

# کارت ارزیابی متوازن: رویکردی نظام‌گرا در مدیریت استراتژیک



مجید زنجیردار

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

اکرم صفری، امیرحسین متین‌راد و نسرین مشایخی

دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

عملکرد کار تیمی و همکاری اشاره دارد. کارت ارزیابی متوازن، دیدگاه‌ها و استراتژی‌های شرکت را به یکسری معیارهای عملکردی ترجمه می‌کند تا اجرای اهداف استراتژیک سازمان ساده‌تر صورت پذیرد. از مزایای کارت ارزیابی متوازن، توانمندسازی مدیر جهت تنظیم برنامه استراتژیک یکپارچه می‌باشد. بسیاری از محققین، قدرت کارت ارزیابی متوازن را در تنظیم استراتژی یکپارچه اثبات کرده‌اند، اگرچه شواهد تجربی حاکی از آن است که روش‌های متداول جهت توسعه سیستم مذکور، لزوماً نتایج پیش‌بینی شده را نشان نمی‌دهند. این مقاله در تلاش است تا روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک سیستم سنجش و

چکیده

کارت ارزیابی متوازن مجموعه‌ای از معیارهاست که امکان قضاوت سریع اما جامع در مورد عملکرد شرکت را به مدیران ارشد می‌دهد. فرآیند بکارگیری سیستم کارت ارزیابی متوازن، با تعیین دیدگاه‌های سازمان آغاز می‌شود. با استخراج هدف‌های سازمان، تنظیم استراتژی‌ها، استقرار آنها در مجموعه‌ای از چشم‌اندازها، اشتقاق معیارهای عملکرد مطابق این چشم‌اندازها و در نهایت تفکیک معیارهای عملکرد سازمان به معیارهای عملکرد بخش‌ها و حتی افراد، ادامه پیدا می‌کند. این فرآیند به ارتباط بین ۶۰ اهداف شرکت و شاخص‌های عملکرد بخش‌ها و معیارهای

در واقع، کارت ارزیابی متوازن دیدگاه‌ها و استراتژی‌های شرکت را به مجموعه‌ای از معیارهای عملکردی ترجمه می‌کند تا اجرای اهداف استراتژیک سازمان به صورت ساده‌تری صورت پذیرد. همچنین، معیارهای مالی سنتی را با معیارهای عملکردی مرتبط با سایر چشم‌اندازهای شرکت، ترکیب می‌نماید. ویژگی بارز کارت ارزیابی متوازن، تعیین مجموعه‌ای از اهداف جهت اجرای استراتژی می‌باشد و به مدیر این امکان را می‌دهد که نتایج اجرای استراتژی را به‌طور ساده‌تری کنترل نماید. (چنگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). به‌طور کلی، کارت ارزیابی متوازن یک روش‌شناسی پذیرفته شده جهانی، به‌منظور اجرای استراتژی و سنجش عملکرد کنونی می‌باشد. کارت ارزیابی متوازن، اهداف یک شرکت را که برای رسیدن به شرایط رقابت‌آمیز نیاز دارد، توسعه می‌دهد همچنین ماموریت‌ها و استراتژی‌ها را به اهداف و معیارها تبدیل می‌کند. کارت ارزیابی متوازن، همواره از یک سیستم سنجش عملکرد به یک رویکرد نقشه استراتژیک توسعه می‌یابد. این توسعه، به‌وسیله تمرکز بر روی الگوی اصلی شرکت و بر پایه یک رابطه علت معلولی بین معیارها و چشم‌اندازها صورت می‌گیرد و سپس، در یک سیستم کنترل متقابل توسعه و یادگیری؛ بدست می‌آید (نیلسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

کارت ارزیابی متوازن یک روش‌شناسی پذیرفته شده جهانی است که به منظور اجرای استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از بین کاربردهای مختلف کارت ارزیابی متوازن، این شیوه بیشتر در جهت اهداف استراتژیک (چگونه باید تغییر کنیم) و سنجش عملکرد کنونی (چه کاری را انجام می‌دهیم) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در زمینه کنترل فعالیت‌های کسب و کار، کارت ارزیابی متوازن در اطمینان از زمان واقعی اندازه‌گیری عملکرد فرآیند کسب و کار، مورد استفاده قرار می‌گیرد و ارتباط آن را با استراتژی برقرار می‌کند؛ به ترتیبی که پیگیری استراتژی موجود را امکان‌پذیر می‌سازد. کارت ارزیابی متوازن به هماهنگ‌سازی و مهندسی مجدد استراتژی انتخاب شده نیز کمک می‌کند. (کوویتین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)

#### ساختار کارت ارزیابی متوازن

مراحل زیر را می‌توان برای ساختار کارت ارزیابی متوازن در نظر گرفت. باید توجه داشت که فرمول مشخصی برای یک ساختار موفق وجود ندارد: (هافنر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸)

۱. تعیین اهداف سازمان جهت استفاده از کارت ارزیابی

کنترل استراتژیک معرفی نماید. همچنین، فرآیند تکاملی کارت ارزیابی متوازن و سه نسل آن ارائه شده و در نهایت به تدوین نقشه استراتژی پرداخته شده است.

#### واژه‌های کلیدی

کارت ارزیابی متوازن، مدیریت استراتژیک، سنجش عملکرد، معیارهای مالی، روابط علت و معلولی.

