

مدیریت عملکرد با استفاده
از تکنیک
Balanced Scorecard
(کارتهای امتیازی متوازن)

دکتر منوچهر انصاری
عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
محمدنقی جلیلی
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (دانشگاه علم و
صنعت)

چکیده

انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها، برقراری تعادل بین استراتژی یک کسب و کار و عملکرد های تولیدی و خدماتی آن می باشد. تهدیدهای رقابتی و فشارهایی که برای بهبود روزمره فرآیندهای سازمانهای خصوصی و دولتی وجود دارد، به آنها بیم داشتن یک "استراتژی موفق" و نیز فرآیندهای کارآمد را برای مواجهه با چالشهای آینده میدهد. سازمان امروز برای ادامه حیات، می بایستی هم از لحاظ استراتژی و هم از نظر فرآیندها، دارای تعالی باشد و به خوبی عمل نماید. یکی از چارچوبهایی که تعادل بین استراتژی و فرآیندها را به خوبی برقرار می سازد، "کارتهای امتیازی متوازن" می باشد.

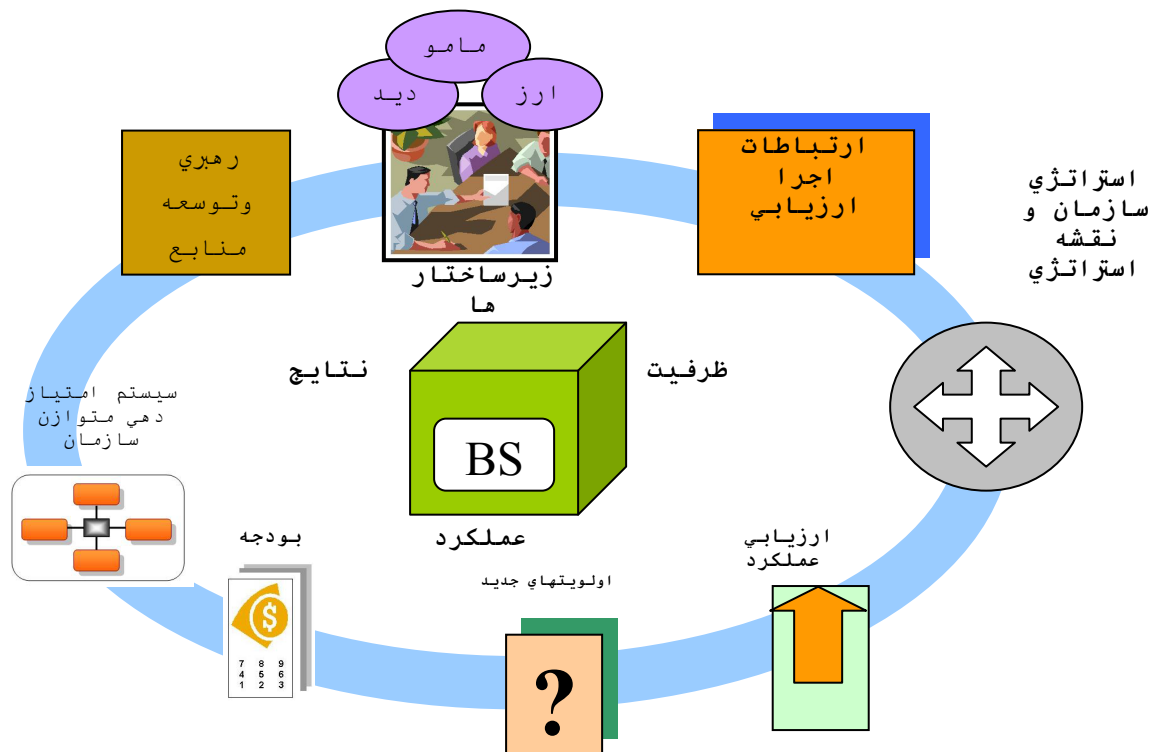
واژگان کلیدی

مدیریت عملکرد (Performance Management)، کارتهای امتیازی متوازن (Balanced Scorecard)، ماموریت (Mission)، دیدگاه (Vision)، استراتژی (Strategy)، ارزش (Value)، ارزیابی (Evaluation)

کارتهای امتیازی متوازن

کارتهای امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریت عملکرد هستند که در هر سازمانی، برای دمیدن روح دیدگاه و اهداف سازمان به وظایف روزمره، مدیریت و ارزیابی استراتژی و بهبود سازمانی، توانایی سازمان و کارکنان و حتی روابط بین فردی و با هر مقیاسی در سازمانها، به کار می روند. کارتهای امتیازی متوازن، چارچوبی را مهیا می سازند تا بتوان جنبه های مالی و رضایت مشتری و همچنین توانایی های سازمان و فرآیندها را اندازه گیری کرد. امروزه این کارتها علاوه بر یک تکنیک ارزیابی عملکرد برای مقیاسهای مالی و غیر مالی، به یک ابزار مدیریتی تمام عیار نیز تبدیل شده است. کارتهای امتیازی متوازن از سه منظر سازمان را تحت بررسی قرار میدهند عبارتند از: نتایج و بازخور (مالی و مشتریان)، فرآیندها و قابلیتها (همانطور که در نمودار ۱ نمایش داده شده است.)

