

روش ارزیابی متوازن

Balanced Scorecard

حسابداری مدیریت در صنعت جهانگردی

استاد مربوطه :

جناب آقای دکتر سید مطهری

کاری از بلایر فلیل زاره

فهرست عناوین

۳	مقدمه
۵	اندازه سازمان ، نوع صنعت ، استراتژی و فلسفه مدیریت
۶	معرفی روش ارزیابی متوازن
۱۰	چرا استراتژیها در عمل پیاده نمی شوند
۱۰	توازن در ارزیابی
۱۱	اجرای روش ارزیابی متوازن
۱۲	سنجش روش ارزیابی متوازن در مدیریت هتل
۱۸	کاربرد روش ارزیابی متوازن بعنوان پایه ای برای الگوبرداری در سطح مقاصد گردشگری
۲۴	نتیجه گیری

مقدمه

امروزه مدیریت استراتژیک (Strategic Management) بعنوان جزء لاینفک سازمانهای جهانی درآمده است و تمام شرکتها برای بقای خود به مدیریت استراتژیک روی آورده و سعی در پیاده سازی مبانی آن در سازمان را دارند ، در این مقاله سعی بر آموزش مدیریت و اصول استراتژیک نیست چرا که برای چنین امری کتابهای بسیاری تدوین شده و همچنین امکان مطرح کردن چنین بحث گسترده و مهمی در یک مقاله وجود ندارد . در این مقاله فرض اولیه بر این است که مخاطب با اصول اولیه مدیریت استراتژیک و نحوه پیاده سازی آن در سازمانها آشنایی کافی دارد (برای مطالعه در مورد مدیریت استراتژیک پیشنهاد میشود به کتاب مدیریت استراتژیک فردآر.دیوید ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ، انتشارات فرهنگ و مدیریت مراجعه شود) . همانطور که میدانید مدیریت استراتژیک از سه بخش اصلی و مهم تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی تشکیل شده است (مدیریت استراتژیک / فردآر.دیوید / علی پارسائیان و سید محمد اعرابی / ص ۱۰۳) که هر کدام نیز از مراحل وقت گیر و هزینه بر بسیاری تشکیل می شود (شکل ۱) .

اصولا در امر بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمانها و تدوین استراتژی ها مطالعات زیادی صورت پذیرفته و با استفاده از ماتریسهای ارزیابی داخلی و خارجی (EFE , IFE) و ماتریسهای رقابتی (CPM) و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها (SWOT) ، ماتریس گروه مشاورین بوستون (BCG) و . . . روشهای نسبتا دقیق و استاندارد برای بدست آوردن تحلیل از وضع کنونی ، مشخص کردن مسیر و انتخاب بهترین استراتژی(ها) برای دستیابی به اهدافی که باز هم با روشهای استاندارد و واقع بینانه تدوین شده اند میسر گشته و این قسمت از مدیریت استراتژیک در وضع روشنی قرار گرفته است ولی مدیریت استراتژیک هنوز هم در تخصیص منابع و ارزیابی استراتژی ها با مشکلات جدی روبرو بوده و قسمت تاریک خود را به عرصه نمایش می گذارد .

ارزیابی استراتژی ها همیشه یکی از فعالیتهای دشوار و وقت گیر مدیران ارشد است . اصولا ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر دارند :

۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه استراتژی های کنونی قرار گرفته اند .

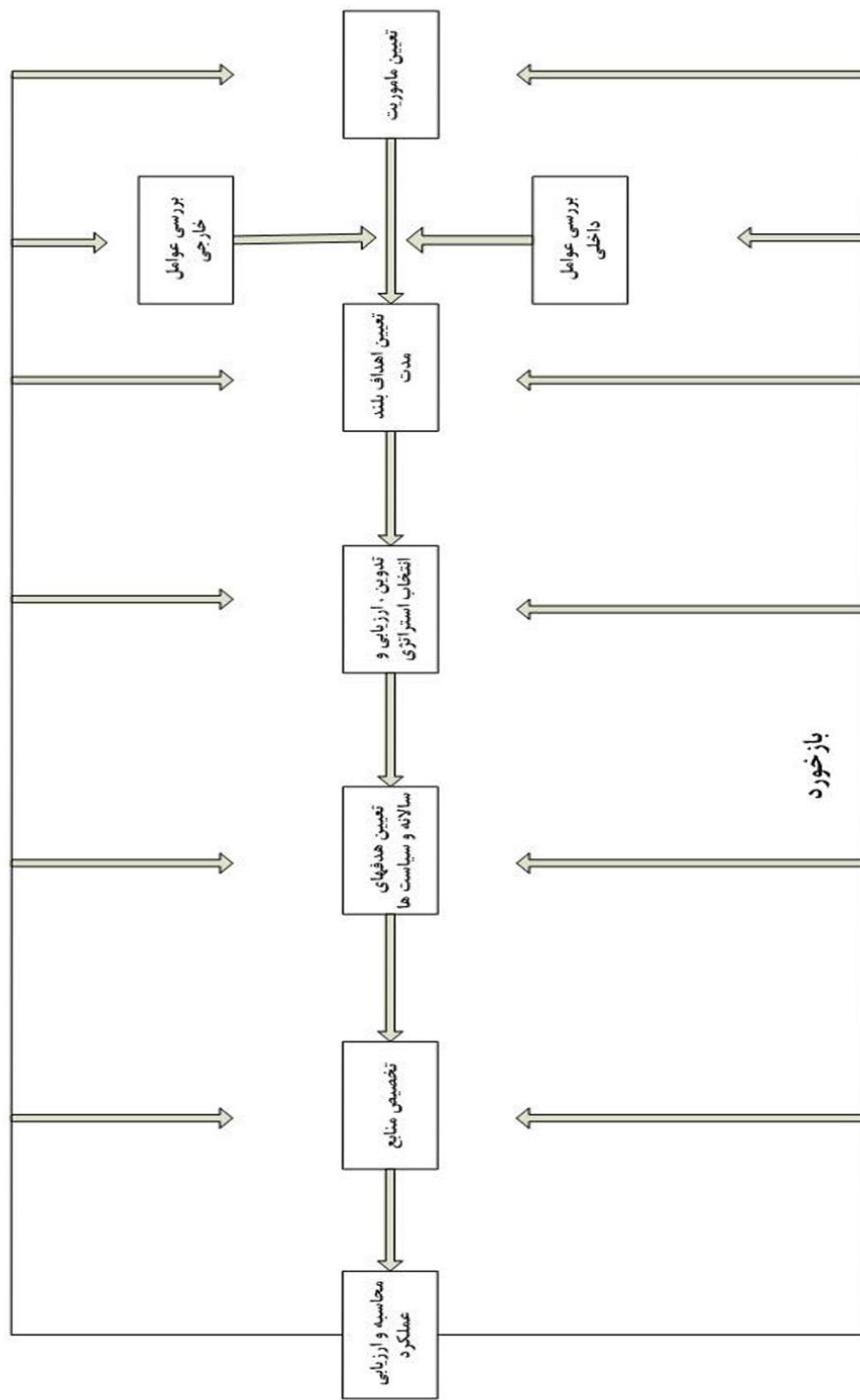
۲- محاسبه و سنجش عملکرد ها

۳- انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکرد ها با برنامه پیش بینی شده مطابقت دارند .

(ارزیابی متوازن / حمید ایوبی و مصطفی حاجی امینی) ارزیابی استراتژی ها ، فرآیند کاملا پویایی است ، بدین علت که سازمان ها در محیط هایی قرار گرفته اند که دایما در حال تغییر و تحول هستند و شرط بقا در این محیط پر تلاطم ، پویایی در پاسخگویی به تغییرات محیطی است . چون استراتژی به صورت مستمر ارزیابی می شود شرکت می تواند معیار یا شاخصی به دست آورد و بنا بر آن پیشرفت ها را مشخص نماید و دریابد تا چه اندازه به هدف مورد نظر نزدیک تر شده است . مدیران و کارکنان شرکت باید دایم از میزان پیشرفت امور ، در جهت رسیدن به هدف های مورد نظر آگاه شوند . به محض اینکه عوامل عمده ای که موجب موفقیت می شود تغییر کند . اعضای سازمان باید در صدد اقدامات اصلاحی بر آیند .

ارزیابی استراتژی بر پایه شاخص های کمی و کیفی انجام می شود . تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص ها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد :

بازخورد



تدوین استراتژی

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی

شکل ۱

اندازه و بزرگی سازمان ، نوع صنعت ، استراتژی و فلسفه مدیریت

در روش های سنتی ارزیابی عملکرد استراتژی ها معمولا از شاخص های کمی یا مالی استفاده می کنند . به هنگام ارزیابی استراتژی استفاده از شاخص های کمی باعث بروز مسائل بالقوه ای می شوند که عبارتند از :

۱ - شاخص های کمی موفقیت شرکت را در تامین هدف های سالانه و نه بلند مدت تعیین می کند .

۲ - با استفاده از روش های گوناگون حسابداری ، نتایج متفاوتی بدست می آید و نیز می توان از شاخص های گوناگون کمی استفاده کرد .

۳ - هنگام تعیین شاخص های کمی همواره از قضاوت های شهودی استفاده می شود .

هنگام ارزیابی استراتژی ، می توان از شاخص های کیفی هم ، که از اهمیت بالایی برخوردارند ، استفاده نمود . (ارزیابی متوازن / حمید ایوبی و مصطفی حاجی امینی) .

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی ، وقت ، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی (Strategy Planning) و تعیین راهبردهای اساسی سازمانهای خود می کنند ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژیهای خود سخن می گویند . چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصویر می کنند برای خود آنها کاملا روشن است ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی (Shared Vision) آنها برای تحقق اهداف سازمانی نشئت گرفته از این چشم انداز بسیار کم است (سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۷) .

سنجه های مالی که در گذشته برای ارزیابی عملکردها استفاده می شد امروزه آنطور که باید و شاید پاسخگوی نیازهای پیچیده واحدهای استراتژیک (Strategic Base Unites) سازمانهای امروزی نیست ، بسیاری از دارایی های غیرمشهود شرکتها و آموزش نیروی انسانی و ... که در این سنجه ها جایی نداشت در عملکرد سازمانها بسیار مهم شده بود و نیاز برای یک سیستم نوین ارزیابی روزافزون (سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۸) .

