

امکان‌سنجی استقرار روش کارت ارزیابی متوازن جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۹/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۲

مهدی ثقفی^۱

اعظم پوریوسف^۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی امکان‌سنجی استقرار روش کارت ارزیابی متوازن جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند است. یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد سازمان، روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد که به بررسی تمامی جنبه‌های سازمان می‌پردازد. در این پژوهش، چهار دیدگاه مربوط به ارزیابی متوازن شامل دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد از دو بعد وضعیت فعلی و آرمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی-پیمایشی و از ابزار پرسشنامه در قالب مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که امکان استقرار راهبردهای شرکت با رویکرد کارت امتیازی متوازن امکان‌پذیر است. همچنین می‌توان گفت که شرکت‌ها به اهمیت معیارهای غیرمالی نیز در ارزیابی عملکرد پی برده‌اند ولی از ارزیابی متوازن به‌طور مستمر استفاده نمی‌کنند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد راهبردی، کارت امتیازی متوازن، نظام مدیریت راهبردی

۱- مقدمه

اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای سازمان‌ها مشخص شده است و چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، نقش مهمی ایفا می‌کند چرا که از طریق محاسبه عملکرد، به شفاف‌تر شدن سازمان‌ها کمک می‌کند (Proper and Deborah, 2003: 13). با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد برای سازمان‌ها، در سنجش عملکرد یک سازمان باید علاوه بر ابعاد مالی به ابعاد غیرمالی نیز پرداخته شود. به این منظور چارچوب‌ها و روش‌های مختلفی برای سنجش عملکرد مطرح شده‌اند که روش‌های جایزه کیفیت اروپایی و جایزه مالکوم بالدريج^۱ و چارچوب‌هایی از قبیل هرم عملکرد و کارت امتیازی متوازن از این جمله‌اند (Arban and Buglino, 2003: 340).

در اوایل دهه ۱۹۹۰، مؤسسه نولان نورتن^۲ تحقیقی را با عنوان "اندازه‌گیری عملکرد عامل سازمان‌های آینده" انجام داد. دیوید نورتن^۳ مدیر اجرایی این مؤسسه و رابرت کاپلان^۴ مشاور علمی این پژوهش بعد از یک سال تحقیق روی ۱۲ شرکت، چارچوبی جامع به نام "کارت امتیازی متوازن"^۵ را معرفی نمودند. نتیجه تحقیق طبق گفته کاپلان و نورتن مجموعه‌ای از معیارها بود که به مدیران بینش جامع و سریعی از کسب و کار می‌دهد. آن‌ها به این حقیقت پی بردند که شرکت‌ها نخواهند توانست مزیت رقابتی خود را تنها با ایجاد و توسعه‌ی دارایی‌های مشهود حفظ نمایند، بلکه "دارایی‌های نامشهود" یا "سرمایه فکری" سازمان‌ها است که به‌عنوان عامل موفقیت در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی مؤثر خواهد بود (رضایی قهرمان و آقا سید حسینی، ۱۳۹۰: ۱۰۲).

کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن علاوه بر سنجش‌های مالی، سنجش‌های غیرمالی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن یک نظام نوین مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز و راهبرد خود را روشن ساخته و آن را به عمل تبدیل کنند. در صورت استقرار کامل و موفق این نظام، می‌توان

-
1. Malcolm Baldrige Award
 2. Nolan Norton Institute
 3. David Norton
 4. Rabert Kaplan
 5. Balance Scorecard

نظام برنامه‌ریزی راهبردی را عملیاتی کرد (Papp and Raymond, 1999: 370). از آنجایی که در حال حاضر ارزیابی عملکرد شرکت‌های صنعتی بیرجند محدود به برخی معیارهای مالی، آن هم به صورت ناقص می‌باشد، لذا ضرورت تحقیق را می‌توان بدان جهت دانست که علاوه بر ارتقاء برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند، موجبات توسعه روش کارت امتیازی متوازن در بخش صنعتی نیز فراهم می‌گردد.

