

## مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی که در محیط بسیار پیچیده و رقابتی فعالیت می‌کنند مستلزم تغییر نگرش مدیران عالی از عوامل درون سازمان به عوامل بیرون سازمان است. از جمله عوامل محیطی که باید بیشتر مورد توجه مدیران عالی سازمان‌ها قرار گیرند، مشتری و نیازهایش، رقبا، تحولات فن‌آورانه، اجتماعی، اقتصادی و درکل آنچه که به عنوان فرصت‌ها و تهدیدها شناخته می‌شود، هستند. امروزه ایجاد اهداف صحیح در سازمان و درک چگونگی نیل به آنها، به امری حیاتی تبدیل شده است. تولید محصول و قابلیت طراحی و تولید، به‌خودی‌خود بی ارزش است، باید به دنبال قابلیت‌های منجر به شایستگی کلیدی و همچنین مزیت رقابتی بود. میانه بودن سودمند نیست، باید متمایز و برتر بود. موفقیت سازمانی در گذشته براساس تخصیص کاراً از سرمایه‌های فیزیکی و مالی برای دستیابی به مقیاسی از اقتصاد تعریف شده است، اگرچه بهره‌برداری از دارایی‌های فکری از اهمیت بیشتری برخوردار است. یکی از مهم‌ترین علل موفقیت بیشتر سازمان‌های خصوصی نسبت به سازمان‌های دولتی، نزدیک‌تر بودن این سازمان‌ها به سازمان‌های استراتژی محور است. این سازمان‌ها شیوه جدیدی از مدیریت را به نام مدیریت استراتژیک برگزیده‌اند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل. در این زمینه بدیهی است که مدیریت کاراً و اثربخش، به ارزیابی موثر عملکرد و نتایج آن وابسته می‌باشد و لذا به منظور داشتن بیشترین اثربخشی، بهتر است سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استراتژی سازمان در ارتباط نزدیک باشد. عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌ها است. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن سازمان دارد. (هانگر، ۱۳۸۴، ۱۸)

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در بررسی علل موفقیت شرکت‌های برتر آمریکایی متوجه شدند، این شرکت‌ها علاوه بر شاخص‌های مالی، عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی کسب‌وکار و منظر یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب مدل کارت امتیازی متوازن ابتدا به عنوان یک سیستم نوین جهت

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معرفی شد. بعدها با توسعه و ترویج مدل، کارت امتیازی متوازن به عنوان چارچوبی برای نظام مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به کار گرفته شد.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر اندازه‌گیری است که از طریق ترجمه چشم‌انداز و استراتژی سازمان به اهداف، معیارهای مشخص و اهداف کمی و تمرکز بر فرایندهای استراتژیک، امکان هم‌راستا نمودن فعالیت‌های سازمان با استراتژی را فراهم می‌سازد.

## سازماندهی کل فصول تحقیق

در فصل اول موضوع تحقیق و ضرورت انجام تحقیق تشریح شده و در ادامه پس از بیان سئوالات اصلی و فرعی تحقیق، روش تحقیق، قلمرو تحقیق، ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها و درانتها تعاریف واژه‌های کلیدی پژوهش آورده شده است.

در بخش اول فصل دوم به عنوان مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق، مفاهیم و دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک تشریح شده و انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمان مقایسه گردیده است. در بخش دوم فصل دوم به عنوان چارچوب تحقیق، مدل کارت امتیازی متوازن به طور کامل معرفی و پیشینه تحقیق نیز آورده شده است. بخش سوم فصل دوم تحقیق به معرفی شرکت تام ایران خودرو که مکان اجرای تحقیق است، می‌پردازد.

در فصل سوم نوع و روش تحقیق، قلمرو تحقیق، جامعه آماری و روش گردآوری اطلاعات و در نهایت ابزار اندازه‌گیری، روایی و پایایی پرسشنامه و مدل آماری جهت تحلیل داده‌ها بحث و بررسی شده است.

در فصل چهارم پس از استخراج داده‌های طبقه بندی شده، تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از مدل آماری T تک گروهی انجام گرفته و پاسخ سئوالات اصلی و فرعی تحقیق به دست آمده است.

در فصل پنجم پس از نتیجه‌گیری از سئوالات اصلی و فرعی تحقیق به نتیجه‌گیری نهایی و جمع بندی نتایج تحقیق پرداخته شده است و ضمن اشاره به محدودیت‌های تحقیق، پیشنهادهای محقق نیز آورده شده است.

## ۱-۱ - مقدمه

یکی از مهم‌ترین علل موفقیت بیشتر سازمان‌های خصوصی نسبت به سازمان‌های دولتی، نزدیک‌تر بودن این سازمان‌ها به سازمان‌های استراتژی محور است. این سازمان‌ها شیوه جدیدی از مدیریت را به نام مدیریت استراتژیک برگزیده‌اند. مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی و کنترل. به منظور داشتن بیشترین اثربخشی، بهتر است سیستم اندازه‌گیری عملکرد با استراتژی سازمان در ارتباط نزدیک باشد. عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌ها است.