در اواخر دهه ۱۹۸۰ ، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی اروپا و آمریکا در مورد ناکارآمدی روشهای سنتی ارزیابی عملکرد شرکتها منتشر شد . در سال ۱۹۸۷ ، ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکتهای آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند (سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۱۱) .

در عصر اقتصاد صنعتی معیارهای مالی شاخص های خوبی برای سنجش موفقیت شرکت ها بودند ، چرا که مزیت رقابتی آن عصر عمدتا مبتنی بر کاهش بهای تمام شده ناشی از صرفه مقیاس و تولید انبوه بود . پیچیده تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار در آستانه قرن بیست و یکم ، اتکای شرکت ها به معیار های مالی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنها ، کم رنگ و نارسایی سنجش های مالی صرف بیش از پیش نمایان شد :

- در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش ، فعالیتهای ارزش آفرین سازمان ها فقط متکی به دارایی های مشهود آن نیست . امروزه دانش و قابلیت کارکنان ، روابط با مشتری و تامین کنندگان ، کیفیت محصولات و خدمات ، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی ، دارایی هایی به مراتب ارزشمند تر از دارایی های فیزیکی اند . سنجش های مبتنی بر معیار های مالی توانایی ارزیابی این دارایی های نامشهود و انعکاس تاثیر آنها بر موفقیت سازمان ها را ندارند .

- معیار های مالی در زمینه هایی که قادر به ارزیابی آنها هستند ، نشان دهنده رویداد های تاریخی و گذشته اند و به هیچ وجه دلیلی بر تداوم این نتایج نیست .
 - ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیار های مالی ، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه مدت شرکت داده و به عوامل موثر به ارقام اهمیت زیادی می دهند در حالی که بسیاری از کاهش هزینه ها مانند کاهش برنامه های آموزشی کارکنان و توقف فعالیت های تحقیق و توسعه سود بلند مدت را به مخاطره می اندازد همانگونه که افزایش بعضی از اقلام درآمد ممکن است به قیمت از دست دادن وفاداری مشتریان در دراز مدت تمام شود .
 - گزارشهای مالی اصولا در طبیعت خود نشان دهنده خلاصه و سر جمع عملیات و فعالیت های یک سازمانند . حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه ای است که اطلاعات مندرج در این گزارش ها برای تصمیم گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان غیر قابل استفاده است . کارکنان در همه سطوح سازمان نیازمند اطلاعات عملکرد خود هستند ، به گونه ای که این اطلاعات با فعالیتهای روزمره آنها ارتباط پیدا کند .
- صورت های مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود تنها قادر به انعکاس عملکرد واحد ها و بخش های گوناگون یک سازمانند که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان به دست می آید ، این صورت های مالی معمولا قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاری های بین واحد های گوناگون وظیفه ای نیستند (ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۱) .
- در چنین شرایطی بود که روش ارزیابی متوازن (Balanced Scorecard) پا به عرصه وجود گذاشت .

معرفی روش ارزیابی متوازن

اما روش ارزیابی چیست ؟ این روش در اوائل دهه ۱۹۹۰ توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ارائه شد و در سال ۱۹۹۲ میلادی در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی شد، این امکان را به مدیران داد تا با دراختیار داشتن چارچوبی جامع، اهداف استراتژیک شرکت را به یک سری ملاکهای سنجش عملکرد وابسته به یکدیگر تبدیل کنند . این بدین معنی است که شرکتها موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجش های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری ، فرآیندهای داخلی ، و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می دهند . بدین ترتیب برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر (Perspective) مورد ارزیابی قرار گیرد :

۱. منظر مالی (Financial Perspective) .
۲. منظر مشتری (Customer Perspective) .
۳. منظر فرآیندهای داخلی (Internal Processes Perspective) .
۴. منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective) .

(سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۱۴) .

روش ارزیابی متوازن جانشین شاخصهای ارزیابی مالی نگردیده است، بلکه مکمل آن است.

بدین ترتیب، روش ارزیابی متوازن کاستی های جدیدی را در سیستم های مدیریت سنتی آشکار می سازد : عدم توانایی آنها در مرتبط ساختن استراتژی های بلندمدت سازمان با اقدامات کوتاه مدت، سیستم های عملیات و مدیریت بسیاری از شرکتها حول محور شاخصها و اهداف مالی بنا شده است که ارتباط کمی با پیشرفت شرکتها در جهت نیل به اهداف بلندمدت و راهبردی آنها دارد. بنابراین، تاکید اغلب شرکتها بر شاخصهای کوتاه مدت مالی، بین تسدوین و اجرای استراتژی فاصله ایجاد می کند .

تکامل ارزیابی متوازن (BSC) را بر حسب نوع کاربرد آن در حسابداری مدیریت، می توان به سه دوره تقسیم کرد:

دوره اول - دوره استفاده از ارزیابی متوازن به عنوان یک فن ارزیابی عملکرد مدیران و سازمان ها (۱۹۹۲ تاکنون).

دوره دوم - دوره به کارگیری ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک (۱۹۹۶ تا کنون).

دوره سوم - دوره بهره برداری از ارزیابی متوازن به عنوان یک چارچوب برای تغییرات سازمانی (۲۰۰۱ تا کنون).

۱. جنبه مشتریان

این جنبه شامل مواردی مانند رضایت مشتری، نظرات مشتریان، جذب مشتریان جدید، زمان برای پاسخ گویی به مشتریان، سهم بازار، قابلیت سود آموری مشتریان است و در نهایت این که مشتریان از سازمان چه می خواهند. جنبه مشتریان، نوع نگاه مشتریان به شرکت را توضیح می دهد.

در ایجاد استاندارد برای اندازه گیری و رضایت مشتریان، انواع مشتریان و نوع فرآیندی که محصولات یا خدمات را برای گروه های مشتریان تولید می کند، نیز باید در نظر گرفته شود.

۲. جنبه فرایندهای داخلی

این جنبه اقدامات مورد نیاز برای انجام کار موثر سازمان را توضیح می دهد و تمرکز آن بر عملکرد فرآیندهای داخلی سازمان است. این جنبه شامل معیارهای اساسی همانند طراحی تولید، گسترش تولیدات، خدمات فروش، کارایی تولید، کیفیت و بهره وری می باشد. اعمال و بهبود موارد اداری، مالی و فرآیندهای منابع انسانی، تهیه به هنگام برنامه های نرم افزاری و سخت افزاری، عملیات نگهداری و تداوم بهبود عملیات مقررات سیستم های اطلاعاتی شامل بهبود قابلیت فهم، مطابقت جریان های داخلی سیستم های اطلاعاتی و ایجاد و تداوم بهبود اندیشه ها، نیز نمونه هایی از این جنبه هستند. در واقع جنبه داخلی توضیح روش ها، مزیت ها و برتری های درونی سازمانی می باشد.

۳. جنبه نوآوری و رشد

این جنبه پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان می تواند فرآیند پیشرفت و ایجاد را تداوم بخشد؟ این جنبه شامل معیارهای توانایی کارکنان، سیستم های اطلاعاتی و رویه های سازمانی برای ایجاد تغییرات می باشد. جنبه آموزش و فراگیری، چگونگی موفقیت سازمان را توضیح داده و توجه اصلی آن بر مبنای موفقیت آتی افراد سازمان و ساختار آن می باشد. این جنبه مربوط به زیر ساخت ها یعنی اصول لازم برای انجام اهداف در سطوح دیگر موسسه نیز می باشد.

کیپلان و نورتون (۱۹۹۲) این جنبه را در سه طبقه عنوان نموده اند:

- I. توانایی کارکنان (رضایت کارکنان، میزان تغییرات کارکنان، بهره وری و صلاحیت کارکنان برای مشاغل کلیدی)
- II. تکنولوژی اطلاعات (نرخ پوشش اطلاعات و بازده داده ها)
- III. انگیزش و تنظیمات (پیشنهاد های دریافت شده، پیشنهاد های اعمال شده و پاداش ها).

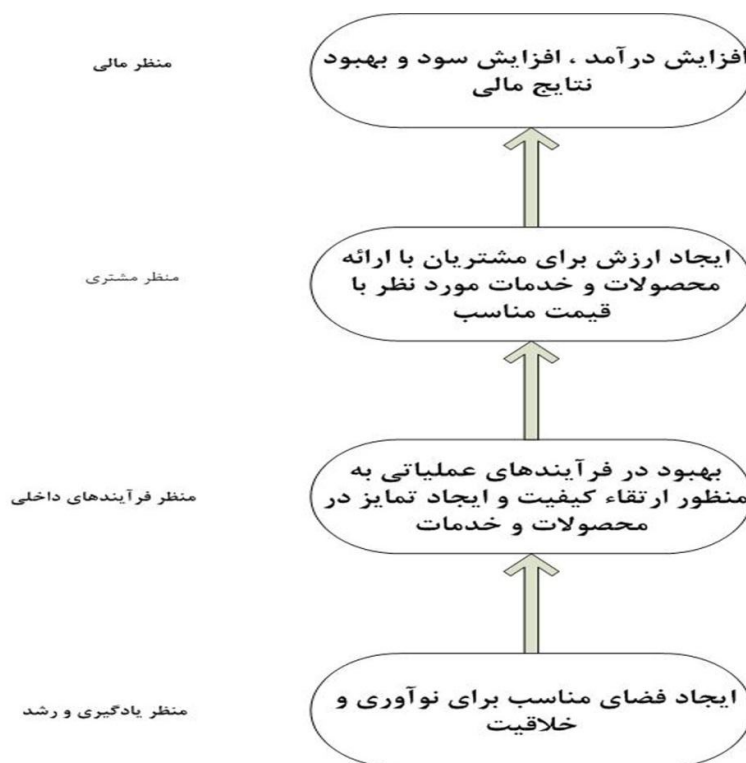
در تمام موارد، آموزش و یادگیری پایه اصلی موفقیت هر سازمانی است. کیپلان و نورتون (۱۹۹۶، ۵)، بر یادگیری بسیار بیشتر از آموزش تاکید دارند.



