

دانشگاه پیام نور

مرکز کرج

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته

**MBA**

بخش علمی

مدیریت ، اقتصاد ، حسابداری

عنوان پایان نامه :

ارزیابی عملکرد شرکت ماموت بر اساس کارامتیازی متوازن از منظر مشتری

شیرین نوید

استاد راهنما :

دکتر حبیب اله دانایی

استاد مشاور :

دکتر شهرام هاشم نیا

۱۳۹۰/۱۱



دانشگاه پیام نور استان البرز



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز گرج

بسمه تعالی

### تصویب نامه

#### پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت MBA

تحت عنوان: ارزیابی شرکت ماموت بر اساس کارت امتیازی متوازن  
از منظر مشتری

نام و نام خانوادگی: شیرین نوید  
شماره دانشجویی: ۸۶۷۱۰۵۰۹۳

ساعت: ۱۷ - ۱۹

تاریخ دفاع: ۹۰/۱۱/۲۸

درجه ارزشیابی: عالی

نمره: ۱۸/۰۰

اعضای هیات داوران:

امضاء	مرتبۀ علمی	نام و نام خانوادگی	داوران
	استادیار	دکتر حبیب اله دانایی	استاد راهنما
	استادیار	دکتر شهرام هاشم نیا	استاد مشاور
	استادیار	دکتر بهروز لاری سمنانی	استاد داور

ساختمان شماره ۱: گرج، باوارامام  
زاده حسن، بعد از چهار راه مصباح  
ترسیده به میدان استاندارد  
کدپستی: ۳۱۵۷۸ - ۳۶۸۹۹  
تلفن: ۲۸۰۵۸۰۱ - ۲  
۲۸۰۱۰۳۰ - ۲  
۲۸۲۱۵۵۶ - ۹  
دورنگار: ۲۸۰۵۸۰۰  
ساختمان شماره ۲:  
گرج، رجانی شهر، باوار موذن  
ضلع شمالی دانشگاه آزاد اسلامی  
Http://Karaj.tpnu.ac.ir

شماره:

تاریخ:

پیوست:

## چکیده تحقیق

پیچیدگی روزافزون محیط عرصه رقابتی کسب و کار از یک سو و افزایش انتظارات مشتریان از سویی دیگر، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره وری را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران امروز 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 استراتژی های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. یک متد ارزیابی، بایستی قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی بلحاظ فاصله تا هدف در هر لحظه ارائه نماید. همچنین جایگاه سازمان را در ارتباط با محیط پیرامون بازار، رقبا و سازمانهای دیگر مشخص کند، علاوه بر اینها نشانگر میزان اثر بخشی کلیه فعالیت های صورت گرفته در سازمان نیز باشد یک از این روشها کارت امتیازی متوازن می باشد. که بر مبنای استراتژی، عملکرد کلیه اجزاء سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت درآورده و آن را با برنامه ها و اهداف سازمان مقایسه می کند و میزان موفقیت، خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی را اندازه گیری و ارزیابی می نماید.

تحقیق حاضر با هدف "بررسی عملکرد شرکت ماموت با استفاده کارت امتیازی متوازن از منظر مشتریان" ، تعریف و انجام گردیده است. این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها از نوع تحلیلی- پیمایشی می باشد. پس از مطالعه پیشینه موضوع و بررسی الگوهای موجود در مورد ارزیابی متوازن (BSC) و شکل گیری چهارچوب نظری، متغیرهای مهم تحقیق شناسایی و مدل مفهومی و سوالات تحقیق مشخص گردید. تعداد جامعه آماری ۲۲۰ نفر از مشتریان شرکت ماموت می باشد. در این تحقیق ۳ سوال اصلی و ۵ سوال فرعی طرح گردید. و از آزمون تی استیودنت و دو جمله ای به عنوان آزمونهای اصلی برای آزمون سوالات ها استفاده شد. نتیجه تحلیل داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه، نشان داد که در کلیه سوالات H. رد می گردد. بنابراین کلیه سوالات تحقیق تایید می گردد؛ لذا می توان نتیجه گرفت که؛ عملکرد شرکت ماموت با استفاده از منظر مشتری قابل قبول است. جهت تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از نرم افزار SPSS استفاده شد.

