

## ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن\*

دکتر مجتبی طبری\* و فرزاد آراسته\*\*

\* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر  
\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

### چکیده

پیچیدگی‌های محیط در عرصه‌های رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر شاخص‌های کلیدی را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل به آن، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند. یکی از مدل‌های کارآمد که با نگرش استراتژیک به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد مدل امتیازات متوازن است که علاوه بر توجه به بعد مالی از سه بعد (مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) نیز سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این مقاله ضمن اشاره به مفهوم و پیشینه مدل امتیازات متوازن به ارزیابی عملکرد شرکت فولاد طبرستان، با استفاده از مدل امتیازات متوازن می‌پردازد.

واژه‌های کلیدی: کارت امتیازات، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد

### مقدمه

ضمن توجه به معیارهای مالی از سایر معیارها نیز به منظور ارزیابی عملکرد استفاده کند. در این راستا کاپلان و نورتون (NORTON & KAPLAN) در دهه ۱۹۹۰ روش ارزیابی متوازن را معرفی کردند. در این روش علاوه بر تحلیل‌های مالی به رضایت مشتریان، نحوه انجام فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مستمر کارکنان نیز توجه می‌گردد. (1999, olve, Nils-Goran)

محدودیت‌های متصور در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد از یک سو و از سوی دیگر دیدگاه‌های جدید نسبت به سازمان یا بنگاه اقتصادی به تغییر نگرش در خصوص نحوه ارزیابی عملکرد منجر گردید. از جمله این نگرش‌های جدید می‌توان به تئوری قراردادهای اشاره کرد. در تئوری قراردادهای به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از افراد و

در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاه‌های اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. این مهم از طریق تعیین اهداف و برنامه ریزی و به تبع آن ارزیابی عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، محقق می‌گردد.

روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً مبتنی بر معیارهای مالی و ارقام حسابداری نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارایی‌ها و... است بسیاری از معیارهای کیفی مؤثر در دورنمای شرکت نظیر رضایت مشتریان را نادیده می‌گیرد. محدودیت‌های متصور برای معیارهای مالی ارزیابی عملکرد سبب نیاز به روش جدیدی گردید که

خود ارزش آفرینند، از طریق تبدیل مواد اولیه به محصولات. مطالعه‌ی انجام شده توسط مؤسسه‌ی بروکینگ در سال ۱۹۸۲ نشان داد که ارزش دفتری دارایی‌های مشهود سازمان‌های صنعتی معادل ۶۲ درصد ارزش بازار این سازمان‌ها است. ده سال بعد این نسبت به ۳۸ درصد تقلیل یافت و مطالعات اخیر نشان می‌دهد ارزش دفتری دارایی‌های مشهود شرکت‌ها معادل ۱۰ تا ۱۵ درصد ارزش بازار شرکت‌هاست. به روشنی فرصت‌های ارزش آفرینی در حال جابجایی از مدیریت دارایی‌های مشهود به مدیریت استراتژی‌های دانش پایه‌ای است که هدف آنها به‌کارگیری دارایی‌های نامشهود یک سازمان است؛ دارایی‌های نظیر روابط با مشتریان، خدمات و محصولات جدید و با کیفیت بالا، فرایندهای عملیاتی پاسخگو، فناوری اطلاعات، بانک‌های اطلاعاتی، توانمندی، مهارت و انگیزه‌ی کارکنان.

### بیان ضرورت و اهمیت موضوع تحقیق

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده‌ی پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است.

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی، وقت و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند؛ ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان‌های خود تصویر می‌کنند برای خود آنها کاملاً روشن است؛ ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبعث از این چشم انداز بسیار کمتر است.

