

بررسی پیاده سازی نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن در دو سازمان ایرانی

دکتر محسن الوندی*
فاطمه عاملی**

چکیده

از سال ۱۹۹۲ مجموعه بحث های نظری مربوط به مشکلات استفاده از معیارهای مالی در ارزیابی عملکرد، بحث پیرامون اندازه گیری دارایی های نامشهود و برطرف ساختن شکاف بین تدوین و اجرای استراتژی، مدیریت را به سمت به کارگیری کارت امتیازی متوازن سوق داد. زمینه زیربنایی این مدل این است که هیچ معیار منفردی نمی تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد. جامع و فراگیر نبودن معیارهای عملکرد سنتی از جمله معیارهای مالی و تأکید بر تئوری ذینفعان شرکتها را وادار نمود تا به رضایت متوازن بین افراد مرتبط با سازمان توجه نمایند؛ این امر موجب حرکت سازمانها به سمت کارت امتیازی متوازن شد. این مقاله به بررسی تأثیر بکارگیری نقشه استراتژی و نتایج حاصل از آن در دو سازمان ایرانی می پردازد. به دلیل ماهیت تحقیق از شیوه مطالعه موردی^۱ جهت انجام این پژوهش کاربردی استفاده شده است. نمونه های مورد مطالعه در این تحقیق دو سازمان ایرانی هستند که در حال بکارگیری این ابزار در چارچوب کارت امتیازی متوازن می باشند. نتایج مطالعه بیانگر آنست که ترسیم نقشه استراتژی، سازمانها را در تقویت کار تیمی و همسو سازی سرمایه سازمانی، اطلاعاتی و انسانی با استراتژی های سازمان یاری می رساند. علیرغم وجود پاره ای از مشکلات فرهنگی و مدیریتی در دو سازمان مورد مطالعه، استقرار این مدل به توسعه سازمانی کمک فراوانی نموده است.

واژگان کلیدی :

کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، موردکاوی، سازمانهای ایرانی

* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

قزوین - بلوار نوروزیان - دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی (گرایش تولید و عملیات)، دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

قزوین - بلوار نوروزیان - دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)

(s_ameli2003@yahoo.com)

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه : فاطمه عاملی

مقدمه

سیستم سنجش نامنظم و غیردقیق و مشکل تطابق نظام فن آوری اطلاعات با این سیستم با موانع زیادی مواجه شده است.

کارت امتیازی متوازن^۳

پروفسور رابرت کاپلان و دیوید نورتون در سال ۱۹۹۰ تحقیقی را در مورد ۱۲ شرکت برتر آمریکای آغاز کردند و روشها و معیارهای سنجش عملکرد آنها را مورد مطالعه قرار دادند. نتیجه تحقیق حاکی از آن بود که اکثر شرکتهای موفق، اهداف استراتژیک خود را در چهار مقوله مالی، مشتری، فرآیندها و رشد و یادگیری تعیین می کنند و عملکرد خود را از این چهار منظر ارزیابی می کنند. ایشان با درک محدودیتهای ارزیابی عملکرد با شاخصهای مالی، نتایج تحقیق را در سال ۱۹۹۲ در مجله مدیریت هاروارد منتشر کردند. پس از انتشار این مقاله و چهار سال مشاوره در شرکتها در زمینه ارزیابی عملکرد، اولین کتاب با موضوع کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۶ منتشر شد و به این ترتیب روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزار مدیریتی نوین برای ارزیابی عملکرد معرفی گردید. (Neely, 2003)

اما به تدریج کاربرد کارت امتیازی متوازن توسط شرکتها از فن ارزیابی عملیات فراتر رفت و بر اساس یافته های کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ از مطالعه 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 بازهم فراتر رفت و به عنوان چارچوبی جهت تغییرات سازمان، نیز مورد بهره برداری قرار گرفته است. (Hunt, 2003)

امروزه کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم خطا و موثر بین مدیران شرکتهای مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده و از سوی "هاروارد بیزینس ریویو" به عنوان مهمترین تجربه مدیریتی طی ۷۵ سال گذشته معرفی شده است. کتاب "کارت امتیازی متوازن" کاپلان و نورتون به ۱۸ زبان

با وجود صرف وقت و نیروی فراوان برای تدوین استراتژی اغلب شرکتها بهره چندانی از تلاش های خود نمی برند. تحقیقات نشان می دهند به طور متوسط شرکتها تنها به ۶۵ درصد از عملکرد مالی مورد انتظار استراتژی خود دست می یابند. بدتر از آن، شکاف میان استراتژی و عملکرد تقریباً از چشم مدیریت عالی پنهان می ماند و رهبران در تلاش برای متحول کردن عملکرد به دستاویزهای اشتباه متوسل می شوند. اتلاف نیرو، وقت و تداوم عملکرد ضعیف نتیجه چنین فرآیندی است. اما همانطور که تحقیقات نشان می دهند، یک گروه از شرکت های موفق توانسته اند با برنامه ریزی و اجرای بهتر، شکاف میان عملکرد و استراتژی را پر کنند. نظم فرایندهای برنامه ریزی و اجرای آنها احتمال بروز نقص در عملکرد واقعی آنها را به شدت کاهش می دهد، اگر هم با مشکلی مواجه شوند، این فرایندها امکان می دهد علت را به سرعت پیدا و چاره کنند. (Mankias & Steele, 2005, 58)

اجرای موفق استراتژی نیازمند سه رکن است :

توصیف استراتژی + سنجش استراتژی + مدیریت و همسویی استراتژی

فلسفه سه جزء فوق بسیار ساده است :

آنچه را نمی توانید بسنجید، نمی توانید مدیریت کنید. و آنچه را نمی توانید توصیف کنید، نمی توانید بسنجید .

ترجمان معادله فوق بدین صورت است :

اجرای موفق استراتژی = نقشه استراتژی + کارت امتیازی متوازن + همسویی سازمان با استراتژی.

(کاپلان و نورتون، ۱۹۸۳، ۱۶)

جزء آخر این معادله در سال گذشته با نام "همسویی"^۱ به عنوان چهارمین کتاب کاپلان و نورتون در زمینه ی کارت امتیازی متوازن توسط هاروارد بیزینس ریویو^۲ به چاپ رسیده است .

در دو سازمان ایرانی مورد مطالعه رکن اول و دوم پیاده سازی شده است؛ اما پیاده سازی رکن سوم به دلیل همسویی نامناسب سازمان با اهداف و استراتژی ها، وجود

1. Alignment

2. Harvard Business Review

3. Balanced Scorecard

مدیاجنرال، با ۲۶ ایستگاه تلویزیونی که در ۳۰٪ خانه های آمریکایی قابل دریافت است، ۲۵ روزنامه محلی با تیراژ بیش از یک میلیون نسخه با ۸۰۰۰ کارمند و ۸۳۷ میلیون دلار درآمد در سال ۲۰۰۲ یک شرکت خصوصی بزرگ است.

بنابر گفته مدیر عامل شرکت، نخستین دستاورد طراحی نقشه استراتژی در این سازمان تسهیل در تغییرات گسترده فرهنگی بوده است. نقشه استراتژی با ایجاد زبان و روشی مشترک برای سنجش توفیق برنامه، به کارکنان کمک می کند که ارزش همکاری را در رسیدن به اهداف درک نمایند. این شرکت به درکی عمیق از نیازهای مشتریان خود دست یافته است. وضعیت سهام شرکت که رو به افول بود، با استفاده از کارت امتیازی متوازن بهتر شده است. درآمد حاصل از هر سهم به سه برابر رسید. درآمد شرکت در سال ۲۰۰۲ چهارصد درصد رشد داشت که در صنعت نشر بی سابقه محسوب می شود. (Hunt, 2003) در ادامه به بررسی نقشه استراتژی به عنوان یکی از مهمترین ابزار کارت امتیازی متوازن پرداخته خواهد شد.

نقشه استراتژی

مهمترین دغدغه اکثر سازمانها پیاده سازی استراتژی هایی است که با زحمت فراوان تدوین نموده اند. کارت امتیازی متوازن ابزاری در اختیار سازمانها قرار می دهد تا بتوانند اجرای استراتژی ها را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهمتر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. اما پیش از سنجش و مدیریت بر عملکرد بر مبنای استراتژی، لازم است توصیفی دقیق و کامل از استراتژی در دست باشد تا تمامی اعضای سازمان آن را درک کنند. این مهم بر عهده نقشه استراتژی می باشد. با اینکه سازمانها اهداف، معیارها و دلایل متفاوتی دارند، اما نقشه استراتژی عمومی وجود دارد که می تواند به همه سازمانها کمک نماید.

"نقشه استراتژی کاری فوق العاده و خلاقانه از رابرت کاپلان و دیوید نورتون است. ایشان معیارهای سنجش عملکرد را با توسعه کارت امتیازی متوازن متحول نموده اند. اکنون شیوه مناسبی برای انسجام وظایف حیاتی

ترجمه شده است. با توجه به گسترش کارت امتیازی متوازن در دنیا، اکنون بیش از ۳۰ نرم افزار کامپیوتری مربوط به این فن وجود دارد و تعداد آنها روز به روز در حال افزایش می باشد. (Marr & Neely, 2003)

زمینه زیر بنایی کارت امتیازی این است که هیچ معیار منفردی نمی تواند بازتاب شفاف از عملکرد یک سازمان باشد. کارت امتیازی متوازن یک چارچوب مفهومی است که وظیفه آن ترجمه اهداف استراتژیک شرکت به یک مجموعه از شاخصهای عملکردی می باشد؛ این شاخصها به طور معمول از میان چهار جنبه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری انتخاب می شوند.

(Kaplan & Norton, 1996) کارت امتیازی متوازن از هنگام معرفی تا کنون در صدها شرکت و حتی سازمان غیر انتفاعی در کشورهای مختلف مورد بهره برداری قرار گرفته است.

شرکت اپل کامپیوتر نیز از ارزیابی متوازن به عنوان وسیله ای جهت اندازه گیری عملیات بلند مدت و نه وسیله ای برای اندازه گیری عملیات جاری استفاده می کند. این شرکت کارت امتیازی متوازن را به کار گرفته است تا مدیران رده بالای شرکت را متوجه استراتژی هایی کند که فراتر از سود ناخالص عملیاتی، بازگشت حقوق صاحبان و سهم بازار قرار دارند. اپل در مورد جنبه مالی، بر ارزش سهامداران، در مورد جنبه مشتری بر سهم بازار و رضایت مشتریان، در مورد فرآیندهای داخلی بر شایستگی و توانایی های عمده و برای نوآوری و رشد روی دیدگاه کارکنان تأکید می کند.

شرکت ادونسد میکرو دیوایس که یک شرکت سازنده قطعات است، نیز از فن ارزیابی متوازن استفاده می نماید. سیستم ارزیابی متوازن شرکت دارای هفت بخش است: (۱) معیارهای مالی (۲) معیارهای مربوط به مشتریان (۳) معیارهای مربوط به فرآیندهای کلیدی (۴) تست و کنترل محصول (۵) ایجاد محصولات جدید (۶) توسعه تکنولوژی و (۷) معیارهای کیفیت. افزون بر آن، فراگیری سازمانی به وسیله نرخ اصلاح عوامل عملیاتی از قبیل زمان چرخه محصول و بازده فرآیند تولید اندازه گیری می شود. (Kaplan & Norton, 1993, 134)

دست می‌یابند، که بیش از یک سوم از مدیران مورد پرسش این رقم را کمتر از پنجاه درصد ارزیابی کردند. گلوگاه‌های عملکرد از چشم مدیریت عالی پنهان می‌مانند، فرایندهای تدوین استراتژی و پیجویی عملکرد در بسیاری از شرکت‌ها، دریافت این نکته را برای مدیریت عالی دشوار می‌سازند که شکاف میان استراتژی و عملکرد ناشی از برنامه ریزی ضعیف، اجرای ضعیف، هر دو یا هیچ کدام است. از آن جایی که تقریباً همه برنامه‌ها پیش بینی‌های بسیار بلند پروازانه دارند؛ زمانی هم که استراتژی واقع‌گرا و ضعف از عملکرد است، مدیران هشدارهای زود هنگامی دریافت نمی‌کنند، آنها معمولاً راهی برای آگاهی از اجرای طبق برنامه اقدامات حساس، تأمین به هنگام منابع و واکنش رقبا طبق پیش‌بینی و نظایر آن ندارند. متأسفانه بدون در دست داشتن اطلاعات کافی درباره چگونگی و چرایی نقص برنامه، انجام اقدامات اصلاحی توسط مدیریت عالی تقریباً محال است.