۴. جنبه مالی

این جنبه شامل معیارهای سودآوری از قبیل سود عملیاتی، بازده سرمایه بکار رفته، رشد فروش، رشد گردش نقدی یا ارزش افزوده اقتصادی می باشد. جنبه مالی، مهم ترین معیار بوده و معیار نتایج نهایی است که شرکت برای سهام داران خود ایجاد می کند و در خصوص اقدامات انجام شده برای آنان توضیح می دهد. در واقع جنبه مالی را می توان شامل سه جنبه مهم برای سهام داران دانست: (۱) بازده سرمایه بکاررفته و بازده نقد مربوط به کوتاه مدت، (۲) قابلیت اعتماد پیش بینی مطابق خواست صاحبان سرمایه برای کاهش عوامل نامعلوم و (۳) تغییرات غیر منتظره در عملکرد (کپلن و نورتون، ۱۹۹۳). جنبه مالی باعث بهبود اعمال اداری و مالی، فرآیندهای منابع انسانی و تغییر و گسترش مدل های بهای تمام شده و برنامه ریزی برای محصولات سیستم اطلاعاتی، خدمات، طرح ها و عملیات می گردد.

در شکل ۲ رابطه علت و معلولی در چهار منظر ارزیابی متوازن نشان داده شده است .

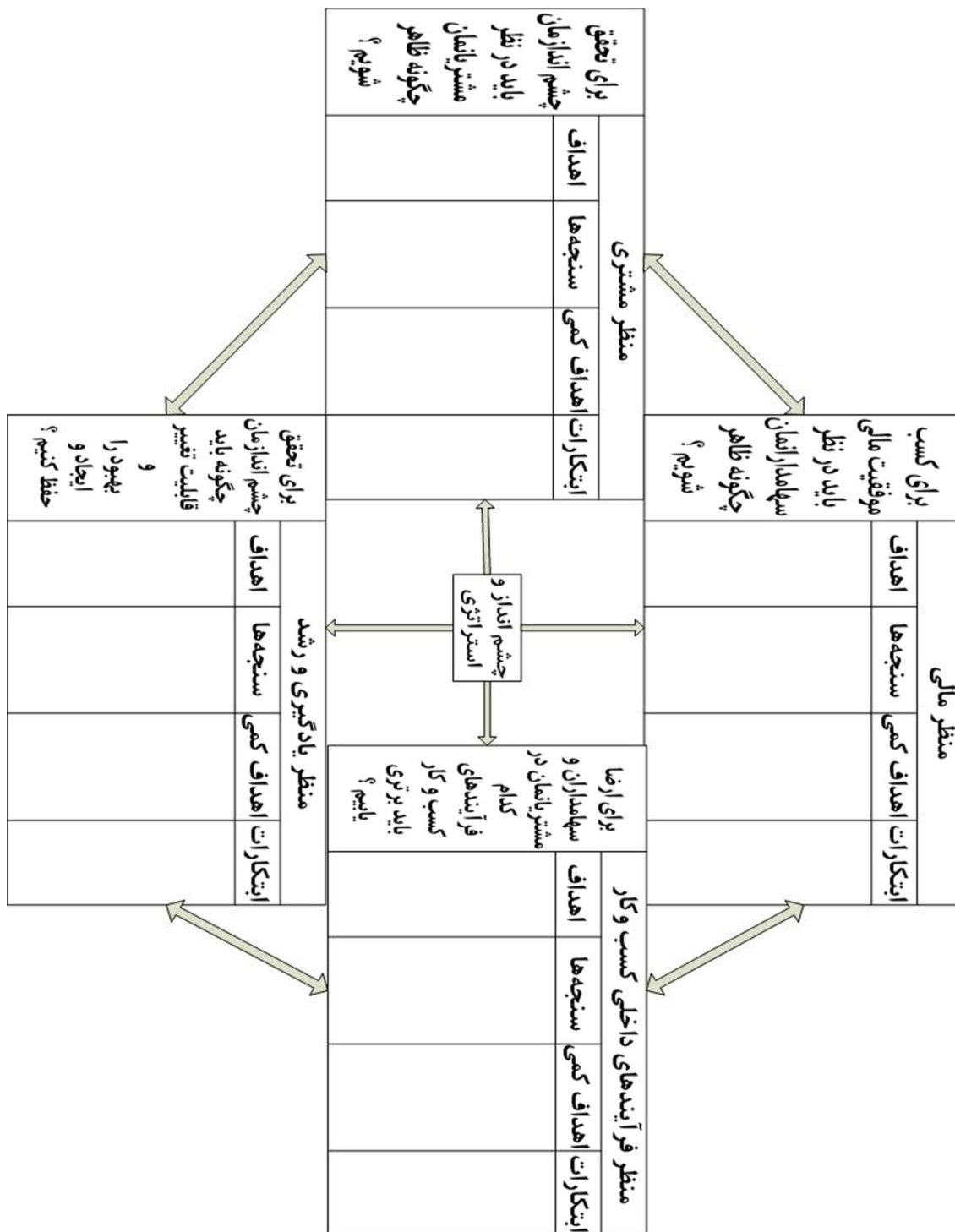


شکل ۲

در روش ارزیابی متوازن بعنوان سیستم ارزیابی عملکرد سنجه های مالی را شاخصهای تابع یا پیامد (Lag Indicators) می نامند ، آنها نتایج اقدامات گذشته را نشان می دهند . روش ارزیابی متوازن ضمن حفظ این شاخصهای تابع یا پیامد ، شاخصهای مربوط به محرکه های عملکرد آینده یعنی شاخصهای هادی (Lead Indicators) را نیز مد نظر قرار می دهد .



(سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۱۵ و ۱۷) در روش ارزیابی متوازن سنجه های هادی و تابع بر اساس چشم انداز و استراتژی سازمان تعیین می شوند (به شکل ۳ توجه کنید) .



شکل ۳

چرا استراتژیها در عمل پیاده نمی شوند ؟

مهمترین مسئله در مدیریت استراتژیک بعد از انتخاب و تدوین استراتژی مناسب به اجرا در آوردن و پیاده کردن آن است ؛ مجله فورچون در طی مقاله ای در سال ۱۹۹۰ ادعا کرد ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران اجرایی در امریکا نه بخاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژیهایشان بوده است . دلایل شکست پیاده سازی استراتژیها در سازمانها در شکل ۴ مورد بررسی قرار گرفته است .



شکل ۴

توازن در ارزیابی

شاید بنظر برسد کلمه متوازن در نام این روش به معنی ایجاد نوعی توازن در تعداد سنجه های مربوط به چهار منظر مدل ارزیابی متوازن است . ولی واقعیت این است که بر اساس تجربه مشاوران صاحب نامی چون کاپلان و نورتون ، هنوز اکثریت سنجه های ارزیابی متوازن در شرکتها و سازمانها به سنجه های مالی اختصاص دارد (حدود ۳۵٪) بنابراین ، صفت متوازن به تعداد سنجه ها بر نمی گردد بلکه روش ارزیابی متوازن از جهات زیر توازن برقرار می کند :

۱. توازن بین سنجه های مالی و غیرمالی (از لحاظ اهمیت)

۲. توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

۳. توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت

۴. توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد

(سازمان استراتژی محور / رابرت کاپلان و دیوید نورتون / پرویز بختیاری / ص ۳۰ و ۳۱)

اجرای روش متوازن ارزیابی

اجرای روش ارزیابی متوازن نوعا دارای چهار مرحله است :

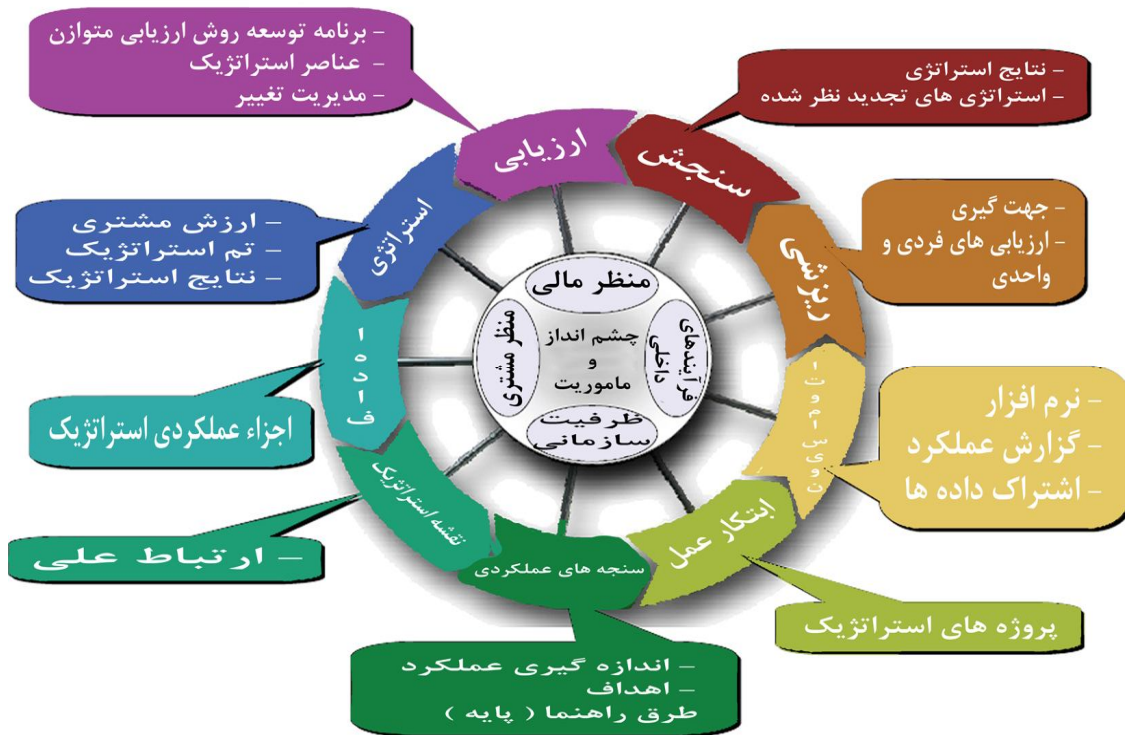
۱. ترجمه چشم انداز سازمان به اهداف عملیاتی

