

طراحی و تدوین استراتژی‌های پاسخ به ریسک پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت ذوب آهن اصفهان

رضیه سهرابیان^۱، علی محمد احمدوند^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷ نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در این مقاله به بررسی ریسک‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از کاربردی‌ترین ابزارهای مدیریت استراتژیک پرداخته شده است و به عنوان مطالعه موردی شرکت ذوب آهن اصفهان انتخاب شده است. برای پیاده‌سازی این ابزار نوین در مدیریت استراتژیک ۴ دسته ریسک شناسایی شده که شامل ریسک‌های ناشی از عوامل مدیریتی، ریسک‌های ناشی از عوامل ساختاری، ریسک‌های ناشی از عوامل فرهنگی و انسانی و ریسک‌های ناشی از عوامل زیرساختی می‌باشد.

این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تحقیق از ابزار مصاحبه با مدیران ارشد و مشاورین آنها و همچنین پرسشنامه استفاده می‌شود. پرسشنامه‌هایی که بین مدیران و سرپرستان توزیع می‌شود، از نوع بسته و محقق ساخته است. جامعه آماری این پژوهش به تعداد ۵۱۸ نفر از مدیران ارشد و مشاورین مدیران و همچنین سرپرستان شرکت سهامی ذوب آهن که در پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن نقش مهمی دارند می‌باشند و روش نمونه‌گیری به طور تصادفی به صورت طبقه‌ای و به تفکیک مدیران و سرپرستان، متناسب با حجم خواهد بود.

تعیین میزان تاثیر هر کدام از ریسک‌های مدیریتی، ساختاری، فرهنگی-انسانی و زیرساختی پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک بر اساس میانگین از یافته‌های این پژوهش بوده است.

واژگان کلیدی: کارت امتیازی متوازن، مدیریت استراتژیک، BSC، مدیریت ریسک.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه ایوانکی

^۲ استاد تمام دانشگاه ایوانکی

۱- مقدمه

در چند سال اخیر با ورود مباحث مربوط به مدیریت استراتژیک در کشور ما و سرازیر شدن شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های دولتی به استفاده از این ابزار مدیریتی به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری آینده‌نگر، تنها تعداد معدودی از شرکت‌ها توانسته‌اند به صورت اثربخش از این ابزار مدیریتی استفاده کنند. علل اصلی شکست پروژه‌های مدیریت استراتژیک را می‌توان عدم توجه به شناسایی ریسک‌های پیاده‌سازی، تجزیه و تحلیل و نهایتاً استراتژی مناسب مقابله با هر ریسک دانست. در سال ۱۹۹۲ پروفیسور روبرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون^۱ رویکردی جدید برای اندازه‌گیری عملکرد^۲ با عنوان کارت امتیازی متوازن، ارائه کردند که در آن شرکت‌ها برای ارزیابی عملکرد^۳ باید عملکرد خود را از چهار جنبه یعنی مالی، مشتری، فرایند و رشد و یادگیری مورد ارزیابی قرار دهند [۱]. برام و نیچسن (۲۰۰۴)، در تحقیقی با عنوان تأثیرات عملکرد استفاده از تکنیک امتیازی متوازن، به دو نتیجه اصلی رسیدند، اول اینکه استفاده از کارت امتیازی متوازن ارتباط معناداری با اندازه‌گیری عملکرد شرکت ندارد دوم اینکه استفاده از تکنیک امتیازی متوازن با تمرکز بر راهبرد شرکت، به طور مثبت با عملکرد شرکت رابطه دارد [۲]. وو (۲۰۰۵)، در تحقیق خود با عنوان پیوستگی بین تکنیک کارت امتیازی متوازن و سرمایه فکری به این نتیجه رسید که تکنیک کارت امتیازی متوازن می‌تواند منجر به شکل‌دهی و اندازه‌گیری‌های سرمایه فکری استراتژیک و تقویت گزارش‌دهی برای سرمایه فکری استراتژیک گردد [۳]. کاپلان و نورتون (۲۰۰۹)، در پژوهشی کارت امتیازی متوازن را در یک شرکت تولیدکننده سیستم‌های خنک کننده و تهویه هوا در بریتانیا اجرا کرده و به این نتیجه رسیده‌اند با توجه به محدودیت‌های مربوط به منابع و مهارت در موسسات کوچک و متوسط، کارت امتیازی متوازن برای آنها نیز قابل اجرا بوده و می‌تواند در ارزیابی عملکرد آنها مورد استفاده قرار گیرد [۴]. کاپلان و نورتون (۲۰۱۲)، معتقد بودند کارت امتیازی متوازن سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سازگارتر و نسبت به نیازهای درونی و بیرونی افراد پاسخگوتر باشند که این امر فرصت بیشتری را برای حل مسئله و نوآوری به دنبال خواهد داشت [۵]. لمن و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی به بررسی تجزیه و تحلیل مدیریت ارتباط با

