

بررسی موانع موجود در پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد و ارائه ساز کارهای بهبود آن

احمد فلاحزاده ابرقوئی^۱، سعید نورالهی^۲ دره

۱- کارشناس تاسیسات شرکت توزیع نیروی برق استان یزد

afalahzadeh@yahoo.com -

۲- کارشناس حقوق و دستمزد شرکت توزیع نیروی برق استان یزد

saeed7066@gmail.com -

چکیده: در گذشته ارزیابی عملکرد با استفاده از شاخص‌های مالی به تنهایی نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان را تأمین می‌نمود. اما با جدا شدن مالکیت از مدیریت و رقابتی‌تر شدن محیط تجاری و اهمیت یافتن دارایی‌های نامشهود، فقط ارزیابی مالی جوابگوی نیازهای مالکان، مدیران و حتی استفاده‌کنندگان خارجی شرکت نبوده و تصمیم‌گیری صحیح مدیران را نیز با مشکل مواجه می‌کند. در تحقیق پیش رو با توجه به منافع و مزیت‌های سیستم ارزیابی متوازن، مشکلات و موانع استفاده از ارزیابی متوازن را در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد مورد بررسی قرار داده‌ایم. تا با استفاده از آن شرکت‌های مشابه بتوانند بطور صحیح استراتژی‌های خود را تدوین، اجرا و اصلاح نمایند و یا حداقل به ارزیابی عملکرد سازمان خود از جنبه‌های مالی و غیر مالی بپردازند. برای آزمون فرضیه‌ها از توزیع t - استیودنت در سطح معنی داری ۵٪ استفاده گردید. در راستای بررسی موانع موجود در پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد و ارائه ساز کارهای بهبود آن از پرسشنامه کتبی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که امکان شاخص سازی در سه منظر مالی، مشتری و فرایند داخلی وجود دارد و همچنین امکان اجرای ارزیابی متوازن در واحدهای مختلف شرکت توزیع نیروی برق استان یزد وجود دارد.

واژه های کلیدی: ارزیابی متوازن، رسالت، استراتژی، داراییهای نامشهود، مشتری، فرایند داخلی.

مقدمه

داشته تا بتواند نیازهای مشتریان را برآورده سازد. در این مرحله به زنجیره ارزش در سازمان توجه شده و به مسائلی همچون کارایی و کیفیت تولید پرداخته می شود. مدیریت کیفیت جامع، سیستم تولید به موقع و مدیریت بر مبنای فعالیت از جمله روشهایی است که در این مرحله مورد استفاده قرار می گیرد. درعین حال باید معیارهای دقیق و مشخصی نیز برای ارزیابی فرایندهای داخلی مطرح شود؛ معیارهایی که در بر گیرنده عناصر سه گانه کیفیت، هزینه و زمان باشند، که از آن جمله می توان به کاهش تعداد ضایعات و تحویل بموقع کالا اشاره کرد.

(Shinder, M-Dowell, MC (April 1999))

جامعه آماری :

قلمرو مکانی: جامعه این تحقیق مدیران میانی، ارشد در زمینه های مالی، اجرایی، تولید، بازرگانی، پروژه و ... در واحدهای مختلف شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می باشند .
قلمرو زمانی: این تحقیق در بازه زمانی سال ۹۳-۱۳۹۲ انجام می شود.

فرضیات تحقیق :

فرضیه اصلی: امکان اجرای ارزیابی متوازن در واحدهای شرکت توزیع نیروی برق استان یزد وجود دارد.

فرضیه های فرعی :

۱- امکان شاخص سازی از منظر مالی برای ارزیابی متوازن وجود دارد .

۲- امکان شاخص سازی از منظر مشتری برای ارزیابی متوازن وجود دارد .

۳- امکان شاخص سازی از منظر فرایند داخلی برای ارزیابی متوازن وجود دارد .

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه که توسط چانگ و چوی طراحی شده، استفاده شده است. پرسشنامه شامل سؤالهای عمومی و اختصاصی است. در بخش سؤالهای عمومی،

ارزیابی متوازن رویکردی است که با اندازه گیری واقعی عملکرد (هم از بعد مالی و هم از بعد غیر مالی) و مقایسه آن با هدفهای از پیش تعیین شده، به ما نشان می دهد که تا چه حد استراتژی های ما به سمت هدفهای شرکت گرایش داده است و استراتژی های - در اولویت را برای رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به ما معرفی می کند و حتی چارچوبی را جهت اجرای استراتژی های سازمان فراهم می آورد. در واقع ارزیابی متوازن ابزار مدیریت جهت دستیابی به هدفهاست.

(Shinder, M-Dowell, MC (April 1999))

جنبه های ارزیابی متوازن

منظر مالی

امور مالی مهمترین سازه است، زیرا در نهایت مبنای ارزیابی عملیات سازمان قرار می گیرد. تاثیر سازه ها نیز تا زمانی مهم است که اثرات مالی آنها در سازه امور مالی منعکس گردند. اگر اصلاحات در سایر سازه ها باعث اصلاحات در سازه امور مالی نگردد، در آن صورت سازمان باید دیدگاه و استراتژی خود را مورد تجدید نظر قرار دهد. (محمد نمازی بهار ۱۳۸۲) دیدگاه چشم انداز مالی : دیدگاه مالی شامل سه استراتژی است: (۱) رشد درآمد (۲) کاهش هزینه (۳) استفاده از دارائیها.