#### مقدمه

در گذشته تمرکز بر روی بدست آوردن اهداف کوتاه‌مدت مالی بود و رابطه بین استراتژی بلندمدت و فعالیت کوتاه‌مدت شرکت با شکست مواجه می‌شد و در نتیجه، بین برنامه توسعه استراتژیک و اجرای واقعی کار فاصله می‌افتاد. امروزه و در عصر اقتصاد جهانی، شرکت‌ها باید وفاداری مشتری را بدست آورده و آن را حفظ کنند، محصولات جدید عرضه نموده و مهارت کارمندان را افزایش دهند، روی فناوری سرمایه‌گذاری کرده و از پایه‌های اطلاعاتی و سیستم‌های جدید استفاده کنند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان<sup>۱</sup> به همراه دیوید نورتون<sup>۲</sup> طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق شرکت برتر امریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها آغاز کردند. حاصل تحقیق آنها بیانگر این بود که سازمان‌ها جهت ارزیابی عملکرد خود فقط به معیارهای مالی متکی نبوده و برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان، باید عملکرد را مورد بررسی قرار داد: توماس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷ و ایرالا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)

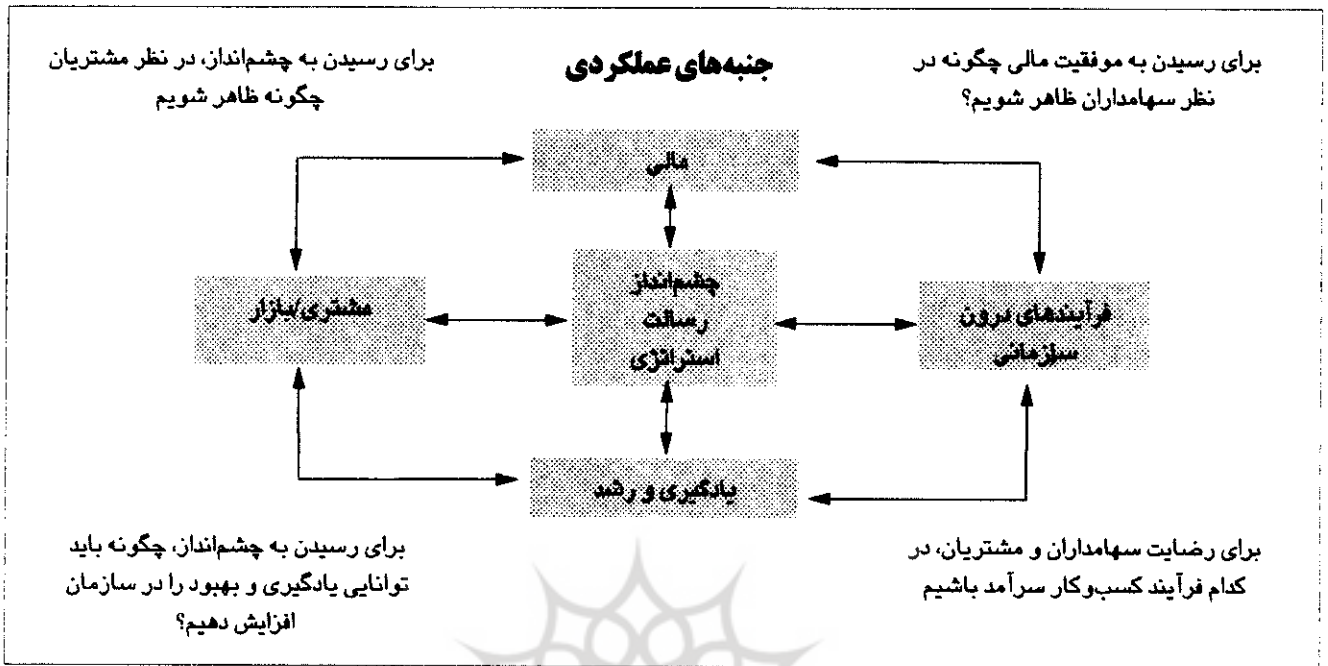
● منظر مشتری: دیدگاه مشتریان در مورد شرکت چیست؟ معیارهای این چشم‌انداز شامل سهم بازار، تصور ذهنی از نام، رضایت کارمندان و مشتری می‌باشد.

● منظر فرآیند کسب و کار داخلی: در چه چیزی باید سرآمد باشیم؟ معیارها شامل فرآیند زنجیره تامین، کیفیت تحقیقات، کیفیت محصولات و آموزش می‌باشد.

● منظر مالی: در دیدگاه سهامداران چه جایگاهی داریم؟ معیارها در این چشم‌انداز شامل محاسبه اندازه پایه سود و اضافه تولید می‌باشد.

● منظر یادگیری و رشد: چگونه می‌توان به توسعه ادامه داد و ارزش‌های جدیدی را ایجاد نمود؟ معیارها شامل توانایی شرکت در رشد و توسعه مهارت‌ها از طریق تحقیقات، ارائه محصولات جدید، توسعه و یافتن فرصت‌ها می‌باشد.

## نمایشگر ۱- نسل اول کارت ارزیابی متوازن



حمایت آنها تلقی می‌شود.

۶. مشخص کردن معیار مناسب برای سطوح مختلف. معیارهای ارائه شده در ساختار کارت ارزیابی متوازن، باید دسته‌بندی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شوند. باید مشخص شود که براساس هر معیار عملکردی، چه اطلاعاتی بدست می‌آید، چرا ارزش دارد و در چه بخشی کاربرد دارد و در نهایت، باید مشخص شود با استفاده از این اطلاعات، چه فعالیتی را می‌توان انجام داد. برای شروع کار، تمرکز بر روی تعداد کمی از معیارهای اصلی می‌باشد و در ادامه، معیارها توسعه یافته و اصلاح می‌شود.

۷. تعیین مالکیت فرآیند کارت ارزیابی متوازن و جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها.

۸. برقراری ارتباط میان نقش کارت ارزیابی با مدیریت واحدها و بخش‌ها.

۹. بررسی دوره‌ای کارت ارزیابی متوازن و طرح پرسش‌هایی چون:

- آیا موارد درستی مورد سنجش قرار گرفته است؟
- آیا هزینه جمع‌آوری اطلاعات بیشتر از ارزش اطلاعات دریافتی است؟
- آیا سنجش عملکرد، موجب تغییر شیوه کار و تصمیم‌گیری بهتر می‌گردد؟
- چگونه می‌توان معیارهای خود را جهت بدست

متوازن، مأموریت، محصولات و خدمات اصلی و مصرف‌کنندگان ابتدایی. مشخص نمودن واحدهایی که مسئولیت ارائه این محصولات و خدمات را بر عهده دارند و تعیین مسئولیت مدیریت، اساس عملکردها و فرآیندهایی که اندازه‌گیری می‌شود.

۲. مشارکت دادن مدیریت ارشد در ایده کلی کارت ارزیابی متوازن ابتدایی ارائه شده، بیان مزایای سنجش عملکرد و تعیین نقش حمایت مداوم مدیران ارشد در زمان ایجاد کارت ارزیابی متوازن.

۳. مشارکت دادن مدیران ارشد سازمان در فرآیند تعیین دیدگاه و اهداف استراتژیک شرکت که زمینه مورد نیاز را برای ارزیابی عملکرد تعیین می‌کند. توازن در سازمان، به مشارکت، مشاوره و همراهی گسترده برای تعیین مسیر و استراتژی آینده نیاز دارد.

۴. بررسی نیازهای ذی‌نفعان و مشتریان کلیدی در طول فرآیند ایجاد ساختار کارت ارزیابی متوازن، جهت اطمینان از اینکه دیدگاه سازمان منعکس‌کننده نیازها و انتظارات آنها می‌باشد.

۵. مشارکت دادن مدیریت بخش‌ها در تعیین اهداف بلندمدت و انتخاب معیارهایی برای عملکرد، جهت پیگیری فرآیند دستیابی به اهداف بلندمدت. توجه داشته باشید که دادن اختیار به مدیران واحدها جهت مشخص کردن شاخص‌های عملکردی، روش صحیحی برای بدست آوردن



انجمن حسابداران  
خبره ایران  
Iranian Institute of Certified Accountants

## چهارمین سمینار حسابداری مدیریت

### "نقش مدیریت هزینه و سنجش عملکرد در موفقیت نگاه‌های اقتصادی"

۲۳ و ۲۴ مهرماه ۱۳۸۷

#### موضوعات مورد بررسی و سخنرانی

\* تاثیر ثبات فضای کلان اقتصادی بر اثربخشی و کارایی حسابداری مدیریت \* تحلیل توان رقابتی نگاه‌های اقتصادی ایران \* مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت هزینه \* ارزیابی متوازن در خدمت پیشبرد استراتژی \* نقش ترازسنجی (Benchmarking) در سنجش عملکرد \* ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنجش عملکرد \* حسابداری ناب \* نقش حسابرسی عملیاتی در مدیریت استراتژیک \* آموزش حسابداری مدیریت در ایران \* حساب بی حساب‌ها (سخنرانی اجتماعی) \* پرسش و پاسخ \* میزگرد، جایگاه حسابداری مدیریت در ایران

#### مخاطبان

اساتید رشته‌های مالی، اعضای هیات مدیره شرکت‌ها (دولتی و خصوصی)، مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، مدیران و کارشناسان مالی، پژوهشگران، مدیران و سرپرستان حسابرسی، حسابرسان ارشد و حسابرسان، رؤسای حسابداری و رؤسای حسابداری صنعتی شرکت‌ها.

#### زمان و مکان

روزهای بیست و سوم و بیست و چهارم مهرماه ۱۳۸۷ در محل دانشگاه شهیدبهشتی واقع در اوین

#### هزینه و روش ثبت نام

هزینه شرکت در سمینار برای اعضای انجمن حسابداران خبره ایران، اساتید و دانشجویان دوره تکمیلی رشته مالی مبلغ ۹۰۰,۰۰۰ ریال، برای اعضای جامعه حسابداران رسمی و انجمن حسابداری ایران مبلغ ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال و برای سایرین ۱,۱۰۰,۰۰۰ ریال، ثبت نام پس از واریز مبلغ تعیین شده به حساب ۴۵۰۵۳۵۵۵ در بانک تجارت شعبه مرکزی بنام انجمن حسابداران خبره ایران و تکمیل فرم ثبت نام پشت صفحه و ارسال آن به ضمیمه فیش واریزی از طریق پست و یا فاکس شماره ۸۸۸۹۹۷۲۲ میسر می‌باشد.

#### مهلت ثبت نام

- با توجه به محدودیت جا، ثبت نام به ترتیب اولویت زمان دریافت اعلامیه واریز وجه و فرم ثبت نام و صدور رسید رسمی انجمن انجام خواهد شد.
- در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر با تلفن ۸۸۹۰۲۹۲۶ - ۸۸۹۰۵۹۲۰ تماس حاصل فرمائید.



بسمه تعالی

فرم درخواست ثبت نام چهارمین سمینار حسابداری مدیریت  
 "نقش مدیریت هزینه و سنجش عملکرد در موفقیت بنگاه‌های اقتصادی"  
 بیست و سوم و بیست و چهارم مهرماه ۱۳۸۷

اینجانب

به آدرس

تلفن \_\_\_\_\_ از سازمان \_\_\_\_\_ با واریز مبلغ \_\_\_\_\_ ریال  
 فاکس \_\_\_\_\_ شرکت \_\_\_\_\_  
 بحساب جاری ۴۵۰۵۳۵۵۵ بنام انجمن حسابداران خبره ایران در بانک تجارت شعبه مرکزی (اعلامیه پیوست) متقاضی  
 شرکت در چهارمین سمینار "نقش مدیریت هزینه و سنجش عملکرد در موفقیت بنگاه‌های اقتصادی" می‌باشم.  
 مشخصات عضویت:

- عضو انجمن حسابداران خبره ایران  عضو جامعه حسابداران رسمی - انجمن حسابداری ایران
- اعضای هیات علمی دانشگاهها در قسمت مالی
- دانشجویان دوره دکتری و فوق لیسانس در رشته‌های مالی با ارائه کپی کارت تحصیلی  غیر عضو
- محل امضا

انجمن حسابداران خبره ایران - خیابان استاد نجات‌الهی - شماره ۱۵۲ - تلفن: ۸۸۹۰۲۹۲۶ فاکس: ۸۸۸۹۹۷۲۲



بسمه تعالی

ثبت نام گروهی در چهارمین سمینار حسابداری مدیریت  
 "حسابداری مدیریت هزینه و سنجش عملکرد در موفقیت بنگاه‌های اقتصادی"  
 بیست و سوم و بیست و چهارم مهرماه ۱۳۸۷

سازمان

شرکت \_\_\_\_\_ به آدرس \_\_\_\_\_

موسسه \_\_\_\_\_

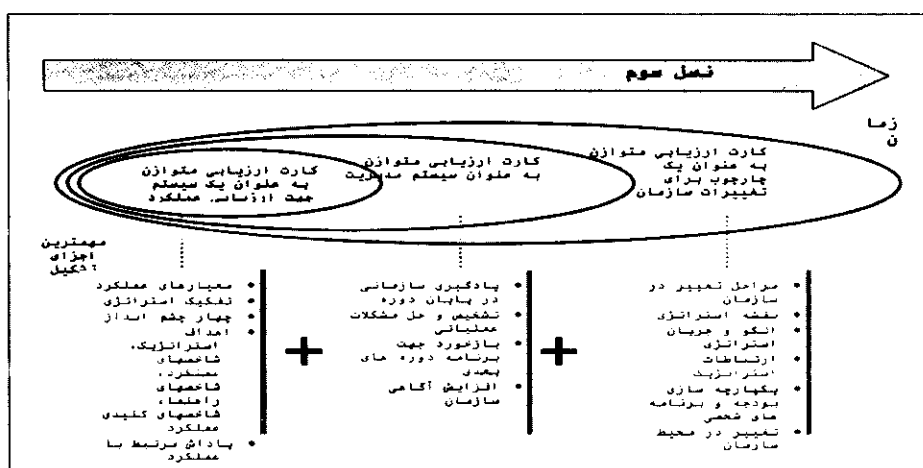
تلفن \_\_\_\_\_ با واریز مبلغ \_\_\_\_\_ ریال (اعلامیه پیوست) بابت  نفر عضو انجمن  
 حسابداران خبره ایران و  نفر اساتید و دانشجویان دوره دکتری و فوق لیسانس در امور مالی با ارائه کپی کارت تحصیلی و   
 نفر عضو جامعه حسابداران رسمی و عضو انجمن حسابداری ایران و  نفر غیر عضو، خانمها و آقایان به شرح زیر را جهت  
 شرکت در چهارمین سمینار "نقش مدیریت هزینه و سنجش عملکرد در موفقیت بنگاه‌های اقتصادی" معرفی می‌نماید.

- |    |    |    |     |
|----|----|----|-----|
| ۱- | ۴- | ۷- | ۱۰- |
| ۲- | ۵- | ۸- | ۱۱- |
| ۳- | ۶- | ۹- | ۱۲- |
- محل امضا

انجمن حسابداران خبره ایران - خیابان استاد نجات‌الهی - شماره ۱۵۲ - تلفن: ۸۸۹۰۲۹۲۶ فاکس: ۸۸۸۹۹۷۲۲

## کارت ارزیابی متوازن: رویکردی نظام‌گرا در مدیریت استراتژیک

نمایشگر ۲- سیر تکاملی کارت ارزیابی متوازن (موری زوا، ۲۰۰۲)



کارت ارزیابی متوازن وجود ندارد. یعنی، شرط دستیابی به اطلاعات، خود باعث بهبود عملکرد شرکت شده است. در سازمان، اهداف مشخص است و فرض بر این می‌باشد که کارمندان با فعالیت‌های لازم جهت دستیابی به اهداف، وفق پیدا می‌کنند. جهت روشن شدن این مسئله، اساس انتخاب اهداف از طریق کارت ارزیابی متوازن مهم است. در این نسل، در مورد آن که چگونه کارت ارزیابی متوازن باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود، اطلاعاتی داده نشده و فقط تاکید بر آن است که دیدگاه و استراتژی باید در مرکز سیستم اندازه‌گیری قرار داشته باشد.

## نسل دوم کارت ارزیابی متوازن

مشکلات عملی موجود در نسل اول مشخص شد. در نسل دوم، دو بخش مهم مورد توجه قرار گرفت: فیلتر کردن (فرآیند انتخاب معیار) و دسته‌بندی معیارها (چگونگی دسته‌بندی معیارها براساس چهار دیدگاه که پیش از این مورد بحث قرار گرفت). رویکرد انتخاب معیار، فرآیندی است که در آن مجموعه‌ای از معیارهای کلیدی مناسب با هر دیدگاه ارائه می‌شود که منعکس‌کننده دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد.

پیشرفت مهم دیگر این مرحله، در مفهوم رابطه علت و معلولی نهفته است. این رابطه که میان چهار دیدگاه نسل اول مطرح شده بود، در نسل دوم توسعه پیدا کرد. در واقع، به‌جای تاکید ساده بر روی رابطه میان دیدگاه‌های گوناگون، ارتباط بین معیارها مورد بررسی قرار گرفت. تمرکز بر روی این ارتباط، مهم‌ترین بخش مورد توجه در طراحی کارت ۶۵ ارزیابی متوازن تلقی می‌شود.

## آوردن اطلاعات بیشتر، توسعه داد؟

بازیابی چشم‌اندازها، اهداف و معیارهای سازمان جهت اطمینان از این مسئله است که بر روی چشم‌انداز درستی تمرکز و مسیر درستی برای آینده انتخاب شده است. چنین بازخوردی، این امکان را فراهم می‌آورد تا نتایج کوتاه‌مدت سازمان کنترل شده و یادگیری همزمان میسر گردد.

## فرآیند تکاملی کارت ارزیابی متوازن

در طول مدت زمانی که از ظهور کارت ارزیابی متوازن می‌گذرد، تغییرات زیادی در طراحی فیزیکی، کاربرد و روند طراحی این ابزار بوجود آمده است. فرآیند تکامل کارت ارزیابی متوازن را در طی سه نسل، می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی نمود. (مول من<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷ و کوبالد<sup>۱۰</sup> و لوری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲)

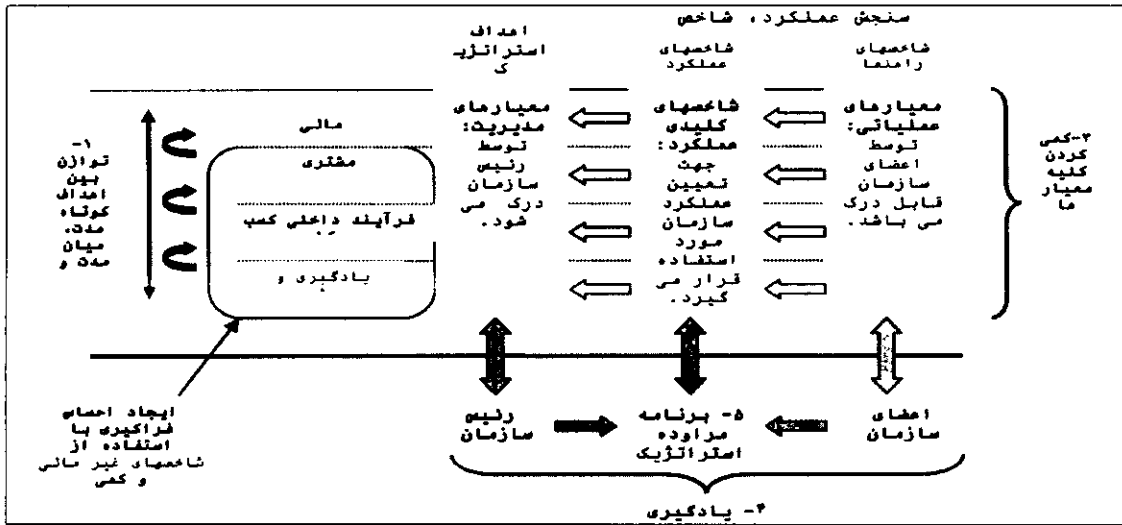
## نسل اول کارت ارزیابی متوازن

کارت ارزیابی متوازن، در ابتدا به عنوان ابزار اندازه‌گیری عملکرد از چهارمنظر پیش‌گفته معرفی شد. علاوه بر معیارهای مالی، سه دیدگاهی که مورد بررسی قرار گرفت عبارت بود از یادگیری و رشد، فرآیند داخلی کسب و کار و مشتریان. بیان این مسئله که کارت ارزیابی متوازن شامل چه مواردی می‌شود، مبهم است و فقط بر موارد کلی این کارت تاکید می‌شود. در این کارت، یک رابطه علت و معلولی ساده بین چهارمنظر مورد اشاره نشان داده شده، اما برای یک هدف خاص مورد استفاده قرار نگرفته است.

در مطالعات ابتدایی کاپلان و نورتون، بررسی خاصی در مورد چگونگی بهبود عملکرد سازمان به واسطه استفاده از



نمایشگر ۳- عناصر اصلی کارت ارزیابی متوازن (موری زاوا، ۲۰۰۲)



● معیارها و ابتکارها: هنگامی که بر اهداف توافق شد، معیارها را می توان به منظور حمایت از توانایی مدیریت برای کنترل حرکت سازمان به سوی دستیابی به اهداف آن، شناسایی و ایجاد کرد. ابتکارها، پروژه های ویژه ای با تاریخ شروع و پایان متناهی هستند و به سوی اهداف استراتژیک ترسیم شده اند، تا اشاره ای به پروژه ها یا فعالیت های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف داشته باشند.

کارت ارزیابی متوازن نسل سوم

نسل سوم کارت ارزیابی متوازن بر پایه پالایش خصوصیات و سازوکارهای نسل دوم قرار گرفت تا به آن کیفیت بهتری داده شود و ارتباط استراتژیک بیشتری بین معیارها برقرار گردد. اجزای کلیدی یک کارت ارزیابی متوازن نسل سوم عبارت است از:

عناصر اصلی کارت ارزیابی متوازن

رویکرد کارت ارزیابی متوازن در ۵ اصل خلاصه می شود: (موری زاوا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲):

۱. دستیابی به توازن در بین اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت از طریق سنجش عملکرد.
۲. ایجاد احساس فراگیری با استفاده از شاخص های کمی و غیرمالی.
۳. برطرف کردن ابهام با حفظ شاخص های کمی.
۴. توسعه یادگیری سازمانی از طریق تکرار چرخه بررسی نظریه ها.
۵. تعیین مرادبه استراتژیک جهت ایجاد ارتباط بین رئیس و اعضای سازمان.

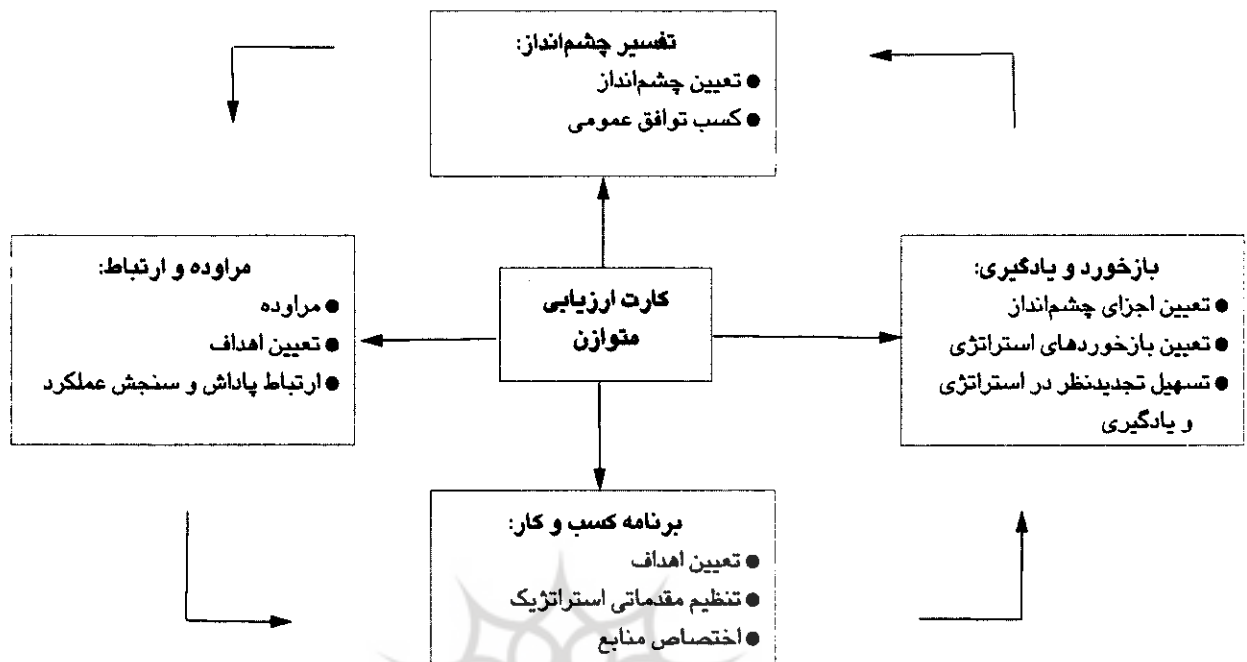
اولین اصل که مفهوم کارت ارزیابی متوازن را منعکس می کند، به وسیله کاپلان به اثبات رسیده است. دومین اصل بر نتایج تلاشی تاکید دارد که رسیدن به منافع آینده را هدایت می کند. سومین نکته به این موضوع اشاره دارد که کلیه شاخص های مورد نیاز برای اندازه گیری عملکرد، باید قابل سنجش و اندازه گیری باشند. چهارمین اصل، بیانگر جریان مستقیم مجموعه ای از ارتباطات (روابط علت و

● بیان هدف: جهت تصمیم گیری منطقی درباره عملکرد. یک سازمان باید طرز فکر روشنی از هدف نهایی خود داشته باشد. در این قسمت توصیف می شود که یک سازمان در یک زمان مشخص باید دارای چه جایگاه و شرایطی باشد

● اهداف استراتژیک: بیان هدف، یک تصویر شفاف و مشترک را از یک سازمان در آینده ارائه می کند، ولی مرکز توجه مناسبی برای مدیران فراهم نمی نماید. فعالیت هایی که در سازمان باید انجام شود تا آن را به موقع به مقصد خود برساند؛ به شکل اهداف و اولویت ها مورد توافق قرار می گیرد. با ارائه اهداف منتخب در قالب یک "مدل ارتباط استراتژیک"، تیم طراحی برای بکار بستن "تفکر سیستمی" تشویق می شود تا روابط علت و معلولی بین اهداف منتخب را پیدا کند. یعنی، برای رسیدن به نتایج مورد نظر به چه مواردی نیاز است. این رویکرد، به ما این اطمینان را می دهد که اهداف انتخاب شده به طور کامل حمایت شده اند.

● الگوی ارتباط استراتژیک و دیدگاه های چهارگانه: اهداف استراتژیک انتخاب شده متناسب با چهار دیدگاه پیش گفته، منتشر می شود.

## نمایشگر ۴- مفهوم پایه کارت ارزیابی متوازن (توماس، ۲۰۰۷)



اهداف کمی، برنامه‌ها و ابتکارهای اجرایی در هر یک از دیدگاه؛ جایگاه خود را به عنوان ابزار تحقق استراتژی تثبیت کرده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳).

سیستم مدیریت استراتژیک جدید، شامل مجموعه‌ای از چهار فرآیند مدیریت است که بر توانایی مدیریت در ایجاد توازن استراتژیک بین اهداف کوتاه‌مدت بهره‌وری و دیدگاه‌های بلندمدت رشد، تاثیر متقابل دارد.

کاپلان و نورتون، این چهار فرآیند مهم در پیوند استراتژی و کارت ارزیابی متوازن را چنین تشریح می‌کنند: (ایرالا، ۲۰۰۷ و توماس، ۲۰۰۷):

#### ۱- تفسیر چشم انداز:

مدیران ارشد یک سازمان، چشم‌اندازهای روشن را بیان کرده و جهت ایجاد توافق بین سطوح مدیریت ارشد، تلاش می‌کنند. مدیران باید دیدگاه‌های خود را به واژه‌هایی که برای مدیران میانی و عملیاتی قابل فهم باشد، ترجمه کنند.

#### ۲- مراوده و ارتباط:

معیارهای مربوط به اهداف که در اولین فرآیند توسعه پیدا کرده است، باید تصحیح شده و در سطح شرکت بیان شوند. نقش هر واحد، ترجمه دیدگاه، بیان روشن آن و ارتباط با کلیه سطوح پایین‌تر سلسله مراتب می‌باشد.

#### ۳- برنامه کسب و کار:

در کارت ارزیابی متوازن، تاکید بر این است که

معلولی) مانند شاخص‌های هادی است که برپایه شاخص‌های عملکردی می‌باشد و از اهداف استراتژیک نشأت گرفته است. در واقع، این بعد از کارت ارزیابی متوازن، مدیریت دانش بر یافته‌های سازمان می‌باشد که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است. آنچه در اصل پنجم بیان شده، توسعه مراودات مربوط به عملکرد در بین اعضای سازمان می‌باشد.

#### استراتژی و کارت ارزیابی متوازن

در پژوهش‌هایی که در سال ۱۹۸۲ انجام شد، مشخص گردید تنها ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به خوبی صورت‌بندی شده‌اند، در عمل با موفقیت پیاده می‌شوند. در چنین شرایطی، مدیران به دنبال ابزاری بودند که آنها را در تحقق استراتژی‌هایشان یاری دهد. در همین هنگام، کارت ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری نیرومند در این زمینه مطرح شد. برای بسیاری از سازمان‌ها، کارت ارزیابی متوازن از یک ابزار سنجش عملکرد به یک ابزار نیرومند جهت تحقق استراتژی تبدیل شده و به عبارت دیگر، امروزه کارت ارزیابی متوازن به عنوان یک "سیستم مدیریت استراتژی" شناخته شده است. این روش، از طریق کمک به برطرف کردن موانع پیاده‌سازی استراتژی و از طریق ایجاد فهم مشترک و ترجمه استراتژی سازمان به اهداف کلی، معیارها،



متوازن، تصریح‌کننده فرضیات استراتژی می‌باشد. هر معیار در یک کارت ارزیابی متوازن، در زنجیره‌ای از منطق علت و معلولی جای می‌گیرد که نتایج مورد نظر از استراتژی را به عوامل محرکه‌ای که موجب این نتایج خواهد بود، مرتبط می‌سازد. همچنین، فرآیند تبدیل دارایی‌های نامشهود به نتایج مشهود مالی و مشتری را تشریح می‌کند. به طور کلی، نقشه استراتژی در یک کارت ارزیابی متوازن عبارت است از یک ساختار عمومی برای توصیف استراتژی.

این نقشه به سازمان‌های کوچک کمک می‌کند تا استراتژی خود را به شکل منسجم، یکپارچه و منظم مشاهده کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳). نمایشگر زیر، نمودار نقشه استراتژیک را نشان می‌دهد:

### نتیجه‌گیری

سازمان‌های استراتژی محور از کارت ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند تا استراتژی را در مرکز فرآیند مدیریت خود قرار دهند. کارت ارزیابی متوازن از طریق تشریح روشن و بدون تناقض استراتژی، کمک منحصر به فردی به مدیریت کرده است. قبل از معرفی کارت ارزیابی متوازن، مدیران چارچوب عملی پذیرفته شده‌ای برای تشریح استراتژی در اختیار نداشتند. آنها نمی‌توانستند آنچه را که قادر به تشریح آن نبودند پیاده کنند. بنابراین، کار ساده تشریح استراتژی

برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند بودجه‌بندی، یکپارچه باشد. همچنین، معیارها بر پایه چهار دیدگاه بیان شده انتخاب و اهداف پایه‌گذاری شوند.

### ۴- بازخورد و یادگیری:

در حالی که سه مرحله بیان شده برای اجرای موفق استراتژی سازمان بسیار حیاتی است؛ ولی باید توجه داشت که بدون سازوکار بازخورد و یادگیری، نتیجه مطلوب بدست نمی‌آید. کارت ارزیابی متوازن، سه عنصری را که در یادگیری استراتژیک مهم است، تامین می‌کند.

● چشم‌انداز شرکت که به صورت واضح بیان شده و شامل تعریف واضح و عملی از نتایجی است که یک شرکت به دنبال بدست آوردن آن می‌باشد.

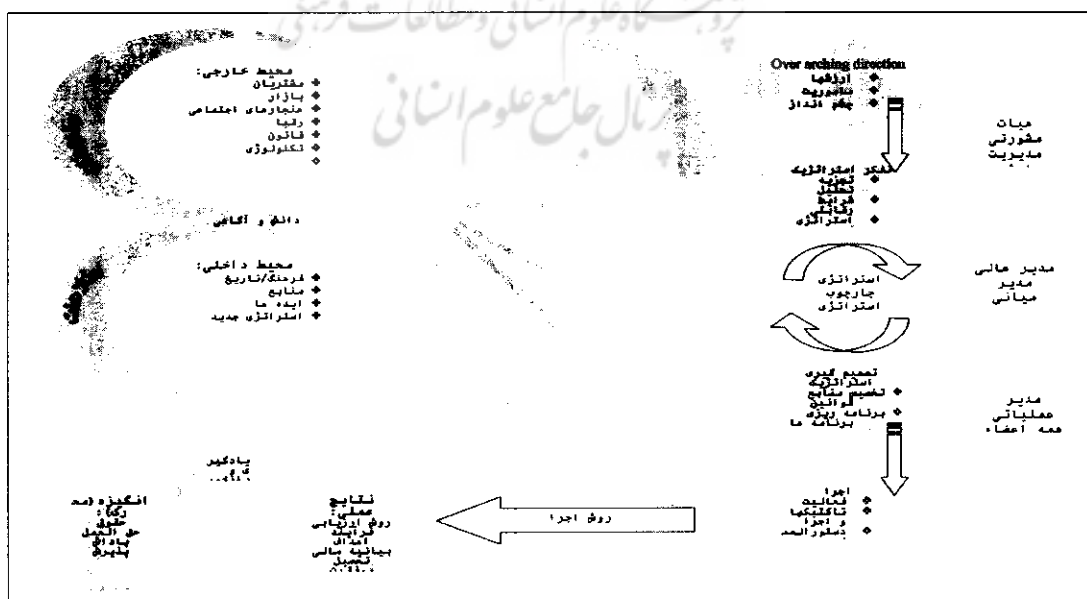
● کارت ارزیابی متوازن، سیستم بازخورد استراتژیک هر واحد را با توانایی آزمودن، معتبرسازی و تغییر فرضیه استراتژیک، تامین می‌کند.

● کارت ارزیابی متوازن، بررسی استراتژی را که گام مهمی در یادگیری استراتژیک می‌باشد، تسهیل می‌کند.

### ایجاد نقشه استراتژیک

اکنون ما صدها معیار را مورد تجزیه تحلیل قرار داده و خصوصیات آنها را در یک چارچوب به نام نقشه استراتژیک ترسیم می‌کنیم. نقشه استراتژی در یک کارت ارزیابی

نمایشگر ۵- نقشه استراتژی (نوماس، ۲۰۰۷)



مدیران ارشد امکان‌پذیر می‌سازد. با استفاده از کارت ارزیابی متوازن، امکان دریافت بازخورد جهت یادگیری و رشد کارمندان، مرادده و دریافت اطلاعات و یادگیری و اجرا

به وسیله نقشه استراتژی و معیارهای ارزیابی، در واقع پیشرفت فوق‌العاده‌ای بشمار می‌رود. نقشه استراتژی، مشاهده استراتژی را به صورت منسجم و یکپارچه برای

## نرم افزار یکپارچه مالی

# آسانپار

### یاری آسان جهت حسابداران

- حسابداری دول و صدور سند اتوماتیک
- دارای سطوح گروه، کل، معین، تفصیل (شناور)
- پیش نمایش روی مانیتور جهت تغییر قبل از چاپ
- تراز آزمایشی ۲ - ۴ - ۶ - ۸ ستونی
- کپی دلتا ر فونسی (کل، معین، بروزنامه، تفصیل)
- مدیریت و کنترل هزینه ها
- مدیریت چک و بانک و صندوق و هشدار چکها
- دریافت و پرداخت
- انبار داری و حسابداری انبار
- کاردکسی انبار و کاردکسی اشخاص
- رسید و حواله و موجودی انبارها
- سند اتوماتیک گردش کالا در انبارها
- ریز عملیات بانکها و صندوق
- مدیریت خرید و فروش و فاکتورها
- صدور سند سررسید و تضمیناری ماشین آلات
- کنترل و حسابداری اتوماتیک هزینه ها (بیمه، کارمندان)

نصب شده در صدها شرکت

به روز رسانی رایگان

گزاراتی رایگان

شرکت مهندسی فرو و امپار پارس

دفتر فروش:

۶۶۰۳۶۴۵۹ - ۶۶۰۳۷۸۰۲

www.RamyarPardaz.com

فراهم می شود و در نهایت اینکه مدیران ارشد، توانایی کنترل عملکرد شرکت را خواهند داشت. بدین ترتیب، شرایط رقابتی برای شرکت ایجاد می شود و ارزش آن در بلند مدت افزایش خواهد یافت. همچنین، کارت ارزیابی متوازن اهداف لازم برای کشف نتایج سیاست ها و شرایط محیطی را تامین می کند. باید توجه داشت که کارت ارزیابی متوازن به عنوان چارچوبی برای فرآیند مدیریت عملکرد نوین، مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا تنها در اختیار داشتن معیارهای ارزیابی جهت پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی؛ کافی به نظر نمی رسد.

بی نوشت ها:

- 1- Robert Kaplan
- 2- David Norton
- 3- Thomas
- 4- Irala
- 5- Cheng
- 6- Nielsen
- 7- Koistinen
- 8- Hafner
- 9- Molleman
- 10- Cobbold
- 11- Lawire
- 12- Morisawa

منابع:

- ۱- کاپلان، رابرت اس. نورتون، دیوید بی "سازمان استراتژی محور" پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۸۳ چاپ اول، ۱۳۷-۱۳۹.
- 2- Cheng, Chi-Bin, Chang, Bao-Guang, Chung, Jen fu (2008) "Evaluating The Effectiveness of a Balanced Scorecard System Implemented in a Functional Organization" Journal Of International Mngement Studies.
- 3- Cobbold, Ian, Lawrie, Gavin (2002) "The Development of The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool" 2GS Conference Paper.
- 4- Hafner, Kristin.A(1998) "Partnership for Performance: The Balanced Scorecard Put to The Test at The University of California"
- 5- Irala, Lokanandha reddy(2007) "Performance Measurement Using Balanced Score Card, <http://ssrn.com>
- 6- Koistinen, Timo(2002) "Combining Balanced Scorecard and Process management: Business Activity Monitoring" Q.P.R software Plc.
- 7- Molleman, Beer (2007) "The Challenge of Implementing Balanced Scorecard" (referaat. cs. utwente. nl/new/paper.php?paperID=205), [2008/04/26]
- 8- Morisawa, Toru(2002) "Building Performance Measurement System With The Balanced Scorecard Approachd" Nomura Reasurch Institute.
- 9- Nielsen, Steen, Nielsen, Erland Hejn(2006) "System Dynamic Modelling For a Balanced scorecard: With a Special Emphasis on Skills, Customer Base, and WIP, Management Accounting Reasurch Group.
- 10- Thomas, Haward (2007) "Business school strategy and metrics for success" Journal of Management Development, pp.33-42. ■