(Mankias & Steel, 2005, 58) و (Sull, 2005, 94)

شکل شماره (۱) متوسط خدشه دار شدن عملکرد را به ترتیب اهمیت و بر اساس نظر مدیران مورد پرسش درباره علل شکست در فرایند برنامه ریزی و اجرا نشان می‌دهد. (Mankias & Steele, 2005, 58)

شکل شماره (۱) - چه بر سر عملکرد می‌آید؟



و مهم مدیران در اختیار داریم. (آرنولد هکس، استاد دانشکده مدیریت دانشگاه ام‌آی‌تی^۱)

"کاپلان و نورتون در نقشه استراتژی ابزاری عملی و قوی برای مدیران عامل معرفی کرده‌اند. این روش به مدیران کمک می‌کند بر پیچیدگی‌های سازمان کنترل کافی داشته باشند، به مسایل مهم توجه نمایند و میزان توفیق استراتژی‌های سازمان را اندازه بگیرند. (کریس زوک، مدیر عامل بین‌اند کمپانی^۲) نقشه استراتژی لایه دیگری از جزئیات را اضافه می‌کند که پویایی زمانی استراتژی را نشان می‌دهد؛ بعلاوه این نقشه سطحی از جزئیات را که شفافیت و تمرکز در تبیین اهداف استراتژیک را افزایش می‌دهد به همراه دارد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۴۸)

سازمان‌ها نیازمند ابزاری برای انتقال مفهوم استراتژی خود و فرایندها و سیستم‌هایی هستند که به آنها در اجرای آن استراتژی کمک می‌کند. نقشه استراتژی چنین ابزاری را مهیا می‌سازند؛ این نقشه‌ها به کارکنان بینشی روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان با اهداف کلی سازمان داده و آنها را قادر می‌سازند تا به طریقی هماهنگ و مشارکتی، در جهت اهداف مطلوب شرکت عمل نمایند. این نقشه‌ها باز نمودی بصری از اهداف اساسی یک شرکت و روابط حساس میان آنها است؛ روابطی که محرک عملکرد سازمان هستند. نقشه‌های استراتژی روابط علت و معلولی را نشان می‌دهند که از طریق آنها، اصلاحات خاصی منجر به دستاوردهای مطلوب می‌گردد و گفتگو و تعامل میان مدیران با ایجاد تصویری از این ارتباطات آسان می‌شود. (کاپلان و نورتون، ۱۳۷۹، ۹۲-۸۵)

در پاییز ۲۰۰۴ مؤسسه مشاوره ماراکون با همکاری ای. آی. یو به تحقیق درباره مدیران ارشد ۱۹۷ شرکت بین‌المللی پرداخت؛ درآمد سالانه هر یک از این شرکت‌ها بیش از پانصد میلیون دلار بود. در حالی که مدیران مورد بررسی در بازارهای بسیار متفاوت و در مکان‌های مختلف رقابت می‌کردند، دغدغه آنها درباره استراتژی و اجرا بسیار مشابه بود. بررسی‌ها نشان داد استراتژی‌ها به طور متوسط تنها به ۶۳ درصد از عملکرد مالی بالقوه خود

1. M.I.T

2. Bain & Company

موانع اجرای استراتژی

- بر طبق نظام ارزیابی متوازن، چهار مانع اساسی برای اجرای برنامه استراتژیک وجود دارد: (به جدول شماره ۱ مراجعه شود).
- ۱- موانع چشم انداز ی: هیچکس درک روشنی از استراتژی سازمانی ندارد.
 - ۲- موانع فردی: اغلب افراد هدفی دارند که مرتبط به استراتژی سازمانی نمی باشد.
 - ۳- موانع منابع و امکاناتی: زمان، انرژی و پول بطور مناسب به بخش های حیاتی سازمانی تخصیص داده نمی شود. برای مثال بودجه ها مرتبط با استراتژی سازمانی نیستند و در نتیجه منابع به هدر می روند.
 - ۴- موانع مدیریتی: مدیران زمان خیلی کم و محدودی را برای استراتژی سازمانی صرف می کنند و زمان خیلی زیادی را برای تصمیماتی کوتاه مدت اختصاص می دهند. (Niven, 2002)

جدول شماره (۱) - موانع اجرای استراتژی از دیدگاه پل نیون

مانع چشم انداز	مانع افراد	مانع مدیریتی	مانع منابع
تنها ۵٪ نیروی کار استراتژی را می فهمند .	فقط ۲۵٪ از مدیران مشتاقند تا به استراتژی مرتبط گردند.	۸۵٪ تیم اجرایی کمتر از یک ساعت در هر ماه برای بحث پیرامون استراتژی صرف می نمایند .	۶۰٪ سازمان به استراتژی های بودجه مرتبط نمی شوند.

در نشریه "فورچون" آمده است (WWW.BalancedScorecard.org): تنها کمتر از ۱۰٪ استراتژی هایی که به شکل کارا فرموله شده اند ، به شکل کارا پیاده می شوند . در اکثر موارد بررسی شده، حدود ۷۰٪ مشکلات واقعی ناشی از استراتژی های ضعیف نیست بلکه منبعت از اجرای ضعیف می باشند . چرا ؟

- ۱- سازمانها نمی توانند استراتژی خود را توصیف کنند .
- ۲- استراتژی را مدیریت نمی کنند .
- ۳- اجرای استراتژی را به یک شایستگی اصلی تبدیل ساخته اند .

کاپلان و نورتون بر این عقیده اند

- روش دقیق و مشخصی جهت توصیف استراتژی وجود ندارد.
- ۹۵٪ از نیروی کار، استراتژی سازمانی را درک نمی کنند.
- ۶۷٪ منابع انسانی و سرمایه اطلاعاتی سازمان با استراتژی همسو نمی باشد.
- فقط ۲۵٪ از انگیزه و محرک های مدیریتی مرتبط با استراتژی است.
- ۷۰٪ از برنامه های جبران خدمات و انگیزش مدیران میانی مرتبط با استراتژی نیست.
- ۶۰٪ از بودجه سازمانی مرتبط با استراتژی سازمانی نیست.
- ۸۵٪ از تیم های عملیاتی زمان کمتر از یک ساعت در ماه را به بحث پیرامون استراتژی اختصاص می دهند. علاوه بر مشکل پیاده سازی استراتژی اکثر سازمانها تنها قادر به اندازه گیری دارایی های مشهود خود می باشند. چرا که معیارهای مالی توانایی توصیف و سنجش دارایی های نامشهود را ندارند.

نقشه استراتژی و دارایی های نامشهود

نقشه استراتژی منطق استراتژی را توصیف می کند و اهداف فرایندهای حیاتی داخلی را که ارزش خلق می کنند و نیز دارایی های نامشهود مورد نیاز پشتیبانی از آنها را نشان می دهد. از چشم اندازی وسیع تر، نقشه استراتژی نحوه تبدیل ابتکارات و منافع یک سازمان به دستاوردهای مشهود را نشان می دهند .

در عصر اطلاعات، شرکت ها باید به طور فزاینده ای دارایی های نامشهود را خلق و سازماندهی کنند؛ دارایی های نامشهود به منابع اصلی مزیت رقابتی مبدل شده اند و سازمانها در پی یافتن ابزاری برای توصیف و سنجش ارزش آنها می باشند. سنجش ارزش دارایی های نامشهود در واقع به معنای تخمین میزان هم سویی این دارایی ها با راهبرد شرکت است. (Kaplan&Norton, 2004, 52)

نتیجه یک تحقیق نشان می دهد که تنها ۱۵٪ ارزش شرکت ها (بر مبنای بازار) بر اساس دارایی های مشهود و ۸۵٪ بقیه ، بر مبنای دارایی های نامشهودی از قبیل

شود. افزون بر رضایت مشتریان، اکثر مدیران کارآیی عملیاتی، بهبود عملکرد کارکنان، نوآوری و تغییرات سازمانی را نیز به عنوان عوامل مهم غیر مالی معرفی کردند (Ittner, 1998, 205-238). تحقیقات دیگری نیز نشان می‌دهد که پیدایش روش‌های هزینه‌یابی جدید نظیر کارت امتیازی متوازن تأثیر به‌سزایی در ارزیابی عملیات سازمان‌ها داشته است. (Shinder, 1999, 1-5)

مجموعه بحث‌های نظری مربوط به مشکلات استفاده از معیارهای مالی، بحث پیرامون اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود، برطرف ساختن شکاف بین تدوین و اجرای استراتژی و حذف موانع اجرای استراتژی، مدیریت را به سمت به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی سوق داده است. (Kurtzman, J, 1997, 128-130)

یک نقشه استراتژی، سازمان را به توصیف و نشان دادن اهداف، ابتکارات و مقاصد عملیاتی، معیارهای مورد استفاده در ارزیابی عملکرد (مثل سهم بازار و تحقیقات مشتری) و پیوندهایی که مبنای جهت‌گیری استراتژیک هستند، قادر می‌سازد. بهترین راه برای ایجاد نقشه‌های استراتژی، از بالا به پایین و شروع از مقصد و سپس، ترسیم مسیرهایی است که بدان ختم می‌شوند. (کاپلان و نورتون، ۱۳۷۹، ۸۵-۹۲)

چهار وجه نقشه استراتژی

وجه مالی: ایجاد نقشه‌های استراتژی از یک استراتژی مالی برای افزایش ارزش برای سهامداران، آغاز می‌شود. یکی از کمک‌های اساسی نقشه استراتژی برجسته کردن فرصت‌های بهبود عملکرد مالی، نه فقط از طریق کاهش هزینه‌ها و بهبود دارایی‌ها، بلکه از طریق رشد درآمد است. همچنین ایجاد توازن بین این دو استراتژی کمک می‌کند به حصول اطمینان از این که کاهش هزینه‌ها و دارایی‌ها منجر به فدا کردن فرصت‌های رشد شرکت نخواهد شد.

وجه مشتری: محور هر استراتژی کسب و کاری ایجاد ارزش برای مشتری است که خود توصیف‌کننده آمیزه‌ای منحصربه‌فرد از مشخصات محصول و خدمت، روابط با مشتری و شهرتی است که یک شرکت از خود بر اذهان می‌گذارد. مندرجات «نقشه استراتژی کارت امتیاز

رضایت مشتریان، بهبود کیفیت محصولات، ارائه خدمات سریع به مشتریان و استفاده از نیروی انسانی کارآمد است که هیچ‌گاه در ترازنامه آنها منعکس نمی‌گردد. (Lev, 1992, 9-32)

جدول شماره ۲ میزان دارایی‌های نامشهود در ۱۰ شرکت مطرح جهان را نشان می‌دهد (ارقام در ژانویه ۲۰۰۳ محاسبه شده است).

جدول شماره (۲) «محاسبه دارایی‌های نامشهود در ۱۰ شرکت مطرح جهان» (Lev, 2004, 109)

نام شرکت	دارایی‌های نامشهود برآورد شده (بر حسب میلیارد دلار)
جنرال الکتریک	۳۲۴
فایزر	۲۰۰
اکسون موبیل	۱۶۴
التریا گروپ	۱۴۳
آی. بی. ام	۱۳۴
مرک	۱۲۴
مایکروسافت	۱۲۳
وریزون	۱۰۵
اینتل	۹۵
اس. بی. سی کامیونیکیشنز	۶۲

اهمیت دارایی‌های غیر مشهود تا آن جایی پیش رفته که اخیراً هیأتی مرکب از اعضای هیأت علمی دانشگاه ام. آی. تی و شرکت حسابرسی مشاوره ای آرتور اندرسون^۱ تیم مشترکی جهت ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود تشکیل داده‌اند. (Niven, 2001, 18-24)

در تحقیق دیگری که از ۲۰۳ تن از مدیران شرکت‌های متفاوت انجام گردید، ۸۲٪ پاسخ‌دهندگان نظر دادند که اطلاعات مربوط به ارزیابی عملیات مدیران، اهمیت بالایی دارد و ۹۸٪ مدیران پاسخ‌دهنده اعلام کردند که این اطلاعات باید در گزارش‌های عادی مدیران نیز قرار گیرد. در مقابل ۸۵٪ مدیران پاسخ‌دهنده، ارزش رضایت مشتریان را «زیاد» ارزیابی کردند و ۷۶٪ آنان اعلام کردند که باید این مورد نیز در گزارش‌های آنان گنجانیده

نقشه استراتژی فرایندهای داخلی کلیدی را شناسایی می کند که با توجه به استراتژی تمایز ایجاد می نمایند؛ این فرایندها، شغل‌های استراتژیک را تعیین می کنند. شغل‌های استراتژیک موقعیت‌هایی هستند که در آن کارکنان واجد شایستگی‌های لازم بیشترین تأثیر را بر تقویت فرایندهای داخلی دارند. پروفایل شایستگی، نیازهای شغلی این موقعیت‌ها را توصیف می کند. فرایند ارزیابی، قابلیت‌های فعلی سازمان را در هر یک از شغل‌های استراتژیک با توجه به ابعادی که در پروفایل شایستگی آماده است، مشخص می سازد. تفاوت میان نیازها و قابلیت‌های فعلی که به آن فاصله شایستگی می گویند آمادگی سرمایه انسانی سازمان را نشان می دهد. سازمانها به منظور کاهش این فاصله، برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی را اجرا می کنند. پروفایل شایستگی، دانش، مهارت و ارزشهای لازم برای یک شغل را توصیف می کند.

