

طراحی مدل مفهومی اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن آینده نگر

مریم حیدری^۱، آرش شادمان پور^۲، سید مهدی گلستان هاشمی^۳
^۱ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان.
^۲ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
^۳ عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان.

نام نویسنده مسئول:

مریم حیدری

چکیده

ارزیابی متوازن قلب سازمان های استراتژی محور در دنیای امروز است. ارزیابی متوازن امروزه از یک سیستم اندازه گیری عملکرد صرف، به ابزاری قدرتمند در جهت ترجمه و اجرای استراتژی های سازمان مبدل شده است. اما مرور تجربیات اجرایی در دودهمه اخیر نشان می دهد که بیشتر پروژه های ارزیابی متوازن در اجرا نتوانستند موفقیت شایان توجهی کسب کنند. یکی از این دلایل، عدم توجه کافی به عنصر زمان و آینده نگری است. از طرفی سرعت روز افزون تغییرات اقتصادی و اجتماعی در دنیای رقابتی امروز، مدیران را به ایجاد آمادگی برای پاسخ به تغییرات و برنامه ریزی برای اجرای استراتژی های در سازمان، بدون نگاه به آینده و تغییرات آن امکان پذیر نخواهد بود.

هدف این پژوهش ارائه مدلی مفهومی است که در پی یافتن پاسخ این سوال اساسی باشد که "چگونه اجرای استراتژی با رویکردی جدید تحت عنوان کارت امتیازی متوازن آینده نگر ممکن خواهد بود؟".

به این منظور ابتدا با مرور مدل های مدیریت استراتژیک شناخته شده، و با استفاده از مدل مفهومی طرح شده برای منظر آینده نگری، برپایه سیستم مدیریتی حلقه بسته برای اجرای استراتژی، مدل کارت امتیازی متوازن آینده گرا با تشریح گام به گام فرایند اجرای استراتژی ارائه می گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی، کارت امتیازی متوازن، آینده نگری، آینده پژوهی.

مقدمه

سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، همواره به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی مطرح بوده و به ایجاد "توازن" بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجش های مالی و غیرمالی، ذینفعان درونی و بیرونی منجر می شود (عبدالله، ۲۰۱۳). کارت امتیازی متوازن دارای چهارمنظر اصلی است که با یکدیگر روابط علت و معلولی دارند. رابطه علت و معلولی بین این چهارمنظر بدین معنی است که باید برای کسب دستاوردهای مالی (منظر مالی) برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود سرآمد شویم و آنها را با نیاز مشتری منطبق کنیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب سرآمدی در عملیات و خلق فرایندهای ارزش آفرین نیز ممکن نخواهند بود مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد نموده و نوآوری، یادگیری، خلاقیت و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر رشد و یادگیری) (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸). کارت امتیازی متوازن استراتژی ها را شفاف کرده و انتقال و تفهیم استراتژی ها را در بین سطوح مختلف مدیریتی تسهیل می کند. همچنین میان اهداف استراتژیک ارتباط ایجاد کرده و آنها را به برنامه های عملیاتی و اجرایی ترجمه می کند. از طرفی یک سیستم اندازه گیری عملکرد با ارائه بازخوردهای استراتژیک ایجاد می نماید و کیفیت یادگیری را ارتقا می بخشد. در نهایت منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف و نمایاندن فرصت های بهبود برای سازمان می گردد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). اما تجربیات اجرای کارت امتیازی متوازن در طول سالها از آغاز پیدایش آن نشان می دهد که علیرغم مزایا و جنبه های مثبت، سازمان ها نتوانسته اند نتایج مورد انتظاری از اجرای آن کسب کنند. محور اصلی آینده پژوهی پرداختن به آینده پر ابهام و تلاش در راستای ساخت آن است. آینده پژوهی به عنوان دانشی فرارشته ای، همچون سایر علوم نیازمند ابزاروروش های خاص است. پژوهشی در سال ۲۰۰۵ نشان می دهد که حدود ۵۷ درصد سازمانها از کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم مدیریت عملکرد استفاده می کنند که ۶۴ درصد آنها در آمریکای شمالی و ۷۵ درصد آنها متعلق به سازمان های بزرگ جهانی هستند (عبدالله و امیر، ۲۰۱۳). که تا کنون بطور حتم در حال افزایش است. اما در پژوهشی که بین ۱۴۹ سازمان مجری کارت امتیازی متوازن صورت گرفت تنها ۱۱۱ سازمان (۲۴ درصد کل) موفق به اجرای کامل ارزیابی متوازن در سازمان های خود بوده اند (سودربرگ، ۲۰۱۱). طبق ارزیابی کارشناسان بطور تقریبی حدود ۵۰ تا ۷۵ درصد پروژه های ارزیابی متوازن با شکست مواجه شده اند (بانینگ، ۲۰۱۰). دلایل گوناگونی برای این ناکامی ها در اجرا برشمرده شده است. (تربتی و نورنگ، ۱۳۹۰؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۰؛ عبدالله و امیر، ۲۰۱۳؛ کوان، ۲۰۰۷؛ فاپل، ۲۰۱۲؛ کالانگانام، ۲۰۱۱). یکی از عمده ترین این دلایل، ماهیت ایستای کارت امتیازی متوازن و در نظر نگرفتن پویایی های زمان است. (محمودی و همکاران، ۱۳۹۰). عبدالله (۲۰۱۳) در یک پژوهش با مرور تجربیات ۲۰ ساله در اجرای کارت امتیازی متوازن از سال ۱۹۹۲ در آغاز پیدایش آن تا سال ۲۰۱۲، توصیه هایی در جهت تکامل آن ارائه می کند. یکی از مهمترین این نتایج ازین قرار است: "تمرکز کارت امتیازی متوازن تنها نباید برگزیده یا موقعیت غالب سازمان استوار باشد. BSC باید آینده گرا باشد و باید بطریقی سازماندهی و مدیریت شود که عملکرد آینده سازمان را نیز در بر گیرد."

از طرفی مدیریت استراتژیک در دنیای امروز با نگاه به آینده پیوند خورده است. مدیران موفق این عصر مدیرانی هستند که نه تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند بلکه قادر به ساختن آینده باشند. در حقیقت بدون توجه به علم شناخت آینده و یا آینده پژوهی، برنامه ریزان استراتژیک نخواهند توانست اهداف بلندمدت خود را به درستی تنظیم کنند. به عبارت دیگر در زمانی که آینده پژوهی وجود نداشته باشد بستری مناسب برای رشد و نضج برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. (احمدی، ۱۳۹۲). پروفیسور گودز برنامه ریزی استراتژیک بدون آینده نگری، غیر علمی و بدون بررسی نقاط عطف و مهم آینده را از مهمترین چالش های اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها در سازمان برمی شمرد. مجله فورچون نیز تاثیر عوامل غیر قابل کنترل ناشی از محیط خارج سازمان را از چالش های اجرای استراتژی می داند (شایق، ۲۰۰۸). شونکر (۲۰۱۳) نیز چالش های مدیریت استراتژیک در قرن بیست و یکم را بطور مشروح برمی شمرد و راه حل مقابله با این عوامل را برنامه ریزی مبتنی بر تکنیک های آینده پژوهی بر می شمرد.