منظر مشتری

امروزه بسیاری از شرکتها دارای یک هدف تجاری اند که متمرکز بر مشتری است. اول بودن در تحویل ارزش به مشتریان، یک هدف برجسته است. لذا اینکه از منظر مشتری عمل شرکت چطور بوده است، برای مدیریت ارشد به عنوان یک اولویت مطرح است. نیازهای مشتریان در چهار دسته طبقه بندی می شود : زمان، کیفیت، عملکرد، خدمت و بهای تمام شده.

(Kaplan , Robert S-Norton, David P (Jun/Feb 1992))

منظر فرایند داخلی

از این منظر باید فرایندهای مهمی را که دارای بیشترین تاثیر بر ارزشهای مورد نظر مشتریان است شناسایی کرد. چالش اساسی این است که سازمان باید در کدام فرایندهای داخلی برتری



دهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره وری
تهران ۲۷ آبان ماه سال ۱۳۹۴



$$\begin{cases} H_0 : P < 0 \\ H_1 : P_1 \geq 0 \end{cases}$$

آزمون بالا برای هر فرضیه به صورت جداگانه اجرا می شود. تایید فرضیه H_0 به معنی موثر بودن عامل مطرح شده در فرضیه مورد نظر برای پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن است. یافته های پژوهش

آزمون پژوهش، آزمونونی چپ دامنه است (ناحیه بحرانی درست چپ نمودار توزیع نرمال قرار گرفته است) و در سطح خطای ۵٪ مقداری به میزان ۱/۶۴۵ خواهد داشت که از جدول Z استخراج شده است. هر کدام از فرضیه های فرعی و اصلی پژوهش با استفاده از آزمون دو جمله ای بررسی شدند و آماره آنها در ناحیه بحرانی قرار نگرفت و در نتیجه تمامی فرضیه های پژوهش پذیرش شدند. در ادامه نتایج حاصل از آزمون های فرض در نگاره شماره ۱ نشان داده شده است.

فرضیه اصلی	تعداد پرسشنامه قابل اتکا	Z استخراج شده از جدول	آماره آزمون	رد یا پذیرش
منظر مالی	۱۴۲	-۱/۶۴۵	۱۰/۹	پذیرش
منظر مشتری	۱۴۲	-۱/۶۴۵	۵/۳۷	پذیرش
منظر فرآیندهای داخلی	۱۴۲	-۱/۶۴۵	۱۰/۴۷	پذیرش

مراجع

- Kaplan, Robert S-Norton, David P (Jun/Feb 1992) "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance" Harvard Business Review, Vol. 10, Issue 1, P 71.
- Shinder, M -Dowell, MC (April 1999) "ABC, the Balanced scorecard and EVA" Evaluation, Vol.1.

مشخصات فردی پاسخ دهنده شامل سابقه کار، مدرک و رشته تحصیلی آنها پرسیده شد و در بخش سوال های اختصاصی که شامل ۴۷ سؤال بود، پاسخ دهنده با ارائه یک نمره از ۰ تا ۱۰۰ میزان مؤثر بودن عامل مورد سؤال را در ارتباط با پیاده سازی موفق ارزیابی متوازن مشخص می کند. هرچه نمره اعطا شده از سوی پاسخ دهنده به ۱۰۰ نزدیکتر باشد، بیانگر تأثیر بیشتر آن سؤال و تایید فرضیه مربوطه می باشد. با توجه به این امر که این پرسشنامه برای کارکنان دانشی، مدیران میانی و بالاتر تهیه شده است، لذا کلیه مدیران میانی و عالی شاغل در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد که تعداد آنها ۷۱ نفر بود به عنوان جامعه تحقیق انتخاب شد. از آنجا که معیارهای کنترلی در پرسشنامه لحاظ شده بود، برخی از این پرسشنامه ها فاقد اعتبارشناخته شدند، برخی از پرسشنامه ها به علت خط خوردگی و ناخوانا بودن از حوزه بررسی خارج شدند و برخی از پرسشنامه ها نیز از سوی پاسخ دهندگان برگشت داده نشدند. مجموع این عوامل تعداد پرسشنامه های قابل اتکای پژوهش را به ۵۸ عدد کاهش داد. ۵۸ پرسشنامه تکمیل شده به محقق برگردانده شد (نرخ برگشت ۸۱٪) و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. جمع آوری داده ها حدود یک ماه به طول انجامید. آزمون پایایی روی همه متغیرها انجام شد و آلفای کرونباخ برای اهمیت ادراک شده ۰/۸۳۲ بدست آمد. در نتیجه داده های نمونه دارای پایایی بالایی بودند. روایی این پرسش ها در مطالعه مقدماتی به شیوه اجرا شده توسط چانگ و چوی سنجیده شده است. به علاوه این مطالعه نیز درجه بالایی از روایی (نتایج تحلیل عاملی ۶۴/۳۴ برای اهمیت ادراک شده دوازده عامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش) را نشان داد و در نتیجه درجه بالایی از اعتبار را بدست آورد. روش تجزیه و تحلیل داده ها

نحوه آزمون هر یک از فرضیه های این تحقیق، درخصوص مؤثر بودن در پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد بدین صورت است: اگر امتیاز پاسخ دهنده بزرگتر یا مساوی ۵۰ باشد، به معنی تأثیر آن عامل در پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن است؛ اگر میزان اثرگذاری آن کوچکتر از ۵۰ باشد، به معنی مؤثر نبودن آن عامل در پیاده سازی فرآیند ارزیابی متوازن است. آزمون هر کدام از فرضیه ها به صورت زیر انجام گردید: