

## تمرین - تدقیق BSC

در پیوست ۱، شاخص‌هایی جهت ارزیابی سرمایه‌ای یک سازمان آورده شده است. نظرات پیشنهادی یا انتقادی خود مبنی بر این شاخص‌ها را حداکثر تا ۱۳۸۷/۱۱/۱۹ به آدرس [hassas@ce.sharif.edu](mailto:hassas@ce.sharif.edu) با عنوان BSC\_Exer\_DSS ارسال نمایید. به سه نفری که بهترین نقاط تصحیحی را ارسال نمایند نمره اضافی تعلق خواهد گرفت.

### ۱. سنجش سرمایه های دانشی

با توجه به اینکه روش های کارت متوازن مورد استفاده بیشتری دارند و نگرش کامل تر و گزارش های دقیق تری را عرضه می کنند، در این پژوهش به عنوان روش سنجش انتخاب شده است. همچنین با توجه به شاخص ها و معیارهای گردآوری شده، دسته بندی ذیل برای سنجش سرمایه های دانشی مورد استفاده قرار می گیرد.

#### سرمایه های دانشی:

##### ۱. سرمایه های انسانی

- رفتار و نگرش سازمانی
- قابلیت و شایستگی کارکنان
- مهارت های ارتباطی
- خلاقیت و نوآوری کارکنان

##### ۲. سرمایه های روابط

- همکاری ها و روابط
- نشان تجاری (Brand)
- روابط با مشتری
- کانال های توزیع
- رضایتمندی و وفاداری مشتری

##### ۳. سرمایه های ساختاری

- نفوذ IT
- فرآیندهای کسب و کار
- حق مالکیت معنوی
- فرهنگ سازمانی
- نوآوری
- فلسفه مدیریت

جدول زیر فهرست کامل معیارها و شاخص های سنجش انباشته های دانسته ای را نمایش می دهد.

جدول شماره ۱. فهرست کامل معیارها و شاخص های سنجش سرمایه های دانشی

سرمایه	معیارها	شاخص های سنجش سرمایه های دانشی
سرمایه انسانی	رفتار و نگرش سازمانی	انگیزه کارشناسان
		میزان تعهد کارشناسان به شرکت
		تشویق کارشناسان به طور مقتضی (به منظور حفظ کارشناسان در شرکت)
		میزان تشریک ایده ها با شرکت
		میزان رعایت اصول اخلاقی در برقراری روابط با شرکت
		میزان رضایت کارشناسان از شرکت
		امکان ارتقاء کارشناسان در شرکت
		سطح مهارت (سابقه کار) کارشناسان
	قابلیت و شایستگی کارکنان	مهارت و توانایی بکارگیری IT در ارائه خدمات انفورماتیک
		توان رهبری
		توان تصمیم گیری
		توان حل مسئله
		به روز نمودن دانش کارشناسان (از طریق برگزاری دوره های آموزشی مرتبط)
		سطح تحصیلات (در صد کارشناسان با تحصیلات دانشگاهی)
		مهارتهای نوشتاری کارشناسان
مهارت های ارتباطی	مهارت کارشناسان در فعالیتهای فروش	
	مهارت کارشناسان در مذاکره	
	مهارت کارشناسان در برقراری ارتباط با ذینفعان از طریق IT	
	مهارت کارشناسان در انجام کار گروهی	

مهارت کارشناسان در زبانهای خارجی	
----------------------------------	--

ادامه جدول شماره ۱. فهرست کامل معیارها و شاخص های سنجش سرمایه های دانشی

سرمایه	معیارها	شاخص های سنجش سرمایه های دانشی	
سرمایه انسانی	خلاقیت و نوآوری کارشناسان	نوآوری و خلاقیت کارشناسان	
		توانایی تطبیق و سازگاری ایده ها و وضعیت شرکت با شرایط بازار	
		تعداد ایده هایی که به مرحله اجرا رسیده اند	
		ایده ها و پیشنهادات جدید در خصوص توسعه خدمات	
سرمایه روابط	روابط با مشتری	روابط مستقیم با مشتریان	
		روابط با مشتریان به صورت اینترنتی	
		ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان به صورت آموزش	
		معرفی سایر محصولات به مشتریان مستقیم و اینترنتی	
		توان شرکت در حفظ مشتریان	
		متوسط زمانیکه برای ملاقات با مشتریان در نظر گرفته شده است	
	همکاری ها و روابط	همکاری ها و روابط	ائتلاف با سایر شرکت ها (مانند انجمن .....، عضویت در پارک علم و فناوری)
			روابط با تامین کنندگان سخت افزار، نرم افزار، شبکه و ...
			ارتباط و همکاری شرکت با مراکز آموزشی مرتبط
			برقراری ارتباط با شرکای تجاری جدید (ائتلاف های جدید)
رضایتمندی و وفاداری مشتری	رضایتمندی مشتری	روابط با تامین کنندگان مالی	
		رضایتمندی مشتریان	
		سهم بازار	
نشان تجاری (Brand)	نشان تجاری (Brand)	اثر بخشی در بازاریابی	
		شهرت و وجهه شرکت	
کانال های ارتباطی با مشتریان	کانال های ارتباطی با مشتریان	داشتن مشتریانی که موجب بهبود وجهه شرکت می شوند	
		استفاده از کانال های اینترنتی	

