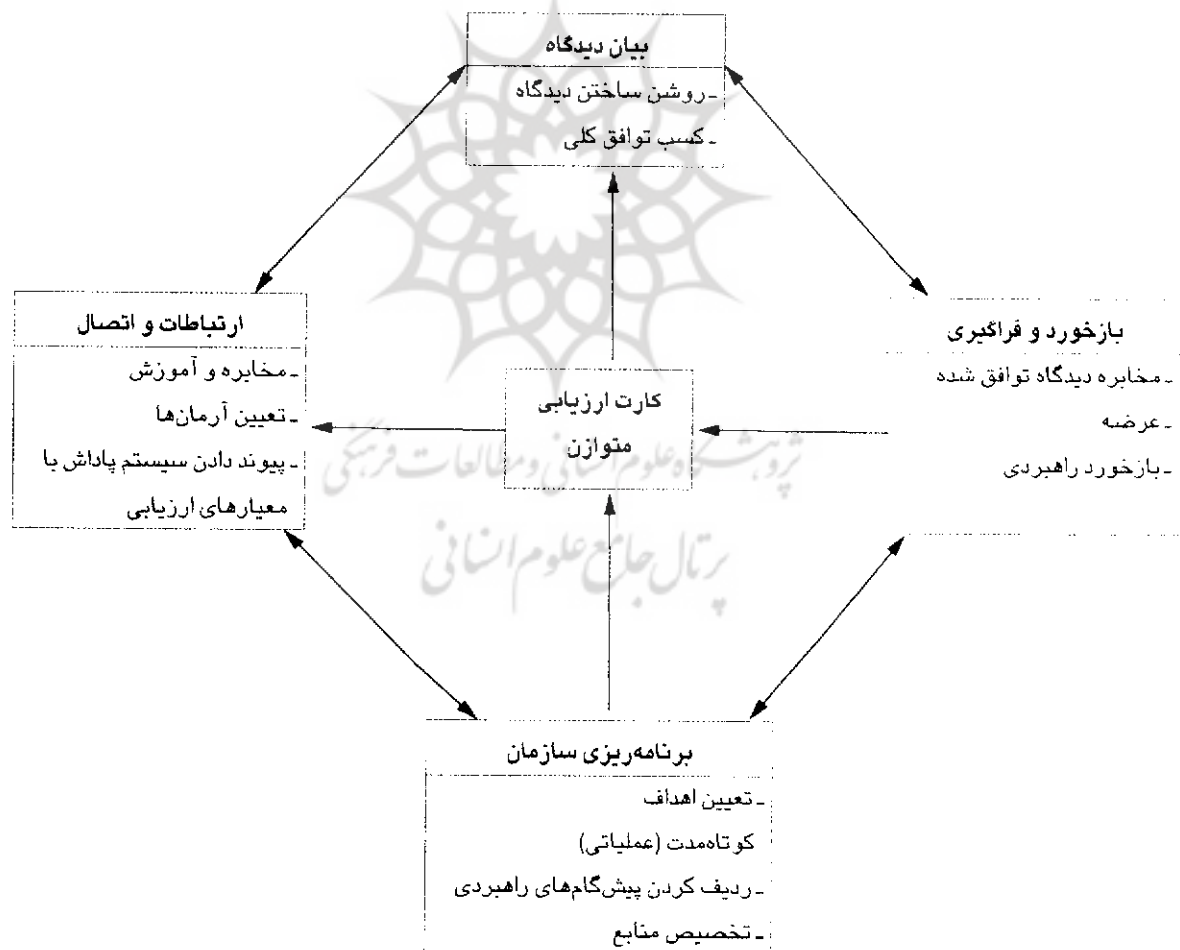
راهبرد بلندمدت پیوند زند. به عنوان نمونه، به وسیله ارتباط کارت ارزیابی متوازن به بودجه و برنامه ریزی سالانه، سازمان توانایی پیدا می کند که بودجه و برنامه ریزی خود را به جای اهداف کوتاه مدت مالی، بر اساس راهبرد تعیین کند. همچنین شرکت می تواند نظام پاداش مدیران و کارکنان خود را بر اساس میزان دسترسی به اهداف عملیاتی راهبردی تنظیم کند و از بکارگیری معیارهای کوتاه مدت مالی نظیر سود پرهیزد. سیستم کارت ارزیابی متوازن، چهار فرایند مدیریتی جدید را به عنوان وسیله ای ارتباطی بین هدف های راهبردی درازمدت و اقدام های کوتاه مدت ارائه می کند شکل زیر این چهار فرایند را نشان می دهد (۱۰).

اجرای راهبرد به صورت کاملاً آگاه و مدون (ارتباطات مشخص شده در زنجیره های علی و معلولی کارت ارزیابی متوازن) و نه به صورت مبهم و گنگ (برنامه ریزی راهبردی تدوین شده توسط مدیران ارشد و عدم اطلاع صحیح کارکنان از آن) حرکت می کنند.

