**ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)**



**کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست؟**

کارت امتیازی متوازن (BSC) یک سیستم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است. این ابزار گزارش ساختاربندی شده و نیمه استانداری را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. مدیران از طریق این گزارش ها بر روند اجرای فعالیت‌ها توسط کارمندان نظارت می‌کنند. و در نهایت نتایج را بررسی و کنترل می کنند. ویژگی کارت امتیازی متوازن (BSC)، این است که بستری مناسب برای شناخت قوانین و درک روابط علت و معلولی در فضای کسب و کار را فراهم می‌کند. سازمان‌ها از این طریق برنامه‌های عملیاتی را برای اجرایی کردن استراتژی سازمان استخراج می‌کنند.



**موارد استفاده سازمانها از کارت امتیازی متوازن (BSC)**

* کارهای روزمره و تلاش برای انجام فعالیت‌ها را با استراتژی‌ها هماهنگ می‌کند.
* اولویت‌بندی پروژه ها، محصولات و خدمات.
* اندازگیری و نظارت بر پیشرفت عملکرد به سمت اهداف استراتژیک.
* اندازه گیری های مورد استفاده برای ردیابی موفقیت (KPI)

«کارت امتیازی متوازن» از ایده بررسی اقدامات استراتژیک علاوه بر اقدامات مالی سنتی برای دریافت دیدگاه متعادل تری از عملکرد بدست آمد. در حال حاضر چشم‌انداز مفهوم کارت امتیازی متوازن، گسترش یافته است و یک سیستم جامع برای مدیریت استراتژی است. مزیت اصلی این مدل، استفاده از یک چارچوب منظم است که به سازمان‌ها راهی برای اتصال نقاط و اجزاهای مختلف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد. به این معنی که بین پروژه ها و برنامه هایی که کارکنان در حال انجام آن هستند ارتباط قابل مشاهده ای ایجاد خواهد کرد. ( از جمله: اهداف استراتژیک، ماموریت ، چشم انداز و استراتژی سازمان که کارکنان در تلاش برای تحقق آن است.)



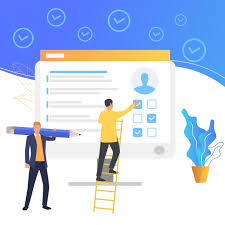
**چه کسی از کارت امتیازی متوازن (BSC) استفاده می کند؟**

کارت امتیازی متوازن (BSC)،به طور گسترده ای در تجارت و صنعت، دولت و سازمان های غیر انتفاعی در سراسر جهان استفاده می شود. بیش از نیمی از شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده، اروپا و آسیا از BSC استفاده می‌کنند. استفاده از این مدل در مناطقی مانند خاورمیانه و آفریقا رو به افزایش است. اخیرأ یک مطالعه جهانی که توسط Bain & Co انجام شد. در این پژوهش کارت امتیازی متوازن، به عنوان یکی از ده مورد ابزار مدیریتی پر‌کاربرد در سراسر جهان قرار گرفته است. همچنین BSC توسط ویراستاران Harvard Business Review به عنوان یکی از تأثیرگذارترین ایده های تجاری در 75 سال گذشته انتخاب شده است.

**دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست؟**

دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن (BSC)،پیشنهاد می‌کند که ما یک سازمان را از چهار منظر مختلف مورد بررسی قرار دهیم. از این طریق به توسعه اهداف، پیش بینی‌ها (KPI)، هدف‌گذاری و نوآوری‌ها نسبت به این دیدگاه ها کمک کنیم.

* کارت امتیازی مالی (یا سرپرستی): عملکرد مالی یک سازمان و استفاده از منابع مالی را مشاهده می کند.
* کارت امتیازی مشتری/ذینفع: عملکرد سازمان را از دیدگاه مشتری یا ذینفعان اصلی که سازمان برای خدمت به آن طراحی شده است، مشاهده می کند.
* کارت امتیازی فرآیند‌های داخلی: کیفیت و کارآیی عملکرد یک سازمان را در ارتباط با محصول ، خدمات یا سایر فرآیندهای کلیدی کسب و کار مشاهده می کند
* کارت امتیازی ظرفیت سازمانی (دانش، یادگیری و رشد): سرمایه انسانی، زیرساخت ها، فناوری، فرهنگ و سایر ظرفیت هایی را که برای پیشرفت موفقیت آمیز کلیدی هستند، مشاهده می کند.