۲- بیان مسأله

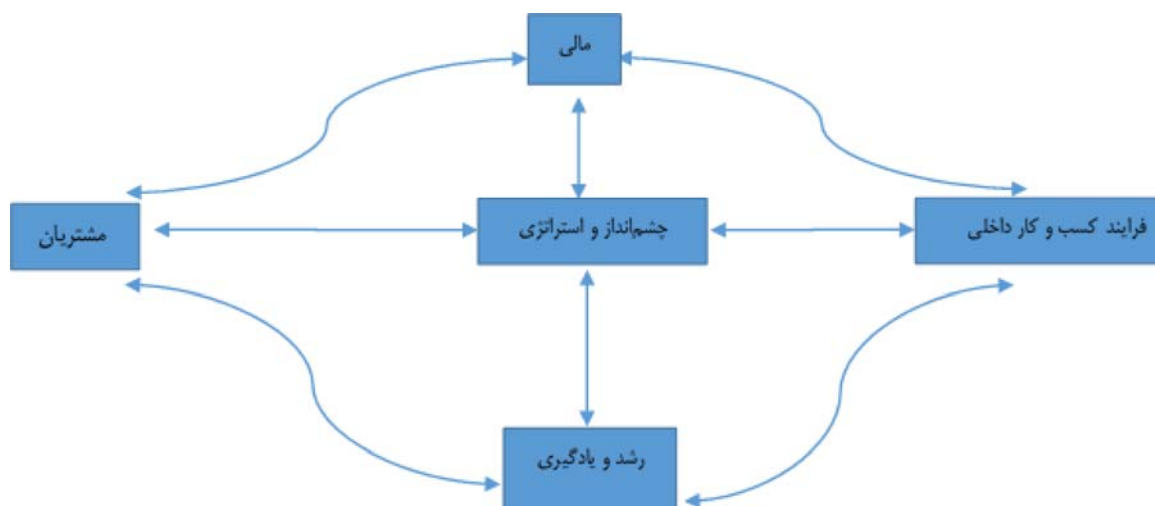
مدیران به ارزش و تأثیر ابزار سنجش عملکرد پی برده‌اند، اما به ندرت به فکر استفاده از آن به عنوان بخشی از راهبرد شرکت افتاده‌اند. برای مثال مدیران ممکن است راهبرد جدیدی ارائه و فرایندهای لازم را برای دستیابی به موفقیتی شگرف خلق کنند، ولی کماکان از معیارهای مالی کوتاه مدت که ده‌ها سال قبل مورد مطالعه قرار گرفته است، نظیر بازده سرمایه‌گذاری، رشد، فروش و درآمد عملیاتی استفاده کنند. این افراد نمی‌توانند ابزار سنجش برای نظارت بر اهداف و فرایندهای جدید ارائه دهند، بلکه برای این سؤال که آیا ابزار سنجش قدیمی آنها برای ارزیابی اقدامات ابتکاری جدید مناسب است یا خیر نیز جوابی ندارند (خاکسار، خزدوزی و صادقی، ۱۳۸۸: ۴).

یکی از مسائلی که در سازمان‌ها مانع اجرایی شدن راهبردها می‌شود باقی ماندن راهبرد در سطح کلیات یا اقدامات و جهت‌گیری‌های کلی است. در پاسخ به این مسأله، ارائه دهندگان کارت امتیازی متوازن، مفهوم نقشه راهبردی را در چارچوب کارت امتیازی متوازن، مطرح نمودند. نقشه‌ی راهبردی به دنبال آن است که راهبردهای سازمان را در یک رابطه علی و معلولی نمایش داده و نشان دهنده آن است که چگونه راهبردهای سازمان می‌توانند به هدف‌های قابل اندازه‌گیری و عملیاتی برای هر فرد که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند، تبدیل شوند. بر این اساس، سؤالی که مطرح می‌شود آن است که نظام و نحوه‌ی ارزیابی عملکرد متوازن در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند چگونه است؟ و آیا امکان استقرار راهبردهای شرکت با رویکرد کارت امتیازی متوازن امکان‌پذیر می‌باشد؟

۳- مبانی نظری و پیشینه تحقیقات کارت امتیازی متوازن

دیوید نورتون و نولان نورتون در سال ۱۹۹۲ با چاپ مقاله‌ای در مجله بررسی کسب و کار هاروارد کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند. علاقه آنها به بررسی بهبود عملکرد، از باور دانشمند انگلیسی، لرد کلوین^۱ منشاء گرفته است (دسلر، ۱۳۷۸: ۱۳۳). بعد از چاپ این مقاله چندین شرکت به سرعت کارت امتیازی متوازن را پذیرفتند و به بینش عمیق‌تر و گسترده‌تری در مورد قدرت و توانایی‌هایشان پی بردند. در عصر حاضر این فکر به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای توصیف، برقراری ارتباط و اجرای راهبرد گسترش و توسعه یافته است.

ساختار اصلی کارت امتیازی متوازن در نمودار ۱ ارائه شده است. کارت امتیازی متوازن (BSC) معیارهای مالی را به‌عنوان معیارهای نتیجه نهایی برای موفقیت شرکت حفظ می‌کند و مکمل این معیار را از سه جنبه‌ی مشتری، فرایند داخلی، و رشد و یادگیری، به‌عنوان ایجاد منافع بلندمدت سهامداران ارائه می‌دهد (دعایی، ۱۳۷۴: ۱۴۰).



نمودار (۱) ساختار اصلی کارت امتیازی متوازن

۳-۱- مروری بر تعاریف کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن (BSC) روشی برای ارزیابی جامع عملکرد است که محور آن را راهبرد سازمان تشکیل می‌دهد. در این روش راهبرد به اهداف قابل سنجش تبدیل شده و نظامی جهت نظارت بر راهبرد در چهار وجه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی فراهم می‌آید (Kaplan & Norton, 2000: 83). رویکرد کارت امتیازی متوازن قابل استفاده در همه سطوح سازمان اعم از کل سازمان، واحدهای کسب و کار راهبردی و واحدهای عملیاتی منفرد می‌باشد و متضمن تشخیص عناصر کلیدی عملیات، تعیین اهداف برای آنها و پیدا کردن راههایی برای اندازه‌گیری پیشرفت در راه حصول آنها می‌باشد (Evans, 2005: 379).

عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن به معنای زیر است:

- ایجاد توازن بین شاخص‌های مالی و شاخص‌های غیرمالی
 - ایجاد توازن بین شاخص‌های مالی و شاخص‌های درون‌نگر و شاخص‌های برون‌نگر
 - ایجاد توازن بین شاخص‌های مالی و شاخص‌های پیش‌رو و شاخص‌های پس‌رو
 - کارت امتیازی متوازن چهار بعد را برای ارزیابی عملکرد معرفی می‌کند:
 - بعد مالی: برای کسب موفقیت مالی، چگونه باید در نظر سهامداران جلوه کنیم؟
 - بعد مشتریان: برای دستیابی به چشم‌انداز سازمان، باید چگونه در نظر مشتریان جلوه کنیم؟
 - بعد فرایندهای داخلی: برای ایجاد رضایت‌مندی سهامداران و مشتریان، فرایندهای کسب و کار سازمان باید به چه نحوی عمل کنند؟
 - بعد یادگیری و رشد: سازمان برای دستیابی به چشم‌انداز خود، چگونه می‌تواند قابلیت خلق ارزش را در خود ایجاد کرده، رشد داده و حفظ کند؟
- (Kaplan & Norton, 1996: 163)

۳-۲- مزایای کارت امتیازی متوازن

بر خلاف نظام‌های اندازه‌گیری سنتی که گرایش به سمت کنترل دارند، کارت امتیازی متوازن، به "راهبرد و چشم‌انداز" و نه کنترل توجه دارد. نظام‌های سنتی، وظایف خاصی که کارکنان باید انجام دهند را تعیین می‌کنند، سپس به منظور اطمینان از این که آیا وظایف و فعالیت‌ها انجام شده است، آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند، در واقع، این نظام‌ها تلاش می‌کنند تا رفتار افراد را تحت کنترل خود درآورند. اما کارت امتیازی متوازن (BSC) اهداف را تعیین می‌کند. فرض بر این است که افراد، فعالیت‌ها و وظایفی که برای دستیابی به آن اهداف ضروری است را انجام خواهند داد. در این روش مدیران ارشد نتایج نهایی را تعیین می‌کنند، اما دقیقاً تعیین نمی‌کنند که چگونه کارکنان می‌توانند به آن نتایج دست یابند. زیرا شرایط کار به‌طور ثابت تغییر می‌کند. نقش معیارهای تعیین شده در کارت امتیازی متوازن هدایت افراد به سمت چشم‌انداز کلی است. کاپلان و نورتن معتقدند کارت امتیازی متوازن باید به‌عنوان نظام یادگیری، اطلاع‌رسانی و ارتباطات استفاده شود و نه به‌عنوان نظام کنترل. بنابراین کارت امتیازی متوازن (BSC) موجب حرکت رو به جلوی سازمان می‌شود (رابینز، ۱۳۸۳: ۹۲۸).

این رویکرد با بسیاری از ابتکارات مدیریتی سازگار است و بسیاری از اصول مدیریتی را در یک مجموعه ترکیب می‌نماید. نمونه‌هایی از این اصول عبارتند از: سازمان مشتری مدار، توانمندسازی کارکنان، تولید به موقع، مدیریت ناب، سازمان یادگیرنده، مهندسی مجدد، مدیریت احتمال خطر، مدیریت ذی‌نفعان، مدیریت زمان، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت ارزش.

یک مطالعه در شرکت‌های کوچک و متوسط انگلیسی نشان داد که برقراری ارتباط بین معیارهای عملکردی و راهبردهای تولید و ساخت، سازگاری بین تصمیم‌گیری و فعالیت‌های کسب و کار را تضمین می‌نماید و همچنین بر عملکرد مالی سازمان تأثیر مثبت دارند. علاوه بر موارد مذکور، کارت امتیازی متوازن مزایای دیگری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد، نمونه‌هایی از این مزایا عبارتند از:

- بسیاری از اطلاعات رقابتی سازمان (مانند مشتری‌مداری، کوتاهی زمان پاسخگویی،

- بهبود کیفیت، تأکید بر کار گروهی، کوتاهی زمان، ارائه محصول جدید به بازار و ... را در یک گزارش ارائه می‌دهد.
- تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود می‌نماید و مدیران را بر روی مسائل حیاتی متمرکز می‌سازد.
 - از آن جا که مدیران از چهار منظر کلیدی متوازن به سازمان نگاه می‌کنند، امکان این که تغییر در یک حوزه، ضرری به حوزه دیگر وارد سازد را کاهش می‌دهد.
 - راهبرد را روشن و واضح می‌سازد.
 - اهداف فردی و گروهی را با راهبرد همسو می‌سازد. پیاده‌سازی واقعی کارت امتیازی متوازن، خطوط ارتباطی بین تصمیم‌گیران را شفاف می‌نماید و اطمینان می‌بخشد همگی بر روی اهداف مشابه تمرکز دارند.
 - تضمین می‌نماید که اهداف راهبرد مدیریت در کل سازمان نفوذ کرده است. مدیران میانی، اهداف عملیاتی و شاخص‌ها را برای واحدهای مربوطه خود تعیین می‌کنند. علاوه بر این، مدیران توجه خود را به متغیرهایی معطوف می‌دارند که بر موفقیت شرکت تأثیر می‌گذارد.
 - اهداف راهبردی را با اهداف کمی بلندمدت، بودجه‌های سالیانه و معیارها و فعالیت‌ها مرتبط می‌سازد.
 - ابتکارات راهبردی را شناسایی می‌نماید.
 - بازنگری‌های نظام یافته و متناوبی را انجام می‌دهد.
 - بازخورهایی را به منظور یادگیری و بهبود راهبرد ارائه می‌دهد.
 - اطلاعاتی که از طریق کارت امتیازی متوازن (BSC) گزارش می‌شود میزان پیشرفت در جهت اهداف را آشکار می‌سازد.
 - مسؤولیت‌ها را با توجه به اهداف و منابع روشن می‌سازد.
 - درگیری ذی‌نفعان در تدوین سیاست‌ها زیاد است.
 - بر مبنای رویکرد روش‌های تعالی کسب و کار ساخته می‌شود.
 - انواع معیارها را در مناظر گروه‌بندی می‌نماید.