۲- سرمایه اطلاعاتی: سرمایه اطلاعاتی به عنوان ماده خام ارزش آفرینی در اقتصاد نوین در وجه چهارم از نقشه استراتژی جای دارد. این سرمایه مشتمل بر سیستمها، پایگاه داده‌ها، کتابخانه و شبکه‌هاست که اطلاعات و دانش را در دسترس اعضای سازمان قرار می دهد. این سرمایه شامل دو جزء است: زیر ساخت فن آوری و ابزارهای سرمایه اطلاعاتی

جدول شماره (۳) - اجزاء سرمایه اطلاعاتی

توصیف	نوع سرمایه اطلاعاتی
سیستم‌ها و شبکه‌هایی که مدل جاری کسب و کار بنگاهها را تغییر می دهند.	ابزارهای تحولی
سیستمها و شبکه‌هایی که تحلیل، تعبیر و تسهیم اطلاعات / دانش را تقویت می کنند.	ابزارهای تحلیلی
سیستمهایی که داد و ستد تکراری و مهم بنگاه را خودکار می کنند	ابزارهای پردازش داد و ستدها
تسهیم فن آوری و مهارت‌های مدیریتی لازم برای توانمندسازی ارسال اثربخش و استفاده از ابزارهای سرمایه اطلاعاتی	زیر ساخت‌های فن آوری

مدیران بایستی اطمینان یابند که مجموعه ابزار سرمایه اطلاعاتی آنها با فرایندهای داخلی نقشه استراتژی سازمانشان هماهنگ است.

متوازن « اهداف متفاوت سه مفهوم کلی استراتژی (برتری عملیاتی، صمیمیت با مشتری و رهبری محصول) را نمایان تر می سازد.

وجه فرایند داخلی: هنگامی که یک سازمان تصویری روشن از دیدگاه‌های مالی و مشتری خود داشته باشد، در آن صورت می تواند ابزار دستیابی به ارزش متمایز برای مشتریان و روشهای بهبود بهره‌وری برای نیل به اهداف مالی را تعیین کند. فرایندهای داخلی در سازمان به چهار دسته تقسیم می شوند:

مدیریت عملیاتی، مدیریت مشتری، نو آوری، مسئولیتهای قانونی و اجتماعی

هر یک از این موارد شامل صدها زیر فرایند است که به طرق مختلف ایجاد ارزش می کند. مدیرانی که از هنر استراتژی استفاده می کنند، باید چند فرایندهای مهمی که ارزشی فوق العاده برای خلق، ارائه و متمایز ساختن ارزش قابل ارائه به مشتری دارد، تعریف نمایند. این فرایندهای با اهمیت را مضامین استراتژیک می نامند. مضمون استراتژی بخشی از استراتژی است. هر مضمون مانند یک نبرد می باشد؛ این نبردها اجزایی از عملیات نظامی هستند اما اگر نبردها با منطق استراتژیک همراه نباشند، یک طرف ممکن است در چندین نبرد پیروز شود اما جنگ را ببازد؛ چرا که سایر مضامین استراتژیک را اجرا نکرده اند یا به شکل هماهنگ پیش نبرده اند.

وجه یادگیری و رشد: این وجه بنیان و اساس هر نقشه استراتژی است که قابلیت‌های بارز و مهارت‌ها، فن‌آوری‌ها و فرهنگ لازم برای پشتیبانی استراتژی سازمانی را تعیین می کند. در این وجه، دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می گردد و به سه سطح تقسیم می شوند: سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه سازمانی

۱- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، استعدادها و شیوه انجام فرایندهای داخلی مورد نیاز برای توفیق استراتژی را بیان می کند. فرایند اندازه‌گیری آمادگی سرمایه انسانی با شناسایی شایستگی‌هایی آغاز می شود که افراد برای انجام فرایندهای کلیدی نقشه استراتژی سازمان به آنها نیاز دارند.

است، بلکه سازمانها نیازمند توجه به دو حوزه دیگر نیز می باشند :

الف: استقرار یک سیستم اندازه گیری متناسب با نقشه استراتژی و چارچوب کارت امتیازی متوازن. این سیستم شرایطی را فراهم می کند تا در صورت عدم پیشرفت لازم در اجرای استراتژی، اقدامات اصلاحی انجام پذیرد .

ب: همسویی و هماهنگی تشکیلات با استراتژی، آگاه ساختن کارکنان و تشویق آنان بر اساس موقعیت هر فرد در تحقق اهداف، بودجه بندی بر اساس برنامه های عملیاتی (کاپلان نورتون، ۱۳۸۳:۹)

در این بخش به تشریح کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی و چهار وجه آن، و نیز تأثیر این مدل بر دارایی های نامشهود و موانع پیاده سازی استراتژی پرداخته شد. حال با بیان روش تحقیق و معرفی سازمانهای مورد بررسی میزان بکارگیری این اصول و نیز ثمربخشی مدل در سازمانهای مذکور مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در نهایت یافته های تحقیق مطرح خواهد شد.

روش تحقیق

طی ۱۰ سال گذشته جهان کارت امتیازی متوازن را با آغوش باز پذیرفته است، به طوریکه رد پای آن را نه تنها در صنعت بلکه در واحدهای آموزشی و فنی، بانکها، ادارات بیمه و ... می توان یافت، ولی در ایران تازه وارد و ناشناخته است. در این تحقیق به دلیل ماهیت کار، شیوه مطالعه موردی و ابزار مصاحبه جهت بررسی موضوع انتخاب گردید.

این روش برای مطالعه دقیق و همه جانبه یک یا دو مورد خاص روش مناسبی است. در مورد کاوی تهیه تاریخچه یا سابقه واحد مورد نظر مهم است تا از طریق آن بتوان عوامل مختلفی را که بر وضعیت فعلی آن مورد تأثیر گذاشته مشخص کنیم؛ در این روش بایستی اطلاعات جامعی در مورد گذشته، حال، محیط و خصوصیات مورد وجود داشته باشد. از نقاط قوت این روش ارائه اطلاعات کامل و جامع پیرامون مورد آزمودنی می باشد .

روح تحقیق موردی و مرکز ثقل آن در این است که سعی شود تا یک تصمیم یا مجموعه ای از تصمیمات به وضوح

سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات بتدریج افزایش یافته است اما هنوز ۹۰٪ هزینه سالانه در این بخش به راه اندازی و نگهداری تجهیزات موجود اختصاص می یابد و تنها ۱۰٪ بودجه صرف سرمایه گذاری هدفمند بسته به نظر مدیران می شود .

سرمایه اطلاعاتی بایستی همانند دارایی ها مدیریت شود و ارزش آن با سهمی که در استراتژی سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی دارد، سنجیده شود و تغییرات لازم هماهنگ با مدیریت تغییر و تحول سازمان در آن ایجاد گردد .

۳- سرمایه سازمانی: سرمایه سازمانی به معنای توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرایندهایی است که برای اجرای استراتژی ضروری هستند. سرمایه سازمانی قابلیت یکپارچه سازی دارایی های نامشهود و مشهود را فراهم می سازد، آنگونه که دارایی های سرمایه اطلاعاتی و انسانی نامشهود و دارایی های مالی و فیزیکی مشهود را با استراتژی هماهنگ می سازد. هنگامی که شرکت دارای سرمایه سازمانی بالایی می باشد، درکی مشترک از چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و استراتژی دارد که هماهنگی عملکردی پیرامون استراتژی ایجاد می کند و در تمامی سطوح و بخشهای سازمان، دانش و آگاهی برای همسویی کارکنان تسری می یابد. توانایی ایجاد سرمایه سازمانی مثبت یکی از بهترین شاخص های توفیق استراتژی می باشد. سرمایه سازمانی از چهار جزء تشکیل شده است :

۱- فرهنگ : آگاهی و درونی کردن مأموریت، چشم انداز و ارزش های بنیادین مورد نیاز برای اجرای استراتژی ها

۲- رهبری : داشتن رهبران مناسب در تمام سطوح برای بسیج سازمان در جهت پیشبرد استراتژی های آن .

۳- هماهنگی : اهداف و انگیزه های فردی و تیمی واحد در جهت تأمین اهداف استراتژیک .

۴- کار تیمی : تسهیم دانش استراتژیک در سازمان. (کاپلان نورتون، ۱۳۷۹: ۸۵-۹۲) و (کاپلان نورتون، ۱۳۸۳: ۲۴۸-۲۲۹)

برای موفقیت کامل در پیاده سازی و ثمربخشی استراتژی، نه تنها تهیه نقشه استراتژی برای بیان و تشریح روش استراتژی و طراحی عملیات اجرایی مرتبط با آن لازم

اجرای کارت امتیازی متوازن در سازمان " الف "

طرح ریزی استراتژیک بر اساس ۱۸ تا ۲۲ جلسه هم اندیشی ۴/۵ ساعته شکل گرفت. در این جلسات چشم انداز، فلسفه وجودی، ارزشهای بنیادی، هدف جسورانه (بی هاگ)^۱، تحلیل ذی نفعان، مسائل استراتژیک و روابط علی و معلولی تعیین شد. پس از مشخص شدن فرآیندهای استراتژیک، معیارهای خاصی برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان برای هر یک از این فرآیندها تعیین شد که براساس آن قوت و ضعف سازمان شناسایی گردید.

نقشه فرایندهای سازمان

در این نقشه ۲۳ فرایند تاثیر گذار بر مضامین استراتژیک مشخص شده است. شکل شماره (۲)

برای اجرای کارا و اثربخش فرایندهای کلیدی، بایستی شایستگی ها و گلوگاه هایی مورد بررسی قرار گیرند. شایستگی ها آن دسته از توانمندیها هستند که برای اجرای فرایندهای کلیدی لازم می باشد و باید مورد شناسایی و تقویت واقع گردند. گلوگاه ها آن دسته از ضعفهای شرکت هستند که برای اجرای فرایندهای کلیدی الزامی و سازمان فاقد آنها می باشد و بایستی رفع گردند.

با توجه به مدل کاپلان و نورتون این موارد را می توان در ۵ حوزه شناسایی نمود:

- تجهیزات و تکنولوژی
- نیروی انسانی
- سرمایه مالی
- زیر ساخت ها و سیستم های اطلاعاتی
- فرهنگ سازمانی

عوامل فوق در وجوه فرآیندها و رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن به عنوان ریشه های توفیق یا شکست سازمان در فائق آمدن بر مسایل استراتژیک مطرح می باشد. (جدول شماره (۳)) مدیران ارشد با توجه به الگوی کارت امتیازی متوازن و انتظارات ذی نفعان موضوعات زیر را به عنوان مهم ترین موضوعات استراتژیک

آشکار و روشن بیان شود. چرا آن تصمیمات گرفته شده اند، چگونه به اجرا درآمدند و به چه نتایجی انجامیدند. در پژوهش هایی که برای قضاوت و ارزیابی انجام می شود، این روش جایگاه مشخصی و ممتازی دارد. (استیک، ۱۳۷۹) و (ین، ۱۳۷۶)

هدف از انتخاب این روش در تحقیق، بررسی جنبه های مختلف بکارگیری نقشه استراتژی در ۲ سازمان ایرانی می باشد.