^۱ Robert Kaplan and David Norton

^۲ Performance

^۳ Performance Measurement

مشتریان با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. هدف اصلی این تحقیق اندازه‌گیری ویژگی‌های ناملموس محاسن ارتباط با مشتری در تجارت الکترونیک مانند اثر بخشی، نوآوری و بهبود خدمات است. در این مقاله یک مدل ارزیابی مشتری محور برای ارزیابی اثر بخشی CRM پیشنهاد شده و سپس این مدل را در یک مطالعه موردی شرکت K که یک فروشگاه اینترنتی می‌باشد ارائه گردیده است. نتایج حاصل از این مدل برای بدست آوردن بیشتر استراتژی‌های ارتباط با مشتری به مدیران سایت در تعیین استراتژی‌های شرکت کمک شایانی انجام داده است [۶]. هنداوای واماسی (۲۰۱۴)، در پژوهشی به اندازه‌گیری و محاسبه عملکرد استراتژی‌های بازاریابی در بخش پروژه‌های سیاحتی و توریستی کشور عربستان سعودی از طریق کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. این یک پژوهش مقایسه‌ای می‌باشد که در آن پژوهشگر با بررسی هتل‌ها و مراکز خرید به این نتیجه دست یافته است که عوامل مالی نقش بسیار پر رنگی در مقایسه با عوامل غیرمالی ایفا می‌کند [۷]. تیموری و همکاران (۱۳۸۵)، در پژوهشی کارت امتیازی متوازن را در شرکت قطارهای مسافربری رجا پیاده‌سازی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که اجرای سیستم مدیریت عملکرد کارت امتیازی متوازن بتواند اثر مطلوبی بر عملکرد واحدها داشته باشد. چون شرایط داخلی و نیز محیطی سازمان یا مجموعه را در نظر می‌گیرد و براساس داشته‌های سازمان و نیز انتظاراتی که باید معقولانه تدوین شوند، عملکرد سازمان را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار داده، جهت‌گیری حرکت‌های آینده آن را مشخص خواهد کرد. از طرفی برای کل پرسنل مشخص می‌کند عملکرد روزمره آنان چه تاثیری در تحقق آرمان و مأموریت مجموعه دارد و نیز انتظارات سازمان را از آنان به شکلی واضح، شفاف و مدون بیان می‌دارد [۸]. عطاfer و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهشی تدوین و اولویت‌بندی طرح‌های راهبردی در مدل BSC به کمک گسترش کارکرد کیفیت فازی و ZOGP را مورد بررسی قرار داده‌اند که در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که تکنیک‌های تصمیم‌گیری می‌توانند توسط یک متدولوژی ساختارمند، در طراحی BSC به خوبی استفاده شوند و با ارائه راهکار و راهبرد مناسب، در تمامی جنبه‌ها بهبود ایجاد کنند و تاثیر مثبتی بر عملکرد و کارایی سازمان در بلند مدت داشته باشند [۹]. حضوری و همکاران (۱۳۹۲) برای ارزیابی میزان استقرار عدالت در سازمان الگویی را طراحی کردند که با استفاده از وجوه چهارگانه سازمان در الگوی کارت امتیازی متوازن کاپالن و نورتون تحقق می‌یافت [۱۰]. افشار کاظمی و پناهی (۱۳۹۳) به پیاده‌سازی دینامیکی مدل کارت امتیازی متوازن در بانک سامان پرداخته که با توجه به شرایط رقابتی و پیچیده اقتصاد کنونی ایران، افزایش تعداد بانک

های خصوصی و ارائه طرح‌های جدید از سوی آنها، مدیران ارشد سازمان را متوجه ایجاد تغییرات در سازمان نموده است [۱۱].