بر مبنای نمودار منابع تاکید بر ارتباط بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و ارتباط با هدف های راهبردی

کارت ارزیابی متوازن برای این موضوع نیز با قدرت باورنکردنی خود و با ارایه راه حل های کاربردی، سازمان ها را در حل این چالش همراهی می کند. استفاده از این سیستم، سازمان را قادر می سازد که اقدام و عمل کوتاه مدت را به

فرآیند ارتباطی بین هدف های راهبردی درازمدت و اقدام های کوتاه مدت



کارت ارزیابی متوازن ابزاری نیرومند در جهت اجرای راهبرد

کاپلان و نورتون این فرایندها را در مقاله‌ای با عنوان بکارگیری کارت ارزیابی متوازن به‌مثابه سیستم مدیریت راهبردی در مجله بررسی تجارت هاروارد^{۱۸} ارائه کرده‌اند.

۱. بیان دیدگاه: اولین فرایند، بیان دیدگاه است. سازمان باید راهبرد خود را با توافق همه کارکنان و به‌گونه‌ای روشن تعیین کند. هدف از اولین فرایند، ترجمه یا تبدیل دیدگاه و راهبرد، به زبان عملیاتی است تا بتوان از آن به‌صورت رهنمودی برای عملکرد، استفاده کرد. برای این که افراد بتوانند براساس دیدگاه و راهبرد اقدام کنند، باید مفاهیم مزبور به‌صورت مجموعه‌ای پیوسته از هدف‌ها و برنامه‌هایی بیان شود و به توافق تمام مدیران ارشد برسد (۱۱).

۲. ارتباطات و اتصال: دومین فرایند، ارتباط و اتصال است که تأکید دارد مدیران، راهبرد خود را به لایه‌های مختلف سازمان مخابره کنند و آنها را با اهداف عملیاتی دایره‌های مختلف سازمان پیوند دهند. تفاوت عمده بین کارت ارزیابی متوازن و روش‌های متداول سنجش عملکرد، همین تبیین اهداف برای هر قسمت و فرد، در ارتباط با اهداف کلان شرکت است (۱۱) بنابراین در دومین فرایند، تأکید بر این است که به‌جای سیستم ابلاغ اهداف عملیاتی و انجام وظایف از طریق بالا به پایین از سیستم متوازن کننده کارت ارزیابی متوازن استفاده شود که در آن همه اجزای سازمان از کوچک‌ترین واحد (شامل افراد و سایر دایره‌های سازمان و مدیریت سازمان) در تعیین و نحوه اجرای راهبرد، نحوه دستیابی به آن، تغییر و یا اصلاح آن دخیل هستند. بر این اساس پیوستگی کامل بین سایر اجزای سازمان در جهت فهم و اجرای راهبرد ایجاد می‌شود. در این سیستم می‌توان نظام پاداش را بر مبنای دسترسی به اهداف عملیاتی تعیین کرد، زیرا در این حالت، سازمان و سایر اجزای آن با مشارکت هم در اجرای راهبرد دخالت داشته و عملاً هر یک از اجزا می‌داند که هدف آنها و هدف سازمان چیست و می‌تواند در جهت اجرای آن گام بردارد، لذا نظام پاداش در این سیستم از حالت بسیار عادلانه‌تری نسبت به سایر سیستم‌ها برخوردار است.

۳. برنامه‌ریزی سازمانی: سومین فرایند، برنامه‌ریزی سازمانی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا برنامه‌ریزی تجاری و مالی را با یکدیگر ترکیب کنند. برنامه‌های (نوآوری

های) گوناگونی ممکن است در سازمان‌ها وجود داشته باشند که به منابع مالی، امکانات مادی و فیزیکی مختلفی نیازمند هستند؛ در این صورت، کدام یک از پروژه‌ها باید دنبال گردند؟ عملاً مدیریت در انتخاب برنامه‌ها (نوآوری‌ها) دچار مشکل می‌شود، زیرا نمی‌تواند در تلفیق صحیح برنامه‌ها با برنامه راهبردی تدبیر درستی اتخاذ کند. حل این مشکل در استفاده از کارت ارزیابی متوازن است.

طبق نظر کاپلان و نورتون، زمانی که مدیران هدف‌های کلی منظور شده در کارت ارزیابی متوازن را، پایه تخصیص منابع و تعیین اولویت‌ها قرار می‌دهند، تنها می‌توانند نوآوری‌هایی را پذیرفته و اجرا کنند که با هدف‌های دراز مدت راهبردی هماهنگ باشند. (۱۲) لذا می‌توان گفت که کارت ارزیابی متوازن عملاً به‌صورت فیلتر بسیار قوی در جهت انتخاب برنامه‌های سازمان برای دستیابی به راهبرد می‌باشد، زیرا عملاً در این سیستم، هر برنامه‌ای با هر شرایطی مورد قبول واقع نمی‌شود. تنها برنامه‌هایی می‌توانند مورد قبول واقع شوند که حول محور راهبرد سازمان هم‌تراز^{۱۹} شده‌اند. اساساً قدرت کارت ارزیابی متوازن همین است که همه چیز را در راستای راهبردی هم‌تراز کند و توازن بخشد.