بنابراین ضرورت نگاه مستقل به حوزه آینده از یک سو و ضعف ارزیابی متوازن در دید آینده نگران از سوی دیگر، مارا به سوی طراحی مدلی برای توسعه کارت امتیازی متوازن با افزودن حوزه آینده نگری به حوزه های موجود هدایت کرده و لزوم تکمیل حلقه اجرای استراتژی با آینده نگاری و ارزیابی آینده را برجسته می سازد. شکل ۱ پایه های پژوهش حاضر را نشان می دهد.



شکل ۱. اساس شکل گیری کارت امتیازی متوازن آینده نگر

۱. پیشینه پژوهش

۱.۱. کارت امتیازی متوازن و تکامل آن

کاپلان و نورتون اذعان می کنند که کارت امتیازی متوازن تنها یک سیستم مدیریت اندازه گیری عملکرد نیست بلکه بیشتر یک سیستم اندازه گیری و مدیریت عملکرد استراتژیک ناب است و در حقیقت ابزاری است که به سازمان در جهت دستیابی به چشم انداز، رسالت و استراتژی هایش یاری می رساند. (سودریگ، ۲۰۱۱) آنها مراحل تکامل کارت امتیازی را اینگونه بیان می کنند:

۱. کارت امتیازی متوازن برای مدیریت عملکرد

۲. اهداف استراتژیک و نقشه های استراتژی

۳. سیستم مدیریت استراتژی

۴. فرصت های آینده (کاپلان، ۲۰۱۰)

کارت امتیازی متوازن از یک

۱. ابزار اندازه گیری عملکرد از آغاز پیدایش خود

۲. به تعریف سازمان استراتژی محور

۳. و پس از آن به سمت ترسیم نقشه های استراتژی تکامل یافت.

۴. پس از آن همسویی واحدها در استراتژی سازمان و

۵. تمرکز بر مزایای اجرایی کارت امتیازی متوازن در عمل،

گام های بعدی در ارتقای این سیستم به شمار رفته اند. (جدول ۱)

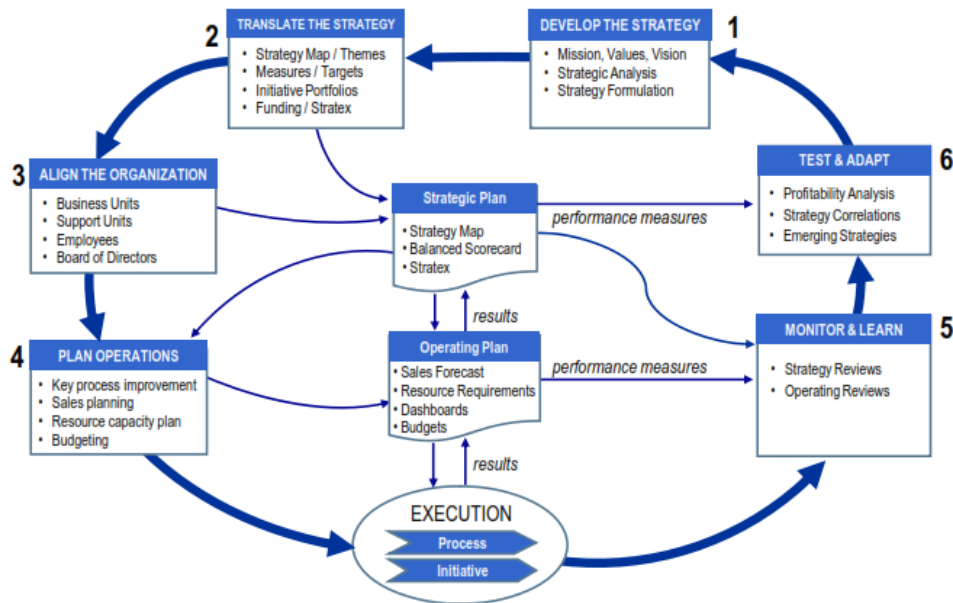
(Dechow، ۲۰۱۲؛ Hoque، ۲۰۱۴؛ Kaplan، ۲۰۱۰؛ Kocišová، Katarína Mária Mišanková، ۲۰۱۴)

جدول ۱ - مراحل تکامل ارزیابی متوازن (دکو، ۲۰۱۲؛ هوک، ۲۰۱۴؛ کاپلان، ۲۰۱۰؛ ماریا میسانکووا، کاترینا کوسیسووا، ۲۰۱۴)

۲۰۰۸ مزیت اجرایی	۲۰۰۶ همسویی	۲۰۰۴ نقشه های استراتژی	۲۰۰۱ سازمان استراتژی محور	۱۹۹۶ کارت امتیازی متوازن	۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن
۱. توسعه استراتژی	۱. بررسی گزینه ایجادکننده ارزش برای سازمان	۱. تعریف فاصله سهامداران/ذینفعان	۱. ترجمه استراتژی به موضوعات عملیاتی	۱. تعریف معماری اندازه گیری	۱. مشتری ها مارا چگونه می بینند؟
۲. برنامه ریزی استراتژی	۲. بررسی دفتر هماهنگی/واحدهای پشتیبان هماهنگی	۲. مطابقت با گزینه خلق ارزش برای مشتری	۲. همسویی سازمان با استراتژی	۲. ایجاد اجماع بر سنجه های استراتژیک	۲. در چه چیزی باید برتر باشیم؟
۳. همسویی سازمان	۳. بررسی همسویی هیئت مدیره و سهامداران	۳. تعیین محدوده زمانی برای نتایج پایدار	۳. تبدیل استراتژی به کار هرروزه همه کارکنان	۳. انتخاب و طراحی سنجه ها	۳. آیا می توانیم پیشرفت و خلق ارزش را ادامه دهیم؟

۴. برنامه ریزی عملیات ها	۴. بررسی دفتر هماهنگی / واحدهای کسب و کار	۴. تعریف پیش زمینه های استراتژیک (فرایندهای اندک بحرانی)	۴. تبدیل استراتژی به یک فرایند پیوسته	۴. ساخت طرح اجرا	۴. ما چگونه به سهامداران می نگریم؟
۵. پایش و یادگیری	۵. بررسی واحدهای کسب و کار / پشتیبان	۵. تعریف و همسویی دارایی های نامشهود	۵. انتقال تغییر درون رهبری اجرایی		
۶. آزمون و تطبیق	۶. بررسی واحدهای کسب و کار / مشتریان	۶. تعریف و سرمایه گذاری برای محرک های استراتژیک			
	۷. بررسی واحدهای پشتیبان کسب و کار / تامین کنندگان و شرکا				
	۸. بررسی پشتیبانی هماهنگی				