تعریف مساله

با توجه به سرازیر شدن شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های دولتی به استفاده از مدیریت استراتژیک به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری آینده‌نگر، و اینکه تنها تعداد معدودی از شرکت‌ها توانسته‌اند به صورت اثربخش از این ابزار مدیریتی استفاده کنند، در این مقاله سعی شده است تا با شناسایی ریسک‌های پیاده‌سازی و تجزیه و تحلیل آنها، استراتژی مناسب مقابله با هر ریسک را ارائه داد. سازمان‌ها پس از سالیان متمادی استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک و کسب تجارب مختلف در این حوزه با ظهور کارت امتیازی متوازن توسط دیوید نورتن و رابرت کاپلان در سال ۱۹۹۶ به یک ابزار بسیار قوی در مدیریت استراتژیک دست پیدا کردند و هم اکنون کارت امتیازی متوازن به عنوان بهترین ابزار مدیریت استراتژی مطرح است. از اینرو ریسک‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن به عنوان بهترین ابزار نوین مدیریت استراتژی در قالب ۴ ریسک شناسایی و برای آنها استراتژی‌های پاسخ به ریسک معرفی خواهد شد. شرکت سهامی ذوب آهن یکی از اولین شرکت‌هایی می‌باشد که در صنایع بزرگ کشور، کارت امتیازی متوازن را اجرایی نموده است لذا با توجه به اهمیت و ضرورت اجرای موفق کارت امتیازی متوازن، در این پژوهش سعی بر آن است تا چالش‌های موجود در اجرای موفق کارت امتیازی متوازن براساس عوامل چهارگانه‌ی مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و انسانی و زیرساختی بررسی شود.

۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا اطلاعات توصیفی مربوط به نمونه آماری به تعداد ۵۸ نفر، سپس به بررسی فرضیه‌ها و در نهایت یافته‌های جانبی پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش توسط پژوهشگر طراحی شده و روایی آن توسط دو تن از اساتید رشته مدیریت و اساتید راهنما و همچنین ۵ نفر از کارشناسان شرکت با تخصص مدیریت استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است.

افراد نمونه از بخش‌های مختلف شرکت ذوب آهن اصفهان انتخاب گردیدند که شامل: رده سازمانی، بخش یا قسمتی که کارکنان در آن مشغول فعالیت‌اند، گروه سنی، مقاطع تحصیلی و سابقه در سازمان می‌باشد. جدول ۱ که توزیع آماری پاسخ دهندگان بخش‌ها را نشان داده

است تقریباً با درصد کارکنان بخش‌های جامعه آماری متناسب می‌باشد. بیشترین درصد فراوانی مربوط به بخش اداری شرکت ذوب آهن اصفهان است که با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق و تجمع کارشناسان و خبرگان مدیریت استراتژیک در بخش اداری این موضوع قابل توجیه است.

جدول ۱: توزیع فراوانی ترکیب نمونه بر مبنای بخش

ردیف	بخش	فراوانی	درصد
۱	فنی	۲۴	۴۱٪
۲	خدماتی	۴	۷٪
۳	اداری	۳۰	۵۲٪

جدول ۲ توزیع آماری پاسخ دهندگان به تفکیک رده‌های سازمانی را نشان داده است. بیشترین درصد فراوانی را کارشناسان شرکت ذوب آهن اصفهان به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲: توزیع آماری ترکیب نمونه بر مبنای رده سازمانی

ردیف	رده سازمانی	فراوانی	درصد
۱	مدیر	۱۶	۲۷٪
۲	کارشناس	۳۷	۶۴٪
۳	کارمند	۵	۹٪

جدول ۳ ترکیب سنی پاسخ دهندگان را نشان داده است. بیشترین درصد فراوانی مربوط به گروه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال بود که با توجه به پیکره منابع انسانی جوان شرکت ذوب آهن اصفهان قابل توجیه است. همانطور که از جدول قابل مشاهده است، ترکیب نیروی انسانی جوان با توجه به پیکره جوان شرکت در کنار نیروی انسانی مسن‌تر می‌تواند نتایج ترکیبی از تجربه و به روز بودن را به نمایش بگذارد.