نمودار ۱ : قابلیت های فرآیندی سازمان



Source: Howard Rohm, May, ۲۰۰۲)

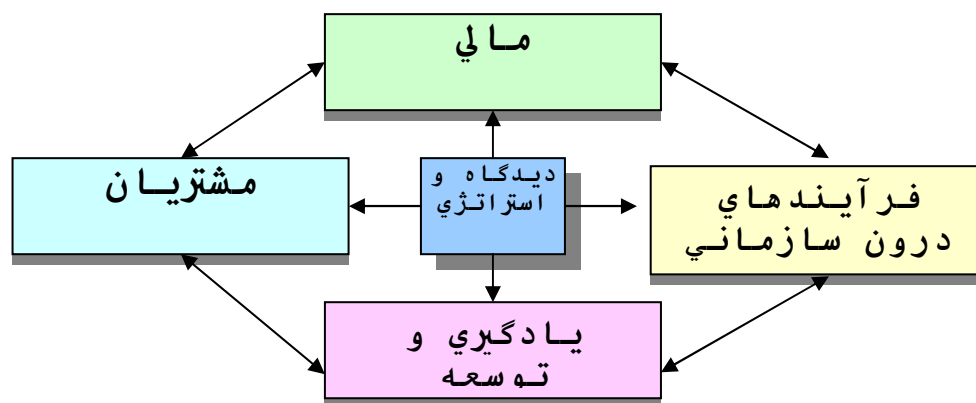
این چارت، بیانگر یک سیستم امتیازی متوازن کامل نیز می باشد: "دیدگاه، اهداف و ارزشهای سازمان"; و "برنامه ها" شامل برنامه های ارتباطی، اجرایی و ارزیابی؛ "استراتژی ها و برنامه های استراتژیک" که اهداف کلی سازمان را به وظایف روزانه افراد تجزیه می کنند، "میزان عملکرد" که عملکرد واقعی را با میزان واقعی مقایسه و نتیجه گیری می کند؛ "اولیتهای جدید کاری" برای آزمایش مفروضات استراتژی، "بودجه شامل منابع مورد نیاز برای اولویت های جدید و فرآیندهای فعلی، "کارتهای امتیازی متوازن سازمان و واحده" برای ترجمه دیدگاه سازمان به فعالیتهای عملیاتی و مفاهیم سازمانی شامل رهبری و توسعه منابع انسانی برای اطمینان یافتن از اینکه تواناییها، دانش و مهارتهای منابع انسانی برای مواجهه با چالشهای آتی و نیز ارتقای شغلی، کافی خواهند بود.

تکنیک کارتهای امتیازی متوازن

در تکنیک کارتهای امتیازی متوازن، دیدگاه، اهداف و استراتژی کلان سازمان، به چارچوبهایی مربوط می شوند که نقطه نظران صاحبان کسب و کار، مشتریان، مدیران، صاحبان فرآیند و دیگر ذینفعان را شامل می گردد.

نمودار ۲ نمایانگر رابطه های بین اجزای یک سیستم امتیازی متوازن (دیدگاه، استراتژی، و چشم انداز) می باشد. ایجاد یک سیستم متوازن از طریق چهار منظر، یعنی تجزیه دیدگاه سازمان به استراتژی و سپس عملیاتی نمودن آن از طریق ترجمه آن به استراتژی مختص هر واحد و نیز تعیین اهداف عملیاتی برای هر فرد، امکان پذیر می شود.

نمودار ۲ : ارتباط اجزای سیستم امتیازی متوازن



Source : Kaplan & Norton

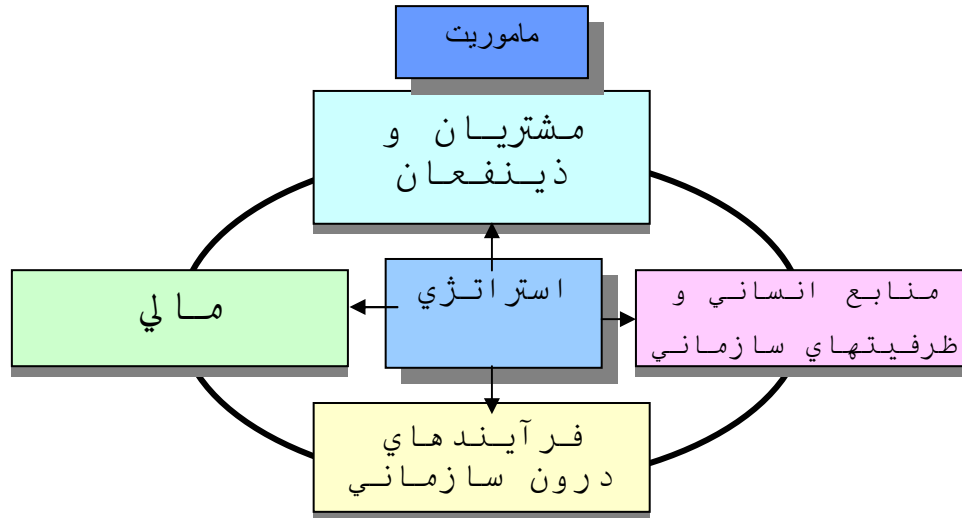
البته تغییرات در طراحی این چارچوب، کاملاً معمول می باشد؛ از جمله تغییر در مفاهیم آن (مثل قرار دادن نوآوری و یادگیری یا مقوله منابع انسانی به جای یادگیری و رشد) یا افزایش تعداد وجهه های آن (مثل لحاظ نمودن ذینفعان به عنوان عضو پنجم این چارچوب). وقتی چنین چارچوبی در یک سازمان غیرانتفاعی پیاده می شود، می بایستی مفاهیم آن کاملاً از دیدگاه سازمان نشأت گرفته باشند؛ در حالیکه در سازمانهای انتفاعی، این مفاهیم از جنبه سود مورد بررسی قرار گرفته و از آن منظر نشأت گرفته می شوند. همچنین در چنین سازمانهایی اولویتها در تمام سطوح سازمان تغییر یافته و بیشتر، رضایت مندی مخاطبان و مسئولیت های اجتماعی مدنظر قرار می گیرند.