برای پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژی و اتصال استراتژی ها با عملکردها، کاپلان یک سیستم مدیریتی حلقه بسته را برای اجرای استراتژی معرفی می کند (Kaplan, ۲۰۱۰). شکل ۲ شش مرحله این حلقه را نشان می دهد که فاقد توجه کافی به آینده است. این حلقه از ویژگی سادگی و کاربردی بودن برخوردار بوده و دارای مزیت اجرایی است (Dechow, ۲۰۱۲). لذا در این پژوهش به منظور طراحی مدل مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۲. اتصال استراتژی با عملکردها در سیستم مدیریتی حلقه بسته برای اجرای استراتژی (Kaplan)

۲.۱ مدیریت استراتژیک و نگاه به آینده

احمدی (۱۳۹۲) سیر تاریخی برنامه ریزی استراتژیک با نگاه به آینده را به سه مرحله تقسیم می کند :

۱. مرحله پیش بینی آینده با نگاه به درون سازمان و توجه کم به محیط
۲. پیش بینی آینده با نگاه به تغییرات سریع محیط و هماهنگ کردن سازمان با آن

۳. آینده سازی و ساخت آینده . این مرحله شکوفایی برنامه ریزی استراتژیک نامیده شده است.
 با بررسی ۲۵ مدل شناخته شده مدیریت استراتژیک و مراحل موردتوجه آنها در این فرایند، میتوان میزان توجه خاص آنها به حوزه آینده رادریافت.(جدول ۳)(ورزشکار، ۲۰۱۱؛ زارع پور، ۱۳۹۱؛ موسویان ۱۳۹۲)

جدول ۲. مدل های مدیریت استراتژیک و میزان توجه آنها به حوزه آینده پژوهی

میزان توجه به حوزه آینده	مراحل اصلی مدل			مدل مدیریت استراتژیک
	ارزیابی استراتژی	اجرای استراتژی	تدوین استراتژی	
پیش بینی عملکرد آتی با توجه به استراتژی های فعلی در مرحله تحلیل فاصله	مشاهده و کنترل	بکارگیری استراتژیک	هدف گذاری- تحلیل فاصله-ارزیابی استراتژی-فرموله کردن استراتژی	فرایند برنامه ریزی استراتژیک- مدل ج ار جنتی
تعیین اهداف بلند مدت	کنترل و ارزیابی- بازخورد	استراتژی های وظیفه ای-خط مشی ها-اهداف سالیانه-نهادی کردن استراتژی	رسالت-تجزیه و تحلیل عملیاتی صنعتی و چند ملیتی در محیط خارجی-تجزیه و تحلیل داخلی- تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی- استراتژی های اصلی و اهداف بلند مدت-	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل هاکس
تعیین اهداف بلند مدت	کنترل و ارزیابی- بازخورد	سیاست ها-استراتژی های عملیاتی-اهداف سالانه-نهادینه سازی-	رسالت-چشم انداز-محیط (خارجی) - دور دست-صنعت-عملیاتی)-(تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک-استراتژی کلان-اهداف بلند مدت-	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل رابینسون
تعیین اهداف	کنترل و بازخورد	اجرای استراتژی	ارزیابی وضع جاری رسالت، ماموریت و اهداف-بررسی عوامل داخلی و خارجی-بررسی فرصت ها و تهدیدها، ضعف ها و قوت ها-تعیین ماموریت و رسالت جدید-تدوین استراتژی	فرایند مدیریت استراتژیک- مدل دفت
تعیین اهداف بلند مدت	محاسبه و ارزیابی عملکرد	اهداف سالانه و سیاست ها-تخصیص منابع	ماموریت-بررسی عوامل داخلی و خارجی-اهداف بلندمدت-تدوین ، ارزیابی و انتخاب استراتژی-	الگوی جامع مدیریت استراتژیک - مدل فرد آر دیوید
آرزوهای مدیران	بازخورد	ساختار سازمان- فرایندها و رفتار سازمان- رهبری ارشد	بررسی فرصت ها و تهدیدات-تعیین منابع-ارزشهای کارکنان و آرزوهای مدیران-مسئولیت های اجتماعی- تدوین استراتژی	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل هنری مینزبرگ
تدوین چشم انداز	کنترل و ارزیابی	اجرا	چشم انداز و ماموریت-بررسی عوامل داخلی و خارجی-تعیین گزینه ها - انتخاب گزینه بهینه-	فرایند عمومی برنامه ریزی استراتژیک
چشم انداز-تعیین اهداف بلند مدت	ارزیابی عملکرد- بازخورد	تخصیص منابع-هدف ها و سیاست های اجرایی - عملیات	چشم انداز-رسالت-بررسی عوامل داخلی و خارجی-اهداف بلند مدت- ارزیابی و انتخاب استراتژی-	الگوی جامع مدیریت

				استراتژیک - دکتر احمدوند	
چشم انداز-تعیین اهداف بلند مدت	ارزیابی	اجرا	ارزش ها-رسالت-ماموریت-چشم انداز-اهداف-بررسی عوامل داخلی و خارجی-	مدل جامع برنامه ریزی استراتژیک- دکتريزدان پناه	۹
تجزیه و تحلیل زمانی	-	سازماندهی و فعال کردن استراتژی	تجزیه و تحلیل گذشته و حال سازمان- تحلیل محیط -تحلیل نقاط ضعف و قوت-تعیین رسالت های جدید-خط مشی کلی - تجزیه و تحلیل زمانی- تحلیل مقتضیات محیط-تعیین فاصله با اهداف- تنظیم استراتژی های گوناگون-	فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک - مدل APO	۱۰
میزان توجه به حوزه آینده	مراحل اصلی مدل			مدل مدیریت استراتژیک	
	ارزیابی استراتژی	اجرای استراتژی	تدوین استراتژی		
تعیین اهداف بلند مدت	کنترل و ارزیابی - بازخورد	اهداف سالانه-استراتژی عملیاتی - خط مشی ها- اجرا	ماموریت -تحلیل داخلی - تحلیل محیط-بررسی وضعیت موجود و مطلوب-تحلیل و انتخاب استراتژی - اهداف بلند مدت-	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل MIM	۱۱
تعیین اهداف	ارزیابی استراتژی رقابت- بازخورد	نظام استراتژی-فرایند نظام اجرایی	استراتژیست ها-اهداف-تحلیل محیط-بررسی دلایل برتری -بررسی راه حل ها-انتخاب بهترین گزینه-	روند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک - مدل گلوئیک	۱۲
سناریوپردازی برای محیط خارجی- توصیف سازمان در آینده-چشم انداز موفقیت	بازخورد	گزینه های عملی - برنامه کار-توصیف سازمان در آینده-چشم انداز موفقیت-اقدامات- نتایج	بررسی نواقص-تکلیف ها و دستورها- فلسفه وجودی-محیط خارجی(سناریو پردازی)-محیط داخلی- مسائل استراتژیک-	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل برایسون	۱۳
تعیین اهداف- ارزشیابی عدم اطمینان-بررسی ورودی های کنترل نشده	اندازه گیری عملکرد	مدل سیستم/ارزشیابی - ارزشیابی عدم اطمینان- پیاده سازی-ورودی های کنترل نشده	رسالت-اهداف-اندازه گیری عملکرد و مقاصد-کنترل استراتژی- توسعه اولیه استراتژی	فرایند برنامه ریزی استراتژیک - مدل دیسون و براین	۱۴
تعیین اهداف	نظارت و ارزیابی	پیاده سازی	اهداف و ارزشها-ارزیابی داخلی و خارجی -انتخاب استراتژی-	فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک -مدل جان تامسون	۱۵
تعیین اهداف بلند مدت	کنترل وارزیابی	اجرا	رسالت -ماموریت-تحلیل محیط- تحلیل رقابت-اهداف کوتاه مدت و بلند مدت-تشخیص راه حل ها- انتخاب استراتژی	الگوی برنامه ریزی استراتژیک-مدل لوید ال بیرس	۶