جدول ۳: توزیع فراوانی ترکیب نمونه بر مبنای گروه سنی

ردیف	گروه‌های سنی	فراوانی	درصد
۱	۲۵ و کمتر	۲	۳٪
۲	۲۶ تا ۳۵ سال	۳۲	۵۴٪

۳	۳۶ تا ۴۵ سال	۲۴	۴۳٪
---	--------------	----	-----

جدول ۴ ترکیب مقاطع تحصیلی پاسخ دهندگان را نشان داده است. افراد دارای مدرک لیسانس با توجه به موضوع پژوهش از بیشترین فراوانی برخوردارند.

جدول ۴: توزیع فراوانی ترکیب نمونه بر مبنای مقاطع تحصیلی

ردیف	مقاطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دیپلم	۷	۱۳٪
۲	فوق دیپلم	۳	۴٪
۳	لیسانس	۳۶	۶۲٪
۴	فوق لیسانس	۱۲	۲۰٪

جدول ۵ توزیع آماری پاسخ دهندگان بر اساس میزان سابقه کاری در مجموعه شرکت ذوب آهن اصفهان را نشان داده است. افراد با سابقه ۶ تا ۹ سال کم‌ترین و افراد با سابقه ۱۰ سال و بالاتر از بیشترین فراوانی برخوردارند.

جدول ۵: توزیع فراوانی ترکیب نمونه بر مبنای سابقه در سازمان

ردیف	سابقه در سازمان	فراوانی	درصد
۱	۵ سال و کمتر	۶	۱۰٪
۲	۶ تا ۹ سال	۴	۷٪
۳	۱۰ سال و بالاتر	۴۸	۸۳٪

بر اساس یافته‌های جدول آماره t محاسبه شده از مقدار t که نتایج آن شامل تاثیر تک تک ریسک‌ها بر پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار نوین مدیریت استراتژی است در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: تاثیر ریسک‌ها بر پیاده‌سازی

تاثیر ریسک‌ها	مقدار آماره t	درجه آزادی	معنی داری دو طرفه	تفاوت میانگین	حد بالای اطمینان	حد پایین اطمینان
مدیریتی	۶۷.۵۳ ۶	۵۷	۰.۰۰	۳.۵۵۵۵	۳.۸۲۶۲	۳.۲۸۴۹
ساختاری	۶۴.۳۳ ۹	۵۷	۰.۰۰	۳.۰۵۴۶	۳.۱۲۷۲	۳.۰۰۴۷
فرهنگی - انسانی	۶۶.۵۹ ۱	۵۷	۰.۰۰	۳.۲۵۰۰	۳.۴۶۶۱	۳.۰۳۳۹
زیرساختی	۶۶.۰۷ ۴	۵۷	۰.۰۰	۳.۲۹۸۰	۳.۴۲۹۷	۳.۰۰۲۲
تاثیرگذاری ریسک‌ها بر پیاده‌سازی	۶۷.۰۶ ۴	۵۷	۰.۰۰	۳.۲۷۷۵	۳.۴۷۷۱	

جدول ۷ بررسی میزان تاثیر ریسک‌های مدیریتی شناسایی شده بر اجرا و پیاده‌سازی پروژه مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد.