نمودار ۳، شمایی از یک سیستم امتیازی متوازن می باشد که به وضوح، تغییرات محسوسی را در فاکتورهای تشکیل دهنده آن نشأت گرفته از دیدگاه، می توان یافت.

در سازمانهای غیر انتفاعی، "ذینفعان نقش" مهمتر و عمده تری را در سیستم امتیازی متوازن بر عهده دارند و به طور کاملاً مستقیم، در سایر جنبه های چنین سیستمی تاثیر می گذارند. چنین تغییراتی، تنها ظاهر امر نیست؛ بلکه تغییرات عمده ای در زیر ساختارهای طراحی و اجرای این سیستم به

وجود می آورند. اما بدون شبکه، استراتژی سازمان، نقش حیاتی در طراحی چنین سیستمی (چه در سازمانهای انتفاعی و چه غیر انتفاعی)، بر عهده دارد.

نمودار ۳: فاکتورهای سیستم امتیازی متوازن



Source: Howard Rohm, May ۲۰۰۲)

"استراتژی"، رویکردی است که دیدگاه و چشم انداز سازمان را پیاده و اجرا می کند و در لایه های مختلف سازمان وجود دارد؛ برای مثال ممکن است بیانگر انتخاب یک سری بازارهای خاص و یا انتخاب مسیر تحقیق و توسعه به عنوان یکی از ابزارهای "توسعه محصولات" باشد.

سازمانها اغلب بیش از یک استراتژی کلان دارند و معمولاً این رویکردهای مختلف که همگی از یک مکتب مشترک الهام گرفته اند، در پی افزایش بهره وری و کارایی فرآیندهای سازمان هستند. الگوی مشابهی نیز در سازمانهای غیر انتفاعی وجود دارد. بدین معنی که برآورده نمودن نیازهای مخاطبان، افزایش سطح رفاه و سلامت جامعه و... از ارکان آن می باشند. انتخاب هرکدام از این رویکردها به وسیله تدوین یک یا چند استراتژی مختلف، می بایست بیانگر وظایف روزمره افراد و واحدهای درگیر باشد.

در یک سطح پایین تر که "سطح مدیریت (یا واحد)" خوانده می شود، مدیران، برای وظایف خود که از استراتژی کل سازمان و دستیابی به اهداف آن ناشی می شوند، استراتژیهای تدوین می کنند. اما قبل از اینکه شاهد موفقیت یا عدم موفقیت چنین استراتژیهایی باشیم، می بایستی آنها را از لحاظ تئوریک مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و آزمایش کرد اینها همه ابزارهایی هستند که به پیاده سازی یک "سیستم امتیازی متوازن" کمک می کنند. بدین وسیله، ما ابزاری در اختیار داریم که کمک می کند کارهایی را که انجام می دهیم، در راستای رسیدن به اهداف سازمان باشند.

پیاده سازی یک سیستم امتیازی متوازن

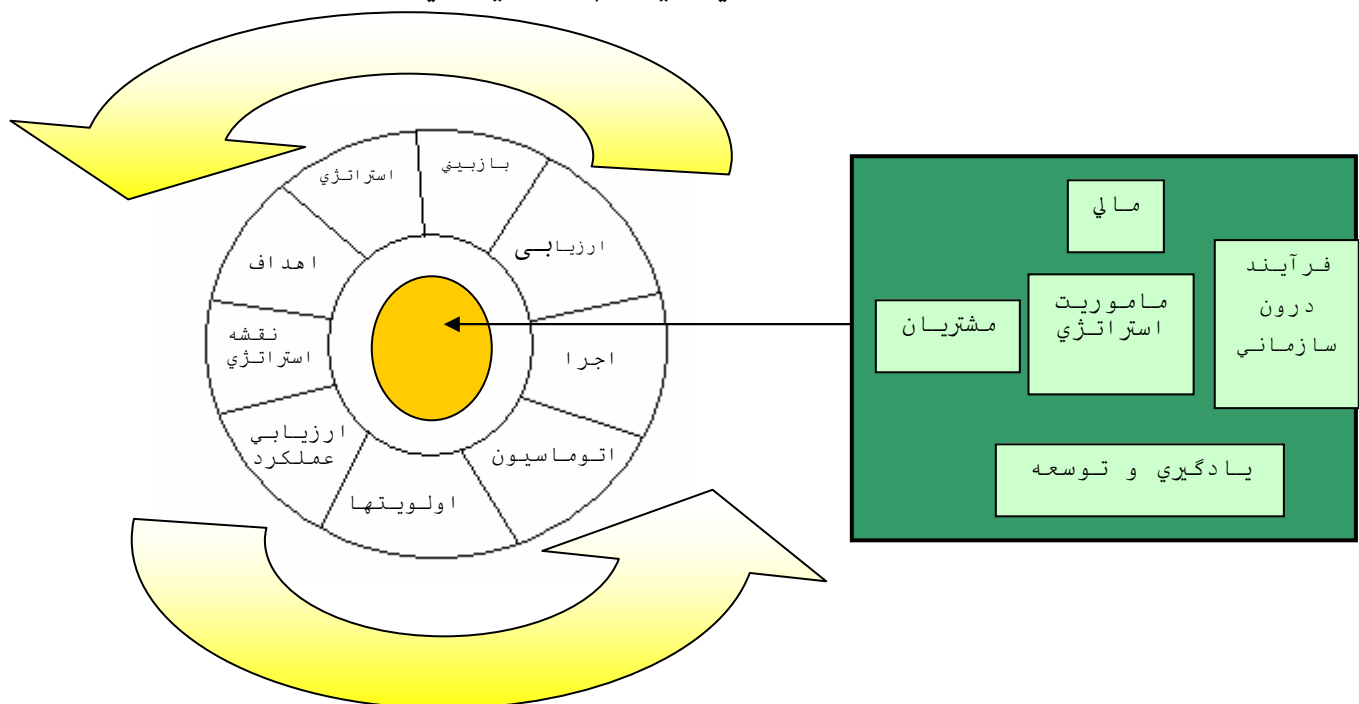
تعهد به پیاده سازی یک سیستم امتیازی متوازن، تعهد به "شروع یک مسیر تازه" است، نه شروع یک پروژه؛ چراکه تشخیص وتمییز نقاط آغازین و توقف در این مسیر، از یکسری تجزیه و تحلیل‌های عمیق و پیوسته ناشی شده است و این امر، رگ حیات تمام استراتژی‌های موفق می باشد. پیاده سازی یک سیستم امتیازی متوازن دارای دو مرحله است:

• **مرحله اول طراحی**

• **مرحله دوم اجرا**

برای ساخت یک سیستم امتیازی متوازن، به معرفی یک مدل شش مرحله ای می پردازیم که دارای سه مرحله اضافی برای اجرا می باشد. این شش مرحله و مراحل اجرایی آن که پیامد آن می باشند، در نمودار ۴، نمایش داده شده اند.

نمودار ۴ : مدل اجرای سیستم امتیازی متوازن



Source: Howard Rohm, May ۲۰۰۲)

* مرحله یک : ساخت یک سیستم امتیازی متوازن

این مرحله، شامل شش گام می باشد:

گام اول ارزیابی زیرساخت‌های سازمان است و شامل ارزش‌های بنیادین، سهم بازار، رقابت، موقعیت مالی، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و درک آن چیزی می باشد که باعث رضایت

مشتریان می شود. بسیاری از سازمانها، معمولاً چنین ارزیابی از خود و آنچه پیرامونشان در حال گذار می باشد، دارند؛ چراکه فرصتها، تهدیدها، ضعفها و قوتها هر سازمانی، مشخص هستند و معمولاً به طور مستند وجود دارند. بنابراین اغلب، نیازی به بررسی دوباره چنین فاکتورهایی نیست، ولی اطمینان یافتن از اعتبار و پایایی چنین اطلاعاتی ضرورت دارد.

وجهه های دیگر ارزیابی داخلی برای پیاده سازی این سیستم، شامل انتخاب آگاهانه یک پرچمدار مسلط برای رهبری این امر و ارائه برنامه های دقیق برای پیشبرد این گامها و مهیا نمودن محیطی مناسب است که ضامن اجرای صحیح و درست این سیستم می باشد.

یکی از تمهیدات ضروری برای اجرای این سیستم، " برنامه های ارتباطی " هستند. این ارتباطات شامل ارتباطات، داخلی و خارجی برای نشر و گسترش تمام اطلاعاتی می شوند که مدیران و کلیه افراد سازمان به فراخور وظیفه خود، می بایستی از آنها آگاهی داشته باشند.

گام دوم توسعه استراتژی کل سازمان می باشد. در سازمانهای بزرگ، چندین رویکرد مختلف وجود دارند که استراتژی کل سازمان را شامل می گردند؛ از قبیل استراتژی ساخت و فروش، کارآمدتر نمودن فرآیندها و توسعه محصولات جدید. برای سازمانهای غیرانتفاعی نیز می توان به مواردی نظیر ساختن یک جامعه منسجم تر، ارتقای تحصيلات، برآورده نمودن نیازهای جامعه و... اشاره نمود. در ادامه می توان گفت "انتخاب یک استراتژی" به ما نشان می دهد که چه رویکردهایی را نباید انتخاب کرد و نیز شیوه انجام بهتر کار و راه موفقیت را به ما نشان می دهد. گامهای باقی مانده در مرحله ساخت سیستم امتیازی متوازن، به آزمایش و تست استراتژی به کار گرفته شده خواهند پرداخت و کارآیی و اثربخشی آنها در رسیدن به اهداف سازمان، به نقد خواهد گذاشت.

گام سوم عبارت است از تجزیه استراتژی به اجزای کوچکتری به نام اهداف. "اهداف" که به اجزای تشکیل دهنده استراتژی می باشند (اجزایی که شامل فعالیتهایی برای دستیابی به اهداف سازمان می باشند).

گام چهارم رسم یک نقشه استراتژیک از استراتژی کل سازمان می باشد. این نقشه با استفاده از برقراری رابطه های علت و معلولی (رابطه های منطقی اگر-آنگاه) بین اجزا (اهداف) استراتژی در یک سیستم امتیازی متوازن مناسب، ایجاد می شود. "رابطه های بین اجزای استراتژی" برای شناسایی عملکرد کلیدی هر یک از اجزا در ارتباط متقابل با هم، برای اجرای موفق از نگاه مشتری و همینطور صاحبان کسب و کار به کار می روند.