۷	الگوی مدیریت استراتژیک- دانشگاه ایندیانا	ماموریت-چشم انداز-اهداف- مقیاس ها-استراتژی ها	تنظیم سازمانی -	ارزیابی- ارزیابی مجدد و مرور چشم انداز	چشم انداز-تعیین اهداف
۸	طراحی مفهومی مدیریت استراتژیک-مدل ایگور آنسوف	فرضیه موقت-تشخیص-بررسی محیط-تحلیل استراتژیک- مدیریت تغییر- طراحی شرکت-برنامه ریزی استراتژیک- مدیریت مسائل(علائم ضعف و قوی ،غافلگیری ها)- طراحی مدیریت عمومی- طراحی تخصصی- انتخاب استراتژی های مختلف-	معرفت شناسی-رفتار استراتژیک-جام جهان نما	-	مدیریت غافلگیری ها
۹	چارچوبی برای استراتژی و تحلیل آن-مدل ساموئل سیتو و پائول پیتر	تحلیل داخلی و خارجی-رسالت- اهداف-امور مالی- مسئولیت اجتماعی تولید و عملیات- عملیات بین المللی- تحلیل بازار-فرموله کردن استراتژی	پایه سازی	کنترل	تعیین اهداف
۱۰	فرایند برنامه ریزی استراتژیک-مدل هیل وجونز	رسالت-اهداف-تحلیل داخلی و خارجی-انتخاب استراتژی-	اجرا-طراحی ساختار- طراحی نظام های کنترل-تطبيق استراتژی ها با ساختار و کنترل ها	راهبری تغییر- بازخورد	تعیین اهداف
مراحل اصلی مدل					
مدل مدیریت استراتژیک		میزان توجه به آینده			
		تدوین استراتژی	اجرای استراتژی	ارزیابی استراتژی	
۱	فرایند برنامه ریزی استراتژیک-مدل چاکراورائی ولورنج	سیستم برنامه ریزی استراتژیک	سیستم کارمندیابی- سیستم محرک ها	سیستم فراگیر پیگیری و کنترل	برنامه ریزی استراتژیک
۲	چرخه فرایند مدیریت استراتژیک-مدل آرنولد جادسون	اهداف-رسالت-اولویت ها-مقیاس ها-اطلاعات-ارتباطات-انتخاب استراتژی ها	اقدامات-برنامه های عملیاتی- اعتبارات-ساختار سازمان- سیستم های سازمانی	کنترل ها-پاداش	تعیین اهداف
۳	فرایند تصمیم گیری استراتژیک-دیوید هانگر	ماموریت-اهداف-سیاست ها-بررسی وضع موجود-تحلیل داخلی و خارجی-تحلیل ضعف و قوت-فرصت ها و تهدیدها-بازبینی-بررسی گزینه ها-انتخاب بهترین گزینه	اجرا	ارزیابی و کنترل	تعیین اهداف
۴	مدل طراحی و استراتژی رایت	تحلیل داخلی و خارجی-اهداف- ماموریت ها-تدوین استراتژی	اجرا	کنترل-ارزیابی-اصلاح	تعیین اهداف
۵	فرایند مدیریت استراتژیک-مدل هریسون و جان	تحلیل محیطی-چشم انداز-ماموریت-اهداف بلند مدت-تدوین استراتژی	اجرا	کنترل	چشم انداز-اهداف بلند مدت

با مرور مدل های شاخص در حوزه مدیریت استراتژیک در می یابیم که توجه آنها به آینده به عنوان یک عامل تعیین کننده در موفقیت استراتژی ها بسیار ضعیف و اغلب تنها محدود به تعیین اهداف بلند مدت و چشم اندازهای سازمان است. تنها مدل برایسون و مدل APO تا حدی به تجزیه و تحلیل زمانی و آینده نگری پرداخته اند. لذا ضرورت لحاظ کردن این حوزه به عنوان یک فاکتور مهم در غنای مدل های مدیریت استراتژیک ضروری به نظر می رسد.

۳. یافته های پژوهش

با توجه به خلاء فوق، در پژوهش حاضر تلاش می شود که موضوع آینده نگری و توجه به آینده به صورت یک منظر مستقل در فرایند اجرای استراتژی در نظر گرفته شود. لذا در ابتدا به معرفی منظر آینده نگری پرداخته و سپس حلقه اجرای استراتژی با کارت امتیازی متوازن آینده نگر معرفی می گردد.

۱،۳ منظر آینده نگری

۱،۱،۳ سنجه های هادی (پیشران): عوامل کلیدی موفقیت

سنجه های راهبردی خوب به استراتژی ها عینیت می بخشند. معیارهای انتخاب سنجه های خوب عبارتند از: مناسب برای انتقال استراتژی به دیگران، تکرارپذیر و قابل اطمینان، مناسب برای بهنگام سازی مکرر، مناسب برای هدف گذاری، مناسب برای تعیین مسئولیت و همسو با اهداف موجود در کارت امتیازی فرادست باشند. سنجه ها تابع (Lag) و یا هادی و پیشران (Lead) هستند. بیشتر سنجه هایی که سازمان گردآوری می کند تابع هستند. سازمان ها معمولاً در "نگاه به گذشته" خوب عمل می کنند. سنجه های تابع:

- بروی نتایج عملکرد در پایان یک دوره زمانی یا فعالیت تمرکز می کنند.
- معمولاً عینی و قابل مشاهده بوده و به سادگی قابل تصرف هستند.
- تشریح کننده موفقیت ها و شکست های گذشته هستند.