بنابراین، مدیران ارشد سازمان‌ها همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های

گروه‌های ذی‌نفع نگرینده می‌شود که همگی از طریق یک نوع قرارداد ضمنی یا صریح از سازمان منتفع می‌گردند. این گروه‌های ذی‌نفع مشتمل بر مالکان، مشتریان، کارمندان، تامین کنندگان مواد اولیه و جامعه، اهداف سازمان را تعیین می‌کنند. به بیان دیگر، گروه‌های ذی‌نفع با توجه به انتظارات خود از سازمان حاضر به همکاری و تداوم آن می‌گردند و چنانچه به این خواسته‌ها و انتظارات جامعه‌ی عمل پوشانده نشود به تدریج همکاری خود را با سازمان متوقف می‌سازند. به عنوان مثال چنانچه کالای تولیدی منطبق با توقعات مشتریان نباشد واحد اقتصادی به تدریج مشتریان خود را از دست می‌دهد. (قمی، زارع: تدبیر ۱۳۲)

کاپلان و نورتون منطق ارزیابی متوازن را چنین بیان می‌دارند: معیارهای مالی که حکایت از رویدادهای گذشته دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های عصر صنعتی، که در آن ایجاد قابلیت‌های بلندمدت و روابط با مشتریان عوامل حیاتی در کسب موفقیت به شمار نمی‌آمد، کافی بود. اما این معیارها برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها در عصر کنونی که در آن ایجاد ارزش و تولید ثروت از طریق سرمایه‌گذاری در مشتریان، تامین کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری امکان پذیر است، کافی نیست. ارزیابی متوازن ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای جدیدی برای تطبیق روش‌های ارزیابی با شرایط عصر حاضر فراهم می‌آورد.

روش ارزیابی متوازن شرکت‌ها را از چهار منظر مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری کارکنان. (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۴)

### بیان مسأله تحقیق:

چرا سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های خوب فرموله شده‌ی خود با مشکل مواجه‌اند؟ یکی از مشکلات این است که استراتژی‌های پایدار و منحصر بفردی که سازمان‌ها به وسیله آنها ارزش آفرینی می‌کنند در حال تغییراند ولی ابزارهای سنجش استراتژی‌ها با پای آنها تغییر نکرده‌اند. در دوران اقتصاد صنعتی، شرکت‌ها با دارایی‌های مشهود

را به سازمان می‌دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی‌های نامشهود در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی‌ها اقدام کنند. این روش با ترجمه‌ی چشم انداز و استراتژی سازمان به عبارت قابل درک، از برداشت‌های متفاوت جلوگیری کرده و با همسو ساختن اهداف فردی و سازمانی به اجرای موفقیت آمیز استراتژی کمک می‌کند. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴)

### ادبیات تحقیق:

#### معرفی کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup>

به طور کلی، هدف هر سیستم سنجش عملکرد، سوق دادن کلیه‌ی مدیران و پرسنل به سمت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمان می‌باشد. سازمان‌هایی که می‌توانند استراتژی‌های ایشان را به سیستم سنجش عملکرد ترجمه کنند، در اجرای استراتژی خود خیلی بهتر عمل می‌کنند؛ چرا که آنها اهدافشان را به کلیه‌ی پرسنل سازمان منتقل کرده‌اند. کارت امتیازی متوازن، کارتی است که در آن استراتژی به یک مجموعه‌ی یکپارچه از شاخص‌های مالی و غیر مالی ارتباط داده می‌شود. (Kaplan, 1994)

#### وجوه کارت امتیازی متوازن

در رویکرد کارت امتیازی متوازن، سازمان به چهار وجه مختلف تقسیم می‌شوند، این چهار وجه عبارتند از: (کاپلان، نورتون، ۱۳۸۳، صفحات ۱۴-۸)

۱. وجه مالی<sup>۲</sup>
۲. وجه مشتری<sup>۳</sup>
۳. وجه فرآیندهای داخلی کسب و کار<sup>۴</sup>
۴. وجه رشد و یادگیری<sup>۵</sup>

در این قسمت تذکر این نکته لازم است که این وجوه که در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته می‌شوند غیر

خود بودند و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند؛ اما ویژگی‌های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی را که برای سازمان‌ها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می‌رسیدند، به شدت زیر سؤال برده است.