**اهداف استراتژیک چیست؟**

اهداف استراتژیک اقداماتی هستند که ما باید در فعالیت‌های روزانه خود انجام دهیم تا شاهد بهبود استراتژی‌های خود باشیم. آن‌ها مفاهیم انتزاعی مانند مأموریت و چشم انداز را به مراحل عملی تقسیم می کنند.

**نقشه استراتژی چیست؟**

یکی از قوی ترین عناصر در متدولوژی کارت امتیازی متوازن(BSC) استفاده از نقشه راهبردی برای تجسم و ارتباط نحوه ایجاد ارزش توسط سازمان است. نقشه استراتژی یک گرافیک ساده است که ارتباط منطقی، علت و معلولی را بین اهداف استراتژیک نشان می دهد (به صورت بیضی شکل روی نقشه نشان داده شده است).

**معیارهای عملکرد (KPI) چیست؟**

برای هر هدف در نقشه استراتژی، حداقل یک شاخص اندازگیری یا شاخص عملکرد کلیدی (KPI) شناسایی و در طول زمان ردیابی می شود. KPI ها نشان دهنده پیشرفت به سوی نتیجه مطلوب است. KPI های استراتژیک بر اجرا و اثربخشی استراتژی های یک سازمان نظارت می کنند، فاصله بین عملکرد واقعی و مورد انتظار را تعیین می کنند و اثربخشی و کارآیی عملیاتی سازمان را تعیین می کنند.

**ابتکارات استراتژیک چیست؟**

ابتکارات استراتژیک پروژه هایی هستند که چشم‌انداز (قصد استراتژیک یا مقصود مطلوب) را به اقدامات و نوآوری‌های استراتژیک عملیاتی تبدیل می‌کند.ابتکارات استراتژیک، برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک طراحی شده اند و تأثیر قابل توجهی در سراسر سازمان دارند. آن‌ها به صورت رسمی همانند هر پروژه دیگری مدیریت می شوند. به این معنی که آنها به طور واضح از نظر مالکیت، برنامه، منابع مورد نیاز، مراحل اقدام، پیشرفت و نتایج مورد انتظار تعریف شده اند. برخی از ابتکارات استراتژیک کوتاه مدت هستند (اجرای آنها فقط چند روز طول می کشد) در حالی که اجرای برخی دیگر ممکن است سال‌ها طول بکشد. مدیریت استراتژیک پروژه فرایند مدیریت پروژه ها برای دستیابی به موفقیت استراتژیک است.



**پیاده سازی کارت امتیازی متوازن (BSC)**

پیاده سازی کارت امتیازی متوازن **(BSC)،** به معنای ترجمه کارت امتیازی در سطح شرکت (به عنوان ردیف 1) به واحدهای تجاری، واحدهای پشتیبانی یا بخش ها (ردیف 2) و سپس تیم ها یا افراد (ردیف 3) است.

استراتژی آبشاری، کل سازمان را بر استراتژی و ایجاد چشم انداز بین کارهایی که انجام می‌دهند و نتایج مطلوب سطح بالا متمرکز می‌کند. همانطور که سیستم مدیریت از طریق سازمان به طور سیستماتیک از یک مرحله به مرحله دیگر به سمت پایین (اتمام) توسعه می‌یابد، اهداف و اقدامات اندازه گیری عملکردی و تاکتیکی تر می شوند. مسئولیت پذیری اهداف و اقدامات را دنبال می کند ، زیرا مالکیت در هر سطح تعریف شده است. این مرحله همسویی برای تبدیل شدن به یک سازمان متمرکز بر استراتژی بسیار مهم است.