

## چکیده

سالهای آغازین قرن بیست و یکم - که بشر متمدن، مدتها چشم انتظار رسیدن آن بوده است- نوید بخش آسایش نیست و چالش هایی را بیش از تمامی ادوار تاریخی گذشته پیش روی انسانها و تمدنها، قرار داده است. سازمانهای امروزی واحدهای ایستا نیستند، علاوه براین اولویت ها نیز در حال تغییر است و سازمان ها باید خود را ، **با دو نیروی موثر بر آنها یعنی تغییرات تکنولوژی و رقابت جهانی تغییر دهند.** بدین منظور باید از وضعیت خود آگاهی داشته باشند تا بتوانند در مقابل تغییرات سریع و بی وقفه از خود واکنش مناسب نشان دهند و لازمه این کار آگاهی از شرایط موجود و پیش بینی وضعیت آینده است و برای دستیابی به این هدف ، لاجرم همه سازمانها باید برای خود استراتژی از پیش تعیین شده ای داشته باشند که دورنمای اهداف سازمانی در آن مشخص شده و دستیابی به اهداف تعیین شده در فواصل زمانی مشخص مورد ارزیابی قرار گیرد. در این صورت نیاز به سیستم های مدرن و جامع سنجش عملکردی است که با در نظر گرفتن استراتژی سازمان، با دیدی جامع نگر آن را مورد ارزیابی قرار دهد. از این رو در سال ۱۹۹۲، ابزار جامع ارزیابی عملکرد (BSC) توسط کاپلان و نورتون معرفی شد، ابزاری که ادعا می کرد، در ارزیابی ، استفاده محض از معیارهای مالی سنتی نظیر نرخ بازگشت سرمایه (ROI) گمراه کننده است و هیچ معیار مالی به تنهایی نمی تواند اطلاعات کافی در خصوص عملیات کلیدی سازمان فراهم آورد.

BSC با ارزیابی سازمان در چهاروجه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی ابزاری جامع را جهت ارزیابی عملکرد در اکثر حوزه های مهم و اساسی سازمان ارائه میدهد. این

روش سنجش ارزیابی عملکرد با لحاظ توأم معیارهای مالی و غیرمالی، کمی و کیفی، گذشته نگر و آینده نگر اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمانها را مد نظر قرار میدهد.

در این مقاله، ابتدا مدلی جهت طراحی مدل BSC ارائه شده و سپس با نمونه سازی، مدل مذکور پیاده و اجرا شده و در نهایت ارتباط وجوه چهارگانه مطرح شده در BSC در قالب فرضیات و با داده های کمی مورد آزمون واقع شده اند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی که منبعت از فرضیات فرعی تحقیق هستند مبین آن است که :

بین اغلب اجزاء وجه رشد و یادگیری با فرآیند داخلی، وجه فرآیند داخلی با وجه مشتری و وجه مشتری با وجه مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی، ارزیابی جامع عملکرد<sup>۱</sup> (BSC)، وجه رشد و یادگیری<sup>۲</sup> (L&GP)، وجه فرآیند داخلی<sup>۳</sup> (IP). وجه مشتری<sup>۴</sup> (C P)، وجه مالی<sup>۵</sup> (F P)، شبکه ارتباطی<sup>۶</sup> (S G)، خودارزیابی<sup>۷</sup> (S A).

## مقدمه

سابقه ارزیابی در شکل ابتدایی و اولیه خود به گذشته های دور بر می گردد. در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز کرد و پدیده تقسیم کار را در شکل ابتدایی تجربه نمود، به نوعی موضوع ارزیابی را مد نظر داشت. اما استفاده از نظام های ارزیابی به صورت رسمی به قرن نوزدهم باز می گردد. می توان گفت ارزیابی عملکرد همراه با سیر توسعه اندیشه های مدیریت، در قالب مکاتب مدیریت، توسعه پیدا کرده است.

بررسی رویکردهای مختلف نسبت به ارزیابی عملکرد بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان ها بوده و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد باشد. توسعه تکنولوژی، نقش عوامل حیاتی موفقیت در عملکرد، ساختار رقابت داخلی و جهانی، مزیت کیفیت، جایگاه سازمان و کالا و خدمات ارائه شده توسط آن نزد بازار و مشتریان و افزایش اهمیت دارایی های نامشهود و ... از جمله عواملی هستند که امروزه باید در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند. در چنین شرایطی آگاهی از نحوه عملکرد سازمان ضروری است و استفاده از ابزارهای ارزیابی جزئی نگر نظیر تجزیه و تحلیل صورتهای مالی به دلیل محدودیت هایی نظیر داده های تاریخی، به کارگیری رویه های مختلف حسابداری، تغییر موقعیت های اقتصادی، ظاهر سازی، تورم و ... نمی تواند به عنوان ابزاری جهت ارزیابی جامع مطرح باشد، لذا نیاز به تکنیک جدیدی است که این نقیصه را جبران کند.

از زمان ارائه تکنیک BSC در سال ۱۹۹۲ توسط پروفیسور کاپلان و دکتر نورتون، تا کنون مقالات زیادی در ارتباط باتشریح ابعاد تئوریک این تکنیک نگاشته شده است ولی متأسفانه در مورد نحوه به کارگیری و اجرای آن خلاء زیادی احساس می شود. در این مقاله سعی شده است

ضمن بیان مختصر تئوریک مدل BSC و ارتباط آن با برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد، نحوه طراحی و اجرای آن به صورتی کاربردی و بر پایه اطلاعات کمی مورد بحث قرار گیرد.

---

- 1- Balanced Scorecard.
- 2- Learning and Growth perspective.
- 3- Internal perspective.
- 4- Customer perspective.
- 5- Financial perspective.
- 6- Strategic Grid.
- 7- Self Assessment.

مقاله حول دو محور نگاشته شده است . محور اول عبارتست از نحوه طراحی مدل و محور دوم عبارتست از آزمون مدل با اطلاعات کمی .

قبل از توضیح دو محور ذکر شده، کلیاتی در مورد BSC بیان شده و سپس به بیان محورهای فوق الذکر پرداخته میشود.

### **مفهوم BSC**

BSC تکنیکی برای ارزیابی جامع عملکرد است که محور آن را استراتژی سازمان تشکیل می دهد. در این روش استراتژی به اهداف قابل سنجش تبدیل شده و سیستمی جهت نظارت بر استراتژی در چهار حوزه رشد و یادگیری ، فرآیند داخلی ، مشتری و مالی فراهم می آید. (Kaplan and Norton, 2000, 30)

**تعاریف کارت ارزیابی متوازن**

- کارت ارزیابی متوازن ابزاری است که اهداف و استراتژی کلی بیان شده در نقشه استراتژی را به مجموعه کاملی از هدفها و برنامه‌های عملیاتی ترجمه می‌کند و بدین ترتیب چارچوبی برای سیستم نظارت و سنجش استراتژی به وجود می‌آورد. (۵).

- کارت ارزیابی متوازن، سیستمی برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را استراتژی تشکیل می‌دهد. در این سیستم از معیارهای ارزیابی عملکرد مالی، مشتریان، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری استفاده می‌شود. (۶).

- کارت ارزیابی متوازن، روشی است که سازمان‌ها به کمک آن می‌توانند استراتژی هایشان را در قالب مجموعه‌ای از اهداف عملیاتی، بر بخشهای مختلف سازمان منتقل کنند و از این طریق رفتار عملکرد کل سازمان را متحول کنند (۷)

- کارت ارزیابی متوازن تکنیکی است که در آن استراتژی سازمان به معیارهای عملکرد قابل اندازه‌گیری تقسیم شده و از طریق اجرای آن، سیستمی روی سنجش استراتژی ایجاد می‌شود (۸).

- کارت ارزیابی متوازن با ترجمه‌ی نقطه‌نظرهای مدیریت و استراتژی‌های سازمان در قالب مجموعه‌ای از هدف‌های عملیاتی (که می‌تواند محرک رفتار و به تبع آن، عملکرد باشد)، چارچوب محکمی برای کمک به پیاده‌سازی سریع استراتژی در تشکیلات ایجاد میکند. (۹)

## سیر تکامل BSC

تکامل BSC را بر اساس نوع کاربرد می توان به سه دوره تقسیم کرد: (نمازی، ۱۳۸۲، ۳)

دوره اول، در این دوره که از سال ۱۹۹۲ همزمان با معرفی BSC شروع شده، BSC به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان شناخته شده است.

دوره دوم: این دوره که از سال ۱۹۹۶ شروع شده، BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک به کار برده شده است.

دوره سوم: که از سال ۲۰۰۱ شروع شده، افزون بر کاربردهای قبلی، از BSC به عنوان چارچوبی جهت ایجاد تغییرات سازمان استفاده شده است. لازم به ذکر است که این مقاله دیدگاه اول را مورد بحث قرار داده است.

چرا تکنیک BSC به عنوان ابزار جامع ارزیابی شناخته می شود؟: (نمازی، ۱۳۸۲، ۱۶)

این روش فقط به منافع سهام دادن نمی اندیشد بلکه به منافع ذینفع های مهم دیگری نیز مانند کارمندان، مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه و خدمات هم اهمیت می دهد.

۱- این روش در ارزیابی تنها به معیارهای مالی توجه نمی کند بلکه معیارهای غیرمالی را نیز در نظر می گیرد.

۲- این روش در ارزیابی، فاکتورها و معیارهای گذشته و آینده نگر را همراه با هم در نظر می گیرد.

۳- اهداف کوتاه، میان و بلند مدت سازمان را در نظر می گیرد.

۴- در این روش مجموعه ای از معیارهای کمی و کیفی برای ارزیابی به کار برده می شود.

## مطالعات انجام شده در ارتباط با وجوه BSC با یکدیگر

برخی از مطالعات تجربی انجام شده در ارتباط با وجوه مختلف BSC با یکدیگر به شرح زیر می باشد.

### ارتباط بین وجه رشد و یادگیری با سایر وجوه

(۱۸)Ulrich , Lake

در اهمیت منابع انسانی بر این باورند که علیرغم اهمیت سایر منابع در سازمان ، این منابع انسانی هستند که خط مشی سازمان را ترسیم می کنند و آن را به سوی اهداف از پیش تعیین شده هدایت می کنند

(۱۹)Johnson

بر این باور است سازمان در صورتی قادر است بهترین خدمت را به مشتریان خود ارائه دهد که سرمایه گذاریهای زیر را در امور پرسنل خود انجام دهد .

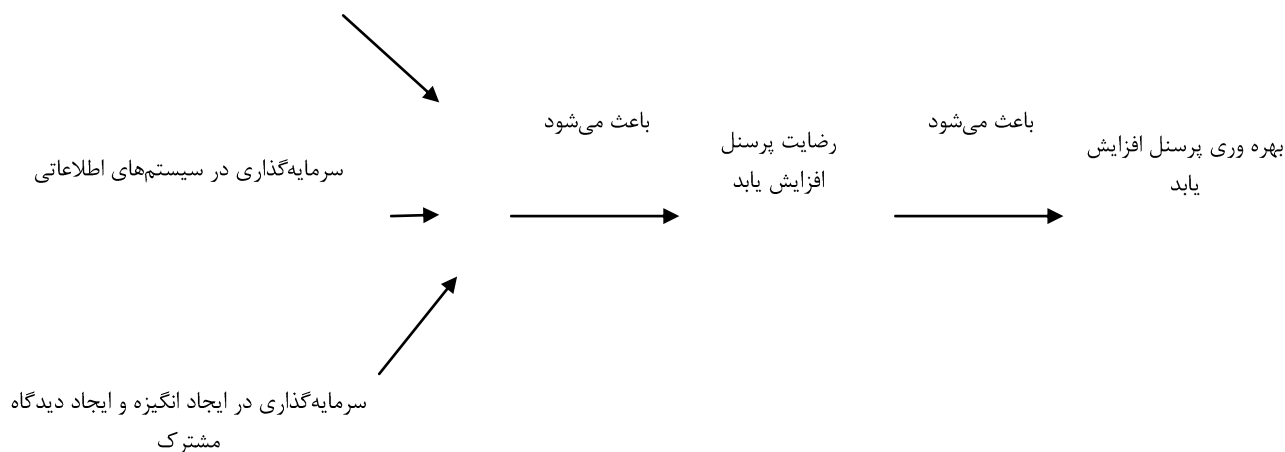
الف - سرمایه گذاری در استخدام و آموزش پرسنل .