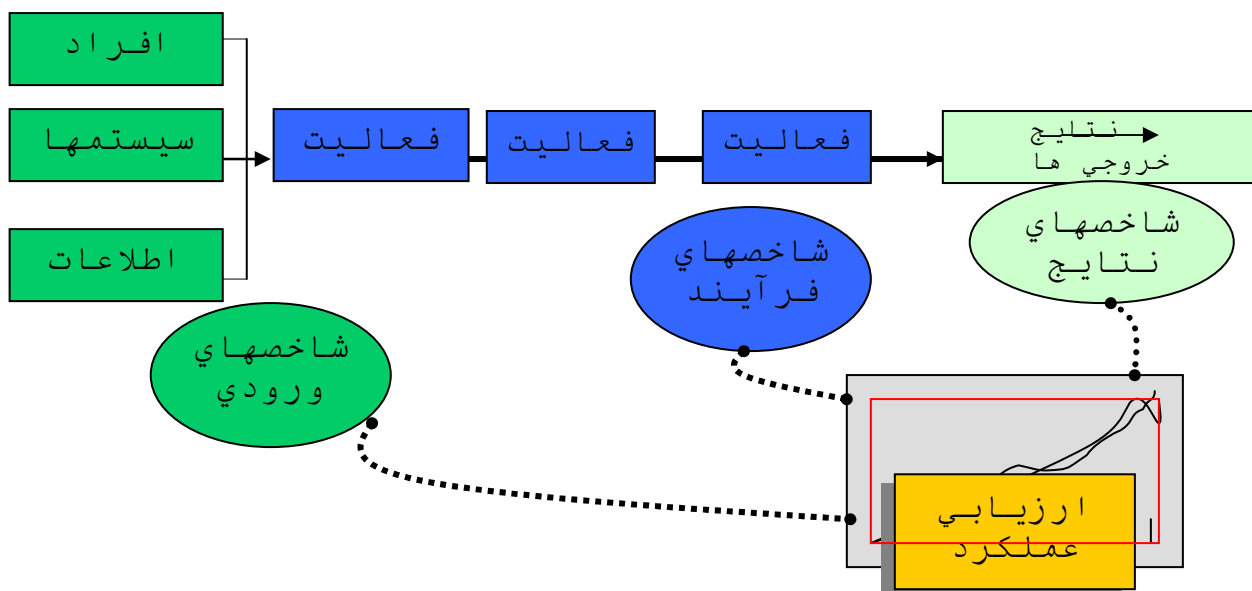
در **گام پنجم**، فاکتورهای ارزیابی عملکرد، برای بررسی میزان پیشرفت جنبه های عملیاتی و استراتژیک سازمان به

کار گرفته می شوند. برای به کار گیری یک میزان ارزیابی عملکرد مناسب، می بایستی درک درستی از نتایج دخواه و همچنین فرآیندهایی داشته باشیم که منجر به این نتایج می شوند. "نتایج دخواه"، از منظر مشتریان داخلی و خارجی و "فرآیندها"، از نگاه صاحبان فرآیند و فعالیتهایی که منجر به پاسخ به نیازهای مشتریان می گردند، ارزیابی می شوند. بنابراین درک رابطه بین نتایج مورد نظر و فرآیندهایی که منجر به این نتایج می شود، کاملاً ضروری است.

در این مرحله، از نقشه استراتژیک که در مرحله چهار ایجاد شد و به ویژه اهداف، برای توسعه میزان های عملکرد برای هر هدف استفاده می شود. بنابراین فقط چند فاکتور محدود که برای موفقیت استراتژی جنبه حیاتی دارند، مد نظر قرار می گیرند.

نمودار ۵، نمایشگر یک "چارچوب یادگیری پیوسته" می باشد که هم عملکرد استراتژیک و هم عملکرد عملیاتی سازمان را مدیریت و اندازه گیری می کند و در مواقع مقتضی، اطلاعات مناسبی در اختیار قرار می دهد. بدین معنی که این میزان نمایشگر این است که آیا در حال حاضر، کار درستی انجام می شود و یا کاری به درستی انجام می شود؟

نمودار ۵ : چارچوب یادگیری عملکرد استراتژیک و عملکرد عملیاتی



Source : Howard Rohm, May ۲۰۰۲)

در گام ششم، اولویتهای جدیدی که ضامن اجرا و پیاده سازی موفق استراتژی اتخاذ شده هستند، انتخاب می گردند. اولویتهایی که در انتهای تدوین کارتهای امتیازی متوازن انتخاب می شوند، استراتژیک تر از اولویتهای ابتدایی به شمار می روند. همانطور که در گام قبلی گفته شد، انتخاب اولویتهای، وسیله ای برای رسیدن به هدف است، نه خود هدف.

بنابراین برای انتخاب آنها، می بایستی از تعجیل در قضاوت اجتناب کرد.