کنترل و ارزیابی فرایندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت‌های شرکت به نحوی تحت کنترل و نظارت قرار گیرند که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخور لازم را به مدیریت می‌دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را اتخاذ نماید.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان و دیوید نورتون، تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها آغاز کردند. حاصل این پژوهش که یک سال به طول انجامید، در سال ۱۹۹۲ تحت عنوان «روش ارزیابی متوازن<sup>۱</sup>، سنجه‌هایی که محرکه‌های عملکرد می‌باشند» در مجله «هاروارد بیزنس ریویو»<sup>۲</sup> منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت‌های موفق علاوه بر شاخص‌های مالی، عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی کسب‌وکار و منظر یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ۱۴)

معیارهای سنتی سنجش عملکرد، متکی بر نظام حسابداری مالی بودند و مقوله‌های مهمی مانند ارتباط عملکرد عملیاتی با اهداف استراتژیک و اینکه اجماع این عملکردها و اهداف استراتژیک

---

<sup>۱</sup> Balanced ScoreCard(BSC)

<sup>۲</sup> Harvard Business Review

بر سطوح مختلف سازمان اثر می‌گذارد، به کلی فراموش شده بود. کاپلان و نورتون برای رفع این محدودیت، مدل کارت امتیازی متوازن را پیشنهاد دادند.

کارت امتیازی مجموعه‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مختلف شامل عملکرد مالی، ارتباطات با مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است که از چشم‌انداز و استراتژی سازمان ناشی شده‌اند.

در این فصل ابتدا موضوع تحقیق و ضرورت انجام تحقیق تشریح شده و در ادامه پس از بیان سئوالات اصلی و فرعی تحقیق، روش تحقیق، قلمرو تحقیق، ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها و درانتهای تعاریف واژه‌های کلیدی پژوهش آورده شده است.

## ۱-۲- بیان مساله

در دنیای امروز کسب‌وکار، اساس کار مدیران نه تنها بر وظایف متداول و کلیشه‌ای مدیریت که در سال‌های دور و نزدیک مورد تاکید بود، بلکه بر محوری متفاوت که همان مدیریت استراتژیک است، دور می‌زند. به کلام ساده، مدیریت استراتژیک به این معنی است که مدیریت هر سازمان چگونه می‌تواند کشتی سازمانی را در آب‌های متلاطم و موج‌های غیردوستانه به سمت هدف‌هایی پذیرا، هدایت کند و به شکل مداوم در گسترش و تقویت ظرفیت‌های سازمان در رویارویی با جریان‌های پیش‌بینی نشده کارساز باشد. (پهلوانیان، ۱۳۸۷، ۲۷) در این راستا کارت امتیازی متوازن بیان می‌کند که تاکید صرف بر داده‌های حسابداری و مالی ایجاد ارزش آینده سازمانی را به تاخیر می‌اندازد، اگرچه مباحث مالی نیز مکمل رضایت مشتری است. کارت امتیازی متوازن روشی نوین جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد که از ماموریت و راهبردهای سازمان نشات می‌گیرد و منعکس‌کننده مهم‌ترین وجوه کسب‌وکار است. (ابراهیمی، ۱۳۸۴، ۳۲)

تامین‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، رقبا، کارکنان، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند که در مجموع ذینفعان سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند تعیین‌کننده موفقیت تجاری در دنیای کسب‌وکار امروزه می‌باشند و یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای کسب موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند، مدیریت استراتژیک

می‌باشد. مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست‌یابد و آنچه‌آنکه مشخص می‌باشد، ارزیابی و کنترل اهداف و شاخص‌های برنامه استراتژیک، یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرایند مدیریت استراتژیک می‌باشد.

رابرت کاپلان و دیوید نورتون اساتید حسابداری دانشگاه هاروارد، با درک محدودیت‌های ارزیابی عملکرد با شاخص‌های مالی، ابتدا کارت امتیازدهی متوازن را به عنوان ابزار مدیریتی نوین برای ارزیابی عملکرد معرفی کردند و در سال‌های بعد، کارت امتیازی متوازن را به ابزاری برای تدوین استراتژی‌ها و تسری کاربرد آنها در سازمان و کنترل مدیریت توسعه دادند.

تحقیقات نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد شرکت‌های آمریکایی از این ابزار بهره‌گرفته یا درصدد استفاده از آن هستند. زمینه زیربنایی کارت امتیازی متوازن این است که هیچ معیار منفردی نمی‌تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ۵)

تحقیقات اخیر نشان داده‌است که تنها ۵٪ نیروهای کاری در سازمان، استراتژی سازمان خود را درک می‌کنند، و تنها ۲۵٪ مدیران با استراتژی سازمان خود ارتباط برقرار کرده‌اند، در ۶۰٪ سازمان‌ها ارتباطی میان بودجه و استراتژی به‌وجود نیامده است و ۸۵٪ تیم اجرایی، کمتر از ۱ ساعت در ماه پیرامون استراتژی بحث می‌کنند. (Fernandes & Raja & Whalley, 2006, P623)

مدیرانی که کارت امتیازی متوازن را اجرا می‌کنند، می‌دانند که نظام سنجش استراتژی محور، مشکل نحوه انتقال و پیاده‌سازی استراتژی را حل می‌کند. کارت امتیازی متوازن را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش که از استراتژی سازمان ناشی شده‌اند، تعریف کرد. معیارهای انتخاب شده برای کارت امتیازی، ارائه دهنده ابزاری برای مدیران است تا بدان وسیله ذینفعان سازمان را از نتایج عملکرد آگاه سازند. برطبق گفته کاپلان و نورتون، کارت امتیازدهی متوازن، مدیران را به ابزارهایی تجهیز می‌کند که آنها جهت انتخاب راه برای موفقیت در عرصه رقابت در آینده لازم دارند.