ب - سرمایه گذاری در سیستم های اطلاعاتی به منظور پشتیبانی تصمیمات اتخاذ شده .

ج - سرمایه گذاری در ایجاد انگیزه در پرسنل به منظور ایجاد دیدگاه مشترک<sup>۱</sup> در آنها

او بر این باور است وقتی سه فعالیت بالا انجام شود ، رضایت پرسنل بیشتر می شود و این به نوبه خود باعث افزایش بهره وری نیروی انسانی خواهد شد .

توضیح بالا در نمودار زیر قابل بیان است .



(۲۰) Heskett and others

در تحقیقات خود به این مسأله پی بردند که رضایت پرسنل متأثر از خدماتی است که آن‌ها از طرف شرکت دریافت می‌کنند که آموزش یکی از مهم‌ترین آن‌هاست .

(۲۱) Birdi and others

با مطالعه ۱۷۹۸ کارگر در آمریکا به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با آموزش‌های حین شغل است .

(۲۲) Ang and Soh

با مطالعات انجام شده به این مسأله پی بردند که ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر و کارآمد از جمله عوامل مؤثر بر رضایت پرسنل به حساب می‌آید .

(۲۳) Kappelman and Guynes

به این نتیجه رسیدند که مشارکت پرسنل در ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی باعث افزایش رضایت شغلی آن‌ها می‌شود .

(۲۴) Koberg and others



با مطالعه ۶۱۲ نفر از پرسنل در یک بیمارستان به این نتیجه رسیدند که تقویت شغلی در رضایت شغلی مؤثر است .

Adler(۲۵)

با تحقیق به عمل آورده به این نتیجه رسیده است در سیستمی که در آن پرسنل از کار خود باز خورد دریافت می‌کنند ، رضایت شغلی بالاست .

Lynch and Black(۲۶)

مطالعات ایندو نشان داد که بین آموزش و نگهداری پرسنل ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد همچنین آموزش باعث ابداع و نوآوری ، بهبود مستمر و بالا بردن کیفیت ارائه خدمات به مشتری می‌شود . آنها همچنین با مطالعه ۱۹۹۴ نفر در یک مؤسسه خدماتی به این نتیجه رسیدند که آموزش بر مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> تأثیر به‌سزایی دارد .

Hurley and Hult(۲۷)

با مطالعه ۹۶۴۸ نفر از دولت فدرال آمریکا به این مسأله پی بردند که گروه‌هایی که روی آموزش تأکید دارند ، انسان‌های مبتکرتری را در اختیار دارند پس آموزش باعث ابداع می‌شود .

Sama and others(۲۸)

دریافتند که ارائه بازخورد به کارکنان از عملکردشان باعث افزایش میزان بهره‌وری به میزان ۱۸/۵ در صد طی ۵ هفته می‌شود .

Luthans(۲۹)

به این مسأله پی برد که پرسنل بانک در زمانی که سرپرستان آن‌ها بازخورد سریعی را درباره خدماتشان به مشتریان، به آن‌ها ارائه می‌دهند ، خدمات بهتری را ارائه می‌دهند .

(۳۰) Barua and others

در مطالعات خود پی بردند که ارتباط مثبت بین سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی با نوآوری<sup>۱</sup>، بهبود فرآیندها، کیفیت خدمت به مشتریان و سهم بازار وجود دارد.

(۳۱) Heskett and others

با مطالعه ۱۱۳۵ سازمان تجاری آمریکا به این مسأله پی بردند، شرکت‌هایی که امکان رشد پرسنل در آن‌ها وجود دارد، پرسنل راضی‌تری نسبت به شرکت‌هایی که این امکان در آن‌ها فراهم نیست، دارند و همین مسأله باعث شده است تا بهره‌وری در این شرکت‌ها به میزان ۲۲ درصد بالاتر باشد.

(۳۲) Oliver

با بررسی ۱۰۰ شرکت در حد متوسط انگلیسی پی برد، در صورتی که کارگران راضی باشند بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. و صدها مطالعه دیگر که بیانگر ارتباط فوق می باشد.

خلاصه این که مطالعات تجربی بیانگر ارتباط بین رشد و یادگیری با رضایت شغلی و بهره‌وری است. و این موید این مطلب است که رشد و یادگیری یکی از مهم‌ترین مبانی BSC است و لازم است در زنجیره مورد بررسی حتماً از آن استفاده شود.

**ارتباط بین فرآیند داخلی و سایر مؤلفه‌های BSC**

(۳۳) Rust and others

به این نتیجه رسیده‌اند در صورتی که در سازمان سیستم رسیدگی به شکایت مشتریان وجود داشته باشد، سودآوری سازمان افزایش می‌یابد.

Fitzgerald and Erkmann (۳۴), (۳۵)Gartlerll

پی برده‌اند که بهبود فرآیندها باعث افزایش سودآوری می‌شود .

(۳۶)Jacobson and Aaker

دریافتند که بین کیفیت محصولات و سهم‌بازار ارتباط مثبت وجود دارد .

(۳۷) , Friedman (۳۸)Ittner and Larcker

در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت بین میزان خدمات ارائه شده به

مشتریان و نگهداری<sup>۱</sup> آنها وجود دارد .

(۳۸)Borucki and Burke

با مطالعه ۵۹۴ فروشگاه بزرگ در آمریکا پی بردند که بین سودآوری و نحوه خدمات ارائه

شده ارتباط وجود دارد .

(۳۹)Ittner and Larcker

ارتباط مثبتی را بین کیفیت خدمات به مشتریان و معیارهای مالی بدست آوردند .

**ارتباط بین وجه مشتری و سایر وجوه BSC**

(۴۰)Krishnan and other

با مطالعه یک شرکت خدمات مالی پی بردند که کیفیت خدمت به مشتریان در رضایت آنها

تأثیر می‌گذارد .

مطالعات دیگر که توسط Cronin and Taylor(۴۱) و Spreng and Mackoy (۴۲) صورت

گرفته نیز مبین مطلب فوق است .

**Mittal and Lassar Niven (۴۴) , Bolton and Lemon (۴۳), Anderson and other**

(۴۵)

تحقیقات فوق مبین ارتباط بین رضایت مشتری و دو فاکتور جذب و نگهداری مشتریان است .  
این محققین بر این باورند که مشتری راضی، خود مجدداً مراجعه می‌کند و افراد دیگری را هم با  
خود می‌آورد .

پی برد که بین رضایت مشتری و سودآوری ارتباط وجود دارد .

(۴۶) , Bharadway and Menon (۴۷)Kaplan and Norton

در تحقیقات خود پی به ارتباط مثبت و قوی بین سهم بازار و سودآوری پی بردند .

(۴۸)Rucci and others

در تحقیق خود ارتباط بین فروش و رضایت مشتری را به اثبات رسانده‌اند .

(۴۹)Ittner and Larcker

در مطالعات خود ارتباط مثبتی را بین رضایت مشتریان و بازده سهام به اثبات رسانده‌اند .

(۵۱)Anderson and others

پی بردند که هر چقدر یک سازمان قادر به نگهداری مشتری در زمان بیشتری باشد می‌تواند

از قبل او درآمد بیشتری را کسب کند .

(۵۲)Malina and Selto

با مطالعه ۱۰۰ شرکت در ۲۴ صنعت متفاوت پی بردند که جذب مشتری جدید باعث

سودآورتر شدن شرکت نسبت به زمانی می‌شود که شرکت مشتریان قدیمی را حفظ کند..

## وجوه مورد ارزیابی در BSC

در ارزیابی به کمک BSC سازمان از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می گیرد که عبارتند از:

(Kaplan and Norton , 2000, 9)

۱- دیدگاه رشد و یادگیری<sup>۱</sup>

۲- دیدگاه فرآیند داخلی<sup>۲</sup>

۳- دیدگاه مشتری<sup>۳</sup>

۴- دیدگاه مالی<sup>۴</sup>

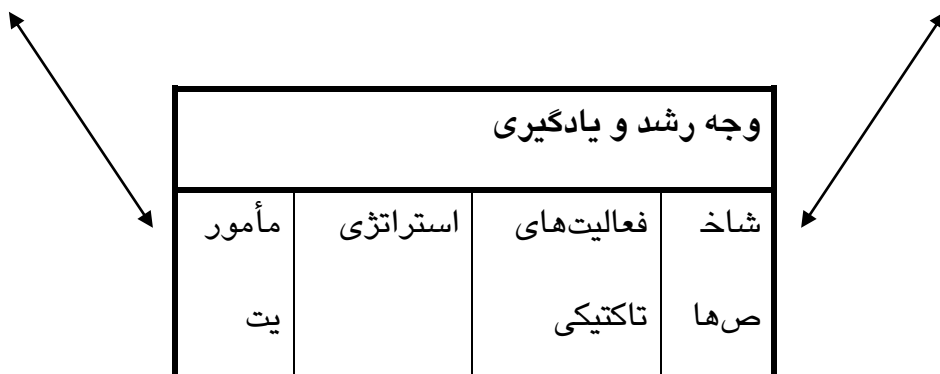
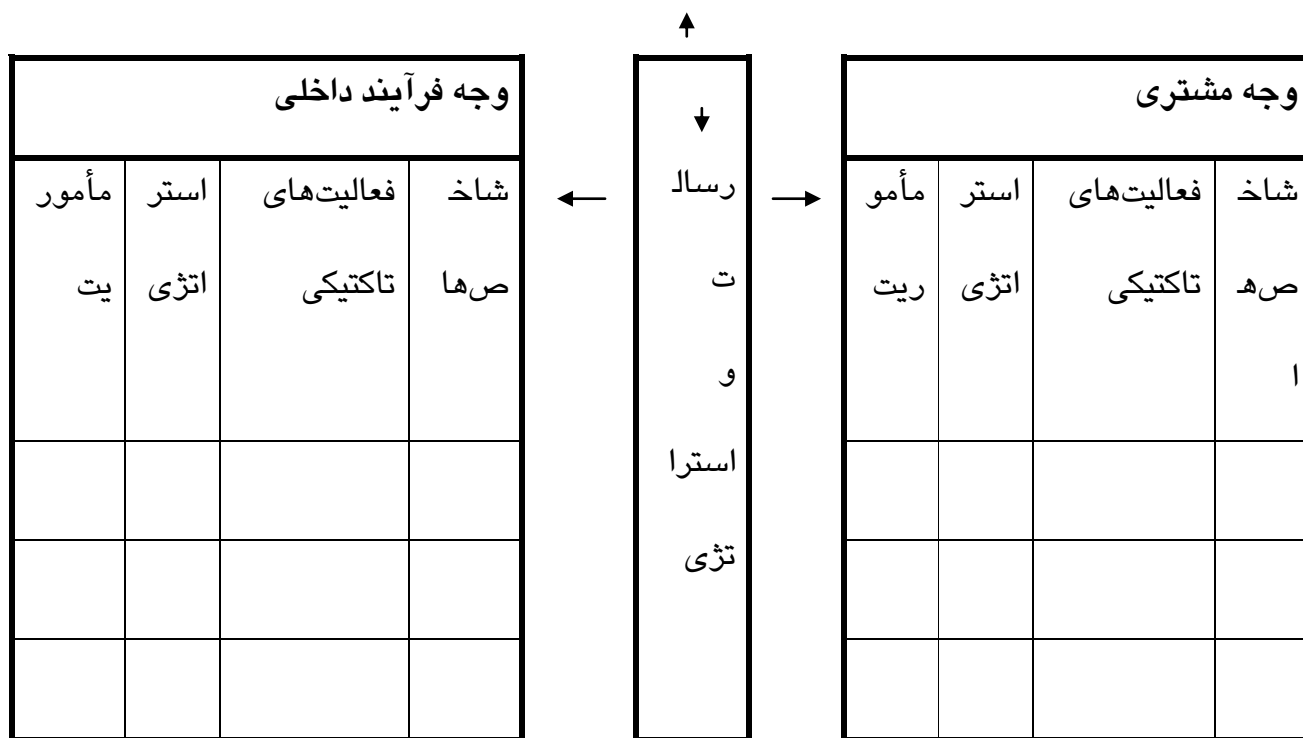
---

1- Learning and growth perspective.