در چنین شرایطی، روش ارزیابی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا به عبارت بهتر سیستمی برای مدیریت بر استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور برجسته‌ی مدیریت در آمریکا مطرح شد و از سوی صاحب نظران مدیریت و مدیران سازمان‌ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت.

بر اساس نتایج یک تحقیق که در مجله هاروارد بیزینس ریویو منتشر گردید، حدود ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای استراتژی خود ناموفق هستند که دلیل عمده این عدم موفقیت به کار نبردن مکانیزم‌های لازم جهت حصول اطمینان از تحقق استراتژی آنها می‌باشد. این در حالی است که عصر حاضر را عصر اطلاعات و عصر اقتصاد مبتنی بر دانش نامیده‌اند. در چنین عصری تقریباً تمامی سازمان‌ها و بنگاه‌های بزرگ صنعتی و اقتصادی ضمن توجه به امر رقابت، تدوین چشم انداز و استراتژی سازمانی خود را جزو اقدامات بسیار ضروری مدیریت سازمان‌ها می‌دانند. بی‌دلیل نیست که امروزه مدیران ارشد سازمان‌ها تلاش و انرژی خود را در راه تدوین استراتژی‌های خود به کار می‌گیرند، تا در سطح جهانی بتوانند به رقابت با رقبای خود بپردازند. اما استراتژی‌ها چقدر در عمل قابل پیاده شدن هستند، یکی از ابزارهایی که طی یک دهه‌ی گذشته در جهت پیشبرد استراتژی‌ها توسط سازمان‌های پیشرو به کار گرفته شده است و امروز جزء جدایی ناپذیر فرآیند مدیریت استراتژیک به حساب می‌آید، ابزار یا روش کارت امتیاز متوازن است.

روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد با توجه به دارایی‌های نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است؛ این امکان

1- Balanced Scorecard  
2-Financial Perspective  
3- Customer Perspective  
4-Internal Processes Perspective  
5 -Learning & Growth Perspective

فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در وجه مشتری تعیین می‌شود مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در وجه فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان ممکن است به مجموعه‌ی کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی نمونه‌هایی از این قبیل فرایندها هستند.

#### ۴. وجه یادگیری و رشد

چگونه می‌توان به اهداف بلند پروازانه‌ی تعیین شده در وجه فرایند داخلی، مشتری و در نهایت سهام‌داران جامعه‌ی عمل پوشاند؟ پاسخ به این سؤال در اهداف و سنجه‌های مربوط به وجه یادگیری و رشد نهفته است در واقع این اهداف و سنجه‌ها توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه وجه دیگرند. آنها زیربنا و بنیانی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن هستند. وقتی ما اهداف و سنجه‌های مربوط به وجه مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین کردیم، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهیم شد.

اهداف وجه یادگیری و رشد می‌بایست در جهت پرکردن و پوشاندن این شکاف‌ها و فاصله‌ها تعیین شوند و سنجه‌های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد؛ سنجه‌هایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، برنامه‌های آموزشی کارکنان، مهارت کارکنان و ... انتخاب شوند.

قبلاً گفته شد که وظیفه‌ی کارت امتیازی متوازن، ترجمه‌ی استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی است؛ اما سؤال اساسی این است که چگونه کارت امتیازی متوازن باعث ارتباط و ترجمه‌ی

قابل تغییر نیستند؛ به عبارتی ممکن است سازمان اهداف مالی را دنبال نکند در این صورت می‌توان وجه مالی را برای این سازمان حذف کرد و وجهی دیگر را در نظر بگیرد. منظور از بیان این نکته این است که وجوه نام برده شده که در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته می‌شوند، هم از نظر تعداد و هم از نظر نوع و اسم، انعطاف ناپذیر و غیر قابل تغییر نمی‌باشند. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳)

#### ۱. وجه مالی

سنجه‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند. به ویژه در سازمان‌های انتفاعی سنجه‌های این وجه به ما می‌گوید که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه وجه دیگر تعیین شده‌اند، در نهایت به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایت مندی مشتریان، ارتقاء کیفیت و کاهش زمان تحویل محصول و خدمات خود کنیم؛ ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارش‌های مالی ما منجر نشود ارزش چندانی نخواهد داشت.

