

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

به نام خدا



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده ی روانشناسی و علوم تربیتی

ارزیابی عملکرد شرکت پارس خودرو با استفاده از کارت امتیازی متوازن (Balanced scorecard)

استاد راهنما : جناب آقای دکتر عباس عباس پور

استاد مشاور : جناب آقای دکتر مرتضی جعفرزاده

استاد داور : جناب آقای دکتر حمید رحیمیان

پژوهشگر: مجتبی مظفری

تابستان ۸۹

"با تقدیر و تشکر از اساتید راهنما و

مشاور و دیگر اساتید ارجمند گروه

مدیریت و برنامه ریزی آموزشی"

فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۱	چکیده
	فصل اوّل (کلیّات تحقیق)
۳	مقدمه
۶	بیان مسئله
۹	اهمّیت و ضرورت تحقیق
۱۴	متغیرهای تحقیق
۱۴	اهداف تحقیق
۱۵	فرضیه های تحقیق
۱۵	تعریف مفاهیم و متغیرها
۱۷	تعریف عملیاتی متغیرها
	فصل دوّم (ادبیات نظری و تجربی پژوهش)
۲۰	مقدمه
۲۱	الف (مبانی نظری

۳۲	تعریف کارت امتیازی متوازن
۳۳	چگونگی شکل گیری کارت امتیازی متوازن
۳۶	سیر تکامل کارت امتیازی متوازن
۳۶	ویژگی های کارت امتیازی متوازن
۳۸	روش کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
۴۰	راهبرد و کارت امتیازی متوازن
۴۳	ابعاد کارت امتیازی متوازن
۶۸	کاربردهای کارت امتیازی متوازن
۷۴	مراحل ساخت کارت امتیازی متوازن
۷۷	موانع موجود در راه استقرار کارت امتیازی متوازن
۷۸	ب (پیشینه ی تحقیق
۷۸	تحقیقات داخلی
۸۲	تحقیقات خارج از کشور
۸۵	ج (چارچوب نظری و الگوی تحقیق

فصل سوّم (روش شناسی تحقیق)

۹۲	مقدمه
۹۳	روش تحقیق
۹۳	جامعه ی آماری
۹۴	نمونه ی آماری
۹۴	ابزار و روش های جمع آوری داده ها
۹۵	قلمرو پژوهش
۹۶	روش سنجش پایایی پرسش نامه
۹۷	روش سنجش روایی پرسش نامه
۹۸	روش های تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات
۱۰۲	آزمون کالموگروف – اسمیرنف
۱۰۲	آزمون فریدمن
103	محدودیت های تحقیق
104	خلاصه ی فصل

فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده ها)

۱۰۶	مقدمه
۱۰۷	معرفی شرکت
۱۱۰	تحلیل توصیفی
۱۱۶	تحلیل استنباطی
۱۱۶	۱- بررسی نرمال و یکنواخت بودن داده ها
۱۱۷	۲- امتیازدهی به شاخص ها و سنجه ها و ابعاد مورد نظر
۱۱۷	فرضیه ی فرعی ۱
۱۲۱	فرضیه ی فرعی ۲
۱۲۴	فرضیه ی فرعی ۳
۱۲۸	فرضیه ی فرعی ۴
۱۳۱	۳- آزمون friedman
۱۳۲	۴- بررسی رابطه و همبستگی بین ابعاد با آزمون کندال (Kendalls tau-b)
۱۳۵	فرضیه ی اصلی تحقیق
۱۳۶	خلاصه

فصل پنجم (بحث و نتیجه گیری)

۱۳۸	مقدمه
۱۳۹	خلاصه ی یافته های پژوهشی
۱۴۰	بحث و بررسی در مورد فرضیه ی اصلی
۱۴۱	بحث و بررسی در مورد فرضیه های فرعی پژوهشی
۱۴۴	روابط و توازن بین ابعاد کارت امتیازی
۱۴۴	پیشنهادات
۱۴۶	فهرست منابع
۱۵۳	پیوست ها
۱۵۴	پیوست (۱) پرسش نامه
۱۵۹	پیوست (۲) کوتاه نوشته ها

فهرست اشکال

شماره صفحه	عنوان شکل
۴۱	شکل ۱: ترجمه ی یک مأموریت به نتایج مورد انتظار
۴۲	شکل ۲: روش ارزیابی متوازن، وسیله ای برای عملیاتی کردن راهبرد
۵۱	شکل ۳: معیارهای مرکزی مشتریان
۵۴	شکل ۴: الگوی میانجی و عوامل مقدم
۵۵	شکل ۵: الگوی ارزیابی میزان اثربخشی
۵۹	شکل ۶: بُعد فرآیندهای داخلی
۶۳	شکل ۷: چارچوب اندازه گیری رشد و یادگیری
۶۸	شکل ۸: روابط علّت و معلولی در ۴ منظر کارت امتیازی متوازن
۷۱	شکل ۹: فرآیندهای راهبردی در سیستم ارزیابی عملکرد
۷۴	شکل ۱۰: مراحل کارت امتیازی متوازن

فهرست جداول

شماره صفحه	عنوان جدول
۱۱۱	جدول (۴-۱): توزیع فراوانی جنسیت
۱۱۲	جدول (۴-۲): توزیع فراوانی سن
۱۱۳	جدول (۴-۳): توزیع فراوانی سطح تحصیلات
۱۱۵	جدول (۴-۴): توزیع فراوانی میزان سابقه ی کار
۵۶	جدول ۱: کارت امتیازی سازمان محوری در مقابل مشتری محوری
۱۱۶	جدول ۲: بررسی نرمال و یکنواخت بودن داده ها (آزمون kolmogorov-Smirnov)
۱۱۷	جدول ۳: بررسی شاخص جذب مشتری
۱۱۸	جدول ۴: بررسی شاخص نگهداری مشتری
۱۱۸	جدول ۵: بررسی شاخص رضایت مشتری
۱۱۹	جدول ۶: بررسی بُعد مشتری
۱۲۰	جدول ۷: بررسی سنجه های بُعد مشتری
۱۲۱	جدول ۸: بررسی شاخص زیر ساخت های اطلاعاتی
۱۲۱	جدول ۹: بررسی شاخص توانایی

- ۱۲۲ جدول ۱۰: بررسی شاخص انگیزش
- ۱۲۲ جدول ۱۱: بررسی بُعد رشد و یادگیری
- ۱۲۳ جدول ۱۲: بررسی سنجه های بُعد یادگیری
- ۱۲۴ جدول ۱۳: بررسی شاخص تأمین نیاز و جذب مشتریان
- ۱۲۵ جدول ۱۴: بررسی شاخص توجه به کیفیت
- ۱۲۵ جدول ۱۵: بررسی شاخص استخدام
- ۱۲۶ جدول ۱۶: بررسی بُعد فرآیند داخلی کسب و کار
- ۱۲۷ جدول ۱۷: بررسی سنجه های بُعد فرآیند داخلی کسب و کار
- ۱۲۸ جدول ۱۸: بررسی شاخص کاهش هزینه
- ۱۲۸ جدول ۱۹: بررسی شاخص افزایش درآمد
- ۱۲۹ جدول ۲۰: بررسی شاخص مدیریت عوامل محیطی
- ۱۲۹ جدول ۲۱: بررسی بُعد مالی
- ۱۳۰ جدول ۲۲: بررسی سنجه های بُعد مالی
- ۱۳۱ جدول ۲۳: اولویت هر بُعد و شاخص در تأثیر بر عملکرد (آزمون friedman)
- ۱۳۲ جدول ۲۴: بررسی رابطه ی همبستگی بین ابعاد یادگیری و فرآیند داخلی کسب و کار

جدول ۲۵: بررسی رابطه ی همبستگی بین ابعاد یادگیری و مشتری ۱۳۳

جدول ۲۶: بررسی رابطه ی همبستگی بین ابعاد یادگیری و مالی ۱۳۳

جدول ۲۷: بررسی رابطه ی همبستگی بین ابعاد مالی و فرآیند داخلی کسب و کار ۱۳۴

جدول ۲۸: فرضیه ی اصلی تحقیق: امتیازهای چهار بُعد مورد نظر در کارت امتیازی متوازن ۱۳۵

فهرست نمودارها

شماره صفحه	عنوان نمودار
۱۱۱	نمودار (۴-۱)
۱۱۲	نمودار (۴-۲)
۱۱۴	نمودار (۴-۳)
۱۱۵	نمودار (۴-۴)
۱۱۹	نمودار (۶) - نمودار فراوانی شاخص های بُعد مشتری
۱۲۳	نمودار (۱۱) - نمودار فراوانی شاخص های بُعد رشد و یادگیری
۱۲۶	نمودار (۱۶) - نمودار فراوانی شاخص های بُعد فرآیند داخلی کسب و کار
۱۳۰	نمودار (۲۱) - نمودار فراوانی شاخص های بُعد مالی

چکیده ی تحقیق :

کارت امتیازی متوازن^۱ یکی از ابزارهای جدید در زمینه ی ارزیابی^۲ مدیرپریت عملکرد^۳ در سازمان ها می باشد. این ابزار عملکرد سازمان را از چهار منظر مشتری ، رشد و یادگیری ، فرآیندهای داخلی کسب و کار و مالی با توجه به راهبرد سازمان مورد بررسی و ارزیابی قرار می دهد. در تحقیق حاضر به روش توصیفی- پیمایشی با استفاده از کارت امتیازی متوازن ، عملکرد شرکت پارس خودرو در هر یک از چهار بُعد^۴ کارت امتیازی و نیز به لحاظ توازن میان ابعاد مورد بررسی قرار گرفت. به لحاظ کوچک بودن جامعه ی آماری ، نمونه ی مورد نظر به صورت سرشماری از مدیران ارشد و میانی شرکت انتخاب گردید و از میان مشتریان به روش تصادفی ساده تعداد ۱۰۰ نفر انتخاب و با پرسش نامه ی محقق ساخته در چهار بُعد مورد ارزیابی قرار گرفتند. سنجش پایایی ابزار، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ^۵ (۰/۷۸۸) محاسبه و پس از اجرا، به وزن دهی و امتیازبندی شاخص ها و ابعاد مورد نظر پرداخته شد . در نهایت با روش تحلیل توصیفی و استنباطی و با استفاده از آزمون های نا پارامتریک فریدمن^۶، کالموگروف - اسمیرینوف^۷، و همبستگی کندال^۸، این نتیجه به دست آمد که عملکرد شرکت در حدی نسبتاً قابل قبول و متوازن با راهبرد می باشد و در چهار منظر رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، مشتری و مالی ، به ترتیب امتیازاتی در حدود ۳/۰۵ و ۳/۱۲ و ۳/۰۷ و ۳/۰۵ (به نسبت ۵)، دارا می باشد. در رابطه با توازن میان ابعاد نیز نتیجه ی به دست آمده حاکی از معناداری رابطه و توازن میان ابعاد مورد نظر بود.

^۱ - Balanced Scorecard = BSC
^۲ - Appraisal
^۳ - Performance Management
^۴ - Dimension
^۵ - Alpha- Cronbakh
^۶ - Friedman
^۷ - Kolmogorov - Smirnov
^۸ - Kendall Correlation

فصل اوّل : كليّات تحقيق

مقدمه:

امروزه عملکرد و ارزیابی آن مبحث مهمی در سازمان ها به شمار می رود. اغلب گفته می شود اگر نتوانید چیزی را اندازه گیری کنید ، نمی توانید آن را مدیریت کنید. همچنین آنچه اندازه گیری شود ، انجام شدنی نیز هست. و مطمئناً ، تا زمانی که وضعیت موجود عملکرد را ندانیم ، نمی توان عملکرد را بهبود بخشید و یا به اجرای برنامه های عملکردی پرداخت. به عبارتی ، بهبود عملکرد سازمانی و برنامه های توسعه ای باید از آگاهی درباره سطح موجود عملکرد ، هم طبق نتایج و هم مطابق قابلیت ها یا فقدان آنها شروع شود (آرمسترانگ^۹، مترجم: قلیچ لی و غلام زاده، ۱۳۸۵). وقتی از عملکرد صحبت می شود نتیجه ی کار بدست آمده به ذهن متبادر می گردد. در زمینه ی عملکرد ، عده ای عملکرد را برای فرآیند انجام کار و نحوه ی انجام وظایف به کار می برند. مثلاً اگر یک بازیکن ، خوب بازی کند بدون توجه به نتیجه ی بازی وی قضاوت می شود که بازیکن خوب ایفای نقش می نماید و عملکرد خوبی دارد. در طرح جامع ارزیابی عملکرد کارکنان ، منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرآیندکاری می باشد. یعنی در ارزیابی ، چگونگی انجام کار ، و به تعبیری فرآیندکار با نتیجه حاصل شده از فرآیند، توأمأً عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می شود. در عملکرد کارکنان آنچه مهم به نظر می رسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاس های عملکرد برای بهبود مستمر آن است. ارزیابی عملکرد ، فرآیندشناسایی ، مشاهده ، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان ها است . این توصیف مقبول ترین تعریف از ارزیابی می باشد. هر یک از مؤلفه های این تعریف به یک جزء مهم از فرآیند ارزیابی اشاره می کند. مؤلفه شناسایی به فرآیند تعیین اینکه روی چه حوزه هایی متمرکز شود، مربوط می شود. شناسایی به این معنی است که ارزیاب باید به طریقی معین کند که چه چیزی باید مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد. البته آنچه شناسایی می شود باید معیارهای مرتبط با عملکرد باشد و

^۹ - Armestrange

نه ویژگی های غیر مرتبط با آن . مؤلفه ی مشاهده به این امر اشاره دارد که همه ی معیارهای ارزیابی باید به طور مناسب مورد ملاحظه قرار گیرد، به حدی که قضاوت های درستی را ایجاد کند. مؤلفه ی سنجش به مرکز ثقل ارزیابی اشاره می کند . یک ارزیاب باید به طریقی مشاهده های خود را به یک قضاوت ارزشی تبدیل کند، به نحوی که بیانگر سطح عملکرد ارزیابی شونده باشد . از این رو آنان باید به طور یکسان تحت قاعده ای معین عمل کنند و از استانداردهای یکسان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمایند . مؤلفه ی بهبود اشاره دارد به این که ارزیابی عملکرد باید بیش از یک ارزیابی ساده ی عملکرد گذشته باشد و برای کامل شدن ارزیابی باید بر روی بهبود عملکرد آینده تمرکز کرد (عبّاس پور ، ۱۳۸۷).

از دیدگاه بسیاری از افراد ، اندازه گیری ، ابزاری برای کنترل رفتار و ارزشیابی عملکرد گذشته است . با این وجود ، مقیاس های کارت امتیازی متوازن باید به عنوان مبنای یک سیستم مدیریتی که راهبرد را ابلاغ می کند ، افراد و تیم ها را با راهبرد همسو می سازد ، اهداف راهبردی بلند مدت را تعیین می نماید ، برنامه ها را همسو می سازد ، منابع بلند مدت و کوتاه مدت را تخصیص می دهد و سرانجام ، بازخورد و یادگیری درباره ی راهبرد را فراهم می کند ، مورد استفاده واقع شود (Valerei&Blackmon, ۲۰۰۸).

کارت امتیازی متوازن مستلزم این است که مدیران به چهار سؤال اساسی پاسخ دهند . به این معنی که از چهار دیدگاه به کسب و کار خود نگاه کنند :

۱- دیدگاه مشتریان درباره ی ما چگونه است ؟ (دیدگاه مشتری).

۲- آنچه باید در آن عالی باشیم (دیدگاه داخلی).

۳- آیا می توانیم بهبود و ارزش آفرینی را ادامه دهیم ؟ (دیدگاه نو آوری و یادگیری).

۴- توجه ما به سهامداران چگونه است؟ (دیدگاه مالی) (کاپلان و نورتون^{۱۰}، مترجم: ملماسی و سیفی، ۱۳۸۶).

با توجه به اینکه شرکت پارس خودرو یکی از شرکت های مهم و معتبر در صنعت خودروسازی کشور می باشد و عملکرد شرکت و کارکنان آن در خور اهمیت والایی برای مدیران شرکت ، به لحاظ بهره وری و اثر بخشی سازمانی و حفظ مزیت رقابتی در بازار می باشد، ما در تحقیق حاضر سعی بر آن داریم تا عملکرد فعلی شرکت را با استفاده از کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار داده ، و میزان همسوئی راهبردی عملکرد سازمانی را از چهارمنظر مطرح شده در کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار دهیم . امیدواریم که با این تحقیق گامی در جهت بهبود عملکرد شرکت برداشته و مسئولین را در انجام تصمیم گیری های بهتر یاری رسانیم.

^{۱۰} Kaplan & Norton

بیان مسئله :

بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی است بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان و مدیران یک سازمان با آن روبرو می باشند. علی رغم همه ی تلاشهایی که در زمینه طراحی و اجرای سیستم های سنجش و ارزیابی عملکرد صورت گرفته است ، شواهد و مدارک نشان می دهد که مدیران و مسئولان سازمانی، از روشها و سیستم های مورد استفاده در فرآیند ارزیابی راضی نیستند. از طرفی دیگر کارکنان و سایر افرادی که در معرض ارزیابی قرار می گیرند با نوعی بدبینی و به صورتی محافظه کارانه با فرآیند ارزیابی برخورد می کنند که این امر در واقع باعث انحراف و فاصله نسبت به هدف اصلی می شود. یعنی در واقع ، سیستمی که با هدف شناخت وضع موجود ، شناسایی نقاط ضعف و قوت و کمک به بهبود وضعیت و حرکت در جهت وضع مطلوب طراحی و اجرا می شود در پایان نه تنها به هدف خود دست نیافته؛ بلکه نتیجه ای نامطلوب را بر جای گذاشته است. با توجه به این که ارزیابی های سنتی بیشتر عملکرد گذشته و اهداف کوتاه مدت سازمان را مد نظر قرار می دهد و وسیله ای برای کنترل کار کارکنان محسوب می شد دارای نواقص متعددی می باشد. عدم پشتیبانی مدیریت ، غیر قابل اجرا بودن سیستم های ارزیابی ، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه ، عدم تناسب و انطباق سیستم های ارزیابی با واقعیت و راهبرد بلند مدت سازمان ، گذشته نگری و عدم توجه به آینده از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثر بخشی اکثر سیستم های ارزیابی را دچار مشکل می نماید و صاحب نظران را به رفع مشکلات موجود و طراحی سیستم های جدید ترغیب می کند. بر خلاف سیستم های ارزیابی سنتی ، امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری داشته و بر عملکرد کنونی و هدف های آینده کارکنان پافشاری می کند. بنابراین فلسفه ی امروزین ارزیابی عملکرد و آنگونه که دیویس و نیواستروم (۱۳۸۵) تأکید می کنند عبارت است از:

۱- جهت گیری آن به سوی عملکرد است.

۲- بر روی هدف ها و آماج ها پافشاری می کند.

۳- تعیین هدف ها یا هدف گذاری با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان صورت می پذیرد (عباس پور، ۱۳۸۷).

دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت و ارتباط عملکرد فعلی سازمان با آرمان و راهبرد سازمانی از جمله مسائل در خور اهمیت برای مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان ها می باشد ، که توسط سیستم ارزیابی های سنتی کمتر مورد توجه قرار می گرفت.

با توجه به مسائل فوق می توان چنین بیان کرد که سیستم ارزیابی عملکرد باید با محوریت راهبرد سازمانی و برگرفته از راهبرد سازمان باشد . کارت امتیازی متوازن به عنوان یک ابزار جدید اندازه گیری و ارزیابی عملکرد با سابقه کوتاه مدت خود ، توانسته است تا حدّ زیادی مسائل و نواقص سیستم های سنتی در زمینه ی ارزیابی عملکرد را کاهش داده و در خدمت راهبرد سازمانی و هم سو با اهداف، مأموریت و راهبرد سازمان عمل نماید . اهداف راهبردی ، عوامل بحرانی موفقیت ، شاخص ها و برنامه های اجرایی باید برای تمام جنبه های موجود در کارت امتیازی (مالی ، مشتری ، فرآیند داخلی کسب و کار کسب و کار و یادگیری و رشد) تدوین شوند . یک کارت امتیازی خوب باید هم شاخص های نتایج و هم شاخص های سوق دهنده به سوی نتایج آینده را در بر داشته باشد . شاخص های گروه دوم، « محرکه های عملکرد » خوانده می شوند و منابع مصرف شده و فعالیت های انجام شده را توصیف می کنند . ما با گفت و گو در خصوص محرکه های عملکرد ، بر این امر تأکید می کنیم که ، می خواهیم عوامل تأثیر گذار بر نتایج آتی را اندازه بگیریم . این محرکها و نتایج از طریق یک زنجیره ی مسیر و مقصد (روابط علت و معلولی) به هم وابسته اند (اولوه و شوستراند ^{۱۱} ، مترجم: علی سلیمانی ، ۱۳۸۶). بر این اساس، کارت امتیازی متوازن ابزاری مناسب برای درک این واقعیت است که عملکرد فعلی یک شرکت یا واحد کسب و کار تا چه اندازه با راهبرد کلی سازمان هم سو و از چهار منظر یاد شده متوازن میباشد؟

^{۱۱} - Olive & Shostrand