2-Internal perspective.

3-Customer perspective.

4-Finacial perspective.




همانطور که در نمودار مشخص است ، در این دیدگاه ، رسالت و مأموریت سازمان در مرکز قرار دارد و بر اساس آن و در نظر گرفتن چهار حوزه رشد و یادگیری ، فرآیند داخلی ، مشتری و مالی ، کار ارزیابی صورت میگیرد . در این نگرش ، BSC ابزاری برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را استراتژی تشکیل می‌دهد و در واقع استراتژی در قالب ۴ وجه ذکر شده ، مورد ارزیابی قرار میگیرد . پس در این روش قبلاً استراتژی تدوین شده است و حالا نوبت آن است که این استراتژی مورد آزمون قرار گیرد . حسن BSC آن است که با ارائه وجوه ۴ گانه ، کار ارزیابی را آسان می‌کند و راهی را فرا روی ارزیاب قرار می‌دهد .

زیلاً با توضیح مختصر هر کدام از وجوه ، مقوله بالا روشن‌تر خواهد شد .

### دیدگاه رشد و یادگیری

بحث عمده در این قسمت مربوط به منابع انسانی است که به عنوان مهم‌ترین سرمایه تلقی می‌شوند. در این مقوله به جنبه‌هایی نظیر :

۱- توانایی کارکنان که متاثر از رضایت آن‌ها ، گردش شغلی و شایستگی آن‌ها برای احراز شغل است .

۲- زیرساخت‌های اطلاعاتی .

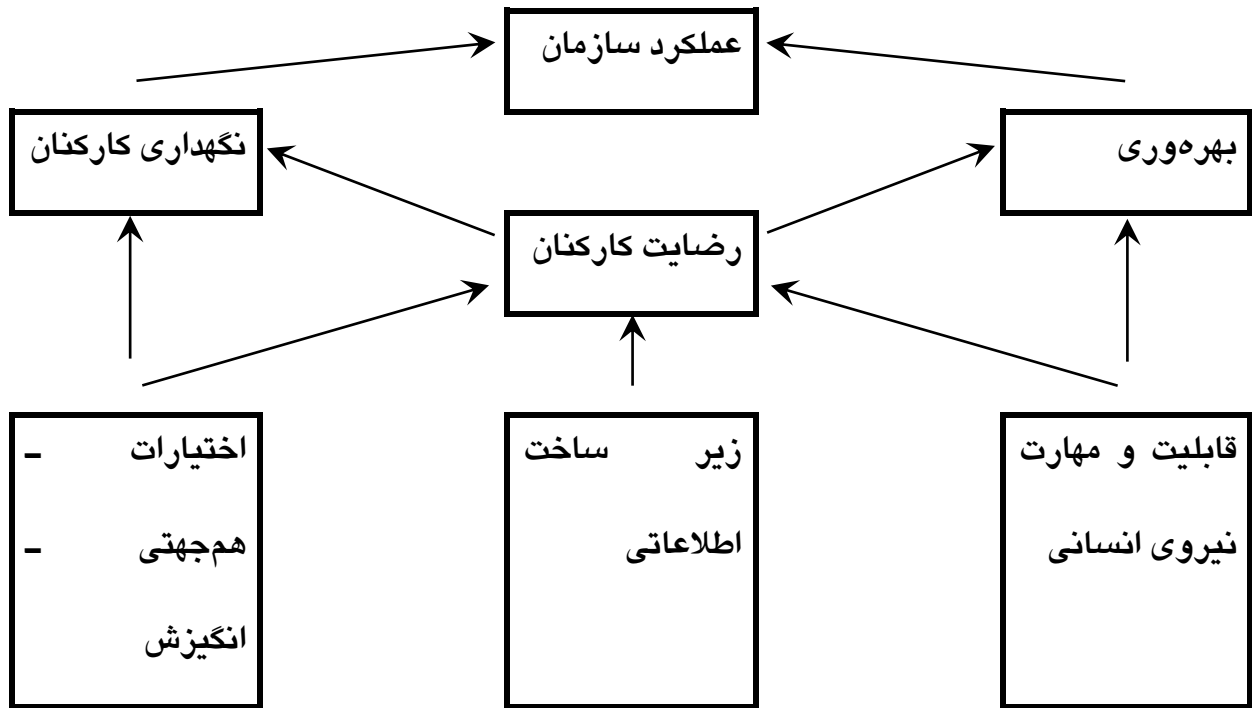
۳- انگیزش که با فاکتورهایی چون اختیارات و پیشنهادهای دریافت شده و اجرا شده ارتباط دارد پرداخته میشود.

عوامل فوق در مدل زیر قابل درک است . (Kaplan and Norton ,2000,129)

در این مدل ۷ متغیر مستقل و وابسته به همدیگر مرتبط شده‌اند .

شکل شماره ۳ - ارتباط بین عوامل مختلف موثر بر منابع انسانی و

تاثیر آنها بر عملکرد سازمان



نتایج بلند مدت بنگاههای اقتصادی انتفاعی ، افزایش سودآوری و رشد سازمان است و این اهداف از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی محقق می‌شوند و تحقق این برنامه‌ها نیز در گرو توسعه و تحول منابع انسانی است . و به دیگر سخن یکی از مهم ترین عوامل تحول در سازمان ، تحول در منابع انسانی آن می‌باشد .

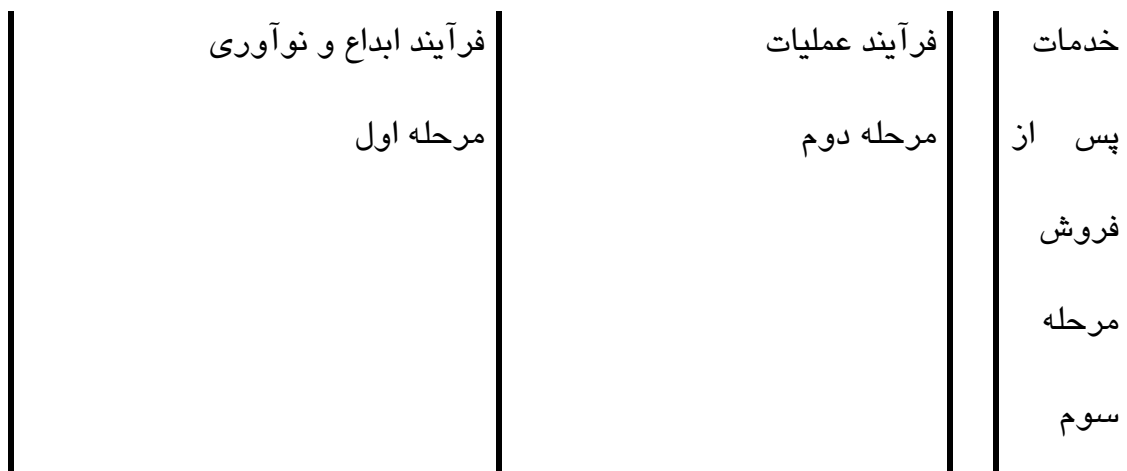
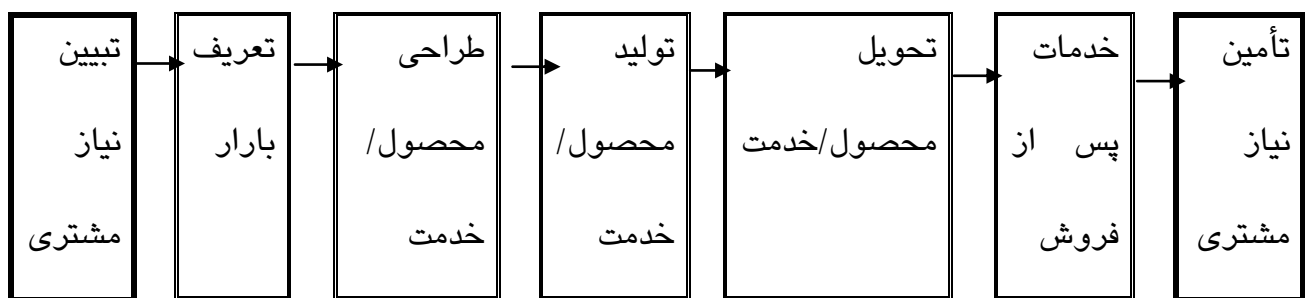
### دیدگاه فرآیندهای داخلی

در فرآیندهای داخلی روی فاکتورهایی تاکید می شود که موجب رضایت مشتری شده و از این طریق روی فاکتور مالی تاثیر می گذارد ،مثلاً در یک شرکت ارائه سرویس مناسب خدمات پس از فروش باعث افزایش رضایت مشتری ، افزایش فروش و به تبع آن افزایش سود آوری می شود.



برای ایجاد تصور صحیح از فرآیندهای سازمان ، نیاز به الگوهای است که فرآیندهای اصلی سازمان را در تعامل با یکدیگر نشان دهد . این الگوها برای ریشه‌یابی نقاط ضعف سازمان طراحی و توسعه یافته و از معروفترین آن‌ها ، مدل ارائه شده از سوی **مایکل پورتر** است که به زنجیره ارزش معروف شده است . مدل مذکور به شکل زیر ارائه شده است . (Malina and Selto, 2000, 62)

شکل شماره ۴ - ارتباط بین فرآیندهای اصلی در یک سازمان



همانطور که ملاحظه می شود، مدل ارائه شده شامل ۳ مرحله است.