(Mooraj&Oyon&Hostettler, 1999)

سنجه‌های مالی یا شاخص‌های تابع<sup>۱</sup>، شاخص‌های خوبی برای انعکاس رخداد‌های گذشته در سازمان هستند ولی در نشان‌دادن عوامل و محرکه‌های واقعی ارزش‌آفرینی در سازمان‌های امروزی یعنی دارایی‌های نامشهود نظیر دانش و قابلیت کارکنان، شبکه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان، ناکافی و ناکارآمد می‌باشند. کارت امتیازی متوازن ضمن حفظ شاخص‌های تابع، (سنجه‌های مالی که نتایج اقدامات گذشته را نشان می‌دهند)، شاخص‌های هادی<sup>۲</sup> (مربوط به محرکه‌های عملکرد آینده مثل دانش، شبکه‌های اطلاعاتی، مشتریان و ...) براساس چشم‌انداز و استراتژی سازمان را نیز مدنظر قرار می‌دهد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳، ۱۷)

برخی سازمان‌ها روش کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی به کار می‌برند. استفاده از کارت امتیازی متوازن برای کنترل را باید به عنوان نوعی مدیریت استراتژیک تلقی کرد. در این روش سنجه‌های کنترل باید نماینده مناسبی از اهداف استراتژیک و منطبق بر فعالیت‌های کسب‌وکار باشند، لذا به حساب آوردن شاخص‌های غیرمالی و نمایاندن هرچه واضح‌تر پیوندهای میان فعالیت‌ها و شاخص‌ها امری طبیعی و قابل انتظار می‌باشد. (اولوه، ۱۳۸۴)

روش ارزیابی متوازن اصولاً استراتژی سازمان را روشن ساخته و می‌تواند آن را تا سطوح عملیاتی سازمان هم تسری دهد. این روش از طریق همسو کردن واحدهای کسب‌وکار، واحدهای خدمات مشترک و افراد، برای انجام وظیفه در راستای استراتژی تدوین یافته و از طریق تخصیص منابع مالی، منابع سازمانی، منابع اطلاعاتی و فناوری‌ها بر روی برنامه‌ها و ابتکاراتی که برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی ضروری است، تاثیر می‌گذارد. به هر حال مدیریت نیازمند روش‌هایی به منظور سنجش پیشرفت اجرای استراتژی است و دیگر آنکه تا چه حد استراتژی‌های اتخاذ شده، مناسب به نظر می‌رسند.

این روش یکی از کامل‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد است که تقریباً تمام عوامل دخیل در عملکرد یک سازمان را در نظر می‌گیرد. به گفته کاپلان این شیوه، ماموریت و استراتژی سازمان را

---

<sup>۱</sup>Lag Indicators  
<sup>۲</sup>Lead Indicators

به مجموعه‌ای جامع از معیارهای اندازه‌گیری تبدیل می‌کند که خود باعث فراهم‌آمدن چارچوبی برای مدیریت استراتژیک و سیستم مدیریت سازمان می‌شود. به عبارت دیگر کارت امتیازی متوازن ترفندی برای «انتقال و تبدیل استراتژی به عمل» می‌باشد.

اگر این فرض را بپذیریم که تدوین استراتژی به عنوان امری حیاتی در دنیای پرشتاب کنونی مطرح است، بنابراین، با موضوع بسیار مهم‌تری یعنی اجرای موثر استراتژی روبه‌رو خواهیم بود. درحالی‌که توسعه استراتژی‌های غالب همواره کار پیچیده‌ای است، اجرای موفقیت‌آمیز آن استراتژی‌ها، وظیفه‌ای بس خطیرتر به شمار می‌رود. براساس گزارش مجله فورچون در سال ۱۹۹۹، حدود ۷۰ درصد شکست مدیران ارشد اجرایی نه به دلیل استراتژی ضعیف، بلکه به جهت عدم توفیق در پیاده‌سازی استراتژی‌ها بوده است. اما چرا اجرای استراتژی‌ها حتی برای بهترین سازمان‌ها بسیار دشوار است؟ محققین دلایل ناکامی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های خود را به چهار نوع محدودیت یا مانع نسبت داده‌اند: ۱- عدم انتقال استراتژی، ۲- عدم همسویی کارکنان با استراتژی، ۳- عدم تعهد مدیریت ارشد، ۴- عدم تخصیص منابع لازم.