چالشها، موانع و راهکارها

توسعه و ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد (که به درستی نمایانگر عملکرد لایه های مختلف سازمان باشد)، کاری دشوار و توأم با چالشهای فراوان است. چالش اول، گرایش به ساخت چندین شاخص مجزا برای شناسایی بهترینها در سازمان می باشد. مشکل چنین رویکردی، محدودیت اطلاعات قابل جمع آوری و همچنین دشواری و سختی جمع آوری و دسته بندی این اطلاعات می باشد. چالش بعدی، گرایش به تعجیل در قضاوت می باشد. این مشکل اغلب، به خاطر عجله "سازمان" به طور عام و "مدیران" به طور خاص می باشد که تنها به دنبال ایجاد یک سری شاخص ها برای ارزیابی می باشند. در اینجا می بایست اشاره داشت که ایجاد و توسعه شاخصها، تنها وسیله ای برای تکمیل کار می باشد، نه انتهای کار.

در اینجا سه مدل مختلف برای اندازه گیری چیزی معرفی می شوند که بیشترین اهمیت را دارد و هدف نیز شناسایی مهمترین شاخصه حیاتی سازمان، ارزیابی آن و استفاده از اطلاعات به دست آمده از آن برای تصمیم گیری می باشد. این سه مدل عبارتند از:

مدل منطقی این مدل، به امکان بررسی رابطه های بین چهار نوع میزان عملکرد را فراهم می آورد: ورودی ها (آنچه که از آن، ارزش خلق می شود)، فرآیندها (طریقه تبدیل و تغییر ورودی ها به محصولات و خدمات)، خروجی ها (آنچه که تولید می شود) و نتایج (آنچه که به آن می رسیم). این مدل، منطق نقشه استراتژیک را به وسیله نمایش رابطه های میان فعالیتهایی تقویت می نماید که منجر به تولید ارزش می شوند. در سازمانهای غیرانتفاعی و حتی انتفاعی، عنصر دیگری به نام "نتایج میانی" نیز اضافه می گردند؛ که عبارت است از توجه به اهمیت آنچه ابین چیزی که تولید می شود و آنچه به آن می رسیم، می باشد. این گام اضافی، بخصوص هنگامی به وضوح خود را نمایش می دهد که فاصله زیادی بین نتایج حاصله و چیزی که تولید شده، وجود داشته باشد.

جریان فرآیند - نمودار جریان اطلاعات، یکی از محبوبترین ابزارهای مدیریتی است که توسط طراحان سیستم به کار گرفته می شود. از این تکنیک برای طراحی بهتر سیستم امتیازی متوازن و درک بهتر فرآیندها استفاده می شود. مزیت دیگر این تکنیک، مکان یابی فرآیندهایی است که بهبود در کارایی آنها لازم می باشد.

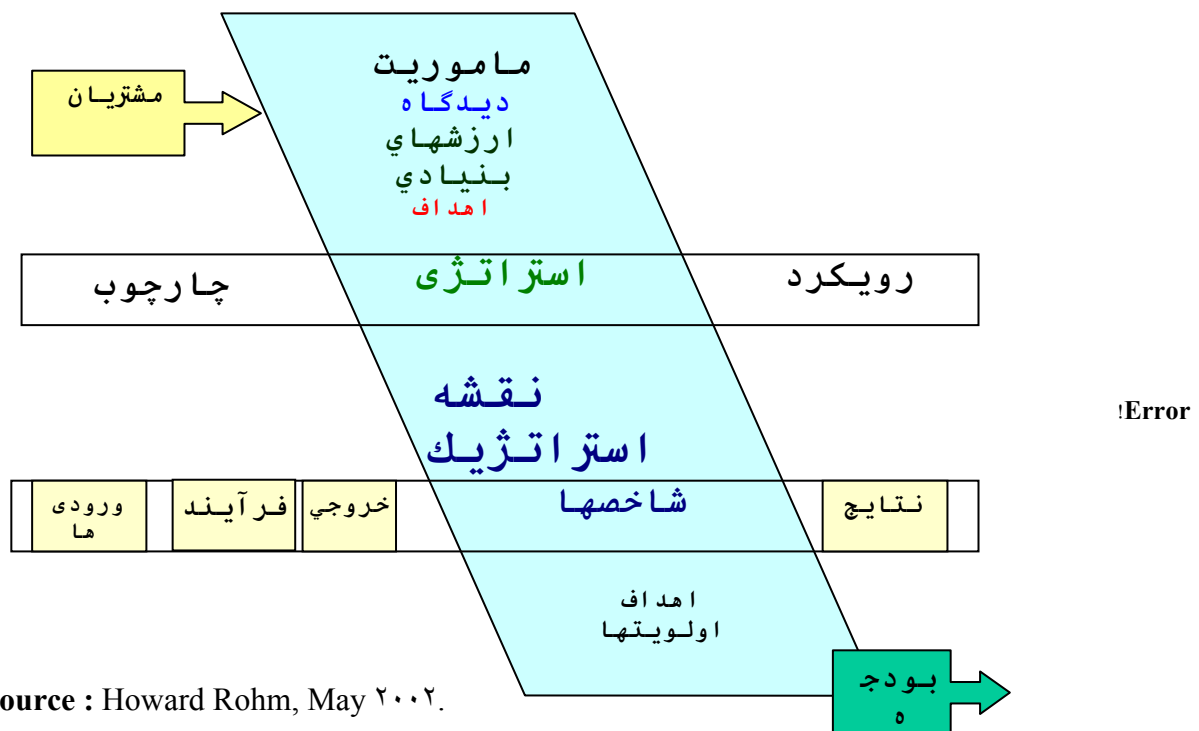
تجزیه و تحلیل علی - تجزیه و تحلیل علی، مشخص کننده علل و معلولهای منجر به یک عملکرد خوب می باشد. بدین معنی که معلول (نتیجه مناسب)، انتخاب شده و تمام علل منجر به

این امر، مورد بررسی قرار می‌گیرد. "تجزیه و تحلیل علی" مناسبترین روش برای تشخیص شاخصی برای ورودی‌ها و فرآیندهای کارآمد می‌باشد و از نتایج آن می‌توان برای استفاده‌های آتی سود برد.