کلمات کلیدی

ارزیابی عملکرد - کارت امتیازی متوازن - یادگیری و رشد - نقشه استراتژی - فرایند داخلی - داراییهای نامشهود



## ۱-۱ مقدمه

در این فصل از گزارش تحقیق ، به تفصیل مطالبی در خصوص بیان مسئله ،اهمیت موضوع ، قالب مفهومی،روش شناسی تحقیق ، سوالات تحقیق و اهداف تحقیق حاضر و قلمرو زمانی، مکانی و موضوعی تحقیق ارائه میگردد و در نهایت با تعریف متغیرهای تحقیق مطالب فصل به پایان می رسد.

پیچیدگی محیط رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر عملکرد آن را بیش از پیش آشکار نموده است . از این رو یکی از دغدغه های اساسی سازمانهای امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل به آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند . ازکامل ترین و جامع ترین روش های موجود ارزیابی عملکرد که در عصر حاضر بسیار مورد استقبال قرار گرفته و شرکتهای معتبر جهان آن را پیاده سازی و از دستاوردهای آن استفاده می نمایند، روش کارت امتیازی متوازن ۱ می باشد که برای اولین بار توسط "رابرت کاپلان" و "دیوید نورتون" در بازنگری فعالیتهای بازرگانی ارائه گردیده است .

## ۱-۲ بیان کلی مساله

---

1 Balance Score card (BSC)

پیچیدگی روزافزون عرصه رقابتی کسب و کار از یک سو و افزایش انتظارات مشتریان از سوی دیگر ، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران امروز در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود هستند تا ضمن حصول اطمینان از اجرای راهبرد های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. در این میان بر آوردن نیازها و انتظارات مشتری یکی از شاخص های مهم عملکردی شرکت های بازرگانی می باشد. و در مدل های مختلف ارزیابی عملکرد (از جمله کارت امتیازی متوازن) از سوی صاحب نظرانی همچون کاپلان و نورتون منظور گردیده است.

امروزه جلب رضایت مشتریان به یکی از مهمترین وظایف سازمانها تبدیل شده است، چون این امر ارتباط مستقیمی با حفظ مشتری، افزایش سهم بازار، کسب مزیت رقابتی و افزایش منافع سازمان دارد (مقیمی، ۱۰۱، ۱۳۹۰) نگرش یا احساس مشتری مصرف کننده نسبت به محصول یا خدمت پس از این که مصرف شد رضایت نامیده می شود...تسو میلتن رضایت را اینگونه تعریف می کنند: واکنش مشتریان به ارزیابی ، تفاوت ادراک شده بین انتظارات قبلی یا تا حدودی هنجار عملکرد و عملکرد واقعی محصول که بعد از مصرف ادراک می شود (کاتلر، ۴۷۰، ۱۳۸۳).

بررسی ادبیات رضایت مندی مشتریان نشان می دهد که پژوهشگران علوم اجتماعی و روان شناسی طی ۳۰ سال گذشته حداقل ۲۰ تعریف در مورد رضایت مندی ارائه کرده اند که اکثرا از طریق مصاحبه با آزمودنی ها مورد بررسی و آزمایش قرار گرفته است . نتایج بررسی ها نشان داده است که بیشتر تعاریف دارای همپوشی هستند. در سالهای اخیر مجموعه این تعاریف و روشهای اندازه گیری آنها موضوع ادبیات

رضایت مندی مشتریان را تشکیل می دهد. با مرور نظریات محققان در مورد تعاریف رضایت مندی ملاحظه می شود که سه عامل اصلی در همه تعاریف وجود دارد که مجموعه آنها می تواند مبنای یک تعریف جامع از رضایت مندی را به دست بدهد. این عوامل عبارتند از: رضایت مشتریان عکس العملی احساسی - عاطفی و یا حالتی از درک متقابل و شناختی است. رضایت مشتریان پاسخی در ارتباط با تمرکز ویژه روی انتظارات از تولید و تجربه، استفاده از خدمت و یا مصرف و غیره است. رضایت مشتریان عکس العملی است که در یک دوره زمانی مثلا بعد از اولین انتخاب یا بر اساس تجربه های مکرر و انباشته و ... رخ می دهد (الان اسمیت، ۲۰۰۸، رونالد گیلبرت، ۲۰۰۶).