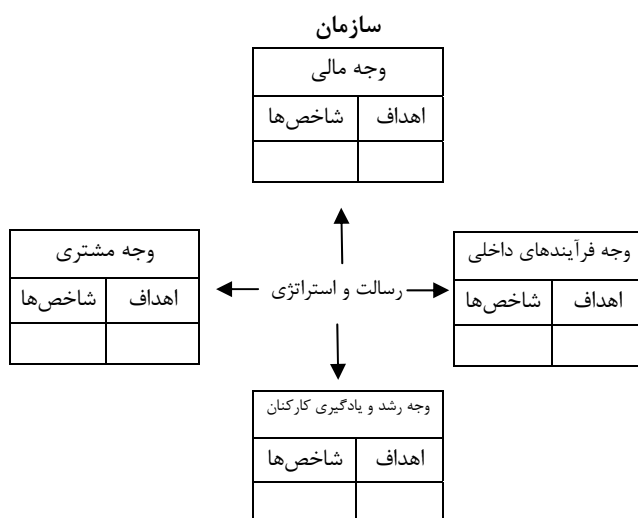
#### ۲. وجه مشتری

برای انتخاب اهداف و سنجه‌های مربوط به وجه مشتری، سازمان‌ها می‌بایست به دو سؤال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ دوم اینکه ارزش‌های پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که مشتریان خود را می‌شناسند و می‌دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می‌کنند؛ ولی در واقع همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می‌کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزش‌های مورد نظر آنها موجب می‌شود تا سازمانها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند.

#### ۳. وجه فرایندهای داخلی کسب و کار

در وجه فرایندهای داخلی، سازمان‌ها می‌بایست

شکل ۲) چارچوب اهداف و شاخص‌های چهار وجه عملکرد

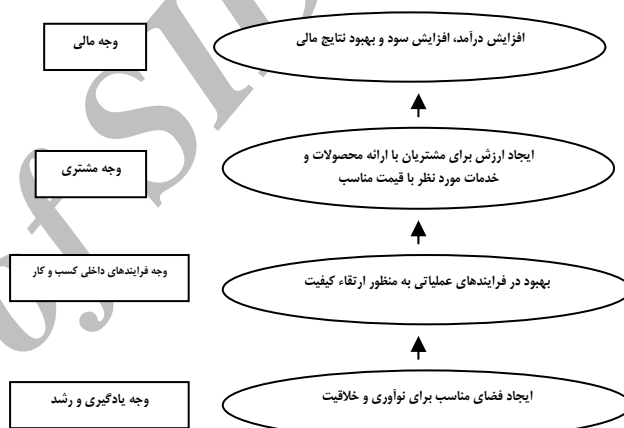


چارچوب نشان داده شده در شکل گویای این مطلب است که در کارت امتیازی رسالت و استراتژی سازمان به اهداف و شاخص‌های عملکرد چهار وجه مذکور ترجمه می‌شوند. در حقیقت کارت امتیازی متوازن یک مفهوم برای تعبیر اهداف استراتژیک سازمانی به مجموعه بیانگرهای عملکرد در طی چهار وجه می‌باشد: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، با کارت امتیازی متوازن یک سازمان هم عملکرد جاری ( مالی، رضایت مشتری، نتایج فرایند داخلی ) و هم تلاش‌ها برای فرآیند اصلاحی، آموزش کارکنان و افزایش سیستم‌های اطلاعاتی را بهبود می‌بخشد.