اما برای تمرکز بر استراتژی های سازمان به چیزی بیش از سنجه های تابع نیاز است. به بیان دیگر، باید رفتارهای پشتیبان اهداف راهبردی به منظور هدایت موثر عملکرد آینده، از هم اکنون تعیین و تجویز شود. توان و قدرت سنجه های پیشران بسیار زیاد است و به سازمان اجازه می دهد که به آینده نگاه کند. سنجه های پیشران این پیام را می رسانند که هر واحد سازمان چگونه استراتژی را پیاده خواهد کرد و استراتژی سازمان مادرو آنچه در سالهای آتی می خواهد اجرا کند را انعکاس می دهد. سنجه های پیشران برای پیش بینی عملکرد آینده:

- فرایندها و فعالیت های میانی را می سنجند.
- بینش نسبت به توانایی تحقق هدف را ایجاد می کنند.
- عملکرد آینده را پیش بینی می کنند.
- امکان اصلاح رفتارها برای بهبود عملکرد را فراهم می کنند. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸)

جلالیون و همکاران (۲۰۱۳) با مرور پژوهش هایی که در اجرای کارت امتیازی صورت گرفته است گامهای مشترک در اجرای این متودولوژی را برمی شمردند. آنها در گام پنجم پس از تدوین استراتژی ها در سازمان به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیش از اجرایی ساختن ارزیابی متوازن تاکید می کنند. شاخص های کلیدی موفقیت همان سنجه هایی هستند که بر روی ابعاد مهم و حیاتی ایجاد کننده موفقیت سازمان متمرکزند. بنابراین سنجه های هادی می توانند به عنوان عوامل کلیدی یا بحرانی موفقیت آینده سازمان مورد توجه قرار گیرند. سنجه های کلیدی عملکرد که مبنای ارزیابی سازمان خواهد بود از همین عوامل کلیدی موفقیت استخراج می گردند. (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱).

تحلیل پیشران ها: مطالعه آینده

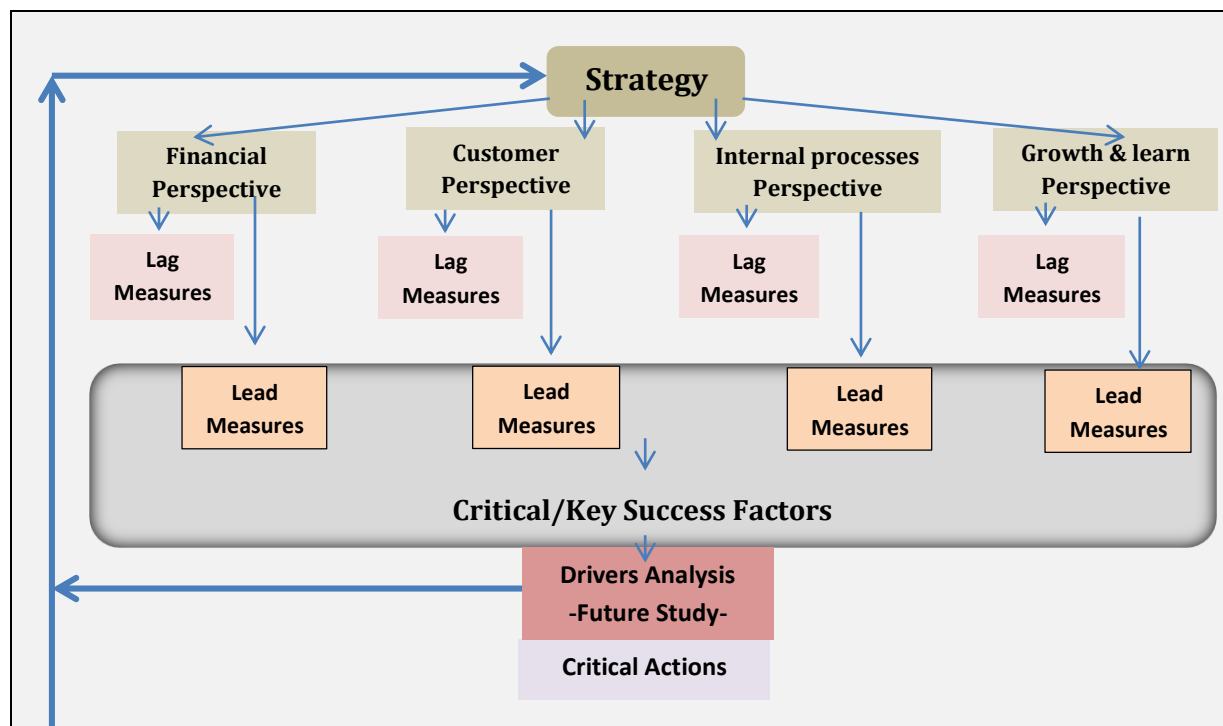
پیشران هایی که روند آینده را شکل میدهند در تحلیل پیشران ها به عنوان یکی از روش های آینده پژوهی، مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرند. با این روش می توان تعامل بین پیشران ها را به دقت بررسی کرده و به این ترتیب پیشران های اصلی را که شکل دهنده آینده هستند را مشخص کرد. این روش مبنایی برای آینده نگاری با روش هایی نظیر تدوین سناریوها، نقشه راه یا چشم انداز می باشد. این روش برای سنجش کارایی سیاستهای اتخاذ شده و نیز برای پیش آگاهی از مشکلات در حال شکل گیری روش بسیار مناسبی است. (حجازی، ۱۳۹۱؛ خزایی و الهی، ۱۳۹۱)

۳.۱.۳ اقدامات کلیدی

گریدی معتقد است که استراتژی‌ها را باید در قالب عوامل کلیدی و اقدامات کلیدی طبقه بندی کرد. (Hoque, ۲۰۱۴) پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، استخراج سنجه های کلیدی عملکرد از آنها و تحلیل پیشران ها، می توان اقدامات لازم در جهت ارزیابی دقیق وضع موجود پیشران ها، بررسی میزان فاصله آنها تا جایگاه مطلوب و طرح ریزی اقدامات لازم جهت بهبود و پر کردن این خلا را ارائه کرد. (جلالیون، ۲۰۱۳) اینگونه اقدامات در نهایت منجر به بازنگری استراتژی ها و ارتقاء آنها در جهت پیشروی سازمان به سوی آینده ایده آل و مرجح خود می گردد.