جدول ۷: بررسی میزان تاثیر ریسک‌های مدیریتی

شماره	شاخص	میانگین	درجه آزادی	آماره t
۱	درک روشن از چشم انداز، ماموریت و ارزش‌های سازمان	۳.۵۳	۵۷	۶۵.۹۴

طراحی و تدوین استراتژی‌های پاسخ به ریسک پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت ذوب

آهن اصفهان

۶۸.۵۴	۵۶	۳.۸۹	وجود یک نظام مدیریتی مشارکتی مشخص	۲
۶۸.۷۲	۵۷	۳.۹۸	تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به تدوین شاخص‌های کارت امتیازی متوازن	۳
۶۸.۱۵	۵۷	۳.۷۵	وجود کمیته راهبردی برای هدایت کارت امتیازی متوازن	۴
۶۸.۶۴	۵۷	۳.۹۵	تفکر استراتژیک مدیران	۵
۶۵.۴۴	۵۶	۳.۲۸	پشتیبانی مدیران ارشد	۶
۶۸.۲۵	۵۷	۳.۷۸	آگاهی مدیران از فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف سازمان	۷
۶۸.۲۳	۵۷	۳.۷۷	توانایی در مدیریت تغییر به صورت موثر	۸
۶۵.۹۷	۵۷	۳.۶۵	توانایی مدیریت در ایجاد احساس ضرورت و نیاز شدید به کارت امتیازی متوازن	۹
۶۶.۰۱	۵۷	۳.۶۶	اتفاق نظر میان مدیران سازمان در مورد استراتژی‌ها و اهداف سازمان	۱۰
۶۵.۸۱	۵۷	۳.۴۷	پیگیری مستمر مدیریت در تحقق شاخص‌های کارت امتیازی متوازن	۱۱
۶۸.۶۰	۵۶	۳.۹۶	جلب مشارکت بخش‌های مختلف سازمان توسط مدیریت	۱۲
۶۵.۹۹	۵۷	۳.۶۴	پایش و ارزیابی اهداف توسط مدیریت	۱۳
		۳.۷۱	میانگین کل	

جدول ۸ بررسی میزان تاثیر ریسک‌های ساختاری شناسایی شده بر اجرا و پیاده‌سازی پروژه مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد.

جدول ۸: بررسی میزان تاثیر ریسک‌های ساختاری

شماره	شاخص	میانگین	درجه آزادی	آماره t
۱	آگاهی افراد از نقش و تاثیر آنها در اجرای کارت امتیازی	۳.۳۴	۵۷	۶۵.۷۲
۲	وجود همسویی برنامه‌های آموزشی با کارت امتیازی متوازن در تمامی سطوح سازمان	۳.۴۳	۵۶	۶۶.۸۳
۲	میزان متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان	۳.۷۹	۵۷	۶۷.۵۳
میانگین کل		۳.۵۲		

جدول ۹ بررسی میزان تاثیر ریسک‌های فرهنگی-انسانی شناسایی شده بر اجرا و پیاده‌سازی پروژه مدیریت استراتژیک
جدول ۹: بررسی میزان تاثیر ریسک‌های فرهنگی -

شماره	شاخص	میانگین	درجه آزادی	آماره t
۱	آگاهی از مبانی کارت امتیازی متوازن	۳.۶۸	۵۷	۶۶.۰۸
۲	فرهنگ پذیرش اجرای کارت امتیازی متوازن	۳.۸۸	۵۶	۶۸.۵۰
۳	پذیرش، توافق و تعهد نیروی انسانی	۳.۷۸	۵۷	۶۷.۵۰
۴	مشارکت همه افراد سازمان در فرآیند اجرای کارت امتیازی متوازن	۳.۸۲	۵۶	۶۸.۰۱
۵	وجود فرهنگ کار تیمی	۳.۸۶	۵۷	۶۸.۶۴
۶	فرهنگ سازمانی قوی	۳.۹۱	۵۶	۶۸.۴۴
میانگین کل		۳.۸۲		

جدول ۱۰ بررسی میزان تاثیر ریسک‌های زیرساختی شناسایی شده بر اجرا و پیاده‌سازی پروژه مدیریت استراتژیک