نمونه های مورد مطالعه در این تحقیق مدتی است که در حال اجرای این مدل هستند؛ و پاره ای از نتایج اجرای این مدل در سازمانهای مذکور، قابل مشاهده می باشد. جمع آوری اطلاعات این تحقیق از طریق تشکیل جلساتی با حضور گروه مشاوران و تسهیل گران، تیم کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی در سازمان مربوطه، مدیران ارشد و میانی سازمان، کارشناسان واحدهای مختلف و افرادی که به شکلی درگیر پروژه بوده اند، بررسی اسناد و مدارک پروژه و ساعات متوالی مصاحبه حضوری صورت پذیرفته است.

در ادامه به معرفی سازمانهای مورد مطالعه، بررسی شیوه اجرای مدل و واکاوی ابزار نقشه استراتژی کارت امتیازی بکار رفته پرداخته خواهد شد.

سازمان " الف "

این سازمان دولتی که از زیرمجموعه های وزارت نیرو می باشد، در سال ۱۳۴۵ آغاز بکار نموده است. در حال حاضر این شرکت دارای شرکت های وابسته متعددی می باشد که تنها یک بخش آن بیش از ۸۷۰ نفر پرسنل دارد. در این شرکت ذینفعان عبارتند از شخصیتهای حقیقی و حقوقی که سازمان در انجام مأموریت و رسالت خود، بطور مستقیم و یا غیر مستقیم با آنها ارتباط دارد. از سال ۱۳۷۹ تا کنون ۳ گروه مشاوره مختلف جهت ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، تغییر در تفکر مدیریت و نیز برنامه ریزی استراتژیک با کمک کارت امتیازی متوازن، در شرکت " الف " به فعالیت پرداخته اند.

۱. بی هاگ BEE-hag از حروف نخست چهار واژه Big - Gairy - Audacious - Goals به معنای

هدفهای بزرگ، دشوار و بلند پروازانه تشکیل شده است.

مشتریان؛ که در نهایت ۳ موضوع اول به عنوان مضامین استراتژیک انتخاب شدند.

شناسایی و استخراج کردند. تأمین منابع مالی، تأمین انرژی مطمئن، مدرنیزه کردن چاه‌های کشاورزی، کاهش تلفات، آگاه‌سازی ذی‌نفعان، پاسخگویی سریع و مناسب به

شکل شماره (۲) - نقشه فرایندهای سازمان "الف"

<i>Support processes</i>	<u>فرایندهای پشتیبان</u>	<i>Add value processes</i>	<u>فرایندهای ارزش افزوده</u>
S100	برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش	V100	بچاد شبکه
S110	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	V110	برنامه‌ریزی
S120	آموزش	V120	طراحی
S200	تحقیقات و استانداردها	V130	تدارکات
S210	به کارگیری استانداردها	V140	احداث
S220	تحقیقات	V150	تحويل
S230	بهبودسازی مصرف انرژی	V200	انرژی الکتریکی
S300	نگهداری و تعمیرات کالیبراسیون	V210	تولید انرژی الکتریکی
S310	نگهداری و تعمیرات	V220	انتقال
S320	کالیبراسیون	V230	توزیع
S400	انبارش	V300	خدمات مشتریان
S410	انبار	V310	خدمات مشتریان
S500	برنامه‌ریزی تأمین انرژی الکتریکی	<i>Management processes</i>	<u>مجموعه فرایندهای مدیریتی</u>
S510	برنامه‌ریزی تأمین انرژی الکتریکی	M100	مدیریت کیفیت
S600	امور مالی	M110	بازنگری مدیریت
S700	ایمنی	M120	ممیزی داخلی
S710	ایمنی	M130	کنترل مدارک
		M140	کنترل سوابق
		M150	اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
		M160	کنترل محصول نامنتطبق
		M180	پروژه‌های بهبود

جدول شماره (۳) - گلوگاهها و شایستگی ها در فرایندهای مؤثر بر مسأله استراتژیک "تأمین منابع مالی" در سازمان "الف"

شرح گلوگاه / شایستگی	نوع گلوگاه (C) شایستگی (S)					کد فرایند	فرایند	اجزا / ایده های اولیه
	فرهنگ سازمانی	سیستم اطلاعاتی	نیروی انسانی	تجهیزات تکنولوژی	فرایندها			
۱-C-۱-۱- عدم تدوین فرایند					C	V110	۱- ارزیابی و شناخت منابع مالی (توانیر و عمومی)	حداکثر استفاده از منابع مالی
۱-C-۲-۱- عدم کفایت فرایند ۲-C-۲-۲- فقدان بانک اطلاعاتی از شبکه ارتباطات ۲-S-۲-۱- شایستگی نیروی انسانی موجود ۲-S-۲-۱- همسویی نیروی موجود		C	S		C	S600	۲- پیگیری مسایل مالی	
۱-C-۳-۱- عدم تدوین فرایند ۲-C-۳-۲- فقدان بانک اطلاعاتی مناسب برای طرحریزی ارتباطات ۳-S-۳-۱- کاراکتر و مهارت مناسب مدیران و اکثر اعضای شورای معاونین در برقراری و توسعه ارتباطات		C	S		C	M100	۳- لابی برای تأمین منابع مالی	
۱-C-۴-۱- عدم کفایت فرایند ۴-S-۴-۱- استفاده از نرم افزار DigSilent ۴-S-۴-۲- کاراکتر و مهارت مناسب مدیران و اکثر اعضای شورای معاونین در برقراری و توسعه ارتباطات		S	S		C	M100	۴- تثبیت نیاز شرکت در توانیر و نهادهای تأثیر گذار	
۱-C-۵-۱- عدم کفایت فرایند ۲-C-۵-۲- فقدان بانک اطلاعاتی		C			C	V110 S600	۵- مطالعات اقتصادی و شناخت انواع تسهیلات	بهره گیری از تسهیلات داخلی و خارجی
۱-C-۶-۱- عدم کفایت فرایند					C	V110	۶- پیگیری تصویب تسهیلات	
۱-C-۷-۱- عدم کفایت فرایند					C	V110 S600	۷- پیگیری دریافت تسهیلات	
۱-C-۸-۱- عدم کفایت فرایند ۲-C-۸-۲- فقدان بانک اطلاعاتی		C			C	M100 S600	۸- کاهش دارایی های غیر ضرور	استفاده بهینه از امکانات موجود
۲-C-۹-۲- فقدان بانک اطلاعاتی		C				M100	۹- افزایش بهره وری	

ترسیم نقشه استراتژی و اهداف عملیاتی

در این مرحله نقشه استراتژی سازمان ترسیم شد و در وجوه مختلف، شاخص‌های استراتژیک استخراج گردید. (شکل شماره ۳) که به صورت تقریبی ۲۴ تا ۲۸ شاخص مبنای تعیین اهداف استراتژیک سازمان قرار گرفت. در نقشه استراتژی سازمان "الف" به دلیل غیر انتفاعی بودن این سازمان، جای وجه مالی با مشتری عوض شده و در وجه مشتریان همان مضامین استراتژیک لحاظ شده است؛ برخی مراحل این پروژه طبق مثال کاپلان و نورتون با عنوان "شهر شارلوت" در کتاب نقشه استراتژی پیاده شده است.

پیش از تکمیل وجه فرایندهای داخلی، مضمون مالی که از مضامین استراتژیک می‌باشد به وجه مالی و فرایندهایی که از جنس زیر ساختهای سازمان بودند به وجه رشد و یادگیری منتقل شدند. با توجه به اهمیت رضایت کارکنان در شکل دهی سه مقوله فرهنگ، کار تیمی و هماهنگی،

شاخص رضایت کارکنان در وجه رشد و یادگیری مورد استفاده قرار گرفت. باید توجه کرد که نقشه استراتژی رویکردی ایستا از استراتژی بنگاه ایجاد می‌نماید.

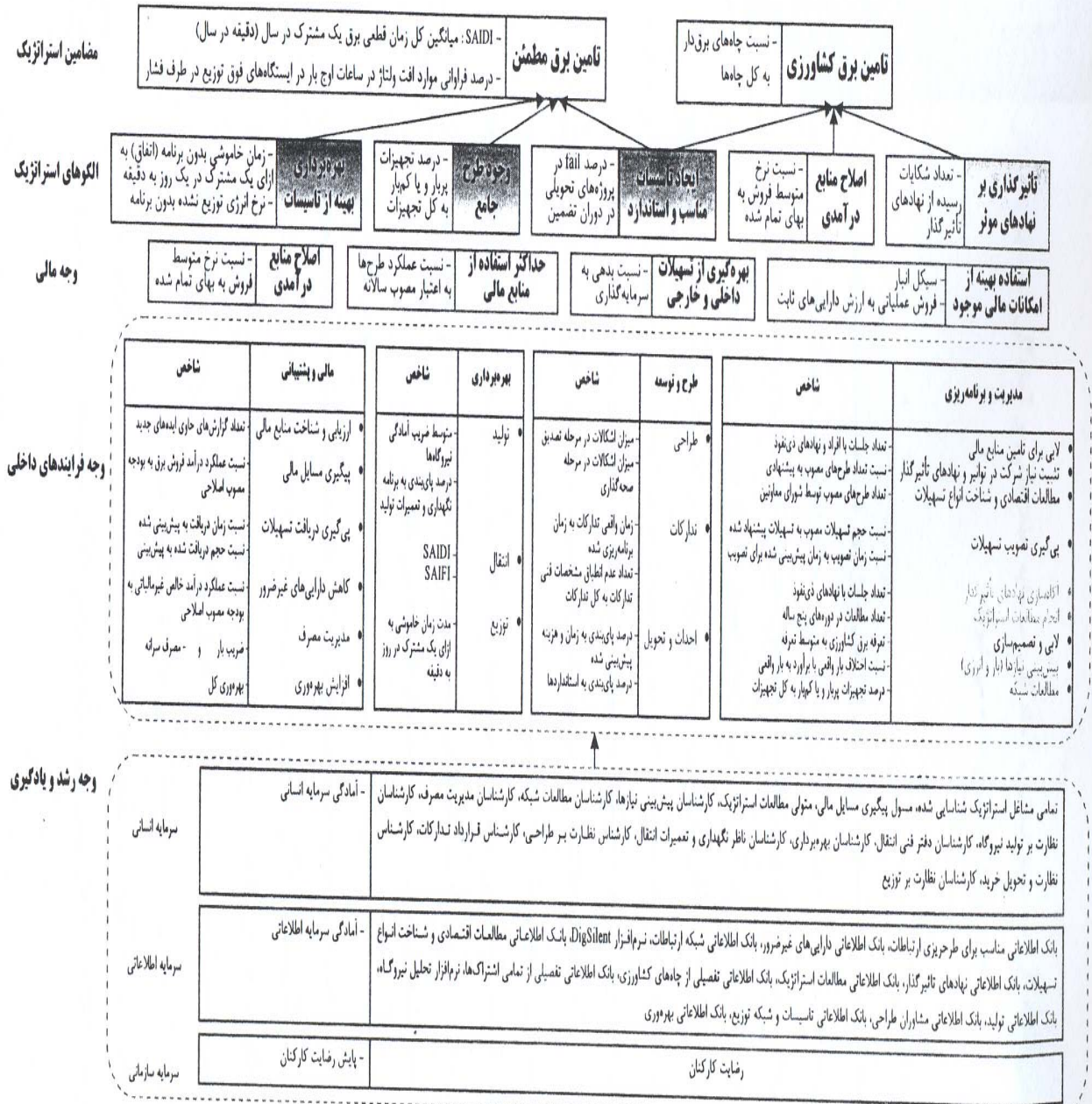
سه بخش دیگر بایستی به نقشه اضافه شود تا پویایی استراتژی را ایجاد نماید:

۱- کمی کردن: تعیین اهداف و بررسی روابط علت و معلولی در نقشه استراتژی

۲- تعیین برنامه زمانی: تعیین شیوه خلق ارزش توسط مضامین استراتژیک در افقهای زمانی کوتاه، متوسط و بلند مدت برای ایجاد ارزش متوازن و پایدار

۳- انتخاب اقدامات: انتخاب سرمایه گذاری‌های استراتژیک و برنامه‌های عملی که سازمان را برای تحقق عملکرد مورد نظر در چارچوب‌های زمانی تعیین شده آماده می‌سازد. بدون کمی‌سازی هدف استراتژیک به بیانیتهای از آرزوهای سازمان تقلیل می‌یابد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۳۹۳)