*** مرحله دو : اجرای سیستم امتیازی متوازن**

نمودار ۶، نمایش دهنده منطق یک سیستم امتیازی متوازن می‌باشد. نیازهای مشتریان، به پاسخ سازمان منجر می‌گردد که "تولید محصول یا ارائه خدمات" می‌باشد. دیدگاه، هدف و ارزش‌های سازمان، فرهنگ سازمان را شکل داده و به تعیین اهداف استراتژیک ختم می‌گردند که عملکرد سازمان را شکل می‌دهند. استراتژی سازمان، راهکاری را فراروی قرار می‌دهد که به نیازهای مشتریان پاسخ داده و به اهداف مطلوب خود دست می‌یابیم. استراتژی از فاکتورهایی تشکیل شده که با کنار هم قرار دادن آنها، می‌توان نقشه استراتژیک سازمان را رسم و از طریق شاخصهای عملکردی سازمان آنها را تحت بررسی قرار داد. "اهداف"، سطح مطلوب عملکرد را به ما نشان می‌دهند و "اولویتهای جدید"، اطلاعات جدیدی را فراهم می‌آورند که به وسیله آنها، می‌توان مفروضات استراتژی را تست نمود.

نمودار ۶ : منطق سیستم امتیازی متوازن



Source : Howard Rohm, May ۲۰۰۲.

یک سیستم امتیازی متوازن، شامل چندین طرح مختلف از وجهه‌های متفاوت سازمان است که کاملاً نیازهای ارتباطی و مدیریتی سازمان را برآورده می‌سازند. اکثر سازمانها، به دنبال بررسی فرآیندها از منظر سیستمهای مختلف هستند که شامل دیدگاه هدف‌گرا، عملکردی، اولویت‌بندی و نقشه‌های

استراتژیک می باشد. در جدول ۱، مثالی از نحوه ارتباط اجزای سیستم امتیازی متوازن را برای درک بهتر موضوع نشان می دهد.

جدول ۱ : ارتباط اجزای سیستم امتیازی متوازن

| اولویت (فعالیتهای کلیدی برای دستیابی به اهداف) | هدف (اهداف عملیاتی) | شاخص (طریقه ارزیابی میزان دستیابی به استراتژی) | منظور (آنچه که استراتژی سازمان را ملزم به دستیابی به آن می کند) | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - پیشبرد فروش - کانالهای جدید بازاریابی | ۶۰٪ محصول الف ۴۰٪ محصول ب | آمیخته درآمد | افزایش آمیخته درآمد | مالی |
| توجه به نیازهای مشتریان | ۹۵٪ | شکایت مشتری | افزایش رضایت مشتری | مشتری |
| - برنامه های r&d | سال اول - ۱۵٪ سال دوم - ۵۰٪ | درصد درآمد از محصولات جدید | توسعه محصولات جدید | فرآیند دها |
| - آموزش - مدیریت دانش | ۹۰٪ | ارزیابی آموزش | توسعه مهارتهای استراتژیک | رشد و توسعه |

در خاتمه، می بایستی به سؤال پاسخ داد که طراحی یک سیستم امتیازی متوازن، چه مدت به طول خواهد کشید؟ در پاسخ باید اذعان داشت که این امر کاملاً به اندازه سازمان بستگی دارد.

۲ تا ۴ ماه، تقریباً زمان معقولی است. از فاکتورهایی که در این بین نقش به سزایی بر عهده دارند، می توان به حمایت مدیران عملیاتی، جریان مناسب اطلاعات، اندازه سازمان، فعالیت گروه مجری پیاده سازی سیستم، تمایل به تغییر و عدم مقاومت در مقابل آن و فراهم کردن امکانات مناسب برای طراحی و اجرای آن اشاره کرد.

سیستم امتیازی متوازن، پایه ای را برای اجرای درست و موفق استراتژی سازمان مهیا کرده و چارچوبی را فراهم می آورد که افراد، دید تازه ای به کار و سازمان خود پیدا می کنند. بنابراین اجرای موفق این سیستم، مستلزم تغییر توأم فکرها و روحیات افراد در سازمان می باشد.

References

* Building and Implementing A Balanced Scorecard : nine step to success, Howard Rohm, May ۲۰۰۵.

* The Balanced Scorecard, Robert Kaplan and David Norton, Harvard Business School Press.

* Change Management, Robert A. Paton, James Mc Calman.

* The Balanced Scorecard, Nils-goran and Anna Sjostrand.

در این پرسشنامه ۲۱ گروه سوال وجود دارد و هر سوال بیان کننده حالتی در فرد است. شما باید سوالات هر گروه را به ترتیب و با دقت بخوانید سپس جمله ای را انتخاب کنید که بهتر از همه احساس کنونی شما را بیان میکند یعنی آنچه درست در زمان اجرای پرسشنامه احساس میکنید.

۱- غمگین نیستم

۱- غمگین هستم ۲- غم دست بردار نیست ۳- تحملم را از دست داده ام.