- ارتباطات را در سراسر سازمان شفاف می‌سازد و به‌طور اثربخش تغییر را مدیریت می‌نماید.

- شاخص‌های کلیدی عملکرد، کارت امتیازی متوازن را به یک ابزار عملیاتی و قابل پیاده‌سازی برای مدیران تبدیل می‌نماید.

- درک روابط علت و معلولی را تسهیل می‌کند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲: ۸۹).

۳-۳- مراحل پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن

همان‌گونه که اشاره شد کارت امتیازی متوازن در هر سازمانی اعم از تولیدی یا خدماتی، بزرگ و یا کوچک و متوسط قابل پیاده‌سازی است. در این قسمت چهار منظری که توسط کاپلان و نورتن ارائه شده و فرایند ده مرحله‌ای جهت به‌کارگیری این روش‌شناسی استفاده شده است، به شرح ذیل بیان می‌گردد:

مرحله اول، آماده‌سازی طرح: در این مرحله گروه طرح انتخاب و چشم‌انداز، دامنه و برنامه کار طرح تعیین شد.

مرحله دوم، مقدمات پیاده‌سازی روش: چشم‌انداز و فلسفه وجودی شرکت مشخص شد. سپس با توجه به مصاحبه با مدیران ارشد، راهبردها شناسایی شدند. نتیجه مصاحبه سه هدف راهبردی بود: ۱- نفوذ در بازار، ۲- توسعه بازار و ۳- توسعه محصول.

مرحله سوم، ترسیم نقشه راهبرد با استفاده از مدل ISM: بعد از این که اهداف راهبردی شناسایی شد، برای ترسیم نقشه راهبرد و تعیین ارتباطات علت و معلولی بین اهداف از مدل ISM و اظهار نظر سه خبره سازمان استفاده شد. ISM یکی از ابزارهای مدیریت تعاملی است که ارتباطات پیچیده بین عناصر را به شکل ترسیم نقش نشان می‌دهد. با استفاده از این روش می‌توان سطح هر هدف راهبردی و همین‌طور ارتباطات دقیق

بین اهداف را شناسایی نمود. نتیجه حاصل از به کارگیری این روش، نقشه راهبرد است.

مرحله چهارم، تعیین عوامل بحرانی موفقیت: این عوامل، نکاتی را بیان می کنند که سازمان باید به آنها توجه دائمی داشته باشد. به نظر می رسد این عوامل تمامی جنبه های کسب و کار (جنبه های مالی، عملکرد عملیاتی و طریقی که سازمان در نظر مشتریان ظاهر می شود) را می پوشاند.

مرحله پنجم، شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد: جهت شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد جدید و بهره گیری از شاخص های مورد استفاده در سازمان های مختلف از نمودار علت و معلولی استفاده شد. بدین ترتیب که سازمان برای دستیابی به تعالی، باید به چهار منظر کارت امتیازی متوازن به طور همزمان توجه نماید. بنابراین این نمودار و نحوه ی عملکرد آن در حضور مدیران میانی سازمان تشریح شده و با استفاده از طوفان مغزی، شاخص های سازمان شناسایی و نمودار ترسیم می گردد.

مرحله ششم، انتخاب خصوصیات: به منظور انتخاب شاخص های کلیدی عملکرد، به خصوصیت هایی نیاز است که بتوان مبنای مقایسه شاخص ها قرار گیرند.

مرحله هفتم، انتخاب شاخص های کلیدی عملکرد: در این مرحله شاخص های کلیدی، که با استفاده از نمودار علت و معلولی شناسایی شد، بر اساس خصوصیات انتخابی مقایسه می شوند. به این ترتیب که پرسشنامه ای تدوین گردید و به منظور تکمیل آن از نظر مدیران میانی سازمان بهره گرفته می شود. در این پرسشنامه هر یک از شاخص های کلیدی عملکرد با توجه به خصوصیات انتخابی اولویت بندی می شود.

مرحله هشتم، وزن دهی به شاخص های کلیدی عملکرد: به منظور تعیین اهمیت نسبی شاخص های کلیدی عملکرد، از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده می شود. به

این ترتیب که هدف اصلی تشکیل ساختار سلسله مراتبی، دستیابی به اهداف راهبردی و موفقیت در راهبرد است. برای دستیابی به هدف، سازمان بایستی متوجه عوامل بحرانی موفقیت باشد. سطح بعد شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد است که با توجه به این عوامل بحرانی موفقیت سازمان، مقایسه و وزن دهی می‌شود.

مرحله نهم، ارزیابی عملکرد سازمان: در این قسمت با توجه به شاخص‌های انتخابی و وزن‌های آن، سازمان ارزیابی می‌شود. امتیاز کل ارزیابی با بهینه‌کاو از روش‌هایی چون EFQM و بالدريج، هزار در نظر گرفته می‌شود.

مرحله دهم، تدوین برنامه اجرایی: در این مرحله برای هر معیار برنامه اجرایی تدوین و فناوری اطلاعات مناسب برای پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد انتخاب می‌گردد (دسلر، ۱۳۷۸: ۶۳).