شکل شماره (۳) - نقشه استراتژی سازمان "الف"



می‌شود. اقدامات استراتژیک اعمالی هستند که برای حذف فاصله میان عملکرد مورد نظر و عملکرد فعلی لازم می‌باشند. یکپارچه سازی معیارها، اهداف و اقدامات نقشه استراتژی، توصیفی کامل از ارزش افزایی ارائه می‌دهند؛ به این معنی که توصیفی کامل از استراتژی سازمان و اجرای موفق آن به دست می‌آید. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۷۲) در سازمان "الف" به موازات هدف گذاری شاخصهای ارزیابی، کارگروههای کارشناسی به بررسی نمودارهای علت و معلولی پرداخته و اقدامات لازم را جهت رفع گلوگاهها و حفظ شایستگی ها تدوین نموده اند. جدول شماره (۵)

پس از ترسیم نقشه و تعیین شاخصها، لازم بود اهداف کمی شوند تا در سالهای آتی مورد پایش قرار گیرند. جدول شماره (۴)

کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی را به معیارها و مقاصد برمی گرداند. اما اهداف و مقاصد به صرف شناسایی محقق نمی شوند. سازمان باید مجموعه ای از برنامه های عملی تهیه و اجرا کند تا امکان تحقق اهداف معیارها را فراهم سازد؛ این برنامه های عملی، اقدامات استراتژیک^۱ نامیده می شوند. مدیران باید برای هر معیار در کارت امتیازی متوازن اقدامات استراتژیک لازم را برای تحقق اهداف تعیین نمایند. اقدامات، نتایج را خلق می کنند؛ لذا اجرای استراتژی با اجرای اقدامات استراتژیک مدیریت

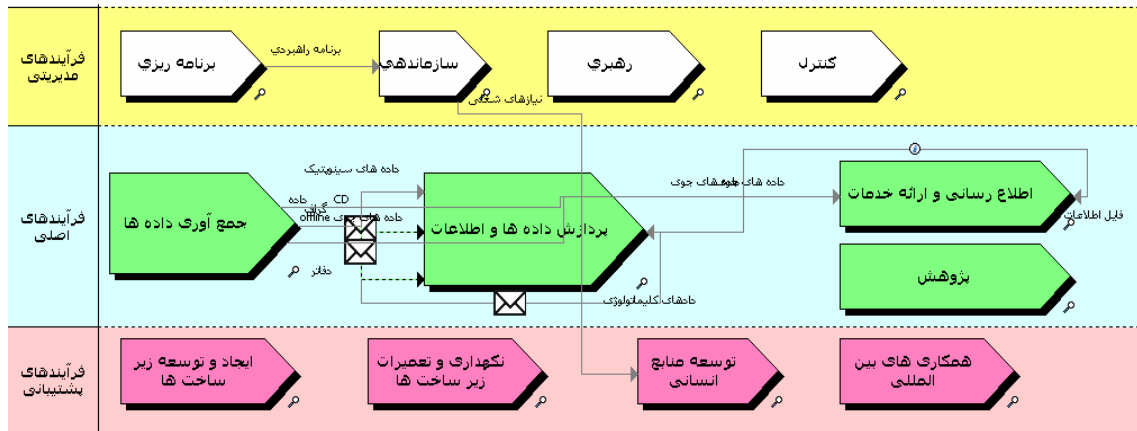
جدول شماره (۴) - اهداف کمی شاخصهای ارزیابی مسائل استراتژیک در سازمان "الف"

مسئله استراتژیک	شاخص ارزیابی	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹
تأمین منابع مالی	۱- اعتبارات مصوب سالانه به نیاز ریالی طرح جامع در سال مورد نظر (درصد)	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵
	۲- نسبت عملکرد ریالی طرح ها به اعتبار مصوب سالانه (درصد) : مجموع عملکرد طرح انتقال و توزیع	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰
تأمین برق کشاورزی	۳- تعداد چاه های برق دار	۲۶۳۹۰	۲۶۳۹۰	۲۸۱۳۰	۲۹۳۳۰	۳۰۵۳۰	۳۱۷۳۰
تأمین برق مطمئن	۴- SAIDI : میانگین کل زمان قطعی برق یک مشترک در سال (دقیقه در سال)	۹۰	۸۵/۵	۸۱/۲	۷۷/۱	۷۳/۳	۶۹/۶
	۵- درصد فراوانی موارد افت ولتاژ در ساعات اوج بار در ایستگاه های فوق توزیع در طرف فشار متوسط	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰

جدول شماره (۵) - اقدامات، پروژه ها و سیاستهای معاونت مالی و پشتیبانی در سازمان "الف"

تفکیک اقدام یا پروژه به اقداماتی شفاف در سال های جداگانه					سیاست یا اقدام و یا پروژه مورد نیاز (برای رفع موانع تحقق گلوگاه/ حفظ شایستگی)	کد و شرح گلوگاه / شایستگی
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول		
مستمر					توسعه شبکه ارتباطات و لایه کردن	۲-C-۱- عدم کفایت فرایند پیگیری مسایل مالی
به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	بررسی منابع اطلاعاتی مختلف و ایجاد بانک اطلاعاتی لازم	ایجاد و به روز رسانی بانک اطلاعاتی مناسب برای طرحریزی ارتباطات	۲-C-۲- فقدان بانک اطلاعاتی مناسب برای طرحریزی ارتباطات
مستمر					به کارگیری راه کارهای انگیزشی برای پرسنل مرتبط	۲-S-۱- شایستگی نیروی انسانی موجود مرتبط با پیگیری مسایل مالی
مستمر					نیازسنجی آموزشی و آموزش کارکنان	۲-S-۲- همسویی نیروی انسانی موجود مرتبط با پیگیری مسایل مالی
مستمر					بررسی راهکارهای موجود و بهبود فرایند	۷-C-۱- عدم کفایت فرایند پیگیری دریافت تسهیلات
فروش دارایی های غیر ضرور	فروش دارایی های غیر ضرور	فروش دارایی های غیر ضرور	فروش دارایی های غیر ضرور	تدوین دستورالعمل کاهش دارایی های غیر ضرور و فروش آنها	بهبود فرایند	۸-C-۱- عدم کفایت فرایند کاهش دارایی های غیر ضرور
به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	به روز رسانی بانک اطلاعاتی	تدوین دستورالعمل شناسایی دارایی های غیر ضرور و ایجاد بانک اطلاعاتی لازم	توسعه بانک اطلاعاتی دارایی های غیر ضرور	۸-C-۲- فقدان بانک اطلاعاتی مرتبط با دارایی های غیر ضرور

شکل شماره (۴) - نقشه فرآیندهای سازمان "ب"



سازمان "ب":

سازمان "ب" در سال ۱۳۳۸ خورشیدی به طور رسمی و در جهت اطلاع‌رسانی به مردم و سایر ارگانهای دولتی تاسیس شد.

مشتریان و ذی‌نفعان: در این سازمان لفظ کاربر جایگزین مشتریان شده است؛ چرا که سازمانی دولتی است و خدمات خود را تقریباً رایگان ارائه می‌دهد. کاربران این ارگان عبارتند از: دانشجویان، اساتید و دانش‌آموزان داخل و خارج از کشور. کلیه نهادها و سازمانهای دولتی از جمله وزارت نیرو، جهاد کشاورزی، راه و ترابری، ارتش، سپاه پاسداران، صدا و سیما و بانکهای دولتی و نیز شرکتهای خصوصی از جمله: شرکت‌های بیمه، بانکهای خصوصی، شرکتهای ساختمانی، استانداری و شهرداری‌ها، ارگانهای ورزشی

تاریخچه کارت امتیازی متوازن در سازمان "ب":

۱/۵ سال از ورود کارت امتیازی متوازن به این سازمان می‌گذرد. طرح کارت امتیازی متوازن در کل سازمان آغاز شده ولی قسمت خاصی به عنوان واحد الگو^۱ برای اجرای طرح انتخاب شده است که فعالیت‌های صف و اصلی در این بخش صورت می‌گیرد و سایر واحدهای سازمانی به پشتیبانی آن می‌پردازند. در عین حال ۳۰ استان کشور

نیز در جهت پیوستن به این سیستم، اقداماتی را آغاز نموده و به ایجاد پایگاه داده نیز پرداخته‌اند. در این سازمان کمیته راهبردی (شامل ریاست سازمان، مشاور کارت امتیازی متوازن سازمان، مدیر نوسازی و تحول اداری سازمان، کارشناس فن‌آوری اطلاعات، کارشناس آموزشی) در قالب جلسات ماهیانه، پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن را کنترل می‌نماید و گزارشات تیم عملیاتی را مورد نقد و بررسی قرار می‌دهد. قبل از ورود کارت امتیازی متوازن به این سازمان، سیستم ارزیابی عملکرد وجود نداشته مگر در بخش بودجه و مالی که بصورت گزارش‌های سالانه ارائه شده است.

اجرای کارت امتیازی متوازن در سازمان "ب":

در این سازمان پس از آغاز پروژه و انتخاب واحد الگو، در مرحله اول نقشه فرآیندها به شرح زیر تهیه شد:

- ۱- فرآیندهای مدیریتی: شامل برنامه‌ریزی، رهبری و ..
- ۲- فرآیندهای اصلی: شامل جمع‌آوری داده‌ها و ..
- ۳- فرآیندهای پشتیبانی (شکل شماره ۴)

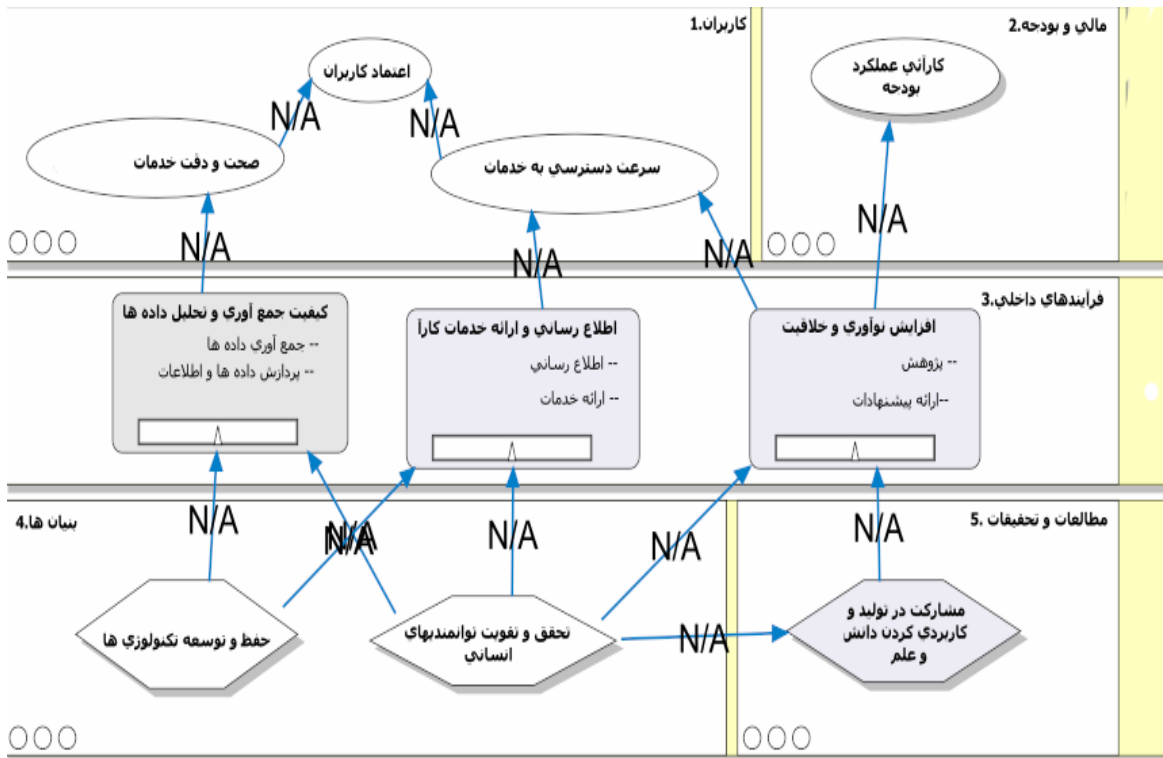
فرآیندهای داخلی ۴- یادگیری و رشد ۵- پژوهش به این ترتیب نقشه استراتژی رسم و ارتباط هر دیدگاه با سایر منظرها بررسی شد. (شکل شماره ۵)

پس از رسم نقشه استراتژی، سنجه ها تعیین شد و تیم اجرایی در حال ایجاد بانکهای اطلاعاتی می باشد تا بتواند با استفاده از اطلاعات به روز و صحیح، به داشبورد^۱ این سنجه ها دسترسی یابد.