۴. بازخورد و فراگیری: چهارمین فرایند، بازخورد و فراگیری است که کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) آن را فراگیری راهبردی نامیده‌اند.

در فرایندهای معمولی بازخورد و رسیدگی، تأکید بر این است که سازمان، دایره‌ها و هر یک از کارکنان به هدف‌های تعیین شده در بودجه رسیده باشند، لذا بازخورد و رسیدگی وجود دارد ولی در این سیستم بازخورد و آموزش وجود دارد. یعنی اطلاعات بازخوردی، از اجرای برنامه راهبردی در سازمان دریافت شده و از آن در جهت راهنمایی و ارائه طریق برای بهبود فعالیت‌ها استفاده می‌شود. پس از دریافت بازخورد اطلاعاتی از سیستم مدیریت راهبردی و مرور عملیاتی آن می‌توان مطمئن شد که سازمان، دایره‌ها و هر یک از کارکنان، حصول به اهداف بودجه مالی شرکت را دنبال کرده و با هدایت و ارائه طریق (یادگیری و رشد)، سعی در راهبری سازمان به این امر می‌شود.

به‌طور کلی می‌توان گفت که این بررسی صورت نمی‌گیرد که چه کسی یا کسانی در نرسیدن به اهداف بودجه مقصر

نرم افزارهای یکپارچه مالی اداری

کاکتوس

ابزاری کارآمد در دست مدیران

کاکتوس
CACTUS

- * حسابداری
- * انبارداری
- * خرید و فروش
- * چک
- * صندوق
- * کنترل موجودی تولید
- * قیمت تمام شده
- * حقوق و دستمزد
- * دبیرخانه
- * سرویس مشتری
- * حمل و نقل
- * پخش مویرگی
- * قرض الحسنه
- * حق العمل کاری
- * پیمانکاری ، ...

تحت انواع ویندوز و شبکه
SQL Server

شرکت کاکتوس کامپیوتر

۸۸۴۲۷۱۳۰



۸۸۴۴۴۲۱۹

۰۹۱۲-۳۲۲۳۸۰۳

تهران، سهروردی شمالی،

مقابل پمپ بنزین، پلاک ۲۱۸،
طبقه هفتم، واحد شرقی

هستند؛ بلکه بررسی می شود که چه فرایندهایی باعث عدم حصول نتیجه شده و با فراگیری و آموزش، سعی در اصلاح فرایندها، بهبود انجام فعالیت ها و آموزش مجریان آنها می شود.

- 1- Robert Kaplan
- 2- David Norton
- 3- Balanced Scorecard(BSC)
- 4- Financial Perspective
- 5- Customer Perspective
- 6- Internal Process Perspective
- 7- Learning & Growth Perspective
- 8- Ricoh
- 9- Takara Shuzo
- 10- Balanced Scorecard Collaborative
- 11- Vision Barrier
- 12- People Barrier
- 13- Resource Barrier
- 14- Top Management
- 15- Translate
- 16- Alignment
- 17- Change
- 18- Harvard Business Review
- 19- Align

- ۱- فخاریان، ابوالقاسم، نوآندیشی در حسابداری مدیریت، نشریه حسابدار، سال هفدهم، شماره ۱۴۸.
- ۲- فخاریان، ابوالقاسم، سیستم های کنترل و سنجش عملکرد، نشریه حسابدار، سال شانزدهم، شماره ۱۴۶.
- 3- Morisawa, Tand Kurosaki, H. (2003). Using the BalancedScorecard in Reforming Corporate Management Systems. Nomure Research Institute, December 1, PP 1- 16.
- 4- Evans, M. M., Excellence in Financial Management-Course 11: the balanced scorcard, PP. 2-38.
- 5- Francis, B., A Strategic Implementation Tool for Your Organization, NYS Leadership Company, PP. 1- 33.
- 6- Chantatub, W. (2004). Computerized Balanced Scorecard and KPIs, Chulalong Korn University, PP. 1- 86
- ۷- شکوهی، علی رضا، حسابداری مدیریت و راهبرد کاهش هزینه، نشریه پیام ایران خودرو، شماره ۴۸، مهر ۱۳۷۹.
- 8-Bronson, M. Integrating and Evolving Balanced Scorecard, The Charlotte Experience. PP.1-4.
- ۹- مهرانی، ساسان و صنعتی، علی رضا، تغییر کاربرد کارت ارزیابی متوازن از ارزیابی عملیاتی به راهبردی.
- ۱۰- نمازی، محمد، تکامل ارزیابی متوازن، ارائه شده در هفتمین سمینار حسابداری ایران، دانشگاه مازندران، بابلسر، مهرماه، ۱۳۸۲، صص ۲۴-۲۲.
- 11- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996.a). Using BalancedScorecard as a Strategic Management System. Harward Business Review,(January-February). PP.75-85.
- 12- Kaplan, R.S and Norton, D.(1996), The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harward Business Review, January-Febr uary.