



دانشگاه صنعتی اصفهان

دانشکده صنایع و مرکز برنامه‌ریزی سیستم‌ها

**مدیریت عملکرد متوازن
بر مبنای تلفیق مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین‌کانری
(مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)**

پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی

حمید رضا موسی‌خانی

استاد راهنما

دکتر بهروز ارباب‌شیرانی

به نام خدا



دانشگاه صنعتی اصفهان

دانشکده صنایع و مرکز برنامه‌ریزی سیستم‌ها

**مدیریت عملکرد متوازن
بر مبنای تلفیق مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین‌کانری
(مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)**

پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی

حمید رضا موسی‌خانی

استاد راهنما

دکتر بهروز ارباب‌شیرانی



دانشگاه صنعتی اصفهان

دانشکده صنایع و مرکز برنامه‌ریزی سیستم‌ها

پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی
آقای حمید رضا موسی‌خانی

تحت عنوان

**مدیریت عملکرد متوازن
بر مبنای تلفیق مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین‌کانری
(مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)**

در تاریخ توسط کمیته‌ی تخصصی زیر مورد بررسی و تصویب نهایی قرار گرفت.

۱- استاد راهنمای پایان‌نامه دکتر بهروز ارباب شیرانی

۲- استاد مشاور پایان‌نامه دکتر غلامعلی رئیسی اردلی

۳- استاد داور دکتر علی زینل همدانی

۴- استاد داور دکتر آرش شاهین

سرپرست تحصیلات تکمیلی دانشکده دکتر مهدی بیجاری

من لم يشكر المخلوق، لم يشكر الخالق

تلاش و کوشش انسان همواره راهگشای همه مشکلات او خواهد بود. به راستی سعی و تلاش انسان ها جز رسیدن به اهداف والای انسانی، نیست. بدون شک برای رسیدن به این اهداف والا، نیاز به استفاده از دانش و تجربیات افرادی است که بر فراز این قله ایستاده اند. لذا وظیفه انسانی ایجاب می کند تا از زحمت این عزیزان، تشکر و قدردانی به عمل آید. جا دارد از زحمات فراوان اساتید ارجمند جناب آقای دکتر ارباب شیرانی و جناب آقای دکتر رئیسی که مرا در طول انجام این پروژه راهنمایی نمودند، سپاسگزاری نمایم و نیز از اساتید محترم جناب آقای دکتر همدانی و جناب آقای دکتر شاهین تشکر کنم. همچنین از کارشناسان بخش تدوین استراتژی های سازمان، تحقیق و توسعه و کتابخانه شرکت فولاد مبارکه کمال تشکر را دارم.

کلیه‌ی حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات،
ابتکارات و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع
این پایان‌نامه (رساله) متعلق به دانشگاه صنعتی
اصفهان است.

تقدیم بہ:

ہمسفر جہانگیر

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
یک	فهرست مطالب
سه	فهرست اشکال
چهار	فهرست جداول
۱	چکیده
فصل اول: کلیات	
۲	۱-۱ مقدمه
۳	۲-۱ اهمیت موضوع
۴	۳-۱ تعریف مسئله
۴	۴-۱ سوالات پژوهشی
۴	۵-۱ اهداف پژوهش
۵	۶-۱ فرضیه مورد آزمون
۵	۷-۱ روش تحقیق
۵	۸-۱ ساختار تحقیق
فصل دوم: مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش	
۶	۱-۲ مقدمه
۷	۱-۱-۲ تاریخچه ارزیابی عملکرد
۸	۲-۱-۲ تعریف و مفهوم عملکرد و ارزیابی عملکرد
۸	۳-۱-۲ سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن
۹	۲-۲ ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۹	۳-۲ مدل‌های ارزیابی عملکرد
۱۰	۱-۳-۲ نمودار نیمه عمر
۱۱	۲-۳-۲ مدل اسکور
۱۱	۳-۳-۲ جایزه دمیگ
۱۲	۴-۳-۲ جایزه ملی مالکوم بالدريج
۱۲	۵-۳-۲ مدل تعالی سازمانی
۱۳	۶-۳-۲ مدل منشور عملکرد
۱۵	۷-۳-۲ الگوبرداری
۱۵	۸-۳-۲ مدیریت بر مبنای هدف
۱۵	۴-۲ مدل کارت امتیازی متوازن
۱۶	۱-۴-۲ نقاط قوت و ضعف مدل کارت امتیازی متوازن
۱۷	۲-۴-۲ چالش‌های پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در ایران
۱۷	۳-۴-۲ مروری بر مطالعات انجام شده مدل کارت امتیازی متوازن
۲۱	۵-۲ مدل هوشین کانری
۲۱	۱-۵-۲ تاریخچه برنامه ریزی هوشین کانری
۲۲	۲-۵-۲ آشنایی با مدیریت هوشین کانری

۲۴	مزایای استفاده از مدل هوشین کانری در سازمان	۳-۵-۲
۲۶	نتیجه گیری	۶-۲

فصل سوم: معرفی مدل پیشنهادی

۲۷	مقدمه	۱-۳
۲۷	مقایسه مدل های هوشین کانری و کارت امتیازی متوازن	۲-۳
۲۸	چارچوب کانجی	۱-۲-۳
۳۱	چارچوب اوتلی	۲-۲-۳
۳۴	بررسی زمینه های پشتیبانی دو مدل از یکدیگر	۳-۳
۳۵	مدل پیشنهادی (مدیریت عملکرد متوازن)	۴-۳

فصل چهارم: پیاده سازی مدل و تحلیل نتایج

۴۱	معرفی شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۱-۴
۴۱	تنوع محصولات	۱-۱-۴
۴۲	سیاست ها و خط مشی ها	۲-۱-۴
۴۲	مقدمات اجرای مدل	۲-۴
۴۲	جمع آوری اطلاعات	۱-۲-۴
۴۴	طبقه بندی بر اساس ماهیت پرسشنامه	۲-۲-۴
۴۴	طبقه بندی بر اساس نحوه اجرا	۳-۲-۴
۴۵	روایی	۴-۲-۴
۴۵	پایایی	۵-۲-۴
۴۶	روش های آماری	۶-۲-۴
۴۶	جامعه آماری	۷-۲-۴
۵۳	پیاده سازی مدل در شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۳-۴
۸۳	تجزیه و تحلیل نتایج	۴-۴

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۸۴	مروری اجمالی بر مطالب پایان نامه	۱-۵
۸۴	نتیجه گیری	۲-۵
۸۶	محدودیت ها	۳-۵
۸۶	پیشنهادات	۴-۵

پیوست ها

۸۷	نقشه استراتژی واحدهای زیر مجموعه کمیته تکنولوژی	۱
۹۵	محاسبات فرایند BSC واحدهای زیر مجموعه کمیته تکنولوژی	۲
۱۱۳	اتوماسیون فرایند BSC واحدهای کمیته تکنولوژی توسط نرم افزار BSC Designer	۳
۱۲۸	نتایج وزن اهداف واحدهای کمیته تکنولوژی توسط نرم افزار Expert Choice	۴
۱۳۷	پرسشنامه ها	۵
۱۴۱	خروجی نرم افزار SPSS	۶
۱۴۳	اولویت ها و برنامه های کاری واحدهای زیر مجموعه کمیته تکنولوژی	۷
۱۶۸	منابع	

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۱۰	شکل ۱-۲: منحنی نیمه عمر شرکت آنالوگ دیوایز
۱۱	شکل ۲-۲: مدل اسکور
۱۳	شکل ۳-۲: جایزه ملی مالکوم بالدريج
۱۴	شکل ۴-۲: مدل تعالی سازمانی
۱۴	شکل ۵-۲: مدل منشور عملکرد
۱۶	شکل ۶-۲: عناصر کارت امتیازی متوازن
۲۰	شکل ۷-۲: مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری باری ویچر و سان چو
۲۳	شکل ۸-۲: الگوی برنامه‌ریزی و فرایند اجرای مدل هوشین کانری
۳۸	شکل ۱-۳: مدل پیشنهادی (مدیریت عملکرد متوازن)
۴۳	شکل ۱-۴: کمیته‌های مختلف کاری شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۴۷	شکل ۲-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سمت سازمانی
۵۸	شکل ۳-۴: قسمت‌ها و واحدهای زیر مجموعه کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان
۶۴	شکل ۴-۴: نقشه استراتژی کمیته تکنولوژی
۶۵	شکل ۵-۴: زنجیره علت و معلولی بین دیدگاه‌ها و اهداف کمیته تکنولوژی
۷۷	شکل ۶-۴: ساختار سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد کمیته تکنولوژی
۸۱	شکل ۷-۴: نمودار رادار منظرهای BSC کمیته تکنولوژی
۸۱	شکل ۸-۴: درصد عملکرد BSC کمیته تکنولوژی
۸۱	شکل ۹-۴: درصد عملکرد منظر مالی کمیته تکنولوژی
۸۲	شکل ۱۰-۴: درصد عملکرد منظر مشتری کمیته تکنولوژی
۸۲	شکل ۱۱-۴: درصد عملکرد منظر فرایند داخلی کمیته تکنولوژی
۸۲	شکل ۱۲-۴: درصد عملکرد منظر یادگیری و رشد کمیته تکنولوژی

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲: تفاوت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن.....	۹
جدول ۱-۳: ویژگی‌ها و خصوصیات مدل هوشین کانری	۲۴
جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد جامعه آماری پاسخ‌دهندگان به تفکیک سمت سازمانی	۴۶
جدول ۲-۴: ارزیابی نیاز سازمان به استقرار رویکرد کارت امتیازی متوازن	۴۸
جدول ۳-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ سوال‌های مربوط به فرضیه ۲	۵۰
جدول ۴-۴: مقایسه میانگین نمره فرضیه ۲ در شرکت فولاد مبارکه اصفهان با میانگین فرضی ۳	۵۲
جدول ۵-۴: مقاصد استراتژی و اهداف کلان شرکت فولاد مبارکه اصفهان (افق ۱۴۰۴)	۵۴
جدول ۶-۴: استراتژی‌های اصلی و اختصاصی شرکت در ۸ محور.....	۵۵
جدول ۷-۴: اهداف عملیاتی کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۵۹
جدول ۸-۴: ارجاع اهداف و زیر اهداف عملیاتی به مدل کارت امتیازی متوازن	۶۱
جدول ۹-۴: اهداف کمی کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان	۶۶
جدول ۱۰-۴: اولویت‌ها و برنامه‌های کاری واحد مهندسی صنایع	۶۹
جدول ۱۱-۴: تخصیص امتیازات عددی ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم	۷۵
جدول ۱۳-۴: درصد عملکرد هر یک از منظرهای کارت امتیازی متوازن و کمیته تکنولوژی	۷۸
جدول ۱۲-۴: بهبود مستمر بر اساس نتایج حاصل از بازنگری استراتژی‌ها.....	۸۳

چکیده

کارت امتیازی متوازن (BSC) علاوه بر آن که یک ابزار ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود امروزه به‌عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک نیز در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل BSC به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا کسب و کار خود را با استراتژی‌های جدید هم‌راستا و هم‌سو نمایند. گسترش استفاده از BSC باعث شده است تا قوت‌ها و ضعف‌های آن در عمل آشکار شود. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در مورد نقاط ضعف مدل کارت امتیازی متوازن و چالش‌های پیاده‌سازی آن در سازمان‌هایی که دارای فرایندها، دانش و ساختار سازمانی نیستند، این پایان‌نامه در صدد ارائه یک راه‌حل جامع برای رفع نقاط ضعف مربوطه و افزایش اثربخشی BSC می‌باشد. لذا ترکیب کارت امتیازی متوازن و تکنیک هوشین کانری (HoshinKanri) مورد توجه قرار می‌گیرد. هوشین کانری یکی از رکن‌های اصلی مدیریت کیفیت جامع است که طی آن فعالیت‌های سازمان برای دستیابی به اهداف کلان، سازماندهی، هم‌سو و هم‌جهت شده و ضمن حرکت هم‌راستا به سوی اهداف، پروژه‌های بهبود در سازمان شناسایی می‌شوند. استفاده از مدل هوشین کانری و تلفیق آن با مدل کارت امتیازی متوازن می‌تواند به ایجاد یک چهارچوب و مدل عملکرد متوازن در سازمان منجر شود و علاوه بر اینکه نقاط ضعف مدل کارت امتیازی متوازن را بهبود دهد، بستر را برای پیاده‌سازی آن و گرفتن نتایج واقعی آماده نماید. پس از توسعه مدل تلفیقی فوق‌الذکر نوبت به اجرا و پیاده‌سازی آن خواهد رسید. اجرا مدل مزبور در کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان پیاده‌سازی شده و نتایج آن مورد بررسی قرار گرفته است.

کلمات کلیدی: عملکرد متوازن، کارت امتیازی متوازن، هوشین کانری، مدیریت استراتژیک

فصل اول کلیات

۱-۱ مقدمه

در طی دهه گذشته، رقابت جهانی به دلیل تغییرات سریع تکنولوژیکی و ازدیاد تنوع محصولات، افزایش سریعی پیدا نموده است که این امر باعث تأکید بر نقش بهبود مستمر عملکرد سازمان به عنوان یک نیاز رقابتی و استراتژیک در بسیاری از بنگاه‌ها در سراسر دنیا شده است. کارت امتیازی متوازن^۱ و هوشین کانری^۲ دو مدلی هستند که به سازمان‌ها در جهت بهبود عملکردشان کمک می‌نمایند.

کارت امتیازی متوازن یکی از ابزارهای مناسب و کارآمد در ارزیابی عملکرد و اندازه‌گیری میزان تحقق اهداف و استراتژی‌های یک سازمان می‌باشد. کارت امتیازی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی می‌باشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های کلیدی خود را پایش و کنترل نمایند [۱]. رابرت کاپلان^۳ و دیوید نورتون^۴ آفرینندگان این شاهکار در عرصه مدیریت عملکرد به شمار می‌روند. آن‌ها پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر^۵ را در یک کارت جمع‌آوری نمایند و به تحلیل آن‌ها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از: منظر مالی^۶، منظر مشتری^۷، منظر فرایندهای داخلی کسب و کار^۸، منظر یادگیری و رشد^۹. ایده نهفته

¹ Balanced Scorecard (BSC)

² Hoshin Kanri

³ Kaplan

⁴ Norton

⁵ Perspective

⁶ Financial

⁷ Customers

⁸ Internal Business Process

⁹ Learning and Growth

در این تکنیک برای این است که اگر سازمان بخواهد در بلندمدت به رشد خود ادامه دهد باید به طور متوازن از دیدگاه‌های مختلف، فعالیت‌های سازمان را تحت کنترل داشته باشد [۱].

هوشین کانری^۱، عبارت است از فرایند گام به گام برنامه‌ریزی، اجرا و بازبینی تغییرات موردنظر مدیریت [۲]. هوشین کانری، روشی سیستماتیک برای مدیریت تغییر در فرایندهای اصلی سازمان به شمار می‌رود. با کمک هوشین کانری، اهداف بلندمدت مدیریت می‌تواند به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های قابل درک، واضح، سازگار و قابل دستیابی تبدیل شود که می‌تواند در تمام سطوح و وظایف سازمان به کار گرفته شوند. زمانی که این فعالیت‌ها و خط‌مشی‌ها به کار گرفته شوند، منجر به دسترسی اهداف بلندمدت و بالطبع پیشرفت قابل ملاحظه و پیوسته خواهد شد [۳].

این تحقیق به ارائه روشی برای پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و چگونگی هم‌راستاسازی آن با مدل هوشین کانری می‌پردازد.

۲-۱ اهمیت موضوع

پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر، بهره‌وری را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران امروزه در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند [۴]. از کامل ترین و جامع ترین روش‌های موجود که در عصر حاضر بسیار مورد استقبال قرار گرفته و شرکت‌های معتبر جهان مثل، موبیل^۲، اچ پی^۳، شل^۴، ای ام دی^۵ آن را پیاده‌سازی و از دستاوردهای آن استفاده می‌نمایند روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد. این روش بر مبنای استراتژی، عملکرد کلیه اجزای سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت در آورده و آن را با برنامه‌ها و اهداف سازمان مقایسه می‌کند و میزان موفقیت، خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی را اندازه گیری و ارزیابی می‌نماید [۵]. کارت امتیازی متوازن از هنگام معرفی تا کنون توسط بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک، دولتی و غیر دولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی به کار رفته و از اینرو نقاط ضعف و قوت آن در عمل مشخص شده است. با توجه به گسترش مدل کارت امتیازی متوازن در دنیا، می‌توان با تلفیق مدل‌های ارزیابی عملکرد مانند مدل هوشین کانری، برخی از نقاط ضعف مدل BSC را مرتفع ساخت.

¹ Hoshin Kanri

² MOBIL

³ HP

⁴ SHELL

⁵ AMD

۳-۱ تعریف مسئله

اگر فعالیتی قابل اندازه گیری نباشد قابل کنترل نخواهد بود و اگر قابل کنترل نباشد، قابل مدیریت نخواهد بود. تشخیص و اعمال تغییر در هر مؤسسه از مهم ترین وظایف مدیریت به شمار می آید. این گونه تغییرات، بدون داشتن بینش و آگاهی کافی از علت آن اثربخش نخواهد بود. همچنین در بسیاری از سازمان ها، رویکرد استاندارد برای طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد وجود ندارد. در نتیجه بسیاری از برنامه های مدیریت کیفیت، از شاخص های ارزیابی عملکرد برای اندازه گیری موفقیت برنامه ها به طور کامل بهره نمی برند. تنوع کاری سازمان ها، در حال حاضر بسیار گسترده و انتظارات جامعه نسبت به آن ها همواره رو به افزایش است. از نظر جامعه، سازمان ها در حال حاضر رسالت و مأموریتی به مراتب گسترده تر را بر دوش دارند. بنابراین اداره آن پیچیده تر و تخصصی تر شده است و سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند به انتظارات ذینفعان در قالب اهداف و مأموریت ها، جامعه عمل پوشانند. اما حصول اطمینان از تحقق این انتظارات، با توجه به ماهیت پیچیده آن ها، نیاز به نظام ارزیابی مستمر دارد. نظامی که به ابزار دقیق نرم افزاری و مغزافزاری مجهز و قابلیت نهادینه شدن برای تمامی سطوح سازمانی را داشته باشد و همچنین نتایج آن مسیر بهبود عملکرد را هموار سازد. کنترل به طور عام و ارزیابی عملکرد به طور خاص، از مهم ترین مکانیزم های اجرایی برای اعمال مدیریت اثربخش است [۶].

تغییر سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای نوین از مهم ترین اقدامات مدیریتی برای ایجاد تحول و حرکت به سمت تعالی سازمانی تلقی می شود. از اینرو امروزه، هم در بعد نظری و هم در بعد عملی، مقوله ارزیابی عملکرد (خصوصاً در سطح سازمانی) مورد توجه شدید صاحب نظران و مدیران واقع شده است [۷]. از اینرو این پژوهش به دنبال ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد سازمان که از تلفیق دو مدل کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری به دست می آید، می باشد.

۴-۱ سوالات پژوهشی

سوالات پژوهشی که پژوهشگر در اینجا به دنبال پاسخ آن ها است، عبارتند از:
چگونه با ترکیب هوشین کانری با مدل کارت امتیازی متوازن می توان برخی از نقاط ضعف مدل کارت امتیازی متوازن را بهبود داد؟
الگوی تلفیقی و اجرای آن در شرکت فولاد مبارکه چه نتایجی را به همراه دارد؟

۵-۱ اهداف پژوهش

در این پژوهش هدف آن است که با به کارگیری و ترکیب دو مدل کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری به ایجاد یک چارچوب عملکرد متوازن کمک نموده و سازمان را در موارد زیر یاری نماید:

- طراحی کارت امتیازی متوازن منطبق با معیارهای مدل هوشین کانری.
- شفاف سازی و به روز کردن استراتژی های سازمان و تسهیل در فرایند پیاده سازی آن ها.
- تمرکز، نظم و ترتیب در سازمان.
- پاسخ گویی در قبال اهداف سازمانی و منابع در کلیه سطوح سازمانی.

۶-۱ فرضیه مورد آزمون

- در این پژوهش، پژوهشگر بر آن است که فرضیه زیر را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد:
- ۱- کارت امتیازی متوازن در عین دارا بودن مزیت‌های قابل توجه در مرحله اجرا و پیاده‌سازی دارای کاستی‌هایی می‌باشد.
 - ۲- مدل هوشین کانری می‌تواند با BSC ترکیب شده و بخشی از کاستی‌های BSC را پوشش دهد.
 - ۳- پیاده‌سازی مدل تلفیقی BSC و هوشین کانری می‌تواند در اندازه‌گیری عملکرد یک سازمان مفید و موثر واقع شود.

۷-۱ روش تحقیق

به منظور انجام این پژوهش اطلاعات لازم در مورد مفاهیم اندازه‌گیری عملکرد و روش‌های اندازه‌گیری عملکرد از جمله کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری جمع‌آوری شده، سپس روشی به منظور استفاده از ترکیب این دو مدل ارائه می‌گردد. در نهایت مدل ارائه شده در کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان پیاده‌سازی می‌شود.

اطلاعات و داده‌های لازم به دو روش جمع‌آوری شده است:

مطالعات کتابخانه‌ای

مطالعات میدانی

در بخش مطالعات کتابخانه‌ای از منابع مربوطه از جمله کتب، مقالات تخصصی، مجلات، بروشورها و مطالب مندرج در اینترنت استفاده شده است. مقالات تخصصی مورد استفاده نیز از مجلات معتبر خارجی استخراج شده است.

در قسمت مطالعات میدانی از نظرات کارشناسان اندازه‌گیری عملکرد، مدیران و کارشناسان مکان تحقیق استفاده شده است.

۸-۱ ساختار تحقیق

در فصل حاضر کلیاتی در مورد این تحقیق بیان شد. در فصل‌های آتی به بررسی دقیق‌تر مسئله خواهیم پرداخت. ساختار این پژوهش در ادامه بدین صورت است، در فصل دوم به مرور ادبیات در زمینه مفاهیم کارت امتیازی متوازن، مدل هوشین کانری، اندازه‌گیری عملکرد، ساختارهای مختلف اندازه‌گیری عملکرد و سایر مفاهیم مرتبط به این موضوع پرداخته می‌شود. فصل سوم شامل سه بخش می‌باشد که به بررسی مفاهیم مورد نیاز برای انجام این پژوهش می‌پردازد، در بخش اول به بررسی نقاط قوت و ضعف دو مدل کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری پرداخته شده، در بخش دوم به مقایسه دو مدل و زمینه‌هایی که دو مدل یکدیگر را پشتیبانی می‌نمایند، پرداخته و در بخش سوم مدل پیشنهادی و چگونگی پیاده‌سازی آن ارائه می‌شود. در فصل چهارم، مدل پیشنهادی به صورت موردی در کمیته تکنولوژی شرکت فولاد مبارکه اصفهان، اجرا، پیاده‌سازی و نتایج حاصله ارائه شده و در نهایت در فصل پنجم نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ذکر می‌شود.

فصل دوم

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

سرعت تغییرات و تحولات موجود در جوامع کنونی و تغییر انتظارات و خواسته‌ها و مطالبات مردم از دولت‌ها در عصر حاضر از یک طرف و لزوم بهره‌گیری کارآمد و اثربخش از منابع محدود جامعه از طرفی دیگر موجب شده است تا مدیریت بهینه نیازها و پاسخ‌گویی به نیازهای جوامع امری ناگزیر از سوی دولت‌ها تلقی گردد. یکی از مهمترین نظام‌هایی که دولت‌ها جهت اطمینان از کارآمدی عملکرد خود و هر یک از دستگاه‌های اجرایی خود به کار می‌گیرند، نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد [۸]. مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخ‌گو باشند. همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند [۵].

بنابراین، بررسی نتایج عملکرد یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است [۸]. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تأمین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر، کیفیت، ارتقاء رضایت‌مندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است.

در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به طور صحیح و مستمر انجام شود در بخش دولتی موجب ارتقاء و پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقاء مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقاء کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود. نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد، به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف این‌گونه چارچوب‌ها کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است [۷].

۱-۲-۱ تاریخچه ارزیابی عملکرد

در فاصله بین ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ تقریباً ۳۶۱۵ مقاله در زمینه ارزیابی عملکرد چاپ شده است. در ایالات متحده، در ۱۹۹۶ در هر هفته دو کتاب جدید در این زمینه به بازار ارائه می‌شد [۹].