به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن در سازمان‌ها نقشی بسزا در برطرف‌کردن موانع اجرای استراتژی دارد. کارت امتیازی متوازن مدیران را قادر می‌سازد تا روی نحوه اجرای استراتژیک فعالیت‌های داخل سازمان کنترل داشته باشند و به سبب آن بتوانند تغییرات اساسی را در استراتژی‌ها یا شیوه‌های اجرایی صورت دهند. به‌علاوه بازنگری‌های دوره‌ای و نظارت بر عملکرد، فرضیه‌هایی که پایه‌های تشکیل استراتژی هستند را مورد آزمون قرار می‌دهد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها، آزمون فرضیات، منعکس کردن نتایج استراتژیک و تطبیق آنها در طراحی و اجرای استراتژی‌های موفقیت‌آمیز نقش اساسی و زیر بنایی دارد. درنهایت می‌توان گفت کارت ارزیابی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر اندازه‌گیری است که از طریق ترجمه چشم‌انداز و استراتژی سازمان به اهداف و معیارهای ملموس و تمرکز بر فرایندهای استراتژیک، امکان همراستا نمودن فعالیت‌های سازمان با استراتژی را فراهم نموده و ارزیابی عملکرد سازمان، گروه‌ها و افراد در جهت دستیابی به اهداف در طول زمان را از طریق ایجاد تصویری گویا از وضعیت سلامت سازمان ممکن می‌سازد.

در این پژوهش سعی می‌شود برنامه استراتژیک شرکت تام ایران خودرو که از طریق کارت امتیازی متوازن در شرکت اجرا و پیاده‌سازی شده است، همچنین اهداف و سنجه‌های تعریف شده در هر کدام از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری کارت امتیازی، و میزان تحقق شاخص‌های استراتژی در هر یک از ۴ منظر و در سطح سازمان از دیدگاه مدیران شرکت، مورد ارزیابی قرار گیرد. سپس به مقایسه دیدگاه مدیران و گزارش‌های سیستم کارت امتیازی شرکت در مورد تحقق شاخص‌های استراتژی در سطح شرکت و در هر یک از ۴ منظر کارت امتیازی پرداخته می‌شود.

### ۱-۳- اهمیت موضوع و ضرورت انجام تحقیق

« آنچه را نمی‌توانید توصیف کنید، نمی‌توانید بسنجید و

آنچه را نمی‌توانید بسنجید، نمی‌توانید مدیریت کنید.»

آشفته‌گی بازار، شرایط کسب و کار و تغییرات مستمر، کاهش زمان چرخه‌های عمر محصول، به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین، رقابت در سطح جهانی، همگی نشان از فعالیت گسترده شرکت‌ها در سطح جهان، برای دستیابی به برتری استراتژیک دارند. (رالف استیسی، ۱۳۸۴، ۱۴)

اکنون که در اقتصاد جهانی مشتریان بقای سازمان‌ها را رقم می‌زنند، دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی‌تفاوت باشند. چرا که در عصر حاضر، نخستین اصل در دنیای کسب‌وکار خلق ارزش‌های مشتری‌پسند بوده و این امر تنها از طریق فرایندهای کارا و اثربخش سازمانی و مطابق با آن ارزش‌ها ایجاد می‌گردد. بنابراین بی‌دلیل نخواهد بود اگر تنها منبع بازگشت سرمایه را مشتریان قلمداد نماییم. (تیموری نژاد، ۱۳۸۴، ۱۷)

دکتر ارل نامان مدیرعامل و موسس شرکت مشاوران «نامان و همکاران» اظهار می‌دارد: «سازمان‌هایی که نسبت به رقبای خود ارزش بیشتری برای مشتریان خلق کنند به



موفقیت و کامیابی دست یافته و در مقابل سازمان‌هایی که در این خصوص بد عمل کنند محکوم به شکست خواهند بود.» (درگی، ۱۳۸۲).

در شرایط پیچیده کسب‌وکار امروز، فهم صحیح و کامل محیط، کاری دشوار و در بسیاری موارد ناممکن است. اگر می‌خواهیم جهانی فکر کنیم و فرصت‌های مناسب کسب‌وکار را به دست آوریم، در این صورت باید تمرکز ما، ساختار ما و روش کار ما براساس برنامه‌های استراتژیک تغییر یابد. در جهانی که مدام در حال تغییر می‌باشد باید به تغییر متعهد و معتقد باشیم حتی اگر مستلزم مقداری ریسک باشد. با آگاهی از این واقعیت خودروسازان از جمله گروه صنعتی ایران خودرو و به ویژه شرکت تام ایران خودرو به عنوان یک بنگاه اقتصادی دانش‌محور و رهبر و پیشرو در ارائه راهکارهای نوین، در راستای استفاده کارا و اثربخش از علوم و فناوری‌های نوین و اتوماسیون پیشرفته، باید با به‌کارگیری ابزارهای نوین نسبت به تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار اقدام نموده و تحقق هر یک از آنها را نیز ارزیابی نماید تا بتواند با بهره‌گیری از یافته‌ها و آموخته‌های جدید، نسبت به بروزآوری و بازنگری آنها اقدام نماید.

کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای نوین مدیریتی، پرکاربرد، کم‌خطا و موثر بین مدیران شرکت‌های مختلف در اکثر کشورهای دنیا شناخته شده و در سه نسل ارائه گردیده است که عبارتند از:

۱- ابزاری برای ارزیابی عملکرد

۲- ابزاری برای مدیریت عملکرد

۳- ابزاری برای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های استراتژیک.

نسل سوم این ابزار یکی از کارآمدترین روش‌ها برای تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌باشد و همچنین می‌توان میزان تحقق استراتژی‌های تدوین شده را نیز مورد سنجش قرار داد و با توجه به نتایج حاصله، استراتژی‌ها را مورد بازنگری قرارداد و بدین وسیله می‌توان به آرمان تدوین استراتژی‌های هوشمند نزدیک شد.

روش ارزیابی متوازن، به سازمان کمک می‌کند تا نظام نوینی از مدیریت استراتژیک بر پا دارد که سه بعد دارد:

- ۱- استراتژی را مرکز و کانون برنامه‌های سازمان می‌سازد.
- ۲- تاکید بسیار بر استراتژی و همسویی تمام منابع و فعالیت‌های سازمان با استراتژی دارد.
- ۳- ایجاد فرهنگ و ساختار جدید جهت ارتباطات سازمانی بین واحدهای کسب‌وکار(صف) و واحدهای پشتیبانی (ستاد).

روش ارزیابی متوازن، از جهات زیر در سازمان توازن برقرار می‌کند(کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ۳۰):

- بین سنج‌های مالی و غیر مالی از لحاظ اهمیت توازن برقرار می‌کند.
- بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان توازن برقرار می‌کند.
- بین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان توازن برقرار می‌کند.
- بین شاخص‌های هادی و تابع عملکرد توازن برقرار می‌کند.

کارت ارزیابی متوازن نتایج ذیل را برای سازمان دربردارد:

الف: شفاف سازی و روشن کردن چشم‌انداز و استراتژی برای سطوح مختلف سازمان  
کارت امتیازی متوازن، باعث شفاف سازی و روشن کردن چشم‌انداز و استراتژی از چهار منظر مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری می‌گردد.

ب: تسهیل فرایند انتقال چشم‌انداز و استراتژی به سطوح مختلف مدیریتی  
کارت امتیازی متوازن معیارها را معرفی و اعلام کرده و اهداف کلیدی موفقیت سازمان را معرفی می‌کند.

ج: هدف گذاری و هم‌راستا کردن برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک شرکت  
به وسیله کارت امتیازی متوازن مدیران قادر خواهند بود معیارها را در چهار حوزه مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری در افق ۳ تا ۵ ساله تعیین کرده و پس از آن برنامه استراتژیک را جهت دستیابی به اهداف سازمان هم‌راستا کنند.

این تحقیق از طریق کارت امتیازی متوازن سعی بر آن دارد تا به ارزیابی اهداف و شاخص‌های تعیین شده نظام مدیریت استراتژیک شرکت تام ایران خودرو پرداخته تا میزان دستیابی به هر یک از اهداف طرح‌ریزی شده معین گردد. به علاوه این پژوهش می‌تواند از جنبه‌های زیر برای شرکت دارای اهمیت و ارزش باشد:

- ۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین و بازنگری اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
- ۲- ارزیابی اهداف و شاخص‌ها، شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- ۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و منابع مختلف و نیروی کار تقویت می‌سازد.
- ۴- تاثیر اقدامات و تصمیم‌گیری‌های مدیران در کل سازمان معین گردیده و میزان تحقق اهداف مشخص می‌شود.
- ۵- سازمان را قادر می‌سازد تا موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز تبدیل نماید.
- ۶- سازمان قادر می‌گردد نسبت به بازنگری یا بروزآوری اهداف و شاخص‌های برنامه‌های عملیاتی استراتژیک خود اقدام نماید.
- ۷- سازمان قادر می‌گردد برنامه‌های عملیاتی یا ابتکارات اجرایی موجود در هر منظر کارت امتیازی متوازن را، برای رسیدن به اهداف کمی آن منظر، مورد بازنگری و بازبینی قرار دهد.
- ۸- مدیران ارشد سازمان را ملزم به مشارکت در تدوین و اجرای استراتژی می‌کند و در نهایت منجر به حمایت مدیران ارشد از استراتژی سازمان می‌شود.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

در این تحقیق، هدف اصلی «سنجش تحقق اهداف نظام مدیریت استراتژیک شرکت تام ایران خودرو با مدل کارت امتیازدهی متوازن» در سال ۱۳۸۸ می‌باشد. اگر چه این رساله یک تحقیق کاربردی است اما در ضمن می‌تواند به عنوان تلاشی برای پرکردن شکاف