۳-۴- پیشینه تحقیق

دیویس و آلبرایت (Davis & Alberight, 2004)، تحقیقی با موضوع تأثیر پیاده سازی ارزیابی متوازن بر عملکرد شرکت‌ها در یک بانک آمریکایی انجام داده‌اند. آنان ارزیابی متوازن را در چهار شعبه از بانک پیاده‌سازی کردند و پس از دو سال نتایج شاخص‌های این چهار شعبه را با چهار شعبه‌ای که هنوز برای ارزیابی عملکرد، روش‌های سنتی را به کار می‌بردند، مقایسه کردند. آنان دریافتند که بین پیاده‌سازی و به‌کارگیری ارزیابی متوازن و بهبود عملکرد این شعبه‌ها رابطه معناداری وجود دارد. ایتنر، لارکر و رندال (Ittner, Larcker & Randall, 2003)، در تحقیق خود مدعی شدند میان به‌کارگیری ارزیابی متوازن و عملکرد مالی رابطه منفی وجود دارد. این مطالعه در مورد صنعت خدمات مالی صورت گرفته بود. هم‌چنین در تحقیق آنان، بیش از ۵۷ درصد شرکت‌ها اعلام کرده بودند که به روش‌های ارزیابی غیرمالی اعتماد ندارند.

هوک و جیمز (Hoque & James, 2000)، تحقیقی را در شرکت‌های تولیدی استرالیا انجام دادند و به‌کارگیری معیارهای مرسوم ارزیابی متوازن را در این شرکت‌ها مورد بررسی قرار دادند. هدف این تحقیق بررسی رابطه به‌کارگیری ارزیابی متوازن با اندازه سازمان، چرخه عمر محصول، اقتدار بازار و عملکرد سازمانی بود. نتایج تحقیق آنان حاکی از ارتباط مثبت بین کاربرد معیارهای مرسوم ارزیابی متوازن و عملکرد بهتر بود. گرچه بر اساس تحقیق آنان، معیارهای عملکرد غیر مالی نقش بیشتری در بهبود شرکت‌ها داشت.

بنکر، پوتر و اسرینیوسان (Banker, Potter & Srinivasan, 2000)، نیز ارتباط بین بهبود عملکرد مالی و به‌کارگیری نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای غیرمالی را در هتل‌های زنجیره‌ای بررسی کردند. براساس نتایج پژوهش آنان، به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شده است و بویژه ارتباط محکمی میان شاخص رضایت مشتری و عملکرد هتل‌ها وجود داشت.

خواجوی و سروری (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "امکان‌سنجی اجرای ارزیابی متوازن، مطالعه موردی: شرکت‌های پتروشیمی جنوب کشور" به این نتیجه رسیدند که شاخص‌سازی در هر چهار دیدگاه ارزیابی متوازن در شرکت‌های پتروشیمی جنوب کشور امکان‌پذیر می‌باشد اما تاکنون پیش‌نیازها و تفکرات لازم جهت پیاده‌سازی این روش در شرکت‌های پتروشیمی جنوب کشور به خوبی ایجاد نشده است. با بررسی‌های بیشتر مشخص گردید که دیدگاه مشتری مهمترین عامل و دیدگاه‌های فرایندهای داخلی، مالی و یادگیری و رشد به ترتیب در رتبه‌های بعد قرار گرفتند.

خاکسار خزدوزی و صادقی (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان "ارزیابی عملکرد از طریق کارت ارزیابی متوازن، مطالعه موردی: بنیاد شهید استان کردستان" به این نتیجه رسیدند که انگیزش مالی در سازمان مورد بررسی در سطح مطلوبی قرار دارد ولی سازمان فاقد برنامه مدون سالیانه برای هزینه‌کرد اعتبارات است و همین باعث پایین بودن سطح عملکرد از منظر مشتری شده است و عملکرد سازمان از نظر رشد و یادگیری در پایین‌ترین سطح است. در این تحقیق هم‌چنین پیشنهاداتی برای اصلاح عملکرد ارائه

شده است.

مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان "رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران" با در نظر گرفتن نقاط قوت روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد راهبردی، از ترکیب آن با روش Topsis جهت ارزیابی و رتبه‌بندی تعدادی از دانشکده‌های مدیریت برتر استان تهران استفاده کردند. نتایج این پژوهش علاوه بر این که می‌تواند به‌طور کاربردی برای برنامه‌ریزی بهبود دانشکده‌های مدیریت و سایر دانشکده‌های به‌کارگرفته شده و در توسعه روش کارت امتیازی متوازن در بخش دانشگاهی مؤثر باشد، بلکه ترکیبی مناسب از این دو روش را برای جمع‌بندی نتایج حاصل از ارزیابی مناظر مختلف روش BSC ارائه نموده است.

قنادان و شریفی (۱۳۸۷)، در پژوهشی با عنوان "کاربرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد سیستم‌های جامع و یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی (مروری بر ادبیات تحقیق)" روش‌ها و چارچوب‌های ارائه شده در حوزه ارزیابی عملکرد نظام‌های جامع و یکپارچه از جمله نظام‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی را بررسی و مقایسه نمود و در نهایت منجر به بررسی ۱۳ مورد از برجسته‌ترین مطالعات انجام شده در این حوزه شده است.

۴- فرضیه‌های تحقیق

- امکان استقرار بعد مالی در ارزیابی عملکرد شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.
- امکان استقرار بعد مشتری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.
- امکان استقرار بعد فرایند کسب و کار با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.
- امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک

صنعتی بیرجند وجود دارد.

- امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی و بعد مشتری و بعد فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

۵- روش تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از نظر اجراء، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر امکان‌سنجی استقرار روش کارت ارزیابی متوازن جهت ارزیابی عملکرد در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند، از لحاظ چهار معیار آن و در شرایط فعلی و آرمانی امکان‌سنجی شده است. جهت تدوین مبانی نظری و مبانی پایه و اساسی از روش گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای استفاده شده است و جهت صورت‌بندی و تحلیل فرضیه‌ها از روش میدانی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، بسته به نوع اطلاعات از ابزارهای مناسب استفاده شده است که شامل پرسشنامه و مشاهده می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات، علاوه بر مشاهده فرایندهای جاری در شرکت و مطالعه اسناد موجود در شرکت- شامل فهرست‌ها، بخشنامه‌ها و سایر مدارک مربوط به تدوین راهبرد شرکت مورد بررسی قرار گرفته است.

این تحقیق در بین شرکت‌های صنعتی فعال در شهرک صنعتی بیرجند در قلمرو زمانی منتهی به پاییز ۱۳۹۳ انجام شده، لذا جامعه مورد نظر تمامی مدیران، سرپرستان مالی و مشتریانی کلیه شرکت‌های فعال شهرک صنعتی بیرجند هستند که در تعیین راهبردهای شرکت نقش اساسی بر عهده دارند می‌باشد، که شامل ۱۷ نفر از مدیران، ۸ نفر از سرپرستان مالی و ۴۲ نفر از مشتریان است. برخی از شرکت‌ها با توجه به عدم آشنایی آن‌ها با معیارهای کارت امتیازی متوازن و عدم فعالیت‌شان از نمونه تحقیق خارج گردید و مجموعاً هشت شرکت به‌عنوان نمونه نهایی تحقیق انتخاب شده است.

۵-۱- آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از تحلیل واریانس یک طرفه و رگرسیون استفاده شده است. برای هر فرضیه، تحلیل‌ها در دو سطح وضعیت فعلی و آرمانی انجام شده است.

جدول (۱) خلاصه آزمون‌های آماری فرضیه‌ها

نتیجه	ضرایب رگرسیون					آماره فیشر	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	فرضیه	
	متغیر			ثابت					فعلی	آرمانی
	ضریب استاندارد B	سطح معناداری	ضریب B	سطح معناداری	ضریب					
تأیید	۰/۷۱۸	۰/۰۰۱	۰/۹۳۷	۰/۵۳۳	۰/۵۶۵	۱۷/۰۶۱	۰/۵۱۶	۰/۷۱۸	۱	
رد	ضریب همبستگی معنادار نیست لذا رگرسیون انجام نگرفته است					۲/۵۰۵	۱/۱۳۵	۰/۳۶۸	۲	
تأیید	۰/۸۰۲	۰/۰۰۲	۰/۸۵	۰/۵	۰/۴۷	۲/۲۴۲	۰/۱۲۳	۰/۳۵۱	آرمانی	
رد	ضریب همبستگی معنادار نیست لذا رگرسیون انجام نگرفته است					۲/۵۲۲	۰/۱۳۶	۰/۵۴۲	۳	
تأیید	۰/۶۶۵	۰/۰۰۳	۰/۵۴۲	۰/۰۱۵	۱/۷۷	۱۲/۶۵۲	۰/۴۴۲	۰/۶۶۵	آرمانی	
رد	ضریب همبستگی معنادار نیست لذا رگرسیون انجام نگرفته است					۱/۱۱	۰/۰۶۵	۰/۲۵۵	۴	
	ضریب همبستگی معنادار نیست لذا رگرسیون انجام نگرفته است					۰/۰۰۲	۰	۰/۰۱	آرمانی	
تأیید	۰/۱۹۳	۰/۴۱۷	۰/۱۹۱	۰/۶۸۵	-۰/۴۴۹	۷/۲۵۷	۰/۶۰۹	۰/۷۸	۵	
	۰/۰۵۹	۰/۷۵۱	۰/۰۵۸						مشتري	
	۰/۶۵۹	۰/۰۱۳	۰/۹۶۵						مالي	
	۰/۱۲۳	۰/۳۵۲	۰/۱۷۱						كسب و كار	
									رشد و يادگيري	
رد	ضریب همبستگی معنادار نیست لذا رگرسیون انجام نگرفته است					۵/۲۲۰	۰/۵۲۸	۰/۷۲۷	آرمانی	

فرضیه اول: امکان استقرار بعد مالی در ارزیابی عملکرد شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

باتوجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، که خلاصه آن در جدول ۱ آمده است،

ضریب همبستگی به دست آمده $0/718$ می باشد که حاکی از همبستگی بین بعد مالی و استقرار راهبرد می باشد. همچنین بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد مالی، مقدار آماره فیشر $17/061$ و سطح معنی داری آن کمتر از یک درصد است، بنابراین فرض وجود رابطه خطی تأیید می شود. طبق جدول ۱، سطح معنی داری ضریب متغیر ابعاد مالی کمتر از یک درصد می باشد. بنابراین امکان استقرار راهبرد از بعد مالی وجود دارد.

فرضیه دوم: امکان استقرار بعد مشتری با توجه به بعد مالی در شرکت های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

در شرایط فعلی: از تحلیل آماری ارائه شده در جدول ۱ مشاهده می شود ضریب همبستگی به دست آمده $0/368$ می باشد که حاکی از همبستگی ضعیف بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد مشتری، در شرایط فعلی مقدار آماره F ، $2/505$ است و سطح معناداری آن بیشتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط فعلی شرکت ها، امکان استقرار بعد مشتری با توجه به بعد مالی در شرکت های شهرک صنعتی بیرجند وجود ندارد.