و مضامینی همچون اعتماد کاربران، سرعت دسترسی به خدمات و صحت و دقت خدمات، به عنوان مضامین استراتژیک سازمان انتخاب شد. در فاز دوم این طرح منظرهای کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار گرفت. پس از مطالعه، به دلیل اولویت مسائل پژوهشی وجه دیگری به ۴ وجه رایج، اضافه شد:

۱- منظر مالی و بودجه ۲- منظر کاربران ۳- منظر

شکل شماره (۵) - نقشه استراتژی سازمان "ب"



داشبورد

مقیاسها و درجه‌های موجود بر روی داشبورد، عملکرد فعلی بخشهای مختلف و حساس اتومبیل و هواپیما را برای راننده نمایان می‌سازند، به طوری که راننده قادر خواهد بود به سرعت وضعیت اتومبیل را بررسی کرده و اصلاحات لازم را انجام دهد. در سازمان هم به همین ترتیب است. پس از بررسی اجمالی سنجه‌های داشبورد، مدیریت می‌تواند عملکرد جاری سازمان را ارزیابی کرده و تصمیم مناسبی اتخاذ نماید.

با وجود تعداد زیادی شاخص در سازمان باید به این نکته توجه داشته باشیم که هر شاخصی برای اولویتهای اساسی سازمان مناسب نخواهد بود؛ با توجه به اولویتهای داشبورد مدیران یک یا دو سنجه‌ای را انتخاب می‌کنند که حاوی اطلاعات حیاتی برای موفقیت کار گروهی آنها هستند (Kuo, 2001, 1-14).

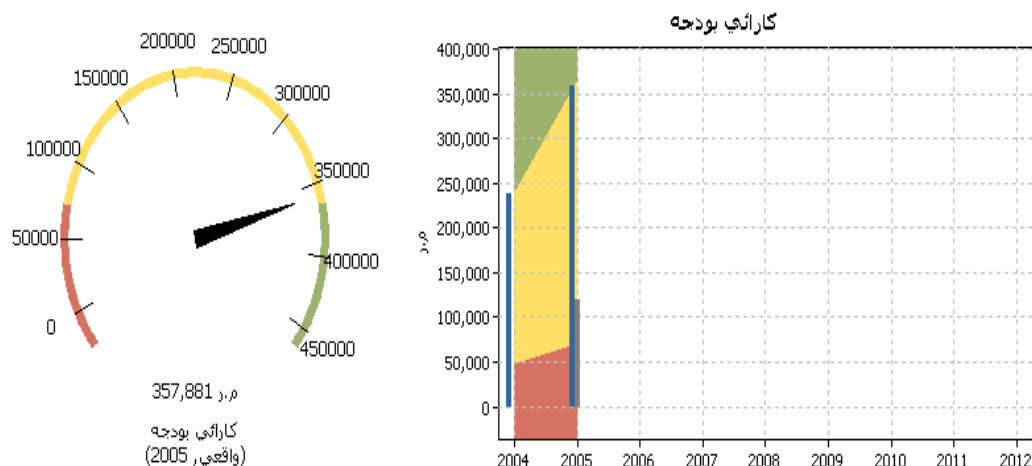
در حال حاضر ۲ داشبورد با عناوین صحت و دقت خدمات و به هنگام بودن داده‌های دریافتی (سرعت دسترسی به خدمات) به ترتیب به صورت هفتگی و روزانه فعال

می‌باشند و همه‌استانها در ساعات مشخص به طور خودکار اطلاعات خود را به آن ارسال می‌نمایند. داشبورد مالی (بودجه) نیز که نمایانگر فعالیتهای مالی یک ساله سازمان می‌باشد، فعال است و سایر سنجه‌ها به دلیل عدم وجود پایگاه داده مطمئن و کافی (یعنی اطلاعات حداقل ۲ سال گذشته) غیر فعال می‌باشند. داشبورد بودجه هر ساله عملکرد بودجه را اندازه‌گیری می‌کند و اطلاعات آن به شکل فصلی و سالانه تغییر می‌نماید. (شکل شماره ۶)

فاصله صفر تا ۷۰۰۰۰ میلیون ریال منطقه خطر می‌باشد که با رنگ قرمز نمایش داده شده است. فاصله ۷۰۰۰۰ تا ۳۵۰۰۰۰ میلیون ریال منطقه زرد و فاصله ۳۵۰۰۰۰ تا ۴۰۰۰۰۰ میلیون ریال منطقه هدف می‌باشد. هم‌اکنون عقربه مبلغ ۳۵۷۸۸۱ میلیون ریال را نشان می‌دهد.

در نهایت کارت امتیازی متوازن سازمان که شامل اهداف استراتژیک، شاخصها، اهداف کمی و اقدامات عملیاتی می‌باشد، تدوین شد.

شکل شماره (۶) - داشبورد بودجه سازمان "ب"



جدول شماره (۶) - کارت امتیازی متوازن سازمان "ب"

کارت امتیازی متوازن سازمان			
هدف استراتژیک (Strategic Objective)	سنجه (Measurement)	نشانگاه (Target)	برنامه های بهبود (Initiatives)
افزایش اعتماد کاربران	کاهش تعداد شکایت کاربران	S1:10% S2:15%	۱. ایجاد فرآیند پیگیری شکایات کاربران ۲. ایجاد و بهبود فرآیند مدیریت ارتباط با کاربران
	افزایش میزان رضایت کاربران	S1:10% S2:15%	
افزایش صحت و دقت خدمات	مهارت پیش بین ها	Q1:3% per quartly	۱. بازآموزی پیش بینی ها و شرکت در کارگاههای آموزشی ۲. استفاده از مدل‌های جدید پیش بینی
سرعت دسترسی به خدمات	کاهش میانگین زمان انتظار	Q1:5 % per quartly	۱. بهبود فرآیند های ارتباط با کاربران ۲. ارتقاء تکنولوژیهای اطلاع رسانی
بهره وری عملکرد بودجه	افزایش کارآیی بودجه	Q1:75% Q2,Q3::90% Q4:100%	۱. ایجاد و بهبود فرآیند گزارش دهی از پروژه ها و طرحها و غیره
	افزایش اثر بخشی بودجه		
کیفیت جمع آوری و پردازش داده ها	افزایش کیفیت داده ها	Q1:3%	۱. ارتقاء تکنولوژیها و برنامه های کاربردی
	کاهش زمان دریافت داده ها	Q1:3%	
اطلاع رسانی و ارائه خدمات کارآ	به هنگام بودن اطلاع رسانی	Q1:10%	۱. ایجاد و بهبود فرآیند مدیریت ارتباط با کاربران ۲. ارتقاء تکنولوژیها و برنامه های کاربردی
	کاهش زمان فرآیند ارائه خدمات	Q1:10%	
افزایش نوآوری	میزان پاسخگویی به نیازهای جدید کاربران	۵ نیاز جدید	۱- ایجاد و بهبود فرآیند مدیریت ارتباط با کاربران ۲- برنامه جلسات تیمی بهبود فرایندها
	میزان بهبود مداوم در فرآیندها	Q1:10%	
حفظ و توسعه تکنولوژیها	افزایش استفاده از امکانات موجود	5/Per quarter	۱. فرهنگ سازی استفاده از امکانات موجود ۲. تهیه بانک اطلاعاتی جامع تکنولوژیها و امکانات
	استفاده از تکنولوژیهای جدید	10% Per year	
تقویت و تحقیق توانمندیهای انسانی	افزایش صلاحیت های حرفه ای	Q1 :10 %	آموزشی مهارت های نوین
افزایش مشارکت در تولید و کاربردی کردن دانش و علم	میزان همکاری علمی با موسسات تعداد پروژه های کاربردی شده	✓ ✓	بهبود مدیریت خدمات پژوهشی

می باشد. لازم به ذکر است که این نتایج برگرفته از ادبیات موضوع، اسناد و مدارک اجرای طرح و نیز نظرات کارشناسی تیم اجرایی می باشد.

مقایسه نتایج ترسیم نقشه استراتژی در دو سازمان "الف و ب" و تطبیق آن با ادبیات موضوع:

جدول زیر بیانگر دستاوردهای پیاده سازی مدل در دو سازمان مذکور با تطبیق با ادبیات به صورت مقایسه ای

جدول شماره (۷) - دستاوردهای نقشه استراتژی در دو سازمان "الف و ب" در مقایسه با ادبیات

ردیف	نتایج پیاده سازی طرح	سازمان الف	سازمان ب	ادبیات موضوع
۱	ایجاد زبانی مشترک برای بیان ارزشهای سازمان و انتقال مفهوم استراتژی	✓	✓	✓
۲	اجرای استراتژی و سنجش منظم و دقیق عملیاتی شدن آن	✓	✓	✓
۳	تبدیل استراتژی به فرایند مستمر در سازمان و بحث پیرامون استراتژی	✓	✓	✓
۴	تبدیل دارایی های نامشهود به مشهود	✓	✓	✓
۵	ایجاد همگرایی	✓	✓	✓
۶	تسهیل تغییرات فرهنگی	✓		
۷	تعیین نیازهای مشتریان	✓	✓	✓
۸	تقویت کار تیمی	✓	✓	✓
۹	ایجاد هماهنگی	✓		
۱۰	تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان	✓	✓	
۱۱	تقویت مسؤلیت پذیری	✓		
۱۲	تقویت و توسعه سرمایه های اطلاعاتی	✓	✓	✓
۱۳	همسو سازی نظام IT با استراتژی های سازمان	✓	✓	✓
۱۴	تشخیص نواقص موجود در معماری اطلاعات	✓	✓	
۱۵	تقویت و توسعه سرمایه انسانی سازمان	✓	✓	✓
۱۶	ایجاد تحول در پارادایم های ذهنی مدیران	✓	✓	
۱۷	درگیر ساختن مدیران ارشد در طرحهای تحول	✓	✓	✓
۱۸	تسهیل تعاملات میان مدیران	✓	✓	✓
۱۹	شناخت گلوگاه ها و شایستگی های سازمانی و تشخیص فرایندهای تأثیرگذار بر مضامین استراتژیک	✓	✓	✓
۲۰	ایجاد یک شبکه ارتباط علت و معلولی بین فرایندهای سازمان	✓	✓	✓
۲۱	یکپارچه نمودن کلیه ارزیابی ها در سطح سازمان	✓		
۲۲	مدیریت عملکرد	✓		
۲۳	بهبود عملکرد مالی	✓		
۲۴	مرتبط ساختن استراتژی بودجه با استراتژی	✓		
۲۵	تقویت اثربخشی برنامه های کیفیت	✓	✓	
۲۶	ایجاد زمینه مناسب برای اجرای EFQM, BPR, شش سیگما	✓	✓	
۲۷	ترجمه اهداف استراتژیک به مجموعه ای از شاخص های عملکردی	✓	✓	✓
۲۸	کمی سازی اهداف	✓	✓	✓
۲۹	تعیین برنامه زمانی جهت دسترسی به اهداف	✓	✓	✓
۳۰	انتخاب اقدامات استراتژیک (برنامه های عملیاتی)	✓	✓	✓
۳۱	حرکت از محصول محوری به مشتری محوری	✓	✓	
۳۲	توجه مدیران به نقشه استراتژی به عنوان یک فرهنگ و نه یک روش ساختار یافته تجویزی	✓	✓	
۳۳	حرکت از تمرکز بر عملکرد به تمرکز بر فرایند	✓	✓	✓

برنامه های بهبود سازمانی بر فرایندهایی تمرکز دارند که بیشترین اثر را بر توفیق اجرای استراتژی می گذارند. نقشه استراتژی فرایندهای سازمانی را به انجام درست امور تشویق می کند؛ ترکیب برنامه های بهبود با نقشه استراتژی باعث می شود که شرکت ها کارهای درست را به درستی انجام دهند. (کاپلان نورتون، ۱۳۸۳، ص ۱۱۲)

- در طول ترسیم نقشه استراتژی سازمان "الف"، زیر ساختهای اطلاعاتی به عنوان یکی از اصول تحقق استراتژی مورد توجه قرار گرفت؛ چرا که در صورت فقدان یا ضعف چنین زیر ساختهایی مدل طراحی شده تنها یکبار قابل اجرا می باشد. این زیر ساخت ها در اقدامات عملیاتی^۴ مورد بررسی دقیق قرار گرفت. بعلاوه در این برنامه ریزی کلیه فرایندها و گلوگاههای آنها تحلیل شد. (جدول شماره ۳)

- در سازمان "الف" حدود ۵۱ سمت استراتژیک در حوزه مدیریت و شش معاونت این سازمان شناسایی شد. با تعیین پروفایل های شایستگی سرمایه انسانی شرکت اندازه گیری و قدمهایی جهت تقویت آن برداشته شد. در ضمن رضایت کارکنان نیز به عنوان شاخص سرمایه سازمانی در پروژه مجزا مورد ارزیابی قرار گرفت.