در مرحله اول تولید کننده باید به دنبال این باشد که مشتری به چه چیزی نیاز دارد و بر آن اساس اقدام به طراحی و تولید کند . شاید زمانی تولید کنندگان منتظر می ماندند تا مشتری به سراغ آن ها بیاید و درخواست کالایی کند ولی الان باید واحد تحقیقات بازار شرکتها به نحوی

عمل کند که شرکت سراغ مشتری برود و خواسته او را پی برده و اقدام به تولید کند. یعنی واحدهای تجاری قوی خود به دنبال درک نیاز مشتری هستند. آن ها پس از تشخیص این نیاز بازار هایی را که قادر به فروش در آن هستند را مشخص می سازند و با طراحی، تولید و ارائه محصول، نیاز بازار را تامین کرده و به ارائه خدمات پس از فروش مطلوب برای محصول می پردازند. پر واضح است که انتهای این سیکل به سود آوری که همانا خواسته نهایی واحد تجاری است ختم می شود.

### دیدگاه مشتری

باگذشت زمان و افزایش رقابت، توجه به مشتری به مسأله اول شرکتها تبدیل شده است به نحوی که تداوم تصمیم گیریها یکی از ارکان اصلی مورد توجه مشتری است. درجهان پیشرفته و صنعتی امروزی که اغلب تولیدات توسط ماشین و بدون دخالت مستقیم انسان صورت میگیرد، محصولات مختلف که گاهی با هزاران کیلومتر فاصله از یکدیگر ساخته می شوند، دارای کیفیت یکسانی هستند بنابراین برای مصرف کننده همراه با کیفیت، سایر فاکتور ها نظیر خدمات پس از فروش اهمیت زیادی پیدا کرده است. لذا در این میان کسانی برنده اند که اصل مشتری مداری را رعایت کنند و شعار معروف "مشتری ما، رئیس ماست" را سر لوحه کار خویش قرار دهند.

در BSC در وجه مشتری مهم ترین عواملی که مورد توجه قرار می گیرد عبارتند از. ( Kaplan

and Norton , 2000 ,67)

۱- سهم بازار

۲- جذب مشتری

۳- نگهداری مشتری

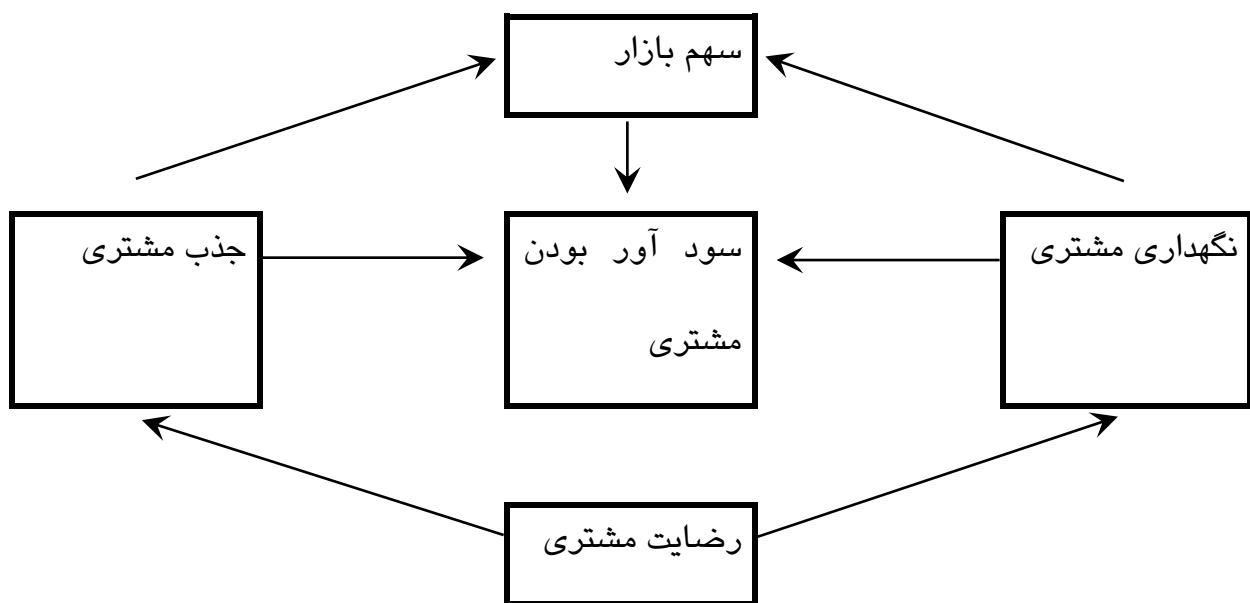
۴- سود آور بودن مشتری

۵- رضایت مشتری

ارتباط وجوه ۵ گانه فوق در نمودار زیر قابل درک است:

شکل شماره ۵ - عوامل مهم مورد توجه در وجه مشتری

در BSC

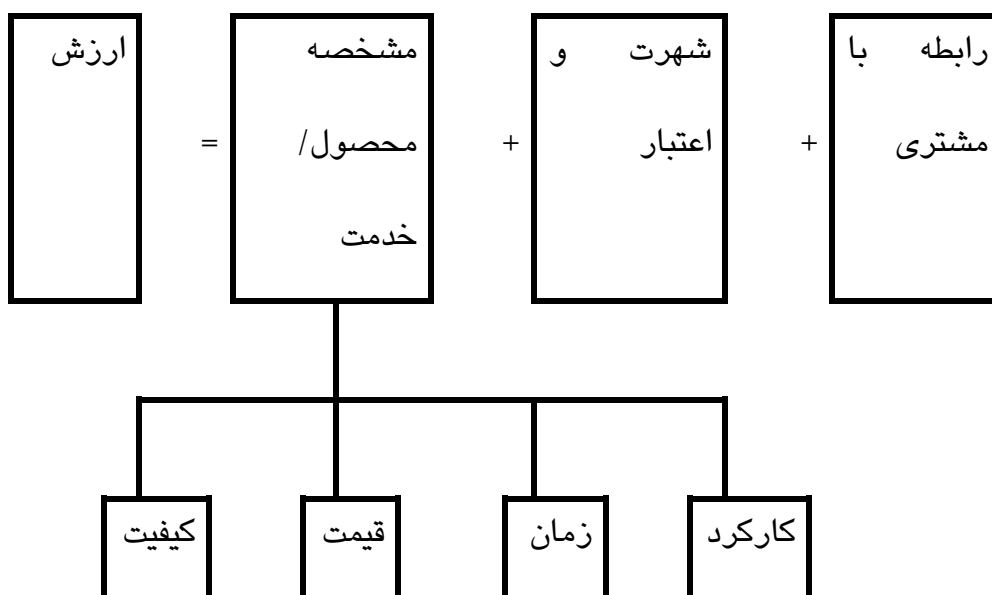


همانطور که در نمودار مشخص شده است رضایت مشتری باعث می شود تا مشتریان قدیمی کماکان خرید خود را از سازمانی که از آن راضی هستند انجام دهند. مضافاً این که مشتریان جدید نیز اضافه می شوند که این در سهم بازار شرکت تاثیر گذاشته و در نهایت منجر به افزایش سود آوری میگردد.

برای سنجش رضایت مشتریان از معادله ارزش استفاده می شود. معادله ارزش بیان می دارد که مشتری بر اساس ارزشی که محصول برای وی ایجاد می کند حاضر به خرید آن است و به

**صورت زیر ارائه می شود: (Kaplan and Norton , 2000, 81)**

شکل شماره ۶ - معادله ارزش



اجزاء معادله ارزش به قرار زیر است.

الف: مشخصه های خدمت / محصول شامل:

۱- کیفیت<sup>۱</sup>

از دهه ۱۹۸۰ تا کنون کیفیت عاملی بسیار اثر گذار تلقی میشود به نحوی که بدون توجه به آن کسب رضایت مشتری غیر ممکن است.

۲- قیمت<sup>۱</sup>

در شرایط مساوی کیفیت، خدمات پس از فروش، زمان تحویل، عامل قیمت مهم تلقی می شود. حتی با کیفیت پایین تر و خدمات پس از فروش ضعیف تر، مشتری ترجیح می دهد محصول ارزان تر را خریداری نماید.

---

1 - Quality.

### ۳- زمان<sup>۲</sup>

زمان تحویل کالا به مشتری مهم تلقی می شود . چرا که هر کس براساس برنامه ای که تدوین کرده است اقدام به خرید کالایی می کند و اگر قرار باشد این برنامه به هر دلیل به موقع اجرا نشود مطلوبیت کالا را نزد مشتری کاهش می دهد.

### ۴- محصولات شیک

ظاهر کالا در خرید مشتری تاثیر می گذارد. بسیاری از محصولات دارای کیفیت خوبی هستند ولی به دلیل شکل ظاهریشان مورد پسند مشتری واقع نمی شوند

### ب: نگرش مصرف کننده نسبت به کالا<sup>۲</sup>

نگرش مصرف کننده نسبت به کالا حاصل شهرت و اعتباری است که او ظرف چندین سال تحصیل کرده است و البته نباید به سادگی از دست برود. نگرش مصرف کننده نسبت به کالا ممکن است به خاطر کیفیت ، خدمات پس از فروش ، تحویل به موقع ، نیروی انسانی متخصص ، خلاقیت و نو آوری و هر چیز دیگر باشد. نکته مهم این است که توجه شود این فاکتور یکی از عوامل مورد توجه مشتری است و نباید مورد غفلت یا کم توجهی قرارگیرد.

### ج: رابطه با مشتری<sup>۴</sup>

---

2 - Price.  
1 - Time .  
2 - Image.  
3 - Relation ship.

در دنیای پیشرفته ارتباطات، داشتن رابطه منطقی و صحیح مخصوصاً با مشتریان عمده می تواند در افزایش رضایت مشتری سهم به سزایی داشته باشد. اگر شرکتی حتی بهترین محصول با بالاترین کیفیت را تولید کند ولی ارتباط صحیحی با مشتری خود نداشته باشد موفق نخواهد بود. معمولاً شرکتهایی که ارتباطات قوی دارند قادرند قراردادهای عظیم منعقد کنند که به تبع آن در سود آوری آن ها نقش حیاتی ایفا می کند.

### دیدگاه مالی

همانطور که قبلاً اشاره شد، از سالهای دور سیستم اندازه گیری براساس فاکتورهای مالی بنا نهاده شده است. به نحوی که حسابداری به عنوان زبان تجارت<sup>۱</sup> نامیده شده است. شاخصهای مالی بعضی از واقعیات سازمان را انعکاس می دهند ولی گویای همه چیز نیستند. شاخصهای مالی جزو شاخصهای پیرو (تابع) به حساب می آیند. در ارزیابی نباید صرفاً به معیارهای مالی توجه داشت بلکه باید به سایر معیارها هم جنبه و بلند مدت نگاه کرد. شاید در کوتاه مدت شاخص

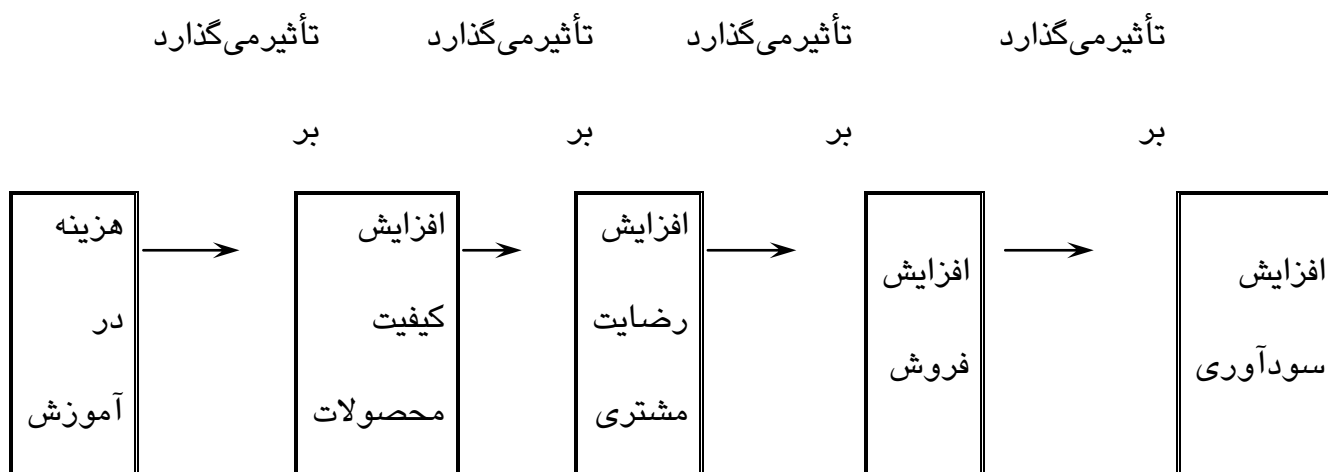
های مالی وضعیت را مناسب نشان دهند ولی در بلندمدت وضع به این گونه نباشد.

کسب نتایج مالی مناسب در سازمانهای انتفاعی الزامی است و حتی سازمانهای غیرانتفاعی نیز باید از نظر مالی به گونه ای اداره شوند که امکان فعالیت آنها وجود داشته باشد و لذا اندازه گیری و تحصیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف آن به حساب می آید. هر چند معیارهای سنجش عملکرد سازمان در مراحل مختلف

رشد ، بلوغ ، و پیری آن می‌تواند متفاوت باشد ولی در هر وضعیت باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی عملکرد مالی سازمان‌ها در نظر گرفت .

اهمیت ارزیابی جنبه مالی در آن است که ماحصل فعالیت سایر قسمت‌ها در این جنبه مشخص می‌شود که در اغلب سازمان‌ها سودآوری است . چرا که اگر در یک مؤسسه انتفاعی در بخش آموزش و یا اصلاح سیستم‌ها هزینه‌ای صورت گیرد ، انتظار آن است که این هزینه از طریق تاثیر در مثلاً کیفیت محصولات که جزئی از فرآیند داخلی است و به تبع آن تاثیر **در رضایت مشتری ، باعث افزایش سودآوری شود .** (نمای زیر )

شکل شماره ۷- تاثیر سایر وجوه BSC بر وجه مالی



اگر برای یک مؤسسه انتفاعی ثابت شود که هزینه انجام شده در آموزش تاثیری در سودآوری آن نداشته است ، شاید هرگز تمایلی به انجام هزینه مذکور نداشته باشد چرا که هدف اصلی آن مؤسسه کسب سود برای سهام داران است نه افزایش آگاهی پرسنل از طریق آموزش.

اهداف مالی در یک سازمان ، بسته به سیکل دوره عمر آن می‌تواند متفاوت باشد. در یک دیدگاه

کلی میتوان این اهداف را به ۳ دوره تقسیم کرد. (Eccles and Pyurn , 2000, 27)

۱- رشد<sup>۱</sup>

۲- تثبیت<sup>۲</sup>

۳- درو<sup>۳</sup>

مرحله رشد زمانی است که سازمان تازه تشکیل شده است و در حال سرمایه گذاری جهت دست یابی به اهداف موردنظرش است. در این مرحله توجه به فاکتور هایی نظیر بازده سرمایه گذاری مهم تلقی می شود.

مرحله تثبیت مرحله ای است که سرمایه گذاریهای انجام شده و نیاز به سرمایه گذاری جدید نیست. در این مرحله توجه به فاکتور هایی نظیر سود عملیاتی و سود خالص مهم است. مرحله سوم مربوط به زمانی است که شرکت دیگر بدهی ندارد و باید درصد تامین نقد نیگی جهت به روز آوری سرمایه گذاری قبلی، مدرن کردن آن و یا سرمایه جدید در فعالیتی جدید بر آید. توجه به نقدنیگی و نحوه تحصیل و اختصاص آن مهم تلقی میشود.

کاپلان و نورتن بر این باورند که دیدگاه مالی و مشتری مداری ، نشان دهنده نتایج مورد انتظار و دیدگاههای رشد و یادگیری و فرآیند داخلی ، نشان دهنده عوامل تغییر است . Kaplan and Norton , 2001,90)

### **BSC به عنوان ابزار تدوین استراتژی**

در این دیدگاه BSC به عنوان ابزاری جهت تدوین استراتژی شناخته می شود . در فرآیند تدوین استراتژی باید مراحل مختلف مثل تعریف رسالت ، مأموریت ، اهداف بلند مدت ، اهداف عملیاتی و سایر موارد کاملاً رعایت شود . منتهی کمکی که دیدگاه BSC به فرآیند تدوین

---

1 – Growth.  
2 - Sustain.  
3 -Harvest.



استراتژی می‌کند آن است که به آن جهت می‌دهد و استراتژیست را یاری می‌دهد تا بهتر بتواند تصمیم بگیرد که چه اهدافی را در چه حوزه‌هایی و چگونه باید تعریف کند. در این دیدگاه BSC وسیله‌ای برای تعیین چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف سازمان در وجوه ۴ گانه به حساب می‌آید. حوزه‌هایی که به مدد BSC روشن شده‌اند.

## مراحل طراحی BSC

همه مطالبی که در مورد طراحی BSC مطرح شده است بر این نکته اتفاق نظر دارند که پایه و اساس ارزیابی عملکرد بر اساس این مدل، داشتن برنامه استراتژیک است. لذا وجود استراتژی در سازمان برای ارزیابی بوسیله این سیستم امری ضروری است. با توجه به اینکه در اکثر سازمان‌ها و شرکتهای ایرانی برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد و یا در صدد تدوین و اجرای آن هستند در طراحی مدل فرض بر آن شده که در سازمان برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد لذا فرآیند برنامه ریزی استراتژیک نیز در طراحی مدل لحاظ شده است. ضمناً جهت درک بهتر مدل، نمونه‌های کاربردی در بعضی از قسمتهای آن ارائه شده است

مدل در سه فاز به شرح ذیل طراحی شده است.

### فاز اول: خود ارزیابی سازمان<sup>۲</sup>

در این فاز در دو مرحله به شرح ذیل، خودارزیابی سازمانی صورت می‌پذیرد

#### گام اول: ارزیابی عوامل تاثیر گذار بر سازمان

در این مرحله، مدیران سازمان، وضعیت بازار و رقبا، مشتریان، وضعیت مالی، وضعیت عملکردی موفقیت‌ها، شکست‌ها و ... را مورد شناسایی قرار می‌دهند. از آنجا که این مرحله به

---

1-Self Assesment.

عنوان زیربنای مراحل بعد به حساب می‌آید، لازم است با دقت انجام شود. معمولاً در این مرحله با تشکیل گروهایی از قسمت‌های مختلف سازمان و ایجاد تعامل بین آنها، شناختی کامل از سازمان حاصل می‌شود. این شناخت می‌تواند شامل مطالعه و تجزیه و تحلیل کامل همچون عوامل تولیدی یا خدماتی، تحقیق و توسعه‌ی بازار، منابع انسانی، منابع مالی باشد که باعث می‌شود درکی صحیح از علایق و نیازها، و رضایت مشتری و نیز بررسی و تحلیل جایگاه و موقعیت خود از ابعاد گوناگونی همچون موقعیت مالی، رقابت و فرصت‌های بازار حاصل شود

### گام دوم: آنالیز SWOT

یکی از ابزارهای استراتژیک در سازمان‌ها تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. قوت‌ها و ضعف‌ها از عوامل درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدها از عوامل برونی تأثیر گذار بر سازمان هستند آنالیز SWOT تحلیلی سیستماتیک و قاعده‌مند برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی‌های که بهترین تطابق را بین آنها ایجاد نماید، ارائه می‌کند. (۱)

### - قوت‌ها:

سازمان در چه چیزهایی قوی است؛ به طور مثال در تولید انحصاری، رضایت مشتری، برقراری ارتباط صحیح با صنعت مربوط. مثل

- توان تاثیرگذاری بر محیط خارجی
- توان مالی در انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید.
- دارا بودن سهم بالا در عمده بخش‌های بازار

---

<sup>1</sup> -Strengths

- معروفیت نام تجاری شرکت ( حسن شهرت و سابقه.

- وجود شبکه گسترده خدمات پس از فروش

#### ضعف‌ها<sup>۱</sup>:

سازمان در چه چیزهایی ضعیف است؛ به طور مثال تولید به موقع، جذب مشتری، عدم وجود

یک هدف مشخص و کاربردی در سازمان.مثل

- قدیمی بودن عمده کار تولیدی شرکت .

- پایین بودن کیفیت محصولات شرکت.

- عدم وجود سیستم کیفیت جامع.

#### فرصت‌ها<sup>۲</sup>:

سازمان دارای چه فرصت‌هایی است، در حال حاضر و در آینده چه فرصت‌هایی می‌تواند

داشته باشد؛ به طور مثال کسب تولید انحصاری، متمایز سازی محصول، ورود به بازارهای

جهانی، پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO).<sup>۳</sup>

مثل

- افزایش تقاضا.

- عدم دسترسی رقبای خارجی به بازارهای داخلی.

---

Weaknesses <sup>2</sup>-  
Opportunities <sup>3</sup>-  
World Trade Organization <sup>4</sup>

## تهدیدها<sup>۱</sup>:

سازمان با چه تهدیدهایی روبه‌رو است و چه تهدیداتی در آینده، در انتظار سازمان می‌باشد؛ به طور مثال عدم تطابق سیاست‌های سازمان با سیاست‌های دولت، وجود رقابت بسیار شدید، پیوستن به سازمان تجارت جهانی به علت از دست دادن توان رقابتی.

مثل

- قدیمی بودن عمده کار تولیدی شرکت .

- پایین بودن کیفیت محصولات شرکت.

- عدم وجود سیستم کیفیت جامع.

## فاز دوم: تدوین استراتژی

این فاز در پنج گام به شرح ذیل به تدوین استراتژی می‌پردازد :

### گام اول : تعیین مأموریت سازمان

در این گام، پایه و اساس سازمان و فلسفه‌ی وجودی آن تعیین می‌شود. چرا سازمان وجود دارد؟ به چه منظوری و برای تحقق چه چیزهایی سازمان پا به عرصه‌ی ظهور نهاده است؟ مأموریت سازمان باید مورد حمایت واحدهای اجرایی سازمان<sup>۲</sup> و سایر افراد قرار گیرد. و توصیف نماید که چگونه در هماهنگی و تطبیق با ساختار سازمانی، قرار می‌گیرد. (۲)

نمونه‌های عملی به شرح ذیل ارائه می‌گردد

مأموریت یک شرکت دارویی در ایران: عبارت است از افزایش و توسعه‌ی مداوم تولید و بازار محصولات دارویی، بهداشتی و آرایشی مقبول و قابل رقابت.

## گام دوم: تعیین چشم انداز

در این گام سازمان با توجه به گام‌های قبل به تعریف چشم‌انداز خود می‌پردازد. **مکان و چیزی که سازمان در آینده می‌خواهد در آن قرار گیرد، تعیین می‌کند چشم انداز سازمان مسیر آینده‌ی سازمان می‌باشد، جایی که می‌خواهد برسد و آنچه که در آینده می‌خواهد باشد در آن لحاظ می‌شود.** در واقع چشم انداز، تصویری از مقصد<sup>۱</sup> سازمان را ترسیم می‌کند. برای رسیدن به چشم انداز مناسب، می‌بایست از صاحبان مسئولیت، تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد در مورد تصوراتشان نسبت به آینده‌ی سازمان و جایگاه آن در آینده پرس و جو شود..

### گام سوم: تعیین ارزش‌های اصلی (اعتقادات) سازمان

در این گام ارزش‌های مهم برای سازمان تعیین می‌شود. **اینکه چه چیزی برای سازمان مهم است و به چه اصولی معتقد و پایبند است.** تعیین این ارزش‌ها می‌تواند عاملی برای ایجاد شخصیت برای سازمان باشد؛ زیرا سازمان در نظر دیگران با همین ارزش‌ها شناخته خواهد شد. در واقع بیان ارزش‌ها، فرهنگ سازمان را انعکاس می‌دهد.

نمونه‌های عملی به شرح ذیل ارائه می‌گردد (۳)

- **کرامت انسانی:** توجه به کرامت انسانی فراتر از پست سازمان .

- **پاسخگویی:** تعهد سازمان در قبال کشور و محیط زیست .

- **برتری جویی:** پویایی و نوآوری همراه با ریسک‌پذیری .

- **خودباوری:** اعتقاد به توانمندی‌های ذاتی ایرانی در خود اتکایی .

## گام چهارم: تعیین اهداف کلان

اهداف کلان عبارت است از بیانی کلی و وسیع از نتایج موردانتظار. سازمان (۲) ، بر اساس شرایط موجود و بررسی‌های انجام‌شده در گام‌های قبل، یکسری خروجی را برای سیستم خود در نظر می‌گیرد. این خروجی‌ها به‌عنوان نتیجه‌ی عملکرد سازمان مورد قضاوت قرار می‌گیرند. اهداف کلان سازمان، معمولاً اهداف بلند مدت ۳ تا ۵ سال سازمان است که در راستای دیدگاه سازمان تدوین می‌شوند.

در تعیین اهداف کلان، سازمان باید موارد ذیل را مدنظر قرار دهد

- افراد مناسب و صحیح در تنظیم اهداف کلان به‌کار گرفته شوند.

- اهداف کلان نیازمند توافق کلی در سازمان هستند.

- اهداف کلان نباید دست نیافتنی و نا امید کننده باشند.

توجه داریم که ماهیت اهداف کلان به‌گونه‌ای است که از آن‌ها می‌توان در تدوین

عملکردهای موردانتظار استفاده نمود

نمونه عملی به شرح ذیل ارائه میگردد

- برای شرکت اعتبار و شهرت جهانی را کسب و تحکیم بخشیم .

- شرکت را بعنوان افتخار ملی در جهان بشناسانیم .

## فاز سوم: پیاده سازی کارت ارزیابی متوازن

این فاز در هفت گام به شرح ذیل به تشریح فرآیند کارت ارزیابی متوازن در ارزیابی عملکرد

سازمان و اجرای استراتژی می پردازد

- تعیین اهداف عملیاتی

- تعیین معیارها

- تعیین برنامه ها

- تعیین شبکه ارتباطی

- یکپارچه سازی

- ارایه و بازخود

### گام اول: تعیین اهداف عملیاتی

در این مرحله اهداف کلان به اجزای عملیاتی واضح و روشن که امکان اجرا و بازخورد از آن وجود دارد، تبدیل می شود. در واقع استراتژی ها به اجزای کوچکتری شکسته می شوند که از آن به اهداف عملیاتی تعبیر می شود. (۱۱) یعنی اهداف عملیاتی بلوک های ساختمان استراتژی هستند. لذا اهداف عملیاتی، اجزای عملیاتی استراتژی ها می باشند و معمولاً برای دوره های زمانی کوتاه مدت تدوین می شوند.

اهداف عملیاتی دارای ویژگی های زیر می باشند:

- مالی و غیر مالی هستند: چون اهداف عملیاتی سازمان در هر یک از چهار وجه تعیین می‌شود بنابراین بدیهی است که اهداف عملیاتی غیرمالی در وجه‌های مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- گذشته و آینده را در نظر می‌گیرند: اهداف عملیاتی بر اساس ماهیت خود می‌توانند گذشته یا آینده‌ی سازمان را موردنظر قرار دهند. مثلاً کاهش توقفات خط تولید یک هدف عملیاتی است که گذشته‌ی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد، اما ارتقای آموزشی کارکنان هدفی است که آینده‌ی سازمان را درنظر خواهد گرفت.

- کوتاهمدت و بلندمدت را شامل می‌شوند: اهداف عملیاتی بر اساس ماهیت خود و نیاز سازمان، برای دستیابی به نتیجه در اجرای عملیات، برای کوتاهمدت یا بلندمدت، طراحی می‌شوند. بلندمدت مانند: کیفیت رقابتی، افزایش سرعت تحویل کالا یا خدمات، شهرت محصول یا خدمت و. کوتاهمدت مانند: مدیریت مؤثر و کارای عملیات، موضوعات رضایت مشتری، کیفیت مناسب.

اهداف عملیاتی در شرکت نمونه اینچنین تعریف شده است

- ایجاد نمایندگی جدید خدمات پس از فروش

- کاهش میانگین تأخیر در تحویل کالا

- ایجاد واحد صدای مشتری

- کاهش دوره گردش موجودی کالا.

- کاهش نسبت بدهی

- افزایش تعداد فروش محصولات مختلف تا سال آینده .

- کسب سهم بازار بیشتر.



## گام دوم: تعیین معیارها: ۱

در این مرحله ابزارهایی جهت اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف تعیین می‌شوند. معیار عبارت است از معیار عملکرد (ترجیحاً کمی) از نتایج، خروجی‌ها، فرایندها و اهداف عملیاتی سازمان. (2) به عبارت دیگر معیارها، شاخص‌هایی هستند که برای ارزیابی عملکرد سازمان طراحی می‌شوند. برای انجام ارزیابی، معیارهایی برای هر یک از اهداف عملیاتی تعیین می‌شود تا میزان حصول به هدف قابل بررسی باشد.

- هر معیاری که جهت ارزیابی عملکرد انتخاب می‌شود، باید به گونه‌ای مشخص با استراتژی سازمان ارتباط داشته باشد، و هر استراتژی باید در پیوند با صنعت مربوط به فعالیت سازمان باشد.

- معیارها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در راستای اندازه‌گیری اهداف عملیاتی تعیین شده باشند

- بهتر است در انتخاب تعداد معیارها دقت کافی به عمل آید به نحوی که شاخص‌های مهم و اساسی (شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI<sup>۲</sup>) در ارزیابی به کارگرفته شوند تا بتوان ارتباطات استراتژیک مناسب را بین آنها بوجود آورد

---

1-Measures.

<sup>۲</sup> Key performance indicator

## گام سوم: تعیین برنامه‌ها

برنامه‌ها عبارت است از پروژه‌های اجرایی، که برای تحقق استراتژی‌های تدوین‌شده سازمان، طرح‌ریزی می‌شوند.

معمولاً برنامه‌ها دارای خصیصه‌های معینی به‌قرار زیر می‌باشند. (۱۲)

- اجرای آن توسط مدیریت سطوح بالاتر تضمین می‌شوند.

- وجود منابع مورد نیاز شامل افراد، تسهیلات، بودجه‌های تخصیص یافته و ...

- برنامه‌ها مرکب از قابلیت تحویل، محدوده‌ی زمانی معین جهت اجرا و انجام فعالیت‌های مناسب می‌باشند.

- از تیم‌های اجرایی و مسئولان تعیین‌شده جهت اجرا استفاده می‌گردد.

مهم‌ترین برنامه‌هایی که در شرکت نمونه به منظور تحقق اهداف ارائه شده‌اند به شرح زیر می‌باشند.

- تدوین نظام جامع آموزشی

- ایجاد دوایر کنترل کیفیت

- شناسایی شاخصه‌های تاثیرگذار بر محصولات شرکت

- استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی مبتنی بر الزامات ISO 14000

- تهیه نظام جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش

- تهیه و اجرای طرح بسته‌بندی قطعات یدکی

- توسعه کمی و کیفی شبکه خدمات پس از فروش

- شناسایی عوامل موثر بر تحویل به موقع و تعیین گلوگاه‌ها

## گام چهارم: تعیین شبکه ارتباطی<sup>۱</sup>

این گام با عنوان ترسیم استراتژیک<sup>۲</sup> نیز شناخته می‌شود. در این مرحله اهداف عملیاتی با در نظر گرفتن چهار وجه تأکید شده در کارت ارزیابی متوازن با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند، بدیهی است یکی از سخت‌ترین مراحل در طراحی این مرحله است. در این مرحله نقشه‌ای ترسیم می‌شود که تا آخرین مرحله به عنوان تصویری گویا فراروی ارزیابی کننده قرار دارد

سازمان‌ها پس از تدوین اصول استراتژیک باید بر این موضوع متمرکز شوند که زنجیره‌های استراتژیک را به حد عالی برسانند. در واقع مهم‌ترین اصل در نقشه‌های استراتژیک همین اتصال‌ها و ارتباط‌های موجود بین اجزای نقشه‌ی استراتژیک است. نقشه حاوی زنجیره‌های استراتژیک است یعنی روابط علی و معلولی بین اجزای نقشه با همین زنجیره‌های استراتژیک مشخص می‌شود. شاید بتوان گفت که مهم‌ترین و بزرگ‌ترین نوآوری سیستم کارت ارزیابی متوازن همین زنجیره‌های استراتژیک باشد، زیرا برقراری این ارتباطات معنی‌دار و با اهمیت، در حرکت سازمان به سوی تحقق استراتژی‌هایش نقش بسیار کلیدی دارد. بنابراین سازمان ناآگاهانه بدنبال تحقق استراتژی‌ها نمی‌رود، بلکه با بررسی این زنجیره‌های ارتباطی سعی در اجرای صحیح و به موقع استراتژی‌های خود می‌نماید.

---

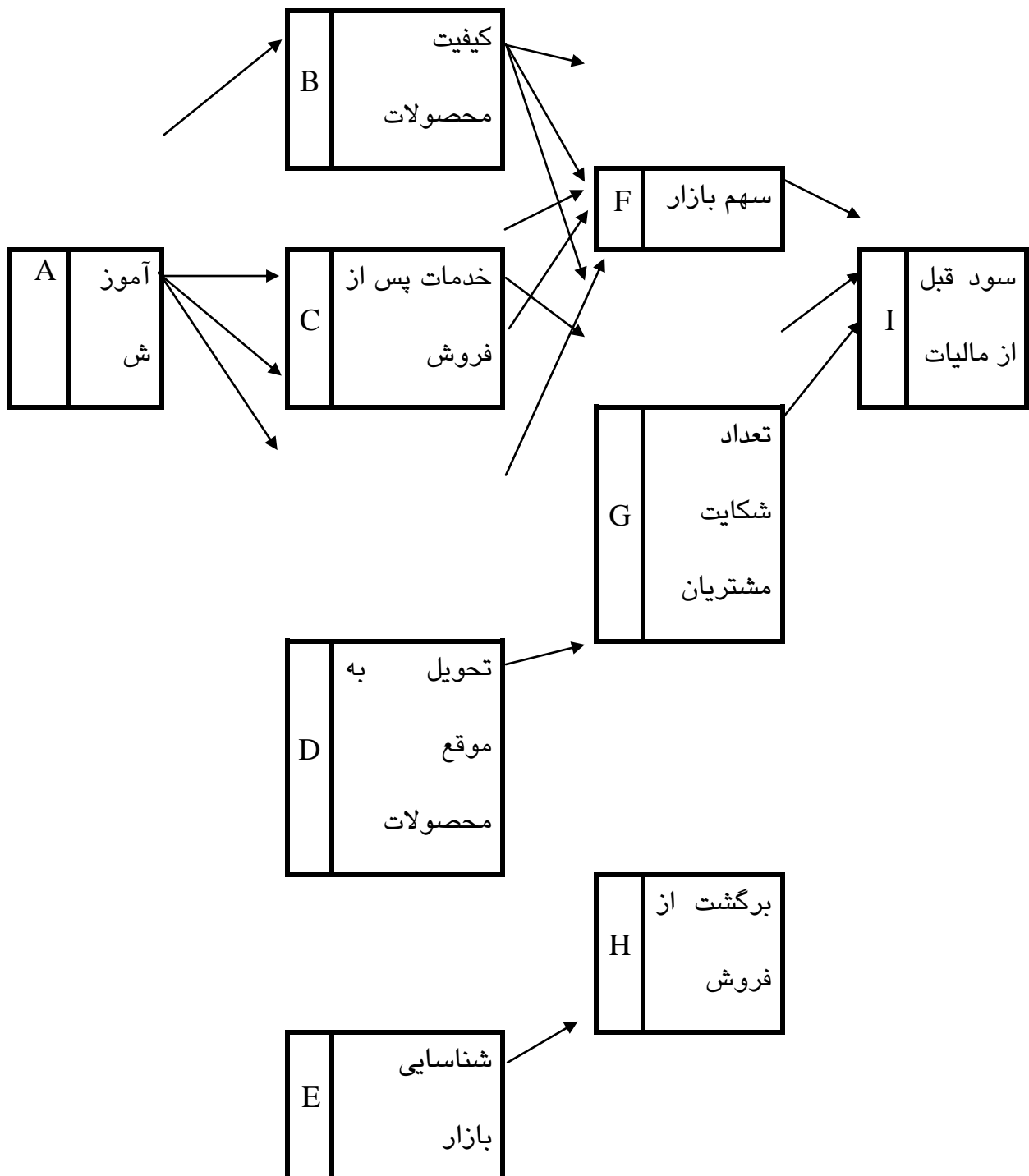
1-Strategic Grid.  
2- Strategic Mapping

وجه رشد و  
یادگیری

وجه  
داخلی  
فرآیند

وجه مشتری

وجه مالی



## گام پنجم: یکپارچه سازی

حالا نوبت آن فرارسیده است تا آنچه بیان شده در کنار هم قرار گیرد و شمایی کامل از کل مدل ارائه گردد... برای این منظور استراتژی ها، اهداف عملیاتی، عملکرد مورد انتظار، معیارها و برنامه ها در چهاروجه مالی مشتری فرآیند داخلی و رشد و آموزش به صورت به هم پیوسته و متصل در رنجیره های استراتژیک در قالب یک فرآیند سیستماتیک قرار میگیرند. در واقع در این گام همه مراحل گذشته به صورت یکجا ارایه می شود و لذا میتوان یک شمای کامل از سیستم طراحی شده در سازمان را مشاهده نمود

### شکل شماره ۹ - یکپارچه سازی

هدف کلان	اهداف	اهداف عملیاتی	برنامه ها	شاخص	در
ارتباط با وجه	استراتژیک			ارزیابی	
پرورش و ارتقاء منابع انسانی	افزایش بهره‌وری	افزایش نفر/ساعت آموزش به میانگین ۱۰ نفر/ساعت در سال	تدوین نظام جامع آموزشی	مقایسه میانگین نفر/ساعت آموزش با برنامه	رشد و یادگیری
تسری نظام	افزایش	افزایش میانگین ده	ایجاد دوایر	مقایسه درجه	فرآیند

داخلی	کیفی محصولات با سال قبل	کنترل کیفیت	درصدی کیفیت محصولات	رضایت مشتری	جامع کیفیت در کلیه فرآیندها
مشتری	مقایسه سهم بازار شرکت نسبت به کل تقاضای بازار	توسعه کمی و کیفی خدمات پس از فروش	کسب حداقل ۳۵ درصد سهم بازار	افزایش سودآوری	مشتری مداری
مالی	مقایسه بازده دارائیهها نسبت به سال قبل	اجاره دارائیههای ثابت مازاد	افزایش ۲۰ درصدی بازده دارائیههای ثابت	استفاده مناسب از دارائی	استفاده بهینه از منابع

### گام هفتم : ارزیابی و ارائه بازخورد

در این مرحله به کمک معیارهای تعریف شده در جوه چهارگانه و ارتباطات برقرار شده بین آنها کار ارزیابی انجام می‌شود .

حالا که سازمان تمام شرایط را برای طراحی، اجرا و ارزیابی کل عملکرد خود، طی فازها و گام‌های قبلی ایجاد کرده است می‌تواند به ارزیابی خود بپردازد . بر اساس اجرای استراتژی‌ها، سازمان به یک سری نتایج استراتژیک دست می‌یابد که مبنای مدیریت سازمان قرار می‌گیرد؛

یعنی سازمان نتایج استراتژیک را گرفته و تجزیه و تحلیل می‌کند و بر اساس آن نقاط ضعف و قوت اجرای استراتژی‌ها در سازمان مشخص می‌شود و در این راستا دوباره سیکل چرخشی مدیریت و برنامه‌ریزی آغاز می‌گردد.

جهت آزمون ارتباط بین وجوه مطرح شده در BSC از جمله روشهای مورد استفاده تجزیه و تحلیل رگرسیون است. بدین منظور ارتباطات بین اجزاء مختلف بر اساس نمودار شبکه به صورت هر مرحله با مرحله قبل برقرار شده است. نحوه برقراری ارتباط به صورت جدول زیر می باشد.

وجوه BSC و نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون

نتایج آزمون عدم تأثیر متغیر مستقل در وابسته	Sig.l	T محاسباتی	Time Lag	متغیر وابسته	متغیر مستقل	وجه مورد بررسی
در سطح اطمینان ۹۵ درصد						
رد	۰۰۰۲	۲۰۷		کیفیت محصولات		
رد	۰۰۰۳	۲۰۴۸		خدمات پس از	سرانه	تاثیر رشد

				فروش	آموزش	و
رد	۰.۰۴	۲.۰۱		تحويل به موقع محصولات		یادگیری
تأید	۰.۱۱	۱.۷۸		شناسایی بازار		روی
						فرآیند داخلی
تأید	۰.۲۲	-۱.۳		برگشت از فروش	کیفیت محصولات	تأثیر
رد	۰.۰۰۰۴	۵.۸		سهم بازار		
تأید	۰.۰۹	-۱.۹۷		تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن		
رد	۰.۰۰۱	۳.۰۱		سهم بازار	خدمات پس از فروش	فرآیند داخلی
رد	۰.۰۵	-۲.۳۶		تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن		
تأید	۰.۱۱	۱.۵۶		سهم بازار		
رد	۰.۰۳	-۲.۹۷		تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن	تحويل به موقع محصولات	روی وجه مشتری
رد	۰.۰۲	-۲.۲۱		برگشت از فروش	شناسایی	



رد	۰.۰۲۵	۳.۵		سهم بازار	بازار	
رد	۰.۰۰۰۰۲	-۴.۲		سود قبل از مالیات	برگشت از فروش	تأثیر وجه مشتری
رد	۰.۰۰۰۱	۴.۷		سود قبل از مالیات	سهم بازار	
رد	۰.۳۲	-۱.۰۴		سود قبل از مالیات	تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن	روی وجه مالی

نتایج حاصل از آزمون فرضیات مبین آن است که :

بین اغلب اجزاء وجه رشد و یادگیری با فرآیند داخلی، وجه فرآیند داخلی با وجه مشتری و وجه مشتری با وجه مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

همانطور که ملاحظه می شود رشد و یادگیری در فرآیند داخلی موثر بوده و فرآیند داخلی نیز بر سودآوری تأثیر گذاشته است.

این یافته مبین تأثیر زنجیره ارزشی است که در یک سازمان ایجاد شده و باید مورد توجه برنامه ریزان و مدیران قرار گیرد.

## نمونه هایی از به کارگیری عملی BSC در سازمان های مختلف

از کارت ارزیابی متوازن برای تأمین نیازهای متعددی استفاده شده است. بنابر تحقیق مؤسسه‌ی کارتنر گروپ در سال ۹۸، بالغ بر ۴۰٪ از ۱۰۰۰ شرکت برتر (Fortune 1000) شیوه‌ی ارزیابی متوازن را برای کنترل پیشبرد استراتژی‌های خود به کار بردند. که این شرکت‌ها در بخش‌های تولیدی و خدماتی و در مقیاس‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعالیت می‌نمایند. (۶۷) همچنین بر اساس یافته‌های کاپلان و نورتون در سال ۹۶ از مطالعه‌ی ۱۰۰ شرکت بزرگ و معروف آمریکا در صنایع مختلف، ارزیابی متوازن به‌عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک مطرح گردید. (۳)

بسیاری از شرکت‌هایی که در آستانه‌ی ورشکستگی بودند و یا در موقعیت ضعیف‌تری نسبت به رقبای خود قرار داشتند، با به کارگیری ارزیابی متوازن از سودآوری ممتاز، رشد قابل ملاحظه، نقدینگی مطلوب و ایجاد رضایت‌مندی در مشتریان و کارکنان برخوردار شدند. بنابر تحقیقات مؤسسه‌ی تحقیقاتی متروس در آمریکا، ۸۳ درصد شرکت‌هایی که از ارزیابی متوازن استفاده کردند جز ۳۰ درصد اول شرکت‌ها از لحاظ موقعیت مالی قرار دارند. ۷۴ درصدشان جزء پیشروان صنعت می‌باشند و ۹۷ درصدشان جز تأثیرگذاران بر تغییر و تحول در صنعت خودشان هستند. (۶۸)

شیوه‌ی ارزیابی متوازن در صدها شرکت و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی در کشورهای مختلف بکار گرفته شده است. به‌عنوان نمونه، شرکت راک واتر که یک شرکت بین‌المللی مهندسی و ساختمانی متخصص در ساختن تأسیسات مهندسی زیر آب است به‌واسطه‌ی بکارگیری کارت ارزیابی متوازن، توانست رقابت شدید بین‌المللی را تحمل کند و در میان رقبای خود، فوق‌العاده

موفق باشد، با مشتریان خود ارتباط مناسبی برقرار نماید، به تقاضای مشتریان پاسخ مناسب دهد و اهداف استراتژیک را به اقدام مالی مشهود تبدیل نماید.

شرکت اپل کامپیوتر نیز از BSC جهت اندازه‌گیری عملیات بلندمدت استفاده می‌کند. این شرکت ارزیابی متوازن را بکار گرفت تا مدیران رده‌ی بالای شرکت را متوجه‌ی استراتژی‌هایی کند که فراتر از سودناخالص عملیاتی، بازگشت حقوق صاحبان و سهم بازار می‌روند.