با توجه به اینکه شرکت فولاد طبرستان، شرکتی خصوصی بوده و هدف آن کسب سود برای صاحبان شرکت می‌باشد، بنابراین، اولویت بندی وجوه کارت امتیازی متوازن به این شکل می‌باشد که وجه مالی با توجه به هدف شرکت که کسب سود می‌باشد در رأس قرار گرفته و برای کسب دستاوردهای مالی نیاز هست که رضایت مشتریان شرکت جلب شود. (وجه مشتری) این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه محصولات و خدمات شرکت با کیفیت بالا و مطلوب ارائه شوند. ( فرآیندهای داخلی کسب و کار) و برای اینکه محصولات و خدمات شرکت با کیفیت بالا و مطلوب ارائه شوند، نیاز به آموزش کارکنان و بالا بردن توان مهارت آنان داریم (وجه رشد و یادگیری کارکنان).

استراتژی‌های سازمان به شاخص‌های عملکرد می‌شود؟ در جواب این پرسش باید گفت که مؤلفه‌ای که کارت امتیازی متوازن برای این مهم به کار می‌گیرد، روابط علت و معلولی میان سطوح مختلف کارت امتیازی متوازن است. استراتژی از مجموعه‌ای فرضیه‌های علی و معلولی تشکیل شده است. ( کاپلان، نورتون، ۱۳۸۳، ص ۱۵ )

شکل ۱) رابطه‌ی علت و معلولی در چهار وجه ارزیابی متوازن



نمونه‌ای از این گونه روابط در شکل ۱ آورده شده است. برای کسب دستاورد مالی ( در وجه مالی ) می‌بایست برای مشتریان ارزش آفرینی کنیم ( در وجه مشتری ) و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (وجه فرآیندهای داخلی ) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین امکان‌پذیر نیست، مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم. (وجه یادگیری و رشد )

کارت امتیازی متوازن با ساختار صحیح، نشان دهنده‌ی استراتژی‌های واحدهای کسب و کار به صورت یک سری از روابط علت و معلولی در چهار وجه ذکر شده می‌باشد. به عبارتی دیگر، در کارت امتیازی متوازن بین اهداف و شاخص‌ها به طور جدا گانه روابط علی و معلولی وجود دارد.

- الف. ماهیت شرایط موجود چگونه است؟  
 ب. چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد؟  
 ج. وضعیت موجود چگونه است؟

### سؤال‌های تحقیق

- عملکرد شرکت در وجه رشد و یادگیری کارکنان چگونه است؟  
 - عملکرد شرکت در بهبود وجه فرآیندهای داخلی چگونه است؟  
 - عملکرد شرکت در جلب رضایت مشتریان چگونه است؟  
 - عملکرد شرکت در وجه مالی چگونه است؟

### قلمرو تحقیق

#### قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی تحقیق، بحث ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) می باشد که مدتی است در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد اشاره قرار گرفته است. با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن عملکرد شرکت فولاد طبرستان قائم شهر مورد ارزیابی قرار گرفت تا وضعیت شرکت در چهار بُعد رشد و یادگیری کارکنان، فرآیندهای داخلی، رضایت مشتری و بعد مالی مورد بررسی قرار گیرد.

#### قلمرو جغرافیایی

قلمرو جغرافیایی این تحقیق شرکت فولاد طبرستان قائم شهر می باشد.

#### قلمرو زمانی

از نظر قلمرو زمانی یک دوره چهار ساله بین سالهای ۱۳۸۵-۱۳۸۱ را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده‌ایم.