جدول ۱۰: بررسی میزان تاثیر ریسک‌های زیرساختی

شماره	شاخص	میانگین	درجه آزادی	آماره t
۱	وجود امکانات آموزشی برای آموزش کارت امتیازی متوازن	۳.۴۵	۵۷	۶۶.۸۵
۲	وجود زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری	۳.۴۴	۵۶	۶۶.۸۳
۳	وجود بودجه کافی برای اجرای کارت امتیازی متوازن	۳.۴۲	۵۷	۶۶.۵۲
۴	وجود یک سیستم پاداش دهی مبتنی بر ارزیابی نتایج کارت امتیازی متوازن	۳.۶۱	۵۷	۶۷.۰۲
۵	وجود پایگاه اطلاعات مربوط به شاخص‌های کارت امتیازی متوازن	۳.۷۶	۵۷	۶۷.۳۵
۶	وجود نظام مدیریت فرآیندی	۳.۷۸	۵۶	۶۷.۴۴
۷	وجود نظام ارزیابی عملکرد اهداف	۳.۸۴	۵۷	۶۸.۴۹
	میانگین کل	۳.۶۱		

۳- نتایج و پیشنهادات

در این مقاله به شناسایی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در سازمان‌ها و اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای مقابله با آنها در شرکت ذوب آهن اصفهان پرداخته شده که نتایج حاصل از یافته‌های نظری، میدانی و جانبی پژوهش،

محدودیت‌های پژوهش به همراه ارائه پیشنهادها کاربردی بر مبنای نتایج پژوهش در ادامه ارائه می‌گردد.

۴-۱- پاسخ به ریسک‌های مدیریتی

ریسک	پاسخ به ریسک
تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به تدوین شاخص‌های کارت امتیازی متوازن	حضور مستمر مدیریت ارشد در تمامی جلسات نهایی سازی شاخص‌ها
جلب مشارکت بخش‌های مختلف سازمان توسط مدیریت	مشارکت بخش‌های مختلف سازمان با درج موارد انگیزشی مثل پاداش و ...
تفکر استراتژیک مدیران	با آموزش‌های کاربردی و نیز برگزاری کارگروه‌های تخصصی بحث و گفتگو
وجود یک نظام مدیریتی مشارکتی مشخص	با تعیین اهداف کمی، شاخص‌ها و اقدامات اجرایی مشترک میان مدیریت‌ها
آگاهی مدیران از فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف سازمان	تجزیه و تحلیل محیط و انطباق استراتژی‌های با شرایط محیطی و بازنگری و به روزآوری ماتریس SWOT
توانایی در مدیریت تغییر به صورت موثر	پایه‌گذاری فرهنگ تحول با تشکیل کمیته‌های تحول در قسمت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان
وجود کمیته راهبردی برای هدایت کارت امتیازی متوازن	به جهت پیگیری میزان پیشرفت استراتژی‌ها و تحقق اهداف استراتژیک و کلان سازمان
اتفاق نظر میان مدیران سازمان در مورد استراتژی‌ها و اهداف سازمان	قرار دادن در تیم‌های مشارکتی مختلف و اختصاص پاداش‌ها را بر اساس تفکر استراتژیک تیمی

طراحی و تدوین استراتژی‌های پاسخ به ریسک پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت ذوب

آهن اصفهان

توانایی مدیریت در ایجاد احساس ضرورت و نیاز شدید به کارت امتیازی متوازن	آموزش‌های لازم توسط تیم مشاوران سازمانی به صورت مستمر و تاکید بر اهمیت BSC برای اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان در جلسات کمیته‌ها و کارگروه‌های تخصصی
پیش و ارزیابی اهداف توسط مدیریت	پیش و ارزیابی اهداف کلان و اهداف استراتژیک در کمیته‌های راهبردی
درک روشن از چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان	هم‌راستایی همه فعالیت‌ها در سه اصل چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی. تحریک مدیران سازمان در تفکر به این مفاهیم
پیگیری مستمر مدیریت در تحقق شاخص - های کارت امتیازی متوازن	حضور مداوم مدیران ارشد در جلسات کمیته راهبردی
پشتیبانی مدیران ارشد	با ارائه مشاوره و آموزش به مدیران