گروهی دیگر از پژوهشگران آن را به مفهوم یک عکس العمل درک متقابل یا شناختی دانسته اند. برای مثال هاوارد وشت (۱۹۶۹، ص ۱۴۵) بیان می کنند که منظور از رضایت مندی مشتریان همان شناخت و درک رفتار مشتریان است. در سالهای اخیر نیز بیشتر محققان رضایت مندی را به عنوان مقوله ای عاطفی مورد بررسی قرار داده اند (هیگز و همکاران، ۲۰۰۵).

در تعاریف عملیاتی بیشتر به این نکته توجه شده است که برداشت مشتری از رضایت در چهارچوب انتظارات او شکل می گیرد یعنی رضایت مندی مشتریان عبارت ست از تفاوت میان انتظارات و برداشتها. از این رو تاکید می شود که باید فراتر از انتظارات مشتری در بخش بازار مربوطه نگریست. کلید رضایت مندی در یک فعالیت تولیدی این است که محصولی با کیفیت فراتر از انتظارات مشتری ارائه گردد.

گروه دیگری از محققان نو اندیش از جمله اشنيدر و بوان (۱۹۹۵) اعتقاد دارند که رضایت مشتری تنها به انتظارات آنها بر نمی گردد، بلکه توجه به نیازهای او، به ویژه نیازهای اساسی مانند نیازهای ایمنی، احترام و عدالت اهمیت دارد. چون نیازها با انتظارات فرق دارند. انتظارات، آگاهانه، مشخص، کوتاه مدت و سطحی

هستند در حالی که نیازها تا زمانی که فعال نشده اند، ناآگاهانه، کلی، عمیق و درازمدت هستند. وقتی انتظارات برآورده نشود مایوس و ناراضی می شویم، وقتی نیازهای اساسی تامین نمی شوند شاید خشمگین یا حتی برافروخته شویم (اسنیز و همکاران، ۲۰۰۸).

اگر رضایت مشتری را به دست نیاورید او ناخرسند می شود. اما اگر نیازهای او را تامین نکنید او را از دست می دهید بنابراین رضایت مندی مشتری یعنی تامین کامل نیازها و خواسته های او درست در همان زمان و با همان روشی که او می خواهد. از این دیدگاه رضایت مشتریان در سه سطح مورد بررسی قرار می گیرد: سطح یکم: تامین نیازهای اولیه مشتریان سطح دوم: تامین انتظارات سطح سوم: توجه و تامین انتظارات مشتریان و ارائه خدمات بیش از آنچه ممکن است انتظار داشته باشند (میلانا آنجل و همکاران، ۲۰۰۷).

با توجه به ماهیت تولیدی شرکت ماموت و تعداد زیاد مشتریان و اهمیت آنها برای شرکت، در این تحقیق بر آن هستیم تا عملکرد شرکت ماموت را از منظر مشتریان، مورد ارزیابی قرار دهیم.

### ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

قالبها و الگوهای ارزیابی عملکرد شرکت های دولتی، سازمان ها و وزارتخانه ها که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می گیرند، الگوهای متفاوتی می باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سامانه ارزیابی در سازمان های این کشورها، سامانه منحصر به فردی می باشد.

نظریه پردازان روش کارت امتیازی متوازن، "روبرت کاپلان" و "دیوید نورتن" این روش را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار منظر مالی، توجه به مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری پیشنهاد می کنند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن با توجه



به چشم انداز و راهبرد سازمان معین می شوند و عملکرد سازمان از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی می شود.

در این روش به عنوان یک روش ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی کسب، کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می گیرد (عادل آذر، علی پور درویشی، ۱۳۸۵).