شرکت سیرز در سال ۱۹۹۲ که یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای است، ۳/۹ میلیارد دلار زیان و معادل ۵۲/۳ میلیارد دلار فروش را نشان داد. به منظور حل مشکلات مالی شرکت، تغییر فرهنگ سازمانی به شدت احساس گردید. لذا با استفاده از روش ارزیابی متوازن رابطه‌ی بین کارکنان، مشتریان و سود به صورت زنجیره‌ای تعریف گردید. این شرکت کشف نمود که درک کارکنان از ارتباط بین شغل آن‌ها و اهداف استراتژیک سازمان اثر مثبتی روی عملکرد سازمان خواهد داشت. علاوه بر آن، اعتقاد کارکنان در مورد شغل و سازمان، بزرگ‌ترین تأثیر را روی وفاداری کارکنان و انجام خدمات لازم به مشتریان خواهد داشت. این مورد باعث شد تا شرکت بتواند افزایش در رشد درآمد را پیش‌بینی نماید. به‌عنوان نمونه، ۵٪ بهبود در اعتقاد کارکنان باعث ۱/۳٪ افزایش در رضایت مشتریان می‌گردد که این امر نیز باعث ۰/۵٪ رشد درآمد می‌شود. نتیجه‌ی به‌کارگیری این زنجیره‌ی ارزش، این بود که در سال ۱۹۹۳ شرکت، یکی از پرسودترین سال‌های تاریخ خود را داشت و این فهم را در مدیران عالی شرکت ایجاد کرد، که باید فرهنگ درون سازمانی آن در بلندمدت تغییر یابد و منطبق با فن ارزیابی متوازن شود. (۳)

کارت ارزیابی متوازن در سازمان‌های دولتی و مؤسسه‌های غیرانتفاعی نیز کاربرد داشته است. به‌طوری‌که به اداره‌ی خدمات پست و بسته‌بندی آمریکا کمک نموده است تا سودآوری آن را بین ۳۰٪ الی ۴۰٪ ظرف چند سال افزایش دهد.

شرکت دایملر کرایسلر متد BSC را برای ارزیابی عملکرد تامین کنندگان قطعات خود برگزیده است. (۶۹)

شرکت تویوتا در کشور نروژ با بکارگیری متد BSC توانسته است چهار سال متوالی جایزه رضایت مشتری در سطح کشور نروژ را از آن خود نماید (۶۹).

بر اساس آمار موجود تا سال ۲۰۰۰، ۴۰٪ شرکتهای فورچون ۱۰۰۰ از متد BSC جهت ارزیابی عملکرد سازمان استفاده نموده‌اند و در حال حاضر ۸۰٪ شرکتهای فورچون ۱۰۰۰ از متد BSC جهت ارزیابی عملکرد استفاده می‌نمایند و این نشان دهنده رشد ۱۰۰ درصدی استفاده از این متد طی ۲ سال گذشته می‌باشد (۷۰).

۷۵٪ شرکتهایی که در حال بکارگیری متد BSC می‌باشند یا مجهز به نرم‌افزارهای تخصصی متد BSC شده‌اند و یا در حال تجهیز خود به این نرم‌افزارها می‌باشند (۷۰).

شرکت میکروسافت در حال تهیه نرم‌افزاری جهت مکانیزه نمودن متد BSC در سازمان می‌باشد و با توجه به اینکه سیاست شرکت میکروسافت بر تولید نرم‌افزارهای پراستفاده و فراگیر در سطح جهان می‌باشد، این امر نشان دهنده کاربرد وسیع‌تر این متد در آینده توسط سازمانها می‌باشد (۷۱).

کتاب مرجع BSC به ۱۹ زبان دنیا ترجمه گردیده و این امر نشان دهنده فراگیر بودن روش BSC در سطح جهان می‌باشد و ترجمه آن به زبان فارسی نیز در حال انجام می‌باشد. (۷۲).

## نقاط قوت BSC

- قابلیت انعطاف و سازگار با هرگونه سازمان.

- تمرکز بر تعداد معدودی از معیارهای مهم و کنارگذاشتن اطلاعات غیرمرتبط.

- وسیله‌ای است برای عملی‌کردن استراتژی بنگاه از طریق ترجمه آن به هدفهای مشخص عملیاتی و معیارهای عملکرد ..

- اجرای فرآیند تغییر را در سازمان تسهیل می‌کند .

- از طریق وحدت استراتژیک می‌تواند یکپارچگی و وحدت نسبی را در بین برنامه‌های عملیاتی مختلف بوجود آورد .

- با طرح چهار حوزه مهم در سازمان ، دیدگاهی جامع نگر را درباره فعالیت‌های سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد که به کمک آن‌ها ارتباط اجزاء با یکدیگر و با کل معنی و مفهوم بهتری پیدا می‌کند و تصور جدایی واحدها از یکدیگر به حداقل می‌رسد .

- روابط علت و معلولی بین مؤلفه‌های مختلف برقرار می‌کند .

- باعث تمرکز بر اولویت‌های استراتژیک می‌شود .

- باعث می‌شود فرآیند تخصیص منابع بهتر انجام شود .

- باعث تسریع در تصمیم‌گیری می‌شود .

- سیستم مفیدی برای شناخت مشکل و ارائه راه حل برای حل آن است .

### **نقاط ضعف BSC**

- مدل BSC به راحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه‌گیری نیست .

- به راحتی نمی‌توان میان ۴ حوزه مورد بحث در این مدل ارتباط برقرار کرد .

- یک رویکرد کاملاً جامع و خدشه ناپذیر به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار

می‌آید ، هر چند بخش اعظم سازمان را در ارزیابی خود تحت پوشش قرار می‌دهد .

- نقش عوامل خارجی نظیر محیط ، تکنولوژی ، دوره عمر و ... سازمان را در ارزیابی در نظر

نمی‌گیرد.

## منابع و ماخذ:

- ۱- نمازی محمد ، ، “تکامل ارزیابی متوازن ” ، ارائه شده در هفتمین سمینار حسابداری مدیریت ، دانشگاه مازندران، بابلسر ، ۲۴- ۲۲ مهر ماه ۱۳۸۲ .
- 2 – Aboody. D. and B. Lev. 1998 . The value relevance of intangibles : The case of software capitalization . Journal of Accounting Research 36 PP : 161 – 191 .
- 3 - Anderson, E, C . Fornell and D. Lehmann . 1994 . Customer satisfaction . market share and profitability : Findings from Sweden . Journal of Marketing 58 PP : 53 –66 .
- 4 - Anderson, S.W. and S.M. Young 1999 . The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity – based costing systems . Accounting . Organizations and Society 24 PP: 525 – 559 .
- 5 - Ang, J. and P.H. Soh . 1997 . User information satisfaction . job satisfaction and computer background : An explanatory study . Information & management 32 PP: 255 – 266 .
- 6 - Barua, A.C.H. Kriebel and T. Mukhopadhyay . 1995 . An economic analysis of strategic, information technolog investments. MIS Quarterly 15 .pp : 313-331.
- 7 – Bridi.K.G.Allan and P.Warr. 1997. Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. Journal Applied phycology. pp : 845-857.
- 8 - Bharadwaj, S.G. and A. Menon. 1993 . Determinants of success in service industries A PLMS – based empirical investingation . Journal of Services Marketing 7 pp : 19- 40
- 9 - Borucki, C.C. and M.J.Burke. 1999 . An examination of service – related antecedents to retail store performance . Journal of Organization Behavior 20 pp: 943-962 .

- 10 - Cronin Jr,J.J. and S.A.Taylor. 1992 . Measuring service quality : A reexamination and extension . Journal of marketing 56 . pp:55-68.
- 11 - Eccles, R. and P.S.Pyurn. 1992 . creating A comprehensive system to measure performance . Management Accounting .
- 12 - Fitzgerald, C. and T. Erdmann . 1992 . Actionline . American Automotive Industry Action Group October pp: 45-56 .
- 13 - Friedman, N . 1992 . Follow-up or foul-up : Service after the sale . Agency Sales Magazine October pp: 21-22 .
- 14 - Gartrell, K.D 1990 . Innovation, industry specialization and shareholder wealth . California Management Review 32 pp: 87-101 .
- 15 - Hurlry, R.F .and G . T .M. Hult. 1998. Innovation,marke orientation,and organizational learning. :An integration and empirical examination. Journal of marketing 62 pp:42-54.
- 16 - Ittner, C.D. and D.F. Larcher . 1996 . Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance . In Advances in the Management of Organizational Quality, Vol . 1 pp: 1-37.
- 17- Jhonson , H.T. 1992. Relevance Regained : from Top – Down Control to Bottom – up empowerment. New york.
- 18 - Jacobson. R. and D.A. Aaker . 1987 . The strategic role of product quality . Journal of Marketing pp : 31-44 .
- 19 - Kaplan, R.S. and D.P. Norton . 2001 . Translating the Balanced scorecard from Performance Measurement to Strategic Management . Accounting Horizon. March . pp: 87-104 .
- 20 - Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2000 . Translating strategy into Action : The Balanced scorecard . Harward Business school press .
- 21 - Kappelman, L.A and C.S. Guynes . 1995 . End – user training and empowerment . Journal of systems Management 46.pp: 36-41 .

- 22 - Lewis, B.R. and G.D.S. Gabrielsen . 1998 . Intra –organizational aspects of service quality management: The employees perspective . Service Industry Journal 18 pp: 64-89 .
- 23 – Lynch, L.M. and S.E. Black . 1998 . Determinants of employer – related training. Industrial & Labor Relations Review Oct pp: 45-59 .
- 24 - Malina. M.A and F.H.Selto . 2000 . Communicating and Controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Working Paper, University of Colorado at Boulder, Boulder, CO .
- 25 – Mahmood, M.A. and G.J. Mann. 1993 . Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study . Journal of Management Information Systems 10 pp: 97-122 .
- 26 - Mittal. B. and W.M. Lasser . 1996 . The role of personalization in service Encounters. Journal of Retailing 72 .pp: 95-109 .
- 27 - Niven, P.R. 2001 . Examining the Endurance of Balanced Scorecard . Journal of Cost Management . May – June . pp. 18- 24 .
- 28 - Rucci, A.J, S.P. Kirn and R.T.Quinn . 1998 . The employee – customer – profit chain at Sears . Harvard Business Review 76 pp: 82-97 .
- 29 - Rust, R.T, B. Subramanian and M. Wells. 1992 . Making complaitnts a management tool . Marketting Management 1pp: 40-45 .
- 30 - Schelsinger, L.A. and J. Zornistsky . 1991 . Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: An examination of links and management implications . Human Resource Planning 14 .pp: 141-149
- 31 - Spreng, R. A. and R.D. Mackoy. 1996 . An emperical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. Journal of Retailing 72. pp: 201-214 .
- 32 - Sama, L.M, R.E. Kopelman and R.J. Manning . 1994 . In search of a celing effect on work motivation: Can Kaizen keep performance rising? Journal of Social Behavior and Personality 9 pp:231-237.



## فهرست مطالب

۱	چکیده
۳	مقدمه
۴	مفهوم BSC
۶	سیر تکامل BSC
۷	مطالعات انجام شده در ارتباط با وجوه BSC با یکدیگر
۷	ارتباط بین وجه رشد و یادگیری با سایر وجوه
۱۳	وجوه مورد ارزیابی در BSC
۱۵	دیدگاه رشد و یادگیری
۱۶	دیدگاه فرآیندهای داخلی
۱۸	دیدگاه مشتری
۲۲	دیدگاه مالی
۲۴	BSC به عنوان ابزار تدوین استراتژی
۲۵	مراحل طراحی BSC
۴۲	نمونه هایی از به کارگیری عملی BSC در سازمان های مختلف
۴۴	نقاط قوت BSC
۴۵	نقاط ضعف BSC
۴۶	منابع و ماخذ