در این تحقیق همان‌طور که در نمودار بالا نشان داده‌ایم برای پیاده سازی مدل امتیازی متوازن ابتدا بایستی اهداف شرکت در چهار وجه کارت امتیازی متوازن را شناسایی و تعیین می کردیم و سپس با توجه به اهداف شرکت در هر یک از این چهار وجه شاخص‌های کلیدی را برای ارزیابی این اهداف مشخص می کردیم. در تحقیقی که صورت گرفت با توجه به اینکه اهداف شرکت در چهار وجه کارت امتیازی مشخص بوده، ما از طریق مصاحبه با مدیران بخش‌های مختلف شرکت شاخص‌های کلیدی برای دستیابی به هر یک از این اهداف را مشخص کردیم که در وجه مالی ما ۹ شاخص، در وجه مشتری ۳ شاخص، در وجه فرآیندهای داخلی ۴ شاخص و در وجه رشد و یادگیری کارکنان ۳ شاخص که در مجموع ۱۹ شاخص را تعیین کردیم.

برای تجزیه و تحلیل شاخص‌ها با توجه به اینکه یک دوره چهار ساله را در نظر گرفتیم با استفاده از اسناد و مدارک موجود در شرکت با تشکیل جدول برای هر یک از شاخص‌ها، به محاسبه ی دو نوع رشد (نسبت به سال پایه و نسبت به سال قبل) پرداخته، و با به دست آوردن متوسط رشد سالانه هر یک از شاخص‌ها به توصیف این شاخص‌ها اقدام و از این طریق وضعیت شرکت را در هر یک از وجوه کارت امتیازی متوازن مشخص کرده‌ایم.

### روش تحقیق:

در این پژوهش روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند فقط برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم گیری باشد. (سرمد، زهره، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، ۱۳۸۱).

نوع پیمایشی (زمینه یابی) عبارت است از مشاهده پدیده‌ها به منظور معنا دادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع آوری شده. این نوع تحقیق می‌تواند برای پاسخ به سؤال‌های پژوهشی از نوع زیر مورد استفاده قرار گیرد:

## جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق شامل افراد، اسناد و مدارک و اطلاعات موجود در شرکت که شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان، صورت‌های مالی سالانه شرکت و اطلاعات موجود در فرایندهای داخلی شرکت می‌باشد. همچنین برای سنجش شاخص رضایت کارکنان در وجه رشد و یادگیری از پرسشنامه استفاده شده است.

نگرش و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبلی افراد پی برده و از آنچه در حال حاضر انجام می‌دهند آگاهی یافت. (سرمد، زهره، روشهای تحقیق در علوم رفتاری. ۱۳۸۱) در وجه رشد و یادگیری برای سنجش رضایت کارکنان شرکت از طریق طراحی پرسشنامه اطلاعات لازم جمع آوری شد.

## نتیجه گیری

برای ارزیابی عملکرد و تعیین چگونگی وضعیت شرکت، پس از دسته بندی شاخص‌ها و جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها نتایج زیر به دست آمده است.

### وجه رشد و یادگیری کارکنان

در وجه رشد و یادگیری که هدف شرکت افزایش قابلیت‌های نیروی کار، افزایش انگیزش و هم‌جهتی اهداف افراد با اهداف شرکت بوده، از شاخص‌های مهارت کارکنان (سرانه آموزشی)، شاخص بهره‌وری نیروی انسانی و شاخص رضایت شغلی کارکنان استفاده شده است. در مجموع در وجه رشد و یادگیری، شاخص مهارت کارکنان و شاخص بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان نقاط قوت عملکرد شرکت شناخته می‌شوند و در شاخص رضایت کارکنان نیز رضایت در حد قابل قبولی بوده است.

### وجه فرایندهای داخلی

در این وجه هدف شرکت توسعه محصول، کاهش درصد ضایعات در تولید و تحویل به موقع کالا بوده از شاخص‌های درصد ضایعات در تولید، مقدار کالای معیوب برگشتی، تحویل به موقع کالا (کاهش تأخیر در اجرای سفارش) و شاخص افزایش تولید استفاده شده است.