۲-۴ - پاسخ به ریسک ساختاری

ریسک	پاسخ به ریسک
میزان متمرکز بودن تصمیم‌گیری در سازمان	تصمیم‌گیری در کمیته‌های راهبردی و بر اساس خرد جمعی خبرگان سازمانی در موضوع استراتژی
وجود همسویی برنامه‌های آموزشی با کارت امتیازی متوازن در تمامی سطوح سازمان	آموزش می‌بایست بسته به سطح سازمانی و پست سازمانی اثربخش داده شود.
آگاهی افراد از نقش و تاثیر آنها در اجرای کارت امتیازی	یکی از اصولی که اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها را میسر می‌کند اصل "استراتژی باید کار هر روز هر کس در سازمان باشد" است. نقش و تاثیر هر فرد در اجرای استراتژی‌های باید توسط مدیران انجام شود.

۳-۴ - پاسخ به ریسک فرهنگی - انسانی

شاخص	پاسخ به ریسک
فرهنگ سازمانی قوی	تعریف، برنامه‌ریزی و اجرا اقدامات استراتژیکی توسط متولیان فرهنگ در سازمان

فرهنگ پذیرش اجرای کارت امتیازی متوازن	برنامه‌ریزی و اجرا آموزش‌های مدیریت استراتژیک، موفقیت سازمانی، کارآفرینی سازمانی و نیز فرهنگ‌سازی در قالب دوره‌های رفتار سازمانی و روابط بین فردی و گروهی
وجود فرهنگ کار تیمی	تشکیل تیم‌های درون واحدی و برون واحدی جهت بهبودهای مستمر و تحول‌های سازمانی
مشارکت همه افراد سازمان در فرآیند اجرای کارت امتیازی متوازن	آموزش‌های اجرا و ارزیابی استراتژی برای لایه‌های مختلف. پاداش‌های فردی و تیمی برای مشارکت افراد در فرآیند اجرا
پذیرش، توافق و تعهد نیروی انسانی	داخل کردن افراد در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی‌ها و به مشارکت گرفتن آنها. تعیین پاداش‌های فردی
آگاهی از مبانی کارت امتیازی متوازن	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های مبانی مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن در کلیه سطوح سازمانی

۴-۴ - پاسخ به ریسک زیر ساختی

شاخص	پاسخ به ریسک
وجود نظام ارزیابی عملکرد اهداف	حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام ارزیابی عملکرد اهداف
وجود نظام مدیریت فرآیندی	آموزش‌های تفکر فرآیندی و نیز ملزم کردن کارکنان به اهمیت دادن به شاخص‌های فرآیندی علاوه بر شاخص‌های استراتژیک
وجود پایگاه اطلاعات مربوط به شاخص‌های کارت امتیازی متوازن	پایگاه‌های داده‌ای مربوط به اهداف و پیشرفت استراتژی‌ها شاخص‌های فرآیندی و شاخص‌های استراتژیک همگی باید یکپارچه شده و یک پایگاه منسجم و جامع اطلاعاتی را در سازمان به وجود آورد.
وجود یک سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر ارزیابی نتایج کارت امتیازی متوازن	برای موفقیت بلند مدت نیاز است یک سیستم پاداش مبتنی بر نظام ارزیابی عملکرد و استراتژی‌های سازمان طراحی، برنامه‌ریزی و اجرا شود.
وجود امکانات آموزشی برای آموزش کارت امتیازی متوازن	آموزش‌های کارت امتیازی متوازن می‌بایست بسته به سطوح مختلف سازمانی هم به صورت تئوری و هم به صورت کارگاه‌های منسجم و پیوسته برنامه‌ریزی و اجرایی شود
وجود زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری	طراحی و اجرا نرم افزارهای داشبورد عملیاتی و داشبوردهای استراتژیک
وجود بودجه کافی برای اجرای کارت	برآورد بودجه صحیح بر پایه میزان اهمیت استراتژی‌ها در شرکت و نیز بودجه اضافی

۴- پیشنهادات

۱- مدل ارائه شده در پژوهش در سازمان‌های دیگر دارای زیرساخت مدیریت استراتژیک پیاده‌سازی و اجرا شود و نتایج آن با شرکت ذوب آهن اصفهان مقایسه گردد تا بتوان به صحت شاخص‌های مطرح شده در این پژوهش اطمینان پیدا کنیم و شاخص‌ها را توسعه دهیم.