لذا با تکیه بر سنجه های پیشران و تحلیل آنها به عنوان فرایندی آینده پژوهانه، منظر آینده نگری شکل می گیرد. (شکل ۳)

شکل ۳. منظر آینده نگری



۳.۲ توسعه مدل مفهومی اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن آینده نگر

با در نظر گرفتن گام های اصلی فرایند مدیریت استراتژیک شامل "تدوین، اجرا و ارزیابی" و نیز در نظر داشتن مدل "سیستم مدیریت حلقه بسته برای اجرای استراتژی" (شکل ۲)، مدل مفهومی اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن آینده نگر شکل می گیرد. این گام ها عبارتند از:

۱. تبدیل چشم انداز، رسالت و ارزشهای سازمان به استراتژی

ماموریت راهنمای کلی یا فلسفه وجودی سازمان است و چشم انداز هم آینده نگری و دوراندیشی سازمان یا به عبارتی برنامه ریزی و ارزیابی مرتبط با جایگاه آینده سازمان است. استراتژی وسیله ای است که ماموریت و چشم انداز سازمان را برای دستیابی به آرمان ها و اهداف کلیدی آن محقق می سازد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸) در این مرحله باید از طریق تحلیل استراتژیک و ابزارهای آن این چشم اندازها و ارزش های سازمانی را به استراتژی های مناسب تبدیل کرد.

۲. تبدیل استراتژی ها به سنجه های پیشران و تابع در قالب منظرهای کارت امتیازی متوازن آینده نگر

استراتژی ها سپس باید به سنجه های مناسب تبدیل شوند که می توانند تابع یا پیشران باشند. در این مرحله سنجه های پیشران در چهار منظر کارت امتیازی باید در "منظر آینده نگری" به عنوان پیشران های موفقیت سازمان مورد تحلیل آینده پژوهانه قرار گیرند و اقدامات کلیدی برای تحقق این سنجه ها نیز تعیین گردد.

۳. نقشه استراتژی

هرسازمان برای رسیدن به مقصد راهبردی خود نیاز به نقشه ای دارد که نشان دهد چگونه می توان به آنجا رسید. بنابر این سازمان به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی متوازن، نقشه ای تهیه می کند که در آن استراتژی و نیز فرایندها و سیستم هایی که برای اجرای آن استراتژی لازمند، طرح ریزی شده است. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸) روش های بسیاری برای ترسیم نقشه استراتژی وجود دارد، اما بهتر است کار با یک معماری تراز اول و مدل آزمایشی آماده شده برای مصاحبه با رهبران آغاز شود. پس از اجماع بر روی اهداف عملیاتی تعیین شده و بازنگری معماری تراز اول، نقشه استراتژی بصورت یک سند کلی نهایی می گردد. باید توجه داشت که نقشه استراتژی برای هر سازمان منحصر به فرد است. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸) نقشه استراتژی اکنون با ۵ منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و آینده نگری ترسیم می گردد.

۴. ایجاد همسویی در سازمان و اجرای استراتژی

در این مرحله استراتژی ها در کلیه بخش های سازمان به اجرا در می آید. فرایند تغییر در سازمان با بسیج و همسوسازی رهبران، واحدها و افراد با استراتژی سازمان آغاز می شود. در یک سازمان همسو، هر واحد از استراتژی واحد فرادست خود (تسری ارزیابی متوازن یا همسویی عمودی) و نیز از استراتژی واحدهای هم تراز خود (یکپارچگی یا همسویی افقی) پشتیبانی می کند. اگر سازمانی بخواهد به همسویی کامل دست یابد باید کلیه افراد و تیم ها نیز با استراتژی ها همسو باشند. بنابر این باید نقش و وظایف هرروزه کارکنان و تیم ها برای این همسویی استراتژیک کاملاً شفاف گردد. (نورتون و کاپلان، ۱۳۸۸)

۵. ارزیابی جاری و ارزیابی آینده

تمامی استراتژیست ها (جدول ۲) اذعان دارند که ارزیابی استراتژی ها به منظور آگاهی از صحت و اطمینان از اجرای مورد انتظار استراتژی ها ضروری است. در این پژوهش علاوه بر ارزیابی های جاری در مورد افراد، فرایندها و غیره، بر ارزیابی فعالیت های آینده پژوهی و آینده نگاری نیز تاکید می گردد.

چارچوب ارزیابی ساختاری مطالعات آینده که به اتخاذ سیاست ها و استراتژی های آینده گرا منجر می شود، شامل مراحل زیر است:

- اتخاذ استراتژی دوسویه (صحت مطالعات آینده - ادراک و فهم کاربران) برای ارزیابی مولد
- توسعه مدل های جدید برای ارزیابی مطالعات آینده
- ایجاد حساسیت برای درک و ارتباط با سیستم نیازها در مطالعات آینده
- شکل دهی یادگیری و بهبود خروجی ها (ون در استین و ون در دوین، ۲۰۱۲).

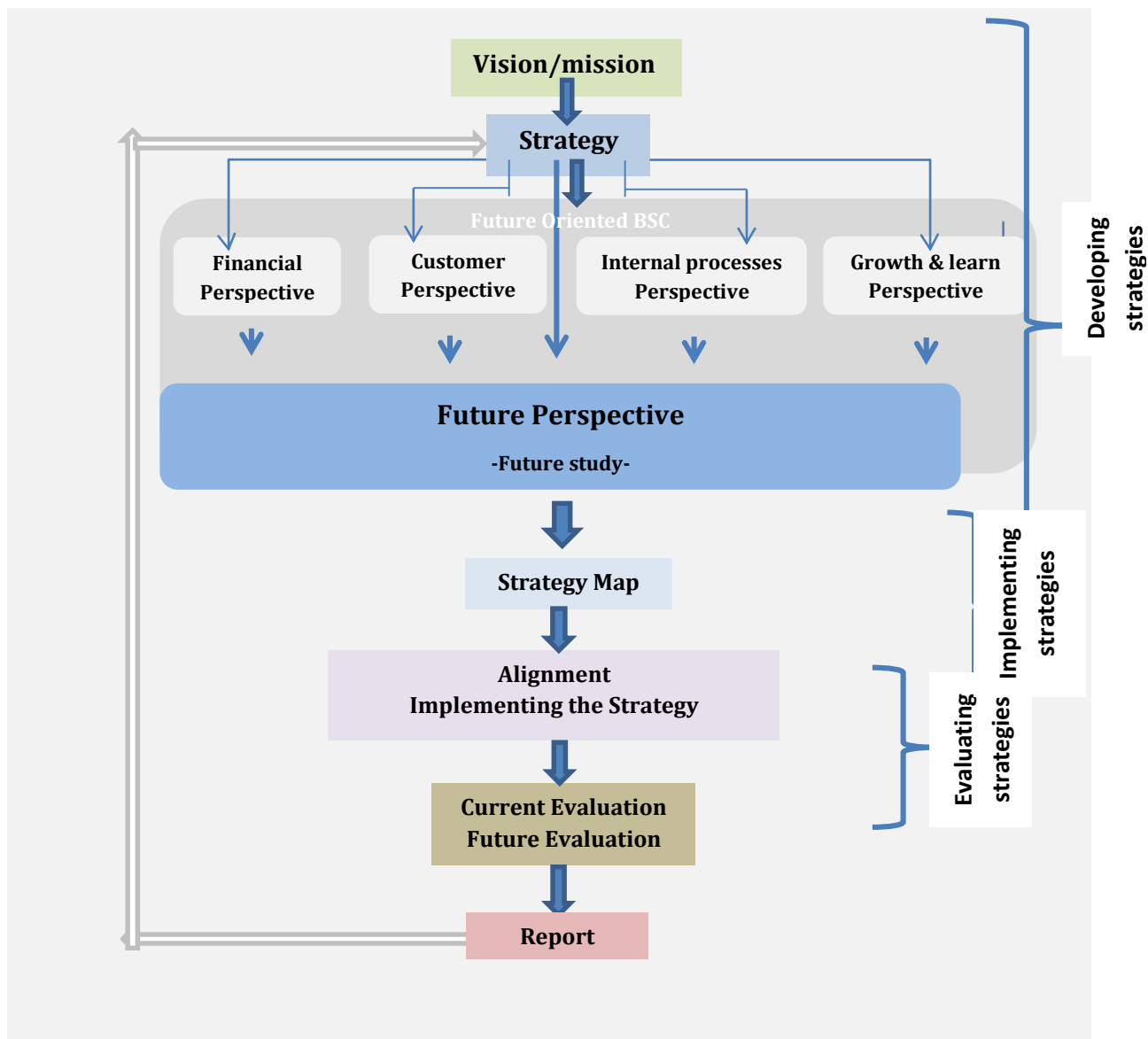
این ارزیابی در نهایت منجر به اصلاح و بازنگری استراتژی ها و روش های اتخاذ شده گردیده و حلقه اجرای استراتژی با استفاده از کارت امتیازی متوازن آینده نگر را تکمیل می کند.