در شرایط آرمانی: از تجزیه و تحلیل های صورت گرفته مشاهده می شود ضریب همبستگی به دست آمده $0/351$ می باشد که حاکی از همبستگی ضعیف بین بعد مشتری و راهبرد شرکت می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد مشتری، در شرایط آرمانی مقدار آماره F ، $2/242$ است و از سطح معناداری کمتر از یک درصد است، بنابراین در شرایط آرمانی، امکان استقرار بعد مشتری با توجه به بعد مالی در شرکت های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

فرضیه سوم: امکان استقرار بعد فرایند کسب و کار با توجه به بعد مالی در شرکت های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

در شرایط فعلی: طبق جدول ۱، ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۵۴۲ می باشد که حاکی از همبستگی ضعیف بین بعد کسب و کار و راهبرد شرکت می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد کسب و کار، در شرایط فعلی مقدار آماره F ، ۲/۵۲۲ است و سطح معناداری آن بیشتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط فعلی شرکت‌ها، امکان استقرار بعد فرایند کسب و کار با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود ندارد.

در شرایط آرمانی: طبق اطلاعات ارائه شده در جدول ۱، ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۶۶۵ می باشد که حاکی از همبستگی بین بعد کسب و کار و راهبرد شرکت می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد کسب و کار، در شرایط آرمانی مقدار آماره F ، ۱۲/۶۵۲ است و سطح معناداری آن کمتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط آرمانی، امکان استقرار بعد فرایند کسب و کار با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

فرضیه چهارم: امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

در شرایط فعلی: بر اساس تحلیل‌های آماری ارائه شده در جدول ۱، ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۲۵۵ می باشد که حاکی از همبستگی ضعیف بین بعد رشد و یادگیری و راهبرد شرکت می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد رشد و یادگیری، در شرایط فعلی مقدار آماره F ، ۱/۱۱ است و سطح معناداری آن بیشتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط فعلی شرکت‌ها، امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود ندارد.

در شرایط آرمانی: ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۰۱ می باشد که حاکی از همبستگی بسیار ضعیف بین رشد و یادگیری و راهبرد شرکت می باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد رشد و یادگیری، در شرایط آرمانی مقدار آماره F ، ۰/۰۰۲ است و سطح معناداری آن بیشتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط آرمانی، امکان

استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود ندارد.

فرضیه پنجم: امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی و بعد مشتری و بعد فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

در شرایط فعلی: ضریب همبستگی به دست آمده $0/78$ می‌باشد که حاکی از همبستگی بین بعد رشد و یادگیری و امکان استقرار راهبرد می‌باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد رشد و یادگیری با توجه به سایر ابعاد، در شرایط فعلی مقدار آماره F ، $7/257$ است و سطح معناداری آن کمتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط فعلی شرکت‌ها، امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی و بعد مشتری و بعد فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.

در شرایط آرمانی: از تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته و بر اساس جدول ۱، ضریب همبستگی به دست آمده $0/727$ می‌باشد که حاکی از همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می‌باشد و بر اساس تحلیل واریانس متغیر بعد رشد و یادگیری با توجه به سایر ابعاد، در شرایط آرمانی مقدار آماره F ، $5/22$ است و سطح معناداری آن بیشتر از یک درصد است. بنابراین در شرایط آرمانی، امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی و بعد مشتری و بعد فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود ندارد.

جدول ۲) خلاصه نتایج آزمون فرضیات

ردیف	فرضیه	نتیجه
۱	امکان استقرار بعد مالی در ارزیابی عملکرد شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.	تأیید
۲	امکان استقرار بعد مشتری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.	عدم تأیید
۳	امکان استقرار بعد فرایند کسب و کار با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.	تأیید
۴	امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.	عدم تأیید
۵	امکان استقرار بعد رشد و یادگیری با توجه به بعد مالی و بعد مشتری و بعد فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند وجود دارد.	تأیید

۶- نتیجه

بطور کلی می‌توان گفت کارت امتیازی متوازن یکی از مهم‌ترین ابزار ایجاد همگرایی در سازمان‌ها می‌باشد. با شکل‌گیری این نقشه استراتژیک، کارکنان مأموریت و استراتژی‌ها را دریافته و در جهت دستیابی به اهداف مشترک به همکاری می‌پردازند. آنها با ترسیم یک نقشه استراتژی به شناخت عمیق‌تری نسبت به نیازهای مشتریان دست می‌یابند. تحقیقات پیرامون مشتریان یکی از اصلی‌ترین اقداماتی است که در فرایند تهیه کارت امتیازی متوازن و به تبع ترسیم نقشه استراتژی، صورت گرفته است. تحقیق حاضر با هدف امکان‌سنجی استقرار معیارهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن (BSC)، در شرایط فعلی و آرمانی طراحی شده و در هرکدام از فرضیه‌های تحقیق، یکی از ابعاد هم در شرایط فعلی و هم در شرایط آرمانی بررسی شده است و در فرضیه آخر استقرار راهبرد در چهار بعد، امکان‌سنجی شده است. فرضیه‌های مربوط به بعد مالی و کسب و کار تأیید و فرضیه‌های مربوط به مشتری و یادگیری تأیید نشده است. فرضیه آخر که مربوط به چهار معیار می‌باشد تأیید شد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی این پژوهش که امکان استقرار راهبردهای شرکت با رویکرد کارت امتیازی متوازن می‌باشد، امکان‌پذیر است.