- تحول در پارادایم های ذهنی مدیران و تسری این ذهنیت به سایر بخش های سازمانی از دستاوردهای این طرح می باشد. جالب است بدانیم که قبل و بعد از اجرای این پروژه از مدیران ارشد شرکت، تستی به عمل آمد که نتایج آن حاکی از تحول شدید فکری مدیران بود؛ قبل از اجرا اکثریت، مدیریت را امری ذاتی می دانستند که چندان نیازی به تحصیلات دانشگاهی ندارد و در آخر دوره همان افراد مدیریت را علم می دانستند و یادگیری و آموزش را امری لاینفک از آن می شمردند.

- در این طرح مدیران ارشد مستقیماً درگیر مراحل اجرایی بودند؛ بدین سان به طرح اعتقاد شدیدی یافته و از طریق آنها استراتژی ها استخراج گردید؛ اطلاعات از پایین ترین سطوح به بالا جریان داشت؛ مدیران ارشد ماهی یکبار همراه با مدیر عامل شرکت از ساعت ۸ صبح تا ۱۶ در قالب مصاحبه و پرسشنامه به سئوالات مشاوران پاسخ می دادند و بدین منظور اطلاعات لازم را از زیر

بر اساس جدول نتایج حاصل از مقایسه دستاوردهای پیاده سازی نقشه استراتژی در سازمانهای "الف" و "ب" و ادبیات، به بحث و بررسی پیرامون نقاط قوت و ضعف هر سازمان جهت اجرای موفق طرح پرداخته می شود.

الف/دستاوردها در سازمان "الف":

- برنامه ریزی های استراتژیک در بسیاری از سازمانها انتزاعی است؛ در بسیاری از این برنامه ها بین استراتژی ها و واقعیات سازمان ارتباطی برقرار نمی باشد ولی در سازمان "الف"، بین برنامه استراتژیک و اقدامات انجام شده ارتباط و همبستگی وجود دارد. با ترسیم نقشه استراتژی، تعیین استراتژی، اهداف، برنامه ها و اقدامات عملیاتی با همبستگی و ارتباطی واقع گرایانه صورت پذیرفته است.

- در این طرح، سایر برنامه های سازمان از جمله ایزو ۹۰۰۰، EFQM، ارزیابی عملکرد و تعیین فرایندها که قبلاً توسط سایر مشاوران انجام پذیرفته است، مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

- نقشه های استراتژی زمینه استراتژیک و سطح بالایی برای برنامه های کیفیت فراهم ساخته است. این نقشه ها بر برنامه های کیفی متمرکز می شوند و با هماهنگ کردن آنها با اهداف استراتژیک سازمان، آنها را اثر بخش تر می کنند. معیارهای مدلهای کیفی، در فرایندهای مدیریت عملیاتی اهمیت بسزایی دارند. برنامه سنجش کیفیت، زمینه را برای سنجش معیارهای اهداف فرایندهای داخلی و مشتری نقشه های سازمان فراهم ساخته است.

اگر نقشه استراتژی خوبی طراحی شود، توجه را به برنامه های مدیریت کیفیت جلب می کند. این نقشه، برنامه های بهبود نظیر مدل تعالی سازمانی^۱، ایزو^۲، مدیریت کیفیت فراگیر^۳ و شش سیگما و... در چارچوبی استراتژیک قرار می دهد تا آثار بهبود فرایند را در نتایج سازمانی نشان دهد. بهبود مستمر به سازمانها در کاهش هزینه فرایندها کمک می کند و این امر فرایندها را پاسخگو و منسجم تر می سازد. کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی و

1. EFQM

2. ISO

3. TQM

• تغییر و تعریف جلسات مدیران ارشد و معاونین از بحث پیرامون مسائل جاری سازمان، به بحث پیرامون استراتژی.

• توجه مدیران به کارت امتیازی متوازن به عنوان یک فرهنگ و نظم^۱ در سازمان (بر خلاف نظرات گذشته که کارت امتیازی متوازن به عنوان یک متدولوژی ساختار یافته مشخص عنوان می شد).

• آغاز حرکت از کارت امتیازی متوازن به کارتهای امتیازی فردی؛ در این حرکت هر کس در مقابل استراتژی مسئول است. بدین صورت که در ابتدا کارتهای امتیازی مشترک در کل سازمان پیاده می شوند، پس از مدتی که به مرور فرهنگ آن نهادینه شد، آبشار گون^۲ شده و تا هریک از کارکنان جزئی می شود. باید توجه داشت که این روش موجب میشود که اشخاص در مقابل تحقق استراتژی مسؤلیت پذیرند و از سوی دیگر فرهنگ کار تیمی ارتقا یابد.

• تبدیل استراتژی به فرآیند مستمر در سازمان؛ استراتژی از طریق دفتر استراتژی به شکل مستمر مدیریت می شود.

• تغییر سیاست تمرکز بر عملکرد به تمرکز بر فرایند و تبدیل پروژه به فرآیندگرایی در سطح سازمان. لازم به ذکر است که نقشه استراتژی در سازمانهای فرایند گرا بسیار موفق تر عمل می کند.

• مجریان طرح در سازمان "ب" براین باورند که این برنامه زمینه را برای اجرای موفق تر مدل تعالی سازمانی، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار^۳، شش سیگما^۴ نیز فراهم می سازد. چرا که با پیاده سازی این طرح روشهای انجام کار، فرایندها، اولویت های صفر، تحلیل ذی نفعان و انتظارات آنان و روابط علت و معلولی تعیین و شاخص ها و استراتژی ها تدوین می گردد.

ج/ یافته های جانبی تحقیق

همچنانکه در جدول شماره (۷) مشاهده می گردد، بکارگیری نقشه استراتژی در هر دو سازمان موجب افزایش

دستان جمع آوری می نمودند. زیر دستان نیز در مقابل مافوق خویش انگیزه بیشتری نشان داده و اطلاعات کامل و طبقه بندی شده را جهت ارتقای موقعیت خویش در اختیار رؤسا قرار می دادند؛ ولی متأسفانه با تغییر در مدیریت سازمان روند پیشرفت کار کند شده است.

ب/ دستاوردها در سازمان "ب":

• تحقیقات پیرامون مشتریان و شناخت آنها یکی از اصلی ترین اقداماتی است که در ترسیم نقشه استراتژی صورت پذیرفت.

• سالن ICT این سازمان، که اخیراً به بهره برداری رسیده است به دلیل خصوصیات فیزیکی و امکانات ویژه فن آوری اطلاعات سازمان را در جهت ایجاد ارتباطات الکترونیکی و تقویت فرهنگ کار تیمی و استفاده از اینترنت کلیه کارکنان، به منظور ایجاد فضای مشورت و همکاری یاری رسانده است. در طول اجرای برنامه کارت امتیازی متوازن جهت همسو سازی فن آوری اطلاعات با استراتژیهای سازمان مانعی باعنوان ضعف در معماری اطلاعات ظاهر شد. تیم اجرایی براین باور است که با ترسیم نقشه استراتژی، سرمایه اطلاعاتی تاحدی با استراتژی همسو گشته است؛ به طور مثال جلب رضایت کاربران (حرکت از محصول محوری به مشتری محوری) از استراتژیهای این سازمان می باشد، امکانات اطلاعاتی در جهت تحقق این خواسته هماهنگ شده است. هم اکنون ۸۰ درصد کاربران از طریق وب سایت و خط مستقیم تلفن از بانک اطلاعاتی استفاده می کنند و تنها تعداد محدودی به محل سازمان مراجعه می نمایند. بدین سان بانکهای اطلاعاتی در زمینه ارائه خدمات به کاربران ایجاد شده است.

• توجه به اهمیت جلب رضایت کاربران و تمرکز بر صحت خدمات.

• نیاز سنجی کاربران: تمرکز بر نیازها و خواسته های مشتری. (این امر به مضمون استراتژی بدل شد.)

• ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت در سازمان.

• درگیر ساختن مدیران ارشد در امور اجرایی و ایجاد ارتباط بین آنها با مدیران میانی و کارشناسان واحدهای مختلف سازمان که موجب تقویت کار تیمی شده است.

1. Discipline

2. Cascade

3. BPR

4. 66

و اهداف سازمانی، افراد مهارت لازم را جهت تحقق استراتژی کسب نمایند .

۲- هماهنگ نمودن خروجی ها : این مهم با تعیین اهداف قابل دسترسی است .

۳- استاندارد کردن فرایندها : با تشکیل کمیته های رسمی، با ترسیم نقشه فرایندها و تعیین گلوگاهها و شایستگی ها در هر فرایند، می توان نسبت به استاندارد نمودن آنها به اجماع رسید و جهت این امر، آموزش های لازم در بخش ورودی به افراد ارائه گردد تا به خروجی مورد نظر دست یابند. این سه مرحله جدا از هم نمی باشند بلکه بایستی توأمان و همزمان اجرا شوند . (Norton&Kaplan, 2006)

• کارکنان به دلیل فقدان ارائه آموزشهای لازم توسط مجری طرح، مهارتهای کافی جهت ترسیم و اجرای نقشه استراتژی را بدست نیاورده اند. آموزش جهت پیاده سازی این سیستم در سازمان "ب" توسط گروه مشاوران در مدت زمان کوتاهی انجام و پس از آن کار آغاز شده است متقابلاً در ضمن انجام پروژه، ابهامات بر طرف گردیده است. با این وجود مسئولان این سازمان بر این باورند که کارکنان نیازمند کسب آموزش بیشتری هستند. لذا ضروری است گروه مشاوران تیمی جهت کمک به تسهیل امور وارد سازمان کند .

برای پیاده سازی موفق نقشه استراتژی بایستی رویکردها و روندها تدوین و در قالب دستورالعملی مصوب برای افراد سازمان ارسال گردد؛ گروهی متشکل از افراد فنی سازمان همراه با خبرگان مدیریتی تشکیل گردد؛ تحلیل از ذی نفعان و انتظارات آنان صورت پذیرد، مسائل کلیدی شرکت استخراج و فرایندهای مرتبط، مدون شوند؛ و به شکل مستمر مورد بازبینی قرار گرفته تا در صورت وجود مشکل، پروژه هایی جهت اصلاح اقدامات و بهبود عملکرد کارکنان تعریف گردد .

• داشبورد از ابزار کارآمد کارت امتیازی متوازن می باشد که در سازمان "ب" ماهیت و شیوه اجرایی آن توصیف شد. این ابزار در سازمان "ب" به گونه ای ناقص در حال پیاده سازی می باشد. بدلیل عدم همسو سازی فن آوری اطلاعات با استراتژیها، فقدان دسترسی به اطلاعات و نیز ورود اطلاعات غلط و دستکاری شده به سیستم که هر

فهم کارکنان از استراتژیهای سازمان شده است. توجه به دارایی های نامشهود، تمرکز بر نیاز مشتریان، شناخت و تقویت سرمایه های سازمانی، انسانی و اطلاعاتی، تسهیل تعاملات بین مدیران، تشخیص گلوگاهها و شایستگی ها، تعیین اهداف و کمی سازی آنها، تمرکز بر فرایندگرایی، تقویت تفکر استراتژیک و کلی نگر، افزایش اثربخشی سایر برنامه های کیفی و... از نتایج مثبت بکارگیری نقشه استراتژی به حساب می آید.