در مجموع در وجه فرایندهای داخلی با توجه به اینکه شاخص تولید و شاخص درصد ضایعات در تولید در طی چهار سال به‌طور مستمر بهبود یافته در نتیجه به عنوان نقاط قوت شرکت در این وجه می‌باشند و شاخص مقدار کالای معیوب برگشتی به همراه شاخص تحویل به موقع کالا به علت افزایش ناگهانی مقدار تولید با رشد منفی مواجه شده که در نتیجه به عنوان نقاط ضعف عملکرد

## ابزار جمع آوری اطلاعات :

ابزار جمع آوری اطلاعات، وسیله‌ای است که به پژوهشگران کمک می‌کند تا اطلاعات لازم را جمع آوری و ثبت نماید. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش اسناد و مدارک موجود در شرکت و پرسشنامه که یکی از متداول‌ترین روش جمع آوری اطلاعات می‌باشد.

## اسناد و مدارک

اسناد و مدارک مورد بررسی؛ شامل صورت‌های مالی سالانه شرکت شامل (نسبت‌های سود آوری، نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های فعالیت و نسبت بدهی)، اسناد و مدارک موجود در وجه مشتری شامل (تعداد شکایات مشتریان، زمان پیگیری شکایات از بدو شکایت تا حصول رضایت مشتری، تعداد مشتریان جذب شده)، اسناد و مدارک موجود در فرایندهای داخلی شرکت شامل (مقدار کالای معیوب برگشتی، تحویل به موقع کالا، افزایش تولید و درصد ضایعات در تولید) و اسناد و مدارک موجود در وجه رشد و یادگیری شامل (سرانه آموزشی، بهره‌وری نیروی انسانی) را در بر گرفت.

## پرسشنامه

پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسشنامه مجموعه‌ای از سؤال‌ها (گویه‌ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه آن‌ها پاسخ‌های لازم را ارائه می‌دهد؛ این پاسخ‌ها داده‌های مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می‌دهند. سؤال‌های پرسشنامه را نوعی محرک - پاسخ می‌توان محسوب کرد. از طریق سؤال‌های پرسشنامه می‌توان دانش، علایق،

نسبت‌های مالی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده که مهم‌ترین نسبت‌های تعیین شده عبارتند از: الف) نسبت جاری ب) نسبت آنی (سریع) ج) نسبت گردش کل دارایی‌ها د) نسبت گردش موجودی کالا ج) نسبت دوره وصول مطالبات و) نسبت بدهی ز) نسبت بازده فروش ط) نسبت بازده حقوق صاحبان سهام ی) نسبت بازده دارایی.

در وجه مالی پیشنهاد می‌گردد مدیریت شرکت برای ارزیابی عملکرد شرکت از نسبت‌های مالی برای پی بردن به نقاط قوت و ضعف شرکت و تعیین خطرات بالقوه استفاده کند به جهت اهمیت نسبت‌های مالی برای مدیران، مشتریان شرکت و وام‌دهندگان، مدیران شرکت بایستی در جهت کنترل و ارزیابی این نسبت‌ها تصمیمات لازم را برای بهبود این نسبت‌ها اتخاذ نمایند.

مدیریت مبتنی بر اعداد مالی در میان صنایع مختلف در حال یکسان شدن است. بدیهی است کارت‌های امتیازی نیازمند آن هستند که شرایط کاملاً خاص هر شرکت را منعکس کنند. انشاء... آنچه پدیدار می‌شود ترکیبی باشد از بودجه و دیگر کنترل‌های سنتی با کارت‌های امتیازی متوازن آن هم مطابق با تلاش هر شرکت خاص برای منحصر به فرد بودن.

### فهرست منابع فارسی:

۱) اولوه، ن. ستراند، ا. ۱۳۸۴، ترجمه ی علی رضا علی سلیمانی، کارت امتیازی متوازن، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۲) سرمد، ز. بازرگان، ع و حجازی، ا. ۱۳۸۱، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، مؤسسه انتشارات آگاه.