نکته قابل توجه اینکه روش مذکور با توجه ویژه به داراییهای نامشهود سازمان، که امروزه از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است، این امکان را برای سازمان فراهم می سازد تا با گنجاندن آن در قالب ارزیابی موردنظر، از طریق نظارت، مهارگری و آگاهی از کیفیت داراییهای نامشهود، در صورت لزوم نسبت به اصلاح نقاط ضعف و جبران آنها اقدام کند.

کاپلان و نورتون معتقدند مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می گیرند، توجه دارند و افراد نمی توانند چیزی را که سنجیده نمی شود، خوب مدیریت نمایند. در نتیجه توجه و تلاش مدیران بر روی معیارهای مالی کوتاه مدت معطوف می شود و به سرمایه گذاری و مدیریت دارایی های نامشهود که میتوانند اساس موفقیت مالی آتی سازمان شوند، توجه کافی نمی گردد.

لذا، مدیران بدون داشتن نظام عملکرد قوی و موثر، نمی توانند دارایی های نامشهود خود را توسعه و بهبود دهند و به این ترتیب فرصتهای بیشمار ارزش آفرینی را از دست می دهند.

برای جبران این عدم توجه، آنها رویکرد کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند و شاخصهای عملکردی سازمان در قالب BSC عبارتند از عملکرد مالی، توجه به مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری.

پیچیدگی محیط رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره وری را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه های اساسی

سازمانهای امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل بر آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند .

کوتاه ترین راه رسیدن به اهداف سازمانی آن است که روش فوق در راستای راهبرد سازمان باشد زیرا برنامه ریزی راهبرد مهارگری، اجرای برنامه ها و عملکرد فرآیندها، ضامن تحقق اهداف اساسی و چشم انداز هر سازمانی است . برای این منظور نیاز به یک سامانه اندازه گیری عملکرد که بر مبنای راهبرد، عملکرد کلیه اجزاء سازمان را لحظه به لحظه تحت مهارگری و نظارت در آورده و آن را با برنامه ها و اهداف سازمان مقایسه کند، احساس می شود. تا بتوانیم بر امور بهتر و اثربخش تر مدیریت کرده، میزان موفقیت، خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی را بسنجیم. امروزه دست اندرکاران سازمان با سئوالاتی نظیر سوالات ذیل مواجه می باشند :

- بودجه ای که صرف امور مختلف کاری می شود به چه میزان در نتایج کار موثر بوده است؟
- آیا از سرمایه گذاری انجام شده به شکلی کارا و اثر بخش استفاده می شود؟
- عایدی سازمان در قبال هزینه های گوناگون چیست؟

با توجه به موارد بررسی شده اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد در صنایع گوناگون با استفاده از روشهای جامع ، علمی و مبتنی بر تمامی وجوه موثر در ارتقا قابلیتها و اثربخشی فعالیتها اجتناب پذیر است. تحقیق حاضر با هدف بررسی و انتخاب قالب مطلوب ارزیابی عملکرد شرکت ماموت و با انتظار دستیابی به نتایجی چون؛ ایجاد یک نظام مهارگری جامع و یکپارچه و تامین اطلاعات ضروری برای تصمیم گیری صحیح انجام خواهد شد.

استفاده از قالب BSC که در کنار منظر مالی از سه منظر مشتری، فرایند، یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد می‌پردازد می‌تواند نظام ارزیابی کارآمدی را در اختیار مدیریت شرکت ماموت قرار دهد.

#### 4-1 اهداف تحقیق

مهم‌ترین گام در انجام یک تحقیق، تعریف و مشخص نمودن اهداف آن تحقیق می‌باشد.

اهداف این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

#### هدف اصلی:

ارزیابی عملکرد شرکت ماموت با استفاده از قالب BSC (از منظر مشتری)