میان تئوری و عمل در زمینه مدل کارت امتیازدهی متوازن حائز اهمیت باشد. از سوی دیگر از آنجا که گروه صنعتی ایران خودرو طلایه دار صنعت خودرو سازی ایران و خاور میانه بوده و به دنبال جهانی شدن می باشد، بنابراین همگام سازی شرکت های این گروه صنعتی با دانش های نوین در عرصه امروز جهانی یک الزام می باشد. هدف محقق در این رساله اهتمام بر این امر است که با فراهم آوردن اطلاعات و گام های اولیه، علاوه بر سنجش تحقق اهداف استراتژیک شرکت تام ایران خودرو، با به کارگیری مدل کارت امتیاز متوازن، به اهداف فرعی ذیل هم دست یابد:

- ۱- سنجش تحقق اهداف و شاخص های مالی برگرفته شده از استراتژی سازمان.
- ۲- سنجش تحقق اهداف و شاخص های مربوط به مشتریان برگرفته شده از استراتژی سازمان.
- ۳- سنجش تحقق اهداف و شاخص های مربوط به فرایندهای داخلی برگرفته شده از استراتژی سازمان.
- ۴- سنجش تحقق اهداف و شاخص های رشد و یادگیری برگرفته شده از استراتژی سازمان.

## ۱-۵- سنوالات تحقیق

### ۱-۵-۱- سوال اصلی:

نحوه دستیابی سازمان به اهداف و شاخص های استراتژی سازمانی براساس مدل کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

### ۱-۵-۲- سنوالات فرعی :

- ۱- میزان تحقق اهداف و شاخص های مالی برگرفته شده از استراتژی سازمان چگونه است؟
- ۲- میزان تحقق اهداف و شاخص های مشتری برگرفته شده از استراتژی سازمان چگونه است؟

۳- میزان تحقق اهداف و شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از استراتژی سازمان

چگونه است؟

۴- میزان تحقق اهداف و شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از استراتژی سازمان چگونه

است؟

## ۱-۶- نوع تحقیق

روش تحقیق یک فرایند نظام‌مند برای یافتن یک پرسش یا راه حل یک مساله است. روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است.

این پژوهش از نوع تحقیق موردی و بر اساس روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه‌یابی و از لحاظ هدف کاربردی و مکان انجام آن شرکت تام ایران خودرو می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مانند مطالعه گزارش‌ها و متون مربوطه، مراجعه به کتابخانه‌ها و تحقیقات انجام گرفته و کاوش رایانه‌ای در ارتباط با موضوع و از طریق توزیع پرسشنامه در بین معاونین، مدیران و کارشناسان شرکت، اطلاعات مورد نیاز تحقیق جمع‌آوری و با استفاده از مدل آماری t تک گروهی، پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق مورد آزمون و تحلیل قرار می‌گیرند.

## ۱-۷- قلمرو تحقیق

۱-۷-۱- قلمرو موضوعی :

قلمرو موضوعی تحقیق سنجش تحقق اهداف برنامه استراتژیک شرکت تام ایران خودرو با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن در سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

### ۱-۷-۲- قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی تحقیق شرکت تام ایران خودرو می‌باشد.

### ۱-۷-۳- قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی این تحقیق بر اساس شاخص‌ها و اطلاعات سال مالی ۱۳۸۸ می‌باشد.

## ۱-۸- ابزارهای گردآوری داده‌ها

ابزارهای گوناگونی برای گردآوری داده‌های این تحقیق به کار گرفته شده است. در بخش ادبیات و مبانی نظری تحقیق از اطلاعات کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از منابع فارسی و لاتین، فصل‌نامه‌ها و مقاله‌های علمی و تخصصی مدیریت و سایت‌های مختلف اینترنت استفاده گردیده است.

جهت گردآوری داده‌های تحقیق و استخراج اطلاعات مورد نیاز، از جداول داده‌ها و گزارش‌های آماری موجود در شرکت تام ایران خودرو و همچنین پرسشنامه توزیع شده توسط محقق، که ۹۰ نفر از معاونین، مدیران و کارشناسان شرکت به آن پاسخ داده‌اند، استفاده شده است.

## ۱-۹- جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. جامعه آماری این تحقیق شامل ۹۰ نفر از معاونین، مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان ارشد و کارشناسان شرکت می‌باشد که در پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن شرکت نقش داشته‌اند.

## ۱-۱۰-۱- روش تحلیل داده‌ها

با توجه به متغیرهای وابسته پژوهش که «میزان تحقق اهداف و شاخص‌های استراتژی در سطح سازمان و در هر یک از چهار منظر کارت امتیازی متوازن» را نشان می‌دهند و دارای سطح اندازه‌گیری فاصله‌ای و متغیرهایی کمی و پیوسته هستند، در راستای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سئوالات اصلی و فرعی تحقیق از مدل آماری تاکتیک‌گروهی استفاده شده است.

## ۱-۱۱-۱- تعاریف عملیاتی واژه‌های تحقیق

۱-۱۱-۱- استراتژی<sup>۱</sup>: تعیین اهداف بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و

تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها می‌باشد. (Chandler, 1962,P11)

۱-۱۱-۲- مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup>: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف و مقاصد خود دست‌یابد. (دیوید، ۱۳۸۲، ۲۴) مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری در مورد جهت‌گیری آینده سازمان‌ها و اجرای آن در تصمیمات سر و کار دارد.

۱-۱۱-۳- برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۳</sup>: تلاشی منظم و سازمان‌یافته در راستای اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است که به موجب آن مأموریت سازمان و اهداف بلندمدت و چگونگی نیل به این اهداف مشخص می‌شود. (برایسون، ۱۳۸۱)

۱-۱۱-۴- تدوین استراتژی<sup>۴</sup>: شامل تعیین مأموریت سازمان، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن

---

<sup>۱</sup>Strategy

<sup>۲</sup>Strategic Management

<sup>۳</sup>Strategic Planning

<sup>۴</sup>Strategy Formulation

استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت سازمان می‌باشد.  
( دیوید، ۱۳۸۲، ۲۵ )

۱-۱۱-۵- **اجرای استراتژی:** به این معنا که استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین باید به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند. (اعرابی، ۱۳۸۷، ۵)

۱-۱۱-۶- **ارزیابی استراتژی<sup>۱</sup>:** آن مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و تاثیر هر یک بر مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها بررسی می‌شود. همچنین مراحل تدوین و اجرای استراتژی و نتایج به دست آمده و عملکرد سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفته تا انحرافات شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود. (اعرابی، ۱۳۸۷، ۶)

۱-۱۱-۷- **واحد استراتژیک بازرگانی<sup>۲</sup>:** یک بخش عملیاتی سازمان است که به یک بخش بازار کالای خاص، مجموعه‌ای خاص از مشتریان با ویژگی‌های مشترک یا یک منطقه عملیاتی ارائه خدمت می‌نماید. واحد استراتژیک بازرگانی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک مربوط به خود، در چارچوب راهنماهای جامع سازمانی که هدف‌های سازمان را تامین کند، اختیار دارد. (اعرابی، ۱۳۸۷، ۶)

۱-۱۱-۸- **کارت امتیازی متوازن:** یک سیستم مدیریت استراتژیک مبتنی بر اندازه‌گیری است که از طریق ترجمه چشم‌انداز و استراتژی سازمان به اهداف و معیارهای ملموس و تمرکز بر فرایندهای استراتژیک در چهار وجه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری سازمان امکان هم‌راستا نمودن فعالیت‌ها را با استراتژی فراهم نموده و ارزیابی عملکرد سازمان، گروه‌ها و افراد در جهت

---

<sup>۱</sup>Strategy Evaluation

<sup>۲</sup>Strategic Business Unit



دستیابی به اهداف در طول زمان را از طریق ایجاد تصویری گویا از وضعیت سلامت سازمان ممکن می‌سازد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ۳۴)

۱-۱۱-۹- نقشه استراتژی<sup>۱</sup>: نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن چارچوبی را فراهم می‌سازد تا نشان دهیم چگونه استراتژی‌های دارایی‌های نامشهود سازمان را به فرایند خلق ارزش مرتبط می‌سازد.

۱-۱۱-۱۰- منظر مالی: این منظر نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده‌اند به چه نتایجی منجر می‌شود. سودآوری، رشد درآمد و افزایش بهره‌وری یا به‌کارگیری دارایی‌ها از سنجه‌های این منظر می‌باشند. (کاپلان و نورتون، ۲۲، ۱۳۸۸)

۱-۱۱-۱۱- منظر مشتری: این منظر به مشتریان هدف و ارزش‌های پیشنهادی سازمان برای آنها می‌پردازد. و مشخص می‌کند برای تحقق چشم‌انداز سازمان باید در نظر مشتریان چگونه ظاهر شد.

۱-۱۱-۱۲- منظر فرایندهای داخلی: این منظر بر فرایندهایی تاکید دارد که سازمان با برتری‌یافتن در آنها بتواند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و در نهایت سهامداران ادامه دهد.

۱-۱۱-۱۳- منظر یادگیری و رشد: اهداف و سنجه‌های این منظر که در واقع توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه منظر دیگر هستند، به اهداف تعیین شده در منظر فرایندهای داخلی، مشتری و سهامداران جامه عمل می‌پوشانند.

---

<sup>۱</sup>Strategy Map

## ۲-۱- بخش اول : مفاهیم و دیدگاه‌های مدیریت استراتژیک

### ۲-۱-۱- مقدمه

فردا همواره فرا خواهد رسید و همیشه با روزهای دیگر متفاوت خواهد بود. «پیتر دراگر» در جهان ناپایدار کنونی که تحولات و تغییرات محیطی شتابی روزافزون یافته و پیشرفت‌های شگرف علم و فناوری به شدت به آن دامن زده است، مدیریت موثر بر سازمان‌ها جز با درک شایسته شرایط و مقتضیات پیرامونی آنها میسر نمی‌باشد. یکی از آثار و نتایج توجه و درک صحیح و هوشمندانه از تحولات و تغییرات محیط سازمان‌ها، این حقیقت است که مدیریت سازمان‌های امروز و فردا با چالش‌هایی روبه‌رو خواهد بود که راهکارهای مبتنی بر تجربیات گذشته و آموزه‌های کهنه، پاسخگوی آنها نخواهد بود. حقیقتی که در تعبیری پذیرفته شده و عالمگیر به آن «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» می‌گویند. این رویکرد به مدیران ارشد کمک می‌کند تا راهبردهای مناسبی را تدوین کنند و آنها را با توانایی و اطمینان به اجرا درآورند.

### ۲-۱-۲- تعریف استراتژی

استراتژی مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش بازمی‌گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و درحقیقت به زمانی بازمی‌گردد که نظریه‌پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند، اما واژه استراتژی برای اولین بار توسط «آلفرد چندلر» در کتاب «استراتژی و ساختار»<sup>۱</sup> به کار رفت.

---

<sup>۱</sup> Strategy and Structure

استراتژی یک مفهوم قدیمی می‌باشد و اولین متفکر بزرگی که به اندیشه استراتژیکی شکل داد یک فیلسوف چینی به نام «سن تسو» بود که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به نام «هنر جنگ» نگاشته و پدر استراتژی شناخته شده است. پس از آن نیز «ناپلئون بناپارت» استراتژی را برابر هنر جنگ و بهره‌گیری از امکانات برای پیشبرد مقاصد نظامی دانست.

ریشه لغوی استراتژی از واژه استراتژیما<sup>۱</sup> که ریشه یونانی دارد به معنای فرمانده ارتش گرفته شده است. ago به معنی رهبر و stratos به معنی ارتش است. فرماندهان کارآمد ارتش نه تنها می‌بایست برنامه‌ریزی می‌کردند بلکه باید به‌خوبی به آن عمل می‌کردند. در دوران یونان قدیم، استراتژی هم مفهوم برنامه‌ریزی داشت و هم مفهوم عمل یا تصمیم‌گیری. (Stoner&Fry,1995)

همچنین این واژه در زمان اسکندر (۳۳۰ سال پیش از میلاد) به مهارت به‌کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت. (Mintzberg, Quinn, and Ghoshal,1999,P4)

چندلر که برای اولین بار واژه استراتژی را به کار برد، خود آن را به این صورت تعریف کرد: «استراتژی به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها می‌باشد.» وی برای اولین بار نیز تفاوت بین استراتژی و تاکتیک را در قالب تعریف تصمیم‌های استراتژیک (که به برنامه‌های بلندمدت سازمان) و تصمیم‌های تاکتیکی (که بیشتر به فعالیت‌های روزمره سازمان) مربوط می‌شوند، مطرح کرد. (Chandler,1962,P13)

کوین استراتژی را الگو یا طرحی می‌داند که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره عملیاتی یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم و به‌هم‌پیوسته، نظام می‌بخشد. همچنین طبق نظر جاش و گلوئیک استراتژی، برنامه‌ای یکپارچه، جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد.

---

<sup>۱</sup>strategema

استراتژی برای ایجاد اطمینان از اینکه هدف‌های اساسی سازمان از طریق اقدامات مناسب تامین خواهند شد، طراحی می‌گردد. (پورتر، ۱۳۸۳)

از نگاه میتزبرگ، مفهوم استراتژی ناشی از نقطه‌نظرها و نگرش‌های مختلفی است که در خصوص استراتژی مطرح شده و بر مبنای مکاتب استراتژی توسعه یافته است. بر اساس نظریه میتزبرگ استراتژی را از پنج دیدگاه می‌توان مطرح ساخت: (علی احمدی، ۱۳۸۶، ۳۴)

- طرح و نقشه<sup>۱</sup>
- موضع‌گیری<sup>۲</sup>
- الگو<sup>۳</sup>
- موقعیت<sup>۴</sup>
- نگرش<sup>۵</sup>

از زمانی که چندلر واژه استراتژی و تعریف خود را از آن ارائه کرد تاکنون هر دانشمندی فراخور نگرش خود تعریفی از استراتژی ارائه کرده است: چافی این تعریف‌ها را در سه مدل استراتژی خطی، استراتژی انطباقی و استراتژی تفسیری دسته‌بندی می‌کند. (Chaffee, 1985, 90). استراتژی خطی بر برنامه‌ریزی تاکید دارد و بیان‌کننده اقدام‌های نظام‌مند، هدایت شده و ترتیبی در برنامه‌ریزی است. تعریف چندلر از استراتژی در مدل استراتژی خطی قرار می‌گیرد.

تعریف هوفر از استراتژی که آن را «ایجاد ارتباط بین فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط خارجی سازمان وجود دارند و توانایی‌ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت‌ها و کاهش این تهدیدات» می‌داند، مدل استراتژی انطباقی را به خوبی بیان می‌دارد. در این مدل از سازمان انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. ارزیابی باعث می‌شود که سازمان خود یا محیط مرتبط با خود را تعدیل نماید که به این

---

<sup>۱</sup>Plan  
<sup>۲</sup>Ploy  
<sup>۳</sup>Pattern  
<sup>۴</sup>Position  
<sup>۵</sup>Perspective