۳) کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۸۳، ترجمه ی پرویز بختیاری، سازمان استراتژی محور، سازمان مدیریت صنعتی.

۴) کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۸۴، ترجمه ی حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیرملکی، نقشه ی استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول.

۵) ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، ولی نادری

شرکت در وجه فرآیندهای داخلی به حساب می‌آیند. در وجه فرآیندهای داخلی شرکت پیشنهاد می‌شود از تصمیمات مقطعی برای افزایش تولید پرهیز شود، چون این تصمیمات ممکن است در کوتاه مدت برای شرکت سودآور باشد اما به جهت پایین آمدن کیفیت تولیدات در بلندمدت باعث از دست دادن مشتریان شرکت خواهد شد.

### وجه مشتری

در این وجه هدف شرکت افزایش رضایت مشتریان موجود و به تبع آن جذب مشتریان جدید بوده در نتیجه شاخص‌های وجه مشتری عبارتند از: شاخص زمان پیگیری شکایات از بدو شکایت تا حصول رضایت مشتری، شاخص تعداد شکایت‌های مشتریان و شاخص تعداد مشتریان جذب شده استفاده شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

در مجموع با تجزیه و تحلیل شاخص‌های وجه مشتری به این نتیجه رسیدیم که در هر سه شاخص مورد نظر، شاخص زمان پیگیری شکایات از بدو شکایت تا حصول رضایت مشتری، شاخص تعداد شکایت‌های مشتریان و شاخص تعداد مشتریان جذب شده، شرکت توانسته یک تعالی و بهبود مستمر در روند چهار ساله داشته باشد و به این ترتیب توانسته رضایت مشتریان را جلب نماید. به نظر محقق شرکت می‌تواند برای ایجاد ارتباط بیشتر با مشتریان خود، نوعی فرهنگ کیفیت با آنها ایجاد و اساساً کیفیت را برای آنها تعریف نماید. چنانچه بتوان به مشتریان نشان داد که چگونه شرکت می‌تواند هزینه‌های آنها را کاهش دهد به سمت شرکت جذب خواهند شد؛ اگر چه هزینه‌ی خدمات پس از فروش از آنها دریافت شود. نکته‌ی دیگر که می‌تواند باعث جذب مشتریان جدید شود، استفاده از منابع اطلاع رسانی مانند اینترنت برای معرفی محصولات شرکت در داخل و خارج کشور می‌باشد.

### وجه مالی

در این وجه هدف شرکت بالا بردن توان شرکت در باز پرداخت بدهی‌های کوتاه مدت و بلند مدت، افزایش کارایی عملیات و افزایش سود آوری بوده است، بنابراین، از



## فهرست منابع لاتین:

9) Olve, Nils-Goran, Jan Roy and Manus Wetter (1999), *Performance Drivers*, Chichester : John Wiley& sons

10) Kathy ho, Shin-Jeh and Ruth B. Mckay (2002), *Balanced Score Card, Two Perspectives*, CPA, March, pp. 20-25

Kaplan, R. S, " *Devising Balanced Scorecard Matched To Business Strege*", *Planning Review*, 1994.

Kaplan, R. S and norton, D. P " *devising Balansed Scorecard As Strategic Management System* " *Harvard Business Review*, 1996.

قمی و مجید زارع، ارزیابی متوازن، شماره ۱۳۲.

۶) ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، ۱۳۸۳، سید محمد باقری زاده. سازمان استراتژی محور، شماره ۱۵۲.

۷) ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، سیروس آقایار، رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری، شماره ۱۶۴.

۸) غضنفری، مهدی، حنانی، جامی، ارزیابی عملکرد شرکت و سنجش متوازن آن، مدیریت، شماره‌های ۶۴ و ۶۳، ۱۳۸۱: ص ۱۲-۱۱

Archive of SID