۶. گزارش دهی و جلسات بازنگری برای اصلاح استراتژی ها و اهداف

طراحی، پیاده سازی و کنترل یک سیستم ارزیابی موثر نظیر کارت امتیازی متوازن با ایجاد یک سیستم بازنگری و بازخورد مداوم و برگزاری جلسات گزارش دهی و اطلاع رسانی به منظور بهبود مستمر استراتژی ها، اهداف و سنجه های پیشران و تابع تکمیل می گردد. (نورتون و کاپلان، ۱۳۸۸؛ کاپلان، ۲۰۱۰) این رویکرد علاوه بر بهبود روندها و همسو سازی کل سازمان در نگاه به آینده، سبب ایجاد اجماع و سینرژی بین افراد و واحدها در پیاده سازی هر چه بهتر و عمیق تر استراتژی ها در کلیه سطوح سازمان شده و موجب کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر می گردد.

با یکپارچه سازی گام های فوق، مدل مفهومی تحقیق از این قرار خواهد بود: (شکل ۴)

شکل ۴. مدل مفهومی اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن آینده نگر



بحث و نتیجه گیری

ما اغلب پیرامون شیوه های برنامه ریزی خود برای آینده چندان آگاهانه نمیاندیشیم و به همین سبب برای بسیاری از پرسش های سرنوشت ساز پاسخ هایی درخور و بهنگام نداریم. (حیدری، ۱۳۹۲). پاسخ به این پرسش ها در حوزه آینده پژوهی و آینده نگاری نهفته است. کارت امتیازی متوازن نیز چه به عنوان ابزار اندازه گیری عملکرد و چه به عنوان ابزاری برای ترجمه و اجرای استراتژی های سازمانی باید به سلاح آینده پژوهی مسلح باشد.

مدیران پیشرو در دنیای امروز که خود را مقید به استفاده از ابزار روز و شیوه های بهینه در مراحل طراحی، اجرا و ارزیابی فرایندهای سازمانی می دانند باید از رویکردهای نوین نظیر آینده نگری در ارزیابی متوازن بهره ببرند. این پژوهش پاسخی است که به پرسش های زیر شکل گرفت:

- مدل مفهومی اجرای استراتژی با رویکرد "کارت امتیازی متوازن آینده نگر" چه ویژگی هایی دارد؟
- آیا تمرکز خاص به حوزه "آینده" به عنوان یک حوزه مستقل در فرایند مدیریت استراتژیک ضروری است؟
- "منظر آینده نگری" به عنوان منظر پنجم در کارت امتیازی متوازن دارای چه مشخصات و ویژگی هایی است؟
- "مطالعات آینده پژوهی" و "ارزیابی آینده" چه جایگاهی در فرایند اجرای استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن آینده نگر خواهد داشت؟

در پاسخ به پرسش دوم ابتدا با مرور ادبیات و پژوهش های صورت گرفته در یافتیم که پاسخ مثبت است. در پاسخ به پرسش سوم مدل "منظر آینده نگری" طراحی گردید که بر مبنای بکارگیری سنجه های پیشران به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در آینده سازمان طراحی گردیده است. در نهایت با تشریح مطالعات آینده پژوهی و ارزیابی آینده و بیان جایگاه آنها در فرایند، مدل اجرای استراتژی با پیروی از سیستم جامع حلقه بسته برای اجرای استراتژی تحت عنوان "کارت امتیازی متوازن آینده نگر" ارائه گردید. گام های فرایند اجرای استراتژی با کارت امتیازی آینده نگر شامل مراحل زیر خواهد بود:

۱. چشم انداز و ماموریت سازمان
۲. استراتژی ها
۳. کارت امتیازی متوازن آینده نگر
۴. ترسیم نقشه استراتژی
۵. ایجاد همسویی در سازمان و اجرای استراتژی
۶. ارزیابی جاری و ارزیابی آینده
۷. گزارش دهی و بازخورد به مرحله تدوین استراتژی ها
- ۸.