۲- به آینده امیدوارم

۱- به آینده امیدی ندارم ۲- احساس میکنم آینده امید بخشی در انتظارم نیست ۳- کمترین روزنه امیدواری ندارم.

۳- ناکام نیستم

۱- ناکام تر از دیگرانم ۲- به زندگی گذشته ام که نگاه میکنم هر چه میبینم شکست و ناکامی است ۳- آدم کاملاً شکست خورده ای هستم

۴- مثل گذشته از زندگی ام راضی هستم

۱- مثل سابق از زندگی لذت نمیبرم ۲- از زندگی رضایت واقعی ندارم

۳- از هر کس و هر چیز که بگویی ناراضی هستم

۵- احساس تقصیر نمیکنم

۱- گاهی اوقات احساس تقصیر میکنم ۲- اغلب احساس تقصیر میکنم

۳- همیشه احساس تقصیر میکنم

۶- انتظار مجازات ندارم

۱- احساس میکنم ممکن است مجازات شوم ۲- انتظار مجازات دارم ۳- احساس میکنم مجازات میشوم

۷- از خود راضی هستم

۱- از خود ناراضی ام ۲- از خود بدم می آید ۳- از خود متنفرم

۸- بدتر از سایرین نیستم

۱- از خود به خاطر خطاهایم انتقاد میکنم ۲- همیشه خودم را به خاطر خطاهایم سرزنش میکنم

۳- برای هر اتفاق بدی خود را سرزنش میکنم

۹- هرگز به فکر خود کشی نمی افتم

۱- فکر خود کشی به سرم زده اما اقدامی نکرده ام

- ۲- به فکر خود کشی هستم
۳- اگر بتوانم خود کشی میکنم
- ۱۰- **بیش از حد معمول گریه نمیکنم**
۱- بیش از گذشته گریه میکنم
۲- همیشه گریانم
۳- قبلا گریه میکردم اما حالا با آنکه دلم میخواهد نمیتوانم گریه کنم
- ۱۱- **کم حوصله تر از گذشته نیستم**
۱- کم حوصله تر از گذشته هستم
۲- اغلب کم حوصله هستم
۳- همیشه کم حوصله هستم
- ۱۲- **مثل همیشه مردم را دوست دارم**
۱- به نسبت گذشته کمتر از مردم خوشم می آید
۲- تا حدود زیادی علاقه ام را به مردم از دست داده ام
۳- از مردم قطع امید کرده ام. به آنها علاقه ای ندارم
- ۱۳- **مانند گذشته تصمیم میگیرم**
۱- کمتر از گذشته تصمیم میگیرم
۲- نسبت به گذشته تصمیم گیری ام را از دست داده ام
۳- قدرت تصمیم گیری ام را از دست داده ام
- ۱۴- **جذابیت گذشته ها را دارم**
۱- نگران هستم که جذابیتم را از دست بدهم
۲- احساس میکنم هر روز که میگذرد جذابیتم را بیشتر از دست میدهم
۳- زشت هستم
- ۱۵- **به خوبی گذشته کار میکنم**
۱- به خوبی گذشته کار نمیکنم
۲- برای اینکه کاری بکنم به خودم فشار زیادی می آورم
۳- دستم به هیچ کار نمیروم
- ۱۶- **مثل همیشه خوب میخوابم**
۱- مثل گذشته خوابم خوب نیست
۲- یکی دو ساعت زود تر از معمول بیدار میشوم. خوابیدن دوباره برایم مشکل است
۳- چند ساعت زود تر از معمول از خواب بیدار میشوم و دیگر به خواب نمیروم
- ۱۷- **بیشتر از گذشته خسته میشوم**
۱- بیشتر از گذشته خسته میشوم
ام میکند
۲- انجام هر کاری خسته
۳- از شدت خستگی هیچ کاری از عهده ام ساخته نیست
- ۱۸- **اشتهایم تغییری نکرده است**
۱- اشتهایم به خوبی گذشته نیست
است.
۲- اشتهایم خیلی کم شده
۳- به هیچ چیز اشتها ندارم
- ۱۹- **اخیرا وزن کم نکرده ام**
۱- بیش از دو کیلو و نیم وزن کم نکرده ام
۲- بیش از پنج کیلو وزن کم کرده ام
۳- بیش از هفت کیلو وزن کم کرده ام
- ۲۰- **بیش از گذشته بیمار میشوم**
۱- از سر درد. دل درد و یبوست کمی تاراحتم
شدت نگران سلامتی خود هستم
۲- به
۳- آنقدر نگران سلامتی خود هستم که دستم به هیچ کاری نمیروم
- ۲۱- **میل جنسی ام تغییر نکرده است**

- ۱- میل جنسی ام کمتر شده است
کم شده است
- ۲- میل جنسی ام خیلی
- ۳- کمترین میل جنسی در من نیست

برای محاسبه نمره خود اعداد کنار جمله هایی را که انتخاب کرده اید با هم جمع ببندید

تجزیه و تحلیل نتیجه

- کمتر از ۴ = انکار احتمالی افسردگی و ارائه تصویر خوب از خود. (این نمره کمتر دیده میشود)
- ۵ تا ۹ = فقدان افسردگی یا کمترین حد افسردگی
- ۱۰ تا ۱۸ = افسردگی خفیف
- ۱۹ تا ۲۹ = افسردگی متوسط
- ۳۰ تا ۶۴ = افسردگی شدید