بررسی‌ها و مطالعات نشان می‌دهد که نوعی تحول و انقلاب در سنجش عملکرد سازمانی رخ داده است. تا ۱۰ سال پیش توجه اندکی به عملکرد غیرمالی از سوی کارکنان و مدیران اجرایی ارشد می‌شد. به تازگی بسیاری از سازمان‌ها بر ارتباط ابعاد مالی و غیرمالی عملکرد، تأکید زیادی کرده‌اند. برای مثال، ایالات متحده از ۱۹۹۶ تأکید قابل توجهی بر شاخص‌های غیرمالی عملکرد برای تهیه گزارش‌های عمومی و سالیانه کرده است. همچنین پژوهشگران دانشگاه میشیگان^۱، مدرسه عالی اقتصاد استکهلم سوئد^۲ دریافتند که بین رضایت مشتریان و عملکرد مالی شرکت‌ها، همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. یعنی یک درصد افزایش رضایت مشتریان همراه با ۷/۴۸ دلار درصد خالص درآمد می‌باشد [۹].

نکته مهم و بسیار حیاتی این است که پایه و اساس سنجش ارزیابی عملکرد تغییر یافته است. به بیانی دیگر، امروزه ارزیابی عملکرد با چالش‌هایی روبه‌رو شده و مستلزم دامنه جدیدی از شاخص‌های عملکرد می‌باشد. بسیاری از انتقادات وارده بر سیستم‌های سنتی سنجش عملکرد، ناشی از ناکامی آن‌ها در سنجش و نظارت بر ابعاد عملکرد از طریق تمرکز نسبتاً جامع بر شاخص‌های مالی می‌باشد. شرکت‌ها و سازمان‌های پیش‌تاز و متعالی در جست‌وجوی راه‌های تلفیق‌داری‌های سازمانی نظیر: مدیریت کیفیت، توجه به مشتری، تحقیق و توسعه و نوآوری در ارزیابی منظم عملکردشان می‌باشند. بسیاری از نویسندگان، مسایل مربوط به ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مالی را بحث و مطرح کرده‌اند. این شاخص‌ها اغلب به طور ناقص و کلی تعریف می‌شوند. شاخص‌های سنتی (قدیمی) عملکرد ممکن است برای محیط نوین کسب و کار و واقعیت‌های رقابتی موجود مناسب نباشند [۱۰].

به هر حال، بررسی پیشینه ارزیابی عملکرد بیانگر دو مرحله یا فاز اصلی در این زمینه است. مرحله اول از اواخر ۱۸۸۰ تا ۱۹۸۰ میلادی را در بر می‌گیرد که در آن بر شاخص‌های مالی نظیر سود، بازدهی سرمایه و بهره‌وری، تأکید شده است. مرحله دوم از اواخر دهه ۱۹۸۰ شروع شده و نتیجه تغییرات در بازار جهانی کسب و کار است. در

¹ Michigan

² Stockholm Sweden

این دوره شرکت‌ها سهم بازار خود را از دست دادند و جای آن‌ها را شرکت‌هایی گرفتند که قادر به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت بالا همراه با هزینه‌های پایین‌تر و تنوع بیشتر بودند [۱۱].

۲-۱-۲ تعریف و مفهوم عملکرد و ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و مدرن در این مورد وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، تعمیم پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد [۱۲].

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارش‌ها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم‌افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است [۱۳]. اما با وجود مدل‌ها و چارچوب‌های فراوان در این زمینه برخی مدل‌های مفهومی محققان بیشترین اثر را بر روی شکل‌دهی این زمینه خاص داشته‌اند. اما به‌منظور بررسی مدل‌های ارزیابی عملکرد ارائه تعریفی از آن ضروری است.

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که می‌توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد [۱۴]:

۱. اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی‌ها است.
 ۲. اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد و الگوبرداری از سازمان‌های دیگر است.
 ۳. اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.
- به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن دانست [۱۲].

۳-۱-۲ سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

سیستم‌های ارزیابی عملکرد دارای سابقه چند ده ساله هستند که معمولاً در متون مدیریت این سیستم‌ها به دو دسته کلی، سیستم‌های سنتی و سیستم‌های مدرن تقسیم می‌شوند. به‌طور کلی در سیستم‌های سنتی تأکید زیادی بر افراد به عنوان موضوع مورد ارزیابی وجود دارد و این در حالی است که در سیستم‌های مدرن این تأکید بر فرایندها می‌باشد [۱۴]. جدول (۲-۱) تفاوت سیستم‌های ارزیابی سنتی و مدرن را نشان می‌دهد.