استفاده از کانال های ارتباط مستقیم	
------------------------------------	--

ادامه جدول شماره ۱. فهرست کامل معیارها و شاخص های سنجش سرمایه های دانشی

شاخص های سنجش سرمایه های دانشی	معیارها	سرمایه
میزان دسترسی هر کارمند به سخت افزارها، نرم افزارها و شبکه های مورد نیاز	میزان نفوذ IT	سرمایه ساختاری
ظرفیت IT در شرکت ( سرعت و حجم قابل بازیابی، پردازش و انتقال اطلاعات)		
میزان بکارگیری IT در فرآیندهای شرکت و ارائه خدمات انفورماتیک		
میزان مستندات به اشتراک گذاشته شده بر روی پایگاه های دانشی یا اینترنت شرکت		
میزان سرمایه گذاری شرکت در IT		
بهبود مستمر IT (بازبینی و بهبود روش های اجرایی ارائه خدمات انفورماتیک و بازبینی دوره ای سخت افزارها، نرم افزارها و شبکه)		
تعداد سخت افزارها و نرم افزارها با توجه به نیاز کارشناسان		
کیفیت فرآیندها (میزان سرعت و دقت فرآیندها)	فرآیندهای کسب و کار	
مستند سازی فرآیندها		
میزان بکارگیری فرآیندهای مستند شده		
شناسایی و پشتیبانی از ایده های نوآورانه		
رسیدگی به شکایات مشتریان و مراجعین		
میزان برون سپاری فعالیت ها	حق مالکیت معنوی	
حق انتشارها (کپی رایت ها)، اختراعات و نشان های تجاری ثبت شده		
میزان درآمد حاصل از حق انتشارها، اختراعات و نشان های تجاری ثبت شده		
توان ارائه محصولات / خدمات جدید	نوآوری	

عملکرد ارائه محصولات / خدمات جدید	
توان بهبود روش ها و فرآیند	

ادامه جدول شماره ۱. فهرست کامل معیارها و شاخص های سنجش سرمایه های دانشی

سرمایه	معیارها	شاخص های سنجش سرمایه های دانشی
سرمایه ساختاری	فرهنگ سازمانی	فرهنگ نوآوری در شرکت
		مطلوبیت فضای داخلی شرکت (روابط مدیران و کارشناسان)
		ارتباطات غیر رسمی میان کارشناسان
		فرهنگ یادگیری و آموزش در شرکت
		فرهنگ بکارگیری IT
	فرهنگ تسهیم و انتقال	
	فلسفه مدیریت	میزان تفویض اختیار مدیران به کارشناسان
		اختصاص اولین جایگاه به مشتری
		انگیزه کارکنان اداری و پشتیبانی
		میزان همکاری های بین بخشی
اعتقاد به حمایت از تسهیم و انتقال دانش		

## ۲. ارزیابی عملکرد

همانگونه که در بند پیشین نیز ذکر شد در این پژوهش از روش های کارت متوازن استفاده شده است. بنابراین به منظور ارزیابی عملکرد نیز، شاخص ها با توجه به حوزه های روش BSC (حوزه های مشتری، یادگیری و رشد، فرآیندهای کسب و کار و مالی) تعیین گردیده اند. با توجه به موضوع پژوهش که تاثیر سرمایه های دانشی بر عملکرد شرکت های انفورماتیک می باشد، از اینرو معیارهای ارزیابی عملکرد نیز باید بر همین اساس انتخاب شوند بنابراین از معیارهای انسانی، ساختاری و روابط استفاده می شود که حوزه های روش BSC را نیز دربر می گیرند.

جدول شماره ۲. فهرست کامل معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد

معیارها	شاخص های ارزیابی عملکرد
معیار انسانی	کارایی کارکنان
	رضایت کارکنان
	تعداد ریزش نیروی کار (اخراج یا بازنشستگی)
	درصد وقت کارکنان که صرف آموزش و یادگیری می شود
	کل هزینه آموزش عمومی به ازاء هر کارشناس
	کل هزینه آموزش IT به ازاء هر کارشناس
	درصد بودجه مصرف شده برای آموزش
	سود حاصل از فعالیت هر کارشناس
	ارزش افزوده به ازاء هر کارشناس
معیار روابط	کیفیت خدمات /محصولات
	رشد تعداد مشتریان
	رشد سهم بازار
	هزینه های بازاریابی به کل درآمد
	سود آوری هر مشتری
	رضایت مشتریان
	تعداد مشتریان از دست رفته
	درآمد حاصل از مشتریان جدید به کل درآمد (کمتر از یک سال)
	ارزش افزوده با ازاء هر مشتری
	هزینه های پشتیبانی به ازاء هر مشتری
معیار ساختاری	تعداد PC به ازاء هر کارشناس
	تعداد Laptop به ازاء هر کارشناس
	هزینه خدمات IT و انفورماتیک شرکت به ازاء هر کارشناس
	کل در آمد حاصل از خدمات IT و انفورماتیک شرکت به ازاء هر کارشناس

هزینه های اداری و اجرایی به کل درآمد	
هزینه ارائه خدمت جدید	

ادامه جدول شماره ۲. فهرست کامل معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد

شاخص های ارزیابی عملکرد	معیارها
میزان سرمایه گذاری در IT و توسعه آن	معیار ساختاری
عملکرد سیستم IT شرکت	
هزینه بهبود فرآیندها به کل درآمد	
میزان ضعف های سیستم IT	
توان پاسخگویی به رقابت	
نیرومندی ائتلاف های شرکت با سایر شرکت ها	