۲. ارتباط بین چشم انداز و عملکردهای فردی

۳. طراحی کسب و کار

۴. بازخور و یادگیری و تعدیلات استراتژی توامان

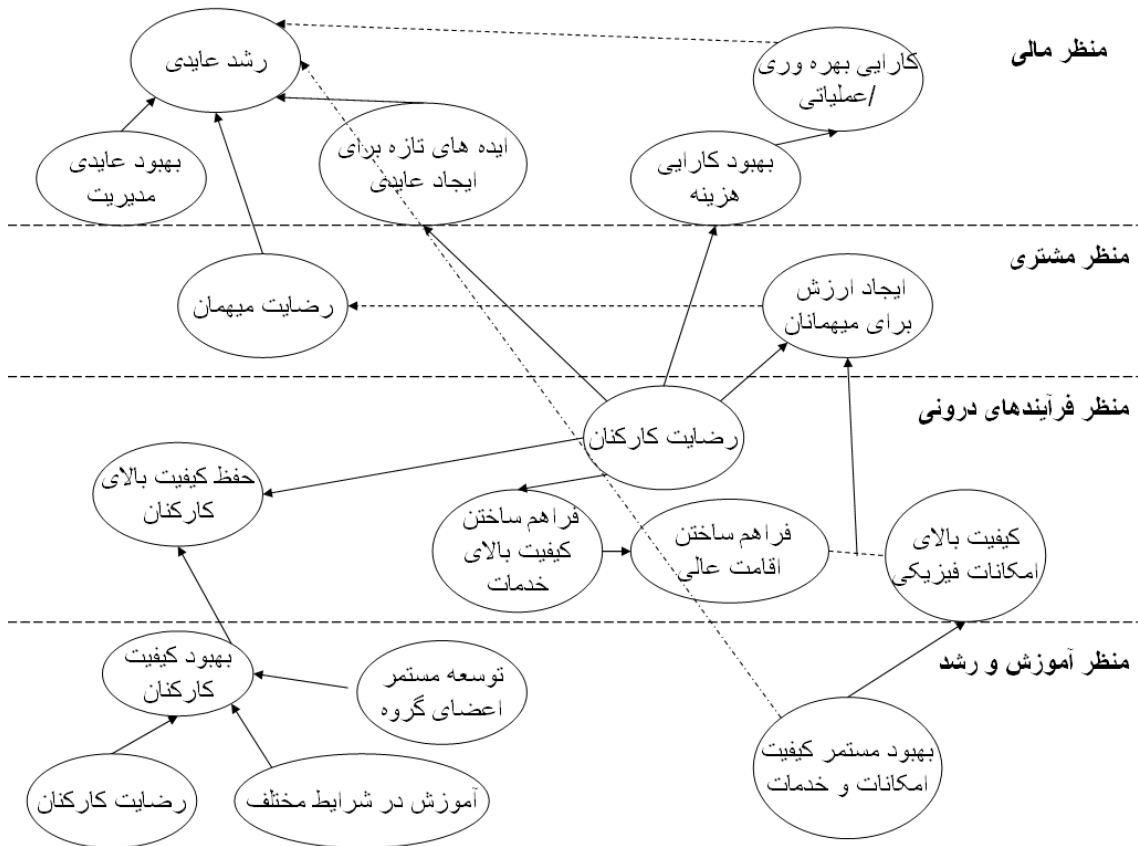
هاوارد روهم مدیر موسسه آموزشی ارزیابی متوازن یک فرآیند ۹ مرحله ای برای اجرای روش ارزیابی متوازن در Using The Balanced Scorecard To Align Your Organization ارائه می دهد که در شکل ۵ این مدل منعکس شده است :



شکل ۵

سنجش روش ارزیابی متوازن در مدیریت هتل

حال پس از کسب شناخت در مورد ارزیابی متوازن و با علم به اینکه هتل ها نیز بعنوان سازمانهایی در عوامل رو ساختی گردشگری نقش مهمی در محیط پر تلاطم این صنعت بزرگ عرصه بین المللی ایفا می کنند نیاز به تدوین و اجرا و ارزیابی استراتژی ها در عرصه رقابتی بین هتلهای مختلف بیش از پیش خودنمایی می کند بدین منظور بر آنیم تا روش ارزیابی متوازن را در صنعت هتلداری مورد سنجش قرار دهیم ؛ برای نیل به این هدف نیازمند ارائه مدلی در جهت شناخت پیوندها (اتصالات) علی حاکم بر عناصر روش ارزیابی متوازن در یک مجموعه هتل هستیم ، شکل ۶ مدلی مناسب در این راستا محسوب میشود .



شکل ۶

در بخش هتل ها و خدمات شده نشان داده این رویکردی مناسب برای یکپارچه کردن معیارهای اندازه گیری عملکرد در یک مدل منسجم است و بدین سان در متحد شدن ذینفعان این بخش کمک می کند . با وجود اینکه هتل ها عموماً از منظر خدمات مورد بررسی قرار می گیرند ولی در واقعیت آن ها سه نوع فعالیت صنعتی را در خود گنجانده اند که عبارتند از: اتاق، غذا و نوشیدنی که ساختار بهای متضادشان موجب می شود که مجموعه متفاوتی از معیارهای عملکردی مرتبط را به کاربرد که ساختاری همچون ارزیابی متوازن می تواند این مجموعه را به صورتی یکپارچه نشان دهد.

اجرای ارزیابی متوازن باعث تقویت انسجام فرهنگ کسب و کار می شود بدین سان که در کسب و کاری با واحد های عملیاتی متفاوت و با در نظر گرفتن عدم هماهنگی بین کارکنان آن ها ، فرهنگ سازمانی نقش اساسی را ایفا می کند . از دیگر مزایای BSC تشویق مدیران بر تمرکز روی معیار کوتاه مدت و همچنین معیارهای بلند مدت می باشد و همچنین فعالیتهای گروهی را تشویق کرده و اجازه می دهد از بهترین عملکرد ها و اطلاعات استراتژیک استفاده شود .

اما از طرفی این انتقاد بر این روش وارد شده که دو سازمان ، فقط در شرایط مشابه (از لحاظ تاریخی ، استراتژی ، فرصتها و موانع) می توانند از یک نوع ارزیابی متوازن استفاده کنند و لازم است رویکرد ارزیابی متوازن برای شرایط بخصوص تعدیل و اصلاح شوند .

در تحقیقات دیگری که در اروپا بوسیله دو محقق با نام های **McDonnell** و **Brander Brown** بر روی هتلها انجام شده رویکرد ارزیابی متوازن را مفید ارزیابی کرده و در آن تحقیق نشان داده است که ارزیابی برای یک هتل بخصوص نسبت به ارزیابی برای گروهی از هتل ها متفاوت بوده و برای برای ارزیابی باید معیارها دوباره بازنگری شوند تا ارتباط اجزا آن حفظ بمانند .

مطالعه موردی **Brander Brown** و **Atkinson** روی هتل های بریتانیای کبیر نشان داد که این هتلها در وهله اول روی عملکرد مالی هتل تمرکز دارند و همچنین این هتل ها متمرکز بر کوتاه مدت بوده و استفاده کمی از اطلاعات می کنند . دو توجیح برای چنین حوزه های مالی کوتاه مدت پیشنهاد شده :

- ۱- که افزایش همکاری در مالکیت هتل ها باعث می شود سرمایه گذاران تقاضا ها را بر مبنای هدف های مالی تعیین کنند اگرچه توجه کمی به روندی که موجب بوجود آمدن این نتایج می شوند دارند .
 - ۲- که بیشتر مدیران ارشد بوسیله نقشهای عملیاتی نشان ارتقاء می یابند در نتیجه بر روی زمان واقعی کنترل عملیات تمایل دارند تا به استراتژی آینده - محور علاقه داشته باشند .
- تحقیق دیگری که توسط **Nigel Evans** در مورد هتل های سه ستاره و چهار ستاره زنجیره ای و مستقل قسمت شمال شرقی انگلستان به شرح زیر است :

این تحقیق مطالعه ای روی بخش مهمان نوازی بریتانیا و به خصوص روی هتل های متوسط و بزرگ انگلستان است تحقیقات اولیه در جهت شناسایی ممانعت های دولتی و نیز ارزیابی وسایلی که نمومه ای از هتل ها عملکردشان را با آن اندازه گیری می کنند است . برای ساختن نمای کلی انواع معیارهای سنجش عملکردی ای که در بریتانیا مورد استفاده قرار می گیرد شرایط منطقه ای این ناحیه را باید در نظر داشت که دارای تنوع نواحی روستایی و شهری بوده ، هم گردشگران تفریحی را جذب می کند و هم گردشگران تجاری و دارای هر دو نوع هتل های مستقل و زنجیره ای است . هتل های مورد مطالعه از نوع سه ستاره و چهار ستاره بوده که این نوع هتل ها دارای اندازه مناسبی هستند که توجه به جزئیات معیار سنجش عملکرد و اجرای استراتژیک را توجیه می کند .

این تحقیق از نوع اکتشافی بوده از ابزار پرسشنامه استفاده شده و طوری طراحی شده که فهمی جامع از موقعیت مورد بررسی را بدست آوریم . مطالعه روی مدیران کلیدی اجرای استراتژی بوده یعنی مدیران عمومی ای که بوسیله پرسشنامه پستی از آنها سؤال به عمل آمده است . باید توجه داشت که ممکن است آنها از واژگان استفاده شده در ادبیات مدیریتی با خبر نباشند(واژه BSC) پس در نتیجه تمرکز تحقیق روی معیارهایی است که توسط مدیران ارائه می

شود که بدین وسیله میزان استفاده آنها از توازنی که مطابق با رویکرد ارزیابی متوازن است را روشن می سازد و تنها در آخرین سؤال واژه ارزیابی متوازن معرفی شده و میزان آگاهی مدیران از این چهارچوب اندازه گیری کی شود . پرسشنامه در ابتدا طوری طراحی شده تا اطلاعاتی در مورد معیار سنجش عملکردی که مورد استفاده در هتل‌های منتخب را مشخص کند و نتایج آن با رویکرد ارزیابی متوازن مورد مقایسه قرار گیرد . لذا بخش های پرسشنامه منعکس کننده اجزای رویکرد ارزیابی متوازن است (مالی ، مشتری ، فرآیند های داخلی ، رشد و نوآوری) . این پرسشنامه به تمام هتل های سه ستاره و چهار ستاره در ناحیه شمال شرقی فرستاده شد و حدود ۴۲ درصد جواب های قابل قبولی از نمونه مورد تحقیق دریافت شد این میزان جواب رضایت بخشی است .