در طراحی مدل نکات اساسی زیر مورد توجه قرار گرفته است:

۱. این مدل، مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها را با تمرکز بر اجرا و رویکردی آینده نگرانه ارائه می کند.
۲. این مدل، به اصل سادگی و اجرایی بودن در فرایند اجرای استراتژی پایبند است.
۳. این مدل، حوزه آینده نگری را با رویکرد عوامل بحرانی موفقیت (CSFs) و تحلیل پیشران ها به عنوان یکی از رویکردهای آینده پژوهی، پرورش می دهد.
۴. این مدل، ارزیابی فعالیت های آینده پژوهانه را برای تکمیل سیستم مدیریتی با رویکرد آینده پژوهانه ضروری می داند. به منظور پژوهش های آتی حوزه های پیشنهادی زیر قابل بررسی و توسعه است:
 - تایید عملی مدل های پیشنهادی در این پژوهش در قالب مطالعه موردی
 - تمرکز بر سایر فاکتورهای ناکارآمدی کارت امتیازی متوازن در اجرا
 - ارائه مدل بومی کارت امتیازی متوازن آینده نگر در سازمان های ایرانی
 - بررسی چالش های پیاده سازی کارت امتیازی متوازن آینده نگر در سازمان های ایرانی
 - بررسی میزان توجه مدیران ایرانی به حوزه آینده در فرایند طراحی، اجرا و ارزیابی استراتژی های سازمان
 - تعریف و توسعه سنجه های پیشران برای موفقیت استراتژی ها در سازمان های ایرانی

منابع و مراجع

- [1] Jalaliyon neda, nooh abubakr, hamed taherdoost; propose a methodology to implement balanced score card for operational appraisal of industrial group, *Procedia Technology* 12 (2014) 659 – 666
 - [2] Robert S. Kaplan; *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard business school, working paper 10-074(2010)
 - [3] Iqra Abdullah, Tahira Umair, Dr Yahya Rashid and Basharat Naeem, *Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review*, *World Applied Sciences Journal* 21 (1): 134-141, 2013
 - [4] Cornelia geissler, Christian krays, scenario –based strategic planning, B. Schwenker, T. Wulf (eds.), *Scenario-based Strategic Planning*, Roland Berger School of Strategy and Economics, DOI 10.1007/ 978-3-658-02875-6_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
 - [5] Niels Dechow, *The balanced scorecard: subjects, concept and objects – a commentary*, *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 8 No. 4, 2012, pp. 511-527
 - [6] Christian Faupel, *VALUE-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT*, *Advances in Management Accounting*, 2012, Volume 20, 187–208
 - [7] Meena Chavan, *The balanced scorecard: a new challenge*, *Journal of Management Development* Vol. 28 No. 5, 2009, pp. 393-406
 - [8] Bunting j ,2010, *the unvarnished truth, why balanced score card and performance management fail?* www.strategy executionblog.com
 - [9] Marvin Soderberg, *When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 No. 7, 2011, pp. 688-708
 - [10] Kaplan, R.S. and Norton, D.P.; *Linking the balanced scorecard to strategy*, *California Management Review*, Vol .39, No.1,(1996) , pp. 53-79.
 - [11] Zahirul Hoque, *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*, *The British Accounting Review* 46 (2014) 33–59
 - [12] Martijn Van der Steen a,1, Patrick Van der Duin, *Learning ahead of time: how evaluation of foresight may add to increased trust, organizational learning and future oriented policy and strategy*, *Futures* 44 (2012) 487–493
 - [13] Kalle A. Piirainen a,b,* , Rafael A. Gonzalez c, Johanna Bragge, *A systemic evaluation framework for futures research*, *Futures* 44 (2012) 464–474
 - [14] J. Voros, *A generic foresight process framework*, *Foresight* 5 (2003) 10–21
 - [15] Jie Zhang □, Per Christensen, Lone Kjørnøv; *Review of critical factors for SEA implementation; Environmental Impact Assessment Review* 38 (2013) 88–98
 - [16] Mária Mišanková, Katarína Kočíšová; *Strategic implementation as a part of strategic management; Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 861 – 870
 - [17] Jie Zhang*, Lone Kjørnøv, Per Christensen; *Critical factors for EIA implementation: Literature review and research options; Journal of Environmental Management* 114 (2013) 148e157
- [۱۸] نوری حکمت سمیه، رضا دهنویه، محبوبه رجبی، سمیرا پور حسینی، تهمینه برفه، محمد حسین مهرالحسنی؛ تحلیل محتوا و ساختار وبسایت مراکز آینده پژوهی در داخل و خارج کشور؛ دومین همایش آینده پژوهی بهمن ۹۲
- [۱۹] سید کمال طبائیان، حسنعلی اصغری، مهدی قلیزاده زاوشی؛ کاربرد آینده پژوهی در انتخاب فناوری های نوین: مطالعه شوراهای پژوهش و نوآوری کشورهای شمال اروپا، دومین همایش آینده پژوهی بهمن ۹۲
- [۲۰] هادی عطاران کاخکی، عباس ملکی؛ آینده پژوهی ابزاری برای رشته ها یا رشته ای مستقل؟، دومین همایش آینده پژوهی بهمن ۹۲

- [۲۱] جعفر محمودی، ناصر پوررضا، امیر تربتی؛ ۱۳۹۱، الگویی برای شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۲، صص ۲۹-۴۸
- [۲۲] امیر هوشنگ حیدری، مبانی، اصول و روش های آینده پژوهی، کتاب ماه اطلاعات، ارتباطات و دانش شناسی، سال شانزدهم، شماره هشتم، مرداد ۱۳۹۲
- [۲۳] منصور اسدی، علیرضا کریمی؛ آینده پژوهی یا مهندسی هوشمندانه آینده، مجله ابزار دقیق، شماره ۳۴
- [۲۴] سید علیرضا حجازی، آینده پژوهی چیست؟ کارافین ناب، سال چهارم، شماره ۲۴، مرداد شهریور ۱۳۹۱
- [۲۵] سید علی شایق، چالش های اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمانی، اولین کنفرانس پتروشیمی، ۲۰۰۸
- [۲۶] ایلیکا نینیلوتو، آینده پژوهی علم یا هنر؟، فصلنامه ترویج علم، سال چهارم، شماره چهارم، بهار و تابستان ۱۳۹۲
- [۲۷] فاطمه ثقفی، کلثوم عباسی شاهکوه، اکبرکاری دولت آبادی؛ مدل مفهومی ساختار استراتژی نوآوری مبتنی بر آینده نگاری و تفکر استراتژیک، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
- [۲۸] سلمان احمدی باصری، آینده پژوهی لازمه برنامه ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت آینده، دومین کنفرانس آینده پژوهی، ۱۳۹۲
- [۲۹] دیوید نورتون، رابرت کاپلان، ۱۳۸۸، خودآموز ارزیابی متوازن (محتوای دوره آموزش الکترونیکی سازمان بهره وری آسیا)، ترجمه بهروز نصر آزادانی، ارکان دانش، اصفهان.
- [۳۰] سعید خزایی، ایرج الهی؛ عوامل موفقیت در آینده نگاری ملی؛ مجله علمی-تخصصی مطالعات آینده پژوهی، سال اول، شماره دوم، ۱۳۹۱
- [۳۱] سید مرتضی موسویان، فرایندهای مدیریت استراتژیک، ۱۳۹۲
- [۳۲] حجت زارع پور، بررسی مدل ها و موانع اجرای استراتژی، دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۹۱
- [۳۳] دکتر احمد ورزشکار؛ مدیریت استراتژیک پیشرفته، دانشگاه علامه طباطبایی،