فراتر از اینها، نکاتی مانند تحول در پارادایم های ذهنی مدیران، تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان، تقویت مسؤولیت پذیری و تشخیص نواقص موجود در معماری اطلاعات از پیامدهایی است که به عنوان یافته های این تحقیق در ادبیات موضوع به چشم نمی خورد. در مقابل به دلایلی که متعاقباً عنوان خواهد شد، پیاده سازی این مدل در این دو سازمان با نقاط ضعفی نیز همراه بوده است؛ که سبب شده مواردی مانند تسهیل تغییرات فرهنگی، ایجاد هماهنگی، همسو سازی بودجه با استراتژی، تقویت عملکرد مالی، یکپارچه سازی و اصلاح ارزیابی ها در سازمان، بهبود مدیریت عملکرد و که از سایر نتایج مهم می باشد در این دو سازمان مشاهده نگردد.

د/محدودیت های پیاده سازی نقشه استراتژی در این دو سازمان:

• رسالت نقشه استراتژی ایجاد زبانی مشترک برای بیان ارزشهای سازمان و نیز راهی برای سنجش موفقیتها جهت دستیابی به همگرایی و تسهیل تغییرات کلان فرهنگی می باشد. در حالیکه در این دو سازمان تعداد محدودی از افراد با این طرح آشنا شده اند؛ و این خود نمایانگر ضعف سازمان در اطلاع رسانی و هماهنگی می باشد.

عدم هماهنگی موجود در بین واحدها و افراد سازمان اجرای هر روش و برنامه را با خطر شکست مواجه می سازد. این عدم هماهنگی را می توان در کلیه سطوح مشاهده کرد. مکانیزمی جهت حل این مشکل و ایجاد هماهنگی پیشنهاد می گردد که شامل سه مرحله می باشد :

۱- هماهنگ نمودن ورودی ها : این امر با انجام آموزش امکان پذیر می باشد به شکلی که با توجه به استراتژی ها

مهمترین تجارب به دست آمده از پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در ۲ سازمان:

۱. ضرورت همسویی مدیران ارشد و میانی
۲. ضرورت عملیاتی شدن استراتژی در قالب اهداف
۳. ضرورت اولویت بندی اقدامات و پروژه ها
۴. ضرورت همسویی فن آوری اطلاعات با استراتژیهای سازمان
۵. ضرورت کاهش حجم پروژه های توسعه ای واحدهای ستادی و محدود سازی آنها به نتایج پروژه
۶. اهمیت وجود برنامه ریزی استراتژیک در سازمان
۷. ضرورت همسویی پروژه های تحول سازمان و حذف موازی کاری
۸. ضرورت تربیت تسهیل گران درون سازمانی
۹. ضرورت یکپارچگی نظام کنترل مدیریت با استراتژی ها و جاری سازی استراتژی ها در سطح واحدها
۱۰. ضرورت بومی شدن مضامین چنین طرحهایی
۱۱. ضرورت اصلاح سیستم ارزیابی..
۱۲. ضرورت وجود واحدی به نام دفتر مدیریت استراتژیک؛ تا مدیران بتوانند به طور مستمر استراتژی های را استخراج نموده، اصلاح نمایند و به برنامه عملیاتی، اهداف و خط مشی ها ربط دهند .

که هر دو به تصمیم گیری های غلط مدیریتی می انجامند، استفاده از این ابزار با مشکل مواجه شده است.

ه/مقایسه امتیازات دو سازمان "الف و ب" جهت اجرای موفق کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی:

با مقایسه امتیازات دو سازمان جهت اجرای این طرح، می توان عوامل کلیدی موفقیت را بررسی نمود؛ به نحوی که سازمانهای مشابه با آگاهی بیشتر استقرار این برنامه را آغاز نمایند.

با توجه به کوتاهی مدت زمان حضور مدیران در سازمانها، اغلب آنها بر نتیجه گرایی تأکید می ورزند و علاقمند به فعالیتهای زود بازده می باشند. در نتیجه تمایل به انجام پروژه های طولانی مدت که ممکن است سالها به طول انجامد، وجود ندارد. اجرای برنامه هایی مانند کارت امتیازی متوازن، وابسته به مدیریت ارشد است؛ این گونه طرحها که با صرف هزینه و زمان زیاد فراهم می شوند، بایستی توسط مدیریت ارشد سازمان جاری گردد. با مقایسه مدیریت ارشد دو سازمان به علت ثبات و نیز حمایتهای مدیریت ارشد در سازمان "ب"، روند پیشرفت طرح در این سازمان سریعتر صورت می پذیرد.

جدول شماره (۸)-مقایسه ۲ سازمان "الف و ب"

سازمان "الف"	سازمان "ب"
<ul style="list-style-type: none"> • دارا بودن تعداد بیشتری از اصول زیر بنایی برنامه کارت امتیازی متوازن: قبل از ورود گروه مشاوران به این سازمان طی ۳ سال روشهای انجام کار، فرایندها، تعیین اولویت های صفر، تحلیل ذی نفعان و انتظارات آنان تعیین شده بود و پس از آن نیز شاخص ها و استراتژی ها تدوین گردید. اگرچه قبل از اجرای کارت امتیازی متوازن طی مراحل EFQM و ایزو ۹۰۰۰ حتماً ضروری نمی باشد ولی باعث افزایش هوش و یادگیری سازمانی می گردد. هم اکنون سیستم های ایزو ۹۰۰۰ و EFQM در این سازمان با موفقیت در حال اجرا می باشند؛ به طور سالانه سه ارزیابی (از طرف وزارت نیرو، تعالی سازمانی و خودارزیابی) از این شرکت صورت می پذیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت مدیریت ارشد: مدیریت با وجود انتقاداتی که بر کارت امتیازی متوازن وجود دارد، همچنان به حمایت های مالی و معنوی خویش پافشاری می نماید. • ثبات مدیریتی: ریاست کنونی سازمان ۲۳۰ سال است مدیریت را بر عهده دارد؛ در نتیجه احاطه کامل بر تمام وجوه سازمانی دارد. • کوچکی سازمان: اطلاعات از مدیران ارشد به سطوح پایین تر به صورت راحت تر و منظم تری تسری می یابد. به شکلی که در سازمان "ب" کارشناسان واحدهای مختلف استراتژی را بهتر از کارشناسان سازمان "الف" درک نموده اند. • وجود شواهد عینی و ملموس: برنامه ریزی استراتژیک در سازمان "ب" به صورت نرم افزاری عملیاتی شده است. در مقابل در سازمان "الف" به شکل تئوری تدوین شده است. شواهد عینی و ملموس بزرگترین وسیله در جلب اعتماد مدیران ارشد برای ادامه فعالیتهای و سرمایه گذاری در طرح های تحول می باشد.

نتیجه گیری

پایگاه داده اطلاعاتی سریع و دقیق، چنین طرحهایی در این دو سازمان با چالشهای فراوان همراه است و به کندی پیشرفت می کند؛ علیرغم این موانع تأثیر نقشه استراتژی در تحول پارادایم های ذهنی مدیران، تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری، تقویت مسؤولیت پذیری کارکنان و ایجاد فضای مناسب جهت اجرای سایر برنامه های کیفیت در این دو سازمان، ملموس می باشد.

بسیاری از مدیران ارشد زمانی که سعی در اجرای استراتژی کسب و کاری خود دارند، توضیح بسیار محدودی درباره آنچه که باید انجام شود و علت اهمیت وظایف تعیین شده، به کارکنان ارائه می دهند. سازمان ها نیازمند ابزاری برای انتقال مفهوم استراتژی خود و فرایندها و سیستم هایی هستند که به آنها در اجرای آن استراتژی کمک کند. نقشه استراتژی چنین ابزاری را مهیا می سازند از آن سو در عصر اطلاعات، شرکت ها باید به طور فزاینده داریی های نامشهود را خلق و سازماندهی کنند؛ از چشم اندازی وسیع تر، نقشه های استراتژی نحوه تبدیل ابتکارات و منافع یک سازمان به دستاوردهای مشهود را نشان می دهند. در این پژوهش نتایج حاصل از ترسیم نقشه استراتژی در دو سازمان ایرانی مورد بررسی قرار گرفت. در مقایسه عملکرد این سازمانها با قبل از اجرای طرح می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

با اجرای نقشه استراتژی زبانی مشترک برای بیان ارزشهای این دو سازمان و نیز راهی مشترک جهت سنجش موفقیت ها ایجاد شده است؛ بطور کلی می توان گفت نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن یکی از مهم ترین ابزار ایجاد همگرایی در این سازمانها می باشد. با شکل گیری این نقشه، کارکنان مأموریت و استراتژیها را دریافته و در جهت دستیابی به اهداف مشترک به همکاری پرداخته اند. آنها با ترسیم نقشه استراتژی به شناخت عمیق تری نسبت به نیازهای مشتریان دست یافته اند؛ تحقیقات پیرامون مشتریان یکی از اصلی ترین اقداماتی است که در فرایند تهیه کارت امتیازی متوازن و به تبع ترسیم نقشه استراتژی، صورت گرفته است.

لازم به ذکر است برخی از دستاوردهای کارت امتیازی متوازن که در ادبیات موضوع ذکر شد همانند ایجاد هماهنگی، بهبود عملکرد مالی و...، در شرایط کنونی این سازمانها به صورت کامل قابل دستیابی نمی باشد؛ به دلیل ضعف در سرمایه سازمانی، مانند فرهنگ ضعیف، کار تیمی معیوب، عدم وجود هماهنگی لازم در سازمان، تمایل کم مدیران به اجرای طرح های تحول به سبک غربی، گرایش اندک کارکنان به فعالیتهای نوآورانه و خلاقانه، عدم مسؤولیت پذیری لازم در بین افراد سازمان و عدم وجود

منابع و مأخذ:

۱. استیک، رابرت ای، « هنر پژوهش موردی»، ترجمه محمد علی رفیعی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
۲. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید پی، « اگر با استراتژی خود مشکل دارید، آن را ترسیم کنید»، ترجمه حسین حسینیان، ماهنامه گزیده مدیریت - شماره ۳، دی ماه ۱۳۷۹، صص ۸۵-۹۲.
۳. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید پی، « نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به نتایج مشهود»، ترجمه حسین اکبری و دیگران، گروه صنعتی آریانا، چاپ اول، تهران ۱۳۸۳.
۴. نمازی، محمد: « تکامل ارزیابی متوازن»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال سوم، شماره هشتم، سال ۱۳۸۲.
۵. ین، رابرت ک، « تحقیق موردی»، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۶.
6. Hunt, A, 2003, "Catalyst for Convergence the BSC Makes News at Media General", Journal of Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Vol 5, No 1.
7. Ittner, C.D, and Larcker, D.F, 1998, "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, (10), pp.205-238.
8. Kaplan, R.s and Norton D.p, 2006, "Alignment", Harvard Business School Press.
9. Kaplan, R.s and Norton, D.p, 2004, "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, February, pp52.
10. Kaplan, R.s and Norton, D.p, 1993, "Putting the Balanced scorecard to work", Harvard Business Review, SEP-Oct, p134.
11. Kaplan, R. s and Norton D.P, 1996, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press.
12. Kuo, J, 2001, "management dashboards - enabling performance management across the enterprise", Business Objects, PP.1-14
13. Kurtzman, J, 1997, "Is your Company off Course? Now you can Find out Why" Fortune, (Feb), pp128-130.
14. Lev., B., ' Information Disclosure Strategy ', 1992 , California Management Review , (summer) , PP . 9 - 32.
15. Lev, B, 2004, "Sharpening the Intangibles Edge", Harvard Business Review, JUNE, P109.
16. Mankias, Michael and Steele, Richard, 2005, "Turning Great Strategy into Great Performance ", Harvard Business Review, July & August, p58.
17. Marr, B, and Neely, B, 2003, " Balanced scorecard Software Report", www.Cranfield.Ac.UK/SOM/cbp.
18. Neely, B, 2003, " Implementing Performance Measurement Systems", Journal of Business Performance Management , Vol 5 No 1.
19. Niven, P. R., 2001, ' Examining the Endurance of Balanced Scorecard ', Journal of Cost Management , May - June , PP . 18 - 24.
20. Niven, P. R., 2002, ' The Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results ', New york : Wiley Press.
21. Shinder, M.and Mcdowell, d, 1999, "ABC, the Balanced Scorecard and EVA", Evaluation, Vol, 1, April,
22. Sull, D. N, 2005 "Strategy as Active Waiting", Harvard Business Review, september, p94.
23. www. BalancedScorecard.org