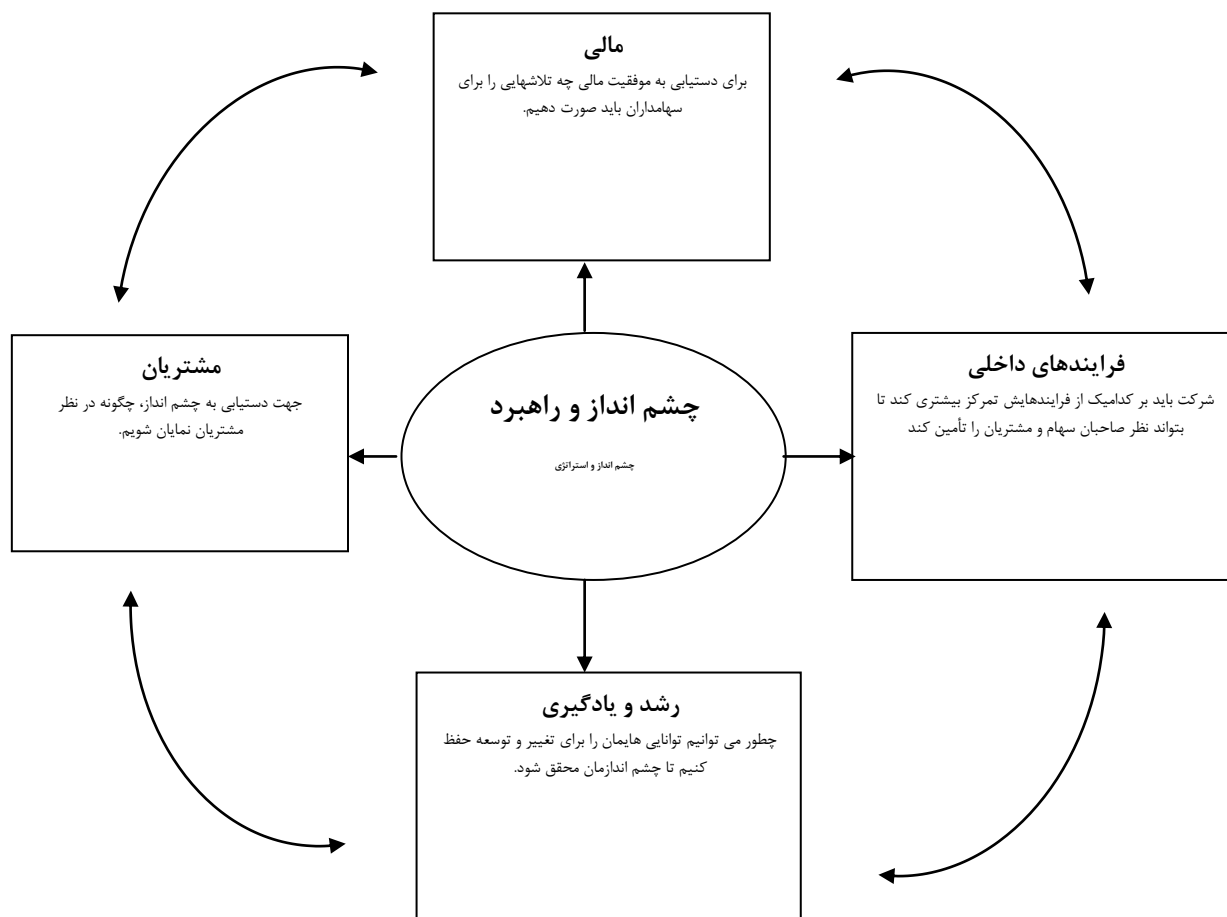
#### اهداف فرعی:

1. ارزیابی عملکرد شرکت از نظر بقای مشتری
2. ارزیابی عملکرد شرکت از نظر جذب مشتری جدید
3. ارزیابی عملکرد شرکت از نظر ارائه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش
4. ارزیابی عملکرد شرکت از نظر کیفیت محصولات ارائه شده به مشتریان
5. ارزیابی عملکرد شرکت از نظر برآورده شدن نیازها و درخواستهای مشتریان

#### 5-1 قالب تحقیق: قالب کارت امتیازی متوازن (منظر مشتری)

بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمانها تنها بر اساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می‌پرداختند، که به دلایلی چون: تشویق دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز راهبرد و عدم توانایی در فراهم نمودن داده در مورد کیفیت، پاسخگویی و انعطاف پذیری، تشویق دیدگاه خوش بینانه، شکست در فراهم نمودن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان خواهان آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفت.

با توجه به قالبهای سنجش عملکرد سازمانی به نظر می رسد قالب کارت امتیازی متوازن از جامعیت بیشتری برخوردار است. زیرا در این قالب از یک سو جنبه مالی مورد توجه است و از سوی دیگر جنبه های رضایت مشتریان، رشد، یادگیری سازمانی و فرایند داخلی کار مورد توجه و ارزیابی قرار می گیرد. لذا در این تحقیق پس از بررسی ادبیات موضوع، برای سنجش عملکرد شرکت ماموت از قالب کارت امتیازی متوازن (منظر مشتری) استفاده می شود که سنجه های آن نیز در جدول زیر آمده است.



شکل ۱-۱: کارت امتیازی متوازن عملکرد به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد (Kaplan & Norton, 1992:72)



دیدگاهها	معیارها
منظر مالی	نرخ بازگشت سرمایه
	بهره وری مالی سازمان:نسبت درآمد به تعداد پرسنل
	حاشیه سود
	میزان فروش محصولات جدید
	نقدینگی
منظر مشتری	بقای مشتری
	جذب مشتری جدید
	ارائه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش
	کیفیت محصولات ارائه شده به مشتریان
	برآورده شدن نیازها و درخواستهای مشتریان
منظر فرایند داخلی کسب و کار	توسعه محصولات جدید
	میزان خطاهای کشف شده در فرایند
	بهبود زمان چرخه تولید محصولات
	افزایش قابلیت های محصولات
	نرخ دوباره کاری
منظر یادگیری و نوآوری	رضایت کارکنان
	بهره وری کارکنان
	میزان ساعت های آموزش کارکنان
	میزان استفاده از تکنولوژی های جدید
	به کار گیری کارکنان ماهر

منبع: زارعی متین، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی

،دانشگاه تهران(۱۳۸۹،ص ۹۷تا۱۱۲)

کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سامانه ارزیابی سنتی که تنها شامل معیارهای مالی بود، به گونه ای طراحی شده است که تصمیم گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آنها به ابعاد گسترده تری از عملیات شرکت، بهبود می بخشد.

قالب کارت امتیازی متوازن، نگرش جدیدی جهت اجرای راهبرد در سازمان می باشد و بدنبال اندازه گیری انگیزه ها در سازمان می باشد به عبارت دیگر قالب مزبور بدنبال پاسخگوئی بدین موضوع است که اساسا چه کارهائی باید انجام شود و چه شاخص های می بایست مورد ارزیابی قرار گیرد.

## 6-1 سوالات تحقیق

در تحقیق حاضر سه پرسش به شرح زیر طرح گردیده است:

سوال یک : چگونه می توان کارکرد شرکت ماموت را با استفاده از قالب کارت امتیازی متوازن ارزیابی نمود؟

1-1- آیا عملکرد شرکت ماموت از نظر بقای مشتری قابل قبول است؟

1-2- آیا عملکرد شرکت ماموت از نظر جذب مشتری جدید قابل قبول است؟

1-3- آیا عملکرد شرکت ماموت از نظر ارائه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش قابل قبول است؟

1-4- آیا عملکرد شرکت ماموت از نظر کیفیت محصولات ارائه شده به مشتریان قابل قبول است؟

1-5- آیا عملکرد شرکت ماموت از نظر برآورده شدن نیازها و درخواستهای مشتریان قابل قبول است؟

سوال دوم : از ارزیابی شرکت ماموت با استفاده از BSC و از منظر مشتری چه نتایجی به دست می آید ؟

سوال سوم : با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق چه راهکارهایی را می توان برای افزایش کارایی شرکت ماموت ارائه شود .

با توجه به هدف تحقیق (ارزیابی عملکرد شرکت ماموت از منظر مشتری) و برای پاسخ به سوالات تحقیق،

سوال اول تحقیق در قالب 5 سوال فرعی بررسی و آزمون خواهد شد.

## 7-1 فرضیه های تحقیق

با توجه به طرح سوال ، در این تحقیق فرضیه ای ارائه نشده است.

## 8-1 قلمرو تحقیق

1) قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی تحقیق در حوزه ارزیابی عملکرد بر اساس تکنیک کارت امتیازی متوازن ( منظر مشتری) می باشد.

2) قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این تحقیق، شش ماه می باشد.

3) قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق شرکت صنعتی ماموت می باشد

## 9-1 تعاریف واژه ها و اصطلاحات

1- روش ارزیابی متوازن<sup>1</sup>: روشی است که در آن راهبرد سازمان به یک سری شاخصهای عملکرد قابل اندازه گیری ترجمه شده و از طریق اجرای آن، سامانهی برای سنجش تحقق راهبرد و مدیریت راهبرد ایجاد می شود.

2- منظر<sup>2</sup>: ابعاد متفاوت ماهیت سازمان

3- منظر مالی<sup>3</sup>: سنجه های عملکرد که در منظر مالی تعریف می شوند بیانگر این مساله هستند که راهبرد سازمان، و اجرای آن تا چه میزان به بهبود در سازمان منجر می شود. سنجه های مالی عموماً در مورد مسائل مربوط به سودآفرینی بررسی می شوند اما در این سازمان که ماهیتی غیرانتفاعی دارد می توان سنجه های نظیر سرانه هزینه های جاری به تعداد مسافر جابجا شده را بعنوان معیار در نظر گرفت .

---

<sup>1</sup> . Balance Scorecard (BSC)

<sup>2</sup> . Perspective

<sup>3</sup> . Financial Perspective



این منظر بیانگر نتایج و دستاوردهای مالی حاصل از اجرای موفقیت آمیز اهداف در سه منظر دیگر است.

۴- **منظر مشتری**<sup>۱</sup>: سنجه‌های عملکرد در این منظر بیانگر دیدگاه مشتریان به سازمان هستند. این سنجه‌ها

مدیران را قادر می‌سازند تا چگونگی عملکرد سازمان در خدمت رسانی به مشتریان هدف جهت دستیابی به اهداف مالی را بررسی کنند.

۵ - **منظر فرایندهای داخلی**<sup>۲</sup>: در این منظر فرایندهای داخلی کلیدی که سازمان باید در آنها برتری یابد

تعیین می‌شوند. این فرایندها سازمان را قادر می‌سازند که:

✓ ارزشهای پیشنهادی که مشتریان را در بازار هدف جذب و نگه می‌دارد ارائه کند.

✓ انتظارات مالی ذینفعان را برآورده سازد.

منظر فرایندهای داخلی بر فرایندهایی تمرکز می‌کند که بیشترین تاثیر را بر رضایت مشتریان و تحقق اهداف مالی سازمان دارند.

منظر فرایندهای داخلی ترکیبی از اهداف و سنجه‌های بلندمدت (نوآوری) و کوتاه مدت (فرایندهای جاری) ارائه می‌کند.

۶- **منظر یادگیری و رشد**<sup>۳</sup>: این منظر معرف زیر ساخت‌هایی است که سازمان برای برخورداری از بهبود و

رشد بلندمدت به آنها نیازمند است. اهداف در این منظر پوشش دهنده شکاف میان توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و

سامانه‌ها و رویه‌های موجود با توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای پیشرفت و دستیابی به اهداف

منظرهای مالی، مشتری و فرایندهای داخلی می‌باشد. برنامه‌های آموزشی، ارتقای مهارت و دانش کارکنان

و... در این منظر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

---

1 . Customer Perspective

2 . Internal Processes Perspective

3 . Learning and Growth Perspective



فصل دوم:  
ادبيات تحقيق

## مقدمه

در این فصل ابتدا به بررسی مدیریت راهبردی و مراحل اجرای آن پرداخته و سپس به تعریف ارزیابی عملکرد و روش های آن می پردازیم. در ادامه به توضیح در مورد قالب ارزیابی متوازن عملکرد پرداخته و به نقاط قوت و ضعف آن اشاره می کنیم و در پایان تحقیق نیز به بررسی سوابق مربوط به تحقیق در ایران و جهان پرداخته می شود.

## بخش اول: مبانی نظری موضوع

### ۱-۲) مدیریت راهبردی<sup>۱</sup>

پیچیدگی و ظرافت تصمیم گیری در کسب و کار، مدیریت راهبردی را ضروری می سازد. از پایان جنگ جهانی دوم به این سوی، فرآیندهای مدیریتی با دامنه وسیع و مقیاسی بزرگ، بویژه به عنوان عکس العمل بزرگ شدن اندازه و تعداد موسسات رقیب، توسعه دخالت دولت به عنوان یک خریدار، فروشنده، ناظم و رقیب در بازار آزاد، و درگیر شدن بیشتر کسب و کار در بازرگانی بین المللی، به شدت پیچیده شده اند. میتوان گفت که عمده ترین فرآیندهای مدیریت در دهه ۱۹۷۰ روی داد. برنامه ریزی بلند مدت»، «مدیریت موسسات جدید»، طرح ریزی، برنامه ریزی، بودجه بندی، و «سیاست بازرگانی» با تأکید بیشتر بر پیش بینی محیط و ملاحظات درونی و بیرونی در تدوین و اجرای برنامه ها در هم تنیده شد. این رویکرد فراگیر به عنوان مدیریت راهبردی یا برنامه ریزی راهبردی شناخته می شود (سلیمانی، ۱۳۸۴: ۱۷).

### ۱-۱-۲) تعریف مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.

همانگونه که از این تعریف استخراج می شود در مدیریت راهبردی برای کسب موفقیت سازمانی بر

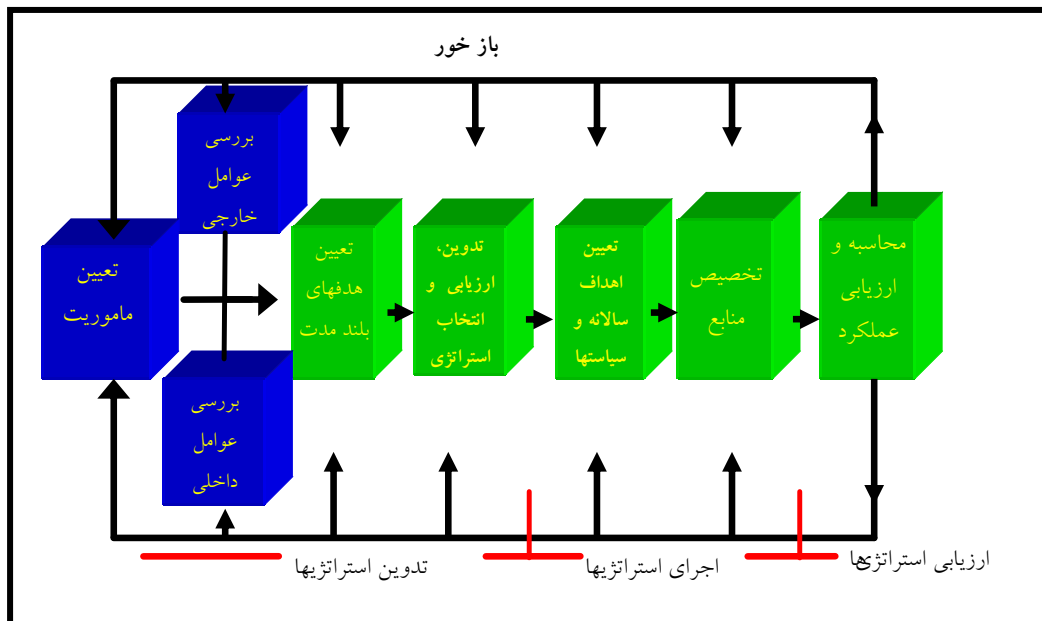
چندین عامل تأکید می شود:

هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، فرایند تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی مدیریت.

## ۲-۱-۲) مراحل مدیریت راهبردی

فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی مهم و بلند مدت به بار خواهد آورد. تصمیمات نادرست راهبردی می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردهای زیادی روبرو سازد و در مواردی شرکت نمی تواند مسیر رفته را باز گردد. فرایند مدیریت راهبردی در برگیرنده سه مرحله می شود :

۱- تدوین راهبرد ۲- اجرای راهبرد ۳- ارزیابی راهبرد



شکل ۱-۲: فرآیند مدیریت راهبردی  
(اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۶: ۲۲)