۲- ریسک‌های شناسایی شده در این تحقیق و راهکارهای ارائه شده برای مقابله با این ریسک‌ها در موضوع پروژه مدیریت استراتژیک با پروژه‌های تعالی سازمانی همانند EFQM مقایسه شود و نواحی مشترک این ریسک‌ها برای استفاده در مدل‌های تلفیقی کارت امتیازی متوازن و مدل‌های کیفیتی مثل EFQM شناسایی شوند و شاخص‌های مربوطه استخراج شوند.

۳- ارائه یک مدل جهت ممیزی بنیادین از نظام مدیریت استراتژی بر اساس مدل الماس پورتر و بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی این مدل در خودارزیابی سازمان‌های استراتژی محور بومی شده برای صنعت فولاد.

۵- تعریف واژه‌ها و علائم

• کارت امتیازی متوازن (Balanced Score Card):

تکنیکی به منظور تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد. کارت امتیازی متوازن، اهداف مرتبط و چندگانه‌ای را که شرکت‌ها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت‌های نامشهود خود باید به آن دست یابند، به یکدیگر پیوند می‌زند. کارت امتیازی ماموریت و استراتژی را به اهداف و معیارهایی تبدیل می‌کند که در چهار وجه مختلف سازماندهی می‌شوند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد (سایمونز^۱، ۱۳۸۵).

- ریسک پروژه (Project Risk) :
یک واقعه یا وضعیت نامعلومی است که در صورت وقوع، اثرات مثبت یا منفی بر اهداف پروژه می‌گذارد (مارتین و دیگران، ۲۰۰۱)
- مدیریت ریسک پروژه (Risk Management):
مدیریت ریسک مجموعه‌ای از روش‌ها و اقداماتیست که بمنظور کاهش پیشامدهای ناگواری که ممکن است در طول یک پروژه به وقوع بپیوندد، طراحی شده است (داریوس، ۲۰۰۸)

۶-مراجع

- [۱] R. Kaplan, D. Norton (۱۹۹۲). "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Feb.
- [۲] G. Baraam, E. Nijssen (۲۰۰۴). "Performance effects of using the balanced scorecard a note on the dutch experience", *LRP*, Vol. ۱۶۰, No. ۹, pp. ۳۳۵-۳۴۹.
- [۳] A.Wu. (۲۰۰۵). "The Integration Between Balanced Scorecard and intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, pp. ۲۶۷-۲۸۷.
- [۴] R. Kaplan, D. Norton (۲۰۰۷). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*.
- [۵] Kaplan, R.S. (۲۰۱۲). "The Balanced Scorecard: comments on Balanced Scorecard commentaries", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. ۸, pp. ۵۳۹-۵۴۵.
- [۶] lema et al (۲۰۱۳), "Performance Measurement Systems, *International Journal of Production Economics*", Vol ۱۴۶, page ۵۲۴-۵۴۲
- [۷] M.Hindawy, A. Amlasi (۲۰۱۴). "measurement of the strategic performance of hospitality in the kindon of Saudi Arabia", *ARAD Iconomic and Fusiness Jornal*, pp 12-26.
- [۸] تیموری، و همکاران، "پایه سازی کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی"، مجله تدبیر، شماره ۱۶۲
- [۹] عطا فر علی و همکاران (۱۳۹۰)، "تدوین و اولویت بندی طرح‌های راهبردی در مدل BSC به کمک گسترش کارکرد کیفیت فازی و ZOGP"، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، سال دوم، شماره دوم، ۶۱-۲۲
- [۱۰] حضوری و همکاران (۱۳۹۲)، "چارچوبی جدید برای ارزیابی عدالت سازمانی با استفاده از وجوه چهارگانه سازمان در کارت امتیازی متوازن"، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۲
- [۱۱] افشار کاظمی و پناهی (۱۳۹۳)، "ارزیابی مدل کارت امتیازی متوازن با استفاده از شبیه سازی دینامیکی مطالعه موردی: بانک سامان"، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هفتم، شماره بیست و دوم.