پرسشنامه از هتل ها در اندازه های مختلف از زیر ۳۰ اتاق تا ۲۰۰ اتاق دریافت شد (هتل های بزرگ بیشتر از ۱۲۰۰ اتاق در ناحیه وجود ندارد) از جواب ها ، حدود دو سوم آنها از هتل های زنجیره ای و یک سوم آنها از هتل های مستقل بوده که کوچکتر ها را در بر می گیرد .

با توجه به عملکرد مالی در شکل ۷ (Figure 3) بیشتر هتل ها در زمینه ارزیابی کل عایدی عملیاتیشان (Total Operating Revenue) فعال عمل می کنند و بیشتر ارزیابی این متغییر بر اساس روزانه اندازه گیری می شود . اکثر هتل ها همچنین به طور فعال عایدی برای اتاق دسترس (Revenue per Available Room) را ارزیابی می کنند (RevPar) ، معیار سنجش استاندارد در این صنعت) که بر اساس روزانه و یا هفتگی است و بیشتر هتل ها هزینه مربوط به بودجه (Cost relative to Budget) را هم هفتگی یا ماهانه مورد ارزیابی قرار می دهند . دیگر معیار های مالی کمتر اغلب مورد استفاده قرار می گیرد تقریبا تعداد زیادی از هتل ها هیچ گاه عملکرد مالیشان را با رقبای محلی (vs local competitor) خود مقایسه نمی کنند .

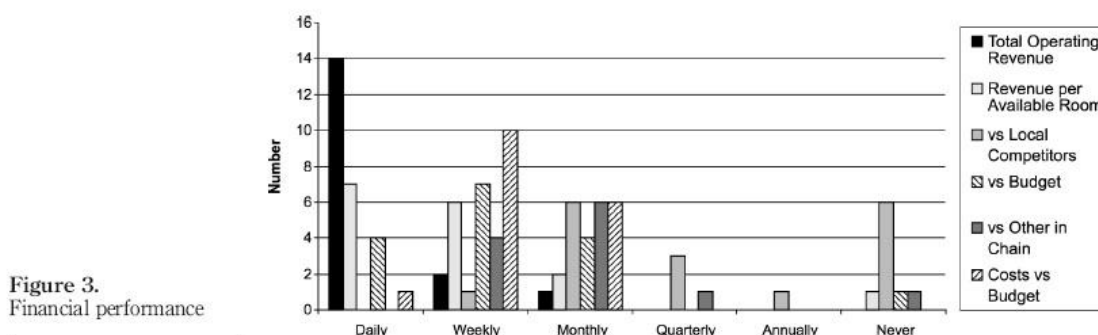


Figure 3. Financial performance

شکل ۷

از منظر مشتری شکل ۸ (Figure 4) نشان می دهد جوابها بیشتر مربوط به نرخ رضایت مشتری (Customer Satisfaction) و تعداد شکایات (No of Complaints) است که بیشتر این جنبه ها را ماهانه مورد ارزیابی قرار می دهند . جالب است بیشتر هتل ها هیچ گاه اهمیت معیار های سنجشی همچون ارزیابی میهمانان ناخوانده (Mystery Guest) مقدار بازگشت میهمانان (Returning Guests) و سهمشان از بازار محلی (Local Market Share) را در نظر نمی گیرند .

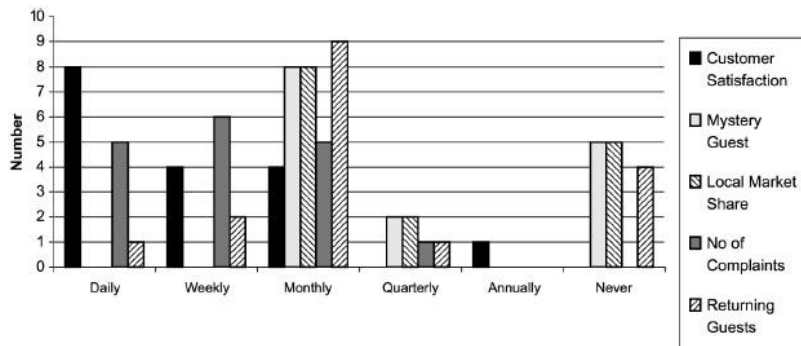


Figure 4.
Customer perspective

شکل ۸

از منظر فرآیندهای داخلی که در شکل ۹ (Figure 5) نشان داده شده است اکثر هتل ها در زمینه پاسخ به شکایات (Complaint Response) و اشتباهات خدمات (Service Errors) فعال هستند که تقریباً تمام جواب ها این ارزیابی را ماهانه در نظر می گیرند . نقل و انتقالات کارکنان (Employee Turnover) که مقوله مهمی در این صنعت است به طور فعالانه از طرف پاسخ دهندگان این تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد . بخش حقوق پرداختی و عایدی (Payroll & Revenue segment) تقریباً به روشنی در تمام هتل ها فعال است .

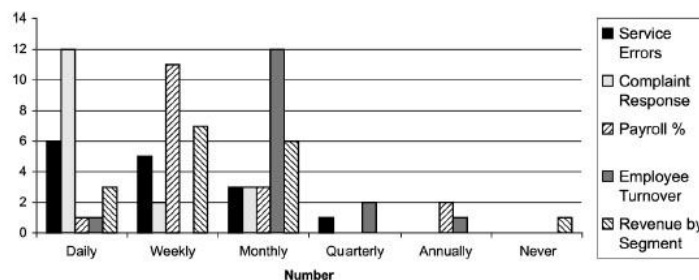
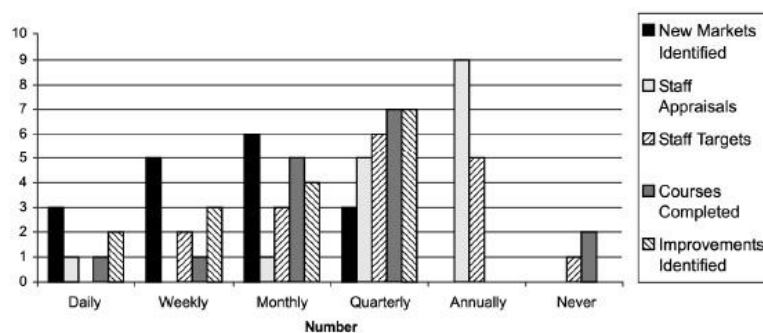


Figure 5.
Internal business perspective

شکل ۹

از منظر نوآوری و رشد در شکل ۱۰ (Figure 6) نشان داده شده که هتل های پاسخ دهنده ، عموماً این جنبه کسب و کارشان را نسبت به سه بعد قبلی کمتر مد نظر می گیرند . با این وجود بررسی هتل ها ادعا دارد که شناسایی بازار جدید (New Markets Identified) بر یک اساس معمول را مدنظر می گیرند اگر چه با تمرکز بر روی این نوع فعالیتها ، فهم آن مشکل است که چگونه این مقوله را بر اساس روزانه و یا هفتگی انجام دهند و این مثالی را فراهم می کند که دسته ای از پاسخ ها شاید نیاز به رسیدگی و کنترل داشته باشند . بیشتر هتل ها همچنین ارزیابی کارکنان (Staff Appraisal Improvements) موقعیت هدف و بهبودی را در نظر می گیرند اما طوری که انتظار می رود بر اساس قاعده کمتری نسبت به باقی معیارهای سنجش این کار انجام می شود . جالب است در مورد در نظر گرفتن بهبودی (Identified Improvements) نمی توان بیشتر اولویت را به آن نسب داد با توجه به اینکه تنها حدود ۴۰ درصد از جواب ها این مقوله را به طور فصلی در نظر گرفته اند .

Figure 6.
Innovation and learning
perspective



شکل ۱۰

جوابهای هتل با توجه به بیشترین استفاده هر کدام از معیار های انتخاب شده به صورت جدول ۱ (Table 1) دسته بندی شدند . این جدول نشان می دهد که حدود ۷۰ درصد از هتل های پاسخ دهنده از سنجه های ارزیابی عملکرد استفاده می کنند که نشان دهنده سطح بالایی از استفاده سنجه ها هستند که امروزه هتل ها در سیستم ارزیابی عملکردشان به کار می گیرند . با این وجود تعداد کمی از هتل ها به طور صریح از رویکرد ارزیابی متوازن استفاده می کنند و تعدادی دیگر ارزیابی عملکردی را اجرا می کنند که در پیروی از عناصر ارزیابی متوازن است و تنها تعداد کمی از هتل های کوچک و مستقل هستند که از سنجه های غیر معمول برای اداره اموالشان مورد استفاده قرار می دهند .

Table 1.
Categorisation of
respondents according to
their overall usage of
performance indicators

Hotel categorisation	Criteria for hotel categorisation	Percentage of hotels surveyed
High	Key indicators considered at least monthly and more than 75 per cent of all indicators considered at least quarterly	71
Moderate	Key indicators considered at least monthly and more than 75 per cent of all indicators considered at least annually	6
Low	Over 50 per cent of all indicators considered at least annually	17
Very low	Less than 50 per cent of all indicators considered at least annually	6

جدول ۱

دسته ای از سؤال ها برای تخمین سطح آزادی مدیران در رابطه با انتخاب و استفاده معیارهای سنجش پرسیده شد تا معلوم شود تا چه اندازه مدیران توسط مدیران ارشد و استراتژی هایی که توسط شرکتشان دنبال می شود راهنمایی می شوند . داده های جمع آوری شده نشان دهنده آن بود که معمولاً مدیران عمومی چندین ورودی برای انتخاب معیار سنجش عملکرد مناسب در اختیار دارند و در این جمع آوری تنها سه مورد مشاهده شد که انتخاب معیار ارزیابی عملکرد صرفاً توسط مدیران ارشد صورت می گیرد.