نکته قابل توجه آن است که کارت امتیاز متوازن تنها یک الگو است و باید با توجه به عوامل مشخصه صنایع و سازمان‌ها مورد تعدیل قرار گیرد. هم‌چنین استفاده صرف از یک روش، بدون بررسی نتایجی که ممکن است برای یک سازمان داشته باشد، می‌تواند به گمراهی بینجامد. از این رو بهتر است که صنایع علاوه بر آن که از الگوهای نوین استفاده می‌کنند، به این امر نیز توجه داشته باشد که بکارگیری چنین الگوهایی تا چه حد به بهبود عملکرد صنایع می‌انجامد. با توجه به مزایای عمده کارت امتیازی متوازن (BSC) که در متن مقاله ذکر شده است، پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های بزرگ تحقیقات تخصصی‌تری در زمینه استقرار این نظام انجام داده و در صورت قابل توجیه بودن استقرار آن، اقدامات لازم جهت پیاده‌سازی و به‌کارگیری روش کارت امتیازی متوازن (BSC) را انجام دهند، و هم‌چنین در جهت استفاده از این نظام کوشش نموده

و با توجه به وجود جنبه‌های مختلف و پیش‌نیازهای لازم، شاخص‌سازی مناسبی را در جهت دستیابی به اهداف و راهبردهای خود بر اساس نقشه راهبرد شرکت خود انجام دهند. در نهایت با توجه به هزینه‌بر بودن پیاده‌سازی این نظام، دقت و تمرکز زیادی را در مرحله تدوین راهبرد خود و تهیه نقشه آن داشته باشند.

منابع

۱. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۲). "ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها". تدبیر، سال دهم، ش ۹۸ (آذر): ۳۶-۴۲.
۲. جزنی، نسرین (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
۳. خاکسار، منصور؛ خزدوزی، بیژن؛ صادقی، علی قنبر (۱۳۸۸). "ارزیابی عملکرد از طریق کارت ارزیابی متوازن، مطالعه موردی: بنیاد شهید استان کردستان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
۴. خواجوی، شکرالله؛ سروری، یوسف (۱۳۹۱). "امکان‌سنجی اجرای ارزیابی متوازن، مطالعه موردی: شرکت‌های پتروشیمی جنوب کشور". حسابداری مدیریت، سال پنجم، ش ۱۲ (بهار): ۳۵-۴۹.
۵. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۴). مدیریت منابع انسانی. مشهد: دانشگاه فردوسی.
۶. دسلر، گلری (۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دولان، شیمون؛ شولر، رندال (۱۳۷۸). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. رابینز، استیفن (۱۳۸۳). رفتار سازمانی، ج ۳. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رضایی قهرمان، محمدرضا؛ آقاسیدحسینی، رضا (۱۳۹۰). دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی. تهران: برگا.
۱۰. سلطانی، ایرج (۱۳۸۱). مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی. اصفهان: ارکان.

۱۱. سلطانی، ایرج؛ موسویان، اکبر (۱۳۸۴). "بررسی زمینه‌های ساختاری و انسانی استقرار و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت ذوب آهن اصفهان". در: مجموعه مقالات سومین کنفرانس مدیریت. تهران: گروه پژوهشی آریانا: ۱-۱۱.
۱۲. قنادان، علیرضا؛ شریفی، آزاده (۱۳۸۷). "کاربرد کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد سیستم‌های جامع و یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی: مروری بر ادبیات تحقیق". در: مجموعه مقالات اولین کنفرانس سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان. تهران: دانشگاه علم و صنعت: ۱-۲۳.
۱۳. مهرگان، محمدرضا؛ دهقان نیری، محمود (۱۳۸۸). "رویکرد منسجم BSC-TOPSIS جهت ارزیابی دانشکده‌های مدیریت برتر دانشگاه‌های استان تهران". مدیریت صنعتی، دوره ۱، ش ۲ (بهار و تابستان): ۱۵۳-۱۶۸.
۱۴. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۲). مدل سرآمدی *EFQM* از ایده تا عمل. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی؛ سرآمد.
15. Arban, A.; Buglino, L (2003). "A multimentional performance model for consolidating balanced scorecards". *Journal advances in engineering software*, Vol. 34, No. 6: 339-349.
16. Banker, R.; Potter, G; Srinivasan, D. (2000). "An empirical investigation of an incentive paln that include nonfinancial performance measures". *Journal The Accounting Review*, Vol 75, No. 3: 65-92.
17. Davis, S.; Alberight, T. (2004). "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". *Journal Management Accounting Research*, Vol. 15, Issue 2: 135-153.
18. Epstein, M.; Manzoni, J. F. (1998). "Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to alanced scorecards".

- European Management Journal*, Vol. 16, No. 2: 190-203.
19. Evans, N. (2005). "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 5: 376-390.
 20. Hoque, Z.; James, W. (2000). "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance". *Journal Management Accounting Research*, Vol. 12, Issue 1: 1-18.
 21. Ittner, C.; Larcker, D.; Randall, T. (2003). "Performance implications of strategic performance measurement in financial services Firms". *Journal Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 7-8: 715-741.
 22. Kaplan, R. S.; Norton. P. D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review (January-February): 75-85.
 23. ----- (2000). "Translating strategy into action: The balanced scorecard, harward business Review (September- October), No. 2: 167-176.
 24. Papp, Raymond (1999). "Business-IT alignment: productivity paradox payoff?". *Journal Industrial Management & Data systems*, Vol. 99, Issue 8: 367- 373.
 25. Propper, C.; Debora, W. (2003). "The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector". *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, No. 2: 250-267.