به علاوه مشخص شد معیارهای انتخابی به اندازه زیادی تحت تاثیر استراتژی برگرفته از شرکت است در این مطالعه همه جواب ها به جز دو مورد نشان داد استراتژی سازمان مقوله دخیل در انتخاب معیار سنجش مناسب است با این وجود

مطالعات بیشتری لازم است تا چگونگی تاثیر این مقوله و سمت و سوق این مقوله را بررسی کرد برای نمونه آیا ارزیابی عملکرد از استراتژی گرفته می شود و یا بالعکس ؟

با توجه به اینکه ارزیابی متوازن بیشتر یک مقوله آکادمیک و دانشگاهی است اما بیشتر پاسخ دهندگان با این مقوله آشنا بودند . این تحقیق دارای سه محدودیت بود . محدودیت مقیاس و محدودیت در نمونه و محدودیت در نوع روش تحقیق. زیرا روش استفاده از پرسشنامه روش خوبی برای اطلاعات کلی موضوع بوده اما برای جزئیات مناسب نیست با وجود این داده های جالب توجه ای را به ما داد . تحقیقات قبلی نشان داده بود که هتل ها از روش های مختلفی برای ارزیابی عملکردشان استفاده می کنند اما در همه آنها تاکید روی ارزیابی عملکرد کوتاه مدت مالی بوده است اما این تحقیق نشان داد که هتل ها بر خلاف تحقیقات قبلی از ارزیابی عملکرد گسترده تری استفاده می کنند که چهار مقوله کاپلان را در بر می گیرد . یافته ها همچنین نشانگر این است که بین انتخاب ارزیابی عملکرد ، اندازه هتل و میزان وابستگی هتل رابطه ای وجود دارد . هتل های بزرگ تر و زنجیره ای به طور معمول تاکید بیشتری روی ارزیابی عملکرد دارند .

با توجه به این تحقیق و موارد کاربردی این رویکرد در زمینه هتل ها میتوان انتقادی را که بر این مقوله وارد شده بود - مبنی بر اینکه مفاهیم اساسی این رویکرد بر پایه لفاظی و زبان بازی ترغیب کننده است تا یک تئوری که بر اساس تجربی باشد- را رد کرد . این مطالعه تعدادی از مزایای استفاده از رویکرد BSC در هتل ها را بر می شمرد :

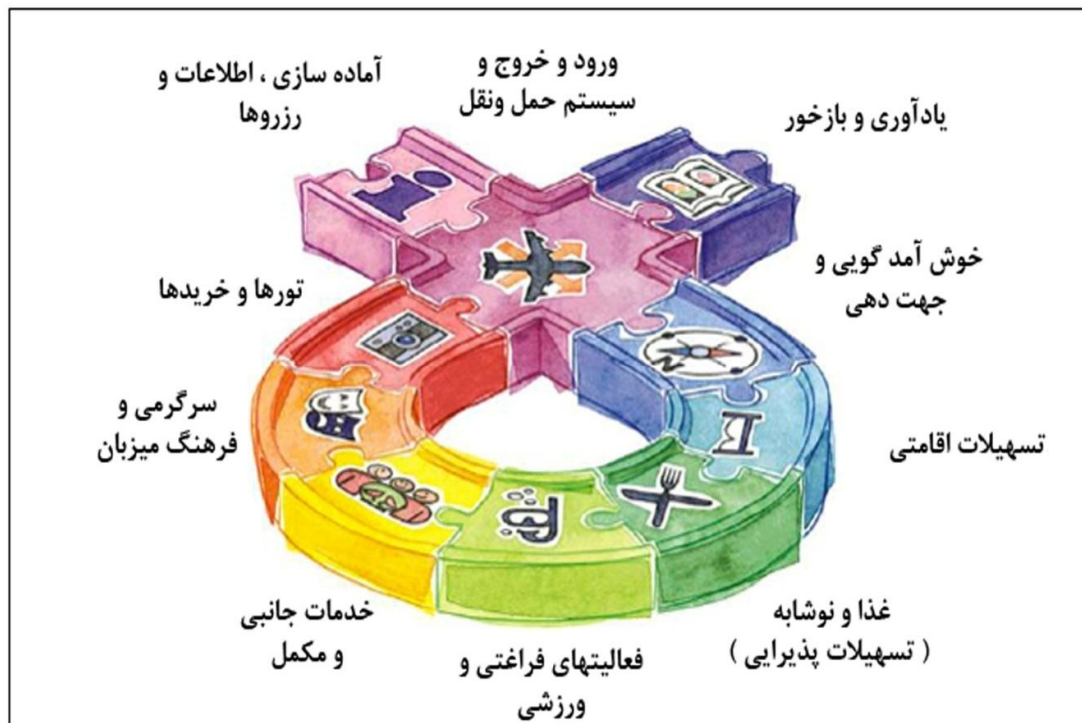
- مدیران را تشویق می کند تا به معیار های سنجش کوتاه مدت و بلند مدت با هم بپردازند زیرا در این صورت از روند فعالیتشان بهتر آگاه می شوند .
- به کارهای گروهی پاداش داده می شود از اینرو که داراییهای هتل در یک موجودیت کلی ارزیابی می شود .
- ارزیابی عملکرد ها بیشتر عینی می شوند زیرا به خروجی های BSC مرتبط است .
- هنگامی که رویکرد BSC در بین هتل های زنجیره ای استفاده می شوند باعث می شود بهترین کارکرد ها به طور واضح مشخص شده و تجزیه و تحلیل مستمر و راحت تری از خلاصه اطلاعات صورت گیرد .
- اجازه می دهد اطلاعات استراتژی در کل سازمان اشاعه یابد
- مدیران مالی و مالکان را قادر می سازد قبل از اینکه عملکرد مالی ضایع شود روند های منفی را در مراحل اولیه شناسایی کنند .

اما سوالاتی که در اینجا بسیار به ذهن می رسد این است که آیا روش ارزیابی متوازن فقط در سطح سازمانهای عرصه جهانگردی قابل طرح است یا در سطوح دیگری هم در این صنعت کاربرد دارد ؟ و اینکه آیا روش ارزیابی را در ترکیب با سایر روشهای نوین مدیریتی می توان بکار برد یا نه ؟ (البته در این پرسش هدف سایر ابزارهای مدیریتی است ، نه ابزارهای مدیریت استراتژیک ، چرا که رابطه و تلفیق کاربرد این روش با بسیاری از ابزارهای مدیریت استراتژیک همچون ماتریس تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات (SWOT) در بسیاری از مقالات کار شده و بر همگان روشن است) .

پاسخ این دو سوال را جورج وسترن و ایلکا سهل در مقاله ای تحت عنوان " توسعه رویکرد الگوبرداری مبتنی بر روش ارزیابی متوازن برای مقاصد گردشگری " بیان می کنند .

کاربرد روش ارزیابی متوازن بعنوان پایه ای برای الگو برداری (Benchmarking) در سطح مقاصد گردشگری

در یک مقصد ، طیف گسترده و گوناگونی از شرکتها و سازمانها خدمات و کالاهای خود را در امتداد زنجیره خدمات ارزش افزوده جهانگردی به مشتریان جهانگرد خود ارائه می دهند . تمام کمپانی های فوق الذکر بصورت انفرادی رفتارهای اقتصادی مشخصی در راستای حداکثر سازی سود خود انجام می دهند . به مجموع این خدمات و کالاهای گوناگون واژه محصولی تحت عنوان مقصد گردشگری گفته می شود (شکل ۱۱) . پذیرفتن این نکته بلافاصله این سوال را به ذهن می رساند که آیا و چگونه می توان فعالیت های گوناگون و متفاوتی را که در یک مقصد وجود دارد در جهت به حداکثر رساندن بهره وری و بهینه سازی عملکرد هدایت و کنترل کرد ؟ (اگر شما مدیر یک مقصد بودید چه می کردید ؟)



شکل ۱۱

در ادبیات گذشته یک مقصد ناحیه جغرافیایی و محصول خاصی است که مجموعه ای از خدمات و کالاهای زنجیره محصولی با ارزش افزوده جهانگردی را برای یک گردشگر جهت انتخاب (برای مسافرت) و اقامت ارائه می کند . با در نظر گرفتن این تعریف در واقع می توان مقصد گردشگری را بعنوان یک سازمان بسیار یکپارچه خدماتی-صنعتی (چه از لحاظ افقی و چه عمودی) فرض کرده و تک تک فعالین را بعنوان واحدهای استراتژیک این سازمان در نظر گرفت .

طبق بیگر (۲۰۰۵) ماموریت مدیریت استراتژیک مقصد را خلق توازن بین خدمات گوناگون بنگاههای منفرد با در نظر گرفتن منافع کل مقصد دانست .

سازمانهای سنتی ترجمه استراتژی ها را در کل سطوح سازمانی بمنظور کارایی و هدف محور بودن فعالیتهای ارکان سازمان از بالا به پائین ترجمه می کنند . بر طبق آنچه در بالا در مورد فرض مقصد بعنوان سازمان بیان شد در مقاصد امکان اجرای این روش (بالا به پائین) تحت مفروضات و شرایط خاصی امکان پذیر است ؛ به همین خاطر از دو روش بالا به پائین و پائین به بالا بصورت موازی استفاده می شود ، با توجه به ازدیاد مطالب در مورد روش بالا به پائین در اینجا ما روش پائین به بالا را با در نظر داشتن استراتژی بنگاه های منفرد بررسی می کنیم .

سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی و متعارف از شاخص های مالی و بررسی روند گذشته (با نگاه دائمی به گذشته) بعنوان ابزار استفاده می کنند که این ابزار سیستم را در قبال طوفانهای محیط های متغییر و متلاطم امروزی کند و غیر منعطف میسازد . این مشکل با معرفی روش ارزیابی متوازن تا حدودی برطرف شده است و روشی زمان محور با ترجمه استراتژی ها و ماموریتها به اهداف کمی و کیفی و سنجه های قابل اندازه گیری بوجود آورده است .

ارزیابی عملکرد و الگوبرداری از ابزارهای دانشی مهم مدیریت در انتخاب بهترین عملکرد برای افزایش بهره وری هستند ، آنها بویژه وقتی خودنمایی می کنند که استاندارد خاص و هدف خاصی در سنجش کارآیی و اثربخشی فعالیتها وجود نداشته باشد .

ابتدا به بیانی ریاضی از کارایی می پردازیم (معادله ۱) :

$$\frac{\sum \text{Outputs}}{\sum \text{Inputs}} = \text{Efficiency}$$

با اندکی تفکر و تلفیق این رابطه با رابطه بازگشت سرمایه (ROI) به معادله ۲ میرسیم :

$$\frac{\sum \text{Outputs}}{\sum \text{Inputs}} = \text{Efficiency} = \text{ROI} = \frac{\text{Profit}}{\text{Invested Capital}}$$

همچنین با در نظر گرفتن سرمایه گذاری بعنوان نقش خارج سازمانی و سود دهی امری درون سازمانی به معادله ۳ میرسیم :

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{external}}} = \text{Efficiency}_{\text{service provider}}$$

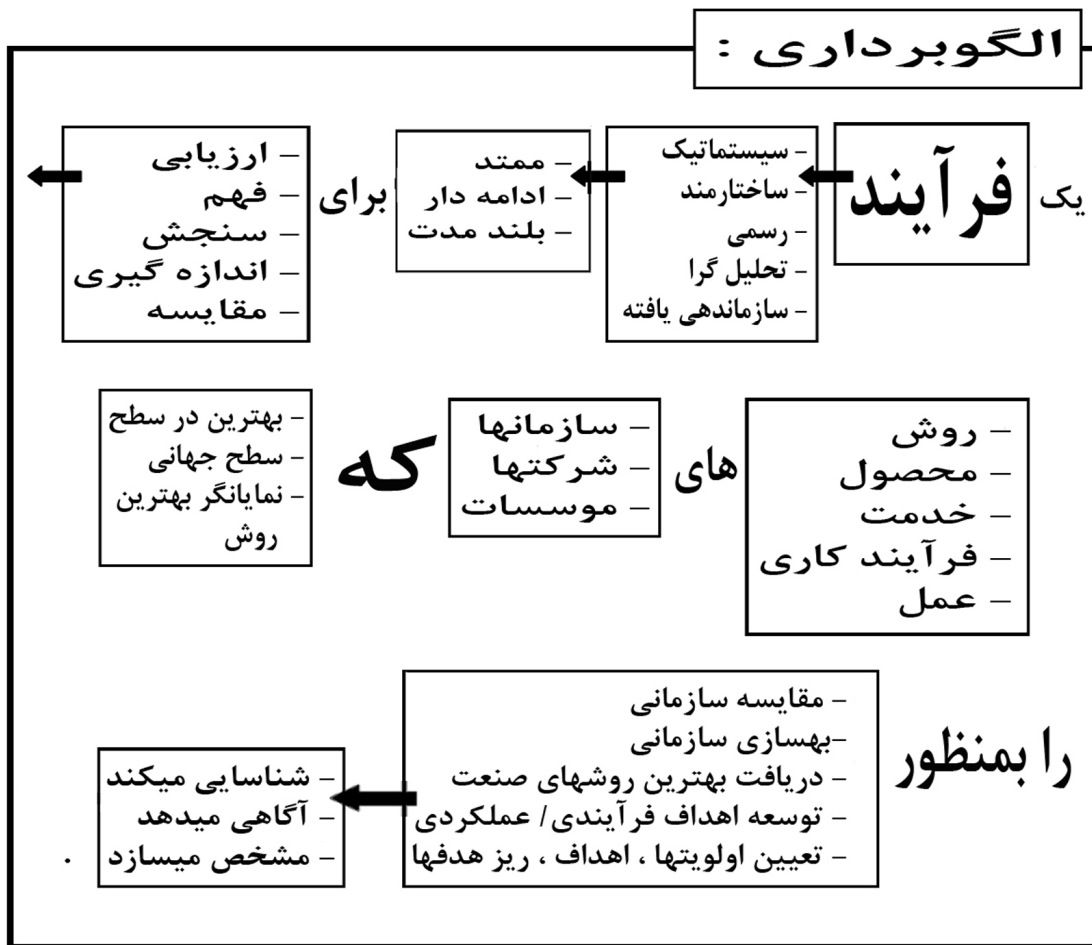
که اگر معادله شماره ۳ را برای یک مقصد بسط دهیم به معادله شماره ۴ می‌رسیم :

$$\frac{\sum \text{Outputs}_{\text{internal}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{internal}}} + \frac{\sum \text{Outputs}_{\text{external}}}{\sum \text{Inputs}_{\text{external}}} = \text{Efficiency}_{\text{tourist destination}}$$

نتیجه اصلی بیان این مطلب به زبان ریاضی نشان دادن این مطلب است :

مفروض است که بهبود عملکرد انفرادی بنگاهی به تجمیع در جهت بهبود عملکرد مقصد بعنوان یک کل واحد منجر می‌شود .

حال نیازمند درکی از مفهوم الگوبرداری (Benchmarking) هستیم ؛ شکل ۱۲ مفهوم نسبتاً دقیق و جامعی از الگوبرداری بعنوان یکی از روشهای پویاشگری محیطی (Environmental Scanning) را به ما میدهد .



شکل ۱۲

عنصر محوری الگوبرداری را میتوان جستجو برای بهترین روش و یادگیری از همتا تعریف کرد . جستجوی بهترین همتا و در نتیجه آن روش و بهسازی در رویکرد تحلیل غیر پارامتریک بوده و به تحلیل احاطه ای داده ای (Data Envelopment Analysis) معروف است (DEA) .

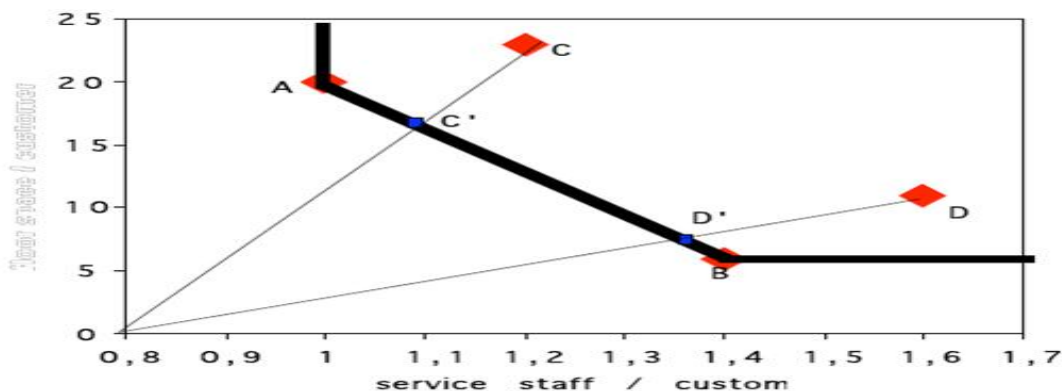
در حقیقت DEA محاسبه کننده شاخصهای کلی بهره وری است که برای هر شرکت J (که $J=1,2,\dots,n$) شاخص بهره وری H_j بصورت زیر محاسبه می شود (معادله ۵) :

$$h_j = \frac{u^T Y_j}{v^T X_j}$$

که در آن Y_j بردار خروجی ها و X_j بردار ورودی های بنگاه j و U, V اوزان انباشتی بنگاه هستند .

در اینجا H_j شاخصی برای کل عامل بهره وری است در حالی که اوزان انباشته درونزای خاصی برای هر بنگاه شناسایی می شوند که بنگاه به بنگاه متفاوتند . اصول پایه DEA شناسایی شاخص های بهره وری بنگاهها به طریقی است که بتوان آنها را بعنوان پارامترهای کارآیی تفسیر کرد . کارآترین بنگاه نمونه با ۱ و کم کارآترها با کمتر از ۱ نمایش داده می شوند . این مسئله یک مشکل کسری معادله خطی را بوجود می آورد که با تبدیل آن از طریق لگاریتم گیری به معادلات خطی ساده مرسوم حل می شود .

شکل ۱۳ یک مورد از نحوه عملکرد DEA در دو ورودی و یک خروجی برای گروه خدماتی تسهیلات اقامتی است . فرض بر این است که چهار هتل (A,B,C,D) خروجی مهمان راضی را به کمک دو ورودی فضای اتاق و کارمندان خدمات تولید می کنند ، بر طبق اسناد و مدارک مشخص است که هتل A و B ورودی کمتری برای راضی کردن یک مشتری نسبت به دو هتل دیگر مصرف می کنند بنابراین این دو هتل بهترین روش را پیاده می کنند و در خط مقدم بهترین روش قرار دارند و دو هتل دیگر باید سعی کنند با کم کردن ورودی به این رده برسند نسبت OC'/OC و OD'/OD درجه عدم کارآیی نامیده می شود .



همچنین شکل ۱۳ (بالا) به نشان میدهد که همتا چگونه برای الگوبرداری باید انتخاب شود .

جدول شماره ۲ به ما نشان میدهد که چگونه اعداد تولید شده از روش DEA میتواند برای منظور مدیریتی تفسیر شود :

Unit	Rank	Score	Staff Saving Potential	Space Saving Potential	Peer
---	---	---	---	---	---
X	6	0,89	7	300	A
Y	7	0,85	4	125	A
Z	8	0,82	10	200	B
---	---	---	---	---	---

جدول ۲

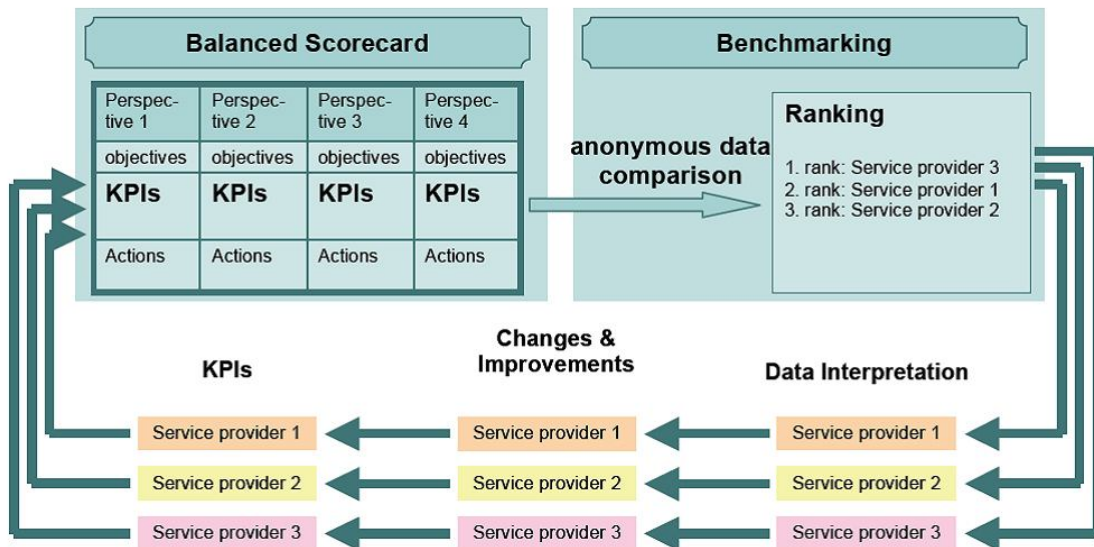
بعنوان مثال در جدول فوق الذکر واحد Y که در رتبه هفتم قرار دارد برای رسیدن به همتای خود (A) میبایست ۱۵٪ ورودی های خود را کاهش دهد یعنی میبایست ۴ نفر از پرسنل خدمات را تعدیل کند و ۱۲۵ واحد فضای اتاق را کاهش دهد ؛ در صورت عدم توانایی در انجام چنین کاری باید متناسب با ورودی هایش خروجی هایش را افزایش دهد (عکس عمل) .

بنظر منطقی می آید که برای بدست آوردن عدد مناسبتر برای مقایسه الگوبرداری همتا خوشه ای خدمات مشابه انتخاب شود و ارزیابی متوازن استاندارد آنها برای تخمین عدد مورد استفاده قرار گیرد ؛ در این تحقیق خوشه ها بصورت زیر طبقه بندی شده اند :

بخش اقامتی ، بخش کیتینگ ، بخش تجارت و معاملات ، بخش تفریحی ، مشاغل حمل و نقلی .

یادگیری از ارزیابی متوازن خوشه ها به سازمان اجازه اجرای روش های نوآورانه صنعت مورد نظر را که در نوع خود کاملا پیشگام محسوب میشود را میدهد . اینطور بنظر می رسد که افزایش عملکرد فرد فرد بنگاهها تاثیر مثبت بر کل ارزش افزوده محصول مقصد را منجر می شود .

شکل ۱۴ ارتباط بین روش ارزیابی متوازن و الگوبرداری را به عینه مشخص میسازد .



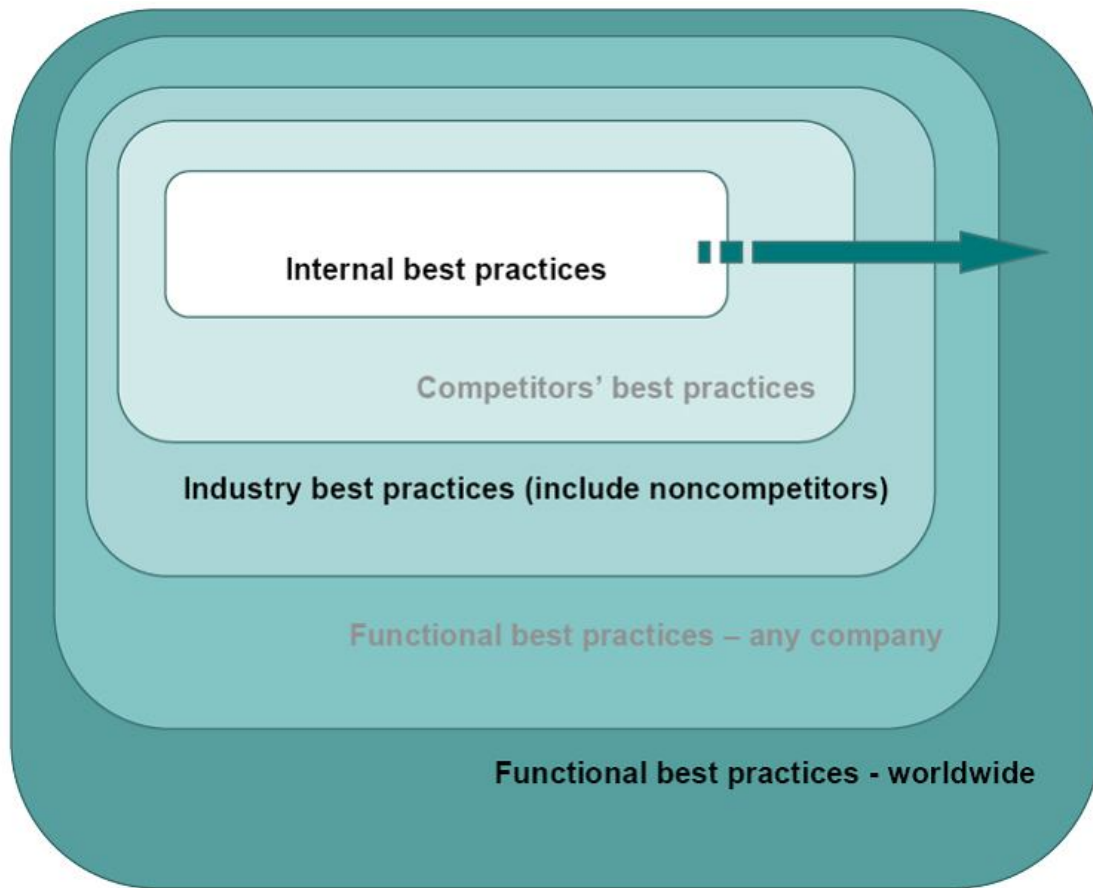
شکل ۱۴

روش فوق تولکیتی تحت عنوان RegioBench نامیده میشود .

فرآیند الگوبرداری با روش RegioBench از ابعاد زیر تشکیل شده است :

- الگو برداری بر مبنای کیفی اطلاعاتی از اثربخشی روشهای عملکردی می دهد .
- الگوبرداری بر مبنای بهره وری اطلاعاتی از کارآیی روشهای عملکردی می دهد .
- الگو برداری از روی رقبا بهترین روش عملکردی صنعت را می دهد .
- الگوبرداری از روی هر سازمانی روش عملکردی در کلاس جهانی را می دهد .
- الگوبرداری زمان-منقضى امکان بهبود مستمر فرآیندها را میدهد .

موارد فوق در شکل ۱۵ بصورت یک الگو مشخص شده است .



شکل ۱۵

این الگو نیز پیوند بین الگوبرداری و ارزیابی متوازن را نشان میدهد.

نتیجه گیری

در این مقاله سعی بر آن بود تا دید کلی نسبت به روش ارزیابی متوازن ارائه گردد و بعد از آشنایی با دلیل ورود این روش به عرصه مدیریت استراتژیک، گذر تاریخی و مبتکرین این روش معرفی گردند و منافع استفاده از این روش ذکر شود البته نکته بسیار مهم و حیاتی در استفاده از این روش درک این مسئله است که در استفاده از ارزیابی متوازن باید هزینه-فایده کرد یعنی باید هزینه هایی که برای سازمان در بر دارد در مقابل فایده های ناشی از استفاده از این سیستم را مقایسه کرد و دید استفاده از این روش منطقی است یا نه، در بخش بعدی نحوه پیاده سازی ارزیابی استراتژیک به شکل بسیار خلاصه ای آمده است که برای آشنایی بیشتر با این مقوله مقاله آقایان حمید ابوبی یزدی و مصطفی حاجی امینی تحت عنوان ارزیابی متوازن از دانشگاه علامه طباطبائی / دانشکده مدیریت و حسابداری / مدیریت جهانگردی بحضور معرفی می گردد.

سپس روش ارزیابی متوازن را در مدیریت هتل مورد سنجش قرار دادیم نتایج حاصل از اجرای این روش را از مقاله ای تحت عنوان *Assessing Balanced Scorecard As A Management Tool for Hotel* نوشته نایت اوان ارائه کردیم و در نهایت برای اینکه نشان دهیم ارزیابی متوازن از یک سازمان مانند هتل تا یک سیستم مانند مقصد گردشگری قابل استفاده است مقاله ای تحت عنوان *Developing A Balanced Scorecard Based Benchmarking Approach for Tourist Destinations* را تحلیل کردیم ، آنچه در این مجال مهم مینماید این است که روش ارزیابی متوازن همبستگی نسبتاً قوی با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد و اجرا و کنترل استراتژی ها را بصورت کارآتری در سازمان میسر می سازد ؛ البته ذکر این نکته نیز خالی از لطف نیست که استراتژی که ضعیف طراحی شده باشد حتی با این روش نیز شانس برای اجرا و تأمین اهداف سازمانی باقی نمی ماند طبیعتاً شناخت دقیق مراحل تدوین و نحوه فرموله کردن استراتژی یک لازمه برای این روش است .

منابع :

۱. سازمان استراتژی محور تالیف رابرت کاپلان و دیوید نورتون / ترجمه پرویز بختیاری
۲. مدیریت استراتژیک فرد.آردیوید / ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی
۳. مبانی مدیریت استیفن پی رابینز و دیوید ای.دی سنزو / ترجمه سید محمد اعرابی و دیگران
۴. وب سایت دانشنامه آزاد اینترنتی ویکی پدیا
5. *Developing A Balanced Scorecard Based Benchmarking Approach for Tourist Destinations* Georg Westermann & Ilka Sehl
6. *Assessing Balanced Scorecard As A Management Tool for Hotel* , Nigel Evans